



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Cramo Finland Oy:n Tuusulan keskuskorjaamon sisäisen laskutuksen kehittäminen

Vainio, Minna

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Cramo Finland Oy:n Tuusulan keskuskorjaamon sisäisen laskutuksen kehittäminen

Minna Vainio
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2016

Minna Vainio

Cramo Finland Oy:n Tuusulan keskuskorjaamon sisäisen laskutuksen kehittäminen

Vuosi 2016 Sivumäärä 40

Työn tavoitteena ja tarkoituksena on tutkia konevuokraamo Cramo Finland Oy:n Tuusulan keskuskorjaamon sisäistä laskutusta ja luoda kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Keskuskorjaamo laskuttaa vuokraamoita, jotka puolestaan laskuttavat lopullista asiakasta. Työn teoriaosuudessa käsitellään ulkoista ja sisäistä taloushallintoa, erityisesti myyntilaskutusta ja kustannuslaskentaa. Myös prosesseja ja niiden kehittämistä käsitellään. Lähteinä teorian kirjoittamisessa on käytetty kirjallisuutta ja Internetiä.

Tutkimus on tehty keskuskorjaamon sisäisen laskutuksen kehittämisestä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineistoa kerättiin haastatteluin. Käytössä olivat lomakehaastattelu ja avoin haastattelu.

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajan sisäisessä laskutuksessa on parannettavaa. Eri osastot samalla toimipisteellä noudattavat erilaisia käytäntöjä laskutuksessa. Lisäksi laskun toimittaminen toimipisteelle kestää liian kauan, eikä toimipiste ole aina pystynyt enää laskuttamaan lopullista asiakasta. Myös tiedottamisessa on parannettavaa, sillä laskun saajat eivät aina ymmärrä mistä lasku muodostuu tai miksi he ylipäättään saavat laskun.

Kehitysehdotuksena toimeksiantajan kannattaisi siis nopeuttaa ja yhtenäistää laskutusprosessiaan sekä lisätä tiedottamista. Runsaammalla tiedottamisella voitaisiin välttää konfliktitilanteita. Nopeampi ja käytännöiltään yhtenäinen laskutus on selkeä laskutettaville toimipisteille. Lisäksi se mahdollistaa paremmin onnistuneen laskutuksen toimipisteen ja lopullisen asiakkaan välillä.

Asiasanat: taloushallinto, sisäinen laskutus, kustannuslaskenta, prosessien kehittäminen

Minna Vainio

Developing the internal invoicing of Cramo Finland Oy's workshop in Tuusula

Year	2016	Pages	40
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to study the internal invoicing of Cramo Finland Oy's workshop, a machine rental company in Tuusula, and create suggestions to improve it. The workshop charges rental offices which then charge the final customer. The theoretical part of this thesis deals with external and internal financial management, in particular sales invoicing and cost accounting. The processes and their development are also handled. The theoretical sources were obtained from related literature and the Internet.

The research is about the development of the workshop's internal invoicing. The research was implemented using qualitative research methods. The data was collected through interviews.

According to the results of the research there was room for improvement in the internal invoicing. It was established that different departments in the same office follow different invoicing practices. The delivery of an invoice to a rental office has also taken too long, and the office has not always been able to invoice the final customer. More information is also needed as invoice recipients do not always understand for what they are being charged or even why they get the invoice in the first place.

As a suggestion for developing the internal invoicing, the workshop should speed up and standardize the invoicing process and increase the amount of information. By communicating more with the rental offices, the workshop could avoid conflict situations. A faster and more uniform invoicing practice would be clear for the rental offices. It would also allow for more successful transactions between the invoicing office and the final customer.

Keywords: accounting, internal invoicing, cost accounting, development of processes

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Laskentatoimi	7
2.1	Laskentatoimi yleisesti	7
2.2	Ulkoinen laskentatoimi	7
2.3	Sisäinen laskentatoimi	7
2.4	Laskentatoimen tunnusluvut	8
2.5	Kustannuslaskenta	9
2.5.1	Kustannuspaikkalaskennan ongelmia	11
3	Laskutus ja myyntisaamiset	11
3.1	Myyntisaamiset	11
3.1.1	Myyntisaamisten maksuehdot	12
3.1.2	Myyntisaamisten kiertoaika	12
3.2	Laskutus	13
3.2.1	Lasku	14
3.2.2	Sisäinen laskuttaminen	15
3.3	Lainsäädäntö	15
4	Prosessit	15
4.1	Yleistä prosesseista	15
4.2	Liiketoimintaprosessit	16
4.3	Muutostarve ja tavoitteet	16
4.4	Prosessien kehittäminen	17
5	Tutkimus	18
5.1	Tutkimusmenetelmät	18
5.1.1	Aineiston keruu	19
5.2	Lähdekritiikki	21
5.3	Tausta ja toteutus	21
5.4	Toimeksiantajan esittely	22
5.5	Sisäisen laskutuksen prosessi nyt	23
5.5.1	Rahan liikkuminen ja kustannuspaikat sisäisessä laskuttamisessa	26
5.5.2	Koneen kulkeminen vs. sisäisen laskutuksen kulkeminen	27
5.6	Sisäisen laskutuksen prosessin kehittäminen	28
5.7	Lomakehaastattelussa ilmi tulleita ongelmakohtia	29
5.8	Avoimissa haastatteluissa ilmi tulleita ongelmia	30
6	Kehitysehdotukset	31
7	Lopuksi	33
	Lähteet	36
	Kuviot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Teoreettisena taustana opinnäytetyössäni toimii taloushallinto, erityisesti laskutus. Taloushallinnon lisäksi työssä käsitellään prosessien ja niiden kehittämisen teoriaa. Hyvälle teoriapohjalle on helpompi perustaa kehitysehdotuksia.

Teoria -osuudessa huomiota kiinnitetään ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen sekä niiden eroihin, myyntilaskutukseen ja laskutusprosessiin. Myös kustannuslaskentaa käydään läpi, sillä toimeksiantaja on yksi kustannuspaikka yrityksen sisällä.

Taustana kehittämistehtävälle toimii toimeksiantajan toive sisäisen laskuttamisen kehittämistä. Yrityksen johto kokee laskutuksen olevan kömpelöä ja hankalaa ja toivoo tilanteeseen kehitystä. Kehittämisingelmana on sisäisen laskutuksen kehittäminen. Toimeksiantajalla ei ole muunlaista laskuttamista kuin sisäistä. Tutkiessa pitää ensin selvittää mitkä ovat laskutuksen ongelmakohdat. Tutkimuskysymyksenä on ”Kuinka kehittää Cramo Finland Oy:n Tuusulan keskuskorjaamon sisäistä laskutusta?”. Kehittämistehtävä pohjataan teorialla.

