

O2C-prosessin tehostaminen saatavien hallinnan ulkoista- misen avulla

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Kaisa Koskimaa

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KOSKIMAA, KAISA:

O2C-prosessin tehostaminen saatavien hallinnan ulkoistamisen avulla
Case: Yritys X

Taloushallinnon opinnäytetyö, 59 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kohdeyrityksen O2C- eli tilauksesta kassaan -prosessia voidaan tehostaa saatavien hallinnan ulkoistamisen avulla. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan, miten ulkoistaminen käytännössä toteutetaan.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään prosessien hallintaa ja kehittämistä sekä ulkoistamista. Toisessa teoriaosuudessa kuvataan O2C-prosessin eri vaiheet keskittyen erityisesti niihin vaiheisiin, jotka vaikuttavat saatavien hallintaan. Lisäksi teoriaosuudessa tutkitaan, mitä merkitystä O2C-prosessin tehokkuudella on yritykselle ja millä tavoin tehokkuutta voidaan mitata.

Opinnäytetyön empiirinen osuus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin haastatteluilla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Empiiriosuudessa kuvattiin kohdeyrityksen O2C-prosessin kulku ja tehtiin siitä nykytila-analyysi. Empiirisessä osassa kuvattiin myös ulkoistamisprojektin työvaiheet ja ulkoistamisen myötä prosessiin tulleet muutokset.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen suurimmat O2C-prosessin tehokkuuteen liittyvät ongelmat olivat vähäinen automaatio ja liian joustava perintä. Ulkoistamiseen päädyttiin, koska se koettiin yrityksessä helppona ja kustannustehokkaana tapana tehostaa yrityksen O2C-prosessia. Ulkoistamisen myötä prosessiin saatiin lisää automaatiota ja samalla toimintamallia uudistettiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ulkoistaminen on tehostanut kohdeyrityksen O2C-prosessia ja auttanut parantamaan prosessin ongelmakohtia.

Asiasanat: O2C-prosessi, saatavien hallinta, prosessin kehittäminen, ulkoistaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KOSKIMAA, KAISA:

Enhancing the O2C process with the
help of outsourcing the management
of accounts receivable
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Financial Management, 59 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The aim of this thesis was to examine how the case company's O2C process can be made more effective by outsourcing the management of accounts receivable. The thesis also describes how the outsourcing is carried out in practice.

The theoretical part includes two sections. The first section deals with the management and development of processes and outsourcing. The second section deals with the O2C process. This section mainly focuses on the phases that have to do with the management of accounts receivable. The theoretical part also explores the significance of an effective O2C process for the case company and how this effectiveness can be measured.

The study was conducted as a qualitative study project. The data was obtained by interviews and by participant observation. The study examined the course and present state of the case company's O2C process. The empirical section also describes the stages of the outsourcing project and how the O2C process changed after outsourcing.

The study results show that a too low level of automation and too flexible debt collection were the most essential reasons for problems in the case company's O2C process. The case company decided to outsource the management of accounts receivable because it was a quite easy and cost-effective way to develop the company's O2C process. Based on the results of this study, outsourcing has made the process more effective due to increasing automation and the new courses of action.

Keywords: O2C process, management of accounts receivable, development of processes, outsourcing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaukset	1
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	3
1.4	Tutkimusmenetelmät	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	PROSESSIEN HALLINTA JA ULKOISTAMINEN	6
2.1	Yleisimmät käsitteet	6
2.2	Prosessien kehittäminen	7
2.3	Ulkoistaminen	11
2.3.1	Syyt ulkoistamiselle	11
2.3.2	Ulkoistamisen riskit	13
3	O2C – TILAUKSESTA KASSAAN	16
3.1	Tilaukset ja laskutus	16
3.2	Saatavien hallinta	19
3.2.1	Maksuehdot	19
3.2.2	Myyntireskontra	19
3.3	Perintä	21
3.3.1	Kuluttajasaatavien perintä	22
3.3.2	Yrityssaatavien perintä	24
3.3.3	Luottotappiot ja jälkiperintä	26
3.4	Luotonvalvonta	27
3.5	Laskutusprosessin tehokkuuden mittaaminen	28
4	CASE: YRITYS X	30
4.1	Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen toteutus	30
4.2	Prosessikuvaus	31
4.2.1	Tilaukset ja laskutus	31
4.2.2	Myyntireskontra	33
4.2.3	Perintä	34
4.3	Saatavien hallinnan nykytila-analyysi	36
4.4	Muutostavoitteiden määrittely	43
4.5	Muutoksen toteutus	44

4.5.1	Yhteistyökumppanin valinta	44
4.5.2	Suunnittelu ja toimintamallin määrittely	44
4.5.3	Toteutus ja testaus	46
4.5.4	Uuden toimintamallin käyttöönotto	47
4.6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	50
5	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

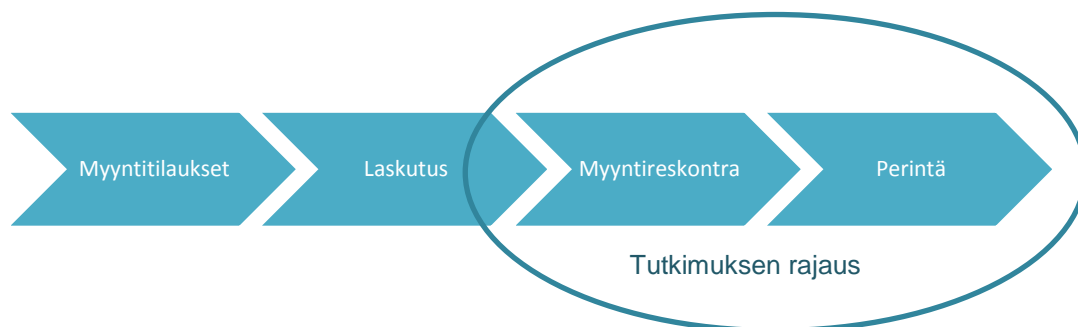
Viime vuosien maailmanlaajuiset taloudelliset haasteet ovat näkyneet myös suomalaisessa yritystoiminnassa. Haastava markkinatilanne ja kiristynyt kilpailu ajavat yrityksiä tutkimaan ja kehittämään omia prosessejaan, koska menestyäkseen yrityksen tulee toimia mahdollisimman tehokkaasti sekä aikaa että kustannuksia säästäen. Prosesseja pyritään kehittämään niin, että yritys voisi entistä paremmin keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Tämä tarkoittaa monissa yrityksissä sitä, että ydinliiketoiminnan ulkopuolisia toimintoja ulkoistetaan ja automatisoidaan mahdollisimman paljon.

O2C eli tilauksesta kassaan –prosessi tarkoittaa nimensä mukaisesti tapahtumaketjua, joka alkaa asiakkaan tilauksesta ja päättyy siihen, kun rahat saapuvat yrityksen tilille ja kirjataan saaduksi. Kyseessä on yrityksen menestyksen kannalta erittäin merkittävä prosessi, koska siihen liittyvät toiminnot muodostavat yrityksen liikevaihdon (Räsänen 2015). Mitä kontrolloidummin ja tehokkaammin yrityksen O2C–prosessi toimii, sitä vähemmän käyttöpääomaa sitoutuu myyntisaataviin, ja tällöin ulkoisen rahoituksen tarve pienenee. O2C-prosessin hyvä hallinta auttaa yritystä ennustamaan maksuvalmiuttaan ja hallitsemaan paremmin käyttöpääomaansa, mikä parantaa huomattavasti yrityksen toimintaedellytyksiä. (OpusCapita 2016a.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kohdeyrityksen O2C- eli tilauksesta kassaan -prosessia voidaan tehostaa saatavien hallinnan ulkoistamisen avulla. O2C-prosessi on jokaisen yrityksen toiminnan kannalta välttämätön toimintaketju, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa O2C-prosessia tarkastellaan erityisesti saatavien hallinnan sekä reskontranhoidon ja kirjanpidon näkökulmasta. O2C-prosessi kokonaisuudessaan on niin laaja, että esimerkiksi logistiikan tai asiakaspalvelun näkökulmaa ei oteta tähän opinnäytetyöhön mukaan.

Kun tarkastellaan O2C-prosessia taloushallinnon näkökulmasta, sen päävaiheisiin kuuluvat myyntitilaukset, laskutus, myyntireskontra ja eräänntyneiden saatavien perintä. Kuvioista 1 ilmenee O2C-prosessin päävaiheet sekä tässä tutkimuksessa tarkemmin käsiteltävät osa-alueet. Nämä vaiheet kuvataan tarkemmin luvussa 3.



KUVIO 1. O2C-prosessin päävaiheet ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen aihe valikoitui toimeksiantajan ja tutkijan yhteistyönä. Kohdeyrityksessä on käynnissä iso strategiahanke, johon liittyy monia muutoksia organisaatiossa, prosesseissa ja toiminnoissa. Tähän liittyen yrityksessä toteutettiin kevään 2016 aikana projekti, jolla koko myyntireskontran hoito ja perintä ulkoistettiin ja samalla prosessin kulkua kehitettiin entistä tehokkaammaksi ja yhtenäisemmäksi. Aiemmin yritys oli käyttänyt ulkopuolista kumppania vain eräänntyneiden saatavien perinnässä.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimusongelma on muotoiltu tutkimuskysymyksiksi ja työn tavoitteena on löytää esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastaukset.

Pääkysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

- Mitä ongelmia tai kehittämistarpeita yrityksen nykyisessä O2C-prosessissa on erityisesti saatavien hallinnan osalta?

- Millä tavalla saatavien hallinnan ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen O2C-prosessin kulkuun ja tehokkuuteen?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä etuja ulkoistamisesta seuraa toimeksiantajalle?
- Miten ulkoistamisprojekti etenee käytännössä?

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Myyntisaamisten hallinnasta ja sen tehostamisesta löytyy useita aiempia opinnäytetöitä. Esimerkiksi Janica Riikonen (2014) ja Johanna Hietikko (2015) tarkastelevat omissa opinnäytetöissään kohdeyritysten myyntisaamisten hallintaa ja pohtivat kehitysideoita, joilla prosessia voidaan tehostaa. Näissä tutkimuksissa suurimmat saatavien hallintaan liittyvät kehitystarpeet kohdistuvat työllistäviin tai puutteellisiin reskontratyoikaluihin sekä yleiseen perintään liittyvän tiedon puutteeseen. Kyseiset opinnäytetyöt sopivat ensisijaisesti pienyrittäjien tai aloittelevien yritysten käyttöön ja monet ilmi tulleet kehityskohteet ovat sellaisia, jotka isommilla yrityksillä usein ovat jo hallussa. (Riikonen 2014; Hietikko 2015.)

Myös perinnän ulkoistamisesta on tehty aiempia tutkimuksia. Henna Jaatinen vuonna 2011 tekemä opinnäytetyö käsittelee sähkösaatavien perinnän ulkoistamista. Tutkimuksessa selvitetään sähköyhtiön perintäprosessin vahvuudet ja heikkoudet, mietitään ulkoistamismahdollisuuksia ja pohditaan ulkoistamiseen liittyviä etuja ja riskejä. Tutkimuksessa todetaan, että kohdeyrityksen perintäprosessiin liittyvät ongelmat voitaisiin ratkaista perinnän ulkoistamisen avulla. Varsinaista ulkoistamisprosessia tai sen todellisia seurauksia ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan käsitellä. (Jaatinen 2011.)

Leena Sämpi (2011) Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulusta tutkii opinnäytetyössään Kannuksen kaupungin perintäprosessin kehittämistä ulkoistamisen avulla. Työssä kuvataan perintäprosessin alkutilanne, miksi ja miten sitä lähdettiin kehittämään ja miten perintäprosessi etenee nykyään. Työssä todetaan, että kaupungin perintäprosessi on ulkoistamisen

seurauksena selvästi nopeutunut ja yhtenäistynyt, ja perintään liittyvät kustannukset ja työmäärä ovat vähentyneet. (Sämpi 2011.)

Edellä mainituissa tutkimuksissa suurimmat erot omaan opinnäytetyöhöni verrattuna ovat ulkoistamisen ja oman toiminnan rajapinnoissa; aiemmissa tutkimuksissa ulkoistaminen liittyy vain eräänntyneiden saatavien perintään, mutta myyntireskontra on edelleen yrityksen hoidossa. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä koko myyntireskontran ulkoistamiseen; miten se tehostaa O2C-prosessia verrattuna tilanteeseen, jossa on ulkoistettu vain eräänntyneiden saatavien perintä?

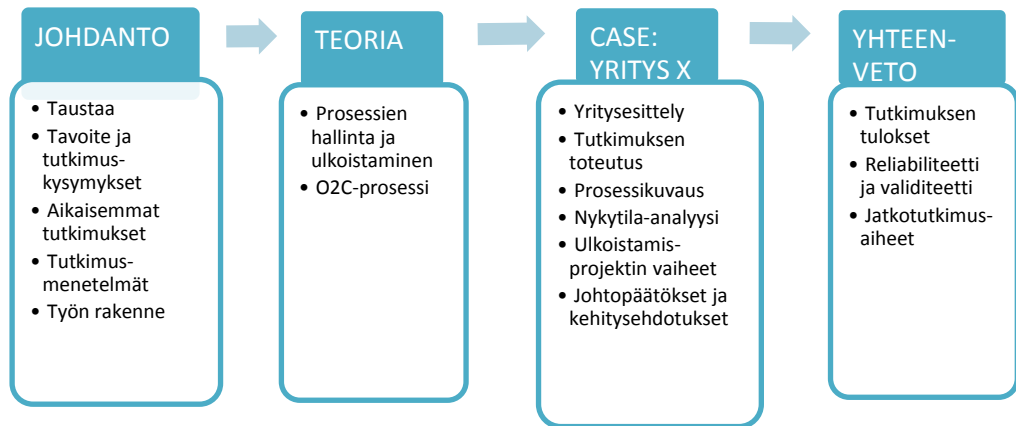
1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan asioita, joita ei voi yleensä mitata määrällisesti. Kohderyhmä on tyypillisesti pieni ja tarkasti valittu, toisin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, jossa usein pyritään tutkimaan laajaa, satunnaisesti valittua joukkoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Kvalitatiivisen tutkimuksen ei ole tarkoitus tuottaa yleistettävissä olevaa teoriaa, vaan tutkia syvällisemmin jonkin tietyn kohteen tai ilmiön toimintaa ja sen syitä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Kun tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten ulkoistaminen vaikuttaa O2C-prosessiin, on kvalitatiivinen tutkimus tähän paras menetelmä.

Tämän tutkimuksen aineisto kerätään kyselyillä, haastatteluilla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Haastateltavat henkilöt ovat O2C-prosessin ja ulkoistamisprojektin parissa työskenteleviä henkilöitä. Kysymykset pyritään muotoilemaan niin, että vastaajille annetaan mahdollisuus kertoa asiasta juuri oman työnsä näkökulmasta. Näin vastauksista pyritään saamaan mahdollisimman kattavia ja monipuolisia kuitenkin niin, että ne pysyvät annetussa aiheessa. Tutkija on myös itse osittain mukana projektissa ja näin ollen suuri osa tutkimukseen kerätystä aineistosta koostuu luontevasti omista havainnoista.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 2 on esitetty opinnäytetyön rakenne. Työ koostuu neljästä osasta: johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, empiriaosuudesta ja yhteenvedosta.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen toinen ja kolmas luku muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehksen, jossa kerrotaan prosessien hallinnasta yleisesti sekä kuvataan O2C-prosessin eri vaiheet. Empiriaosuudessa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta ja projektin etenemisestä sekä tutkitaan, mitä muutoksia yrityksen O2C-prosessiin on tullut ulkoistamisen seurauksena. Opinnäytetyön lopussa on yhteenvedo, jossa kuvataan tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset. Lisäksi yhteenvedossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheille.

2 PROSESSIEN HALLINTA JA ULKOISTAMINEN

2.1 Yleisimmät käsitteet

Prosessi tarkoittaa yrityksessä tapahtuvaa toimintoketjua, jonka avulla saadaan aikaan jokin palvelu tai tuote joko sisäistä tai ulkoista asiakasta varten (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 77). Helmisen (2014) tutkimuksen mukaan prosessit luokitellaan aiheessa liittyvässä kirjallisuudessa useimmiten niiden funktion perusteella ydin-, tuki- ja kehitysprosesseihin. Ydinprosesseilla tarkoitetaan suoraan yrityksen liikeideaan ja tuote- tai palvelutarjontaan liittyviä prosesseja, joiden tarkoituksena on palvella yrityksen ulkoista asiakasta. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä toimintoja, jotka tukevat ydinprosesseja. Taloushallinnon prosessit luokitellaan yleensä tukiprosesseiksi, koska niiden päätarkoituksena on tukea yrityksen varsinaista liiketoimintaa tuottamalla tietoa ensisijaisesti yrityksen sisäisiin tarpeisiin sekä täyttää laissa määritellyt raportointivaatimukset. Kehitysprosessit ovat niin ikään yrityksen sisäisiä prosesseja, joiden tavoitteena on parantaa yrityksen nykyisiä ydin- ja tukiprosesseja. Helmisen (2014) mukaan myös johtamisprosessi ja sisäinen kontrolli luokitellaan kirjallisuudessa omiksi prosessiluokikseen.

