



Myyntilaskutusprosessin tehostaminen henkilöstöalan yrityksessä

Kiia Bergman

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tradenomi

Toiminnallinen opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kiia Bergman
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Myyntilaskutusprosessin tehostaminen henkilöstöalan yrityksessä.
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 3
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella ja kehittää henkilöstöalan yrityksen myyntilaskutusprosessia. Henkilöstöalan yritys X:n palvelutarjoamaan kuuluu mm. suorrekrytointi ja vuokratyövoimapalveluita. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin vuokratyöntekijöiden tuntien ja kulujen laskuttamiseen yrityksen asiakkailta.</p> <p>Kehittämisen tarkoituksena oli tehostaa ja sujuvoittaa prosessia, joka koettiin aikaa vieväksi prosessiksi. Yritys ei myöskään kyennyt luottamaan käyttämiensä järjestelmien tarjoamaan automaatioon, mikä edelleen hankaloittaa prosessin kulkua.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään myyntilaskutukseen ja prosesseihin liittyviä käsitteitä sekä kehittämistyön konseptia ja työvaiheita. Lisäksi käydään läpi erilaisia menetelmiä. Toiminnallisessa osuudessa myyntilaskutusprosessista tehtiin prosessikaavio Microsoft Visio -ohjelmalla ja kuvailtiin prosessin nykytilaa. Toimeksiantajan kanssa tehtyjen haastatteluiden avulla prosessista tunnistettiin useita pullonkauloja, joita olisi syytä kehittää. Yhtä prosessin kohtaa kehitettiin työn tuloksena ja työn lopuksi pohditaan jatkokehitysmahdollisuuksia, arvioidaan opinnäytetyötä ja omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.</p> <p>Yritys toimii kilpailulla toimialalla, mikä pakottaa yrityksiä kehittämään omia prosessejaan yhä digitalisoidummassa ympäristössä. Yritys X:ssä ymmärretään digitalisaation ja automatisaation tuomat mahdollisuudet, sekä kehityksen tärkeys, ja jatkokehittämiseen tullaan varmasti panostamaan myös jatkossa.</p>
Asiasanat Prosessit, kehittäminen, myyntilaskutus, taloushallinto.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaus	2
1.2	Toimeksiantajayrityksen ja toimialan esittely	2
1.3	Työn vastuullisuus ja hyödyllisyys	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi	5
2	Taloushallinto ja kirjanpito	6
2.1	Myyntilaskuprosessi	7
2.2	Automaatio myyntilaskutusprosessissa	8
2.3	Myyntilaskutus henkilöstöalan yrityksessä	9
3	Prosessi	10
3.1	Prosessin mallintaminen	11
3.2	Prosessin omistaja	12
3.3	Prosessin analysointi ja mittaaminen	12
4	Kehittäminen	13
4.1	Kehittämiskohteen tunnistaminen	14
4.2	Kehittäminen taloushallinnossa	14
4.3	Myyntilaskutusprosessin kehittäminen	16
5	Menetelmät kehittämistyössä	17
5.1	Lähestymistapa kehittämistyössä	17
5.2	Menetelmän valinta kehittämistyössä	18
6	Kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessin kehittäminen toiminnallisen työn tuloksena	19
6.1	Prosessikuvauksen luonti	19
6.2	Myyntilaskutusprosessin nykytila	20
6.3	Kehittämiskohteen tunnistaminen	22
6.4	Prosessin pullonkaulat	24
6.5	Prosessivaiheen kehitys	27
7	Pohdinta	29
7.1	Jatkokehitysehdotuksia myyntilaskutusprosessiin	29
7.2	Opinnäytetyön luotettavuuden ja oman oppimisen arviointi	31
7.3	Yhteenveto	32
	Lähteet	34
	Liitteet	37
	Liite 1. Vuokratyöntekijöiden laskutusprosessi	37
	Liite 2. Haastattelukysymykset kirjanpitojohtajalle	38
	Liite 3. Toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä	39

1 Johdanto

Tänä päivänä yritysten kilpailukyky mitataan nopeudessa ja kyvyssä sopeutua jatkuvasti kehittyvään ja muuttuvaan ympäristöön tarkastelemalla ja kehittämällä omia työkalujaan, toimintatapojaan ja liiketoimintaprosessejaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 13). Prosessilähtöinen näkökulma liiketoimintaan voi auttaa yritystä tehostamaan toimintatapojaan, mutta myös helpottaa markkinoilla selviytymistä kilpailun kiristyessä. Prosessinkehittämisestä on tullut osa yritysten selviytymis- ja menestystarinoita. (Boutros & Purdie 2014, alaluku Preface.) Samalla digitalisaatio ja automatisaatio ovat tulleet jäädäkseen. Yritysten on toisin sanoen syytä ottaa proaktiivinen ote digitalisaatioon, sillä muuten ne vaarantavat omat kykynsä selviytyä markkinoilla. Taloushallinto on yksi niistä yrityksen yksiköistä, johon digitalisaatio on vaikuttanut paljon ja digitalisaatio on tehostanut sen toimintaa suuressa määrin. (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola 2017, 64.) Paperisesta kirjanpidosta on tultu pitkä tie nykyiseen sähköistettyyn ja pitkästi automatisoituun kirjanpitoon. Muutoksella on ollut suuria vaikutuksia siihen, mitä työtehtäviä, roolituksia ja työtapoja taloushallinnossa on. (Lindqvist & Nygård 2022.)

Nykyään luotetaan yhä enemmän taloushallinnon kykyyn tuoda esiin ajankohtaista dataa, joiden avulla yritys voi tehdä strategisia päätöksiä ja siten toimia markkinoilla (Lindqvist & Nygård 2022). Raportointi on digitalisaation ansiosta ajantasaisempaa ja yritys voi reagoida datan tuomaan tietoon nopeasti. Samalla tieto arkistoituu sähköisesti ja helpottaa historiatiedon hakemisen esimerkiksi hakusanojen avulla, mikä vuorostaan säästää aikaa. (Siivola ym. 2015, 20.) Digitaalinen taloushallinto mahdollistaa myös taloushallinnon prosessien tehostamisen yrityksissä mm. automaation avulla. Taloushallinnon prosessien ollessa kunnossa ja ajan tasaisia helpottuu tiedon saatavuus ja toiminnallisuus. Taloushallinto on yhä keskeisempi osa yrityksen toimintaa ja sillä on painoarvoa yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Organisaation on siis syytä sijoittaa resursseja osaston kehittämiseen, prosesseihin ja sen käyttämiin järjestelmiin. (Siivola ym. 2015, 113.)

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona henkilöstöpalvelualan yritykselle, X Oy:lle. Opinnäytetyössä yrityksestä käytetään nimitystä Yritys X käsiteltävien asioiden arkaluontoisuuden vuoksi. Jatkossa käytetään myös nimikkeitä Yritys tai pelkästään X. Tekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä yli kolme vuotta; ensin muutaman vuoden rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon tehtävissä, ja opintojen myötä tekijä on siirtynyt yrityksen taloushallintoon. Opinnäytetyön aiheeseen on päädytty, sillä myyntilaskutusprosessi on koettu monimutkaiseksi manuaalisten työvaiheiden takia, jolloin riskit inhimillisiin virheisiin kasvavat. Tekijä kiinnostui aiheesta myös koulussa käydyn kurssin takia; ”talouden prosessit ja palvelumuotoilu”, jossa perehdyttiin yrityksen taloushallinnossa oleviin tyypillisimpiin prosesseihin, sekä kehitettiin oikean yrityksen ennalta määrättyä prosessia. Kurssilla opeteltiin käyttämään prosessikuvaukseen suunnattua ohjelmaa Microsoft Visiota ja

prosessikuvauksissa käytettäviä mallintamisen elementtejä. Apua aiheen valintaan tuli myös toimeksiantajalta.

1.1 Työn tavoite ja rajaus

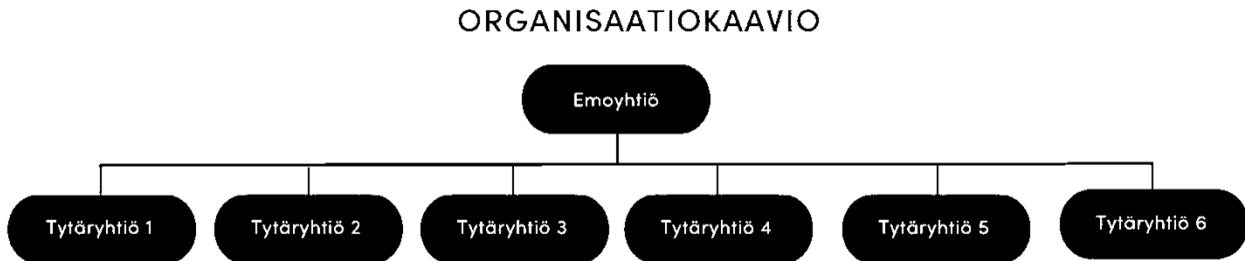
Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimeksiantajayrityksen myyntilaskutusprosessin nykytila ja tunnistaa kehityskohteita prosessissa. Työ on rajattu koskemaan Yritys X:n myyntilaskutusprosessia. Yksityiskohtaisemman tarkastelun jälkeen aihe on rajattu tarkemmin koskemaan vuokratyöntekijöiden työtuntien ja kulujen laskutusprosessin tarkastusvaihetta. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa kuvaillaan myyntilaskutusprosessia kokonaisuudessaan sekä erikseen vuokratyöntekijöiden myyntilaskutusprosessia. Aihe rajattiin vuokratyöntekijöiden laskutusprosessin tarkasteluun koko myyntilaskutusprosessin sijaan, sillä kyseinen prosessi sisältää paljon manuaalisia työvaiheita, mikä kasvattaa etenkin inhimillisten virheiden riskiä. Muut myyntilaskutusprosessin vaiheet rajattiin ulkopuolelle, sillä ne koettiin verrattain toimiviksi ja sujuviksi. Yrityksen kasvaessa, vuokratyöntekijöiden lisääntyessä ja myyntilaskujen määrän kasvaessa Yritys X kokee tarvitsevansa tehokkaampia ja automatisoidumpia tapoja suorittaa vuokratyöntekijöiden laskutusprosessin tarkastusvaiheet.

Opinnäytetyössä käsitellään pääasiassa yhtä taloushallinnon prosessia; myyntilaskutusprosessia. Taloushallinnossa on paljon erilaisia prosesseja, jotka liittyvät toisiinsa ja teoriaosuuden tiivistämiseksi muut prosessit on rajattu pois (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 143–144). Työn ulkopuolelle on rajattu laskutusprosessin myynnin ja maksun seurannan sekä perinnän vaiheet. Työssä ei myöskään käsitellä vuokratyöntekijöiden palkanmuodostumisen prosessia tai muita ulkoisen laskentatoimen aiheita yksityiskohtaisesti. Teoriaosuudessa käsitellään taloushallinnon ja kirjanpidon käsitteiden lisäksi prosessin ja kehittämisen määritelmää sekä erilaisia kehittämistyön menetelmiä. Opinnäytetyössä määritellään myös palvelun ja palvelumyynnin konseptia henkilöstöalan yrityksen myyntilaskutusprosessin selventämiseksi, mutta aiheisiin ei perehdytä sen tarkemmin työn rajatun laajuuden takia.

1.2 Toimeksiantajayrityksen ja toimialan esittely

X Oy on vuonna 2006 perustettu suomalainen henkilöstöalan konserni, jossa emoyhtiön alla on kuusi tytäryritystä. Yritys toimii koko maan laajuisesti useammalla eri paikkakunnalla. Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2022 20–50 miljoonan euron liikevaihtoluokassa. Työntekijöitä X Oy:llä on n. 800, joista 50 on yrityksen hallinnossa työskenteleviä työntekijöitä ja loput käyttäjäyrityksillä työskenteleviä vuokratyöntekijöitä. Käyttäjäyrityksellä viitataan henkilöstöalan yrityksen asiakkaaseen, joka ostaa esimerkiksi rekrytointitoimeksiannon tai vuokraa työvoimaa henkilöstöalan yritykseltä. Yrityksen hallinnossa työskentelevät työntekijät ovat emoyhtiön alaisia, kun taas

vuokratyöntekijät ovat tytäryritysten alaisia riippuen siitä, millä paikkakunnalla tai millä asiakasyrityksellä he työskentelevät. Konsernin taloushallinto työskentelee emoyhtiössä ja hoitaa sekä konsernin, että tytäryritysten kirjanpitoa.



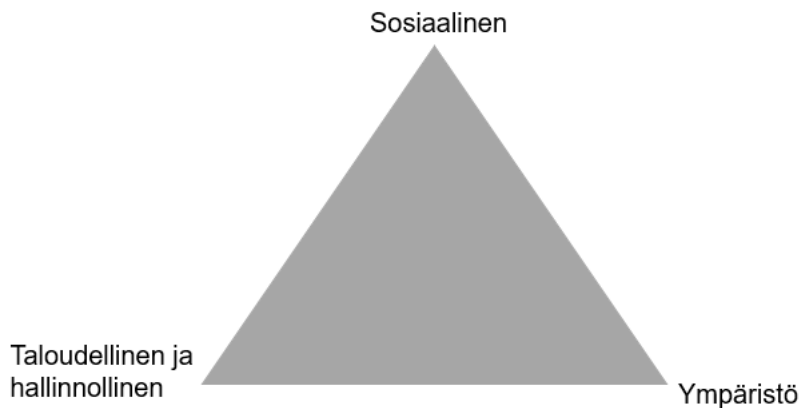
Kuva 1. X Oy:n konsernirakenne (Yritys X Oy:n perehdytysmateriaalia mukaillen 2022).

Henkilöstöalan yritykset auttavat käyttäjäyrityksiä työmarkkinoihin ja rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä, jolloin käyttäjäyritys voi keskittyä omaan liiketoimintaansa ja sen pyörittämiseen. Henkilöstöalan yritykset tarjoavat pääasiassa mm. rekrytointia, henkilöstövuokrausta, ulkoistamispalveluita, koulutusta ja valmennusta, henkilö- ja soveltuvuusarviointoja ja suorahakua. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto, 2022.) X Oy:n pääasialliset palvelut ovat rekrytointi, henkilöstövuokraus ja henkilöarviointit (Yritys X Oy:n perehdytysmateriaali 2022).

Henkilöstövuokrauksella tarkoitetaan henkilöstövuokrausta tarjoavan yrityksen ja palvelun ostavan tahon välistä sopimusta, jossa vastiketta vastaan henkilöstövuokrausyritys tarjoaa työntekijää tai työntekijöitä käyttäjäyrityksen käyttöön. Henkilöstöalan yrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä on velvoiteoikeudellinen sopimussuhde, kun taas henkilöstöalan yrityksen ja työntekijän välillä on työsuhde. Näin ollen henkilöstöalan yritys on työntekijän virallinen työnantaja, ja heitä sitovat työsopimus- ja työturvallisuuslain asettamat säännökset. Käyttäjäyritys taas vastaa työntekijän työnteon edellytyksistä, jotta hän kykenee tekemään työnsä turvallisesti. (Hjelt, 2017, 53–54.)

1.3 Työn vastuullisuus ja hyödyllisyys

Opinnäytetyön vastuullisuutta voidaan tarkastella ESG-näkökulmasta. ESG tulee englanninkielisistä sanoista ”environmental impact”, ”social impact” ja ”governance impact”, eli ympäristövaikutus, sosiaalinen vaikutus sekä taloudellinen ja hallinnollinen vaikutus (Taloushallintoliitto). Näkökulma on kehitetty etenkin vastuullista sijoittamista ajatellen, mutta sitä voidaan myös hyödyntää esimerkiksi yritystoiminnan kestävyuden, sosiaalisten sekä taloudellisten ja hallinnollisten vaikutusten arvioimisessa (Li, Wang, Sueyoshi & Wang 2021, 1–2). Näitä voidaan soveltaa myös opinnäytetyön vastuullisuuden pohtimisen apuna.