Tutkimukseni on rajattu vain Cramo Finland Oy:n keskuskorjaamon sisäiseen laskutukseen. Muihin taloushallinnollisiin järjestelyihin, ostolaskuihin tai budjetointiin ei perehdytä. Rajaus on tarkka, koska silloin tutkimuksen koko pysyy aisoissa ja sen toteuttaminen on helpompaa.

Onnistuessaan tavoitellulla tavalla opinnäytetyöni tuottaa toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia toimeksiantajan sisäiseen laskutukseen. Kehitysehdotuksien avulla toimeksiantaja voi kehittää sisäistä laskutustaan ja siten helpottaa päivittäistä liiketoimintaansa.

Toimeksiantaja toivoo sisäisestä laskuttamisestaan selkeää prosessikaaviota, jonka se voisi esitellä työntekijöille sekä tarvittaessa laskutettaville toimipisteille ymmärryksen parantamiseksi. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin tutkittu lainkaan laskutukseen liittyviä asioita, ja ilmeisesti käytännöt ovat aiheuttaneet joitakin epäselvyyksiä. Tavoitteena laskutusprosessin kehittämisessä on myös vähentää tilanteita, joissa epäselvyyksiä ilmenee. Koko prosessin selkeyttäminen ja kehittäminen entistä paremmaksi ovat siis tutkimuksen päätavoitteet.

Minulle kehittämistyö tuo lisää kokemusta ja tietämystä aiheesta. Se myös syventää käsitystäni laskutuksen toimimisesta yritysmaailmassa. En ole koskaan aiemmin tehnyt tämän tyyppistä tutkimusta, joten saan kokemusta myös itse tutkimisesta.

2 Laskentatoimi

2.1 Laskentatoimi yleisesti

Taloushallinto on yrityksen tukitoimi, joka palvelee liikkeenjohtoa. Se tuottaa tietoa johdon päätöksenteon avuksi, tukee yrityksen prosesseja ja huolehtii taloudellisesta osaamisesta. Laskentatoimi on taloushallinnon apuväline. Se kerää ja rekisteröi tietoja sekä laatii raportteja ja laskelmia yritykselle. Tämä auttaa sidosryhmien päätöksenteossa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.)

Jotta yritys voi menestyä, sen toiminnan pitää olla kannattavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulos on positiivinen eli toiminnasta saadaan voittoa. Tuotoilla pystytään kattamaan kustannukset. Tätä voidaan edistää toimimalla taloudellisesti, eli pyrkimällä tuottamaan tavarat tai palvelut mahdollisimman pienin kustannuksin. Taloudellinen toiminta on edellytys yrityksen kannattavuudelle. Toiminnan tehokkuus ilmenee tuottavuutena. Tuottavuus tarkoittaa sitä kuinka hyvin yritys hyödyntää tuotantopanoksia tuotannossaan. Jos tietyllä tuotantopanoksella saadaan aikaan suurempi tuotos, yrityksen tuottavuus paranee. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.)

2.2 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkoinen laskentatoimi, jota kutsutaan myös nimellä yleinen laskentatoimi, keskittyy tuottamaan ja rekisteröimään tietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi viranomaiset ja rahoittajat. Ulkoista laskentatoimea toteutetaan erityisesti kirjanpidon kautta. Sen tärkein tuotos on tilinpäätös. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.)

Kirjanpitoon rekisteröidään yrityksen rahankäyttö ja rahan lähteet. Se siis kuvaa yrityksen rahaprosessia. Kirjanpidon tehtäviä ovat tuloksenlaskenta ja erilläänpito. Erilläänpito tarkoittaa, että kirjanpitovelvollisen talousyksikön rahavirrat on pidettävä erossa toisten talousyksiköiden rahavirroissa. Toiminimillä tämä tarkoittaa omistajan yksityisten ja yrityksen rahojen erilläänpitoa. Kirjanpidon tärkeimpänä tehtävänä pidetään kuitenkin toiminnan tuloksen laskemisesta ja sen muodostumiseen vaikuttavien erien selvittämistä. (Kirjanpidon tarkoitus 2008.)

2.3 Sisäinen laskentatoimi

Sisäinen laskentatoimi, joka tunnetaan myös nimellä johdon laskentatoimi, auttaa yrityksen johdon päätöksentekoa esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelua, ohjaamista ja valvontaa koskien. Johdon laskentatoimessa tärkeää on laskelmien hyväksikäytettävyys päätöksenteossa.

(Eskola & Mäntysaari 2006, 8-9.)

Marja-Liisa Tenhusen Tilisanomien verkkosivuille vuonna 2013 kirjoittamassa johdon laskentatoimen koulun ensimmäisessä osassa, ”Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan?” todetaan, että yrityksen johto hoitaa toiminnan suunnittelun, toteuttamisen ja tulosten tarkkailun sekä valvonnan. Budjetti on keskeinen osa toiminnan suunnittelua. Se auttaa määrittelemään päämäärien saavuttamiseen tarvittavat resurssit. Suunnitelmien toteuttamisvaiheessa tehdään ja tarkastellaan tavoitelaskelmia ja vaihtoehtolaskelmia, joiden avulla valvotaan toiminnan toteutumista. Valvonta aiheuttaa usein korjaavia toimenpiteitä, jotka suoritetaan kauden aikana. Tällöin suunnitelmia voidaan tarkentaa informointilaskelmien avulla. Näistä vaiheista syntyy kehän pyörimisliike, jonka vaiheita ovat suunnitelmien laatiminen, niiden toimeenpano ja toteuttaminen, toteuttamisen vertaaminen suunnitelmiin, korjaavat toimenpiteet sekä uusien suunnitelmien laatiminen toteutumisen pohjalta. (Tenhunen 2013.)

Sisäisen laskentatoimen onnistumiseen tarvitaan toimiva tietojärjestelmä, joka sisältää toiminnanohjauksen. Sen avulla informaation tuottaminen on helpompaa. Lisäksi organisaation sisällä tulee olla samanlaiset ohjeistukset laskennan toteuttamisesta, jotta saatava tieto on vertailukelpoista ja luotettavaa. (Tenhunen 2013.)

