



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laskujen rahoitus ja sen prosessin kehittäminen Lean-menetelmien avulla

Sandelin, Katja

2018 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Laskujen rahoitus ja sen prosessin kehittäminen Lean-menetelmien avulla

Katja Sandelin 1500302
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Katja Sandelin

Laskujen rahoitus ja sen prosessin kehittäminen Lean-menetelmien avulla

Vuosi	2018	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kartoittaa Yritys X:n laskujen rahoitusprosessi ja löytää siitä kehityskohdat Lean-menetelmien avulla. Tavoitteena oli mallintaa rahoitusprosessi niin, että kaikilla sen vaiheissa työskentelevillä henkilöillä olisi selkeä ymmärrys sen kokonaisuudesta. Prosessin selkeä kuvaus auttaa sekä Yritys X:ää ymmärtämään prosessin nykytilan sekä auttaa sitä kehittämään prosessia tehokkaammaksi. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen: ”Kuinka saada laskujen rahoitusprosessi mahdollisimman sujuvaksi niin, että se palvelee hyvin asiakasta sekä luotonmyöntäjää.”

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, niin kutsuttuna tapaustutkimuksena. Sen teoreettinen osuus koostuu laajalta alueelta laskurahoituksen toimintaympäristölle tärkeistä aiheista. Laskujen rahoitus on osa finanssialaa jota määrittää tarkoin annetut ohjeistukset niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Usein rahoitus on myös valtion rajoja ylittävää, jolloin myös kansainvälisen toimintaympäristön ymmärtäminen rahoitusprosessissa on vaadittavaa. Tämän vuoksi teoria voi vaikuttaa hieman hajanaiselta henkilölle jolle yritysten laskurahoitus tai faktorointi ei ole ennestään tuttua. Teoriassa esitellään myös prosessin sekä Leanin periaatteet, jotka ovat olennainen osa työn kehitystehtävän toteutuksessa.

Työn kehitystehtävä eli empiirinen tutkimusosa toteutettiin Kaizen-workshoppina. Työpaja muotoinen ryhmähaastattelu toteutettiin Yritys X:n toimitiloissa Espoossa ja työpajaan osallistui 9 henkilöä, jotka toimivat aktiivisesti prosessin eri vaiheissa. Työpajan tarkoituksena oli kartoittaa laskujenrahoitusprosessi, löytää siitä mahdolliset pullonkaulat ja kehityskohdat sekä löytää niiden juurisyitä ja auttaa henkilökuntaa löytämään ongelmiin ratkaisut.

Työpajassa käytettiin viittä Lean-menetelmää. Eri menetelmillä saatiin nopeasti tuloksia aikaan. Henkilökunnan osallistuminen työpajatoimintaa katsottiin hyväksi toimintamalliksi prosessien kehittämisessä. Työpajassa saatiin ensikäden tietoa prosessin nykytilasta sekä siinä esiintyvistä ongelmista. Henkilökunta osallistui mielellään työpajatoimintaan, koska heillä oli selkeä tunne siitä, että pääsevät vaikuttamaan omaan työskentelyyn. Vähäisen ajankäytön vuoksi työpajassa esiin tulleet asiat jäivät suurimmaksi osaksi selvittämättä ja toiveena esitettiin, että työpaja toteutettaisiin uudestaan. Laskujen rahoitusprosessin ongelmakohtia koettiin useassa eri prosessinvaiheessa, joista kahteen ehdittiin paneutua syvemmin työpajan aikana. Toinen näistä oli luottohakemusten palauttamisen hitaus ja toinen asiakkuuden alettua laskutietojen virheellisyys.

Opinnäytetyön lopputuloksena voidaan todeta, että Lean-menetelmät toimivat erinomaisesti prosessien mallintamiseen ja niillä saadaan nopeita tuloksia prosessien kehityksessä. Menetelmillä saadaan myös sitoutettua henkilöstöä prosessien kehittämiseen osallistamalla heitä työpajatoiminnalla. Henkilöstöä käyttämällä yritys saa ensikäden tietoa prosessien nykytilasta ja niissä olevista ongelmista. Kartoittamalla nykytilanteen Yritys X:n rahoitusprosessista löytyi monta hyvää kehityskohtaa joita tehostamalla Yritys X voi parantaa asemaansa rahoitusosalalla. Lean-menetelmät ovat tehokkaita työkaluja liiketoiminnan parantamisessa, joita suositellaan käytettävän myös jatkossa.

Asiasanat: laskurahoitus, factoring, Lean, prosessi, finanssiala, finanssivalvonta

Katja Sandelin

Invoice financing and its development using Lean methods

Year	2018	Pages	45
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to chart the financing process of invoices for Company X and to identify areas of development through Lean methods. The aim was to model the financing process so that everyone working in it would have a clear understanding of the whole process. A clear description of the process will help Company X to understand the current state of the process and help it to develop the process more efficiently. The thesis aims to answer the question: "How to make the financing process of invoices as smooth as possible so that it serves well the client and the lender".

The research part of the thesis was carried out as qualitative research, in the form of a case study. The theoretical part consists of a wide range of topics relevant to the operating environment of the financial sector. The financing of invoices is part of the financial sector, which is defined by well-given guidelines both nationally and internationally. Often, funding is also beyond the borders of the state, so understanding the international environment in the financing process is also required. Therefore, the theory may have a somewhat fragmented effect on a person who is not already familiar corporate finance or factoring. The theoretical section also presents the processes and the role of the Lean method, which are an integral part of implementing the thesis development task.

The development task of the empirical research part was established as a Kaizen workshop. A workshop-based group interview was conducted at Company X's premises in Espoo. The workshop was attended by 9 people who had active roles in the various phases of the process. The purpose of the workshop was to chart the financing process of invoices, to find out possible bottlenecks and development points, to find their root causes and to help staff find solutions to the problems.

Five Lean methods were used in the workshop. Using the various methods quickly achieved results. Staff participation in workshop activities was considered a good model for developing processes. The workshop gave first-hand information about the current state of the process and the problems it poses. The staff were willingly to attend the workshop because they had a clear sense of having influence on their own work. Due to the lack of time, all the issues that emerged during the workshop were largely unsolved and it was suggested that the workshop would be held later again. Problems with the billing process were experienced at several different phases of the process. Two of those were dealt with more deeply during the workshop. One of these was the slowness of the returned of credit applications and the second one was the inaccuracy of the invoice content when the customer relationship had begun.

As a result of the thesis, it can be concluded that Lean methods can provide rapid results in process development. The methods also provide committed personnel for process development by involving them in the workshop. By using staff, the company receives first-hand information about the current state of the processes and the problems they face. Identifying the current situation the Company X's financing process has led to many good development points, which by improving Company X can improve its position in the financial sector. Lean methods are powerful tools for business improvement, and it is recommended to continue using these in the future.

Keywords: Invoice finance, factoring, lean, process, finance, financial supervisory authority

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	6
3	Laskujen rahoitus/Faktorointi	7
4	Rahoitus.....	8
	4.1 Rahoitusriskit	8
	4.2 Finanssivalvonta	10
	4.3 Rahanpesun ja terrorismin rahoituksen torjunta	11
5	Prosessit	12
	5.1 Prosessikuvaus	13
	5.2 Prosessin asiakas	14
	5.3 Ydin-, tuki- ja osaprosessit	14
	5.4 Prosessien parantaminen	15
6	Rahoitusprosessin kehittäminen Lean-menetelmää käyttäen	17
	6.1 Mitä on Lean?	17
	6.2 Lean-ajattelu	18
	6.3 Leanin jatkuva virtaus ja 5S.....	21
	6.4 Opinnäytetyössä käytettävät Lean-menetelmät.....	23
7	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	25
	7.1 Laadullinen tutkimus	25
	7.2 Aineiston keruu	26
	7.3 Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validius	27
8	Opinnäytetyön tutkimustulokset	27
	8.1 Nykytilanteen kartoitus	28
	8.2 Sidosryhmien kartoitus	30
	8.3 Kehityskohteen kartoitus	31
9	Yhteenveto ja loppuarviointi	35
	Lähteet	36
	Kuvat	39
	Kuviot.....	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehdään Yritykselle X, joka toimii finanssialalla rahoitussektorilla. Yritys on kansainvälinen aiemmin yksityisomistuksessa ollut, mutta muutama vuosi sitten Norjan pörssiin listattu yritys. Yritys on toiminut Suomen markkinoilla vuodesta 2013 alkaen. Yritys tarjoaa sekä kulutusrahoitusta että yritysrahoitusta laskujen rahoitus muodossa. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä yritykselle laskurahoitusprosessin kuvaus sekä löytää siitä mahdolliset kehityskohdat. Tämä opinnäytetyö rajataan Yritys X: yritysrahoitukseen ja sen laskujen rahoitusprosessiin.

Opinnäytetyön alussa esitellään työn tavoitteet, rajaukset ja tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen esitellään yleisesti laskurahoitusta ja siihen liittyviä ulkoisia vaatimuksia, kuten Finanssi- valvonnan ja EU:n määrittämiä säädöksiä, joita rahoitustuotteita tarjoavien yritysten tulee noudattaa. Opinnäytetyön keskiosassa käydään läpi prosessien käsitteitä ja niihin liittyviä toimintoja. Keskiosassa esitellään Lean ja miten Lean-menetelmää hyödyntäen voidaan kartoittaa laskujen rahoitusprosessi ja sen kehityskohdat. Opinnäytetyön loppupuolella esitellään tutkimusmenetelmän teoriaosuus sekä tutkimuksen tulokset ja analyysi sen onnistumisesta.

2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa laskurahoitusprosessi ja löytää siinä esiintyvät mahdolliset kehityskohdat. Laskurahoituksessa on monta osa-aluetta, joissa toimijat ovat eri henkilöitä ja jotka toimivat eri osastoilla. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi laskujen rahoitus ja sen prosessi luotonmyöntäjän näkökannalta sekä prosessin eri osa-alueet ja pyritään löytämään Lean-menetelmillä siinä esiintyvät kehityskohdat.

Tutkimusongelmana on ”Kuinka saada laskujen rahoitusprosessi mahdollisimman sujuvaksi niin, että se palvelee hyvin asiakasta sekä luotonmyöntäjää.” Tavoitteena on kasata kokonaiskuvaus laskurahoitusprosessista niin, että työntekijöillä, jotka työskentelevät sen osa-alueilla, tulisi olemaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva koko laskujen rahoitusprosessista. Opinnäytetyön ohessa tehdään visuaalinen kuvaus prosessista toimeksiantajan käyttöön. Prosessi ja sen kuvaus esitetään opinnäytetyössä niin, ettei niissä esiinny Yritys X:n kannalta sellaisia asioita, jotka ovat salassapitovelvollisuuden alaisia. Prosessissa esiintyvät asiat ja niiden hallinta esitetään yleisluontoisesti.

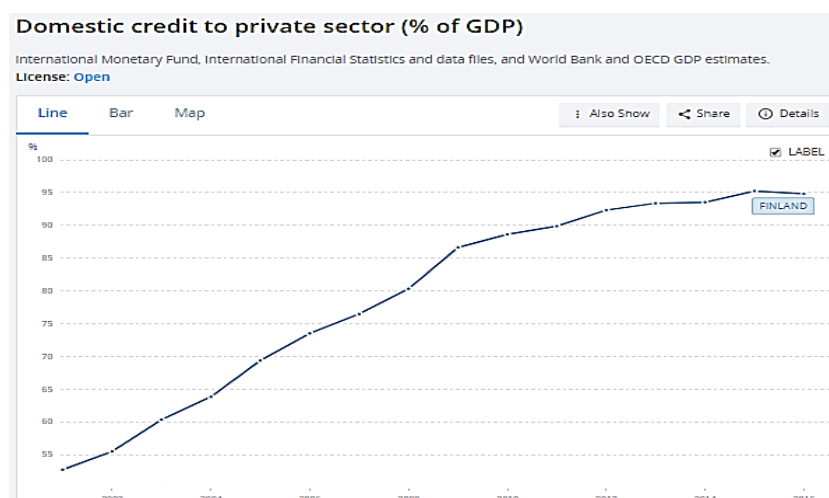
Kehityskohteiden kartoituksessa hyödynnetään Lean-menetelmiä. Lean ja tässä työssä käytetyt Lean-menetelmät esitellään opinnäytetyön luvussa 6. Samalla työssä havainnoidaan Lean-menetelmien tehokkuutta prosessien parantamisessa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimusosa toteutetaan tekemällä toiminnallinen ryhmähaastattelu workshopina. Toisena aineistonkeruu menetelmänä hyödynnetään havainnointia. Opinnäytetyön tekijä itse työskentelee laskujen rahoitusprosessissa keskeisellä paikalla, joten voi työssään havainnoida valtaosaa prosessin osiosta. Tutkimuksen teoria osuus kerätään painetusta kirjallisuudesta sekä verkkoa hyödyntäen.

3 Laskujen rahoitus/Faktorointi

Laskujen rahoitus tunnetaan myös faktorointina. Maailman Pankin vuonna 2004 (Bakker, ym.) julkaiseman Financing Small and Medium-size Enterprises with Factoring: Global Growth and Its Potential in Eastern Europe-tutkimuksen mukaan Factoring käsitteenä on peräisin aina Rooman ajoilta. Sen nimi tulee latinankielisestä sanasta facio, joka tarkoittaa ”hän joka tekee asiat”. Tällöin faktorointi ei ollut ainoastaan rahoitustoimintaa vaan myös agentuuria, asioiden hoitamista. Ajan saatossa factoring-käsite on muuttunut, mutta 600 vuoden ajan se on ollut osana liike-elämän taloutta tarjoten palvelua niille, jotka tarvitsevat luottoa ja/tai perintää.

Maailman Pankin tilastojen mukaan Suomessa yksityissektorille suuntautunut lainanmyöntäminen on ollut noususuhdanteista koko 2000-luvun ajan. Rahoituslaitokset ovat kautta aikojen antanut yrityslainoja yrityksen liikevaihtoon perustuvien päätösin. Faktorointi ja myyntilaskuja vastaan annettu rahoitus on kasvanut rajusti. Maailman Pankin julkaisemassa tutkimuksessa (2004), kirjoittajat tuovat esille factoring-palvelun huiman kasvun, jonka mukaan maailmanlaajuinen volyyymi saavutti 760 miljardia euroa rajan vuonna 2003. Ennen tuota volyyymiä, kasvun kehitystä kuvaa hyvin vuosien 1998 ja 2003 välinen kasvu, joka oli huimat 67%. Yksittäisissä maissa kasvu on voinut olla vielä korkeampaa. (Blakker, ym. 2004, 7.)



