



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Tilauksesta kassaan -prosessin kuvaaminen osana toiminnan kehittämistä

Helsingin kaupungin Rakentamispalvelu Stara

Piironen-Hti, Jenni

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tilauksesta kassaan -prosessin kuvaaminen osana toiminnan kehittämistä, Helsingin kaupungin Rakentamispalvelu, Stara

Jenni Piironen-Hti
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Jenni Piironen-Hti

Tilauksesta kassaan -prosessin kuvaaminen osana toiminnan kehittämistä

Vuosi 2017 Sivumäärä 49

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara, Kaupunkitekniiikan ylläpidon lumenvastaanottopalvelun Tilauksesta kassaan -prosessia. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle mahdollisimman selkeä kuva prosessin nykytilasta, sen ongelmista ja kehitysmahdollisuuksista. Lähtökohtana kehittämislle olivat prosessin tehokkuus ja asiakaskokemuksen parantaminen.

Tietoperustassa käsitellään sähköisen taloushallinnon kehitystä ja kehityssuuntaa Suomessa sekä asiakaskokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käydään läpi prosessien kehittämistä sekä Tilauksesta kassaan -prosessin eri vaiheita.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistoa tutkimukseen kerättiin haastatteluista, sähköisistä kyselyistä, järjestetystä työpajasta sekä SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä saaduista suoritustiedoista. Lisäksi tukena käytettiin omia havaintoja sekä oman työn kautta että tutustumalla palvelun sähköiseen palveluun, www-sivuihin ja SAP-toiminnanohjausjärjestelmään.

Saatujen tutkimustulosten perusteella laadittiin prosessin nykytilan kuvaus. Kaikkea aineistoa analysoimalla laadittiin kehittämissuositus toimeksiantajalle Tilauksesta kassaan -prosessin kehittämiseksi.

Jenni Piironen-Hti

Modelling the Order to Cash Process to Improve Performance

Year	2017	Pages	49
------	------	-------	----

The commissioner of this bachelor's thesis is Stara, the construction service of the City of Helsinki and City Engineering Maintenance. The objective of this thesis was to describe the Order to cash process, map the problems and study the possibilities of improving the efficiency of the process and the customer experience. The study is limited to only cover the "Snow-dump" service.

The theoretical section of the thesis consists of the development of electronic accounting and its future prospects in Finland, customer experience and the factors that affect its formation. Additionally, the theoretical section explores the development of the processes and the various phases of the Order to cash process.

This is a qualitative study. The research material has been collected from interviews, an electronic survey, an organized workshop and the data of the SAP system, which was supported by participant observation and by exploring the electronic service system, web pages and the SAP system.

On the grounds of the research results, the current process description was created. All material was analysed in order to cast a development proposal for improving the customer experience and the efficiency of the process.

Keywords: Customer experience, Development of processes, Electronic accounting, Order to cash process

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	7
1.3	Opinnäytetyön rajaukset.....	8
1.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	8
1.5	Tutkimusmenetelmät.....	10
1.6	Opinnäytetyön rakenne	11
2	Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara	11
3	Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa.....	13
4	Asiakaskokemus	15
5	Talousprosessit ja niiden kehittäminen.....	17
5.1	Keskeisimmät käsitteet	17
5.2	Prosessien kehittäminen	19
5.3	Tilauksesta kassaan -prosessi	20
5.3.1	Perustietojen ylläpito ja kontrollit	21
5.3.2	Tilaukset ja myyntilaskujen käsittely	21
5.3.3	Myyntireskontra	26
5.3.4	Perintä.....	27
5.4	Laskutusprosessin suorituskyvyn mittaaminen.....	28
6	Tutkimuksen toteutus	30
6.1	Aineiston keruu ja analysointi	30
6.2	Prosessin nykytilan kuvaus.....	31
6.2.1	Lupahakemuksen käsittely	31
6.2.2	Vastaanottotapahtuman kirjauksesta myyntilaskuksi	32
6.2.3	Myyntireskontra ja perintä	33
6.2.4	Reklamaatioiden käsittely.....	34
6.3	Tilauksesta kassaan -prosessin nykytila-analyysi.....	34
6.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	36
7	Yhteenveto ja arviointi.....	40
	Taulukot	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Digitalisaatio ja asiakaskokemus ovat tämän aikakauden avainsanoja. Heikko talouden kehitys ja kiristynyt kilpailu vaativat yrityksiä tutkimaan ja kehittämään prosessejaan. Digitalisaatio, yksi aikamme megatrendeistä, on tuonut uusia mahdollisuuksia kehittää yritysten toimintaa, mutta samalla se on nostanut asiakkaan valtaa sekä tiedon saatavuuden että ostamisen näkökulmasta. Murroksen seurauksena asiakaskokemus on noussut nopeasti monen yrityksen strategiseksi arvoksi ja toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. (Korkiakoski 2016a.)

Prosesseja voidaan tehostaa ja asiointia helpottaa automatisoinnin ja digitalisoinnin avulla, mutta asiakaskokemus käsittää myös muita ulottuvuuksia. Asiakaskokemus rakentuu erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden pohjalta. Jokainen yrityksen toiminto vaikuttaa osaltaan siihen millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa. Tämä tarkoittaa henkilöstön merkityksen arvon kasvua. Sanotaankin, että numerot kertovat eilisen, asiakkaat nykytilanteen, mutta henkilökunta näyttää huomisen. (Korkiakoski 2016a.)

Julkisyhteisöt kohtaavat saman muutoksen kuin yrityksetkin ja siksi prosessien ja asiakaskokemuksen kehittäminen on julkisyhteisöissäkin ajankohtaista. Tulevaisuudessa yhä tärkeämpänä tekijänä toimintatapojen muokkaajana julkisyhteisöissä on asiakaskokemus. Puhutaan sitten asiakkaista, palvelujen käyttäjistä tai kuntalaisista. Julkisyhteisöille kysymys ei ole lisäämyynnistä tai uskollisuuden kasvusta, vaan kysymyksenä voi olla esimerkiksi imagon parantaminen tai asiakastyytyväisyys. (Korkiakoski 2016a.)

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan Tilauksesta kassaan -prosessiin taloushallinnon näkökulmasta. Tilauksesta kassaan -prosessilla tarkoitetaan tapahtumaketjua, joka alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy saapuvaan suoritukseen ja sen kirjaukseen sekä mahdolliseen perintään. Tilauksesta kassaan -prosessia tarkastellaan sekä asiakas- että prosessinäkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle mahdollisimman selkeä kuva yhden palveluprojektin Tilauksesta kassaan -prosessista, sen ongelmista ja kehittämismahdollisuuksista. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata talousprosessi prosessikaavion avulla ja viedä toimeksiantajan toimintajärjestelmään perehdytysmateriaaliksi ja toiminnanohjauksen tueksi sekä laatia toimeksiantajalle kehittämis ehdotus prosessin tehostamiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen toimeksiantajana on Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara, Kaupunkitekniiikan ylläpito. Opinnäytetyön aiheena on palveluprojektin Tilauksesta kassaan -prosessin kuvaaminen ja kehittäminen. Taustana opinnäytetyön tarpeellisuudelle on järjestelmämuutok-

set, Laske SAP-järjestelmään siirtyminen, toimintajärjestelmän rakentaminen sekä tuleva johtamisjärjestelmäuudistus. Taustalla vaikuttavat vahvasti myös Staran strategia - visiot ja arvot toiminnan kehittämisessä.

Staran visiona on olla alansa halutuin palveluntuottaja ja työnantaja - vastuullinen ja kilpailukykyinen edelläkävijä. Vuonna 2017 Starassa huomio kohdistetaan erityisesti kilpailukykyisyyteen. Tavoitteena on vahva asiakaslähtöisyys ja tuottavuuden parantaminen, jota tavoitellaan muun muassa kehittämällä johtamista, prosesseja, hankintoja, resurssien hallintaa ja osaamista. Vuonna 2017 Staran kehittämisen painopisteet ovat erityisesti asiakaslähtöisyydessä ja myyntihenkisyydessä sekä vahvassa taloudessa ja kilpailukykyisissä palvelukokonaisuuksissa. Vuonna 2017 Starassa tullaan jatkamaan muun muassa asiakkuuksien johtamisen kehitystyötä sekä toimintajärjestelmän rakentamista. (Martiskainen 2016.)

Staran toimintaympäristö tulee muuttumaan tulevan Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmäuudistuksen myötä. Uudistuksen suorat vaikutukset tuotantoon tulevat olemaan pieniä, vaikka virasto muuttuu johtamisjärjestelmäuudistuksen myötä liikelaitokseksi 1.6.2017. Muutoksen myötä kilpailukykyyn merkitys kasvaa. Palveluja on pystyttävä tuottamaan aiempaa tehokkaammin ja halvemmalla, sillä Staraa tullaan vertaamaan yhä useammin alan yksityisiin toimijoihin. (Martiskainen. 2016b.)

Organisaatiomuutoksen myötä myös tietojärjestelmiin tulee muutoksia. Staran oma SAP-toiminnanohjausjärjestelmä yhdistetään kaupungin yhteiseen Laske SAP-järjestelmään vuoden 2017 alussa, mikä aiheuttaa tiettyjen talouden toimintojen ja tehtävien siirtymistä Taloushallintopalvelu Talpan hoidettavaksi. Laske SAP-järjestelmään siirtymisen myötä Tilauksesta kassaan -prosessin kattava kuvaaminen ja toimintojen läpikäyminen on tärkeää, jotta siirtyvien tehtävien myötä prosessi saadaan jatkumaan sujuvasti.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara, Kaupunkitekniikan ylläpito. Tutkimus toteutetaan teknillisen tuki yksikön alaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle mahdollisimman selkeä kuva yhden palveluprojektin Tilauksesta kassaan -prosessin nykytilasta, sen ongelmista ja kehitysmahdollisuuksista. Lähtökohtana kehittämiselle ovat asiakaskokemuksen parantaminen ja prosessin tehostaminen. Tutkimuksen apuna käytetään seuraavia kysymyksiä:

- Miten palveluprojektin Tilauksesta kassaan -prosessi on toteutettu?
- Mitkä ovat prosessin ongelmat tällä hetkellä?
- Miten prosessia voidaan kehittää?

Asetettujen Staran strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että jokainen prosessissa mukana oleva henkilö ymmärtää oman roolinsa ja toimii strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen avulla pyritään auttamaan henkilöitä ymmärtämään prosessin kokonaisuus sekä oma osuus tässä kokonaisuudessa. Tutkimuksen muita hyötyjä ovat kustannuksien pienentyminen, virheiden vähentyminen, nopeampi läpimenoaika, asiakastyytyväisyys sekä ennustettavuuden parantaminen.

Tutkimuksen produktiona on prosessikuvaus ja kehittämis ehdotus. Prosessikuvausten tarkoituksena on toimia työvälineenä johdolle, kehittäjille ja palvelusta vastaaville. Prosessi kuvataan prosessikaaviona ja viedään toimeksiantajan toimintajärjestelmään perehdytysmateriaaliksi ja toiminnanohjauksen tueksi. Lisäksi kuvausta käytetään apuna prosessin kehittämisen arvioimisessa. Kehittämis ehdotus jää toimeksiantajalle tiedoksi.

1.3 Opinnäytetyön rajaukset

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Tilauksesta kassaan -prosessia taloushallinnon näkökulmasta rajautuen yhteen palveluprojektiin eli palvelukokonaisuuteen. Prosessi kuvataan osaston näkökulmasta ja täten pääpaino on prosessin tilausten käsittelyn ja myyntilaskutuksen vaiheissa. Talousyksikön toiminta eli myyntireskontra ja perintätoimet ovat kuvattuina pintapuolisesti. Talousyksikön toimintaa ei ole otettu tarkempaan käsittelyyn, koska osasto ei voi suoraan vaikuttaa näiden osalta prosessin kulkuun. Tässä tutkimuksessa maksuliikenne on rajattu kokonaan pois. Tilauksesta kassaan -prosessin kehittämismahdollisuuksia tarkastellaan sekä prosessi- että asiakasnäkökulmasta.

Tilauksesta kassaan -prosessi on rajattu alkamaan sopimuksen tekemisestä, joka käytännössä tarkoittaa sähköisen palvelun kautta tehtävää käyttöoikeushakemusta ja hyväksymistä. Prosessi päättyy maksusuorituksen vastaanottamiseen, kuittaukseen ja mahdolliseen perintään. Prosessikuvauksessa on mukana organisaation käyttämät järjestelmät. Prosessin kehittämisessä järjestelmien kehittäminen on rajattu pois. Prosesseissa ja niiden kehittämisessä on kuitenkin huomioitu järjestelmien tuomat mahdollisuudet, joita voidaan hyödyntää tulevassa järjestelmävalinnassa.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Talousprosessien kehittämisestä löytyy runsaasti niin kirjallisuutta, artikkeleita kuin tutkimuksiakin. Koska digitalisaatiolla on merkittävät vaikutukset liiketoiminnan kehittymiseen nyt ja tulevaisuudessa, näkyy se tällä hetkellä vahvasti osana prosessien kehittämistä etenkin taloushallinnon kohdalla. Digitalisaatio yhdistetään usein myös asiakaskokemukseen, sillä digitalisaation avulla voidaan esimerkiksi helpottaa vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Tällä hetkellä Tekesillä on yhdessä Laurean ja Tampereen yliopiston kanssa käynnissä USCO-hanke (Using

Digital Co-Creation for Business Development), jonka tarkoituksena on kehittää suomalaisten yritysten ja julkisyhteisöjen valmiuksia digitalisaation hyödyntämiseen asiakaslähtöisten liiketoiminnan kehittämisessä (Laurea 2016).

Asiakaskokemuksesta ja sen merkityksestä yrityksen menestykseen on keskusteltu paljon viime aikoina ja on selvää, että asiakaskokemuksen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi tekijäksi toimintatapojen muokkaajana. Asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä löytyy kirjallisuutta, erilaisia tutkimuksia ja ajantasaisia artikkeleita alan tutkijoilta, mutta huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi prosessien kehittämisestä.

Taloushallinnon prosessien kehittämisestä on tehty useita opinnäytetöitä. Esimerkiksi Sonja Rydenfelt (2015) on tehnyt opinnäytetyön myyntilaskutusprosessin kehittämisestä. Hän tarkastelee omassa opinnäytetyössään kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessin kehittämismahdollisuuksia, joilla saataisiin vähennettyä työn manuaalisia vaiheita sekä laskutukseen käyttävää aikaa. Opinnäytetyössä prosessia tarkastellaan erityisesti työntekijöiden ajankäytön sekä manuaalisten työvaiheiden näkökulmasta. Tutkimuksessa keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi koettiin myyntilaskutuksen muuttaminen sähköiseksi, myyntilaskutuksen kirjallisten ja asiakas kohtaisten ohjeiden päivittäminen, tiedon kulku sekä arkistointi. Myös Viveka Ripatti (2013) on tutkinut myyntilaskutusprosessin kehittämistä. Ripatin opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa ja tehostaa kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessia sekä saada sen kehittämiseen tarvittavaa tukimateriaalia. Ripatin tutkimuksessa kehittämistarpeiksi ilmeni muun muassa järjestelmien kehittäminen ja integrointi, käyttöoikeuksien laajentaminen, laskutusaikataulun uudelleen suunnittelu, työnjaon selkeyttäminen sekä henkilöiden tietoteknisen osaamisen kehittäminen.

Myyntisaamisten hallintaa, laskutusta ja perintää on selvitetty opinnäytetyössään Ida Ojanen (2015), jonka tarkoituksena oli tehostaa kohdeyrityksen myyntisaamisten hallintaa sekä sitä kautta parantaa sen tulosta. Opinnäytetyö käsittelee kohdeyrityksen myyntisaamisten hallintaa, mutta samalla siinä tarkastellaan kohdeyrityksen laskutus- ja perintätoimia. Tutkimuksen avulla selvisi, että tärkeimmät kehittämistarpeet kohdeyrityksen myyntisaamisten hallinnassa olivat asiakkaiden luottokelpoisuuden määrittäminen, sähköisen laskutuksen käyttöönottoaminen ja perintäprosessin kehittäminen.

Oma opinnäytetyöni poikkeaa edellä mainituista tutkimuksista rajauksien, näkökulmien ja tavoitteiden puolesta. Opinnäytetyössäni tutustutaan kohdeyrityksen Tilauksesta kassaan - prosessiin, millä tarkoitetaan tapahtumaketjua, joka alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy saapuvaan suoritukseen ja sen kirjaukseen ja mahdolliseen perintään. Kuten edellä mainituissa tutkimuksissa prosessia tullaan tarkastelemaan prosessin tehokkuuden näkökulmasta, mutta lisäksi tarkoituksena on selvittää myös prosessin kehittämismahdollisuuksia

asiakaskokemuksen parantamisen näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyöhöni on otettu mukaan tilausten ja reklamaatioiden käsittely edellä esitetyistä opinnäytetöistä poiketen. Rydelfeltin, Ripatin ja Ojasen opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli löytää prosesseista mahdolliset kehittämiskohteet ja niihin kehittämisehdotukset, kun taas omassa opinnäytetyössäni ensisijaisena tavoitteena on prosessin nykytilan kuvaaminen.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Straussi ja Corbini (1990) on määritellyt laadullinen tutkimuksen tutkimukseksi, jolla pyritään tekemään ”löydöksiä” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Lähtökohtana on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen ja tavoitteena ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta eikä siinä pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin. (Kananen 2009, 18 - 19.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda toimeksiantajalle mahdollisimman selkeä kuva palveluprojektin laskutusprosessin nykytilasta, sen ongelmista ja kehittymismahdollisuuksista, joten laadullinen tutkimus on tähän oivallinen tutkimusmenetelmä.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuvat tiedot. Näitä voidaan käyttää sekä vaihtoehtoisesti että rinnakkain tai yhdisteltynä huomioiden tutkittava ongelma ja tutkimusresurssit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tämän tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluilla, kyselyillä ja havainnoinnilla.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 72 - 73.) mukaan on järkevintä kysyä henkilöltä itseltä, jos tavoitteena on selvittää henkilön toimintatapaa. Tähän tutkimukseen valittiin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut ja kyselyt, koska tarkoituksena on kuvata organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa. Taloushallintoyksikön toimintaa selvittäessä tullaan käyttämään sähköisiä kyselyitä, sillä tarkoituksena on ymmärtää talousyksikön toimintaa pintapuolisesti. Sähköpostikyselyt tullaan muotoilemaan avoimiksi kysymyksiksi, jotta vastaajalle annetaan mahdollisuus vastata kysymykseen mahdollisimman vapaasti ja oman toimenkuvansa kautta. Haastatteluja tullaan puolestaan käyttämään osaston toimintaa selvittäessä. Haastattelu koetaan hyväksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tarkoituksena on saada osaston henkilöitä mahdollisimman monitahoinen vastaus aiheeseen liittyen. Haastatteluiden joustavuus koetaan myös hyödylliseksi osaston toiminnan selvittämisessä, sillä se mahdollistaa esimerkiksi keskustelun tiedonantajan kanssa. Haastattelukysymykset tullaan muotoilemaan sähköisenkyselyn tapaan eli niin, että vastaajalla on mahdollisuus vastata kysymykseen mahdollisimman vapaasti ja oman toimenkuvansa kautta.

