



Myyntilaskutusprosessin kehittäminen

Case Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy

Jenica Laaksonen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalous

Laaksonen, Jenica

Myyntilaskutusprosessin kehittäminen – Case Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2022, 40 sivua

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy:n myyntilaskutuksessa oli havaittu tarve myyntilaskutusprosessin kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa myyntilaskutusprosessin nykytila, löytää syyt prosessin ongelmiin ja selvittää toimenpiteet näiden ongelmien poistamiseksi. Lisäksi tavoitteena oli selvittää yrityksen muiden prosessien mahdolliset kehittämistarpeet.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja haastatteluja. Havainnoinnin työkaluna toimi tutkimuspäiväkirja. Havainnoinnin ja avointen keskustelujen pohjalta muodostui kokonaiskäsitys tutkimuksen lähtötilanteesta. Myyntilaskutuksessa oli erotettavissa urakkalaskutus ja aikaperusteinen laskutus. Nykytilanne kuvattiin ja myyntilaskutusprosessi mallinnettiin eli luotiin prosessikaaviot myyntilaskutuksesta. Prosessin mallintaminen havainnollisti tarkemmin syitä prosessin hitauteen. Analysoimalla prosessikaaviota ja sen pohjalta havaittuja ongelmia, pystyttiin luomaan ratkaisuja löytyneisiin ongelmiin. Toimivimmat ratkaisuideat otettiin asteittain käyttöön.

Tutkimuksen tuloksena syntyi myyntilaskutusprosessin prosessikaaviot sekä käyttöönotettuja kehittämis-toimenpiteitä, joiden avulla saatiin luotua nopeampi ja laadukkaampi myyntilaskutusprosessi. Myyntilaskutusprosessin kehittämisen tuloksena pystyttiin automatisoimaan hitaimpia työvaiheita teknologiaa hyödyntäen sekä poistamaan turhia työvaiheita. Myyntilaskutuksen viiveitä pystyttiin vähentämään, jolloin myyntilaskutus saatiin sijoittumaan maksuvalmiuden kannalta optimaalisimpaan ajankohtaan.

Tutkimus vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämistoimenpiteiden käyttöönoton jälkeen myyntilaskutukseen käytetty aika väheni, sillä prosessia saatiin nopeutettua. Laadun parantamisella taas saatiin aikaan suoria taloudellisia vaikutuksia. Tutkimuksen avulla nähtiin konkreettisesti prosessien jatkuvan kehittämisen hyödyt, ja se toimi lähtölaukauksena laadunhallintajärjestelmän päivittämiselle.

Avainsanat (asiasanat)

Laskutus, toimintatutkimus, prosessit, kehittäminen, taloushallinto, toiminnanohjausjärjestelmä, kassavirta, myyntilaskutus, myyntilaskutusprosessi, prosessien kehittäminen

Laaksonen, Jenica

The development of the sales invoicing – Case Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2022, 40 pages.

Business administration. Degree Programme in Business and Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

In the sales invoicing of Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy, a need for the development of the sales invoicing process had been noticed. The objective of the study was to clarify the current state of the sales invoicing process, find the reasons for the problems in the process and to figure out the solutions to eliminate these problems. In addition, the target was to find out if there are development needs for the company's other processes.

The thesis was implemented as an action research. Open interviews and participant observation were used as data collection methods. A research diary was kept of the discussions and observations, which served as research material. Based on the material, an overall understanding of the initial situation of sales invoicing was obtained. The invoicing was divided into contract invoicing and time-based invoicing. The current situation was described and the sales invoicing process was modeled by creating process diagrams of the sales invoicing. Modeling the process helped to get better understanding of the reasons behind slowness of the invoicing process. By analyzing the process diagram and the problems found on its basis, it was possible to come up with solutions for them. The most effective solutions were gradually implemented.

As a result of the research, process diagrams of the sales invoicing process and a faster and better quality sales invoicing process were created. The slowest work steps in the sales invoicing could be automated using technology and unnecessary work steps could be eliminated. It was possible to reduce sales invoicing delays, so that sales invoicing could be placed at the most optimal time in terms of payment readiness.

The research achieved the goals set for it. The time spent on sales invoicing decreased after the introduction of development measures. By improving the quality, direct economic effects were achieved. With the help of the research, the benefits of the continuous development of process were concretely seen, and it served as a starting point for updating the quality management system.

Keywords/tags (subjects)

Invoicing, action research, processes, development, financial management, enterprise resource planning system, cash flow, sales invoicing, sales invoicing process, process development

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset	3
1.2	Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
2.3	Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät	6
2.4	Luotettavuus ja eettisyys	7
3	Myyntilaskutusprosessi	8
3.1	Laskutuksen perustiedot	9
3.2	Laskun sisältövaatimukset.....	11
3.3	Laskun muodostaminen	13
3.4	Laskun lähettäminen	14
3.5	Myyntireskontra ja perintä	14
4	Prosessit	15
4.1	Prosessien määrittely	15
4.2	Prosessijohtaminen	15
4.3	Prosessien kehittäminen	17
5	Myyntilaskutuksen kehittäminen	19
5.1	Lähtötilanne ja tavoitteet.....	19
5.2	Prosessin kuvaus	23
5.3	Toimenpiteet myyntilaskutusprosessin kehittämiseen	28
6	Kehittämistyön toteutus ja tulokset	29
7	Pohdinta	32
7.1	Yhteenveto	32
7.2	Luotettavuus ja eettisyys	33
7.3	Kehittämisideat	34
	Lähteet	36
	Liitteet	39
	Liite 1. Myyntilaskutusprosessin prosessikaavio	39
	Liite 2. Urakkalaskutuksen prosessikaavio	40

Kuviot

Kuvio 1. Laskutuksen jakautuminen	21
Kuvio 2. Urakkalaskutuksen prosessikaavio.....	24
Kuvio 3. Myyntilaskutusprosessi	26
Kuvio 4. Myyntilaskutusprosessin prosessikaavio	27

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset

Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää jatkuvaa kehittämistyötä. Kehittämistyöllä voidaan esimerkiksi parantaa yrityksen kannattavuutta, tehostaa toimintoja ja kehittää prosesseja tai ratkaista yrityksessä ilmenneitä ongelmia. Muuttuvassa maailmassa kehittämistyön merkittävyys on lisääntynyt. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12–14.)

Myyntilaskutus on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista. Sen avulla varmistetaan sujuva kassavirta ja luodaan yrityskuvaa asiakkaille. (Lahti & Salminen 2014, 78.) Opinnäytetyön toimeksiantajan, Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy:n myyntilaskutuksessa on havaittu tarvetta prosessin kehittämiseen. Myyntilaskutus on toisinaan kankeaa ja hidasta. Myyntilaskutustiedot ovat hajallaan ja eikä toiminnanohjausjärjestelmän mahdollisuuksia ole täysin hyödynnetty. Yrityksen toiminnan kasvaessa myös kassanhallinnan merkitys on lisääntynyt ja tähän olennaisena osana vaikuttaa oikea-aikainen myyntilaskutus. Yrityksen kassaan maksut syntyvät myyntilaskutuksen kautta ja tällöin on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että myyntilaskutusprosessi on mahdollisimman mutkaton ja sujuva mahdollistaen säännöllisen kassavirran.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy:n myyntilaskutusprosessia hyödyntäen prosessien kehittämisen työväihteitä ja työkaluja. Opinnäytetyön aihe on rajattu laskun muodostumiseen, sillä tämä on nähty myyntilaskutusprosessin suurimpana haasteena. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata myyntilaskutuksen nykytila, kartoittaa tarkemmin myyntilaskutusprosessin ongelmien syyt ja löytää ratkaisut näiden ongelmien poistamiseksi. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on saada näkemys mahdollisista yrityksen muiden prosessien jälleen kehittämisen tarpeista.

1.2 Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy

Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy on Naantalissa toimiva vuonna 2014 perustettu maa- ja vesirakentamiseen erikoistunut yritys. Yrityksen nykyinen toiminta on alkanut vuonna 2019, jolloin yritys osti Infraroad Oy:n harjoittaman ranta- ja maanrakennustoiminnan ja siinä liiketoiminnassa käytetyn kaluston.

Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy:n liikevaihto on kasvanut vuosi vuodelta. Viimeisimmän vahvistetun tilikauden (1.1.-31.12.2021) liikevaihto oli hieman yli 2,0 milj. euroa. Yrityksen omaan henkilökuntaan kuuluu seitsemän henkilöä. Lisäksi yritys työllistää lukuisia alihankkijoita. Yrityksellä on yksi omistaja. Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy toimii Varsinais-Suomen alueella, ja sen 2021 vuonna valmistuneet tuotanto/huoltotilat sijaitsevat Naantalin Luonnonmaalla.

Yritys palvelee asiakkaitaan tarjoten korkealuokkaisia laitureita sekä ranta- ja maanrakentamisen palveluita. Asiakkaat ovat niin yrityksiä, yksityishenkilöitä kuin julkisyhteisöjäkin. Yritys on tunnettu luotettavasta palvelusta sekä vahvasta ammattitaidosta. Laadukkaasta rakentamisesta Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy:lle on myönnetty Rakentamisen Laatu RALA:n pätevyystodistus.

Yritys on erikoistunut rantarakentamisessa tarjoamaan kokonaisratkaisuja. Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy tekee rantojen ruoppauksia, hiekkarantoja ja arkkulaitureita. Arkkulaitureita voidaan rakentaa porapaaluttamalla kallioiseen rantaan tai puupaalutettuna savipohjaiseen rantaan. Yritys rakentaa myös puupaalutettuja etuseiniä ja kylkilaitureita. Myös merikuljetukset ja vedenalainen louhinta kuuluvat yrityksen rantarakentamisen palveluvalikoimaan.

Maanrakentamisen puolella Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy on erikoistunut tekemään eritoten erikoiskaivuita. Yrityksen kalustoon kuuluu myös pitkäpuomisia kaivinkoneita. Kalusto sekä ammattitaito varmistavat sen, että yritys pystyy tekemään teräslyönnin ja porapaalutukset myös hankalissa paikoissa. Maanrakentamisen palveluihin kuuluu mm. salaojat, rakennusten pohjatyöt sekä paalutukset, ojitukset, teiden ja pihojen rakentaminen sekä kunnostaminen, kunnallistekniset työt sekä maansiirtotyöt.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tieteellisen tutkimuksen perustana on ongelma. Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessia, joten sen tarkka määrittely ja rajaaminen on hyvin tärkeää. Tutkimusongelma tiivistää opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Tutkimusongelmasta muodostetaan tutkimuskysymys ja tarvittavat apukysymykset. (Kananen 2017, 56–60.)

Tutkimusprosessin käynnistää käytännön ilmiöön liittyvä ongelma, johon halutaan löytää ratkaisu. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on ymmärrettävä ongelman syyt eli tekijät, jotka aiheuttavat ongelman. Tutkimusongelma on aina osa laajempaa kokonaisuutta eli tutkimusaihetta. Koska tutkimusongelmaan on vaikeaa vastata, muutetaan tästä syystä tutkimusongelma tutkimuskysymyksiä. (Kananen 2015a, 11–12.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma on myyntilaskutusprosessin hitaus. Tutkimuskysymys on: Miten myyntilaskutusprosessista pystyttäisiin kehittämään sujuvampi? Apukysymyksiä ovat:

Mitkä ovat syyt myyntilaskutusprosessin tämänhetkisiin ongelmiin?

Miten myyntilaskutusprosessi toimisi optimaalisimmin?

Miten nykytilanteesta päästäisiin tavoitetilaan?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehitystyönä. Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnauksista opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena. Päädyin tähän tutkimusotteeseen, sillä opinnäytetyön tavoitteena on toiminnan kehittäminen, tässä tapauksessa myyntilaskutusprosessin, jossa olen itse osallisena yrityksen myyntilaskutusprosessin teknisenä toteuttajana.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kimmokkeena voi olla organisaation kehittämis- tai muutostarpeet. Käytännön ongelmien ratkaisu tai esimerkiksi uuden palvelun, tuotteen tai käytännön luominen on ominaista tutkimukselliselle kehittämistyölle. Sen pyrkimyksenä on yleensä ratkaisun luonnostelu, kehittäminen ja käyttöönotto. Tieteellisestä tutkimuksesta tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa siinä, että sen tarkoituksena on luoda joko kokonaan uusia ratkaisuja tai saada aikaan käytännön parannuksia. Tutkimuksellisen kehittämisen tutkimuksellisuus taas tarkoittaa sitä, että kehittäminen toteutetaan noudattaen järjestelmällisyyttä, kriittisyyttä ja analyttisyyttä ja siihen sisältyy myös tiedonhankintaa ja uuden tiedon luomista ja jakamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalah-ti 2015, 18–22.)

Toimintatutkimuksesta on kyse, kun niin toiminta kuin tutkimuskin tapahtuvat samanaikaisesti. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista jokin käytännön ongelma, ja tutkimuksen alkuun laittavana tahona on henkilöt, joita ongelma koskettaa. Ongelman havainneet henkilöt tekevät

yhteistyötä ongelman ratkaisemiseksi ja näin sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on saada aikaan muutos. Jotta muutos on mahdollinen, tulee muutoksen kohteena olevan ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät tuntea. Toimintatutkimukseen kuuluu vaihteellinen toiminta sisältäen suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin sekä reflektoinnin. Tutkimus kuuluu olennaisena osana näihin vaiheisiin. Jotta prosessien syvä ymmärrys on mahdollista saavuttaa, tulee tutkijan tehdä osallistuvaa havainnointia eli osallistua itse kehitettävään prosessiin, sillä pelkkien haastattelujen, havainnointien tai kyselyjen avulla on mahdotonta saada riittävää tietoa itse prosessista ja kaikesta siihen liittyvästä tiedosta. (Kananen 2014, 11–13.)