2.4 Laskentatoimen tunnusluvut

Lappeenrannan teknillisen yliopiston materiaaleihin kuuluvasta dokumentista Tunnuslujen hyväksikäyttö (2009) selviää, että yritykset käyttävät tunnuslukuja eri tarkoituksiin, esimerkiksi yrityksen toiminnan analysointiin, vertailuun ja johtamiseen. Tunnuslukuja käytetään sekä ulkoisessa että sisäisessä laskennassa. Ulkoisessa laskennassa käytettävät tunnusluvut perustuvat tyypillisesti kirjanpidosta saatavaan informaatioon, eli tuloslaskelmaan ja taseeseen. Ulkoisen laskennan tunnuslukujen tarkoituksena on havainnollistaa ja tuoda helpotusta yrityksen kokonaistilan arviointiin. Oman toiminnan lisäksi ulkoisten tunnuslukujen avulla voidaan tehdä myös esimerkiksi analyseja kilpailijoiden toiminasta. Ulkoisen laskennan tunnuslukuja ovat esimerkiksi kannattavuuden, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja toiminnan laajuuden ja kasvun tunnusluvut. (Tunnuslukujen hyväksikäyttö 2009.)

Yrityksen kannattavuuden selvittämiseen käytettäviä tunnuslukuja ovat esimerkiksi liikevoitto, nettotulos ja oman pääoman tuotto prosentti. Vakavaraisuutta mitataan omavaraisuus- tai velkaantumisasasteen avulla. Yrityksen likvideettiä eli maksuvalmiutta selvitetään quick ration ja current ration avulla. (Tunnuslujen hyväksikäyttö 2009.)

Balance Consultingin sivuilta löytyvän tunnuslukuoppaan mukaan quick ratiolla mitataan yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavien omaisuusseries-

nä avulla. Se lasketaan jakamalla lyhytaikaiset saamiset, rahat ja pankkisaamiset sekä rahoitusarvopaperit lyhytaikaisilla veloilla, joista on vähennetty lyhytaikaiset ennakomaksut. Quick ration suositusarvo on yli 1. (Tunnuslukuopas 2016.)

Current ratio, joka lasketaan jakamalla vaihto-omaisuus, lyhytaikaiset saamiset sekä rahat ja pankkisaamiset ja rahoitusomaisuusarvopaperit lyhytaikaisella vieraalla pääomalla, kertoo yrityksen maksuvalmiudesta ja käytössä olevasta rahoituspuskurista tilinpäätöshetkellä. Tunnuksen ajatuksena on verrata lyhytaikaisten velkojen ja nopeasti rahaksi muutettavissa olevien erien suhdetta. Hyvä arvo current ratiolle on yli 2. (Tunnuslukuopas 2016.)

Sisäisen laskennan tunnuslukujen käyttötarkoitus on Lappeenrannan teknillisen yliopiston materiaaleista löytyvän Tunnuslukujen hyväksikäyttö (2009) -dokumentin mukaan yrityksen sisäisessä arvioinnissa. Sisäisen laskennan tunnuslukuihin tarvittavaa tietoa ei tyypillisesti ole julkisesti saatavilla. Myös kirjanpidon tuottamat tiedot ovat tarpeellisia sisäisten tunnuslukujen laskennassa. Esimerkkejä sisäisen laskennan tunnusluvuista ovat tuloksellisuus, taloudellisuus ja kustannustehokkuus. (Tunnuslukujen hyväksikäyttö 2009.)

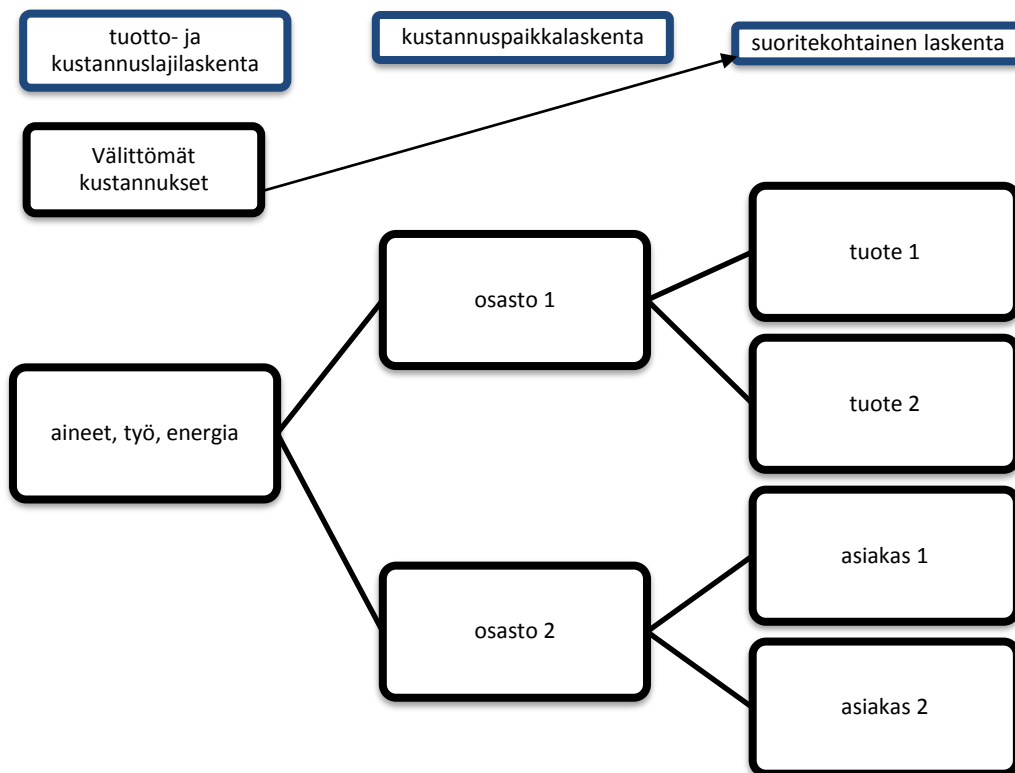
Yleisiä sisäisen laskennan tunnuslukuja ovat erilaiset katteet. Esimerkiksi myyntikate, käyttökate ja katetuotto sekä näistä saatavat prosentit. Myös tulokseen liittyvät tunnusluvut ovat sisäisen laskennan tunnuslukuja. (Tunnuslukujen hyväksikäyttö 2009.)