Tuomen & Sarajärven (2009, 71) mielestä havainnointia voi perustellusti käyttää, jos halutaan nähdä asiat oikeissa yhteyksissä eli pyrkimyksenä on yhdistää havainnoinnin avulla muista aineistonkeruumenetelmistä saatua tietoa. Havainnointia kannatta käyttää yhdessä toisen tai toisten aineistokeruumenetelmien kanssa, sillä havainnoinnilla saadaan tietoa muun muassa siitä toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat. Tähän tutkimukseen valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi havainnointi. Tarkoituksena on täydentää haastatteluista ja kyselyistä saatua aineistoa havainnoinnin avulla ja saada siten yksityiskohtaisempaa tietoa prosessin kuluista sekä sen kehittämistarpeista.

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä osasta: johdannosta, toimeksiantajan esittelystä, teoreettisesta tietoperustasta, empiriaosuudesta ja yhteenvedosta. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tausta ja tavoitteet, rajaus, tutkimusmenetelmät ja rakenne. Lisäksi tehdään lyhyt katsaus aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin.

Toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Kolmas, neljäs ja viides luku muodostavat opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan, jossa kerrotaan yleisesti asiakaskokemuksesta ja sen muodostumisesta, sähköisen taloushallinnon kehityksestä Suomessa sekä prosesseista, prosessin kuvaamisesta ja niiden kehittämisestä. Lisäksi tutustutaan Tilauksesta kas- saan -prosessin eri vaiheisiin.

Empiriaosuudessa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta, esitellään tutkimuksesta saadut tulokset sekä tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa on yhteenveto, jossa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja hyödyntämistä.

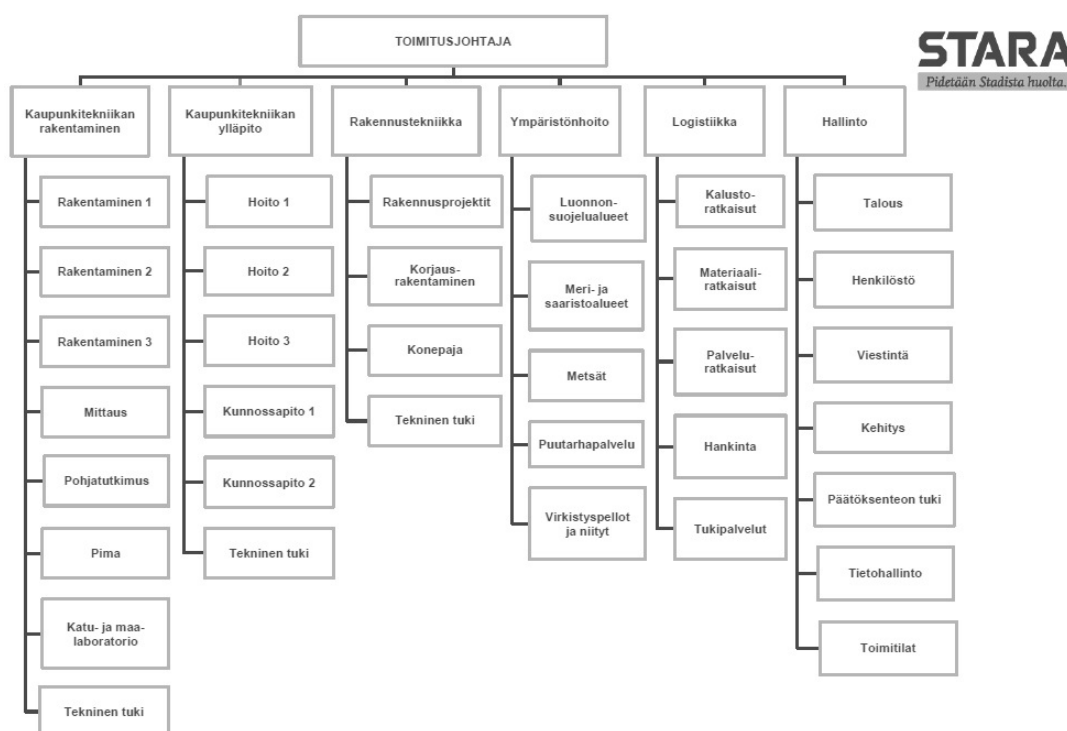
2 Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingin Kaupungin Rakentamispalvelu Stara, Kaupunkiteknii- kan ylläpito. Helsingin kaupungin Rakentamispalvelu Stara kuuluu Helsingin kaupungin or- ganisaatiossa rakennus- ja ympäristötoimeen, jota johtaa apulaiskaupunginjohtaja. Viraston ydintehtävät muodostuvat kaupungin katujen ja puistojen rakentamisesta sekä hoitamisesta, rakennusten korjaamisesta, luonnonmukaisten alueiden hoitamisesta sekä logistiikan ja tekni- sen alan palvelujen tuottamisesta. Viraston toiminnasta puhuttaessa käytetään nimeä Stara. (Turvallisuussuunnitelma 2015.)

Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara tarjoaa rakennusalan, ympäristönhoidon ja logis- tiikan asiantuntija- tuotanto- ja ylläpitopalveluja ensisijaisesti Helsingin kaupungille ja julki- selle sektorille. Staran toimintaa ohjaa ja valvoo teknisen palvelun lautakunta. Stara toimii

kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymien tavoitteiden mukaisesti. (Helsingin Kaupungin Rakentamispalvelun johtosääntö 2015.)

Staran organisaation muodostaa viisi tuotantoyksikköä ja yksi hallintoyksikkö: hallinto, kaupunkitekniikan rakentaminen, kaupunkitekniikan ylläpito, logistiikka, rakennustekniikka ja ympäristöhoito. Keskitettyjen hallintopalvelujen tuottamisesta vastaa hallinto. Yleisten alueiden ja kunnallistekniikan rakentamispalvelujen sekä maa- ja kallioperään liittyvien asiantuntijapalvelujen tuottamisesta vastaa kaupunkitekniikan rakentaminen. Yleisten alueiden ja kunnallistekniikan ylläpitopalvelujen tuottamisesta vastaa kaupunkitekniikan ylläpito. Materiaali-, kalusto- ja kuljetuspalvelujen tuottamisesta vastaa logistiikka. Kiinteistöjen rakentamisen ja kunnossapitopalvelujen tuottamisesta vastaa rakennustekniikka. Vesialueiden puhtaanapidon, kasvintuotannon ja luonnonmukaisten viheralueiden palveluiden tuottamisesta vastaa puolestaan ympäristöhoito. (Helsingin Kaupungin Rakentamispalvelun johtosääntö 2015.) Tuotantoyksiköt on jaettu osastoihin. Jaottelu perustuu työtehtäviin ja toiminta alueisiin. (Laatusuunnitelma 2015.) Staran organisaatiorakenne on kuvattuna kuvassa 1.



Kuva 1 Staran organisaatiokaavio 2017

Kaupunkitekniikan ylläpidon tuotantoyksikkö vastaa kunnallistekniikan ja yleisten alueiden ylläpitopalvelujen järjestämisestä ja niiden tuottamisesta. Yksikkö tarjoaa ylläpidon järjestämispalveluja erilaisten alueiden, niiden rakenteiden, järjestelmien ja laitteiden, kalusteiden ja varusteiden sekä ominaisuuksien käytettävyyden ja toimivuuden varmistamiseksi. Kaupunkitekniikan ylläpidon palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa ylläpitopalvelujen järjes-

täminen kokonaispalveluna, talvihoitopalvelut, lumenvastaanottopalvelu, puhtaanapitopalvelut, liikennejärjestelyjen toteutuspalvelut, kasvillisuuden ylläpitopalvelut, päällysrakenteiden ylläpitopalvelut, kuivatusjärjestelmien ylläpitopalvelut, kalusteiden ja varusteiden ylläpitopalvelut sekä laitteiden ja järjestelmien ylläpitopalvelut. (Helsingin kaupunki 2016.)

Ylläpidon osastolla työskentelee työnjohtotehtävissä kentällä noin 50 henkilöä ja vakituisia työntekijöitä kentällä on noin 490 henkilöä. Lisäksi määräaikaisia kausityöntekijöitä on 50 - 300 henkilöä riippuen sesongista. Työyksiköille on luonteenomaista moniosaaminen, joka mahdollistaa kausivaihtelun mukaisia henkilöstösiirtoja työyksiköiden välillä. Sesonkiaikoina ja äkillisissä ruuhkahuipuissa käytetään lisäksi aliurakoitsijoita. (Laatusuunnitelma 2015.)

3 Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa

Taloushallinto on valtavassa murroksessa. Paperittomasta taloushallinnosta on siirrytty sähköiseen taloushallintoon, joka nyt suuntaa kohti digitaalista taloushallintoa. Taloushallinnon murroksen taustalla vaikuttavat monet taloudelliset ja yhteiskunnalliset muutokset, kuten digitalisaatio, automatisaatio, globalisaatio sekä yleisesti haastava taloustilanne (BDO 2015, 3).

1990-luvulla lopulla alettiin puhumaan paperittomasta kirjanpidosta, kun ensimmäiset taloushallinnon ohjelmistot olivat tulossa markkinoille (Siivola ym. 2015, 12). Tuolloin paperittomalla taloushallinnolla tarkoitettiin lähes kaikkea sähköistä taloushallintoa. Tänä päivänä paperittoman kirjanpidon ymmärretään tarkoittavan vain lakisääteisten tositteiden esittämistä sähköisessä muodossa. (Lahti & Salminen 2014, 27.)

Suomessa verkkolaskutusta alettiin käyttämään vuonna 1999 (Lehtonen 2017). Verkkolaskutuksen ja sitä kautta sähköisen taloushallinnon ajateltiin yleistyvän nopeasti, mutta toisinkin kävi. Sähköiset ostolaskut otettiin käyttöön nopeasti suuryrityksissä ja julkisella sektorilla, mutta pienemmissä yrityksissä ne tulivat käyttöön huomattavasti hitaammin. (Siivola ym. 2015, 13.) 2010 -luvulla sähköisen taloushallinnon ja verkkolaskutuksen yleistyminen ovat merkittävästi nopeutuneet, kun sähköiseen taloushallintoon ovat siirtyneet myös pienet ja keskisuuret yritykset. (Siivola ym. 2015, 19.) Vuoteen 2015 mennessä sähköiseen taloushallintoon oli siirtynyt 15 - 20 prosenttia suomalaisista yrityksistä ja tilitoimistoista (Siivola ym. 2015, 7).

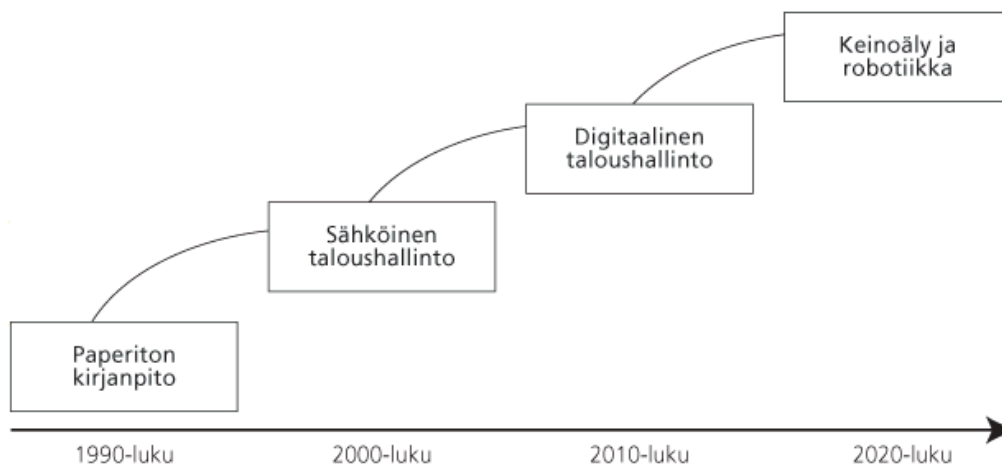
Kirjanpidon ja taloushallinnon ohjelmien kehitys on seurannut tiiviisti tietotekniikan yleistä kehitystä. 2000-luvulla mukaan tulivat uudet pilvipalveluina käytettävät taloushallinnon ohjelmistot. (Siivola ym. 2015, 12.) Pilvipalvelulla tarkoitetaan palveluna hankittavaa ja käytettävää ohjelmistoa, jota hallinnoi ja kehittää palveluntarjoaja. Nykyään on yleistymässä, että eri järjestelmiä käytetään osittain tai kokonaan pilvipalveluina niin pienissä kuin suurissakin

y yrityksissä. Pilvipalvelut mahdollistavat pitkälle viedyn automaation sekä lisäksi niitä käyttämällä voidaan säästää järjestelmiin liittyvissä kustannuksissa, mikä tukee sähköisten taloushallinnon käyttöönottoa yhä useammassa yrityksessä. (Lahti & Salminen, 2014. 45 - 46; Siivola ym. 2015, 15.)

Alun perin sähköinen taloushallinto miellettiin tarkoitettavan paperitonta laskujen käsittelyä, mutta nykyään sähköinen taloushallinto ymmärretään laajemmin. Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon tehtävien hoitamista sähköisesti, kuten myyntilaskujen laatimista ja lähettämistä, ostolaskujen käsittelyä ja maksamista, viranomaisilmoitusten tekemistä ja raportointia. Toimintaperiaatteena sähköisessä taloushallinnossa on, että tiedot kirjataan järjestelmään vain kerran ja kirjausketju päivittyy kirjanpitoon asti sekä rutiininomaiset prosessit automatisoidaan. (Siivola ym. 2015, 19; Suomela 2016.)

Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen on ollut askel kohti digitaalista taloushallintoa. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki tietovirrat ovat digitaalisessa muodossa, käsittelyvaiheet ovat automatisoitu ja taloushallinnon aineisto käsitellään sähköisesti prosessin alusta loppuun asti. (Suomela 2016.) Digitaalista taloushallintoa voidaan kuvata myös määritelmällä integroitu taloushallinto ja automaattinen taloushallinto. (Lahti & Salminen 2014, 24).

Viime vuosina digitaalisessa taloushallinnossa pääpainona on ollut tietovirtojen digitalisointi organisaatioiden ja järjestelmien välillä. Suurin osa tietovirroista kulkee jo nyt digitaalisessa muodossa, joten lähiaikoina digitaalista dataa tullaan hyödyntämään talousprosessien ja raportoinnin automatisoimiseksi. Tämä tarkoittaa, että sähköistymisen ja kehittyvän automaation myötä taloushallinnon tehtävien rutiinityöt poistuvat, sillä järjestelmä pystyy tekemään itsenäisesti ne toimenpiteet, joihin aikaisemmin tarvittiin henkilöresursseja. Henkilöiden tehtävänä tulee jatkossa olemaan säännösten luominen ja poikkeustapausten käsittely. (Lahti & Salminen 2014, 27.) Kuvassa 2 on kuvattuna sähköisen taloushallinnon kehitystä Suomessa aikajanan avulla.



Kuva 2 Sähköinen taloushallinnon kehitys Suomessa (Lahti & Salminen 2014, 27.)

Suomessa kirjanpitolain säilyttäminen sähköisessä muodossa tasekirjaa lukuun ottamatta on ollut mahdollista jo vuodesta 1997 lähtien (Siivola ym. 2015, 12). Suomen kirjanpitolaki uudistui vuoden 2016 alussa. Tarkoituksena oli mahdollistaa nykyaikaisen teknologian kokonaisvaltainen käyttö. Uudistuksen myötä muun muassa velvoite paperimuotoisen tasekirjan laatimiseen ja säilyttämiseen poistui. Lisäksi aineiston säilytysmuotoja koskevat määräykset poistuivat sekä tilikauden aikainen säilytys ja pysyväisarkistoinnin vaatimukset yhdentyivät. Aineistoa voidaan tulevaisuudessa sekä tilikauden aikana että tilinpäätöksen jälkeen säilyttää sähköisesti. (Kuittinen 2016.)

Kirjanpitolain uudistuksen myötä poistui kaikki esteet sähköisen kehityksen kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle taloushallinnossa. Suomen kirjanpitolainsäädäntö, yritysten maksuliikenteen varhainen sähköistyminen sekä verkkolaskujen yleisyys tarjoavat hyvät lähtökohdat talousprosessien kehittämiseksi.

