LUT School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Diplomityö

Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen ja mittaaminen suuressa teollisuusyrityksessä

Pirita Härkönen

Työn tarkastajat: Professori Timo Kärri

Yliopisto-opettaja Tiina Sinkkonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Pirita Härkönen

Työn nimi: Hankinnasta maksuun –prosessin kehittäminen ja mittaaminen suuressa teollisuusyrityksessä

Vuosi: 2019 **Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, tuotantotalous.

96 sivua, 13 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: professori Timo Kärri ja yliopisto-opettaja, TkT, Tiina Sinkkonen

Hakusanat: Hankinnasta maksuun, ostoreskontra, ostolasku, prosessijohtaminen, prosessin kehittäminen

Tämä diplomityö tarkastelee hankinnasta maksuun –prosessia (Purchase to Pay, P2P) suuressa kansainvälisessä teollisuusyrityksessä. Työssä syvennytään P2P-prosessin tehostamiseen ja sen suorituskyvyn mittaamiseen. Tavoitteena on selvittää, miten P2P-prosessia tehostetaan yleisesti, ja miten sen suorituskykyä mitataan työn tutkimuskohteena olevassa yrityksessä. Työssä rajaudutaan tarkastelemaan P2P-prosessin tehostamista ostolaskujen käsittelyn näkökulmasta.

Diplomityössä on käytetty empiirisen aineiston keruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia yrityksessä. Työ on luonteeltaan tapaustutkimus ja empiriaosuudessa on käytetty konstruktiivista tutkimusotetta; tutkimuskohteena olevalle yritykselle on laadittu kehittämismalli sekä annettu suosituksia jatkotoimenpiteistä P2P-prosessin kehittämiseksi.

Työn keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että niin yrityksissä yleensä kuin tutkimuskohteena olleessa yrityksessäkin, P2P-prosessin kehittäminen on jäänyt muiden prosessien kehittämisen jalkoihin. P2P-prosessin kehittämisessä on siis paljon potentiaalia, ja prosessia tehostamalla voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Suuressa yrityksessä ostolaskujen määrä on yleensä suuri, joten ostolaskujen käsittelyn tehostamisella on merkitystä P2P-prosessin tehostamisessa kokonaisuutena. Tutkimuskohteena olevalla yrityksellä on oikea suunta P2P-prosessin kehittämiseksi, mutta sen täytyy panostaa muutosjohtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Prosessin kehittämiseksi jatkuvan parantamisen toimintana yritys tarvitsee suorituskyvyn mittaamista ja johtamista.

ABSTRACT

Author: Pirita Härkönen

Subject: Developing and measuring purchase-to-pay process in a large industrial company

Year: 2019 **Place:** Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Industrial Engineering and Management.

96 pages, 13 figures, 2 tables and 2 appendixes

Supervisors: Professor Timo Kärri and university lecturer Tiina Sinkkonen

Keywords: P2P, purchase to pay, accounts payable, purchase invoice, process management, process development

The subject of this master's thesis is Purchase to Pay (P2P) process in a large international industrial company. The main focus is to study how to develop P2P process and how to measure its performance. The objective of this thesis is to find out how P2P process has usually been developed and how its performance has been measured in a case company. The scope of developing P2P process was defined to focus on invoice handling.

For collecting empirical data, the methodology of participant observer was used. The master's thesis has been accomplished as a case study. Design science methods were used in study's empirical section in order to create development model and recommended actions for developing P2P process in the case company.

As a result, it is stated that in general, developing P2P process has been left behind of other business process developments. The same phenomenon was identified in the case company. There is a lot of potential for developing P2P process in general and companies may achieve significant cost savings by developing their P2P process. When the volumes of invoices are massive, streamlining invoice handling can be considered as a major step for developing P2P process. The case company is on a right track for developing P2P process but it has to pay special attention to change management and continuous improvement. For monitoring development of P2P process, relevant performance measurement and management is needed in the case company.

ALKUSANAT

Pitkä ja mutkikas, mutta opettavainen on ollut matka Pohjois-Karjalan korpimetsistä tähän hetkeen saakka. Diplomi-insinöörin koulutus ei ollut vielä lukiossakaan mielessä, mutta tuotantotaloudesta kuultuani innokkuus ja kova palo tietää aiheesta lisää ajoivat minut Lappeenrantaan opiskelemaan. Ja mikä matka tämä on ollutkaan! Sama palo säilyi ja kasvoi läpi opintojen, ja samalla innokkuudella porskutetaan kohti työelämää. Matka jatkuu.

Olen erittäin etuoikeutetussa asemassa, mitä kiitoksiin tulee; minulla on hyvin laaja ja vahva tukiverkko. Kiitos perheelle, ystäville, työkavereille ja läheisille jatkuvasta tuesta ja kannustuksesta! Te jaksoitte kuunnella, opastaa ja piristää, kun tuskailin työn luomisprosessin aikana, milloin mistäkin asiasta. Kiitokset toimeksiantajalle, ja että sain vapauden työn toteutukselle ja sijaa omalle ajattelulle. Kiitos kuuluu myös työni ohjaajille; teidän rautainen ammattitaito antoi minulle paljon eväitä ajatteluun työtä tehdessäni.

Jyväskylässä 23.5.2019

Pirita Härkönen

SISÄLLYSLUETTELO

KÄYTETYT LYHENTEET ... 6
1 JOHDANTO ... 7
1.1 Työn tausta ... 7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset ... 11
1.3 Menetelmät ja aineisto ... 13
1.4 Työn rakenne ... 15
2 TALOUSHALLINNON PROSESSIJOHTAMINEN JA SUORITUSKYKY ... 18
2.1 Taloushallinnon prosessien johtaminen ... 18
2.2 Jatkuva parantaminen ... 20
2.3 Muutosprosessi ja muutoksen johtaminen organisaatiossa ... 26
2.4 Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen taloushallinnossa ... 32
2.5 Key Performance Indicator -mittaristo ... 37
2.6 Luvun yhteenveto ... 40
3 HANKINNASTA MAKSUUN –PROSESSI JA SEN TEHOSTAMINEN ... 42
3.1 Hankinnasta maksuun -prosessi ... 42
3.2 Hankinnasta maksuun -prosessin tehostaminen ... 49
3.3 Hankinnasta maksuun -prosessin tehostaminen case-yrityksessä ... 54
3.4 Henkilöstön kouluttaminen ... 57
3.5 Prosessin suorituskyky ja sen seuranta yrityksessä ... 58
3.6 Jatkuvan parantamisen malli yrityksessä ... 65
3.7 Muutosprojekti ja muutoksenhallinta yrityksessä ... 67
4 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI ... 71
4.1 Työn keskeiset tulokset ... 71
4.2 Kehittämismalli ... 74
4.3 Tulosten arviointi ... 78
4.4 Jatkotoimenpiteet ja suositukset ... 80
5 YHTEENVETO ... 83
LÄHTEET ... 88
LIITTEET ... 93

KÄYTETYT LYHENTEET

BSC – Balanced Scorecard; tasapainotettu mittaristo. Keskeinen ja yleisesti käytössä oleva viitekehys suorituskyvyn analysoimiseen.

KPI – Key Performance Indicator; yrityksen suorituskyvyn mittaristo, joka sisältää sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä suorituskyvyn mittareita.

P2P – Purchase to Pay-process; hankinnasta maksuun -prosessi

PDCA – Plan, Do, Check, Act. Viitekehys jatkuvan parantamisen mallintamiseen.

PMMS – Performance Measurement and Management Systems. Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen kokonaisuus.

SOX – Sarbanes-Oxley Act; Yhdysvalloissa säädetty laki, jossa asetetaan määrityksiä kaikille Yhdysvalloissa pörssinoteerattujen yrityksille, koskien niiden hallintoa ja johtamista sekä tilintarkastusta.

VIM – Vendor Invoice Management; sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä. Integroitu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään.

1 JOHDANTO

Tämä diplomityö tarkastelee Purchase to Pay (P2P) –prosessia ja sen tehostamista suuressa suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Työn toisena näkökulmana on P2P-prosessin suorituskyvyn mittaaminen ja seuranta. P2P-prosessin kehittämistä ja suorituskyvyn mittaamista käsitellään ensin teoria-osuudessa ja sitten empirian kautta.

1.1 Työn tausta

Yritysten tavoitteena on minimoida kustannuksia, jotta voittoa saataisiin maksimoitua. Yhtenä keinona tähän tavoitteeseen pyrkiessä on säästää kustannuksissa esimerkiksi tehostamalla omia sisäisiä prosessejaan. Useat yritykset, etenkin suuret, ovat tehostaneet taloushallinnon prosessejaan ottamalla käyttöön toiminnanohjausjärjestelmiä. (Lamon 2009; Palmer & Gupta 2011) Hankinnasta maksuun –prosessi on yksi tyypillinen yrityksen taloushallintoon liittyvä prosessi, jonka suhteen kustannussäästöjä tavoitellaan esimerkiksi investoimalla teknisiin ratkaisuihin, jotka tehostavat prosessia. Tyypillisesti prosessin tehostaminen tapahtuu joko vähentämällä tai poistamalla kokonaan prosessiin liittyviä manuaalisia työvaiheita sekä automatisoimalla toimintoja. (Palmer & Gupta 2011)

Ostolaskujen käsittely kuluttaa yleensä paljon yrityksen taloushallinnon resursseja suhteessa tuottoon, joten tämän prosessin tehostamisella voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Useimmiten ostolaskujen käsittelyn digitalisointi ja automatisointi näkyy välittömästi kustannussäästöinä ja siten aina yrityksen tuloksessa asti. (Lahti & Salminen 2014, s. 52; Lamon 2009; Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 96) Paradoksaalisesti yritykset ovat nähneet tärkeämmäksi liiketoiminnan ydinprosesseihin keskittymisen ja panostamisen tukiprosesseihin investoimisen sijaan. Tästä johtuen taloushallinnon prosessien kehittäminen ja automatisointi on yleensä jäänyt ydintoimintojen kehittämisen jalkoihin, ja taloushallinnon automatisointi laahaakin selkeästi aikaansa

jäljessä. (Burroughs 2018) Yritykset ovat merkittävissä määrin ulkoistaneet ja siirtäneet, jopa halvemman kustannustason maihin, tukiprosessejaan kuluneen vuosikymmenen aikana. Taloushallinnon prosessit ovat tyyppiesimerkkinä. Esimerkiksi sillä, missä päin maailmaa taloushallinnon dataa syötetään yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, ei ole merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta. (Ghodeswar & Vaidyanathan 2008; Parcells 2013; Shorthose 2013)

Perinteisesti ostolaskut on käsitelty paperisena. Paperilaskujen käsittely suuressa yrityksessä vaatii paljon manuaalista työtä eri tahoilla sekä eri prosessin vaiheissa. Paperilaskujen käsittely on hidasta, ja lopuksi laskut joudutaan vielä arkistoimaan paperisena määrättyyn fyysiseen paikkaan. Sikäli kun tulee tarve tarkastella tiettyä laskua jälkeenpäin, se joudutaan etsimään mapeista, sen sijaan että laskua voisi tarkastella ajasta ja paikasta riippumatta sähköisessä muodossa. (Cohen 2015, s. 32-34; Lahti & Salminen 2014, s. 26-27; 52-54)

Perinteistä prosessia on usein lähdetty tehostamaan siten, että lasku skannataan älyskannauksella ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Älyskannaus suorittaa laskun tietojen tallentamisen automaattisesti sen sijaan, että tiedot syötettäisiin järjestelmään manuaalisesti käsin. Skannauksessa voi tapahtua kuitenkin helposti virheitä, jolloin manuaalista työtä tarvitaan joka tapauksessa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tässäkään ratkaisussa päästä kokonaan automatisoituun laskujen käsittelyprosessiin. Älyskannaukseen perustuvaa prosessia voidaan kuitenkin tehostaa edelleen siirtymällä verkkolaskutukseen, jolloin laskun kuva ja tiedot siirtyvät automaattisesti laskun lähettäjän järjestelmästä laskun vastaanottajan järjestelmään. (Cohen 2015, s. 32-34; Lahti & Salminen 2014, s. 26-27; 52-54)

Tämä diplomityö tehdään toimeksiantona yritykselle AP Oy. Yritys on perustettu yli 70 vuotta sitten ja se työllistää tällä hetkellä noin 700 henkilöä. Yrityksen päätoimiala on moottoriajoneuvojen valmistus ja sen toiminta on kasvanut tasaisesti vuosien mittaan. Yrityksellä on tehdas Suomessa, ja se kuuluu suureen globaalisti liiketoimintaa harjoittavaan konserniin. Diplomityö on toteutettu osana case-yrityksen järjestämää Finance trainee –ohjelmaa, jonka puitteissa työ oli mahdollista toteuttaa.

Diplomityön aihe valikoitui yrityksen tilanteen myötä, sillä yritys tarvitsi P2P-prosessin kehittämiseen resurssia.

Toimialasta johtuen ostojen osuus liikevaihdosta on merkittävä. Yrityksen ostoreskontrassa ostolaskuja on käsittelyssä kuukausittain noin 2000–3000 kappaletta, riippuen kuukausittaista osto- ja myyntimääristä, jotka voivat vaihdella. Yrityksellä on yli 2000 toimittajaa, ja 20 % toimittajista muodostaa 80 % ostojen volyymista. Toimittajarajapinta on hyvin heterogeeninen; toimittajien odotukset ja edellytykset AP Oy:n ostolaskujen käsittelyprosessista vaihtelevat merkittävästi. Yrityksellä on sekä ulkomailla että Suomessa toimivia toimittajia, jotka ovat sekä suuria että pieniä yrityksiä. Pienimmillä toimittajilla esimerkiksi palkkojen maksaminen saattaa olla AP Oy:n maksamista laskuista kiinni. Suuret toimittajat saattavat puolestaan käyttää asiakkaan maksukäyttäytymistä ja P2P-prosessin tehokkuutta argumenttina esimerkiksi hintaneuvotteluissa tai asiakkaan valintakriteerinä.

Monien suuryritysten tapaan AP Oy:ssä on tehty, sekä tehdään ja suunnitellaan parhaillaankin, muutoksia, joiden tavoitteena on siirtyä kohti digitaalisempaa ja tehokkaampaa taloushallintoa. Yrityksessä on työn alkaessa pari kuukautta sitten otettu käyttöön ostolaskujen käsittelyyn Vendor Invoice Management (VIM) –järjestelmä, jonka tehtävänä on käsitellä ja kierrättää ostolaskut sähköisesti. Tavoitteena on luonnollisesti säästää aikaa ja resursseja paperilaskujen käsittelyyn ja manuaaliseen kohdistamiseen verrattuna. Järjestelmä on integroitu toiminnanohjausjärjestelmään, jossa muun muassa tehdään ostotilaukset ja kirjataan tavarat ja palvelut vastaanotetuiksi. Ostolaskut siis skannataan sekä kierrätetään VIM-järjestelmän avulla ja hyväksynnän jälkeen laskut kirjataan kirjanpitoon, jonka jälkeen laskut ovat maksuvalmiita.

Järjestelmän käyttöönotto on ollut iso muutos yrityksessä taloushallinnolle, kun on siirrytty paperilaskujen käsittelystä laskujen käsittelyn sähköiseen muotoon. Kun siirryttiin uuteen järjestelmään, niin samanaikaisesti ostoreskontran toiminnot siirrettiin konsernin ulkomailla toimivaan taloushallinnon palvelukeskukseen. Ostolaskujen vastaanottovaiheen osalta yritys on aloittanut projektin verkkolaskujen

vastaanottamiseksi suomalaisilta toimittajilta ja tämä muutos on tarkoitus toteuttaa vaiheittain; pilottivaiheessa on valittu yrityksiä, jotka lähettävät suuria määriä laskuja AP Oy:lle. Verkkolaskutuksen tarkoituksena on saavuttaa kustannussäästöjä laskujen käsittelyssä sekä lähettäjän että vastaanottajan päässä, sekä parantaa laskudatan laatua ja mahdollistaa käsittelyvaiheiden automatisointi.

Diplomityön lähtötilanne yrityksessä on haastava; ostolaskujen käsittelyprosessi on ongelmallinen, eikä se vastaa sidosryhmien odotuksia. Laskujen käsittely kestää kauemmin kuin on ajateltu, ja tästä johtuen maksut toimittajille suoritetaan myöhässä. Lisäksi toimittajarajapintaa on huonosti ohjeistettu ja valvottu. Yrityksessä on tunnistettu ongelma, ettei VIM-järjestelmää osata käyttää yrityksen sisällä odotusten mukaisesti. Tähän on reagoitu järjestämällä koulutuksia järjestelmän käytöstä. Yrityksen johto on tietoinen siitä, ettei henkilöstö ole täysin tyytyväinen tähän muutokseen, eli uuteen järjestelmään, ja selkeää muutosvastarintaa on havaittavissa. Henkilöstöä on vaikeaa saada motivoitua käyttämään järjestelmää oikein ja systemaattisesti, koska heille muutos näyttäytyy lisääntyneenä työmääränä; ennen riitti se, että laskuihin laitettiin allekirjoitus. Nykyään pitäisi kirjautua järjestelmään ja tehdä siellä tietyt toimenpiteet.

Toimittajien näkökulmasta tilanne on kriittinen, koska käsittelemättä jäävät laskut erääntyvät. Erääntyneitä ostolaskuja on päivittäin ja kuukausittain seurattuna liikaa, eikä ostolaskujen käsittelyprosessi ole sille asetetun tavoitteen tasolla. Kun laskuja ei makseta eräpäivään mennessä, vaan usein todella myöhässä, aiheutuu nopeasti ongelmia muun muassa toimittajasuhteisiin. Toimittajien päässä jatkuviin maksuviivästyksiin reagointi tapahtuu yleensä lopettamalla toimitukset kokonaan AP Oy:lle. Tämä puolestaan voi pahimmillaan johtaa koko tehtaan tuotannon seisahdukseen, kun tuotannossa tarvittavia tärkeitä materiaaleja tai komponentteja ei saada enää käyttöön eikä tuotteita voida täten valmistaa. Niin ikään yrityksen maine toimittajien keskuudessa menee nopeasti vaakalaudalle, ja tuotantokatkosten myötä myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa yrityksen maine on uhattu.

Joissain tapauksissa toimittajan neuvotteluvoima riittää jopa hintojen nostamiseen väliaikaisesti.

Ostolaskujen tehottomalla käsittelyllä ja laskujen maksamattomuudella on lopussa siis merkittävät seuraukset minkä tahansa yrityksen toiminnalle. Laskujen maksamattomuus AP Oy:ssä ei johdu siitä, että yrityksessä olisi heikko taloudellinen tilanne, vaan ainoastaan siitä, että ostolaskujen käsittelyprosessi ei toimi kunnolla lähtötilanteessa. Laskuja ei saada käsiteltyä ajallaan, jotta ne voitaisiin maksaa eräpäivänä, vaan käsittely voi venyä monta viikkoa ja jopa kuukausia.

Osittain tilanteen haastavuus johtuu resurssipulasta, osittain heikosta muutosjohtamisesta. Tässä diplomityössä on tarkoitus paneutua ongelmien juurisyihin, eli ymmärtää ongelmien keskeisiä juurisyitä ja sitä kautta hakea ratkaisuja näihin ongelmiin. Tälle diplomityölle löytyy siis selkeä tarve AP Oy:ssä. P2P-prosessin tehostamisen on tarkoitus tapahtua yrityksessä vaiheittain; nykytilanne on skannaukseen ja sähköiseen järjestelmään siirtyminen ostolaskujen käsittelyssä, lähitulevaisuudessa yritys siirtyy asteittain verkkolaskutukseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen lähtökohta on siis toimeksiantajalla se, että ostolaskujen käsittelyprosessi ei vastaa ulkoisten eikä sisäisten sidosryhmien odotuksia. P2P-prosessin ongelmat ovat siis sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia, toimittajien kanssa ilmeneviä ongelmia. Tällä on merkittäviä vaikutuksia yrityksen toimintaan.

Diplomityön tavoitteena on etsiä ostolaskujen käsittelyprosessiin liittyvien ongelmien juurisyitä ja konkreettisia ratkaisuja merkittävimpiin ongelmiin. Keskiössä on ostolaskujen käsittelyjärjestelmän input-output -prosessi sekä sen sujuvuus ja virheettömyys. Tutkimus kohdistetaan järjestelmän käyttöönottoon ja tutkimuksessa analysoidaan käyttöönoton vaikutuksia P2P-prosessiin. Työn toisena tavoitteena on ymmärtää P2P-prosessin suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ja tunnistaa relevantit

suorituskykyä kuvaavat mittarit. Mittaamisella pyritään ohjaamaan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita.

Työssä nostetaan esille prosessijohtaminen jatkuvan parantamisen ja suorituskyvyn mittaamisen näkökulmista: yrityksessä on tärkeää ymmärtää P2P-prosessin tehostamisen keinot (”Miten?”) ja tarkoitus (”Miksi?”). Toisaalta yhtä tärkeää on myös löytää keinot, joilla prosessin suorituskyky saadaan vakioitua tavoitellulle tasolle. Tämän jälkeen päästään kehittämään prosessia seuraavalle tasolle jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten P2P-prosessia tehostetaan?

2. Miten P2P-prosessin suorituskykyä mitataan case-yrityksessä?

Tässä työssä tehostamisella tarkoitetaan taloudellista tehokkuutta (esimerkiksi euroa per kappale), tuottavuutta (esimerkiksi minuuttia per kappale) sekä vaikuttavuutta. Taloudellista tehokkuutta ja tuottavuutta on helppo mitata määrällisesti, kuten esimerkiksi rahamääräisesti. Vaikuttavuus, joka liittyy ihmisten toiminnan ja kulttuurin muutokseen, on puolestaan hankalampi mitattava. Vaikuttavuuden mittaaminen vaatii yleensä pitkän aikavälin tarkastelun, ja niin pitkään aikaväliin ei diplomityön puitteissa riitä aika. Vaikuttavuuden toisena osa-alueena on kustannusvaikuttavuus, jolla tarkoitetaan kustannusten uhraamista prosessin kehittämiseen, jotta vastapainona saataisiin prosessin kehittymistä aikaan. Suorituskyvyn mittaamisen osalta olennaista on, että sille löytyy johdon tuki sekä vastuuhenkilö, jotta suorituskykyä myös johdetaan. (Controller A, 2018)

Työ rajataan koskemaan ainoastaan AP Oy:n P2P-prosessin kehittämistä ja suorituskyvyn mittaamista. Kehittämisen osalta tarkastellaan nimenomaisesti ostolaskujen käsittelyvaihetta. P2P-prosessin ”kehitystyökaluksi” rajataan sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä, jonka käyttöönottoa tarkastellaan muutosprojektina ja siksi muutosjohtamisen näkökulmasta. Verkkolaskutus ja siihen liittyvä kehitysprojekti rajataan pois työstä, mutta verkkolaskutuksen mahdollisuudet AP Oy:n

P2P-prosessin kannalta otetaan kuitenkin huomioon johtopäätöksissä ja suositelluissa jatkotoimenpiteissä.

Suorituskyvyn mittaamisen näkökulma rajataan ostolaskujen käsittelyprosessiin (input-output -prosessi). Koska AP Oy on suuryritys, työssä ei käsitellä asioita pienempien yritysten näkökulmasta, vaan näkökulma pidetään suurissa yrityksissä. Toisaalta tilannetta voidaan tarkastella yleisesti myös kaikenlaisten yritysten näkökulmasta, mikäli se on relevanttia.

Työ ja sen tulokset ovat yritykselle merkityksellisiä P2P-prosessin kehittämisen kannalta. Muutosjohtamisen näkökulman mukaan ottamisella yritys saa kokonaisvaltaisempaa ja syvällisempää näkemystä tilanteeseensa, sekä siihen, miksi siihen on jouduttu. Työn tuloksena luodaan kehitysmalli, jolla pyritään konstruktoimaan viitekehys case-yritykselle P2P-prosessin kehittämiseksi eteenpäin.

Työ on myös akateemisessa ja tutkimuksellisessa mielessä tärkeä, sillä aihe on ajankohtainen ja siinä on mukana sekä kehittämis- että mittaamisnäkökulmat. Tutkimuksesta myös muut toimijat voivat hyödyntää tuloksia esimerkiksi projektisuunnittelussa tai prosessin kehittämisessä. Työ liittyy aiempiin tutkimuksiin, joissa käsitellään Lean-prosessin käyttöönottoon toimistoympäristössä, suorituskyvyn mittaamiseen taloushallinnossa, sekä tutkimuksiin joissa aiheena on taloushallinnon prosessien digitalisointi. Esimerkiksi Taylor (2006) sekä Cveykus & Carter (2006) ovat suorittaneet tämän diplomityön aiheeseen liittyviä tutkimuksia.

1.3 Menetelmät ja aineisto

Työssä on hyödynnetty teoreettista aineistoa, kuten tieteellisiä artikkeleita ja kirjoja, sekä empiiristä aineistoa, jota on kerätty suoraan case-yrityksestä AP Oy. Tärkein kirjallisuus, jota tässä työssä on käytetty, koskee taloushallinnon prosessijohtamista, suorituskyvyn johtamista ja mittaamista sekä muutosjohtamista. Työssä on löydettävissä niin avainasemassa olevia teorialähteitä, kuten tietyt tieteelliset artikkelit

ja kirjat, kuin niitä tukevia lähteitä. Olennaista on, että kaikki käytetyt lähteet linkittyvät taloushallintoon, kustannusjohtamiseen sekä näihin liittyviin prosesseihin.

Empiirinen data on kerätty yrityksessä erityisesti osallistuvan havainnoinnin keinoin. Henkilöstölle on järjestetty lukuisia koulutuksia uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ja koulutusten jälkeen on kerätty palautetta sekä tehty kyselyitä koskien uusien koulutusten tarvetta. Tämän jälkeen on mitattu ja analysoitu koulutusten tuloksia, ja näin on saatu dataa järjestelmän käyttöönottoprosessin etenemisestä sekä samalla dataa liittyen muutoksenhallintaan ja muutosvastarintaan. Lisäksi työhön on saatu empiiristä aineistoa säännöllisellä yhteydenpidolla järjestelmän käyttöönottoprojektin avainhenkilöihin, kuten tiiminvetäjään ja IT-tukihenkilöön. Empiiristä aineistoa on kerätty myös viikoittain saatujen raporttien pohjalta, jotka kertovat ostolaskujen käsittelyn tilanteesta kullakin viikolla. Diplomityötä varten on järjestetty haastatteluita yrityksen sisällä, ja näihin haastatteluihin on valikoitunut yrityksen johtoa, joilta on saatu tietoa yrityksen kehitystarpeista ja lähtötilanteesta. AP Oy:llä on käytössään melko laaja suorituskyvyn mittaristo, jonka avulla on kerätty empiiristä dataa koskien P2P-prosessin kehittymistä ja etenemistä. Lisäksi dataa on kerätty yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä (ERP), tiedon luotettavuutta samalla arvioiden. Myös suorituskyvyn mittaristoon data tulee ERP-järjestelmästä.