2.5 Kustannuslaskenta

Oulun yliopiston materiaaleista löytyvän Johdon laskentatoimi (2015) -dokumentin mukaan kustannuslaskenta on osa yrityksen sisäistä laskentatoimea. Kirjanpitolähtöisessä määritelmässä kustannuslaskennan kustannuksella tarkoitetaan kirjanpidon kulia ja sen mahdollisia oikaisuja. Kustannuslaskennan tehtävänä on selvittää, mitkä kustannukset ovat aiheutuneet joidenkin tiettyjen suoritteiden tai toimenpiteiden suorittamisesta, tietystä asiakkaasta, markkina-alueesta tai muusta vastaavasta. Kustannuslaskenta on avuksi muun muassa suoritteiden hinnoittelussa, markkinointipäätöksissä ja asiakkaiden valinnassa. Kustannuslaskentaa käytetään hyväksi myös yrityksen tuloksen laskemisessa ja inventaariarvojen selvittämisessä. Sen avulla myös valvotaan yrityksen toimintaa erilaisten seurantojen avulla. Esimerkiksi tehokkuusseuranta ja vastuualueiden kustannusseuranta voivat olla tällaisia seurantoja. Kustannuslaskentaa käytetään avuksi myös tulevaisuuden suunnittelussa ja palkitsemisjärjestelmissä. (Johdon laskentatoimi 2015.)

Perinteisessä, kaksivaiheisessa kustannuslaskennassa ensimmäiseksi selvitetään resurssien/tuotannon tekijöistä aiheutuvat kustannukset. Sen jälkeen kustannukset kohdennetaan, ensin kustannuspaikkoihin ja sen jälkeen kustannusobjekteihin, kuten tuotteisiin, palveluihin

tai asiakkaisiin. Välittömät kustannukset, jotka voidaan kohdistaa suoraan tietylle tuotteelle, palvelulle tai vastaavalle, kohdistetaan suoraan suoritekohtaisessa laskennassa. Alla oleva esimerkkikuvio (Kuvio 1) havainnollistaa tätä. (Johdon laskentatoimi 2015.)



Kuvio 1: Perinteisen kaksivaiheisen kustannuslaskennan eteneminen

(Johdon laskentatoimi 2015.)

Kaksivaiheisen kustannuslaskennan ensimmäisessä vaiheessa, kustannuspaikkalaskennassa, tarkoituksena on selvittää vastuualueittaiset kulut yrityksen ja sen osien kannattavuuden seuraamiseksi. Lisäksi se auttaa selvittämään suorite- ja projektikohtaisia kustannuksia. Jotta seuraaminen onnistuu, täytyy yrityksen kustannukset kirjata kustannuspaikoittain ja kustannuspaikoilla aikaansaadut suoritukset merkitä ylös. (Johdon laskentatoimi 2015.)

Kustannuspaikalla tarkoitetaan toimintayksikköä tai vastuualuetta, jonka kustannukset selvitetään erikseen. Kustannuspaikkojen suoritteiden ja kustannuksen välinen yhteys olisi hyvä olla mahdollista selvittää mahdollisimman yksiselitteisesti. Perinteisessä kustannuspaikkalaskentamenettelyssä on tarkoituksenmukaista jakaa kustannuspaikat myös organisatorisen vastuunjaon mukaan. (Johdon laskentatoimi 2015.)

Toisen vaiheen eli suoritekohtaisen laskennan tavoitteena on lopullisten tuotteiden kustannusten laskeminen, mitä pidetään myös kustannuslaskennan päätarkoituksena. Tuotteiden kustannusten laskemisen lisäksi voidaan laskea esimerkiksi asiakaskohtaiset tai markkina-aluekohtaiset kustannukset. Suoritekohtaista laskentaa käytetään esimerkiksi tuotekohtaisen kannattavuuden selvittämiseen. Tämä auttaa yritystä valitsemaan, mitä tuotteita se myy. Laskenta on avuksi myös valmistusmenetelmien vertailussa, hinnoittelussa ja päätöksenteossa esimerkiksi mietittäessä, kannattaisiko jotakin yrityksen tarvitsemaa tuotetta ostaa vai valmistaa. (Johdon laskentatoimi 2015.)

2.5.1 Kustannuspaikkalaskennan ongelmia

Kustannuspaikkalaskenta on varsinkin viimeaikoina saanut osakseen myös kritiikkiä. Pauli Vahtera tuo joitakin ongelmia esiin Tilisanomien (18.12.2000) kolumnissaan ”Keisarin uudet vaatteen”. Hänen mukaansa yritykset yrittävät aivan liikaa kohdistaa ja jaksottaa kuluja. Kustannuksien jakamiseksi tasan luodaan ja rakennetaan automaattikirjauksia ja suunnitellaan pitkiä koodijonoja. Tuotteiden tai tuoteryhmien kannattavuutta yritetään selvittää vyöryttämällä sille kustannuksia aina käyttöomaisuuden jälleenhankintamenon poistoista lähtien. (Vahtera 2000.)

Ulkoisen myynnin tekeminen on vaikeampaa kuin sisäisen. Tästä syystä on yleistä, että omia kustannuksia yritetään ujuttaa toisille sisäisellä laskutuksella. Töihin saadaan kulutettua ylimääräistä aikaa, kun ne voidaan laskuttaa muilta. Tällainen sisäisen myynnin helppous verrattuna ulkoiseen ja mahdollinen töissä vitkastelu aiheuttaa kiistelyä sisäisten veloituksien asiallisuudesta. Myös tyypillinen ”Minun kustannuspaikkani ei kustannuksia ujuteta” -ajatus valitsee monissa yrityksissä. (Vahtera 2000.)

Vahteran (Tilisanomat 18.12.2000.) mukaan edellä mainitut asiat ovat joissakin tapauksissa johtaneet ylimääräiseen työhön ja kustannuksiin. Ostolaskuja hyväksytetään kaikilla vastuullisilla, joiden kustannuspaikalle laskusta aiheutuu kustannuksia. Ostolaskuja jaetaan käsittämättömän monelle eri kustannuspaikalle, jopa yli sadalle. Tällaisesta turhasta byrokratiasta aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia ja aikaa menee hukkaan. (Vahtera 2000.)

3 Laskutus ja myyntisaamiset

3.1 Myyntisaamiset

Myyntisaamiset ovat tavaran/palvelun toimittajan asiakkaalle myöntämää luottoa. Niistä ei yleensä peritä korkoa ennen eräpäivää. Yritykselle myyntisaamiset ovat aina kustannus ja riski. Maksuajan pidetessä myös yrityksen myyntisaamiset nousevat. Myyntisaamiset ovat siis

lähetettyjä laskuja, joita asiakas ei ole vielä maksanut. (Karjalainen 2013, 105.)