4 Asiakaskokemus

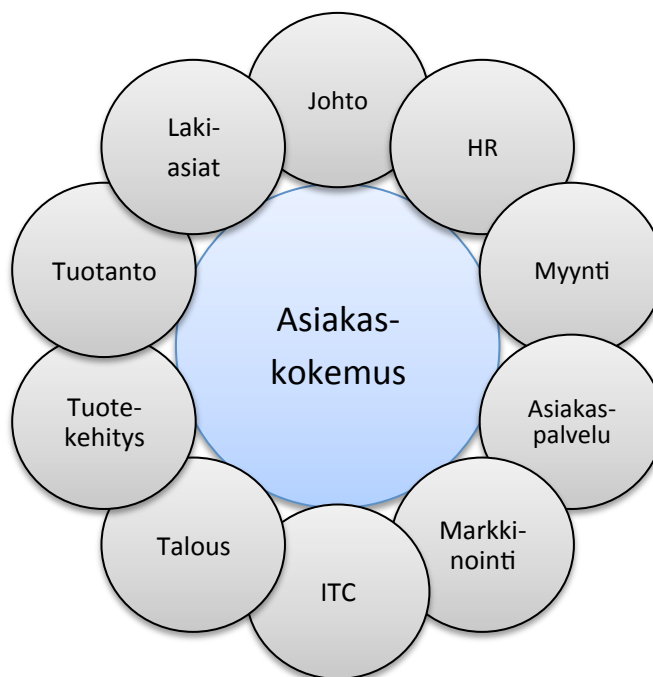
Asiakaskokemuksesta ja sen merkityksestä yrityksen menestykseen on keskusteltu paljon viime aikoina ja on selvää, että asiakaskokemuksen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi tekijäksi yritysten toimintatapojen muokkaajana. Tällä hetkellä asiakaskokemus on lähes kaikkien yritysten agendalla. Osa yrityksistä pohtii vasta mitä asiakaskokemus heille tarkoittaa, kun osa yrityksistä on jo asettanut asiakaskokemuksen strategiansa keskiöön ja rakentaa uutta kilpailuetua sen pohjalta. (Korkiakoski 2017a; 2017b)

Vaikka asiakaskokemus on noussut viime aikoina monen yrityksen strategiseksi arvoksi ja toimintaa ohjaavaksi tekijäksi, on termille vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. Asiakaskokemusta on usein verrattu puhtaaseen asiakaspalveluun ja vuorovaikutukseen, mutta asiakaskokemus käsittää paljon muitakin ulottuvuuksia. (Richardson 2010.) Korkiakoski korostaa tunteen merkitystä osana asiakaskokemusta. Hänen mukaansa asiakaskokemus on asiakkaan muodostama näkemys yrityksestä tai brändistä, kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden pohjalta. (Korkiakoski 2016a.)

Asiakas kohtaa erilaisten kosketuspisteiden kautta yrityksen toimintoja. Kosketuspisteiksi kutsutaan kaikkia niitä paikkoja ja tilanteita, joissa asiakas kohtaa yrityksen. (Löytänä & Korttesuo 2011, 62.) Kohtaamiset voivat olla vuorovaikutteisia, kuten tapaamisia tai puheluita, tai ne voivat olla passiivisia, kuten mainoksen näkeminen tai yrityksen nettisivuilla vieraileminen. (Löytänä & Korttesuo 2011, 40). Kohtaamiset voivat tapahtua myös epäsuorasti, esimerkiksi kuulopuheiden ja suositteluiden kautta (Latva-Koivisto 2016).

Usein asiakaskokemuksen ajatellaan liittyvän vain asiakaspalveluun, myyntiin ja markkinointiin, koska toiminnoilla on useimmin eniten kohtaamisia asiakkaan kanssa. Asiakaskokemuk-

seen vaikuttavat kuitenkin myös muut yrityksen toiminnot, jotka ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. Esimerkiksi IT-osasto vastaa järjestelmien toiminnasta, talousosasto laskutuksesta, lakiosasto sopimuksista ja tuotekehitys tuotteiden käytettävyydestä. Jokainen näistä yrityksen toiminnoista vaikuttaa osaltaan siihen millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa. (Kuva 3.) (Löytänä & Kortesus 2011, 8 - 9; 13.)



Kuva 3 Asiakaskokemusajattelu (Löytänä & Kortesus 2011, 14.)

Yritykset ja yhteisöt tarjoavat kokemuksia asiakkailleen. Sillä onko yrityksessä tietoisesti päätetty panostaa asiakaskokemukseen ei ole merkitystä, asiakaskokemuksia syntyy joka tapauksessa. (Richardson 2010.) Asiakkaiden kokemuksiin pyritään vaikuttamaan asiakaskokemuksen johtamisella. Tavoitteena on luoda asiakkaille erinomaisia asiakaskokemuksia ja sitä kautta ansaita tyytyväisiä asiakkaita ja suosittelijoita. Asiakaskokemuksen johtamisella pystytään vaikuttamaan osaltaan myös kustannuksiin. Koska asioiden korjaaminen on kallista ja se synnyttää kustannuksia, tulee prosessien olla kunnossa ja asiakkaiden asioinnin olla sujuvaa ettei selvittelyjä, korjauksia ja hyvittämissä tarvitse tehdä. Ensisijaisesti asiakaskokemuksen johtamisen tarkoituksena on kuitenkin asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys ja asiakkaan saama arvo, kustannussäästöt ovat vain positiivinen sivutuote. (Latva-Koivisto 2016.)

Asiakaskokemuksen luominen vaatii yritykseltä strategisia linjauksia ja asiakaskeskeistä kultuuria jokaisen työntekijän osalta. Koska asiakaskokemus muodostuu aina heikoimman kosketuspisteen mukaan, on yrityksen kaikkien toimintojen oltava sellaisia toimintatavoiltaan, että ne tukevat yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemusten muodostumista. (Löytänä & Kortesus 2011, 15; Toivonen 2016.)

5 Talousprosessit ja niiden kehittäminen

”Toiminnan hahmottaminen ja kehittäminen prosesseina on keino sekä strategian toteuttamiseen ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen että tehokkuuteen ja rajat ylittävään yhteistyöhön.” (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

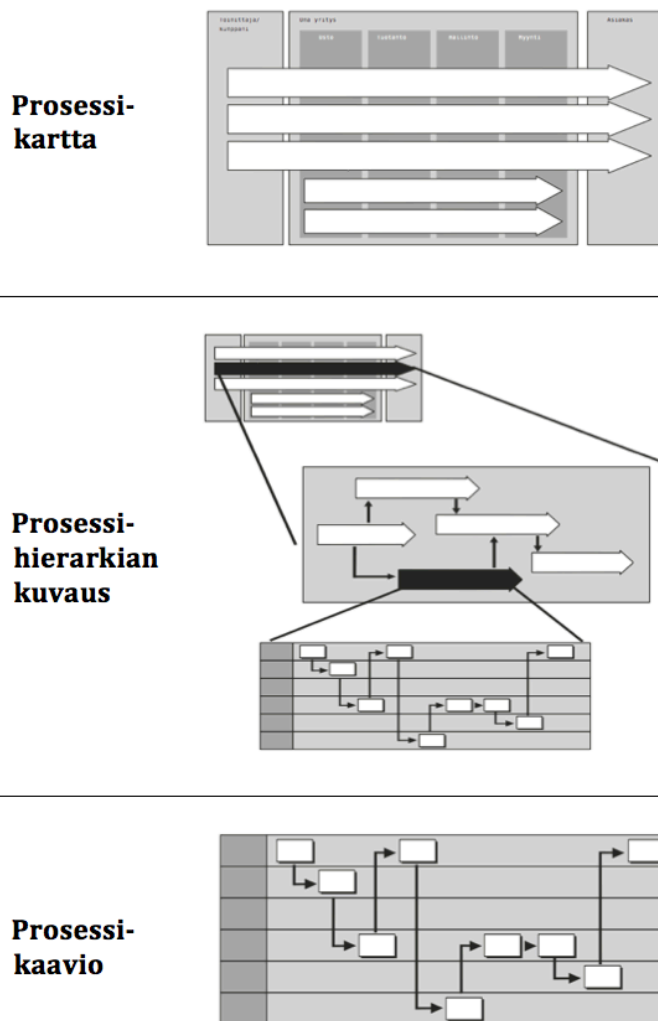
Luvussa käsitellään yleisellä tasolla prosessien kehittämistä sekä avataan muutamia prosessin käsitteitä. Lisäksi tullaan kuvaamaan opinnäytetyön kannalta tärkein prosessi, Tilauksesta kassaan -prosessi yksityiskohtaisesti. Luvun lopussa käydään läpi prosessien mittaamista sekä esitellään joitakin mittareita laskutusprosessin mittaamiseksi.

5.1 Keskeisimmät käsitteet

Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen ja niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien muodostama kokonaisuus, joiden avulla saadaan aikaan jokin tulos eli tuote tai palvelu. Prosessi on organisatoriset rajat ylittävä ja organisaatorakenteista riippumattoman toimintoketju, joka alkaa aina asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen täyttymiseen. Prosessin asiakkaana on joko ulkoinen tai sisäinen asiakas, joka on tuotoksen vastaanottaja. (Laamanen 2012, 19; Hannus 2004, 104; Hannu 1994, 41.)

Prosessit voidaan luokitella ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosesseiksi kutsutaan niitä prosesseja, jotka ovat keskeisiä organisaation toiminnalle ja ne ovat suoraan yhteydessä ulkoisen asiakkaan palveluun. Ominaista ydinprosesseille on, että niissä tuotetaan lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle eli niissä syntyy organisaation jalostusarvo. Ydinprosessit voivat jakaantua useiksi pienemmiksi prosesseiksi, joita kutsutaan ali- tai alaprosesseiksi. Tukiprosessit puolestaan avustavat ja luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle. Yleensä asiakaina tukiprosesseilla ovat sisäiset asiakkaat. (Laamanen 2012, 53 - 57; Hannus 1994, 41; Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002, 2 - 3.)

Prosessit voidaan kuvata kolmella eri tasolla. Prosessien kolme kuvaustasoa on esitetty kuvassa 4. Prosessikartassa kuvataan yleisesti kaikki pääprosessit ja toimintaprosessit niiden sisällä. Lisäksi sen taustalla voidaan kuvata organisaatio- ja toimintarakenne. Myös tärkeimmät prosessien väliset kytkennät toisiinsa voidaan kuvata prosessikartassa. Varsinaisia työkulkuja prosessikartassa ei kuitenkaan kuvata. Prosessihierarkiassa kuvataan prosessien väliset hierarkia suhteet. Tilanteen mukaan tasoja voi olla kolmesta viiteen. Perushierarkia sisältää pääprosessin, toimintaprosessin, alaprosessin ja toiminnon. Prosessikaavio eli jonkin prosessin työkulkukaavio kuvaa prosessin toiminnot, niiden suoritusjärjestyksen ja ajallisen etenemisen sekä prosessiin osallistuvat funktiot. Prosessikaavioon voidaan tehdä lisäksi erillinen kuvaus kunkin toiminnon syötteistä, tulosteista ja mittareista. (Hannus 2004, 105.)



Kuva 4 Prosessien kuvausten tasoja ja työkaluja (Hannus 2004, 105.)

Prosessikuvaukset ovat johdon, kehittäjien ja palvelusta vastaavien yhteinen työvälineenä. Niitä pystytään käyttämään johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon, suunnittelun sekä muutostohtamisen välineenä. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää myös esimerkiksi työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämässä, resurssitarpeiden selvittämisessä, työntekijän perehdytyksessä sekä työohjauksessa. Prosessikuvauksia voidaan käyttää apuna myös palveluiden kehittämisessä, tulosten mittaamisessa, tietoturvariskien kartoittamisessa, laadun arvioinnissa, hiljaisen tiedon keräämisessä sekä mittareiden asettamisessa. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002. 3.)

Prosessiajattelu on ohjannut yritysten toimintaa jo vuosikymmenten ajan. Prosessiajattelussa perususkomuksena on, että arvo asiakkaalle luodaan prosesseissa. Siihen kuinka organisaatio luo arvoa asiakkaalle pyritään vaikuttamaan prosessijohtamisen avulla. Prosessijohtamisen tavoitteena on hahmottaa näitä organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja ja parantaa niitä. Kehittämisen tuloksena voidaan tarjota parempaa palvelua asiakkaille, arvoa tuottamat-

tomia työvaiheita ei ole sekä henkilöstön parempi ymmärrys ja hallinta toiminnan kokonaisuudesta. Prosesseja kehittäessä painotetaan erityisesti yhteistyötä läpi organisaation sekä menettelytapojen ja tiimien kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 48 - 49; 52.)

5.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen on osa organisaation suunnittelua ja kehittämistä. Sen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, joiden tarkoituksena on ohjata organisaation toimintaa. Prosessin kehittämisellä voi olla useampia tavoitteita. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun tai palvelu tason parantaminen, ongelmatilanteiden hallinta, kustannuksien pienentäminen sekä mitattavuuden tai luotettavuuden parantaminen. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2002, 3.)

Prosessien kehittäminen voidaan toteuttaa joko jatkuvan parantamisen periaatteella tai prosessien radikaalilla uudistamisella (Hannus 2004, 109). Edellytyksenä kehittämiselle kuitenkin on, että prosesseista on riittävästi tietoa. Lisäksi on tiedettävä ne syyt, jotka lisäävät tai heikentävät prosessin suorituskykyä. Tämän takia toimintaa on seurattava ja arvioitava systemaattisesti ja toiminnan logiikka on saatava näkyviin. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan havainnollistaa joko nykyistä prosessia tai tavoiteprosessia ja saada näkyviin sen mahdolliset ongelmat ja kehitystarpeet. Prosessiin liitetyt suoritusmittarit toimivat systemaattisen seuraamisen ja arvioinnin tukena. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Prosessin kehittämisessä on kolme vaihetta. Näitä ovat nykytilan kuvaus, analysointi ja arviointi sekä uudelleen määrittely. Prosessin kehittäminen alkaa prosessin nykytilan kuvaamisella. (Prosessien kehittämisen vaiheet 2017.) Prosessin nykytilasta voidaan kerätä tietoa esimerkiksi haastattelemalla, analysoimalla aiempia suoritustietoja, havainnoimalla tai kuvaamalla prosessi (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7). Tämän jälkeen analysoidaan prosessin ominaisuuksia, prosessimittareiden tasoa sekä prosessiin kohdistuvia odotuksia. Viimeisessä vaiheessa määritellään prosessi uudelleen sekä laaditaan toteutus suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi huomioiden henkilöstön koulutus ja tiedottaminen. (Prosessien kehittämisen vaiheet 2017.)

Lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi tulisi olla asiakkaan toiminnan ja arvotekijöiden syvälinen ymmärtäminen (Hannus 1994, 109). Usein prosessien kehittäminen kohdistuu kuitenkin vain tuotteen tai palvelun tuotantoprosessiin, jolloin tärkeimmiksi tavoitteiksi nousevat prosessin kustannustehokkuus, nopeus ja joustavuus (Laamanen & Tinnilä 2004, 7). Prosesseja kehittäessä huomiota tulisi kiinnittää myös asiakasrajapinnan taustalla oleviin toimintoihin parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Esimerkiksi laskutustoiminto on usein suunniteltu yrityksen tarpeiden mukaan, jolloin laskut saattavat olla asiakkaalle vaikeasti tulkittavia. Mikä aiheut-

taa turhia reklamaatioita ja asiakastyytymättömyyttä. Toisaalta myös reklamaatioiden käsittely voi olla hyvin merkittävä osa prosessin suorituskykyä asiakastyytyväisyyden, joustavuuden sekä kustannustehokkuuden kannalta. Täten myös tähän tulisi kiinnittää huomiota nykyistä enemmän. (Hannus 1994, 36 & 38 - 39.) Seuraavaksi lähdemmekin tarkastelemaan Tilauksesta kassaan -prosessin kulkua taloushallinnon näkökulmasta asiakastarpeet silmälläpitäen.

5.3 Tilauksesta kassaan -prosessi

Tilaukseen kassaan -prosessi alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy saapuvaan suoritukseen ja kirjaukseen. Taloushallinnon näkökulmasta Tilauksesta kassaan -prosessilla on neljä päävaihetta, joita ovat myyntitilauksen käsittely, myyntilaskutus, myyntireskontra ja perintä. Näiden lisäksi prosessissa ovat mukana pankkijärjestelmä ja kirjanpito. (Koskimaa & Kouhia 2016.) Kuvassa 5 on havainnollistettu Tilauksesta kassaan -prosessin kulkua.



Kuva 5 Tilauksesta kassaan -prosessin päävaiheet (Koskimaa & Kouhia 2016.)

Tilauksesta kassaan -prosessin vaiheet löytyvät jokaisen yrityksen tai yhteisön toimintatavoista jossakin muodossa. Prosessi etenee asiakashankinnasta sopimuksen tekemiseen ja tallennukseen. Laskutusperusteena olevat tapahtumat käsitellään, tapahtuma kohdistetaan oikeaan sopimukseen ja laskutetaan, jonka jälkeen saatavat kirjataan myyntireskontraan ja mahdollisesti peritään. Viimeiseksi arkistoidaan asiakkaalle lähtenyt materiaali. Prosessin toimintoja ohjaavat johdon asettamat ohjeet ja asetukset, kuten asiakkaiden perustamisen ehdot ja luottopolitiikka. (Räsänen 2015.)

Laskituksen tulisi olla nopeaa ja virheetöntä, sillä laskutusprosessissa olevat viiveet ja virheet saattavat heikentää yrityksen maksuvalmiutta ja siten vaarantaa koko toiminnan. Asiakkaalle koko prosessi näkyy tarjottavana palveluna ja näin se on myös osa yrityksen imagoa ja asiakaspalvelua. Asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavat muun muassa miten laskun sisältöön vaikuttavat asiat kerätään, miten tapahtumat näkyvät tulevalla laskulla ja miten maksaminen järjestetään. (Lahti & Salminen 2014, 78 - 79; Räsänen 2015.) Tilauksesta kassaan -prosessissa järjestelmällinen ohjeistuksien noudattaminen on tärkeää, sillä se luo mahdollisuudet onnistua myöhemmissä vaiheissa. Selkeät työnjaot ja vastuut, oikeat järjestelmät ja hyvin hallitut integraatiot ovat avain asemassa prosessin onnistuneeseen läpivientiin, kuten kaikissa useamman organisaatioyksikön kattavissa prosesseissa. (Räsänen 2015.)