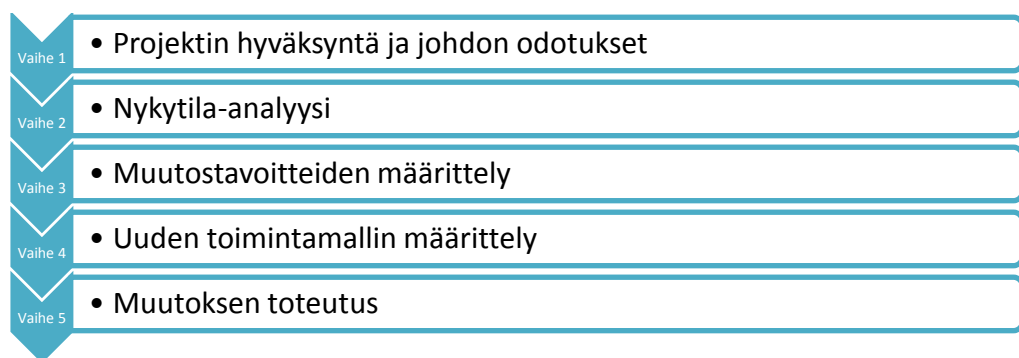
Prosessijohtaminen tarkoittaa toimintatapaa, jossa organisaation toimintaa ohjaavat eri prosessit. Jokaisella prosessilla on omistaja, jonka vastuulla on prosessin toiminta ja jatkuva kehittäminen yrityksen tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. Prosessien johtaminen ja kehittäminen auttavat yritystä omien tavoitteiden saavuttamisessa edellyttäen, että yrityksen strategia kulkee koko ajan prosessijohtamisen rinnalla. (Helminen 2014; Lecklin 2006, 126–127.)

Prosessijohtaminen on toimintatapana herättänyt runsaasti mielipiteitä. Se on viime vuosikymmeninä noussut konsulttien, yritysten johdon ja tutkijoiden keskuudessa trendiksi, mutta aiheuttanut myös paljon kritiikkiä. Arvostelijat ovat sitä mieltä, että prosessijohtamisen hyödyistä ei ole yleispäteviä todisteita ja siltä puuttuu yhtenäinen, selkeä teoriapohja. (Helminen 2014.)

2.2 Prosessien kehittäminen

Voidakseen menestyä markkinoilla yritysten tulee toimia niin tehokkaasti kuin mahdollista. Yksi liiketoiminnan kehittämisen perusedellytyksiä on sisäisten prosessien jatkuva kehittäminen (Järvenpää ym. 2001, 150). Prosessien kehittäminen tulee ajankohtaiseksi viimeistään silloin, jos asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu, ja sen todetaan johtuvan prosessin tehostumuksesta. Toinen oleellinen motiivi prosessien kehittämiseksi on asiakas; prosessin tarkoituksena on luoda lisäarvoa sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ja näin ollen prosessin kehittämisen perimmäisin syy on usein asiakastyytyväisyyden parantaminen. (Helminen 2014.) Myös kilpailijoiden tekemät uudistukset ajavat yrityksiä kehittämään omia prosessejaan, jotta kilpailukyky säilyy (Lecklin 2006, 198).

Prosessia voidaan kehittää kolmella eri tavalla: nopeasti toteutettavilla pienillä parannuksilla, vaiheittaisella prosessin hiomisella tai koko prosessin uudistamisella (Helminen 2014). Kiiskisen, Linkoahon & Santalan (2002, 37–38) mukaan prosessin kehittäminen koostuu viidestä vaiheesta (kuvio 3) alkaen projektin hyväksynnästä ja päättyen muutoksen toteutukseen käytännössä.



KUVIO 3. Prosessin kehittäminen (mukaihen Kiiskinen ym. 2002, 38)

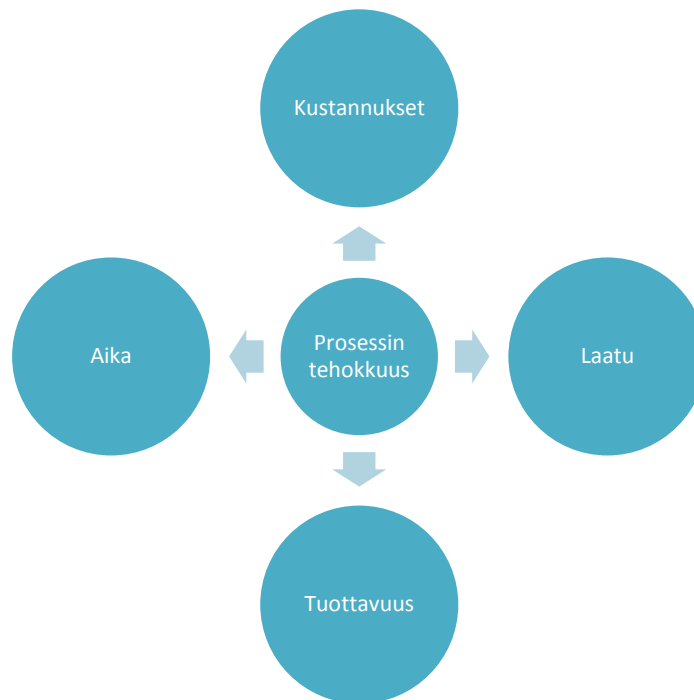
Prosessin kehittäminen pohjautuu usein yrityksen johdon odotuksiin. Niiden avulla projektille määritellään perustavoite ja suunnitellaan, miten pro-

jektinhallinta toteutetaan. Heti alkuvaiheessa on tärkeää selvittää muun muassa se, kuinka yritysjohto sitoutuu hankkeeseen, miten hyvin yrityksen resurssit riittävät projektin toteuttamiseen ja ketkä ovat vastuussa projektin johtamisesta ja toteutuksesta. (Kiiskinen ym. 2002, 42–43.) Yrityksen tulisi erottaa eniten lisäarvoa tuottavat prosessit, jotta kehittämiseen liittyvät resurssit voidaan kohdistaa oikein; myös prosessin kehittämistoimenpiteet aiheuttavat kustannuksia ja tämän vuoksi ne pitää osata suhteuttaa siitä saataviin hyötyihin. (Helminen 2014.)

Kehittämistoimenpiteiden aloittaminen edellyttää aina prosessin kartoitusta ja nykytilan analysointia. Nykytila-analyysiin kuuluvat mm. nykyisen prosessin kulun, keston ja kustannusten selvittäminen sekä ongelmakohtien määrittely. Tässä voidaan käyttää apuna prosessikuvauksia ja –mallinnuksia, jotka auttavat hahmottamaan prosessin rakennetta ja arvioimaan sen toimivuutta. (Lecklin 2006, 134.) Analysoinnin apuna voidaan käyttää myös organisaation eri yksiköitä ja esimerkiksi asiakkailta saatuja palautteita, joiden avulla prosessia ja sen epäkohtia voidaan tarkastella asiakasnäkökulmasta. (Helminen 2014; Kiiskinen ym. 2002, 45–46.) Prosessin tehokkuutta ja nykytilaa analysoitaessa tulee tutkia mm. sitä, kuinka monen eri henkilön, tietojärjestelmän ja toiminnon kautta prosessi kulkee, saavuttaako prosessi sille määritellyt tavoitteet ja ovatko kaikki sen toiminnot välttämättömiä ja oikeassa järjestyksessä. (Kiiskinen ym. 2002, 47.)

Nykytila-analyysin jälkeen täsmennetään prosessin muutostavoitteet. Muutostavoitteet voidaan määrittää nykytila-analyysin pohjalta saatujen tietojen perusteella hyödyntäen myös yrityksen visiota. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastavia, mutta silti mahdollisia toteuttaa. Muutosmahdollisuuksia määritettäessä voidaan käyttää avuksi benchmarkingia eli verrata omaa toimintaa joko muihin toimialan yrityksiin tai oman yrityksen toiseen yksikköön. Tällöin saadaan tietoa tehokkaampien yritysten tai yksiköiden toiminnasta ja voidaan määritellä muutostavoitteet omalle prosessille. (Kiiskinen ym. 2002, 49–52.)

Kiiskisen ym. (2002, 52–53) mukaan prosessin muutostavoitteiden määrittely ja muutosprosessin seuranta onnistuvat parhaiten silloin, kun prosessin tehokkuudelle on asetettu konkreettiset ja luotettavat mittarit. Mittarit voivat liittyä kustannuksiin, prosessin läpimenoaikaan, laatuun tai tuottavuuteen (kuvio 4).



KUVIO 4. Taloustoimintojen tehokkuuden osatekijät (mukaiillen Kiiskinen ym. 2002, 52)

Kiiskinen ym. (2002, 53) selittävät tehokkuuden mittarit käyttäen esimerkkinään laskutusprosessia: siinä kustannuksia voidaan mitata laskemalla yhdestä laskun muodostuksesta ja lähetyksestä aiheutuvat kustannukset. Ajalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi myyntitilauksen vastaanottamisen ja laskun lähettämisen väliin jäävää aikaa. Tuottavuutta voidaan mitata vertailemalla laskujen määrää henkilötyövuosiin. Laatu voidaan mitata seuraamalla esimerkiksi hyvityslaskujen määrää tai laskutusvirheiden korjaamiseen käytettyä aikaa suhteessa kokonaistyöaikaan.

Kun prosessille on asetettu muutostavoitteet, tulee suunnitella uudet toimintamallit ja muutostoimenpiteet käytännön tasolla. Uuden toimintamallin suunnitteluun voi osallistua prosessin parissa työskentelevistä henkilöistä koostuva tiimi ja mahdollisesti henkilöitä myös prosessin ulkopuolelta, jotta suunnitteluun saadaan myös ulkopuolisen näkökulma. (Kiiskinen ym. 2002, 55.)

Uutta toimintamallia suunnitellessa tulee perehtyä prosessin nykytilaan analyysiin ja muutostavoitteisiin. Prosessi tulisi suunnitella mahdollisimman yksinkertaiseksi ja sujuvaksi, niin että kaikki turhat vaiheet karsitaan pois. Uusi prosessi mallinnetaan tai kuvataan niin, että kaikki prosessin toiminnot, toimijat ja prosessiin liittyvät tietojärjestelmät sekä näiden väliset yhteydet on selvitetty. (Kiiskinen ym. 2002, 55–56.)

Prosessin kehittäminen päättyy silloin, kun uusi toimintamalli otetaan käyttöön ottamalla vanhojen työtehtävien tilalle uudet toimintatavat. Muutos konkretisoituu vaihe vaiheelta ja se sisältää mm. työntekijöiden koulutuksia, muutoksia tietojärjestelmissä, henkilöresursseissa ja rakenteissa sekä joissain tapauksissa jopa organisaatiokulttuurin muokkaamista. Muutoksen konkretisointi on haastava vaihe, koska siihen saattaa sisältyä työntekijöiden hyvinkin voimakas muutosvastarinta, etenkin jos kyseessä on iso muutos. Näin ollen muutoksen johtaminen ja ihmisten reaktioihin suhtautuminen on tärkeä osa muutosprosessia. (Kiiskinen ym. 2002, 59–63.)

Lecklin (2006, 197–198) korostaa, että prosessin kehittäminen ei pääty kehittämiprojektiin, vaan prosessin suorituskykyä tulee tarkkailla myös muutoksen jälkeen. Prosessista vastaavan henkilön tulee selvittää, onko prosessia todella saatu tehostettua ja muutostavoitteet saavutettu. Prosessin kehittäminen on jatkuvaa toimintaa.

2.3 Ulkoistaminen

Ulkoistamiselle löytyy erilaisia määritelmiä, mutta perusajatus on kaikissa sama. Karjalainen ym. (2004, 9) määrittelevät teoksessaan ulkoistamisen seuraavasti:

Aikaisemmin yrityksen sisällä hoidettuja toimintoja, prosesseja tai liiketoiminnallisia kokonaisuuksia siirretään pysyväisluonteisesti hankittavaksi toisilta yrityksiltä.

Ulkoistamisella ei siis tarkoiteta tilapäistä hankintaa tai työvoiman vuokrausta toiselta yritykseltä, vaan kyseessä on pysyväisluonteinen ratkaisu, jossa toiminto siirretään toisen yrityksen hoidettavaksi.

2.3.1 Syyt ulkoistamiselle

Ulkoistaminen on ollut jo pitkään suosittu tapa tehostaa yrityksen liiketoimintaa. Ulkoistamisen tavoitteena on parantaa yrityksen liiketoimintaa eri tavoilla (kuvio 5).



KUVIO 5. Ulkoistamisen syitä

Tyypillisesti yritykset ulkoistavat sellaisia prosesseja, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan ja strategian kannalta vähäisessä merkityksessä; tällaisia toimintoja ovat erilaiset tukiprosessit, kuten taloushallinto, HR-palvelut tai atk-tukitoiminnot. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta tieto, osaaminen ja laatu

ovat nykyään avainasemassa, ja ulkoistamalla ydinosaamisen kannalta vähäisiä toimintoja yritys voi kohdistaa resurssinsa ja osaamisensa paremmin ydinprosesseihinsa. (Duening & Click 2005, 2-3; Järvenpää ym. 2001, 39.) Kun ulkoistuskumppaniksi valitaan kyseiseen toimintoon erikoistunut toimija, saadaan myös tukiprosesseihin lisää tehokkuutta ja erikoisosaamista, koska ulkoistettava toiminto todennäköisesti kuuluu palveluntarjoajan ydinliiketoimintaan. (Heiskanen 2016; Järvenpää ym. 2001, 39.) Myös ydinprosesseihin kuuluvien toimintojen, kuten logistiikan ulkoistaminen voi tuoda prosessiin entistä enemmän nopeutta ja luotettavuutta, mikä parantaa asiakastyytyväisyyttä (Kiiskinen ym. 2002, 86). Erityisesti silloin, jos prosessissa todetaan puutteita osaamisessa, tiedossa tai laadussa, voi asiantuntijalle ulkoistaminen olla kannattava vaihtoehto (Caretas 2009, 117).

Vielä tärkeämpi syy ulkoistamiselle ovat kuitenkin siitä aiheutuvat kustannussäästöt (Caretas 2009, 117). Duening & Click (2005, 3) nostavat esiin palkkakustannusten vähenemisen, mikä kannustaa yrityksiä ulkoistamaan toimintojaan kaukomaihin; esimerkiksi Intiassa palkkataso on alle puolet verrattuna amerikkalaisten palkkoihin. Nykyajan kehittynyt teknologia ja lisääntyvä koulutustaso mahdollistavat ulkoistamisen myös kaukomaihin.

Jos toiminto tai prosessi siirretään siihen erikoistuneelle kumppanille ja prosessia saadaan siten tehostettua, voi yritys saada myös tällä tavalla huomattavia kustannussäästöjä. Ulkoistuskumppanille maksetaan käytettyjen palveluiden mukaan eikä yritykselle synny tällöin turhia kustannuksia yksikön tai osaston ylläpidosta; kiinteistä kustannuksista tulee tällöin muuttuvia kustannuksia. Tämä on merkittävää erityisesti sellaisissa toiminnoissa, jotka ovat alttiita kausivaihteluille; jos työmäärä on vähäinen ja yksikkö on tilapäisesti vailla töitä, on yksikön ylläpidosta aiheutuvat kiinteät kustannukset silti maksettava. Toisaalta jos kustannuksia ei saada pienennettyä, voi ulkoistaminen silti tuoda yritykselle lisää tuottoja; ulkoistuskumppanilla voi olla sellaista erikoisosaamista, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen tuote- tai palvelutarjontaa. (Karjalainen ym. 2004, 23–25.)

Ulkoistaminen on myös yksi tapa verkostoitua. Ulkoistuskumppanin avulla yritykselle avautuu kanavia uusiin asiakkaisiin ja asiakasryhmiin, mikä voi parantaa yrityksen myyntiä. Verkostoitumisen avulla myös tietoa voidaan vaihtaa molemmin puolin. Koska ulkoistaja ja palveluntarjoaja eivät ole yleensä kilpailijoita keskenään, on tällaisesta yhteistyöstä molemminpuolista hyötyä. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Lehikoinen & Töyrylä (2013, 24–25) mainitsevat myös muita, tosin vähemmän merkittäviä syitä ulkoistamiselle. Yksi syy voi olla mm. yrityksen sisäinen rekrytointikielto, jolloin työ pitää ostaa ulkopuoliselta. Ulkoistamisen avulla voidaan myös keventää tasetta, kun toimintoihin sitoutuvaa pääomaa saadaan vapautettua. Joskus työtehtävä saattaa olla niin epäkiinnostava tai pienipalkkainen, että työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Tällöin ulkoistaminen voi olla kannattavampaa, niin resursseja ei tarvitse tuhjata jatkuvasti uusiin rekrytointeihin ja koulutuksiin.

2.3.2 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistaminen on kannattavaa silloin, kun yhteistyö kumppanin kanssa on tiivistä ja sujuvaa, ja luottamus on molemminpuolista. Ulkoistamiseen liittyy myös riskejä (kuvio 6), jotka voidaan Karjalaisen ym. (2004, 27) mukaan jakaa kolmeen kategoriaan sen mukaan, mihin ulkoistamisen vaiheeseen ne liittyvät: strategiaan, yhteistyökumppanin valintaan vai toteutukseen. Näiden lisäksi omat riskinsä tuovat mm. markkinatilanteen vaihtelut ja muut yleiseen liiketoimintaan liittyvät riskit.

Strategiaan liittyvät riskit voivat toteutua esimerkiksi silloin, jos yrityksellä on virheellinen kuva oman kilpailuetunsa lähteistä ja ulkoistamisen kohteeksi otetaan sellaiset toiminnot, jotka ovat yrityksen kilpailuedun kannalta tärkeässä roolissa. Ulkoistettaessa tällaiset toiminnot ulkoistuskumppanit voivat tarjota samanlaista palvelua myös muille asiakkaille, jolloin ero muihin kilpailijoihin voi kaventua. Väärän toiminnon ulkoistaminen voi myös rikkoa kokonaisuuden, jonka avulla yrityksen ydinosaamista on pystytty kehittämään. (Karjalainen ym. 2004, 27.)