Yrityksen käyttöpääomaa sitoutuu myyntisaamisiin. Koska sitoutuminen on pitkäaikaista, tulisi myyntisaamiset rahoittaa omalla pääomalla tai pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. Yritys voi esimerkiksi arvopaperistaa ja myydä myyntisaamisensa. (Talponen 2002, 26.)

Myyntisaamisia seurataan myyntireskontran avulla. Reskontraan merkitään lähetetyt laskut aikajärjestyksessä, niiden eräpäivät sekä maksusuoritusten saavuttua maksupäivät. Reskontran avulla asiakkaiden maksukäyttäytymistä voidaan seurata ja viivästyneisiin maksuihin voidaan reagoida nopeasti. (Karjalainen 2013, 105.)

3.1.1 Myyntisaamisten maksuehdot

Myyjälle paras vaihtoehto on käteismyynti, jolloin myynnistä tuloutuvat rahat ovat välittömästi käytettävissä. Tarjoamalla luottoa mahdollistetaan kuitenkin myynti, jota ei muuten tapahtuisi. Luottoa tarjoamalla saavutetaan jatkuvan tarjonnan mahdollisuus ja sitä kautta asiakasuskollisuus. (Talponen 2002, 27.)

Maksuehdoilla on kaksi päätyyppiä: toimitukseen sidotut maksuehdot ja aikaan sidotut maksuehdot. Ehtoihin liitetään usein käteisalennus tai yliajan korko maksun kannustimeksi. (Talponen 2002, 27.)

Eri toimialoilla on niille tyypillisiä maksuehtoja. Yleisesti maksuehtoihin vaikuttavat esimerkiksi seuraavat asiat; myyjän vahvuus markkinoilla, myyjän omilta toimittajiltaan saamat maksuehdot, saatavilla oleva pääoma myyntisaamisten rahoittamiseksi, myynnin määrä, ostajien lukumäärä ja sijainti, kilpailutilanne, ostajan maksukyky, luotonvakuudet sekä voittomarginaali. Lisäksi maksuehtoihin voivat vaikuttaa esimerkiksi kausitekijät (kuten polkupyörien myynti keväällä, suksien talvella). Myös se, kuinka kauan ostajalla on aikomus varastoida myytyä tuotetta, voi vaikuttaa maksuehtoihin. Mikäli ostaja aikoo myydä tavaran eteenpäin välittömästi, tulisi myös maksun myyjälle tapahtua välittömästi. Tuotteen eliniällä on myös vaikutusta maksuehtoihin; mitä lyhyempi on tuotteen elinikä, sitä lyhyempi maksuehto. Myyjä ja ostaja voivat myös sopia erityismaksuehdoista kuten maksuajan pidennyksistä tai maksusuunnitelmista tapauskohtaisesti. (Talponen 2002, 27.)

3.1.2 Myyntisaamisten kiertoaika

Balance Consultingin tunnuslukuoppaassa (2016) kerrotaan myyntisaamisten kiertoajan olevan tunnusluku, joka kertoo kuinka monta päivää yrityksen liikevaihto on saamisissa ennen rahan saapumista kassaan. Myyntisaamisten kiertoaika mittaa niin yrityksen asiakkailleen antamien

maksuaikojen pituutta kuin perinnän tehokkuuttakin. Pidempien maksuaikojen myötä suurempi osuus yrityksen pääomasta on sitoutuneena yrityksen prosesseihin. (Tunnuslukuopas 2016.)

Nopea myyntisaamisten kiertäminen on aina eduksi yritykselle. Tulorahoituksen riittävyys nousee ja yrityksen maksuvalmius paranee, mikäli myyntisaamisten kiertoa saadaan nopeutettua. Tasapainoisena tilanteena yrityksen maksuvalmiuden kannalta pidetään tilannetta, jossa myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat ovat lähellä toisiaan. Kiertonopeusluvut eivät saisi olla liian suuria, vaikka olisivatkin likimain saman suuruisia, koska silloin ne sitovat yrityksen pääomia liian pitkäksi aikaa ja rasittavat näin yrityksen maksuvalmiutta. (Tunnuslukuopas 2016.)

Myyntisaamisten kiertoajan tavoitetaso riippuu toimialasta. Eri toimialoilla yleiset maksuajat ovat erilaisia. Yrityksen kannattaakin siis myyntisaamisten kiertoaikaa tulkitessaan tutkia oman toimialansa keskimääräisiä maksuaikoja. (Tunnuslukuopas 2016.)

Myyntisaamisten kiertoaika päivissä lasketaan kertomalla vuoden päivät myyntisaamisilla ja jakamalla ne 12 kuukauden liikevaihdolla eli:

myyntisaamisten kiertoaika päivissä = $365 * \text{myyntisaamiset} / 12\text{kk liikevaihto}$

Myyntisaamisten kiertoajaksi saatava tunnusluku voi olla epätarkka, mikäli myyntisaamisiin sisältyy eriä, jotka eivät sisälly liikevaihtoon. Tällaisia eriä voivat olla esimerkiksi kuljetukset, käyttöomaisuuden myynti ja valmistevero. Tunnusluku myös sitoutuu aina tilinpäätökseen. Tilinpäätöspäivänä myyntisaamiset saattavat kuitenkin poiketa normaaleista myyntisaamisista. (Tunnuslukuopas 2016.)

3.2 Laskutus

Laskutus on tärkeä toiminto yritykselle. Mikäli laskutuksessa on virheitä tai viiveitä, ne vaikuttavat nopeasti yrityksen maksuvalmiuskykyyn. Laskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta, jota useimmiten edeltää myyntitilaus. Laskutusprosessi päättyy maksusuorituksen vastaanottamiseen ja sen kirjaamiseen reskontraan ja kirjanpitoon. Merkittävin osa kokonaisuudessa on saatavien hallinta, eli se mitä tapahtuu laskun laatimisen ja maksusuorituksen saamisen välissä. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Laskutuksessa tapahtuvat viiveet tai virheet voivat vaarantaa yrityksen maksuvalmiuskyvyn. Maksuvalmiuden heikentyminen puolestaan vaikeuttaa yrityksen toimintaa merkittävästi. Las-