Kananen (2014) kuvaa toimintatutkimusta joukkona tutkimusmenetelmiä tai tutkimusstrategiana, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan tietoa muutoksen toteuttamiseksi. Toimintatutkimusta pidetään toisinaan kehittämistutkimuksen synonyyminä, koska nämä ovat niin lähellä toisiaan. Toimintatutkimus yhdistelee kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, vaikkakin se lasketaan kuuluvaksi kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata, ymmärtää ja antaa tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 13, 20–21.)

Toikko ja Rantanen (2009) pitävät toimintatutkimusta tutkimuksellisen kehittämistyön suuntauksena. Toikko ja Rantanen näkevät Kananen (2014, 20–21) tavoin toimintatutkimuksen prosessimaisena tiedon tuottamisena, joka on käytännön ja reflektion sekä suunnittelun ja toteutuksen vuorottelua. Toimintatutkimusta ei voida aina suunnitella pitkälle, sillä kehittämisprosessien myötä esiin tulevat havainnot muokkaavat tutkimusprosessin etenemistä. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.)

2.3 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä ovat osallistuva havainnointi sekä avoimet haastattelut. Havainnoinnin työkaluna toimii tutkimuspäiväkirja. Osallistuvalla havainnoinnillaan tarkoitetaan sitä, että tutkija on itse mukana tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä. Havainnoinnin oikeiden tulkintojen takaamiseksi on tutkimukseen hyvä yhdistää myös haastatteluja. Havainnointi on yksi merkittävimmistä toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä ja sitä voidaan käyttää niin ongelman määrittelyvaiheessa, muutoksen toteutuksessa kuin tulosten arvioinnissakin. Havainnoinnin aineistonkeruun määrä on riippuvainen tutkijan suhteesta tutkittavaan ilmiöön. Tutummasta asiasta riittää vähempikin havainnointi. (Kananen 2014, 29, 79–80.)

Tutkimuksen toteuttamista ennen tehdään projektisuunnitelman kaltainen tutkimussuunnitelma, joka sisältää tiedot siitä mitä ja miten tehdään sekä kuka tekee ja milloin tehdään. Suunnitelmassa on aikataulutusta toteutuksen etenemisestä ja tämä aikataulu toimii tutkimuspäiväkirjan runkona. Tutkimuspäiväkirjaan kirjataan paitsi suunnitellut tapahtumat myös päivittäisten tapahtumien kuvaukset. Tällä tavoin pystytään dokumentoimaan toimintatutkimuksen edistymistä. Päiväkirjalla on syytä olla selkeä rakenne ja kirjaukset on hyvä tehdä mahdollisimman tarkasti, laajasti ja mielellään päivittäin. Tutkimuspäiväkirjaa voi hyödyntää myös reflektoinnin työkaluna eli kirjata ylös tutkijan omia tuntemuksia. (Kananen 2014, 82.)

Avoimet haastattelut tarkoittavat keskustelua tietystä ennalta määritellystä aiheesta (Kananen 2014, 91). Diskurssit eli toimijoiden väliset keskustelut ovat toimintatutkimuksissa yhtenä käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Niillä pyritään varmistamaan yhteinen näkemys asioista. Tutkimusprosessin aikana keskustelut ovat jatkuvia edellisen keskustelun luodessa pohjaa seuraavalle. Tutkijan tehtävä on kirjata ylös keskusteluissa yhteisesti sovitut tavoitteet, toiminta sekä toimijoiden näkemykset. (Ojasalo ym. 2015, 62.)

Kun tutkimusaineisto on kerätty, tulee aineisto käsitellä ja analysoida. Tässä opinnäytetyössä on käytetty sisällön analyysia. Sisällön analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta sanallisesti ytimekäs ja yleinen muoto. Toisin sanoen muodostetaan helposti ymmärrettävä kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa. (Kananen 2014, 111–112.) Sisällönanalyysi tapahtuu kolmen toistaan seuraavan vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaiheisto redusoidaan eli pelkistetään jättämällä aineistosta epäolennainen pois tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin. Redusoinnin jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Klusterointi pitää sisällään aineiston läpikäymisen etsien eroavuuksia ja samanlaisuuksia. Löydetyistä käsitteistä muodostetaan ryhmät, jotka nimetään sisältönsä mukaan. Sisällönanalyysin viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoidaan. Abstrahointiin kuuluu tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottaminen ja näiden pohjalta muodostettu teoreettinen käsitteistö. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–93.)

2.4 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luottavuuden mittareina pidetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, että uusimalla sama tutkimus päädyttäisiin samoihin tutkimustuloksiin. Reliabiliteetti koskee tutkimuksen toteutusta. Validiteetilla taas tarkoitetaan

oikeiden asioiden tutkimista ja se liittyy läheisesti tutkimuksen suunnitteluun ja aineiston analyysin oikeellisuuteen. Riittävä dokumentaatio on luotettavuustarkastelun edellytys. (Kananen 2017, 175–176.)

Tutkija itse vaikuttaa eniten opinnäytetyön luotettavuuteen. Ongelmia muodostuu, mikäli teoriaa aletaan etsimään vasta aineiston keräämisen jälkeen, koska tällöin etsitään empiriaa tukevia teorioita. Tutkijan omat valinnat, kuten tulokseen sopimattoman aineiston jättäminen kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle, vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi. (Kananen 2015b, 338.)

Jotta kehittämistyön tuloksia kyetään arvioimaan, on nykytilan kartoittamisen jälkeen tehtävä päätös käytettävistä mittareista tulosten mittaamiseksi. Tutkimuksen konkreettiset tavoitteet on siis valittava niin, että ne ovat mitattavissa, sillä ilman näitä mittareita muutosten arvioiminen on mahdotonta. (Kananen 2014, 58.)

Kehittämistyön eettisyys tarkoittaa mm. korkean moraalien mukaisia tavoitteita, tulosten hyödynnettävyyttä käytännössä sekä tarkasti ja huolellisesti toteutettua työtä (Ojasalo 2015, 48). Eettisyys on huomioitava koko opinnäytetyöprosessin ajan aineiston kokoamisesta ja käsittelystä säilytykseen ja hävittämiseen asti. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimus- tai kehittämiskohteessa mukana olevia henkilöille on tiedotettava aineiston keräämisestä ja sen tarkoituksesta. Tutkimuksen kohteena olevalta organisaatiolta tarvitaan suostumus tutkimuksen suorittamiseksi. Myös lähdekritiikki on osa opinnäytetyön eettisyyttä. Lähdekritiikki huomioidaan valitsemalla opinnäytetyön lähteiksi ajantasaisia lähteitä, joiden kirjoittajan taustat (asema ja maine alalla) tunnetaan. (Vilkkä 2021, 80, 84.)

3 Myyntilaskutusprosessi

Myyntilaskutus nähdään yrityksen kriittisenä toimintona, sillä sen mahdolliset virheet tai viivytykset heijastuvat suoraan yrityksen maksuvalmiuteen sitä heikentäen ja pahimmillaan koko yrityksen toiminta voi vaarantua. Asiakkaan näkökulmasta laskutus on osa yrityksen asiakaspalvelua ja imagoa. Myyntilaskutusprosessi alkaa laskun laatimisesta ja päättyy yrityksen kirjanpidossa näkyvänä kohdistettuna myyntisuorituksena. (Lahti & Salminen 2014, 78.)

Sujuva laskutus luo asiakkaalle kuvan hyvin hoidetusta yrityksestä ja näin ollen, sillä on yrityksen maineeseen positiivinen vaikutus. Pitkät viiveet laskutuksesta taas kertovat päinvastaisesta. Laskutuksen viivästymisestä aiheutuu yritykselle lisääntyntä luottotappioriskiä ja se kasvattaa saataviin sitoutunutta rahaa sekä heikentää yrityksen kannattavuutta. (Lehtonen, Mökkönen, Töyrylä, Seulu & Tammenkoski 2021.)

3.1 Laskutuksen perustiedot

Tuote- ja asiakasrekisterit, toimitus- ja maksuehdot sekä viivästyskoron määrä ovat laskutuksessa tarvittavia taustatietoja, jotka tulee syöttää laskutusjärjestelmään ennen varsinaisen laskutuksen aloittamista. Näihin tietoihin voidaan aina tarpeen mukaan tehdä myöhemmin muutoksia. Asiakaskohtaiset sopimusehdot kuten toimituskulut, alennukset, poikkeava maksuehto ja viivästyskorot tulee myös huomioida ennen asiakkaalta laskuttamista. (Eklund & Hakonen 2018, 56–58.)

Tuoterekisteri sisältää tiedot yrityksen myytävistä palveluista ja tuotteista sekä mahdolliset kuljetusveloitukset, toimituskulut sekä erilaiset hinta- ja laskutuslisät. Tallennettavia tuotetietoja ovat mm. tuotteen nimi, tuotekoodi, alv-kanta sekä arvonlisäveroton hinta. Tuoterekisteriin voidaan tuotteen tietoihin lisätä myös ostohinta, toimittajan perustiedot ja esimerkiksi varaston hälytysrajat. (Eklund ym. 2018, 75.)

Asiakasrekisteri sisältää asiakkaan perustiedot. Näitä ovat asiakkaan nimi, y-tunnus tai henkilötunnus, osoite ja muut yhteystiedot, asiakaskohtaisesti sovittu alennus, maksu- ja toimitusehto sekä toimitus- ja laskutustapa. Yksityisasiakkaan henkilötietoja käsiteltäessä on huomioitava GDPR-asetus sekä muut henkilötietojen käsittelyä koskevat ohjeet. Asiakastietoja kirjatessa huolellisuus on tärkeää, sillä luotettavan kuvan antamiseksi yrityksen laskuille ei ole hyvä päätyä kirjoitusvirheitä tai vääränlaisella kirjoitusasulla olevia asiakastietoja. (Eklund ym. 2018, 73.)

Muita asiakasrekisterin sisältämiä tietoja ovat mm. arvonlisäveronumero sekä mahdolliset luotonvalvontaan kytkeytyvät tiedot esimerkiksi toimitusesto. Useimmiten asiakasrekisterin ylläpito tapahtuu myyntireskontrassa tai laskutusmoduulissa, mutta toisinaan näitä tietoja hallinnoidaan erillisen CRM-järjestelmän kautta, josta tiedot siirtyvät integraation kautta laskutukseen ja myyntireskontraan. (Lahti ym. 2014, 84–85.)

Toimitusehdot eli toimituslausekkeet koskevat kauppaa, jonka kohteena on irtain tavara. Niiden tarkoituksena on kuvata muun muassa tuotteen toimituspaikka, siirtyminen myyjältä ostajalle sekä kuljetuksen kustannusten ja vastuiden jakautuminen myyjän ja ostajan välillä. Toimituslauseke on osa myyjän ja ostajan välistä kauppasopimusta ja se voi sisältää myös tietoa mahdollisten asiakirjojen toimittamisvelvollisuudesta kaupan osapuolen välillä ja vienti- ja tuontikauppaan liittyvien vi-
ranomaisasiointien hoitovastuun jakautumisen osapuolen välillä. (Railas 2020, 23–30.)

Maksuehtojen perusteella määräytyy, milloin asiakkaan tulee suorittaa saatava laskuttajalle. Maksuehdon alkamisajankohta lähtee liikkeelle, kun tavara on toimitettu tai laskutettava työ on valmistunut tai siitä päiväyksestä, jolloin lasku on laadittu. Yleensä maksuehdot ovat pituudeltaan 7–21 päivää netto palvelusuorituksen tai tuotteen toimittamisesta. Maksuehdoissa on toimialakohtaisia eroja ja joillain toimialoilla maksuajat voivat olla hyvinkin pitkiä. Pitkien maksuehtojen ongelmana on ensinnäkin se, että ne sitouttavat pääomaa ja toisekseen kasvattavat luottotappioriskiä. Maksuehtoihin voidaan myös lisätä kassa-alennus, jolloin laskussa määritellään maksupäivä, jolloin asiakas voi vähentää laskun loppusummasta kassa-alennuksen määrän (esim. 14 pv – 2 prosenttia tai 30 päivää netto). (Lindström 2014, 76–77, 145–146.)

Maksuehtojen perusteella määräytyy siis laskun eräpäivä. Maksuehtoja voidaan yritysten välisessä kaupassa päättää vapaasti, mutta kuluttajan kohdalla maksuaikaa on kuluttajasuojalain mukaan annettava minimissään 14 päivää. Yritysten välisessä kaupassa taas 14 pv netto voi olla käsittelyprosessin hitauden vuoksi liian lyhyt. (Eklund ym. 2018, 69–70.)

Kuluttajalaskutuksessa tulee huomioida, että laskut lähtevät asiakkaille hyvissä ajoin, jotta asiakkaan on mahdollista varmistua laskutuksen oikeellisuudesta sekä tehdä mahdolliset huomautukset laskuun liittyen. Pitkät viiveet laskutuksessa vaikeuttavat velkasuhteen todeksi osoittamista. Lisäksi yli kolmea vuotta vanhempaa saatavaa ei yleensä voida enää laskuttaa kuluttajalta. Kuluttajalaskutuksessa vähimmäismaksuaika on kaksi viikkoa laskun toimituksesta. Tästä vaatimuksesta voidaan poiketa vain silloin, kun tähän on selkeä syy, kuten esimerkiksi matka, jonka alkamisajankohta on ennen tätä vähimmäismaksuaikaa. (Maksaminen ja laskutus 2008.)