Yhteistyökumppanin valinta on tärkeä osa ulkoistamista, ja väärä toimittajavalinta voi pienentää huomattavasti ulkoistamisen hyötyjä. Ulkoistaminen on aikaa vievä projekti, jonka kaikki vaiheet suunnittelusta toteutukseen aiheuttavat kustannuksia. Tämän vuoksi toimittajan vaihtaminen myöhemmin voi olla hankalaa, joten jo toimittajaa valitessa on tärkeää arvioida huolellisesti kumppanin nykytilaa ja tulevaisuutta sekä selvittää yhteistyökumppanin arvoja ja tavoitteita. Lisäksi yhteistyökumppaniin tulee pystyä luottamaan sekä osaamisen että yleisten toimintatapojen osalta niin, ettei ulkoistajan tarvitse käyttää resurssejaan toiminnan valvomiseen. (Karjalainen ym. 2004, 28, 35.) Tämä on tärkeää erityisesti ostettaessa palveluita ulkomailta; liiketoimintaan tai esimerkiksi työsuojeluun liittyvät lait ja tavat voivat vaihdella suuresti eri puolilla maailmaa ja se mikä on kotimaassa kiellettyä tai kyseenalaista, voi olla toisessa maassa normaalia liiketoimintaa. (Duening & Click 2005, 214–215.) Väärä toimittajavalinta voi johtaa myös palvelutason heikkenemiseen ja yrityksen imagon heikkenemiseen (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 44).

Mikäli yritys valitsee kumppanin harkitsemattomasti tai ulkoistaa liian paljon toimintoja samalle yritykselle, ulkoistuskumppanin asema saattaa muuttua liian hallitsevaksi, koska sillä on laaja tietämys yrityksen toiminoista, heikkouksista ja vahvuuksista. Tällöin yhteistyösuhde voi muuttua vähitellen niin, että asiakasyrityksen toiveisiin ei vastata enää niin joustavasti. (Kiiskinen ym. 2002, 95–96.) Duening & Click (2005, 208) muistuttavat myös, että erityisesti ulkomaille ulkoistettaessa tietosuojaan liittyvät riskit ovat suuremmat kuin kotimaassa, koska esimerkiksi arkaluontoisten tietojen säilyttämiseen liittyvä lainsäädäntö vaihtelee eri maissa.

Kustannusarvioiden ylittyminen on yksi yleisimmistä ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä. Tämän vuoksi kilpailukykyisten ehtojen neuvottelemiseen ja ulkoistamisprojektin aiheuttamien kustannusten arviointiin tulee kiinnittää huomiota. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.) Koko ulkoistamisprojekti ja yhteistyön toteuttaminen käytännössä vaativat huolellista suunnittelua. Sopimusten laatimisen, toimintojen organisoimisen ja tiedonsiirron tulee sujua moitteettomasti, jotta ulkoistamisella saadaan aikaan hyötyjä. Jos jossain näis-

tä epäonnistutaan, voi koko prosessi hidastua tai synnyttää lisäkustannuksia. (Karjalainen ym. 2004, 28–29.)



KUVIO 6. Ulkoistamisen yleisimmät riskit

Kuviossa 6 mainittujen yleisimpien riskien lisäksi ulkoistaminen herättää usein ristiriitaisia reaktioita. Vaikka yritysjohdon mielestä ulkoistaminen tuo paljon etuja, Duening & Click (2005) toteavat, että erityisesti toimintojen siirtäminen ulkomaille merkitsee nykyisille työntekijöille suurta uhkaa menettää työpaikkansa. Toisaalta ulkomailta taas ollaan hyvin tyytyväisiä uusien työpaikkojen syntyessä. Kiiskinen ym. (2002, 97) korostavat, että ulkoistavan yrityksen tulee hallita muutos kokonaisuudessaan ammattimaisesti ja varautua mahdolliseen muutosvastarintaan, työntekijöiden motivaatio-ongelmiin tai ilmapiirin heikkenemiseen.

Duening & Click (2005, 28) korostavat, että ulkoistaminen ei ole mikään tekniikka tai tekninen menetelmä, vaan strategia, jota jokainen liiketoimintaa harjoittava joutuu joskus miettimään. Onnistuessaan ulkoistaminen tuo yritykselle paljon etuja, mutta riskien toteutuessa ulkoistaminen voi aiheuttaa yrityksen toiminnalle enemmän kustannuksia kuin itse ongelma, joka oli tarkoitus ulkoistamisen avulla ratkaista. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus päättää, haluaako se hyödyntää ulkoistamista omassa liiketoiminnassaan vai ei.

3 O2C – TILAUKSESTA KASSAAN

3.1 Tilaukset ja laskutus

O2C-prosessi alkaa siitä, kun kaupasta tehdään kirjallinen tai suullinen sopimus. Sopimus syntyy, kun asiakas hyväksyy myyjän tarjouksen tai ottaa oma-aloitteisesti yritykseen yhteyttä ja tekee tilauksen. (Lindström 2014, 66.) Tilauksiin ja toimituksiin liittyvät toiminnot ovat lähinnä logistisia toimenpiteitä eikä niitä viedä kirjanpitoon.

Laskutusprosessin päävaiheet ovat laskun laatiminen, lähetys, siirto reskontraan ja kirjanpitoon sekä arkistointi (kuvio 7). Myyntilaskutus on yksi O2C-prosessin kriittisimmistä toiminnoista; toimimaton ja virheellinen laskutusprosessi voi heikentää yrityksen omaa maksuvalmiutta (Lahti & Salminen 2008, 73).



KUVIO 7. Laskutusprosessi

Ostajalle syntyy maksuvelvollisuus viimeistään silloin, kun kaupan kohde on luovutettu ostajalle (Lindström 2014, 63). Myyjä toimittaa asiakkaalle laskun, joka päivätään yleensä tavarantoimituspäivälle. Arvonlisäverolain (1501/1993) mukaan laskuun tulee merkitä seuraavat tiedot:

- laskun päiväys
- laskun numero tai muu juokseva tunniste
- myyjän alv-tunniste
- ostajan alv-tunniste, jos kyseessä on arvonlisäverollinen osto
- myyjän ja ostajan yhteystiedot
- myytyjen tavaroiden/palveluiden laji ja määrä/laajuus

- tavaroiden toimituspäivä tai palvelun suorituspäivä
- veron peruste
- yksikköhinta ilman veroa
- hyvitykset ja alennukset
- verokanta
- suoritettavan veron määrä tai jos myynti on verotonta, niin merkintä verottomuudesta
- merkintä käännetystä verovelvollisuudesta, jos tätä käytetty. (Arvonlisäverolaki 1501/1993, 209 e §.)

Tietyissä poikkeuksissa kaikkia yllämainittuja tietoja ei tarvitse merkitä laskuun. Jos laskun loppusumma on alle 400 euroa, kyseessä on vähittäiskauppa tai muu yksityishenkilöille tarkoitettu toiminta tai ravintola- tai ateriapalvelut, henkilökuljetukset tai pysäköintimittarien tositteet, tulee laskuissa olla seuraavat tiedot:

- laskun päiväys
- myyjän nimi ja alv-tunniste
- myytyjen tavaroiden tai palveluiden määrä ja laji
- suoritettavan veron määrä tai veron peruste (Arvonlisäverolaki 1501/1993, 209 f §.)

Laskujen selkeys ja virheettömyys vaikuttavat oleellisesti saatavien hallintaan; mitä tarkemmat ja täsmällisemmät tiedot laskussa on, sitä todennäköisemmin asiakas maksaa sen ajallaan ilman reklamaatioita tai kyselyitä (Lindström 2014, 141–143).

Laskut lähetetään yleensä välittömästi tavarantoimituksen jälkeen ja tehokkaasti toimivissa yrityksissä myyntilaskutus suoritetaan päivittäin. Pienemmät yritykset, joissa laskutus on vähäisempää, saattavat lähettää myyntilaskut harvemmin, esimerkiksi kerran viikossa. Pitkä laskutusväli ei kuitenkaan ole aina yrityksen kannalta kannattava vaihtoehto, koska hidas laskutusrytmi viivästyttää luonnollisesti myös saatavien kotiutumista. (Lindström 2014, 142.)

Sähköiset toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat suurienkin laskumäärien laatimisen ja lähettämisen vähemmällä käsityöllä. Laskuun merkittävät tiedot saadaan nopeasti kerättyä tilauksessa tai sopimuksessa olevien tietojen ja erilaisten järjestelmään luotujen automaattiosäntöjen perusteella. Erityisesti laskun laatimisvaiheessa tällainen sähköisten järjestelmien hyödyntäminen tuo suurta etua, ja laskutusvaiheessa ainoa manuaalisesti suoritettava toimenpide on laskutusajon käynnistäminen tietyin väliajoin. (Lahti & Salminen 2008, 77, 82.) Laskutusjärjestelmät mahdollistavat myös laskujen sähköisen arkistoinnin.

Lasku voidaan lähettää perinteisenä kirjepostina tai sähköisesti mm. EDI-laskuna, verkkolaskuna tai sähköpostilaskuna. Viime vuosina erityisesti verkkolaskutus on kasvattanut suosiotaan, ja monet suuret yritykset vastaanottavatkin ensisijaisesti verkkolaskuja. Verkkolasku tarkoittaa laskujen siirtämistä verkkolaskuoperaattorin kautta vastaanottajan laskujärjestelmään; tämä edellyttää myös vastaanottajalta verkkolaskuosoitetta eli OVT-tunnusta. Sähköinen myyntilaskutus vähentää laskun postituksesta ja käsittelystä aiheutunutta työtä ja kuluja. (Lahti & Salminen 2008, 84–86.)

Asiakkaille lähetetyt laskut tiliöidään kirjanpidossa myyntisaamisiin ja myyntituloihin, ja avoimista saatavista siirtyy tieto myyntireskontraan. Kirjanpidossa myyntitilejä voi olla useita erilaisia mm. alv-kannan tai tuoter ryhmän mukaan eriteltynä. Myös myyntisaamistilejä voi olla useita erilaisia, jolloin kirjaukset tehdään oikealle tilille esimerkiksi sen mukaan, onko kyseessä ulkoinen vai konsernin sisäinen asiakas. Uusissa taloushallinnon järjestelmissä tiliöinnit on mahdollista tehdä automaattisesti asiakas- ja tuoterekistereiden taakse syötettyjen tiliöintisäntöjen perusteella. (Lahti & Salminen 2008, 77.)

3.2 Saatavien hallinta

3.2.1 Maksuehdot

Myyntisaatavat perustuvat aina myyjän ja ostajan väliseen kauppaan, josta on tehty suullinen tai kirjallinen sopimus (Lindström 2014, 84). Laskussa ilmoitettava maksuehto kertoo, missä ajassa asiakkaan tulee maksaa saatava takaisin. Myyjän toimintatavoista riippuen maksuaika alkaa joko tavaran toimituksesta tai laskun päiväyksestä, ja se tulee aina sopia kaupan yhteydessä. Erityisesti yritysten välisessä kaupassa maksuehdot ovat neuvoteltavissa, jos kaupan syntyminen on huonojen maksuehtojen vuoksi vaakalaudalla, tai jos kyseessä on myyjäyritykselle iso ja tärkeä asiakas. (Lindström 2014, 76–77.)

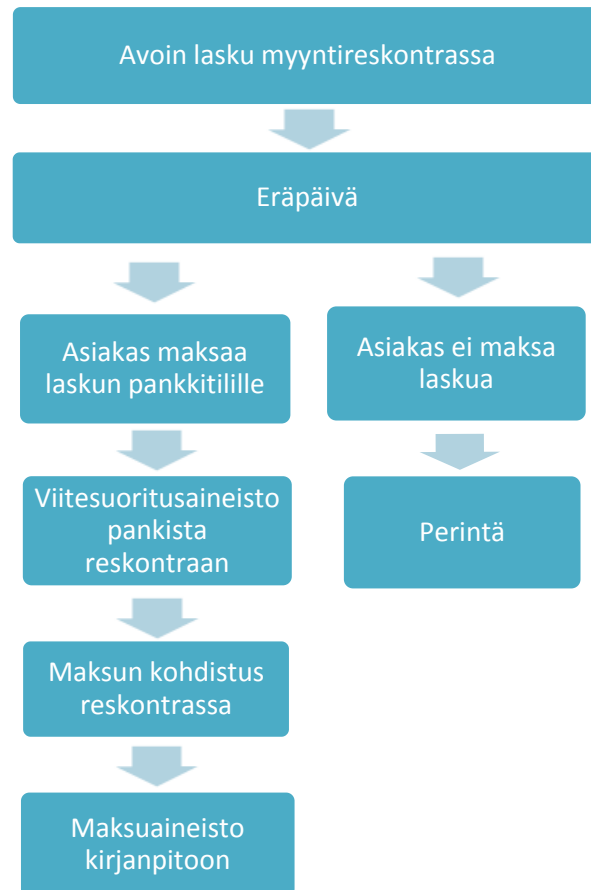
Maksuaikoja neuvoteltaessa on hyvä muistaa, että vaikka lyhyet maksuajat nopeuttavat saatavien kotiutumista, liian tiukat maksuehdot voivat heikentää myyntiä. Pitkät maksuajat puolestaan lisäävät luottotappioriskejä ja sitouttavat enemmän yrityksen käyttöpääomaa, mutta voivat kasvattaa myyntiä. (Niskanen & Niskanen 2007, 379–380.) Yleisimmin käytettävät maksuajat vaihtelevat 7 ja 21 päivän välillä toimialasta riippuen. Maksuehtoihin voidaan lisätä myös kassa-alennus, jolloin loppusummasta vähennetään tietty osuus, jos maksu suoritetaan lyhyemmässä ajassa. Tällä yritykset kannustavat asiakkaita maksamaan laskut nopeammin. (Lindström 2014, 77.)

3.2.2 Myyntireskontra

Lähetetystä laskusta muodostuu tapahtuma myyntireskontraan (kuvio 8). Myyntireskontrassa voidaan seurata avoimien laskujen määrää ja maksutilannetta sekä tietojen perusteella ryhtyä tarvittaviin perintätoimenpiteisiin. Lisäksi myyntireskontrassa kohdistetaan yrityksen pankkitilille saapuneet suoritukset oikeille laskuille. (Lahti & Salminen 2008, 89.)

Myyntireskontraa tulisi seurata ja hoitaa päivittäin, jotta saatavien hallintaan ja maksukäyttäytymiseen liittyvät ongelmat havaitaan ajoissa ja voi-

daan ryhtyä pikaisesti tarvittaviin toimenpiteisiin. Tällöin myyntisaatavien määrä pysyy paremmin hallinnassa. (Niskanen & Niskanen 2007, 380.)



KUVIO 8. Myyntireskontra

Myyntireskontrassa on tiedot mm. laskun vastaanottajasta, sen summasta ja eräpäivästä. Suorituksen saavuttua tai eräpäivän umpeuduttua ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin (kuvio 8). Maksujen kohdistaminen tapahtuu useimmiten laskun viitenumeroiden perusteella. Pankki muodostaa tilille saapuneista viitesuorituksista päivän päätteeksi tiedoston, joka välitetään yrityksen tiliotteelle ja myyntireskontraan pankkiyhteysohjelmiston avulla. Viitetiedosto sisältää tarkat tiedot mm. maksupäivästä, maksajasta, viitteestä ja rahamäärästä. (Finanssialan keskusliitto 2007.) Viitenumeroi-

den avulla suoritukset kohdistuvat automaattisesti myyntireskontrassa oleviin avoimiin laskuihin ja laskut kuitataan maksetuiksi. Tällöin manuaaliseen käsittelyyn jäävät vain sellaiset suoritukset, jotka on maksettu virheellisellä viitteellä tai joiden suuruus poikkeaa laskun summasta. Mikäli lasku maksetaan ilman viitettä, se tunnistetaan suorituksella näkyvän laskunumeron tai maksajan nimen perusteella. Jos suorituksen määrä, laskunumero ja asiakkaan nimi täsmäävät myyntireskontran tietoihin, suoritus on tällöinkin mahdollista kohdistaa automaattisesti oikealle laskulle. (Lahti & Salminen 2008, 89–90, 114.)

Pankkitileille saapuneet suoritukset ja muut tapahtumat tiliöidään kirjanpitoon tiliotteiden avulla. Pankista saapuu joka päivän maksutapahtumista tiliote yleensä sähköisesti rahaliikennejärjestelmään. Toistuvaisluontoiset maksut, kuten viitesuoritukset, voidaan tiliöidä rahaliikennejärjestelmässä automaattisesti sinne asetettujen tiliöintimallien mukaisesti, jolloin manuaalinen työ ja virheiden mahdollisuus vähenee. Tapahtumista tehdyt tiliöinnit voidaan siirtää rahaliikennejärjestelmästä kirjanpitojärjestelmään liittymän kautta. (Lahti & Salminen 2008, 115.)

3.3 Perintä

Jos asiakas ei maksa laskua eräpäivään mennessä, voidaan aloittaa erääntyneiden saatavien perintä. Perinnällä tarkoitetaan eräpäivän jälkeen suoritettavia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on saada viivästynyt maksusuoritus asiakkaalta mahdollisimman nopeasti ja vähin vahingoin sekä velallisen että velkojan näkökulmasta (Lindström 2014, 220).

Perintä voidaan yrityksen valinnasta riippuen joko hoitaa itse tai ulkoistaa siihen erikoistuneelle yritykselle. Mikäli perintä on ulkoistettu, erääntynyt laskuaineisto voidaan siirtää liittymän tai Internet-palvelun kautta myyntireskontrasta perintäyhtiölle (Lahti & Salminen 2008, 91).