5.3.1 Perustietojen ylläpito ja kontrollit

Laskutusta ohjataan pääsääntöisesti perus- ja ohjaustietojen avulla. Perustiedot sisältävät muun muassa asiakasrekisterin ja tuoterekisterin sekä näiden takana olevat tiliöintisäännöt. Kun rekistereitä hyödynnetään myyntilaskutuksessa on laskujen laadinta helppoa, nopeaa ja virheiden mahdollisuus pieni. (Salminen 2014, 84; Helanto ym. 2013, 43.)

Asiakastietojen ylläpito on olennainen osa laskutusta. Asiakasrekisterissä ovat asiakkaan asiakastiedot, kuten asiakkaan nimi, toimitus- ja laskutusosoite, maksuehdot, arvonlisäveronumero, asiakaskohtainen alennus ja mahdolliset luotonvalvontaan liittyvät tiedot, kuten toimintusesto. Asiakastiedoista löytyvät myös erilaisia luokitteluja, kuten luokittelu ulkoiseen ja konsernin sisäiseen asiakkaaseen. Luokituksen perusteella järjestelmä antaa myyntireskontran kirjaukselle myyntisaamistilin. Moniyritysympäristössä asiakasrekisteri kannattaa pitää kaikille yhteisenä, jolloin uuden asiakkaan perustaminen voidaan hoitaa yhdellä kerralla niin, että se on kaikkien yhtiöiden käytössä. Asiakasrekisteri voidaan ylläpitää muun muassa laskutusmoduulissa, myyntireskontrassa tai erillisessä CRM-järjestelmässä. Asiakasrekisterin ylläpito kannattaa järjestää niin, että sitä ei tarvitse ylläpitää manuaalisesti useassa eri järjestelmässä. (Lahti & Salminen 2014, 84 - 85; 87.)

Tuoterekisteristä löytyvät puolestaan yrityksen myymien tuotteiden tuotetiedot ja hinnat sekä tuotteelle määritelty kirjanpito-tili ja muut tiliöintisäännöt. Tuoterekisteriä hyödyntämällä varmistetaan oikea hinnoittelu ja tiliöinnit. Tuoterekisteri mahdollistaa myös automaattisen tiliöinnin. Myyntilaskulle voidaan tuoda tuoterekisterin lisäksi myös muita tietoja myyntitilauksen tai asiakasrekisterin perusteella. Näitä ovat esimerkiksi toimitusehdot tai toimitustapa. Arvonlisävero tulee viedä laskulle joko manuaalisesti tai automaattisesti laskulla olevien tuotte-, asiakas- ja toimitustietojen perusteella. (Lahti & Salminen 2014, 85.)

Myyntilaskutukseen liittyy olennaisena osana myös erilaiset taloushallintoon liittyvät kontrollit, jotka ovat osa riskien hallintaa. Myyntilaskutuksessa käytettyjen kontrollien tehtävänä on varmistaa, että kaikki laskutettavaksi annettu laskutetaan ja kaikista myyntisaatavista saadaan maksut. Organisaatiossa ylläpidetään erilaisia kontrolleja yrityksen johdon ja hallituksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Sisäisiä järjestelmäkontrolleja ovat muun muassa luotonvalvonta, automaattiset maksukehotukset sekä erilaiset tarkistusraportit. Muita järjestelmän ulkoisia kontrolleja ovat esimerkiksi luottotietotarkastukset, tiiliotteet, erilaiset vakuudet ja maksutavat. (Lahti & Salminen 2014, 197.)

5.3.2 Tilaukset ja myyntilaskujen käsittely

Tilauksesta kassaan -prosessi alkaa siitä, kun kaupasta tehdään sopimus joko kirjallisesti tai suullisesti. Sopimus syntyy esimerkiksi tilanteessa, jossa tarjouksen antaja saa hyväksyvän

vastauksen antamaansa tarjoukseen. Toisen sopimusosapuolen täyttäessä sopimuksessa mainitun tehtävänsä syntyä saatava. Esimerkiksi suoritettun palvelun tai tavarantoimituksen mukana. (Lindström 2014, 63; 66.) Tilaus-toimitusketju liittyy yrityksen tuotantoprosessin ja materiaalivirtojen hallintaan eikä siitä saatavaan suoritukseen ja sen hallintaan. (Leppinen, ym. 2002. 49.)

Lasku tulee lähettää mahdollisimman nopeasti veloitusperusteen syntymisestä, sillä hidas laskutusrytmi voi vaikuttaa yrityksen talouteen negatiivisesti sen pääoman sitoutuessa saataviin täysin turhaan. Asiakkaan näkökulmasta laskutus on osa hyvää yrityskuvaa ja asiakaspalvelua. Mikäli asiakas joutuu odottamaan laskun saapumista viikkoja tavarantoimituksesta tai palvelun suoritus päivästä, ei yritys anna hyvää kuvaa itsestään. Lisäksi myöhään saapuvat laskut ovat maksajan kannalta työläitä ja niiden kohdistaminen ostoihin saattaa vaikeutua, mikä näkyy asiakaspalvelun laadussa. (Lindström 2014, 142.) Sopimukseen perustuen lasku voidaan lähettää myös ennen tavarantoimitusta, vaikka itse suoritus puuttuu. Ennakkolaskutusta käytetään usein esimerkiksi verkkokaupassa ja rakennusalalla. (Hakonen & Roos 2014, 120.)

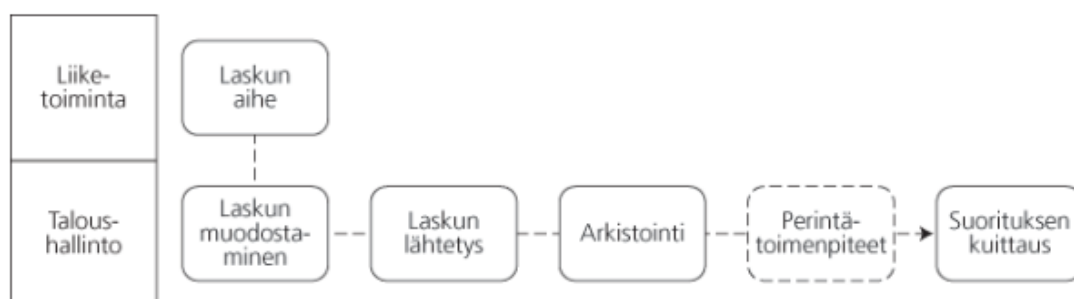
Nopeuden lisäksi laskun sisältöön on kiinnitettävä huomiota. Laskun tulee täyttää arvonlisäverolaissa asetetut pakolliset laskumerkintävaatimukset. Kotimaankaupassa arvonlisäverolain (209 §) määrittämiä pakollisia laskumerkintöjä ovat:

- Laskutuspäivä eli laskun antamispäivä
- Laskun numero eli juokseva tunnistenumero
- Myyjän arvonlisäverotunniste
- Ostajan arvonlisäverotunniste, kun kyse on yhteisömyynnistä tai ostajalla on käännetty verovelvollisuus
- Myyjän ja ostajan nimi ja osoite
- Tavaroiden määrä ja laji sekä palvelun laajuus ja laji
- Tavaroiden toimituspäivä, palvelujen suorituspäivä tai ajanjakso sekä ennakkomaksun maksupäivä
- Veron peruste verokannoittain tai verottomuuden osalta
- Yksikköhinta ilman arvonlisäveroa sekä hyvitykset ja alennukset, jos ne eivät sisälly yksikköhintaan
- Verokanta eli arvonlisäveroprosentti
- Suoritettavan veron määrä eli arvonlisäveron määrä yhteensä
- Merkintä myynnin verottomuudesta
- Merkintä ostajan verovelvollisuudesta
- Ostajan itse laatimaan laskuun laitetaan merkintä ”itselaskutus”
- Maininta marginaaliverotusmenettelystä
- Merkintä sijoituskullan myynnistä

- o Muutoslaskussa tulee olla yksiselitteinen viittaus aikaisempaan laskuun (Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501)

Arvonlisäverolain lisäksi on kiinnitettävä huomiota laskun selkeyteen ja informatiivisuuteen, sillä laskussa olevista tiedoista maksajan on pystyttävä tarkistamaan laskutusperusteen oikeellisuus. Laskuun kannattaa esimerkiksi laittaa laskutuksen tai asiakaspalvelun yhteystiedot mahdollisia huomautuksia varten. Asiakkaan yhteydenotot koskien epäselviä laskuja voidaan kuitenkin välttää huolehtimalla, että laskut ovat selkeitä ja niistä löytyvät asiakkaan kannalta riittävät tiedot. Tällä varmistetaan ettei laskujen selvittämisiin ja tarkennuksiin tai jopa uuden laskun lähettämiseen kulu kallista työaikaa ja laskut maksetaan eräpäivään mennessä. (Lindström 2014, 143; Hakonen & Roos 2014, 121.) Kun laskun sisältö on kunnossa, voidaan lähteä miettimään laskutusprosessin kokonaiskulkua.

Laskutusprosessi alkaa laskun laatimisesta myynnin tai tilauksen perusteella ja päättyy laskun maksun vastaanottoon ja kuittaukseen sekä arkistointiin. Mikäli suoritusta ei tule eräpäivään mennessä alkaa perintätoimenpiteet. Laskutuksessa on neljä päävaihetta: laskun laatiminen, laskun lähettäminen, arkistointi ja myyntireskontra. Myyntireskontraan sisältyy suorituksen kuittaus ja mahdolliset perintätoimenpiteet. Kuvassa 6 on havainnollistettu laskutusprosessin kulkua. (Lahti & Salminen 2014, 79.)



Kuva 6 Laskutusprosessin kulku (Lahti & Salminen 2014, 79.)

Sähköisessä taloushallinnossa on mahdollista laatia laskuja sekä yksittäin että useampia samanaikaisesti erilaisten toimintojen avulla (Helanto ym. 2013, 43). Myyntilaskujen laadinta voi tapahtua perinteisellä tavalla eli manuaalisesti, jolloin laskuntiedot tallennetaan manuaalisesti laskutusohjelmaan tai sähköisiä järjestelmiä hyödyntämällä, jolloin lasku voidaan muodostaa suoraan järjestelmien sisältämän datan perusteella. Ensimmäinen tapa voi tarkoittaa käytännössä sitä, että laskuttaja katsoo toisesta järjestelmästä tietoja, jotka hän tallentaa uudelleen varsinaiseen laskutusjärjestelmään. Toisessa tavassa saadaan laskuntiedot kerättyä suoraan tilauksilta, sopimuksilta, projekteilta tai erilaisista liiketoiminta prosesseista hyödyntämällä sähköisiä järjestelmiä. (Lahti & Salminen 2014, 85 - 86.)

Laskutusdatan siirtäminen on mahdollista viedä vakiomuotoisen rajapinnan kautta toisesta järjestelmästä taloushallinnon järjestelmään laskujen lähetystä, reskontraa ja kirjanpitoa varten (Helanto ym. 2013, 43). Laskutukseen tietoa vieviä esijärjestelmiä ovat muun muassa myyntitilausjärjestelmät, projektinohjausjärjestelmät, sopimustietokannat ja operatiivisen liiketoiminnan ohjausjärjestelmät. Laskutus voidaan toteuttaa käytännössä kahdella eri tavalla: joko esijärjestelmistä siirretään laskudata pääjärjestelmään, jossa laskut generoidaan ja lähetetään tai laskut generoidaan ja lähetetään suoraan esijärjestelmissä. (Lahti & Salminen 2014, 87.)

Laskun lähettäminen voidaan toteuttaa perinteisellä paperisella laskulla kaikkine manuaalisine työvaiheineen, joita ovat laskun tulostus, kuorittaminen ja postiin toimittaminen. Laskutus voidaan toteuttaa myös sähköisenä myyntilaskutuksena, jolloin paperin käsittely ja lähettäminen jäävät kokonaan pois. (Lahti & Salminen 2014, 81.) Sähköisessä myyntilaskutuksessa laskun lähetys voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, kuten verkkolaskuna, e-kirje-laskuna, EDI-laskuna tai sähköpostilaskuna. Lähetystavat poikkeavat toisistaan muutoinkin kuin teknisesti formaatiltaan. (Lahti & Salminen 2014, 92.)

E-kirjeet eivät ole sähköisiä laskuja, sillä vastaanottaja joutuu käsittelemään ne paperisena tai ja tallentamaan tiedot manuaalisesti omaan järjestelmäänsä. E-kirje lähetetään laskuttajalta sähköisenä e-kirje-tulostuspalveluun, mistä ne toimitetaan paperisena vastaanottajalle. (Lahti & Salminen 2014, 92.) Myöskään sähköpostilla lähetetyt laskut eivät ole varsinaisia sähköisiä laskuja. Sähköpostilasku on sähköisessä muodossa oleva lasku, joka toimitetaan vastaanottajalle sähköpostiviestinä tai sen liitteenä. Sitä ei kuitenkaan pystytä käsittelemään automaattisesti kirjanpidossa. (Tieke 2017.)

EDIFACT-lasku eli EDI-lasku kehitettiin 80-luvulla ennen verkkolaskukautta suuryritysten tarpeisiin. EDI-lasku perustuu kahden yrityksen tietojärjestelmien väliseen sähköiseen tiedonsiirtoon, jossa yritykset hoitavat keskenään organisaatioiden välistä sanomaliikennettä sähköisesti. (Tieke 2017; Lahti & Salminen 2014, 92.) Verkkolasku on sähköinen lasku, jonka tiedot ovat automaattisesti käsiteltävissä ja siitä voidaan muodostaa paperilaskua muistuttava näkymä tietokoneen näytölle. (Tieke 2017.) Verkkolasku voidaan lähettää organisaatiolle ja kuluttajalle. Kuluttajille lähetetystä verkkolaskusta käytetään nimitystä e-lasku. Verkkolasku siirtyy organisaatioiden välisessä laskutuksessa automaattisesti laskuttajan tai palveluntarjoajan järjestelmästä vastaanottajan taloushallinnon tai muuhun järjestelmään. Kuluttajan verkkolasku eli e-lasku lähetetään kuluttajan valitsemaan palveluun, josta on suora yhteys sähköiseen maksamiseen eli verkkopankkiin. (Tieke 2017.)

Sähköisten myyntilaskujen lähettäminen vaatii laskuttajalta kytkeytymistä johonkin operaattoriin. Mikäli yritys käyttää yritysten välistä EDI-laskutusta, niin siinä tapauksessa kytkeytymi-

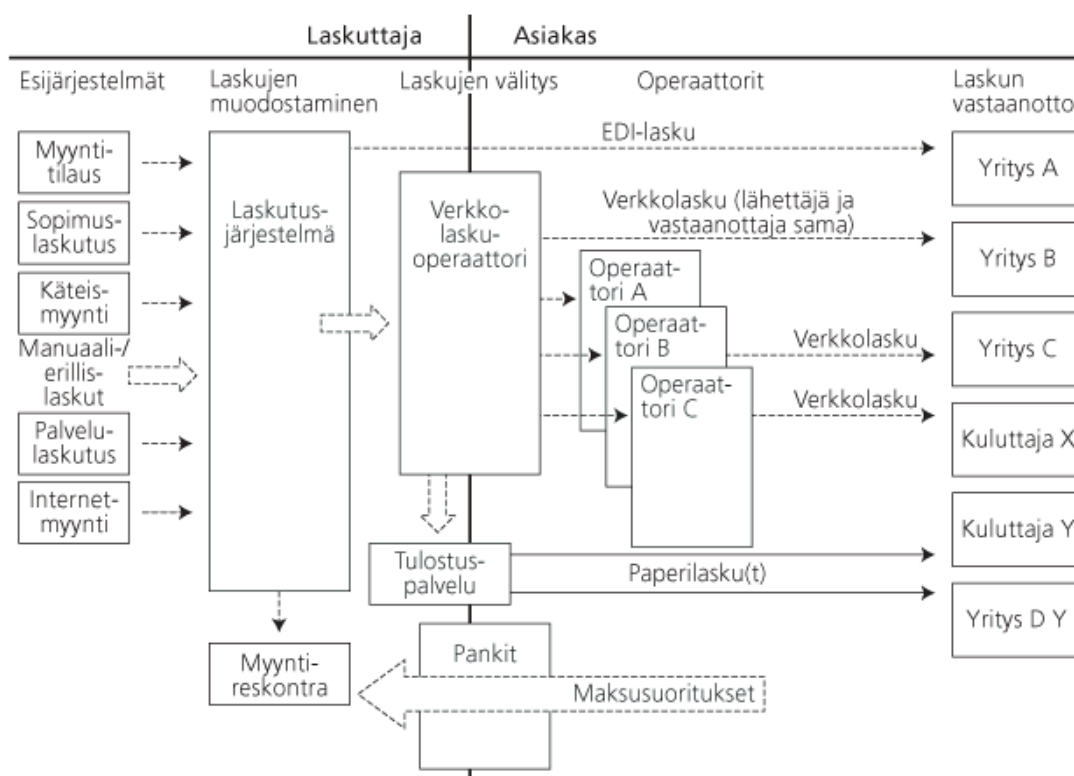
nen ei ole välttämätöntä, mutta sekin onnistuu EDI-operaattoreiden kautta. Operaattorin tehtävänä on välittää lasku vastaanottajalle oikeaa laskutuskanavaa pitkin ja valvoa laskuliikennettä. Yritys voi aloittaa sähköisen laskituksen kun, yrityksen ja operaattorin välinen kanava on rakennettu ja aktivoitu. (Lahti & Salminen 2014, 93.)

Sähköisten myyntilaskujen lähettämisen onnistumiseksi on laskuttavan yrityksen ylläpidettävä oman järjestelmän asiakasrekisterissä tietoa vastaanottajalla käytettävästä laskukanavasta eli laskutustavasta. Mikäli asiakas vastaanottaa sähköisiä laskuja, tulee asiakasrekisterissä olla lisäksi asiakkaan verkkolaskutustiedot. (Lahti & Salminen 2014, 93.)