3.2 Laskun sisältövaatimukset

Laskun sisällölle on annettu lukuisia lakiin perustuvia sisältövaatimuksia. Arvonlisäverolain mukaan laskulla tulee olla näkyvässä laskun antamispäivä, laskun yksilöivä juokseva tunniste eli laskun numero, palvelun tai tavarahan myyneen yrityksen y-tunnus, yhteisömyynnissä ja käännetyn verovelvollisuuden alaisen myynnin osalta myös ostajan y-tunnus. Mikäli ostaja on myynnistä verovelvollinen, tulee laskulla olla merkintä ”käännetty verovelvollisuus”. Laskulla tulee näkyä myös sekä ostajan, että myyjän nimi ja osoite, myynnin kohteena olevien tavaroiden lukumäärät, lajit sekä palvelun laji ja laajuus. Edelleen arvonlisäverolain mukaan laskulla on oltava joko tavaroiden toimituspäivä, palvelujen suorituspäivä tai mahdollisen ennakkomaksun maksupäivä, mikäli se voidaan määrittää eikä se ole sama kuin laskun antamispäivä. Laskulla tulee näkyä kunkin laskutettavan tuotteen tai palvelun kohdalla käytettävä verokanta sekä veron peruste tai merkintä, mikäli kyseessä on veroton myynti. Veroton yksikköhinta sekä mahdolliset alennukset ja hyvitykset tulee myös olla laskulla, mikäli näitä ei ole huomioitu jo yksikköhinnoissa. (Arvonlisäverolaki 1501/1993, 209 e §.)

Mikäli laskutettava myynti ei sisällä suoritettavaa veroa tulee laskulla olla joko tieto verottomuudesta tai viittaus kyseessä olevan arvonlisäverolain tai arvonlisäverodirektiivin säännökseen. Suoritettavan veron määrä tulee laskulla olla myyntivaltion valuutassa, mikä kyse ei ole voittomarginaalijärjestelmän mukaisesta myynnistä. Voittomarginaalijärjestelmää sovellettaessa tulee tästä olla tieto laskulla (taide-esineet, keräily- ja antiikkiesineet tai käytetyt tavarat sekä matkatoimistot). Ostajan laatiessa itse laskun, tulee laskulla olla merkintä ”itselaskutus”. Aiemmin annettua laskua muutettaessa tulee olla selkeä viittaus tähän muutettavaan laskuun. Myös verollisen sijoituskullan myynnistä tulee olla erillinen merkintä laskulla. (Arvonlisäverolaki 1501/1993, 209 e §.)

Arvonlisäverolain (1501/1993, 209 f §) mukaan tietyissä tilanteissa voidaan soveltaa kevennettyä laskutusmerkintää, jolloin riittää, että laskulla näkyy laskun päiväys, myyjän nimi ja y-tunnus, myydyn tavarahan tai palvelun laji sekä tavarahan määrä, verokannoittain eroteltuna suoritettavan veron määrä tai veron peruste verokannoittain sekä muutoslaskuilla tieto alkuperäisestä laskusta ja tieto muutettavista laskun tiedoista. Mikäli suoritettava veron määrä on laskulla eritelty, voidaan kevennetyn laskumerkinnän mukaan ilmoittaa hinnat sisältäen arvonlisäveron, eikä veron perustetta tarvitse tässä tapauksessa ilmoittaa. Kevennettyjä laskumerkintöjä voidaan käyttää, kun laskun loppusumma on korkeintaan 400 euroa tai kun kyse on vähittäiskaupasta tai siihen rinnastet-

tavasta myyntitoiminnasta, joka kohdistuu ainoastaan yksityishenkilöille. Kevennetyt laskumerkin-
nät eivät ole kuitenkaan sovellettavissa tavaroiden yhteisömyyntiin tai kaukomyyntiin, eikä myös-
kään, jos kyse on toiseen EU-maahan tapahtuvaan tavaran tai palvelun myyntiin, jossa noudate-
taan käännettyä verovelvollisuutta. (Laskutusvaatimukset arvonlisäverotuksessa 2019.)

Myyntiin sisältäessä kotitalousvähennyskelpoista työtä, tulee laskulle merkitä vähennyksen oikeut-
tavan työn osuus. Materiaalit eivät ole vähennyskelpoisia, joten kokonaisurakassa laskulla tulee
näkyä eriteltyinä työn hinta arvonlisäveroineen. Kotitalousvähennyksen edellytyksenä on laskutta-
van yrityksen kuuluminen ennakonperintärekisteriin. Asiakkaan tehtävänä on varmistaa, että yritys
kuuluu ennakonperintärekisteriin, jotta hän voi hakea kotitalousvähennystä tästä tehdystä työstä.
(Kotitalousvähennys 2022.) Kotitalousvähennykseen on oikeutettuja yksityishenkilöt laiturin ra-
kentamisen osalta. Sen sijaan ruoppaustyöt jäävät kotitalousvähennyksen ulkopuolelle. (Mistä
töistä kotitalousvähennyksen saa?, n.d.)

Tänä päivänä useat toimittajat ottavat vastaan ainoastaan verkkolaskuja. Ostaja voi vaatia eu-
rooppalaisen standardin mukaisia laskuja, jolloin laskulla tulee pakollisina tietoina näkyä maksuta-
pa- ja arvonlisäverokoodi, juokseva laskurivien numerointi sekä laskutettavien tuotteiden mittayk-
siköt. Eurooppalainen standardi on käytössä yritysten välisessä laskutuksessa ja se asettaa myös
sääntöjä mm. alennusten ja laskutuslisien esittämiseen. Standardin mukaisesti laskun loppusum-
maa ei voida laskea rivikohtaisista verollisista hinnoista vaan veron peruste on oltava nähtävissä
rivikohtaisesti ja arvonlisäveron määrä lasketaan verottomien myyntihintojen summasta. Lakien,
asetusten ja standardien lisäksi myös asiakkaalla voi olla laskuun liittyviä vaatimuksia. Tällaisia ovat
esimerkiksi tilaus- tai sopimusnumerot, joiden avulla laskun vastaanottaja pystyy hyödyntämään
laskujen käsittelyn automatisoimiseen. (Fredman 2020.)

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2008) on laatinut kuluttaja-asiakkaiden maksamista ja laskutusta kos-
kevan linjauksen perustuen lainsäädäntään, kuluttajariitalautakunnan tekemiin ratkaisuihin sekä
kuluttaja-asiamiehen antamiin kannanottoihin. Kuluttajalle osoitettujen laskujen tulee olla selke-
ästi erotettavissa esimerkiksi tarjouksista tai suoramainoksista ja tunnistettavissa helposti laskuksi.
Kuluttajalaskuilta tulee löytyä tiedot maksettavasta määrästä, eräpäivästä, yhteystiedot mahdollis-
ta yhteydenottoa varten, riittävällä tarkkuudella yksilöity saatavan peruste sekä tiedot viivästys-
seuraamuksista. (Mt.)

3.3 Laskun muodostaminen

Laskun laatimisprosessi riippuu yrityksen liiketoiminnasta. Myynti- ja laskutusprosessiin voi kuulua **käteis- ja korttimyyntiä**, joka on perinteisesti myymälöissä tai erilaisissa liikepaikoissa käteisellä tai pankkikortilla suoritettu maksu. Korttimaksujen tilitysten saapumista yrityksen pankkitilille seurataan pääasiassa myyntireskontran kautta. Varsinaista laskua tällaisesta myyntitapahtumasta ei synny, sillä myynti ja siihen kohdistuva maksu tapahtuvat samanaikaisesti. Oma myyntiprosessinsa on myös **verkkokaupassa**, missä maksut tapahtuvat usein verkkopankki- tai luottokorttimaksuina tai maksupalvelutarjoajien välityksellä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 122–126.)

Myynti- ja laskutusprosesseista **sopimusperusteinen myynti** on säännöllisesti tietyn suuruisena tapahtuvaa laskutusta, kuten leasingmaksut, vuokrat sekä kiinteähintaiset palvelut. **Tilausperäisessä myynnissä** on kyse yleensä asiakkaan tekemästä tilauksesta, johon liittyy tavarantoimituksia. Tällöin asiakkaan tilauksesta muodostetaan yrityksen käytettävissä olevaa järjestelmä hyödyntäen myyntitilaus sisältäen tiedot tilatusta tuotteista, niiden määristä, hinnoista, toimitusajasta sekä toimitusosoitteesta. Tuotteiden toimituksen yhteydessä myyntitilauksesta muodostetaan valmis myyntilasku. **Projektiperusteiselle myynnille** on ominaista pitkäkestoisuus sekä se, että laskutus tapahtuu osittain sitä mukaan, kun eri projektin vaiheet valmistuvat. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 126–127.)

Prosessi- tai aikaperusteinen myynti käsittää suoritteiden toteutumisen tai palvelun käytön mukaan laskutettavaa myyntiä. Tällaisia ovat esimerkiksi sähköyhtiöiden sähkön kulutuslaskutus. Aikaperusteisesti taas voidaan laskuttaa mm. erilaisista asiantuntijatyöistä eli asiakasta laskutetaan tehtyjen työtuntien mukaan. **Edelleenveloituksesta** on kyse silloin kun asiakkaalta laskutetaan esimerkiksi asiantuntijatyöhön sisältyviä matkakuluja tai kun asiakkaalta laskutetaan sopimuksen mukaisesti toimittajayritykselle saapunut lasku esimerkiksi samansuuruisena kuin alkuperäinen lasku. (Lahti 2014, 90–91.) **Sekalainen laskutus** on sellaista laskutusta, joiden tiedot syötetään täysin manuaalisesti järjestelmään. Tällaisia ovat yleensä sellaiset yksittäiset liiketapahtumat, jotka eivät kuulu yrityksen varsinaiseen liikevaihtoon. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 129.)

3.4 Laskun lähettäminen

Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2008) ohjeen mukaan lasku on lähetettävä kuluttajalle riittävän ajoissa, niin että laskun lähettämisen ja eräpäivän välillä on jätävä vähintään 14 päivää. Tästä voidaan poiketa vain perustellusta syystä. Laskuttajan tulee varmistaa laskujen hallinnoimisen ja lähettämisen toimivuus ja tehokkuus. (Mt.)

Yritysten ja julkisen sektorin välisessä laskutuksessa noudatetaan tänä päivänä lakia hankintayrityksien ja elinkeinoharjoittajien sähköisestä laskutuksesta (241/2019). Lain mukaan yritysten on toimitettava laskut verkkolaskuina asiakkaan niin vaatiessa. Laki koskee sellaisia yrityksiä, joiden liikevaihto on yli 10 000 euroa.

3.5 Myyntireskontra ja perintä

Asiakkaille lähetetyt laskut siirtyvät tavallisesti automaattisesti myyntireskontraan avoimiksi laskuiksi. Saapuneet viitesuoritukset kirjataan tiliotteilta pankkiohjelmasta saatavaa aineistoa hyödyntäen joko manuaalisesti tai sähköisesti. Manuaalisessa kirjauksessa suoritusten viitenumerot tallennetaan myyntireskontraan ja näin ne kohdistuvat oikeille laskuille. Sähköisessä kirjauksessa taas pankkiohjelmasta noudetun viiteaineiston avulla saadaan suoritukset kirjautumaan nopeasti oikeille laskuille. Mikäli saapuneelta suorituksesta puuttuu viitetieto, tulee sen kohdistus suorittaa myyntireskontraan manuaalisesti. Myyntireskontran avointen laskujen kokonaissumma tulisi täsmäyttää kirjanpitoon vähintään kuukausittain. (Eklund ym. 2018, 87.)

Myyntireskontran tarkoituksena on avointen laskujen tilan seuraaminen ja sen avulla voidaan ryhtyä tarvittaessa perintätoimiin. Laskujen suoritusten kohdistaminen tapahtuu myyntireskontran kautta. Myyntireskontra on nykyisin hyvin automatisoitu prosessi. Oikealla viitenumerolla saapunut suoritus kohdistuu lähestulkoon automaattisesti myyntireskontraan. Mikäli asiakkaalta ei ole saapunut suoritusta avoinna olevaan laskuun eräpäivään mennessä ryhdytään perintätoimiin eli lähetetään asiakkaalle maksumuistutus. Käytäntönä on lähettää ensimmäinen maksumuistutus muutama päivä eräpäivän jälkeen. Mikäli suoritusta ei kuulu viikon sisällä maksumuistutuksesta, lähetetään asiakkaalle toinen huomautus. Maksumuistutuslaskulle voidaan lisätä myös huomautus- ja viivästyskorkomaksuja. (Lahti ym. 2014, 96–97.)

4 Prosessit

4.1 Prosessien määritelmä

Yksinkertaisimmillaan prosessi voidaan nähdä tavaksi tehdä asioita. Organisaatioissa on sekä ulkoisia prosesseja asiakkaiden tarpeisiin että sisäisiä prosesseja organisaation omiin tarpeisiin. Prosessi on tehtävien ja päätösten sarja, jonka tarkoituksena on vastata näihin ulkoisiin ja sisäisiin tarpeisiin. Prosessit voidaan jakaa **ydinprosesseiksi**, joiden tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja saada aikaan asiakastytyvää. Ydinprosessit voidaan jakaa yleisiin ydinprosesseihin (esim. myynti ja markkinointi, tuotteiden valmistus, jakelu ja asiakaspalvelu) ja yrityskohtaisiin ydinprosesseihin (esim. verotuksen muutos, ruoan valmistaminen ravintolassa tilauksesta tai pankkilainan käsittely). (Tuominen 2021, 9.)

Ydinprosesseja tukemaan tarvitaan **tukiprosesseja**, kuten talousjohtaminen, tietohallinta ja henkilöstöjohtaminen. Prosessit voivat olla myös **johtamisprosesseja**, joita ovat mm. operatiivinen ja strateginen suunnittelu sekä muutosten ja kehittämisen johtaminen. **Avainprosessit** taas ovat yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeitä prosessit, jotka voivat kuulua niin ydin- tuki- kuin johtamisprosesseihin, ja jotka valikoituvat organisaatiossa kehityskohteiksi. (Tuominen 2021, 10.)