Kuva 2. ESG-kolmio.

Myyntilaskutusprosessin kehittäminen taloudellisesta ja hallinnollisesta näkökulmasta voidaan käsitellä niin, että yrityksen vastaanottaessa maksuja laskuistaan, se voi käyttää tuloa työntekijöiden palkkojen maksamiseen. Samanaikaisesti myyntilaskutus tuo verotuloja arvonlisäveron muodossa ja palkkojen maksu tuloveroja, jotka yritys maksaa valtiolle. Tämä toiminta on vastuullista sekä taloudellisesta että sosiaalisesta näkökulmasta, sillä verotulot mahdollistavat valtion tarjoamien tärkeiden sosiaalipalveluiden, kuten terveydenhuollon, lastenhoitopalveluiden, koulutuksen ja kulttuuripalveluiden ylläpidon. Lisäksi ympäristöllinen vastuullisuus voidaan huomioida, kun kehitetään myyntilaskutusprosessia ottamalla käyttöön digitaalisia ja sähköisiä ratkaisuja, joiden avulla paperitulostusten ja kuittien määrää voidaan vähentää ja siten vähentää ympäristökuormitusta.

Opinnäytetyöstä on erityisesti hyötyä toimeksiantajayritykselle. Työn avulla Yritys voi lähteä kehittämään myyntilaskutusprosessiaan tehokkaammaksi ja sujuvammaksi, joka vuorostaan voi parantaa etenkin asiakastytyväisyyttä sekä yritysasiakkaiden, että työntekijöiden keskuudessa. Asiakastytyväisyyden lisäksi prosessin sujuvuus parantaa myös työntekijätytyväisyyttä taloushallinnossa työskentelevien työntekijöiden keskuudessa. Pitkällä tähtäimellä kehityksestä voi olla kustannushyötyä, jos prosessin kehittämisvaiheessa havaitaan esimerkiksi järjestelmiä, jotka ovat ylimääräisiä tai löydetään kustannustehokkaampia ratkaisuja. Toinen kustannuksia parantava kehityskohde voi olla resurssien optimointi kehitystyön tuloksena.

Työstä voi myös olla hyötyä samalla toimialalla toimiville yrityksille, jotka kamppailevat samanlaisien haasteiden kanssa myyntilaskutusprosessissaan. Toimialan liiketoiminta, ja varsinkin myyntilaskutusprosessi, eroaa huomattavasti etenkin perinteisestä tuotemyynnin laskutuksesta, mutta myös palvelumyynnistä, sillä laskutus perustuu vuokratyöntekijöiden palkkojen ja kulujen

laskuttamiseen. Toimialan myyntilaskutusprosessista ja sen kehittämisestä ei kirjallisuuskatsauksessa löytynyt ajankohtaista tutkimusta tai artikkelia, joka puoltaisi opinnäytetyön hyödyllisyyttä ja tarvetta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi

Opinnäytetyön päätavoite oli tarkastella ja kehittää Yritys X:n myyntilaskutusprosessia. Jotta voimme parhaimmalla mahdollisella tavalla lähteä kehittämään myyntilaskutusprosessia on ymmärrettävä myyntilaskutuksen toiminnallisuus yrityksen taloushallinnossa, mikä prosessi on ja miten kehittäminen tapahtuu. Opinnäytetyö koostuu seitsemästä erillisestä osiosta. Opinnäytetyö alkaa johdannolla ja sitä seuraa kolmiosainen tietoperusta, jossa on käsitelty työn keskeisimpiä käsitteitä ja aihealueita. Tietoperustan jälkeen on työn toiminnallinen osuus ja lopuksi kirjoittajan pohdintaa. Peittomatriisi (taulukko 1) havainnollistaa opinnäytetyön tavoitteet ja osatavoitteet, teoreettisen viitekehyksen, projektinhallinnan sekä toteutusmenetelmät. Peittomatriisin tarkoituksena on selventää opinnäytetyön looginen kokonaisuus ja osioiden yhteneväisyys.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tavoitteet	Teoreettinen viitekehys (luku)	Projektinhallinta ja toteutusmenetelmät (luku)	Tulokset (luku)
Päätavoite: myyntilaskutusprosessin tarkastelu ja kehittäminen	2, 3, 4	5, 5.1, 5.2	6.1, 6.2 Liite 1
Osatavoite: tunnistaa myyntilaskutusprosessin pullonkaulat	2.1, 3, 3.1, 3.2	5, 5.1, 5.2	6.3, 6.4
Osatavoite: ideoida kehitysehdotuksia myyntilaskutusprosessin sujuvoittamiseksi	4, 4.1, 4.1, 4.3	5, 5.1, 5.2	6.5, 7.1

2 Taloushallinto ja kirjanpito

Taloushallinto on yrityksen talouden hoitoon liittyvä toiminto, jossa suoritetaan toimintoja, jotka ovat pakollisia lainsäädännön näkökulmasta, mutta myös liiketoiminnan kannalta tarpeellisia toimintoja talouden hallinnassa. Toiminnot koostuvat monista eri prosesseista ja näihin prosesseihin kuuluvat muun muassa kirjanpito, laskutus, palkanlaskenta ja sisäinen laskenta kuten budjetointi. Laissa säädely ulkoinen laskenta ja siihen lukeutuva kirjanpito on tärkeä taloushallinnon prosessi, jossa yrityksen taloudelliset tapahtumat kirjataan ylös tilitapahtumina. Kirjanpidon avulla seurataan yrityksen rahaliikennettä ja taloudellista tilannetta, ja siitä voidaan laatia tuloslaskelma ja tase. Kirjanpito koostuu useasta eri osaprosessista, joita ovat mm. osto- ja myyntireskontra, palkkirjanpito ja vaihto-omaisuuskirjanpito. Yritys voi hoitaa taloushallintoa joko sisäisesti tai ulkoistaa sen kokonaisuudessaan tai osittain tilitoimistolle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 143–144; Hakonen, Eklund & Roos 2016, 12.; Siivola ym. 2015, 17.)

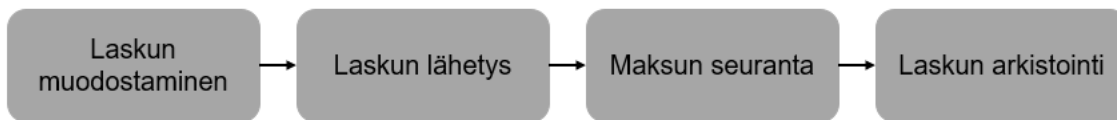
Jokainen yrityksen prosessi edellyttää oikeaa tietoa ja tarkkuutta, jotta yritys pystyy toimimaan tu-
loksellisesti ja kannattavasti. Yrityksen onkin tärkeää panostaa taloushallintoon ja valita sopivat järjestelmät ja ohjelmistot, jotta sen taloushallinnon prosessit toimivat sujuvasti ja tehokkaasti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93.) Samaa mieltä siitä, että monet prosessit ovat erittäin riippuvaisia tietojärjestelmien toimivuudesta ovat myös mm. Laamanen ja Tinnilä (2013, 29). Tietojärjestelmät varastoivat ja prosessoivat tietoa, mikä synnyttää toimintojen kulusta tapahtumatietoa, esimerkiksi laskujen käsittelytietoa. Tämä tapahtumatieto mahdollistaa prosessin toimivuuden sekä tehokkuuden analysoinnin ja arvioinnin. Prosessien avulla voidaan tunnistaa erilaisia tietoja ja taitoja, joita tarvitaan eri toiminnoissa, kuten myyntilaskutusprosessissa, jossa tarvitaan kirjanpitotaitoa ja tarkkuutta. (Laamanen & Tinnilä 2013, 29–31.)

Digitaalinen taloushallinto on yleistynyt 2010-luvulla. Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 14) määrittelevät digitaalisen taloushallinnon olevan kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumien käsittelyä mahdollisimman automaattisesti ja sähköisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki materiaali ja tositteet, joita käsitellään, ovat sähköisessä muodossa ja tiedonkulku mm. toimittajien ja asiakkaiden kanssa tapahtuu sähköisesti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14–15.) Taloushallinnon digitalisaatio on ollut jatkuvan kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien löytymisen tulos (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 13). Digitaalista taloushallintoa on edeltänyt niin kutsuttu paperittoman kirjanpidon aikakausi 90-luvulla ja sähköisen taloushallinnon aikakausi 2000-luvun alussa. Ensimmäiselle aikakaudelle tyypillistä oli paperisten tositteiden muuntaminen sähköiseen versioon esimerkiksi skannaamalla ne tietojärjestelmään. Sitä seuraavalla aikakaudella on jo siirrytty sähköisessä muodossa lähetettäviin ja vastaanotettaviin laskuihin. Tänä päivänä puhutaan älykkäästä taloushallinnosta, jossa taloushallinnon osaprosesseja hoidetaan automaattiosäntöjen avulla. Automaattiosäntöt

korvaavat ihmisen tekemiä rutiininomaisia työtehtäviä ja vapauttaa täten aikaa ja osaamista muihin asioihin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16–17.) Älykkäällä taloushallinnolla on tarjota monenlaisia hyötyjä, kuten prosessien tehokkuuden, laadun ja nopeuden parantaminen sekä inhimillisten virheiden vähentyminen. Automaattisesti käsiteltävät laskut vapauttavat merkittävästi aikaa ja ennaltaehkäisee maksujen viivästymistä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 22.)

2.1 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskutus on yksi taloushallinnon ja kirjanpidon prosesseista ja sen avulla varmistetaan, että yritys saa maksun tuotteistaan tai palveluistaan. Laskutusprosessiin kuuluu myös maksujen seuranta ja perintä, jos laskuja ei makseta ajallaan. Prosessi nähdään myös osana yrityksen asiakaspalvelua, sillä se näkyy ulospäin asiakkaille. Myyntilaskuprosessiin kuuluu useita eri vaiheita, jotka Kaarlejärvi & Salminen (2018, 122–123.) ovat kuvanneet alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuva 3. Myyntilaskutusprosessin eri vaiheet (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen 2018, 122–123).

Myyntilaskutusprosessin ensimmäinen vaihe on laskun muodostaminen. Tässä vaiheessa yritys luo laskun asiakkaalle myymistään tuotteista tai palveluista. Laskutus tulee aloittaa mahdollisimman pian tuotteiden tai palveluiden toimittamisen jälkeen ja laskussa tulee olla tarkat tiedot tuotteista tai palveluista, niiden hinnasta sekä laskun eräpäivästä. Laskun muodostamiseen vaikuttaa suuresti yrityksen liiketoiminta; onko kyseessä esimerkiksi verkkokauppa, tilaus- tai sopimusperusteinen myynti tai käteismyynti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 122–123; Hakonen, Eklund & Roos 2016, 138–139.) Laskusta tulee käydä ilmi muutamia pakollisia tietoja; muun muassa myyjän y-tunnus, nimi ja osoite, lähettäjän tiedot ja päiväys, tuote tai palvelu johon lasku perustuu ja tuotteen hinta (Hakonen, Eklund & Roos 2016, 125). Toinen vaihe on laskun lähetys asiakkaalle. Laskun lähetys voidaan hoitaa sähköisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä, postitse tai lähettämällä lasku suoraan asiakkaan verkkolaskupalveluun. Laskun lähettämiseen vaaditaan asiakasrekisterin ylläpitämistä, jossa on määritetty mitä kanavaa pitkin lasku lähetetään ja mihin osoitteeseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 129–130; Hakonen, Eklund & Roos 2016, 171.)

Kolmas vaihe on laskun maksun seuranta. Tämä vaihe on erityisen tärkeä, sillä se varmistaa, että yritys saa maksun laskusta. Laskun maksun seurantaan kuuluu muun muassa maksujen tarkastaminen ja maksutapahtumien kirjaaminen. Suomessa viitenumerojärjestelmää hyödynnetään suoritusten kohdistamisessa oikealle laskulle. Verkkolaskujen käyttö edesauttaa myös inhimillisten

näppäilyvirheiden minimoimista. Jos lasku ei ole maksettu eräpäivään mennessä, on tärkeää aloittaa maksujen perintä. Neljäs ja viimeinen vaihe on laskun arkistointi. Laskujen arkistointi on tärkeää, sillä laskuista tulee säilyttää tallessa olevat tiedot kirjanpitoa ja verotusta varten. Nykyään laskujen arkistointi tapahtuu yleisesti sähköisesti, jolloin laskut tallennetaan sähköiseen arkistoon. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 130–131.)

Tänä päivänä suurin osa myyntilaskutuksesta tapahtuu sähköisessä muodossa verkkolaskutusena ja se on yksi digitalisaation tuomista megatrendeistä (Siivola ym. 2015, 15). Verkkolaskutus on sähköinen laskutusmenetelmä, jossa laskut välitetään yritysten välillä sähköisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että laskun tiedot tallennetaan ja lähetetään tietokoneella verkossa, eikä perinteistä paperilaskua tarvita. Verkkolaskutus mahdollistaa laskujen käsittelyn nopeammin ja tehokkaammin, sillä laskun vastaanottaja voi automatisoida sen käsittelyn ja integroida sen suoraan taloushallinnon järjestelmään. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 72–74.) Sähköinen taloushallinto mahdollistaa ennen kaikkea tehokkaammat prosessit, mutta myös paremman asiakaskokemuksen. Laskutusprosessi on tehokkaampi, sillä se poistaa päällekkäisiä työvaiheita, kuten paperisten laskujen tallentamisen erikseen sähköiseen muotoon, ja minimoi inhimillisiä virheitä virheellisten kirjausten muodossa. Sähköinen käsittely nopeuttaa laskujen käsittely- ja maksuaikoja, mikä vuorostaan parantaa yrityksen rahankiertoa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 74.; Siivola ym. 2015, 19.) Muita verkkolaskutuksen hyötyjä ovat Hakonen, Eklund ja Roosin (2015, 172) mukaan esimerkiksi laskun turvallinen ja nopea lähetys asiakkaalle, kustannustehokkuus ja ympäristöystävällisyys. Myös laskun vastaanottaja hyötyy verkkolaskusta sillä heidän ei tarvitse syöttää laskun tietoja enää manuaalisesti omaan järjestelmäänsä ja laskun tarkastaminen ja hyväksyntä nopeutuu (Hakonen, Eklund & Roos 2015, 172).

2.2 Automaatio myyntilaskutusprosessissa

Digitalisaatio ja sen myötä tulleet pilvipalvelut mahdollistavat hyvin pitkälle kehittyneen automaation (Siivola ym. 2015, 15). Automaation avulla rutiinityöt siirtyvät järjestelmän hoidettavaksi, pakolliset viranomaisilmoitukset, kuten veroilmoitukset, voidaan hoitaa sähköisessä ja automatisoidussa muodossa, jolloin resursseja voidaan kohdentaa esimerkiksi prosessien tehostamiseen. Automaatio ei karsi tarvetta ammattitaidolle, sillä kirjanpitäjän tulee edelleen ymmärtää automatisoinnin takana tapahtuvaa tapahtumaketjua ja pystyä ohjaamaan automaatiota. Automaation ansiosta kirjanpitäjän rooli vaatii yhä enemmän ohjelmointiosaamista ja toimii organisaation muiden osastojen ja johtoryhmän neuvonantajana sekä opastaa asiakkaita. (Siivola ym. 2015, 20–22.) Automaation ansiosta organisaation kirjanpito on ajan tasalla ja saavutettavissa mistä ja milloin tahansa. Tämä mahdollistaa nopeamman reagoinnin erikoistilanteisiin ja datan analysoinnin. Organisaatio kykenee näin ollen sujuvammin sopeutumaan muutostilanteisiin ympäristössään. (Siivola ym. 2015,

40.) Tilintarkastusyhtiö PWC (Lindqvist & Nygård 2022) ja ohjelmistoyritys Visma (Perell 5.5.2017) tukevat väitettä, että automaatio edesauttaa yritysten sopeutumista alati muuttuvaan ympäristöön ja tehostavat yrityksen toimintaa.

