



Johanna Lius

Myyntilaskutusprosessin kehittäminen

Case Yritys X Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Johanna Lius
Otsikko:	Myyntilaskutusprosessin kehittäminen: Case Yritys X Oy
Sivumäärä:	55 sivua + 1 liitettä
Aika:	7.5.2023
Tutkinto:	Tradenomi, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Pia Hellman

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessia. Tarkoituksena oli tunnistaa myyntilaskutusprosessin kehityspisteet ja lähteä näiden kautta kehittämään kokonaisprosessia. Nämä kehityskohteet tunnistettiin manuaalisyötä vaativiksi toiminnoiksi, joiden kehittäminen oli mahdollista toimintatapoja ja hyväksymiskäytäntöjä muuttamalla. Lisäksi tavoitteena oli luoda kirjallinen ohjeistus kustakin kehittämistehtävässä tarkastellusta työtehtävästä.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, sillä myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa oli tarkoitus saada aikaan konkreettisia muutoksia ja kehittämistoimenpiteitä. Kehittämishanke lähti liikkeelle nykytilan kartoittamisella, jota varten piirrettiin myyntilaskutusprosessin prosessikaavio. Tästä tehtiin prosessianalyysi, jonka seurauksena löydettiin prosessin kehittämiskohteet. Näistä valittiin kolme kehittämistehtävää tähän opinnäytetyöhön tutkittavaksi, jolloin myös myyntilaskutusprosessista tunnistettiin jatkokehityskohteita.

Prosessianalyysin keinoin tunnistettuja kehittämiskohteita lähdettiin analysoimaan omina aliprosesseina. Kehitystoimenpiteiden löytämiseksi järjestettiin ideointityöpaja ja tehtiin data-analyysit, joiden tulosten perusteella päätettiin konkreettisista kehitystoimenpiteistä. Näiden kehitystoimenpiteiden pohjaksi oli ensin tutkittu prosesseihin ja prosessikehitykseen liittyvää teoriaa kirjallisuudesta.

Kehittämistyön tuloksena saatiin aikaan konkreettisia muutoksia työtapoihin ja päätöksenteko-oikeuksiin. Näiden avulla pystyttiin vähentämään manuaalisyönteä määrää, kun odotusta erilaisiin hyväksyntöihin, päätöksiin ja lisätietopyyntöihin pystyttiin vähentämään ja toimintatapoja sitä myöden kehittämään sujuvammaksi. Lisäksi kokonaisvaltainen ymmärrys myyntilaskutusprosessista kehittyi, joka auttoi hahmottamaan kunkin työvaiheen vaikutusta kokonaisprosessiin ja suhteessa toisiin työtehtäviin.

Avainsanat: Prosessikehitys, prosessianalyysi, myyntilaskutusprosessi

Abstract

Author: Johanna Lius
Title: Developing the Sales Invoicing Process: Case Company X Oy
Number of Pages: 55 pages + 1 appendices
Date: 7.5.2023
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Pia Hellman, Dr. Sc. (Econ.), Senior Lecturer

The aim of this thesis was to develop the sales invoicing process at the case organization. The purpose was to identify the development points of the sales invoicing process and use them to develop the overall process. These development points were identified as the functions requiring manual work, and the development was possible by changing the operating procedures and approval practices. In addition, the goal was to create instructions for each development function.

The study was conducted using the action research methodology. The research methods included workshop and different types of data analysis. The development project started by studying the current state of the process and drawing the cross-functional flowchart of the sales invoicing process. The process analysis led to identifying the process development points. Subsequently, three development points were selected for closer analysis and further development. Other development targets were also identified from the sales invoicing process. The purpose was to implement concrete changes and development actions for the sales invoicing process.

The theoretical framework of the thesis focused on the topics of sales invoicing, processes, and process development. The development points identified in the process analysis were analyzed as separate sub-processes. In order to find development actions, the ideation workshop was organized, and data analysis performed. Based on the results, concrete development actions were implemented.

As the result of the development work, concrete changes were made to the working methods and decision-making rights in the sales invoicing process. As a result, it was possible to reduce manual work as the wait for approvals, decisions and requests for additional information could be shortened, and the work methods made more smooth. In addition, common understanding of the sales invoicing process was developed, which helped to understand the effect of each work phase on the overall process.

Keywords: Process development, process analysis, sales invoicing process

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	2
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet	2
1.3	Kehittämistehtävän rajaaminen	3
2	Tutkimusongelma	4
2.1	Tutkimuskysymykset	4
2.2	Kehittämistehtävässä käytettävät mittarit	5
3	Liiketoimintaprosessit	8
3.1	Prosessilajit	9
3.2	Prosessihierarkia	10
3.3	Prosessin kuvaaminen	11
3.3.1	Prosessin kuvaaminen vaiheittain	12
3.3.2	Prosessikaavio	13
3.4	Prosessin kehittäminen	15
3.4.1	Prosessin kehittämismalli	16
3.4.2	Hukka prosessissa	17
3.5	Taloushallinnon prosessien kehittäminen	20
3.5.1	Myyntilaskutusprosessi	21
4	Tutkimusmenetelmät	23
4.1	Toimintatutkimus	23
4.2	Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät	24
4.2.1	Ideointityöpajat	25
4.2.2	Prosessianalyysi	27
5	Kehittämistehtävän toteutus	29
5.1	Nykytila-analyysi	31
5.1.1	Limiitin tarkistusprosessi	33
5.1.2	Asiakaspalvelun ja talouden yhteistoiminta	35
5.1.3	Maksuajan anto asiakkaalle	37
5.1.4	Asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittely	38
5.2	Kehittämistoimenpiteiden toteutus	39

5.2.1	Limiitin tarkistusprosessi	39
5.2.2	Maksuajan anto asiakkaalle	41
5.2.3	Asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittely	43
6	Kehittämistehtävän tulokset	45
6.1	Myyntilaskutusprosessin kehittämistehtävien mittaaminen	45
6.1.1	Limiitin tarkistusprosessi	47
6.1.2	Maksuajan anto asiakkaalle	48
6.1.3	Asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittely	49
7	Johtopäätökset	51
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	52
7.2	Jatkotoimenpiteet	54
7.3	Itsearviointi	54
	Lähteet	56
	Liitteet	
	Liite 1. Myyntilaskutusprosessi	

1 Johdanto

Liiketoimintaprosessien määrä ja sisältö vaihtelevat yrityskohtaisesti ja prosessien muodostumiseen vaikuttavat monet eri organisatoriset tekijät. Monesti näiden prosessien kehittäminen on aloitettu niiden nykyisen tilanteen kuvaamisella ja piirtämisellä. Oleellista prosessikehityksessä onkin päästä tästä vaiheesta pidemmälle ja pureutua siihen, kuinka prosessin laatua ja tehokkuutta voidaan kehittää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation yritys X Oy:n myyntilaskutusprosessia prosessikehityksessä käytettävien työkalujen, kuten prosessianalyysin ja ideointityöpajojen avulla. Tavoitteena on löytää myyntilaskutusprosessista kehityskohteita, joita voidaan lähteä kehittämään työtapoja tarkastelemalla ja manuaaliryöön syihin perehtymällä. Nämä kehityspisteet löytämällä mahdollisesta prosessin kehittäminen palapalalta, joka johtaa lopulta myyntilaskutusprosessin kokonaisvaltaiseen kehitykseen.

Myyntilaskutusprosessin kehittämiskohteiden löytämisen ja näihin kohdistettavien kehitystoimenpiteiden lisäksi tarkoituksena on luoda näistä työohjeet ja dokumentoida ne saatavilla olevaan paikkaan kohdeorganisaatiossa. Näin varmistetaan kehitystyön hyödynnettävyys myös tämän opinnäytetyön jälkeen. Tarkoituksena onkin saada aikaan pitkäkestoista hyötyä kehitystoimenpiteiden avulla sekä etsiä mahdollisia jatkokehityskohteita tulevaisuuden kehittämishankkeita ajatellen.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on saada aikaan konkreettisia kehitystoimenpiteitä kohdeorganisaatiossa, jolloin tämän opinnäytetyön tuloksena voidaan saavuttaa todennettavissa olevaa hyötyä yritys X Oy:ssä. Näin ollen voidaan todeta tämän opinnäytetyön hyödyllisyys ja kehittämistehtävän tarpeellisuus myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on suomalainen maatalousalan yritys, joka on osa ruotsalaista maatalousosuuskuntaa. Se on johtava toimija maatalous-, bioenergia-, kone- ja elintarvikealalla Pohjoismaissa ja sillä on toimintaa yli 20 eri maassa. Suomessa toimintaa on neljä yrityksen voimin koko viljan arvoketjussa. Suomessa työskentelee yhteensä yli 1200 henkilöä.

Toimintatutkimus tehtiin toimeksiantona Suomen maatalousalan tytäryhtiölle yritys X Oy:lle. Kohdeorganisaatiolla on vuosikymmenten kokemus suomalaisesta maatalouselinkeinosta sekä kestävän ja kannattavan maatalouden edistämisestä. Kohdeorganisaatiolla on toimintaa koko maassa.

Opinnäytetyö toteutettiin kohdeorganisaation talousosastolle ja myyntilaskutusprosessi valikoitui kehittämiskohteeksi. Myyntilaskutusprosessi on kokonaisprosessina melko laaja ja sen parissa työskentelee talousosaston lisäksi useita muitakin tahoja. Asiakaspalvelu- ja logistiikkatiimit sekä myynti tekevät päivittäin yhteistyötä talouden kanssa myyntilaskutukseen liittyen. Lisäksi konsernin talousosasto on tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation taloustiimin kanssa liittyen myyntilaskutusprosessin toimintoihin.

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena on kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessin kehittäminen, joka on muotoutunut nykytilaansa yritysintegraatioiden jälkeen muutamien viimevuosien aikana. Myyntilaskutusprosessin kehitystarpeet liittyvät erityisesti suoritettaviin työvaiheisiin ja vastuunjakoihin eri tiimien kanssa. Näin ollen erityisesti prosessin rajapinnat eri osastojen välillä ovat tärkeässä asemassa myyntilaskutusprosessin kehitystyössä.

Myyntilaskutusprosessia kehitettäessä on tärkeää luoda yhteisymmärrystä selkeiden toimintatapojen kautta kaikille niille, jotka työskentelevät jossakin kohdin osana kyseistä prosessia. Myyntilaskutusprosessi kuvataan vaiheittain ja luodaan siitä prosessikaavio, jonka avulla lähdetään syventymään kehityskohteisiin

ja luodaan kustakin vaiheesta tarkemmat työohjeet tai päivitetään jo olemassa olevaa ohjeistusta. Nämä tulee dokumentoida helposti saatavilla olevaan paikkaan, johon kaikilla asianosaisilla on pääsy.

Tällä hetkellä uusia ratkaisuita tarvitaan myyntilaskutusprosessiin työn kulun järkevöittämiseksi ja tehostamiseksi sekä manuaalityön vähentämiseksi. Tehostaminen liittyy erityisesti siihen, missä järjestyksessä asioita tehdään ja mitä päätösoikeuksia kullakin henkilöllä ja tiimillä on. Tällä on tavoitteena pyrkiä vähentämään turhaa asioiden siirtelyä paikasta toiseen sekä asioiden odottamista seuraavan vaiheen hyväksyntää tai käsittelyä varten.

1.3 Kehittämistehtävän rajaaminen

Kehittämistehtävä on rajattu Suomen toimintoihin, jolloin myyntilaskutusprosessia kehitetään tämä huomioiden. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyt lähtökohdat myyntilaskutusprosessiin tulevat annettuina tekijöinä, jotka tässä työssä siltä osin jätetään kehitystehtävän ulkopuolelle. Tällaisia asioita pääsääntöisesti ovat tietyt järjestelmän käyttöoikeuksiin liittyvät tekijät sekä järjestelmätekniset asiat.

Kehittämistehtävä keskittyy myyntilaskutusprosessin työvaiheiden ja vastuiden selvittämiseen ja kehittämiseen. Näillä muutoksilla on jo mahdollista kehittää toimintaa merkittävästi ja saada positiivisia vaikutuksia työn tekemiseen. Nämä rajaukset edesauttavat ja helpottavat kehityskohteiden valintaa ja muutoksen suunnittelua sekä muutosprosessin läpivientä.

Tähän kehittämistyöhön valikoitui kolme kehittämiskohdetta myyntilaskutusprosessista. Totesimme jo kehittämistyön alkumetreillä, että erilaisia kehittämiskohteita löytyy useita, joista tähän opinnäytetyöhön valikoitu kolme ajankohtaisimmaksi arvioitua kehittämistehtävää. Rajaamalla kehittämiskohteet kolmeen tavoitteena oli varmistaa työn sujuva läpivienti ja kunnollinen keskittymisrauha valikoituihin kohteisiin.

2 Tutkimusongelma

Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet sekä tietyt rajaukset kohdeorganisaation toimintoihin ja työmäärään on tehty edellisessä luvussa. Tässä esitettyjen rajausten lisäksi tutkimusaihetta tulee rajata tutkimuskysymysten keinoin, jossa vielä tarkennetaan yksityiskohtaisemmin, mitä tutkimuskohteena olevasta myyntilaskutusprosessista halutaan tutkia ja tätä kautta löytää kehittämistoimenpiteet löydetyille tutkimuskohteille.

Tutkimusaihetta täytyy rajata tutkimuskysymysten avulla, sillä kaikkea ei saada mahtumaan yhteen opinnäytetyöhön. Kun tutkimusongelma on saatu valittua ja tutkimuskysymykset asetettua mahdollisimman tarkasti, se auttaa suuntaamaan ajatuksen paremmin varsinaiseen kehityskohteeseen, jolloin se helpottaa myös työskentelyä. Lisäksi tutkimuskysymysten tärkeä tehtävä on pitää tutkimus kassassa, joka auttaa pysymään varsinaisessa tutkimusaiheessa estäen sivupolulle ajautumisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimusongelma tulee yleisesti ottaen pitää muodoltaan mahdollisimman selkänä ja yksiselitteisenä. Se kiteyttääkin sen, mitä aiheesta halutaan tietää ja tutkia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän kehittämistehtävän aihe on myyntilaskutusprosessin kehittäminen ja tästä johdettu selkäsänainen tutkimusongelma on ”Kuinka voimme kehittää myyntilaskutusprosessia kohdeorganisaatio Yritys X Oy:ssä?”.

2.1 Tutkimuskysymykset

Kanasen (2012, 15) mukaan tutkimusongelmasta voidaan johtaa tutkimuskysymyksiä, joita tässä opinnäytetyössä on kolme kappaletta. Nämä vielä tarkentavat tutkimusongelmaa avaten sitä tarkemmin ja auttaen samalla hahmottamaan kehitystehtävää yksityiskohtaisemmin. Myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeen tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat myyntilaskutusprosessin ongelmakohdat ja miten niitä voidaan parantaa?

- Mikä on myyntilaskutusprosessin eri osatehtävien vastuunjako?
- Miten varmistetaan myyntilaskutusprosessin dokumentaatio kohdeyrityksessä?

Näihin edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin halutaan löytää vastaukset tämän opinnäytetyön ja kehityshankkeen lopputuloksena. Koska opinnäytetyö on rajattu kolmeen myyntilaskutusprosessista löytyvään kehittämistehtävään ja niiden toteuttamiseen, loput tämän kehittämishankkeen aikana löydetty kehityskohteet dokumentoidaan ja otetaan kohdeorganisaatiossa jatkokehityskohteiksi.

2.2 Kehittämistehtävässä käytettävät mittarit

Kehittämistehtävän tarkka määrittäminen on avainasemassa mittaamisen onnistumiselle. Tämä johtuu siitä, että liian yleisluontoisiksi jääneet tavoitteet eivät anna käytännön tukea kehitystoimenpiteille ja sitä kautta mittareiden asetanta hankaloituu. Kehittämishankkeen arvioimisen kannalta onkin oleellista, että kehittämistehtävä on yksityiskohtaisesti määritelty, jotta pystytään rakentamaan mahdollisimman selkeät mittarit, joilla kehitystoimenpiteiden tuloksia voidaan arvioida. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 33.)

Myyntilaskutusprosessin kehitystehtävässä on ensin tutkittu myyntilaskutuksen kokonaisprosessia, jonka jälkeen on prosessinanalyysin keinoin valittu kehityskohteet. Näitä kehityskohteita valikoitui tähän opinnäytetyöhön kolme kappaletta ja jokaiselle näistä kolmesta kehityskohteesta on määritelty omat mittarit. Näin kehittämistehtävät on tarkoin määritelty ja tämän pohjalta selkeät mittarit pystyttiin rakentamaan kullekin kehityskohteelle. Näin myös päästiin mittaamaan hyvinkin tarkasti juuri sitä asiaa mitä oltiin kehittämässä eikä mittaaminen jäänyt yleisluonteiseksi arvioinniksi.

Kehityshankkeen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan intervention jälkeen. Muutoksen arvioinnissa on kyse mittaamisesta eli siitä, saavutettiin ko tehdyillä toimenpiteillä tavoitellut tulokset. Tässä arvioinnissa on tietysti olennaista se, että tavoitteet ovat mitattavissa ja mittarit ovat valideja eli oikeita. Mittauksen arviointi voidaan tehdä suhteessa alkutilaan tai tavoitteeseen. Saatua lopputulosta

verrataan alkutilanteeseen, jos tavoitetta ei ole asetettu. (Kananen 2012, 80-81.)