Prosessi tarvitsee syötteen joko ulkoiselta tai sisäiseltä toimittajalta. Syötteet voivat olla esimerkiksi tietoa tai materiaalia. Prosessin tuloksena saadaan aikaan tuotos. (Tuominen 2021,9.) Prosessin syötteet ovat usein muiden prosessien tuotoksia. Prosessien suunnittelu ja toteutus tapahtuvat organisaatioissa ja niiden tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaille tai sidosryhmille. (Suresh 2016, 149.)

4.2 Prosessijohtaminen

Prosessiajattelun perustana on ajatus arvon luomisesta asiakkaalle. Prosessiajattelun lähtökohtana on, että asiakkaalle tuotetaan arvoa tapahtumien sarjassa, jota voidaan nimittää prosessiksi. Prosessijohtamisesta on kyse, kun lähdetään tunnistamaan näitä tapahtumien sarjoja, luodaan niistä mallinnuksia sekä määritellään tavoitteita niiden toteutumiseksi ja kehittämiseksi. Prosessijohtamisessa nähdään, että taloudellinen menestys mahdollistuu, kun organisaatio pystyy luomaan

kustannuksiin nähden riittävästi arvoa asiakkaalle. Muutokset käytännön toiminnassa ovat avain parempiin tuloksiin. Kun asiakkaalle halutaan tuottaa arvoa, tulee prosessit kuvata eli mallintaa, jotta saadaan ymmärrys mikä lopulta on arvonluonnin kannalta kriittistä toimintaa. Onnistuneen mallinnuksen seurauksena asiakas kokee saamansa palvelun parantuneen, ja lisää näin asiakkaan ostohalukkuutta jatkossa. Mallinnus on onnistunut myös silloin kun prosessissa osana olevat ihmiset oppivat hahmottamaan kokonaisuutta ja omaa osuuttaan arvonluonnissa, tämän seurauksena ihmisten motivaatio kasvaa. Hyvin tehty mallinnus aikaan saa myös parempaa asiakkaiden tarpeiden ymmärrystä ja vahvistaa niiden merkitystä kehittämispäätöksen teossa, mistä seuraa parannuksia palveluihin ja tuotteisiin sekä toimituksen tehostumista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Lindroos (2021) määrittelee prosessijohtamisen käsittävän prosessiajattelun mukaisesti toiminnan kuvaamisen, kehittämisen sekä johtamisen. Prosessijohtamisen tavoitteina ovat organisaation toiminnan parempi ymmärrys ja tehokkuuden paraneminen prosessien yhtenäistämällä. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan muun muassa tunnistaa riskejä ja vaaroja, resurssiongelmia sekä mahdollisuuksia. Prosessin kuvaaminen auttaa myös ymmärtämään paremmin syy-seuraussuhteita. Sen lisäksi, että prosessiajattelu on tapa tunnistaa asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, on se myös keino yhdistää organisaation osaamisalueita asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi ja jopa niiden ylittämiseksi. (Lindroos 2021.)

Tuominen (2021, 123) kuvaa prosessijohtamisen jakautuvan useisiin eri vaiheisiin Euroopan laatu-palkintomallin arviointialueen mukaisesti. Euroopan laatu-palkintomalli (EFQM) on globaalisti tunnettu johtamisohjelma, joka auttaa organisaatioita muutoksen hallinnassa sekä suorituskyvyn parantamisessa (The EFQM Model). Prosessijohtamisen perustana on, että organisaation *johto* luo puitteet prosessijohtamiselle ja mahdollistaa prosessien jatkuvan kehittämisen. Avainprosessien kehittäminen on johdon vastuulla ja johdon on itse otettava aktiivisesti osaa koko yrityksen prosessien kehittämisessä. Prosessijohtamisen toisessa vaiheessa luodaan toiminta- ja kehittämisstrategiat prosesseille. Kolmantena tulee kouluttaa prosessien henkilöstöä, edistää prosesseihin osallistumista, valtuuttaa henkilöstöä, ylläpitää vuoropuhelua sekä palkita henkilöstöä. Neljäntenä huomioidaan liiketoimintakumppaneiden ja heidän prosessiensa osallisuus yrityksen liiketoimintaprosesseissa. Viidentenä suunnitellaan, käytetään ja seurataan prosessien taloudellisia resursseja. Kuudentena huolehditaan prosessien käytössä olevien tilojen, rakennusten ja laitteistojen hankinnoista ja ylläpidosta. Seitsemäntenä prosessien teknologioiden käyttöä ja kehittämistä suunnitel-

laan sekä toteutetaan. Kahdeksantena määritellään prosesseissa tarvittava tietämys ja tieto. Prosessijohtamisen yhdeksäs vaihe pitää sisällään prosessien, tuotteiden ja palveluiden suunnittelua ja kehittämistä sekä asiakassuhteiden hallintaa ja kehittämistä. (Tuominen 2021, 124–133.)

4.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämiseen on olemassa erilaisia työvaiheita ja työkaluja. Prosessien kehittämistyön perustana on organisaation strategia ja visio (Lindroos 2021). Ennen prosessien kehittämistä on tyypillistä, että prosessit sisältävät lukuisia vaiheita ja ovat turhan monimutkaisia, hitaita sekä kustannustehottomia. Yleistä on myös, että ennen prosessien kehittämistä prosessit ovat helposti alttiit laadun virheille ja erilaisille häiriöille, eivätkä ne ole ketterästi muokattavissa asiakkaiden tarpeisiin. (Tuominen 2021, 13.)

Prosessien kehittämisen tuloksena saadaan aikaan kustannustehokkaampia, virtaviivaisempia ja nopeampia prosesseja, jotka pystyvät nopeammin muovautumaan asiakkaiden tarpeita vastaaviksi ja ovat myös laadultaan varmempia. Prosessin kehittämisen tuloksena voidaan saavuttaa parannuksia niin tuottavuuteen, prosessin nopeuteen kuin asiakastyytyvyyteenkin. Lisäksi prosessin kehittämisellä voidaan kasvattaa prosessin kapasiteettia, parantaa prosessin varmuutta tai saada aikaan sopeutumiskykyisempi prosessi. (Tuominen 2021, 13.)

Prosesseja on mahdollista kehittää kolmella tasolla. Kun tavoitellaan menetelmien, työnkulun tai toimintatapojen yhdenmukaistamista puhutaan standardoinnista. Jos taas halutaan saavuttaa työnkulun, menetelmien ja toimien vähitellen etenevää kehittämistä on kyse jatkuvasta kehittämisestä. Kun menetelmiin, toimintatapoihin tai työnkulkuun halutaan tehdä mittavia muutoksia esimerkiksi suorituskyvyn parantamiseksi, on kyseessä radikaali kehittäminen. (Tuominen 2021, 13.)

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa kymmeneen toinen toistaan seuraavaan työvaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan prosessit, jotta pystytään tekemään päätös, mistä aloittaa. Prosessien kartoitusvaiheessa tunnistetaan siis liiketoimintaprosesseja, luodaan priorisointikriteerit ja tehdään priorisointitaulukko. Tämän jälkeen luodaan prosessinkehittämisen perusta eli laaditaan suunnitelma, jossa määritellään prosessiin liittyvät rajat ja kirjataan ylös kehittämiskohdeksi valitun prosessin perustiedot. Seuraavaksi piirretään prosessikartta, jonka avulla saadaan käsitys prosessin kulusta alusta loppuun ja saadaan ymmärrys siitä, miten prosessi toimii. (Page

2016, 9–11.) Prosessikartassa kuvataan tunnistetut ydin- ja tukiprosessit sekä niiden keskinäiset suhteet (Lindroos 2022).

Edellisten työvaiheiden jälkeen on vuorossa prosessin ajan ja kustannusten arviointi. Tässä työvaiheessa saadaan siis ymmärrys prosessiin tarvittavasta työmäärästä sekä kustannuksista ja tieto prosessin kokonaiskestosta. Näiden avulla pystytään helpommin asettamaan parannustavoitteita prosessille. Seuraavaksi tarkistetaan prosessikartta eli varmistetaan esimerkiksi kollegoilta, että prosessikartta kuvaa tarkasti käsiteltävää prosessia. (Page 2016, 9–11.)

Prosessikartan tarkistamisen jälkeen voidaan alkaa käyttämään parannustekniikoita. Ensin on arvioitava, miten prosessia voidaan parantaa ja sen jälkeen voidaan ottaa käyttöön kuusi parannustekniikkaa, joita tulee käyttää tietyssä järjestyksessä. Parannustekniikat lähtevät liikkeelle byrokratian poistamisesta ja lisäarvon analysoinnista. Analysoinnin avulla saadaan tietoa kunkin liiketoimintaprosessin tuottamasta lisäarvosta asiakkaalle. Kolmas työkalu prosessin kehittämisessä on poistaa päällekkäisyyksiä prosessissa. Neljäntenä prosessia yksinkertaistetaan eli tehdään prosessista virtaviivaisempi vähentäen sen monimutkaisuutta. Viidentenä pyritään parantamaan prosessin sykliä eli nopeuttamaan prosessia esimerkiksi yhdistämällä toimintoja tai poistamalla toimintoja, jotka eivät tuota lisäarvoa. Kuudentena työkaluna on prosessin automaatio teknologiaa hyödyntämällä. (Page 2016, 143–164.)

Prosessien parannustekniikoiden käytön yhteydessä rakennetaan vaikutusanalyysiä, johon kirjataan tunnistetut muutokset, joita on tapahduttava parannuksen saavuttamiseksi. Vaikutusanalyysin siis merkitään kaikki tarvittavat muutokset ja muutoksen syyt tai perusteet. Analyysiin kirjataan myös liiketoiminta-alue ja kohderyhmä, johon muutoksella on vaikutuksia sekä mahdolliset muutokseen liittyvät odotettavissa olevat vastoinkäymiset tai haasteet. (Page 2016, 164–166.)

Prosessin kehittäminen etenee parannustekniikoiden jälkeen sisäisen valvonnan järjestämiseen sekä työkalujen ja mittareiden laatimiseen. Mittarit ovat välttämättömiä, jotta pystytään arvioimaan kehittämisen edistymistä. Sisäisen valvonnan tavoitteena taas on tunnistaa prosessien kohdat, joissa virheitä voi herkästi tapahtua ja löytää keinot, joilla nämä virheet ovat vältettävissä. Seuraava työvaihe sisältää prosessin testaamista ja muokkaamista, jotta pystytään varmistamaan, että kehittämisen tuloksena on syntynyt toimiva liiketoimintaprosessi ja pystytään vielä tekemään

mahdollisten virheiden esiintyessä korjauksia prosessiin ennen sen täysimittaista käyttöönottoa. Lopuksi muutos toteutetaan eli luodaan toteutus suunnitelma sisältäen suunnittelu-, kehitys- ja toteutusvaiheen, jolla saadaan organisoitua muutos hallitusti käytäntöön. Viimeiseksi huolehditaan prosessin jatkuvasta parantamisesta. Tämä mahdollistaa sen, että prosessit ovat ajan tasalla, tehokkaita, muuntautumiskykyisiä ja kustannustehokkaita. (Page 2016, 13–16.)

Prosessien kehittämisen on tarjolla myös toisenlaisia näkökulmia. Etenkin puhtaasti asiakkaisiin suuntautuvia prosesseja voidaan lähteä kehittämään kuuden vaiheen kautta. Ensin on määriteltävä prosessin omistajan vastuut prosessin johtamisessa. Prosessipäällikön vastuulla on prosessin dokumentointi, seuranta, tarkkailu, resurssien jakaminen prosessin vaatimalla tavalla sekä prosessin päätoimintoihin osallistuvista henkilöistä koostuvan prosessinhallintaryhmän muodostaminen. Prosessipäällikön tulee myös valita mittarit, joilla kyetään mittaamaan sitä, miten tehokkaasti ja vaikuttavasti prosessi vastaa asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin. Toisessa prosessien kehittämisen vaiheessa tulee tunnistaa ja määrittellä prosessi. (Suresh 2016, 149–150).

Edellisten työvaiheiden jälkeen on tunnistettava ja luokiteltava tarkasti asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Tämän jälkeen tulee määrittää prosessin suorituskyvyn mittarit eli asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset on muutettava mitattavaan muotoon. Mittarien määrittämisen jälkeen tulee näitä mittareita vielä verrata asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin hyödyntäen erilaisia tilastollisia työkaluja. Tässä vaiheessa tulee myös havaita prosessin parantamismahdollisuudet. Kuudentena prosessin suorituskykyä tulee parantaa jatkuvasti käyttäen suunnittele-tee-tarkista-toimi-metodia. (Suresh 2016, 150). Prosessien kehittämisestä voidaan siis tehdä eri näkökulmista, mutta tyypillisesti prosessien kehittäminen sisältää aina prosessin kuvaamista, mittaamista, testaamista, muutoksen toteuttamista ja jatkuvaa kehittämistä.