kutusta hoidettaessa yritysten tulisi muistaa, että se on osa yrityksen asiakaspalvelua ja ongelmat voivat vaikuttaa yrityksen imagoon. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Yritykset lähettävät laskut asiakkaille joko perinteisesti printattuina paperilaskuina postitse tai erilaisia sähköisiä menetelmiä hyödyntäen. Sähköisesti laskuja voidaan lähettää esimerkiksi sähköpostitse, E-kirje -laskuina, verkkolaskuina tai EDI-laskuina. E-kirje -laskutus tarkoittaa sitä, että laskun lähettäjä toimittaa sähköisesti laskun tiedot kirjetulostuspalvelulle, joka lähettää laskun paperisena asiakkaalle. Verkkolaskutus on menetelmä, jossa laskun lähettäjä lähettää laskun tiedot verkkolaskutusta tarjoavalle palveluoperaattorille, joka lähettää tiedot eteenpäin asiakkaalle. EDI-laskutuksessa yritykset ovat kytkeytyneet toisiinsa tiedonsiirtomenetelmän avulla ja laskun rivitiedot siirtyvät sähköisellä tiedonsiirrolla. (Lahti & Salminen 2008, 84 & 86.)

Yritys voi hoitaa laskutuksensa itse tai käyttää ulkopuolisia palveluita. Isoissa organisaatioissa on usein oma talousyksikkö, joka hoitaa myös laskutuksen. Useat eri tahot tarjoavat niin laskutusohjelmia kuin laskutuspalveluitakin. Internetissä on myös useita sivustoja, joilla voi luoda laskuja. Laskutusohjelmissä useimmiten pystyy myös pitämään reskontraa.

3.2.1 Lasku

Lasku on sähköisessä tai paperimuodossa annettava tositemuoto/asiakirja, jonka myyjä kirjoittaa ostajalle. Arvonlisäverolaissa on määritelty, mitä laskun tulee sisältää eli yleiset laskumerkinnot. Samassa laissa määrätään, että ostajan tulee saada myynnistä tositemuoto. Yleiset laskumerkinnot ovat:

- ❖ Laskun antamispäivä
- ❖ Laskun yksilöintiin sopiva juokseva tunnistenumero
- ❖ Myyjän y-tunnus
- ❖ Sekä ostajan että myyjän nimi- ja osoitetiedot
- ❖ Myytyjen tavaroiden ja/tai palvelujen määrä ja luonne
- ❖ Tavaroiden toimituspäivä, palvelujen suorituspäivä tai ennakkomaksun maksupäivä
- ❖ Veron peruste jokaiselta käytetyltä verokannalta tai verottomuudesta
- ❖ Yksikköhinta ilman veroa
- ❖ Hyvitykset ja alennukset, mikäli ei huomioitu yksikkö hinnassa
- ❖ Verokanta
- ❖ Suoritettava vero euroissa

(Karjalainen 2013, 100.)

3.2.2 Sisäinen laskuttaminen

Sisäiselle laskuttamiselle ei löydy varsinaista määritelmää. Periaatteessa laskutus toimii kuten muutenkin, mutta raha ei varsinaisesti vaihda omistajaa, sillä se pysyy koko ajan yrityksen sisällä. Useimmiten sisäistä laskuttamista tehdään kustannuslaskennallisista syistä.

Sisäisen laskutuksen avulla kulut ja tuotot saadaan kohdistettua oikeille kustannuspaikoille. Sisäistä laskuttamista voidaan tehdä niin samaan konserniin kuuluvien yritysten välillä kuin yhden yrityksen toimipaikkojen välillä. Useimmin yksi toimipaikka on myös yksi kustannuspaikka.

3.3 Lainsäädäntö

Kirjanpitolaissa sanotaan, että suoriteperusteisessa kirjanpidossa tulojen ja menojen kirjaamisperusteena toimii tuotannontekijän vastaanottaminen tai suoritteen luovuttaminen. Mikäli kirjanpitoa tehdään maksuperusteisesti, eli kirjaukset tehdään veloituksen tai maksun perusteella, tulee myyntisaamiset ja ostovelat kuitenkin olla mahdollista selvittää jatkuvasti. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.)

Lindorffin Profit -sivuillaan julkaiseman tiedotteen ”Laskujen maksuaika rajataan 30 päivään” (15.4.2015) mukaan vuoden 2015 toukokuun alusta lähtien on ollut voimassa laki, jonka mukaan elinkeinonharjoittajien välisissä saatavissa maksuaika ei saa ylittää 30 päivää, ellei siitä ole erikseen sovittu. Ennen tätä raja oli 60 päivää. Koska maksamaton lasku on aina myyjäyrietykselle saatavaa, ovat pitkiksi venyneet maksuajat aiheuttaneet talousvaikeuksia. (Laskujen maksuaika rajataan 30 päivään 2015.)

4 Prosessit

4.1 Yleistä prosesseista

Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien muodostamaa kokonaisuutta. Logistiikan Maailman verkkosivuilta löytyvän prosessien kehittämiseen liittyvän tietopaketin mukaan prosessit liittyvät yleensä liiketoiminnan tavoitteisiin ja luovat arvoa joko asiakkaalle tai yritykselle. Hyvä prosessi on yksinkertainen ja sen läpäiseminen on nopeaa. Sen vaiheet kytkeytyvät toisiinsa ja se etenee jatkuvana virtana. (Prosessien kehittäminen 2016.)

Prosessit tulisi aina dokumentoida. Lisäksi kaikilla prosessiin liittyvillä henkilöillä tulisi olla toimintatavat tiedossa ja niiden noudattamista tulisi seurata. Hyvässä prosessitoiminnassa

prosesseja johdetaan ja niillä on mittareita, joiden avulla toimintaa voidaan seurata. Prosesseja myös kehitetään jatkuvasti. (Prosessien kehittäminen 2016.)

4.2 Liiketoimintaprosessit

VirtuaaliAMK:n materiaaleista löytyvän tiedon mukaan liiketoimintaprosessit ovat organisaatiolle tärkeitä, menestymisen kannalta kriittisiä prosesseja. Liiketoimintaprosessit luovat arvoa asiakkaille, eli niiden tuotteet ja palvelut suuntautuvat ulkopuolisille tahoille. Ne ovat osa toiminnallisuutta, jonka vuoksi yritys on olemassa. Tällaisia suoraan asiakkaalle arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan myös ydinprosesseiksi. Asiakas voi olla niin kuluttaja kuin toinen yritysikin. Myös liiketoimintakumppani, jonka kanssa tehdään yhteistyötä palveluiden ja palvelussa tai asiakkaiden palvelemisessa, voidaan mieltää asiakkaaksi. Organisaation prosesseissa voi olla myös sisäisiä asiakkaita. Tällaisessa tilanteessa jonkin prosessin vaiheen suorittaja on edellisen vaiheen asiakas organisaation sisällä. (Liiketoimintaprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit 2012.)