Kuva 1: Suomen kansalliset luotot yksityissektorille 2001-2016. Kuvälähde: data.worldbank.org

Laskurahoitusta tarjoavat pankit ja erinäiset luottolaitokset. Pankki- ja rahoitusala valvotaan Suomessa ja sillä toimiminen on luvanvaraista liiketoimintaa. Suomessa toimii tällä hetkellä 281 kotimaista ja ulkomaista pankki- ja luottolaitosta, joista 32 on ETA-alueella toimivien pankkien sivuliikkeitä, joten voidaan sanoa, että rahoituspalvelun tarjoajia on paljon Suomen markkinoilla. Yksityisiä rahoitusyhtiöitä tulee markkinoille lisää vuosittain, toki niitä myös poistuu syystä tai toisesta. (Finanssivalvonta, valvottavat.)

4 Rahoitus

Rahoituksen perusteena on arvioida rahan arvoa ja sen tuomaa tuottoa. Rahan arvo muuttuu ajan kuluessa. Rahan aika-arvoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkineet useat taloustieteilijät, kuten John Maynard Keynes 1930-luvulta ja Milton Friedman 1960-luvulta lähtien. Kiistanalaista on ollut, johtuuko rahan arvon aleneminen inflaatiosta vai toisin päin. Rahan aika-arvoa määritettäessä, siihen vaikuttaa kolme tekijää, ne ovat **inflaatio**, **kulutuksen lykkääminen** ja **riski**.

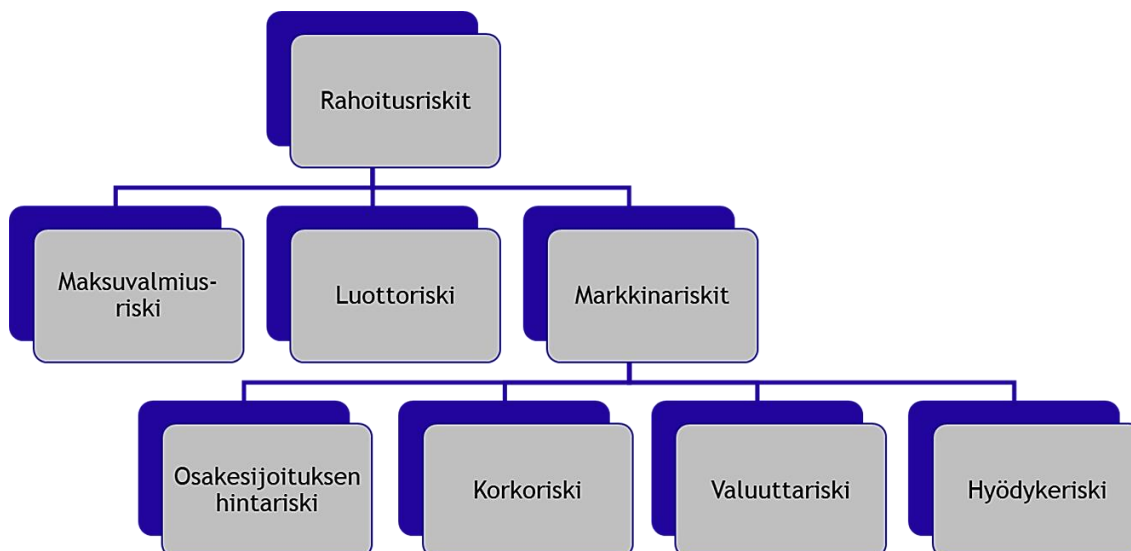
Inflaatio on käsite, jolla selitetään yleinen hintojen nousu. Ajan kuluessa hyödykkeiden hinnat nousevat kuten kaikki muukin tuotteet, palvelut, vuokrat, ym. Melkein kaikkien hyödykkeiden hinnat tarkistetaan vuosittain ja niiden kehitys mukailee inflaation kehitystä. Inflaatiota tosin ei aiheuta hintojen nousu vaan itse valuutan määrä markkinoilla, tätä kutsutaan monetariseksi ilmiöksi. Tämän teorian toi esille Milton Friedman jo vuonna 1964, mutta julkiseen keskusteluun se saapui vuonna 1980 kun hän kertoi siitä televisiosarjassaan *Free to choose* 9. osassa (kohta 23:00). Teorian mukaan inflaatio johtuu valuutan lisääntymisessä markkinoilla, eli kun painetaan lisää rahaa, rahan arvo laskee, jolloin inflaatio lisääntyy, joka aiheuttaa hintojen nousun ja siten ostovoiman heikentymisen. Kun varojen ostovoima hiipuu, haluaa sijoittaja tälle korvauksen. Ostovoiman vertailua menneisiin vuosiin voi tehdä helposti Suomen Pankin rahanarvonkerroin taulukolla (katso liite 1). (Knüpfer & Puttonen 2009, Friedman.)

Kulutuksen lykkääminen vaikuttaa rahan aika-arvoon, rahan arvo laskee ajan kuluessa, joka tarkoittaa, että kymppi tänään on arvokkaampi kuin se olisi ensi vuonna. Tämän vuoksi kuluttaja mielellään haluaisi tehdä itse kulutuksen nyt, tai vastineeksi sijoituksestaan hän haluaa saada siitä korvauksen, eli koron. (Knüpfer & Puttonen 2009, 50.)

4.1 Rahoitusriskit

Kun arvioidaan rahan aika-arvoa, tulee huomioida myös **riskit**. Jokaisessa sijoituksessa on riskinsä, oli se sitten asuntolaina, osakesijoitus, vippi kaverille tai laskujen rahoitus. Mitä suurempi vaara on, ettei sijoitusta saada takaisin tai sen arvo laskee, sitä korkeammaksi korko

kannattaa asettaa. Rahoitusriskejä ovat maksuvalmiusriski, luottoriski ja rahoituksen markkinariskit kuten valuutta- ja korkoriski. (Knüpfer & Puttonen 2009, Kasanen ym. 1997.)



Kuvio 1: Yrityksen rahoitusriskit. Lähde: Kasanen, ym. 1997.

Maksuvalmiusriski

Maksuvalmiusriskinä käsitetään yrityksen maksukyvyyn riski. Jos yrityksellä ei ole maksukykyä, joko omissa varoissa tai lisärahoituksella, on vaarana, että yritystoiminta ei pysty jatkumaan ja se ajautuu konkurssiin. Yrityksissä maksuvalmiusriskiä voidaan pienentää maksuvalmiustarpeiden ennakkoinnilla. Liian suuret varannot ovat yritykselle kalliita ja edullisinkaan ei ole pitää likviditeettiä vaan pyytää pankeilta sitovia luottolupauksia. (Kasanen, ym. 1997, 27.)

Luottoriski

Luottoriskinä tunnetaan parhaimmin sellainen tilanne jossa yritys myy luotolla asiakkaalleen. Riski realisoituu, kun asiakas jättää laskun maksamatta ja saatava jää saamatta. Myyntisaatavien periminen on aikaa vievää ja kallista. Se tuo ylimääräistä työtä ja kustannuksia laskutukseen. Tämän vuoksi yritykset usein hinnoittelevat tuotteen tai palvelun yrityksen luottoriski huomioiden. Yritykset luokitellaan riskiluokkiin niiden taloudellisiin tietoihin perustuen. Tällaisen luottotiedon palveluntuottajia on useita. Suomessa tunnetuin niistä on Suomen Asiakastieto Oy ja kansainvälisesti tunnetuin ovat Moody's ja Standars & Poor's. Yritykset luokitellaan luottokelpoisuus perusteisesti eri luottoluokkiin. Luottoluokituksissa käytetään kirjaimia A, B, C ja D. Korkein luottoluokitus ilmaistaan AAA-luokkana, jolloin yrityksen riskiluokitus on erittäin pieni ja yrityksen pääoman ja liikevaihto katsotaan olevan erittäin vahvat. Heikoin luottoluokitus on D, jolloin yrityksen riskiluokitus on erittäin suuri, eikä lainanantoa puolleta.

Luottoluokitusten merkinnät AAA-D välillä vaihtelevat reittausyrityksestä riippuen, esim. Moody's voi käyttää Ba merkintää, kun S&P käyttää samasta luokasta merkintää BB. Myös lainan hakija yrityksen luottoluokitus voi erota eri reittauustoimistojen kesken, joten vertailua kannattaa tehdä. (Knüpfer & Puttonen 2004, 129-132.)

Markkinariski

Rahoitusmarkkinoilla tunnetuimmat riskit ovat valuutta- ja korkoriskit. Varsinkin kansainvälistä kauppaa tekevät yritykset, jotka tekevät kauppaa eri valuutoissa saavat korjattavakseen valuuttaheilahduksien eroja kirjanpidossaan. Korkoriskinä tunnetuimmat ja riskisimmät ovat pitkänaikavälin lainat, jotka ovat sidottu lyhyen aikavälinkorkoihin. Rahoitusriskien hallinta edellyttää niiden tarkastelua prosesseina, joilla on vaikutusta kaikissa rahoitustoiminnoissa. Jos riskejä tarkastellaan vain yksittäin, tehdään osaratkaisuja eikä kokonaisriskiä voida hallita. (Kasanen, ym. 1997, 31.)

Rahan aika-arvon määrittäminen

Rahan aika-arvoa määritettäessä tulee huomioida inflaatio, riski ja korvaus siitä, ettei sijoitusta voida hyödyntää tänään. Nämä muodostavat tuottovaatimuksen. Kaikkiin sijoituksiin, jossa takaisinmaksu aika on myöhemmin kuin tänään, tulisi huomioida myös juuri rahan arvon aleneminen tulevaisuudessa. Se kuinka paljon rahan arvo tulee alenemaan tai hyvin harvoissa tapauksissa nousemaan, on arpapeliä, jota voi vain arvioida ottamalla huomioon, niin sijoituksen kohde, aika, sekä muu maailman tilanne. Laskujen rahoitus on lyhyt aikaista rahoitusta, jolloin inflaation vaikutus on pieni. Suurimmat riskit rahan arvon alenemisessä on rahoitusriskinä takaisinmaksun varmuus ja jos luottoyhtiö tekee kansainvälistä rahoitusta, on huomioitava myös markkinariskeistä valuutan kurssimuutokset. (Knüpfer ym. 2009, 50-53, 83.)

4.2 Finanssivalvonta

Suomessa rahoitus- ja vakuutuslaitoksia valvoo Finanssivalvonta (Fiva), jonka valvonnan piiriin kuuluvat pankit, vakuutus- ja eläkeyhtiöt, sekä sijoituspalveluyritykset, pörssi- että rahastoyhtiöt. Finanssivalvonta on itsenäinen päätöksenteossaan, vaikka toimiikin hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä. Finanssivalvonnasta säädetään lailla ja sille on kirjattu selkeä tavoite ” Finanssivalvonnan toiminnan tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luotto-, vakuutus- ja eläkelaitosten ja muiden valvottaviksi säädettyjen vakaa toiminta, vakuutettujen etujen turvaaminen sekä yleinen luottamus finanssimarkkinoiden toimintaan” (Finlex, Laki Finanssivalvonnasta 1§). Yksi finanssivalvonnan tehtävistä on edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimarkkinoilla. Kaikki finanssivalvonnan tehtävät ovat kir-

jattu lakiin Laki Finanssivalvonnasta. Virastossa Finanssivalvonnan tehtävät ovat jaettu osastoittain seuraavasti: markkina- ja menettelytapavalvonta, pankkivalvonta, taloudellinen analyysi ja operatiiviset riski ja vakuutusvalvonta. (Finanssivalvonta, tietoa finanssivalvonnasta.)

4.3 Rahanpesun ja terrorismin rahoituksen torjunta

Luotto- ja rahoituslaitoksien kansainvälistyminen ja markkinoiden vapautuminen maiden välillä mahdollistaa myös erinäiset väärinkäytökset. Näihin väärinkäyttöihin puuttuminen ja niiden ehkäisy ovat yksi Finanssivalvonnan tehtävistä. Jotta luottolaitos on toimintakelpoinen, tulee tämän raportoida omaehtoisesti erinäisistä asioista. Eräs näistä on rahanpesu ja terrorismin rahoituksen ehkäisyä edistävä raportointi ja toiminta.

Euroopan talousalueen jäsenenä Suomea velvoittaa kansallisen valvonnan lisäksi myös kansainväliseen yhteistyöhön finanssivalvonnan osalla. Rahanpesu ja terrorismin rahoitus ovat yleisesti kansainvälistä toimintaa, jolloin valtion välillä kulkevia rahavirtoja käytetään hyväksi. Tämän vuoksi kansainvälinen toiminta ja toiminnan yhteistyö ovat tärkeässä asemassa myös niiden estämiseksi. Juuri kansainvälisen toiminnan tueksi on tehty määräyksiä ja ohjeita, direktiivejä ja lakeja, jotta eri toimijoilla olisi yhtenäiset käytännöt ja mahdollisuudet tunnistaa ja torjua rahanpesua sekä terrorismin rahoitusta. Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estoa määrittävät säädökset perustuvat kansainvälisiin säädöksiin ja niillä pyritään yhtenäistämään kansainvälisen rahoitusmarkkinoiden toimintamalleja asiakkaan tuntemisessa. EU:n rahanpesu direktiivit perustuvat OECD:n alaisuudessa toimivan Financial Action Task Force of Money Laundering (FATF) suosituksiin. FATF on hallitusten välinen rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen vastainen toimintaryhmä. (Finanssivalvonta, rahanpesun estäminen.)

Ensimmäinen rahanpesua koskeva direktiivi asetettiin vuonna 2001, ja siinä rahanpesu määritettiin huumausainerikoksia silmällä pitäen ja velvoitteet asetettiin vain rahoituslaitalle. Toisella direktiivillä sovellusala laajennettiin niin rikosten, ammattien ja toimintojenkin osalta. Vuonna 2003 FATF:n suositusten myötä rahanpesun lisäksi sovellusalaan lisättiin myös terrorismin rahoitus. Tällöin vahvistettiin myös vaatimukset asiakkaan tunnistamisesta ja henkilöiden todentamisesta. (Euroopan unionin virallinen lehti L141/74.)

Suomessa rahanpesua ja terrorismin rahoituksen estämisen määräyksiä ja ohjeita määrätään 1.8.2008 annetun lain nojalla. Lisäksi siihen on tehty täsmennyksiä 3.7.2017 voimaan tullessa laissa 444/2017 sekä standardissa 2.4 joka keskittyy asiakkaan tuntemiseen - rahanpesun, terrorismin rahoittamisen sekä markkinoiden väärinkäytön estämiseen.

Asiakkaan tunteminen

Toinen luottolaitoksia koskeva säädös on Standardi 2.4. Tämä pitää sisällään määräykset ja ohjeet, jotka velvoittavat ja ohjaavat valvottavia ja muita rahoitusmarkkinoilla toimivia hyvän menettelytavan mukaiseen toimintaan. Tämä standardi on tullut voimaan 1.9.2010 ja sitä on muutettu vuosien varrella täsmällisemmäksi. Viimeisin muutos (444/2017) on tehty 3.7.2017. Tällä uudistuksella pantiin käytäntöön EU neljäs rahanpesudirektiivi (2015/849/EU), jolla puututaan rahanpesun uhkaan ja lisättiin maksajan tiedot-asetus (EU N:o 2015/847). (Euroopan unionin virallinen lehti L141/74.)