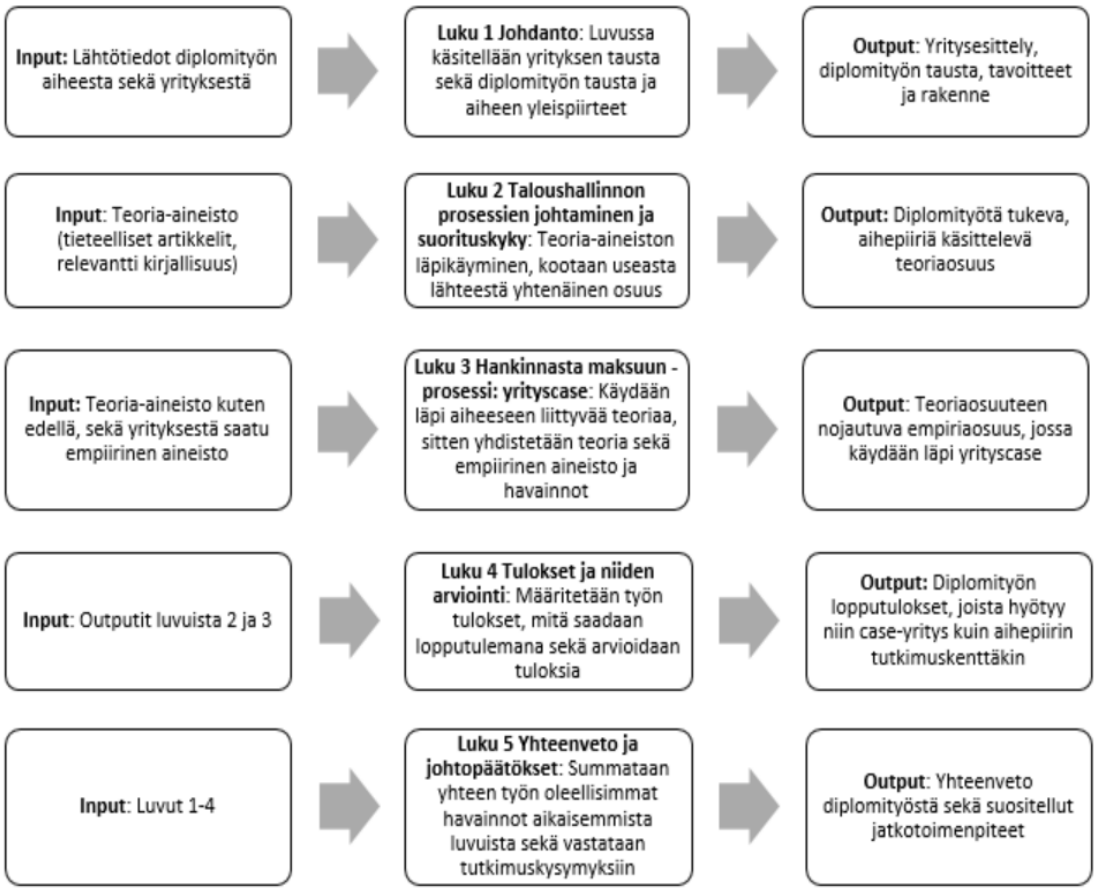
Tutkimus on luonteeltaan konstruktiivinen: tarkoituksena on ratkaista yrityksen ongelma ja luoda kehittämismalli ongelman ratkaisua ja toiminnan jatkokehitystä varten. Kehittämismalli on siis työn konstruktio, ja se on yleistettävissä ja laajennettavissa muihinkin vastaaviin tilanteisiin sekä yrityksiin. Tutkimus on tässä työssä case-tutkimusta, sillä kohteena on vain yksi yritys, eli tutkimuskohteiden määrä on suppea. Case-tutkimuksessa itse case on AP Oy:n P2P-prosessin tehostaminen. Case-tutkimus on tässä työssä normatiivista, niin kuin se tyypillisestikin on, eli työssä ennemmin mallinnetaan ja ohjataan kuin kuvaillaan ja selitetään ilmiötä. (Kasanen et al. 1991) Työssä siis tutkitaan yhden yrityksen tapausta, P2P-prosessin tehostamista; ilmiötä mallinnetaan, ongelmia nostetaan esille ja suositeltuja jatkotoimenpiteitä

esitetään ohjaten sekä havaintojen pohjalta rakennetaan kehittämismalli case-yritykselle.

1.4 Työn rakenne

Työ rakentuu siten, että johdantoa seuraa kaksi laajempaa osa-aluetta: ensin teoriaosuus ja sen jälkeen empiriaosuus. Näiden jälkeen seuraa työn tulosten koonti ja arviointi, sekä jatkotoimenpiteiden ja suositusten esittely. Lopuksi käydään työn keskeisimmät asiat ja tulokset läpi Yhteenveto-luvussa. Teoriaosuus painottuu prosessijohtamisen tarkasteluun suorituskyvyn johtamisen ja jatkuvan parantamisen näkökulmien kautta. Prosessijohtamista sekä taloushallinnon digitalisointia tarkastellaan myös muutoksen ja muutosjohtamisen kautta. Lisäksi teoriassa pohditaan suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen merkitystä muuhun teoriaan peilaten. Taustalla vaikuttaa läpi työn rajautuminen taloushallinnon ja sen prosessien näkökulmiin.

Työn empiriaosuudessa käsitellään AP Oy:n P2P-prosessin tehostamista ja mittaamista. Tässä osuudessa käydään yritys-case läpi, eli esitetään sähköisen ostolaskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä, sekä analysoidaan tämän käyttöönoton vaikutuksia P2P-prosessiin. Empiriaosuudessa puretaan yrityksestä saatu data siltä osin kuin se on relevanttia, jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten P2P-prosessia tehostaminen sujui yrityksessä. Toisena osuutena empiriassa tarkastellaan sitä, miten P2P-prosessin suorituskykyä mitataan AP Oy:ssä. Tarkoituksena on analysoida yrityksen tapaa mitata P2P-prosessin suorituskykyä sekä saatua mittausdataa, jotta yritys saisi siitä parhaan hyödyn jatkoa ajatellen. Empiriaosuudessa käydään läpi myös käytännön yritys-case liittyen teoriassa esitettyyn muutosjohtamiseen ja muutosvastarintaan, ja käsitellään muutoksen toteutumisen onnistumista AP Oy:ssä teoriaan peilaten. Tuloksena luodaan kehittämismalli AP Oy:lle.



Kuva 1. Input / output –kaavio diplomityöstä.

Kuvassa 1 on esitetty diplomityön sisältö ja rakenne input / output –kaaviona. Input-laatikot kuvaavat niitä syötteitä, joita tarvitaan kussakin työn luvussa käsittelyyn, jotta saadaan lopputulos eli output. Keskimmäinen laatikko kaaviossa kuvaa sitä, kuinka annettua syötettä pitää käsitellä jotta saavutetaan tavoiteltu lopputulos kunkin luvun lopuksi.

Lukuun 1 tarvitaan taustatiedot, jotta saadaan niitä käsittelemällä muodostettua johdanto. Luvussa 2 muodostetaan työn teoriaosuus aiheeseen liittyvän teoria-aineiston pohjalta. Luvussa 3 pureudutaan yritys-caseen sekä yrityksestä saadun empiirisen aineiston että luvussa 2 muodostetun teoriaosuuden pohjalta. Yritys-case käydään läpi suoritetun osallistuvan havainnoinnin sekä aiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Lukuun 4, eli työn tulosten määrittämiseen sekä niiden analysointiin ja arviointiin, tarvitaan lukujen 2 ja 3 lopputulokset. Diplomityön yhteenvetoon ja johtopäätöksiin tarvitaan

kaikkien työn lukujen lopputulokset syötteinä, jotta saadaan muodostettua kattava yhteenveto niin teoria-aineiston kuin empiirisen aineiston pohjalta, sekä yritys-casesta. Näiden pohjalta saadaan myös muodostettua suositellut jatkotoimenpiteet yritykselle sekä mahdolliset jatkotutkimusaihiot aihepiirin tutkimuskenttään.

2 TALOUSHALLINNON PROSESSIJOHTAMINEN JA SUORITUSKYKY

Tässä työssä teorianäkökulmaksi on valittu prosessijohtaminen, joka sivuaa soveltuvin osin suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen näkökulmia. Myös muutosjohtaminen on valittu teoriaosuuteen mukaan, sillä se osoittautuu tärkeäksi näkökulmaksi työn empiria-osuudessa. Teoria-osuudessa käydään läpi myös jatkuvaa parantamista, johtamisen PDCA-viitekehystä sekä Lean-ajattelua. Tässä luvussa käsitellään teoriaa myös suorituskyvyn mittaamisesta taloushallinnon prosesseissa. Mittaamisen näkökulma laajennetaan kaikkien taloushallinnon prosessien suorituskyvyn johtamiseen. Luvussa käsitellään suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tarkoitusta, sekä mitä niillä tavoitellaan taloushallinnon näkökulma mukana pitäen. Suorituskyvyn mittareista tarkastellaan tarkemmin Key Performance Indicator –mittaristoa sekä käsitellään yleisesti mittareiden valintaa ja käyttöä suorituskyvyn johtamisessa.

2.1 Taloushallinnon prosessien johtaminen

Yritykset kaikkialla maailmassa sijoittavat paljon resursseja prosessien parantamiseen, jotta niiden suorituskyky parantuisi. Keskeisimpänä päämääränä yrityksillä yleensä on saada kohtuullinen tuotto investoinneille, eli yrityksen ROI-tunnusluvun saaminen tavoitellulle tasolle (ROI = return on investment, sijoitetun pääoman tuottoaste). Parantamisen kohteena olevien prosessien tulisi olla niin tuotettaviin tuotteisiin ja palveluihin liittyviä ydinprosesseja kuin myös yrityksen tärkeitä tukiprosesseja. (Pastinen 2010, s. 2) Taloushallinto toimintoineen kuuluu organisaation tukiprosesseihin.

Nykymaailmassa esimerkiksi aikavyöhykkeitä, kieliä, verotusasioita ja valtiokohtaisia lakeja ei nähdä enää varsinaisina rajoina tai esteinä liiketoiminnalle, ja yritysten asiakkaat tietävät tämän. Yrityksissä joudutaan hallitsemaan erilaista dataa alati kasvavissa määrissä, ja tällainen suuren datamäärän hallinta nähdään yhä enemmän arvokkaana etuna. Voidaankin todeta, että globalisaatio asettaa yrityksille jatkuvasti

uusia sääntöjä ja toimintamalleja, jotka tulisi omaksua nopeasti – ja mieluiten nopeammin kuin kilpailijat. Pääasiassa tähän on vaikuttanut talouteen liittyvien säännösten ja pääoman liikkumisen vapautuminen, markkinoiden avautuminen globaalisti, mikä on johtanut kansainvälisen kilpailun kasvuun, sekä informaatioteknologian nopea kasvu ja kehittyminen. (Andonov-Acev et al. 2008; Cohen 2015, s. 31-32; Cveykus & Carter 2006; Rausch et al. 2013, s. 3; Tseng 2014)

Edellä mainittujen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että prosessijohtaminen ja siten taloushallinnon prosessien johtaminen ovat nyt melkoisessa murroksessa. Prosessilähtöinen johtaminen on nykyaikainen lähestymistapa organisaation johtamiseen. Prosessijohtamisen on oltava ketterää, muutosvalmista sekä dynaamista. Nykyaikana ei, eikä varsinkaan tulevaisuudessa, päästä prosessijohtamisessa ajan tasalle saati kilpailijoiden edelle, mikäli ei osata toimia nopeasti ja oppia jatkuvasti uutta eli tulee myös pysyä ajan tasalla. Toisaalta on tärkeää, että ei ainoastaan toimita nopeasti, vaan myös tiedetään, mitä ollaan tekemässä ja tehdään toimenpiteet alusta asti huolellisesti ja pedantisti (Controller A, 2018). Mikäli prosesseja kehitetään ainoastaan toiminnan ja kehittämisen nopeus mielessä pitäen, tuloksena saadaan hauraat prosessit, joita on vaikeaa ylläpitää, mitata tai jatkokehittää. Tällöin jää usein myös moni tärkeä asia huomioimatta, kuten esimerkiksi prosessin kehittämisen kustannukset. (Papazoglou & van Den Heuve 2007) Yritysten prosessien on oltava kunnossa, ja niitä on johdettava, jotta liiketoiminta toimisi mahdollisimman tehokkaasti. Tämä on edellytyksenä myös toiminnan jatkuvalle parantamiselle. (Kaskinen 2007)

Asiakkaat vaativat yrityksiltä kaikkialla maailmassa yhä nopeampaa ja kuitenkin samanaikaisesti myös tasaisen laadukasta palvelua. Tämä koskee yritysten ydinliiketoiminnan lisäksi myös tukitoimintoja, kuten taloushallintoa. Taloushallinnon asiakkaina voidaan nähdä esimerkiksi yrityksen toimittajat sekä johto. Kansainvälisten yritysten taloushallinnossa tuleekin pystyä toimimaan monella tasolla määräävien säädösten ja lakien kanssa; esimerkiksi eri maissa on erilaiset verotukseen liittyvät lait ja laskuissa on erilaiset vaatimukset ja yksityiskohdat. Mikäli kyseessä on suuryritys,

kuten konserniyritys, erinäisiä tasoja ja säädöksiä on yhä enemmän, ja nämä toimintatavat tulee olla linjassa eri yhtiöiden välillä. Tässä riittää haastetta suurten kansainvälisten yritysten liiketoiminnalle. Esitettyjä ratkaisuehdotuksia tähän haasteeseen ovat jaetun oppimisen menetelmä ja yhtenäinen käytössä oleva teknologia koko konsernin sisällä – esimerkiksi yksi taloushallinnon järjestelmä, johon kansainvälisen konserniyrityksen kaikki taloushallinnon työntekijät pääsevät. Tämä tuo liiketoimintaan läpinäkyvyyttä. (Cveykus & Carter 2006) Tämä ratkaisu on avainasemassa myös silloin, kun yrityksessä on suunta kohti paperitonta ja sähköistä taloushallintoa. Kun päästään pois paperin pyörittämisestä, saadaan samalla eliminoitua turhia, manuaalisia työvaiheita, jotka eivät tuota mitään lisäarvoa yritykselle. Niin ikään tärkeämpää on keskittyä yritykselle lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. (Cveykus & Carter 2006; Lahti & Salminen 2014, s. 23-26)

2.2 Jatkuva parantaminen

Taloushallinnon prosessien johtamisessa on tärkeää aluksi määrittää ja kuvata kukin prosessi sekä selvittää, toimivatko prosessit sellaisenaan kuin ne ovat nykytilassa. Tämän jälkeen prosessien automatisointia voidaan vasta lähteä suunnittelemaan. Valmiiksi rikkinäistä prosessia ei kannata lähteä parantamaan sellaisenaan. Tällaiselle prosessien tarkastelulle löytyy yleensä hyvä tilaisuus esimerkiksi uuden järjestelmän implementoinnin yhteydessä. (Kaskinen 2007)

P2P-prosessin kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja työkalut on hyvä esimerkki uuden järjestelmän implementoinnin onnistumisen tärkeydestä. Yhtenä osana P2P-prosessin tehostamiseen liittyy yleensä ostolaskujen käsittelyn tehostaminen. Kun ostolaskujen käsittelyvaiheen tehostamiseksi otetaan sähköinen laskujen käsittelyjärjestelmä käyttöön, ennen järjestelmän implementointia kannattaa ottaa huomioon kuinka dataa syötetään systeemiin, ja kuinka toisaalta voidaan välttää manuaalista datan syöttöä. Tulee myös ottaa huomioon, miten dataa saadaan järjestelmästä ulos. Seuraavaksi tulee

määrittää, kuinka monta ihmistä tarvitaan yhden laskun käsittelyssä, kuinka lasku tiliöidään ja kuinka se saadaan reitittymään järjestelmässä siten, että ainoastaan tietyt, ennalta määritellyt henkilöt pääsevät käsittelemään laskua. Lisäksi tulee ottaa huomioon, kuinka lasku saadaan käsiteltyä alusta loppuun määrätyssä aikaraamissa, jonka yleensä määrittää laskun eräpäivä. Myös raportointiin liittyvät asiat on otettava huomioon ennen järjestelmän implementointia; mitä raportteja tarvitaan, miten ne saadaan järjestelmästä ulos ja miten raportoinnista saadaan helpompaa ja nopeampaa. Kun nämä tekijät on saatu määritettyä, seuraavaksi voidaan määrittää mitä prosesseissa tarvitsee muuttaa, jotta toimintaa saataisiin tehostettua. Tällöin päästään lähemmäksi prosessien automatisointia sekä jatkuvaa parantamista taloushallinnon prosesseissa. (Kaskinen 2007)

Cveykus & Carter (2006) esittävät tutkimuksessaan Kaizen-menetelmän (japanista suomennettuna kai = jatkuva, zen = parantaminen) tuomia parannuksia ostolaskujen käsittelyprosessiin. Kaizen on yksi Lean Sigma työkaluista, ja Cveykus & Carterin tutkimuskohteena olleeseen yritykseen menetelmä toi huomattavia etuja: mitattavissa olevia parannuksia prosessiin, merkittäviä kustannussäästöjä organisaatiolle sekä kulttuurin muutoksen yrityksen sisällä. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ollut case-yritys on kohdannut samoja ongelmia kuin tässä diplomityössä tutkimuskohteena oleva AP Oy: esimerkiksi kuukausittain tai viikoittain työkuormaan voi tulla yllättäviä piikkejä johtuen yleensä vaihtelevista osto- ja myyntivolyymeista. Tämä tuo huomattavia ongelmia ostolaskujen käsittelyyn, kun ei ehditä käsitellä kaikkia laskuja toimittajien vaatimilla maksuajoilla. (Cveykus & Carter 2006)

Cveykus & Carterin (2006) tutkimuskohteena ollut yritys päätti optimoida ”first-in / first-out” –prosessia laskujen käsittelyssä. Tavoitteena oli käsitellä jokainen lasku sen saapumispäivänä, kun aiemmin näin nopeaan tahtiin ei ole pystytty. Toimenpiteet sisälsivät käytössä olevan teknologian päivittämistä ja parantamista, joka mahdollisti ostotilauksellisten ja ei-ostotilauksellisten laskujen käsittelyn samalla prosessilla, kun aiemmin ne on käsitelty erillisinä prosesseina – ei-ostotilauksellisten laskujen käsittely on ollut monimutkaisempaa. Tilanne ja tavoitetila ovat samanlaisia myös AP Oy:ssä.

Toimenpiteet olivat myös toisaalta hyvin konkreettisia; esimerkiksi työpisteet järjesteltiin uudelleen, työskentelykäytänteet yhtenäistettiin ja työskentelyjärjestystä optimoitiin – kaikki Lean-ajattelun mukaisesti. Tutkimuksen mukaan Kaizen-toimenpiteiden avulla asetettuihin tavoitteisiin päästiin, mikä todistaa sen, että Leania voi toteuttaa muissakin prosesseissa kuin esimerkiksi ainoastaan tehtaan tuotantoprosesseissa. (Cveykus & Carter 2006)

Jatkuvan parantamisen, eli Kaizen-menetelmän, käyttöönotto edellyttää, että koko yritys omaksuu uudenlaisen ajattelutavan ja jakaa samanlaisen tulevaisuuden vision. Tällöin jokainen työntekijä organisaation henkilöstöstä otetaan mukaan muutosten ja parannusten tekemiseen. Kaizen edellyttää vahvaa työskentelymoraalia ja sellaista yrityskulttuuria, jossa yksilöitä kannustetaan, motivoidaan ja palkitaan kun muutokset ja parannukset saavutetaan. Vallitsevana asenteena Kaizenissa on, että asiat tehdään vähän paremmin joka päivä. Toisaalta kaiken keskiössä nähdään asiakas, ja henkilöstön lisäksi on myös teknologia ja muut resurssit saatava muutokseen mukaan. Kaizen edellyttää myös, että yrityksellä on käytössään konkreettiset menetelmät kontrolloida virhetilanteita. Menetelmät voivat olla joko yksinkertaisia, kuten tarkistuslistat, tai monimutkaisia kuten erilaisten informaatiojärjestelmien käyttö. Ihmisten koulutus on myös tärkeää erityisesti Kaizenin käyttöönotto-vaiheessa. Koulutus auttaa lisäämään luottamusta koko organisaatioon ja siitä on apua haasteita kohdattaessa. (Dale et al. 2007, s. 66-68; Garcia-Alcaraz et al. 2017, s. 37-40) Esimerkiksi SOX-säädökset, jotka koskevat Yhdysvalloissa pörssinoteerattuja yhtiöitä, vaativat yrityksiä jatkuvaan parantamiseen, joten jatkuvan parantamisen konsepti on tärkeää omaksua ja ottaa haltuun (Kaskinen 2007).

PDCA-sykli (Plan, Do, Check, Act) on viitekehys, joka nähdään tärkeänä johtamistyökaluna jatkuvan parantamisen prosessissa (Dale et al. 2007, s. 67-68; Garcia-Alcaraz et al. 2017, s. 41; Jones et al. 2010, s. 419-422). PDCA on myös tärkeä osa laajempaa laatujohtamisen kokonaisuutta. Sykli muodostuu neljästä vaiheesta: suunnittelu (plan), toteutus (do), tarkistus (check) ja parannuksen toteutus (act). Suunnittelu-vaihe käynnistää syklin, ja tässä vaiheessa voidaan suunnitella haluttu

laatu tuotteeseen, palveluun tai esimerkiksi toimintamalliin. On myös tärkeää määrittää etukäteen prosessin tavoitteet ja tärkeys ottaen huomioon erityisesti asiakkaiden vaatimukset ja näkökulma, sekä organisaation sisäiset toimintatavat. Act-vaihetta ei pidä sekoittaa do-vaiheen kanssa, vaikka molemmat tarkoittavat toteuttamista. Do-vaihe tapahtuu heti suunnittelun jälkeen, kun suunniteltu prosessi laitetaan käytäntöön, kun taas act-vaihe tapahtuu check-vaiheen jälkeen, eli kun on tarkasteltu, mitä pitäisi tehdä toisin ja mitä pitäisi parantaa. Tarkasteluun liittyy olennaisena osana prosessin mittaaminen ja tarkastelu ennen kaikkea määriteltyjen tavoitteiden ja toimintatapojen näkökulmasta. Tarkasteluun kuuluu myös tulosten raportointi. Act-vaihe on olennainen jatkuvan parantamisen prosessin toteuttamisen kannalta; tähän vaiheeseen kuuluu kaikki sellainen toiminta, joka ajaa kohti jatkuvaa parantamista. (Anonymous 1993; Gupta 2006; Kuva 2)

Kuva 2. PDCA-sykli (mukaillen Gupta 2006).

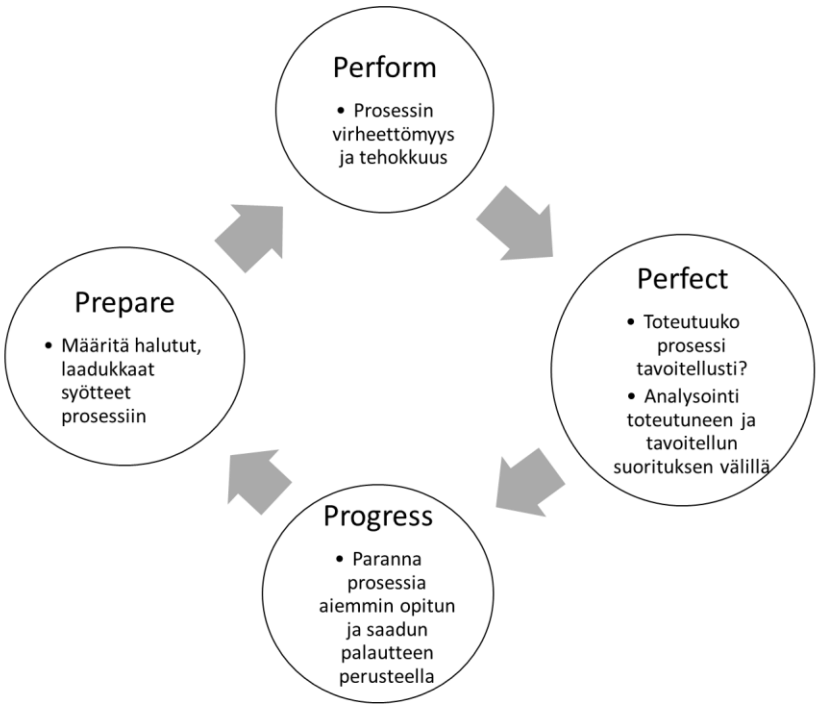
Kuvassa 2 esitetään PDCA-prosessin toimintaperiaate, kun menetelmä on laitettu käytäntöön. On tärkeää huomata, että kyse on jatkuvasta prosessista, eikä se siis pääty Act-vaiheeseen. Kun parannukset on toteutettu, eli Act-vaihe on käyty läpi, aloitetaan

laadun ja tavoitteiden uudelleensuunnittelu parannusten jälkeen – miten voidaan parantaa toimintaa entisestään? Uudet tavoitteet asetetaan siis edellisten, jo saavutettujen tavoitteiden pohjalta, ja näin jatkuvan parantamisen prosessi toimii kaiken aikaa. Act-vaiheen jälkeen tulee siis jälleen Plan-vaihe, ja toimintaa voidaan jatkaa syklin vaiheiden kautta tarpeen mukaan toistaiseksi. Syklin yhtenä perimmäisenä tarkoituksena on vähentää erotusta tavoitellun ja toteutuneen suorituksen välillä. (Kuva 2)

Gupta (2006) korostaa sitä, että organisaatioissa vallitsee ylimääräisen, turhankin työn hyväksyvä asenne, jonka takia keskitytään tiedostamatta ennemmin tulipalojen sammuttamiseen kuin toiminnan kehittämiseen. Tällöin suorituskyvyssä on väkisin epävarmuutta eikä sitä pystytä ennustamaan tarkasti. Tässä kohdassa tulisikin vaihtaa prosessin kontrolloinnin konsepti kokonaisvaltaiseen prosessijohtamiseen. Käytännössä tämä edellyttää sitä, että asetetaan tavoitteita, joita myös todella odotetaan, kehitetään suunnitelmaa, tarjotaan tarvittavat resurssit, otetaan käyttöön järkevät menetelmät ja kontrollointi, sekä varaudutaan poikkeustilanteiden varalle. Tämä kaikki pitäisi osata yhdistää saumattomasti PDCA-syklin prosesseihin, mutta usein se ei ole aivan ongelmatonta. Tällöin ajaudutaan helposti toimimaan asiakkaiden määräämissä rajoissa ilman päämäärää, tai aletaan toimia tehottomasti kun ajaudutaankin suunnittelemaan tarvittavia resursseja ja niiden käyttöä. Kolmas ongelmakohta syntyy, kun rajaudutaan liikaa pelkästään tilastojen tarkasteluun sekä niiden pohdintaan. Toiminta ei tehostu ainoastaan tilastoja tuijottamalla. Kaikki nämä johtavat osaltansa toiminnan tehottomuuteen, eli PDCA toimii silloin päinvastoin kuin olisi tarkoitus. (Gupta 2006)

Prosessijohtamisen konseptin yhdistämisen sekä jatkuvan parantamisen ja toisaalta PDCA-syklin ongelmakohtiin Gupta (2006) tarjoaa ratkaisuksi 4P:n (Prepare, Perform, Perfect, Progress) mallia. Malli voidaan nähdä vaihtoehtoisena tai päivitettynä versiona PDCA-syklille; molemmissa on kyse niin sanotusti suljetuista silmukoista, joissa palautetta tulee jatkuvasti, jolloin jatkuvan parantamisen toteutuminen on mahdollista

kaiken aikaa prosessissa. Eroavaisuudet näiden viitekehysten välillä eivät siis ole merkittävän suuria.



Kuva 3. 4P-sykli (mukaillen Gupta 2006).

4P:n syklin toteutuksen voidaan katsoa alkavan Prepare-vaiheesta. Prepare-vaiheen tarkoituksena on laadukkaiden panosten syöttämisen prosessiin (niin sanottu prosessin input). Käytännössä näillä tarkoitetaan mahdollisimman laadukkaita ja tarkoitukseensa sopivia materiaaleja, menetelmiä, koneita ja ihmisresursseja, joiden avulla mahdollistetaan prosessin tehokkuus sen alusta saakka. On siis osattava jo prosessin alkuvaiheessa erotella jyvät akanoista. Perform-vaihe sisältää prosessin kattavan määritelmän, sekä virhetestauksen, joka mahdollistaa toiminnan suoriutumisen mahdollisimman leanina, sekä se sisältää myös prosessin tehokkaan toimeenpanon. Perform-vaiheessa tapahtuu myös itse prosessin suorittaminen, ja tässä vaiheessa tarkoitus on, että prosessi toteutuu mahdollisimman tehokkaasti. Kun Perform-vaihe on ohi, niin Perfect-vaiheessa määritellään, toteutuuko suoritus niin kuin on alun perin määritelty. Perform-vaiheen datasta ja tuloksista saadaan siis syöte (input) Perfect-

vaiheelle. Mikäli erotusta havaitaan tavoitellun ja saavutetun suorituksen välillä, täytyy analysoida tämä erotus; löytää syyt, seuraukset ja parannuskeinot. Analysointi ja johtopäätösten tekeminen on olennaisin osuus Perfect-vaiheessa. Tämä toimii syötteenä Progress-vaiheelle, jossa toiminnan parantaminen varsinaisesti tapahtuu. Progress-vaiheen tavoitteena on saavuttaa parannusta prosessissa, ja täten luoda parannukselle jatkuvuuden. Progress-vaiheessa reflektoidaan aiempaan kokemukseen ja Perfect-vaiheesta saatuun palautteeseen, ja toimitaan näiden pohjalta jatkossa entistä paremmin. (Kuva 3)

2.3 Muutosprosessi ja muutoksen johtaminen organisaatiossa

Yritysten on tärkeää tiedostaa, että muutosprojekteja toteutetaan liiketoiminnan kehittämisen ja kilpailukyvyn parantamisen vuoksi, ei itsessään muutoksen vuoksi. Tämän ajatuksen pitäisi toimia aina muutosten taustalla. Syyt muutokselle tulevat aina liiketoiminnan tarpeista, johtuen esimerkiksi markkinatilanteen muutoksesta. Muutoksella tavoitellaan hyötyjä yritykselle, kuten kasvua, tehokkuutta, säästöjä tai parempaa kilpailukykyä. (Controller A, 2018; Pirinen 2014) Muutosprojekti voi olla esimerkiksi yrityksen toimintojen, kuten taloushallinnon, ulkoistaminen, yritysjärjestely tai tietojärjestelmiin liittyvä muutos. Muutosprojektit vievät aina työntekijöiden aikaa ja työpanosta, sekä muita resursseja, joten olisi tärkeää, että niistä saataisiin mahdollisimman paljon myös hyötyä irti. Hyötyjen saavuttaminen vaatii kuitenkin taitoa muutosprojektin suunnittelussa ja johtamisessa. (Pirinen 2014)

Pirisen (2014) mukaan muutosprojektin onnistuminen vaatii relevanttia osaamista niin projekti- kuin ohjausryhmässäkin sekä tarkkaa projektisuunnitelmaa, jossa on määritelty myös resurssit ja aikataulut. Lisäksi vaaditaan selkeää hallintomallia ja pelisääntöjä, johdon tukea muutokselle, aktiivista viestintää sekä systemaattista projektinhallintaa ja –johtamista. (Pirinen 2014) Pirisen malli muutosprosessin avaintekijöistä on esitetty kuvassa 4.