Jokaisessa kolmessa myyntilaskutusprosessin kehittämistehtävässä käytettiin ennen – jälkeen -mittausta, jossa mittauksen arviointi tehtiin suhteessa alkutilanteeseen. Näin ensimmäinen mittaus tehtiin ennen kehitystoimenpiteiden aloitusta ja toistettiin uudelleen, kun muutostoimenpiteet oli tehty. Alla on eriteltyä vielä tarkemmin kussakin kehitystehtävässä käytetty mittari:

- Limiitin tarkistusprosessissa mitataan manuaalikäsiteltujen tilausten määrää. Tarkoituksena on selvittää, onnistuttiinko kehitystoimenpiteillä vähentämään manuaalityötä. Mittaustulos ilmoitetaan prosentuaalisena muutoksena alkutilasta uudistettuun tilanteen, $xx\% \rightarrow xx\%$.
- Asiakkaalle annettujen maksuaikojen käsittelyn muutosta mitataan sillä, kuinka suuren osan tapauksia asiakaspalvelu on pystynyt itsenäisesti hoitamaan kehitystoimenpiteiden jälkeen. Myös tässä mittaustulos ilmoitetaan prosentuaalisena muutoksena alkutilasta uudistettuun tilanteen, $xx\% \rightarrow xx\%$.
- Hyvityslaskujen käsittelyn kyvykkyyttä asiakasryhmä Y:ssä mitattiin sillä, kuinka suuri osa tapauksista osattiin hoitaa itsenäisesti intervention jälkeen. Myöskin tässä mittaustulos ilmoitetaan prosentuaalisena muutoksena alkutilasta uudistettuun tilanteen, $xx\% \rightarrow xx\%$.

Lisäksi myyntilaskutusprosessin kullekin kehittämistehtävälle tehdään tai päivitetään olemassa olevia työohjeita, joista ilmenee varsinaiset työvaiheet sekä vastuunjako ja hyväksymis- tai päätöksentekorajat. Vastuunjaon selkeyttämistä mitataan näillä kirjallisilla työohjeilla, onko tällaiset luotu tämän kehittämishankkeen lopputuloksena.

Kolmatta tutkimuskysymystä eli myyntilaskutusprosessin dokumentaation varmistamista kohdeyrityksessä mitataan sillä, onko edellisessä vaiheessa luodut

työohjeet sekä tämän opinnäytetyön tuloksena luodut prosessikaaviot tallennettu Teams -kanaville kohdeorganisaatioissa, josta kaikki asianasiat henkilöt voivat ne löytää.

Myyntilaskutusprosessin kehittämishanketta arvioidaan yllä esiteltyjen mittareiden avulla. Nämä mittaavat intervention vaikutusta kuhunkin kehityskohteseen, jolloin saadaan tarkka käsitys kunkin kehittämistehtävän onnistumisesta ja työn tuloksista. Kanasen (2012, 53) mukaan mittareiden määrittäminen onkin avainasemassa tuloksen arvioinnin kannalta, sillä ilman mittaustuloksia kehittämishankkeen onnistumisen arviointi on vaikeaa. Mittareilla näin ollen arvioidaan kehittämistyön tuloksia ja työn onnistumista.

3 Liiketoimintaprosessit

Suurissa yrityksissä voi olla satoja tai jopa tuhansia erilaisia liiketoimintaprosesseja ja pienemmissäkin yrityksissä prosessien lukumäärä on tavallisesti kaksinumeroinen. Prosessien lukumäärä sekä niiden sisältö vaihtelevatkin yksityis- ja yrityskohtaisesti. Prosessimuodostukseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät kuten yrityskulttuuri ja perinteet, käytetyt työmenetelmät sekä henkilöstön taitotaso. (Lecklin 2006, 132.)

Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat hyödyllisen tuloksen liiketoiminnan kannalta. Lisäksi prosessi voidaan myös määritellä toimintoketjuksi, jonka avulla yrityksen saamat panokset voidaan muuttaa tuotoiksi asiakkaille. (Lecklin 2006, 123.) Prosessi on toistuva sarja tehtäviä ja päätöksiä, joilla on tarkoitus tuottaa lisäarvoa yrityksen sisäisille tai ulkoisille asiakkaille (Tuominen 2021, 9).

Tavallisesti liiketoimintaprosessit edellyttävät eri osastojen yhteistoimintaa lopputuloksen saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että useampi osasto ja sitä myöden myös työntekijä osallistuu kyseiseen prosessiin. Kullakin osastolla on omat prioriteetit ja tavoitteet, jolloin voi hyvin olla mahdollista, että toisella osastolla prosessia pidetään vähemmän merkityksellisenä, kun toisaalla taas sama prosessi on merkittävässä asemassa. Tämä saattaa johtaa kokonaisuuden kannalta vähämerkitykselliseen osaoptimointiin, jossa vain yksi osasto pyrkii tekemään kaikkensa prosessin nopeuden ja virheettömyyden eteen. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota osastojen ylittävään kokemukseen prosessista sekä rajapintoihin, joissa prosessi siirtyy osastolta toiselle. (Lecklin 2006, 125.)

Myyntilaskutusprosessi kulkee myös usean tiimin läpi ja tarkoituksena tässä kehittämishankkeessa on tarkastella myyntilaskutusprosessia kokonaisuutena kaikki osasto- ja tiimirajapinnat huomioiden. Näin saadaan luotua kattava kokonaiskäsitelmä myyntilaskutusprosessista ja ymmärrys siitä, miten mitkäkin työtehtävät ja vaiheet vaikuttavat muihin prosessin jäseniin. Tämän kokonaiskuvan

luominen myös suuntaa osaltaan kehittämistoimenpiteitä oikeisiin kohteisiin, jolloin vältetään pienimerkitykselliseltä osaoptimoinnilta ja saadaan selvitettyä työvaiheiden merkitys kokonaisprosessissa.

Prosessien kehittäminen osasto- ja jopa omistajarajojen yli on haaste yrityksille. Tämä on yleensä ratkaistu nimeämällä prosessille omistaja, joka on vastuussa koko prosessin tehokkaasta toimimisesta ja jatkuvasta kehityksestä eri osastojen kanssa yhdessä sovitun työnjaon mukaisesti. (Laamanen & Tuominen 2022, 18.)

3.1 Prosessilajit

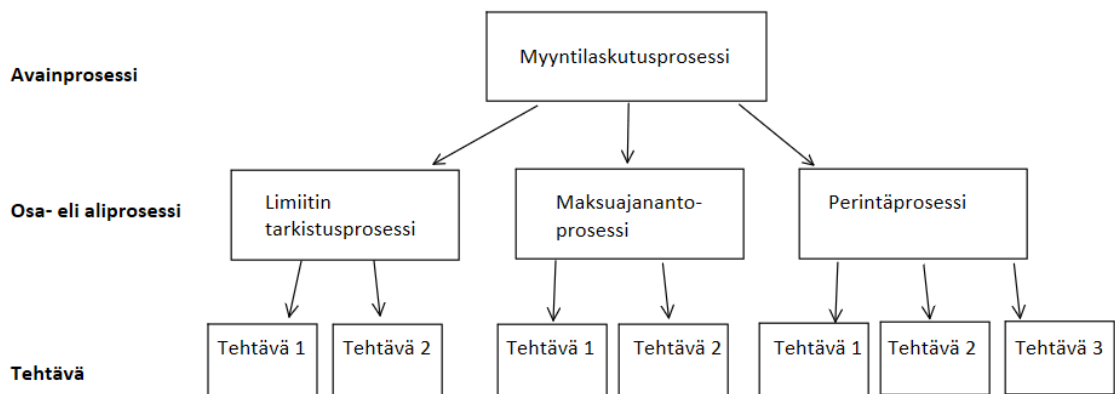
Prosessit voidaan jakaa prosessilajeihin, jossa prosesseja luokitellaan erilaisiin ryhmiin prosessin ominaisuuksien mukaan. Kirjallisuudesta näitä luokitteluita löytyy useita ja tyypillisimpiä käsitteitä ovat ydin-, tuki- ja avainprosessit. Lisäksi prosessitermistöön liittyvät pää- ja alaprocessit sekä vaiheet tai tehtävät. (Laamanen & Tuominen 2022, 17; Lecklin 2006, 130; Tuominen 2021, 9-10 & 12)

- **Ydinprosessit** ovat prosesseja, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa ja joissa luodaan asiakastyytyväisyys. Ydinprosessit liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun ja ovat keskeisessä asemassa liiketoiminnalle. Näissä prosesseissa yrityksen tulovirrat muodostuvat. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys- ja toimitusprosessit sekä asiakaspalvelu. (Laamanen & Tuominen 2022, 17.)
- **Tukiprocessit** ovat yritysten sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa. Tukiprocessit luovat onnistumisen edellytykset ydinprosesseille. Tyypillisiä tukiprocesseja ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallintoprocessit. (Lecklin 2006, 130.)
- **Avainprosesseja** ovat prosessit, jotka ovat kaikista tärkeimpiä yrityksen menestymiselle ja joita tyypillisesti valitaan kehittämiskohteiksi. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprocesseja. (Tuominen 2021, 10.)

- **Pääprosesseilla** tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta aivan keskeisiä ja laajoja prosesseja. Useimmiten pääprosessit ovat yrityksen ydinprosesseja. (Lecklin 2006, 130.)
- **Ala- ja osaprosessit** ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. Kukin osaprosessi jakautuu vielä vaiheisiin eli tehtäviin. (Lecklin 2006, 130; Tuominen 2021, 12)
- **Vaiheet tai tehtävät** ovat prosessin alimman tason aktiviteetteja ja ne ovat useimmiten kerralla suoritettavia työvaiheita. Näistä ei laadita prosessikuvauksessa omaa prosessikaaviota vaan laaditaan työhohjeet. (Lecklin 2006, 130)

3.2 Prosessihierarkia

Prosessihierarkia koostuu pääprosessista, osaprosesseista sekä niiden vaiheista eli tehtävistä. (Lecklin 2006, 133). Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu myyntilaskutusprosessin kolmetasoinen prosessihierarkiaesimerkki. Ylimpänä on avainprosessi, joka koostuu kolmesta eri aliprosessista. Nämä osaprosessit sisältävät kukin vielä tehtäviä eli työvaiheita.



Kuvio 1. Myyntilaskutusprosessin prosessihierarkia

Prosessihierarkiaa rakennettaessa määritellään prosessitasojen lukumäärä. Eri tasojen lukumäärä ei saa olla liian suuri, sillä muutoin hallittavuus kärsii. Neljä

tasoa ovat liki ylärajaa ja suositeltava lukumäärä tasoille on 2-3. Tasojen harkittun määrän lisäksi prosessihierarkian ymmärtämistä helpottaa ja selkiyttää se, jos prosessit on pilkottu suurin piirtein samankokoisiksi. (Lecklin 2006, 133.)

Prosessihierarkian toimivuuden ehtona on eri prosessitasojen tarkka raja. Tietty tehtävä voi kuulua ainoastaan yhteen prosessiin ja prosessiin osallistuvien henkilöiden on tiedettävä, prosessin alku- ja loppupiste sekä se, kuka vastaa koko prosessista. Nämä eri tekijät yhdessä mahdollistavat prosessihierarkian onnistuneen käytön. (Lecklin 2006, 134.)

Myyntilaskutusprosessia koskee myös prosessihierarkia ja prosessilajien käsitteistö. Itsessään myyntilaskutusprosessi luokitellaan tukiprosessiksi edellisen kappaleen luokitteluaineiston mukaisesti. Tämä myyntilaskutusprosessi jakautuu taas muutamaan aliprosessiin, joista pari valitsimme tämän työn kehityskohteeksi. Nämä myyntilaskutuksen aliprosessit taas koostuvat varsinaisista työtehtävistä, joista laaditaan ja päivitetään ohjeet tarpeen mukaan tämän kehittämishankkeen lopputuloksen mukaisesti.

3.3 Prosessin kuvaaminen

Liiketoimintaprosessien kuvaaminen on keino mallintaa organisaation toimintaa, jonka avulla voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää sitä (Laamanen 2002, 75). Prosessikuvaukset auttavat myös hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentelemään vastuita sekä löytämään toiminnan parannustarpeita. Lisäksi yhteistyön suunnittelu ja toteutus helpottuvat organisaation sisällä ja jopa organisaatorajojen ylitse, kun prosessit kuvataan yhtenäisellä tavalla. (Juhta 2012, 1.)

Myyntilaskutusprosessi kuvataan, jotta päästään tarkastelemaan siihen liittyvää toimintaa yksityiskohtaisemmin. Tämän jälkeen prosessi analysoidaan ja etsitään kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden lisäksi tarkoituksena on saada parempi kokonaiskuva prosesseista ja siihen liittyvien tehtävien vastuista. Näin voidaan todeta perusteltu tarve myyntilaskutusprosessin kuvaamiselle.

Laamanen (2001, 76-77) esittää muutamia onnistuneen prosessikuvauksen vaatimuksia. Hyvä kuvaus esittää prosessin kannalta kriittiset tekijät ja ilmentää asioiden välisiä riippuvuussuhteita. Se auttaakin ymmärtämään sekä oman roolin että kokonaisuuden tavoitteiden saavuttamisessa ja edistää prosessissa toimivien henkilöiden yhteistyötä. Jotta voidaan saavuttaa tällainen onnistunut prosessikuvas, se edellyttää paljon enemmän kuin prosessin prosessikaavion piirtämisen. Se vaatii useamman vaiheen prosessia kuvattaessa, jotka eritellään tarkemmin seuraavaksi.

3.3.1 Prosessin kuvaaminen vaiheittain

Prosessin kuvaaminen on osa prosessin kehittämistyötä. Lähtökohtana prosessin kuvaamisessa tulee pitää sitä, miksi prosessi kuvataan. Ensimmäinen askel prosessin kuvaamisessa on sen tunnistaminen ja kuvattavan prosessin valitseminen. Lisäksi tulee määrittää prosessin omistaja, joka määrittelee prosessin alku- ja päätepisteen. Ennen kuvauksen aloittamista tulee myös tunnistaa, mitä tietoa tuotetaan prosessissa ja mikä on prosessin käyttötarkoitus. (Juhta 2012, 4.)

Julkisen hallinnon tiedonhallinnon neuvottelukunta (Juhta) on koonnut käytännön ohjeet prosessin kuvaamisesta, jossa käydään kohta kohdalta läpi prosessin kuvaamisen kulku. Prosessin kuvaaminen aloitetaan sen jälkeen kun prosessi on tunnistettu sekä todettu prosessikuvauksen hyödyllisyys ja tarkoituksemukaisuus. Alla on eriteltynä prosessin kuvaamisen viisi vaihetta. (Juhta 2012, 4-6.)

1. Kuvattavan prosessin valitseminen
 - Rajataan prosessi, jolloin varmistetaan, että sen alku ja loppu on määritelty hyödyllisellä tavalla.
2. Käyttötarkoituksen ja kuvaustason päättäminen
 - Prosessin omistaja päättää prosessin kuvaustason selvittämällä, miksi prosessi kuvataan ja mitä tarkoitusta varten. Käyttötarkoitus määrittää kuvaustason.
 - Kuvaaminen aloitetaan laatimalla prosessin perustiedot, joka helpottaa kuvaustason päättämistä.
 - Selvitetään prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut.

3. Kuvaustapojen ja -välineiden valinta
 - Mietitään, millainen prosessikaavio laaditaan, mitkä ovat prosessin vaiheet sekä näihin eri vaiheisiin osallistuvat henkilöt.
 - Kuvauksessa huomioidaan, missä prosessin vaiheessa asiakas on mukana.
 - Mietitään, millä työvälineellä prosessikuvaus tehdään ja mihin se dokumentoidaan.
4. Prosessin kuvaaminen
 - Laaditaan prosessin graafinen kuvaus.
 - Esitetään sanallisesti prosessin vaiheet, toiminnot ja tehtävät sekä toimijat, lähtö- ja tulostila.
5. Kuvausten sovittaminen kokonaisuuteen
 - Prosessikuvaus liitetään osaksi organisaation prosessikarttaa, jolloin liittymäpinnat kaikkiin muihin prosesseihin tulisi viimeistään nähdä.

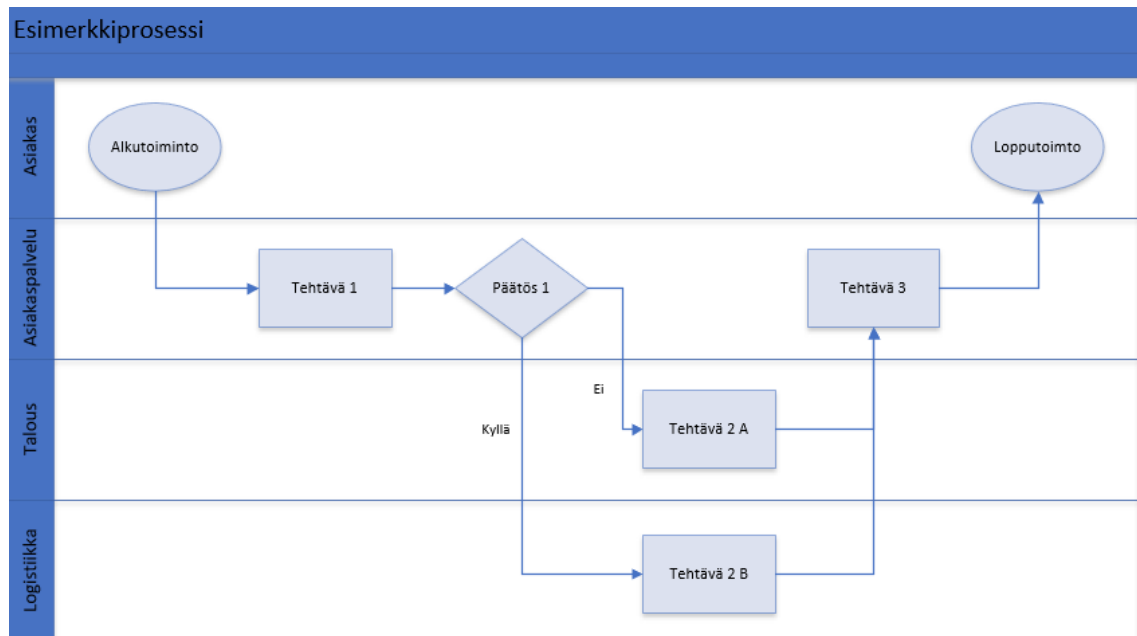
Prosessikuvauksen tulee välittää hyödyllinen ja olennainen informaatio, jota varten tulee olla selvillä kuvauksen käyttötarkoituksesta (Juhta 2012, 6). Koska myyntilaskutusprosessin kuvaamisen käyttötarve liittyy kehitystyöhön ja sen analyysiin, prosessikaavio on soveltuva kuvaustaso myyntilaskutusprosessille. Tämän prosessikaavion avulla tehdään myös prosessianalyysi myyntilaskutusprosessille, jossa selvitetään manuaalityötä vaativat toimintakohdat ja valitaan niistä tähän opinnäytetyöhön sopivat kehittämiskohteet.