Tämä neljäs direktiivi ja maksajatiedot -asetus on aiheuttanut omavalvonnassa huomattavia muutoksia laajalti finanssisektorilla, mutta myös muissa liiketoiminta-alueilla kuten kiinteistönvälityksessä, lakimiesammattin harjoittajien keskuudessa, kun he toimivat rahoitus- tai yritystoiminnassa tai kun he antavat veroneuvontaa. Direktiivi velvoittaa yleisesti tavara kauppaa käyviä henkilöitä, kun he käsittelevät suuria summia käteistä, raja-arvona pidetään 15.000 euron rahanvaihtoa. (Finanssivalvonta, Standardi 2.4, kohta 5,3.)

Omavalvonta ja raportointi

Finanssivalvonnan toimiluvan voimassaolo vaatii luottolaitosta jatkuvaan omavalvontaa ja raportointiin. Finanssivalvonnan verkkosivuilta löytyvät ajantasaiset vaatimukset finanssialan eri markkinoilla toimiville. Liitteessä 2 oleva luettelo on muita kuin talletuspalveluja harjoittavien ulkomaisten luottolaitosten sivuliikkeiltä vaadittavat raportit ja ilmoitukset. Raportit ovat palautettava määräajassa tai Finanssivalvonnalla on oikeus antaa rikesakko, joka voi olla suuruudeltaan oikeushenkilölle 5 000-100 000 euroa tai seuraamusmaksun aina 1 miljoonaan euroon asti. Tämän jälkeen seuraamusmaksun asettaa markkinaoikeus. Finanssivalvonta voi myös tehdä julkisia huomautuksia, jolloin rikkeet ja niistä koituvat sakot ovat kaikkien luettavissa Finanssivalvonnan verkkosivuilla. (Finanssivalvonta, hallinnolliset seuraamukset.)

5 Prosessit

Jouko Hannus (2003, 41.) määrittelee prosessin seuraavasti - ” Liiketoimintaprosessi (business process) on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.”. Tämä kuvaa hyvin kaikkia prosesseja.

Prosessien tehtävä on kuvata organisaation toimintaa sekä siinä käytettyä logiikkaa. Prosessit muodostuvat toimintojen sarjoista joiden tehtävänä on auttaa yritystä tavoittamaan sen pää-

määrä. Prosessien kuvauksilla pyritään selventämään mitkä ovat kriittisiä tehtäviä liiketoiminnan kannalta. Pelkästään prosessien kuvaaminen ja niiden ymmärtäminen ei ole riittävää vaan tulee myös toteuttaa toimintoja. Näitä ovat työkalut, tietojärjestelmät, työohjeet, -tekniikat ja -menetelmät. (Laamanen K. 2003, 37.)

Kai Laamanen (2003, 41) tuo esiin ajatuksen, että prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Myös tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa Yritys X:n organisaatiota ymmärtämään paremmin laskujen rahoitusprosessin kulku, sidosryhmät ja sen eri toiminnot.

5.1 Prosessikuvaus

Laamanen (2003, 75) esittää määritelmän, jonka mukaan prosessinkuvaus ei ole prosessijohtamisen tavoite vaan kuvaus on viestinnän väline, keino, jolla mallintaa organisaation toimintaa niin, että sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Laamanen tuo esiin myös ongelmakohtia jotka ikävän usein esiintyy yrityksissä, joissa on tehty jo prosessikuvauksia. Ensimmäinen on että, prosessissa ilmenneet ongelmat ovat tunnistettu mutta prosessikuvaukset siirretään vähin äänin mappiin ja entinen meno jatkuu ilman parannuksia. Toinen usein esiintyvä ilmiö on muutosten ylilyönnit, joissa kuvitellaan, että uudet IT-järjestelmät ovat aina ratkaisu heikkoon prosessiin, vaikka vähemmätkin muutokset voisivat auttaa parantamaan tilannetta.

Laamasen (2003, 76) mukaan hyvä prosessikuvaus esittää seuraavat asiat:

- Prosessikaavioissa tulee kuvata toimintaa
- Hyvän kuvauksen tulee:
 - sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
 - esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
 - auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
 - edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
 - antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan
- lyhyt (noin 4 sivua A4 tekstiä ja vuokaavio)
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä)
- termit ja käsitteet yhtenäisiä ja sovitun mukaisia
- ymmärrettävä, looginen, ei ristiriitoja.

Ennen kun prosessikuvausta ryhdytään mallintamaan, on organisaatiossa syytä miettiä mitä niissä halutaan kuvata ja miten. Haluaako yritys toteuttaa prosessinmallintamisen teknisellä

prosessin vuokaaviolla, kuten teollisissa yrityksissä on tapana? Sopiiko se kuvauksen tarkoitukseen ja edistääkö se prosessien kehitystä? Kuvausmalleja on useita jotka sopivat eri prosesseihin. Myös prosessikuvauksen rajaus ja sen sisältämä tieto lisää niiden merkitystä organisaatiossa ja voi lisätä keskustelua niiden ympärillä. (Laamanen 2003, 75-76.)

5.2 Prosessin asiakas

Jokaisessa yrityksessä on useita jatkuvasti toimivia prosesseja, jotka nivoutuvat yhteen muodostaen liiketoiminnan. Prosesseja on hyvä rajata ja Laamanen (2003, 52-53) suositteleeekin että prosessit tulisi rajata niin, että ne alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, niin että prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas. Tämä edistää Laamasen mukaan asiakassuuntautumista.

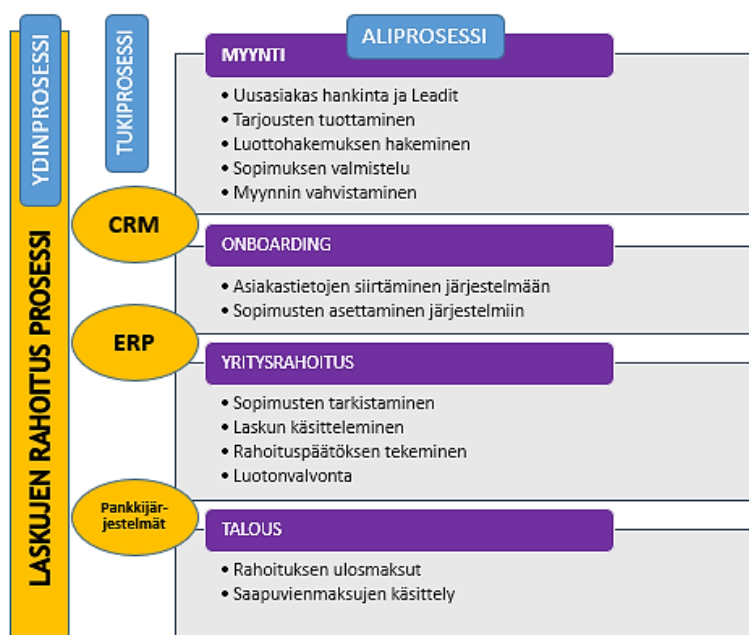
Prosessissa asiakas voidaan määritellä ulkoiseen asiakkaaseen tai sisäiseen asiakkaaseen. Ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolinen toimija jonka vuoksi ydinprosessi, eli yrityksen liiketoiminta on olemassa. Ulkoinen asiakas voi olla myös yrityksen alihankkija, joka toimittaa tuotteita, raaka-aineita tai palveluja toiminnan tueksi. Sisäinen asiakas on yrityksen sisällä toimiva toisen osaston tai seuraavan prosessin vaiheen suorittaja. Myös laskujen rahoituksessa on kyse asiakkaan tarpeista. Asiakkaan tarve voidaan katsoa olevan toimeksiantajan tarve rahoitukselle, mutta on ajateltava myös, että prosessin sisällä on asiakas, jonka tarve on suorittaa prosessin seuraava osa, jotta prosessi etenee virtaavasti. (Lecklin 2002, 90.)

5.3 Ydin-, tuki- ja osaprosessit

Prosessit koostuvat ydin- ja tukiprosesseista sekä ne voivat sisältää myös osa- eli aliprosesseja. Liiketoimintaprosessit ovat ydinprosesseja joiden toiminta on kriittistä yrityksen olemassaolon kannalta, nämä ovat niitä palveluita ja tuotteita, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Tukiprosessit ovat toimintoja, jotka tukevat ydinprosesseja, jotta ne voivat toimia luottavasti. (Virtuaali AMK.)

Laskujen rahoitus on Yritys X:n ydinprosessi, jota se tarjoaa asiakkaalleen. Sen tukiprosesseja ovat eri järjestelmät joissa tuotetaan, muokataan, välitetään ja tallennetaan tietoa, jotta palvelu voidaan toteuttaa. Näitä ovat esimerkiksi Customer Relationship Management (CRM) eli asiakastietojärjestelmät, Enterprise Resource Planning (ERP) eli toiminnanohjausjärjestelmät, puhelinjärjestelmät ja muut toiminnan ylläpitävät toimet. Laskujen rahoitusprosessi sisältää myös joukon aliprosesseja, joilla jokaisella on tärkeä tehtävä kokonaisprosessissa.

Laskujen rahoitus prosessissa on monta eri vaihetta, jotka toteutetaan yrityksen eri osastoilla. Laskujen rahoituksen ydinprosessi alkaa ennen kuin asiakas on tehnyt sopimuksen Yrityksen X kanssa laskujen rahoituksesta. Prosessi lähtee käyntiin asiakashankinnalla, joka tapahtuu myyntiosastolla. Myyntiä tukee erinäiset tukiprosessit kuten mahdollisesti ulkoistettu leadien-hankinta sekä erilaiset CRM-ohjelmistot. Kun uusi asiakas on tavoitettu alkaa myyntityö. Kun asiakkaan kanssa on tehty sopimus, alkaa varsinainen laskujen rahoitusprosessi. Rahoitusprosessi sisältää monta eri alaprosessia, kuten laskujen käsittely, jonka alaprosesseina ovat laskutietojen korjaukset, laskun tulostaminen, toimituksen tarkistus, laskun tallentaminen järjestelmään, asiakastietojen tarkistaminen ja niiden tallentaminen järjestelmiin, ym. ja lopulta laskun toimitus asiakkaalle. Laskujen rahoitusprosessi päättyy lopulta siihen, kun rahoitettu lasku suoritetaan maksetuksi tai kirjataan mahdollisesti luottotappioksi.



Kuvio 2: Laskujen rahoitusprosessin ydin- tuki- ja aliprosessit. Lähde: Katja Sandelin

5.4 Prosessien parantaminen

Laamanen (2003, 202) kuvaa kirjassaan ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona”, kolmesta erityyppisestä parantamisesta. 1. Kun yrityksessä otetaan käyttöön uusi tietojärjestelmä antaa se mahdollisuuden toimintojen uudelleen määrittelyyn. 2. Tunnistetun ongelman kehittäminen. Tämä riippuu osallisten osaamisesta. 3. Tietoinen päätös alkaa kehittää organisaation suorituskykyä. Tämä on suunnitelmallista, jonka toteuttaa asiantuntijaryhmä tutkien prosesseja ja tekemällä niille kehitysehdotukset. Prosessien kehittämisessä on keskeistä, prosessien

tarkkaan tehty mallinnus. Prosesseja pyritään mittaamaan numeerisesti, jolloin kehitystä voidaan tarkastella konkreettisesti. Mittausanalyysissä voidaan käyttää arvoina läpimenoaika, virtausta, jalostusarvoa, hävikkiä, kustannuksia, virheitä, poikkeamia tai asiakaspalautetta.

Prosessin kehittämiseen pohjautuvia menetelmiä on tarjolla markkinoilla useita. Osa näistä menetelmistä on jo aikansa nähneet ja osa nuoria, vasta kehitysasteilla. Viime vuosina on syntynyt yhä enemmän palveluliiketoimintaan liittyvien prosessien kehittämiseen tarkoitettuja menetelmiä, kuin aiemmin menetelmät keskittyivät lähinnä teollisentuotannon kehittämiseen. Lisäksi on paljon laatu- ja arvojohtajuus pohjaisia menetelmiä, joilla prosesseja voi parantaa. Seuraavaksi esittelen lyhyesti muutamia menetelmiä.

Service Design

Service Design eli palvelumuotoilu, joka tarkoittaa palveluiden innovointia, muotoilua kehittämistä ja suunnittelua. Palvelumuotoilun periaatteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu niin, että tuotettu palvelu vastaa asiakkaan esittämää tarvetta sekä yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Palvelumuotoilussa prosessi kuvataan palvelupolkuna (*customer journey*), jossa prosessin osa tai vaihe tunnetaan palvelutuokioina (*service moments*). Palvelu koetaan, aistitaan ja nähdään palvelumuotoilussa kontaktipisteiden kautta (*service touchpoints*). Kontaktipisteet jaetaan neljään eri luokkaan. Nämä ovat tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Prosessit käsittävät tässä tapauksessa kaikki palvelussa käytetyt prosessit ja rutinit, kuinka asiat toteutetaan. (Wikipedia/palvelumuotoilu.)

Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on johtamismalli, jota käytetään liiketoiminnan ja prosessien ohjaukseen. Tämä johtamismalli keskittyy laadun parantamiseen. Se on perinteisesti ollut suosittu malli tuotantotaloudessa, mutta viime vuosina yleistynyt myös tietotyö, palvelualan sekä julkishallintojen johtamisessa. Laatujohtamisesta on kehittynyt niin kutsuttu laatuajattelu, jossa on siirrytty laadunvalvonnasta kohti kokonaisvaltaista asiakaskeskeistä laatujohtamista. (Wikipedia/laatujohtaminen.)

Lean-ajattelu

Lean-ajattelu (*Lean Thinking*) on johtamisfilosofia, joka on kehitetty Toyotan tuotantojärjestelmästä (TPS). Se on kokonaisvaltainen tuotannon ohjausmenetelmä, jonka tavoitteena on kehittää toimintaa sen jokaisella osa-alueella. Myös Lean-ajattelussa keskiössä on asiakas, jonka tarpeet ovat tyydytettävä. Lean-ajatuksena on tuottaa palvelu tai tuote laadukkaammin, edullisemmin ja nopeammin. (Wikipedia/lean.)

Opinnäytetyön ongelmaa tarkasteltaessa, sen ratkaisumenetelmäksi valittiin Lean-ajattelu. Erilaisia Lean-ongelmanratkaisumenetelmiä on kehitetty paljon ja ne ovat helposti sovellettavissa opinnäytetyön empiiristätutkimusosaa ajatellen. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä prosessin mallinnukseen sekä parannukseen käytetään Lean-menetelmiä, jotka esitellään seuraavassa luvussa.