Itse laskun lähettäminen tapahtuu niin, että laskun lähettäjän laskutusjärjestelmästä siirretään laskutusaineisto operaattorille sovitusti järjestelmästä ja valitusta prosessista riippuen. Kun aineisto on toimitettu operaattorille oikeassa muodossa oikealla standardilla, operaattorilta palautuu yleensä yrityksen järjestelmään kuittaus aineiston saapumisesta. Tässä kohtaa laskuttava yritys on hoitanut osansa laskutusprosessista. (Lahti & Salminen 2014, 93 - 94.)

Operaattori konvertoi aineiston tarvittaessa toiseen standardiin ja välittää aineiston eteenpäin oikeaa kanavaa pitkin. Mikäli vastaanottajan ei ole mahdollista vastaanottaa sähköisiä laskuja, välitetään laskutusaineisto tulostuspalveluun, josta se toimitetaan vastaanottajalle perinteisenä paperilaskuna. Mikäli vastaanottaja vastaanottaa sähköisiä laskuja, operaattori lähettää sähköisen laskun vastaanottajan käyttämälle operaattorille. Mikäli vastaanottaja käyttää samaista operaattoria kuin laskun lähettäjä, välittää samainen operaattori sen vastaanottajalle. (Lahti & Salminen 2014, 94.)

Suomessa on useampi verkkolaskuformaatti, mikä tarkoittaa verkkolaskun yksilöivää esitystapaa. Käytännössä laskuttajan ei tarvitse välittää eri standardeista, vaan riittää laskutusaineiston toimittaminen operaattorille. Operaattori hoitaa standardimuutokset vastaanottajan kanssa oikeaan muotoon. (Tieke 2017; Lahti & Salminen 2014, 95.) Kuvassa 7 on kuvattu verkkolaskun lähettäminen.



Kuva 7 Verkkolaskun lähettäminen (Lahti & Salminen 2014, 96.)

Myyntilaskujen arkistoinniseksi on erilaisia vaihtoehtoja. Yritys voi hoitaa arkistoinnin itse tai antaa sen verkkolaskuoperaattoreille tai muille ulkoisille palvelun tarjoajille tehtäväksi. Operaattoreilla on sähköinen laskuaineisto valmiina palvelimilla, joten arkistointi on luonteva lisäpalvelu. Markkinoilla toimiville muille palvelutarjoajille sähköinen aineisto toimitetaan erillisenä pakettina. (Lahti & Salminen 2014, 98.)

5.3.3 Myyntireskontra

Myyntireskontrassa ylläpidetään laskutus ja suoritustietoja. Laskutusjärjestelmät muodostavat lähetetystä laskusta automaattisesti myyntireskontratapahtuman sekä pääkirjanpidon kirjaukset. Myyntireskontran tehtävä on seurata avoimia laskuja, kohdistaa maksusuorituksia sekä hoitaa mahdolliset perintätoimenpiteet. (Hakonen & Roos 2014, 128; Lahti & Salminen 2014, 96.)

Suoritukset kirjataan myyntireskontraan tiliotteista tai pankkiohjelmasta saatujen viitenumeroitettujen suoritustietojen perusteella. Suoritusten kirjaus voidaan tehdä käsin tai sähköisesti. Käsin kirjatessa suoritusten viitenumerot syötetään myyntireskontraan manuaalisesti. Sähköinen kirjaus hoidetaan yleensä noutamalla sähköinen suoritusten viiteluettelo pankkiohjelmasta myyntireskontraan. Asiakkaan maksaessa suorituksen oikealla viitteellä kohdistuu tapahtuma automaattisesti myyntireskontraan. Jos asiakas on maksaessaan kirjoittanut viitenumeron

viestikenttään, maksanut ilman viitettä, viitteessä on ollut jonkin muu virhe tai maksu poikkeava avoimesta laskusaatavasta, ei maksu tule viitteesuoritusten luetteloon ja tapahtuma joudutaan käsittelemään manuaalisesti. Mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että tapahtuma poimitaan tiliotteelta erikseen ja kohdistetaan käsikirjauksena oikealle laskulle. Kuukauden lopussa myyntireskontrasta siirretään tieto laskutuksesta ja saaduista suorituksista kirjanpitoon. (Hakonen & Roos 2014, 128; Lahti & Salminen 2014, 97.)

5.3.4 Perintä

Taloulosaston näkyvin toiminto asiakkaalle on laskutus, mutta jotkut asiakkaat kohtaavat taloulosaston myös perinnän merkeissä. Siten myös perinnällä on vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 52 - 53). Eryyisen tärkeää on reklaamaatioiden välittäminen luotonhallinnon tietoon, jottei asiakkaalle lähetetä turhia maksukehotuksia tai perintäkiriheitä.

Eräantyneen saatavan perinnässä tulisi noudattaa perintälakia. Perintälain mukaan perinnässä tulee noudattaa hyvää perintätapaa. Perinnän tulee olla asiallista ja määrätietoista ja se tulee hoitaa nopeasti, taloudellisesti sekä tuottaen mahdollisimman vähän vahinkoa velalliselle. Perintälakia sovelletaan sekä huomautuskirjeisiin että varsinaiseen vapaaehtoiseen perintään. (Lindström 2014, 221 - 222; 271.)

Laskussa käytetty maksuehto määrittää laskun eräpäivän eli maksupäivän (Hakonen & Roos 2014, 119). Perintä aloitetaan, mikäli asiakkaan maksua ei ole suoritettu eräpäivään mennessä. Eräantynyttä saatavaa voidaan periä monin eri keinoin. Perintätoimet voidaan jakaa vapaaehtoiseen ja oikeudelliseen perintään. Mikäli asiakkaana on muu kuin kuluttaja, voidaan perinnässä käyttää trattaa eli julkisuusuhkaista maksuvaatimusta. Vapaaehtoinen perintä tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla pyritään saamaan velallinen vapaaehtoisesti suorittamaan eräantynyt saatava. Vapaaehtoinen perintä on ensisijainen keino saatavan perimiseksi. Mikäli vapaaehtoisella perinnällä ei saada maksusuoritusta, voidaan saatava siirtää oikeudelliseen perintään. Oikeudellinen perintä tarkoittaa maksutuomion hankkimista tuomioistuimelta, jolloin asia toimitetaan tuomioistuimen ratkaistavaksi haastehakemuksella. (Suomen Perintätoimisto 2016.)

Ensimmäisenä toimenpiteenä saatavan perinnässä on maksumuistutuksen lähettäminen asiakkaalle. Yritykset lähettävät pääsääntöisesti ensimmäisen maksukehotuksen, kun eräpäivästä on kulunut muutama päivä. Mahdollinen toinen sävylytään tiukempi maksumuistutus lähetetään muutaman päivän tai viikon kuluttua ensimmäisestä muistutuksesta. Muistutukseen voidaan lisätä huomautusmaksu joissakin tapauksissa, mutta maksullinen huomautusmaksu voidaan lähettää aikaisintaan kahden viikon kuluttua eräpäivästä. Perintälain mukaan kuluttajille kohdistuvassa kaupassa muistutusmaksu saa olla enintään viisi euroa ja yritykсийn välisessä

kaupassa ne eivät saa aiheuttaa kohtuuttomia kuluja. Maksumuistutukseen voidaan lisätä myös maksettava viivästyskorko. Useissa yrityksissä on käytäntönä lähettää sähköpostia tai soittaa asiakkaalle ennen virallisen muistutuksen lähettämistä. (Lahti & Salminen 2014, 97 - 98; Hakonen & Roos 2014, 132.) Asiakkaan ollessa hankalassa tilanteessa, voidaan tilanteesta luoda asiakkaalle parempi esimerkiksi joustamalla maksuehdoissa. (Löytänä & Korteso 2011, 52 - 53).

Usein myyntireskontraohjelmistoissa on mahdollisuus muodostaa automaattisesti maksukehoituksia. Automatisoitaessa maksumuistutuksien lähettäminen, määritetään järjestelmään erilaisia sääntöjä, kuten millä viiveellä muistutukset lähetetään sekä millainen huomautusteksti muistutukseen laitetaan. Säännöt voidaan määrittää erilaisiksi eri asiakas- tai asiakasryhmille. Myös viivästyskorkolaskut voidaan usein automatisoida, jolloin viivästyskorko ajo voidaan suorittaa esimerkiksi tiettyä ajankohtana tietyllä ajanjaksolla tapahtuneista viivästyneistä maksuista. Yleensä järjestelmiin on mahdollisuus määritellä asiakaskohtaisesti perintäkielto ja korkokiello, jolloin näille asiakkaille ei lähetetä maksukehotuksia tai korkolaskuja automaattisesti. (Lahti & Salminen 2014, 97 - 98.)

Mikäli asiakas ei maksa laskuaan muistutuksesta huolimatta siirtävät yritykset usein perinnän tähän erikoistuneille yrityksille ja palveluntarjoajille. Perintää hoitava yritys lähettää asiakkaalle maksuvaatimuksen. Kuluttajille lähetetään vähintään kaksi maksuvaatimusta hyvän perintätavan mukaisesti, jonka jälkeen perinnässä siirrytään oikeudelliseen perintään. Yrityksperinnässä ei tarvitse lähettää maksuvaatimuksia lainkaan, sillä yritykselle voidaan lähettää suoraan tratta. Maksamaton tratta tarkoittaa käytännössä protestointimerkintää yrityksen luottotietoihin. Protestointimerkinnästä voidaan ilmoittaa myös talousalan lehdissä. Jos maksuvaatimuksienkaan jälkeen asiakkaalta ei saada suoritusta, voidaan asia viedä oikeuteen asti täytäntöönpanoperusteen saamiseksi. Mikä tarkoittaa suorituksen perintää viranomaistoimin ulosottona. (Hakonen & Roos 2014, 133.)

Viivästyskorkoa voidaan laskuttaa, jos asiakas ei ole suorittanut maksua sopimuksen mukaisesti eräpäivään mennessä. Viivästyskorko määräytyy korkolain mukaisesti ja sitä alkaa kertyä laskun eräpäivästä alkaen. Suomen pankki ilmoittaa kaksi kertaa vuodessa yleisen viivästyskoron. Kuluttajakaupassa viivästyskorko ei saa ylittää Suomen pankin ilmoittamaa viivästyskoron prosenttimäärää. Yrityksen välisessä kaupassa voidaan viivästyskoron määrä sopia vapaasti. Mikäli yritykset eivät ole sopineet viivästyskorosta erikseen, on sen määrä sama, kuin Suomen pankin ilmoittama. (Hakonen & Roos 2014, 129.)

5.4 Laskutusprosessin suorituskyvyn mittaaminen

Toiminnan kehittäminen perustuu jatkuvaan sisäisten prosessien parantamiseen, mitä tukee tähän tarkoitukseen suunnitellut prosessimittarit (Järvenpää ym. 2002. 150). Mittareiden

avulla pyritään löytämään ne avaintekijät, joihin tulee vaikuttaa koko prosessin suorituskyvyn paranemiseksi. (Laamanen 2002, 210.) Kattava suorituskyvyn seuranta kohdistuu talouteen, asiakkaisiin sekä sisäisen toiminnan tehokkuuteen ja henkilöstöön. Ylenmääräinen mittaaminen ei ole tarpeen, vaan huomio tulee keskittää muutamiin avaintekijöihin ja näiden välisiin syy-seuraussuhteisiin. (Hannus. 2004. 231.) Mittaustulosten arvioinnissa on huomioitava toiminnan tarkoitus sekä sille asetetut päämäärät ja tavoitteet (Laamanen 2012, 174).

Tilauksesta kassaan -prosessissa on tärkeää huomioida sekä prosessinäkökulma, että asiakasnäkökulma. Parhain tulos saavutetaan, kun laskutusprosessi hoidetaan tehokkaasti kerralla oikein periaatteella huomioiden asiakkaan muutkin tarpeet. Prosessinäkökulmasta laskutusprosessin tulee olla kustannustehokasta, nopeaa ja virheetöntä, jotta laskusaatavat saadaan kotiutettua mahdollisimman pian eikä selvittelyihin, korjauksiin ja hyvittämissiin kulu kallista työaika. Koska prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen, on prosessia hyvä tarkastella myös asiakasnäkökulmasta. Asiakkaan puolelta selkeys, nopeus, virheettömyys sekä joustavuus ovat laskutusprosessin keskeisiä suoritustekijöitä. Myös ajallaan suoritettu laskutusta voi olla tärkeää, esimerkiksi silloin, kun laskuja edelleen laskutetaan. Seuraavaksi esittelen joitakin mittareita laskutusprosessin mittaamiseksi.

Läpimeno aika on yksi käytetyin prosessin tunnusluku. Tämä siksi, että on todettu läpimenoajan lyhentymisen vaikuttavan kustannuksiin laskevasti sekä parantavan laatua. Laadun paranemiseen vaikuttavat virheiden väheneminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen ja reagointinopeuden lisääntyminen. Prosessin joustavuutta on myös mahdollista mitata muutosten läpimenoajalla. Esimerkiksi, miten nopeasti asiakasvalitus voidaan käsitellä. (Laamanen 2002, 153 - 154.) Toisena hyvänä prosessin mittaamisen kohteena voidaan pitää määriä. Eri-laisia kohteita voivat olla esimerkiksi tuotteiden, palvelutapahtumien, poikkeamien tai rek-lamaatioiden määrä. Mittaamalla määriä on tarkoituksena ymmärtää prosessin laadullisia piir-teitä. (2002, 155.) Taloudellisten mittareiden rinnalle on hyvä nostaa säännöllisten asiakas-tyytyväisyystutkimusten tulokset, jolloin mittaristo saadaan kuvaamaan myös suorituskykyä asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 2004, 231.)

Opinnäytetyön tietoperustassa on saatu käsitys asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja sen muodostumisesta sekä taloushallinnon yleisestä kehityksestä Suomessa. Lisäksi ollaan saatu käsitys siitä mistä prosesseissa ja niiden kehittämisessä on kyse, perehdytty Tilauksesta kassaan -prosessin eri vaiheisiin sekä saatu tietoa minkälaisia työkaluja ja mittareita talous-prosessin kehittämisessä voidaan käyttää. Opinnäytetyön tietoperusta antaa tukea empiirisen osuuden toteuttamiselle. Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista sekä esitellään tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara, Kaupunkitekniiikan ylläpidon lumenvastaanottopalvelun Tilauksesta kassaan -prosessia. Prosessi on kuvattu Kaupunkitekniiikan ylläpito osaston näkökulmasta ja täten pääpaino on käyttöoikeushakemuksen käsittelyssä ja myyntilaskutuksen vaiheissa. Myyntireskontran ja perinnän vaiheita tarkastellaan vain pintapuolisesti. Niitä ei ole otettu tarkempaan käsittelyyn, koska ne kuuluvat talousyksikön hoidettavaksi eikä osasto voi suoraan vaikuttaa näiltä osin prosessin kulkuun.

Lumenvastaanottopalvelun asiakaskunta koostuu yksityisistä yritysasiakkaista ja julkishallinnollisista organisaatioista. Palvelun myynti tapahtuu niin sanotusti prosessiperusteisena myyntinä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas voi tehdä sähköisen palvelun kautta toistaiseksi voimassaolevan sopimuksen, johon kuuluu lumenvastaanottopalvelun käyttäminen tarpeen mukaan. Laskutus perustuu asiakkaan lumenvastaanottopalvelun käyttöön. Lumen vastaanotosta peritään aina voimassa oleva kuormakohtainen maksu, josta päättävät Helsingin kaupungin yleisten töiden lautakunta, Espoon kaupungin tekninen lautakunta ja Vantaan kaupungin tekninen lautakunta.

6.1 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin syksyn ja talven 2016 - 2017 aikana. Aineistoa kerättiin prosessissa mukana olevilta henkilöiltä haastattelemalla sekä sähköpostikyselyillä. Lisäksi aineistoa kerättiin havainnoimalla prosessin kulkua osallistumalla siihen työn ohella sekä tutustumalla lumenvastaanottopalvelun sähköiseen palveluun ja www-sivuihin. Lisäksi aineistoa saatiin järjestetystä työpajasta sekä tutkimalla SAP-toiminnanohjausjärjestelmää.

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea henkilöä: projektiasiantuntijaa, tuotantopäällikköä ja toimistosihteerä sekä lähetettiin sähköpostikyselyt talousyksikössä toimivalle taloussihteerille ja asiakasrekisterivastaavalle. Prosessin nykytilasta laadittiin prosessikuvaus kerätyn aineiston pohjalta. Se kuvattiin sekä kirjallisesti että prosessikaavion avulla. Lisäksi järjestettiin yksi työpaja, jonka tavoitteena oli arvioida prosessikaaviota ja tehdä tarvittavat korjaukset.

Tutkimusaineistoa on analysoitu useammalla tavalla, tutkimustavasta riippuen. Haastattelujen, kyselyjen ja työpajan avulla pyrittiin selvittämään miten prosessi on toteutettu sekä mitkä ovat laskutusprosessin ongelmat tällä hetkellä. Lisäksi haastatteluissa kerättiin huomioita liittyen prosessin tehostamiseen. Havainnoinnin avulla täydennettiin haastatteluista ja kyselyistä saatua aineistoa sekä pyrittiin löytämään asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja suoritustietoja käytettiin muun muassa selvittäessä laskutusprosessissa syntyvien virheiden määrää.

Nykytilasta tehtyä kuvausta ja muuta kerättyä tutkimus aineistoa hyödyntäen pyrittiin löytämään ne avaintekijät, joihin tulisi vaikuttaa koko prosessin suorituskyvyn paranemiseksi. Tutkimuksen teoreettiseen tietoperustaan ja muihin tutkimus tuloksiin tukeutuen arvioitiin kehittämisen tarpeellisuutta ja laadittiin kehittämissuositukset toimeksiantajalle.

Tilauksesta kassaan -prosessin nykytilasta laadittu prosessikuvaus löytyy liitteistä 2 - 5. Prosessi on jaettu neljään osaan. Prosessikuvaus tehtiin toimeksiantajan prosessien kuvaustavan mukaisesti. Erityistapauksia ei ole kuvattuna prosessikuvaukseen.