Myyntilaskutuksessa automaatiota voidaan hyödyntää jouhevasti esimerkiksi valmiilla tuoterekistereillä, jossa tuotteen tietoihin määritellään kirjanpidon tili ja tiliöintisäännöt. Kun kirjanpidossa luodaan myyntilasku, kirjautuu myynti oikealle tilille, eikä sitä tarvitse erikseen käydä tekemässä jälkeinpäin. Automaatio edesauttaa myös myyntireskontraa ja laskujen seurantaa; asiakkaan maksessa laskun kohdistuu maksu automaattisesti oikealle laskulle viitenumeron avulla ja myyntilasku kuitaantuu maksetuksi. (Siivola ym. 2015, 56–57.) Henkilöstöalan yrityksessä automaatiota voidaan hyödyntää muun muassa siten, että työntekijän kirjatessa tehdyt työtuntinsa järjestelmään, voidaan niiden pohjalta luoda automatisoitu lasku eikä tunteja tarvitse manuaalisesti kirjata laskuille (Getetz 29.6.2022).

2.3 Myyntilaskutus henkilöstöalan yrityksessä

Myyntilaskutus henkilöstöalan yrityksessä eroaa monessa kohtaa esimerkiksi tuotemyynnistä, jossa laskutetaan konkreettisesta tuotteesta. Henkilöstöyrityksen myyntilaskutuksen voidaan sanoa olevan palvelumyyntiä, sillä yritys tarjoaa ostavalle yritykselle työvoimapalveluita. Palvelulla tarkoitetaan Christian Grönroosin kirjan ”Palvelujen johtaminen ja markkinointi” (2020, luku 3) mukaan ei-aineellista prosessia, joka koostuu toisiaan seuraavista toiminnoista. Resursseina palvelun toimittamiseen voidaan käyttää esimerkiksi ihmisiä tai järjestelmiä.

Henkilöstöalan yrityksen laskut perustuvat yleensä vuokratun työvoiman tuntimerkintöihin, jotka saadaan yrityksen käyttämästä työaikakirjausjärjestelmästä (Getetz 29.6.2022). Perittävä hinta perustuu palkkakertoimeen, joka muodostetaan vuokratyöntekijän erinäisistä kuluista, kuten rekrytointiin ja työsuhteeseen liittyvistä kustannuksista. Palkkakerroin voi sisältää mm. sairaspoissaolo-kustannukset, loma-ajan korvaukset, työnantajan pakolliset sivukulut ym. (Techam 2.10.2020.) Käytettävä palkkakerroin perustuu vuorostaan henkilöstöyrityksen ja asiakkaan väliseen sopimukseen, joka voi jokaisen yksittäisen asiakkaan kohdalla olla erilainen. Tämä asettaa vaatimuksia henkilöstöyrityksen käyttämille järjestelmille ja automaatiolle, jotta mahdolliset asiakas-, työehtosopimus- tai työntekijäkohtaiset poikkeamat saadaan laskuille oikein. (Yritys X Oy perehdytysmateriaali 2022; Techam 2.10.2020.)

3 Prosessi

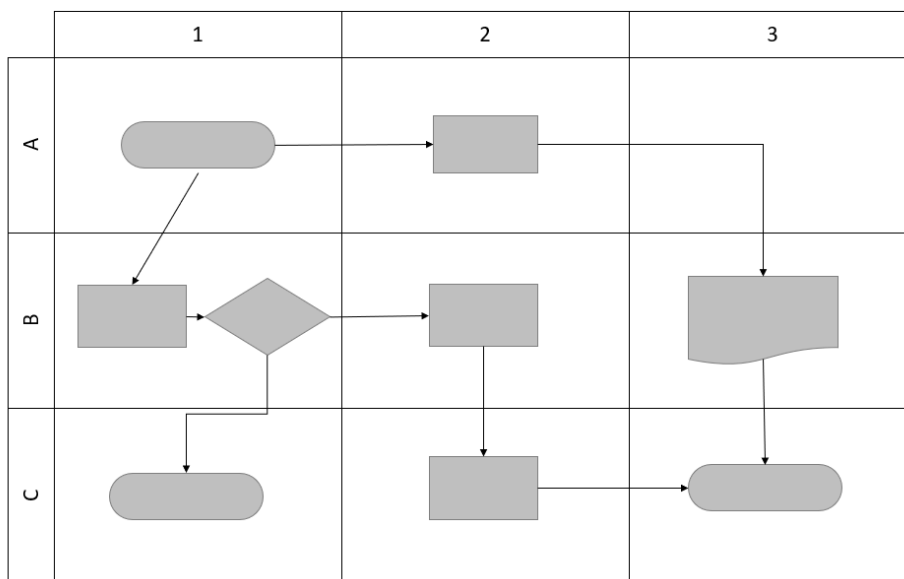
Elämämme on täynnä erilaisia prosesseja; oli kyse ruoan laitosta tai monimutkaisemmasta liiketoimintaprosessista (Boutros & Purdie 2014, 17). Prosessi on ketju toimintoja, joka johtaa haluttuun tavoitteeseen ja useimmiten eri prosessit seuraavat toisiaan tai toimivat limittäin (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). Esimerkiksi yrityksen kirjanpito prosessi sisältää mm. myynti- ja ostoreskontraprosessit ja myyntireskontraprosessia seuraa tarvittaessa perintäprosessi. Prosessiajattelu on syntynyt 1900-luvun alkupuolella ja on johtanut nykypäivän erilaisiin prosessien kehittämistapoihin, kuten Lean tai Six Sigma. Prosessiajattelun lähtökohtana on turhien toimintojen eliminointi ja vaiheiden asettaminen vuokaavioon. Vuokaavion tarkoituksena on visualisoida prosessi ja toimia perustana prosessin kehittämiseksi. Tänä päivänä yrityksissä nähdään prosessien tärkeys ja mikä merkitys niillä on yrityksen elossa pysymiseen ja siksi niiden tarkastamiselle ja kehittämiseksi annetaan yhä enemmän painoarvoa. (Boutros & Purdie 2014, 17–18.)

Prosessi on yhdistelmä toimintoja, joita suoritetaan arvoketjun tietyssä osassa ja joihin on määritetty missä, miten ja kuka suorittaa mitään toimintoa. Toiminnoista tulee niin kutsuttu toimintoketju, jonka avulla voidaan seurata, miten toiminto etenee alkupisteestä loppupisteeseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.; Boutros & Purdie 2014, 22.) Yrityksissä prosesseista puhutaan liiketoimintaprosesseina ja niiden tarkoituksena voi olla esimerkiksi tuotteen valmistus, palvelun tuottaminen tai asiakirjan laatiminen (Boutros & Purdie 2014, 22). Prosessien avulla voidaan ymmärtää, miten organisaatio toimii ja miten henkilöstön toiminta vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Henkilökunnan ymmärtäessä oman työpanoksensa merkityksen voi se edistää tuloksellisuutta. (Laamanen & Tinnilä 2013, 37.) Prosesseja voidaan myös hyödyntää käyttöohjeina tai perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille, ja ne tuovat johdonmukaisuutta tehtävien suorittamiseen ja laadunvarmistamiseen (Boutros & Purdie 2014, 22; 29).

Prosesseja on erilaisia ja ne voivat olla laaja-alaisia tai hyvin yksityiskohtaisia paneutuen pienimmänkin työtehtävän eri vaiheisiin. Yrityksen keskeisimpiä prosesseja ovat ne, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Hyvin suunniteltu prosessi tuo tehokkuutta asiakkaan suuntaan ja kustannustehokkuutta yritykselle sekä auttaa eliminoimaan päällekkäisiä työtehtäviä tai toimintoja. (Boutros & Purdie 2014, 22–23.; Laamanen & Tinnilä 2013, 121.; van der Aalst, La Rosa & Santoro 2016, 4.)

3.1 Prosessin mallintaminen

Prosesseja kuvataan usein graafisessa muodossa prosessikarttojen avulla helpottamaan prosessin ja sen läpikulun hahmottamista, mutta myös korostamaan läpinäkyvyyttä yrityksen prosessien tapahtumista (Bowles & Gardiner 2018, 1268; Ojasalo ym. 2014, 178). Prosessi voidaan kuvata laaja-alaisesti tai yksityiskohtaisesti, eli paneutumalla laaja-alaisen prosessin spesifiin osaprosessiin (Boutros & Purdie 2014, 23). Prosessikartasta löytyy toiminnan määrittely, resurssit, henkilöstö, menetelmä, työkalut sekä kyseisen prosessin kytkös muihin yrityksen prosesseihin (Laamanen & Tinnilä 2013, 121–124.; Boutros & Purdie 2014, 26–27). Prosessikartan luomiseen voi käyttää erilaisia järjestelmiä, esimerkiksi Microsoft Visiota tai PowerPointia. Prosessi kulkee läpi niin kutsuttujen uimaratojen, jotka kulkevat vaakatasossa ja jokaisella uimaradalla on määrätty tekijä, eli henkilö, joka suorittaa kyseisen toiminnon ja missä toiminto suoritetaan, esimerkiksi jossain yrityksen käyttämässä järjestelmässä. Prosessi tulee kuvata loogisessa järjestyksessä graafisten muotojen avulla ja sillä tulee aina olla alku ja loppu. (Meurman 13.3.2019.)



Kuva 4. Luonnos prosessikaaviosta (mukaillen Ljungberg & Larsson 2012, 134).

Bowlesin ja Gardinerin (2018, 1268) tutkimuksen tuloksena oli, että prosessikartan luominen auttoi prosessien ymmärtämisessä ja viestinnässä, mikä vuorostaan toi läpinäkyvyyttä yrityksen toimintoihin. Tutkimus osoitti, että prosessikartan luominen lisää ymmärrystä roolituksesta ja omasta osallisuudesta prosessiin. Tämän lisäksi prosessin sakatessa, prosessikartan avulla ongelmakohtat oli helpompi tunnistaa ja siten helpompi kehittää. (Bowles & Gardiner 2018, 1268.) Tuloksia tukee Greasley'n (2006, 100) tekemä tutkimus; prosessikartan luominen auttoi työntekijöitä ymmärtämään roolituksen lisäksi myös mitä kollegat tekevät. Lisäksi prosessikartta kertoi mitä tietyn

tehtävän suorittamisen jälkeen piti tehdä seuraavaksi ja miten yksi osaprosessi vaikutti kokonaisprosessiin. (Greasley 2006, 100.)

3.2 Prosessin omistaja

Prosessinomistajat ovat päävastuussa prosessin hallinnoinnista ja sen kehittämisestä. Prosessin-omistaja hallinnoi prosessiin liittyviä dokumentteja ja työohjeita sekä määrittää prosessin alku- ja loppukohdan. Mikäli prosessiin pitää tehdä muutoksia on ainoastaan prosessinomistajalla valtuudet tehdä tarvittavat muutokset. Suuremmissa organisaatioissa on prosessitiimit, kun taas pienemmissä yrityksissä prosessinomistajana voi toimia esimerkiksi yksikön vetäjä. (Boutros & Purdie 2014, 23.) Weitlanerin ja Kohlbacherin (2015, 54–55) tutkimus osoitti, että suuremmat tuotantoyritykset olivat enemmän prosessilähtöisiä toiminnassaan ja nimesivät prosessin omistajia useammin kuin pienemmät palveluita tarjoavat yritykset. Prosessiomistajuuden ja prosessin kehittämisen kuitenkin osoitettiin parantavan yrityksen taloudellista suorituskykyä ja asiakastyytyväisyyttä, joten prosessin omistajan nimeäminen oli yrityksille hyödyksi (Weitlaner & Kohlbacher 2015, 56).

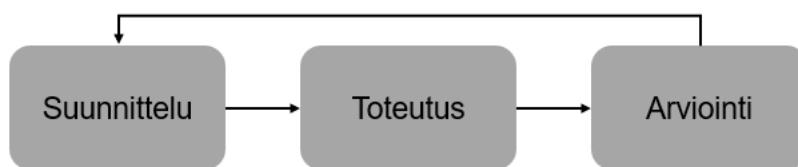
3.3 Prosessin analysointi ja mittaaminen

Prosessien tulee olla tehokkaita ja tuottaa yritykselle arvoa. Prosessin tehokkuutta ja läpikulkuaikaa voidaan mitata erilaisilla mittareilla, esimerkiksi maksettujen laskujen osuudella tai laskujen käsittelyaikaisten kestolla. Mittareiden avulla voidaan lähteä kohdentamaan kehitystoimenpiteitä tietyn prosessin kohtaan, jossa heikkous havaitaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 181.) Weitlaner ja Kohlbacher (2015, 47) alleviivaavat mittaamisen tärkeyttä toteamalla prosessien olevan hallittavissa ainoastaan niitä mittaamalla. van der Aalst, La Rosa ja Santoro (2016, 4) korostavat niin ikään prosessin kehittämisen tärkeyttä, sillä sen avulla voidaan muun muassa parantaa asiakastyytyväisyyttä, nopeuttaa prosessin läpikulkuaikaa tai tehostaa resurssien käyttöä. Demingin ympyrä tai PDCA-sykli ovat esimerkkejä prosessikehittämisen keinoista (Laamanen & Tinnilä 2013, 40). Jälkimmäistä prosessikehittämiseen käytettävää työkalua käsitellään tarkemmin seuraavassa osiossa.

Prosessin analysointi ja mittaaminen voi palveluita tarjoavassa yrityksessä olla haastavampaa kuin tuotantoyrityksessä palvelun aineettomuuden ja vaihtelevuuden takia. Tuotantoyritykset ovat luonnostaan enemmän prosessorientoituneita prosessien kvantitatiivisten mittaushälykäsyyksien takia. Palveluita tarjoavilla yrityksillä prosessien mittaamiseen ei ole tarkkoja työkaluja niiden arvioimiseen ja yritykset saattavat jopa karttaa niitä. (Weitlaner & Kohlbacher 2015, 45; 54.) Palveluyritys saattaakin sen sijaan hyödyntää kvalitatiivisia mittareita, kuten asiakas- tai työntekijäpalautetta prosessin toimivuuteen liittyen (Boutros & Purdie 2014, 124; 147).

4 Kehittäminen

Yrityksissä kehittämisellä tähdätään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä ja tuotteita, joilla pyritään esimerkiksi parantamaan kannattavuutta, tehostamaan toimintaa ja prosesseja, ratkaisemaan ongelmia tai motivoimaan henkilökuntaa. Jatkuva kehittyminen on etenkin nykypäivän globaalin ja muuttuvan ympäristön takia yrityksen elinehto. Kehittämistyötä tekevällä täytyy olla riittävät tiedonhankinta- ja innovaatiotaidot sekä kyky erottaa oleellinen tieto. (Ojasalo ym. 2014, 11–12.) Kehittämistyö on usein prosessi, joka tapahtuu vaiheittain ja edesauttaa siten järjestelmällistä edistymistä. Yksinkertaisimmillaan kehitystyö voidaan jäsentää kolmivaiheiseksi prosessiksi; suunnittelu, toteutus ja arviointi. Suunnitteluvaiheessa päätetään mihin prosesseihin paneudutaan, asetetaan tavoitteet ja pohditaan miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Toisessa vaiheessa suunnitelma toteutetaan suunnitelman mukaisesti ja hallitaan sen etenemistä. Tässä vaiheessa suurimmat haasteet liittyvät yleensä osaamisen ja resurssien puutteisiin, viestintään, henkilöiden johtamiseen muutoksessa ja vastustukseen uusia järjestelmiä kohtaan. Viimeisessä vaiheessa, arviointivaiheessa, tarkastellaan, kuinka kehittämissä on onnistuttu. (Ojasalo ym. 2014, 22–23; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 249–251.)



Kuva 5. Kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 23).