5 Myyntilaskutuksen kehittäminen

5.1 Lähtötilanne ja tavoitteet

Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy:llä on käytössä Netvisor-ohjelmisto, jonka kautta hoidetaan koko yrityksen taloushallinto osto- ja myyntireskontrista kirjanpitoon ja tilinpäätökseen. Vielä kaksi vuotta sitten yrityksen laskutusmateriaali koottiin excel-taulukkoon ja myyntilasku muodostettiin täysin manuaalisesti tämän pohjalta. Liiketoiminnan kasvaessa oli kuitenkin pakko kehittää toimin-

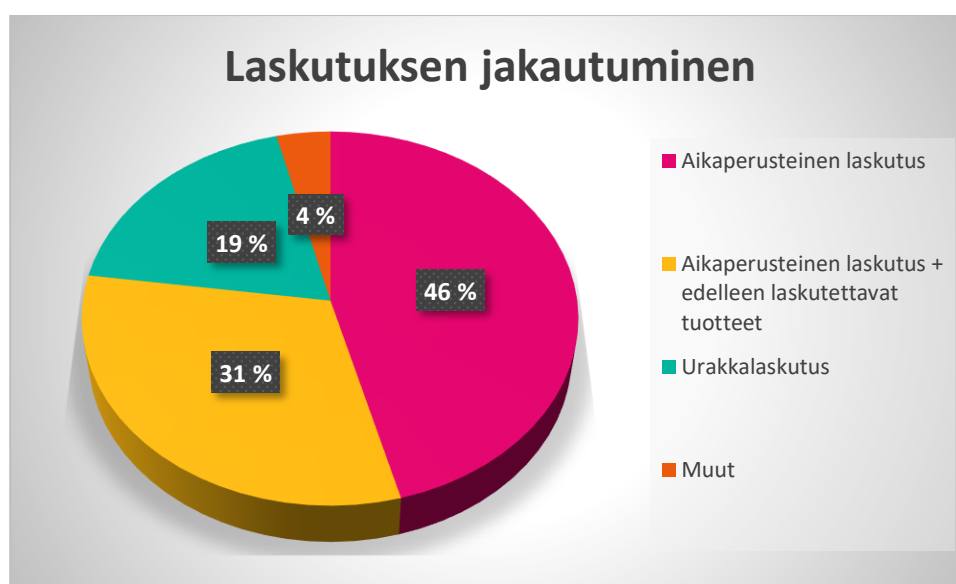
taa, ja tällöin päädyttiin ottamaan käyttöön Lenio TOP-toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmän ja taloushallinnon ohjelmistojen välillä on integraatio, joka mahdollistaa järjestelmien tehokkaan yhteiskäytön. Lenion käyttöönoton jälkeen myyntilaskutus tehostui merkittävästi, kun työntekijät pystyivät kirjaamaan tekemänsä työtunnit sähköiseen järjestelmään, ja näitä tehtyjä työaikakirjauksia kyettiin nyt käyttämään suoraan myyntilaskutuksen pohjana.

Netvisor on ollut yrityksen käytössä vuosia. Netvisor on mahdollistanut yritykselle täysin paperittoman taloushallinnon. Netvisor sisältää valtavasti toiminnallisuuksia kuten kirjanpito, laskutus, palkanlaskenta ja varasto- ja tuotehallinta. Netvisor tarjoaa myös monipuolisesti mobiiliratkaisuja. Netvisoriin voi kirjautua Netvisor ID:n avulla, jolloin käytössä on joko Face ID, sormenjälki tai oma PIN-koodi. Visma Managerilla voi tarkastaa, hyväksyä ja maksaa ostolaskuja suoraan mobiilisovelluksesta. Visma Scannerilla voi ottaa kuvan ja toimittaa kulukuitin suoraan Netvisoriin kirjanpitoon tiliöitäväksi. Netvisor mobiili on taas luotu työtuntien ja matkalaskujen kirjaamista varten, ja sillä voi myös tarkastella mobiilissa talouslukuja. (Visma Netvisor, Taloushallinta ja palkanlaskenta n.d.) Yritys hyödyntää monipuolisesti niin selainpohjaista Netvisoria kuin Netvisorin mobiiliratkaisujakin.

Lenio TOP -toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa useita liiketoiminnan tehostamiseen tarkoitettuja ominaisuuksia. Järjestelmän avulla voidaan mm. hallinnoida tarjouksia ja tilauksia, kirjata tuntikirjaukset laskutuksen ja palkka-aineiston pohjaksi, hoitaa töiden resurssointia ja muodostaa viranomaisraportteja verottajalle. Lenio TOP toimii myös mobiilisti, jolloin sen käyttö on mahdollista mistä ja milloin vain. Lenio TOP on integroitavissa useisiin eri järjestelmiin. (Tehosta liiketoimintaa si mukana kulkevalla toiminnanohjausjärjestelmällä n.d.)

Lähtötilanteessa yrityksen myyntilaskutusprosessissa on hyödynnetty työaikakirjausten osalta toiminnanohjausjärjestelmää. Tämä on aiemmin ollut yksi merkittävimmistä seikoista myyntilaskutusprosessissa ajan käytön kannalta. Työntekijät kirjaavat työtuntinsa mobiilisti Lenio TOP toiminnanohjausjärjestelmään. Toimitusjohtaja käy vähintään viikoittain hyväksymässä tehdyt työaikakirjaukset. Tätä ennen hänen on tarkistettava kirjausten oikeellisuus eli se, että kirjaukset on kohdistettu oikealle tilaukselle ja kirjaukseen on kirjattu kaikki tarvittavat tiedot. Tämän osalta suurin haaste on se, että toisinaan työntekijät tekevät tuntikirjaukset viiveellä tai tekevät kirjauksen, mutta eivät lähetä sitä hyväksyttäväksi. Tämä voi luonnollisesti hidastaa myyntilaskutusprosessia.

Yrityksen laskutus sisältää urakkalaskutusta, aikaperusteista myyntilaskutusta sekä vähäisesti muuta laskutusta kuten kaluston myyntiä. Urakkalaskutuksen osalta laskutus on selkeää. Asiakkaalta laskutetaan urakasta sovitun maksuerätaulukon mukaisesti. Urakkalaskutus koskee pääosin rantarakentamisen palveluita, kun taas aikaperusteisesti laskutetaan suurin osa maanrakentamisen palveluista. Aikaperusteinen laskutus on selkeää silloin, kun asiakkaalta laskutetaan vain työsuoritteita, mutta iso osa yrityksen aikaperusteisesta laskutuksesta sisältää työn lisäksi myös edelleenlaskutettavia materiaaleja. Lähtötilanteessa tämä edelleenlaskutettavien materiaalien laskuttaminen on myyntilaskutusprosessin aikaa vievin osuus. Laskutuksen jakaantuminen on kuvattu alla (Kuvio 1)



Kuvio 1. Laskutuksen jakautuminen

Edelleenlaskutus on suoritettu tarkastelemalla ostolaskuja, joilla on edelleen laskutettavia materiaaleja. Tämä tarkastelu tapahtuu siis ostolaskujen asiatarastuksen ja tiliöinnin yhteydessä. Ostolaskujen asiatarastus ja tiliöinti on talouspäällikön vastuulla. Sama henkilö on siis sekä ostolaskujen asiatarastaja että myyntilaskujen laskuttaja. Ostolaskua tiliöidessään laskun asiatarastaja/laskuttaja etsii laskulta viitetiedon, jonka mukaan edelleenlaskutus on mahdollista kohdistaa oikealle tilaukselle. Ostolaskuilla viitetietona on useimmiten tilauksen nimi, joille näitä kyseisiä materiaaleja on ostettu. Aina näin ei kuitenkaan aina ole. Viitetiedon puuttuessa toimitusjohtaja toimittaa tiedon kohdistettavasta tilauksesta laskuttajalle siinä yhteydessä, kun hän hyväksyy asiatarastettuja ostolaskuja.

Kun ostolaskulla näkyy selkeästi viitetieto, on nämä laskutettavat materiaalit viety myyntitilaukselle seuraavasti: Leniossa on avattu kyseinen tilaus, ja tehty täältä manuaalinen ostolaskun kohdistaminen tilaukselle. Tämän jälkeen tuotteet on siirretty tilapäisinä tuotteina (temp) myyntitilaukselle ja asetettu mahdolliset katteet. Aiemmin mainittu Lenion ja Netvisorin integrointi toimii siis niin, että Netvisorin saapuneita ostolaskuja on mahdollista siirtää Lenion tilauksille.

Manuaalinen ostolaskujen kohdistaminen on hidasta, sillä ostolaskudataa on järjestelmään ehtinyt kertyä melkoisesti. Oikean laskun etsiminen ja sen tilaukselle liittäminen vie aikaa reilun minuutin verran / lasku. Tämän jälkeen ostolaskurivit tulee vielä käsitellä, jotta ne siirtyvät myyntitilaukselle. Tuotteet ovat sellaisia, joita ei yrityksen omasta tuotelistauksesta löydy, joten tuotteena käytetään tällöin tilapäistuotetta. Kunkin rivin käsittelyyn ja mahdolliseen katteen lisäämiseen menee aikaa. Yhden ostolaskun muutaman edelleenlaskutettavan laskurivin lisäämiseen menee lopulta keskimäärin 5 minuuttia aikaa. Usein näitä samalle tilaukselle edelleenlaskutettavia ostolaskuja on useita, jolloin yhden myyntitilauksen/myyntilaskun kohdalla puhutaan keskimäärin 10 minuutin käsittelyajasta.

Yrityksen tuoterekisteri sisältää lähtötilanteessa tuotteet aikaperusteiseen laskutukseen, murskeet ja jonkun verran rantarakentamisen tuotteita (ruuvit, puumateriaalit jne.). Maanrakentamisen puolella käytettävät tuotteet eivät kuitenkaan ole hinnastossa ja tästä syystä edelleenlaskutuksissa joudutaan turvautumaan usein tilapäisen tuotteen käyttöön. Tuotehinnastoja tarkastellaan säännöllisesti ja ovat järjestelmässä ajan tasalla.

Tuotehinnastoon liittyen myyntilaskutusprosessissa on kuitenkin havaittu myös toinen aikaa vievä vaihe edelleenlaskutuksen lisäksi. Yrityksellä on asiakaskohtaisia hinnastoja, jotka pitää huomioida ennen laskun toimitusta asiakkaalle. Käytännössä siis myyntilaskulle on manuaalisesti korjattu hinnat asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. Lenioon on viety joidenkin laskutusasiakkaiden hinnasto, jolloin hinnat siirtyvät oikean suuruisina myös myyntilaskulle, mutta kaikkien asiakkaiden kohdalla hinnasto puuttuu kokonaan tai ei ole ajantasainen.

Yrityksen asiakasrekisteri on ajan tasalla. Asiakasrekisteriin lisätään uudet asiakkuudet aina uuden sopimuksen alkaessa. Asiakastiedot viedään Netvisorin ja päivitetään integraation avulla helposti

myös Lenioon. Kun asiakkaan tiedot on viety ennen työn alkamista asiakasrekisteriin ja päivitetty Lenioon, pystytään uudelle myyntilaukselle valitsemaan heti oikea asiakas.

Myyntilaskun sisältö on laadukkaasti laadittu, sillä laskureklamaatiot ovat hyvin poikkeuksellisia. Myyntilaskujen määrällinen volyymi on keskimäärin 45 laskua kuukaudessa, reklamaatioita tulee vuositason alle viisi kappaletta eli reklamaatiot ovat alle 0,5 %:n vuosittain. Asiakkaat ovat myös luotettavia ja pääosin maksusuoritukset saapuvat laskuille eräpäivinä. Maksumuistutuksien lähettämiseen on tarvetta hyvin harvoin ja vielä poikkeuksellisempaa on se, että olisi tarvetta ryhtyä perintätoimiin.

Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy seuraa tiiviisti kassavirtaennustetta. Kassavirtaennustetta tarkastellessa huomio on kiinnittynyt siihen, että suurin osa saapuneista ostolaskuista on maksuehdolla 14 päivää netto. Maksuehto on sama kuin yrityksen yleisimmin käyttämä maksuehto. Ehdottomasti eniten laskuja eräännyy aina maanantaisin, johtuen siitä, että useat käyttämämme toimittajat laskuttavat aina maanantaisin tai viikon ensimmäisenä arkipäivänä. Tämän takia optimaalisinta olisi ottaa tavoitteeksi laskutuksen tekeminen toimittajien tavoin maanantaisin. Lähtötilanteessa myyntilaskutus saattaa venyä pahimmillaan loppuviikkoon. Keskimäärin viive on 2-3 päivää. Useimmiten syynä on puuttuvat työaikakirjaukset tai työaikakirjaukset, joita ei ole lähetetty hyväksyttäväksi.

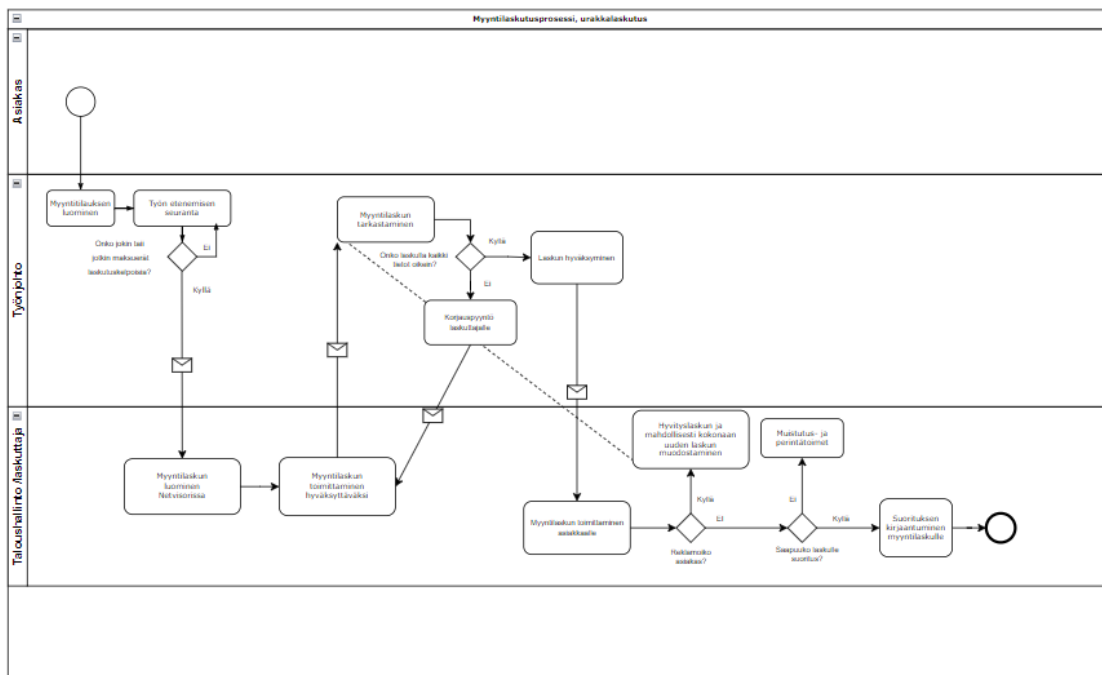
Tavoitteena on kehittää Naantalin ranta- ja maanrakennus Oy:lle sujuvampi ja nopeampi myyntilaskutusprosessi. Tavoitteena on oikea-aikainen myyntilaskutus mahdollisimman automatisoidusti. Myyntilaskutusprosessi on saavuttanut suurimman kehityksensä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä, ja tällä hetkellä tavoitteena on ottaa järjestelmistä kaikki hyöty irti tutkimalla tarkasti myyntilaskutusprosessin vaiheet, havaitsemalla myyntilaskutusprosessin haasteet ja kehittämällä näihin ratkaisuihin parannusehdotukset, joita voidaan ottaa käyttöön.