Liiketoimintaprosessin tunnistaa siitä, että sillä on aina asiakas, yrityksen sisäinen tai ulkoinen, joka saa ennalta määritellyn lopputuloksen. Liiketoimintaprosessi on organisaatorakenteesta riippumaton ja ylittää organisatoriset rajat. Prosessin suorituskykyä tulisi arvioida asiakkaan näkökulmasta joko sisäisesti tai ulkoisesti. Tukiprosessit turvaavat liiketoimintaprosessien toiminnan. Tukiprosessien merkitys huomataan usein vasta niiden lakatessa toimimasta. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi rahoituksen suunnittelu tai tietojärjestelmän käyttö. (Liiketoimintaprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit 2012.)

4.3 Muutostarve ja tavoitteet

Ilmarinen on julkaissut vuonna 2014 liitepankissaan oppaan onnistuneen muutoksen suunnittelua ja läpivientiä varten. Sen mukaan ennen muutosprosessin aloittamista yrityksen tulisi tunnistaa tekijät, jotka ovat muutoksen taustalla. Tekijät voivat tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Muutosprosessin lähtökohtana on kuitenkin yleensä aina halu kehittää liiketoimintaa ja yrityksen menestymistä. (Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2014.)

Yrityksen sisäpuolelta tulevia muutostarpeen aiheuttajia ovat esimerkiksi vaikeudet työn organisoinnissa, asiakaspalvelussa tai laadussa. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi lakimuutokset, toimialalla tapahtuvat muutokset, markkinatilanne tai kilpailutilanne. Miettiesään tarvettaan muutosprosessiin, yrityksen kannattaa pohtia omaa sisäistä tilannettaan ja ulkoisten paineiden muodostumista. Huomioon kannattaa ottaa myös yrityksen ulkopuolella,

jopa koko maailmassa tapahtuvan kehityksen suunta. Yrityksen omalla alalla tapahtuviin muutoksiin ja kilpailijoiden tekemiin muutoksiin on myös syytä kiinnittää huomiota. (Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2014.)

Yritys voi myös itse synnyttää tarpeen muutosprosessille esimerkiksi tuomalla uusia tuotteita markkinoille. Uudet tuotteet vaikuttavat kilpailutilanteeseen ja toimintaympäristöön. Sitä, että muutoskykyinen organisaatio pystyy muuttamaan omaa toimintaympäristöään, pidetään tunnuspiirteenä muutoskykyiselle organisaatiolle. (Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2014.)

Muutosprosessille on olennaista asettaa tavoitteet, joita kohti pyritään. Tavoitteet antavat muutosprosessille suunnan ja päämäärän. Tavoitteet voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Laadullisilla tavoitteilla tarkoitetaan tavoitetta, jotka toteutuessaan lisäävät toiminnan laatua. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kasvattaminen on laadullinen tavoite. Määrällisiin tavoitteisiin, kuten liiketoiminnan kasvuun, pääsyä on helpompi mitata. Jo pohdittaessa muutosprosessin tavoitteita, on tärkeää miettiä kuinka tavoitteisiin pääsyä voidaan seurata ja arvioida. (Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2014.)

Muutosprosessin aikana tapahtuvat muutokset tavoitteissa ovat mahdollisia, eivätkä välttämättä haitallisia. Ne voivat muuttua muutosprosessin mukana. Varsinaisten päätavoitteiden lisäksi muutosprosessille kannattaa asettaa välitavoitteita. Ne helpottavat muutoksen johtamista ja aikataulutusta. (Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2014.)

4.4 Prosessien kehittäminen

Kuten Logistiikan Maailman Prosessien kehittämisestä kertovalla sivulla sanotaan, jotta prosessia voidaan kehittää, se tulee ensin tunnistaa ja dokumentoida. Kun prosessia lähdetään kehittämään, mukaan on hyvä saada ihmiset, jotka prosessin parissa työskentelevät, koska he tuntevat sen parhaiten. Usein prosessin kehittäminen aloitetaan sen kuvaamisesta yhdessä. Tämä auttaa löytämään kehityskohteita ja poistettavia hukkakohtia sekä viiveitä. Lisäksi ymmärrys prosessin nykytilasta kasvaa. Usein tärkeää prosessin kehittämisessä on pyrkiä lyhentämään sen läpäisyäikää, koska silloin arvoa tuottavan ajan osuus prosessissa kasvaa. (Prosessien kehittäminen 2016.)

Kuten VirtuaaliAMK:n materiaalissa todetaan, prosessien kehittäminen ja uudelleensuunnittelu vaativat paljon kommunikaatiota eri henkilöiden välillä. Muutosvastarintaa ilmenee lähes aina joissakin henkilöstöryhmissä. Prosessien kehittäminen vaatii kuitenkin koko organisaation

sitoutumista. Vaikka prosessien kehittämisessä käytettäisiin ulkopuolista apua, on organisaation henkilöstön vastuulla tehdä työt. Uudistettujen prosessien käyttöönotto kestää liian kauan, mikäli organisaation alemmatkin tasot eivät ole sitoutuneet muutokseen. Usein sitoutuminen on vaikeampaa, jos henkilöstö ei näe itselleen koituvan mitään hyötyä uusista toimintatavoista. (Prosessien kehittämiseen osallistuvat 2012.)

Muutosvastaisuutta voidaan vähentää muutamilla yksinkertaisilla asioilla. Usein henkilöstön mielestä työt voitaisiin tehdä niin kuin aina ennenkin. Muutosvastaisuuden vähentämiseksi kannattaa koota henkilöstö koolle ja kertoa muutoksista kaikille yhdessä. Myös henkilöstön mielipiteiden kuuntelemiselle ja keskustelulle kannattaa varata aikaa. Muutosvastaisuutta pystytään vähentämään myös perustelemalla muutokset ja osallistamalla henkilökuntaa niihin. Henkilöstön kannustaminen on tärkeää. Muutoksen hyväksymiseen voi kulua jonkin aikaa ja henkilöstön kanssa voi olla tarpeen keskustella useampia kertoja. (Lee, Ravantti & Räisänen 2014.)