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 168) ovat samoilla linjoilla siitä, että etenkin prosessien kehittämisen päätavoitteena on tehokkuuden parantaminen, läpimenoaikojen nopeuttaminen ja laadun parantaminen. Prosesseja yhtenäistämällä ja standardisoimalla pyritään tuomaan niihin sujuvuutta ja tehokkuutta sekä ennaltaehkäisemään mahdollisia ongelmatilanteita. Taloushallinnossa prosessin kehittäminen voisi näkyä muun muassa siten, että taloushallinnon järjestelmiin kehitetään automaatiolla toimivia prosesseja, jolloin prosessi itsessään on tehokkaampi ja lopputulos luotettavampi. Automaatio tuo myös itsessään enemmän prosessien toimivuudesta kertovaa dataa, jota voidaan käyttää prosessien kehittämisessä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168–169.)

Kehittämisen edellytyksenä on tarpeeksi kattava ymmärrys nykytilanteesta, ja mitä paremmin se on dokumentoitu, sitä helpompi prosessia on lähteä kehittämään. Dokumentaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi taloushallinnossa prosessien kuvauksia ja työohjeita, joissa kuvataan tarkkaan työtehtävien läpivienti eri järjestelmissä. Dokumentaatio on erityisen tärkeää riskien hallinnan, tiedon

jakamisen, toiminnan tehokkuuden ja laadun varmistuksen näkökulmasta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 170–171.) Prosessin kehittämisessä tarkastetaan mitkä työvaiheet ovat tarpeettomia eivätkä vaikuta työn lopputulokseen. Tämänkaltaiset vaiheet on syytä eliminoida ajan säästämiseksi, prosessin tehostamiseksi ja yksinkertaistamiseksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 178–179.)

4.1 Kehittämiskohteen tunnistaminen

Kehittämiskohteiden tunnistaminen on kehittämisprosessin ensimmäinen askel. Kohteiden tunnistamiseksi on olemassa monenlaisia tapoja, kuten yrityksen saama asiakaspalaute, erilaiset mitattavat KPI:t, työntekijöiden palaute ja ehdotukset, kilpailijoiden toimintatapoihin vertailu tai järjestelmien tarjoamat raportit. Nämä tietolähteet voivat yhdessä tai erikseen toimia apuna kehittämiskohteen tunnistamisessa. Esimerkiksi asiakaspalaute voi paljastaa prosessin viivästymisistä tai virheistä, kun taas työntekijät voivat antaa arvokasta palautetta prosessin toimivuudesta ja mahdollisista ongelmakohtista ja pullonkauloista. Järjestelmien tarjoamat lokitiedot kertovat virheistä, kuten puuttuvista tiedoista tai tehottomista toiminnoista, jotka vaativat korjausta. (Boutros & Purdie 2014, 113; 124; 147).

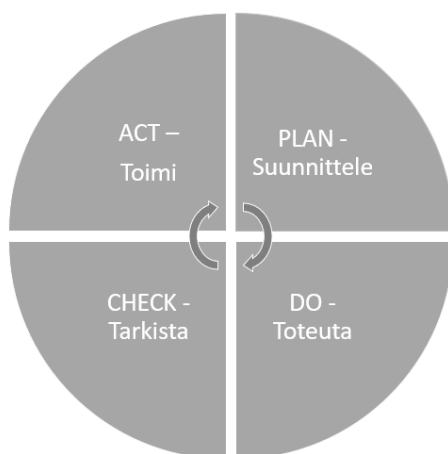
4.2 Kehittäminen taloushallinnossa

Taloushallinto on kytköksissä organisaation useimpiin muihin osastoihin ja toimintoihin tuottaessaan niille muun muassa palveluita ja raportointia. Koska taloushallinto on kytköksissä organisaation muihin osastoihin, vaatii taloushallinnon prosessien kehittäminen yhteistyötä näiden osastojen kanssa, jotta molemmat osapuolet ovat tietoisia ja ymmärtävät toisen tekemisestä sekä miten prosessit vaikuttavat oman osaston tekemiseen. Esimerkiksi myyntilaskutusprosessia kehittäessä vaikuttavat siihen asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset, jotka ovat myyntiosaston vastuulla, jolloin myyntilaskutusprosessia kehittäessä myyntiosasto on syytä ottaa mukaan kehitysprojektiin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 175–176.) Prosesseja voidaan joutua kehittämään myös ulkoisten syiden, kuten lainsäädännön takia. Esimerkiksi ulkoinen laskenta, eli kirjanpito, on tarkasti säädeltyä ja mikäli siihen liittyvä lainsäädäntö muuttuu, on yritysten oikaistava toimintatapojaan ja prosessejaan sen mukaiseksi. Yksi taloushallinnon kehityssuunta voi myös olla ulkoistetun palvelun, kuten tilitoimiston, käyttö. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 248; 251.)

Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen on tuonut paljon uusia mahdollisuuksia taloushallintoon uusien järjestelmien muodossa. Järjestelmien tarkoitus on ollut sähköistää ja tehostaa taloushallinnon prosesseja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 248.) Viime vuosina taloushallinnon prosessien kehittämisessä automatisointi on ollut suuri tekijä, kun prosesseja on pyritty tehostamaan. Automatisointi vähentää manuaalisia työvaiheita ja nopeuttaa niitä, sekä standardisoi toimintoja, jotta ne suoritetaan yhteneväisesti. Tämä vapauttaa ihmisen aikaa muihin tehtäviin, mikä vuorostaan

edistää tuottavuutta. Samalla inhimillisten virheiden määrä vähenee ja prosessien kustannukset laskevat, kun ne tehostuvat. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 182–183.)

Taloushallinnossa on tärkeää arvioida jatkuvasti prosessien toimivuutta ja kehittää niitä. Tähän voi käyttää esimerkiksi Lean-työkaluja, kuten PDCA-mallia (Plan-Do-Check-Act), jonka avulla voidaan suunnitella, toteuttaa, tarkastella ja korjata prosesseja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 266; Boutros & Purdie 2014, 124.) Malli mukailee pitkälti perinteistä kehittämistyön prosessia, joka on kuvattuna kuvassa 4. PDCA-malli on kehitetty alun perin 1930-luvulla ja mallin käytön tarkoituksena on kerätä dataa, arvata tulevaisuuden olosuhteita ja markkinan kysyntää sekä kehittää toimintasuunnitelma parannuksille. Näiden avulla yritys selviäisi ympäristön ja markkinan asettamista vaatimuksista ja muutoksista. PDCA-mallissa on neljä vaihetta, joita kuvaavat mallin nimessä olevat kirjaimet; P – ”plan”, eli suunnittele, D – ”do”, eli toteuta, C – ”check”, eli tarkista ja A – ”act”, eli toimi. Suunnitteluvaiheessa kerätään dataa mahdollisista kehittämiskohteista ja arvioidaan mm. kustannuksia. Tässä vaiheessa pyritään myös ennustamaan mahdollisimman tarkasti tulevaisuuden olosuhteita ja markkinakysyntää, johon parannus ja kehitys vastaisi. Toteutusvaiheessa suunnitelma pannaan toimeen ja voidaan nähdä organisaation jokapäiväisenä tekemisenä ja tavoitteen tavoittelemisena. Kun suunnitelma on junailtu käytäntöön, voidaan siitä kerätä dataa ja siten tarkistaa onko se onnistunut vai epäonnistunut vastaamaan ympäristön ja markkinan asettamaan kysyntään ja muutokseen. Tarkistusvaiheen avulla voidaan siirtyä PDCA-mallin viimeiseen vaiheeseen, eli toimintavaiheeseen. Tässä vaiheessa tehdään päätös siitä, jatketaanko suunnitelman mukaisella kehityksellä vai muutetaanko suunnitelmaa. Mikäli suunnitelmaan tehdään muutoksia alkaa PDCA-sykli alusta ja vaiheet käydään läpi uudestaan. (McVay, Kennedy & Fullerton 2013, 98–99.)



Kuva 6. PDCA-malli (mukaillen McVay, Kennedy & Fullerton 2013, 99).

PDCA-malli on hyödyksi organisaation jokaisessa yksikön kehittämisprojektissa, sillä se antaa hyödyllistä dataa etenkin suunnitteluvaiheessa. Datalla voidaan arvioida nykytilaa erilaisten

mittareitten avulla ja sen pohjalta toteuttaa kehittämis- ja muutostöitä, joiden hyödyllisyyttä ja toimivuutta arvioidaan vuorostaan seuraavassa vaiheessa. (McVay, Kennedy & Fullerton 2013, 99.)

4.3 Myyntilaskutusprosessin kehittäminen

Myyntilaskutusprosessin kehittäminen on tärkeä askel kohti tehokkaampaa ja sujuvampaa liiketoimintaa. Digitaalinen taloushallinto ja automaatio ovat edistäneet myyntilaskutusprosessin kehittymistä ja vapauttanut henkilöresursseja muihin tehtäviin, vähentänyt inhimillisten virheiden syntyä ja nopeuttanut prosesseja. (Siivola ym. 2015, 15; 20–22: Kaarlejärvi & Salminen 2018, 22.) Henkilöstöalan yrityksen myyntilaskutusprosessi poikkeaa tyypillisen tuotemyynnin myyntilaskutusprosessista suuresti ja perustuu työntekijöiden työtuntikirjauksiin ja kuluihin, mikä asettaa vaatimuksia yrityksen käyttämälle järjestelmälle prosessin sujuvuuden varmistamiseksi (Getetz 29.6.2022; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93).

Kehittääkseen myyntilaskutusprosessiaan yritys voi hyödyntää erilaisia digitaalisia ratkaisuja ja automaation tuomaa sujuvuutta, mutta nämäkään eivät aina toimi mutkattomasti. Prosessia on syytä tarkastella ja arvioida tasaisin väliajoin esimerkiksi PDCA-syklin avulla tai havaita kehittämiskohteita muun muassa asiakas- ja työntekijäpalautteiden avulla. Myyntilaskutusprosessin sujuvuudella voi siis olla merkittäviä vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden motivaatioon. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 266; Boutros & Purdie 2014, 124.) Kehittämällä halutaan luoda uusia toimintatapoja ja menetelmiä, joilla pyritään parantamaan yrityksen kannattavuutta, tehostamaan toimintaa ja prosesseja (Ojasalo ym. 2014, 11–12).

5 Menetelmät kehittämistyössä

Kehittämistyössä on tärkeää kyetä käyttämään erilaisia menetelmiä. Jotta käyttäjä kykenee käyttämään erilaisia menetelmiä, täytyy hänen osata tuntea keskeisimpiä käsitteitä ja osata valita juuri omaan kehittämistyöhön sopivan menetelmän. Kriittisyys, järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus ovat kehittämistyötä tekevällä tärkeitä piirteitä. (Ojasalo ym. 2014, 11. 14.)

5.1 Lähestymistapa kehittämistyössä

Ennen menetelmän valitsemista Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 14) kehottavat valitsemaan minkä lähestymistavan mukaan kehittämistyötä lähdetään suunnittelemaan. Lähestymistapa kehittämistyössä vastaa tutkimustyyppisessä projektissa tutkimusstrategian valintaa. Kehittämisen ja tutkimustyön lähestymistavoissa ja tutkimusstrategioissa on useampia samankaltaisia ominaispiirteitä, mutta kehittämistyön lähestymistavoissa on muutama erilainen tapa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 53-85) luettelevat erilaisiksi lähestymistavoiksi mm. tapaustutkimuksen, konstrukttiivisen tutkimuksen, palvelumuotoilun ja innovaatiotutkimuksen. Tapaustutkimus soveltuu parhaiten kehittämissuhteita tuottavalle tutkimukselle ja tutkimuksen kohteena on yleensä jokin ennalta määrätty tapaus kuten yritys, palvelu tai prosessi. Konstrukttiivinen tutkimus taas soveltuu parhaiten päämäärän ollessa konkreettisen tuotoksen luominen, esimerkiksi uusi tuote. Palvelumuotoilu keskittyy nimensä mukaisesti palvelun laadun kehittämiseen asiakasymmärryksen kautta. Innovaatiotutkimuksessa innovoidaan jotakin täysin uutta, esimerkiksi järjestelmä. (Ojasalo ym. 2014, 53–85.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen myyntilaskutusprosessia, jonka takia tapaustutkimuksellinen lähestymistapa soveltuu parhaiten kyseisen prosessin lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksessa tyypillistä on perehtyä yhteen tiettyyn tutkittavaan kohteeseen mahdollisimman huolellisesti kysymyksien ”miten?” ja ”miksi?” avulla, jotta tutkimuksen avulla voidaan tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa. Tapaus voi olla esimerkiksi ihmisryhmä, prosessi, toiminto tai organisaatio, mutta olennaisinta on se, ettei tuloksilla pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tapausta, eli esimerkiksi yrityksen prosessia, tutkitaan ajalliset, paikalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet huomioon ottaen ja tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Tapaustutkimus alkaa perinteisesti tutkittavasta kohteesta ja tutkijan kiinnostuksesta tätä kohtaan, mahdollisesti aiemman tiedon saattamana, jotta kehittämishalu on herännyt. Tapaukseen perehdytään ensin pintapuolisesti ja syvennyttään sen mukaan, jolloin myös tarkentavat kysymykset heräävät ja auttavat tausta-aineiston keräämisessä. Seuraavassa vaiheessa tapaukseen perehdytään ja kehittämiskohde tarkentuu, jolloin voidaan aloittaa empiirisen aineiston keruu eri menetelmillä. Menetelminä voi toimia mm. havainnointi, kirjallisen aineiston analysointi tai erilaiset

haastattelut. Tiedonkeruun jälkeen tutkija voi ehdottaa kehityskohteita tai -malleja, joita tapaukseen voitaisiin soveltaa. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

5.2 Menetelmän valinta kehittämistyössä

Lähestymistavan jälkeen valitaan kehittämisen tukena käytettävää menetelmää. Menetelmiä on kahdenlaisia; määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Määrällisen menetelmän mukainen tiedonkeruumenetelmä on esimerkiksi kysely, joka voidaan analysoida tilastollisin menetelmin ja tulokset yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Laadullisia tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. erityyppiset haastattelut, havainnointi tai blueprinting. Laadullisten menetelmien avulla halutaan ymmärtää tutkittavaa kohdetta paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tapauskohtaiseen tutkimukseen laadullinen menetelmä soveltuu yleisesti ottaen paremmin, sillä tapauksia halutaan ymmärtää syvällisemmin ja tuloksia ei voi yleistää muihin kohteisiin kuin tutkittuun kohteeseen. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.) Tämän opinnäytetyön menetelmät ovat haastattelu opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa sekä prosessikaavion luominen ja tarkastelu blueprint-menetelmällä.

Haastattelut ovat yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus-, että kehittämistyössä. Haastatteluiden avulla on helppo selventää ja syventää aihepiiriin kuuluvia asioita ja niiden avulla on mahdollisuus saada uusia näkökulmia kehitettävään kohteeseen. Haastattelutapoja on monenlaisia; esimerkiksi teema-, syvä- ja ryhmähaastattelut, ja kesto voi vaihdella kymmenistä minuuteista useiksi tunneiksi. Haastattelut kannattaa äänittää, sillä äänitteen avulla on mahdollisuus palata haastateltavaan sanomisiin ja analysoida niitä tarkemmin. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu valmiiksi ja ne esitetään sovitussa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden järjestystä esimerkiksi haastateltavan vastausten perusteella. Avoin haastattelu on enemmän keskustelunomainen tilanne, jossa molemmat osallistuvat keskusteluun tasapuolisesti. (Ojasalo ym. 2014, 106–108.)