5.2 Prosessin kuvaus

Kuten lähtötilanteen kartoittamisessa havaittiin, on yrityksellä erilaista laskutusta urakkalaskutuksesta aikaperusteiseen laskutukseen. Urakkalaskutuksessa (Kuvio 1., Liite 2.) laskutus on virtaviivaista. Laskutus perustuu sopimuksen mukaiseen maksuerätaulukkaan. Tietyn suorituksen valmistuttua toimitusjohtaja ilmoittaa laskuttajalle, että kyseisen asiakkaan maksuerä/maksuerät ovat

laskutuskypsiä. Näistä maksueristä muodostetaan laskurivi/laskurivit suoraan Netvisorissa. Ennen laskun toimittamista toimitusjohtaja vielä tarkistaa laskun oikeellisuuden oli kyse sitten urakkalaskutuksesta tai aikaperusteisesta laskutuksesta. Näin pystytään varmistamaan laskun laatu ja välttämään reklamaatioita.

Toimitusjohtajan hyväksymä myyntilasku toimitetaan asiakkaalle. Lähetetystä myyntilaskusta kirjautuu Netvisoriin myyntilaskutosite, ja lasku jää myyntireskontraan statukseen ”avoin”. Asiakkaan reklamoidessa urakkalaskusta, tehdään laskulle hyvityslasku ja mahdollinen uusi lasku, joka jälleen toimitetaan asiakkaalle toimitusjohtajan hyväksynnän jälkeen. Mikäli asiakas ei maksa suoritusta laskulle eräpäivänä, toimitetaan asiakkaalle muistutuslasku. Erääntynyt myyntilasku näkyy Netvisorissa statuksella ”erääntynyt”. Perintätoimiin ryhdytään, jos muistutuslaskutkaan eivät johda maksusuorituksen saapumiseen. Perinnässä olevat myyntilaskut näkyvät Netvisorissa tilassa ”perinnässä”. Myyntilaskutusprosessi päättyy urakkalaskutuksen osalta myyntisuorituksen saapumiseen. Saapuneesta viitesuorituksesta kirjautuu Netvisoriin maksusuoritus, ja laskun tila muuttuu maksetuksi.



Kuvio 2. Urakkalaskutuksen prosessikaavio

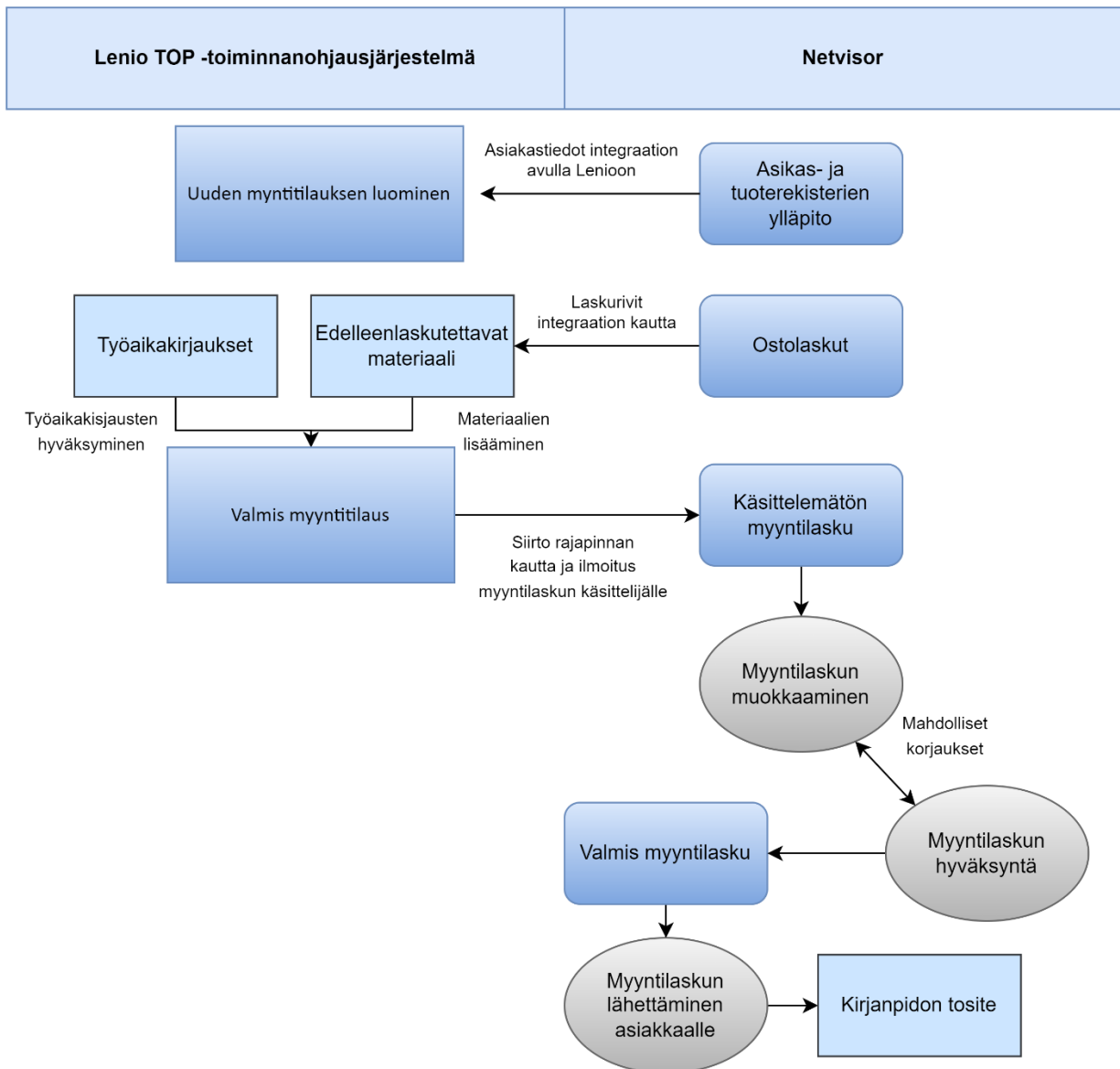
Monimutkaisempi prosessinsa on aikaperusteinen laskutus, etenkin silloin kun se vielä sisältää edelleenlaskutettavia materiaaleja. Myyntilaskutusprosessi lähtee tilauksen muodostamisesta Lenioon. Mikäli myyntitilauksen asiakasta ei ole aiemmin laskutettu, tulee ennen myyntitilauksen luomista lisätä asiakkaan tiedot Netvisorin asiakasrekisteriin. Luodut uudet asiakkuudet tai päivitettyt asiakastiedot saadaan integraation avulla siirrettyä Lenioon päivittämällä Lenio TOP-toiminnanohjausjärjestelmässä asiakastiedot Netvisorista. Kun myyntitilaus on muodostettu Lenio TOP -toiminnanohjausjärjestelmään työntekijät voivat kirjata tekemänsä työtunnit oikealla tilaukselle.

Materiaalien lisäämisen osalta työnjako on seuraava: toimitusjohtaja lisää myyntitilaukselle murseeket ja laskuttajan tehtäväksi jää edelleenlaskutettavien materiaalien lisääminen ostolaskujen perusteella. Mikäli ostolaskulle on annettu viitetieto, pystyy talouspäällikkö lisäämään nuo materiaalit suoraan tilaukselle. Viitetiedon puuttuessa prosessi menee niin, että toimitusjohtaja ilmoittaa ostolaskuja hyväksyessään laskuttajalle oikean myyntitilauksen, jolle materiaalit tulisi lisätä.

Toimitusjohtaja käy viikoittain läpi työaikakirjaukset ja hyväksyy ne. Viikoittain hän myös käy läpi tilaukset. Laskutuskelpoiset myyntitilaukset lähetetään integraatorajapinnan kautta Netvisorin myyntilaskuiksi. Toimitusjohtaja ilmoittaa laskuttajalle, että laskutusmateriaali on valmiina laskutusta varten. Laskuttaja käy Netvisorissa laskurivit läpi. Materiaalit, joissa on käytetty tilapäistuetta, tulee mahdollisesti vielä muotoilla ulkoasultaan, ja tarkistaa näiden rivien alv-kannan oikeellisuus. Mikäli asiakkaan kohdalla on käytössä sopimushinnasto, päivitetään nämä hinnat laskulle sopimuksen mukaisiksi. Laskulle lisätään tarpeen mukaan asiakkaan viitetiedot tai esimerkiksi tiedot laskun hyväksyjästä sekä yksityisasiakkaalle tieto kotitalousvähennyskelpoisesta osuudesta.

Lopuksi tarkistetaan vielä laskun maksuehto ja arvonlisäverotuksen perusteen oikeellisuus (laskutus normaalin 24 %:n verokannan mukaan tai laskutus rakennusalan käänteisen arvonlisäverotuksen perusteella). Kun laskuttaja on käsitellyt laskun rivit, toimittaa hän laskun esikatseluversion vielä hyväksyttäväksi toimitusjohtajalle. Mikäli toimitusjohtaja löytää laskusta korjattavaa, tekee laskuttaja vielä korjaukset laskulle. Toimitusjohtajan hyväksyttyä laskun, toimittaa laskuttaja laskun järjestelmästä kunkin asiakkaan laskun toimitustavan mukaisesti (verkkolasku, sähköpostilasku tai toimitus kirjeenä postitse).

Tämän jälkeen prosessi jatkuu kuten urakkalaskutuksessa eli laskun toimittamisen jälkeen kirjanpitoon muodostuu tosite myyntilaskusta, ja lasku siirtyy avoimiin myyntilaskuihin. Mikäli asiakas reklamoi laskusta, tehdään laskulle hyvityslasku ja mahdollisesti kokonaan uusi korvaava lasku, joka toimitetaan toimitusjohtajan hyväksynnän jälkeen asiakkaalle. Asiakkaan tehdessä eräpäivänä suorituksen myyntilaskulle, myyntilasku muuttuu avoimesta maksetuksi myyntilaskuksi. Maksun saapuminen päättää myyntilaskutusprosessin. Mahdollinen maksumuistutus- ja perintäprosessi tapahtuu samoin kuin urakkalaskutuksessa.



Kuvio 3. Myyntilaskutusprosessi

jat, jotka kirjaavat työntekijöiden tavoin tekemänsä työtunnit toiminnanohjausjärjestelmään. Kuviosta 3 on myös nopeasti nähtävissä myyntilaskutusprosessin olevan monimutkaisempi silloin kun lasku sisältää myös edelleenlaskutusta.

5.3 Toimenpiteet myyntilaskutusprosessin kehittämiseen

Myyntilaskutusprosessin lähtötilanteen kartoituksen yhteydessä löydettiin tärkeimmät kehityskohdeet ja toisaalta arvoitiin vaiheet, jotka tällä hetkellä toimivat eivätkä vaadi tällä hetkellä muutoksia prosessiin. Myyntilaskutusprosessissa havaittiin edelleenlaskutuksen vievän paljon aikaa. Tällä hetkellä prosessi on hoidettu hyvin manuaalisesti, eikä toiminnanohjausjärjestelmää ole hyödynnetty täysin. Kehittämiskohteeksi otettiin siis edelleenlaskutuksen tehostaminen.

Toinen edelleenlaskutuksen hidaste on ollut tilapäistuotteen käyttö. Suurin osa edelleenlaskutettavista materiaaleista on maanrakentamiseen liittyviä tuotteita. Tilapäistuotteiden käyttöä pystytään vähentämään merkittävästi laajentamalla yrityksen nykyistä tuoterekisteriä näillä maanrakentamisen tuotteilla. Murskeet on kirjattu myyntitilauksille kuormakirjojen perusteella toimitusjohtajan toimesta. Tämä käytäntö katsottiin edelleen hyväksi, eikä kehitystoimenpiteille ollut tarvetta.

Myyntilaskutusprosessissa havaittiin myös asiakaskohtaisten hinnastojen puutteellisuutta. Yhtenä myyntilaskutusprosessin kehittämistoimenpiteenä päätimme käydä läpi asiakashinnastot ja päivittää nämä ajan tasaiset asiakashinnastot Lenio TOP-toiminnanohjausjärjestelmään. Näin itse myyntilaskun muokkaaminen nopeutuu, kun tuotehintoja ei tarvitse käydä erikseen tarkistamassa. Urakkalaskutuksen osalta myyntilaskutusprosessi koettiin toimivaksi ja päätettiin jatkaa toistaiseksi ilman kehittämistoimenpiteitä.