Sirkin et al. (2006) ovat tutkimuksessaan puolestaan määritelleet neljä avaintekijää, jotka vaikuttavat muutosprosessin tai –projektin onnistumiseen. Nämä neljä avaintekijää ovat:

1) Muutoksen kesto, joko kokonaisuudessaan tai välitavoitteiden välillä riippuen muutoksen kestosta
2) Eheys työntekijöiden suorituksessa
3) Sitoutuminen niin johdossa kuin työntekijöiden tasolla
4) Ylimääräinen ponnistelu muutoksen eteen.

Johdon ja muiden muutoksesta vastaavien henkilöiden on kiinnitettävä erityistä huomiota näihin neljään avaintekijään, jotta muutosprosessin onnistumiselle olisi edellytyksiä. (Sirkin et al. 2006)

Kuva 4. Muutosprojektien johtaminen (mukaillen Pirinen 2014).

Kuvassa 4 esitetään muutosprosessin onnistumisen edellytykset ja toisaalta muutoksen johtaminen osana jatkuvan parantamisen prosessina – mukana on palaute ja arviointi, joiden avulla jatkuva parantaminen on mahdollista. Kuvassa on myös kiteytettynä ne asiat, jotka kuuluvat muutosjohtamiseen sekä muutosprojektien johtamiseen.

Yrityksissä aloitetaan ja toteutetaan yleensä hyvin nopealla aikataululla muutosprojekteja, joissa on vaativat tavoitteet – tyypillisesti liiketoiminnan kehittäminen sekä kilpailukyvyn parantaminen. Siksi muutoksiin ja muutosprojekteihin ei tulisi lähteä niin sanotusti takki auki eli huonoilla valmisteluilla. On todennäköistä, että tällöin ei päästä tavoitteisiin ja mahdollisesti aiheutetaan ennemmin jopa haittaa kuin hyötyä yritykselle. Olisikin tärkeää, että muutosprojekteissa projektin ottaisivat haltuun erilliset ammattilaiset, joilla on syvä erityisosaaminen muutoksen johtamisesta. (Pirinen 2014)

Kuvassa 4 esitetään, että muutosprojekti tai –prosessi alkaa siitä, kun määritetään ja eritellään selkeästi muutoksen syyt ja tavoitteet. Tulee määrittää, mitä halutaan muuttaa ja mistä syystä, mihin halutaan päästä ja missä tällä hetkellä ollaan. Kaikki alkaa siis strategian ja vision luomisesta. Muutosprosessiin kuuluvien henkilöiden roolit on määriteltävä, tehtävät vastuutettava sekä projektin hallinnoinnin säännöt ja toimintatavat on luotava. On myös tunnistettava ja määriteltävä sidosryhmät, sekä niiden roolit ja tehtävät prosessin aikana. Projektille on siis löydettävä selkeä johtaminen, johtaja ja johtamismallit. Riskianalyysi on myös tehtävä, ja viestintä ja kommunikointi niin organisaation sisälle kuin ulospäinkin on suunniteltava. Lisäksi on tärkeää suunnitella, kuinka organisaation henkilöstö saadaan motivoitua muutoksen mukaan, eli kuinka henkilöstön osallistaminen hoidetaan. On myös tärkeää määrittää muutosprosessille sen suorituskyvyn mittarit tai mittaristo. Suorituskyvyn mittaaminen on suunniteltava ja vastuutettava, jotta mittaustulosten avulla voidaan johtaa prosessia eteenpäin ja jotta toimintaa saadaan jatkuvasti parannettua. (Kuva 4; Controller A, 2018)

Muutosprosessissa on olennaista muutoksen ja sen etenemisen säännöllinen tarkastelu. Sirkin et al. (2005) ovat tutkimuksessaan todenneet, että todennäköisyys muutoksen ajautumiselle vaikeuksiin kasvaa eksponentiaalisesti sen jälkeen, kun tarkastelujen välinen aika ylittää kahdeksan viikkoa. Mitä monimutkaisempi muutos yritykselle on, sitä useammin pitäisi muutoksen etenemisen tarkastelun tapahtua. Monimutkaisilla muutoksilla sopiva rytmi voi olla esimerkiksi tarkastelu kahden viikon välein,

suoraviivaisemmilla ja paremmin hahmotettavilla muutoksilla se voi olla kuudesta kahdeksaan viikkoa.

Muutoksen onnistumisen tarkastelulle on hyvä asettaa välitavoitteita tietyille väliajoille. Välitavoitteet toimivat kaikista tehokkaimmin, kun ne asetetaan kuvaamaan ennemmin suurempia linjoja ja saavutuksia kuin päivittäisiä aktiviteetteja. Hyvin määritellyt välitavoitteet ovat yleensä sellaisia, että ne sisältävät useita tehtäviä, jotka henkilöstön on pystyttävä toteuttamaan määritellyssä ajassa. Tehtävien asettaminen ja aikatauluttaminen tehdään siis järkevästi. Tarkastelu ja välitavoitteet ovat olennaisessa asemassa myös silloin, kun kyseessä on pidemmällä tähtäimellä tapahtuva muutosprosessi. (Sirkin et al. 2005)

Olennaista muutosprojekteissa ja –prosesseissa on myös löytää tarpeeksi osaavaa henkilöstöä työskentelemään muutoksen parissa. Avainhenkilöt on löydettävä, mutta toisaalta on varmistettava, että päivittäiset työt eivät kärsi työtehtävien lisääntyessä, mikä voi olla ongelmallista varsinkin, jos muutosprojekti on heikosti suunniteltu. (Sirkin et al. 2006) Pirinen (2014) huomauttaa kuitenkin, ettei muutosprojekteihin tulisi valita aina samoja avainhenkilöitä, koska tällöin uraudutaan helposti tekemään asiat aina samalla tavalla eikä toimintaan saada uusia näkökulmia. Muutokset ajautuvat rutinoituneihin toimintatapoihin ja jotain olennaista saattaa jäädä huomaamatta. Muutosprosessia johtaessa tulisi myös välttää sitä, että samojen avainhenkilöiden työpanokset hajautetaan eri muutosprojekteihin, jottei heidän keskittyminen herpaantuisi. On tehokkaampaa, että yksi avainhenkilö keskittää osaamisensa ja energiansa täysin yhteen muutosprojektiin. (Pirinen 2014)

On olennaista, että yritykset sitouttavat muutoksiin mukaan sekä johdon että itse henkilöstön, joita muutos koskettaa ja jotka joutuvat työskentelemään esimerkiksi uuden järjestelmän parissa. Johdon sitouttamista ei tule aliarvioida – se on elintärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Sitouttamiseen liittyy vahvasti kommunikaation tärkeys muutosprosesseissa. Mitä useammin ja kattavammin muutoksesta tiedotetaan niin johdolle kuin henkilöstöllekin, sitä todennäköisemmin koko yrityksen henkilökunta saadaan paremmin muutokseen mukaan ja opettelemaan uusia asioita

siihen liittyen. Mikäli tiedottamista ja keskustelutilaisuuksia, joissa jokainen voi kysyä ja tuoda oman kantansa julki, ei järjestetä tai ne järjestetään huonosti, syntyy helposti muutosvastarintaa. Henkilöstö kokee tällöin, ettei heidän ääntänsä saada kuuluviin. Tällöin koetaan myös, ettei henkilöstöä arvosteta tarpeeksi kun heitä pidetään pimennossa eikä tärkeistä asioista tiedoteta. Toisaalta voi herätä myös pelkoa tulevasta, ja tulla tunne ettei koskaan tiedä mitä yllättävää tapahtuu ja milloin. Tämä puolestaan on omiaan ajamaan muutoksen kohti epäonnistumista ja huonoa toteutumista. Yrityksen on myös otettava huomioon, paljonko muutos aiheuttaa työmäärän lisääntymistä ja tämä on saatava pidettyä kohtuullisena jokaisella organisaation jäsenellä, jotta henkilöstö johtoa myöden saadaan mukaan toteuttamaan onnistunutta muutosta. (Sirkin et al. 2006)

Riskienhallinta on projekteissa olennaista, myös muutosprojekteissa. Mikäli riskienhallinta puuttuu projektin johtamisesta, ajaudutaan ongelmien ilmaantuessa kriisinhallintaan; riskienhallinnan tärkein tehtävä onkin estää projektin ajautuminen kriisiin. Riskienhallinta on ehkäisevää toimintaa, ja sen tarkoituksena on tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat ennen kuin ne tapahtuvat, sekä määrittää korjaavat toimenpiteet mikäli jokin riski toteutuu projektissa. On tärkeää, että yrityksellä on tiedossaan projektiin liittyvät riskit, niiden kriittisyyden aste, toimenpiteet riskien varalle sekä työkalut arvioida ja hallita riskejä. Esimerkiksi riski- tai skenaarioanalyysin laatiminen muutosprojektin alkuvaiheessa auttaa riskienhallinnassa merkittävästi. (Alam & Gühl 2016, s. 43-46; Martinelli & Milošević 2016, s. 377-388)

Sikäli kun muutos nähdään jatkuvana prosessina, johto joutuu tarkkailemaan säännöllisesti ja kriittisesti jo tehtyjä toimenpiteitä sekä mahdollisesti tekemään korjausliikkeitä. Mikäli yrityksen henkilöstöä ei tiedoteta muutoksista hyvissä ajoin, muutokset koetaan usein raskaina ja jopa järjen vastaisina. Muutokset vaikuttavat tällöin helposti suunnittelemattomilta, aivan kuin yritys seilaisi tuuliajoilla. Tässä kohtaa korostuu hyvien muutosjohtajien tarve. He osaavat selventää tilannetta ja kertoa

henkilöstölle ymmärrettävästi muutostarpeesta (”Miksi?”) ja muutoksista (”Miten?”). Heillä on kyky kuunnella ja ymmärtää henkilöstön tarpeet. (Ponteva 2010)

Taloushallinnon prosessien kehittäminen, taloushallinnon digitalisointi ja P2P-prosessin kehittäminen tarkoittavat kaikki muutosta organisaatiossa, sekä muutosprojektina että –prosessina. Projektit ja prosessi voidaan jakaa pienempiin muutosvaiheisiin, mutta jokainen niistä on organisaation kannalta merkittävä. Lisäksi jokainen niistä vaatii asianmukaisen valmistautumisen sekä muutoksenhallinnan, jotta muutosvaiheista koostuvan kokonaisuuden läpivienti olisi mahdollisimman sujuvaa ja tehokasta. Esimerkiksi Galarzan (2017, s. 50-54) mukaan on otettava huomioon taloushallinnon työntekijöiden roolin muuttuminen ja sen myötä työtehtävien muuttuminen jo lähitulevaisuudessa. Galarzan mukaan voidaan esimerkiksi olettaa, että tällä hetkellä päiväkodissa olevien lapsien tulevaisuuden työtehtävistä 65 % ei ole vielä tänä päivänä edes olemassa. Esimerkiksi kirjanpitäjistä tulee mitä todennäköisimmin taloushallinnon neuvonantajia ja talouden data-analyytikkoja. Kun talouteen liittyvä data-analytiikka on hallussa, entisillä kirjanpitäjillä ja nykyisillä data-analyytikoilla on mahdollisuus ohjata yrityksen johtoa ja päätöksentekijöitä kohti järkevämpiä taloudellisia päätöksiä. Talouden yksiköllä on mahdollisuus siis vaikuttaa päätöksentekoon, kun perustelut ehdotetuille toimenpiteille löytyvät datan analysoinnin tuloksista. (Galarza 2017, s. 50-54)

Galarza (2017, s. 50-54) painottaa samaisessa tutkimuksessaan myös sitä, että muutoksissa tulisi keskittyä ennemmin kaiken hyödyn keräämiseen, vaikka esimerkiksi uuden teknologian kohdalla olisikin alkuun ongelmia. Ei pidä siis jäädä tuleen makaamaan, vaan on katsottava, mitä hyötyjä muutokset tuovat tullessaan. Esimerkiksi uudet teknologiset järjestelmät ja sovellukset ovat olemassa sitä varten, että ne auttavat ihmisten työtä, kuten taloushallinnossa sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä auttaa laskujen käsittelyssä. Koneiden tarkoituksena on tehdä niin sanotusti kova työ, mutta taloushallinnon työntekijöitä, eli ihmisiä, tarvitaan muun muassa esittämään koneiden tuottama data selkeästi ja ymmärrettävästi muulle liiketoiminnalle. (Galarza 2017, s. 50-54)

2.4 Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen taloushallinnossa

Suorituskyvyn mittaamista ja seurantaa taloushallinnossa tarvitaan, jotta nähdään, onko yrityksen taloushallinnossa päästy sille asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet voivat tulla esimerkiksi jatkuvan parantamisen ja prosessijohtamisen kautta. Suorituskyvyn mittaaminen on jatkuvassa parantamisessa tärkeää, sillä jatkuva parantaminen menettää merkityksensä, jos parannukseen tähtäävää toimintaa ei mitata eikä sitä tarkkailla. (Kaskinen 2007) Suorituskyvyn mittaaminen auttaa organisaation johtoa ymmärtämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin liiketoiminnan kannalta:

1) Missä olimme?
2) Missä olemme nyt?
3) Minne haluamme päästä?
4) Kuinka tiedämme, milloin olemme tavoitteessamme?

Toisin sanoen suorituskyvyn johtaminen ei onnistu, mikäli sitä ei mitata. Näin ollen voidaan todeta: *Mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa.* (Tonchia & Quagini 2010, s. 3)

Suorituskyvyn johtaminen on alkanut kiinnostaa yhä enemmän niin tutkimuksessa kuin yritysmaailmassakin. Kirjallisuudessa ei kuitenkaan ole yhtä ainoaa määritelmää suorituskyvyn johtamiselle, vaan määritelmiä on löydettävissä lukemattoman paljon. Yleensä määritelmä riippuu kontekstista; esimerkiksi liiketoiminnassa suorituskyky muutetaan yleensä rahallista arvoa kuvaavaksi asiaksi, kun taas muutosjohtamisen kontekstissa suorituskyvyllä tarkoitetaan saavutettuja tuloksia sidosryhmien näkökulmista. Synonyymeja suorituskyvylle ovat muun muassa tehokkuus, kyvykkyys ja tyytyväisyys. Suorituskyvyn johtaminen voidaan määritellä esimerkiksi yrityksen suorituksen edistymisen arviointiprosessina kohti ennalta määrättyjä tavoitteita tai se voidaan määritellä filosofiana. Toisaalta suorituskyvyn johtaminen voidaan määritellä myös kokonaisuutena, johon kuuluu menetelmiä, mittareita, prosesseja ja systeemejä,

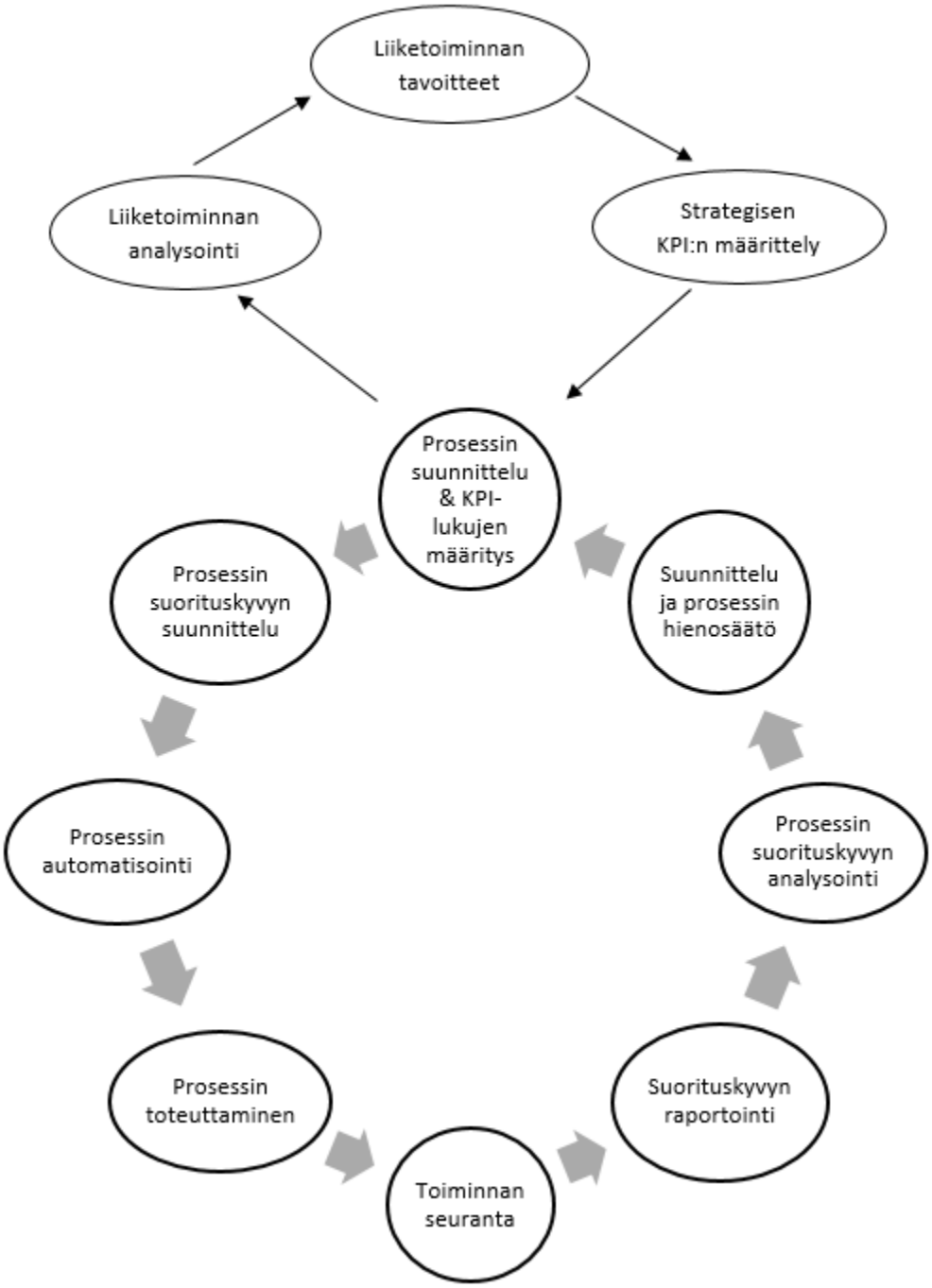
joita käytetään liiketoiminnan suorituskyvyn seurantaan ja hallintaan. (Rausch et al. 2013, s. 6-7; Samsonowa 2012, s. 23-25)

Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen (Performance Measurement and Management Systems, PMMS) nähdään tärkeänä kokonaisuutena, joka toimii ydinsysteeminä liiketoiminnan ohjaamiselle yrityksen määrittelemään suuntaan. Suorituskyvyn mittaamisessa ja johtamisessa on kolme kriittisen tärkeää toimintoa aina mukana; kommunikaatio, informaatio sekä kontrolli. Kommunikaatiokanavia on yrityksissä toki olemassa monia ja moniin eri tarkoituksiin, mutta PMMS:n kautta tuleva kommunikaatio on muodoltaan formaalia sekä ymmärrettävää missä tahansa. PMMS:n kommunikaation tarkoituksena on kertoa yritykselle, mitä täytyy tehdä ja mitä ei, mikä on tärkeää ja mikä ei, sekä mitä täytyy parantaa. PMMS:n tuottama informaatio puolestaan auttaa tunnistamaan poikkeamat yrityksen suorituksessa ja siten ne alueet, jotka tarvitsevat vielä parannusta. On kuitenkin huomattava, että poikkeamat suorituskyvyssä ovat oireita jostain; ne kertovat missä ongelmat ovat, mutteivat sitä, miksi ne ovat olemassa. PMMS:n kontrolli-elementti edesauttaa johtajien puuttumista niihin suorituskyvyn osa-alueisiin, jotka ovat heidän vastuullaan. PMMS:n luominen ja implementointi on siis tärkeää yrityksissä, erityisesti strategian implementoinnissa. Toisaalta sen tarkoitus on luoda yhteisymmärrystä sekä muuttaa strategian implementointi konkreettisiksi toimenpiteiksi. (Hanson et al. 2011; Micheli & Manzoni, 2010; Micheli & Mura 2017)

Kirjallisuudessa yleisesti todetaan, että hyvä ja toimiva prosessi on yrityksissä edellytys erinomaiselle suorituskyvylle. Tämän vuoksi yritysten suorituskyvyissä havaitut erot selitetään organisaation tekijöillä eikä niinkään työntekijöiden erilaisilla, yksilöllisillä suorituskyvyillä. Huomioon on kuitenkin otettava, että organisaatioissa työskentelee joukko ihmisiä, joiden suorituksen taso ja suorituskyky vaihtelee yksilöstä toiseen. Tämä on tärkeä näkökulma, kun tarkastellaan kokonaisvaltaisesti suorituskyvyn johtamista. Ei voida olettaa, että suorituskyky on seurausta pelkästään prosessien johdosta toisensa perään, vaan on otettava huomioon myös henkilöstö-näkökulma. Esimerkiksi johdonkin saappaat täyttää aina yksilöllinen ihminen omine

vahvuuksineen ja heikkouksineen, mitä ei usein oteta huomioon suorituskykyä arvioidessa. (Mollick 2012) Toisaalta tälle ei tule laittaa liikaa painoarvoa, vaan tämä näkökulma tulee ennemmin yhdistää organisaation tasoilla toimiviin prosesseihin.

Mitä suorituskykyyn ja prosessijohtamiseen tulee, niin tähänastiset tutkimukset keskittyvät enimmäkseen liiketoiminnan suorituskyvyn mittaamiseen, mikä jättää aukon prosessinäkökulmaan. Prosessien suorituskyvyn mittaamisessa ja mittaamisjärjestelmissä on vielä paljon tutkittavaa eikä aikaisempia tutkimuksia tai kirjallisuutta aiheesta juurikaan löydy. Toisaalta prosessilähtöinen suorituskyvyn mittaaminen on edellytys nykyaikaiselle, prosessilähtöiselle organisaatiolle, ja tällöin mittaamiselle tarvitaan uusi lähestymistapa. (Hernaus et al. 2012) Myös Hanson et al. (2011) korostavat tutkimuksessaan sitä, että suorituskyvyn tutkimuskentässä on puute johtuen siitä, ettei prosessinäkökulmaa ole omaksuttu käytännössä. Prosessinäkökulma nähdään tärkeänä osa-alueena suorituskyvyn mittaamisessa ja johtamisessa. Hanson et al. (2011) arvelevat, ettei prosessinäkökulmaa ole vielä omaksuttu käytännössä, sillä uutta lähestymistapaa ei ole vielä löydetty. Nykyiset menetelmät eivät tähän vielä taivu täysin. Lisää tutkimusta tältä alueelta siis tarvitaan.



Kuva 5. Suorituskyvyn johtaminen (mukaillen Rausch et al. 2013, s. 7)

Perusidea suorituskyvyn johtamisessa on esitetty kuvassa 5. Sen mukaan suorituskyvyn johtaminen lähtee liikkeelle liiketoiminnan analysoinnista, jonka on syytä olla kattava analyysi. Tehdyn analyysin pohjalta voidaan määritellä

liiketoiminnan tavoitteet ja edelleen strategiset avainluvut suorituskyvyn mittaamiseen. Eli esimerkiksi taloushallinnossa analysoidaan taloushallinnon toiminnot ja prosessit; mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään (Controller A, 2018). Controller A:n (2018) mukaan on tärkeää selvittää, mitä asioita tehdään ja miksi; tehdäänkö alun perinkään edes oikeita asioita. Tämän jälkeen mietitään, miten näitä asioita tehdään ja miksi niitä ylipäätään tehdään. Tätä seuraa tarvittaessa joko liiketoiminnan analysointi uudelleen, jota puolestaan seuraa liiketoiminnan tavoitteiden määrittely uudelleen, tai sitten aloitetaan suoraan analysoinnin pohjalta relevanttien prosessien suorituksen ja suorituskyvyn suunnittelu. Sitten prosessi luodaan, automatisoidaan ja toteutetaan ja sen suorituskykyä tarkkaillaan säännöllisesti. Suorituksesta raportoidaan ja suorituskykyä analysoidaan, jonka pohjalta prosessia voidaan suunnitella ja hienosäätää tarpeen mukaan. Tämän jälkeen voidaan, mikäli on tarvetta, tarkistaa suorituksen ja suorituskyvyn tilanne uudelleen, minkä jälkeen ”silmukka” alkaa toimia uudelleen. Taustalla vaikuttaa jatkuvan parantamisen periaate. (Kuva 5)

Kolme neljästä Hernaus et al. (2012) suorittamasta tutkimuksesta osoittaa, että liiketoiminnassa saadaan parempia tuloksia, kun prosessien suorituskyvyn mittaaminen sovitetaan yhteen liiketoiminnan strategian kanssa sekä otetaan huomioon liiketoiminnan suorituskyvyn mittauksen strateginen tärkeys. Prosessien suorituskyvyn mittauksella on havaittu olevan monia hyötyjä, sillä liiketoiminnan parannukseen tähtäävät toimenpiteet organisaation sisällä ovat usein seurausta juuri prosessien suorituskyvyn mittauksen tuomista käytänteistä. Tämän lisäksi mittaustuloksia käytetään usein, kun päivitetään toiminnan parantamisen tavoitteita. Tästä puolestaan on suora yhteys jatkuvaan parantamiseen.

Myös luottamus asiakkaiden keskuudessa vahvistuu, mikä johtaa yrityksen parempaan kilpailukykyyn, kun se pystyy tarjoamaan parempilaatuisia tuotteita ja palveluita kilpailijoihin nähden. Tutkimukset osoittavat myös, että yritykset saavuttavat kaikista eniten sekä taloudellisia että ei-taloudellisia hyötyjä, mikäli ne ovat täysin omaksuneet strategisen suorituskyvyn mittaamisen käytön. Toisaalta vain pieni osa yrityksistä on

linjannut liiketoimintaprosessinsa yhteen strategian kanssa, joten tässä olisi yrityksillä vielä paljon parannettavaa. (Hernaus et al. 2012)

Micheli & Manzoni (2010) korostavat strategisen suorituskyvyn mittauksen yhteydessä sitä, että operatiivisen ja strategisen suorituskyvyn mittaamisen erottaminen toisistaan on hallittava. Strategisen suorituskyvyn mittaamisen yksi tärkeä tehtävä on avata keskustelua organisaation eri osissa – esimerkiksi emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä, sekä toisaalta organisaation ja sen ympäristön ja sidosryhmien välillä. Toisaalta strateginen PMMS nähdään usein eristyksissä muusta liiketoiminnasta, mikä johtaa suoraan tehottomuuteen strategisessa suorituskyvyn hallinnassa. Strateginen PMMS tulisikin nähdä osana laajempaa kokonaisuutta ja sitä tulisi hyödyntää yhdessä muiden liiketoiminnan mekanismien, kuten rutiinien, palkitsemissysteemien sekä koulutusohjelmien, kanssa.