Toinen menetelmä on niin kutsuttu blueprinting tai prosessianalyysi. Blueprinting- menetelmässä luodaan prosessikaavio ja sen avulla voidaan tarkastella ja kehittää prosesseja. Prosessikaavio voi mukailla Ljungberg ja Larsson (2012, 134) mallia prosessikaaviosta. Prosessikaavio auttaa havainnollistamaan prosessin kokonaiskuvan, sen osatekijät ja niiden yhteydet. Kaaviossa määritellään prosessin kulku, eri vaiheet ja roolitukset, jolloin työntekijät saavat mahdollisuuden nähdä miten heidän työtehtävänsä vaikuttavat kokonaisuuteen ja mikä työtehtävien päämäärä on. Menetelmän avulla voidaan identifioida prosessin heikkouksia ja pullonkauloja, jotka kaipaavat kehittämistä. Blueprintejä voidaan tehdä eri tasoilla ja yksityiskohtaisuus vaihtelee, mutta yleisesti ottaen kehitettäväksi kohteeksi valitaan tietty osa laajemmasta prosessista. (Ojasalo ym. 2014, 178–179; 182.)

6 Kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessin kehittäminen toiminnallisen työn tuloksena

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Yritys X:n myyntilaskutusprosessia. Yritys hyödyntää useita eri järjestelmiä ja niiden tarjoamaa automaatiota laskuttaessaan myyntisaamisiaan, mutta tietyt kohdat myyntilaskutusprosessissa vaativat paljon manuaalista työtä ja automaation sekä kollegan tekemän työn tarkistamista. Keskustellessamme opinnäytetyön aiheesta yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa sekä työn edetessä saimme identifioitua tietyn osan myyntilaskutusprosessista, joka koetaan erityisen alttiiksi virheille manuaalisten työvaiheitten ja tarkistamisten takia. Vaihe, joka valittiin tarkemman tarkastelun kohteeksi, oli vuokratyöntekijöiden laskutusprosessi. Alla olevissa kappaleissa kerrotaan myyntilaskutusprosessista kokonaisuudessaan ja sen jälkeen keskitytään vuokratyöntekijöiden myyntilaskutusprosessiin. Kokonaiskuva auttaa ymmärtämään, miten henkilöstöalan yrityksen myyntilaskutusprosessi toimii ja mistä se koostuu. Sen jälkeen keskitytään vuokratyöntekijöiden laskutusprosessiin, joka on tämän opinnäytetyön keskeinen aihe ja tarkemman tarkastuksen kohteena. Myyntilaskutusprosessin tarkastelun tavoitteena on selkeyttää ja tehostaa sitä kehityksen kautta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kriittisesti tarkastella kyseistä prosessia ja tuoda esiin mahdollisia kehityskohteita, joita Yritys voisi lähteä viemään eteenpäin.

6.1 Prosessikuvauksen luonti

Ennen opinnäytetyön aloittamista minulla oli hyvä käsitys ja kokemusta myyntilaskutusprosessin kulusta työtehtävieni kautta. Varmistuakseni osaamisestani prosessin etenemisen oikeellisuudesta kävimme yhdessä toimeksiantajan kanssa läpi myyntilaskutusprosessin nykytilaa. Keskustellessamme kävimme läpi prosessia vaihe vaiheelta samalla kun kirjoitin muistiinpanoja tietokoneelleni. Hyödynsin työni perehdytysvaiheessa kirjoittamiani muistiinpanoja ja täydensin niitä keskustelussa ilmi tulleilla yksityiskohdilla. Keskustelun pohjalta loin prosessista ensin Microsoft Word:iin sanallisen prosessikuvauksen ranskalaisilla viivoilla. Sanallisen kuvauksen avulla loin sen jälkeen blueprint-tyyppisen prosessikuvauksen luonnosversion MS Visiolla hyödyntäen uimaratoja ja prosessikuvauksissa tyypillisimmin käytettyjä kuvioita. Osaamista prosessikuvauksen tekoon olen saanut koulussa käytyä kurssilta, jossa teimme prosessikuvauksia samaisella ohjelmalla. Luonnosversion luonti oli kurssin ansiosta melko suoraviivaista, sillä tiesin, mitä mallintamisen kuvioita tulisi käyttää ja miten uimaradat rakentuvat.

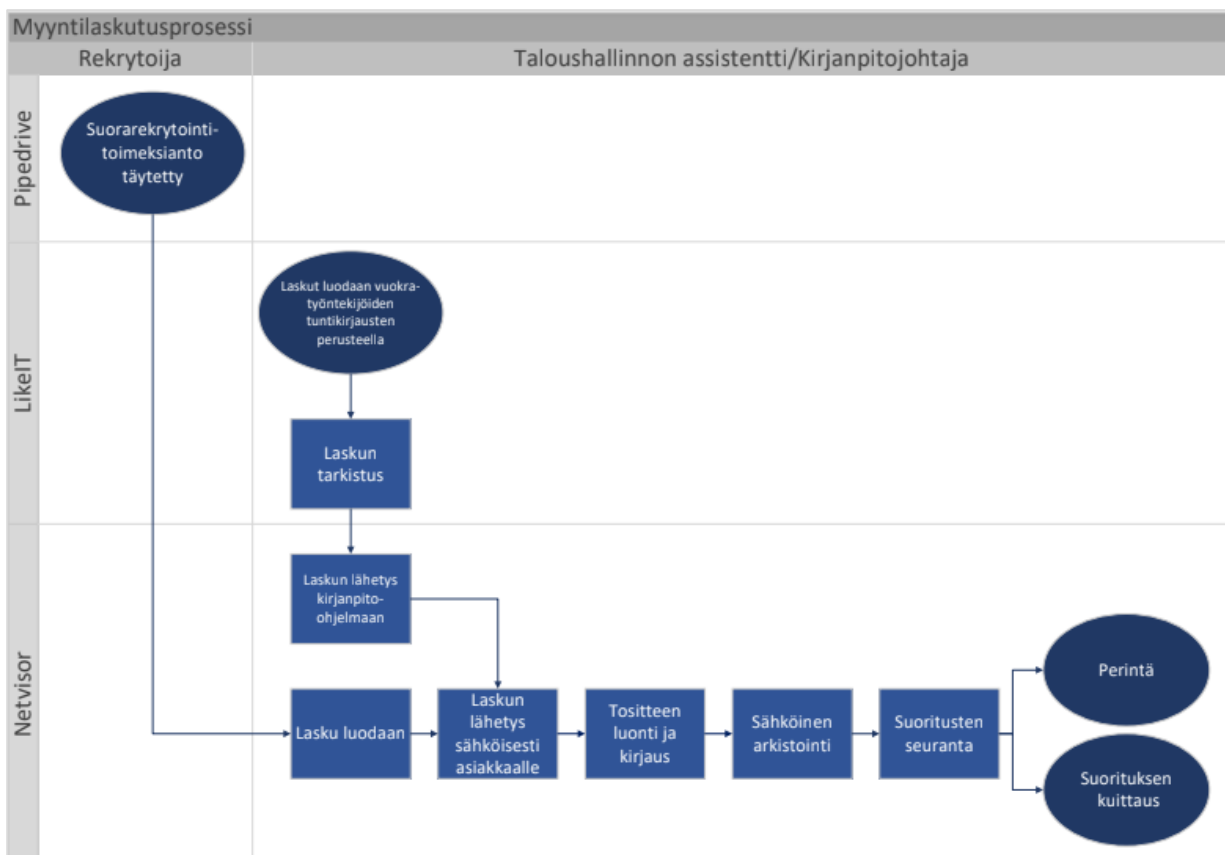
Prosessin kulku oli minulle entuudestaan tuttu työtehtävieni kautta, joten ainoastaan prosessikuvauksen yksinkertaistaminen tuotti haasteita. Laskutusprosessissa on monta eri vaihetta ja sen aikana käytetään useita eri järjestelmiä, jolloin prosessikuvauksesta tulee helposti sekava. Sain kuitenkin luotua prosessista niin yksinkertaisen ja visuaalisesti miellyttävän näköisen kuin suinkin

mahdollista. Lopuksi lähetin luonnosversion toimeksiantajalle tarkasteluun, jotta hän voisi antaa siitä palautetta ja voisin luoda prosessikuvauksen lopullisen version.

Toimeksiantajani totesi, että prosessi on kokonaisuudessaan oikein ja kommentoi vain muutamaa yksittäistä kohtaa, joista meillä oli näkemyseroja. Olin esimerkiksi muotoillut kuvauksessa laskujen muodostuvan vuokratyöntekijöiden palkkojen perusteella, kun toimeksiantajani taas koki laskutuksen muodostuvan vuokratyöntekijöiden työtuntikirjausten perusteella. Muutin kyseisen kohdan toimeksiantajan palautteen mukaiseksi. Lisäsin myös prosessikuvaukseen yhden uimaradan laskutusprosessissa käyttämällemme järjestelmälle, Trellolle, sekä prosessin aloituskohdan. Oman tietoni, prosessin läpikäynnin ja toimeksiantajan antaman palautteen perusteella olen luonut seuraavassa kappaleessa olevan prosessikuvauksen.

6.2 Myyntilaskutusprosessin nykytila

Kuvassa 6 on yleiskatsaus Yritys X:n myyntilaskutuksen nykytilasta. Prosessi sisältää tyypilliselle henkilöstöalan yritykselle kaksi tuotetta; suorarekrytoinnin ja vuokratyöntekijöiden laskutuksen. Taloushallinnon suorittaman myyntilaskutusprosessilla on siis kaksi aloituspistettä riippuen siitä, kumpaa tuotetta ollaan laskuttamassa.



Kuva 7. X Oy:n myyntilaskutusprosessin nykytila.

Suorarekrytoinnin laskutuksen prosessia edeltää rekrytointiprosessi, joka päättyy rekrytoijan suoritettua rekrytointitoimeksiannon. Rekrytoija siirtää siinä vaiheessa suoritettua toimeksiannon omasta myyntiputkesta taloushallinnon myyntiputkeen asiakkuuksien hallintajärjestelmä Pipedrive:ssa. Toimeksiannon siirtyessä taloushallinnon myyntiputkeen toimii se merkinä laskuttaa asiakasta kyseisestä rekrytoinnista. Asiakastiedot, laskutushinta, mahdolliset viitteet ja maksuajat sekä mahdollisen henkilöarvioinnin laskutustiedot löytyvät toimeksiantokortin lisätiedoista samassa järjestelmässä. Tuotteesta luodaan sen jälkeen lasku taloushallinnon ohjelma Netvisor:ssa näiden tietojen perusteella ja lähetetään asiakkaalle sähköisessä muodossa joko sähköpostitse tai verkkolaskuna. Laskun lähetyksen jälkeen se arkistoituu Netvisoriin ja myyntireskontrassa voidaan aloittaa suoritusten seuranta.

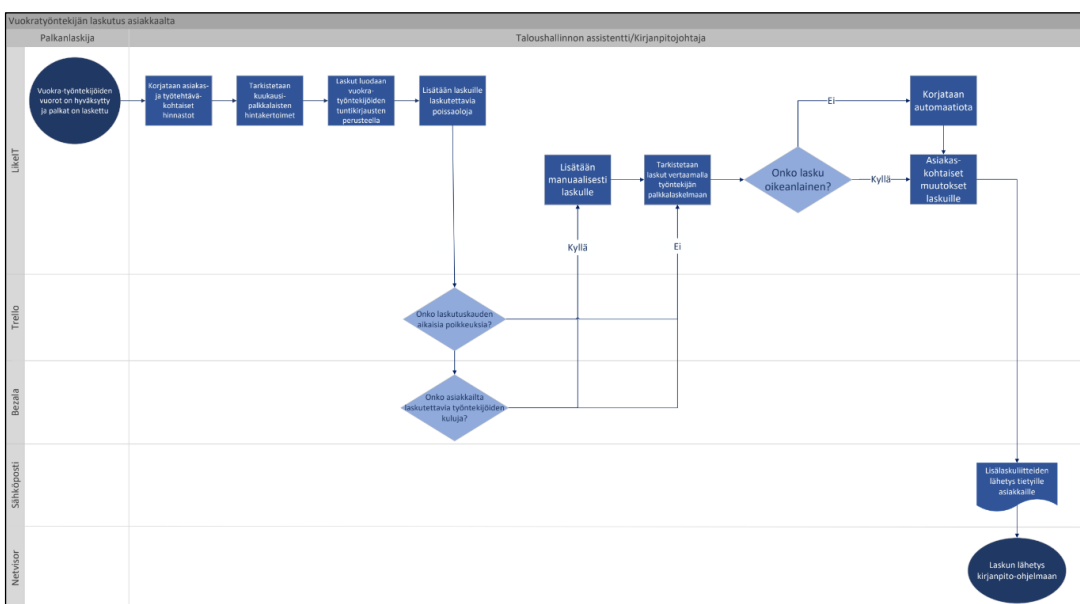
Vuokratyöntekijöiden tuntien laskutus asiakkailta on monivaiheisempi prosessi. Kyseisen tuotteen myyntilaskutusprosessia edeltää palkkahallinnon prosessi, jossa palkanlaskija laskee ja muodostaa työntekijöiden palkat ja palkkalaskelmat LikeIT-järjestelmässä työtuntimerkintöjen perusteella. LikeIT on eri ohjelmista koostuva ohjelmistoperhe. Yritys X käyttää LikeIT:tä työtuntikirjauksiin, palkkojen laskemiseen sekä laskujen muodostamiseen. Tuntimerkintöjen tarkistamisen ja hyväksymisen jälkeen työtunneista voidaan muodostaa laskut LikeIT:ssä. Laskutussummat koostuvat vuokratyöntekijöiden palkoista, lisistä ja kulukorvauksista, joihin lisätään Yrityksen ottama palkkio ja arvonnisävero. Automaatioasetusten avulla oikea työntekijä on oikean asiakkaan laskulla ja tilattujen työtuntien määrä perustuu työntekijän tekemiin tuntimerkintöihin. Laskutussummat muodostuvat automaation avulla yhdessä asiakaskohtaisten hinnastojen ja laskutustietojen perusteella, jotka on luotu asiakkaan ensimmäisen tilauksen yhteydessä.

Laskujen muodostamisen jälkeen X Oy:n taloushallinnon assistentti ja kirjanpitojohtaja tarkistavat laskujen oikeellisuuden vertaamalla työntekijän palkkalaskelmaa laskuun. Tarkistamisen tarkoituksena on löytää mahdolliset automaation tekemät virheet, joka on voinut aiheuttaa virheelliset hinnastot, kulujen puuttumisen tai sinne kuulumattomat kulut. Kun laskut on tarkistettu ja on voitu varmistua siitä, että ne ovat oikein voidaan ne integraation avulla siirtää LikeIT-järjestelmästä taloushallinnon ohjelmisto Netvisoriin. Laskut lähetetään sen jälkeen asiakkaille samalla tavalla kuten suorarekrytoinnissa, eli sähköisessä muodossa joko sähköpostitse tai verkkolaskuna. Suorituksen seuranta toteutetaan myös Netvisorissa.

6.3 Kehittämiskohteen tunnistaminen

Muodostettuani prosessin nykytilan pystyin paremmin tunnistamaan kohdan prosessissa, joka vaatisi tarkempaa tarkastelua tässä opinnäytetyössä. Tarkemman tarkastelun kohteeksi valitsin yhdessä toimeksiantajan kanssa vuokratyöntekijöiden laskutusprosessin, joka sisältää laskuluonnosten tarkistusprosessin. Prosessi valikoitui syystä, että se on hyvin monivaiheinen ja aikaa vievä prosessi. Yritys haluaisi pystyä luottamaan enemmän järjestelmän tarjoamaan automaatioon, mutta tällä hetkellä siihen ei kyetä. Laskujen tarkistuksessa havaitaan usein puuttuvia kuluja, automaation tuomia sinne kuulumattomia tai muita virheellisiä eriä. Prosessiin kuuluu myös useita manuaalisia työvaiheita, jossa laskuille lisätään eriä, joita ei ole mahdollista edes saada automaation avulla laskulle, esimerkiksi kun asiakkaalta laskutetaan työntekijän lomarahoja, joita Yritys X on maksanut vuokratyöntekijälle. Laskuja luodaan pääasiassa kaksi kertaa kuukaudessa ja laskut tarkistetaan laskujen luonnin yhteydessä kaksi kertaa kuukaudessa. Vain yksittäisten asiakkaitten tai erikoistilanteiden takia laskuja luodaan laskutuskauden ulkopuolella. Erikoistilanne voisi olla esimerkiksi aiemmalla kaudella unohtunut lasku tai hyvityslaskun ja uuden korjatun laskun luonti. Vuokratyöntekijöiden myyntilaskutusprosessi suoritetaan siis vähintään kaksi kertaa kuukaudessa.