3.3.2 Prosessikaavio

Prosessikaavio kuvaa prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt sekä funktiot graafisessa muodossa. Tässä tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö piirrosmuodossa. Ymmärrettävyyden ja selkeyden kannalta prosessikaavio tulisikin pitää varsin pelkistettynä. Sen tulee mahtua yhdelle sivulle, jolloin kaaviossa olevien tehtävien lukumäärä on 10-20 kappaletta. (Lecklin 2006, 140-141.)

Alla olevassa kuviossa 2 on esimerkki prosessikaaviosta. Kaavion vasempaan reunaan pystytasoon merkitään prosessin osallistajat siinä järjestyksessä, jossa he tulevat mukaan prosessiin. Asiakas kannattaa piirtää kaaviossa ylimmäiseksi, jolloin tärkeimmät hetket tulevat näkyviin ylimpään sarakkeeseen.

(Lecklin 2006, 140-141.) Ydinprosesseissa tämä asiakas on varsin helppo tunnistaa, mutta tukiprosessissa tärkeimmän asiakkaan tunnistaminen voi olla joskus haastavaa, sillä se voi olla johto, hallituksen jäsen tai jokin työntekijärooli (Laamanen 2002, 80).



Kuvio 2. Esimerkkiprosessin prosessikaavio

Prosessikaaviossa olevat prosessin vaiheet merkitään järjestyksessä asianomaisen prosessiin osallistuvan tahon kohdalle. Prosessin kuvaaminen alkaa vasemmasta ylälaidasta edeten oikealle, kunnes se saavuttaa lopputapahtuman. Mikäli samaan työvaiheeseen osallistuu useampi vasemman reunan rooleista, merkitään tehtävä kaikkien näiden kohdalle. Lisäksi myös samaan aikaan tapahtuvat tehtävät merkitään samaan pystysarakkeeseen ikään kuin päällekkäin. (Lecklin 2006, 140-141.)

Prosessikaaviossa esitettyjen tehtävien tulee olla suunnilleen samantasoisia kokonaisuuksia. Kaavioon kuvataan päälinjat, jolloin säilytetään selkeä luettavuus ja vältetään sekavuudelta. Jos tehtäviin sisältyy paljon erilaisia työvaiheita tai poikkeamia, piirretään joko seuraavan tason kaavio tai luodaan työohjeet, jossa kuvataan tehtävän tarkemmat yksityiskohdat ja mahdolliset vaihtoehtoiset etenemistavat. (Lecklin 2006, 141.)

Myyntilaskutusprosessin prosessikaaviossa on esitettyä päälinjat selkeän luetavuuden säilyttämiseksi. Koska itse myyntilaskutusprosessi on monisyinen ja sisältää runsaasti eri työvaiheita ja vaihtoehtoisia etenemistapoja, nämä on pyritty piirtämään päätason myyntilaskutusprosessin prosessikaavioon yksinkertaisessa ja selkeässä muodossa. Tästä johtuen myös myyntilaskutusprosessista lähtee aliprosesseja, joista on myös luotu omat prosessikaaviot ja työohjeet tai päivitetty jo olemassa olevaa ohjeistusta vastaamaan nykytilannetta.

3.4 Prosessin kehittäminen

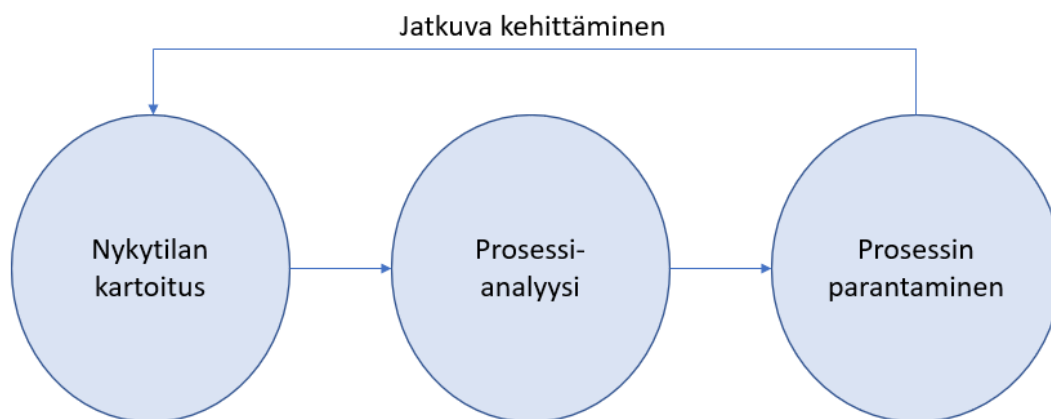
Prosessikehityksellä on useita tavoitteita ja yleensä se liittyy toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun parantamiseen tai ongelmatilanteiden hallintaan. Käytännön tasolla tämä voi tarkoittaa päällekkäisten työvaiheiden poistamista, rinnakkaisten työtehtävien lisäämistä läpimenoajan nopeuttamiseksi tai asioiden keskittämistä uudella tavalla. Tyypillisesti halutaan vähentää tarvetta moninkertaisille hyväksynnöille, parantaa prosessin toimivuutta ja luotettavuutta sekä lisätä prosessin mitattavuutta. (Juhta 2012, 3.)

Prosessien kehittämisen laajuus vaihtelee laajoista kehittämishankkeista pienempiin jonkin prosessin osa-alueen parannustehtäviin (Juhta 2012, 3). Myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa perehdytään kokonaisprosessin kulkuun, josta kehityskohteiksi valitaan prosessianalyysin keinoin pienempiä osa-alueita tai tehtäviä. Näihin kohdistetaan kehitystoimenpiteitä, jota kautta tulee myös parannettua koko prosessin toimintaa.

Prosessin parantamiselle tulee asettaa selkeät tavoitteet, jotta tiedetään, muuttuvatko asiat kehitystoimenpiteiden jälkeen hyvään vai jopa huonompaan suuntaan sekä saada selville, millaista muutos on ollut. Tavoitteen asetantaan tulee kiinnittää huomiota, jotta ne eivät jää ylimalkaisiksi toteamuksiksi toiminnan parantamisesta ja tuottavuuden kehittämisestä. Nämä ovat hyödyllisiä suunnan etsimiseen, mutta varsinaisten tavoitteiden tulee olla tarkempia, ja ne liittyvät usein tuloksiin ja suorituskykyyn. (Laamanen 2002, 202-203.)

3.4.1 Prosessin kehittämismalli

Prosessien kehittämiseen on kehitetty monia erilaisia toimintamalleja, joissa kaikissa on samankaltaisia ominaispiirteitä. Kaikille näille parantamismalleille on ominaista prosessin kuvaaminen, analysointi, mittaaminen ja ratkaisuiden testaaminen. (Laamanen 2002, 209.) Kuviossa 3 on kuvattuna kolmivaiheinen prosessin kehittämismalli, joka koostuu nykytilan kartoituksesta, prosessianalyysistä ja prosessin parantamisesta sekä jatkuvasta kehittämisestä (Lecklin 2006, 134).



Kuvio 3. Prosessin kehittämisen eteneminen (Lecklin 2006, 134)

Nykytilan kartoitus on ensimmäinen vaihe kehittämismallissa. Tavoitteeseen pääsemiseksi on tiedettävä, missä ollaan tällä hetkellä. Vasta tämän jälkeen voidaan ottaa oikea suunta. Kartoitusvaiheessa päätehtäviä ovat prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laadinta, prosessin toimivuuden arviointi sekä prosessityön organisointi. (Lecklin 2006, 134.)

Analyysivaiheeseen sisältyvät prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, mittarien asettaminen sekä erilaisten työkalujen ja kehittämisvaihtoehtojen arvioiminen. Prosessin kehittämistapa valitaan prosessianalyysin tuloksena ja se voi olla hyvinkin erilainen riippuen lähtötilanteesta. Prosessiin

voidaan tehdä pieniä parannuksia tai se voidaan uudistaa täysin. Ääritapauksena prosessi voidaan lopettaa ja ulkoistaa tai toisaalta sitä voidaan laajentaa integroimalla siihen toimittajien ja asiakkaiden prosesseja. (Lecklin 2006, 135.)

Prosessin parannus -vaiheeseen päästään, kun nykytila on kartoitettu ja prosessi on analysoitu sekä toteuttamistapa valittu. Tämän jälkeen laaditaan prosessin parannussuunnitelma, jossa kuvataan parannustavoitteet, uudistettu prosessikuvaus ja määritellyt prosessin mittarit sekä niiden seurantavaatimukset. Kun parannussuunnitelma on saatu valmiiksi, hyväksytään se. Johdon lisäksi se tulee hyväksyttäväksi prosessissa mukana olleilta, jotta muutos koetaan omaksi ja siihen ollaan valmiita. (Lecklin 2006, 135 & 191-192.)

Myyntilaskutusprosessi kehittämishanke noudattelee myös tätä yllä esiteltyä prosessin kehittämismallia. Ensiksi liikkeelle lähdetään myyntilaskutusprosessin nykytilan kartoituksella, jossa laaditaan prosessikaaviot ja -kuvaukset sekä tutkitaan, miten prosessi tällä hetkellä toimii. Tämän jälkeen lähdetään tekemään prosessianalyysiä, jossa analysoidaan myyntilaskutusprosessi ja kartoitetaan sen ongelmakohdat. Samalla myös suunnitellaan prosessin kehittämismallit ja -tavat sekä tehdään mittareiden asetanta. Näiden toimenpiteiden jälkeen päästään tekemään konkreettista kehitystoimenpiteitä, jonka avulla kehitetään myyntilaskutusprosessia.

Kun kehittämistyö on valmis ja prosessia on saatu parannettua, palataan takaisin alkuun. Prosessin toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistetään uusi kehittämistyö. Jatkuva kehittäminen on osa prosessin kehittämismallia. (Lecklin 2006, 135.)

3.4.2 Hukka prosessissa

Prosessikehityksessä voidaan käyttää yhtenä toimintatapana hukan näkökulmaa kehityshankkeessa. Hukka on tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole halukas maksamaan. Tästä huolimatta tulee muistaa, että hukan poistaminen on keino jonkin asian saavuttamiseksi eikä päämäärä. Hukka on seuraus, jolloin

tulee ymmärtää ensin sen aiheuttaja ja syy, miksi hukka syntyy. Hukkaa ei pidäkään lähteä poistamaan umpimähkäisesti, mutta on kuitenkin hyödyllistä katsoa työtä hukan näkökulmien kautta, jotta voi ja osaa kyseenalaistaa nykyistä työn tekemisen tapaa. (Torkkola 2019, 25-28.)

Tyypillisesti hukka luokitellaan seitsemään eri kategoriaan, joista alla käsittelemme niitä, jotka liittyvät myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeeseen tiiviisti (Torkkola 2019, 25-27):

- **Keskeneräinen työ**, joka tarkoittaa tehtäviä, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole vielä saatu kokonaan valmiiksi. Asiantuntijatyössä näitä ovat esimerkiksi, sähköpostit, raportit ja projektit. (Torkkola 2019, 26.) Tässä kehityshankkeessa tämä koskee niitä tilanteita, joissa täytyy odottaa toiselta tiimiltä vastausta lisätietopyyntöihin esimerkiksi hyvityslaskujen kirjausta tai maksuajan myöntämistä koskien, ennen kuin voi vasta alkuperäiseen viestiin. Tällöin sähköposti jää kesken-eräiseksi odottamaan.
- **Odottaminen**, joka tarkoittaa, että asiakas odottaa palvelua tai työtehtäväänsä. Tavallisesti kun tehtävä siirretään henkilöltä toiselle, se joutuu jokaisen siirron yhteydessä jonkinlaiseen jonoon odottamaan seuraavaa käsittelyvaihetta. Asiantuntijatyössä odotetaan hyväksyntöjä, päätöksiä tai lisätietoja kollegalta tai asiakkaalta. (Torkkola 2019, 26.) Tähän hukan muotoon on kiinnitetty erityistä huomiota myyntilaskutusprosessia kehitettäessä. Maksuajan antamiseen liittyen kehitystehtävässä on käyty läpi hyväksymisrajoja ja tilausten manuaalisessa hyväksymisprosessissa odotetaan niin ikään hyväksyntää ja mahdollisia lisätietoja.
- **Siirtäminen**, joka tarkoittaa asiantuntijatyössä tiedon tai työn siirtämistä osastolta tai henkilöltä toiselle sen sijaan, että pyrittäisiin minimoimaan tarvittavien siirtojen määrä kutakin tehtävää kohden (Torkkola 2019, 26). Tähän hukan muotoon on kiinnitetty erityistä huomiota

tutkittaessa maksuajan antamista asiakkaille. Tarkoituksena tässä kehittämistehtävässä on ollut se, että työtehtävä pystyttäisiin mahdollisimman suurelta osin jatkossa suorittamaan loppuun heti asiakaspalvelussa, johon asiakas on ensimmäisenä asiasta yhteydessä.

- **Uudelleen tekeminen**, joka voidaan ajatella myös virheistä johtuvana työnä. Tällöin tehtävä vie käytännössä työkapasiteettia kahteen kertaan. Lisäksi uudelleen tekemistä aiheuttavat väärinymmärrykset, häiriöt ja keskeytykset. (Torkkola 2019, 27.) Epäselvissä hyvityslaskujen kohdistustapauksissa työkapasiteettiä vie se, kun ei tarkkaan tiedetä, kuinka asia kuuluu käsitellä. Tämä luonnollisestikin aiheuttaa virhetilanteita ja uudelleen tekemistä.

Hukan näkökulmaa tullaan käyttämään myös myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa. Nyt kun on saatu selville erilaisia hukan muotoja, osataan ne mielessä pitäen tutkia myyntilaskutusprosessia. On kuitenkin syytä muistaa, että ensin tulee löytää hukan aiheuttaja, jonka jälkeen sitä voidaan vasta poistaa. Myyntilaskutusprosessissa tämä tarkoittaa sitä, että tulee ymmärtää juurisyyt sille, miksi tilauksia jää manuaalikäsittelyyn tai maksuaikapyynnöille on tietyt hyväksyjät. Näistä esimerkeistä ei voida lähteä poistamaan hukkaa ilman, että ymmärretään syy hukalle, sillä muutoin voidaan tehdä muutoksia ymmärtämättä niiden tosiasiallista vaikutusta, jolloin virheellisten päätösten mahdollisuus kasvaa.

Hukan alkuperäinen syy tulee tunnistaa myyntilaskutusprosessin kehittämistehtävissä. Jotta voidaan tehdä kehittämistoimenpiteitä, joissa hukkaa poistuu, täytyy tietää, mitä varten hukkaa alun perinkin syntyy. Tilausten manuaalikäsittelyssä tämä liittyy turhan pieniin limiitteihin. Maksuajan myöntämisessä taas yhteys on toimintatapoihin, jotka on määritelty prosessin käyttöönoton yhteydessä, mutta toimivuutta ei ollut tämän jälkeen enää uudelleen tarkasteltu. Näin tiedetään juurisyyt sille, miksi hukkaa syntyy ja tätä kautta voidaan lähteä tekemään toimenpiteitä sen poistamiseksi, jolloin myös itse prosessi kehittyy ja sujuvoituu.

3.5 Taloushallinnon prosessien kehittäminen

Taloushallinnon prosesseja kehitettäessä taloushallinnossa tulkitaan liiketoimintaprosesseja taloudelliseen muotoon. Taloushallinto onkin toiminto, jolla organisaation toiminta muunnetaan taloudelliseen muotoon ja raportoidaan toiminnan tuloksista. Itse taloushallinto koostuu datasta ja prosesseista sekä tietojärjestelmistä ja ihmisistä. Prosessointia, jossa käsitellään taloushallintoon sisään tulevaa dataa, tekevät tietojärjestelmät automaattisesti, ihmiset manuaaliryönä tai useimmiten nämä molemmat yhteistyössä keskenään. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 18 & 93.)

Taloushallinto linkittyy organisaation kaikkiin toimintoihin saaden niiltä syötteitä ja vaatimuksia sekä tuottaen niille raportointia ja palveluita. Tästä johtuen taloushallinnon prosessikehitystäkään ei voida tehdä vain taloushallinnon sisällä vaan siihen tulee linkittyä kaikki asianosaiset prosessiin liittyvät tahot. Parhaiten talouden prosessikehitys onnistuu yhteistyössä muun organisaation kanssa silloin kuin on molemminpuolinen ymmärrys ja näkyvyys siitä, miten oma tekeminen vaikuttaa toiseen osapuoleen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 175-176.)