6 Rahoitusprosessin kehittäminen Lean-menetelmää käyttäen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää laskujen rahoitus prosessista pullonkauloja, jotka hidastavat tuon prosessin virtausta. Minkä tahansa asian kehittämässä on tärkeää, että tiedetään mitä ja mihin suuntaan sitä ollaan kehittämässä. Rother (2015, kohta 8:30) tuo esiin käsitteen *tavoitetila* (*target condition*). Tavoitetila on tila, jossa halutaan olla jonkin tietyn ajan päästä. Tavoitetilan lisäksi tarvitaan tieto nykytilasta. Nykytilanteen voi määrittää niin kutsutulla nykytila-analyysillä. Nykytila-analyysi on tärkeää, jotta tiedetään missä ollaan nyt ja kuinka kaukana ollaan tavoitteista. Kun tavoitetila on asetettu ja nykytila analysoitu, voidaan tarkastella mitä tulee tehdä, jotta päästään tavoitetilaan. On asioita, joita täytyy tehdä sekä asioita, joita voidaan tehdä. Lean-ajattelussa keskitytään asioihin, joita täytyy tehdä, jotta päästään tavoitteisiin.

6.1 Mitä on Lean?

Lean on johtamismenetelmä, joka on kehittynyt Toyotan tuotantojärjestelmästä (TPS, Toyota Production System). Toyotan TPS on kehittynyt vuosien saatossa aina 1930-luvulta lähtien ja siihen on yhdistetty eri tuotannonkehitys- ja johtamismenetelmiä. Sen perusteet ovat Toyotan filosofiassa, jonka mukaan henkilökohtaisten ongelmien ja tavoitteiden sijasta ajatellaan yhtiön etua pitkällä tähtäimellä ja otetaan vastuu ongelmista. TPS:ssään on tuonut omalta osaltaan sisältöä Toyodan perheenjäsenet kuten Sakichi Toyoda, jota kutsutaan *jidoka*-pilarin isäksi ja Kiichiro Toyoda, joka tuli tunnetuksi ”juuri oikeaan aikaan” käsitteestä. Kiichiron visio oli *kanban*-järjestelmän pohjalla, jolla hallitaan materiaalin kulkua ja tuotantoa imu-järjestelmässä. Enji Toyoda puolestaan oli valitsemassa ja kouluttamassa johtajia, jotka kehittivät myyntiä, valmistusta, tuotekehitystä ja Toyotan tuotantojärjestelmää. Yksi näistä TPS:ää kehittävästä johtajista oli Taiichi Ohno, joka syventyi Henry Fordin tehtaiden tuotantojärjestelmiin sekä Fordin kirjaan *Today and Tomorrow* (1926). Tuossa kirjassaan Ford tuo esiin jatkuvan materiaalin virran, joka on yksi TPS:n osa. Toinen Amerikasta lainattu periaate on imuohjauksen käsite. Lisäksi Toyota omaksui W.E. Demingin käsitteen, että jokaista vaihetta tulisi kohdella ”asiakkaana”, jonka odotukset on täytettävä tai ylitettävä. Systemaattinen lähestymistapa tähän tunnetaan Deming ympyränä (Plan-Do-Check-Act, PDCA) joka on jatkuvan pa-

rantamisen kulmakivi. Tämä on TPS:n *Kaizen*, kaiken jatkuvaa kehittämistä. 1960-luvulla Toyota aloitti Lean-ajattelun laajemman kouluttamisen myös omien tehtaiden ulkopuolelle, lähinnä sen alihankkijoille, mutta vasta 1990-luvulla se löysi suuremman yleisön teollisuustuotantoyhtiöissä. Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana Leaniä on alettu kehittää muillekin liiketoiminnan aloille, kuten IT- ja palvelualoille. (Liker 2006, 15-24.)

Vaikka Toyotan kehittämä Lean on kokonaisvaltainen yrityskulttuurin muoto, on sitä ja sen osia alettu hyödyntämään useilla liiketoiminnan aloilla pyrkimyksenä parantaa liiketoiminnan yrityskulttuuria, tulosta tai hyödyntämällä Lean-johtamisen opit yksittäisissä projekteissa.

6.2 Lean-ajattelu

Lean-johtamisperiaatteen perusajatuksena on keskittää toiminta niihin osiin, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Lean ajattelussa asiakkaana nähdään kaikki prosessien osat loppuasiakkaan lisäksi. Esimerkiksi laskujen rahoitusprosessissa voidaan ajatella, että myyntiosaston asiakkaana toimii rahoitusosasto, joka vastaa sopimuksen käytäntöön panosta. Liker (2006, 10) tuo esiin, että moni yritys kuvittelee pystyvänsä muuttumaan tehokkaammaksi, kun he ottavat käyttöönsä muutamia Lean-työkaluja tai aloittavansa jonkin projektin Lean-ajatteluun perustuen. Lean vaatii kuitenkin kokonaisvaltaista yrityskulttuurin muutosprosessia, johon koko yrityksen tulee sitoutua.

Lean-strategia

Lean menetelmän avulla on tarkoitus tehostaa toimintaa niin, että siitä poistetaan turha hukka ja keskitytään niihin toimintoihin, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Koko Toyotan tuotantjärjestelmä ja johtamisfilosofia perustuu 14 periaatteeseen, jotka ovat jaettu neljään osaan: 1. pitkän tähtäimen filosofia, 2. oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset, 3. lisäarvon tuottaminen organisaatiolle ihmisiä ja yhteiskumppaneita kehittämällä ja 4. jatkuva taustaongelmien ratkominen. Toyotan menestys ei ole yksin perustunut vain työkalujen, kuten 5S ja ”juuri oikeaan aikaan” käyttöön vaan kokonaisvaltaiseen Lean-ajatteluun kaikilla yrityksen osa-alueilla. (Liker 2006, 6-7.)

Useimmat yritykset, jotka kuvittelevat olevansa Lean-yrityksiä sijoittuvat kuvion 3 kuvassa Prosessi-alueeseen, ja ovat keskittyneet vain tehostamaan tuotantoaan poistamalla vain hukkaa. Lean ei kuitenkaan pysty kehittämään toimintaa yrityksessä täydellä teholla, ellei sen muitakin osa-alueita aleta ylläpitää. Toyota haastaa kaikki sen työntekijät kehittämään prosesseja omalta osaltaan. Samalla se kouluttaa ja tukee jokaista sen työntekijää. Näillä investoinneilla siitä on muodostunut vuosien saatossa aito oppiva organisaatio. Toyotalla ollaankin

nykyään alettu kutsumaan TPS:ää ”ajattelevaksi tuotantojärjestelmäksi” (*Thinking Production System*), jossa ihmiset joutuisivat yhdessä ratkomaan ongelmia niiden ilmaantuessa. (Liker 2006, 13, 101.)

Lean-periaatteet

Osa 1: Pitkän tähtäimen filosofia (periaate 1)

1. Pitkän tähtäimen tavoitteet voidaan toteuttaa lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden kustannuksella. Kaikki yrityksen toiminta tulisi perustua arvon tuottamiseen. Kehitä arvoa asiakkaalle, yhteiskunnalle ja taloudelle.

Osa 2: Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset (periaatteet 2-8)

2. Jatkuva prosessin virtaus tuo ongelmat esille
3. Imujärjestelmä ehkäisee ylituotantoa
4. Tasapainotettu työmäärä vakauttaa tuotantoa
5. Työkulttuuri, jossa ongelmien ratkaisuun annetaan aikaa, jotta ratkaisu löytyy ensimmäisellä kerralla laadun parantamiseksi
6. Tehtävien standardointi on perusta kehitykselle ja työntekijöiden sitoutumiselle
7. Visuaalinen ohjeistus tuo ongelmat esiin
8. Käytä teknologiaa joka on luotettava, testattu ja palvelee ihmistä ja prosessia.

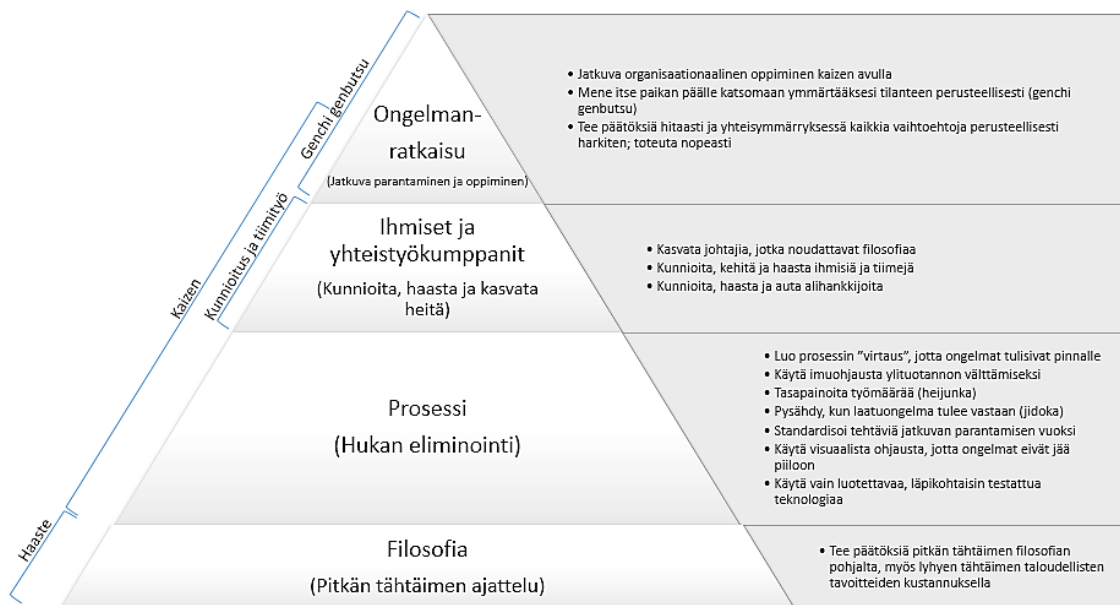
Osa 3: Lisäarvon tuottaminen organisaatioon ihmisiä ja yhteistyökumppaneita kehittämällä (periaatteet 9-11)

9. Kasvata johtajia jotka omaksuvat työn ja filosofian sekä jakavat oppia myös muille
10. Kehitä ihmisiä vahvan ja vakaan yritysfilosofian tueksi. Kouluta yksilöitä tavoitteiden saavuttamiseksi
11. Kunnioita yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita. Haasta heitä ja auta heitä kehittymään.

Osa 4: Jatkuva tausta ongelmien ratkomisen edistää organisaation oppimista (periaatteet 12-14)

12. Mene paikan päälle, jotta voisit ymmärtää tilanteen (*genchi genbutsu*)
13. Harkitse huolella kaikkia vaihtoehtoja ennen ratkaisua ja toteuta päätökset nopeasti
14. Tee yrityksestäsi oppiva organisaatio väsymättömän arvioinnin (*hansei*) ja jatkuvan parantamisen (*kaizen*) avulla.

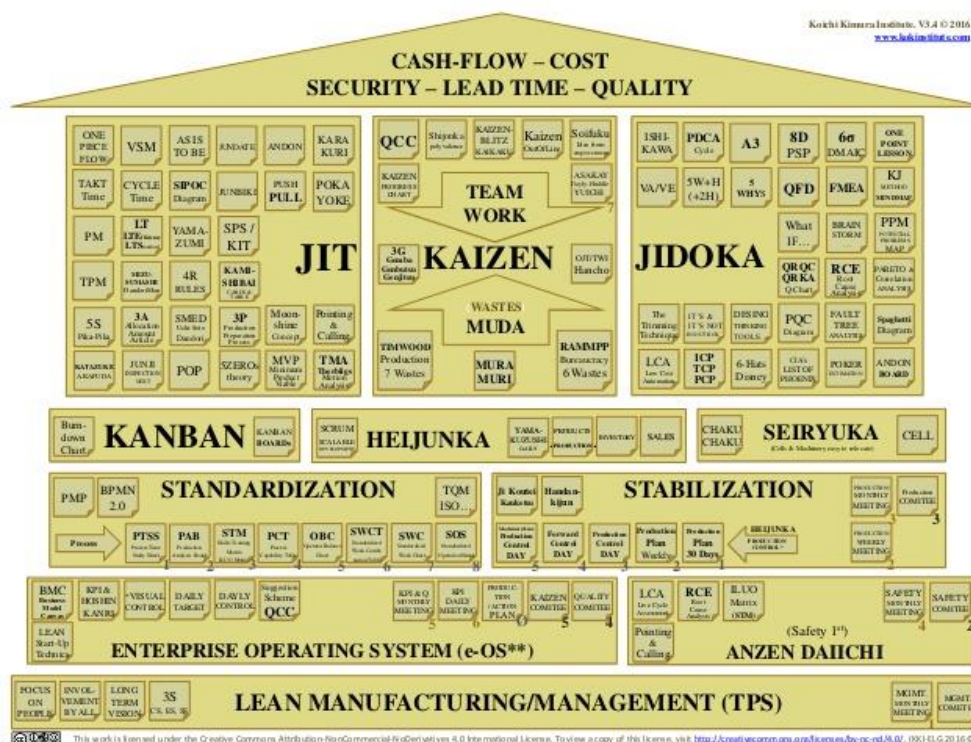
Lean periaatteiden käyttöä tulee kehittää omaan organisaation sopivaksi ja harjoittaa niitä jatkuvasti paremman suorituskyvyn saamiseksi. Tämä antaa lisäarvoa niin asiakkaalle, yritykselle ja yhteiskunnalle. (Liker 2006, 37-41.)



Kuvio 3: Toyotan neljän tason malli (4P). Kuvalähde: Liker 2006, 13.

TPS-talo

Toinen Leanin visuaalinen tunnettu malli on TPS-talo (Kuva 2), jonka eri osat kuvaavat TPS:n rakennetta niin, että sen katto kuvastaa arvoja joita tulee vaalia. Nämä ovat laatu, hinta, toimitus, turvallisuus ja moraalit. Vain parasta jokaisessa asiassa on pyrittävä tarjoamaan asiakkaalle, niin ulkoiselle kun sisäiselle. TPS-taloa tukee sen peruspilarit, jotka ovat menetelmät JIT-Just in Time, eli juuri oikeaan aikaan ja Jidoka, joka sisältää laadunvarmistus menetelmät. TPS-talon neljällä jalustalla seisovat Heijunka, toimintojen vakiinnuttaminen ja vakauttaminen, visuaalinen johtaminen (5S) ja alimpana näistä Toyotan periaatteet. Talon sydän on Kaizen, joka kuvastaa yhteistyössä tehtyä jatkuvaa parantamista, jolla poistetaan hukkaa. (Eaton 2013, 26.)



Kuva 2: TPS-talo Lean-menetelmien kanssa. Kuvälähde: Koichi Kimura Institute. V3.4 © 2016

6.3 Leanin jatkuva virtaus ja 5S

Jatkuvalla virtauksella pyritään tuotteen valmistamiseen kuluvan ajan lyhentämiseen, parhaaseen laatuun ja pienempiin kustannuksiin sekä lyhyempään toimitusaikaan. Jotta virtaus pysyisi jatkuvana tarvitaan siihen ennaltaehkäisevää huoltoa, sisäänrakennettua laaduntarkkailua ja materiaalin tai tiedon varastoinnin vähentämistä. (Liker 2006, 87-88.)