Kun olin päättänyt yhdessä toimeksiantajan kanssa tarkemman tarkastelun alle valikoidusta prosessista piirsin MS Visiolla uuden yksityiskohtaisemman prosessikuvauksen. Sisällytin prosessin kulkuun laskuluonnosten tarkastuksen, sillä uskon prosessin pullonkaulojen löytyvän nimenomaan prosessin eri tarkistusvaiheista. Alla olevassa prosessikuvauksessa on kuvailtu yksityiskohtaisemmin laskujen tarkistusprosessi ja mitä vaiheita siihen kuuluu. Suurempi kuva laskutusprosessista löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.



Kuva 8. Vuokratyöntekijöiden laskutusprosessi.

Myyntilaskutusprosessi alkaa, kun palkanlaskennan prosessi päättyy ja palkanlaskija on hyväksynyt työntekijöiden työvuorot ja automaatio on vuorojen perusteella muodostanut palkkalaskelmat. Myyntilaskutusprosessin ensimmäinen vaihe voidaan käytännössä suorittaa jo ennen kuin palkanlaskija on hyväksynyt työvuorot ja palkkalaskelmat on muodostettu, sillä laskuluonnokset eivät ilmesty automaattisesti palkkalaskelmien muodostuttua. Ensimmäinen vaihe, joka vuokratyöntekijöiden laskutusprosessissa tehdään, on tarkistaa, että asiakas- ja työtehtäväkohtaiset hinnastot ja kertoimet ovat kunnossa LikeIT-järjestelmässä. Järjestelmä herjaa, mikäli esimerkiksi asiakkaan tai työtehtävän takana, johon työntekijä on merkannut itselleen työvuoron, puuttuu hintatiedot tai -kerroin ja antaa siten indikaattorin käydä lisäämässä ne. Hinta- ja kerrointiedot löytyvät Yrityksen ja asiakkaan välisestä sopimuksesta. Kertoimella tarkoitetaan palvelun hinnoittelua, josta muodostuu kulun ja hinnan välinen kate.

Suurin osa Yrityksen työntekijöistä ovat tuntityöntekijöitä, eli palkka maksetaan tehtyjen työtuntien perusteella. Pienempi osuus vuokratyöntekijöistä ovat kuukausipalkkaisia ja heidän hinta- ja kerrointietonsa tarkistetaan erikseen hakemalla järjestelmästä kaikki edellisen kuukauden aikana aloittaneet kuukausipalkkaiset työntekijät ja käymällä heidät yksitellen läpi. Koska tarkistus tehdään kuukausittain, voidaan olettaa aiempina kuukausina aloittaneiden hinta- ja kerrointietojen olevan kunnossa. Tarkistuksen yhteydessä tarkastellaan hintakerrointa ja laskutusasetusta. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkistetaan, että kerroin on lisätty oikein ja sen tarkkuus on asianmukainen. Lisäksi varmistetaan, että laskutustavaksi on valittu kuukausipalkkainen. Samalla tarkistetaan, että kuukausipalkka on lisätty oikeaan kohtaan eikä tuntipalkkasarakkeeseen, jolloin tuntipalkka olisi kuukausipalkan suuruisen. Hinta- ja kerrointietojen ollessa kunnossa voidaan myyntilaskut luoda automaation avulla.

Kun laskuluonnokset on luotu LikeIT-järjestelmään, voidaan niihin lisätä manuaalisesti lisättäviä eriä. Ensimmäisessä manuaalisessa vaiheessa laskuille lisätään sopimuksen mukaisia poissaoloja, joista on sovittu laskutusoikeus tiettyjen asiakkaiden kanssa. Tämä on suurin yksittäinen laskutukseen liittyvä tehtävä, joka vaatii huomiota ja tarkkuutta. Suurimmalta osalta asiakkaita ei saa laskuttaa poissaoloja tai heiltä saa ainoastaan laskuttaa tietyn tyyppisiä tai pituisia poissaoloja. Tämän takia automaatiosta on otettu pois automaattinen poissaolojen vienti laskuille, sillä on koettu helpommaksi lisätä itse manuaalisesti laskutettavat poissaolot kuin poistaa automaation laskuille tuomia poissaoloja.

Poissaolojen lisäyksen jälkeen katsotaan projektinhallintatyökalu Trellosta, mikäli kuluneen palkkakauden aikana on noussut poikkeustapauksia, joita täytyisi muistaa tulevassa laskutusajankohdassa. Tämän tyyppisiä poikkeuksia on esimerkiksi edellisellä laskutuskaudella laskutettuja eriä, joita hyvitetään asiakkaalle, edellisellä kaudella poisjääneitä eriä, luontoisetujen laskuttamista

asiakkaalta tai muuta vastaavaa. Nämä lisätään kyseisen asiakkaan laskulle LikeIT:ssä ja siirretään Trellossa ”suoritettu” -kohtaan, jolloin muut toimintoa hoitavat henkilöt tietävät kulun jo olevan laskulla. Mikäli asiakasyrityksellä työssä olevalla henkilöllä on Yrityksen luottokortti tai paljon työhön liittyviä kuluja on hänelle voitu luoda Bezala-tunnukset. Bezala on kuittien ja matkalaskujen käsittelyyn käytettävä ohjelma. Nämä kulut käydään läpi aina laskutuskausittain ja lisätään tarvittaessa laskuille manuaalisesti.

Seuraava vaihe on laskuluonnosten vertaaminen työntekijöiden palkkalaskelmiin. Laskuluonnokset käydään yksitellen läpi ja työntekijän palkkalaskelma haetaan viereiseen näkymään, jotta laskua ja palkkalaskelmaa voidaan verrata keskenään. Laskusta tarkistetaan kaikkien palkkaan liittyvien erien tulleen laskulle, mutta myös jos automaatio on tuonut laskulle sinne kuulumattomia eriä. Laskua korjataan sen mukaan mitä työntekijän palkkalaskelmassa on ja mahdollisesti lisätään tai poistetaan eriä. Tämä vaihe on prosessin pitkäkestoisin vaihe, sillä laskuja on suurin piirtein 250 kappaletta ja työntekijöitä laskuilla yhteensä n. 800.

Laskujen tarkastamisen jälkeen laskun ulkonäköön ja sisältöön voidaan tehdä asiakaskohtaisia muutoksia. Muutokset voivat olla esimerkiksi laskun anonymisointia, tietyn tekstipätkän lisäämistä tai laskurivejä. Näitä ei voida säätää automaation avulla, sillä joko ne vaikuttavat asiakkaan kaikkiin laskuihin tai jopa Yrityksen kaikkiin laskuihin. Samalla tietyille asiakkaille lähetetään laskuliitteitä sähköpostitse, esimerkiksi anonymisoitujen laskujen työntekijäkohtaiset tiedot. Prosessi päättyy siihen, että laskut siirretään integraation avulla LikeIT-järjestelmästä Netvisorin, josta ne lopullisesti lähetetään asiakkaille.

6.4 Prosessin pullonkaulat

Yritys X voi tunnistaa prosessin pullonkauloja mm. sen avulla, kuinka paljon asiakkaat reklamoivat heille lähetettyjä laskuja. Reklamaation aiheen avulla voidaan tunnistaa kohta prosessissa, jolloin virhe on ilmennyt. Jos samasta aiheesta tulee paljon reklamaatioita, on se kohta prosessissa syytä ottaa tarkempaan tarkasteluun ja kehittämiskohteeksi. Prosessin pullonkaulojen tunnistamisen avuksi haastattelin toimeksiantajallani työskentelevää kirjanpitojohtajaa. Haastattelu oli hyvin vapaamuotoinen ja olin laatinut muutaman kysymyksen etukäteen, mutta pääosin keskustelu eteni omalla painollaan käydessämme läpi prosessia kohta kohdalta. Kysymykset löytyvät tämän opinäytetyön liitteestä 2. Haastattelun pohjalta esiin nousi useita varteenotettavia pullonkauloja, joita olisi syytä lähteä kehittämään, jotta prosessi olisi sujuvampi.

Ensimmäisenä pullonkaulana nousi esiin se, että asiakkaan tai työtehtävän tietojen takana LikeIT-järjestelmässä ei ole kerroin- tai hinnastotietoja, jolloin ne täytyy lisätä tietoihin ennen kuin laskuluonnokset luodaan tai se huomataan vasta siinä vaiheessa, kun laskuluonnoksia tarkastetaan.

Järjestelmä antaa virheilmoituksen, joka auttaa tunnistamaan asiakkaat ja työtehtävät, joiden tiedot puuttuvat. Tämän avulla puuttuvat tiedot voidaan helposti paikantaa. Tämä pullonkaula voitaisiin välttää vuokratyöntekijöiden myyntilaskutusprosessissa, mikäli kerroin- ja hinnastotiedot lisättäisiin heti kun uusi asiakas tai työtehtävä luodaan järjestelmään. Myyntilaskutusprosessissa on myös vaihe, jolloin uusien kuukausipalkkaisten työntekijöiden hintakertoimet pitää käydä yksitellen tarkistamassa, että ne ovat oikein, palkkasumma on syötetty oikeaan sarakkeeseen ja oikea laskutus-tapa on valittuna (tunti- vai kuukausilaskutus). Puuttuvat tiedot voi johtaa tarpeettomiin viiveisiin, kun laskutusosasto yrittää saada oikeat tiedot ja korjata mahdolliset virheet ennen kuin kykenee lähettämään laskut eteenpäin asiakkaille. Tarkastusvaihe on laskutusprosessin työläin vaihe ja sen tehostamiseen tämä pullonkaula olisi hyvä eliminoida.

Toinen hinnastoon liittyvä pullonkaula on, jos hinnastosta puuttuu asiakkaalta laskutettava kulu, esimerkiksi kilometrikorvaus. Puute huomataan yleensä vasta siinä vaiheessa, kun työntekijän palkkalaskelmaa verrataan laskuluonnokseen ja nähdään, ettei työntekijän palkkalaskelmalta löytyvä kulu ole tullut automaation avulla laskulle. Hinnasto käydään tässä kohtaa korjaamassa lisäämällä kulu ja kulun kerroin asiakkaan tietoihin. Puutteellinen laskuluonnos poistetaan ja uusi luonnos tuodaan tämän jälkeen uudestaan automaation avulla. Uusi laskuluonnos tarkistetaan vertaamalla työntekijän palkkalaskelmaan. Puuttuva kulu viivyttää myös laskujen eteenpäin lähettämistä, sillä se aiheuttaa uusien manuaalisten työvaiheiden ketjun, jossa kulu lisätään asiakkaan hintatietoihin.

Yksi merkittävimmistä pullonkaloista on poissaolojen manuaalinen lisääminen laskuille. Vaihe muodostuu pullonkaulauksi sen takia, että automaatiota ei voi aina hyödyntää. Joissain asiakas-kohtaisissa sopimuksissa on esimerkiksi sovittu, että ainoastaan neljännessä poissaolopäivästä eteenpäin saadaan laskuttaa asiakasta. Automaation avulla ei siis voida luoda sääntöä, jonka avulla se tunnistaisi poissaolon tietystä päivästä eteenpäin ja toisi ainoastaan ne päivät laskulle. Automaation avulla voidaan pelkästään laskuttaa joko kaikki poissaolot tai ei yhtään poissaoloa. Vaihetta hankaloittaa myös se, että asiakaskohtaiset sopimukset voivat poiketa toisistaan; joidenkin kohdalla on sovittu oikeudesta laskuttaa kaikki poissaolot, joidenkin kanssa kolmannesta päivästä eteenpäin ja joidenkin kanssa neljännessä päivästä eteenpäin. Laskutusvaiheessa ei siis voi olla varma mm. siitä, että mistä päivästä eteenpäin poissaoloja saa laskuttaa vaan ne täytyy aina tarkistaa erikseen sopimuksesta. Vaihe vaatii siis paljon manuaalista työtä ja tarkistamista, kun sopimukset pitää käydä läpi ja soveltaa sopimusta poissaolojen laskuttamiseen ja lisätä laskutettavat poissaolot laskulle.

Mikäli työntekijä on ollut vuosilomalla ja hänen työehtosopimuksensa oikeuttaa hänet lomarahaan ja asiakaskohtaisessa sopimuksessa on sovittu lomarahan laskuttamisesta asiakkaalta, pitää se

aina lisätä laskulle manuaalisesti. Järjestelmäntarjoaja ei tarjoa mahdollisuutta tuoda automaation avulla lomarahan laskutusta laskulle. Laskujen tarkistajan täytyy siis huomata työntekijän lomaraha palkkalaskelmalta, tarkistaa saako sen laskuttaa asiakkaalta ja sen jälkeen itse laskea hintakertoimen avulla laskutettava summa, joka lopuksi lisätään laskulle. Riski inhimilliselle laskutoimitus- tai näppäilyvirheelle on suuri. Riskinä on lisäksi se, ettei lomarahaa huomata palkkalaskelmalla ja kulu ja kokonaan laskuttamatta, jolloin se vaikuttaa Yrityksen katteeseen.

Toinen merkittävä pullonkaula on laskuluonnosten tarkistusvaihe, joka on koko prosessin aikaa vievin vaihe. Laskut tarkistetaan yksitellen vertaamalla automaation tuomia laskurivejä työntekijöiden palkkalaskelmiin ja virheet korjataan sitä mukaan, kun ne ilmenevät tarkistusvaiheessa. Vaiheesta on tullut pitkäkestoisempi Yrityksen kasvun myötä ja laskumäärien lisääntyessä. Tarkistusvaihe on implementoitu sillä Yritys ei kykene luottamaan järjestelmän automaatioon täysin ja ajan saatossa on huomattu automaation tuovan virheellisiä eriä laskulle tai laskulta puuttuu eriä. Etenkin jos automaatio on tuonut virheellisiä eriä laskulle asiakkaat reklamoivat laskun herkemmin, mikä vaikuttaa negatiivisesti asiakastytyvyyteen. Tarkistusvaihe on myös lisätty inhimillisten virheiden huomaamiseksi, joita on tehty myyntilaskutusta edeltävissä prosesseissa. Kun asiakas reklamoi laskun, pitää siitä joko heti lähettää hyvityslasku ja uusi lasku. Vaihtoehtoisesti virhe kirjataan ylös Trelloon, jotta virhe oikaistaan seuraavalla laskulla. Tämä taas vuorostaan pitkittää ja kuormittaa seuraavaa laskutuskautta.

Taulukko 2. Yhteenveto prosessin pullonkauloista.

Kohta prosessissa	Prosessin pullonkaula	Pullonkaulan tunnistaminen
Korjataan asiakas- ja työtehtävä kohtaiset hinnastot	Kerroin- tai hinnastotiedot puuttuvat.	Virheelliset laskutussummat tai puuttuvat erät laskuluonnoksessa. Asiakasreklamaatiot.
Poissaolojen laskuttaminen asiakkaalta ja lomaraha	Asiakaskohtaiset sopimukset ja järjestelmän rajoitukset.	Vaatii paljon manuaalista työtä.
Laskuluonnosten tarkistus	Pitkäkestoinen tarkistusvaihe.	Palaute työntekijöiltä. Vaihe vie paljon työaikaa.