Kehityskohteena olevassa myyntilaskutusprosessissa huomioidaan siihen liittyvät talousosaston ulkopuoliset tahot, sillä prosessikehitys vaikuttaa laajempaan määrään henkilöitä. Tiiviimmin yhteistyötä kohdeorganisaatiossa taloustiimin kanssa myyntilaskutusprosessin osalta tekevät asiakaspalvelu, myynti ja logistiikka sekä ulkopuolisista yhteistyökumppaneista perintäyhtiö. Lisäksi tiivistä yhteistyötä tehdään konsernin taloustiimin kanssa päivittäisiin työtehtäviin liittyen.

Myyntilaskutusprosessiin liittyviä kehitystehtäviä tehtäessä tulee huomioida myös taloushallinnon ulkopuoliset prosessiin liittyvät tiimit ja henkilöt. Näin saadaan huomioitua heiltä tulevat tarpeet ja kehitysideat myyntilaskutusprosessiin liittyen. Heiltä saattaa tulla aivan uudenlaisia näkemyksiä, jota voidaan hyödyntää prosessikehityksessä kummatkin osapuolet, taloushallinto ja muut tahot, huomioiden. Näin löydetään kokonaisratkaisultaan paras vaihtoehto, joka kattaa sekä talouden että muiden toimintojen tarpeet ja saa aikaan kokonaisvaltaisia

parannuksia. Tätä on esimerkiksi hyödynnetty asiakaspalvelun ja talouden yhteisen ideointityöpajan muodossa, jonka tuotoksena syntyikin useita yhteisiä kehittämisisideoita.

3.5.1 Myyntilaskutusprosessi

Taloushallinto voidaan jakaa yleisesti hyväksytyihin ja käytettyihin prosesseihin, joita ovat osto- ja myyntilaskutusprosessit, matka- ja kululaskutusprosessit, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, pääkirjanpito-prosessi sekä raportointiprosessit (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93-94). Näistä keskitymme myyntilaskutusprosessin tarkasteluun, sillä tämän opinnäytetyön aiheena on sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa.

Myyntilaskutusprosessi sisältää vaiheet laskutuksesta maksusuoritukseen. Tärkeä osa myyntilaskutusprosessia on saatavien hallinta, joka tarkoittaa myyntireskontran hoitoa ja perintätoimintoja. Sisäinen myyntilaskutusprosessi voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen; laskutukseen, joka sisältää laskun muodostamisen ja lähettämisen asiakkaalle sekä myyntireskontran hallintaan ja perintätoimenpiteisiin. Myynnin kokonaisprosessista käytetään termiä ”tilauksesta kassaan”. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93 & 121.)

Myyntilaskutuksessa laskun laatimista usein edeltää esimerkiksi tarjouspyynnön käsittely, toimitus asiakkaalle ja tilauksen vahvistaminen, mutta nämä rajataan myyntilaskutusprosessin tarkastelun ulkopuolelle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 120-121.) Myös myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa varsinainen prosessitarkastelu aloitetaan laskun laatimishetkestä, jota edeltää tilauksen tekeminen. Nämä liittyvät kuitenkin tiiviisti yhteen järjestelmämielessä, sillä tilauksen perusteella järjestelmä laatii asiakkaalle automaattisesti laskun, joten tämä tulee huomioida kehityshankkeessa ja prosesseja kuvattaessa sekä kehitystoimenpiteitä mietittäessä.

Myyntilaskutusprosessi on kirjallisuudessa varsin hyvin määritelty, jolloin tätä selkää olemassa olevaa rajausta pystytään hyödyntämään myös kehittämistävässä. Prosessikehityksessä tulee tunnistaa prosessin alku- ja loppupisteet,

jotka myyntilaskutusprosessin osalta saadaan suoraan teoriasta. Lisäksi myyntilaskutusprosessi on jo valmiiksi jaettu osa-alueisiin, jotka sisältävät tietyt tehtävämäärittelyt. Tämä niin ikään auttaa kehityskohteita määriteltäessä, sillä sen avulla pystytään rajaamaan myyntilaskutusprosessiin kuuluvat ja kuulumattomat työvaiheet ja vastualueet. Näin kehitystyölle saadaan selkä ja rajattu pohja, joka auttaa myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään toimintatutkimusta, sillä tarkoitus on saada aikaan konkreettisia muutoksia kehitystoimenpiteiden avulla kohdeorganisaatiossa. Näiden muutosten avulla kehitetään kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessin toimintaa prosessianalyysin keinoin löydettyjen kehitystehtävien avulla. Näin saadaan kehitettyä kokonaisprosessia eri osakehityskohteiden kautta.

Kehittämistehtävää lähdetään tutkimaan erilaisten tiedonkeruu- ja analysointimenetelmien kautta. Tietoa myyntilaskutusprosessin nykytilanteesta saadaan analysoimalla prosessikaaviota, jonka pohjalta saadun tiedon perusteella voidaan ryhtyä tutkimaan kutakin kehityskohdetta tarkemmin kuhunkin tehtävään soveltuvin menetelmin. Tätä varten piirretään aliprosesseista prosessikaaviot, analysoidaan dataa ja pidetään ideointityöpaja ja kehittämispalaverit.

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa pyritään asiantilan muutokseen. Näin ollen toisin kuin perinteisissä tutkimusotteissa pelkkä asiantilan toteaminen ei riitä vaan toimintatutkimuksen lähestymistapaan kytkeytyy muutos tai kehitys ja niiden läpivieminen. Muutoksen aikaansaaminen on haastava tehtävä tutkijalle, koska se edellyttää tarkasteltavaan ilmiöön liittyvien syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä sekä vaikuttamista niihin interventiolla. (Kananen 2012, 37-38.)

Toimintatutkimuksessa on muutoksen aikaan saamisen eli käytännön osan lisäksi tutkimusosuus. Tutkimusosion kautta toimintatutkimus pyrkii tiedon lisäämiseen. Tutkijan on perehdyttävä ja tutkittava itse ilmiötä perusteellisesti, jotta tavoiteltu muutos ja sen kokeilu sekä läpivienti ovat mahdollisia. Tutkijan tulee löytää keinot tutkittavan ongelman poistamiseen sekä vielä mittarit, jolla muutos voidaan todentaa. (Kananen 2012, 38.)

Kehittämistehtäväni on toteutettu toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen. Ensin on paneuduttu tutkimukselliseen osioon, jossa on tutkittu liiketoimintaprosessien peruseriaatteita, kuvantamista ja kehittämistä olemassa olevan kirjallisuuden kautta. Lisäksi on perehdytty taloushallinnon ja erityisesti myyntilaskutusprosessin teoriaan, sillä yhdessä prosessiosaaminen ja sen hyödyntäminen taloushallinnon kehityksessä kattaa kehitystehtäväni aiheen. Tällöin kehittämishankkeeseeni myyntilaskutusprosessin kehittämiseen tulee vankka osaaminen tutkimusosuuden kautta, josta on luontevaa siirtyä itse muutosvaiheeseen.

Toimintatutkimuksessa tavoitteena olevaan muutokseen osallistuu itse tutkija, joka toteuttaa muutossyklin (Kananen 2012, 39). Toiminta- eli kehitysvaiheessa olen itse toimintatutkimuksen tekijänä myös tutkimuskohteen jäsen. Useat myyntilaskutusprosessiin ja sen kehitykseen liittyvät vaiheet ovat osa tehtävänkuvaani, jota toteutetaan yhteistyössä monien eri tahojen kanssa. Yhdessä näiden kanssa toteutetaan muutoksen sykli, jonka keinoin tavoitteena on kehittää myyntilaskutusprosessin toimintaa sujuvammaksi.

4.2 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät

Kehittämistyötä tehtäessä käytetään monenlaisia menetelmiä ja menetelmien moninaisuus onkin keskiössä. Tämä johtuu siitä, että eri menetelmillä saadaan erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia sekä ideoita kehittämistehtävän tueksi. Näin on suotavaa käyttää rinnakkain useampia menetelmiä, sillä ne täydentävät toisiaan, jolloin saadaan varmuutta kehittämistehtävässä tehtäviin päätöksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 40.)

Asiantuntijatyön kehittämisessä on tyypillistä käyttää yhteisöllisiä menetelmiä kuten ideointityöpajoja. Kehittämistyötä tehdään harvoin vain yksin ja tavallisesti kehittämistyön tekijä toimii jollakin tavoin osana ryhmää, jota kehittämistoimi koskee. Pelkän tiedonsiirron ja soveltamisen seurauksena ei juuri synny toimivia käytännön ratkaisuja vaan ne vaativat osallistujilta yhteistyötä ja yhteisymmärrystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 40.)

Kehittämistehtävän tukena käytettäviä menetelmiä aletaan suunnittelemaan, kun kehityshankkeen tavoite on selvillä, kehittämistehtävän tarkempi määrittely on tehty ja kehittämisen lähestymistapaa on pohdittu. Kun menetelmiä valitaan, on keskeistä pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä tullaan käyttämään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 40 & 104.)

Myyntilaskutusprosessin kehittämisessä on kyse asiantuntijatyön kehityshankkeesta, jolloin yhteisölliset menetelmät ovat keskiössä. Erityisesti kehittämisessä tulee ottaa huomioon rajapinnat tiimien ja henkilöiden välillä ja luoda yhdessä toimivia ratkaisuja. Näin myös kaikki asianosaiset saavat äänensä ja ideansa kuuluviin, joka lisää tietoa ja yhteisymmärrystä toimintatavoista ja niiden muutoksesta. Lisäksi muutokseen on useimmiten helpompi suhtautua ja ottaa uusia asioita omakseen, kun on itse saanut olla mukana luomassa parempia käytäntöjä kehittäen yhdessä prosessia toimivammaksi.

Menetelmien valinnassa huomioidaan myös niiden moninaisuuden tärkeys, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen ja laaja-alainen näkökulma ja hyödynnettyä saatavilla olevaa tietoa monipuolisesti. Tällä on myös tarkoitus varmistaa, että myyntilaskutusprosessin kehittämistehtävässä saadaan monipuolisella menetelmän käytöllä tehtyä mahdollisimman hyviä päätöksiä ja toimintaa parannettua konkreettisesti. Näin myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa päädyttiin käyttämään ideointipajoja ja palavereja sekä prosessianalyysia ja data-analyysia tiedonkeruu ja analyysimenetelminä.

4.2.1 Ideointityöpajat

Yritysten käyttöön kehittämishankkeissa on laajasti levinneet erilaiset yhteisölliset ideointimenetelmät, joita on olemassa lukuisia. Näissä luovuutta tukevissa menetelmissä on tyypillistä, että joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia ja ideoita. Ideointi ja arviointi on syytä pitää selkeästi erillään luovan ongelmanratkaisun prosessissa. Tämä johtuu siitä, että arviointi tyrehtyttää tehokkaasti ide-

oinnin. Liian aikaisessa vaiheessa aloitettu arviointi vähentää osallistujien halukkuutta ja kyvykkyyttä tuottaa uusia näkökulmia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 44 & 158.)

Työpajat ovat näistä menetelmistä yksi tunnetumpia, ja tästä on myös olemassa useita erilaisia toteutusmalleja. Pääajatuksena kaikissa näissä on se, että joukko ihmisiä yhdessä työstää käsiteltävää teemaa siten, että aluksi ideoidaan hyvin vapaamuotoisesti ja osallistujia rohkaistaan ilmaisemaan ajatuksiaan täysin kriitikittömästi. Tavoitteena onkin saada aikaan mahdollisimman paljon ylös kirjattavia ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 44.)

Ideointityöpajassa yleensä 6-12 henkilön ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia ratkaisuja ja lähestymistapoja käsiteltävään ongelmaan. Työpaja alkaa esittelyvaiheella, jossa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Tämän jälkeisessä lämmittelyvaiheessa tarkoituksena on saada ryhmä vapautumaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Tässä vaiheessa myös ryhmän vetäjä kertoo ideointipajan toimintaperiaatteet, joita on tyypillisesti viisi: (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 160-163.)

1. Älä tuomitse tai arvioi ideoita
2. Kannusta liioiteltujen ja villien ideoiden keksimiseen
3. Määrä synnyttää laatua eli tuotettujen ideoiden määrä on tärkeämpää kuin niiden laatu
4. Kehitä muiden ideoita eteenpäin
5. Jokainen osallistuja ja jokainen idea on ihan yhtä arvokas

Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa syntyneitä ideoita ei vielä perustella tai kommentoida. Lisäksi ideoiden arvioiminen on täysin kiellettyä tässä vaiheessa. Ideapajan vetäjä kirjaa ideat taululle, jolloin ideoita pyritään yhdistelemään ja kehittämään eteenpäin. Seuraavassa eli valintavaiheessa syntyneitä ideoita ryhdytään tarkastelemaan ja arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. Myös tähän vaiheeseen on käytössä useita erilaisia menetelmiä, joista vetäjä valitsee tilanteeseen sopivimmat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 161.)

Ideointityöpaja valikoitui ideointimenetelmäksi myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeeseen, kun tutkittiin asiakaspalvelun ja taloustiimin yhteistyötä. Tässä haluttiin kehittää näiden kahden tiimin välistä toimintaa ja toimintatapoja, jolloin oli luontevaa, että kehityshankkeessa on mukana siihen tiiviisti liittyvät henkilöt. On myös tärkeää, että henkilöt, jotka liittyvät kyseiseen kehityskohteeseen tulevat kuulluiksi. Tällöin ideoinnissa ja kehittämässä tulee myös huomioiduksi kumpikin osapuoli ja heidän tarpeensa. Lisäksi yhdessä syntyneet ideat saattavat olla tällöin monipuolisempia, kun mukana on useampi osallistuja ja näkökulma.

Ideointityöpajaa ja sen sisältöä sekä syntyneitä kehitysideoita käsitellään tarkemmin nykytila-analyysissä, jossa selvitetään asiakaspalvelun ja talouden yhteistoimintojen lähtötilannetta. Työpajan lisäksi nykytilan kartoituksessa ja työn toteutusvaiheessa järjestettiin useita palaverieja kehittämistehtävien läpiviemiseksi.

4.2.2 Prosessianalyysi

Prosessianalyysissä tutkitaan organisaation prosesseja sekä selvitetään, missä ja miksi ongelmia esiintyy. Tämän selville saamiseksi menetelmässä luodaan prosessikaavio, jossa havainnollistuu prosessin eri vaiheet sekä vaiheisiin liittyvät mahdolliset ongelmakohdat. Kun prosessin ongelmakohdat on saatu tunnistettua, pyritään tämän jälkeen löytämään ratkaisuja ja keinoja ongelmakohtien parantamiseksi ja prosessin sujuvoittamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 44.)

Myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa luodaan prosessikaavio koko myyntilaskutusprosessin kulusta, jonka jälkeen esille tulevista ongelmakohtista piirretään tarvittaessa tarkemmat osaprosesseja kuvaavat prosessikaaviot. Tämän jälkeen kun ongelma on tunnistettu ja saatu ratkaistua, nämä kaaviot piirretään tarvittaessa uuteen parannettuun muotoon. Näin saadaan myös todennettua dokumentaation keinoin lähtötilanne sekä kehitystyön jälkeinen tulema.

Prosesseja voidaan tutkia ja kehittää prosessianalyysin avulla. Tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat prosessin kriittiset vaiheet, mitkä ovat prosessin ongelmakohdat ja missä prosessin kohdassa näitä ilmenee. Lisäksi prosessia analysoimalla voidaan selvittää, mitkä ovat prosessiin osallistuvien tahojen roolit ja vastuut. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 178.)

Myyntilaskutusprosessin kehittämisessä yllä mainitut prosessianalyysin tavoitteet ovat aivan keskeisessä asemassa. Jotta myyntilaskutusprosessia voidaan parantaa, täytyy ensiksi tunnistaa siinä esiintyvät ongelmakohdat ja niiden suhde prosessin toimivuuteen sekä löytää ratkaisuja näiden ongelmien parantamiseksi. Tätä ongelmien ratkaisuvaihetta varten käytetään ideointityöpaja -menetelmää ja kehityspalavereja.

Kehittämishankkeeni ensimmäinen tutkimuskysymys on myyntilaskutusprosessin ongelmakohtien löytäminen ja niihin liittyvien parannuskeinojen sekä ratkaisujen kehittäminen. Prosessianalyysi ja ideointityöpajat sekä kehittämispalaverit tarjoavat tähän erittäin osuvat menetelmätyökalut. Näiden avulla saadaan löydettyä vastaus tutkimusongelmaan.

Toinen tutkimuskysymys pureutuu myyntilaskutusprosessin osatehtävien vastuunjakoon, joka on yksi prosessianalyysin keinoin selvitettävissä olevista tekijöistä. Näin saadaan selville prosessiin osallistuvien henkilöiden työtehtävien vastuunjako ja päätöksenteko-oikeudet. Näin myös päästään tarkastelemaan tätä osa-aluetta ja selventämään epäselviä vastuunjakoon liittyviä tilanteita. Näin käytetyt analyysimenetelmät ovat perusteltuja myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa.