Virtaus käynnistyy, kun asiakas tilaa tuotteen. Tästä käynnistyy tuotantoprosessin imu-ohjaus. Imu-ohjauksessa tuotteita valmistetaan asiakastarpeen mukaan ja vältetään valmiiden tuotteiden varastointia. Perinteisessä tuotantoprosessissa eli työntöohjauksessa valmistetaan tuotteita ennalta määrätty määrä riippumatta todellisesta kysynnästä. (Logistiikan maailma, JIT.) Jotta virtaus saataisiin mahdollisimman sujuvaksi, tulee siitä poistaa kaikki hukka, eli kaikki arvoa tuottamaton toiminta.

Liker tuo esiin, että Toyotan tuotantojärjestelmän ydin on hukan eliminointi. Rotherin (2015, kohta 7:10) mukaan Toyotan tavoite ei ole kuitenkaan etsiä hukkaa, vaan saavuttaa tavoite. Kun tavoite on saavutettu, voidaan katsoa taaksepäin ja huomata kuinka paljon hukkaa eliminoitiin samalla. Jokaisessa prosessin osassa tulisi vastata kysymykseen ”mitä asiakas haluaa

tästä prosessista?”. Asiakkaana on prosessin seuraava vaihe sekä loppuasiakas. Hukan seitsemän tyyppiä esitellään miltei kaikissa Leaniä koskevissa kirjoissa. Liker esittää hukat seuraavasti:

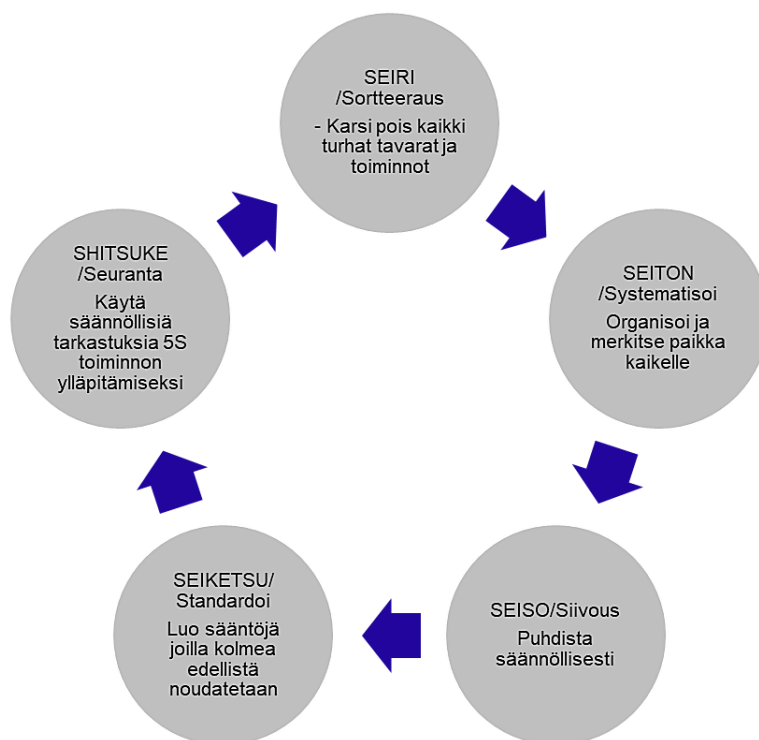
1. Ylituotanto: Tilaamattomien osien valmistaminen.
2. Odottelu: Työntekijät tai prosessit odottavat seuraavaa käsittelyvaihetta.
3. Tarpeeton kuljettelu: Materiaalien tarpeeton kuljettelu varastosta tai prosessista toiseen.
4. Ylikäsittely tai virheellinen käsittely: Tarpeettomien vaiheiden suorittaminen.
5. Tarpeettomat varastot: Liika materiaalin turha varastointi.
6. Tarpeeton liikkuminen: Kaikki turha liike kuten työkalujen tai varaosien etsiminen.
7. Viat: Viallisten osien uudelleen tuottaminen tai korjaaminen.

Kahdeksantena hukkana Liker tuo esille työntekijän luovuuden käyttämättä jättämisen, joka ei kuulu Toyotan alkuperäiseen TPS- malliin, mutta on olennainen osa juuri työntekijöiden osallisuudessa yrityksen hyväksi. (Liker 2006, 28.)

5S

5S-työkalu muodostuu 5 S-kirjaimella alkavalla tarkistussanalla. Nämä viisi sanaa ovat muistisääntö ohjeistukselle, jolla poistetaan hukkaa. Ne eivät ole Lean-projektityökaluja vaan kuuluvat olennaisesti jokapäiväiseen työskentelyyn. Niiden avulla ylläpidetään Lean-ajatuksella toimivaa tuotanto.

1. **Seiri** (sortteeraus) - Käy tavarat läpi ja säilytä vain tarpeellinen mitä tarvitaan tuotannossa.
2. **Seiton** (systematisointi) - ”Paikka kaikelle ja kaikki paikallaan”, työkalut ja tavarat omilla paikoillaan, nopeuttaa työntekeä.
3. **Seiso** (siivous) - Säännöllinen puhdistus vähentää virheitä, vikoja ja konerikkoja sekä pitää laadun tasaisena.
4. **Seiketsu** (standardoi) - Kehitä järjestelmiä ja toimintaohjeita ylläpitääksesi ja valvoaksesi kolmea ensimmäistä S:ää.
5. **Shitsuke** (seuranta) - Tasapainoisen työpaikan ylläpito on jatkuva jatkuvan parantamisen prosessi. (Liker 2006, 150.)



Kuvio 4: 5S:n kiertokulku. Kuvalähde: mukailen Liker 2006, 151.

6.4 Opinnäytetyössä käytettävät Lean-menetelmät

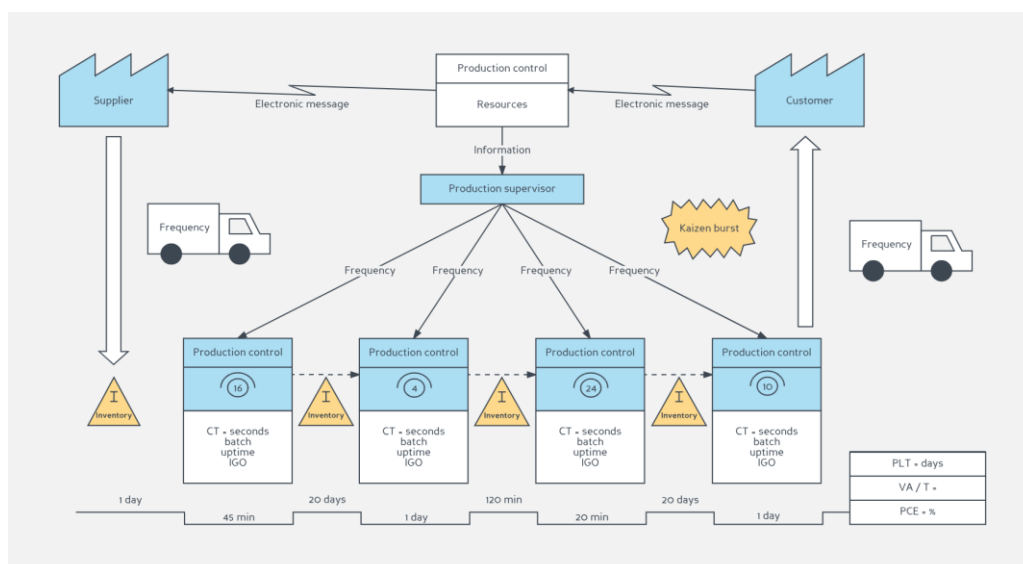
Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosa toteutetaan osallistavalla ryhmähaastattelulla työpaja muodossa, jota voidaan nimittää myös Kaizen-workshopiksi. Työpajassa käytetään useampaa Lean-menetelmää, jotta tutkimusongelman ratkaisemiseksi saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Nykytila-analyysiä varten käytämme Value Stream Mapping -menetelmää, jotta pystyisimme todentamaan koko laskujen rahoitusprosessin kaikkien osastojen osalta. VSM:llä on tarkoitus tuoda esiin pullonkaulat, jotka hidastavat prosessin virtausta. Työpajassa käytetään myös HandsOff-diagrammia, jolla saadaan visuaalinen mallinnus, siitä kuinka prosessi etenee eri osastojen ja sidosryhmien välillä. Työpajan tarkoitus on löytää kehityskohteet ja mahdolliset ratkaisut ja näihin pyritään saamaan vastaukset 5 x So What's ja 5 x Why's -menetelmillä.

Kaizen-workshop

Kaizen on TPS-talon sydän, jonka mukaan yhdessä tekemällä ja jatkuvalla toimintojen heittämisellä voidaan poistaa hukkaa. Kaizen-workshoppi on työpaja, johon osallistuu henkilöt, jotka työskentelevät itse työpajaa koskevan aiheen alueella. Työpajan tarkoituksena on, että henkilöt, jotka työskentelevät kyseisessä tehtävässä, pääsevät itse kehittämään toimintaa ja näin ollen vaikuttamaan myös omaan työhönsä. Kaizen työpajat ovat usein moni päiväisiä tapahtumia joissa keskitytään syvästi valitun aiheen parantamiseen.

VSM-Value Stream Mapping

Value Stream Mapping eli VSM on visuaalinen menetelmä, jolla on tarkoitus tuoda näkyväksi sekä materiaalin että informaation kulku. Suomeksi VSM tunnetaan arvovirtauskuvauksena. Arvovirtauskartoituksella pyritään kuvaamaan koko prosessi kokonaisuudessaan niin, että siinä näkyvät materiaalin sekä informaation kulku. Menetelmässä kartoitetaan tieto nykytilasta, siitä miten materiaali ja tieto kulkevat eri osastojen välillä. Tietoa kerätään siitä kuinka paljon kunkin prosessin vaihe kestää ajallisesti, niiden prosessointiajat ja odotusajat sekä mitä eri työvaiheita ne pitävät sisällään. Kun nykytilanne on kartoitettu, luodaan vaatimukset tavoitetilasta. Tavoitetila voi olla vastaus asiakkaan nykyvaatimukseen, joka ovat muuttuneet tai vaikka vain prosessin kehittäminen tehokkaammaksi. Tämän jälkeen arvovirtauskuvausta ryhdytään kartoittamalla sen mahdolliset pullonkaulat, jotka estävät meitä pääsemästä tavoitetilaan. Kun kehityskohdat on löydetty prosessista, aloitetaan niiden kehitystyö. (Brophy A. 2013, 41-46.)



Kuva 3: Value Stream Mapping template. Kuvälähde: www.Lucidchart.com

HandsOff-diagrammi

Handsoff-diagrammi, joka tunnetaan myös nimellä *circle diagram*, on prosessin visualisointi menetelmä, jossa tuodaan esille, miten informaatio ja ihmiset vaihtuvat prosessin aikana henkilöltä toiselle. Tässä opinnäytetyössä sitä käytetään havainnollistamaan prosessiin kuuluvat eri osastot ja sidosryhmät. (Eaton M. 2013, 300.)

5 X So What?

5 X So What? on yksi juurisyy-analyyseistä. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään miksi löydetty kehityskohta tai ongelma on hoidettava. Menetelmässä kysytään viisi kertaa ”Mitä sitten?”. Vastaamalla kysymyksiin päästään yhä syvemmälle vaikutuksista, joita voi aiheutua, jos ongelmaa ei korjata. (Hamberg & Sunden 2014, 222-225.)

5 X Why's

Toinen juurisyy-analyysimenetelmistä, joita käytetään tämän opinnäytetyön työpajassa, on 5 x Why's. Tämä on näistä kahdesta menetelmästä useimmin tunnettu ja käytetty. Tämä menetelmä keskittyy siihen mikä on aiheuttanut ongelman tai kehitystarpeen. Menetelmässä kysytään viisi kertaa ”Miksi?”, jolloin päästään yhä lähemmäs ongelman aiheuttajaa. Tämä on tehokas työkalu, jolla löydetään nopeasti juurisyitä. Menetelmää käytettäessä on hyvä varmistua, että osalliset ymmärtävät, että menetelmässä etsitään ongelmanratkaisua eikä syytettävää kohdetta. (Hamberg & Sunden 2014, 225-227.)

7 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus (case study), jossa haetaan yksittäistä ja intensiivistä tietoa pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimuksen tavoitteena on useimmiten ilmiöisen kuvailu, kuten tässäkin opinnäytetyössä, jossa pyritään kuvaamaan laskurahoitusprosessi sekä löytää siitä kehityskohdat. (Hirsijärvi, ym. 2007. 130-131.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka metodeina käytetään havainnointia ja osallistavaa ryhmähaastattelua, joka toteutetaan työpajamallisena.

7.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimuksen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimusmetodissa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus tunnetaan moninaisena tutkimusmetodina ja sen tutkimuslajeja on lueteltu 43 kappaletta. Näillä tutkimuksen lajeilla on kuitenkin yhtäläisiä piirteitä jotka ovat luetteloitu seuraavasti:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmisiä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa omiin havaintoihin ja keskusteluihin.
3. Käytetään induktiivista analyysiä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa jotain odottamatonta.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan menetelmiä joissa äänet ja näkökulmat pääsevät esille.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotannalla.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsijärvi, ym. 160.)

Vilka (2005, 101-102) esittää että teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelu muoto. Tässä metodissa poimitaan keskeiset aiheet ja teema-alueet, joita haastattelussa tutkimusongelmaa ajatellen olisi käsiteltävä. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä haastattelun aikana vaan tavoitteena on, että haastateltava voi antaa aiheesta oman kuvauksensa. Teemahaastattelua toimivampi aineistonkeruumuoto tätä opinnäytetyötä ajatellen on työelämän tutkimushakkeissa suositeltava ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelua käytetään tutkimuksissa, joiden tavoitteena on yhteisen kielen, käsitteiden toimintatapojen ja keskustelun luominen. (Vilka 2005, 102.)

7.2 Aineiston keruu

Ryhmähaastattelussa kohderyhmälle annetaan tavoite, kuten tässä työssä laskurahoitusprosessin kuvaus ja kehittäminen, ryhmähaastattelu keskittyy tuon tavoitteen toteutukseen. Tässä opinnäytetyössä ryhmähaastattelu toteutetaan Kaizen-workshoppina, jossa käytetään tavoitteeseen pääsyssä Lean-menetelmiä ryhmätyöskentelyn apuna.