2.5 Key Performance Indicator -mittaristo

Yrityksen toiminnan, tuotteiden ja palveluiden arvioimiseen tarvitaan relevantteja mittareita tai mittaristoa. Key Performance Indicator (KPI) tarkoittaa mittaristoa, joka sisältää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita, joilla voidaan mitata organisaation suorituskykyä. Siinä missä tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) toimii viitekehyksenä suorituskyvyn analysoimiselle, KPI sisältää konkreettiset suorituskyvyn mittarit. BSC ei sen sijaan sisällä varsinaisia, yksityiskohtaisia mittareita, vaan viitekehyksenä se koostuu neljästä ulottuvuudesta suorituskyvyn analysoimiseen: taloudellinen-, asiakas-, innovaatio- & tietotaito- sekä työntekijäulottuvuuksista. Tutkimusten mukaan yritykset hyödyntävät entistä paremmin ei-taloudellisia mittareita, varsinkin jos yrityksen strategiana on differointi. Mikäli valittu strategia on kustannusjohtajuus, käytetään todennäköisemmin pelkästään taloudellisia mittareita. (Andonov-Acev et al. 2008; Micheli & Mura 2017; Samsonowa 2012, s. 28, 63, 98)

KPI-mittariston tuottama data siis kertoo, kuinka yritys pärjää tiettyjen, ennalta määriteltyjen parametrien perusteella. Nimensä mukaisesti parametrien on tarkoitus kuvata yrityksen suorituskyvyn avainlukuja tai –tuloksia. Jokaisen yrityksen on määriteltävä itse omat avainmittarinsa, ja määrittäminen on syytä tehdä huolellisesti. Yleensä yrityksen johto valitsee mittarit etukäteen siten, että ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin niitä kriittisiä organisaation yksiköitä, jotka ovat erityisen kiinnostuksen kohteina. Mittaustuloksia voidaan käyttää esimerkiksi tulevaisuuden ennakointiin sekä nopeaan ongelmanratkaisuun ennen kuin ongelma laajentuu, tai ehtii aiheuttaa seurauksia. Lisäksi mittaustuloksia voidaan käyttää tietyn prosessin, esimerkiksi P2P-prosessin, suorituskyvyn dokumentointiin ja mallintamiseen asiakkaan näkökulmasta. Mittaustulokset ovat tärkeitä liiketoiminnan prosessien tehostamisessa sekä myöhemmin siinä, että pysytään asetetulla tavoitetasolla kussakin liiketoiminnan prosessissa. (Andonov-Acev et al. 2008; Kaskinen 2007; Micheli & Mura 2017; Samsonowa 2012, s. 28-32)

KPI-mittareiden määrittämistä P2P-prosessille pidetään tehokkaana keinona vastata jatkuvan parantamisen sekä esimerkiksi SOX:n asettamiin vaatimuksiin. P2P-prosessin tehostamisen etenemistä ja toimivuutta voidaan seurata helposti, jos KPI-mittarit on asetettu relevantisti ja mittaamista tehdään säännöllisesti. Yksi hyvä tilaisuus määrittää ja implementoida KPI-mittaristo yrityksen liiketoimintaan on esimerkiksi silloin, kun otetaan käyttöön uusi järjestelmä; esimerkiksi P2P-prosessin tehostamisessa käyttöönotettava uusi sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä. KPI-mittarit tulisi tällöin valita siten, että ne kuvaavat niitä asioita, jotka on määritelty ostoreskontralle toiminnan tavoitteiksi. Esimerkiksi jos yrityksessä halutaan tietää yhden laskun käsittelyn aiheuttama kustannus, kustannusta kannattaa mitata yksikössä euroa per yhden laskun käsittely. Toinen tyypillinen indikaattori, joka yleensä asetetaan KPI-mittaristoon yhdeksi mittariksi, on se aika, joka kuluu siitä, kun lasku vastaanotetaan siihen, kun lasku on käsitelty valmiiksi maksuun. (Kaskinen 2007)

Kun KPI-mittarit on kertaalleen määritelty, niiden käyttö aloitettu ja mittausdataa saatu, mittareiden uudelleen arviointi tulisi tehdä sen jälkeen, kun uusi sähköinen järjestelmä

on ehtinyt jo olla yrityksessä käytössä. Tällöin nähdään, mitataanko oikeita asioita, ja mihin suuntaan yrityksen P2P-prosessi on menossa. Tällöin on helppoa, eikä suinkaan liian myöhäistä, tehdä parannuksia joko mittareihin, mittaustapaan tai itse prosessiin tai järjestelmän käyttöön, riippuen saaduista tuloksista. Mittaustuloksista saadaan myös tärkeää tietoa siitä, miten tehdyt parannukset vaikuttavat P2P-prosessiin ja verrata parannusten vaikutusta siihen, paljonko jouduttiin uhraamaan panoksia parannusten aikaansaamiseksi. (Kaskinen 2007)

Yrityksen johto tarvitsee toiminnan seurantaan KPI-mittareita, jotta voidaan tarkkailla, onko yritys saavuttanut sille asetetut tavoitteet. KPI-mittarit auttavat suorituskyvyn arvioinnissa, kunhan KPI-luvut on määritelty relevantisti. (Andonov-Acev et al. 2008; Bai & Sarkis 2014) KPI-mittaristosta saadun datan tulee olla tiivistetyssä esitysmuodossa johdolle, jotta seuranta olisi helpompaa. Tiedon esittäminen visuaalisesti voi helpottaa datan tulkintaa, mutta Tomić & Milić (2013) tuovat esille tutkimuksessaan, että johto joutuu kuitenkin tulkitsemaan itse visuaalisestikin esitetyn datan. Tähän johto joutuu siis käyttämään omaa aikaisempaa tietotaitoa ja kokemustaan. Näin ollen merkittävä tieto voidaan tulkita väärin tai huolimattomasti sivuuttaa ja nähdä merkityksettömänä. Tätä edesauttavat suuret datavolyymit, heikosti tai huonosti esitetty data, puolueellisuus sekä puutteet tietotaidossa, kokemuksessa tai kyseiseen työhön vaaditussa keskittymisessä. (Tomić & Milić 2013)

Suorituskyvyn mittareiden, kuten KPI-mittariston, valintaan vaikuttaa yrityksen strategiavalinta; differointistrategia ajaa yleensä käyttämään enemmän ei-taloudellisia mittareita ja kustannusjohtajuuden strategia puolestaan suosii enemmän taloudellisten mittareiden käyttöä. Erityisesti ei-taloudellisten mittareiden tunnistaminen ja käyttäminen on yleensä haastavampaa kuin taloudellisten mittareiden. On kuitenkin otettava huomioon, että näillä mittareilla on suuri vaikutus yrityksen sisäisen yhteisymmärryksen luomisessa sekä strategian implementoinnissa, olipa valittu strategia kumpi tahansa. Lisäksi ei-taloudellisilla suorituskyvyn mittareilla on suuri merkitys suorituskyvyn parantamisessa. Toisaalta huomio tulisi kiinnittää tasapainoon molempien mittarityyppien välillä, jotta mittareita tulisi käytettyä mahdollisimman

monipuolisesti ja näin saatu mittausdata olisi monipuolista. Täten yrityksessä pystytään hahmottamaan liiketoiminnan avainalueet. (Micheli & Mura 2017)

2.6 Luvun yhteenveto

Taloushallinnon prosessien johtaminen on tänäkin päivänä murroksen keskellä; palvelua täytyy olla saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta, mikä tuo haasteita prosessien hallintaan. Prosessijohtamisen on oltava ketterää, muutosvalmista sekä dynaamista. On osattava toimia nopeasti ja opittava jatkuvasti uutta, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Toisaalta tämä tarkoittaa myös jatkuvia muutoksia, joita yritykset kohtaavat joko tahtomattaan tai omasta aloitteesta. Ammattimainen muutoksen hallinta ja muutosjohtaminen on siis syytä olla osana jokaisen organisaation johtoa. Sujuvilla muutosprojekteilla ja yritystä parhaiten palvelevalla muutosjohtamisella on merkittäviä vaikutuksia koko liiketoimintaan sekä erityisesti sen henkilöstöön, vastaavasti vaikutukset ovat suuret myös näiden laiminlyönnillä. Esimerkki tällaisesta muutoksesta on uuden järjestelmän käyttöönotto, kun tavoitteena on tehostaa P2P-prosessia ostolaskujen käsittelyä tehostamalla. Muutosten keskellä on tärkeää, että yritykset pyrkivät ottamaan niistä hyödyn irti, ja huomio kiinnitettäisiin toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Jatkuvan parantamisen käyttöönottoon ja tarkasteluun on olemassa esimerkiksi PDCA- ja 4P-viitekehykset, jotka molemmat toimivat toiminnan suunnittelun, toteutuksen, toteutuksen tarkastelun sekä parannusten toteuttamisen periaatteilla. Jatkuva parantaminen vaatii toiminnan suorituskyvyn analysointia ja mittaamista, jotta saadaan tietoa siitä, millä tasolla ollaan nyt ja miten toiminta on kehittynyt. Tällöin voidaan suunnitella ja päättää jatkotoimenpiteistä, jotta päästäisiin seuraavalle tasolle. Esimerkiksi, kun P2P-prosessin kehittämisen ensimmäinen vaihe saavutetaan, eli kun ostolaskujen käsittelyjärjestelmä on implementoitu ja käyttö opittu, voidaan tarkastella, mitä seuraavaksi täytyy tehdä, jotta prosessia saadaan tehostettua entisestään. Tämän

jälkeen täytyy tarkastella tehostustoimenpiteiden toimivuus prosessin kehittämisessä, eli parantuuko prosessi suunnitelulla tavalla.

3 HANKINNASTA MAKSUUN –PROSESSI JA SEN TEHOSTAMINEN

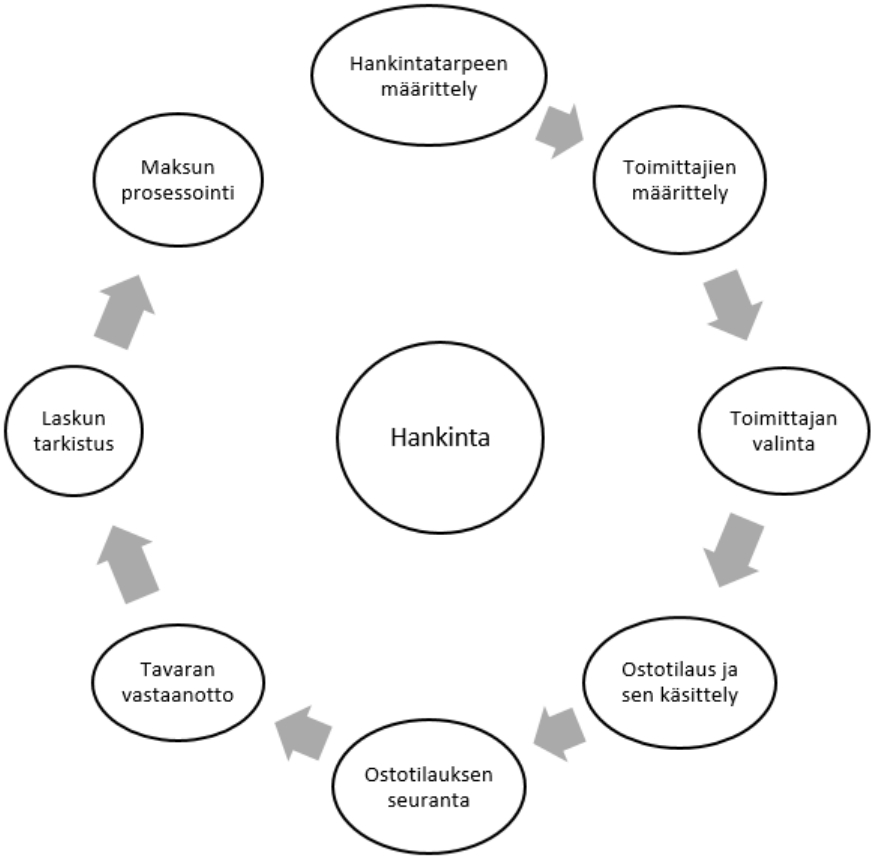
Tässä luvussa käsitellään Purchase to Pay- eli hankinnasta maksuun –prosessia, joka on keskeinen kehittämisen kohde yrityksessä AP Oy. Ensin luvussa kuvataan prosessi vaiheineen keskittyen siihen näkökulmaan, kuinka prosessi nähdään yrityksessä AP Oy. Prosessia tarkastellaan myös teoreettisista näkökulmista. Digitaalinen taloushallinto on tärkeä näkökulma tutkimusaiheeseen, koska digitaalisuus on ajankohtainen teema niin yrityksessä AP Oy kuin yleisestikin yrityselämässä. Tässä työssä P2P-prosessin tehostaminen keskittyy ostolaskujen käsittelyyn ja siihen liittyviin prosesseihin ja toimenpiteisiin. Tutkimuskohteena olleessa yrityksessä on hiljattain otettu käyttöön sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä, mikä on käytännössä tarkoittanut siirtymistä paperilaskujen käsittelystä ostolaskuja koskevan tiedon käsittelyyn digitaalisessa muodossa. Tätä muutosta käsitellään empiriaosuuden alussa, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan prosessin suorituskykyä, sen mittaamista ja seurantaa case-yrityksessä. Uuden järjestelmän käyttöönotto nähdään muutosprojektina, ja muutosjohtamiseen liittyy tietyt huomioon otettavat näkökulmat ja tarkasteltavat asiat. Tässä työssä ja tämän luvun lopussa käsitellään muutosprojektin toteuttaminen ja ongelmat case-yrityksessä erityisesti muutosvastarinnan näkökulmasta.

3.1 Hankinnasta maksuun -prosessi

Perinteisesti hankintatoimi on nähty erillisenä, ostotoiminnolle kuuluvana teknisenä tehtävänä, jossa tarkoituksena on tehdä ostot ja laatia niihin liittyvät sopimukset mahdollisimman kannattavasti. Tällöin hankintatoimea ei nähdä kovin strategisena toimenpiteenä. Kuitenkin, mikäli hankintakustannukset ovat yrityksellä merkittävät, kuten case-yrityksessä AP Oy, muuttuu hankintatoimenkin rooli strategisempaan suuntaan. Tällöin hankintatoimessa on mukana työntekijöitä useista eri liiketoiminnan yksiköistä, jolloin osaaminen hajautuu laajemmin. Yleensä yrityksissä on erillinen

ostotoiminnan yksikkö, mutta hankintatoimi edellyttää myös muiden toimintojen osallistumista. (Martinsuo 2016) Hankinnassa myös tietojärjestelmät ovat tärkeässä asemassa. Suorat materiaalihankinnat käsitellään yleensä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä, ainakin suurissa yrityksissä, ja ostotilaustiedot on myös saatavilla suoraan järjestelmästä. Epäsuorat materiaalihankinnat ja investointeihin liittyvät hankinnat voidaan käsitellä, ja käsitellään ainakin AP Oy:n tapauksessa, web-pohjaisessa hankintaportaalissa, jossa liiketoiminnasta käsin tehdään tilausehdotuksia ja erillinen ostotilausten käsittely-yksikkö tekee varsinaiset ostotilaukset. Hankintaportaalista tilaukset saadaan integroitua ostolaskujen käsittelyyn. AP Oy:ssä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, jossa on lisäosina sekä web-pohjainen hankintaportaali että ostolaskujen käsittelyjärjestelmä. (Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 99-100; Ostaja A, 2018)

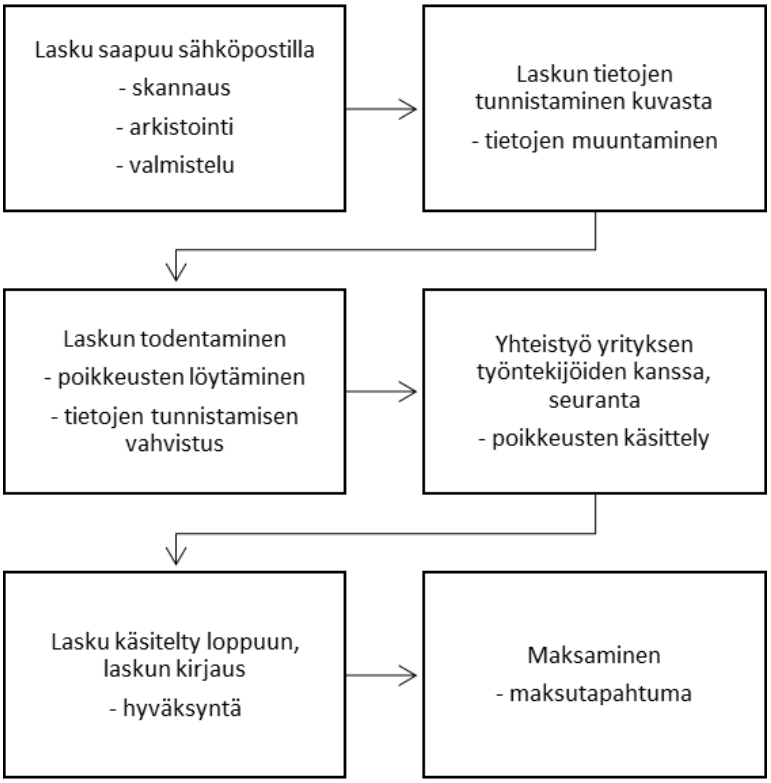
P2P-prosessi käsittää siis hankintatoimeen liittyvän prosessin, joka alkaa hankintatarpeen määrittelystä, eli tulee tarve hankkia jotain, ja päättyy tehdyn hankinnan maksamiseen. Yleisesti maksu tapahtuu laskulla. Yritys AP Oy mallintaa P2P-prosessiaan kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6. Hankinnasta maksuun -prosessi (mukaillen SAP AG 2011, s. 257).

Kuvan 6 mukaan yrityksen hankinnasta maksuun –prosessi alkaa hankintatarpeen määrittelystä. Yrityksen jollain osastolla huomataan siis, että tarvitaan tiettyä tavaraa tai palvelua. Tällöin tehdään osto- tai hankintaosastolle ostoehdotus, jossa on määritelty, mitä tarvitsee hankkia. Tämän jälkeen ostajat määrittävät toimittajat ja laittavat näille tarjouspyyntöjä. Kun tarjoukset on toimittajilta saatu, valitaan toimittaja, jolta tarvittu tavara tai palvelu hankitaan. Tämän jälkeen luodaan toimittajalle ostotilaus saadun tarjouksen pohjalta. Tämän jälkeen toimittaja aloittaa toimituksensa, ja ostotilauksen etenemistä voidaan seurata toiminnanohjausjärjestelmässä; järjestelmässä nähdään esimerkiksi, kun toimitus ja lasku saapuvat. Kun tavarat saapuvat tai palvelu on suoritettu, kirjataan tavaran tai palvelun vastaanotto järjestelmään. Tämän jälkeen tarkistetaan lasku ja vahvistetaan se maksuun.

Ostolaskujen käsittelyn ja kierron voidaan katsoa olevan oma prosessinsa, ja niitä mallinnetaan omilla prosessikuvauksillaan (Kuva 7).

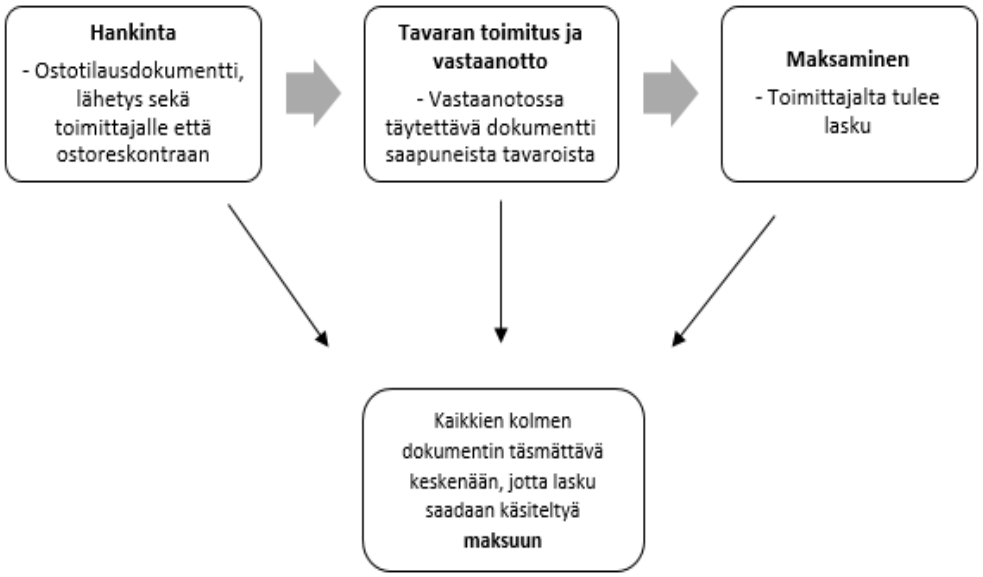


Kuva 7. Ostolaskujen käsittely sähköisessä järjestelmässä (mukaillen VIM-ohje).

Kuvan 7 mukaisesti AP Oy:ssä ostolaskujen käsittely alkaa siitä, kun lasku saapuu sähköpostitse tai fyysisesti postitse ostoreskontraan. Lasku skannataan ja arkistoidaan dokumenttina, jonka jälkeen älyskanneri yrittää tunnistaa laskun tiedot skannatusta kuvasta. Mikäli laskun tiedot saadaan tunnistettua ongelmitta, ja tiedot täsmäävät tehtyyn ostotilaukseen tai kausisopimukseen sekä vastaanottoon, lasku kirjautuu automaattisesti, ilman manuaalisia toimenpiteitä, maksuvalmiiksi reskontraan. Laskun skannauksessa tapahtuu kuitenkin usein virheitä (Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 103-104), eivätkä laskut aina täsmää tehtyyn ostotilaukseen tai vastaanottoon. Kun poikkeama, kuten esimerkiksi hinta- tai määräero, löydetään, alkaa poikkeusten käsittely. Lasku lähetetään VIM-järjestelmässä tilanteesta riippuen esimerkiksi ostajalle tai

vastaanottajalle eli apua yrityksen liiketoiminnasta tarvitaan näissä tapauksissa. Tämä vie luonnollisesti aikaa liiketoiminnalta, varsinkin jos järjestelmä tai prosessi eivät ole entuudestaan kovin tuttuja. Tämä myös kasvattaa samalla laskun käsittelyaikaa. Kun poikkeukset saadaan käsiteltyä, lasku kirjautuu automaattisesti ja menee maksuun aikanaan.

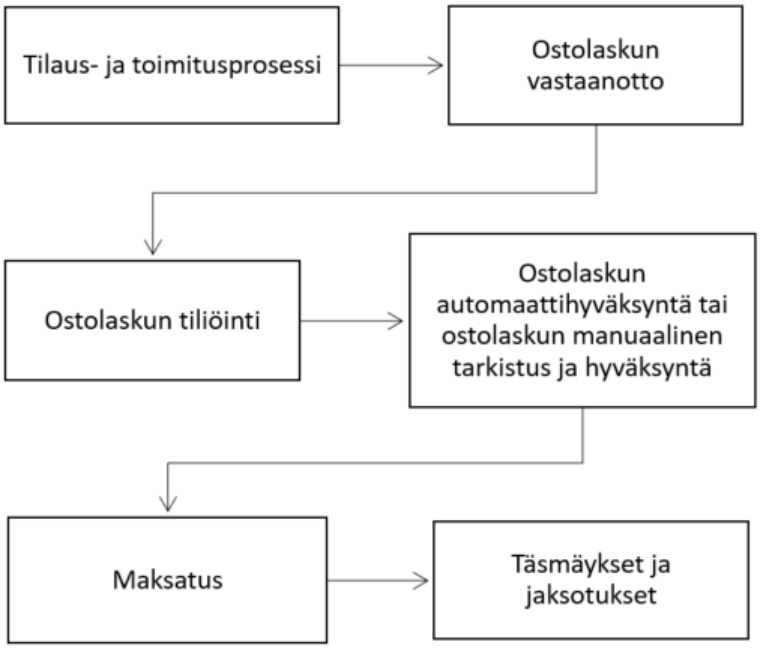
Hammer & Champy (1993, s. 41-42; 59-60) tuovat tutkimuksessaan esille P2P-prosessin perinteisen kuvauksen Ford Motor Companyn casen kautta; osto-osasto tekee ostotilauksen, joka lähetetään sekä toimittajalle että kopiona ostoreskontraan. Sitten toimittaja toimittaa tuotteet Fordille, ja tavaran vastaanottaja täyttää lomakkeen liittyen tavaran vastaanottoon, ja lähettää lomakkeen ostoreskontraan. Tällä välin toimittaja lähettää laskun ostoreskontraan. Täten ostoreskontralla on tilattuihin tavaroihin liittyen kolme erilaista dokumenttia, joiden täytyy täsmätä keskenään, jotta lasku voidaan hyväksyä maksuun. Hammer & Champy (1993, s. 60) huomauttavat, että ainakin Fordin tapauksessa ostoreskontrassa menee valtavasti työaikaa siihen selvittelyyn, kun nämä kolme dokumenttia eivät täsmää keskenään. Eroavaisuudet on selvitettävä ja dokumentit saatava täsmäämään, jotta lasku saadaan maksuun. Tämä voi pahimmillaan viedä jopa viikkoja aikaa. Sama ongelma on tällä hetkellä myös AP Oy:n ostoreskontrassa.



Kuva 8. P2P-prosessin kolme olennaista dokumenttia (Hammer & Champy 1993).

Kuvassa 8 on havainnollistettu prosessikuvauksen kautta P2P-prosessiin kuuluvaa kolme olennaista dokumenttia, joiden on täsmättävä keskenään, jotta lasku saadaan maksuun. Hankintavaiheessa laaditaan ostotilaus toimittajalle, ja siinä sovitun ja vahvistetun tavaroiden tai palveluiden määrän ja hinnan on täsmättävä laskun kanssa. Toisaalta vastaanotossa on tarkistettava tavaroiden saapunut määrä, ja kun kyseessä on palvelu, on tilaajan tai jonkun muun vastuullisen henkilön tarkistettava saatujen palveluiden määrä, esimerkiksi tehtyjen konsulttityötuntien määrä. Mikäli esimerkiksi tavaroita toimitetaan vähemmän kuin on tilattu, ja laskulla laskutetaan tilattujen tavaroiden määrä, laskua ei voida maksaa. Tällöin toimittajalta on pyydettävä hyvityslasku ja uusi lasku toteutuneen toimituksen mukaan. Myös tavaran vastaanotossa voidaan tehdä virheitä ja kirjata vastaanotetuksi enemmän tai vähemmän kuin on tilattu ja laskutettu. Tällöin laskun käsittely keskeytyy ja lasku menee maksukieltoon. Toisaalta tavaroita voidaan toimittaa enemmän tai vähemmän kuin on tilattu, ja lasku on laadittu oikein toimituksen mukaan. Tällöin yrityksen ostajan täytyy muuttaa alkuperäistä ostotilausta, jotta kaikki kolme kuvassa 8 esitettyä dokumenttia saadaan täsmäämään ja lasku saadaan maksettua.

Sen lisäksi, että ostoreskontralta menee paljon työaikaa siihen, että eroavaisuudet ostotilauksen, vastaanoton ja laskun välillä saadaan selvitettyä, täsmäyttäminen vie paljon työaikaa, vaikkei mitään eroavaisuuksia olisi. Dokumentit täytyy etsiä, ja sen lisäksi tulee olennaiset tiedot vielä etsiä dokumenttien löydyttyä, sillä dokumentit itsessään sisältävät paljon tietoa. Tämä kasvattaa laskujen käsittelyn aikaa, mikä väkisinkin viivästyttää laskun maksua. Yritysten tulisikin keskittyä ostolaskujen käsittelyssä siihen, mitä tapahtuu kun lasku on skannattu järjestelmiin – eli on keskityttävä täsmäysvaiheeseen ja sen tehostamiseen. (Taylor 2008)



Kuva 9. Hankinnasta maksuun -prosessi (mukaillen Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 98).

Kaarlejärvi & Lahti (2018) kuvaavat hankinnasta maksuun –prosessin puolestaan kuvan 9 mukaisesti, hieman yksityiskohtaisemmin esittäen sekä erityisesti taloushallinnon näkökulmaa painottaen. Lähestymistapa on myös hieman erilainen tässä prosessikuvauksessa, mutta perusperiaate säilyy samana. Prosessi alkaa hankintatarpeesta, eli kun huomataan, että on tarve ostaa tavaraa tai palvelua, ja se päättyy siihen, kun lasku saadaan käsiteltyä maksuun asti. Välissä tapahtuu ostolaskun vastaanotto, tiliöinti sekä hyväksyntä joko automaattisesti tai manuaalisesti. Tässä prosessikuvauksessa on vielä huomioitu erikseen tähän prosessiin kuuluvaksi

täsmäytykset ja jaksotukset, eli prosessi ei tässä kuvauksessa vielä varsinaisesti pääty maksuun.