6.2 Prosessin nykytilan kuvaus

Palveluprojektin parissa työskentelee osastolla kolme vakituista työntekijää: järjestelmä vastaava, laskuttaja sekä palvelusta vastaava. Lisäksi mukana on talousyksiköstä perintää hoitava henkilö, asiakasrekisterivastaava ja kirjanpitäjä. Palveluprojektin laskuja lähetetään 150 - 300 kappaletta (2013 - 2016) vuodessa. Lumenvastaanottopalvelun käyttö kohdistuu talvikauden, joten käytännössä palvelun laskutus jakautuu kolmesta viiteen kuukauteen.

6.2.1 Lupahakemuksen käsittely

Prosessi alkaa asiakkaan rekisteröitymisestä palvelun käyttäjäksi sähköisen palvelun kautta. Asiakas täyttää järjestelmään yrityksen perustiedot (nimi, yritys- ja yhteisötunnustunnus eli y-tunnus), vastuuhenkilön tiedot (nimi, sähköpostiosoite, matkapuhelinnumero) sekä laskutus-tiedot (laskutusosoite ja mahdollinen laskuviite, verkkolaskuoperaattori ja OVT-tunnus). Kun tiedot ovat kirjattuna, asiakkaan tulee perehtyä palvelun käyttöehtoihin ja hakea palvelun käyttöön lupaa käyttöoikeushakemuksella. Hyväksyessään käyttöehdot asiakas sitoutuu noudattamaan niitä ja on vastuussa, että käyttöehdot ovat myös ajoneuvon kuljettajan tiedossa.

Rekisteröitymisen jälkeen järjestelmä lähettää automaattisesti asiakkaan antamaan sähköpostiin kaksi viestiä: ilmoituksen rekisteröitymisestä käyttöehtoineen sekä rekisteröitymisen vahvistuksen, jossa on käyttäjätunnus ja salasana palveluun kirjautumista varten. Kirjautumisen ensimmäisen kerran sähköiseen palveluun, tulee asiakkaan vaihtaa salasana, joka jää vain asiakkaan tietoon sekä palvelun sähköisen järjestelmän ylläpitäjälle. Salasanan vaihdon jälkeen järjestelmä siirtää käyttäjän automaattisesti palvelun etusivulle, jolloin asiakas voi lisätä omat ajoneuvotiedot järjestelmään. Asiakas voi muuttaa kaikkia muita yritys- ja ajoneuvotietoja sähköisen palvelun kautta myöhemmin paitsi yritys- ja yhteisötunnusta. Asiakas vastaa omien yritystä ja ajoneuvoja koskevien tietojen ylläpitämisestä ja oikeellisuudesta koko sopimuksen ajan. Kun asiakas lisää tai poistaa ajoneuvotietojaan päivittyvät lumenvastaanottoa paikkojen porttilaitteistojen lupalistat automaattisesti.

Asiakkaan rekisteröitymisen jälkeen järjestelmä lähettää automaattisesti järjestelmävastavalle ilmoituksen sähköpostiin lupahakemuksen saapumisesta. Järjestelmävastaavan tehtävänä on hyväksyä tai hylätä asiakas palvelun käyttäjäksi. Järjestelmävastaava tarkastaa ennen päätöstä yrityksen tai yhteisön tiedot sekä katsoo SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä onko asiakas perustettu asiakasrekisteriin.

Mikäli asiakastiedot ovat asianmukaiset ja asiakas on perustettu, viedään asiakkaan olemassa oleva asiakasnumero palvelun operatiiviseen järjestelmään ja hyväksytään asiakkaan käyttöoikeushakemus. Mikäli asiakkaan tiedot eivät löydy asiakasrekisteristä lähettää järjestelmävastaava sähköisesti talousyksikölle asiakkaan avauspyynnön asiakastietolomakkeella tai sähköisenä viestinä. Asiakasrekisterivastaava perustaa asiakkaan SAP-toiminnanohjausjärjestelmän asiakasrekisteriin ja lähettää sähköisesti asiakkaalle muodostuneen asiakasnumeron järjestelmävastavalle. Asiakasnumero viedään operatiiviseen järjestelmään manuaalisesti sekä hyväksytään käyttöoikeushakemus. Kun asiakas on hyväksytty palvelun käyttäjäksi, syntyy osapuolten välille sopimus palvelun käytöstä. Järjestelmä lähettää automaattisesti sähköisen ilmoituksen asiakkaan sähköpostiin käyttöoikeushakemuksen hyväksymisestä. Järjestelmävastaavan hyväksyessä asiakkaan käyttöoikeushakemuksen luvittuvat kaikki asiakkaan ilmoittavat ajoneuvot kaupungin jokaiselle vastaanottopaikalle automaattisesti. Mikäli asiakkaan kanssa on sovittu erikseen tunnistimen käytöstä, annetaan asiakkaalle lisäksi tunnistin. Tällöin järjestelmävastaava lisää palvelun operatiiviseen järjestelmään asiakkaalle luovutetun tunnistimen tunnistinnumeron.

Mikäli asiakkaan tiedoissa on puutteita, tai niissä havaitaan jotain muuta mikä estää palvelun käytön, hylätään käyttöoikeushakemus. Mikäli käyttöoikeushakemus joudutaan hylkäämään, järjestelmävastaava kirjaa hylkäyksen syyn järjestelmään, jolloin järjestelmä lähettää tiedon automaattisesti asiakkaan sähköpostiin. Hylkäyksen syy voi olla esimerkiksi maksamattomat laskut kaupungille.

6.2.2 Vastaanottotapahtuman kirjauksesta myyntilaskuksi

Asiakas voi käyttää palvelua, kun hänet on hyväksytty palvelun käyttäjäksi ja lumikuormia tuova ajoneuvo on rekisteröity järjestelmään. Jokaisesta vastaanottotapahtumasta kirjautuu automaattisesti järjestelmään ajoneuvon tunnistetiedot, aika ja päivämäärä sekä ajoneuvon etuosasta otettu valokuva. Vastaanottotapahtuma kirjautuu avatulle asiakasnumerolle, kenen nimissä ajoneuvo on kuorman saapumisen aikana.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ajoneuvon ajaessa lumenvastaanottopaikalle porttilaitteisto tunnistaa ajoneuvon, joko ajoneuvon rekisterikilven perusteella tai ajoneuvoon asennetun tunnistimen avulla. Vastaanottotapahtumasta kirjautuu tiedot automaattisesti järjestelmään. Mikäli ajoneuvoa ei ole lisätty asiakkaan toimesta järjestelmään, ei ajoneuvon tiedot

ole lupalistalla, jolloin porttilaitteisto ei tunnista ajoneuvoa eikä tapahtumaa voida suorittaa. Käytännössä puomi ei siis avaudu. Tässä tapauksessa ajoneuvon kuljettajan pitää olla yhteydessä asiakasyrityksen omaan vastuuhenkilöön, joka voi käydä lisäämässä ajoneuvon tiedot käyttöliittymänsä kautta palvelun operatiiviseen järjestelmään. Asiakas voi tarkastella omia vastaanottotapahtumatietojaan sähköisen palvelun kautta.

Palveluprojekti perustuu prosessiperusteiseen myyntiin. Laskutus tapahtuu SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä. Lumenvastaanottopalvelutoiminnan erillisjärjestelmä kerää laskutukseen aineistoa automaattisesti.

Palvelun laskutus suoritetaan yhdestä kahteen kertaan kuukaudessa riippuen vastaanottotapahtumien määrästä. Laskuttaja tuo rajapinnan kautta erillisjärjestelmästä aineiston SAP-toiminnanohjausjärjestelmään ja suorittaa testiajon, jossa järjestelmä tarkastaa muun muassa asiakastiedot ja sisäiset kohdistukset. Mikäli testiajossa ilmenee virheitä, tulee ne korjata ennen varsinaista laskutusajoa. Kun virheet on käsitelty voi laskuttaja suorittaa varsinaisen laskutusajon. Varsinaisessa laskutusajossa muodostuu automaattisesti myyntitilaukset SAP:n laskuvarantoon. Järjestelmä antaa automaattisesti tallennetuille myyntitilauksille myyntitilausnumeron. Tämän jälkeen laskuvarantoon siirtyneestä aineistosta muodostetaan ja lähetetään laskut, jonka jälkeen laskut siirtyvät laskuhotelliin. Tässä kohtaa saatavatieto siirtyy myyntireskontraan sekä muodostuu pääkirjanpidon kirjaukset.

Laskuhotelli välittää verkkolaskut vastaanottajan käyttämälle verkkolaskuoperaattorille sekä tulostaa, kuorittaa ja lähettää paperilaskut niille asiakkaille, jotka eivät ota vastaan verkkolaskuja. Laskuhotellista voidaan tarkastella lähetettyjä laskuja PDF/tulostusmuodossa.

6.2.3 Myyntireskontra ja perintä

Talousyksikkö hoitaa myyntireskontran ja mahdolliset perintätoimenpiteet. Myyntireskontrassa seurataan avoimia laskuja, kohdistetaan maksusuorituksia sekä hoidetaan maksukehotusten lähettäminen ja muut perintätoimenpiteet.

Järjestelmä lähettää maksukehotukset automaattisesti. Perinnän hoitaja ottaa tasaisin väliajoin SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä listauksen kaikista avoimista laskuista. Mikäli laskut ovat maksukehotuksista huolimatta maksamatta perinnän hoitaja lähettää maksamattomien laskujen -listan lumenvastaanottoasioita hoitavalle henkilölle kommentoitavaksi. Lumenvastaanottoasioita hoitava henkilö tarkistaa onko reklamaatioita näistä laskuista tullut, tekee mahdolliset korjaukset listaan ja myöntää luvan laskujen perinnälle. Tämän jälkeen perintää hoitava henkilö lähettää perittävistä laskuista asiaan liittyvät paperit kaupunginkanslian Oikeuspalveluun oikeudellista perintää varten.

6.2.4 Reklamaatioiden käsittely

Myyntilaskulle tulee laskuttajan nimi, joten kaikki yhteydenotot liittyen osoitetietoihin, laskun sisältöön tai oikeellisuuteen ohjautuvat suoraan laskuttajalle. Laskuttaja tai lumenvastaanottopalvelusta vastaava käsittelee osoitetietoihin ja laskun sisältöön liittyvät yhteydenotot. Laskun oikeellisuuteen liittyvissä asioissa välitetään tieto lumenvastaanottopalvelun järjestelmävastaavalle, joka tarkistaa asian ja välittää tiedon pyytäneelle.

Mikäli lasku on erääntymässä tai asian käsittely kestää, pyydetään perintää hoitavaa henkilöä asettamaan asiakkaalle perinnänesto. Laskuttajan tai palvelusta vastaavan tarkastettua asian tai saadessaan lumenvastaanottopalvelun järjestelmävastaavalta tiedon, laatii ja lähettää asiakkaalle vastauksen. Lisäksi vastauksesta välitetään tieto myös perintää hoitavalle henkilölle. Mikäli maksuperuste todetaan virheelliseksi tehdään siitä hyvitystilaus ja -lasku sekä joissakin tapauksissa myös uusi myyntitilaus ja -lasku.

6.3 Tilauksesta kassaan -prosessin nykytila-analyysi

Prosessi on hyvin pitkälle automatisoitu palvelun käyttöoikeushakemuksen käsittelystä perintään asti. Kaikista tutkimusmenetelmistä saatujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että yhteistyö yksiköiden kesken toimii hyvin eikä prosessissa ole kovin suuria ongelmia. Prosessissa on huomioitu myös asiakas, mikä näkyy muun muassa palvelun sähköisessä palvelun helpokäyttöisyydessä, laskujen selkeydessä ja informatiivisuudessa sekä asiakkaan mahdollisuutena seurata vastaanottotapahtumia sähköisen palvelun kautta. Laskutusprosessista löytyi myös kehitettävää. Yleisesti tiedon kulkua voitaisiin parantaa, sillä se ei aina onnistunut.

Toiseksi kehittämiskohteeksi löydettiin palvelun www-sivut. Kehittämisehdotus nousi esiin tutkimalla rekisteröitymisprosessia asiakkaan näkökulmasta. Tällä hetkellä sivusto on hyvin pelkistetty ja tiivis. Sivustolla esitellään lyhyesti lumenvastaanottopalvelun tarkoitus ja perittävä kuormamaksu. Lisäksi kerrotaan mahdollisista huoltotoista ja niiden vaikutuksista. Sivustolta löytyvät myös lumenvastaanottoaikojen osoitetiedot ja aukioloajat. Mahdollisia yhteydenottoja varten sivustolla ei ole puhelinnumeroa, sähköpostiosoitetta tai yhteyshenkilöä. Sivustosta löytyy maininta, että asiakkaan tulee rekisteröityä kulunvalvontajärjestelmään. Kuitenkaan minkäänlaista www-linkkiä tai opastusta tähän ei ole annettu. Myöskään lupahakemuksesta tai lupahakemuksen käsittely ajasta ei kerrota mitään. Tällä hetkellä palvelun www-sivut eivät palvele asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli asiakas tarvitsee jostain lisätietoja palvelusta tai hän haluaisi rekisteröityä palvelun käyttäjäksi, ei asiakas saa tietoa suoraan www-sivustolta. Täten asiakkaan asiointi ei ole sujuvaa ja häneltä kuluu turhaa aikaa tarvittavien tietojen hankkimiseen.

Laskutukseen liittyvä kehittämiskohde löytyi asiakastietojen ajantasaisuudesta. Ongelmaksi ilmeni asiakasrekisterin manuaalinen ylläpito kahden järjestelmän välillä. Asiakkaan itse tekemät laskutustieto muutokset palvelun operatiiviseen järjestelmään eivät siirtyneet automaattisesti SAP-toiminnanohjausjärjestelmään, mikä aiheutti virheitä laskutustietoihin. Asiakastietojen muutos huomataan vasta siinä vaiheessa, kun asiakas ottaa yhteyttä liittyen palvelun käytön estämiseen tai pyytää uutta laskua oikeilla asiakas- ja laskutustiedoilla. Tästä johtuen joudutaan pyytämään asiakasrekisterivastaavaa muuttamaan asiakastiedot SAP-toiminnanohjausjärjestelmään sekä väärin asiakas- ja laskutustietojen kohdalla hyvittämään ja tekemään uusi lasku. Tämä tarkoittaa, että rahojen saaminen kestää pidempään. Lisäksi asiakkaalta kuluu turhaan aikaa reklamointiin ja laskuttajalta kuluu puolestaan turhaan työaikaa asian selvittelyyn, korjaamiseen ja hyvittämiseen. Myös jokaisen laskun lähettäminen maksaa.

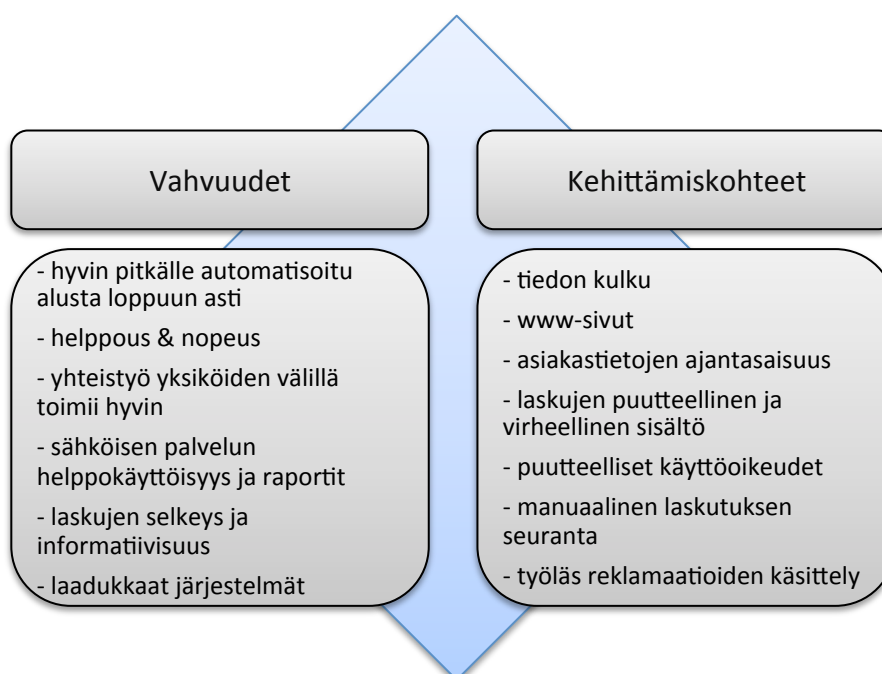
Toinen laskutukseen liittyvä kehittämiskohde löydettiin laskun sisällöstä. Suurin osa asiakkaan yhteydenotoista liittyy laskun sisältöön. Laskutusvaiheessa myyntitilaukset muutetaan myyntilaskuiksi järjestelmässä. Tässä vaiheessa myyntitilauksella oleva tieto laskutusjaksosta katoaa eikä päädy asiakkaalle lähtevälle laskulle ollenkaan. Tämän seurauksena asiakkaat joutuvat pyytämään selvityksiä ja tarkennuksia laskuun liittyen. Lisäksi laskujen sisältöön liittyvissä yhteydenotoissa todettiin hankalaksi ettei palvelun laskuttajalla ollut oikeuksia laskuhotelliin. Koska laskutusjärjestelmässä laskunäkymä oli erilaisempi verrattuna asiakkaan vastaanottamaan laskuun, joutui laskuttaja pyytämään muita taloushallinnon henkilöitä tulostamaan laskun laskuhotellista hänelle selvitystä varten. Tämä aiheuttaa lisää ylimääräistä työtä laskuttajalle sekä myös häntä avustavalle henkilölle. Lisäksi asiakkaalta kuluu turhaan aikaa laskujen selvittämiseen ja yhteydenottoihin.