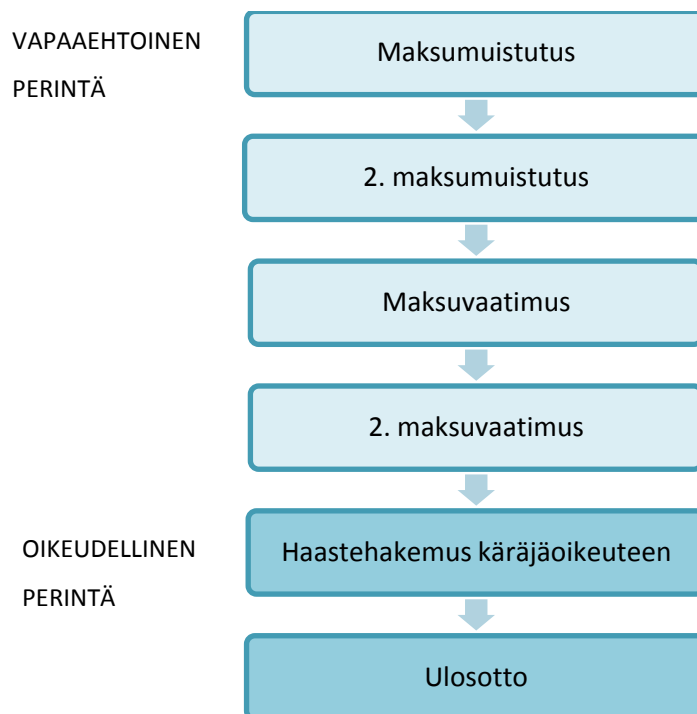
Perintäprosessit ovat kuluttaja- ja yrityssaatavissa erilaisia ja niitä säätelee laki saatavien perinnästä. Lisäksi kuluttajaperinnässä tulee noudattaa ku-

luttajansuojalakeja ja kuluttaja-asiamiehen linjauksia hyvästä perintätavasta.

3.3.1 Kuluttajasaatavien perintä

Kuluttajasaatavalla tarkoitetaan sellaista saatavaa, joka on aiheutunut yksityishenkilön hankkimasta kulutushyödykkeestä. Hankitun hyödykkeen tulee olla hankittu johonkin muuhun tarkoitukseen kuin elinkeinon harjoittamiseen. Tyypillisiä kuluttajasaatavia ovat esimerkiksi puhelinlaskut tai vakuutusmaksut. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014b.)

Perintä voidaan jakaa vapaaehtoiseen ja oikeudelliseen perintään (kuvio 9). Vapaaehtoisesta perinnästä ei tule maksuhäiriömerkintöjä, vaan asia hoituu yleensä velkojan ja velallisen välillä (Lindström 2014, 220). Oikeudellisella perinnällä tarkoitetaan velan perimistä oikeuden päätöksellä ja tarvittaessa ulosotossa (Lindström 2014, 291).



KUVIO 9. Kuluttajasaatavien perintä

Perinnän ensimmäinen vaihe on erääntyneestä saatavasta muistuttaminen joko kirjallisesti tai suullisesti. Muistutuskirje on usein samankaltainen kuin asiakkaalle lähetetty lasku; kirjeestä tulee ilmetä erääntyneen laskun numero, loppusumma ja viittaus, mihin lasku perustuu.

Lisäksi maksumuistutuksessa tulee ilmaista, että kyseessä on erääntynyt saatava ja maksun laiminlyönnistä seuraa tiettyjä toimenpiteitä. (Lindström 2014, 176–177.)

Perintäkuluja sisältävän maksumuistutuksen kuluttajasaatavista voi lähettää, kun laskun eräpäivästä on kulunut 14 päivää. Kun kyse on kuluttajasaatavista, maksumuistutuksessa on annettava lisämaksuaikaa 10–14 päivää. (Lindström 2014, 177–178.) Uuden maksullisen maksumuistutuksen voi lähettää, kun edellisen muistutuksen lähettämisestä on kulunut 14 päivää. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014a.) Jos lasku on edelleen maksumuistutusten jälkeen maksamatta, velalliselle saa lähettää kirjallisen maksuvaatimuksen. Maksuvaatimuksen saa lähettää aikaisintaan 14 päivän kuluttua edellisen maksumuistutuksen lähettämisestä (Lindström 2014, 240).

Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2014b) laatiman hyvän perintätavan mukaan asiakkaalle tulee antaa vähintään 10 päivää aikaa reagoida maksuvaatimukseen. Maksuvaatimuksia saa lähettää enintään kaksi.

Mikäli velallinen ei pysty maksamaan laskua ajallaan, hän voi tehdä luotonvalvojan kanssa maksusuunnitelman. Maksusuunnitelman avulla voidaan välttyä perintäkuluilta ja maksuhäiriömerkinnöiltä. Maksusuunnitelmassa lasku jaetaan pienempiin eriin, jotka maksetaan sovittuina jaksoina velallisen maksukyvyn mukaan. (Lindström 2014, 179–180.)

Mikäli suoritusta ei ole saatu maksumuistutuksista ja –vaatimuksista huolimatta ja maksusuunnitelmaa ei ole tehty, käynnistetään oikeudellinen perintä. Oikeudelliseen perintään siirrytään yleensä vain perustelluissa tapauksissa ja harkitusti, koska oikeudellisesta perinnästä aiheutuvat kustannukset saattavat helposti nousta haettavan saatavan pääoman suuruu-

siksi. Jos velallinen todetaan maksukyvyttömäksi, perintäkulut jäävät velkojan vastuulle. (Lindström 2014, 294.)

Ammattimainen perijä saa siirtyä oikeudelliseen perintään vasta, kun velalliselle on lähetetty kirjallinen maksuvaatimus ja siinä mainitut määräajat maksamiselle ja huomautuksille ovat päättyneet. Oikeudellinen perintä voidaan aloittaa ilman edellä mainittuja edellytyksiä vain tietyissä poikkeustapauksissa, kuten silloin, jos velallinen on itse pyytänyt asian viemistä oikeudelliseen perintään. (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 6 §.)

Käräjäoikeudessa suoritettavassa haastemenettelyssä yksityisoikeudellisia saatavia voidaan vahvistaa ulosottokelpoisiksi. Velalliselle lähetetään velkojan tekemä haastehakemus ja mikäli hän ei riitauta asiaa, saatavat määrätään yksipuolisella tuomiolla maksettaviksi. Riitautettu asia käsitellään oikeudenkäynnissä. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014a.)

Riitautettu saatava voidaan käsitellä vaihtoehtoisesti sovittelulla, jos molemmat osapuolet ovat siihen halukkaita ja asia sopii käsiteltäväksi sovittelumenettelyllä. Sovittelu on käräjäoikeudessa käytävä neuvottelun tapainen menettely, jossa osapuolet ratkaisevat asiat tuomarin avustuksella. Lopullisen ratkaisun tekevät kuitenkin velkoja ja velallinen. Mikäli sovittelussa ei saavuteta yhteisymmärrystä, voidaan asia ratkaista oikeudenkäynnissä. (Lindström 2014, 350–351.)

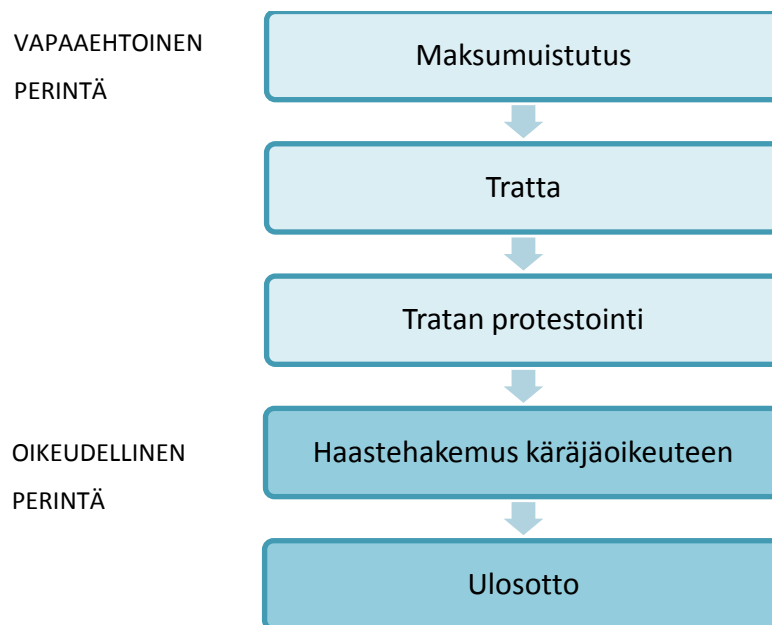
Jos tuomioistuin määrää velan maksettavaksi, velalliselle tulee maksuhäiriömerkintä ja saatavat voidaan periä ulosotossa. Ulosotossa velallisen tuloja ja omaisuutta käytetään velan maksamiseen. Ulosotto päättyy silloin, kun ulosottomies tilittää velkojalle ulosmitatut varat tai velallinen todetaan varattomaksi. (Lindström 2014, 386, 434.)

3.3.2 Yrityssaatavien perintä

Yrityssaatavien perintäprosessi etenee usein nopeammin kuin kuluttajasaatavien perintä. Tehokkaassa ja toimivassa yritysperinnässä edetään määrätietoisesti ja käytetään oikeita ja tapauskohtaisesti harkittuja perintä-

keinoja. Perintäkeinoihin vaikuttavat mm. saatavan määrä, asiakkuuden laatu ja yrityksen aiempi maksukäyttäytyminen. (Visma 2016.)

Myös yrityssaatavien perintä on jaettu vapaaehtoiseen ja oikeudelliseen perintään kuvion 10 mukaisesti.



KUVIO 10. Yrityssaatavien perintä

Erääntyneistä yrityssaatavista voi lähettää maksumuistutuksen välittömästi eräpäivän umpeuduttua. Kuten kuluttajasaatavienkin perinnässä, maksumuistutus voi olla vapaamuotoinen ja se voidaan tehdä suullisena tai kirjallisena. (Visma 2016.) Maksumuistutukseen ei kuitenkaan tarvitse laittaa uutta eräpäivää, vaan maksun voi vaatia suoritettavaksi välittömästi (Lindström 2014, 177–178). Ennen kuin perinnässä siirrytään tratan käyttöön, asiakkaalle tulee kuitenkin lähettää kirjallinen maksumuistutus, jossa annetaan vähintään 7 päivää maksuaikaa (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 7 §).

Tratta tarkoittaa yrityksille lähetettävää maksukehotusta, jossa on mukana maininta, että määräaikaan mennessä suorittamattomasta saatavasta tehdään julkinen protesti tai merkintä luottotietorekisteriin (Laki saatavien perinnästä 513/1999, 7 §). Tratta on vapaaehtoisen perinnän keino, eli sillä ei voi saada saatavasta ulosottokelpoista. Sen toiminta perustuu maksuhäiriöstä aiheutuvaan julkisuuden uhkaan. (Lindström 2014, 279–281.)

Ennen kuin trattaa saa julkaista tai ilmoittaa luottotietorekisteriin, asiakkaalle on annettava 10 päivää maksuaikaa tratan lähettämispäivästä lähtien. Mikäli saatava on 10 päivän kuluttua edelleen maksamatta, saatavasta voidaan tehdä hiljainen tai julkinen protesti. Hiljaisella protestilla tarkoitetaan merkintää luottotietorekisteriin ja julkinen protesti tarkoittaa luottotietomerkinnettä lisäksi julkista protestia Kauppalehden protestilistalla. (Lindström 2014, 280–281.)

Jos vapaaehtoinen perintä ei tuota tulosta, siirrytään oikeudelliseen perintään (kuvio 10). Haastemenettely ja mahdollinen oikeudenkäynti, jotka on kuvattu kuluttajasaatavien perintä –luvussa, voidaan toteuttaa samanlaisena sekä kuluttaja- että yritysperinnässä.

3.3.3 Luottotappiot ja jälkiperintä

Laki velan vanhentumisesta (728/2003) määrittelee aikarajat velan vanhentumiselle. Yleinen vanhentumisaika on kolme vuotta saatavan eräpäivästä, jos velan vanhentumista ei ole katkaistu. Vanhentumisen katkaisemisesta alkaa uusi kolmen vuoden vanhentumisaika.

Hyvän kirjanpitotavan mukaan myyntisaaminen kirjataan luottotappioksi, jos vaikuttaa todennäköiseltä, että asiakkaalta ei saada suoritusta. Perusteita luottotappion kirjaamiselle ovat esimerkiksi velallisen konkurssi tai muu tieto velallisen maksukyvyttömyydestä. Luottotappiokirjaus tehdään viimeistään tilinpäätöstä laadittaessa. (Kila 2008.)

Perintää voi jatkaa, vaikka saatava olisi kirjattu luottotappioksi ja perintätoimet lopetettu. Tätä kutsutaan jälkiperinnäksi. Jälkiperintää voi toteuttaa sekä vapaaehtoisena että oikeudellisena perintänä ja sen aikana valvo-

taan mm. sitä, paraneeko velallisen maksukyky. Jälkiperinnällä myös varmistetaan, että velka ei vanhene. (Rikalainen & Uitto 2008, 189.)

3.4 Luotonvalvonta

Luotonvalvonnalla tarkoitetaan aktiivista toimintaa, jolla pyritään hallitsemaan luotonantoon liittyviä riskejä, kuten luottotappioita. Luotonvalvontaan kuuluu olennaisena osana asiakkaita koskevien tietojen kerääminen ja hallinta. Tietojen perusteella luotonvalvonta päättää, milloin ryhdytään toimenpiteisiin luotonantoon liittyvien riskien estämiseksi. Luotonvalvonnassa asiakkaita ei voi kohdella yhtenä massana, vaan päätökset tehdään tapauskohtaisesti asiakkaasta saatujen tietojen perusteella. (Lindström 2014, 172.)

Luotonvalvonnassa tärkeänä tiedonlähteenä ovat myyntireskontraan tallennetut tiedot, kuten maksuviivästyksset ja saatavien määrä. Lisäksi seurataan aktiivisesti asiakkaiden luottotietoja ja lehdessä julkaistavia maksuhäiriömerkintöjä. Mikäli tietojen perusteella voidaan päätellä, että asiakkaan maksukäyttäytymisestä aiheutuu yritykselle luottotappioriskejä, voidaan asiakas asettaa luottokieltoon ja aloittaa tarvittaessa tehostetut perintätoimet. (Lindström 2014, 172–173.)

Monet yritykset käyttävät luotonvalvonnassaan luottotietoyhtiöiden valvontapalveluita. Valvontapalvelut raportoivat toimeksiantajalle säännöllisin väliajoin asiakkaiden luottoriskeihin vaikuttavista muutoksista, kuten maksuhäiriöistä, yritysjärjestelyistä tai luottoluokitusten muutoksista. Lisäksi useat yritykset käyttävät luotonvalvonnassaan apuna myyjiä, koska heillä on usein paras asiakastuntemus ja myyntityön ohessa on helppo kerätä myös omia havaintoja. Myös muilta yrityksiltä kerätään tietoa. (Lindström 2014, 173–174.)

3.5 Laskutusprosessin tehokkuuden mittaaminen

O2C-prosessin tehokas hallinta on erittäin tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Sujuva ja mahdollisimman pitkälle automatisoitu laskutusprosessi vähentää käsin tehtävää työtä, auttaa parantamaan asiakaspalvelua ja vähentää laskuja koskevia kyselyitä ja reklamaatioita. Tehokkaan saatavien hallinnan avulla yritys voi säästää huomattavasti kustannuksia; mitä nopeammin saatavat saadaan kotiutettua, sitä pienemmäksi luottotappioriski muodostuu. Saatavien tehokas hallinta myös parantaa yrityksen kassanhallintaa ja maksuvalmiutta, koska pääomaa vapautuu yrityksen omiin tarpeisiin ja ulkoisen rahoituksen tarve pienenee. (OpusCapita 2016b.)

Asiakkaiden lisääntyneet maksuviivästykset tuovat paljon haasteita yrityksen toiminnalle. Myöhässä saapuvat suoritukset heikentävät yrityksen maksuvalmiutta eli likviditeettiä, mikä puolestaan vaikeuttaa mm. omien ostolaskujen maksamista, rahoituksen saamista ja yrityksen kasvua. Lisäksi perintätoimenpiteet ja luottotappiot aiheuttavat ylimääräistä työtä ja tulonmenetyksiä. Intrum Justitian tekemän maksutaparaportin mukaan useat yritykset ovat sitä mieltä, että voisivat jopa palkata lisää työntekijöitä, jos asiakkaat noudattaisivat lyhyempiä maksuaikoja. (Intrum Justitia 2015.)

Yrityksen myyntisaamisten hallintaa voidaan arvioida erilaisten tunnuslukujen avulla. Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka monta päivää yrityksen myyntitulot ovat keskimäärin olleet myyntisaamisina, ennen kuin ne ovat saapuneet yrityksen tilille. Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\frac{365 \times \text{myyntisaamiset}}{12 \text{ kk liikevaihto}}$$

Mitä pienempi myyntisaamisten kiertoaika on, sitä tehokkaammin yrityksen saatavien hallinta toimii. Tunnusluvulle ei ole tiettyjä raja-arvoja, koska

maksuajat vaihtelevat toimialoittain. Yrityksen maksuvalmiuden näkökulmasta optimitilanne on silloin, kun myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertajat ovat lähes samat. (Balance Consulting 2016.) Tunnuslukua on hyvä vertailla edellisten tilikausien arvoihin tai saman toimialan yritysten keskimääräisiin lukuihin (Niskanen & Niskanen 2007, 381).