Toisena tiedonkeruu menetelmänä käytetään havainnointia. Havainnoijana toimii opinnäytetyön tekijä itse. Tavanomainen havainnointitapa on havainnoida ihmisten toimintaa. Toteuttamistapaan vaikuttaa ollaanko havainnoimassa ihmisen toimintaa vai kohdistetaanko havainnointi tuotettuun materiaaliin. Havainnointi ei voi olla mielivaltaista vaan siinä tulee ennalta suunnitella mitä havainnoidaan ja millaisista asioista tehdään muistiinpanoja. Käytännön asiat tulee suunnitella jo etukäteen (mitä, miten ja milloin), tällöin itse havainnoinnin suorittaminen on helpompaa. Tässä opinnäytetyössä havainnoinnin kohteena ovat ihmisten yhteistyössä tuottama tieto laskurahoituksen prosessista ja sekä itse työskentely. (Vilka 2005, 119-125.)

7.3 Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validius

Kaikissa tehdyissä tutkimuksissa pyritään virheettömyyteen, silti tulosten luotettavuus vaihtelee. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan itse tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Kun puhutaan tutkimuksen reliabeliuksesta, tarkoitetaan sillä mittaustulosten toistettavuutta. Toinen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa, että mittarit ja menetelmät ovat mitanneet juuri sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Reliabelius ja validius ovat saaneet kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja, mutta tärkeintä on kuitenkin, että aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava mahdollisen selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsijärvi, ym. 2007, 227.)

8 Opinnäytetyön tutkimustulokset

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosuus toteutettiin yrityksessä Kaizen-työpajana. Työpajan tarkoituksen oli mallintaa yrityksen nykyinen rahoitusprosessin kuvaus ja löytää siitä mahdolliset kehityskohdat Lean-menetelmien avulla. Työpajaan osallistui 9 henkilöä, joista myynninosastolta oli 3, talousosastolta 1, Onboarding-osastolta 1 ja yritysrahoituksen osastolta 3 henkilöä ja lisäksi opinnäytetyön tekijä itse, joka toimi työpajan vetäjänä ja samalla havainnoitsijana. Työpajaan osallistui myös uusi työntekijä, jolloin työpaja itsessään toimi perehdytyksenä yritysrahoitusprosessista. Työpajaan varattiin aikaa noin 2 tuntia.

Työpajan alussa esiteltiin lyhyesti työpajan tarkoitus. Esittelyssä käytettiin Prezi työkalua, joka on Powerpoint tyylinen, mutta palvelimella toimiva presentaatio-ohjelma. Prezi on tois-
laiseksi nähtävillä osoitteessa: <https://prezi.com/view/2KI8EO25fqM8RKmdq5G6/>

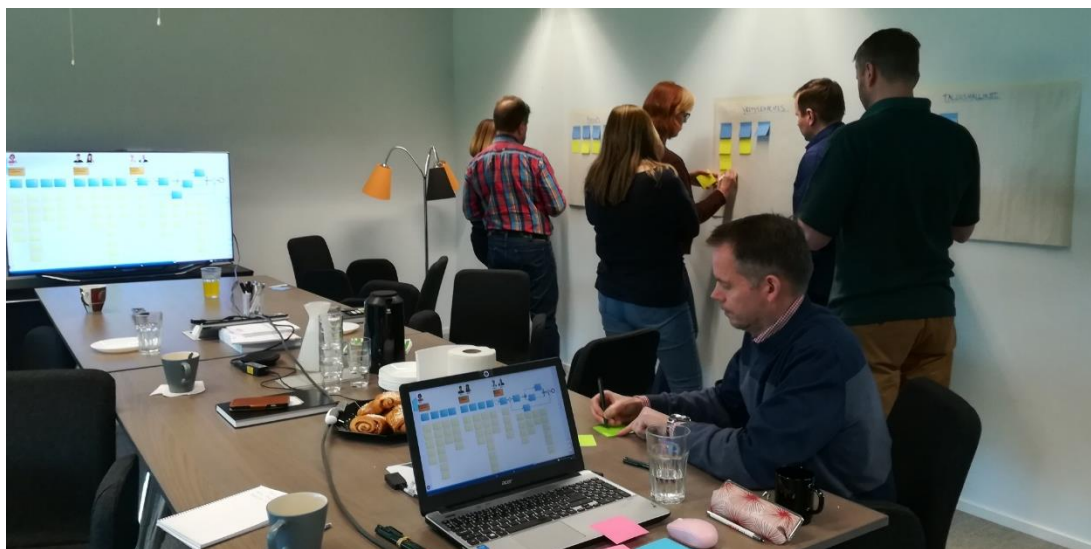


Kuva 4: Prezi-esityksen aloitussivu. Kuvälähde: Katja Sandelin

Työpajan esittelyssä kerrottiin, että työpaja järjestettiin osana opinnäytetyön tutkimuslista osiota, jonka tarkoituksen oli kerätä yritykselle X tietoa laskujen rahoitusprosessin nykytilasta, mallintaa se ja etsiä siitä mahdolliset kehityskohteet. Tämän jälkeen esiteltiin lyhyesti Lean. Mistä Lean on lähtöisin ja mitkä ovat sen perusajatukset. Tämän jälkeen esiteltiin Lean-menetelmät, joita tullaan työpajassa käyttämään. Lean-menetelminä käytettiin neljää eri menetelmää itse Kaizen-workshopin lisäksi. Nämä olivat VSM, eli Value Stream Mapping, 5XWhy's ja 5XSoWhat sekä Handsoff-diagrammi. Lean ja sen menetelmät ovat esitelty tarkemmin opinnäytetyön 6. luvussa.

8.1 Nykytilanteen kartoitus

Menetelmäesittelyn jälkeen ryhmä jaettiin niin, että kukin osasto tekee omista tehtävistään erittelyn. Tarkoituksena on tehdä VSM-Value Stream Mapping eli arvovirtauskartoitus. Tehtävät kirjattiin Post-it lappuja käyttäen kokoushuoneen seinälle. Lapuissa tuli olla ensin kirjattuna prosessin vaihe ja sitten tämän alla kirjattuna kaikki vaiheeseen liittyvät tehtävät. Kun koko prosessi oltiin saatu mallinnettua seinälle, esitteli kukin osasto oman osionsa muille. Kunkin osaston esittelyt käytiin läpi loogisessa järjestyksessä prosessin alusta loppua kohden. Esittely aloitettiin prosessin alusta myyntiosaston toimista ja päättyivät talousosaston toimiin.



Kuva 5: Ryhmätyöskentelyä Kaizen-työpajassa. Kuvalähde: Katja Sandelin

Kun jokainen osasto oli esitellyt omat tehtävät laskujen rahoitusprosessissa, käytiin läpi prosessi niin, että prosessi oli aikajänällisesti oikein. Esim. talousosaston eri tehtäviä liittyy prosessin keski- ja loppuvaiheille. Koska työpajan aika oli rajattu vain kahteen tuntiin, jouduttiin

jättämään varsinaisen arvovirtausarvioinnin työtehtävien tarpeellisuudesta ja keskittiin tarkistamaan, että prosessi on jatkuva niin, ettei se katkea osastojen välillä tai että siinä ei ole turhia osallisista riippuvia odotuksia.

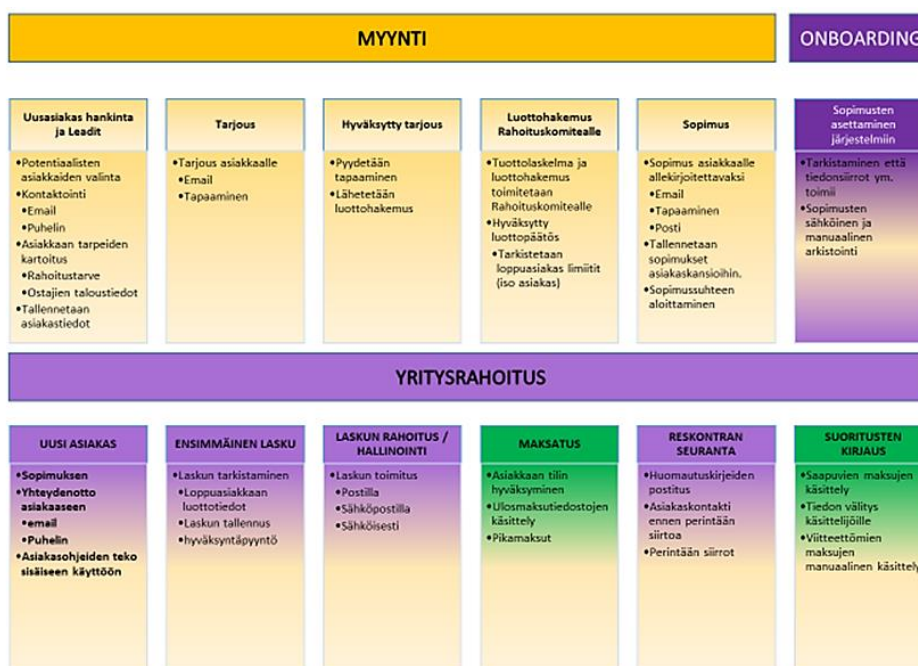
Mallinnettu laskujen rahoitusprosessi

Prosessi alkaa myyntiosastolta, jonka päätehtäviin lukeutuu uusasiakashankinta. Asiakashankinta alkaa potentiaalisien asiakkaisen kartoituksella. Tämä on ulkoistettu lead-palveluja tuottavalle yritykselle, joka tekee asiakassegmentoinnin Yritys X:n puolesta. Lead-palveluyritys toimittaa asiakaslistauksen, jonka mukaan myynti tekee kontaktointia asiakkaille. Kontaktointi tapahtuu pääsääntöisesti ensin puhelimitse. Tämän jälkeen asiakasta yritetään tavoittaa myös sähköpostilla tai perinteisellä paperipostilla. Ensikontaktin tarkoituksena on pyrkiä kartoittamaan asiakkaan rahoitustarpeet. Millaista rahoitusta asiakkaan yritystoiminta voi tarvita nyt tai lähitulevaisuudessa? Tässä prosessin vaiheessa selvitetään myös yrityksen taloustiedot ja luottosuositukset. Jos asiakas tarvitsee rahoituspalveluita, annetaan asiakkaalle tarjous, joka yrityksen tulee hyväksyä. Hyväksytyn tarjouksen jälkeen asiakkaan tulee täyttää ja palauttaa luottihakemus, joka toimitetaan hyväksyttäväksi Yritys X:n luottokomitealle. Luottokomitean sen hyväksyttyä, toimitetaan asiakkaalle sopimukset allekirjoitettavaksi. Asiakkaan tulee palauttaa alkuperäiset sopimukset ennen kuin rahoituspalvelu on käytettävänä.

Samalla kun sopimus on toimitettu asiakkaalle kirjataan asiakas ja sopimusehdot valmiiksi järjestelmään, jotta palvelu olisi heti allekirjoituksen jälkeen käytettävissä. Onboarding osasto huolehtii siitä, että sovitut asiat ovat kunnossa. Näitä ovat esim. tiedonsiirtoajapinnat sekä että asiakkaan tiedot ovat oikein eri järjestelmissä.

Yritysrahoitusosasto huolehtii asiakkaasta yhteistyön alkamisen jälkeen. Asiakkaalle nimetään pääkäsitelijä, joka huolehtii asiakassuhteesta. Yhteistyö alkaa usein nopeasti, kun asiakas lähettää ensimmäisen laskun rahoitettavaksi. Laskut voidaan toimittaa rahoitusta varten Yritys X:lle tiedonsiirtona, sähköpostitse sekä (harvoin, mutta kuitenkin vielä) postilla. Asiakkaan toimittamasta laskusta tarkastetaan vastaanottajan tiedot, vastaanottaja yrityksen luototuskelpoisuus sekä, että laskua koskeva tuote tai palvelu on toimitettu. Laskulla on tärkeää olla tiedot oikein, jotta vältetään myöhemmiltä reklamaatioilta ja muilta selvityksiltä. Jokaisella Yritys X:n kautta kulkevalle laskulla tulee olla ns. siirtoteksti. Siirtoteksti ilmoittaa laskun saamiset ja muiden oikeuksien siirtymisestä rahoitusyhtiölle, ja sen, että laskua koskevat reklamaatio tulee esittää välittömästi rahoitusyhtiölle. Siirtoteksti toimii myös viestinä asiakkaalle siitä, että lasku tulee maksaa normaalista poikkeavalle tilille.

Kun laskua koskevat tarkastukset ovat tehty ja ne on todettu kelpoisiksi, voidaan laskusaatava rahoittaa sopimuksen mukaisesti ja lasku toimitetaan loppuasiakkaalle maksua varten. Tämän jälkeen alkaa saatavan valvonta, jolla huolehditaan siitä että lasku tulee maksetuksi. Valvonta on osa reskontran hoitoa, jossa kirjataan suorituksia laskulle ja tehdään perintään siirtoja tarvittaessa. Maksuista ja suoritusten kirjauksista huolehtii talousosasto yhdessä yritysrahoituksen kanssa.



Kuvio 5: Työpajassa mallinnettu Yritys X:n laskujen rahoitusprosessi osastoittain.

8.2 Sidosryhmien kartoitus

Kun laskujen rahoitusprosessi oli saatu valmiiksi, tehtiin nopea Handsoff-kuvaus prosessin tehtävistä, josta pystyi visuaalisesti näkemään miten eri osastojen ja sidosryhmien välillä on yhteistyötä. Diagrammissa yhdistettiin kaikki laskujen rahoitusprosessissa esiintyvät sidosryhmät. Kuvauksessa haluttiin esittää jokaisen osaston yhteistyön erisidosryhmien välillä. Tarkoituksena oli merkitä yhteys riippumatta siitä, onko kyseessä tiedonsiirto, rahansiirto tai varsinainen kontakti toisen ryhmän kanssa. Tuloksena saatiin hyvä visuaalinen mallinnus siitä, mihin sidosryhmään kukin osasto tai sidosryhmä on yhteydessä jossain prosessin vaiheessa. Ainoastaan rahoituskäsittelijä pitää yhteyttä kaikkiin sidosryhmiin, vaikka muutoin yhteydet jakaantuvat tasaisemmin.