Esimerkiksi AP Oy:n tapauksessa sekä edellä esitetyt kuvaukset (Kuvat 6, 7, 8) että Kaarlejärvi & Lahden kuvaus (Kuva 9) sopivat kaikki yritykseen ja sen hankinnasta maksuun –prosessiin ja osaprosesseihin. P2P-prosessille on siis olemassa monenlaisia prosessikuvauksia, joissa perusperiaate on yleensä sama. Prosessikuvauksiin sisällytetään hieman erilaisia asioita, mutta yleensä esimerkiksi prosessin vaiheet esitetään aina samassa järjestyksessä. Prosessi on sinällään siis hyvin selkeä ja universaali eli perusidea pysyy samana. P2P-prosessille voidaan laatia myös yksityiskohtaisempia osaprosessikuvauksia, kuten tarkempi prosessikuvaus ostolaskujen käsittelystä. Tällaiset on hyvä laatia erikseen, jotta yleiskuva P2P-prosessista ei menisi liian monimutkaiseksi ja yksityiskohtaiseksi.

3.2 Hankinnasta maksuun -prosessin tehostaminen

Digitaalinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että kaikki taloushallinnon prosessit ja tietovirrat automatisoituvat ja kulkevat sähköisesti. Kaikki kirjanpidon prosessit ja sen osaprosessit käsitellään mahdollisimman automaattisesti ilman paperia, ja prosessit myös syntyvät automaattisesti digitaalisessa taloushallinnossa. Tällä on suuri merkitys taloushallinnon prosessien, kuten P2P-prosessin, tehostamisessa. Toisaalta taloushallinnon tietovirtojen kulku ja käsittely tulisi olla digitaalista myös organisaation ja sen sidosryhmien, kuten toimittajien, henkilöstön ja rahoittajien kanssa. Vain näin saadaan liiketoimintaa aidosti digitalisoitua ja automatisoitua. (Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 14-15) Paperittomuus on avaintekijä digitaalisessa taloushallinnossa, mutta on tärkeää huomata, että se voidaan myös saavuttaa skannaamalla paperiset dokumentit. Tällöin taloushallinto on paperitonta, mutta prosessi on hidas ja vaatii paljon manuaalista työtä. (Lahti & Salminen 2014, s. 27)

Yritysten yhtenä keinona voiton maksimoinnissa on säästää kustannuksissa esimerkiksi tehostamalla omia sisäisiä prosessejaan. Monet yritykset, varsinkin suuret, ovat tehostaneet taloushallinnon prosessejaan ottamalla käyttöön toiminnanohjausjärjestelmiä. (Lamon 2009; Palmer & Gupta 2011) Taylor (2006) korostaa omassa tutkimuksessaan toiminnanohjausjärjestelmien merkitystä sekä sitä, että nämä järjestelmät ajavat yrityksiä samalla ottamaan käyttöönsä niin sanotut parhaat käytännöt. Vaikka toiminnanohjausjärjestelmien implementointi vie sekä paljon aikaa että aiheuttaa kustannuksia, seurauksena on kuitenkin yleensä useiden prosessien tehostuminen. Esimerkiksi tositteiden käsittely ja liikkuminen P2P-prosessin vaiheesta toiseen on tehostunut järjestelmien myötä. Toisaalta toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotolla ei ole saatu eliminoitua kaikkea manuaalista työtä, kuten datan syöttöä, tarkastelua sekä hyväksyntää.

Lamon (2009) toteaa tutkimuksessaan samaa kuin Taylor edellä; toiminnanohjausjärjestelmien aikaansaamaa tehostumista heikentää edelleen tänäkin päivänä monissa yrityksissä manuaalinen työ, johon liittyy paperin, kuten paperisten laskujen, käsittely. Toisaalta kaikille yrityksille on yhteistä se, että niillä on jokin taho, joka odottaa rahaa maksettavan vastikkeeksi toimitetusta tavarasta tai palvelusta. Tähän liittyy resursseja kuluttava ostolaskujen käsittely. Tästä yleisluontoisuudesta johtuen ostolaskujen käsittelyprosessin tehostamista voidaan pitää relevanttina tutkimuskohteena lähes jokaisessa yrityksessä. P2P-prosessia tehostamalla yrityksen on mahdollista saavuttaa lukuisia hyötyjä, kuten ajan ja materiaalien säästö. Näiden säästyneiden resurssien ohella, kun siirrytään käsittelemään laskuja digitaalisessa muodossa, ihmisten tekemien virheiden todennäköisyys ja lukumäärä pienenevät, kun manuaalista laskujen käsittelyä ei enää tarvitse tehdä. (Lamon 2009)

Kun laskut maksetaan ajallaan, hyvät toimittajasuhteet saadaan ylläpidettyä. Hyvillä toimittajasuhteilla luodaan edellytykset neuvotella alennuksista toimittajien kanssa, sekä luonnollisesti vältetään viivästyskorot ja muut ylimääräiset maksut. Samalla saavutetaan huomattavia määriä kustannussäästöjä, mikä korostuu etenkin silloin, kun laskujen volyymit ovat suuria. (Kaskinen 2007, Lamon 2009)

Taylor (2006) esittää tutkimuksessaan ratkaisumahdollisuuden, eräänlaisen laajennuksen toiminnanohjausjärjestelmien rinnalle. Tällä ratkaisulla saadaan tehostettua niin P2P-prosessia kuin muitakin taloushallinnon prosesseja. Sen avulla pystytään vastaamaan myös tilintarkastusten sekä Sarbanes-Oxley Act:n (SOX) asettamiin vaatimuksiin. Ratkaisu on ohjelmisto, joka on kehitetty reaaliaikaista seurantaa sekä jatkuvaa tilintarkastusta varten. Ohjelmisto toimii päivittäisten toimintojen rinnalla tunnistaen transaktioissa tapahtuvia virheitä reaaliaikaisesti. Se toimii passiivisesti taustalla keräten tietoa taloushallinnon tietokannasta ja testaten jokaisen transaktion. Testaus perustuu ohjelmiston keräämään dataan sekä sen ylläpitämään datan muutoshistoriaan. P2P-prosessissa nämä transaktiotestaukset koskevat esimerkiksi toimittajarekisterin testausta, tuplalaskuja ja -maksuja sekä sitä, täsmäävätkö laskut, tilaukset ja vastaanotot toisiinsa. (Taylor 2006)

Taylorin (2006) ratkaisu on laajalti käytössä erilaisina sovelluksina yritysmaailmassa. Esimerkki tällaisesta voi olla sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä, joka on hankittu lisäosana laajempaan toiminnanohjausjärjestelmään – kuten AP Oy:n tapauksessa VIM-lisäosa jo olemassa olleeseen toiminnanohjausjärjestelmään. Kaskinen (2007) toteaa, että edellä mainitun teknologian avulla saadaan ratkaistua monia ostolaskujen käsittelyyn liittyviä ongelmakohtia sekä tehostettua niin ostolaskujen käsittelyä kuin P2P-prosessia kokonaisuudessaan. Laskut saadaan käsiteltyä nopeammin, jolloin saadaan kustannussäästöjä.

Kaskisen (2007) lisäksi myös Burroughs (2018) ja Cohen (2015) tuovat esille digitalisaation ja teknologian tuomia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Mikäli taloushallintoa digitalisoidaan ja automatisoidaan, ostoreskontralta vapautuu tärkeää työaikaa arvoa lisääviin työtehtäviin, ja taloushallinnon toiminnot ja prosessit ovat läpinäkyvämpiä ja helpommin seurattavissa. Ostolaskujen käsittelyn näkökulmasta digitalisaatio tuo parempaa kontrollia ja läpinäkyvyyttä yrityksen ostolaskuihin ja niiden käsittelyprosessiin. Sähköinen järjestelmä parantaa hallintaa myös taloudellisen tiedon tarkkuuden suhteen sekä auttaa ehkäisemään petoksia. Esimerkiksi sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä ilmoittaa heti eroavaisuuksista, kuten hinta- tai

määräerosta, ostotilauksen ja laskun välillä. Lisäksi järjestelmä tunnistaa ja ilmoittaa laskujen ja maksujen tuplakappaleet sekä laskut, jotka on tiliöity väärälle kustannuspaikalle. Vain ne henkilöt, joilla on valtuudet hyväksyä laskut tietyille kustannuspaikoille, pystyvät käytännössä hyväksymään laskut, eivätkä ne mene vahingossakaan asiaankuulumattomien hyväksyttäviksi. (Burroughs 2018; Cohen 2015, s. 32; Kaskinen 2007)

Automaatio on siis yhä merkittävämpi tekijä P2P-prosessin tehostamisessa. Taloushallinnossa se mahdollistaa muun muassa automaattisen raportoinnin, mikä säästää taloushallinnon työaikaa ja vapauttaa sitä muihin, ensisijaisesti arvoa lisääviin työtehtäviin. Digitaalisessa taloushallinnossa arkistointi on sähköisessä muodossa ja tietoon pääsee käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä on yhä tärkeämpää tulevaisuudessa. Taloushallinnon materiaali on sähköisessä muodossa, jollaisena se myös käsitellään sekä tieto kulkee sähköisesti niin yrityksen sisällä kuin yrityksen ja sen sidosryhmien välilläkin. Tämä parantaa kommunikaatiota yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. (Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 15-16)

Mitä hankinnasta maksuun –prosessiin tulee digitaalisessa taloushallinnossa, mahdollistuu moni kehittämisen kohde prosessissa digitalisaation ja automaation myötä. Esimerkiksi hankintavaiheessa ostoehdotukset on mahdollista luoda automaattisesti myyntitilausten, -ennusteen tai varastosaldojen tason perusteella, ja ostotilaukset on mahdollista lähettää ja käsitellä automaattisesti sähköisessä muodossa. Niin ikään ostolaskujen automaattinen käsittely on mahdollista automaattisen täsmäytyksen, tiliöinnin ja hyväksynnän kautta. Nämä automaattiset toimenpiteet ja automaattinen datan syöttö voivat perustua esimerkiksi tilaukseen tai sopimukseen. Myös ei-ostotilaukselliset laskut on mahdollista tiliöidä ja lähettää hyväksyntäkiertoon automaattisesti verkkolaskudatan avulla, ja verkkolaskudatan perusteella myös automaattinen alv-raportointi on mahdollista. P2P-prosessin loppupuolella maksuvaiheessa toiminta tehostuu puolestaan esimerkiksi sähköisen maksatuksen ja automatisoidun maksujen kuittauksen kautta. Taloushallintoon ja sen prosesseihin

kehittynyt teknologia ja uudet teknologiset ratkaisut tulevat kuitenkin aina jonkin verran viiveellä. (Lahti & Salminen 2014, s. 28)

Yritykset käyttävät resurssinsa mieluiten ydinliiketoimintaansa, josta saadaan tuottoja. Tämä onkin rationaalista toimintaa yrityksiltä. Tukiprosesseihin, kuten taloushallintoon tai maksuliikenteeseen, keskitytään täten vähemmän. Tämä on merkittävä syy siihen, miksi automaation aste taloushallinnossa, ja tarkemmin ostolaskujen käsittelyssä, ei ole niin korkea kuin voisi olettaa. Näin on varsinkin yrityksissä, joissa on oma ostoreskontra. Toisaalta on syntynyt keskittyviä palveluyrityksiä, joissa kyseessä on ydinliiketoiminta ja näin ollen tällaisissa yrityksissä taloushallinnon automaatio on pitkällä. Uudet yritykset, joille ei vielä ole ehtinyt syntyä vakiintuneita toimintatapoja, omaksuvat automatisoidun taloushallinnon ja uudet teknologiat käyttöönsä niin sanotusti vanhempia yrityksiä helpommin ja ketterämmin. Vanhemmissa yrityksissä uudenlainen toimintamalli nähdään yleensä heti muutosprojektina eikä sellaista lähdetä mielellään toteuttamaan, varsinkaan kun kyse on melko suuresta muutoksesta, joka alussa veisi aikaa ja resursseja. Taloushallinnon henkilöstöllä työaika on jo entuudestaan täynnä monia pakollisia työtehtäviä, joten helposti ilmoitetaan, ettei ole aikaa aloittaa mitään uutta muutosprojektia eikä uuden opettelua. Yrityksissä ei oteta yleensä huomioon sitä, että nykyään uudet järjestelmät ja teknologiset innovaatiot ovat melko nopeita ottaa käyttöön, sillä ne on suunniteltu mahdollisimman käyttäjäystävällisiksi. Yritysten tulisi ottaa huomioon myös se, että manuaalisesti tehtyjä taloushallinnon prosesseja on vaikeaa tarkkailla ja käydä läpi jälkeenpäin, mikä olisi kuitenkin tärkeää toiminnan läpinäkyvyyden ja tilintarkastajien näkökulmista. Digitaalinen taloushallinto teknologisine innovaatioineen olisi ratkaisu näihin ongelmiin. (Burroughs 2018)

Sekä taloushallinnon digitalisoinnissa että P2P-prosessin tehostamisessa ostoreskontra toimintoineen voidaankin siis nähdä olevan avainasemassa, kun tarkastellaan kaikkia taloushallinnon mahdollisia kehittämiskohteita. Ostoreskontra on ideaali yksikkö viedä muutoksia läpi, koska se on sidosryhmien maksuliikenteen liitoskohdassa. Tässä liitoskohdassa on paljon tärkeää tietoa liittyen kassavirtaan, käyttöpääomaan sekä

kulutukseen ja hankintoihin. Vaikka ostoreskontran rooli on kriittinen niin globaalissa kaupankäynnissä kuin P2P-prosessissa, se on kuitenkin yleensä ollut viimeinen taloushallinnon yksikkö, jossa asiat tehdään vielä manuaalisesti paperilla. Ostoreskontran toiminnan digitalisoiminen on siis erittäin tärkeässä osassa koko taloushallinnon digitalisaatiossa sekä jatkuvan parantamisen prosesseissa. (Cohen 2015, s. 32)

3.3 Hankinnasta maksuun -prosessin tehostaminen case-yrityksessä

Sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä (Vendor Invoice Management system, VIM) otettiin yrityksessä AP Oy käyttöön tämän diplomityön alkaessa. Tämä on yksi toimenpide AP Oy:n P2P-prosessin tehostamisessa. Tarkoituksena on siirtyminen paperilaskujen käsittelystä laskujen sähköiseen käsittelymuotoon. Tästä odotettuina seurauksina olisivat kustannussäästöt ja työajan säästyminen muihin, ihmisen ajattelua vaativiin tehtäviin. Samalla ostoreskontra keskitettiin Suomesta ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen, jossa sijaitsee AP Oy:n lisäksi myös muiden konserniin kuuluvien tytäryhtiöiden ostoreskontrat. Tässä oli tarkoituksena niin ikään kustannussäästöt. AP Oy ei ollut siis ensimmäinen konserniin kuuluva yhtiö, jossa tällaiset järjestelyt otettiin käyttöön, mutta käynnistysvaikeuksilta ei tästä huolimatta vältytty. AP Oy:ssä tämä olisi kuitenkin ollut mahdollista ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa ennen kuin VIM-järjestelmän implementointi aloitettiin.

Merkittävänä haasteena järjestelmän käyttöönotossa oli henkilöstön, eli liiketoiminnan, epätietoisuus järjestelmästä sekä siitä, mitä se tulisi vaatimaan kultakin henkilöltä organisaatiossa ja mikä kenenkin rooli on järjestelmän käytössä (Liite 2). Liiketoiminnassa oli edellä mainituista syistä johtuen havaittavissa muutosvastarintaa järjestelmän käyttöönottoa kohtaan alusta saakka, mikä toisi oman lisähaasteensa. Lisäksi organisaatiossa ei ollut ketään, joka olisi lähtötilanteessa osannut järjestelmää käyttää, joten koulutukselle tulisi olemaan runsaasti tarvetta – ensin ulkomailta kansainvälisestä IT-tuesta ja myöhemmin paikallisen tukihenkilön toimesta. Uuden

tietojärjestelmän opettelussa moni liiketoiminnasta ilmoitti tarvitsevansa koulutusta suomeksi, mikä ei kuitenkaan tulisi onnistumaan ensimmäisissä koulutuksissa – osaamista löytyi ainoastaan kansainvälisiltä kollegoilta. Pahimmillaan tämä aiheuttaa sekaannusta, ja järjestelmän käyttö koetaan hankalammaksi kuin mitä se todellisuudessa onkaan. Kun järjestelmä koetaan jo lähtötilanteessa hankalaksi ja sekavaksi, aiheutunee muutosvastarintaa entistä enemmän liiketoiminnan keskuudessa. Kaikki AP Oy:n liiketoiminnasta eivät myöskään osanneet käyttää aiemmin käyttöönotettua toiminnanohjausjärjestelmää tai käyttötaidot olivat heikot, sillä kyseinen järjestelmä ei ollut ehtinyt olla käytössä yrityksessä vuotta pidempään. Osaamisen lähtötaso VIM:n käyttöönotolle ei siis ollut kovin vahva.

Toinen merkittävä haaste voidaan nähdä AP Oy:n toimittajissa ja laskujen volyymeissa; AP Oy:n tapauksessa laskuvolyymit ovat melko suuria ja laskuissa on vaihtelua, sillä yrityksen toimittajatkin ovat erilaisia – toimittajista löytyy niin suuria kuin pieniä organisaatioita, sekä ulkomaalaisia että kotimaisia. Näin ollen saapuvat ostolaskut ovat erilaisia aina laskun asetteluja ja ulkoasua myöden. Siksi laskuista voikin puuttua laskunkäsittelyä varten tärkeitä tietoja, kuten ostotilausnumero. Tällöin laskua ei pystytä käsittelemään, kun sitä ei voida kohdistaa millekään ostotilaukselle. Tällaisia puutteellisia laskuja yritykseen tulee vähemmän, mutta kappalemäärältään kuitenkin runsaasti ottaen huomioon koko laskuvolyymin suuruuden.

Olettama alkuvaiheessa onkin, että suuren laskumassan siirtäminen kerralla yhteen järjestelmään ja uuden ostoreskontran tiimin käsiteltäväksi saattavat aiheuttaa osaltaan käynnistymisvaikeuksia. Ostoreskontrassa työskentelee kolme laskujenkäsittelijää ja näiden tiiminvetäjä – työvoimaa tarvittaisiin lisää, mutta osaavia työntekijöitä on hankalaa tiiminvetäjän mukaan löytää. Samankaltaisia työpaikkoja samalla alueella on runsaasti avoinna, mutta hakijoita on niukasti. Toisaalta ostoreskontrassa ei ole alkuvaiheessa edes tämän pienen tiimin sisällä selvää, kuinka erilaiset laskutyypit tulee prosessoida ja mitä on ostoreskontran ja liiketoiminnan vastuilla. Ongelmia löytyy siis niin toimittajien päästä, kuin järjestelmän toimivuudesta, työvoiman saatavuudesta, yleisestä asenneilmapiiristä sekä osaamisen tasosta.

Ostolaskujen käsittely on täten merkittävä, ellei jopa merkittävin, pullonkaula AP Oy:n P2P-prosessissa. VIM-järjestelmän käyttöönotolla yritys tavoittelee P2P-prosessin tehostamista ja ostoreskontran keskittämisellä palvelukeskukseen suoria kustannussäästöjä. VIM-järjestelmän käyttöönotossa havaittiin huomattavia haasteita alusta alkaen, joten P2P-prosessin tehostaminen ei ole mutkatonta eikä varsinainen tehostaminen ole mahdollista heti uuden järjestelmän käyttöönotosta alkaen. Selvää kuitenkin on, että yrityksen tuli tehdä muutoksia, jottei yrityksen taloushallinto jäisi auttamatta ajastaan jälkeen. Toisaalta voidaan ajatella, että VIM-järjestelmän käyttöönotto on ensimmäisiä askelia kohti tehostettua, digitaalista taloushallintoa. Suunta on siis AP Oy:llä oikea. VIM-järjestelmän merkitys P2P-prosessin tehostamisessa riippuu siitä, kuinka järjestelmää osataan hyödyntää – VIM:n käyttöönotto ei automaattisesti tarkoita, muttei myöskään poissulje, esimerkiksi laskujen saapumista verkkolaskuina, vaan järjestelmään laskut voivat tulla sekä skannattuina että verkkolaskuina. On siis ymmärrettävä VIM-järjestelmän mahdollisuudet ja osattava hyödyntää ne, jotta voidaan aloittaa P2P-prosessin todellinen tehostaminen ostolaskujen käsittelyprosessin osalta.

Toisaalta on osattava katsoa P2P-prosessia laajemmasta näkökulmasta, eli on tarkasteltava muitakin vaiheita kuin pelkästään ostolaskujen käsittelyä, jotta saadaan tehostettua kokonaisvaltaisesti koko prosessia. Esimerkiksi hankitaan ja logistiikkaan liittyvät toimenpiteet ja prosessit olisi hyvä laittaa tarkemman tarkastelun alle AP Oy:ssä, sillä osallistuvan havainnoinnin mukaan näissäkin prosesseissa olisi tekemistä P2P-prosessin tehostamisen kannalta. Toisaalta, mikäli esimerkiksi logistiikan ja tavaran vastaanottoon kuuluvia prosesseja tehostetaan, tehostuu samalla myös P2P-prosessi laskuissa vähenevien epäselvyyksien vuoksi.

3.4 Henkilöstön kouluttaminen

Tärkeä osa VIM-järjestelmän käyttöönottoa, ja siten P2P-prosessin tehostamista, yrityksessä oli henkilöstön, eli liiketoiminnan, kouluttaminen järjestelmän käyttöön. Koulutuksia oli kahdenlaisia; aluksi koulutuksia pidettiin kansainvälisen IT-asiantuntijan toimesta, jossa käytiin läpi perusteellisesti järjestelmän toiminta teknisestä näkökulmasta. Koulutuksen kieli oli englanti. Kuitenkaan vielä tässä vaiheessa henkilöstöllä ei ollut paljoa laskuja käsiteltävänä, eivätkä läheskään kaikki päässeet kirjautumaan koko järjestelmään. Tämä johtui siitä, että järjestelmää ei vielä ollut otettu tässä vaiheessa käyttöön, eikä ostoreskontraa ollut keskitetty palvelukeskukseen. Koulutuksia pyrittiin siis pitämään jo etukäteen ennen varsinaista järjestelmän käyttöönottoa. Koulutuksia pidettiin useammalle ryhmälle, ja ryhmäjako tehtiin sen perusteella, millainen käyttäjärooli henkilöllä on laskujen käsittelyssä. Järjestelmän näkökulmasta käyttäjäroolit ovat tilausehdottaja, joka työskentelee web-pohjaisen hankintaportaalin kautta tehden tilausehdotuksia epäsuorista materiaalihankinnoista, ostaja (suorat materiaalihankinnat), materiaalivalvoja, tiliöijä ja hyväksyjä. Tiliöijät ja hyväksyjät olivat samassa ryhmässä, sillä laskun tiliöijä myös hyväksyy laskun tiliöinnin päätteeksi, jolloin lasku etenee suoraan maksatukseen tai vielä seuraavan tason hyväksyjälle. Laskun eteneminen näissä tapauksissa riippuu järjestelmään syötetyistä asetuksista, ja asetukset ovat erilaiset riippuen esimerkiksi toimittajasta, jolta laskut tulevat.

Koulutusten tarkoituksena oli, että kussakin ryhmässä tarkastellaan käyttäjien omia laskuesimerkkejä, eli käsitellään laskuja joita käyttäjä ei ole saanut itse käsiteltyä. Ryhmän muut jäsenet voisivat tällöin seurata, millaisia tapauksia itsellekin on mahdollisesti odotettavissa, jos omassa työjonossa ei sillä hetkellä juuri vastaavaa tapausta olisi. Näin saataisiin käsiteltyä mahdollisimman monenlaisia tapauksia kussakin ryhmässä. Täten jokaiselle kehittyisi omat käytännöt laskujen käsittelyyn, ja jatkossa jokaisella sujuisi rutiininomaisesti omien laskujen käsittely. Tähän tavoitteeseen ei näissä koulutussessioissa kuitenkaan aivan päästy, mikä johtui

enimmäkseen sisäänkirjautumisen ongelmista ja siitä, ettei laskuja vielä välttämättä ollut ehtinyt tulla omaan työjonoon. Näin ollen ensimmäisten koulutusten sisältö olisi pitänyt suunnitella toisella tavalla. Osalle henkilöstöstä oli myös vielä epäselvää, mikä on oma rooli järjestelmän käytössä ja mitä työtehtäviä siihen liittyen kuuluu. (Liite 1, Liite 2) Tämä kielii siitä, ettei henkilöstöä ole tiedotettu riittävästi uudesta järjestelmästä ja muutoksista ostoreskontrassa, kun omat työtehtävät ja vastuualueet eivät ole selvillä, vaikka järjestelmä on jo ehditty ottaa käyttöön.

Edellä mainittuihin ongelmiin järjestelmän käyttöönotossa ja ensimmäisissä koulutuksissa kuitenkin vastattiin järjestämällä liiketoiminnalle viikoittain tilaisuuksia päästä käsittelemään omia laskuja VIM-tukihenkilön kanssa. VIM-tukihenkilöä koulutettiin pitkin syksyä järjestelmän käyttöön, joten valmista ammattilaista ei liiketoiminta saanut heti alusta asti avukseen – apua oli kuitenkin saatavilla. Näille pienemmille koulutuksille oli AP Oy:n liiketoiminnassa runsasta kysyntää kolmen kuukauden ajan järjestelmän käyttöönotosta, joten tämänkin perusteella voisi todeta, ettei aivan pienestä liiketoiminnan muutoksesta ollut kyse. Pienemmissä koulutuksissa kävi useita kertoja samoja henkilöitä; joko heillä oli suuret määrät laskuja käsiteltävänä, eikä suuren massan käsittelyn oppiminen tapahdu tunnissa tai parissa, tai sitten laskuja tuli yksittäiselle niin harvakseltaan käsiteltäväksi, että jo opitun käsittelytavan ehti unohtaa.

3.5 Prosessin suorituskyky ja sen seuranta yrityksessä

VIM-koulutuksissa kävi siis selkeästi ilmi AP Oy:n ongelmia P2P-prosessin tehostamisessa erityisesti yrityksen henkilöstön näkökulmasta, kun yrityksessä otettiin uusi sähköinen laskujen käsittelyjärjestelmä käyttöön. Ongelmia oli niin tiedottamisen, tunnusten ja käyttöoikeuksien puutteissa, vallitsevassa asenneilmapiirissä kuin järjestelmän teknisessä toimivuudessakin. Näissä ongelmissa korostuu yrityksen koko; koska kyseessä on suuri yritys, joka kuuluu suureen ja kansainväliseen konserniin, muutokset ja uusien järjestelmien käyttöönotto eivät suju välttämättä nopeasti ja

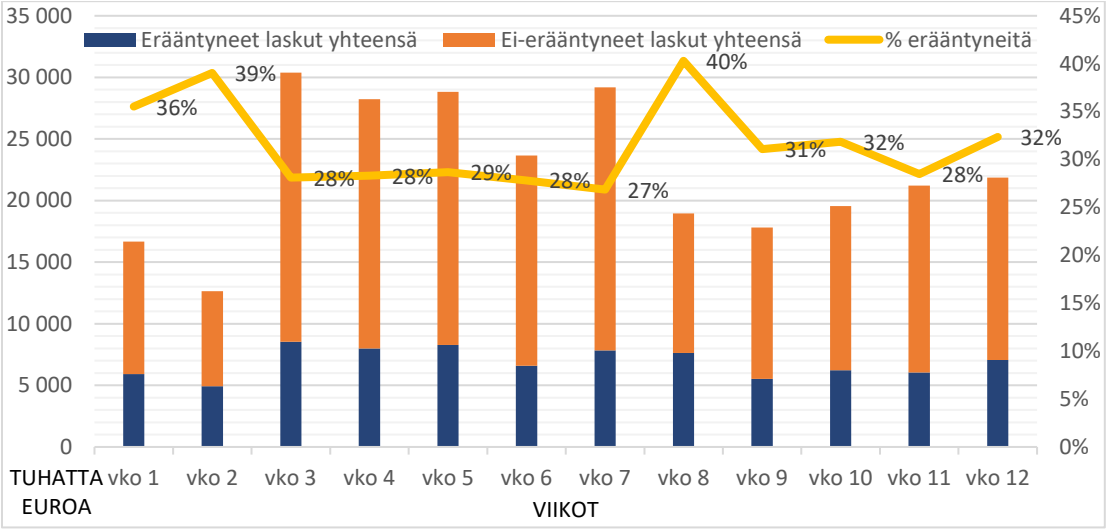
jouhevasti. Siten myös syntyvät ongelmat saavat nopeasti suuret mittasuhteet. Esimerkiksi erääntyneistä laskuista kehittyy nopeasti suuri massa, joka täytyisi saada käsiteltyä samalla kun uusia laskuja tulee päivittäin sisään lisää. Näin ollen, kun järjestelmän käyttöönotto koskee ostolaskujen käsittelyä, järjestelmän käyttöönoton sujuvuudella on suuri merkitys yritykselle.