6.5 Prosessivaiheen kehitys

Kehitysidean toteuttamisen avuksi sovellettiin PDCA-mallia, jossa aloitetaan suunnitteluvaiheella. Suunnitteluvaiheessa hyödynnettiin koostamaani prosessikuvausta valitaksemme mitä kohtaa prosessissa voitaisiin lähteä kehittämään. Toimeksiantajalla oli jo alustava idea siitä, mitä hän toivoisi työstettävän, joten sen tarkempaa pohdintaa aihe ei vaatinut. Toivomuksena oli, että saisimme kaikkien nykyisten asiakkaiden hinnastot kuntoon ja lisättyä laskutettavat kulut ja kertoimet asiakas- ja työtehtävätietojen taakse, jotta ne olisivat ajan tasalla. Kehityksellä haluttiin tehostaa myyntilaskutusprosessin tarkastusvaihetta järjestelmän tarjoaman automaation pystyessä poimimaan oikeat hintatiedot ja välttämään siltä, että palkkalaskelmissa olevia kuluja ei ilmestyisi laskuille ollenkaan tai ne olisivat väärällä hintakertoimella. Aikaa säästyisi, kun laskuja ei tarvitse tarkastusvaiheessa enää korjata. Suunnitelma oli, että edellisen laskutuskauden ollessa valmis ja työn määrän ollessa hieman pienempi voitaisiin käydä läpi asiakaskohtaiset hinnastot asiakas kerrallaan. Kirjanpitojohtaja keräsi järjestelmästä listan asiakkaista, jotka olivat kyseisenä ajankohtana laskutettavia asiakkaita ja jakoi sen minulle yhteistyöstettävänä Excelinä. Toimintasuunnitelmana oli, että me molemmat lukisimme asiakassopimuksen asiakas kerrallaan läpi ja lisäisimme siinä listatut kulut ja hintakertoimet LikeIT-järjestelmän asiakastietoihin.

Etenimme PDCA-mallin mukaisesti toteutusvaiheeseen, jossa minä lähdin listan aakkosten yläpäästä ja kirjanpitojohtaja aakkosten loppuosasta käymään läpi asiakassopimuksia. Lisäsimme asiakastietoihin kaikki sopimuksissa listatut kulut, vaikka kukaan asiakkailla työskentelevistä työntekijöistä ei koskaan aiheuttaisi kyseisiä kuluja, esimerkiksi matkakorvauksia. Voisimme kuitenkin jatkossa olla varmoja, että mikäli näin kuitenkin kävisi, tulisi kulu laskulle automaation avulla ja oikealla hintakertoimella. Jaetun Excelin avulla pystyimme seuraamaan toisen etenemistä, jotta välttäsimme kaksinkertaiselta työltä. Toteutusvaihe kesti kokonaisuudessaan muutaman työpäivän muiden työtehtävien ohella.

Toteutusvaiheen jälkeen seuraava vaihe oli tarkistusvaihe. Pystyimme tarkistamaan työmme jäljen vasta seuraavalla laskutuskaudella. Kokonaisuudessaan toteutus oli toiminut hyvin, vain yksittäiset kulut eivät olleet ilmestyneet laskuille koska hinnastovalikosta oli valittu väärä kulu kuvailemaan asiakassopimuksessa olevaa kulua. LikeIT-järjestelmässä on ennalta nimetyt kulut, joiden seasta valita ja jonka avulla automaatio osaa yhdistää palkkalaskelmassa olevan kulun laskuluonnokseen ilmestyvään kuluun. Hankalaksi valitsemisen tekee se, että jokin kulu voi olla esimerkiksi työehtosopimuskohtainen ja silloin pitää valita juuri se työehtosopimus valikosta, eikä kulun yleisnimitystä. Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan miltä valikko voi näyttää oikeaa kulua valitessa.

Nimikeryhmä/Nimike	Kerroin	Yksikköhinta
Työajan lyhennys		x palkka tai hinta +
LISÄT ***		
.. Työajan lyhennys		
.... Tasaamislisä		
..... Työajan lyhentämiskorvaus (Puusepänteollisuus)		
..... Työajanlyhennyskorvaus 5,9% (Puusepänteollisuus)		
..... Työajanlyhennyskorvaus keskeytyvä kolmivuoro (Puusepänteollisuus)		
..... Työajan lyhentämiskorvaus 4.9% (Maa- ja vesirakennusala)		
..... Työajan lyhentämiskorvaus 4.7% (Maa- ja vesirakennusala)		
..... Työajan lyhentämiskorvaus 14% (Maa- ja vesirakennusala)		
..... Työajanlyhennyslisä 4% (Kemian perusteollisuus)		
..... Työajanlyhennyslisä 6,5% (Kemian perusteollisuus)		
..... Työajan lyhennys (€/h) (Kuorma-autoala)		
..... Työajanlyhennyskorvaus 7,7% (Puusepänteollisuus)		
..... Työajan lyhentämiskorvaus (Puusepänteollisuus)		

Kuva 9. Kuvankaappaus LikeIT-järjestelmän kuluvalikosta.

Tarkistusvaiheessa subjektiivisen kokemuksen mukaan manuaalinen työ vähentyi laskuluonnosten tarkastusvaiheessa. Varmuutta kehityksen vaikutuksesta olisi saatu, mikäli manuaalinen työ olisi mitattu jollakin tavalla ennen ja jälkeen hinnastojen korjaamisen jälkeen. Työtä olisi voinut mitata joko ajallisesti; kuinka kauan tarkistusvaihe kesti kokonaisuudessaan, tai kuinka monelle laskulle oli jouduttu lisäämään manuaalisesti siitä puuttuva kulu, poistaa sinne kuulumaton kulu tai korjata laskutussummaa. Emme kuitenkaan tajunneet kerätä dataa kehitystoimenpiteitä edeltävällä laskutuskaudella, joten jouduimme luottamaan subjektiiviseen tuntemukseen manuaalisen työn vähentymisestä.

Viimeisessä PDCA-mallin vaiheessa, toimintavaiheessa, tehdään päätös kehityksen jatkosta. Vaihtelma pienentyneestä työn määrästä laskujen tarkistusvaiheessa oli molempien mielestä positiivinen kehityssuunta, joten sitä haluttiin jatkaa. Kehitysehdotusta jatkojalostettiin niin, että PDCA-sykli aloitettiin alusta ja laajennettiin koskemaan myös kuukausipalkkaisten poissaolokulujen lisäämisen kaikille jo työsuhteessa oleville kuukausipalkkalaisille. Vaikka kulu on lisätty asiakkaan hinnastotietoihin, ei järjestelmä kykene poimimaan tietoa kuukausipalkkalaisille, vaan ne täytyisi käydä lisäämässä erikseen työntekijän palkkatietoihin. Kaikille työntekijöille käytiin lisäämässä tietoihin asiakassopimuksen mukaiset poissaolotiedot, joita saatiin laskuttaa asiakkaalta. Aiemmin nämä tiedot on lisätty manuaalisesti laskuille, joten tämäkin kehitys vähentäisi laskujen tarkistusvaiheen manuaalista työtä.

7 Pohdinta

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata toimeksiantajayrityksen myyntilaskutusprosessin nykytila ja tunnistaa kehityskohteita prosessissa. Opinnäytetyössä myyntilaskutusprosessi saatiin visualisoitua prosessikuvauksen avulla, joka selkeytti prosessin hahmottamista. Prosessikuvauksen avulla voitiin lähteä tunnistamaan prosessin pullonkauloja, joita löytyi useita. Pullonkaulat havaittiin mm. niiden keston, asiakasreklamaatioiden tai taloushallinnon työntekijöiden palautteiden perusteella. Prosessin keskeisimmät pullonkaulat olivat tietojen puuttuminen, tarkistusvaiheen kesto ja järjestelmän puutteellisuus. Pohdintaosuudessa pohditaan erilaisia kehitysehdotuksia, joita Yritys voisi hyödyntää kehittäessään myyntilaskutusprosessiaan, arvioidaan opinnäytetyön luotavuutta ja omaa oppimista.

7.1 Jatkokehitysehdotuksia myyntilaskutusprosessiin

Yritys X:n vuokratyöntekijöiden myyntilaskutusprosessi on hyvin manuaalinen ja sisältää useita eri tarkastuspisteitä, jossa joko tarkistetaan automaatiota tai kollegan tekemää työtä. Yritys siis hyödyntää automaatiota, mutta ei kykene luottamaan siihen täysin. Tämä voi johtua siitä, että joko automaatioasäntöjä ei ole luotu kunnolla tai järjestelmä sakkaa sen verran, että sen on huomattu toimivan virheellisesti. Jatkokehitysehdotuksia Yritys voi lähteä kehittämään esimerkiksi PDCA-syklin avulla.

Yksi kehitysehdotus, joka on osittain laitettu täytäntöön, on tietojen lisääminen, jotta järjestelmä osaisi poimia oikeat tiedot oikeista kohdista. Yksi Yrityksen kompastuskivistä laskutusprosessissa on ollut se, etteivät asiakaskohtaiset hinnastot ole olleet kunnossa tai sieltä on puuttunut tietoja, jolloin järjestelmä on tuonut virheellisesti väärää kuluja laskuille tai ei ole tuonut niitä ollenkaan. Tämä on johtanut lisävaiheeseen, jossa ne on täytynyt lisätä laskulle manuaalisesti. Yrityksellä ei ole ollut kunnollista prosessia siihen, miten ja kuka hinnastot lisäävät järjestelmään, jolloin kenelläkään ei ole ollut lopullista vastuuta sen lisäämisestä ja oikeellisuudesta. Kehitys on viety eteenpäin kirjoittamishetkellä sen verran, että jo olemassa olevien asiakkaiden hinnastot on käyty läpi ja lisätty LikeIT-järjestelmään sekä tarkistettu sitä seuraavassa laskutusvaiheessa. Järjestelmäntarjoajaan on myös oltu yhteydessä, kun on huomattu, että asetus on laitettu oikein mutta erä ei silti ole tullut laskulle.

Useissa myyntilaskutusprosessia edeltävissä vaiheissa on häilyvä raja, kenen vastuulla minkäkin tiedon lisääminen on, mikä vaikuttaa itse laskutusprosessiin. Osa rekrytoijista, jotka lisäävät uudet työtehtävät LikeIT-järjestelmään, osaavat esimerkiksi lisätä kerrointietoja työtehtäviin, kun osa taas ei lisää tietoja järjestelmään. Lopullinen vastuu tietojen oikeellisuudesta on kuitenkin taloushallinnolla ja tiedot tarkastetaan vasta laskutuskaudella. Kehitystä voi jatkaa sillä, että käytännölle

tehtäisiin perusteellinen ja tarkka prosessikuvaus, jossa on selkeät roolitukset ja työn vaiheet. Tarkoin suunniteltu prosessi selkeyttäisi työvaiheiden vastuunjaon ja voitaisiin varmistua hinnaston oikeellisuudesta järjestelmässä. Tämä ei välttämättä yksinään poista laskujen tarkistusvaiheita, mutta nopeuttaa sitä, kun laskuille ei tarvitse lisätä tai poistaa eriä ja kuluja. Mikäli tarkoituksena on tehostaa laskutusprosessia, voisi tietojen lisäämisen opettaa kaikille rekrytoijille. Mikäli taas halutaan pitää lopullinen vastuu taloushallinnossa ja varmistua tietojen oikeellisuudesta voisi tietojen lisäämisen siirtää kokonaisuudessaan taloushallintoon ja sisällyttää se laskutusprosessiin. Tämä selkeyttäisi vastuunjakoa ja selkeyttäisi perehdyttämistä sekä rekrytoijille, että taloushallinnon uusille työntekijöille.

Yritys X:n kasvaessa ja henkilöstömäärän lisääntyessä prosesseihin osallistuu yhä enemmän työntekijöitä ja ne voivat olla monivaiheisempia. Kuten Weitlaner ja Kohlbacher (2015, 56) tutkimuksellaan osoittivat prosessiomistajuuden parantavan yrityksen taloudellista suorituskykyä ja asiakastytyvääisyyttä, olisi Yrityksen syytä harkita prosessinomistajan tai -omistajien nimeämistä. Tällöin prosesseja olisi helpompi lähteä kehittämään ja niitä olisi kätevämpi hallita. Prosessinomistaja kykenisi jakamaan vastuut niitä hoitaville henkilöille, mikä tehostaisi prosessiin osallistuvien työskentelyä ja vähentäisi sekaannusta vastuista.

Yritys voisi lähteä kehittämään pullonkaulojaan myös järjestelmän toiminnallisuuden kanssa teemmällä tiivistä yhteistyötä järjestelmäntarjoajan kanssa ja antamalla heille kehitysehdotuksia. Yksi kehitysehdotus järjestelmän toiminnallisuuteen liittyen voisi esimerkiksi olla se, että kun työntekijälle valitaan, onko hän tunti- vai kuukausipalkkainen, estää järjestelmä kirjaamasta palkkasumman vastakkaiseen sarakkeeseen. Tällöin vältyttäisiin inhimilliseltä virheeltä, jossa kuukausipalkkasumma syötetään tuntipalkkasarakkeeseen ja työntekijän palkkasumma olisi epätavallisen suuri. Toinen merkittävästi laskutusprosessia tehostava parannus olisi lomarahan tuominen automaation avulla laskulle ja asiakaskohtaisten sopimusten mukaiset yksilölliset mahdollisuudet laskuttaa pois-saoloja.

Nopeuttaakseen laskuluonnosten tarkistusvaihetta laskuja voitaisiin tarkistaa enemmänkin pistotarkastusmaisesti sen sijaan, että jokainen yksittäinen lasku tarkastetaan yksitellen. Niiden asiakkaiden laskut, joiden asiakassopimukset on tehty standardisoidulla sopimus pohjalla ja joissa tiedetään laskulla olevan ainoastaan työajan laskutusta, voitaisiin lähettää asiakkaalle vain pintapuolisella tarkistuksella tai ilman tarkistusta. Jo muutaman kymmenen laskun poisjääminen tarkistusvaiheesta tehostaisi tarkastusta merkittävästi ja Yrityksen kasvaessa sillä voisi olla huomattava vaikutus laskutusprosessin kesto. Laskujen tarkastamatta jättäminen tuo kuitenkin riskin siitä, että laskuille kulkeutuu virheitä ja se vaikuttaisi asiakastytyvääisyyteen. Yrityksen on siis syytä arvioida riskin ja tehokkuuden välistä merkitystä.

Nykyisillä työkaluilla Yritys X:llä on rajoitetut mahdollisuudet tehostaa vuokratyöntekijöiden myyntilaskutusprosessia. Käytössä olevalla järjestelmällä on suuri merkitys prosessin kulkuun ja mikäli virheellisiä toimintoja järjestelmässä ei korjata tai paranneta, ei järjestelmää käyttävä yritys voi kehittää omia prosessejaan. Loppupeleissä Yritys X:n myyntilaskutusprosessi on sen verran toimiva, kuin sen käytettävissä olevilla työkaluilla voidaan saavuttaa. Prosessi on monivaiheinen, manuaalinen ja sisältää useita tarkastusvaiheita koska Yritys ei kykene luottamaan järjestelmän tarjoamaan automaatioon. Mikäli tarkastellaan järjestelmän ulkopuolisia kehityskohteita, voidaan havaita puutoksia vastuunjaon selkeydessä ja myyntilaskutusprosessia edeltävissä prosesseissa, kuten tietojen lisäämisessä. Jatkokehitysehdotuksena Yritys X:lle olisi siis myös tarkastella muita tähän prosessiin liittyviä prosesseja, jotka voisivat vuorostaan tehostaa myyntilaskutusprosessia.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuuden ja oman oppimisen arviointi

Yritys X on kasvussa oleva henkilöstöalan yritys, jonka myyntilaskutusprosessi edellyttää merkittävää manuaalista työskentelyä. Myyntilaskutusprosessi kaipasi tarkempaa tarkastelua ja on etenkin X:lle ajankohtainen aihe, jotta prosessi toimisi mahdollisimman tehokkaasti laskujen lisääntyessä yrityksen kasvun myötä. Samalla toimialalla toimiville yrityksille opinnäytetyö voi toimia suunnannäyttäjänä, mikäli omassa vuokratyöntekijöiden myyntilaskutusprosessissa havaitaan samankaltaisia haasteita. Oma myyntilaskutusprosessia on luontevin lähteä kehittämään visualisoimalla yrityksen oman prosessin kulku.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista, mutta samalla haastavaa. Opinnäytetyön kirjoittaminen yhdistettynä kokoaikatyön kanssa tuotti aikataulullisia haasteita lähinnä siksi, että ei jäänyt vapaa-aikaa muuhun tekemiseen ja palautumiseen näiden kahden ohella. Tämä opetti säntillisyyttä ja suunnitelmallisuutta, jotta tekemistä ei olisi liikaa ja työ kuitenkin etenisi. Teoriassa tarkoituksena oli kirjoittaa työ valmiiksi osikohtaisesti, mutta käytännössä osioita kirjoitettiin limittäin. Työskentelytapa ei kuitenkaan ollut liian haitallinen, sillä opinnäytetyö eteni joka tapauksessa koko ajan. Kirjoittaminen oli kuitenkin hyvin poukkoilevaa ja jälkikäteen ajateltuna kirjoittamisprosessi olisi voinut olla hieman lineaarisempaa, mikäli olisi keskitytty yhteen osioon kerrallaan. Työstettävään osioon jouduttiin joka kerta paneutumaan uudestaan ennen kirjoittamisen jatkamista, sillä osion sisältö oli saattanut unohtua työskentelykertojen välissä. Tähän kului ylimääräistä aikaa, jota olisi voitu hyödyntää tehokkaammin.