- Handsoff-diagrammi
 - Rahoitus-käsittelijä
 - Myynti
 - Asiakas
 - Onboarding
 - Talousosasto
 - Loppuasiakas
 - Rahoitus-komitea

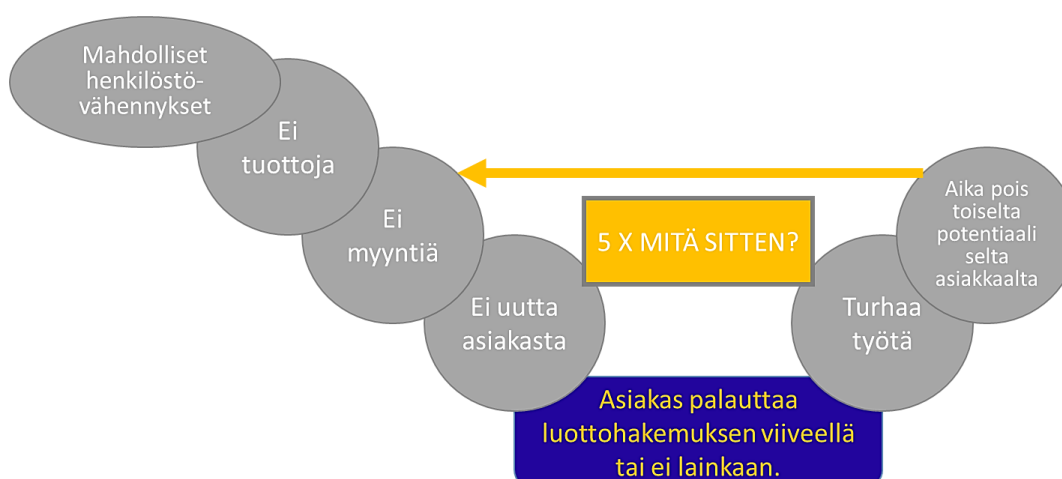


Kuvio 6: Laskurahoitus prosessin Handsoff-diagrammi

8.3 Kehityskohteen kartoitus

Kun prosessin kuvaus ja Handsoff-diagrammi oli tehty, pyydettiin jokaista osallistujaa kirjoittamaan punaiselle Post-it lapulle vähintään yhden ongelman, joka oli joskus ilmaantunut prosessissa. Ongelmia oli ilmaantunut tasaisesti jokaisessa prosessin vaiheessa. Osa ongelmista oli pienimuotoisia ja osa sellaisia, jotka vaativat kansainvälistä yhteistyötä Ruotsissa sijaitsevan pääkonttorin kanssa. Esiintyneistä ongelmista valittiin sellaiset, jotka tuntuivat olevan prosessin kannalta tärkeitä ja joihin osastot voivat itse mahdollisesti vaikuttaa. Käytettävän ajan vuoksi emme pystyneet käsittelemään kaikkia osastoja erikseen vaan valitsimme sekä myynnin että yritysrahoituksen osastoilta yhden ongelman.

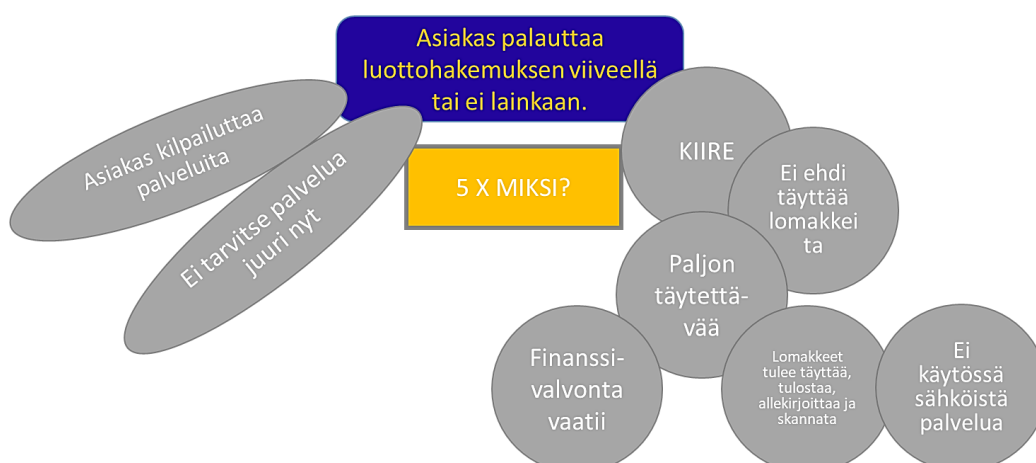
Ongelmaa aloitettiin ratkaisemaan Lean-menetelmällä 5XSoWhat, jota käyttämällä pyritään löytämään ongelman mahdolliset haittavaikutukset. Kysymällä ”Mitä sitten?”, ja vastaamalla siihen saadaan selville mitä vaikutuksia ilmentyneellä ongelmalla on pidemmällä aikavälillä. Myynnin osaston ongelmana oli, että asiakkaat eivät palauta luottihakemuksiaan tarpeeksi nopeasti tai lainkaan. Esittämällä kysymys ”Mitä Sitten?” viisi kertaa selvitimme, että kun asiakas jättää palauttamatta luottihakemuksen tai palauttaa sen viiveellä, on sillä vaikutusta myyntiin, tuottoihin ja ajan käyttöön. Asiakkaan viivyttely vähentää tuottoja, koska sopimusuhde aloitetaan myöhemmin. Jos asiakas jättää kokonaan luottihakemuksen palauttamatta sopimusuhdetta ei synny lainkaan, jolloin myyjä on tuhannut aikaa, jonka olisi voinut käyttää toiseen potentiaaliseen asiakkaaseen. Lisäksi toteutumaton myyntityö vähentää tuottoja ja siten voi runsaina määrinä aiheuttaa lopulta jopa henkilöstä vähennyksiä.



Kuvio 7: Myyntiosaston ratkaisu 5XMitä Sitten?-menetelmä

Kun ongelman vaikutukset oltiin saatu selville, aloitettiin ongelman käsittely 5XWhy's-menetelmällä. Tässä menetelmässä kysytään viisi kertaa ”Miksi?”, jonka tarkoituksena on löytää juurisyy (*root cause*) ongelmalle, eli löytää perimmäinen syy miksi ongelma esiintyy. Menetelmällä saimme esiin, että asiakkaalla voi olla useampia syitä miksi luottihakemusta ei palauteta tai se palautetaan viiveellä. Asiakas voi tehdä rahoituspalveluista kilpailutusta, jolloin akuuttista tarvetta palvelulle ei ole tai heillä on käytössään jo toisen yrityksen tarjoama palvelu. Toisaalta yrityksellä ei välttämättä ole juuri NYT palvelulle tarvetta, jolloin luottihakemuksen palauttamiselle ei tunneta olevan kiirettä. Kolmanneksi syyksi myyjät ehdottivat syyksi asiakkaan kiirettä. Asiakas ei ehdi täyttämään tarvittavia lomakkeita, joita Finanssivalvonta vaatii. Lisäksi selvisi, että luottihakemus palauttaminen on aika työlästä asiakkaalle, vaikka itse lomakkeet ovat sähköisessä muodossa, joutuu asiakas kuitenkin täyttämään ne verkossa, tulostamaan ne allekirjoitettavaksi ja sen jälkeen palauttamaan alkuperäiset allekirjoitetut luottihakemukset postilla. Asiakas voi nopeuttaa palvelun aloitusta skannaamalla allekirjoitettu sopimukset, mutta joutuu kuitenkin vielä postittamaan alkuperäiset. Sähköistä allekirjoituspalvelua käyttämällä voisi luottihakemusprosessia nopeuttaa ja helpottaa huomattavasti. Yrityksellä X on ollut jo aiemmin puheena palvelun käyttöönotto. Tuloksena työpajasta tätä aiotaan nyt nopeuttaa, jotta tämä pullonkaula saadaan poistettua prosessista.

Sekä 5xWhy's että SoWhat herätti osallistujissa alkuun hieman närkästystä, koska saman kysymyksen esittäminen ja niihin eri vastauksen antaminen tuntui ensin turhauttavalta, mutta kun menetelmä oli kerran käyty läpi, esittivät osallistujat spontaanimminkin vastauksia toisella kieroksella, joka koski yritysrahoituksen ongelmaa.



Kuvio 8: Myyntiosaston ratkaisu 5XMiksi?-menetelmällä

Yritysrahoitus osaston ongelmana esiintyi virheelliset laskujen tiedot. Kun asiakkuus on alkanut ja asiakas toimittaa laskuja rahoitukseen, esiintyy usein laskuilla virheellisiä tietoja. Näitä voilla, virheellinen maksajan nimi, y-tunnus, käänteisen arvolisäveron käyttö, laskunumeroiden puuttuminen, asiakasnumeroiden puuttuminen ja välillä asiakas voi lähettää laskut toiseen maan valuutassa, joka vaatii erillistä rahoituspäätöstä sopimuksella.

Lähestyimme ongelmaa ensin 5 X Mitä sitten? -menetelmällä, jolloin selvisi, että virheelliset laskun tiedot hidastavat laskujen käsittelyprosessia. Laskuja joudutaan palauttamaan asiakkaalle korjattavaksi, jolloin niiden käsittely lykkääntyy. Välillä laskuja joudutaan palauttamaan korjattavaksi jopa useita kertoa, ennen kun ne voidaan ottaa käsiteltäväksi. Tämä voi näyttää asiakkaalle huonona palveluna, koska rahoitusta ei voida tarjota niin nopeasti, kun on myyntitilanteessa luvattu tapahtuvan. Jos asiakas on kärsimätön hän voi vaihtaa rahoituksen toiselle rahoituslaitokselle. Jos taas asiakas ei suostu korjaamaan laskulla olevia tietoja tai lisäämään puutteita, ei laskua voida rahoittaa ja täten tuotot jäävät saamatta. Jos tällainen lasku kuitenkin rahoitettaisiin ja vastaanottaja jättää laskun maksamatta virheellisten tietojen vuoksi, voi laskun rahoitusaika venyä, jolloin tuotot pienenevät tai voi realisoitua luottotappio, jos lasku jätetään kokonaan maksamatta. Rahoitusprosessi hidastuu väistämättä aina virheellisen laskun myötä.



Kuvio 9: Yritysrahoitusosaston ratkaisu 5 X Mitä sitten?-menetelmällä

Ongelman juurisyitä etsittäessä syyksi esitettiin ensin laskun tekijän ammattitaidottomuus. Usein voi olla, että PK-sektorilla ei ole erillistä taloushallinnon ammattilaista työskentelemässä yrityksessä, vaan laskut tehdään yrittäjän oman työn ohessa. Laskun valmistajalla ei välttämättä ole tietoa mitä tietoja maksaja vaatii tai mitä rahoittaja tarvitsee. Koska emme voi vaikuttaa laskun valmistajan ammattitaitoon tai siihen mitä vastaanottaja tarvitsee laskulla olevan, voimme opastaa asiakasta yleistasolla siitä mitä rahoitusyhtiö vaati laskulla olevan ilmoitettu. Ratkaisuksi ehdotettiin, että tulevalle asiakkaalle annetaan luottosopimuksen palautuksen jälkeen ohjeistukset siitä, miten laskujen toimitus rahoitukseen tapahtuu ja samalla mitä tietoja laskulla tulee olla.



Kuvio 10: Yritysrahoitusosaston ratkaisu 5XMiksi?-menetelmällä

Työpajan jälkeen laskujen käsittelyvaatimuksiin pohjautuen valmisteltiin ohjeistus uudelle asiakkaalle yhteistyössä myyntiosaston kanssa. Ohjeistus annetaan uudelle asiakkaalle kun yhteistyö YritysX:n kanssa alkaa (katso liite 3).

9 Yhteenveto ja loppuarviointi

Opinnäytetyössä esiteltiin laskujen rahoitusprosessi laajasti aina rahoituksen perusteista sen liiketoiminta ympäristöön. Vaikka opinnäytetyön pääaihe sijoittuukin laskujen rahoitusprosessiin ja sen kehittämiseen Lean-menetelmien avulla, on lukijan myös hyvä tietää yrityksen toimintaympäristö sekä sen asettamia vaatimuksia. Laajan teoriaosan vuoksi opinnäytetyö voi vaikuttaa hajanaiselta. Opinnäytetyön teoreettinen osuus on koottu painetusta kirjallisuudesta sekä sähköisestä mediasta. Teorialla on ollut huomattava painoarvoa opinnäytetyön empiiristä osaa suunniteltaessa. Empiirisen osan työpajamuotoinen ryhmähaastattelu toteutettiin Lean-menetelmiä hyödyntäen niin, että työpajatoiminta antoi tietoa, jota haettiin laskujen rahoitusprosessin kartoittamiseen ja siinä esiintyvien kehityskohtien etsimiseen.

Työpajassa ryhmätyöskentely onnistui hienosti, vaikka osalla osallistujia oli hieman negatiiviset ennakoasenteet. Asenteisiin saatiin korjausta, kun osallistujille esitettiin selkeästi työpajan luonne ja sen tavoitteet. Työpajan tarkoituksena oli parantaa prosessia ja työn sujuvuutta niin, että siitä on hyötyä työntekijöille. Vaikka työpaja oli ajallisesti lyhyt ajatellen tavoitetta, joka oli koko laskujen rahoitusprosessin kuvaus ja sen kehityskohtien etsiminen, oli lopputulos erittäin tyydyttävä.

Kaizen-workshopin aikana, joka kesti kaksi tuntia, saatiin yhteistyössä mallinnettua koko laskujen rahoitusprosessi. Prosessin kokonaiskuvaus ja sen tehtävien läpikäynti työntekijöiden kesken auttoi hahmottamaan kokonaisuutta ja sitä mitä tehtäviä muilla osastoilla työntekijät tekevät. Samalla se antoi hyvän tilaisuuden keskustella tehtävistä, jotka sijoittuivat osastojen rajapinnoille. Keskustelua syntyi rakentavalla tavalla. Työpajan aikana ehdittiin etsiä prosessista kaksi kehityskohtaa ja kehittää niihin ratkaisuehdotukset. Näistä toteutettiin asiakasohjeistus yhdessä myyntiosaston kanssa. Myynti on ottanut käyttöön ohjeistuksen, joka on otettu vastaan positiivisesti. Myös sähköisen dokumenttien allekirjoituspalvelun toteutus on etenemässä.

Koska aikaa oli käytössä työpajassa suhteellisen vähän, ei koko prosessia voitu käydä läpi perusteellisesti VSM- näkökannalta, jonka vuoksi varsinainen arvovirtauksien selvittäminen jäi puutteelliseksi ja mitattava tieto jäi keräämättä. Tämä olisikin hyvä jatkotutkimus kohde, jossa seurattaisiin kehityskohteiden parannusten vaikutusta prosessin virtaukseen.

Opinnäytetyön valmistumisprosessi on ollut mielenkiintoinen sen tekijälle. Opinnäytetyön ajan perinpohjainen tutustuminen erilaisiin prosessinkehittämismenetelmiin on ollut palkitsevaa. Tutustuminen Lean-periaatteeseen sekä sen menetelmiin on innostanut tekemään jatkotutkimuksiin enemmänkin. Menetelmien kokeilu käytännössä on antanut kannustusta niiden jatkokäytölle prosessien kehittämisessä niin työntekijälle kuin Yritys X:lle.

Lähteet

Painetut lähteet

Brophy A. 2013. The Financial Times Guide to Lean, How to streamline your organisation, engage employees and create a competitive edge. Gosport: Ashford Colour Press.

Eaton M. 2013. The Lean Practitioner's handbook. London: Kogan Page.

Ferguson N. 2009. Rahan nousu, maailman rahoitushistoria. Helsinki: Terra Gognita.

Hamberg M. & Sunden J. 2014. Knaban in Action. Selder Island: Manning Publications.