AP Oy:n toimintamallit, normit ja säädökset johtuvat niin laista kuin konsernista itsestään tulevista säädöksistä ja määräyksistä. Näistä osa puolestaan johtuu konsernin kotimaan laista, esimerkiksi SOX:n vaatimista tarkastuksista taloushallinnossa. Ei siis ole aivan yksinkertaista aloittaa P2P-prosessin tehostaminen AP Oy:n kaltaisessa yrityksessä, mutta on tärkeää selvitä alkuvaikeuksista ja saada prosessin suorituskyky ensin kohtuulliselle tasolle, ja sen jälkeen parantaa sitä jatkuvasti. Toisaalta AP Oy:llä oli kaikki mahdollisuudet varautua tällaisiin alkuvaikeuksiin etukäteen, sillä yritys on toiminut jo kauan, ja vastaavia muutoksia on tehty aiemmin muissa konsernin tytäryhtiöissä. AP Oy:n olisi siis pitänyt valmistautua muutoksiin huolellisella suunnittelulla.

Jo järjestelmän käyttöönotto-vaiheessa, eli P2P-prosessin tehostamisen alkuvaiheessa, oli siis odotettavissa tavoiteltua heikompaa suorituskykyä. Melko pian VIM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen yrityksessä laadittiin ja otettiin käyttöön KPI-mittaristo, johon oli koottu mittareita taloushallinnosta, jotka kuvaavat taloushallinnon avaintekijöitä ja -tuloksia. Tässä kyseisessä mittaristossa mittarit liittyvät kuitenkin kaikki ostoreskontraan ja laskujen käsittelyyn. Oleellisimpia mittareita KPI-paketissa tämän diplomityön kannalta ovat laskujen lukumäärä VIM:ssä päivittäin ja viikoittain. Dataa näihin mittareihin saatiin ostoreskontrasta päivittäisillä ja viikoittaisilla raporteilla, jotka sisälsivät tiedot kaikista konserniin kuuluvien Suomessa toimivien yhtiöiden maksamattomista laskuista, jotka olivat käsittelyssä järjestelmässä. Dataa oli saatavilla runsaasti, joten KPI-mittaristoon poimittiin vain tärkeimmät tiedot; laskujen lukumäärä ja euromäärä sekä erääntymisen aste.

Laskujen määrä on jaettu seuraavasti päivittäisessä seurannassa: erääntyneet, erääntyvät ja ei-erääntyneet laskut. Erääntyneillä laskuilla tarkoitetaan laskuja, joissa

eräpäivä on mennyt. Erääntyvillä laskuilla tarkoitetaan puolestaan laskuja, jotka erääntyvät kyseisenä päivänä tai kahden viikon sisällä. Viikoittaisessa seurannassa laskut jaettiin siten, että paljonko erääntyneitä ja ei-erääntyneitä laskuja seisoo sekä ostoreskontran että liiketoiminnan päässä. Liiketoiminnan päässä lasku jää jumiin, jos se odottaa hyväksyntää, tiliöintiä (ei-ostotilaukselliset laskut), se vaatii selvitystä hinta- tai määräeron suhteen tai jos ostoreskontra ei esimerkiksi löydä laskulle vastaanottoa.

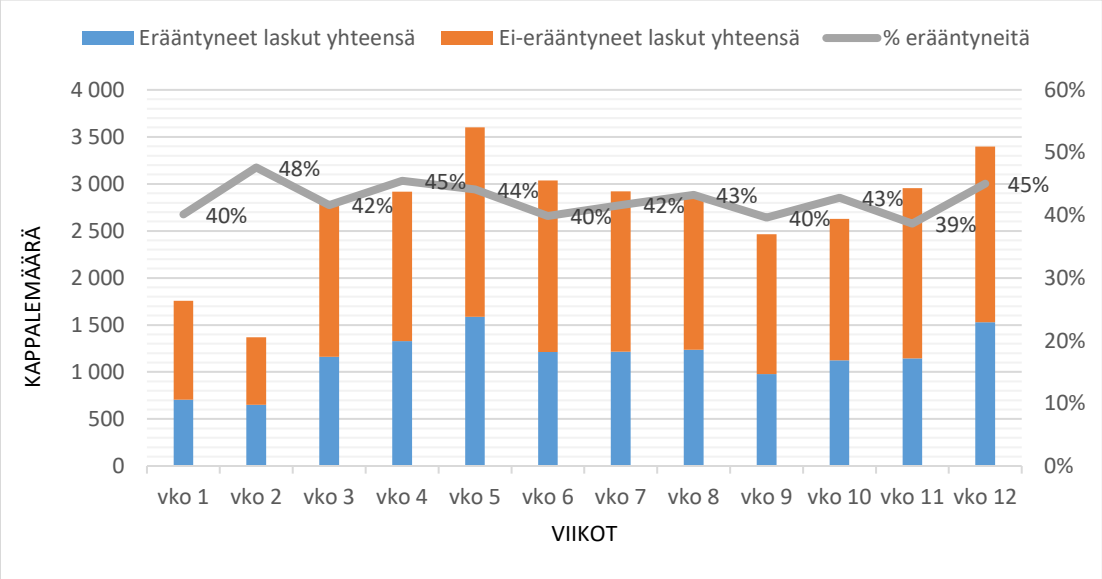


Kuva 10. Laskujen euromääräisyys VIM:ssä viikoittain.

Kuvassa 10 on kuvattu graafisesti laskujen euromääräistä kehittymistä 12 viikon, eli kolmen kuukauden ajan, tuhansissa euroissa. Viikot 1, 2, 3… eivät kuvaa kalenterivuoden viikkoja, vaan viikkoja VIM:n käyttöönotosta siten, että viikko 1 tarkoittaa ensimmäistä viikkoa VIM:n käyttöönoton jälkeen. Kolmen kuukauden tarkastelujakso valittiin, koska sen verran mittausdataa oli saatavilla tämän diplomityön puitteissa.

Kuvassa 10 näkyy sekä erääntyneiden, että ei-erääntyneiden laskujen määrä euromääräisesti, ja kaikkien avointen laskujen määrä yhteensä. Keltainen viivadiagrammi kuvaa erääntyneiden laskujen suhteellista osuutta koko avoinna olevasta laskumäärästä. Kuva 10 osoittaa, että AP Oy:llä on VIM:ssä noin 14 – 31 miljoonan euron edestä maksamattomia laskuja tarkasteluviikkojen aikana. Suurin osa

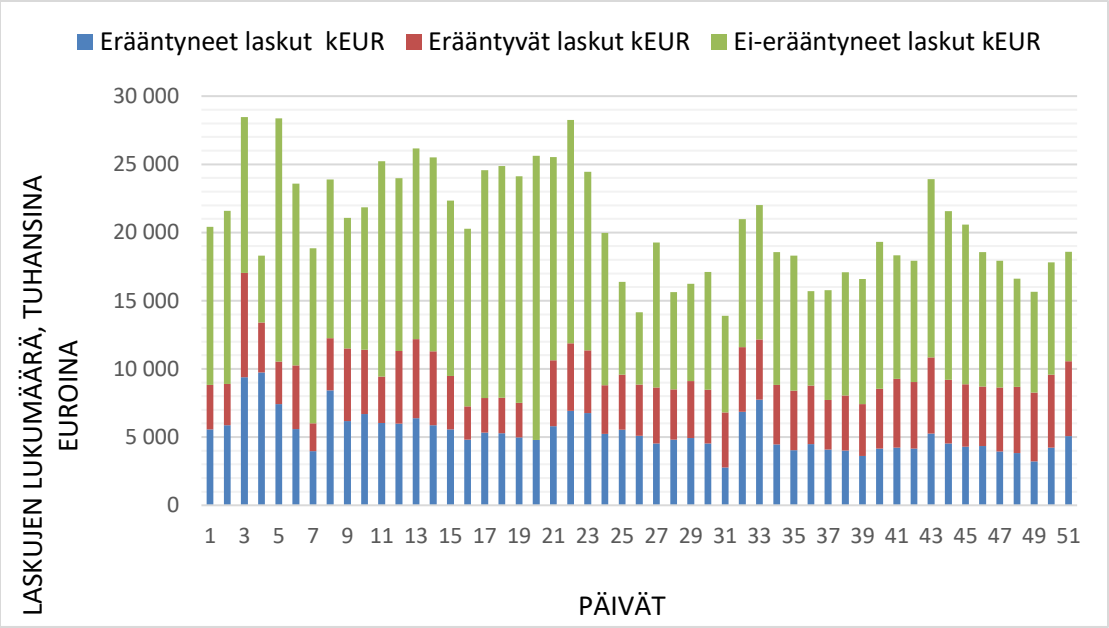
näistä ei ole vielä erääntynyt, mutta erääntyneitä laskuja on kuitenkin suhteellisen paljon. Tämän mittaustuloksen pitäisi herättää hälytyskellot AP Oy:n johdossa, tai suorituskyvystä vastaavalla henkilöllä. On toki ymmärrettävää, ettei laskuja saada välttämättä käsiteltyä tavoitellussa ajassa heti sen jälkeen, kun on tehty suuria muutoksia koskien laskujenkäsittelyä ja ostoreskontraa. Toisaalta trendi ei näytä juuri muuttuvan parempaan päin, joten yrityksen kannattaisi ryhtyä harkitsemaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä trendin muuttamiselle suotuisammaksi. AP Oy voisi esimerkiksi kartoittaa mahdollisten lisäresurssien tarpeen.



Kuva 11. Laskujen kappalemäärä VIM:ssä viikoittain.

Samalla periaatteella kuin kuvassa 10, esitetään kuvassa 11 laskujen kappalemäärien kehitystä AP Oy:ssä 12 ensimmäisen viikon aikana VIM:n käyttöönotosta. Kuvien perusteella voidaan todeta, että sekä laskujen euro- että kappalemäärät ovat volyymeiltaan suuret. Viikolla 5 laskujen lukumäärä VIM:ssä on ollut tähänastisista suurin, yli 3 500 kappaletta. Tällöin myös laskujen euromäärä VIM:ssä on ollut melkein suurin seurantaviikoista. Suhteellisesti erääntyneitä laskuja on liikaa sekä kappale- että euromääräisesti mitattuina – erääntyneitä laskuja on miltei puolet seurantajakson aikana. Erääntyneet laskut aiheuttavat nopeasti suuria määriä viivästyskuluja, varsinkin jos erääntyneisyys pääsee kasvamaan, eli laskua ei saada

maksettua nopeasti eräpäivän jälkeen. Tavoitetila AP Oy:ssä on, ettei erääntyneitä laskuja olisi yhtään, vaan että laskut maksettaisiin ajallaan, niiden eräpäivänä. Toisaalta laskujen lukumäärä on yllättäen kasvanut viikon 2 jälkeen, ja on ilmeistä, ettei AP Oy:n ostoreskontrassa olla osattu varautua tähän. Myös viikon 4 jälkeen laskujen lukumäärässä näkyy pienehkö piikki. (Kuva 10, Kuva 11)

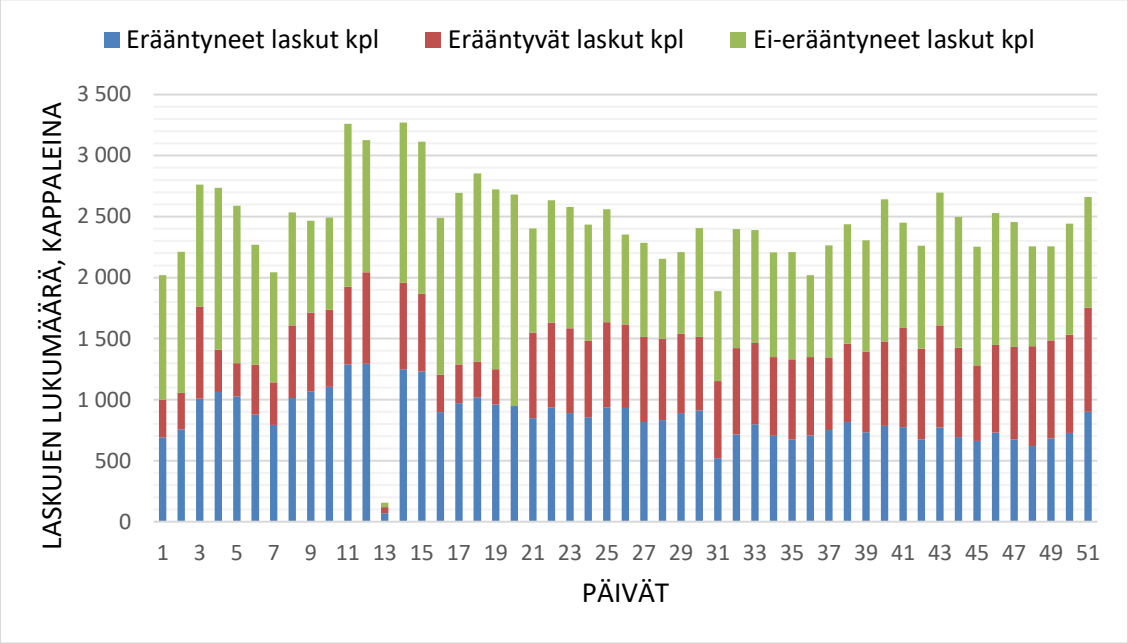


Kuva 12. Laskujen euromääräisyys VIM:ssä päivittäin.

Kuvissa 12 ja 13 on puolestaan esitetty laskujen euro- ja kappalemääriä VIM:ssä päivittäisellä tasolla mitattuna. Mittaustuloksissa esitetään sama aikaväli kuin viikoittaisella tasolla; VIM:n käyttöönotosta päivät 1, 2, 3… tarkoittavat niitä arkipäiviä, jolloin ostoreskontrasta on saatu päivittäinen raportti sekä laskujen euro- että kappalemääristä VIM:ssä. Datan keräämisen aikana esiintyi yksittäisiä arkipäiviä, jolloin raporttia ei saatu. Tämän ei kuitenkaan arvioida vaikuttavan tiedon luotettavuuteen, sillä yleisen trendin pystyy havaitsemaan kuvista, eikä yksittäisten päivien puuttuminen olennaisesti vaikuta näkyvään trendin kehitykseen.

Kuvassa 12 on esitetty avointen, käsittelemättömien laskujen euromääräisyys päivittäin. Keskimäärin kaiken tyyppisiä – erääntyneitä, erääntyviä sekä ei-erääntyneitä – laskuja on euromääräisesti noin 20,6 miljoonan euron edestä. Näistä

erääntyneiden laskujen osuus on noin 5,3 miljoonaa euroa, mikä on hälyttävän suuri, sillä tällainen määrä erääntyneitä laskuja aiheuttaa myös suuret viivästyskulut. Suhteellinen erääntyneistä osuus on noin neljäsosa koko laskumäärästä. Kun tähän lisätään erääntyvien, eli kahden viikon sisällä erääntyvien, laskujen euromäärä, voidaan todeta, että AP Oy:llä on päivittäin keskimäärin 9,6 miljoonan euron edestä laskuja, joissa eräpäivä on kahden viikon sisällä tai se on jo mennyt. Suhteellinen osuus on siten miltei puolet koko laskumäärästä.



Kuva 13. Laskujen kappalemäärä VIM:ssä päivittäin.

Kuvassa 13 päivän 13 kohdalla on mitä ilmeisimmin sattunut virhe saadussa datassa, sillä poikkeama on suhteettoman suuri verrattuna muuhun dataan. Tämä herättää kysymyksen datan luotettavuudesta. Toisaalta yleinen trendi on nähtävillä muiden päivien kohdalta johdonmukaisesti, joten yleisesti saatua dataa voidaan pitää luotettavana. Käsittelemättömien laskujen, eli niiden jotka ovat VIM:ssä, lukumäärä on ollut päivittäin 2 500 kappaleen molemmin puolin. Parhaana päivänä, kun laskuja on ollut vähiten, avointen laskujen lukumäärä on jäänyt alle 2 000 kappaleen. Pahimmillaan avoinna olevien laskujen lukumäärä on ollut yli 3 000 kappaletta päivässä. Keskimäärin erääntyviä on ollut avoimena noin 850 kappaletta, ja kaiken

kaikkiaan erääntyneitä ja käsittelemättömiä laskuja AP Oy:llä on ollut keskimäärin päivittäin noin 1 450 kappaletta. Määrän purkamiseen tarvitaan joko runsaasti työvoimaa tai aikaa. Tosin, kun kyse on laskuista, joista merkittävä osa on jo erääntynyt, runsas ajan käyttäminen olisi huono vaihtoehto.

KPI-mittariston tuottamien graafien pohjalta voidaan pohtia, onko relevanttia mitata avointen laskujen lukumäärää sekä viikoittain että päivittäin. Laskujen volyymit ovat niin suuria, ettei kolmihenkinen laskujenkäsittely-tiimi ehdi yhdessä päivässä tehdä suhteellisen paljoa muutosta volyymeihin, kun otetaan huomioon että ostolaskuja myös saapuu yritykseen päivittäin monta kymmentä, jopa satoja. Täten olisi parempi jättää päivittäinen mittaus pois ja keskittää sekin aika laskujen käsittelyyn, ainakin näin alkuvaiheessa, kun tilanne on ilmeisen heikolla pohjalla. Viikoittainen data laskujen määrästä on myös helpommin tulkittavissa, sillä grafiikka on selkeämpi kuin päivittäiseltä tasolta saatava grafiikka.

Täten viikoittainen laskujen käsittelyn seurantaa kannattaa jatkaa, mutta päivittäisen käsittelyn mittaamista yrityksen kannattaa harkita. Ei ole myöskään relevanttia jakaa laskujen tyyppiä päivittäisessä mittauksessa erääntyneisiin, erääntyviin ja ei-erääntyneisiin laskuihin. Laskujen maksun ei pitäisi missään vaiheessa antaa venähtää yli eräpäivän, eikä ainakaan näin systemaattisesti kuin miltä tilanne AP Oy:ssä vaikuttaa. Näin ollen, mikäli yritys jatkaa laskujen euro- ja kappalemääräistä mittausta päivätasolla, tulisi laskujen erääntyneisyys jakaa samoin perustein kuin viikoittaisessa mittauksessa. Yrityksessä tulisi myös selvittää, onko kenelläkään taloushallinnossa tai johdossa aikaa analysoida laskujen käsittelyn päivittäistä mittausdataa sekä laatia tarvittaessa toimenpidesuunnitelmia data-analyysien pohjalta.

AP Oy:n P2P-prosessin suorituskykyä mittaava KPI-mittaristo sisältää mittarit yhtiöittäin, eli kaikille konserniin kuuluville Suomessa toimiville yhtiöille. Yhtiöittäisen mittaamisen lisäksi jokaisesta osa-alueesta on rakennettu myös mittari, joka laskee keskiarvon yhtiöiden tuloksista. Tässä työssä tarkastellaan kuitenkin ainoastaan AP Oy:n mittareita ja mittaustuloksia.

KPI-mittaristo sisältää laskujen lukumäärän mittaamisen lisäksi mittarin, joka laskee keskimäärin saapuneiden ja käsiteltyjen laskujen määrää ja suhdetta päivittäisellä tasolla. Lisäksi mittaristossa on sellaiset mittarit, jotka kertovat suhdeluvun ajoissa ja myöhässä maksettujen laskujen välillä, sekä maksettujen viivästyskulujen määrän. AP Oy:n KPI-mittaristossa on myös mittari, jolla mitataan maksumuistutusten lukumäärää päivittäisellä tasolla.

AP Oy:n KPI-suorituskyvyn mittaristo tuottaa siis laskujen käsittelystä arvokasta dataa, varsinkin viikoittaisten mittausten perusteella. Esimerkiksi kuvista 10 ja 11 nähdään selkeästi, kuinka paljon laskuja on VIM:ssä odottamassa käsittelyä viikoittain. Määrät nähdään sekä euromääräisesti että kappalemääräisesti. KPI-mittaristosta saadaan suoraan selville esimerkiksi sellainen asia, ettei laskujen käsittely ole toiminut tavoitellulla tehokkuudella VIM:n käyttöönoton jälkeen ensimmäisten 12 viikon aikana. Havainto on huolestuttava, sillä trendi ei osoita laantumisen merkkejä, vaan näyttäisi pysyvän samana jatkossakin. Mittaristosta saadun datan ja siitä tehtyjen havaintojen lisäksi on vähintään yhtä tärkeää, että AP Oy:stä löytyisi vastuuhenkilöt johtamaan suorituskykyä ja ottamaan vastuuta ongelmista. Toisin sanoen tarvitaan johtamista, jotta laskujenkäsittely saadaan tavoitetasolle ja jotta tällä tasolla toisaalta pysyttäisiin jatkossa. On myös tärkeää pystyä parantamaan tasoa jatkossa, ei riitä että tavoitetasolla pelkästään pysytään. AP Oy voisi kuitenkin harkita, onko sen relevanttia mitata ja seurata laskujenkäsittelyn etenemistä päivittäisellä tasolla.

3.6 Jatkuvan parantamisen malli yrityksessä

Controller A:n mukaan (2018) AP Oy:ssä on kova tahtotila toteuttaa jatkuvaa parantamista. Jatkuva parantaminen nähdään tärkeänä, ja haastattelun mukaan tarkoituksena onkin, että esimerkiksi P2P-prosessissa toteutettaisiin kyseistä konseptia, kunhan prosessin tehostaminen saadaan ensin kunnolla toteutukseen. Jatkuvaa parantamista ei ole yrityksessä toteutettu juurikaan talousosastolla, tuotannossa

kylläkin. P2P-prosessin tehostaminen onkin erinomainen keino aloittaa jatkuvan parantamisen konsepti myös taloushallinnossa.

Teoria-osuudessa esiteltiin kaksi mallia koskien jatkuvaa parantamista yrityksissä; PDCA sekä 4P. PDCA on kehitetty ennen 4P:tä, joka puolestaan on muunnelma ja päivitetty versio PDCA:sta. Yritykseen AP Oy sovelletaan tässä työssä 4P-mallia (Prepare, Perform, Perfect, Progress), sillä siinä yhdistyvät sekä prosessijohtamisen että jatkuvan parantamisen konseptit, ja molemmat ovat tärkeitä yritykselle. Tässä työssä 4P:n mallia sovelletaan AP Oy:n P2P-prosessin kehittämiseen.

Kun AP Oy:ssä aloitetaan P2P-prosessin kehittämisen ja jatkuvan parantamisen suunnittelu, tulee nämä aloittaa siis vaiheesta Prepare; on etsittävä, löydettävä sekä määriteltävä mahdollisimman laadukkaat ja mahdollisimman hyvin tarkoitustaan palvelevat materiaalit, menetelmät ja resurssit, kuten prosessin avainhenkilöt. On jo alusta asti varmistettava, että P2P-prosessin kehittämiseen saadaan parhaat mahdolliset resurssit. Tämä luo edellytykset P2P-prosessin tehokkaalle kehittämiselle. Eli AP Oy:ssä tulee määrittää henkilöt, jotka osallistuvat prosessin kehittämiseen, sekä kunkin henkilön vastuualue ja tehtävät, sekä mahdollisesti tiimi. On myös määritettävä, mitä muita resursseja, kuten ohjelmistoja, tiloja sekä dataa, tarvitaan ja missä määrin ja missä vaiheissa. AP Oy tarvitsee osaavan henkilöstön lisäksi esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmää, sähköistä ostolaskujen käsittelyjärjestelmää, tiloja kokoontumiselle sekä työnteolle sekä välineitä etäkokousten järjestämiseen eri toimipisteiden välillä.

Prepare-vaiheen jälkeen tulee Perform-vaihe, eli itse P2P-prosessin kehittämisvaihe. Tässä vaiheessa tapahtuu prosessin kehittäminen ja tehostaminen. Vaiheessa on oleellista seurata, mitata ja analysoida prosessin kehittämisen kulkua ja ottaa mittaustulokset ylös myöhempää käyttöä varten. Perform-vaiheessa seurataan, että prosessi kulkee mahdollisimman tehokkaasti. On tärkeää mitata prosessin suorituskykyä tässä vaiheessa esimerkiksi KPI-mittariston avulla. Kun P2P-prosessin kehittämistä on tehty, prosessin aikana saatuja mittaus- ja seurannan tuloksia käydään läpi. Seuraa siis Perfect-vaihe. On analysoitava, mitä täytyy parantaa. Tässä kohdassa

esimerkiksi suorituskyvyn mittaustulokset ovat avainasemassa, eli esimerkiksi erääntyneiden laskujen hälyttävän suureen lukumäärään on reagoitava. Tulosten pohjalta prosessia hiotaan uudelleen ja tarvittaessa mietitään uusia kehittämistoimenpiteitä, kuten esimerkiksi lisäkäsien väliaikainen palkkaaminen ostoreskontraan tai verkkolaskutuksen käyttöönotto. Kun prosessin parannukseen liittyvät toimenpiteet on tiedossa, Progress-vaihe alkaa, jossa parannukset laitetaan täytäntöön prosessissa. Kun parannettu prosessi aloitetaan, samalla alkaa myös 4P:n sykli alusta. Tämä varmistaa jatkuvan parantamisen sujuvan toiminnan AP Oy:ssä.

3.7 Muutosprojekti ja muutoksenhallinta yrityksessä

AP Oy:ssä on tehty viime vuosina useita muutoksia taloushallinnossa ja erityisesti ostoreskontrassa. Suurimmat muutokset koskevat uusien, kattavien sähköisten järjestelmien käyttöönottoa. Yritys otti ensin laajan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön, jonka jälkeen melko nopeasti otettiin käyttöön web-pohjainen hankintaportaali. Jo toiminnanohjausjärjestelmä itsessään aiheutti runsaasti muutoksia yrityksen toimintaan. Sen jälkeen konsernissa päätettiin keskittää ostoreskontra ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen, mistä seurasi ostoreskontran irtisanominen AP Oy:ssä. Tässä yhteydessä päätettiin myös VIM-järjestelmän käyttöönotosta, jotta laskut voitaisiin käsitellä ja arkistoida sähköisessä muodossa.

AP Oy:ssä vallitseekin muutosten myötä ilmeinen järjestelmälähtöisyys taloushallinnossa. Ihmisen ja järjestelmän yhteensovittaminen ei kuitenkaan aina ole kovin yksinkertaista. AP Oy:n tapauksessa se osoittautui erityisen haasteelliseksi, sillä järjestelmä ei ole kovin joustava, ja siinä oli havaittavissa käyttöönottovaiheessa teknisiä ongelmia sekä tehottomuuksia osaprosesseissa. Toisaalta järjestelmän ei ole tarkoituskaan olla kovin joustava tai sellainen, että siellä pystyisi tekemään mitä tahansa; ennemmin tarkoitus on saada järjestelmä toimimaan mahdollisimman automaattisesti. Toisaalta ihmisillä oli pitkä työkokemus ajalta, jolloin ostolaskut käsiteltiin paikallisessa ostoreskontrassa, eikä liiketoiminnassa tarvinnut tietää

ostolaskujen käsittelyyn, kuten verokoodeihin, liittyen juuri mitään. Kun otetaan huomioon järjestelmän osittain tarkoituksellinen kankeus sekä liiketoiminnan henkilöstön lähtökohdat ja aikaisempi kokemus, selvää on, että ihmisen ja järjestelmän yhteensovittaminen on hyvin haasteellista.

VIM-koulutusten ja niistä saatujen palautteiden perusteella yrityksen henkilöstöä ei ollut tiedotettu riittävästi uudesta järjestelmästä (Liite 1, Liite 2). Henkilöstölle oli epäselvää, millaisesta järjestelmästä on kyse, mitä se vaatii keneltäkin ja tulevatko työtehtävät tämän myötä muuttumaan. Melkein kaikille tuli yllätyksenä se, että järjestelmän käyttäminen vie runsaasti työaikaa varsinkin alussa, kun ei ole vielä kokemusta sen käyttämisestä. Tämä herätti vastustusta järjestelmää ja sen käyttöä kohtaan, eikä koulutuksiin käytettävää aikaa voitu käyttää tehokkaasti kun aikaa kului mielipiteiden ja vastustuksen ilmaisuun, mihin koulutus oli väärä paikka kun relevantteja henkilöitä ei ollut paikalla. Näin ollen koulutuksissa ei saatu yleensä käsiteltyjä kaikkia avoimia laskuja ja käytyä läpi niiden käsittelymenetelmiä, ja toiminta oli tehotonta.