5 Kehittämistehtävän toteutus

Myyntilaskutusprosessin kehittäminen valikoitui kehittämistehtävän aiheeksi varsin pitkän ja harkitun pohdinnan päätteeksi. Sovimme kohdeorganisaation kanssa jo noin vuosi ennen varsianista kehityshankkeen aloitusta, että opinnäytetyö tullaan tekemään omalle työpaikalleni eli tässä opinnäytetyössä käsitellyn kohdeyritykseen. Lisäksi heti alussa käytyjen keskusteluiden pohjalta osoitautui loogisimmaksi ja luontevimmaksi aihealueeksi oman taloustiimimme sisältä löydettävä kehittämiskohde.

Edellä mainittu lähtötilanne jätettiin hautumaan siksi aikaa, kunnes opinnäytetyön aloittaminen tuli ajankohtaiseksi. Koen tämän pitkän mietintäajanjakson tärkeäksi sopivan aiheen löytämiseksi, sillä tällä välin vastaan tuli luonnostaan erilaisia kehitystoimintaa vaativia tehtäviä. Nämä parannusta vaativat asiat olivat erikokoisia ja erilaisia, mutta niitä yhdisti yksi teema; Myyntilaskutusprosessi. Tämä oli toki luonnollinen yhdistävä tekijä minulle tulevista kehitystarpeista, sillä tämä on yksi työtehtävieni vastuualueista. Näin myyntilaskutusprosessin kehittäminen valikoitui kehittämishankkeeksi tähän opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyö käynnistyi marraskuussa 2022 aiheen tutkimisella ja perehtymällä liiketoimintaprosessien ja niiden kehittämisestä löytyvään kirjalliseen materiaaliin, jota löytyi varsin runsaasti antaen vankan pohjatiedon siitä, kuinka tätä kehityshanketta tulisi lähteä edistämään. Teorian kautta saatu asiantuntemus ja vinokit otettiin käyttöön myös myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa. Teoria vahvistikin hyvin jo olemassa olevaa ajatusta prosessikuvausten piirtämisestä ja sen hyödyllisyydestä prosessia kehitettäessä. Teoriasta saatiin merkittävästi lisätietoa prosessin kuvaamisessa huomioitavista asioista vaihe vaiheelta ja kuinka siitä saa pahaan hyödyn irti.

Teoriavaihetta tutkittiin ja kirjoitettiin joulukuusta 2022 tammikuun 2023 loppuun saakka, jonka jälkeen helmikuussa pääpainona oli käydä läpi tutkimus- sekä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Teoriaosuudessa tutkitut prosessikaavioiden kuvaamisen malli sekä prosessin kehittämismalli loivat käsityksen siitä,

kuinka myyntilaskutusprosessia lähdetään kuvaamaan ja kehittämään. Nämä huomioiden prosessianalyysi valikoitui tavaksi selvittää, missä kohden myyntilaskutusprosessia ongelmakohdat sijaitsevat ja miksi näitä ongelmia syntyy.

Maaliskuussa 2023 aloitettiin varsinainen kehittämistehtävän toteutus, joka lähti liikkeelle nykytilanteen kartoituksesta. Tässä ensimmäisenä vaiheena lähdettiin kuvaamaan koko myyntilaskutusprosessi. Koska tässä tapauksessa minulla eli tukijalla on kohdeorganisaatiosta paras käsitys myyntilaskutusprosessin kulusta työhön liittyvien vastuiden ja tehtävien vuoksi, lähdin luonnostelmaan myyntilaskutusprosessin prosessikaaviota.

Kun myyntilaskutusprosessi oli kuvattu, se käytiin läpi sekä lähdettiin analysoidaan sen ongelmakohtia, joista valittiin talousjohtajan kanssa pidetyssä palaverissa 17.3.2023 kehityskohteet, joita lähdettiin parantamaan tässä kehityshankkeessa. Kehityskohteiksi valikoitui asiakkaiden limiitteihin liittyvä tarkistusprosessi sekä asiakaspalvelun ja talouden yhteistoiminnan kehittäminen. Nämä kehityskohteet valikoituivat varsin selkein manuaaliohön liittyvin perustein ja ne löytyivät myyntilaskutusprosessin prosessianalyysin kautta.

Maalis-huhtikuussa 2023 syvennyttiin kuhunkin kehityskohteeseen yksityiskohdaisesti ja jokaisesta kohteesta tehtiin oma nykytila-analyysinsä. Limiittiprosessissa tämä tehtiin prosessiperusteisesti prosessin kuvantamisen kautta ja asiakaspalvelun ja talouden yhteistoiminnan kehittämistä varten järjestettiin ideointityöpaja 29.3.2023, josta tähän opinnäytetyöhön valikoitu kaksi kehityskohdetta; maksuajan antoprosessi ja työhöjeiden luominen asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittelyyn.

Jokaisesta kolmesta kehityskohteesta järjestettiin aloituspalaverit, jossa käytiin läpi lähtötilanne ja sovittiin jatkostepit kehitystyössä. Tämän jälkeen alkoi varsinainen kehitystyö ja kehitystoimenpiteet, joita tehtiin tiiviissä tahdissa maaliskuun loppupuolelta huhtikuun loppuun saakka. Kaikkiaan kehityshankkeeseen liittyviä palavereja järjestettiin tänä aikana yhdeksän kappaletta. Lisäksi kahden-

keskeisiä Teams -puheluita aiheesta käytiin useita, jotka kohdistuivat pääsääntöisesti kehitystyössä tehtyihin data-analyyseihin, toimintatapoihin ja yleiseen ajatuksen vaihtoon kehityskohteisiin liittyen.

Kaikki kehitystoimenpiteet valmistuivat huhtikuun 2023 toiseksi viimeisellä viikolla, jonka jälkeen vielä suoritettiin kuhunkin kehitystehtävään liittyvät mittaus-toimenpiteet. Nämä loppumittaukset toteutettiin huhtikuun viimeisellä viikolla, jonka jälkeen vielä analysoitiin tuloksia ja kehittämistyön onnistumista sekä saatuja hyötyjä. Lopullinen opinnäytetyöraportti valmistui 7.5.2023.

5.1 Nykytila-analyysi

Nykytilanteen kartoituksessa lähdettiin liikkeelle myyntilaskutusprosessin kuvaamisella, jossa noudatettiin teoriaosuudessa esitettyä prosessin kuvaamisen viisivaiheista mallia. Näin saadaan mahdollisimman tarkka tilannekuvaus nykyisestä myyntilaskutusprossista ja sen vaiheista. Tarkka nykytilanteen kartoitus on taas koko kehitystyön kannalta avainasemassa, jotta osataan kohdistaa jatkotoimenpiteet oikeisiin kohteisiin.

Ensimmäisessä prosessin kuvaamisen vaiheessa rajataan prosessi, jolloin määritellään sen alku- ja loppupisteet. Myyntilaskutusprosessi tyypillisesti alkaa teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti laskun laatimisesta ja päättyy siihen, kun asiakkaan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan. Näiden tietojen pohjalta tässä kehittämishankkeessa määritellään alkupiste, joka on se kohta, kun tilauksen syöttämisen jälkeen järjestelmä ryhtyy laatimaan laskua. Laskun muodostuminen tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmässä automaattisesti tilaus-tietojen pohjalta. Manuaalisten laskujen laatiminen rajataan tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle, sillä niihin liittyy täysin oma erillinen prosessinsa.

Toisessa prosessin kuvantamisen vaiheessa määritellään käyttötarkoitus ja kuvantamisen taso. Prosessin kuvaustasoksi on valikoitunut prosessikaavio, koska tarkoituksena on saada selville myyntilaskutusprosessissa olevat työvai-

heet ja toiminnot sekä näistä vastaavat toimijat. Lisäksi tämä prosessin kuvantamisen taso on sopiva kehitystyöhön, sillä siitä pystytään havaitsemaan riittäväällä tarkkuudella kehitystyötä vaativat prosessin osat.

Kolmannessa vaiheessa valitaan kuvaustapa ja -välineet. Kuvaustavaksi valikoitui melko karkealla ylätasolla piirretty prosessikaavio, jotta siitä ei tule liian monimutkaista. Näin saatiin varmistettua myyntilaskutusprosessin selkä ja käytännöllinen kuvantaminen. Lisäksi tässä kolmannessa kuvantamisen vaiheessa valittiin myös työvälineet. Myyntilaskutusprosessi ja kehityskohteiksi valikoidut aliprosessit piirrettiin Microsoft Visio -ohjelmalla, josta löytyy kattavat työkalut liiketoimintaprosessien ja työnkulkujen piirtämiseen.

Neljännessä prosessin kuvaamisen vaiheessa laaditaan varsinainen prosessikaavio ja esitetään sanallisesti tämä graafinen kuvaus. Tässä vaiheessa myös tehdään myyntilaskutusprosessin prosessianalyysi, jotta saadaan selville kehitystyötä vaativat prosessin kohdat.

Myyntilaskutusprosessi on kuvattu liitteessä 1, josta käy ilmi pystyakseliilta prosessiin osallistuvat tahot. Alimmaisena vaakarinä on kuvattu toiminnanohjausjärjestelmä, jossa laskun eri vaiheet hoituvat teknisesti. Ideaalitulanteessa tilauksen teon jälkeen järjestelmä hoitaa automaattisesti laskun muodostamisen ja lähettämisen asiakkaalle, jonka jälkeen asiakas suorittaa maksun viitteellisenä. Tällöin maksusuoritus kohdistuu automaattisesti oikeaan avoimeen laskuun ja lasku kirjaantuu automaattisesti maksetuksi.

Myyntilaskutusprosessi sisältää useita eri vaiheita laskun lähetyksestä maksusuorituksen vastaanottamiseen saakka. Tällöin osa tilauksista, laskuista ja maksusuorituksista saattaa joutua tietyiltä osin manuaaliseen käsittelyyn. Nämä manuaalityötä aiheuttavat myyntilaskutusprosessin toimintakohdat nousivat myös selkeästi esille prosessia analysoitaessa ja kehityskohteita valittaessa. Näin ollen kehittämistehtäviksi valikoituikin manuaalista toimintaa vaativia työvaiheita.

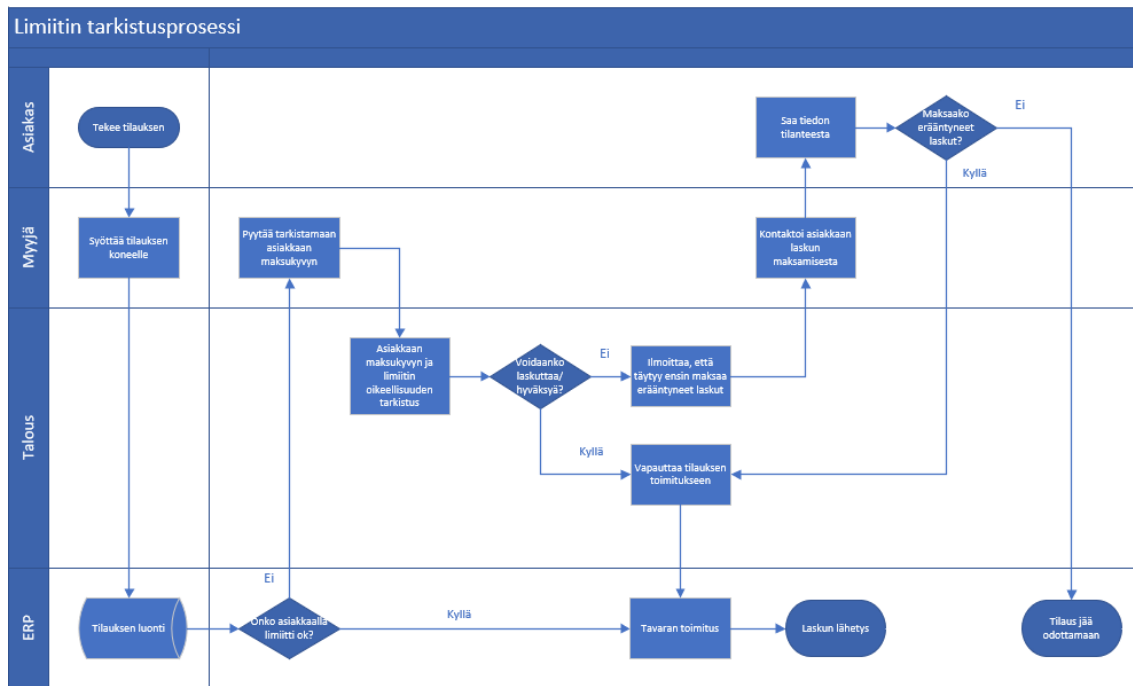
Liitteessä 1 on ympyröitynä manuaaliset työvaiheet myyntilaskutusprosessissa. Näistä kehittämistehtäviksi valikoituivat limiitin tarkistusprosessi ja asiakaspalvelun ja talouden yhteistyö ja -toiminta. Myös perintäprosessi aiheuttaa manuaalisyötä, mutta se jätettiin jatkokehityskohteeksi, sillä se on oma varsin suuri kokonaisuutensa.

5.1.1 Limiitin tarkistusprosessi

Limiitin tarkistusprosessi nousi kehityskohteeksi varsin selkein perustein myyntilaskutusprosessin analyysin kautta. Tässä huomattiin, että prosessi vaatii manuaalisyötä ja limiitin eli luottorajan tarkistukseen jääviä tilauksia on myös melko runsaasti. Suuri osa kuitenkin näistä tarkistukseen jäävistä tilauksia on sellaisia, jotka voidaan päästää toimitukseen sekä laskutukseen ja ovat jääneet luottorajan tarkistukseen liian pienen limiitin vuoksi. Näihin tapauksiin keskittymällä saadaan vähennettyä manuaalisyötä ja varmistettua se, että tarkistukseen jää mahdollisimman paljon sinne tosiallisesti kuuluvia tapauksia.

Jokaiselle asiakkaalle on määritelty järjestelmään kaksi eri luottorajaa. Ensimmäinen luottoraja määrittää asiakkaan erääntyneiden saatavien määrän ja nämä rajat ovat kaikille asiakkaille yhtenäiset ja matalat, jotta erääntyneitä saatavia ei pääse kertymään. Toinen luottoraja, jota tässä työssä tarkastellaan, määrittää asiakkaiden kokonaissaatavien määrän. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, kuinka paljon euromääräisesti asiakas voi tehdä ostoja normaalina laskutuksena. Näiden kahden eri luottorajan käyttö auttaa saatavienhallinnassa ja myyntireskontran hoitamisessa.

Nykytilanteessa limiitin varsinainen tarkistusprosessi on toimiva, mutta kuten yllä todettiin, tarkistukseen jääviin tapauksiin tulee kiinnittää huomiota. Alla on kuvattuna luottorajan tarkistusprosessi, joka alkaa siitä kun tilaus on luotu järjestelmään ja järjestelmä tarkistaa tilauksen summan, erääntyneet saatavat ja sen, mahtuuko tilaus avoimena olevaan asiakkaan limiittiin. Jos järjestelmä toteaa tilauksen mahtuvan limiittiin eikä erääntynyttä saatavaa ole, tilaus pääsee toimitukseen ja lasku muodostetaan sekä lähetetään asiakkaalle automaattisesti.



Kuvio 4. Limiitin tarkistusprosessi

Kuten yllä olevasta limiitin tarkistusprosessin kuvioista 4 selviää, mikäli tilaus jää limiitin tarkistukseen, siitä aiheutuu manuaalivaihtoa. Kun myyntihenkilö syöttää tilauksen järjestelmään, hän saa tilauksen luontivaiheessa ilmoituksen limiitin ylityksestä. Tällöin hän ilmoittaa asiasta talousosastolle joko sähköpostilla, Teams -viestillä tai soittamalla. Samalla myös limiitin tarkistukseen jäänyt tilaus nousee järjestelmässä tarkistuslistalle, jota taas taloushenkilöt seuraavat. Myös logistiikka saa tiedon limiitin ylityksestä, jolloin asiakkaan tilaus odottaa niin kauan, kunnes talousosasto on tarkistanut limiitin sekä asiakkaan maksukäyttäytymisen ja -kyvykkyyden.

Mikäli talousosasto toteaa, että asiakkaan tilaus voidaan hyväksyä, se lähtee asiakkaalle ja samalla muodostetaan myös lasku. Mikäli taas tilausta ei voida hyväksyä sellaisenaan, talousosasto ilmoittaa myyntihenkilölle vaadittavat toimenpiteet, jotta tilauksen hyväksyntä olisi mahdollinen. Nämä toimenpiteet liittyvät useimmiten eräänntyneiden saatavien hoitamiseen, jolloin tilaus jää järjestelmään odottamaan, kunnes maksusuoritukset ovat tehty.

Kaikkiaan kolme erillistä tiimiä tekee manuaalivaihtoa, mikäli asiakkaan tilaus jää limiitin tarkistukseen. Jotta turhalta manuaalivaihtolta vältytään, tavoitteena on, että

tarkistukseen jää mahdollisimman paljon tapauksia, jotka sinne tosiallisesti kuuluvat. Jotta tähän päästään, tulee tarkkaan analysoida asiakkaiden limiittien tasot, jotta manuaalityö ja saatavienhallinta ovat suhteessa oikealla tasolla. Lisäksi tulee myös pohtia sitä, miten jatkossa varmistetaan asiakkaiden limiittien tasojen oikeellisuus.

5.1.2 Asiakaspalvelun ja talouden yhteistoiminta

Myyntilaskutusprosessin analyysistä toisena selkeänä manuaalityötä aiheuttavana kohteena nousi esiin asiakaspalvelun ja talouden yhteinen toimintaympäristö. Tämä tarkoittaa niitä tilanteita, jossa asiakaspalvelu ja talousosasto tekevät yhteistyötä erilaisten asiakastilanteiden ja muiden työtehtävien kanssa. Yhteistyötä on melko paljon ja tarkoituksena on selvittää, kuinka voisimme kehittää yhteistä toimintaa vielä selkeämmäksi ja tehokkaammaksi. Tämä lähtee liikkeelle yhteisistä toimintatavoista ja kokonaisuymmärryksen lisäämisestä siitä, miten mikin tehtävä vaikuttaa omaan ja toisen tiimin tekemiseen.