Kolmas laskutukseen liittyvä kehittämiskohde löydettiin myös laskun sisällöstä. Suurin osa vastaanottotapahtumista kirjautuu oikealle asiakkaalle, mutta satunnaisesti rekisterikilpikamera tunnistaa auton rekisterikilvestä tunnistimen sijaan, vaikka autoon olisi asennettu tunnistin. Näissä tapauksissa vastaanottotapahtuma kirjautuu asiakkaalle kenen nimissä ajoneuvo on kuorman saapumisen aikana eikä asiakkaalle kenen ajossa ajoneuvo on. Suurin osa reklamaatioista johtuu näistä vääristä vastaanottotapahtumien kirjauksista, jotka johtavat hyvityslaskun ja uuden laskun laatimiseen. Tämä tarkoittaa, että rahojen kotiuttaminen kestää pidempään ja laskuttajalta kuluu selvittelyihin, korjauksiin ja hyvittämiin turhaan työaikaa. Lisäksi jokaisen laskun lähettäminen maksaa. Myös asiakkaalta kuluu turhaan aikaa reklamointiin sekä virheelliset laskut saattavat aiheuttaa turhaa lisätyötä asiakkaan puolelta laskujen käsitteilyyn.

Neljäs laskutukseen liittyvä kehittämiskohde löydettiin järjestelmistä. Laskutusjärjestelmä antaa laskuttaa samat tapahtumat uudelleen eikä näytä edellistä laskutusjaksoa. Täten las-

kuttaja joutuu pitämään kirjaa laskutuksista erillisellä Excel-taulukolla, jotta tuplalaskutusta ei tapahtuisi ja toisaalta ettei tapahtumia jää laskuttamatta. Tämä aiheuttaa turhaa manuaalista työtä laskuttajalle.

Tutkimusta varten laskettiin neljän vuoden ajalta laskutusprosessin virheitä. Havaintona on, että keskimäärin noin 10 prosenttia laskuista oli virheellisiä. Lisäksi mitattiin sekä lupahakemuksen käsittelyn että myyntilaskutuksen läpimenoajat. Tuloksena oli, että myyntilaskutukseen kuluu aikaa 10 minuuttia ja lupahakemuksen käsittelyyn kuluu aikaa muutamasta minuutista kahteen (2) päivään riippuen onko asiakas perustettu SAP-toiminnanohjausjärjestelmän asiakasrekisteriin. Taulukossa 1 on yhteenveto Tilauksesta kassaan -prosessin nykytila analyysistä.



Taulukko 1 Tilauksesta kassaan -prosessin nykytila analyysi

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yhteistyö yksiköiden välillä toimii hyvin, prosessi on hyvin pitkälle automatisoitu, järjestelmät ovat hyvät eikä turhia työvaiheita ole. Prosessissa on huomioitu myös asiakas. Pieniä teknisiä korjaus- ja kehittämistarpeita kuitenkin ilmeni.

6.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Lumenvastaanottopalvelun Tilauksesta kassaan -prosessin nykytila-analyysin avulla löydettiin kehityskohteiksi tiedon kulku, www-sivut, asiakastietojen ylläpito, laskujen puutteellinen ja virheellinen sisältö, käyttöoikeuksien laajuus sekä manuaalinen laskutuksen seuranta. Näihin

kehityskohteisiin on pyritty löytämään jokin ratkaisu yhdessä haastateltavien kanssa sekä tutkimuksen tietoperustaa hyödyntäen.

Helppoimpia kehityskohteita ovat varmastikin puutteelliset käyttöoikeudet ja www-sivujen päivittäminen. Käyttöoikeuksien luominen laskuhotelliin käy helposti. Tässä tulee kuitenkin huomioida lisäksi laskuttajan kouluttaminen ohjelman käyttöön. Käyttöoikeuksia laajentamalla mahdollistetaan nopeampi vuoropuhelu asiakkaan kanssa sekä sujuvoitetaan prosessia organisaation puolelta, millä saavutetaan tehokkaampi prosessi luoden hyvää asiakaskokemusta.

Lumenvastaanottopalvelun www-sivuston päivittäminen vaatii sisällön uudelleen suunnittelun. Hyvän asiakaskokemuksen kannalta olisi hyvä miettiä minkälaista tietoa asiakas oikeasti tarvitsee ja suunnitella sivusto vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita. Sivuston tulisi olla selkeä sekä sieltä tulisi löytyä kaikki olennainen tieto. Sivustolla olisi hyvä mainita ainakin lupahakemuksen käsittelyaika sekä sujuvuuden kannalta löytyä suora linkki rekisteröitymissivustolle. Sivustolle voisi lisätä myös palvelun käyttöehdot, sähköisen palvelun käyttöohjeen, lumenvastaanottopalvelusta vastaavan yhteystiedot asiakkaan yhteydenottoja varten sekä jonkinlaisen kuvauksen prosessin kulusta. Lisäksi www-sivustolle voitaisiin laittaa ohjeistus asiakastietojen muutosilmoituksen tekemiseksi sekä suora linkki erilliselle sivustolle, jossa muutosilmoitus tehdään. Tästä lisää asiakastietojen ajantasaisuus osiossa. Päivittämällä www-sivut asiakastarpeita silmälläpitäen voidaan asiakkaalle luoda parempi asiakaskokemus ja sitä kautta kasvattaa asiakastyytyväisyyttä.

Tiedon kulun parantaminen löytyi myös kehyskohteista. Tarkkojen toimintaohjeiden laatiminen sekä niistä tiedottaminen on yksi keino, jolla voitaisiin saada tiedon kulkua parannettua. Hyödyllisintä olisi järjestää yhteinen tilaisuus, jossa kaikkien prosessiin osallistuvien kanssa käytäisiin läpi palveluprojektin Tilauksesta kassaan -prosessin toiminnot alusta loppuun asti ja sovittaisiin yhteiset toimintatavat ja säännöt. Tutkimuksen tuotosta, prosessikuvausta, voitaisiin hyödyntää tilaisuudessa sekä käyttää apuna tarkkojen toimintaohjeiden laatimisessa. Toimintaohjeeseen olisi hyvä liittää myös laskutukseen liittyvä viestintäohje (mitä, milloin ja miten). Tutkimuksen avulla laadittu prosessikuvaus itsessään toimii jo työvälineenä henkilöstölle.

Reklamaatioiden käsittelyä voitaisiin sujuvoittaa pyytämällä reklamaatiot aina kirjallisena sekä vastaamalla reklamaatioihin kirjallisesti. Saapunut kirjallinen reklamaatio voidaan välittää kopiona suoraan perinnän hoitajalle tiedoksi ja tarvittaessa asian käsittelijälle. Asiakkaalle kirjallisena annettu reklamaation vastaus voidaan lähettää suoraan perinnän hoitajalle. Lisäksi saatavaa palautteita olisi helppo seurata systemaattisesti sekä hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Lumenvastaanottopalvelun laskutus hoituu helposti ja nopeasti eikä varsinaisia työvaiheita ole, sillä prosessi on hyvin pitkälle automatisoitu. Suurin osa lähetetyistä laskuista ovat oikein, mutta virheellisiä laskuja syntyy muun muassa väärin vastaanottotapahtuma kirjausten johdosta. Tämä ongelma korostuu etenkin runsaslumisina talvina, jolloin laskuja lähtee paljon. Ongelmaan löydettiin kaksi ratkaisuvaihtoehtoa, jotka vaativat kuitenkin vielä lisäselvitystä ennen käyttöönottoa. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla tunnistimen fyysinen siirtäminen. Nykyisin rekisterikilpikamera ja tunnistimenlukija ovat asennettu fyysisesti samaan kohtaan portin viereen. Virheellisiltä kirjauksilta vältyttäisiin, jos tunnistimenlukija tuotaisiin muutama metri edemmäksi. Muutosta ei ole mahdollista toteuttaa kaikissa lumenvastaanottopaikoissa, kuten Viikissä. Tämä voitaisiin kuitenkin toteuttaa niissä lumenvastaanottopaikoissa, joissa se on mahdollista. Tämä ratkaisumalli vaikuttaisi alentavasti laskujen virheiden määrään, mutta ei poistaisi koko ongelmaa. Toisena vaihtoehtona voisi olla, että tunnistimet otettaisiin kokonaan pois käytöstä, lukuun ottamatta erikoisrekisterikilpiä, joita rekisterikilpikamera ei tunnista. Näin käyttöön jäisi vain rekisterikilpikamera. Tämän ratkaisun mahdollistaa se, että ajoneuvotietojen muutokset päivittyvät porttilaitteiston lupalistoille automaattisesti. Käytännössä muutos tarkoittaisi sitä, että asiakkaan vastuuhenkilön tulisi lisätä sähköisen palvelun kautta yrityksen ajoon tuleva ajoneuvo sekä poistaa ajoneuvo järjestelmästä heti ajon päätyttyä. Mikäli käytössä olisi vain rekisterikilpikameratunnistus voidaan laskutusvirheet estää melkein kokonaan. Tässä haasteeksi kuitenkin muodostuu suurimpien asiakkaiden ajoneuvojen määrät sekä se ettei aina tiedetä tarkkaan mitkä ajoneuvot ovat liikkeellä, siksi tämän ratkaisumallin käyttöönottamisesta olisi hyvä käydä keskustelua tunnistimia käyttävien asiakkaiden kanssa.

Muita kehityskohteita olivat asiakastietojen ajantasaisuus, laskun puutteellinen sisältö sekä manuaalinen laskutuksen seuranta Excel-taulukolla. Laskun puutteellinen sisältö voidaan korjata helposti suunnittelemalla laskun sisältö uudelleen sekä määrittelemällä ohjaustiedot niin, että laskutusjakso siirtyy myös myyntitilaukselta laskulle. Tuplalaskutuksen välttämiseksi ja laskutuksen varmistamiseksi voidaan miettiä jonkinlaista estoa järjestelmään ettei tuplalaskutus onnistuisi tai asettaa järjestelmä varmistamaan tapahtuma erillisellä ilmoituksella. Toisaalta varmistettaessa kaikkien laskutettavien tapahtumien laskuttaminen voitaisiin miettiä laitettavaksi järjestelmään laskutusjakson alkupäivämäärän oletukseksi edellisen laskutusjakson päättymispäivästä seuraava päivä, jolloin syötettäväksi tiedoksi jäisi vain laskutusjakson päättymisen päivämäärä. Tämä poistaisi prosessista yhden työvaiheen kokonaan.

Asiakastietojen ajantasaisuuteen liittyy olennaisesti etteivät lumenvastaanottopalvelun operatiivinen järjestelmä ja Staran oma SAP-toiminnanohjausjärjestelmä keskustele keskenään. Parhain ratkaisu olisi varmastikin saada järjestelmät keskustelemaan keskenään ja näin asiakastiedot olisivat ajan tasalla koko ajan sekä manuaaliset työvaiheet poistuisivat. Tätä ei kui-

tenkaan kannata toimeenpanna vielä, vaan se on hyvä huomioida tulevassa järjestelmä valinnassa sekä suunnitella Taloushallintopalveluiden järjestelmän kanssa yhteensopivaksi.

Toisena ratkaisuna asiakastietojen ajantasaisuuteen voitaisiin miettiä järjestelmästä lähtevää automaattista ilmoitusta. Eli asiakkaan muuttaessa asiakastietojaan lähettäisi järjestelmä automaattisesti muutosilmoituksen järjestelmävastaavalle, jolloin järjestelmävastaava osaisi käydä katsomassa muutetut asiakastiedot ja tehdä tarvittavat toimenpiteet eikä laskuja väärillä asiakastiedoilla lähtisi. Tämä voitaisiin toteuttaa samalla tavalla kuin tällä hetkellä toimiva asiakkaan estäminen, missä asiakkaalle lähtee ilmoitus palvelun estämisestä. Kolmantena ratkaisumallina on ohjeistaa asiakkaita tekemään asiakastietojen muutosilmoitus suoraan sähköpostilla tai erillisen sivuston kautta, jolloin tieto voitaisiin välittää helposti asiakasrekisterivastaavalle. Muutosilmoituksen tekeminen tulee olla mahdollisimman sujuvaa, mikä toteutetaan parhaiten erillissivustoa hyödyntämällä. Esimerkiksi lumenvastaanottopalvelun sähköiseen palveluun voidaan lisätä suora linkki kyseiselle sivustolle sujuvoittamaan asiakkaan asiointia.

Koska asiakastietomuutoksia ei tule suurelta määrin eikä yhden asiakkaan tiedot muutu järjestään, on asiakastietojen ylläpito järkevintä toteuttaa toistaiseksi manuaalisesti. Ohjeistamalla asiakasta tekemään asiakastietomuutos sekä sähköiseen palveluun että erilliseen sivustoon, johon löytyisi suora linkki sähköisestä palvelusta aiheuttaisi vähemmän työtä sekä asiakkaalle että laskuttajalle nykyiseen verrattuna. Mikäli tämä otetaan käyttöön tulisi asiasta tiedottaa asiakkaita esimerkiksi sähköisellä tiedotteella sekä mainita palvelun www-sivustolla. Myös henkilöstö tulee ohjeistaa, miten asiakkaanmuutosten tekeminen hoidetaan ja kuka siitä vastaa, jotta asiakastiedot saadaan päivitettyä oikeiksi mahdollisimman nopeasti.

Tutkimustuloksissa selvisi, että yhteistyö yksiköiden kesken toimii hyvin eikä tämä siten löydy kehittämiskohteista. Kuitenkin Laske SAP-järjestelmän käyttöönoton myötä siirtyy talouden tehtäviä Talpan hoidettavaksi. Jotta hyvä yhteistyö saadaan jatkumaan, voidaan käyttää samoja keinoja kuin tiedon kulkuun esitetyissä ratkaisussa. Ehdottoman tärkeää olisi järjestää yhteinen tilaisuus, jossa sovittaisiin yhteiset toimintatavat ja säännöt. Näin varmistetaan tiivis ja saumaton yhteistyö toimijoiden kesken muutoksen jälkeenkin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suurin osa tuloksia parantavista keinoista on nopeasti ja helposti toteutettavissa eivätkä vaadi suuria investointeja. Osa esitetyistä keinoista puolestaan vaatii järjestelmän kehittämistä eivätkä siksi ole ajankohtaisia. Ne ovat kuitenkin hyvä huomioida tulevassa järjestelmä valinnassa.

Nykyinen lumen vastaanottopalvelun Tilauksesta kassaan -prosessi on jo nyt hyvin tehokas eikä tehokkuuteen voida vaikuttaa suurelta määrin. Esitettyjen kehittämissuositusten avulla voidaan kuitenkin parantaa organisaation valmiuksia hoitaa Tilauksesta kassaan -prosessi sujuvammin, vähentää laskutuksessa tapahtuvia virheitä sekä muuttaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Tuloksena on tehokas prosessi luoden erinomaisia asiakaskohtaamisia ja tätä kautta ansaitaan tyytyväisiä asiakkaita. Toisaalta vähentämällä virheellisten laskujen määrää voidaan vaikuttaa osaltaan alentavasti kustannuksiin sekä marginaalisesti parantaa ennustettavuutta. Myös selvittelyihin, korjauksiin ja hyvittämiin kuluva työaika vähenee, jolloin tämä aika voidaan käyttää muiden työtehtävien suorittamiseen.

Koska asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki organisaation toiminnot ja asiakaskokemus muodostuu aina heikoimman kosketuspisteen mukaan, ei pelkästään tämän prosessin kautta voida vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa. Mutta yhdessä muiden toimintojen kanssa mahdollistetaan parempi asiakaskokemus ja sitä kautta organisaatio voi kasvattaa asiakastytyväisyyttään.

7 Yhteenveto ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle mahdollisimman selkeä kuva lumen vastaanottopalvelun Tilauksesta kassaan -prosessin nykytilasta, sen ongelmista ja kehitysmahdollisuuksista. Tutkimuksen apuna käytettiin kolmea kysymystä: miten nykyinen prosessi on toteutettu, mitkä ovat nykyisen prosessin ongelmat sekä miten prosessia voitaisiin kehittää. Lähtökohtana kehittämiselle olivat prosessin tehokkuus ja asiakaskokemuksen parantaminen. Tutkimuksen tuotoksina odotettiin prosessikuvausta ja kehittämissuositusta.

Opinnäytetyön tietoperusta antoi tukea tutkimuksen toteuttamiselle sekä kehittämismahdollisuuksia arvioitaessa. Tietoperustassa käsiteltiin sähköisen taloushallinnon kehitystä ja kehityssuuntaa Suomessa sekä yrityksen toimintojen vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lisäksi käytiin läpi yleisesti prosessien kehittämistä, mittaamista ja talousprosessien mittareita. Tietoperustassa painottui Tilauksesta kassaan -prosessin eri vaiheiden kuvaaminen. Prosessia tarkasteltiin sekä prosessi- että asiakasnäkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistoa tutkimukseen saatiin osaston henkilöstön haastatteluista, talousosaston sähköisistä kyselyistä, järjestetystä työpajasta sekä SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä saaduista suoritustiedoista. Lisäksi tukena käytettiin prosessikuvausta, omia havaintoja sekä oman työn kautta että tutustumalla palvelun sähköiseen palveluun, www-sivuihin ja SAP-toiminnanohjausjärjestelmään.

Prosessin nykytilasta laadittiin prosessikuvaus kerätyn aineiston pohjalta. Se kuvattiin sekä kirjallisesti että prosessikaavion avulla. Lisäksi järjestettiin yksi työpaja, jonka tavoitteena oli

arvioida prosessikaaviota ja tehdä tarvittavat korjaukset. Prosessista ei ole aikaisempaa kuvausta. Prosessikuvaus tehtiin toimeksiantajan prosessien kuvaustavan mukaisesti toimeksiantajan toimintajärjestelmään, jossa se on hyödynnettävissä. Laadittua prosessikuvausta on mahdollista käyttää myöhemmin niin perehdytyksessä kuin toiminnanohjauksen tukena. Prosessikuvaus auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Siitä käy ilmi niin prosessin kulku, roolit ja vastuut, työtehtävät kuin käytetyt tietojärjestelmätkin. Prosessikuvausta käytettiin apuna myös prosessin kehittämisen arvioimisessa.