Myyntitilausvaiheessa havaittiin myyntilaskutuksen hidastuvan ajoittain siitä syystä, että työntekijöiden työaikakirjaukset eivät ole ajan tasalla, vaan edellisen työviikon työaikakirjauksia saattaa vielä puuttua järjestelmästä, ja näistä joudutaan erikseen muistuttamaan työntekijöitä. Tätä prosessia voidaan tehostaa niin, että laskuttaja käy säännöllisesti työviikon aikana tarkastamassa työaikakirjausten ajan tasaisuuden ja muistuttaa unohtuneista työaikakirjauksista ennen kuin myyntitilauksia aletaan käymään läpi laskutuksia varten. Näin pystytään välttämään laskutuksen viiveet.

Kaikilla kehittämistoimenpiteillä pyritään vähentämään myyntilaskutusprosessiin käytettyä aikaa ja lisäämään prosessin laadukkuutta. Panostamalla siihen, että työaikakirjaukset ovat aina ajan tasalla, saadaan nopeutettua prosessia. Näillä toimenpiteillä on mahdollista päästä tilanteeseen, jossa kassanhallinnan kannalta laskutus toimii optimaalisimmin eli laskut lähtisivät asiakkaille aina jokaisen viikon ensimmäisenä arkipäivänä.

6 Kehittämistyön toteutus ja tulokset

Lähtötilanteen ja tavoitteiden jälkeen kehittämistyö siirtyi konkreettisen toteuttamiseen eli kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoon. Ensimmäisenä tehtiin päivitys tuoterekisteriin lisäämällä eniten käytettyjä edelleen laskutettavia tuotteita nykyiseen tuotelistaukseen. Lisättäviä uusia tuotteita oli satoja. Tuotteiden lisääminen onnistui hyödyntämällä suurimman tavarantoimittajan tuoteluetteloa. Tuoteluettelo löytyi excel-tilukkona. Koko toimittajan tuoteluetteloa ei viety järjestelmään, vaan pyrittiin rajaamaan tuotteet niihin, joita eniten edelleenlaskutetaan omilta asiakkailta. Myöhemmin tuoterekisteriin tehtiin vielä kaksi päivitystä sitä mukaan, kun havaittiin tarvetta tuoteluettelon laajentamiseen.

Netvisoriin on mahdollista tuoda kerralla isompia määriä tuotteita csv-tiedostolla (Tietojen tuonti n.d.). Toimittajan excel-tilukon pohjalta muodostettiin Netvisorin ohjeiden mukaiset csv-tiedostot, jotka tuotiin järjestelmään. Kun tuotetiedot oli onnistuneesti viety Netvisoriin, päivitettiin vielä Lenio TOP -järjestelmään nimikkeet (=tuotteet) hyödyntämällä integraatiota, jolloin yhdellä klikkauksella ("Päivitä kaikki nimikkeet Netvisorista") saatiin järjestelmiin yhtenäiset tuotetiedot. Tuotetietojen päivittämisen ansiosta myyntilaskutusprosessi on nopeutunut huomattavasti, kun tilapäistuotteiden käytöstä on pystytty luopumaan lähes kokonaan. Tilapäistuotteiden manuaalinen käsittely oli lähtötilanteessa myyntilaskutusprosessin aikaa vievin työvaihe.

Edelleenlaskutuksen toinen ongelma oli ostolaskujen manuaalinen kohdistaminen tilauksille. Ratkaisuna tähän löytyi toiminnanohjausjärjestelmän käytön tehostaminen. Lenio TOP -toiminnanohjausjärjestelmän ja Netvisorin välillä on olemassa ostolaskutoiminnallisuus, jonka avulla Netvisoriin saapuneet ostolaskut pystytään kohdistamaan automaattisesti oikealle tilaukselle. Tämä kohdistus on mahdollista, mikäli saapuneen ostolaskun viitteenne-kentässä on Lenio TOP:n tilausnumero. Tilausnumeron tulee olla heti viitekentän alussa. Lenio TOP hakee ostolaskujen

tiedot järjestelmään laskuriveineen. Automaattinen ostolaskujen haku tapahtuu tunnin välein aamuvarhaisesta iltamyöhään. (Saario 2022.)

Tiedotimme nyt kaikkia edelleen laskutettavien tuotteiden osto-oikeutettuja tästä, jotta jatkossa laskut kohdistuisivat aina automaattisesti oikeille tilauksille. Kun laskuja alkoi saapumaan järjestelmään, havaitsimme, että osa toimittajista kirjasi viitteen esimerkiksi ”sopimustunnus” -kenttään, jolloin lasku ei vielä kohdistunut Leniossa oikealle tilaukselle. Tähän ongelmaan löytyi kuitenkin nopeasti ratkaisu. Netvisorissa on mahdollista muokata itse ostolaskujen viitekenttää. Viemällä tähän viitetietokenttään Lenion tilausnumeron, saimme ostolaskun kohdistumaan Leniossa suoraan oikealle tilaukselle. Ostolaskun käsittelyssä tämä viitekentän muokkaaminen vie aikaa vain joitain sekunteja, joten tämä ei hidasta ostolaskujen käsittelyprosessia. Tämän pienen, mutta merkittävän muutoksen avulla säästetään edelleen laskutettavien ostolaskujen manuaaliseen kohdistamiseen aiemmin käytetty minuutti / lasku.

Viitekentän aktiivisella käytöllä kohdistuen kaikki edelleenlaskutettavat ostolaskut tilauksille, on myös suora taloudellinen vaikutus. Toimitusjohtajan mukaan edelleenlaskutettavia ostolaskuja jää epähuomiossa vuositasolla laskuttamatta arviolta tuhansia euroja. Kun nyt säännön mukaisesti kohdistetaan saapuneet edelleenlaskutettavat ostolaskut aina heti tiliöintivaiheessa tilaukselle, pystytään tämän muutoksen ansiosta varmistamaan, ettei vastaavaa jatkossa enää tapahdu, vaan kaikki edelleenlaskutettavat ostolaskurivit tullaan laskuttamaan asiakkaalta.

Kaikkien toimittajien kohdalla ei ole mahdollista saada laskuja jokaiselle viitteelle erikseen. Tämä johtuu siitä, että muutama tavarantoimittaja käyttää vain koontilaskutusta, jolloin samalla laskulla voi olla tuotteita useille eri tilauksille. Myöskään Lenio TOP-järjestelmässä ei ole mahdollista erottaa eri rivejä samalta laskulta eri tilauksille, vaan tällaisten laskujen kohdalla on jatkossakin lisättävä edelleenlaskutettavat tuoterivit manuaalisesti oikeille tilauksille. Tämä seikka on hyvä ottaa huomioon myyntilaskutusprosessin edelleen kehittämisessä. Onneksi suurin osa laskuista saapuu kuitenkin niin, että ne sisältävät vain yhdelle tilaukselle kohdistuvia edelleen laskutettavia tuotteita.

Ennen tuoterekisterin päivitystä ja tätä viitetietokentän hyödyntämistä yhden edelleenlaskutettavia ostolaskurivejä sisältävän laskun käsittelyyn meni aikaa keskimäärin kymmenen minuuttia.

Näiden laskujen osuus kokonaislaskutuksesta on 31 %. Kuukausitasolla laskuja on keskimäärin 45 kappaletta, joten näiden edelleenlaskuttavia ostolaskurivejä sisältävien määrä on 14 kappaletta kuukaudessa. Lähtötilanteessa näiden laskujen käsittelyyn meni siis 2 h 20 min. Kehittämistoimenpiteiden jälkeen yhden laskun vastaavaan käsittelyyn tarvitsee käyttää aikaa enää kateprosentin asettamisen verran eli keskimäärin n. minuutin / lasku. Pelkästään näillä toimenpiteillä säästetään siis nykyisillä laskutusmäärillä yli 2 tuntia kuukaudessa työaikaa.

Nykytilanteen kartoituksen yhteydessä oli havaittu, etteivät asiakashinnastot olleet ajan tasalla. Kävimme läpi asiakashinnastot. Hinnastot ovat excel-taulukkoina, jotka pystytään lisäämään Lenio TOP-järjestelmään kunkin asiakkaan taustatietoihin. Päivitimme asiakashinnastot, ja ajan tasaiset hinnastot siirrettiin Lenioon. Myyntilaskutusprosessi on tämän myötä nopeutunut merkittävästi, kun enää ei tarvitse erikseen tarkistaa myyntilaskua muokatessa hintoja, vaan voi luottaa niiden olevan oikein. Jatkossa muutokset asiakashinnastoihin tullaan päivittämään välittömästi myös Lenioon. Näin voidaan varmistaa, että myyntilaskutusprosessi toimii näiltä osin aina aukottomasti.

Myyntitilauksen käsittelyvaiheeseen liittyvä ongelma, jossa havaittiin puuttuvien työaikakirjausten hidastavan myyntilaskutusta, ratkaistiin säännöllisellä työntekijöiden ja alihankkijoiden muistutamisella. Työviikon päätteeksi työntekijöiden yhteiseen viestintäkanavaan tehdään muistutus siitä, että työaikakirjaukset tulee saattaa ajan tasalle. Näin kuluvan viikon aikana valmistuneita tilauksia, on mahdollista laskuttaa jo heti seuraavan työviikon alussa.

Nykytilanteen kartoittamisen yhteydessä huomio kiinnittyi siihen, että kassavirtaennusteen mukaan viikon ensimmäinen arkipäivä oli yleensä aina se, jolloin eräänntyviä ostolaskuja oli eniten. Tästä huomiosta tavoitteeksi otettiin heti alkuviikosta tapahtuva myyntilaskutus. Tähän tavoitteeseen on päästy hyvin ja laskut toimitetaan tätä nykyä useimmiten heti maanantaina. Viive on tarkasteluhetkellä enää 0-1 päivää. Kassavirtaennusteen kannalta myyntilaskutusprosessin kehittäminen on onnistunut hyvin.

7 Pohdinta

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata myyntilaskutuksen nykytilaa, kartoittaa myyntilaskutusprosessin ongelmien syitä ja löytää ratkaisuja näiden ongelmien poistamiseksi. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, sillä tutkimuksen tavoitteena oli löytää ja ottaa käyttöön ratkaisu käytännön ongelmaan. Lisäksi toimintatutkimuksen valintaa tuki tutkimuksen toteuttajan osallistuminen myyntilaskutusprosessiin laskuttajan ominaisuudessa. Tutkimuksen tuotoksena syntyi myyntilaskutusprosessin kuvaus prosessikaaviossa. Toimeksiantajan toiminnassa ei ollut ennen tämän tutkimuksen toteuttamista mallinnettu prosesseja.

Prosessikaavion avulla saatiin laajempi käsitys prosessin kulusta ja sen vaiheista. Kuten Page (2016, 9–11) esitti, pystyttiin tämän kaavion avulla myös saamaan tietoa prosessin kestosta ja asettamaan parannustavoitteet prosessille. Prosessin nykyhetken ongelmiin löytyi selitys prosessikaaviossa. Tavoitteiksi asetettiin prosessin eniten aikaa vievien tehtävien nopeuttaminen ja koko prosessin läpiviennin sujuvoittaminen.

Myyntilaskutusprosessin mallintamisella ja sen analysoinnilla kyettiin löytämään vastaus tutkimuksen apukysymyksiin eli löydettiin syyt myyntilaskutuksen ongelmiin. Prosessia analysoimalla pystyttiin myös suunnittelemaan sitä, miten myyntilaskutusprosessi toimisi optimaalisimmin. Analysoinnin perusteella nousseet parannusehdotukset olivat vastausta siihen, miten nykytilanteesta päästäisiin tavoitetilaan. Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksen vaiheessa saatiin jo melko hyvä vastaus itse tutkimuskysymykseen: ”Miten myyntilaskutusprosessista pystyttäisiin kehittämään sujuvampi?”.

Prosessikaaviota tutkittiin kriittisesti ja lähdettiin miettimään millaisilla kehittämistoimenpiteillä prosessissa havaittuja ongelmia, pystyttäisiin vähentämään tai poistamaan kokonaan. Myyntilaskutusprosessin hidasteet ja aikaa vievät vaiheet haluttiin minimoida. Page (2016, 146–164) mainitsi kuudesta eri parannustekniikasta, joista tässä tutkimuksessa päätyi käyttöön prosessin sykliajan nopeuttaminen, turhien työvaiheiden poistaminen sekä prosessin automaatio teknologiaa hyödyntämällä.

Lenio TOP-toiminnanohjausjärjestelmä oli otettu käyttöön loppuvuonna 2020, mutta käyttöönoton yhteydessä sen kaikkia toiminnallisuuksia ei ollut täysin hyödynnetty. Ostolaskujen automaattisella kohdistamisella saavutettiin merkittävä hyöty niin ajallisesti kuin taloudellisestikin mittattuna. Tuoterekisterin laajentaminen oli toinen merkittävä muutos myyntilaskutusprosessin nopeutumiseen. Kehittämistoimenpiteessä pystyttiin hyödyntämään Netvisorin tietojen tuonti-toiminnallisuutta ja näin saatiin laajennettua kustannustehokkaasti tuoterekisteri vastaamaan tämän päivän tarpeisiin.

Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys yrityksen muiden prosessien kehittämisen tarpeista. Tämän tutkimuksen aikana käynnistettiin laajempi laadunhallintajärjestelmän päivittäminen sisältäen mm. koko organisaation käsittävän prosessikartan laatimisen ja palveluprosessin kuvauksen. Jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti kaikki prosessit tullaan käymään systemaattisesti läpi ja prosessien kehittäminen jatkuu yrityksen muissa toiminnoissa. Myös myyntilaskutusprosessin osalta toiminnan kehittäminen on jatkuvaa eikä rajoitu vain tämän tutkimuksen toteutukseen.