Myyntisaamisia voidaan tarkkailla myös seuraamalla myyntisaamisten ikää. Myyntisaamiset voidaan jakaa ryhmiin niiden iän mukaan ja seurata niiden prosentuaalista osuutta kaikista myyntisaatavista. (Niskanen & Niskanen 2007, 382.) Muita myyntisaamisten hallinnan mittareita voivat olla luottotappioiden määrä suhteessa liikevaihtoon tai erääntyneiden myyntisaatavien osuus kaikista myyntisaatavista (Ijäs 2002, 25).

Myös yrityksen käyttöpääoma suhteessa liikevaihtoon kertoo osittain yrityksen saatavien hallinnasta, koska niiden perusteella voidaan päätellä, kuinka paljon yrityksen juoksevaan toimintaan eli ostoihin ja myynteihin sitoutuu pääomaa. Sitoutuneeseen pääomaan vaikuttavat kuitenkin myös vaihto-omaisuus, ostovelat ja saadut ennakot, joten pelkästään sen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä myyntisaatavien hallinnan tehokkuudesta. (Balance Consulting 2016.) Käyttöpääomaprocentti lasketaan seuraavasti:

$$\frac{100 \times (\text{vaihto-omaisuus} + \text{myyntisaamiset} + \text{sisäiset myyntisaamiset} + \text{osatuloutuksen saamiset} - \text{ostovelat} - \text{sisäiset ostovelat} - \text{saadut ennakot})}{12 \text{ kk liikevaihto}}$$

Yrityksen kannalta on parempi, mitä vähemmällä käyttöpääomalla se selviää, eli luvun tulisi olla mahdollisimman pieni. Myös käyttöpääomaprocenttia tulisi vertailla saman toimialan yritysten välillä, koska siihen ei ole tiettyjä raja-arvoja. (Balance Consulting 2016.)

4 CASE: YRITYS X

4.1 Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu päijäthämäläisessä konsernissa, johon kuuluu kaksi osakeyhtiötä. Konsernin liikevaihto vuonna 2015 oli yli 30 miljoonaa euroa ja kokoaikaisia työntekijöitä oli yli 200. Yrityksen nimeä tai toimialaa ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vain konsernin emoyhtiön O2C-prosessia, jotta kokonaisuus pysyy selkeämpänä. Kohdeyrityksen asiakaskunta koostuu sekä kuluttaja- että yritysasiakkaista. Yrityksellä on kaksi päätuoteryhmää, joita käsitellään tässä tutkimuksessa tuotteina A ja B. Tuoteryhmät eritellään, koska niiden laskutus tehdään eri järjestelmien kautta ja prosessien kulut poikkeavat hieman toisistaan. Tuoteryhmä A:ta tilaavat ensisijaisesti kuluttaja-asiakkaat ja tuoteryhmä B:tä yritysasiakkaat, mutta myyntiä tapahtuu jonkin verran myös päinvastoin. Tuotteiden myynti tapahtuu tilaus-toimitus -periaatteella eli yrityksellä ei ole omaa vähittäiskauppaa. Asiakas voi ostaa tuotteen tai palvelun joko kertaluontoisena tai tehdä määräaikaisen tai toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen, johon kuuluu tuotteen/palvelun toimittaminen säännöllisin väliajoin.

Konserni on laatinut toiminnalleen strategian, jonka mukaan liiketoimintaa kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti entistä asiakaslähtöisemmäksi ja yhtenäisemmäksi, samalla pyrkien yrityksen kannattavaan kasvuun. Strategiaa toteuttaessa yrityksessä on tehty viime aikoina useita muutoksia aina organisaatorakenteista eri prosesseihin. Myös O2C-prosessin kehittäminen on osa konsernin strategiaa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kevään ja kesän 2016 aikana. Suuri osa aineistosta koostui oman työn ohessa kerätyistä havainnoista ja projekti-palavereissa käsitellyistä asioista. Lisäksi tutkimusta varten lähetettiin sähköpostikyselyt yrityksen talousjohtajalle, taluspäällikölle ja kahdelle kirjanpitäjälle sekä haastateltiin tuote- ja palveluasiantuntijaa. Aineisto ke-

rättiin kevään ja kesän 2016 aikana. Haastattelujen pääteemoina olivat prosessin nykytila ja ongelmat sekä ulkoistamisen tavoitteet.

4.2 Prosessikuvaus

Kohdeyrityksen taloushallinnossa työskenteli tutkimuksen toteuttamisen aikana viisi vakituista työntekijää. Näistä kaksi olivat kirjanpitäjiä, joiden vastuulla oli myös tuoteryhmän B myyntireskontran hoitaminen. O2C-prosessin kehittämisprojektin vastuuhenkilönä toimi talouspäällikkö.

Kuten yritysesittelyssä mainitaan, yrityksellä on kaksi päätuoteryhmää, kuluttajille suunnattu tuoteryhmä A ja yrityksille suunnattu tuoteryhmä B. Näiden laskutukset tehdään eri järjestelmissä. Lisäksi yrityksessä tehdään satunnaista ns. pienlaskutusta, jota ei vielä tässä vaiheessa otettu ulkoistamisen kohteeksi. Näin ollen pienlaskutusta ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

4.2.1 Tilaukset ja laskutus

Tuoteryhmän A O2C-prosessissa asiakkaan tekemä tilaus syötetään järjestelmään, jossa tehdään keskiviikkoisin laskutusajo. Asiakasta laskutetaan heti sopimuskauden alussa eli asiakas maksaa tilaamansa hyödykkeen etukäteen. Tuoteryhmän B tilaustiedot syötetään CRM-järjestelmään, ja tilaustietojen perusteella laskuttaja tekee laskutusajon, joka tehdään maanantaisin. Tuoteryhmässä B asiakas maksaa ostamansa hyödykkeen yleensä jälkikäteen.

Kohdeyrityksessä laskujen välitys on ulkoistettu toiselle yritykselle. Laskutusajoissa muodostuvat laskuaineistot siirretään manuaalisesti laskunvälittäjälle, joka muodostaa laskut ja lähettää ne asiakkaalle. Laskutusajoissa muodostuvat samalla reskontra-aineistot, joiden avulla myyntisaatavien tiedot saadaan reskontraan. Tuoteryhmän A myyntireskontra on samassa järjestelmässä kuin sopimukset ja laskutukset, jolloin erillistä siirtoa reskontraan ei tarvitse tehdä. Tuoteryhmän B myyntireskontraa ylläpidetään

kirjanpitojärjestelmässä, johon reskontra-aineisto siirretään laskutuksen jälkeen manuaalisesti.

Tuoteryhmän A laskutustiedot siirretään kerran kuukaudessa kirjausalustalle, joka välitetään kirjanpitäjälle. Tuoteryhmän B laskutuksesta muodostetaan kerran viikossa kirjanpitoaineisto, joka lähetetään laskuttajalta sähköpostitse kirjanpitäjälle. Tämän perusteella kirjanpitäjä kirjaa myynnit manuaalisesti eri myyntitileille ja kustannuspaikoille.



KUVIO 11. Tilaus-laskutusprosessit

Yrityksen tilaus-laskutusprosessissa on siis pääsääntöisesti käytössä kolme pääjärjestelmää, jotka on tarkoitettu eri toiminnoille (kuvio 11). Tuote-

ryhmän A prosessin kulku on hieman sujuvampi, koska myyntireskontra ja laskutus ovat samassa järjestelmässä ja tällöin säästytään ylimääräiseltä aineiston siirrolta.

Yrityksen kaikissa laskuissa noudatetaan pääsääntöisesti maksuehtoa 14 päivää netto. Joillekin yritysasiakkaille myyjät saattavat myöntää maksuajaksi 30 päivää.

4.2.2 Myyntireskontra

Tuoteryhmän A laskutus ja myyntireskontra ovat saman henkilön vastuulla. Tuoteryhmän B myyntireskontrasta vastaavat yrityksen kirjanpitäjät.

Suoritukset maksetaan pääsääntöisesti yrityksen pankkitilille. Tilille saapuneista viitesuorituksista pankki muodostaa viitetiedoston. Tuoteryhmän A myyntireskontrassa järjestelmä hakee viitetiedostot automaattisesti, mutta tuoteryhmän B myyntireskontrassa viitetiedostot tuodaan järjestelmään manuaalisesti. Viitetiedoston avulla järjestelmä kohdistaa suoritukset automaattisesti oikeisiin laskuihin viitteiden perusteella.

Virheelliset viitteet ja liिकासuoritukset jäävät myyntireskontrissa ns. virhelistalle, jotka joudutaan tarkistamaan yksitellen manuaalisesti. Usein asiakas on käyttänyt suorituksessa jonkin vanhan laskun viitettä tai näppäillyt viite numeron väärin. Mikäli summa kuitenkin täsmää avoimen laskun saldoon, voidaan suoritus kohdistaa. Liिकासuoritusten, kuten kahteen kertaan maksettujen laskujen osalta reskontranhoidaja on yleensä asiakkaaseen yhteydessä, jolloin sovitaan liिकासuorituksen palauttamisesta tai hyvittämisestä seuraavassa laskussa.

Viitteettömät suoritukset eivät muodostu pankin viitetiedostoon, joten ne pitää kirjata myyntireskontraan manuaalisesti tiliotteella näkyvien tietojen perusteella. Lopuksi rahaliikennejärjestelmässä muodostetaan tiliönneistä kirjanpilotiedosto, joka haetaan kirjanpitojärjestelmään käsin. Näin tiedot maksetuista laskuista päivittyvät myös kirjanpitoon.

Asiakkailla on mahdollisuus maksaa laskuja myös käteisellä tai maksukortilla yrityksen asiakaspalvelupisteissä. Kassajärjestelmään kirjatut tuoteryhmän A suoritukset kuitataan asiakaspalvelupisteessä suoraan myyntireskontraan ja tuoteryhmän B suoritukset kootaan tiedostoiksi, jotka kirjanpitäjä tuo seuraavana päivänä myyntireskontraan kuitattavaksi.

4.2.3 Perintä

Yrityksen perintäkäytännöt vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä tuoteryhmä A vai B. Tuoteryhmä A:n perintää tehdään osittain itse ja osin ulkoistettuna. Erääntyneistä saatavista lähetetään muistutuskirje, kun eräpäivästä on kulunut 14 päivää. Maksumuistutusajo tehdään viikoittain samalla tavoin kuin normaali laskutus, ja maksumuistutukset lähetetään laskunvälittäjäyrityksen kautta postitse asiakkaille. Maksumuistutuksella asiakkaalle annetaan maksuaikaa 14 päivää.

Joskus asiakkaat ottavat eräpäivän lähestyessä yhteyttä yritykseen ja pyytävät eräpäivän siirtoa tai maksusuunnitelmaa. Eräpäivää siirretään yleensä melko joustavasti riippuen sopimuskauden pituudesta; mitä pidempää ajanjaksoa lasku koskee, sitä suurempi laskun loppusumma on ja tällöin eräpäivää voidaan siirtää joustavammin.

Mikäli asiakas ei maksa laskua 10 päivän kuluessa maksumuistutuksen eräpäivästä, hänen kanssaan tehty sopimus katkaistaan. Ennen tätä asiakkaalle lähetetään yleensä tekstiviestimuistutus, jossa mainitaan sopimuksen katkaisemisesta ja viimeisestä mahdollisuudesta maksaa lasku ilman, että sopimus katkeaa. Mikäli laskua ei makseta, sopimus katkeaa ja asiakkaalle muodostuu automaattisesti loppulasku, jossa laskutetaan vain siitä ajanjaksosta, jonka asiakas on todellisuudessa ehtinyt käyttää. Loppulasku lähetetään aina postitse ja niistä tehdään erillinen laskutusajo noin kerran kuukaudessa. Myös loppulaskut lähetetään laskunvälittäjäyrityksen kautta. Lähetetyistä loppulaskuista muodostuu samalla aineisto, joka siirtyy automaattisesti myyntireskontraan. Lisäksi laskutustiedot kirjataan kirjauslustalle, jonka kautta ne lisätään kirjanpitoon. Alkuperäinen lasku hy-

vitetään, jolloin kirjanpidon myynteihin sekä myyntireskontraan jää tieto vain loppulaskusta.

Jos asiakas maksaa loppulaskun, suoritus kirjataan normaalisti myyntireskontraan. Noin viikon kuluessa loppulaskujen eräpäivästä muodostetaan perintäaineisto, johon järjestelmä kerää maksamattomat loppulaskut. Tämän jälkeen reskontranhoitaja tarkastaa perintäaineistossa näkyvät summat ja poistaa listalta esimerkiksi hyvin pienet loppulaskut, joiden perinnästä aiheutuvat kustannukset ovat liian suuria saatavan määrään nähden. Tällaiset laskut jäävät myyntireskontraan avoimena ja mikäli suoritusta ei saada, ne kirjataan luottotappioiksi vuoden lopussa. Perittävät loppulaskut siirretään perintätoimistolle, joka jatkaa perintäprosessia lain mukaisia aikarajoja noudattaen.

Tuoteryhmän B erääntyneitä saatavia käydään läpi joka tiistai ja torstai. Tuoteryhmän B saatavien hallinta on kirjanpitäjien vastuulla ja se tehdään taloushallinnon järjestelmässä, jossa on perinnälle oma toiminto. Järjestelmä hakee myyntireskontrasta perintälistalle sellaiset saatavat, joiden eräpäivästä on kulunut vähintään 14 päivää. Kirjanpitäjä käy kaikki listalle poimitut saatavat yksitellen läpi ja poistaa listasta sellaiset saatavat, joita ei haluta siirtää perintään.

Perinnästä poistamiseen on useita eri syitä. Yrityksellä on jonkin verran ns. suojeltavia asiakkaita eli yleensä yritysasiakkaita, joiden kanssa on sovittu, ettei erääntyneistä saatavista aloiteta heti perintätoimia. Tämä voi johtua esimerkiksi asiakkaan kanssa sovittuun ns. vastalaskutuksesta tai yrityksen toiminnan luonteesta; joidenkin yritysten maksukyky on sidoksissa omilta asiakkailta saatuihin suorituksiin, jolloin laskuja on mahdollista maksaa vain tiettyinä aikoina. Suojeltavat asiakkaat on koottu mappiin, ja tähän kerätyt asiakkaat käydään jokaisella perintäkerralla läpi yksitellen ja varmistetaan, ettei niiden saatavia ole perintälistassa.

Asiakkaat saattavat myös itse ottaa yhteyttä yritykseen ja pyytää maksuajan pidentämistä tai maksusuunnitelmaa maksuvaikkeuksien vuoksi. Täl-

laisissa tapauksissa maksuaikoja on pidennetty melko joustavasti kahdesta viikosta jopa useaan kuukauteen.

Perintälistalta poistetaan yleensä myös sellaiset saatavat, joihin on jo saatu osasuoritus, tai jos voidaan olettaa, että lasku on jäänyt inhimillisen virheen vuoksi maksamatta tai ei ole mennyt perille. Tällöin kirjanpitäjä lähettää asiakkaalle tiliotteen ja tarvittaessa laskukopion ja huomauttaa puuttuvasta suorituksesta. Tällaisen muistutuksen yhteydessä ei veloiteta muistutusmaksua. Mikäli asiakas ei reagoi tällaiseen huomautukseen, siirretään saatava perintätoimistolle yleensä noin viikon kuluttua tiliotteen lähettämisestä.

Kun kaikki perintälistalle nousseet saatavat on käyty läpi ja poistettu aiheettomat laskut, saatavista muodostetaan tiedosto, joka siirretään perintätoimistolle varsinaisia perintätoimia varten. Tuoteryhmän B saatavien perintä on ulkoistettu eri perintätoimistolle kuin tuoteryhmällä A.

Perintätoimissa noudatetaan perintälain ja hyvän perintätavan mukaisia aikarajoja. Tuoteryhmän A perintätoimisto tilittää suoritukset viikoittain ja tuoteryhmän B perintätoimisto päivittäin. Myös nämä kuitataan maksetuiksi reskontrassa samaan tapaan kuin muut viitesuoritukset.

Tuoteryhmän A maksamattomista loppulaskuista syntyvät luottotappiot kirjataan vuosittain ja tuoteryhmän B luottotappiot puolen vuoden välein. Luottotappiosuositukset saadaan perintäyhtiöiltä, jotka myös hoitavat jälki-perintää.

4.3 Saatavien hallinnan nykytila-analyysi

Nykytila-analyysin laatimista varten haastateltiin saatavien hallinnan parissa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavilta selvitettiin, mitkä tällä hetkellä toimivat prosessissa erityisen hyvin ja mihin asioihin toivotaan parannuksia.

Tuoteryhmän A laskuja lähetetään noin 11 000 kuukaudessa. Tuoteryhmän B laskutus on huomattavasti pienempää, alle 2000 kuukaudessa.

Laskutusajot ovat pitkälle automatisoituja, eikä niissä laskutuksen näkökulmasta ole erityisiä ongelmia. Myös yhteistyö laskunvälittäjäyrityksen kanssa toimii erinomaisesti. Kehitettävääkin laskutusprosessista kuitenkin löytyy; laskuaineisto täytyy tällä hetkellä tarkistaa käsin ennen laskutusajoa ja poistaa turhat, esimerkiksi alle euron loppusummalla olevat laskut. Mikäli järjestelmä tunnistaisi tällaiset ”huonot” laskut ja poistaisi ne laskutusaineistosta, laskutusajon voisi automatisoida tehtäväksi esimerkiksi päivittäin. (Tuote- ja palveluasiantuntija 2016.) Tämä tehostaisi yrityksen myyntilaskutusta ja näin ollen myös rahojen kotiutumista.