Kaikista tutkimusmenetelmistä saatujen tuloksien perusteella saatiin selville, että prosessi on hyvin pitkälle automatisoitu palvelun käyttöoikeushakemuksen käsittelystä perintään asti, yhteistyö yksiköiden kesken toimii hyvin eikä prosessissa ole kovin suuria ongelmia. Nykyisessä prosessissa on huomioitu myös asiakas, mikä näkyy muun muassa palvelun sähköisessä palvelun helppokäyttöisyydessä, laskujen selkeydessä ja informatiivisuudessa sekä asiakkaan mahdollisuutena seurata vastaanottotapahtumia sähköisen palvelun kautta. Pieniä teknisiä korjaus- ja kehittämistarpeita kuitenkin ilmeni. Näitä olivat tiedon kulku, www-sivut, asiakastietojen ylläpito, laskujen puutteellinen ja virheellinen sisältö, käyttöoikeuksien laajuus sekä manuaalinen laskutuksen seuranta. Näihin kehityskohteiden pohjalta laadittiin kehittämis ehdotus toimeksiantajalle Tilauksesta kassaan -prosessin kehittämiseksi. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä Staran toiminnassa.

Kehittämis ehdotuksen avulla mahdollistetaan organisaation valmiuksia hoitaa Tilauksesta kassaan -prosessi sujuvammin, voidaan vähentää virheellisten laskujen määrää sekä muuttaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Kehittämisen tuloksena on mahdollista saavuttaa tehokkaampi prosessi luoden erinomaisia asiakaskohtauksia ja tätä kautta ansaita tyytyväisiä asiakkaita. Vähentämällä virheellisten laskujen määrää voidaan vaikuttaa osaltaan alentavasti myös kustannuksiin. Lisäksi selvittelyihin, korjauksiin ja hyvittämiin kuluva työaika vähenisi, jolloin tämä aika voitaisiin käyttää muiden työtehtävien suorittamiseen. Opinnäytetyön tuloksien perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyö on saavuttanut sille asetetut tavoitteet.

Tutkimuksessa käytetyt aineiston keruu menetelmät olivat monipuoliset ja niiden avulla saatiin kattavasti tietoa prosessista, mikä mahdollisti kehittämis ehdotuksen laatimisen. Tutkimuksen pituus mahdollisti monien menetelmien käytön ja prosessin syvällisen tutkimisen. Haastatteluista ja järjestetystä työpajasta saatiin erittäin monitahoisia vastauksia. Etenkin työpajan järjestäminen oli tutkimuksen kannalta erittäin onnistunut valinta, koska siellä henkilöt pääsivät samalla vapaasti keskustelemaan aiheesta. Työpajasta saatiin paljon sellaista tietoa, mikä ei olisi tullut muuten esille. Tutkimus onnistui kaikin puolin hyvin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Hakonen, M. & Roos, M. 2014. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.

Hannus, J. 1994. Prosessien johtaminen, Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hannus, J.2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus.

Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013, Taloushallinto. Nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Espoo: ProCountor.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 3.painos. Keuruu: Otava.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 9.painos. Espoo: Redfina.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Terms and concepts in business process management. 5th revised edition. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lahti, S. & Salminen, T, 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro.

Leppinen, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2.uudistettu laitos. Porvoo: WS Bookwell.

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

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Karisto.

Organisaatiouudistus tuo muutoksia tietojärjestelmiin. 2016. Helsingin henki 4/2016, 15.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Sähköiset lähteet:

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501. Viitattu 16.2.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501#L22>

BDO. 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä 2015. Viitattu: 2.1.2017
<https://www.bdo.fi/fi-fi/nakemyksia/julkaisut/tutkimukset/taloushallinnon-ulkoistaminen-keskisuurissa-yrityk>

Helsingin Kaupungin Rakentamispalvelun johtosäntö. 2015. Viitattu: 12.1.2017
<http://www.hel.fi/static/helsinki/johtosaannot/js-rakentamispalvelu.pdf>

Helsingin kaupunki. 2016. Kaupunkitekniikan ylläpito. Viitattu: 8.11.2016.
<http://helmi/stara/organisaatio/kty/sivut/default.aspx>

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2002. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Versio 5.10.2012. Viitattu 7.2.2017. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

- Korkiakoski, K. 2016. Julkisyhteisöt ja asiakaskokemus. Viitattu: 30.3.2017.
<https://karikko.wordpress.com/2016/10/02/julkisyhteisot-ja-asiakaskokemus/>
- Korkiakoski, K. 2016b. Miksi yritys ei muutu asiakaskeskeisemmäksi?. Viitattu:2.2.2017.
<https://karikko.wordpress.com/2016/02/09/miksi-yritys-ei-muutu-asiakaskeskeisemmaksi/>
- Korkiakoski, K. 2017a. Asiakaskokemuksen trendit. Viitattu: 7.1.2017.
<https://karikko.wordpress.com/2017/01/03/asiakaskokemuksen-trendit-2017/>
- Korkiakoski, K. 2017b. Asiakaskokemus ja tekoäly. Viitattu: 7.1.2017.
<https://karikko.wordpress.com/2017/03/26/asiakaskokemus-ja-tekoaly/>
- Koskimaa, K. & Kouhia, L. 2016. Ulkoistamisella tehokkuutta O2C-prosessiin. Viitattu: 5.1.2017 <http://lahtinen.lamk.fi/?p=1732>
- Kuittinen, J. 2016. Uusi kirjanpitolaki säilyttämisen ja arkistoinnin kannalta. Viitattu: 25.2.2017 <http://blog.procounor.com/uusi-kirjanpitolaki-sailyttamisen-ja-arkistoinnin-kannalta>
- Latva-Koivisto, 2016. Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle. Viitattu: 9.1.2017 <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>
- Laurea. 2016. USCO-hanke käyntiin: "Digitaalisia palveluja asiakkaille, yhdessä asiakkaiden kanssa". Viitattu: 25.3.2017 <https://www.laurea.fi/tiedotteet/Sivut/USCO-hanke-kayntiin-Digitaalisia-palveluja-asiakkaille,-yhdesa-asiakkaiden-kanssa.aspx>
- Lehtonen, T, 2017. Verkkolaskutus muutoksen edessä. Tilitoimistossa 1/2017. Viitattu: 25.2.2017 https://issuu.com/mcipress/docs/tilitoimistossa_1_2017
- Martiskainen, T. 2016. Staran toimintasuunnitelma 2017. Viitattu: 20.3.2017.
http://www.hel.fi/static/public/hela/Teknisen_palvelun_lautakunta/Suomi/Paatostiedote/2016/Rakpa_2016-12-15_Tplk_12_Pt/C6D7D24F-16B6-C847-8438-58D9A2E00000/Liite.pdf
- Martiskainen, T. 2016b. Stadin rakentaja 4/2016. Viitattu: 18.2.2017.
http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/5894c32f-00d2-4673-a810-5e2c788f16ac/SR_04_16_www.pdf?MOD=AJPERES&useDefaultText=0&useDefaultDesc=0
- Richardson, A. 2010. Understanding Customer Experience. Viitattu: 28.2.2017
<https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>
- Räsänen, V. 2015. Tilauksesta kassaan - Tiedätkö sinä miten monen integraation takana rahasi ovat. Viitattu: 7.2.2017 <https://www.enfo.fi/Articles/Blog-Posts/Suomi/Tilauksesta-kassaan>
- Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S., Ignatius-Partanen, H. . 2015. Ystävällinen taloushallinto. 2.painos. Pro-Counter Oy https://issuu.com/serusmedia/docs/yst_v_llinen_taloushallinto_2015_
- Suomela, S. 2016. Sähköinen vs. Digitaalinen taloushallinto. Emce Solution Partner. Viitattu: 11.2.2017 <https://www.emce.fi/blog/sahkoinen-vs-digitaalinen-taloushallinto/>
- Suomen perintätoimisto. Perintä. Viitattu: 4.3.2017
<https://www.suomenpt.fi/perinta/#Mita%20on%20perinta?>
- Tieke. Verkkolaskusanasto. Viitattu: 27.2.2017
<http://www.tieke.fi/display/verkkolasku/Verkkolaskusanasto>
- Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus - paljon melua tyhjästä?. Viitattu: 13.4.2017
<http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>

VirtuaaliAMK 2017. Prosessin kehittämisen vaiheet. Viitattu: 7.3.2017
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1149533442477.html>

Julkaisemattomat lähteet:

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Tampere.
https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf

Ojanen, I. 2015. Myyntisaamisten hallinta Case yritys X. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Ripatti, V. 2013. Myyntilaskutusprosessin kehittäminen - Case Yritys X. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Rydenfelt, S. 2015. Myyntilaskutusprosessin kehittäminen case-yrityksessä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Stara. Laatusuunnitelma 2015.

Stara . Turvallisuussuunnitelma 2015.

Taulukot

Taulukko 1 Tilauksesta kassaan -prosessin nykytila analyysi.....	36
--	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko. (tyyli: Liiteotsikko).....	47
Liite 2: Lupahakemuksen käsittely	48
Liite 3: Myyntitilauksen luominen	48
Liite 4: Myyntilaskutus, Myyntireskontra, Perintätoimet	49
Liite 5: Reklamaatioiden käsittely	49

Liite 1: Haastattelurunko. (tyyli: Liiteotsikko)

1. HAASTATELTAVAN PERUSTIEDOT

Nimi:

Nykyinen työtehtävä ja titteli:

Mitä tehtäviä nykyiseen työhösi kuuluu palveluprojektin osalta?

2. PROSESSIN PERUSTIEDOT

Palveluprojektin ”päästä päähän” -prosessin vaiheita taloushallinnon näkökulmasta ovat rekisteröityminen ja lupahakemus, laskutusaineiston kerääminen, laskutus (reklamaatiot ja hyvityslaskut), myyntireskontra ja perintä. Alla on lueteltu muutamia kysymyksiä, joita olisi tarkoitus pohtia jokaisen päävaiheen kohdalta erikseen.

Mitä työvaiheita tai tehtäviä vaihe pitää sisällään?

Kuka/Ketkä osallistuvat vaiheeseen, kuka työvaiheen suorittaa?

Mitä menetelmiä, työohjeita, lomakkeita, laitteita, tietojärjestelmiä vaiheen suorittamisessa käytetään?

Mitä tietoa tarvitset vaiheen läpiviemisessä?

Mitä tietoa, dokumentteja ja dataa vaiheesta syntyy?

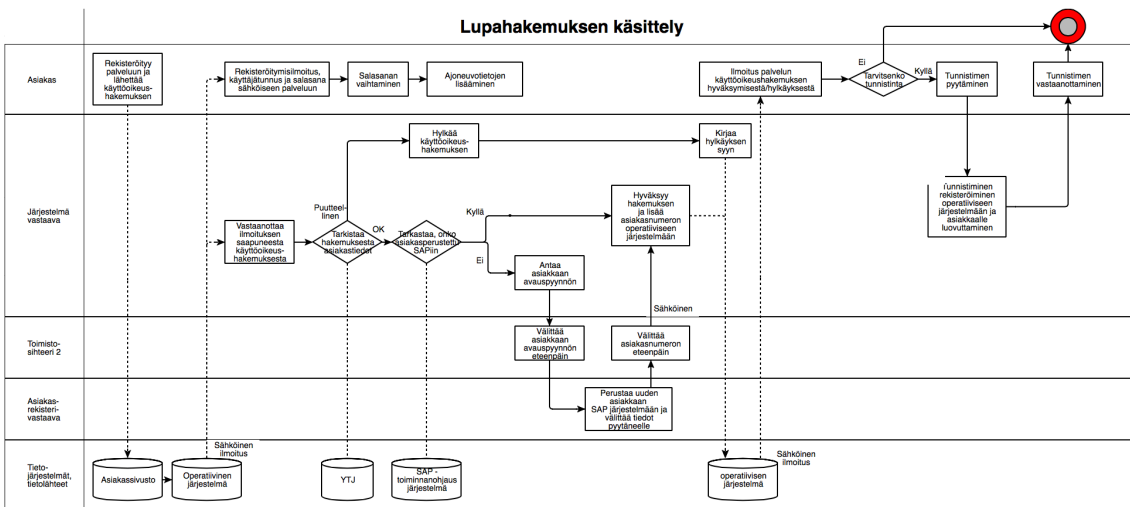
Mikä voi epäonnistua vaiheessa?

- a. Miten asiakkaan rekisteröityminen ja lupahakemuksen käsittely tapahtuu?
- b. Miten laskun sisältöön vaikuttavat asiat kerätään eli laskutusaineiston kerääminen?
- c. Miten laskutusperusteena olevat tapahtumat käsitellään ja miten tapahtumat näkyvät tulevalla laskulla? (Laskutus)
- d. Miten reklamaatioiden käsittely hoidetaan entä hyvityslaskutus?
- e. Mitä myyntireskontrassa tapahtuu ja miten perintä hoidetaan?
- f. Kuka/ketkä hoitaa asiakastietorekisteriä, tuoterekisteriä?

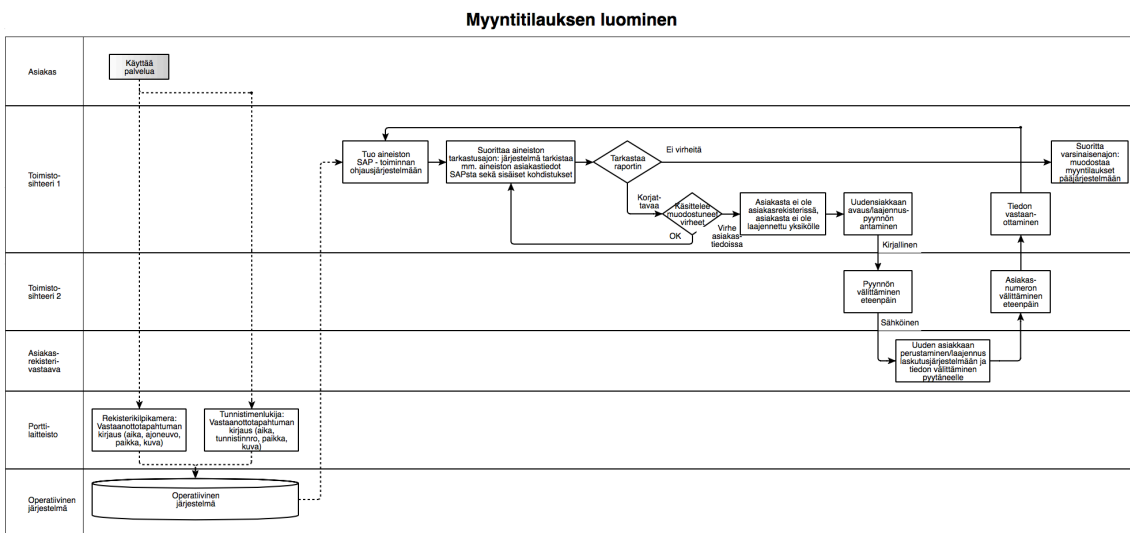
3. PROSESSI YLEISESTI

- a. Mitkä ovat nykyisen laskutuksen hyvät ja huonot puolet?
- b. Oletko havainnut prosessissa jotain ongelmia tai kehityskohteita? esim. tiedon kulku yms.
- c. Hyödynnetäänkö prosesseissa tarpeeksi automaatiota? Mihin työvaiheisiin sitä voisi lisätä?
- d. Tunnetko, että työtehtäviisi kuuluu jotain työvaiheita, jotka voisi poistaa kokonaan tai antaa toisen henkilön hoidettavaksi?
- e. Onko henkilöiden, yksiköiden, sidosryhmien välisessä yhteistyössä jotain kehitettävää? Jos on, niin mitä?

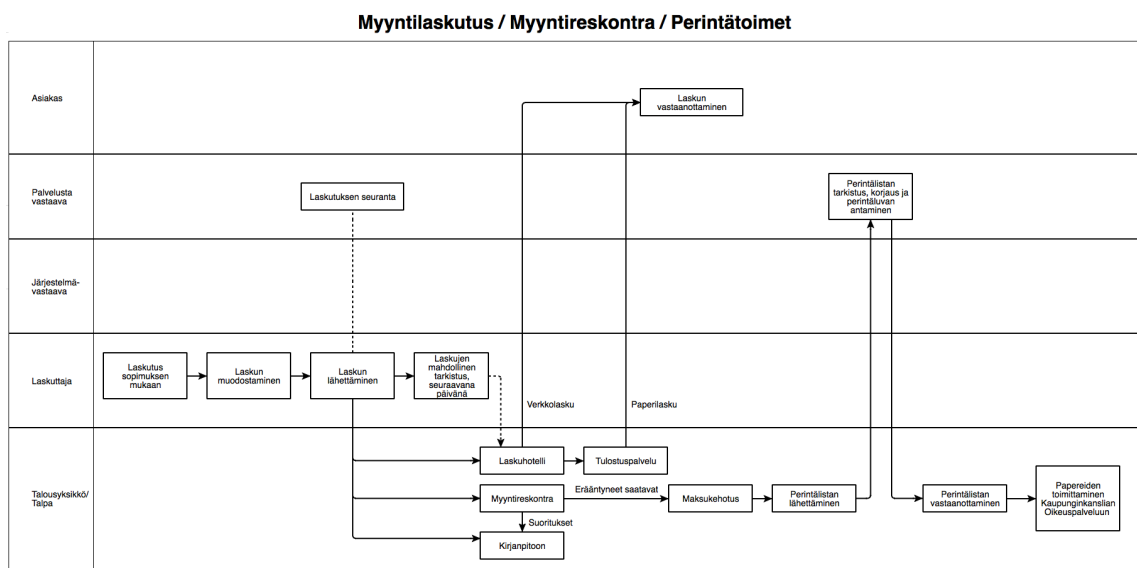
Liite 2: Lupahakemuksen käsittely



Liite 3: Myyntitilauksen luominen



Liite 4: Myyntilaskutus, Myyntireskontra, Perintätoimet



Liite 5: Reklamaatioiden käsittely