Aiemmin käsiteltyyn muutosjohtamiseen liittyvään teoriaan nojautuen (Sirkin et al. 2006; Pirinen 2014), AP Oy:n olisikin ehdottomasti pitänyt panostaa enemmän henkilöstön tiedottamiseen sekä muutosjohtamiseen yleensäkin. AP Oy:n tapauksesta nähdään selkeästi, että tiedottamisella on muutosjohtamisessa ja muutosprojektien hallinnassa suuri merkitys. Puutteellinen tiedottaminen aiheuttaa suoraan haittaa muutoksen onnistumiselle, mikä on todettu tässä työssä niin teoriassa kuin empiriassa. Kenelläkään ei vaikuttanut olevan tietoa siitä, millaisesta järjestelmästä on kyse ja kenen kaikkien panosta sen käyttäminen jatkossa vaatisi. AP Oy:n olisi tullut tiedottaa hyvissä ajoin henkilöstöä tulevasta ostoreskontran irtisanomisesta, uuden järjestelmän käyttöönotosta sekä siitä, millaista panostusta sen käyttö keneltäkin vaatii jatkossa. Esimiehet olisivat näin voineet hyvissä ajoin suunnitella alaistensa työajan käyttöä paremmin, jotta VIM-järjestelmän käyttöönottoa ei olisi nähty niin työläänä ja aikaa vievänä, koska aikaa olisi todella ollut käytettävissä kohtuullisesti järjestelmää varten. Lisäksi AP Oy:n olisi tullut järjestää mahdollisuus henkilöstölle esittää kysymyksiä ja

kommentteja liittyen muutoksiin, jotta kommunikointi muutoksesta olisi ollut toimivaa johdon ja henkilöstön välillä.

On siis ilmeistä, ettei AP Oy:ssä ollut varauduttu etukäteen muutoksiin niiden vaatimalla tavalla. Yrityksessä tehdyt muutokset ovat koko liiketoiminnan kannalta merkittäviä, sillä ne vaikuttavat useiden ihmisten työtehtävien osittaiseen muuttumiseen, aiheuttavat uuden opettelun sekä työajan käytön uudelleensuunnitteluun. On myös otettava huomioon, etteivät suuressa kansainvälisessä konserniyhtiössä muutokset tapahdu nopeasti ja mutkattomasti – eikä varsinkaan, jos niihin ei osata varautua. AP Oy:ssä ei ollut esimerkiksi laadittu projektisuunnitelmaa, tai muutakaan suunnitelmaa, ei ollut määritelty tarkkaan kaikkia projektien vastuuhenkilöitä eikä aikataulua. Esimerkiksi vastuuhenkilöiden kartoitus, nimeäminen ja päivittäminen toiminnanohjausjärjestelmän asetuksiin tehtiin vasta neljä kuukautta VIM:n käyttöönoton jälkeen. Henkilöstöstä kerrottiin, että ainoastaan järjestelmien käyttöönottopäivät ilmoitettiin kaikille, mutta nämäkin ilmoitukset annettiin hyvin lyhyellä varoitusajalla. Kukaan ei siis ehtinyt varautumaan muutoksiin, eikä näin ollen ollut tietenkään mahdollisuutta keskustella tulevista muutoksista johdon kanssa eikä siitä, mitä muutokset vaatisivat kultakin työntekijältä.

Ei siis ollut ihmekään, että VIM-koulutusten alkaessa, kun jokaisella pitäisi olla jo tiedossaan mistä on kyse ja mihin järjestelmää tulee käyttää, henkilöstö ei ollut kovinkaan perillä järjestelmästä tai siihen liittyvistä tehtävistä. Vaikka tiedottaminen järjestelmän käyttöönotosta olisi tehty hyvissä ajoin, olisi silti ollut tarpeen laatia kokonainen aikataulu muutosprojektille. Tässä yhteydessä olisi saatu suunniteltua ja aikataulutettua projektin vaiheet sen alusta, eli vaadituista järjestelmän käyttöönottoa edeltävistä vaiheista, sen loppuun saakka, eli kun järjestelmä on saatu implementoitua lopullisesti yritykseen. Kun yrityksessä ei huolehdittu tiedottamisesta, kouluttamisesta ja muutosprojektin aikataulusta, kenelläkään ei vaikuttanut olevan tietoa, miten ostolaskujen käsittely hoidetaan, mitä kenenkin tulee tehdä ja milloin niin liiketoiminnassa kuin ostoreskontrassa. Tietoa ei myöskään ollut siitä, mitkä ostolaskujen käsittelyyn työtehtävät ovat kenenkin vastuulla, ja millä aikataululla

ostolaskujen käsittelyyn liittyvät tehtävät tulee tehdä. Toisin sanoen VIM-järjestelmän onnistuneempi käyttöönottaminen, sekä näin ollen P2P-prosessin onnistuneempi tehostamisen aloittaminen, olisi edellyttänyt huolellisesti laadittua projektisuunnitelmaa.

Ainakin ensimmäisten kolmen kuukauden aikana tehty suorituskyvyn mittaus osoittaa sen, ettei P2P-prosessin tehostaminen ole onnistunut – ainakin mitä ostolaskujen käsittelyyn tulee. Viikosta toiseen käsiteltävänä on suuri laskumassa, joiden yhteenlaskettu euromäärä on suuri. Laskumassa ei osoita pienentymisen merkkejä, vaikka tähän työhön on otettu mukaan laskumäärän mittaustulokset 12 viikon ajalta. 12 viikon mittausaika voidaan kuitenkin nähdä suhteellisen lyhyenä aikana, kun kyse on suuren yrityksen suurista muutoksista. Suorituskyvyn mittaustulokset osoittavat hälyttävästi päinvastaista. Nopeita toimenpiteitä siis tarvitaan, jotta P2P-prosessin tehostaminen ja laskujen maksaminen saataisiin edes järkevälle tasolle; erääntyneitä laskuja ei saa olla kierrossa 40 %, vaan ihanteellisessa tilanteessa erääntyneiden laskujen osuus olisi 0 %. Alkuvaiheessa laskumassa on ensiksi saatava niin euro- kuin kappalemääräisestikin pienentymään, jotta voidaan todeta P2P-prosessin tehostuneen ostolaskujen käsittelyn päässä. Tämän jälkeen voidaan aloittaa muiden tehostamistoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja mittaaminen.

4 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa käydään läpi työn keskeisimmät tulokset. Keskeisimpien tulosten pohjalta yritykselle AP Oy on luotu kehittämismalli P2P-prosessin tehostamiselle. Lukuun sisältyy myös tulosten arviointi, eli pohditaan, päästiinkö tavoitteisiin ja mitä parannettavaa jäi. Toisaalta pohditaan myös tulosten luotettavuutta. Lopuksi esitellään suositellut jatkotoimenpiteet yritykselle AP Oy tämän työn pohjalta. Työn tulokset vastaavat työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten P2P-prosessia tehostetaan?

2. Miten P2P-prosessin suorituskykyä mitataan case-yrityksessä?

4.1 Työn keskeiset tulokset

AP Oy:n tavoitteena on tehostaa P2P-prosessiaan vaiheittain. Ostoreskontran keskittäminen palvelukeskukseen sekä VIM-järjestelmään siirtyminen olivat konsernista lähtöisin olevia päätöksiä, joten niihin AP Oy ei voinut suoraan vaikuttaa. Päätöksillä on kuitenkin ollut suuri vaikutus AP Oy:n toimintaan, etenkin sen taloushallinnolle. Ensimmäinen varsinainen vaihe P2P-prosessin tehostamisessa AP Oy:ssä voidaan nähdä olevan VIM-järjestelmän käyttöönotto, mikä tarkoittaa paperilaskujen käsittelyn lopettamista. Sen sijaan ostolaskujen käsittely tapahtuu VIM-järjestelmän myötä sähköisesti. VIM-järjestelmä mahdollistaa AP Oy:lle sen, että laskuihin päästään käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta, ja niiden käsittelyprosessi on läpinäkyvää. Laskuja ei tarvitse enää arkistoida paperisesti, eikä niihin tai niiden käsittelyyn liittyen tarvitse enää käydä erikseen esimerkiksi sähköpostikeskustelua – järjestelmässä on mahdollista käydä kaikki laskuun liittyvä kommunikointi siten, että se on kaikkien asiaankuuluvien henkilöiden nähtävillä. VIM-järjestelmän tarkoituksena on siis tuoda selkeitä hyötyjä AP Oy:lle sekä sen P2P-prosessille.

Toinen merkittävä hyöty, jonka VIM-järjestelmä mahdollistaa, on laskujen käsittelyn automatiikan lisääntyminen. Järjestelmään liitetty älyskanneri skannaa kunkin laskun tiedot automaattisesti järjestelmään, jonka jälkeen lasku reitittyy automaattisesti hyväksyntään tai suoraan maksuun saakka, mikäli järjestelmä ei löydä laskuun liittyen mitään poikkeuksia. Toisaalta, jos laskusta esimerkiksi puuttuu ostotilausnumero tai siihen liittyviin tavaroihin tai palveluihin ei löydy järjestelmästä vastaanottoa, ohjautuu lasku järjestelmässä asiankuuluvalle henkilölle, mikäli järjestelmän asetuksiin on määritetty vastuulliset henkilöt oikein.

Mainittujen hyötyjen saavuttaminen ei ole onnistunut AP Oy:ltä aivan suunnitellusti, sillä etenkin käyttöönottovaiheessa on esiintynyt runsaasti ongelmia P2P-prosessin tehostamisessa. Osallistuvan havainnoinnin kautta ilmeni, ettei yrityksessä ollut juuri varauduttu järjestelmän käyttöönottoon, sillä puutteita ilmeni niin vastuu- kuin tehtävänjaossa, käyttäjätunnuksissa, tietämyksessä sekä järjestelmän toimivuudessa. Esimerkiksi järjestelmän asetuksia ei ollut määritetty loppuun asti eikä pidetty ajan tasalla; lasku ei ohjaudu oikealle henkilölle esimerkiksi hyväksyntäprosessissa, mikäli seuraava laskun hyväksyjä on sattunut lähtemään yrityksestä pois. Lasku jää jumiin järjestelmässä, eikä välttämättä kukaan huomaa omien töiden ohella ruveta seuraamaan, minne yksittäinen lasku on tuhansien laskujen joukosta mahdollisesti reitittynyt. Vasta kun lasku on erääntynyt ja toimittaja alkaa kysellä sen perään, laskun etsiminen alkaa.

Toisaalta laskujen käsittelyssä on ollut osaamisvajetta ja ongelmia on syntynyt, kun älyskanneri ei ole lukenut laskulla olevaa ostotilausnumeroa, eikä laskun käsittelijäkään ole sitä huomannut tai osannut etsiä. Tällöinkin lasku jää jumiin, ja täytyy selvittää, turhaan, mikä on laskun ostotilausnumero. Yleisempi tapaus on se, että laskulta se todella puuttuu, mikä aiheuttaa niin ikään selvitystyötä ja kommunikointia joko liiketoiminnan tai toimittajan päähän tai yleensä molempiin. Nämä ovat kuitenkin vain esimerkkejä, ja on havaittu, että älyskanneri saattaa jättää lukematta, tai lukee virheellisesti, myös muita laskun avaintietoja. Tämä lisää runsaasti yhden laskun käsittelyyn kuluvaa aikaa. Tämä tarkoittaa ajanhukan lisäksi myös lisääntyviä

kustannuksia. Lisäksi liiketoiminnan osaamisvaje laskujen käsittelyssä on ollut omiaan lisäämään laskujen käsittelyyn kuluvaa aikaa, sekaantumista sekä turhautumista.

Ongelmista huolimatta VIM-järjestelmä toi AP Oy:lle myös automaattisesti, eli ilman eri ponnisteluja, toivottuja hyötyjä. Kun laskujen käsittely siirrettiin paperilaskujen käsittelystä VIM-järjestelmään älyskannauksen avulla, mahdollistui saman tien prosessin läpinäkyvyys kun laskuun liittyvä kommunikointi tapahtuu järjestelmässä ja laskut on nähtävillä järjestelmässä ajasta ja paikasta riippumatta. VIM-järjestelmä mahdollisti myös laskujen käsittelyn osittaisen automatisoinnin älyskannauksen kautta. Nämä hyödyt yritys saavutti saman tien, kun järjestelmä otettiin käyttöön, mutta on tärkeää, että järjestelmän koko potentiaali, varsinkin laskujen käsittelyn automatisoinnin suhteen, osataan hyödyntää mahdollisimman kattavasti. Vain tällöin P2P-prosessin tehostaminen ostolaskujen käsittelyvaiheen osalta on todella mahdollista.

VIM-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksia P2P-prosessiin voidaan tulkita suorituskyvyn mittauksen ja siitä saatujen tulosten kautta. AP Oy:n eduksi voidaan katsoa, että yrityksessä otettiin käyttöön välittömästi KPI-mittaristo suorituskyvyn mittausta varten. AP Oy:n KPI-mittaristo sisältää kaikki yrityksen määrittämät avainluvut ja –tekijät, joiden mittaaminen koetaan tärkeäksi. Mittariston tuottamaa dataa seuraa yrityksen johto useammalla portaalla, ja mittausdatan nähdään olevan arvokasta tietoa yrityksen P2P-prosessin tilasta.

Suorituskyvyn mittausten tulokset osoittavat, että VIM-järjestelmän käyttöönotto ei suoraan pienentänyt käsiteltävänä olevien laskujen lukumäärää, vaan tulokset osoittivat pikemminkin päinvastaista. Avointen laskujen määrä niin euroissa kuin kappaleissa oli viikosta toiseen suuri, samaten päivittäisellä tasolla mitattuna. Erityisen hälyttävällä tasolla oli erääntyneiden laskujen lukumäärä sekä euromäärä – määrät ovat reilusti suurempia kuin mihin suomalaisessa tarkassa taloushallinnossa on totuttu. Varsinaista trendin muutosta ei havaittu 12 viikon mittausjaksolla, joka alkoi VIM-järjestelmän käyttöönotosta. On toki otettava huomioon mittausjakson suhteellisen lyhyt kesto, eli tällä ajanjaksolla ei toisaalta voida olettaakaan merkittäviä muutoksia AP Oy:n

kokoisessa yrityksessä, varsinkin kun tausta ja lähtötilanteen haastavuus ovat tiedossa. Toisaalta mittaustulokset olivat taas kaikkien tiedossa kaiken aikaa, joten voisi olettaa että yrityksessä olisi tehty toimenpiteitä ja ponnisteltu sen eteen, jotta trendi saataisiin ensimmäisen 12 viikon aikana muuttumaan edes hieman. Yrityksellä on siis vielä runsaasti parannettavaa ja työtä P2P-prosessin kehittämisessä.

Suorituskyvyn mittauksen tulokset osoittavat myös, että yrityksen kannattaa jättää KPI-mittaristostaan avointen laskujen määrän päivittäinen seuranta pois, sillä se ei tuota käyttökelpoista dataa yritykselle. Yksi syy tähän on yrityksen suuri koko – suuressa yrityksessä ei ole aikaa seurata laskujen määrää päivittäin, eikä toisaalta pystytä reagoimaan riittävästi laajempiin ongelmiin. Sen sijaan laskujen lukumäärän ja euromääräisyyden mittaaminen viikoittaisella tasolla on järkevää, koska mittausdatasta saadaan relevantit tulokset sekä nähdään kerralla yleinen trendi ja sen kehitys.

4.2 Kehittämismalli

Osallistuvaa havainnointia käytettiin menetelmänä sekä VIM-koulutusten yhteydessä, viikoittaisissa palavereissa että operatiivisessa toiminnassa. Esimerkiksi VIM-koulutuksissa tehtiin muistiinpanoja koulutusten etenemisestä, esiin nostetuista ongelmakohdista sekä erityisesti liiketoiminnan edustajilta tulleista kommenteista ja mielipiteistä, koskien niin implementoitavaa järjestelmää, mutta myös kokonaisuutena muutoksen läpivientiä ja onnistumista. Tehtyjen havaintojen ja niiden analysoinnin tuloksena laadittiin kehittämismalli AP Oy:lle soveltaen niin sanottua juurisyy-analyysia.

Taulukko 1. Kehittämismalli AP Oy:lle.

Havaittu ongelma AP Oy:ssä	**Ongelman juurisyy**	**Parannus- / kehittämisehdotus**
Muutosvastarinta	Puutteellinen tiedottaminen	Henkilöstön tiedottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Olennaista antaa jokaiselle mahdollisuus kommentointiin ja kysymysten esittämiseen säännöllisesti muutosprojektin edetessä. Muutosten asiallinen perustelu organisaatiossa.
Osaamisen taso	Huonosti suunniteltu koulutus	Henkilöstön kouluttaminen viimeistään järjestelmän käyttöönoton yhteydessä sekä tarpeen mukaan sen jälkeenkin. Koulutuskielen tulisi olla koulutettavan äidinkieli. Koulutusten sisältö täytyy suunnitella osallistujien osaamistason mukaan, ja koulutusten vaativuustasoa on portaittain nostettava.
Tekniset puutteet järjestelmän käytettävyydessä ja toimivuudessa	Yrityksen suuri koko, mikä aiheuttaa heterogeenisuutta organisaatiossa, heikko organisaatiotuntemus prosessin avainhenkilöillä	Huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen etukäteen: järjestelmien testaaminen, projektisuunnitelman ja riskianalyysin laadinta (riskien hallinta).
Ongelmanratkaisu-kyky	Tarkka tehtävä- ja vastuunjako tekemättä tai tehty puutteellisesti, riskit tunnistamatta	Huolellisesti laadittu projektisuunnitelma, josta käy ilmi vastuu- ja tehtäväjaot sekä muutosprojektin toteutuksen aikataulutus. Myös suorituskyvyn mittaamiselle määritettävä vastuuhenkilö, joka huolehtii suorituskyvyn mittaamisesta, seurannasta ja raportoinnista.
Taloushallinnon vanhentunut teknologia	Taloushallinnon johtamisen puutteellisuus, kehittämistoiminnan laiminlyönti	Siirtyminen verkkolaskutukseen, tekoälyn ja robotiikan tarjoamien mahdollisuuksien laaja kartoitus ja hyödyntäminen.
Kasvaneet viivästyskorko- ja perintäkulut, maksumuistutusten lisääntynyt määrä.	Ostolaskujen tehoton käsittely, ja kaikki edellä mainitut asiat	Resurssien suunnittelu ja kohdentaminen projektin elinkaaren aikana sekä päättymisen jälkeen, lisäksi kaikki edellä mainitut asiat

AP Oy:n P2P-prosessin tehostamishankkeen puitteissa havaittiin siis kuusi merkittävää ongelmaa, joihin etsittiin niiden juurisyyt. Tunnistetut ongelmat listattiin edellä olevaan taulukkoon ensimmäiseen sarakkeeseen. Taulukon toiseen sarakkeeseen kuvattiin ongelmien juurisyyt, eli mistä varsinaisista asioista ja niiden puutteellisuudesta listatut ongelmat johtuivat. Kolmantena sarakkeena taulukossa on työn tutkijan ehdotus ongelman ratkaisemiseksi. Näin luotiin kehittämismalli AP Oy:lle, jota yritys voi hyödyntää arvioidessaan P2P-prosessin nykytilan taustalla vaikuttavia tekijöitä ja toimenpiteitä, sekä prosessin jatkokehittämisen suunnittelussa. Kehittämismallin tavoitteena on, että yritys voisi hyödyntää mallia jatkossakin erilaisten kehitys- tai muutosprojektien yhteydessä, ja osaisi siten kiinnittää huomiota projektien onnistumisen kannalta olennaisiin tekijöihin. (Taulukko 1) Kehittämismalli on myös yleistettävissä ja laajennettavissa muihin vastaaviin tapauksiin yrityksestä riippumatta.

Kehittämismallin pohjalta voidaan todeta, että AP Oy:n ongelmat P2P-prosessin kehittämisessä ovat heikossa muutosjohtamisessa, puutteellisessa suunnittelussa sekä lähtökohtaisesti vanhentuneeseen teknologiaan perustuvassa toimintamallissa. AP Oy:n toiminta on siis yleisesti yrityksille tyypillistä, kun verrataan kehittämismallia teoriaosuuden tuloksiin; yritykset panostavat resurssinsa ensisijaisesti ydinliiketoimintaansa, mikä on rationaalista. Tällöin panostaminen esimerkiksi taloushallinnon prosesseihin jää väistämättä vähemmälle huomiolle, sillä tukiprosesseihin panostamista ei nähdä kovin tärkeänä tai ensisijaisena. (Burroughs 2018) Toisaalta AP Oy:ssä ei riskienhallinnan ja riskianalyysin merkitystä niin ikään nähty tärkeäksi, kuin toisaalta koko muutosprojektin suunnitteluakaan. Projektisuunnitelma olisi ollut ehdottoman tärkeä laatia, sisältäen muutoksen aikataulun, vastuu- ja avainhenkilöt sekä kommunikaatio- ja palautekanavat. Suunniteltu ja hallittu muutosjohtaminen, projektisuunnitelman laatiminen sekä riskienhallinnan näkökulma riskianalyyseineen ovat teoriaan peilaten olennaisia menestystekijöitä prosessien kehittämisprojekteissa, kuten AP Oy:n P2P-prosessin

kehittämisessä. (Alam & Gühl 2016, s. 43-46; Martinelli & Milošević 2016, s. 377-388; Pirinen 2014; Sirkin et al. 2006)

Olennaista kehittämismallissa on se, että suurin osa ongelmista on sellaisia, joiden syihin yritys voi itse vaikuttaa, kun taas esimerkiksi konsernitason linjauksiin, kuten siihen, miksi ostolaskujen käsittely keskitetään palvelukeskukseen, yritys ei voi vaikuttaa. Merkityksellistä olikin löytää kehittämismalliin sellaisia asioita, joille yritys voi tehdä jotakin, jos tahtoa on, ja jotka se voi ottaa jatkossa huomioon esimerkiksi muissa projekteissa. Näiden asioiden osalta, joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa tai joista se ei voi päättää itsenäisesti, on kuitenkin tärkeää löytää konkreettiset keinot niiden hallintaan, jotta tulevat muutokset saadaan vietyä hallitummin läpi, ja näin toimintaa kehitettyä tehokkaammin.

Kehittämismallin perusajatuksen (juurisyy-analyysi) implementointi AP Oy:ssä jatkuvan parantamisen työkaluksi on tärkeää. Kehittämismalli voidaan implementoida esimerkiksi PDCA:n tai 4P:n syklin viitekehystä apuna käyttäen. Näin varmistetaan se, että P2P-prosessin kehittäminen tapahtuu pikkuhiljaa askel askeleelta, hitaasti mutta varmasti. Ensin tulee määrittää ensimmäiset kehittämistavoitteet, ja kun ne saavutetaan, tarkastellaan prosessin aikana saatua palautetta sekä suorituskyvyn mittauksen tuloksia ja määritetään seuraavat kehittämistavoitteet ja parantamiskohteet.

Kun havaitut ongelmat juurisyineen sekä niiden kehittämisehdotukset otetaan yrityksen johdossa asti huomioon ja niitä tarkastellaan huolellisesti, yritys voi saavuttaa merkittäviä harppauksia P2P-prosessin tehostamisessa. Kiinnittämällä huomiota muutosjohtamiseen ja johtamisen laatua parantamalla muun muassa kommunikointia ja koulutusta tehostamalla, yrityksen henkilöstöön saadaan todennäköisesti aivan erilainen, myönteinen asenneilmapiiri muutoksia ja esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöönottoa kohtaan. Tällöin tehostuu VIM-järjestelmän käyttökin, mikä johtaa puolestaan suoraan P2P-prosessin tehostumiseen. Tällaiseen työmäärään yrityksen tarvinnee etsiä kyseisistä asioista vastaava, osaava henkilö. Toisaalta tärkeänä asiana on myös VIM-järjestelmän ohjausasetusten kuntoon laitto ja ylläpito. Johtuen tämän

tehtävän osaamisvaatimuksista ja järjestelmään kohdistuvista muutospaineista, tarvittaneen toinenkin henkilöresurssi, ainakin lyhyellä aikavälillä.

AP Oy:n P2P-prosessin kehittämiseksi otettiin siis suurena kehitysaskeleena käyttöön sähköinen laskujen käsittelyjärjestelmä. Järjestelmän tarkoituksena on osaltaan tehostaa P2P-prosessia mahdollistamalla laskujen käsittely ja arkistointi sähköisessä muodossa. Järjestelmän tarkoituksena on nopeuttaa sekä osittain myös automatisoida laskujen käsittelyä. Yrityksen tavoitteena onkin, että 80 % yritykseen saapuvista ostolaskuista järjestelmä käsittelee automaattisesti ja 20 % laskuista vaatisi manuaalista käsittelyä ostoreskontrasta ja liiketoiminnasta. Tähän tavoitteeseen yrityksellä on kuitenkin vielä matkaa, sillä kuten tässä työssä on tuotu esiin, P2P-prosessin tehostamisessa on ilmennyt lukuisia ongelmia. Osallistuvan havainnoinnin kautta AP Oy:lle kehitettiin tämän työn tuloksena P2P-prosessin kehittämismalli, jota hyödyntämällä yritys voi kiinnittää huomion olennaiseen, ja siten tehostaa P2P-prosessin kehitystä. Kehittämismallia voi hyödyntää myös muissa prosesseissa. Kun kehittämismalli implementoidaan jatkuvan parantamisen työkaluna, P2P-prosessia saadaan tehostettua vähitellen, mutta hallitusti.

4.3 Tulosten arviointi

AP Oy ei vielä tämän diplomityön puitteissa ole päässyt tavoitteisiinsa P2P-prosessin kehittämisessä. Toisaalta prosessi käsittää laajoja osa-alueita, ja yrityksen lähtötilanne prosessin kehittämiseksi oli vähintäänkin haastava. Osallistuvan havainnoinnin kautta ilmeni, ettei prosessilla ole aiemmin ollut selkeää johtoa eikä prosessin kehittämisen eteen ole tehty juuri mitään. Tämä selittää vanhanaikaisen toimintamallin laskujen käsittelyssä, kun ostoreskontra on toiminut vielä viime vuosinakin paperisena. AP Oy:ssä ryhdyttiin siis toimimaan P2P-prosessin eteen, ja prosessi vaatii vielä paljon työtä sekä erinäisiä selvityksiä esimerkiksi VIM-järjestelmän potentiaalista, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa P2P-prosessin tehostamisessa. Prosessin kehittämiselle on siis

varattava aikaa ja resursseja pari vuotta, minkä jälkeen on huomioitava resurssit prosessin ylläpitoa varten.

Voidaan siis todeta, etteivät tämän diplomityön tulokset ole välttämättä haluttuja tai toivottuja yrityksessä, mutta ne kertovat kuitenkin todellisen tilanteen yrityksen P2P-prosessin nykytilassa. Tulosten, sekä erityisesti laaditun kehittämismallin, pohjalta on helpompaa lähteä kartoittamaan jatkotoimenpiteitä P2P-prosessin tehostamiselle. P2P-prosessin tehostamisen aloittaminen ei sujunut yrityksessä ongelmitta, eikä alkuvaiheessa ole havaittavissa tehostumista ollenkaan, ainakaan suorituskyvyn mittauksen perusteella, vaan päinvastoin. Avoimia sekä erityisesti erääntyneitä laskuja on mittausten mukaan liikaa. P2P-prosessin kehno toimivuus tehostamisen alkuvaiheessa tuli ilmi myös osallistuvan havainnoinnin kautta.

Tulosten voidaan katsoa olevan pääasiassa luotettavia. Kuitenkin virheet tulosten luotettavuudessa ovat mahdollisia. Esimerkiksi KPI-mittaristoon syötetty data on otettu suoraan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä, jossa on virheen mahdollisuus. Esimerkiksi laskujen tallentamista järjestelmään väärillä loppusummilla on saattanut tapahtua. Osallistuvan havainnoinnin kautta tällaisia tapauksia on ilmennytkin, mutta ne on pyritty korjaamaan saman tien, kun virhe on havaittu. Kuvassa 13 on myös mitä ilmeisemmin virhe mittausdatassa, sillä yhden päivän mittaustulos poikkeaa radikaalisti muiden päivien tuloksista, eikä näin suuri päivittäinen vaihtelu ole mahdollista AP Oy:n kokoisessa yrityksessä. Toisaalta osallistuvan havainnoinnin kautta saatu data ja tulokset herättävät myös oman kysymyksensä tulosten luotettavuudesta. Havainnointi on pyritty suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti, mutta se on tapahtunut kuitenkin ihmisen toimesta. Sekä osallistuvan havainnoinnin että suorituskyvyn mittauksen tulokset kuitenkin tukevat toisiaan, eikä ristiriitoja näiden välillä ole esiintynyt diplomityön aikana. Näin ollen voidaan todeta, että diplomityön tulokset ovat vähintään melko luotettavia.