Toinen suurempi laskutukseen liittyvä kehityskohde löytyi laskujen sisällöstä ja asiakastietojen ajantasaisuudesta:

Suurin osa perinnästä peruttavista tapauksista johtuu vääristä laskumerkinnöistä. Eli laskutustiedoissa tai laskun sisällössä on virheitä. Tästä johtuen täytyy tehdä hyvityslasku ja uusi lasku, jolloin rahojen kotiuttaminen kestää normaalia pidempään. -- Kun tiedot tarkistetaan joka kerta, asiakas saa kerralla oikean laskun, ja mahdollinen perintäprosessi sujuu sovitun mukaisesti. (Kirjanpitäjä 2 2016.)

Myös myyntireskontrassa löydettiin kehityskohteita. Laskujen siirto myyntireskontraan tehdään tiedostosiirtona ja on melko vaivatonta, mutta kirjanpitoon laskutustiedot joudutaan viemään edelleen manuaalisesti. Sekä kirjanpitäjien että talouspäällikön mielestä tämä olisi mahdollista automatisoida.

Myyntireskontrassa suurin aikaa ja työtä vievä osuus on virheellisten suoritusten käsittely, joita tulee päivittäin. Järjestelmä ei osaa tällaisia kuitata automaattisesti reskontraan, joten ne täytyy käydä yksitellen läpi ja tunnistaa muiden tietojen perusteella. Virhesuoritusten sekä yli- ja alisuoritusten käsittelyä ja asiakkaiden kontaktointia on vaikea automatisoida.

Laskutuksen ja myyntireskontran väliseen yhteistyöhön toivottiin kehitystä tuoteryhmän B osalta, jossa laskutus ja myyntireskontra ovat eri järjestelmissä. Järjestelmät eivät ole liitoksissa toisiinsa, jolloin tietojen ajantasai-

suus ja esimerkiksi laskuihin tehdyistä muutoksista tiedottaminen on työntekijöiden vastuulla:

Tiedon kulku eri yksiköiden välillä ei aina onnistu. Jos laskutus on sopinut jotain laskuun liittyvää, tieto ei aina välity kirjanpitoon asti. Tai jos laskusta on reklamoitu. (Kirjanpitäjä 2 2016.)

Yrityksen perintäkäytäntö on hyvin joustavaa ja perintä voidaan myös perua pelkän asiakkaan puhelinsoiton perusteella. Tuoteryhmän B myyntireskontralla on kymmeniä asiakkaita, joita ei peritä lainkaan, vaikka suoritukset tulevat myöhässä. Tuoteryhmän B järjestelmä ei myöskään osaa erottaa, onko kyseessä kuluttaja- vai yrityssaatava. Tällöin joudutaan soveltamaan kaikkiin saataviin kuluttajasaatavien aikarajaa eli saatavat siirretään perintään vasta, kun laskun eräpäivästä on kulunut 14 päivää. Tällöin yritysasiakkaat saavat 14 päivää ”ylimääräistä” maksuaikaa ennen perintätoimia.

Kaikki haastatellut ovat kokeneet yhteistyön perintätoimistojen kanssa moitteettomaksi ja sen koettiin olevan O2C-prosessin parhaiten toimiva osa-alue tällä hetkellä. Perinnän ulkoistaminen on helpottanut kirjanpitäjien ja reskontranhoitajien työmäärää. Perintäaineiston siirtäminen yhteistyökumppanille vaatii kuitenkin edelleen manuaalista työtä erityisesti tuoteryhmän B osalta.

Aineiston siirto kumppanin hoidettavaksi vaatii vielä manuaalisia toimenpiteitä. Järjestelmä ei osaa kohdistaa avoimiin saataviin kohdistuvia hyvityksiä, siten että vain todella avoimena oleva summa siirtyisi perintätoimiston hoidettavaksi eikä koko alkuperäinen lasku. Tämä vaatii manuaalista työtä ja kaikki perintätoimistoon siirrettävät laskut on tarkastettava reskontrasta, ettei niihin kohdistu hyvityslaskuja ja asiakkaalta peritä liian suurta summaa. (Talouspäällikkö 2016.)

Tutkimusta varten kirjattiin kahden viikon ajan tuoteryhmän B erääntyneiden saatavien käsittelyyn käytettävän työajan sekä perinnästä poistettavien saatavien osuuden kaikkien erääntyneiden määrästä (taulukko 1). Työaikaan sisältyy perintälistan hakeminen järjestelmästä, saatavien läpikäy-

minen ja tarpeettomien poistaminen, perintätiedostojen ajaminen ja siirtäminen perintätoimistolle sekä tiliotteiden tulostaminen ja lähettäminen.

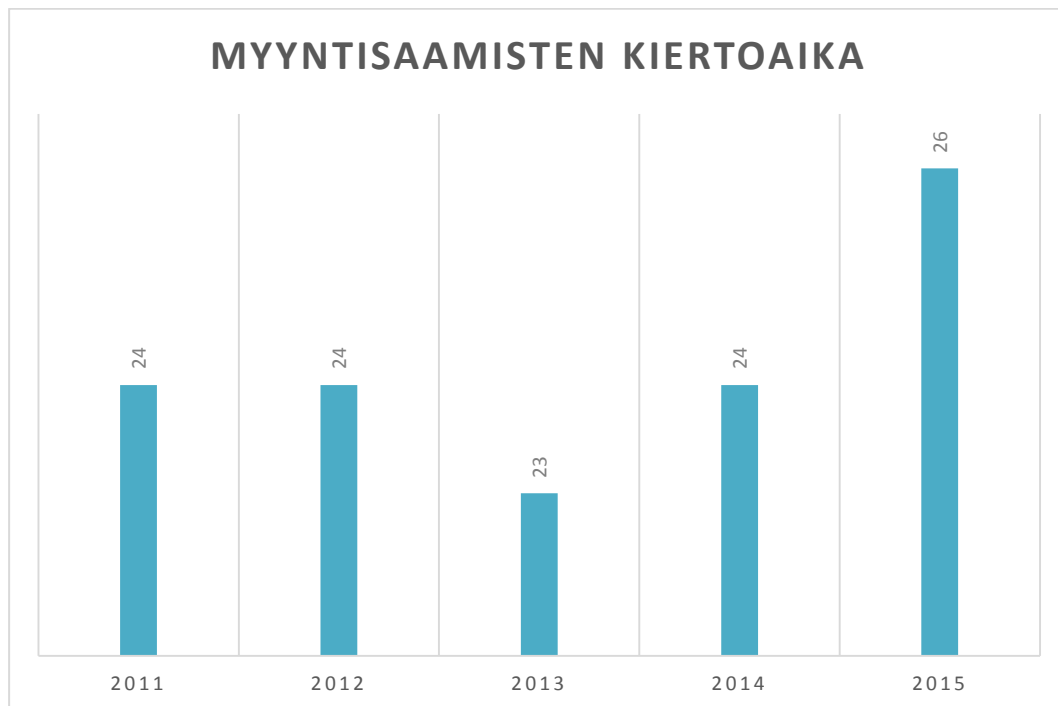
TAULUKKO 1. Erääntyneiden saatavien käsittely (tuoteryhmä B)

Päivämäärä	Erääntyneet saatavat (kpl)	Perinnästä poistettavat (kpl)	Käytetty aika (min)
17.5.2016	102	47	80
19.5.2016	45	45	16
24.5.2016	58	41	42
26.5.2016	39	39	22

Vaikka taulukkoon on koottu tietoa lyhyeltä aikaväliltä, voidaan todeta, että perinnästä poistettavien osuus on erittäin suuri ja välillä jopa 100 %. Tuloksista voidaan päätellä myös se, että näihin automatisoitavissa oleviin toimintoihin käytetään perintäpäivinä paljon työaika. Erääntyneiden saatavien käsittelyyn käytettävä työaika ei siis ole yritykselle kovin tuottavaa, koska suurin osa tässä ajassa käsitellyistä saatavista jätetään odottamaan asiakkaan suoritusta.

Lopuksi tutkimusta varten on laskettu kohdeyrityksen tilinpäätösten perusteella myyntisaamisten kiertoajan sekä käyttöpääomaprocentin vuosilta 2011–2015, jotta yrityksen nykyisen prosessin tehokkuutta voidaan mitata ja kehitystä seurata. Näiden tulosten perusteella ei kuitenkaan voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä yrityksen saatavien hallinnasta, kuten teoriaosuudessaakin mainittiin. Tunnuslukujen laskemisessa on käytetty luvussa 3.5 esitettyjä kaavoja.

Kuviosta 12 ilmenee kohdeyrityksen myyntisaamisten kiertoaika, joka on laskettu yrityksen tilinpäätöksissä esiintyvien lukujen mukaan.

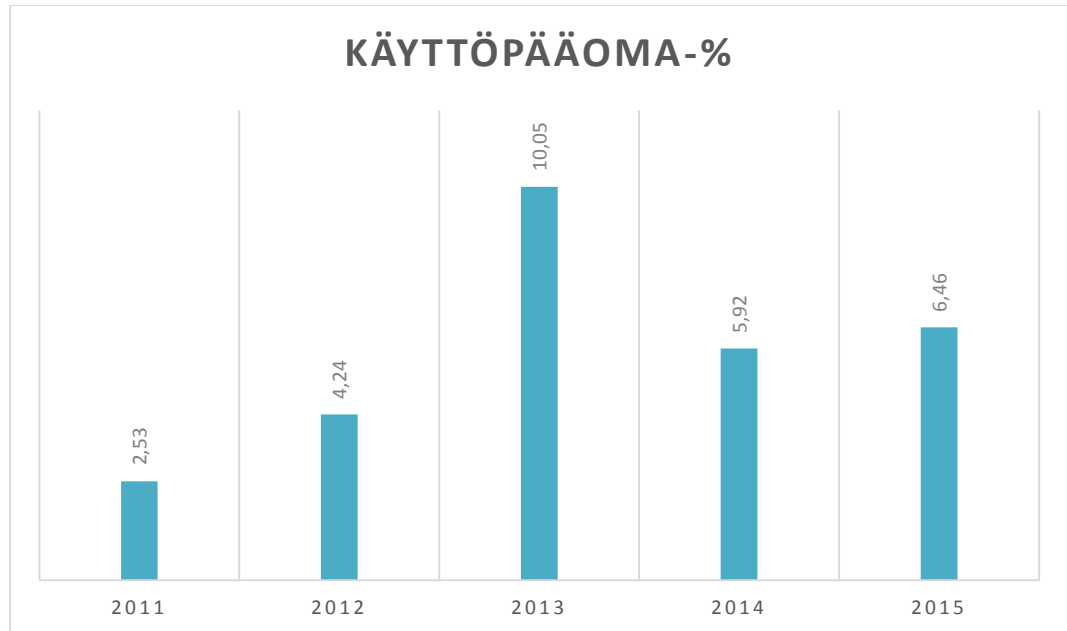


KUVIO 12. Kohdeyrityksen myyntisaamisten kiertoaika

Kohdeyrityksen myyntisaamisten kiertoaika on viime tilikaudella ollut 26 päivää, mikä on hieman suurempi kuin edellisinä vuosina (kuvio 12). Tästä voidaan päätellä, että saatavat tulevat yrityksen tilille noin kaksi päivää myöhemmin kuin edellisenä tilikautena. Yrityksen laskuissa on pääsääntöisesti 14 päivän maksuaika eli rahojen kotiutumisessa kestää yli 10 päivää pidempään.

Pidentynyt myyntisaamisten kiertoaika voi johtua asiakkaiden lisääntyneistä maksuvaikeuksista, jotka johtuvat tämän hetkisestä tilustilanteesta. Myös tehoton ja joustava perintä pidentää myyntisaamisten kiertoaikaa.

Myöskään käyttöpääomaprozentista (kuvio 13) ei voida tehdä selkeitä johtopäätöksiä yrityksen saatavien hallinnasta, koska käyttöpääomaan vaikuttavat myös vaihto-omaisuus, ostovelat ja saadut ennakot.

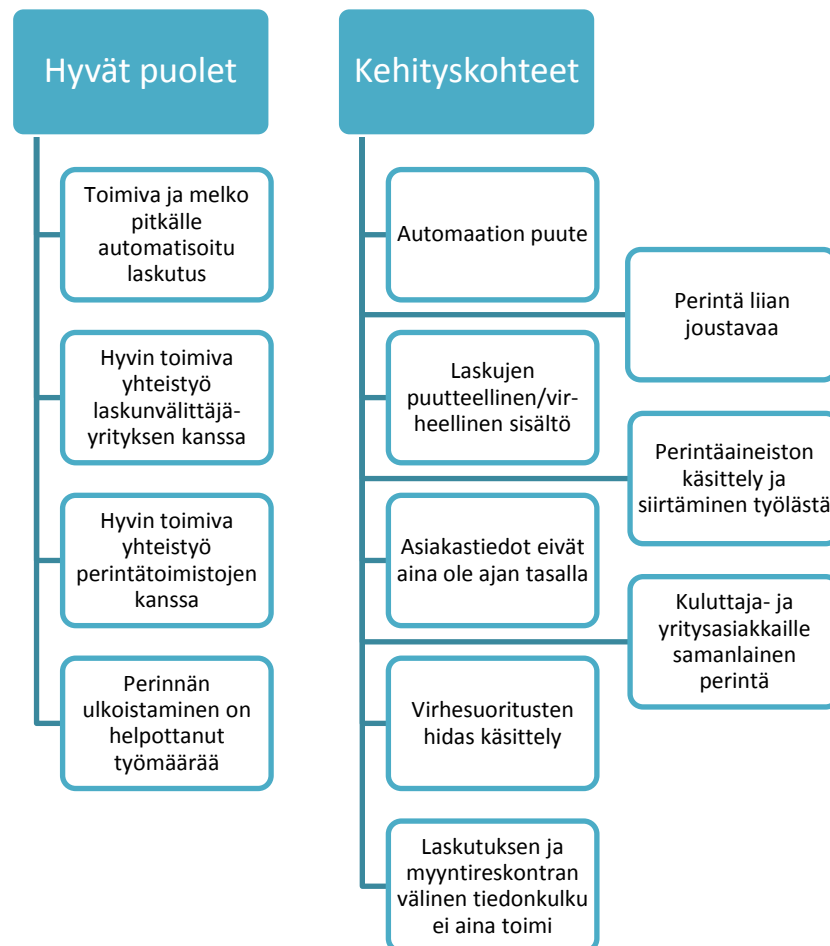


KUVIO 13. Kohdeyrityksen käyttöpääomaprosentti

Käyttöpääomaprosentin kehitystä tutkiessa voidaan todeta, että yrityksen vuoden 2015 käyttöpääomaprosentti on noussut verrattuna vuoteen 2011. Yrityksen juoksevaan toimintaan sitoutuu siis tällä hetkellä n. 6,5 % yrityksen liikevaihdosta.

Yrityksen myyntisaamisten ikäjakaumaa tai luottotappioprosenttia ei voitu laskea, koska tarvittavia tietoja ei ollut saatavissa. Myöskään toimialaverailua lasketuissa tunnusluvuissa ei voitu tehdä, koska kyseisen toimialan keskimääräisistä tunnusluvuista ei löytynyt tilastotietoa. Lasketut tunnusluvut eivät siis tässä tapauksessa auta johtopäätösten tekemisessä, vaan johtopäätökset tehdään nykytila-analyysissa ilmi tulleiden seikkojen perusteella.

Saatujen vastausten perusteella yrityksen O2C-prosessista löytyi enemmän kehityskohteita kuin hyvin toimivia asioita (kuvio 14). Prosessissa toimivat tällä hetkellä lähinnä ne asiat, jotka on jo ulkoistettu ja automatisoitu.



KUVIO 14. Nykytila-analyysin yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikkien haastateltavien mielestä yrityksen O2C-prosessissa on useita kehittämiskohteita ja sitä tulisi saada tehokkaammaksi. Erityisen työläs vaihe on tuoteryhmän B myyntireskontran hoitaminen ja perintään siirtäminen. Varsinaisia turhia työvaiheita prosessissa ei ole, mutta suurin tehokkuutta heikentävä tekijä on vähäinen automaatio.

4.4 Muutostavoitteiden määrittely

Kirjanpitäjien ja reskontranhoitajien näkökulmasta merkittävin O2C-prosessin muutostavoite on automaation lisääminen, mikä vapauttaisi kirjanpitäjien työaikaa reskontranhoidosta muihin tehtäviin. Talouspäällikön (2016) mukaan nykyinen käytössä oleva järjestelmä ei kuitenkaan mahdollista automaation lisäämistä, joten toimintojen kehittäminen yrityksen sisällä on haastavaa. Näin ollen vaihtoehtoina on joko kirjanpitojärjestelmän uusiminen tai toimintojen ulkoistaminen sellaiselle kumppanille, jolla on tähän prosessiin soveltuvat ja pidemmälle automatisoidut järjestelmät.

Haastatellun talousjohtajan mukaan saatavien hallinnan ulkoistamisen suurin syy pohjautuu yrityksen strategiaan. Kohdeyrityksessä on käynnissä mittava strategiamuutos, jonka painopisteenä on asiakas ja sille tarjotut tuotteet ja palvelut. Yrityksessä pyritään kohdistamaan enemmän resursseja varsinaiseen ydinliiketoimintaan, jotta strategian päätavoite eli entistä suuremman lisäarvon tuottaminen asiakkaalle toteutuu. Yrityksessä on viime aikoina ulkoistettu myös mm. palkanlaskenta, IT-tuki ja ostoreskontra.