Hannus J. 2003. Prosessijohtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsijävi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi .

Kasanen E. Lundström T. Puttonen V. Veijola R. 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Knüpfer S. Puttonen V. 2009. Moderni rahoitus. 4., uudistettu painos. Vantaa: WSOY.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Liker, J. K. 2006. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino (Readme.fi).

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Bakker Marie H. R., Klapper Leora, Udell Gregory F., 2004. Financing Small and Medium-size Enterprises with Factoring: Global growth in Factoring - and its potential in Eastern Europe. Viitattu 30.1.2018.

<http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/factoring.pdf>

Euroopan unionin virallinen lehti L141/74, 5.6.2015. Viitattu 15.5.2018.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L0849&from=fi>

Euroopan finanssivalvonta viranomaiset. finanssivalvonta. Viitattu 5.9.2017.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/EU-valvonta/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta. Valvottavat. verkkosivut. Viitattu 30.1.2018.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Valvottavat/Pages/Valvottavat.aspx>

Finanssivalvonta. Hallinnolliset seuraamukset. verkkosivut. Viitattu 30.1.2018.

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Hallinnolliset_seuraamukset/Valvontatoimenpiteet/Pages/Default.aspx

Finanssivalvonta. Tietoa Finanssivalvonnasta. verkkosivut. Viitattu 4.9.2017.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Tehtavat/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta. Sääntely määräyskokoelma, standardi 2.4. Viitattu 13.9.2017.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/2.4.std6.pdf>

Laki Finanssivalvonnasta. Finlex. Viitattu 4.9.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080878>

Logistiikan maailma. Reijo Rautauoman Säätiö. Viitattu 16.1.2017.

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/JIT_\(Just-in-time\)_ja_imuohjaus](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/JIT_(Just-in-time)_ja_imuohjaus)

Logistiikan maailma. Reijo Rautauoman Säätiö. Viitattu 14.5.2018.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>

Milton Friedman, Free to Choose Part 9: How to Cure Inflation Featuring. Viitattu 19.9.2016.

<https://youtu.be/jE7zxo61Xc8>

Rother M. 2015. The Challenge of Developing Lean Management. You Tube. Viitattu 16.1.2017.

<https://youtu.be/k5QVC2kW5ww>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuluttajahintaindeksi, verkkojulkaisu 2015, Rahanarvonkerroin 1860-2015 . Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 19.9.2016.

http://www.stat.fi/til/khi/2015/khi_2015_2016-01-15_tau_001.html

Virtuaali AMK, Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Viitattu 14.5.2018.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232283787.html>

Wikipedia: inflaatio. Viitattu 25.9.2016.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Inflaatio>

Wikipedia: laatujohtaminen. Viitattu 11.6.2018.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Laatujohtaminen>

Wikipedia: lean. Viitattu 8.6.2018.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Lean>

Wikipedia: palvelumuotoilu. Viitattu 8.6.2018.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Palvelumuotoilu>

Wikipedia: raha. Viitattu 25.9.2016.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Raha>

Kuvat

Kuva 1: Suomen kansalliset luotot yksityissektorille 2001-2016. Kuvalähde: data.worldbank.org.....	7
Kuva 2: TPS-talo Lean-menetelmien kanssa. Kuvalähde: Koichi Kimura Institute. V3.4 © 2016	21
Kuva 3: Value Stream Mapping template. Kuvalähde: www.Lucidchart.com	24
Kuva 4: Prezi-esityksen aloitussivu. Kuvalähde: Katja Sandelin	27
Kuva 5: Ryhmätyöskentelyä Kaizen-työpajassa. Kuvalähde: Katja Sandelin	28

Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen rahoitusriskit. Lähde: Kasanen, ym. 1997.	9
Kuvio 2: Laskujen rahoitusprosessin ydin- tuki- ja aliprosessit. Lähde: Katja Sandelin	15
Kuvio 3: Toyotan neljän tason malli (4P). Kuvalähde: Liker 2006, 13.	20
Kuvio 4: 5S:n kiertokulku. Kuvalähde: mukailen Liker 2006, 151.	23
Kuvio 5: Työpajassa mallinnettu Yritys X:n laskujen rahoitusprosessi osastoittain.	30
Kuvio 6: Laskurahoitus prosessin Handsoff-diagrammi	31
Kuvio 7: Myyntiosaston ratkaisu 5XMitä Sitten?-menetelmä	32
Kuvio 8: Myyntiosaston ratkaisu 5XMiksi?-menetelmällä	33
Kuvio 9: Yritysrahoitusosaston ratkaisu 5 X Mitä sitten?-menetelmällä	34
Kuvio 10: Yritysrahoitusosaston ratkaisu 5XMiksi?-menetelmällä	34

Liitteet

Liite 1: Rahanarvonkerroin 1860-2014	42
Liite 2: Finanssivalvonta: Riskienvalvonta raportit ja ilmoitukset	43
Liite 3: Ohjeistus uudelle asiakkaalle	45

Liite 1: Rahanarvonkerroin 1860-2014

Vuosi	KERROIN	Vuosi	KERROIN	Vuosi	KERROIN	Vuosi	KERROIN
	2014=1,000		2014=1,000		2014=1,000		2014=1,000
1860	4,9918	1900	4,5223	1940	0,2990	1980	0,4935
1861	4,5223	1901	4,5793	1941	0,2518	1981	0,4406
1862	3,8511	1902	4,5793	1942	0,2131	1982	0,4031
1863	4,1388	1903	4,6312	1943	0,1890	1983	0,3714
1864	4,3711	1904	4,5793	1944	0,1784	1984	0,3471
1865	4,2740	1905	4,6312	1945	0,1273	1985	0,3278
1866	4,6312	1906	4,4244	1946	0,0797	1986	0,3165
1867	4,3249	1907	4,2740	1947	0,0614	1987	0,3053
1868	4,3711	1908	4,0973	1948	0,0456	1988	0,2910
1869	4,8012	1909	4,1388	1949	0,0448	1989	0,2730
1870	5,0535	1910	4,1388	1950	0,0394	1990	0,2574
1871	4,7455	1911	3,9680	1951	0,0338	1991	0,2472
1872	4,4244	1912	3,8924	1952	0,0325	1992	0,2409
1873	4,4244	1913	3,8924	1953	0,0320	1993	0,2359
1874	4,0973	1914	3,8924	1954	0,0326	1994	0,2334
1875	4,0973	1915	3,3555	1955	0,0337	1995	0,2311
1876	4,0973	1916	2,4792	1956	0,0302	1996	0,2298
1877	4,2298	1917	1,2436	1957	0,0266	1997	0,2270
1878	4,6910	1918	0,3679	1958	0,0244	1998	0,2238
1879	5,0535	1919	0,4150	1959	0,0240	1999	0,2213
1880	4,5223	1920	0,4154	1960	0,0233	2000	0,2141
1881	4,2740	1921	0,3324	1961	0,0229	2001	0,2087
1882	4,5793	1922	0,3417	1962	0,0219	2002	1,2217
1883	4,7455	1923	0,3393	1963	2,0869	2003	1,2110
1884	4,8012	1924	0,3328	1964	1,8911	2004	1,2088
1885	5,1168	1925	0,3211	1965	1,8041	2005	1,1985
1886	5,6373	1926	0,3291	1966	1,7358	2006	1,1777
1887	5,8075	1927	0,3225	1967	1,6433	2007	1,1489
1888	5,7261	1928	0,3158	1968	1,5163	2008	1,1041
1889	5,4043	1929	0,3177	1969	1,4825	2009	1,1040
1890	5,1899	1930	0,3447	1970	1,4431	2010	1,0907
1891	4,5793	1931	0,3748	1971	1,3552	2011	1,0541
1892	4,3711	1932	0,3799	1972	1,2649	2012	1,0253
1893	4,6312	1933	0,3890	1973	1,1322	2013	1,0104
1894	5,1168	1934	0,3961	1974	0,9644	2014	1,0000
1895	5,2566	1935	0,3905	1975	0,8185		
1896	5,1899	1936	0,3901	1976	0,7158		
1897	4,9918	1937	0,3705	1977	0,6354		
1898	4,8012	1938	0,3630	1978	0,5908		
1899	4,6312	1939	0,3538	1979	0,5506		

Taulukko: 1 Rahan arvokerroin . Lähde: Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuluttajahintaindeksi [verkkojulkaisu]

Liite 2: Finanssivalvonta: Riskienvalvonta raportit ja ilmoitukset



11.10.2016

Julkinen

|1 (2)

Riskienvalvonta

Muita kuin talletuspalveluja harjoittavien ulkomaisten luottolaitosten sivuliikkeiden raportit ja ilmoitukset

Raportointisovelluksilla tuotettavat raportit (Jakelu-palvelu)			
Määräykset ja ohjeet	Raportoitava tieto	Raportointitiheys ja raportointiajankohdat	Palautuspäivät
Taloudellisen informaation raportointi (FINREP) 20/2013 luku 3	FINREP F-taulukot	Neljännesvuosittain, puolivuositin ja vuosittain 31.3., 30.6., 30.9., 31.12.	12.5., 11.8., 11.11., 11.2.
Yhteiseurooppalainen raportointi (COREP) 26/2013 luku 3	Omat varat ja oma-varaisuusaste COREP*	Puolivuosittain 30.6. ja 31.12.	11.8. ja 11.2.
Valvottavatiedotteet 7.5.2015 - 18/2015, 5.6.2015 - 24/2015			
Euroopan keskuspankin asetus valvontamaksuista (EU) 1163/2014 (EKP/2014/41) ja päätös (EU) 2015/530 (EKP/2015/7)	Euroopan keskuspankin valvontamaksutietojen kerääminen COF	Vuosittain	Viimeistään 1.7.
Valvottavatiedotteet 12.4.2016 – 23/2016 29.6.2016 – 47/2016			
3/2015 Luototussuhteen laskenta	LTC Luototussuhteen raportointi	Neljännesvuosittain 31.3, 30.6, 30.9, 31.12	30 pankkipäivän kuluessa

*Vain C 15.00 (CR IP Losses) Kiinteistövakuudellisesta luotonannosta aiheutuvat vastuut ja tappiot.

TYVI-palvelun kautta toimitettavat raportit		
Määräykset ja ohjeet	Raportoitava tieto	Palautuspäivä
12/3013 luku 4.6	Kaupparaportointi (AKVA)	Viipymättä tai viimeistään seuraavana pankkipäivänä



11.10.2016

Julkinen

2 (2)

Riskienvalvonta

Vapaamuotoisena toimitettavat tiedot	
Määräykset ja ohjeet	Raportoitava tieto
3/2014 Laki luottolaitos-toiminnasta 4 luku 7 § 2 mom.	<p>Toimiluvat, rekisteröinnit ja ilmoitukset</p> <p>Luottolaitos ei saa aloittaa toimintaansa ennen kuin se on toimittanut Finanssivalvonnalle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) luottolaitosta koskevan täydellisen otteen kaupparekisteristä, johon sisältyvät yhtiöjärjestys tai säännöt; 2) hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenten ja varajäsenten, toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan sijaisen sekä tilintarkastajien ja varatilintarkastajien nimet ja heitä koskevat tarvittavat muut tiedot. <p>Jos 2 momentissa mainitussa tiedossa tapahtuu muutos, uusi tieto on viipymättä ilmoitettava Finanssivalvonnalle.</p>
Laki luottolaitos-toiminnasta 16 luku 2 §	Sivuliikkeen perustamisesta ilmoittaminen
Laki luottolaitos-toiminnasta 18 luku 8 §	Tilinpäätös ja tilinpäätöstä täydentävät tiedot

Liite 3: Ohjeistus uudelle asiakkaalle

Hei,

Tervetuloa Yritys X:n asiakkaaksi! Tässä käytännön ohjeita laskutukseen.

Mitkä laskut ovat rahoituskelpoisia?

Rahoitamme luottokelpoisille yrityksille osoitettuja laskuja sopimamme luottolimiitin puitteissa. Jokaisella loppuasiakkaalla on lisäksi oma limiittinsä, jonka verran heitä voi kerralla laskuttaa. Tämä limiitti riippuu loppuasiakkaan tunnusluvuista, ja se suhteutetaan mm. liikevaihtoon.

Voitte tarkistaa meiltä etukäteen asiakkaanne luottoluokituksen, jolloin tiedätte ennakkoon, että lasku on rahoituskelpoinen, kun laskutuksen aika tulee.

Ennen rahoitusta tarkastutamme laskun myös maksajalla, jolloin mahdolliset virheet laskulla voidaan korjata heti ja reklamaatioilta vältytään. Tämän vuoksi laskun mukana tarvitaan hyväksyjän yhteystiedot.

Laskun tiedot

- Lasku tulee olla päivätty sopimuksen syntymisen jälkeen
- Laskua ei saa olla laskutettu aiemmin
- Laskua koskevat toimitukset tulee olla suoritettu
- Laskulla tulee olla maksajan y-tunnus, nimi, asiakasnumero ja muut laskua koskevat erittelyt (lasku-, viite-, ja tilausnumero ym.)

Miten rahoitettavat laskut toimitetaan Yritys X:lle?

Laskut voi lähettää sähköpostitse osoitteeseen laskut@YritysX.fi. Suosimme pdf-muotoa.

Laskun mukana tulee toimittaa:

- laskua koskevat liitteet
- mahdolliset laskujen ennakkohyväksynät
- laskun hyväksyjän yhteystiedot (nimi, puhelinnumero ja sähköpostiosoite).

Maksuohje ja siirtolauseke

Laskulle on hyvä lisätä valmiiksi Yritys X:n tilinumero:
FIXX XXXX XXXX XXXX XX, DABAFIHH

sekä siirtolauseke, joka ilmoittaa laskun maksamisesta Yritys X:lle:

*Tähän laskuun liittyvät saamiset ja muut oikeudet on siirretty Yritys X OY.
Maksun voi suorittaa pätevästi vain tilille FIXX XXXX XXXX XXXX XX, DABAFIHH.
Mahdolliset reklamaatiot ja vastavaatimukset on tehtävä välittömästi.
Puh. 012 345 6789, email: info@YritysX.fi*

Milloin rahoitus tapahtuu?

Rahoitamme laskun heti, kun olemme todentaneet sen oikeudellisuuden ja maksukelpoisuuden. Maksun siirtyminen tilillemme riippuu pankeista, mutta siirron enimmäiskesto on 24 h. Rahoitus on myös mahdollista saada pikasiirtona, jolloin varat ovat käytössänne noin tunnin kuluttua maksusta.

Raportointi kirjanpitoa varten

Lähetämme kirjanpidon raportit jokaisen rahoitustapahtuman yhteydessä suoraan sähköpostiinne. Erillisessä kuukausiyhteenvedossa näkyvät kaikki edellisen kuukauden aikana toteutuneet rahoitukset.

Saatte lisäksi tunnukset verkkopalveluumme, jossa voitte seurata rahoituksen tilannetta reaaliajassa.

Yritys X