Ensimmäisenä lähdettiin kartoittamaan, mitä kaikkia yhteisiä tehtäviä talous- ja asiakaspalvelutiimillä on. Itse laadin ensimmäisen version yhteisistä työtehtävistä, jonka laitoin asiakaspalvelutiimille sähköpostilla nähtäväksi ja kommentoitavaksi. Kävimme myös tämän listan ideointityöpajan aluksi läpi, sillä se loi hyvän pohjan ja lähtökohdan yhteiselle ideoimiselle.

Tunnin mittainen ideointityöpaja pidettiin keskiviikkona 29.3.2023. Työpajaan osallistui kuusi henkilöä asiakaspalvelusta ja minä taloudesta, koska työnjaollisesti myyntisaatavapuoli kuuluu vastuulleni. Ideointityöpajassa tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon ideoita toiminnan kehittämiseksi. Työpaja aloitettiin asian esittelyllä ja pääteemaksi kaikkien nähtäville kirjoitettiin työpajan varsinainen kehittämisaihe eli kysymys ”Kuinka voimme kehittää talouden ja asiakaspalvelun yhteistä toimintaa ja toimintatapoja?”. Lisäksi kertasimme vielä, mitä varten työpaja on järjestetty sekä miten ja milloin ideoita tullaan käymään läpi.

Tämän jälkeen siirryimme lämmittelyvaiheeseen, jossa kävimme läpi työpajan yleisiä toimintaperiaatteita, kuten sitä että tässä vaiheessa ei vielä arvioida ideoita vaan villitkin ideat ovat tervetulleita. Lisäksi kertosimme sitä, että ideoinnissa määrä synnyttää laatua ja kaikkien ideat ovat ihan yhtä arvokkaita. Lisäksi kävimme läpi jo aiemmin tehtyä listakokonaisuutta asiakaspalvelun ja taloustiimin yhteisistä työtehtävistä, joiden kautta pääkysymystä voi lähteä miettimään. Tämän avulla oli tarkoitus helpottaa ideointiin ryhtymistä ja samalla selkeyttää sitä, mitä yhteisiä asioita tiimeiltä löytyy myyntisaamispuoleen liittyen. Näin myös saatiin ikään kuin tällaisella helpolla asialla ihmiset osallistettua ja keskustelu luontevalla tavalla käyntiin, josta oli varsin helppoa siirtyä varsinaiseen ideointivaiheeseen.

Tämän jälkeen aloitettiin varsinainen ideointivaihe. Viisi henkilöä osallistui ideointipajaan etäyhteydellä ja paikan päällä toimistolla meitä oli kaksi henkilöä. Tämä tekijä vaikutti melko paljon jo ideointivaiheen kulkuun, kun täytyi huomioida kumpikin osallistujaryhmä. Kaikkiaan ideointi ja keskustelu sujui hyvin myös tässä hybridimallissa. Keskustelu oli koko ajan sallittua ja ajatuksia sai vaihtaa missä vaiheessa vain kollegan kanssa. Korostin myös, että ei haittaa, vaikka tulee samoja ideoita. Se oletettavasti kertoo vain asian kehittämistarpeesta.

Ideointityöpajaan osallistujat saivat kirjoittaa ideat ylös Teamsiin sitä varten luotuun tilaan tai keskustella ne vapaasti ääneen. Lopuksi minä vetäjänä kirjasin loputkin esille nousseet ideat ylös, jotta saimme kaikki ideat koottua yhdelle seinälle. Tämän ideointivaiheen jälkeen vielä luokittelimme yhdessä syntyneet ideat prioriteettijärjestykseen ja kerroin, miten tästä tullaan etenemään syntyneiden ideoiden kanssa. Tähän opinnäytetyöhön kerroin valitsevan pari ideaa, jotka tullaan toteuttamaan nyt kevään aikana ripeässä tahdissa ja loput käydään tarkemmin läpi kevätkiireiden hellitettyä kesälomien jälkeen alkusyksyn aikana.

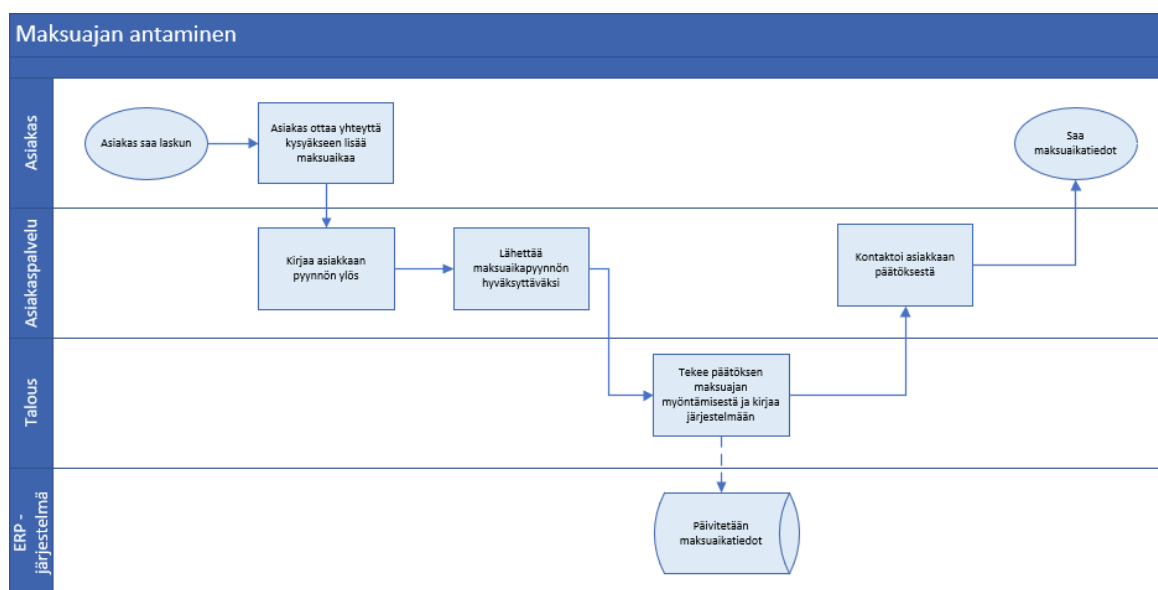
Tähän opinnäytetyöhön ideointityöpajan pohjalta valikoitui kaksi kehityskohdetta; maksuajan anto asiakkaalle ja hyvityslaskujen käsittely asiakasryhmässä

Y. Kumpaakin näistä kehityskohteista tullaan tarkastelemaan vielä yksityiskoh-
taisemmin alla omina alateemoinaan. Näiden kahden tähän opinnäytetyöhön
valikoidun kehittämistehtävän lisäksi ideointityöpajassa priorisointivaiheessa va-
littiin neljä hieman laajempaa kehityskohdetta, joita lähdetään ratkomaan alku-
syksyn aikana. Sovimme tämän aikataulun myös ideointityöpajan loppuyhteen-
vedossa, kun kävimme läpi seuraavia steppejä ja aikatauluja löydetyille kehitys-
kohteille.

5.1.3 Maksuajan anto asiakkaalle

Tämä kehityskohde valikoitui varsin nopeasti ideointityöpajassa kehityskoh-
teeksi, sillä maksuaikapyynnöt ovat varsin yleinen työtehtävä ja koskee kaikkia
ideointityöpajassa mukana olleita. Lisäksi nykyinen prosessi sisältää lisätieto-
pyyntöjä ja hyväksynnän odottamista, jota on tarkoitus sujuvoittaa tässä kehitys-
tehtävässä.

Kuviosta 5 käy ilmi prosessin nykytilanne, jossa asiakas ottaa yhteyttä asiakas-
palveluun kysyäkseen lisää maksuaikaa laskulleen. Tämän jälkeen asiakaspal-
velu lähettää tiedot asiakkaan pyynnöstä talousosastolle, joka tarkistaa asiak-
kaan tilanteen ja tekee päätöksen maksuajan antamisesta asiakkaalle. Tämän
jälkeen vielä asiakaspalvelu kontaktoi asiakkaan.



Kuvio 5. Maksuajananto asiakkaalle nykytilanteessa

Nykyisessä tilanteessa toimintatapa on aina samanlainen maksuaikaa pyydettyessä. Asiakkaiden maksutilanteet vaihtelevat kuitenkin melko paljon, jolloin tarkoitus on tutkia, onko mahdollista luoda sääntöjä, joiden perusteella asiakaspalvelun on mahdollista tehdä päätös maksuajan antamisesta asiakkaalle. Tällöin asiakas saa nopeasti vastauksen ja myös prosessi tehostuu, kun tietyissä tilanteissa työvaiheiden määrä vähenee sekä hyväksynnän ja mahdollisen lisätiedon odotus poistuu.

5.1.4 Asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittely

Toinen selkeä esille noussut kehityskohde asiakaspalvelun ja talouden yhteisen ideointityöpajan pohjalta oli asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittely. Nykytilanteessa on selkeä malli tapauksille, joissa myyntilaskun ja siihen liittyvän hyvityslaskun eräpäivä on sama. Tällöin kohdistukset tehdään saman eräpäivän vuoksi automaattisesti samalle päivälle ja näiden tapausten käsittely on selkeää.

Tapaukset, joissa myyntilaskun ja hyvityslaskun eräpäivät eivät ole samat, kohtaavat monenlaisia käsittelytapoja. Tästä aiheutuu lisätyötä ja uudelleen tekemistä, kun tämänhetkisessä tilanteessa ei tiedetä, mitä käsittelytapaa kukin asiakas noudattaa. Tarkoitus on selvittää kunkin tähän asiakasryhmä Y:hyn kuuluvan asiakkaan toimintatapa ja luoda tämän perusteella toimintaohjeet. Samalla on myös tarkoitus selkiyttää vastuunjako siitä, mikä taho epäselvissä tilanteissa kontakti asiakkaan.

Toimintaohjeiden luominen auttaa kohdeorganisaatiota käsittelemään asiakasryhmä Y:n hyvityslaskut tehokkaasti, kun selkeä toimintamalli ja vastuunjako on tiedossa. Tämä auttaa myös hukan pienentämiseen prosessissa. Kun ohjeistus on selkeä, mahdolliset lisätietopyynnöt lähetetään sovitun vastuun mukaisesti ja korjaustoimenpiteiden määrä vähenee, kun käsittelytapa selkiytyy.

5.2 Kehittämistoimenpiteiden toteutus

Nykytila-analyysin jälkeen lähdettiin tekemään varsianista kehitystyötä. Jokaisessa kolmessa kehitystehtävässä varattiin aloituspalaveri kuhunkin asiaan liittyvien henkilöiden kanssa. Näissä käytiin läpi nykytilannetta yhdessä ja sovittiin jatkotoimenpiteistä. Jatkotoimenpiteet sisälsivät analyysin kustakin aiheesta. Ensin kerättiin dataa järjestelmistä, jonka jälkeen tutkittiin ja analysoitiin tilanteita yksityiskohtaisesti dataan perustuen. Nämä analyysit esiteltiin seuraavissa toimenpidepalaverissa, joissa sovittiin analysoidun tiedon pohjalta varsinaiset toimenpiteet, jotka toteutettiin tämän jälkeen sovitun mukaisesti.

Alla on käyty läpi jokaisen kehityskohteen toteutuksen etenemin yksityiskohtaisesti. Näissä kerrotaan kronologisessa järjestyksessä, mitä on tehty ja miten tehdyt asiat on toteutettu. Lisäksi kerrotaan tarkat tiedot tehdyistä analyyseistä ja päätetyistä toimenpiteistä sekä niiden tekemisestä. Ensin lähdetään liikkeelle limiittiprosessista, jonka jälkeen käydään läpi maksuajan anto asiakkaalle sekä hyvityslaskujen käsitteleminen asiakasryhmä Y:ssä.

5.2.1 Limiitin tarkistusprosessi

Nykytilan kartoitusvaiheessa todettiin, että itse prosessi toimii varsin hyvin, mutta luottorajan tarkistukseen jää sinne tosiasiallisesti kuulumattomia tapauksia. Tämä taas aiheuttaa ylimääräistä manuaalivaikeuksia, jota on tarkoitus tämän kehitystehtävän lopputulemana saada vähennettyä löytämällä limiiteille oikeat tasot saatavienhallinta huomioiden.

Tunnin mittainen aloituspalaveri pidettiin 21.3.2023 ja siinä mukana olivat lisäksi talousjohtaja sekä toinen taloustiimin jäsen, johon aihe läheisesti liittyy. Palaverissa käytiin läpi yleinen luottopolitiikkaan liittyvä ohjeistus, jota noudatetaan sekä keskusteltiin nykyisistä toimintamalleista ja -tavoista. Keskusteluissa kävimme laaja-alaisesti läpi aihetta useista eri näkökulmista ja pureuduimme aiheeseen tarkasti. Lopputulemana sovimme, että teen aiheesta data-analyysin, jonka perusteella seuraavassa palaverissa sovitaan jatkotoimenpiteistä.

Asiakkaiden limiitteihin liittyvän data-analyysin tein huhtikuun toisella viikolla. Tämä analyysi tehtiin Excelissä ja se sisälsi kymmeniätuhansia rivejä ja jokainen rivi sisälsi seitsemästä kymmeneen tietokenttää. Dataa Exceliin tuotiin neljästä eri tietolähteestä järjestelmästä ja näistä jokainen datalähde muodosti oman välilehden Excel -taulukkoon. Näin saatiin kerättyä analysointia varten tarvittavat tiedot järjestelmistä.

Kun data oli saatu kerättyä yhteen Exceliin, lähdettiin sitä muokkaamaan ensin jokaisella välilehdellä tarvittavaan muotoon. Tätä varten tehtiin useita funktiotoimintoja, joista suurin osa oli xhaku -nimisiä funktioita. Näin pystytään yhdistelemään yhden saman hakuarvon avulla tietoa eri välilehtien taulukoista samaan paikkaan. Tämän avulla saatiin luotua yhdelle uudelle välilehdelle tarvittava data, joka sisälsi kootusti tiedot neljästä alkuperäisestä datavälilehdestä.

Datan keräyksen ja muokkauksen jälkeen päästiin tekemään kaksi Pivot -taulukkoa. Ensimmäisessä Pivot -taulukossa data yhdisteltiin varsin karkeaan muotoon, josta selvisi perustiedot asiakkaiden limiiteistä suhteessa laskutukseen. Tämä Pivot -taulukko jätettiin tähän karkeaan muotoon, sillä kun asiaan tarvitsee jälkikäteen palata, siitä selviää nopeasti karkea tilanne.

Tämän karkean Pivot -taulukon pohjalta luotiin toinen Pivot -taulukko, joka sisälsi varsinaiset tiedot, joita lähdettiin analysoimaan. Tämä sisälsi kunkin asiakkaan limiitit sekä tiedot limiitin ylityksestä. Lisäksi tehtiin mahdolliseksi suora tarkastelu laskutustavan mukaan, joka helpotti datan analysointia ja mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Dataa tarkasteltaessa kävi ilmi, että tapaukset, joissa limiitti oli ylittynyt, oli varsin monimuotoisia eikä tiettyä suurinta osaa tapauksista kattavaa kaavaa pystynyt määrittelemään. Tästä johtuen muutokset täytyi toteuttaa tapauskohtaisesti jokainen tapaus erikseen arvioituna.

Tunnin mittainen toimenpidepalaveri järjestettiin perjantaina 14.4.2023, jossa paikalla oli samat kolme henkilöä kuin aloituspalaverissakin. Palaverissa kävimme läpi data-analyysin tulokset yhdessä ja päätimme toimenpiteistä. Kuten edellä todettiin, tapaukset olivat varsin monimuotoisia, jonka vuoksi valitsimme

turvallisimman tavan muutoksenteolle. Tämä tarkoittaa sitä, että käymme yksitellen läpi lopullisen Pivot -taulukon antamat limiitin ylitykset, ja arvioimme tapauskohtaisesti, onko limiitin nostaminen mahdollista. Tätä varten tulee tarkistaa kunkin tapauksen kohdalla maksukäyttäytyminen ja -kyvykkyys sekä muut tarvittavat nostopäätökseen vaikuttavat tiedot.

Toimenpidepalaverissa tehdyn päätöksen perusteella, kävin data-analyysin tuloksena saatujen tapausten limiitit yksitellen läpi seuraan viikon alkupuolella. Tällöin myös tehtiin muutostoimenpiteet limiitteihin. Koska päätimme lähteä liikkeelle turvallisella periaatteella, sovimme myös jatkotoimenpiteistä asiaan liittyen. Jatkossa kun asiakkaan limiitti ylittyy normaaliprosessin mukaisesti, talouslimiitin tarkistusprosessin yhteydessä huomioi, mikäli muutos voidaan tehdä asiakkaan luottorajaan. Tästä laadittiin myös erillinen ohjeistus, joka tallennettiin talouden Teams -kansioon, josta löytyi jo aiempi ohje liittyen itse limiitin tarkistusprosessiin. Näin saatiin ohjeistukset päivitettyä ajan tasalle ja kehitystehtävä suoritettua loppuun muutostöiden osalta.