Kohdeyrityksen strategiaan sisältyy myös prosessien kehittäminen mahdollisimman selkeiksi ja tehokkaiksi. Yrityksen sisäinen O2C-prosessin tehostaminen olisi vaatinut mittavia panostuksia ja muutoksia mm. käytössä oleviin järjestelmiin ja resursseihin, joten ulkoistaminen koettiin helpommaksi ja kustannustehokkaammaksi tavaksi parantaa prosessia. Ulkoistuskumppanille O2C-prosessi on ydinliiketoimintaa ja näin ollen tiedettiin, että kumppanilla on jo valmiina tehokas ja toimiva toimintamalli.

Talousjohtajan mukaan ulkoistamisen ja uuden toimintamallin tavoitteena on parantaa O2C-prosessin kiertonopeutta, mutta yrityksessä ei ole määriteltä tälle tavoitearvoja. Käyttöpääoman tarpeen ja myyntisaatavien kiertonopeuden muutoksia kuitenkin seurataan jatkuvasti, jotta voidaan tulkita mihin suuntaan kehitys on menossa. Ulkoistuskumppanin toimintamallissa myyntireskontraa ja perintää hoidetaan päivittäin hyödyntäen automaatio-

ta, ja tämän odotetaan parantavan O2C-prosessin läpimenoaikaa. Tämän puolestaan odotetaan parantavan mm. yrityksen kassanhallintaa.

4.5 Muutoksen toteutus

4.5.1 Yhteistyökumppanin valinta

Ulkoistuskumppaneiksi valittiin kaksi palveluntarjoajaa. Toinen yritys on erikoistunut mm. taloushallinnon toimintojen ulkoistamiseen ja näihin tarvittavien teknisten ratkaisujen toteuttamiseen. Toiseksi kumppaniksi valittiin suomalainen laskutus- ja maksunvalvontapalveluita tarjoava yritys. Kohdeyrityksen talousjohtajan mukaan valintapäätös oli melko helppo, koska toisen yrityksen kanssa on tehty pitkään yhteistyötä mm. myyntilaskujen välityksessä ja tällöin iso osa teknisistä rajapinnoista oli valmiina. Myös muiden taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta oli käyty neuvotteluja kyseisen yrityksen kanssa. Tähän mennessä yhteistyö kumppanin kanssa on sujunut hyvin, joten kohdeyrityksessä ei nähty tarvetta etsiä uutta palveluntarjoajaa. Valituilla ulkoistuskumppaneilla oli myös aiempaa kokemusta kohdeyritysten käytössä olevista järjestelmistä sekä niiden välisistä integraatioista. Talousjohtajan mukaan yhteistyökumppanin valinnassa ja kilpailutuksessa ratkaisevampaa oli toimiva kokonaisuus kuin niiden veloittamat kuukausimaksut; yritys on tehnyt yhteistyötä myös muiden perintäyhtiöiden kanssa ja yhteistyö niiden kanssa on ollut heikompaa.

4.5.2 Suunnittelu ja toimintamallin määrittely

Kun päätös ulkoistamisesta oli tehty ja sopimukset palveluntarjoajien kanssa laadittu, alkoi ulkoistamisprosessin suunnittelu ja prosessin kehittämiseen liittyvien tavoitteiden määrittely. Kohderyhmän ja palveluntarjoajien edustajista muodostettiin projektiryhmä, jonka vastuulla oli projektisuunnitelmassa mainittujen tehtävien toteutus, tiedotus sekä projektin vieminen käytäntöön. Lisäksi koottiin erillinen ohjausryhmä, joka mm. valvoi projektin etenemistä ja teki siihen tarvittavia muutoksia sekä seurasi projektista aiheutuneita kustannuksista.

Projektin päävastuu oli valituilla ulkoistuskumppaneilla ja erityisesti toisella, ulkoistamisprojektien toteuttamiseen erikoistuneella yrityksellä. Heti alkuvaiheessa kumppani oli laatinut projektisuunnitelman, jonka pohjalta projektia lähdettiin toteuttamaan. Viestintä, palaverit ja käytännön tehtävät toteutettiin pääosin Skype-yhteyden ja pilvipalveluiden avulla. Projekti aikataulutettiin niin, että tekniset ratkaisut, käytännön asioiden sopiminen, toimintamallien suunnittelu, tuotannon valmistelut, testaukset ja koulutukset saataisiin valmiiksi kevään aikana ennen kesälomia. Uusi prosessi oli määrä ottaa elokuussa tuotantoon.

Projektin tavoitteena oli ottaa kohdeyrityksessä käyttöön palveluntarjoajan automatisoidut saatavien hallintapalvelut. Tähän sisältyvät saatavien hallinta ja siihen liittyvä tietoliikenteen hallinta sekä tiedonsiirtomenetelmät, jotka tuotetaan kahden palveluntarjoajan avulla. Projektisuunnitelmassa ulkoistamisprojektin kuvattiin koostuvan kahdesta isosta osa-alueesta: tietojärjestelmien rajapintojen rakentaminen ja uuden toimintamallin luominen. Lisäksi yhtenä projektin osana oli henkilökunnan koulutus ja yhteisistä toimintatavoista sopiminen osapuolien välillä.

Rajapintojen määrittäminen ja rakentaminen oli hyvin teknistä työtä ja sen vastuu oli pitkälti sopimuskumppaneilla. Näitä varten piti määrittää tarkasti mm. yritysten välillä siirtyvien maksuvalvonta-aineistojen ja muiden tietojen siirtämiseen vaadittavat tietoliikenneyhteydet sekä aineiston sisältöön ja muotoon liittyvät asiat, jotta kaikki saatavien hallinnassa tarvittava tieto siirtyy laskutuksen, myyntireskontran, perinnän ja kirjanpidon välillä oikein ja mahdollisimman pitkälle automatisoituna.

Uutta toimintamallia suunnitellessa tavoitteena oli minimoida käsin tehtävä työ ja saada koko saatavien hallintaan liittyvä prosessi mahdollisimman tehokkaaksi. Vanhan prosessikuvauksen ja nykytila-analyysin pohjalta alettiin suunnitella uutta toimintamallia ja sopimaan siihen liittyviä käytäntöjä. Tähän sisältyivät mm. ohisuoritusaineiston käsittely, hyvitykset ja palautukset, maksunvalvontaprosessit, pankkitilit ja -liikenne ja asiakaspalvelu. Lisäksi perintäkäytäntöihin haluttiin tehdä muutoksia ja ns. suojeltavia asi-

akkaita vähentää. Toimintamalliin tehdyt muutokset on kuvattu tarkemmin luvussa 4.6.4.

4.5.3 Toteutus ja testaus

Muutoksen toteutus vaati paitsi runsaasti teknisiä toteutuksia, myös käytäntöihin liittyviä muutoksia. Yksi tällaisista oli uusien pankkitilien avaaminen; ulkoistuksen ja automaation toteutusta varten perustettiin uudet asiakasvaratilit, johon ohjataan vain maksusuorituksia. Asiakasvaratileiltä ulkoistuskumppani kirjaa suoritukset myyntireskontraan ja tilittää ne yrityksen varsinaiselle pankkitilille, josta ne kirjataan kirjanpitoon.

Ulkoistuksen myötä myös maksuneuvonta siirrettiin maksunvalvontayritykselle. Tätä varten yhteistyökumppanille avattiin oma puhelinnumero kohdeyrityksen asiakkaiden maksuneuvontaa varten. Maksuneuvontaan liittyi monia käytäntöihin liittyviä asioita, joihin piti luoda selkeät linjaukset; millä perusteella ja kuinka paljon kumppani saa siirtää laskujen eräpäivää, millaisia maksusuunnitelmia voidaan tehdä ja kuka toimittaa asiakkaalle laskukopion pyydetessä? Toimintatavoista pyrittiin tekemään selkeitä ja yhdenmukaisia, jotta kumppani pystyy ne helposti toteuttamaan eikä mihinkään jäisi tulkinnanvaraa.

Pankkitilien ja maksuneuvonnan yhteystietojen muuttumisen myötä myös laskulomakkeet piti päivittää. Laskupohjien muuttaminen oli kohdeyrityksen vastuulla, joka lähetti uuden lomakepohjan laskunvälittäjäyritykselle. Uudet laskulomakkeet oli määrä ottaa käyttöön samalla, kun uusi prosessi otetaan käyttöön.

Uusi toimintamalli toi mukanaan muutoksia kohdeyrityksen käytäntöihin ja toimintatapoihin, kuten maksuneuvontaan ja hyvityslaskujen kirjaamiseen. Asiakaspalvelulle ja myyntiosastolle pidettiin tätä varten erillinen koulutus, jossa tiedotettiin tulevista muutoksista, uusista toimintatavoista ja teknisistä asioista.

Muutoksen toteutus oli pääosin teknistä työtä, johon osallistuivat ulkoistuskumppaneiden lisäksi kohdeyrityksen tietohallinto ja kirjanpitäjät. Tiedon

tulee siirtyä yritysten välillä nopeasti, automaattisesti ja täsmällisesti, jotta prosessi toimii tehokkaasti. Tämä edellyttää, että aineistot ovat oikeassa muodossa ja sisältävät kaikki tarvittavat tiedot oikeissa paikoissa. Nämä edellyttivät kohdeyrityksessä jonkin verran järjestelmäpäivityksiä ja muutoksia eri aineistojen muodostuksessa. Jotta tiedonsiirron ja aineistojen käsittelyn toimivuus voitiin varmistaa, luotiin tätä varten erilliset testausympäristöt, johon toimitettiin testiaineistoa mm. kohdeyrityksen myyntireskontrasta. Testausten avulla aineistoihin pystyttiin tekemään tarvittavia teknisiä muutoksia.

Testausta varten laadittiin erillinen testaussuunnitelma, jossa oli määritelty mm. testaukseen osallistuvat henkilöt, testauskohteet ja testattavat toiminnot, testauksessa käytettävä aineisto, aikataulu sekä hyväksymis- ja hylkäyskriteerit. Testausta varten laadittiin Excel-taulukko, jonka avulla testauksen etenemistä ja lopputuloksia voitiin seurata.

Testaus sisälsi käytännössä koko prosessin alkaen laskutusaineiston siirtämisestä ja päättyen suoritusten kirjaamiseen ja asiakaspalveluun. Kun kaikki testaukseen kuuluvat osat oli hyväksytty ja todettu toimivaksi, voitiin prosessi ottaa tuotantoon.

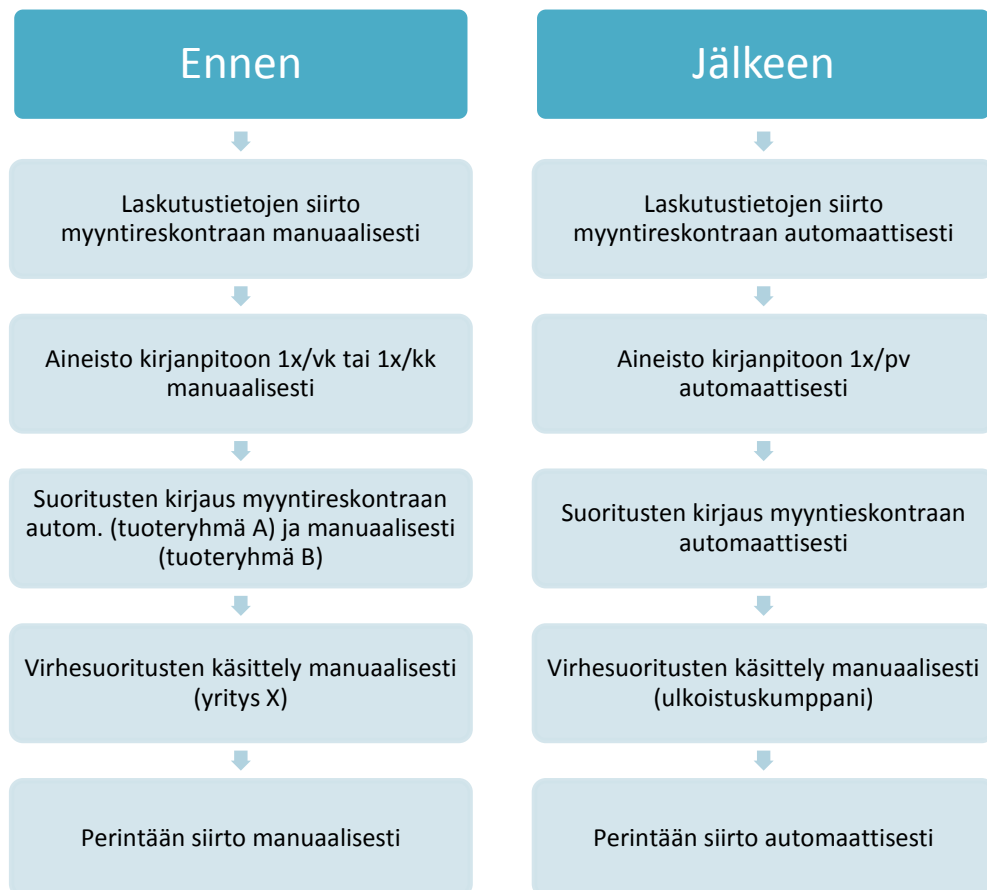
Projektin edetessä projektiryhmä piti Skypen välityksellä säännöllisesti ns. statuspalavereita, joissa käytiin läpi sen hetkinen tilanne, varmistettiin aikataulussa pysyminen ja sovitut asiat sekä annettiin mahdollisuus muutospyyntöihin.

4.5.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Uusi toimintamalli otettiin käyttöön aikataulun mukaisesti 1. elokuuta eli noin puoli vuotta projektin aloituksen jälkeen. Konkreettisesti muutos alkoi näkyä kohdeyrityksen toiminnassa kuitenkin vasta viikkoja myöhemmin, kun elokuun ensimmäiset laskut erääntyivät ja suorituksia alkoi tulla uusille asiakasvaratilleille.

Uudessa toimintamallissa laskutusaineisto lähetetään edelleen laskunvälittäjäyritykselle, joka muodostaa ja lähettää laskut. Laskutusprosessiin ei

siis tullut muutoksia. Uudessa toimintamallissa merkittävin muutos oli automaation lisääminen (kuvio 15). Myös toimintatapoihin tehtiin jonkin verran muutoksia.



KUVIO 15. Automaation lisääntyminen uudessa toimintamallissa

Laskutusajon jälkeen laskut siirtyvät automaattisesti myyntireskontraan, joka on nyt ulkoistuskumppanin hallussa. Myyntireskontrasta muodostuu automaattisesti päivittäin aineistot kohdeyrityksen kirjanpitoon.

Asiakasvaratileille saapuneet viitesuoritukset yhteistyökumppani kuittaa automaattisesti myyntireskontraan. Epäselvät suoritukset kumppani selvittää manuaalisesti ja on tarvittaessa yhteydessä kohdeyritykseen. Asiakas-

varatileille saapuneet suoritukset tilitetään päivittäin koontina kohdeyrityksen pankkitilille, josta ne kirjataan kirjanpitoon.

Ylisuorituksista on aiemmin aina oltu yhteydessä asiakkaaseen, mikä on teettänyt paljon ylimääräistä työtä. Uuden toimintamallin mukaan vain yli 20 euron ylisuoritukset käsitellään joko palautuksena tai seuraavan laskun hyvityksenä. Alle 20 euron ylisuoritukset palautetaan asiakkaalle vain, jos tämä on itse yhteydessä ja pyytää suorituksen palauttamista. Palautuksista ulkoistuskumppani veloittaa asiakkaalta 6 euron palvelumaksun.

Vaikka uusilla laskulomakkeilla suoritukset pyritään ohjaamaan asiakasvaratileille, etenkin alkuvaiheessa suorituksia saattaa tulla paljon yrityksen vanhoille tileille, koska tilinumeroiden muutokset jäävät laskulta helposti huomaamatta. Myös käteismaksua tapahtuu edelleen jonkin verran. Tällaisista ns. ohisuorituksista kohdeyritys toimittaa viitetiedoston päivittäin ulkoistuskumppanille, joka päivittää maksutiedot reskontraan. Tällöin kumppanin myyntireskontra pysyy ajan tasalla eikä perintää aloiteta aiheettomasti, koska raha on kuitenkin saatu yrityksen kassaan. Mahdolliset viitteettömät ohisuoritukset kohdeyritys ilmoittaa ulkoistuskumppanin online-palvelun kautta, josta kumppani kohdistaa ne oikeisiin saataviin.

Yrityksen laskujen sisältöä koskeva asiakaspalvelu pidetään edelleen yrityksen hallussa. Sen sijaan maksamiseen ja maksunvalvontaan liittyvä asiakaspalvelu siirrettiin ulkoistuskumppanille, jolla on puhelinpalvelun lisäksi internetissä toimiva online-palvelu, jossa asiakas voi selata avoimia laskujaan ja pyytää esimerkiksi eräpäivän siirtoa tai maksusuunnitelmaa. Kohdeyrityksen O2C-prosessin parissa työskentelevillä henkilöillä on myös pääsy online-palveluun, mutta saataviin liittyvät toimenpiteet on mahdollista tehdä ainoastaan ulkoistuskumppanin toimesta. Tämän vuoksi kohdeyrityksessä tehdyt laskumuutokset ja reklamaatiot on toimitettava online-palvelun kautta kumppanille, ettei perintää aloiteta turhaan.