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli myös myyntilaskutuksen suhde kassavirtaan. Kassavirtaennusteen perusteella nähtiin suoraan myyntilaskutuksen viiveiden vaikutukset maksuvalmiuteen. Tämä tuo konkreettisesti esille sen, kuinka tärkeä toiminto myyntilaskutus yritykselle on. Kuten Lahti ja Salminen (2014, 78) esitti, on myyntilaskutus yrityksen kriittinen toiminto, jonka viiveet vaikuttavat suoraan yrityksen maksuvalmiuteen. Tutkimuksen avulla toimintoja tehostettiin niin, ettei myyntilaskutukseen pääse enää tulemaan viiveitä, jotka vaikuttavat maksuvalmiuteen heikentävästi.

7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin läpi tutkimusprosessin dokumentaation avulla. Dokumentaatio aloitettiin jo suunnitteluvaiheessa ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Koska tutkimus toteutettiin tutkijan osallistuessa itse tutkimuksen kohteena olleeseen prosessiin, nousi tärkeimmäksi dokumentaatioksi havainto/tutkimuspäiväkirja, johon kirjattiin tutkimusprosessin aikana tehtyjä havaintoja ja ajatuksia sekä muistiinpanot käydyistä avoimista keskusteluista myyntilaskutusprosessin kehittämiseen liittyen. Tutkimuspäiväkirjan merkinnät käytiin läpi toimeksiantajan kanssa, jotta voitiin varmistaa aineiston oikeellisuus.

Toimintatutkimuksen vaikutukset varmistettiin mittaamalla. Vain mittaamalla pystytään arvioimaan muutosta konkreettisesti (Kananen 2014,58). Tässä tutkimuksissa mitattiin lähtötilanteessa havaitun hitaimman prosessin vaiheen kestoa ennen ja jälkeen kehittämistoimenpiteiden. Mitastulosten perusteella nähtiin käytetyn työajan vähentyneen oleellisesti kehittämistoimenpiteiden jälkeen. Huomion arvoista on myös se, että näiden tulosten merkittävyys kasvaa liiketoiminnan kasvaessa. Mitä enemmän laskuja kuukausitasolla tehdään, sitä suuremmaksi näiden toimenpiteiden avulla saatu hyöty kasvaa. Toisena mittarina käytettiin laskutuksen viivettä. Tavoitetasossa laskutuksen katsottiin olevan optimaalisinta heti arkiviikon ensimmäisenä päivänä. Tutkimuksen päättyessä tarkasteltiin laskutuksen ajoitusta, ja tavoitteeseen päästiin useimmiten. Laskutuksen viiveet olivat selvästi vähentyneet kehitystoimien ansiosta.

Tutkimuksen eettisyys on huomioitu tutkimuksen suunnittelusta toteutumiseen ja sen päättymiseen asti. Ennen varsinaisen tutkimuksen alkua, pyydettiin toimeksiantajalta kirjallinen suostumus tutkimuksen suorittamiseksi. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä tiedotettiin aineiston keräämisestä ja sen tarkoituksesta. Lähteiden osalta huomioitiin lähdekritiikki ja pyrittiin hyödyntämään uusimpia lähteitä. Lähteet merkittiin tutkimukseen lähdeviitein.

7.3 Kehittämisideat

Nykytilanteen kartoittamisen yhteydessä pohdittiin myös toimia, joilla osan toimitusjohtajan vastuista olisi voinut siirtää laskuttajalle. Oli selvää, ettei laskutuksen sisältö puolen vastuuta ollut järkevää siirtää toimitusjohtajalta laskuttajalle, sillä tässä tilanteessa tiedon jakamisella ei olisi saatu muutosta prosessin nopeuteen. Tiedon jakamiseen olisi mennyt vähintään yhtä paljon aikaa, kuin nykyisellään, joten tällä toimenpiteellä ei olisi saatu aikaan hyötyä. Jatkokehitystoimenpiteenä tullaan kuitenkin käymään läpi työaikakirjauksien hyväksymisprosessia, ja tältä osin osa tästä vastuusta voidaan jatkossa siirtää laskuttajalle. Tällä tavoin laskutuksesta voitaisiin saada vieläkin nopeampi.

Jatkokehittämis-toimenpiteenä voidaan edelleenlaskutettavien ostolaskujen kohdistuksen automatisointia hyödyntää myös urakkalaskutuksessa. Vaikka urakkalaskutuksessa ei laskutetakaan materiaaleja, niin kohdistamalla kuhunkin urakkaan tehdyt ostot oikealle tilaukselle, saadaan tarkempaa tietoa urakan kustannuksista. Lenio TOP-toiminnanohjausjärjestelmän kautta pystyttäisiin

näin näkemään kuhunkin urakkaan sitoutuneet työtunnit kustannuksineen sekä materiaalikustannukset ja näin ollen urakoiden jälkilaskenta olisi vaivatonta. Tällä toimenpiteellä siis toisin sanoen mahdollistettaisiin parempi kustannuslaskenta.

Koska Lenio TOP-toiminnanohjausjärjestelmä on otettu aikanaan nopeasti käyttöön, voisi sen kaikkiin mahdollisuuksiin vielä enemmän paneutua. Järjestelmä tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia prosessien sujuvoittamiseksi, ja nämä mahdollisuudet olisi hyvä selvittää, ja ottaa parhaimmat ratkaisut käyttöön. Näiden mahdollisuuksien hyödyntämisellä voidaan vapauttaa jälleen lisää työaikaan käytettyjä resursseja, jolloin prosessien kustannustehokkuus kasvaa entisestään.

Lähteet

Eklund, I. & Hakonen, M. 2018. Laskutuksen taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.

Fredman, J. 2020. Valtio vauhdittaa verkkolaskutusta. Tilisanomat 13.1.2020. Viitattu 17.3.2022. <https://tilisanomat.fi/teknologia/valtio-vauhdittaa-verkkolaskutusta>.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Alma Talent Pro. Viitattu 6.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Kananen, J. 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön Pro Graduna alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistoiminnan muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.3.2022 <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Kotitalousvähennys 2022. 2022. Verohallinnon ohje. Viitattu 5.10.2022. https://www.vero.fi/globalassets/henkiloasiakkaat/kotitalousvahennys/verohallinto_kotitalousvahennys_2022.pdf.

L. 1501/1993. Arvonlisäverolaki. Annettu 30.12.1993. Viitattu 7.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>.

L. 241/2019. Laki hankintayksiköiden ja elinkeinoharjoittajien sähköisestä laskutuksesta. Annettu 22.2.2019. Viitattu 17.10.2022

Laamanen, K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Helsinki: Teknologiateollisuus. Viitattu 23.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Anni

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Alma Talent. Viitattu 3.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Laskutusvaatimukset arvonlisäverotuksessa. 2019. Verohallinto. Verohallinnon syventävät ohjeet. Viitattu 20.3.2022. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48090/laskutusvaatimukset-arvonlis%C3%A4verotuksessa/>.

Lehtonen, Y., Mökkönen, K., Töyrylä, H. Seulu, M. & Tammenkoski R. 2021. Perintä ja luotonhallinta. Alma Talent. Viitattu 3.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Lenio TOP. N.d. Tehosta liiketoimintaasi mukana kulkevalla toiminnanohjausjärjestelmällä. Viitattu 18.10.2022. <https://lenio.fi/toiminnanohjausjarjestelman-hyodyt/>

Lindroos, E. 2022. Työkaluja prosessien kehittämiseen ja prosessien suorituskyvyn parantamiseen. Blogikirjoitus 21.2.2022. Arter. Viitattu 15.4.2022. <https://www.arter.fi/tyokalut-ja-menetelmat-prosessien-kehittaminen/>.

Lindroos, L. 2021. Prosessijohtamisen hyödyt ja vinkit alkuun pääsemiseksi. Blogikirjoitus 11.10.2021. Arter. Viitattu 2.4.2022. <https://www.arter.fi/prosessijohtamisen-hyodyt-ja-vinkit-alkuun-paasemiseksi/>.

Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. Alma Talent. Viitattu 4.3.2022. <https://janet.finna.fi, Ellibslibrary>.

Maksaminen ja laskutus. 2008. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Viitattu 17.3.2022. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/maksaminen-ja-laskutus/#5>.

Mistä töistä kotitalousvähennyksen saa? N.d. Verohallinnon ohje. Viitattu 5.10.2022. https://www.vero.fi/henkilöasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/kotitalousvahennys/taulukko_kysytyimmista_kotitalousvahenn2/#remontointi.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4.p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 3.4.2022. <https://janet.finna.fi, Ellibslibrary>.

Page, S. 2016. The power of business process improvement : 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency, and adaptability. 2. p. Amacom. Viitattu 23.3.2022. <https://janet.finna.fi, EBSCOhost Ebooks>.

Railas, L. 2020. Incoterms 2020. Helsingin Kamari. Viitattu 20.3.2022. <https://janet.finna.fi, Ellibslibrary>.

Saario, R. 2022. Ostolaskut (Netvisor ja Procountor). Lenio TOP 2.0 – Käyttöohjeet. Viitattu 3.11.2022. <https://leniooy.atlassian.net/wiki/spaces/LT2K/pages/1385365523/Ostolaskut+Netvisor+ja+Procountor>.

Suresh, P. 2016. The global quality management system: improvement through system thinking. Boca Raton, FL: CRC Press. Viitattu 2.4.2022. <https://janet.finna.fi, EBSCOhost Ebooks>.

The EFQM Model. N.d. EFQM:n www-sivuilla 29.3.2022. Viitattu 29.3.2022. <https://www.efqm.org/efqm-model>.

Tietojen tuonti. N.d. Netvisorin tukiportaalin www-sivut. Viitattu 1.11.2022. https://support.netvisor.fi/fi/support/solutions/articles/77000498445-tuotetietojen-tuonti?page_transaction=34443.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. p. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 3.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 17.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

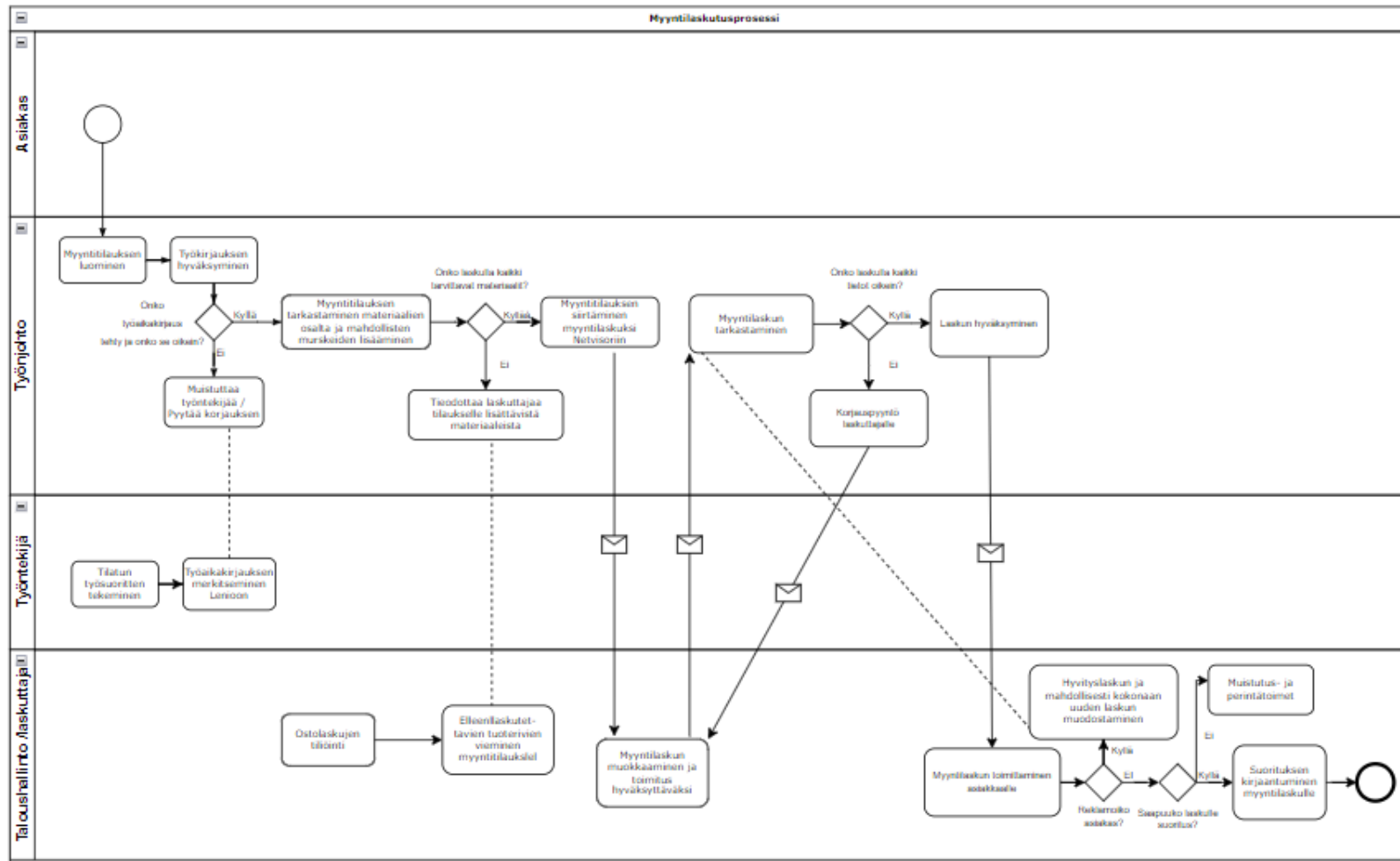
Tuominen, K. 2021. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? 2. p. Turku: Benchmarking.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 17.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Visma Netvisor. N.d. Talouhallinto ja palkanlaskenta. Viitattu 18.10.2022. <https://netvisor.fi/tuote/>

Liitteet

Liite 1. Myyntilaskutusprosessin prosessikaavio



Liite 2. Urakkalaskutuksen prosessikaavio