4.4 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Työn tuloksiin perustuen voidaan todeta, että vaikka AP Oy:ssä ollaan oikealla tiellä siinä, että on ylipäätään aloitettu P2P-prosessin kehittäminen, yrityksessä tulee edelleen tarkasti miettiä ja toteuttaa toimenpiteitä P2P-prosessin kehittämistä varten. AP Oy:ssä tulee myös tarkastella sitä, ovatko nykyiset toimintamallit ja käytännöt parhaat mahdolliset, vai tulisiko jotain poistaa tai muuttaa. Muutosprosessi toteutettiin melko nopealla aikataululla, joten on hyvin mahdollista, ettei käytössä ole parhaat mahdolliset käytännöt. Toiminnan kriittistä tarkastelua, palautteen keräämistä sekä kehitysaskeleiden suunnittelua ja toteuttamista yrityksessä siis tarvitaan jatkotoimenpiteinä. Ensin AP Oy:n on päästävä P2P-prosessin kehittämisessä järkevälle perustasolle, joka on erikseen määritettävä. Taso voi olla esimerkiksi sellainen ostolaskujen käsittelyn näkökulmasta, että ensin saadaan laskumassa purettua ja erääntyneiden laskujen määrä minimoitua. Tämän jälkeen AP Oy:n on mahdollista suunnitella P2P-prosessin seuraavat kehittämistoimenpiteet.

AP Oy:n siirtyminen verkkolaskujen vastaanottamiseen on yksi edistysaskel jatkotoimenpiteenä P2P-prosessin tehostamisessa. Verkkolaskutus on palvelu, joka on kehitetty sitä varten, että laskut saataisiin käsiteltyä automaattisesti, tai ainakin automaattisemmin kuin esimerkiksi siinä tapauksessa, kun laskut lähetetään sähköpostilla. Täten tuottavuus yrityksissä kasvaa, ja asiakkaille tuotetaan lisäarvoa nopeutuneiden laskunkäsittelyn ja –maksun muodoissa. (Korkman et al. 2010) Verkkolasku on lasku, joka lähetetään ja vastaanotetaan sähköisessä muodossa ja tiedot säilyvät siinä muuttumattomina. Verkkolaskutus siis eliminoi laskujen skannauksessa syntyvät virheet, ja laskujen vastaanottaminen verkkolaskuina tarkoittaa yritykselle miltei aina kustannussäästöjä. Useimmat yritykset ovatkin jo siirtyneet verkkolaskutukseen, sekä lähettämisen että vastaanottamisen osalta. (Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 103-14) AP Oy:n voidaan siis katsoa olevan ajastaan jäljessä, joten verkkolaskutukseen siirtyminen pikimmiten olisi suositeltavaa ja ajankohtaista. Verkkolaskutukseen siirtyminen on avainasemassa, kun tarkastellaan sekä yleisesti

yritysten, että tapauskohtaisesti AP Oy:n mahdollisuuksia P2P-prosessin kehittämiselle ja toiminnan jatkuvalle parantamiselle (Murphy 2012; Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 103-104).

Verkkolaskun lisäksi digitalisaatio tarjoaa myös muita keinoja P2P-prosessin tehostamiseksi. Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly ovat merkittäviä muutosajureita taloushallinnon digitalisaatiossa. Näistä ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään tällä hetkellä taloushallinnossa robotiikan muodoista eniten. Ohjelmistorobotiikka soveltuu hyvin sellaisiin taloushallinnon tehtäviin, joissa samanlaisia, rutiininomaisia ja loogisesti määriteltyjä tapahtumia on paljon. Ihmisen tehtävä on luoda robotille säännöt, jolloin robotti toimii virheettömästi näiden sääntöjen mukaan. Tekoäly on huomattavasti kehittyneempi teknologia, joka lähestyy inhimillisen älykkyyden tasoa. Tekoäly voi hoitaa tyypillisesti ihmisille kuuluvia tehtäviä, jotka ovat monimutkaisia, ja sillä on jonkin tasoinen tietoisuus. Robotiikkaan ja tekoälyyn voidaan katsoa kuuluvan myös koneoppimisen sekä kehittyneiden käyttöliittymien teknologiat. (Kaarlejärvi & Lahti 2018, s. 51-61) AP Oy:ssä on jo otettu ohjelmistorobotiikka käyttöön kirjanpidon prosesseissa, mutta yrityksen kannattaa ehdottomasti harkita ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn tuomia mahdollisuuksia myös P2P-prosessin kehittämisessä vahvemmin. Esimerkiksi laskujen tiliöinnissä ja ostotilauksellisten laskujen käsittelyssä näitä teknologioita yritys voisi käyttää hyväksi.

AP Oy:ssä tulee implementoida jatkuvan parantamisen toimintamalli. Vaikka toimintamalli on hyvä olla olemassa kaikissa yrityksen prosesseissa, erityisesti herkässä vaiheessa olevan P2P-prosessin ja sen kehittämisessä sen merkitys on tärkeä. Kun yrityksessä saadaan määritettyä, missä vaiheessa prosessi on nykytilassa, olennaista tämän jälkeen on määrittää ongelmakohdat, ratkaisut ongelmiin sekä laittaa ratkaisut ja parannukset täytäntöön. Ensimmäisessä vaiheessa yritys voisi tarkastella diplomityössä laadittua kehittämismallia. Kun parannukset on laitettu täytäntöön ja parannettu prosessi on saatu implementoitua, ei pidä tyytyä ainoastaan tähän. Sen sijaan on seurattava ahkerasti parannetun prosessin toimivuutta, etsittävä uudet mahdolliset ongelmakohdat ja tehtävä seuraavat parannukset. Lean-ajattelu on

jatkuvassa parantamisessa voimakkaasti mukana, ja yrityksessä tulisikin panostaa myös Lean-osaamiseen – panostaminen maksaa varmasti itsensä takaisin, kun resursseja ei tuhlata enää turhiin työvaiheisiin vaan asiat hoidetaan mahdollisimman tehokkaasti. Oikeita asioita hoidetaan oikeaan aikaan ja oikeasta syystä.

Mahdollisia jatkotutkimus-aihioita P2P-prosessista ja sen kehittämisestä riittää. Esimerkiksi automaatio tarjoaa lukemattoman paljon mahdollisuuksia P2P-prosessin tehostamisessa. Jotta automaatiota saataisiin edistettyä, tulevaisuudessa voitaisiin siirtää taloushallinnon toimintoja ja palveluja pilveen, sen lisäksi, että otetaan huomioon taloushallinnon digitalisaation tuomat mahdollisuudet. Tällä vastattaisiin nykypäivän ja tulevaisuuden maailmaan, jossa vaaditaan reaaliaikaisuutta kaiken aikaa. Myös puhelimeen ladattavia sovelluksia, jotka ovat yhteydessä pilveen, tulisi kehittää jatkossa, jotta esimerkiksi laskun hyväksyjät voivat hyväksyä laskun ajasta ja paikasta riippumatta. Toimittajien ja sidosryhmien kanssa kommunikointiin voidaan jatkossa kehittää, tai ottaa käyttöön jo olemassa olevia, erilaisia työkaluja, kuten erilaisia chat-sovelluksia. Tällöin verkostoituminen on helpompaa ja esimerkiksi mahdollisista ongelmista voidaan kommunikoida reaaliajassa. (Cohen 2015, s. 32) Myös Galarza (2017, s. 53) painottaa sitä, että ihmiset eivät enää nykyään pysty olemaan erossa puhelimistaan ynnä muista älylaitteistaan, joten miksi tätä ei käytettäisi hyödyksi myös silloin, kun kehitetään yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja, kuten P2P-prosessia? On varsin ilmeistä, että taloushallinnon toiminta olisi ketterämpää ja dynaamisempaa, kun työskentelyvälineet olisivat nykyaikaisia ja langattomia.

5 YHTEENVETO

P2P-prosessi on yrityksen taloushallinnon prosesseista se, jossa on yleisesti todettu olevan paljon potentiaalia sen tehostamiseen, mutta joka on kuitenkin jäänyt muiden prosessien tehostamisen jalkoihin. Tyypillisesti P2P-prosessi on nähty yrityksissä ainoastaan tukiprosessina, johon ei siitä syystä kannata panostaa – panostaminen liiketoiminnan ydinprosesseihin on sen sijaan nähty hyvin tärkeäksi. Kuitenkin P2P-prosessin tehostamisella yritys voi saavuttaa hyötyjä, joista mainittakoon aina ajankohtaiset kustannussäästöt työajan ja materiaalisäästöjen muodossa, manuaaliseen työhön liittyvien virheiden todennäköisyyden ja lukumäärän väheneminen, hyvien toimittajasuhteiden luominen ja ylläpitäminen sekä henkilöstön työajan vapautuminen arvoa tuottaviin työtehtäviin. Nämä hyödyt näkyvät yrityksen tuloksessa asti, ja siksi onkin korkea aika ottaa P2P-prosessi tehostamisen kohteeksi yritysmaailmassa.

P2P-prosessin, tai minkä tahansa liiketoiminnan prosessin, kehittäminen tarkoittaa aina myös muutosta. Kun jotain kehitetään, jokin muuttuu. Näin ollen hallittu ja laadukas muutosjohtaminen on tärkeää prosessien kehittämisessä. Muutoksen hallinta vaatii huomion kiinnittämistä moneen asiaan:

1) Projektisuunnitelman, jossa on selkeä aikataulu, laatimiseen
2) Kommunikoinnin merkityksen tiedostamiseen, ja sen hoitamiseen asiaa parhaiten palvelevalla tavalla
3) Palautteen vastaanottamiseen ja siihen reagoimiseen
4) Muutoksen etenemisen tarkasteluun sekä poikkeamiin reagoimiseen, esimerkiksi jos jokin riski toteutuu tai aikataulu pettää.

AP Oy:ssä muutosjohtaminen ei toiminut, tai kärjistäen se puuttui P2P-prosessin kehittämisestä kokonaan. Näin ollen on syntynyt epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa, mikä puolestaan on omiaan ruokkimaan ja ylläpitämään muutosvastarintaa. Muutosvastarinta onkin yksi selkeä syy sille, miksi AP Oy:n P2P-

prosessin kehittäminen ei ole lähtenyt käyntiin yrityksen ja sidosryhmien odotusten mukaisesti.

Suorituskyvyn mittaaminen osana johtamista on tärkeää P2P-prosessin kehittämisen kannalta, koska se tuottaa arvokasta informaatiota prosessin nykytilasta ja kehittymisen trendistä. Mittaustulokset ja niiden analysointi on tärkeää minkä tahansa liiketoimintaprosessin tehostamisessa sekä myöhemmin siinä, että pysytään saavutetulla tasolla. Kun ensimmäisen kehitysaskeleen tavoitteet on saavutettu, on määritettävä seuraavat kehittämistoimenpiteet prosessille, ja sen jälkeen on mitattava ja seurattava prosessin parannuksen saavuttamista. Näin toteutetaan jatkuvan parantamisen toimintamallia, ja yritys pysyy tehokkaana ja pystyy tuottamaan parempaa tulosta sidosryhmilleen.

Tämä diplomityö syntyi AP Oy:n toimeksiantona, ja tarkoituksena oli toteuttaa tutkimus yrityksen P2P-prosessin kehittämisestä sekä kyseisen prosessin suorituskyvyn mittaamisesta. P2P-prosessi on laaja prosessi, ja siihen kuuluu monia toimintoja aina hankintavaiheesta maksuvaiheeseen saakka. Siten prosessissa on monta kehittämiskohtaa ja mahdollisuuksia. Tässä työssä tutkittiin P2P-prosessin kehittämistä erityisesti ostolaskujen käsittelyn näkökulmasta. Esimerkiksi paperilaskujen käsittelystä luopuminen ja siirtyminen laskujen käsittelyyn sähköisessä muodossa ovat konkreettisia toimenpiteitä P2P-prosessin tehostamiseksi, mitä yritykset ovat tosin tehneet jo vuosien ajan. Oli siis korkea aika kyseiselle toimenpiteelle myös AP Oy:ssä. Ostolaskujen käsittely sähköisesti paperin sijaan automatisoi laskujen käsittelyä, kun järjestelmä teknisesti toimii ja sitä käytetään oikein. Samalla saadaan muodostettua ajasta ja paikasta riippumaton käsittely sekä arkisto ostolaskuille, mikä on tärkeää sekä liiketoiminnan että myös muun muassa tilintarkastuksen näkökulmista.

Yritykset tehostavat P2P-prosessiaan, jotta saavutettaisiin kustannussäästöjä, mikä näkyy suoraan tuloksessa. Lisäksi P2P-prosessia tehostetaan, jotta voidaan neuvotella toimittajien kanssa kilpailukykyä parantavasta hinnoittelusta. P2P-prosessia tehostetaan yleensä toimintaa digitalisoimalla, kuten siirtämällä toimintoja sähköisiin järjestelmiin manuaalisesti tehtävän työn sijaan. Lisäksi P2P-prosessia tehostetaan

ottamalla käyttöön teknologisia ratkaisuja, kuten laskujen vastaanottaminen verkkolaskuna. Tämä tehostaa ostolaskujen käsittelyä merkittävästi. On tärkeää löytää laadukkaat resurssit, kuten osaavaa työvoimaa, työskentelemään P2P-prosessin kehittämisen parissa, jotta prosessi toimisi tehokkaasti.

P2P-prosessin suorituskykyä mitataan AP Oy:ssä KPI-mittariston avulla. KPI-mittaristo on yleisesti yrityksissä käytössä oleva suorituskyvyn mittausväline. AP Oy:n KPI-mittaristo sisältää yrityksen määrittämät avainluvut ja –tekijät, joiden mittaaminen koetaan olennaiseksi. Mittausdata on täten arvokasta, ja sitä pystytään hyödyntämään kun suunnitellaan ja tehdään päätöksiä esimerkiksi seuraavista P2P-prosessin kehittämistarpeista ja toimenpiteistä. KPI-mittariston tuottaman datan avulla yritys pystyy siis suunnittelemaan toimintaansa eteenpäin. KPI-mittaristo kuvaa käsittelyssä olevaa laskumäärää sekä euroissa että kappaleina, ja laskujen erääntyneisyyden astetta. Näiden lisäksi mitataan saapuneiden ja käsiteltyjen laskujen määrää ja suhdetta päivätasolla, ajallaan ja myöhässä maksettujen laskujen suhdelukua sekä maksumuistutusten lukumäärää päivätasolla. Tärkeää kuitenkin on, että AP Oy:ssä osoitetaan selkeästi vastuuhenkilö suorituskyvyn johtamiselle, jottei päädytä ainoastaan mittaamaan yksittäisiä tekijöitä, vaan myös tekemään toimenpiteitä mittaustulosten analysoinnin pohjalta.

Työn keskeisenä tuloksena on luotu kehittämismalli AP Oy:n P2P-prosessin kehittämiselle juurisyy-analyysina. AP Oy:n P2P-prosessin kehittämisessä havaittiin kuusi merkittävää ongelmaa, joihin etsittiin niiden juurisyyt sekä kehittämisehdotukset. Kehittämismalli on laadittu siten, että yritys voisi hyödyntää sitä jatkossakin erilaisten kehitys- tai muutosprojektien yhteydessä, jotta projektit olisivat jatkossa onnistuneempia alusta alkaen; juurisyitä analysoidessa yrityksen tulisi ottaa huomioon nimenomaan kehittämisehdotukset, jotta ongelmat saataisiin minimoitua. Kehittämismalli kannattaa omaksua yrityksessä, jotta prosessia saadaan jatkokehitettyä ja tunnistettuihin ongelmakohtiin kiinnitetään aktiivisesti huomiota.

Yhteenvetona AP Oy:n johtoryhmälle on laadittu SWOT-analyysi päätöksenteon tueksi. SWOT-analyysin tarkoituksena on kuvata P2P-prosessin nykytilannetta

suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. SWOT-analyysi auttaa johtoryhmää hahmottamaan olennaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät P2P-prosessin kehittämiseksi sekä avaamaan keskustelun mahdollisista tulevaisuuden näkymistä ja toimenpiteistä. Analyysin avulla tuodaan selkeästi esiin yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet P2P-prosessin kehittämisessä, sekä toisaalta ulkoa päin tulevat mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksista tulee pitää kiinni, ja heikkouksia kannattaa kehittää siten, että niistä tulisi lopulta vahvuuksia. Mahdollisuudet kannattaa ottaa tarkasti selville, ja ottaa mahdollisuuksien mukaan käyttöön. Uhkista yrityksen kannattaa laatia esimerkiksi riskianalyysi, jotta ne pystyttäisiin ennakoimaan sekä välttämään mahdollisimman tehokkaasti.

Taulukko 2. SWOT: P2P-prosessin tehostaminen AP Oy:ssä.

Vahvuudet - Henkilöstön ammattitaito ja halu oppia - Koulutukset ja niiden säännöllisyys - Luotu kehittämismalli - Taloudellinen tilanne	**Mahdollisuudet** - Nykyaikainen järjestelmä - Digitalisaatio: verkkolaskutus, ohjelmistorobotiikka, tekoäly
Heikkoudet - Muutosvastarinta, muutosjohtamisosaaminen - Johdon tuki - Substanssiosaaminen	**Uhat** - Toimittajat eivät pysty laatimaan AP Oy:n tietosisältövaatimuksia vastaavia laskuja - Toimittajat eivät halua enää tehdä yhteistyötä AP Oy:n kanssa

AP Oy:llä on paljon sisäisiä vahvuuksia, joita sen tulee vahvistaa ja hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti; henkilöstöä kannattaa kouluttaa ja pitää mukana toiminnan kehittämisessä, jotta työskentely P2P-prosessin parissa olisi jatkossa tehokkaampaa. Yritykselle laadittua kehittämismallia kannattaa tarkastella ja implementointia vakavasti harkita – kehittämismalli on räätälöity AP Oy:lle sen omista

lähtökohdista. AP Oy:llä on hyvä taloudellinen tilanne, joten yritys pystyy kehittämään toimintaansa myös taloudellisesta näkökulmasta. Hyvä taloudellinen tilanne mahdollistaa myös SWOT-analyysissä mainittujen mahdollisuuksien tarkastelun; yrityksen on mahdollista panostaa verkkolaskutuksen käyttöönottoon sekä tutkia ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksia taloushallinnossa sekä erityisesti P2P-prosessin tehostamiseksi. Myös yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä vaikuttaisi olevan vielä paljon toiminnollisuuksia, joissa piilee käyttämätöntä potentiaalia – näiden kartoittamiseen yrityksen kannattaa panostaa.

AP Oy:n heikkoudet ovat kaikki sellaisia, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan. Muutosvastarintaa voidaan heikentää, johdon tukea voidaan lisätä, sekä substanssiosaamiseen voidaan vaikuttaa ymmärrystä lisäämällä. Keinoja ovat muutosjohtamisen parantaminen, tiedottamisen tehostaminen ja koulutusten tehostaminen koko organisaatiossa. Ulkoiset uhat liittyvät lähinnä toimittajiin – ne toimittajat, jotka eivät pysty toimittamaan AP Oy:n tietosisältövaatimuksia vastaavia laskuja, joutuvat todennäköisesti odottamaan laskujensa maksua pidempään. Tämä voi aiheuttaa hankaluuksia toimittajasuhteille. Mikäli toimittajasuhteet heikentyvät, toimittajat voivat pahimmassa tapauksessa kieltäytyä yhteistyöstä AP Oy:n kanssa. Nämä uhat tulee todennäköisyyksineen selvittää jo hyvissä ajoin, sekä se, miten niihin voidaan ennalta vaikuttaa.

LÄHTEET

Alam, M. D.; Gühl, U. F. 2016. Project-Management in Practice: A Guideline and Toolbox for Successful Projects. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 170 pages.

Andonov-Acev, D.; Buckovska, A.; Blagojevic, Z.; Kraljevski, V. 2008. Enterprise performance monitoring. 30th International Conference on Information Technology Interfaces. pp. 185-190.

Anonymous. Plan-do-check-act. 1993. Cost Management Update, (27), pp. 2.

Bai, C. & Sarkis, J. 2014 Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 19 Issue: 3, pp. 275-291.

Burroughs, A. 2018. Fear of change. Smart Business Pittsburgh, 24(9), p. 26.

Cohen, B. 2015. How Automating Accounts Payable Unlocks Financial Value. Strategic Finance, 96(8), pp. 31-34.

Cveykus, R. & Carter, E. 2006. Fix the process, not the people. Strategic Finance. July, pp. 27–33.

Dale, B. G.; Wiele, T. v. d. & Iwaarden, J. v. 2007. Managing quality. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Publishing. 689 pages.

Galarza, M. 2017. The Changing Nature of Accounting. Strategic Finance. Vol. 98(8), pp. 50-54

Garcia-Alcaraz, J. L.; Oropesa-Vento, J. & Maldonado-Macias, A. A. 2017. Kaizen planning, implementing and controlling. Cham: Springer. 314 pages.

Gupta, P. 2006. Beyond PDCA-A New Process Management Model. Quality Progress, 39(7), pp. 45-52.

Ghodeswar, B. & Vaidyanathan, J. 2008. Business process outsourcing: An approach to gain access to world-class capabilities. Business Process Management Journal, 14(1), pp. 23-38.

Hammer, M. & Champy, J. 1993. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: Harper Business. 223 pages.

Hanson, J.; Melnyk, A. & Calantone, R. 2011. Defining and measuring alignment in performance management. International Journal of Operations and Production Management, 31(10), pp. 1089-1114.

Hernaus, T.; Mirjana, P.B. & Vesna B.V. 2012. Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. Baltic Journal of Management, 7(4), pp. 376-396.

Jones, E. C.; Parast, M. M. & Adams, S. G. 2010. A framework for effective Six Sigma implementation. Total Quality Management & Business Excellence, 21(4), pp. 415-424.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki. Alma Talent Oy.

Kasanen, E.; Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä.

Kaskinen, J. 2007. Seeking Best Practises In Accounts Payable. Strategic Finance, 88(9), pp. 46-51.

Korkman, O.; Storbacka, K. & Harald, B. 2010. Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing. Australasian Marketing Journal. 18(4), pp. 236-247.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki, Sanoma Pro. 234 s.

Lamon, J. 2009. Accounts payable: Three pathways to process efficiency. Infonomics, 23(6), pp. 38-41.

Martinelli, R. J. & Milošević D. 2016. Project management toolbox. Second edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. 421 pages.

Martinsuo, M. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita.

Micheli, P. & Manzoni, J.-F. 2010. Strategic performance measurement: benefits, limits and paradoxes. Long Range Planning, Vol. 43 No. 4, pp. 465-476.

Micheli, P. & Mura, M. 2017. Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, 37(4), pp. 423-443.

Mollick, E. 2012. People and process, suits and innovators: The role of individuals in firm performance. Strategic Management Journal, 33(9), pp. 1001-1015.

Murphy, C. 2012. Electronic Invoice Authorization - Providing the foundation for an efficient accounts payable department. Credit Control, 33(2/3), pp. 80-85.

Palmer, R. J. & Gupta, M. R. 2011. Technology-driven convergence of business processes in the acquisition cycle: Implications for accountants and educators. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 8(1), pp. 65-87.

Papazoglou, M. & van Den Heuvel, W. 2007. Business process development life cycle methodology. Communications of the ACM, 50(10), pp. 79-85.

Parcells, S. 2013. Outsourcing the Finance Function: Smart Bet or Risky Business? CPA Practice Advisor, 23(3), pp. 17-19.

Pastinen, M. 2010. High-Performance Process Improvement. Springer. 215 s.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Alma Talent.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. Talentum. 135 s.

Rausch, P.; Sheta, A. F. & Ayesh, A. 2013. Business Intelligence and Performance Management: Theory, Systems and Industrial Applications. London. 273 pages.

Samsonowa, T. 2012. Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry. Heidelberg: Physica-Verlag HD. 461 pages.

SAP AG. SAP ERP – Integration of Business Processes. 2011. 853 pages.

Shorthose, S. 2013. Moving out - Finance Automation within Business Process Outsourcing. Credit Control, 34(8/9), pp. 71-75.

Sirkin, H.; Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review. 83(10), pp. 108-118.

Taylor, J. 2008. Matching Makes Invoice Heaven. Supply Chain Europe, 17(6), pp. 44-45.

Taylor, P. 2006. Driving Financial Process Improvement. Strategic Finance, 87(7), pp. 52-55.

Tomić, B. & Milić, T. 2013. Automated interpretation of key performance indicator values and its application in education. Knowledge-Based Systems. Vol 37, pp. 250-260.

Tonchia, S. & Quagini, L. 2010. Performance Measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 156 pages.

Tseng, S-M. 2014. The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. International Journal of Production Economics. Vol 154, pp. 39-47

Haastattelut

Controller A, AP Oy. 1.11.2018.

Ostaja A, AP Oy. 15.11.2018.

LIITTEET

Liite 1. **Yhteenveto VIM-koulutusten palautteesta.**

Monet puhuivat koulutuksissa ja sähköpostitse siitä, etteivät saaneet ensimmäisistä koulutuksista mitään irti. Tähän on ollut syynä mm. seuraavat seikat:

- Koulutuksen kieli on ollut englanti

- Omat roolit ja tehtävät eivät ole olleet selvillä

- Sisäänkirjautumisongelmat

Osittain samoja ongelmia oli vielä viimeisimmissäkin koulutuksissa; esimerkiksi moni olisi halunnut koulutuksen suomeksi. Yleinen viesti kuitenkin oli, että näistä koulutuksista saatiin jo enemmän irti. Joillekin ei jäänyt ollenkaan epäselvyyksiä, mutta monet jäivät kaipaamaan lisätukea jatkossa, mitä myös tarjotaankin.

Palautetta antoi 6 / 29 koulutuksiin osallistuneista, eli saatujen palautteiden määrä oli suhteessa varsin pieni.

Liite 2. **Havaintoja VIM-koulutuksesta**.

Tilausehdottajat, 1. koulutus

- Sisäänkirjautumisessa vielä ongelmia, ja kaikilla ei ollut vielä toimivia tunnuksiakaan

- Esitettiin kysymys: ”Miksi tilausehdottajan täytyy antaa PO numero, miksi ostoreskontra ei voi tehdä sitä?”

Materiaalivalvojat, 1. koulutus

- Ei tiedetä, mitä tehdä kun omassa työjonossa seisoo laskuja 60 000 euron edestä

- Sama ihminen, jolla lasku on VIM:ssä puuttuvan vastaanoton takia, sanoo ettei hän saa tehdä vastaanottoja

- Esitettiin kysymys ”Miksi minulle tulee näitä laskuja?”

- Ilmoitettiin, ettei tiedetä, mitä laskujen kanssa pitää tehdä

- Ongelma, kun toimittajan laskulta puuttuu lähetenumero, vaikka sitä on kerta toisensa jälkeen pyydetty

Ostajat, 1. koulutus

- ”PO not released” – ilmoitus VIM:ssä ongelmana; mitä tarkoittaa?

- Sijaisen asettaminen järjestelmässä ongelmallista (viime viikolla esillä)

- Kausisopimus –caset monimutkaisia ja vaikean oloisia (yhden ja saman henkilön caseja käytiin melkein koko aika läpi)

Tiliöijät & hyväksyjät, 1. koulutus

- Käytetäänkö cost center vai order numeroa; henkilö X haluaisi käyttää mieluummin order-numeroa ettei kaikki laskut tulisi hänelle

- Pidettiin kerrassaan hulluna, että joudutaan etsimään laskun tiliöinti-tietoja itse jostain

- Miksi juuri minulle tulee nämä laskut hyväksyttäväksi?

    - ”Kuka nämä koodit on yhdistänyt käyttäjiin kun tämä ei kuulu minulle?”

Yleistä yhteisesti kaikista: Haluttiin vaan päästä mahdollisimman helpolla, vaikka täten tekisikin jotain väärin. Ei ymmärretä oikein järjestelmän tarkoitusta, vaan ennemmin nähdään asia niin, että käyttäjille sysätään muiden työt (”Ostoreskontrassa painavat vaan nappia”). VIM:n käyttö nähdään siis työläänä ja turhana. Toisaalta myönnettiin, että ennenkin on työtä joutunut tekemään ja tietoja etsimään.

Tilausehdottajat, 2. koulutus

- Tällä porukalla ei juurikaan ollut avoimia laskuja

- Oletetaan, että VIMiin siirtyminen tuo lisää töitä

Materiaalivalvojat, 2. koulutus

- Paikalla oli pelkästään henkilö Y muidenkin materiaalivalvojien puolesta, koska nämä ovat kuulemma kiireisiä ja Y kävi heidänkin lasku-casejaan läpi

- Ongelmana sellaiset laskut, joissa sama kausisopimus -numero ja sama lähetenumero

Tiliöijät & hyväksyjät, 2. koulutus

- Ongelmana, kun laskussa voi olla jopa 100 riviä

- Henkilö Z:lle tulee laskuja, joihin hän ei osaa täyttää kaikkia tietoja (esim. hän ei tiedä oikeaa kustannuspaikkaa, mikä pitää täyttää). Hän ajatteli, että lähettää tällöin laskun eteenpäin esim. henkilö A:lle, ja kirjottaa viestiin että voisitko täyttää puuttuvat tiedot.