5.2.2 Maksuajan anto asiakkaalle

Nykytilan kartoitusvaiheessa todettiin, että asiakkaiden maksutilanteet vaihtelevat melko paljon, jolloin on tarpeen tutkia, voisiko asiakaspalvelu tietyissä tilanteissa tehdä päätöksen maksuajan antamisesta asiakkaalle. Tällöin asiakas saisi vastauksen heti kysymykseensä ja myös prosessi tehostuisi kuin työvaiheiden määrä vähenee, kun päätös tehtäisiin asiakaspalvelussa tiettyjen sovitujen sääntöjen mukaisesti.

Tässä kehitystehtävässä on tarkoitus luoda nämä yhteiset hyväksymissäännöt ja luoda niistä myös kirjallinen ohjeistus. Kehitystyö aloitettiin kertomalla lyhyt yhteenveto nykyisestä tilanteesta talousjohtajalle aloituspalaverissa keskiviikkona 6.4.2023. Tällöin kävimme nykytilanteen yhdessä keskustellen läpi sekä sovimme seuraavat askeleet asiassa etenemiselle.

Päätimme luoda tarkan analyysin nykyisistä asiakkaiden maksuaikapyynnöistä. Kartoituksessa otettiin huomioon tämän vuoden 2023 helmikuun alusta asti tulleet maksuaikapyynnot, joista tehtiin Excel -taulukko. Tässä taulukoitiin perustietojen lisäksi laskun eräpäivä ja päivä, johon saakka maksuaikaa pyydettiin sekä se päivä, jolloin maksuaikapyyntö asiakkaalta saapui. Näiden tietojen pohjalta tutkittiin, kuinka pitkiä maksuaikapyynnot ovat ja milloin maksuaikapyyntö saapuu suhteessa laskun eräpäivään. Näiden tietojen pohjalta pystyttiin luomaan keskimääräisiä tilannekuvia ja tyypillisiä toimintamalleja.

Kun taulukko oli datan osalta valmis eli siihen oli kerätty kaikki tarkasteluaikana saapuneet maksuaikapyynnot ja taulukoitu niihin liittyvät maksuaikatiedot, taulukkoa alettiin luokittelemaan maksuaikapyynnön pituuden perusteella. Tämä toteutettiin värikoodein siten, että kaikki eräpäivästä pyydettyyn maksupäivään merkityt pyynnot luokiteltiin seuraavasti:

- Alle 30 päivää – merkitty tumman vihreällä
- 31- 40 päivää – merkitty vaalean vihreällä
- 41- 50 päivää – merkitty keltaisella
- yli 50 päivää – merkitty oranssilla

Suurin osa pyynnöistä ajoittui tumman vihreään sarakkeeseen eli maksuaikaa oli pyydetty alle 30 päivää. Lisäksi seuraavassa alle 40 päivän sarakkeessa oli muutamia pyyntöjä ja seuraavat luokat olivat jo harvinaisempia erikoistapauksia. Lisäksi analyysissä huomioitiin laskun tai laskujen summa, johon maksuaikapyyntö kohdistui.

Kun analyysi oli tehty, kävimme sitä yhdessä talousjohtajan kanssa läpi keskeviikkona 12.4.2023 järjestetyssä tunnin mittaisessa toimenpidepalaverissa. Tässä palaverissa analysoitiin vielä yhdessä tutkittua dataa, jonka perusteella tehtiin alustavia päätelmiä, millaisia sääntöjä maksuaikapyyntöihin liittyen voidaan luoda.

Päätimme vielä järjestää yhden palaverin aiheesta, jossa tehdään varsinaiset toimenpidepäätökset. Tämä puolen tunnin mittainen palaveri järjestettiin torstaina 20.4.2023 ja paikalla olivat lisäksi jälleen talousjohtaja sekä yksi asiaan tiivistä liittyvä henkilö talouden puolelta ja toinen liiketoiminnasta. Kävimme vielä aineistoin uudelleen läpi ja teimme lopulliset päätökset maksuaikapyyntöjen päätösoikeuksiin liittyen. Totesimme, että asiakaspalvelu voi myöntää asiakkaalle maksuaikaa tietyn aikarajan ja laskun kokonaissumman puitteissa.

Tästä tehtiin vielä ohjeistus asiakaspalvelulle 24.4.2023, jolloin se käytiin myös asiakaspalvelun kanssa läpi ja paikalla oli kaikki kuusi asiakaspalveluhenkilöä. Ohjeistus osoittautui varsin selkeäksi ja se otettiin heti käyttöön. Lisäksi kirjallinen ohjeistus vielä tallennettiin asiakaspalvelun ohjeisiin Teams -kanavalle.

5.2.3 Asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittely

Nykytilanteen kartoitusvaiheessa todettiin, että asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen kohdistukseen tarvitaan selkeät toimintaohjeet. Tämä johtuu siitä, että nykytilanteessa ei tiedetä, kuinka toimitaan, mikäli hyvityslaskulla ja siihen liittyvällä myyntilaskulla on eri eräpäivät. Tämä aiheuttaa epäselvyyttä käsittelyssä vieden ylimääräistä aikaa sekä aiheuttaa satunnaisesti korjausta vaativia tilanteita.

Tästä aiheesta oli keskusteltu jo aiemmin tänä vuonna ja varsinainen tunnin mittainen aloituspalaveri pidettiin 9.2.2023. Tässä mukana olivat minun lisäksi kaksi asiakaspalvelun edustajaa, jotka tiiveimmin liittyivät tähän käsiteltävän aiheeseen. Aloituspalaveria varten olin ajanut asiakasryhmä Y:hyn kuuluvan asiakaslistauksen, jonka pohjalta kävimme keskusteluita nykytilanteesta ja seuraavista toimintavaiheista. Sovimme, että käyn läpi asiakkaat sekä tarkistan, onko heillä ollut aktiivisia tapauksia liittyen hyvityslaskujen kirjauksiin.

Aloituspalaverissa sovittuja toimenpiteitä varten jatkoin asiakaslistauksen muokkausta Excelissä, jotta sain kerättyä siihen kaikki tarvittavat tiedot. Ensimmäisessä vaiheessa kävin asiakkaiden reskontratilanteen läpi ja tutkin, onko hyvityslaskuja muodostunut asiakkaalle. Mikäli hyvityslaskuja ei ollut muodostunut,

tilanne luokiteltiin selkeäksi. Mahdollisen epäselvän tapauksen muodostuessa, asiakkaaseen oltaisiin tällöin yhteydessä.

Näin saatiin selville Excel -taulukkoon myös tapaukset, joita epäselvä hyvityslaskukirjaus koskee. Kontaktoin nämä asiakkaat sähköpostitse huhtikuun toisella viikolla ja sain myös kaikilta asiakkailta vastaukset viestiin jo saman viikon aikana. Vastauksista kävi ilmi, että käsittelytavat ovat hyvin kirjavia. Koska näiden epäselvien tapausten kokonaismäärä on kuitenkin vähäinen, päädyttiin siihen tulokseen, että talousosasto selvittää tapauskohtaisesti aina tilanteen. Oletusarvo on, että tällaisia epäselviä tilanteita, joissa lisätietopyyntö vaaditaan, tulee muutamia kuukaudessa.

Tämän perusteella luotiin työhjeet hyvityslaskujen käsittelylle asiakastyhmä Y:ssä. Tärkeimpänä huomiona on, että suurimmassa osassa tapauksista eräpäivät ovat samat laskulla ja hyvityslaskulla, jolloin nämä tapaukset ovat selkeitä. Epäselvät tapaukset voidaan luokitella poikkeustilanteiksi, jolloin niiden määrä on hyvin vähäinen. Näille ohjeistukseen kirjattiin, että talousosasto selvittää kirjaustoimenpiteet ja kontaktoi asiakkaan tarvittaessa. Näin saatiin selkä ohje asiakaspalvelulle ja taloudelle kuuluvista toimenpiteistä ja vastuunjaosta. Tämä uusi luotu ohjeistus käytiin vielä yhdessä läpi torstaina 20.4.2023 asiakaspalvelun kanssa tunnin mittaisessa viikkopalaverissa yhtenä aihealueena. Uusi toimintamalli otettiin myös tällöin käyttöön.

6 Kehittämistehtävän tulokset

Myyntilaskutusprosessin kehittämishankkeessa on käyty kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessi yksityiskohtaisesti läpi. Ensin tutkittiin koko myyntilaskutusprosessia prosessianalyysin keinoin, jonka avulla saatiin selville manuaalilyötä aiheuttavat aliprosessit. Tämän jälkeen valittiin kehittämistehtäviksi kolme manuaalilyötä aiheuttavaa työtehtävää, joista kustakin tehtiin omat nykytila-analyysit, toimintasuunnitelmat kehitystehtäville ja lopuksi varsinaiset kehitystoimenpiteet.

Tässä kappaleessa on tarkoitus tutkia, saatiinko myyntilaskutusprosessia kehitettyä tämän opinnäytetyön tuloksena. Tässä käytetään keinona kunkin kehitystehtävän tulosten mittaamista, joka kertoo kehityshankkeen onnistumisesta. Onnistumista lähdetään arvioimaan tehtyjen toimenpiteiden ja mittauksesta saatujen tulosten kautta. Tulosten mittaamisella saadaan arvioitua myyntilaskutusprosessin kehittämistyön onnistumista.

Myyntilaskutusprosessin kehittämisen tuloksia tutkitaan tutkimuskysymysten kautta. Tarkoitus on tutkia ja analysoida sitä, löydettiinkö vastaukset tutkimuskysymyksiin. Alla on vielä lueteltuna tutkimuskysymykset, joita tässä luvussa tullaan yksityiskohtaisesti tarkastelemaan:

- Mitkä ovat myyntilaskutusprosessin ongelmakohdat ja miten niitä voidaan parantaa?
- Mikä on myyntilaskutusprosessin eri osatehtävien vastuunjako?
- Miten varmistetaan myyntilaskutusprosessin dokumentaatio kohdeyrityksessä?

6.1 Myyntilaskutusprosessin kehittämistehtävien mittaaminen

Myyntilaskutusprosessin ongelmakohdat löytyivät myyntilaskutusprosessin prosessianalyysin avulla. Ongelmakohdiksi määriteltiin manuaalilyötä aiheuttavat prosessin kohdat, joista kolmea lähdettiin tässä opinnäytetyössä kehittämään.

Seuraavassa kolmessa alaluvussa on tarkastelu kunkin kehittämistehtävän onnistumista mittaustulosten kautta tarkemmin. Lyhyenä yhteenvetona voidaan taulukon 1 mukaan todeta, että kunkin kehittämistehtävän osalta muutos toteutui ja onnistuneita tuloksia saavutettiin.

Taulukko 1. Mittaustulosten yhteenveto

Mittari	Limiitin tarkistusprosessi	Maksuajan antaminen asiakkaalle	Hyvityslaskujen käsittely asiakasryhmä Y:ssä
Kehitystehtävässä saavutettu ennen - jälkeä - tulos	Manuaalikäsittelyt tilaukset 11% --> 9%, Muutos toteutettu	Asiakaspalvelun käsittelemät maksuainkapyynöt 0% --> 73%, Muutos toteutettu	Eri eräpäiväisten laskujen ja hyvitysten käsittelyn onnistuminen 0% --> 100%, Muutos toteutettu
Ohjeiden luominen (sisältää työhjeen ja tehtävän vastuunjaon)	Suoritettu	Suoritettu	Suoritettu
Dokumenttien tallennus ohjeisiin Teams -kanavalla	Suoritettu	Suoritettu	Suoritettu

Myyntilaskutusprosessin eri osatehtävien vastuunjakoa selkeytettiin kunkin kolmen kehittämistehtävän osalta. Jokaisesta näistä kehitysalueesta luotiin tai päivitettiin työhjeet, joista selviää varsinaiset tehtävät toimenpiteet kullekin työtehtävälle ja se, kuka vastaa mistäkin tehtävästä ja kenellä on päätös oikeus mihinkin asiaan. Vastuunjaon selkiyttämistä mitattiin työhjeiden päivittämisellä tai luomisella.

Kun työhjeet olivat päivitetty ajan tasalle, ne käytiin vielä yhteisesti läpi niiden henkilöiden kanssa, jotka työskentelivät aiheen parissa. Lisäksi nämä ohjeet tallennettiin työtehtävien määräytymisen mukaan asiakaspalvelun ja talouden Teams -kanaville, jotta kaikilla asiaa käsittelevillä henkilöillä on pääsy ohjeisiin. Samalla kun toimintaohjeet käytiin yhteisesti läpi, kerrottiin myös, mistä ne löytyvät. Näin varmistettiin ohjeiden löydettävyyden ja tallennus oikeaan paikkaan. Myyntilaskutusprosessin dokumentaation varmistamista mitattiin sillä, onko dokumentit tallennettu Teams -kanaville oikeaan paikkaan.

6.1.1 Limiitin tarkistusprosessi

Limiitin tarkistusprosessissa löydettiin nopeasti ongelmakohtaksi joidenkin asiakkaiden limiittien alhainen taso niissä tapauksissa, joissa maksukäyttäytyminen ja -kyvykyys on ollut hyvää. Näin ollen tässä kehitystehtävässä lähdettiin tutkimaan sitä, voidaanko näitä tiettyjen asiakkaiden limiittejä nostaa, joiden tosiasiallisesti kuuluisi olla suurempia.

Limiittien analysointia varten tutkittiin suuri massa dataa, jotta löydettiin nämä asiakkaat, joiden limiittejä kuuluu tarkastella. Tämän perusteella päädyimme toimenpidepalaverissa siihen, että kukin tapaus tutkitaan tapauskohtaisesti ja lähdetään liikkeelle data-analyysin listan yksityiskohtaisesta käsittelystä, jota seuraa jatkuva kehittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että jatkossa kun asiakkaan limiitti ylittyy, tässä vaiheessa tarkistetaan limiittien tasot sekä maksukyvykyys ja tehdään päätös, voidaanko limiittiä nostaa.

Koska kehittämistehtävä tehtiin yllä kuvatun tavan perusteella, lähtöoletus on, että kehittämistehtävässä saavutettu muutos on hyvinkin maltillinen. Koska tarkoituksena on tarkastella jatkossa limiittejä jatkuvasti, tällä toimintatapamuutoksella mittaustulos oletusarvoisesti kehittyy melko pitkäänkin tämän opinnäytetyön tekemisen jälkeen.

Varsinaiset muutostoimenpiteet tehtiin viikon 16 alussa, jolloin mittausajaksi jäi kaksi viikkoa, sillä tulokset kerättiin keskiviikkona 26.4.2023. Data-analyysista saadun listauksen perusteella tehdyt muutokset onnistuivat hyvin ja siihen tämä lyhyt mittausaikataulu ei vaikuttanut. Jatkuvalle limiittien tarkastelulle taas aikataulu jäi lyhyeksi, sillä tätä ehdittiin noudattamaan vain tuon kahden viikon ajan. Tosin tarkoituksena tässä oli hakea jatkuvaa, pitkäaikaista kehitystä eikä niinkään nopeita tuloksia.

Mittariksi tähän kehittämistehtävään valittiin ennen ja jälkeen tulos. Kuinka monta prosenttia kaikista tilauksista menee manuaalikäsittelyyn ennen muutostoimenpiteitä ja kuinka monta prosenttia vastaavasti manuaalikäsittelyä vaativia

tapauksia on ollut muutoksen jälkeen. Ennen muutosta manuaalikäsitteilyyn jäävien tilausten osuus oli 11% kaikista tilauksista ja muutostoimenpiteiden jälkeen osuus oli 9%.

Lisäksi limiittien tarkistusprosessin työohjeet päivitettiin viikolla 17. Ohjeisiin päivitettiin yllä esitelty limiittien jatkuva tarkistaminen ja lisättiin päätöksen teon tasot liittyen limiittien kokoluokkiin. Nämä päätöstatasot käytiin yhteisesti läpi jo aloituspalaverissa 21.3.2023. Näin ollen saatiin myös vastuunjako selkiytettyä, kun se on kirjattu myös työohjeeseen. Tämä päivitetty ohje ja limiittiprozessista tehty prosessikaavio tallennettiin Teamsiin talouden ohjeisiin.

6.1.2 Maksuajan anto asiakkaalle

Maksuajanantoprosessissa havaittiin kehityskohteeksi prosessin tehostaminen maksuajan myöntämisen päätösoikeuksiin liittyen. Prosessia voidaan tehostaa, kun luodaan maksajan antamiseen liittyvät hyväksymissäännöt asiakaspalvelulle, johon asiakas on ensisijaisesti yhteydessä maksuaikaa pyytäessään. Näin asiakas saa vastauksen selkeissä tapauksissa heti ja yksi työvaihe tällöin poistuu, kun asiakasta ei tarvitse kontaktoida uudelleen. Lisäksi prosessi tehostuu näissä tapauksissa, joissa asiakaspalvelu voi myöntää itse maksuaikaa, kun ei tarvitse odottaa hyväksyntää maksuajan myöntämispäätökseen taloustiimiltä.

Koska olimme tehneet analysointivaiheessa tarkan listauksen maksuaikapyynnöistä, näistä muutoksista saatu hyöty oli varsin tarkasti ennustettavissa. Maksuaikapyyntöjen datan analysoinnin perusteella muutoksen jälkeen asiakaspalvelun pitäisi pystyä hoitamaan 75% pyynnöistä. Näin vaikka muutosten jälkeinen mittausaika jäi lyhyeksi, noin viikkoon, tuloksia voidaan pitää varsin luotettavana aiempaan dataan perustuen, kun ennakoarvio ja tulos ovat lähellä toisiinsa. Muutokset otettiin käyttöön 24.4.2023 ja saadut tulokset kerättiin ja arvioitiin 29.4.2023.