Aiheena myyntilaskutus ei ollut vaativa, mutta tieteellisten tutkimusten löytäminen aiheeseen liittyen tuotti hankaluuksia teoriaosuutta kirjoittaessa. Sen sijaan prosesseista ja kehittämisestä löytyi paljon tietoa, jota pystyi hyödyntämään teoriaosuudessa. Tieteellisen tutkimuksen puute aiheesta pisti kuitenkin tiedonhakukyvyyn ja lähdekriittisyyden koetukselle. Tässä onnistuttiin kuitenkin kohtalaisen hyvin ja saatiin kerättyä tietoa ajankohtaisista ja monipuolisista lähteistä. Asiaa helpotti toki

kaksikielisyys, jolloin pystyttiin hyödyntämään tietoa suomen- ja englanninkielisten lähteiden lisäksi ruotsinkielisistä lähteistä.

Yrityksen myyntilaskutusprosessi tuli erittäin tutuksi opinnäytetyön aikana. Prosessi oli entuudestaan tuttu työtehtävien kautta, mutta opinnäytetyön takia siihen tutustuttiin yhä perusteellisemmin ja syvemmin. Lisäksi erilaiset kehittämismenetelmät, kuten PDCA-sykli, tulivat myös tutuiksi. Tämä antaa erinomaiset lähtökohdat työskennellä myyntilaskutuksen parissa ja mahdollisesti hyödyntämään opittuja asioita muissa myyntilaskutusprosessiin liittyvien prosessien kehittämisessä.

Toimeksiantajan palaute ja ideoiden pallottelu oli arvokasta ja edesauttoi opinnäytetyön edistymistä. Toimeksiantaja osoitti kiinnostusta opinnäytetyöhön ja perehtyi siihen kunnolla, jolloin myös kehittämis ehdotukset ja palaute oli perinpohjaista. Oma mielenkiinto opinnäytetyötä kohtaan yläläpiti tieto siitä, että toimeksiantaja koki työn tarpeelliseksi ja oli siitä kiinnostunut. Se asetti myös tietynlaista painetta omalle onnistumiselle ja halulle tehdä työ kunnolla ja saattaa se loppuun annetussa aikajänteessä. Yritys X on jo hyötynyt opinnäytetyöstä, sillä se on ottanut käyttöön parannuksia myyntilaskutusprosessiinsa havaittujen pullonkaulojen perusteella.

7.3 Yhteenveto

Taloushallinto ja sen tarjoama data on yritykselle kulta arvoista, sillä se kertoo muun muassa sen, miten yrityksellä sujuu taloudellisesta näkökulmasta. Tarjotakseen ajankohtaista ja korrektia dataa ja tietoa on taloushallinnon käyttämien järjestelmien ja prosessien oltava kunnossa. Yksi taloushallinnon keskeisimmistä prosesseista on myyntilaskujen luominen, lähettäminen ja maksusaatavien seuraaminen; myyntilaskut näkyvät ulospäin asiakkaille samalla kun ne keräävät yritykselle liikevaihtoa asiakkaan maksaessa laskut. On siis ensisijaisen tärkeää, että myyntilaskutusprosessi toimii ja on tehokas sekä sisäisestä, että ulkoisesta näkökulmasta. Tehokas ja toimiva prosessi on etulyöntiasema kilpailullisella markkinalla ja Maddernin, Maullin, Smartin ja Bakerin (2007, 1013) sanoin; ”yritys on vain niin hyvä kuin sen prosessit ovat”.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella ja kehittää henkilöstöalan yrityksen myyntilaskutusprosessia, jossa prosessi eroaa selkeästi tyypillisestä tuotantoyrityksestä ja jossa laskujen muodostuminen perustuu työntekijöiden työtuntikirjauksiin ja työntekijöiden kuluihin. Yritys on kokenut pidemmän aikaa, että myyntilaskutusprosessia olisi syytä kehittää ja tehostaa, sillä se on hyvin aika ajoin vevä ja sisältää useita eri työvaiheita. Opinnäytetyössä luotiin visuaalinen prosessikaavio ja tunnistettiin useita pullonkauloja yhdessä toimeksiantajan kanssa haastatteluiden avulla.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli itsessään erittäin opettavainen projekti, jossa erityisesti ajanhallinta ja aikataulutuspistettiin koetukselle. Opinnäytetyöprosessin aikana on opittu paljon Yritys X:n myyntilaskutusprosessista, prosessin kuvantamisesta ja prosessien kehittämisestä.

Toimeksiantajan tarjoama apu ja kiinnostus työhön oli kirjoitusprosessin etenemisen kannalta hyvin arvokasta. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön kirjoittaminen oli hyvin opettavaista monesta eri näkökulmasta. Opetuista taidoista ja asioista tulee varmasti olemaan hyötyä myös tulevaisuudessa - etenkin työelämässä.

Lähteet

Boutros, T. & Purdie, T. 2014. The Process Improvement Handbook: A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance. McGraw-Hill Education. New York.

Bowles, D. & Gardiner, L. 2018. Supporting process improvements with process mapping and system dynamics. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67, 8, s. 1255-1270.

Getetz. 29.6.2022. How to accelerate invoicing and payment in your recruitment agency with an invoice management system. Getetz. Luettavissa: <https://getetz.com/recruitment/how-to-accelerate-invoicing-and-payment-in-your-recruitment-agency-with-an-invoice-management-system/>. Luettu: 2.5.2023.

Greasley, A. 2006. Using process mapping and business process simulation to support a process-based approach to change in a public sector organization. *Technovation*, 26,1, s. 95–103.

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.5.2023.

Hakonen, M., Eklund, I. & Roos, M. 2016. Taloushallinnon taitajaksi. 6. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Henkilöstöala lukuina. Luettavissa: <https://hpl.fi/henkilostopalvelu-ala/>. Luettu: 23.11.2022.

Hjelt, J. 2017. Vuokratyöopas. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2017:11. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>. Luettu: 11.1.2023.

Ljunberg, A. & Larsson, E. 2012. Processbaserad verksamhetsutveckling: varför, vad, hur?. 2. painos. Studentlitteratur AB. Lund.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. 1. painos. Alma Talent. Helsinki.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. 1. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. painos. Teknologiateollisuus Oy. Helsinki.

Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T. & Wang, D.D. 2012. ESG: Research Progress and Future Prospects. Sustainability 2021, 13, s.1-28.

Lindqvist, M. & Nygård, J. 2022. Framtidens ekonomifunktion Hur ser framtidens ekonomifunktion ut? Vad behöver man göra för att hänga med i utvecklingen?. PWC. Luettavissa: https://www.pwc.se/sv/events/kunskapsdagen/presentation_framtidens-ekonomifunktion.pdf Luettu: 15.3.2023.

Maddern, H., Maull, R., Smart, A., & Baker, P. 2007. Customer satisfaction and service quality in UK financial services. International Journal of Operations & Production Management, 27, s. 999-1019.

McVay, G., Kennedy, F. & Fullerton, R. 2013. Accounting in the lean enterprise. CRC Press. Boca Raton.

Meurman, M. 13.3.2019. Prosessien kehittäminen laadunhallinnan tukena. Arter Blogi. Luettavissa: <https://www.arter.fi/prosessien-kehittaminen-laadunhallinnan-tukena/>. Luettu: 20.3.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems and Project Management, 5, 1, s. 63-77.

Perell, M. 5.5.2017. Automatisering som skapar värde. Visma Blogg. Luettavissa: <https://www.visma.se/blogg/automatisering/>. Luettu: 15.3.2023.

Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S. & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto. Ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. painos. Procountor Oy. Espoo.

Taloushallintoliitto. ESG – eli vastuullisuusraportointi. Mitä yrityksen ja tilitoimiston on hyvä tietää ESG-raportoinnista? Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/esg-eli-vastuullisuusraportointi/>. Luettu: 25.3.2023.

Techam, M. 2.10.2020. Mitä henkilöstövuokraus maksaa – ja mistä hinta muodostuu? Manpower-Group blogi. Luettavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/mita-henkilostovuokraus-maksaa>. Luettu: 23.3.2023.

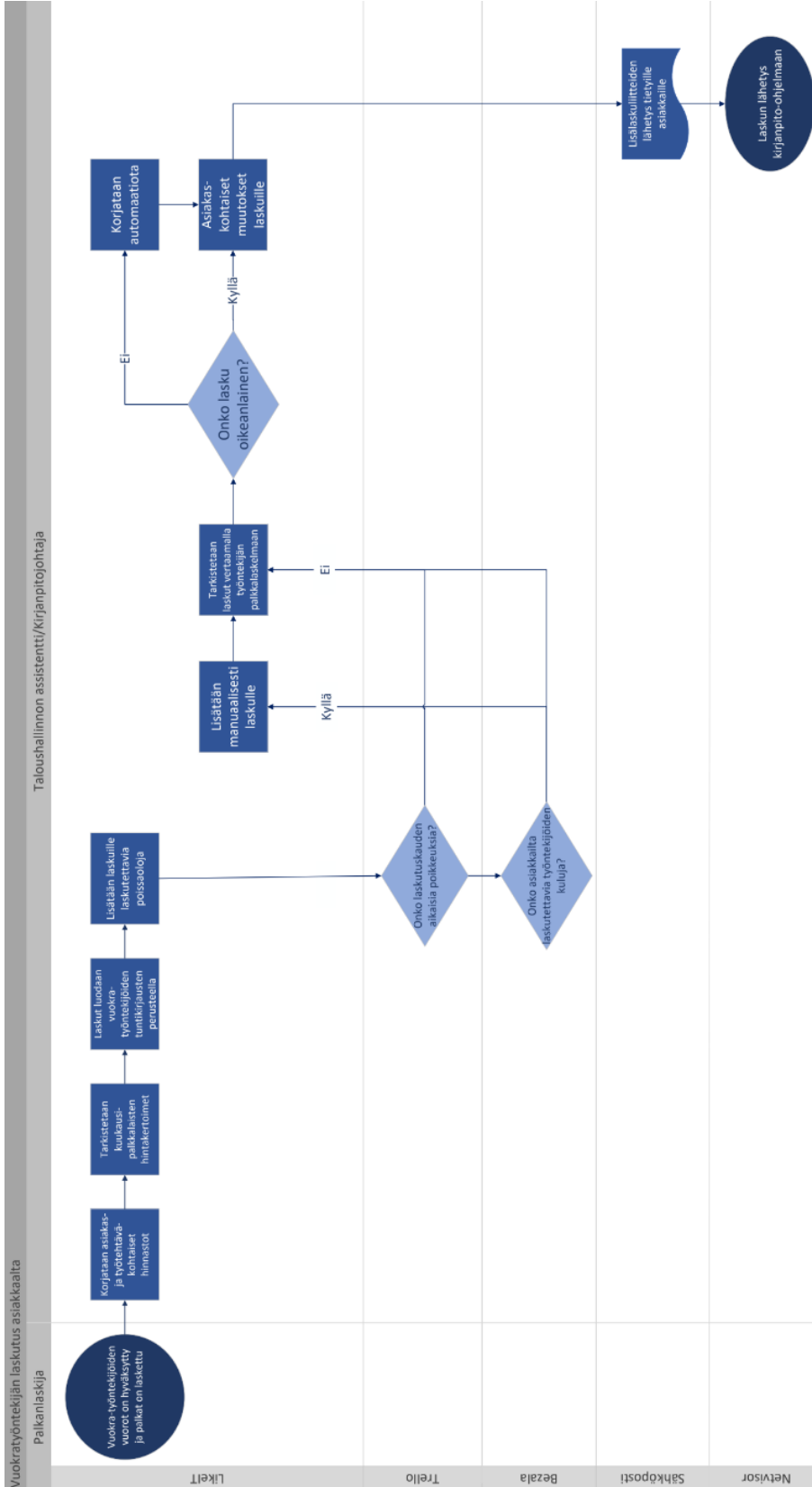
van der Aalst, W.M.P., La Rosa, M. & Santoro, F.M. 2016. Business Process Management. Business & Information Systems Engineering, 58, s. 1–6.

Weitlaner, D. & Kohlbacher, M. 2015. Process management practices: organizational (dis-)similarities. The Service Industries Journal, 35, 1-2, s. 44-61.

Yritys X Oy:n perehdytysmateriaali. Yritys X Oy. Luettu: 24.11.2022.

Liitteet

Liite 1. Vuokratyöntekijöiden laskutusprosessi.



Liite 2. Haastattelukysymykset kirjanpitojohtajalle.

1. Tuleeko heti mieleen joku prosessin pullonkaula?
2. Käydään prosessi läpi kohta kohdalta
 - Mitä mieltä olet tästä prosessin kohdasta?
3. Missä kohtaa tapahtuu eniten virheitä? manuaalisia tai automaation tuomia virheitä
4. Mikä kohta vie eniten aikaa?
5. Missä emme voi luottaa automaatioon? Miksi?
6. Missä voimme luottaa automaatioon? Miksi?

Liite 3. Toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä.

Palaute opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä meillä oli tarve tehostaa ja selkeyttää myyntilaskutusprosessia, joka on jäänyt yrityksen kasvaessa muiden kehitysprojektien jalkoihin. Samalla asiakasmäärän lisääntyessä myyntilaskutusprosessi on kasvanut ja työllistää yhä enemmän.

Tahtotilana oli kuvata prosessin nykytila ja tunnistaa ongelmakohdat. Iso osa Kiia Bergmanin laatiman opinnäytetyön onnistumisesta oli tunnistaa ja sanallistaa nämä pullonkaulat, jotta näiden prosessien kehittämiseen voitiin sisäisesti ryhtyä.

Kuten opinnäytetyön kappaleessa 6.5 Prosessivaiheen kehitys kuvattiin, ryhdyimme Kiian tekemän tutkimustulosten mukaisesti kehittämään myyntilaskutusprosessiamme lisäämällä automaation käyttöä sekä varmistamalla tiedon oikeellisuus.

Jo nyt voidaan todeta näiden muutosten lisänneen taloushallinnon tiimimme työn tuottavuutta sekä ennen kaikkea työn miellyttävyyttä. Otamme myös Kiian tekemät jatkokehitysehdotukset huomioon sisäistä vastuunjakoa määrittellessämme sekä yhteydenpidossa laskutusjärjestelmäntarjoajamme kanssa.

Kirjanpitojohtaja
Yritys X Oy