Uuden toimintamallin mukaan eräpäiviä voidaan siirtää enintään kaksi viikkoa. Maksusuunnitelmiin laadittiin selkeät toimintaohjeet, jotta maksusuunnitelmat olisivat tasapuoliset kaikille asiakkaille eikä maksuaikaa an-

neta enää liian joustavasti. Maksusuunnitelmien maksuerät ja niiden jakotukset määräytyvät laskun loppusumman tai sopimusjakson pituuden mukaan. Lähtökohtana maksusuunnitelmien laatimisessa on se, että osasuorituksia tulisi saada säännöllisesti viikoittain.

Kuluttaja-asiakkaille lähetetään automaattisesti maksumuistutus, kun laskun eräpäivästä on kulunut 14 päivää. Maksumuistutuksen jälkeen lähetetään kaksi maksuvaatimusta ennen saatavan siirtämistä oikeudelliseen perintään. Yrityssaatavista lähetetään maksumuistutus 7 päivän kuluessa laskun eräpäivästä. Yritysassiakkaille lähetetään yksi maksumuistutus ja maksuvaatimus, jonka jälkeen siirrytään tratan käyttöön ja mahdolliseen oikeudelliseen perintään. Myyntireskontra ja perintä hoidetaan nyt samassa yrityksessä, jolloin erillistä perintätiedostojen siirtoa ei enää tarvita.

Uuden toimintamallin myötä perintäprosessit oli mahdollista tehdä erilaisiksi kuluttaja- ja yritysasiakkailla myös tuoteryhmän B osalta, jossa yritysasiakkaat saivat ennen yhtä paljon maksuaikaa kuin kuluttajat. Laskutusaineiston yhteydessä ulkoistuskumppanille siirtyy tieto, onko kyseessä kuluttaja- vai yritysasiakas, ja tämän järjestelmä tunnistaa perintäprosessin alkaessa. Perinnässä noudatetaan lain ja hyvän perintätavan asettamia minimiaikarajoja ja esimerkiksi tekstiviestimuistutuksia ei enää lähetetä. Myös ns. suojeltavista asiakkaista luovuttiin kokonaan ja näin ollen kaikkia asiakkaita koskevat uudessa toimintamallissa samat perintäkäytännöt.

Kuten aiemmassakin toimintamallissa, myös tälläkin hetkellä ulkoistuskumppani hoitaa yrityksen konkurssivalvonnan, luottotappiosuosituksset ja jälkiperinnän.

4.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kohdeyrityksen O2C-prosessin nykytila-analyysistä ilmeni, että suurimmat kehityskohteet liittyivät automaation puutteeseen, laskujen ja asiakastietojen puutteelliseen sisältöön, virhesuoritusten hitaaseen käsittelyyn, laskutuksen ja myyntireskontran väliseen tiedonkulkuun sekä perintään. Kaik-

kiin edellä mainittuihin kehityskohteisiin on pyritty löytämään ratkaisu ulkoistamisprojektin yhteydessä.

Ulkoistamista käsittelevässä kirjallisuudessa on lueteltu useita syitä ulkoistamiselle (kuvio 5). Näistä osa tuli ilmi myös tutkimustuloksissa. Kohdeyrityksen kokemat ulkoistamisen hyödyt olivat erityisesti prosessien tehostaminen, kumppanin asiantuntemus ja kustannussäästöt.

Ulkoistuskumppanilla on saatavien hallintaan tarkoitettuja järjestelmät, mikä on mahdollistanut monien toimintojen automatisoinnin. Myyntireskontran hoitaminen on kokonaan kumppanin vastuulla eli edes virhesuorituksia ei tarvitse käsitellä kohdeyrityksessä. Laskutuksen ja myyntireskontran välisestä tiedonkulkua voidaan parantaa kumppanin käytössä olevan online-palvelun avulla, johon kohdeyrityksen tulee kirjata kaikki laskuja koskevat muutokset. Ulkoistamisprojektin yhteydessä vanha toimintamalli päivitettiin niin, että toimintatavat ovat yhtenäiset ja täsmälliset. Myös saatavien hallintaa hidastavat perintäkäytännöt uudistettiin yrityksen kannalta tehokkaammaksi ja tämän mahdollistaa ulkoistuskumppanin käytössä olevat, perintää varten rakennetut järjestelmät.

Kehityskohteista haastavin lienee laskujen ja asiakastietojen puutteellinen sisältö sekä laskutuksen ja myyntireskontran välisen tiedonkulun parantaminen. Nämä ovat asioita, joihin ulkoistaminen pelkästään ei auta, vaan muutos täytyy tehdä kohdeyrityksen sisällä. Tarkkojen toimintaohjeiden ja selkeiden pelisääntöjen luominen asiakastietojen ylläpitämisessä ja laskutukseen liittyvässä viestinnässä parantavat varmasti näitäkin osa-alueita.

Projektille ei asetettu mitattavia tavoitteita, joten niiden täyttymistä ei voida arvioida. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että ulkoistaminen on tehostanut yrityksen O2C-prosessia erityisesti automaation lisääntymisen ja toimintamallin päivittämisen myötä. Projektin aikana tai sen jälkeen ei ole myöskään ilmennyt erityisiä ongelmia, mitä ulkoistamisesta voi joskus seurata (kuvio 6). Tässä vaiheessa on mahdotonta sanoa, millaiset vaikutukset ulkoistamisella on yrityksen kassanhallintaan; tämä voidaan arvioi-

da vasta vuosien kuluessa seuraamalla yrityksen tunnuslukujen kehittymistä ja esimerkiksi luottotappioiden määrän muuttumista.

Tuoteryhmien A ja B laskutusten yhdistäminen yhteen järjestelmään olisi tuonut entistä enemmän tehokkuutta prosessiin. Tämä ei kuitenkaan ole ainakaan vielä teknisesti mahdollista, joten tuoteryhmien laskutus pidetään yhä erillään. Jatkossa näin isoille projekteille olisi hyvä asettaa mitattavat tavoitteet, jotta sen onnistumista ja tuloksia voidaan arvioida paremmin. Mitattavat tavoitteet voisivat liittyä esimerkiksi projektin kustannuksiin, prosessin läpimenoaikaan tai luottotappioiden määrän kehitykseen.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen O2C- eli tilauksesta kassaan -prosessia voidaan tehostaa saatavien hallinnan ulkoistamisen avulla. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin, miten ulkoistaminen käytännössä toteutettiin.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa käsiteltiin prosessien hallintaa ja ulkoistamista. Siinä selvitettiin mm. prosessien kehittämisen tärkeyttä ja toteutusta käytännössä sekä ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja. Toisessa teoriaosuudessa kuvattiin O2C-prosessin eri vaiheet keskittyen erityisesti niihin vaiheisiin, jotka vaikuttavat saatavien hallintaan. Lisäksi teoriaosuudessa tutkittiin, mitä merkitystä O2C-prosessin tehokkuudella on yritykselle ja millä tavoin tehokkuutta voidaan mitata. Nämä ovat erittäin tärkeitä ymmärtää, kun halutaan parantaa yrityksen toimintaa ja tavoitella parempaa tulosta.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Empiirisessä osuudessa esiteltiin kohdeyritys, jonka nimi ja toimiala pidetään toimeksiantajan pyynnöstä salattuna. Yritysesittelyn jälkeen kuvattiin kohdeyrityksen O2C-prosessi ja tehtiin siitä nykytila-analyysi. Empiirisessä osassa kuvattiin myös ulkoistamisprojektin työvaiheet ja ulkoistamisen myötä prosessiin tulleet muutokset. Empiiriseen osaan liittyvä aineisto kerättiin haastatteluilla ja omien havaintojen avulla kevään ja kesän 2016 aikana.

Tutkimuksen päätavoitteena oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin eli selvittää, mitä ongelmia tai kehittämistarpeita yrityksen nykyisessä O2C-prosessissa on erityisesti saatavien hallinnan osalta ja millä tavalla saatavien hallinnan ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen O2C-prosessin kulkuun ja tehokkuuteen. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että suurimmat O2C-prosessin tehokkuuteen liittyvät ongelmat olivat vähäinen automaatio ja liian joustava perintä. Ulkoistamisen myötä O2C-prosessille luotiin uusi toimintamalli, jossa mm. perintäkäytäntöjä hiottiin yhtenäisiksi ja tehokkaammaksi. Lisäksi ulkoistaminen mahdollisti automaation lisäämisen.

Alatutkimuskysymyksien avulla selvitettiin, mitä etuja ulkoistamisesta seuraa yritykselle ja miten ulkoistamisprojekti eteni käytännössä. Tutkimustulosten mukaan ulkoistaminen koettiin yrityksessä helpoksi ja kustannustehokkaaksi tavaksi tehostaa yrityksen O2C-prosessia. Erityisiä haasteita ei tutkimuksessa tullut ilmi lukuun ottamatta itse muutoksen toteuttamista, joka itsessään oli työläs ja aikaa vievä projekti.

Tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet eli saatiin tutkimusongelmaan vastaus. Tutkimustulokset tukevat teoriaosuudessa esitettyjä asioita, kuten ulkoistamisen hyötyjä ja riskejä (kuviot 5 ja 6). Tämä vahvistaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen validiteettia lisää myös se, että haastattelut on tehty pääosin sähköpostitse; tällöin haastatteluista saatu aineisto on haastateltavan itsensä kirjoittama ja tarkistama. Suullisista haastatteluista on tehty litterointi heti haastattelun jälkeen. Haastatteluista saadut aineistot ovat tukeneet tutkimuksen aikana tehtyjä omia havaintoja, mikä parantaa tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä. Tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä, koska tutkimuksen kohteena on ollut yksi yritys.

Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa se, että kaikki tutkimuksesta saatu aineisto on otettu huomioon tutkimustuloksia käsitellessä. Tutkimusta varten oli haastateltu useita eri henkilöitä, joilla oli usean vuoden ajalta kokemusta tutkittavasta kohteesta. Näin vastaukset olivat totuudenmukaisia eivätkä perustuneet mielipiteisiin, vaan faktoihin. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omalla tavallaan, koska kysymykset pidettiin avoimina. Aineistoa saatiin myös havaintojen ja kirjallisten materiaalien avulla ja nämä tukivat haastattelussa saatuja tuloksia. Haastatteluissa ja tulosten analysoinnissa on pyritty olemaan objektiivinen eli vältetty omien mielipiteiden ilmaisemista.

O2C-prosessi kokonaisuudessaan on niin laaja, että siitä on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia esimerkiksi syventyen vielä tarkemmin yhteen prosessin osaan tai tarkastellen sen tehokkuutta eri näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös esimerkiksi laskutusprosessin kehittäminen tai ulkoistamisen suunnittelu ja toteutus yrityksen johdon näkökulmasta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ijäs, S. 2002. Luottoriskien hallinta tuloksen tekijänä: ammattitaitoa, luovuutta ja myyntihenkeä. Helsinki: Suomen Asiakastieto Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa: Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki: WSOYpro.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Rikalainen, E. & Uitto, T. 2008. Pakkokeinot ja saatavien perintä. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Elektroniset lähteet

Arvonlisäverolaki 1501/1993. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>

Balance Consulting. 2016. Tunnuslukuopas [viitattu 22.4.2016]. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Carettas, K. E. 2009. Outsourcing, Teamwork & Business Management. Nova Science Publishers [viitattu 29.4.2016]. Saatavissa ProQuest ebrary –tietokannassa:

<http://site.ebrary.com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk/detail.action?docID=10676452>

Duening, T. & Click, R. 2005. Essentials of Business Process Outsourcing [viitattu 29.4.2016]. Saatavissa ProQuest ebrary –tietokannassa: <http://site.ebrary.com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk/reader.action?docID=10114211>

Finanssialan keskusliitto. 2007. Saapuvat viitemaksut – palvelukuvaus [viitattu 19.7.2016]. Saatavissa:

http://www.finanssiala.fi/maksujenvalitys/dokumentit/Saapuvat_viitemaksut_palvelukuvaus.pdf

Heiskanen, M. 2016. Taloushallinnon rutiinien ulkoistamisella ruutia liiketoimintaan. Mediaplanet [viitattu 27.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/taloushallinnon-rutiinien-ulkoistamisella-ruutia-liiketoimintaan>

Helminen, K. 2014. Prosessiajattelun soveltaminen taloushallinnon tarpeisiin: case merkkitarvikkeiden vähittäismyyjä. Lappeenranta teknillinen yliopisto [viitattu 22.4.2016]. Pro gradu –tutkielma. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96958/Pro%20Gradu%20Helminen%20Krista.pdf>

Hietikko, J. 2015. Pienyrityksen myyntisaamisten hallinta. Laurea-ammattikorkeakoulu [viitattu 24.2.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015112517652>

Intrum Justitia Oy. 2015. Lyhyemmällä maksuajoilla on työllistävä vaikutus [viitattu 26.2.2016]. Saatavissa: <http://www.intrum.com/fi/Media-ja-julkaisut/Tiedotteet/Publication-Container/Lyhyemmilla-maksuajoilla-tyollistava-vaikutus/>

Jaatinen, H. 2011. Sähkösaatavien perinnän ulkoistaminen. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 24.2.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305025829>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2014a. Perintäkulut ja perinnän eteneminen [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa: <http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Maksut-laskut-perinta/perinta/perintakulut-ja-perinnan-eteneminen/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2014b. Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä [viitattu 13.4.2016]. Saatavissa: <http://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/hyva-perintatapa-kuluttajaperinnassa/>

Kirjanpitolautakunta. 2008. Yleisohje arvonnäköveron kirjaamisesta 6.5.2008 [viitattu 9.6.2016]. Saatavissa: <https://www.edilex.fi/kilaohje/alvkirj3>

Kirjanpitäjä 1. 2016. Yritys X. Sähköpostikysely 17.5.2016.

Kirjanpitäjä 2. 2016. Yritys X. Sähköpostikysely 17.5.2016.

Koivikko, K. 2015. Maksut myöhässä peräti kaksi viikkoa: tämä porukka on sääntillisin. Suomen Yrittäjät [viitattu 26.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi->

[Fl/yristystoiminnanabc/a/?announcementId=7d6bba3f-2ca4-45f6-a423-1b27cf505156&groupId=68b59a23-10c7-49ac-bf01-329a4abb87c8](http://www.yrittajat.fi/fi-Fl/yristystoiminnanabc/a/?announcementId=7d6bba3f-2ca4-45f6-a423-1b27cf505156&groupId=68b59a23-10c7-49ac-bf01-329a4abb87c8)

Laki saatavien perinnästä 513/1999. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990513>

Laki velan vanhentumisesta 728/2003. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030728>

OpusCapita. 2016a. Tilauksesta kassaan –ulkoistus [viitattu 29.2.2016].

Saatavissa: <http://www.opuscapita.fi/palvelumme/talousprosessien-ulkoistus/services/order-to-cash-outsourcing>

OpusCapita. 2016b. Myyntisaatavien ja kassan hallinta [viitattu 18.4.2016].

Saatavissa: <http://www.opuscapita.fi/palvelumme/o2c/tuotteet/accounts-receivable-and-cash-management>

Riikonen, J. 2014. Luottopolitiikan ja perintäprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu [viitattu 24.2.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201501071050>

Räsänen, V. 2015. Tilauksesta kassaan – tiedätkö sinä miten monen integraation takana rahasi ovat. Enfo [viitattu 29.2.2016]. Saatavissa: <http://www.enfo.fi/Articles/Blog-Posts/Suomi/Tilauksesta-kassaan>

Sämpi, L. 2011. Perintäprosessin kehittäminen : Case Kannuksen kaupunki. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu [viitattu 24.2.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011113016441>

Talousjohtaja. 2016. Yritys X. Sähköpostikysely 25.5.2016.

Taluspäällikkö. 2016. Yritys X. Sähköpostikysely 17.5.2016.

Visma Duetto Oy. 2016. Opas tehokkaan yritysperinnän suunnitteluun [viitattu 15.4.2016]. Saatavissa: <http://www.vismaduetto.fi/yritysperinta/>

Haastattelut

Tuote- ja palveluasiantuntija. 2016. Yritys X. Haastattelu 25.5.2016.

LIITTEET

Liite 1. Kysely talousjohtajalle

Liite 2. Kysely muille työntekijöille

LIITE 1. Kysely talousjohtajalle

1. Mistä saatavien hallinnan ulkoistamispäätös sai alkunsa – oliko pääsyyinä yrityksen uusi strategia, jotkut prosessissa havaitut ongelmat tai kehittämiskohteet, kustannussäästöt tms.?
2. Onko projektille asetettu mitattavia tai muita tavoitteita? Jos on, niin kuinka tiiviisti tavoitteiden toteutumista seurataan?
3. Kilpailutettiin alkuvaiheessa useampia toimittajia, käytiinkö useampien kanssa neuvotteluja?
4. Millä perusteella kumppaneiksi valittiin juuri XX ja XXX, mitkä olivat ratkaisevat tekijät?

LIITE 2. Kysely muille työntekijöille

1. Mitkä asiat toimivat saatavien hallinnassa ja perinnässä erityisen hyvin?
2. Missä O2C-prosessin työvaiheissa tai toimintatavoissa on mielestäsi eniten kehitettävää?
3. Hyödynnetäänkö O2C-prosessissa tarpeeksi automaatiota, mihin työvaiheisiin sitä voisi vielä lisätä?
4. Onko prosessissa jotain turhia työvaiheita, jota voisi karsia kokonaan pois?
5. Onko eri yksiköiden, esim. laskutuksen ja reskontran/kirjanpidon välisessä yhteistyössä kehitettävää? Jos on, niin mitä?
6. Mitkä ovat nykyisen perintäkäytännön hyvät ja huonot puolet?
7. Minkälaiseksi olet kokenut yhteistyön perintätoimiston kanssa?
8. Mikä on mielestäsi merkittävin hyöty, joka myyntireskontran ulkoistamisella saadaan?