Mittariksi myös tähän kehittämistehtävään valittiin ennen ja jälkeen tulos. Tässä mitataan, kuinka monta prosenttia asiakaspalvelu on pystynyt hoitamaan muu-

toksen käyttöönoton jälkeen maksuaikapyyntötapauksista. Koska kaikki tapaukset on ennen muutosta hoidettu talouden hyväksynnän kautta, lähtötilanteen prosentti on nolla.

Mittauksen tulokset saatiin 73%, joka tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelu on hoitanut nämä maksuaikapyyntötapaukset itsenäisesti ja vastaavasti eteenpäin päätettäväksi tapauksista on laitettu 27%:ia. Tällöin parannus lähtötilanteeseen on ollut varsin mittava, sillä ennen muutoksia kaikki päätökset on hoidettu talouden hyväksynnän kautta. Lisäksi mittauksesta saatu tulos on varsin lähellä data-analysistä saatua ennakkotulosta 75%:ia, jolloin tulosta voidaan pitää varsin luotettavana.

Lisäksi maksuajan antamisesta näiden uusien sääntöjen mukaisesti luotiin ohjeistus, jossa oli nimetty päätöksen teon hyväksymisrajat sekä kuvattu varsinaiset toimenpiteet kohta kohdalta maksuaikaa myönnettäessä. Kehitystehtävässä varmistettiin ohjeiden sekä yhteisen läpikäynnin muodossa se, että myös uudet hyväksymissäännöt ovat sekä asiakaspalvelun että talouden tiedossa. Lisäksi luodut ohjeet tallennettiin sekä talouden että asiakaspalvelun Teams -kanavien ohjeisiin.

6.1.3 Asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittely

Asiakasryhmä Y:n hyvityslaskujen käsittelyssä ongelmakohtaksi löydettiin ohjeistuksen puute ja se ettei tiedetä, kuinka tiettyjä tapauksia tulee käsitellä. Tässä varsin yksinkertaiseksi ja selkeäksi toimenpiteeksi muodostui epäselvien tilanteiden selvittäminen, joka tehtiin kontaktoimalla asiakkaat ja muodostamalla saatujen vastausten perusteella ohjeistus käsittelytavoista asiakaspalvelulle ja taloudelle. Tämä ohjeistus käytiin yhdessä läpi ja tallennettiin asiakaspalvelun ohjeisiin Teams -kanavalle.

Varsinainen toimenpiteiden mittaus suoritettiin tässäkin tapauksessa ennen ja jälkeen tuloksena. Koska niiden hyvityslaskujen käsittelyssä, joissa oli siihen liittyvän laskun kanssa eri eräpäivä, oli epäselvyyttä, mittaus kohdistettiin näihin

tapauksiin. Ne laskut ja hyvitykset, joissa taas oli samat eräpäivät, olivat selkeitä tapauksia ja niiden käsittely jatkui kuten ennenkin ja näihin ei kohdistunut kehitystoimenpiteitä.

Mittarina tässä käytettiin sitä, kuinka monta prosenttia kehityskohteena olleiden tapauksien osalta osattiin hoitaa ennen muutostöitä ja kuinka monta prosenttia tapauksista osattiin hoitaa muutosten käyttöönoton jälkeen. Koska käsittelyohjetta ei ollut, käytännössä kaikki tapaukset, joissa laskun ja hyvityksen eräpäivät eivät täsmänneet, olivat jokseenkin epäselviä. Tosin mainittakoon, että nämä tapaukset ovat melko harvinaisia ja niitä oli tullut alkuvuoden aikana muutamia. Tämä myös huomioitiin ohjeiden laadinnassa, jossa todettiin, että nämä epäselvät tapaukset kuuluvat talouden vastuulle. Näin saatiin myös vastuunjako selkeytettyä, joka oli yhtenä haasteena tässä kehittämistehtävässä. Ohjeiden laadinnan jälkeen saatiin selkeys sille, mikä käsittelyvaihe kuuluu asiakaspalvelulle ja mikä taas talouden vastuulle.

Uudet ohjeet otettiin käyttöön 20.4.2023 ja mittaus tulokset kerättiin 29.4.2023, jolloin mittausajanjakso oli vajaat kaksi viikkoa. Mittausajanjakso oli tulosten arvioinnin kannalta turhan lyhyt, mutta suuntaa antavia johtopäätöksiä voidaan tehdä. Mittausaikana näitä muutoskohteen tapauksia tuli käsittelyyn kaksi kappaletta, joista kummatkin osattiin hoitaa sujuvasti uuden ohjeistuksen avulla. Myös ennakoarviona oli, että ohjeistuksen jälkeen lähes tulkoon kaikki tapaukset pitäisi pystyä käsittelemään ongelmitta. Tähän myös saatu tulos tähtää, mutta yksittäisen tapauksen vaikutus antaa suuren heiton tuloksiin tapausten vähäisyyden vuoksi, jolloin mittausajanjakson olisi tullut olla rutkasti pidempi, johon tämän opinnäytetyön puitteissa ei ollut mahdollisuutta.

Jatkotoimenpiteenä voidaankin ehdottaa uutta mittauskierrosta syksyn alkaessa, jolloin tapauksia on tullut suurempi määrä käsiteltäväksi. Tällöin voidaan tehdä myös luotettavampi arvio kehitystehtävän onnistumisesta. Toisaalta onnistumista voidaan myös arvioida vastuujaon näkökulmasta, joka tämän kehitystehtävän tuotoksena korjaantui epäselvästä tilanteesta alas kirjattuun vastuunjakoon.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessia. Tavoitteena oli tunnistaa myyntilaskutusprosessin ongelmakohdat ja lähteä niiden kautta kehittämään prosessia. Nämä kehityskohteet tunnistettiin manuaalilyötä aiheuttaviksi toiminnoiksi prosessianalyysin avulla, joiden kehittäminen oli mahdollista toimintatapoja ja hyväksymiskäytäntöjä muuttamalla. Näiden toimintaan kohdistuvien toimenpiteiden kautta saatiin aikaan konkreettisia muutoksia ja saatujen tulosten valossa voidaan todeta kehitystoimenpiteiden onnistuneen hyvin.

Onnistunut kehitysprosessi, jolla saavutettiin asetetut tavoitteet, koostui hallitusta kokonaisuuden läpiviennistä alkaen sopivan teorian tutkimisella aina nykytila-analyysiin ja varsinaisiin kehitystoimenpiteisiin. Looginen eteneminen pohjusti onnistumisen mahdollisuuden, sillä kun edellinen työvaihe oli huolellisesti tehty, oli seuraavaan vaiheeseen helppo siirtyä. Samalla kokonaisuus pysyi hyvin hallittuna, kun koko ajan oli käsitys seuraavista tehtävistä toimenpiteistä ja aikataulutuksesta.

Kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Valittuja kehittämistehtäviä tarkasteltiin yksityiskohtaisesti ja jokaiseen näistä löydettiin konkreettisia kehitystoimenpiteitä, jotka myös tämän opinnäytetyön aikana toteutettiin. Kaikista kolmesta kehityskohteesta pystyttiin löytämään hukkaa aiheuttavia tekijöitä, jota tämän työn tuloksena pystyttiin vähentämään. Limiitin tarkistusprosessissa vähennettiin turhia tilauksen hyväksyntöjä, jotka kautta myös hyväksynnän odotusaste väheni. Maksuajan antamisessa muutettiin hyväksymisoi-keuksia, jolloin taas päätöksen odotusta vähennettiin ja prosessia samalla sujuvoitettiin. Lisäksi hyvityslaskujen käsittelyssä taas vähennettiin lisätietopyyntöjen ja korjaustoimenpiteiden määrää, kun luotiin työohjeet ja sovittiin vastuut.

Kustakin kolmesta kehittämistehtävästä tehtiin tai päivitettiin olemassa olevia kirjallisia työohjeita. Näistä selvisi työvaiheet sekä myös vastuunjako ja hyväksymisrajat. Lisäksi nämä ohjeet tallennettiin kaikkien asianosaisten saataville,

jotta dokumentaatio ja saavutetut hyödyt pysyvät kohdeorganisaatiossa tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin. Tämä olikin yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista. Varmistaa kehitystoimenpiteistä saatujen hyötyjen käytettävyys ja jatkuvuus kohdeorganisaatiolle opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin.

Yllä mainitut kehitystoimenpiteet kullekin kehittämistehtävälle sekä kirjallisten ohjeiden ja dokumentaation luominen voidaan todeta hyödyttäneen kohdeorganisaatiota, joka on tietysti ollut myyntilaskutusprosessin kehityshankkeen tavoitteena. Lisäksi tämän opinnäytetyön aikana nousi esille muutamia jatkokehityskohteita myyntilaskutusprosessiin liittyen sekä myös limiitin tarkistusprosessin todettiin vaativan jatkuvaa kehitystyötä. Näin ollen tästä opinnäytetyöstä saatava hyöty ei ainoastaan rajoitu tämän työn valmistumiseen vaan löydettyjä kehitystoimenpiteitä voidaan jatkaa myös tulevaisuudessa.

Tällä opinnäytetyöllä kokonaisuudessaan saavutettiin useita hyötyjä. Kohdeorganisaation myyntilaskutusprosessia saatiin kokonaisuudessaan kehitettyä ja konkreettisia toimenpiteitä onnistuneesti suoritettua. Kokonaisvaltainen ymmärrys myyntilaskutusprosessista kasvoi, joka auttaa hahmottamaan kunkin työvaiheen ja toimenpiteen vaikutusta kokonaisprosessiin ja suhteessa toisiin työvaiheisiin. Lisäksi tämän kehittämistehtävän ympärillä havaittu innostuneisuus päivittäiseen kehitystoimintaan luo hyvät edellytykset jatkotoimenpiteiden loppunsaattamiselle opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin.

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön kuten muidenkin tutkimusten tulosten sekä johtopäätösten tulisi olla oikeita ja luotettavia. Luotettavuuskysymykset tulee myös ottaa huomioon koko opinnäytetyöprosessin ajan, sillä jälkikäteen luotettavuutta ei enää voida juurikaan parantaa. (Kananen 2012, 161-162.) Tässä opinnäytetyössä on noudatettu huolellista etenemistapaa aina perustellen ja perehtyen kunkin työvaiheen toimintatapoihin ja päätöksiin. Teoriaosuudessa tietoa kerättiin alan luotettavista lähteistä ja luettiin monipuolisesti prosesseihin ja prosessikehitykseen liittyvää kirjallisuutta. Näin saatiin kattava käsitys näistä aihealueista ja osattiin

valita lähtöoletuksilta tämän tyyppiseen kehittämistehtävään soveltuvaa teoriatietoa.

Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä valittaessa niin ikään perehdyttiin ensin useampaan menetelmään ja pohdittiin, miten työtä olisi tarkoituksenmukaista lähteä viemään eteenpäin. Lopulta valikoidut prosessianalyysi, ideointityöpaja ja palaverit osoittautuivat hyviksi tavoiksi edetä tämän kehittämistehtävän kanssa, sillä näin minä tutkijana sain luotettavaa tietoa prosessista ja kehitystarpeista sekä samalla sain vietyä myyntilaskutusprosessin kehittämishanketta tehokkaasti eteenpäin.

Riittävän tarkka dokumentaatio on perusedellytys opinnäytetyön luotettavuudelle. Dokumentaation avulla saadaan perusteltua se, mitä on tehty ja miten on toimittu. Luotettavuus onkin useasti näyttökysymys, joka pohjautuu tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten hyvään dokumentointiin. (Kananen 2012, 163-164.) Tässä opinnäytetyössä on pidetty tutkimuspäiväkirjaa, johon on kirjattu ylös ideointipajan, kaikkien palaverien ja yksittäisten keskustelujen pääsisältö, pohditut aiheet ja tehdyt ratkaisut. Lisäksi on kirjattu ylös, milloin, missä ja kenen kanssa on oltu yhteydessä. Kun nämä kirjattiin aina ylös heti tapahtuman jälkeen, saatiin luotettava ja ajantasainen dokumentaatio tärkeimmistä tapahtumista ja päätöksistä.

Yksi luotettavuusarvioinnin edellytyksistä on tulosten ja johtopäätösten aukoton todisteluketju. Se mihin pyritään riippuu lähtötilanteesta asetetuista tavoitteista, joiden tulee olla myös mitattavissa. Mittareiden on myös mitattava oikeita asioita. (Kananen 2012, 165 & 170.) Tässä opinnäytetyössä asetetut mittarit ovat varsin tarkkoja kunkin kehittämishankkeen osalta ja niihin on saatu dataan perustuvat tulokset. Toki mittausajanjako olisi voinut olla pidempi, jolloin tuloksiin olisi saatu enemmän dataa pohjaksi ja näin tulosten luotettavuutta entisestään lisättyä.

Tämän opinnäytetyön tulokset ja tehdyt johtopäätelmät ovat perusteltu johdonmukaisesti saatujen mittaustulosten ja tehtyjen muutostoimenpiteiden pohjalta.

Lisäksi nämä vastaavat tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin, jolloin tässä opinnäytetyössä ja kehittämistehtävässä on tutkittu, analysoitu ja kehitetty sitä, mitä lähtökohtaisesti oli tarkoituskin. Näin myyntilaskutusprosessin kehittämistehtävän luotettavuus on huomioitu läpi koko opinnäytetyöprosessin aina alkuvaiheesta tulosten tarkasteluun ja johtopäätöksiin asti.

7.2 Jatkotoimenpiteet

Myyntilaskutusprosessin prosessianalyysin avulla esille nousi tässä opinnäytetyössä käsiteltyjen kehittämistehtävien lisäksi manuaalisyötä vaativa perintäprosessi, joka koostuu useista eri vaiheista. Tämä sisältää niin saatavien seuranta, raportointia kun toimeksiantoja perintäyhtiölle. Tämä on monivaiheinen kehityskohde, jota kehittämällä voidaan saada monenlaisia hyötyjä niin seuranta- kuin toimenpidemielessäkin.

Toisena kehityskohteena esille nousi Suomen taloustoimintojen ja konsernin talousosaston välinen yhteistyö ja sen sisältämät työtehtävät. Tätä voitaisiin lähteä kartoittamaan ensiksi tutkimalla, mitä yhteisiä työtehtäviä tiimeillä on, jonka jälkeen järjestettäisiin ideointityöpaja uusien ideoiden luomista ja kehittämistä varten. Lähestymistapa olisi tällöin hyvin samanlainen kuin tässä opinnäytetyössä käytetty talouden ja asiakaspalvelun välinen kehitystoiminta.

Tässä opinnäytetyössä käsitelty talouden ja asiakaspalvelutiimin yhteinen ideointityöpaja yhteistoiminnan kehittämiseksi tuotti yhteensä kuusi kehitysehdotusta. Kahta näistä käsiteltiin tässä opinnäytetyössä ja neljä näistä jäi jatkokehityskohteiksi kohdeorganisaatioon. Näiden kehityskohteiden osalta sovittiin jo ideointityöpajan yhteenvedossa, että näihin tullaan palaamaan ensi syksyn aikana, jolloin aloitetaan näihin liittyvien kehitystoimenpiteiden kartoitus.

7.3 Itsearviointi

Opinnäytetyöprosessi sujui kokonaisuutena hyvin. Erityisen tärkeiksi tekijöiksi prosessin sujuvuuden kannalta muodostivat aikataulutuksen laadinnan ja siinä pysymisen onnistuminen. Se auttoi hallitsemaan työmäärää ja helpotti kunkin

työvaiheen tekemistä, kun koko ajan oli tunne siitä, että pystyi hallitsemaan prosessia varsin hyvin. Lisäksi aikataulutuksen ansioista sain luotua itselleni välitavoitteita, joihin pyrkiminen edisti työn reipasta etenemistä sekä loi tunteen siitä, että työ tulee valmistumaan alkuperäisen aikataulutuksen mukaisesti.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin ennen kaikkea kokonaisuuden hallintaa sekä koen myös projektityöskentelyosaamisen vahvistuneen. Huomasin, että opinnäytetyön aihe oli omasta mielestäni hyvin mielenkiintoinen ja pidin aidosti työn tekemisestä. Tämä auttoi työn läpiviemisessä ja siinä onnistumisessa sekä antoi myös vahvistuksen siitä, että kehitystyö, prosessikehitys ja projektityöskentely on asioita, joita haluan jatkossakin tehdä. Lisäksi opinnäytetyön teoriaosuudessa sain näistä aiheista vahvan tietoperustan, jota pystyin hyödyntämään hyvin tässä opinnäytetyössä, mutta ennen kaikkea sain siitä myös tulevaisuuden kannalle paljon hyödyllistä osaamista.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöprosessin ja -raportin onnistumiseen ja siihen, että sain tämän työn aikana toteutettua konkreettisia ja todennetusti hyödyllisiä kehitystoimenpiteitä kohdeyrityksessä. Tämä antoi paljon uskoa omaan osaamiseen ja innostusta myös jatkoa ajatellen. Erityisen tyytyväinen olenkin siitä, että koen tämän opinnäytetyön antaneen myös aidosti hyödyllisiä oppeja tulevaisuuden työskentelyyn.

Lähteet

Juhta – Julkisen hallinnon tiedonhallinnon neuvottelukunta. JHS 152 Prosessin kuvaaminen. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>. Viitattu 4.3.2023.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Alma Talent Oy. Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Suomen laatuokeskus Oy. Helsinki.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html. Viitattu 8.4.2023

Torkkola, Sari 2019. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent Oy. Helsinki.

Tuominen, Kari 2021. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Benchmarking Ltd Oy.

Tuominen, Kari & Laamanen, Kai 2022. Prosessijohtamisen toimintamalli. Benchmarking Ltd Oy.

Myyntilaskutusprosessi