Ilmarisen oppaassa onnistuneeseen muutokseen (2014) sanotaan, että muutoksen läpivieminen ei ole helppoa. Tutkimustiedon mukaan suuri osa muutoshankkeista jää tavoitteistaan tai epäonnistuu. Muutokset voivat olla kuinka pieniä tai suuria hyvänsä, mutta ne aiheuttavat aina epävarmuutta ja epäselvyyksiä. (Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2014.)

Jotta muutoksen läpivieminen on mahdollista, sitä pitää aina johtaa. Tärkeintä johtamisessa on saada muutosprosessi vietyä läpi ja osaksi koko organisaation toimintaa. Muutoskyky on tärkeä osa yrityksen menestyksen tekijöissä. (Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2014.)

5 Tutkimus

5.1 Tutkimusmenetelmät

Olen valinnut opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Sen lähtökohdat ja edellytykset sopivat tutkimusaiheeseeni parhaiten. Tutkimusaiheeni ei myöskään pysty esittämään tilastollisin keinoin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen. Se sisältää ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta. Todellisuutta ei kuitenkaan voi pirstoa mielivaltaisesti. Tapahtumat muovaavat toisiaan ja monensuuntaisten suhteiden löytäminen on mahdollista. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Aineisto on koollisesti luonnollista ja sitä kerätään todellisissa tilanteissa. Ihmisiä suositetaan tiedonkeruussa. Omiin havaintoihin ja keskusteluihin luotetaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia eli tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Tutkimuksen on tarkoitus paljastaa odottamattomia asioita. (Hirsijärvi 2000, 155.)

Aineiston hankinnassa käytetään metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat esiin. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma etenee tutkimuksen mukana, ja sitä toteutetaan joustavasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia asioita käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.)

Laadullisesta tutkimuksesta saadaan tulokseksi ehdollisia selityksiä, jotka rajoituvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. On yleinen toteamus, että kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi ym. 2000, 152.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimukseeni, sillä tutkimukseni kuvaa todellista elämää. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineistoa on koottu todellisissa tilanteissa. Aiheittani ei pysty teoreettisesti todistamaan, joten aineistoa on havainnoitava tarkasti ja sen pohjalta on tehtävä päätelmiä. Tulokseksi saadaan ehdollisia selityksiä. Tuloksia ei voi myöskään suoraan liittää minkään toisen vastaavan ongelman ratkaisuun.

5.1.1 Aineiston keruu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston laatu on sen kokoa tärkeämpää. Tutkimusaineiston tarkoitus on toimia apuvälineenä asian ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä ei tavoitella samaan tapaan kuin määrällisessä. Pohdittaessa sopivaa kokoa aineistolle hyvä kysymys voisi olla: Millaisella tutkimusaineistolla saan kattavan kuvauksen tutkimusongelmasta? (Vilka 2015, 150.)

Tehtäessä tutkimusta laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, voidaan tutkimusaineistoa kerätä monin tavoin. Ihmisten tuottama materiaali kertoo aina jotakin laadusta, joita ihmiset ovat elämässään kokeneet. Tyypillisin tutkimusaineiston keräämistapa on tutkimushaastattelut. (Vilka 2015, 122.)

Haastattelut ovat myös minun opinnäytteeni tutkimusmateriaalin keruumenetelmä. Haastatteluissa on kyllä tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus, jolloin on kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruusta ja Vilkan (2015, 123) mukaan oikeampi tapa olisi puhua tutkimushaastatteluisista. Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tutkimushaastattelut tehdään tyypillisesti yksilöhaastatteluina, mutta tarvittaessa niistä voidaan muotoilla myös pari- tai ryhmähaastatteluja. (Vilka 2015, 123.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä aineistoa tarkastellaan moninaisemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineiston kerääminen ei tyypillisesti ole kovin suunnitelmallista, sillä tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja, jolloin tutkija ei määrrä aineiston tärkkeellisyydestä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.)

Tutkimuksessani aineiston keruumenetelminä on käytetty lomakehaastattelua ja avointa haastattelua. Avoimia haastattelutilanteita on ollut useampia, ja ne on toteutettu ryhmähaastatteluina. Avoimilla haastatteluilla on laajennettu ja tarkennettu lomakehaastattelusta saatua tietoa.

Minunkaan tutkimusaineistostani ei tule olemaan mahdollista tehdä yleistyksiä jo sen pienen koon vuoksi. On kuitenkin tärkeää muistaa haastatteluja tehdessä, että ne oikeasti ovat avuksi tutkimusongelman ratkaisussa. Aineiston avulla tulee saada kattava kuva tutkimusongelmasta.

Lomakehaastattelu tai standardoitu haastattelu sopii aineiston keräämiseen, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on rajattua asiaa koskevat mielipiteet tai kokemukset. Lomakehaastattelussa tutkija on päättänyt ennalta kysymykset, niiden muodon ja järjestyksen. Lomakehaastattelussa sopiva määrä kysymyksiä on kolmesta kuuteen. (Vilka 2015, 123.)

Avoimen tai syvähaastattelun periaatteena on, ettei haastattelu rakenneta kysymysten tai teemojen ympärille. Vastaaja saa puhua aiheesta vapaasti ja valitsemastaan näkökulmasta. Haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla ja perustuu vuorovaikutukseen. Haastattelijan tulee huolehtia haastattelun jatkumosta ja tarvittaessa esittää syventäviä kysymyksiä. (Vilka 2015, 126-127.)

Lomakehaastattelun olen valinnut, koska tutkimusongelmani ei ole kovin laaja eikä koske suurta joukkoa. Lomakehaastattelun avulla on helppo kartoittaa henkilöstön näkemyksiä sisäisestä laskuttamisesta. Avoimen haastattelun ajattelin toimivan, sillä havaitsin jo alkutapamisissa henkilöstön puhuvan aiheesta sujuvasti.

5.2 Lähdekritiikki

Tilastokeskuksen tiedonhaku -sivuilla kerrotaan lähdekritiikin käytöstä. Lähdekritiikin avulla arvioidaan tietolähteiden luotettavuutta. Sitä tulee tehdä koko tiedonhaun ajan. Erityisesti internetlähteiden kanssa pitää olla tarkkana, sillä nettiin on helppo tuottaa tietoa ilman, että sitä tarkistetaan. (Lähdekritiikki 2015.)

Tiedon luotettavuuden arvioinnissa huomiota täytyy kiinnittää esimerkiksi kirjoitusasuun, johdonmukaisuuteen ja uskottavuuteen. Usein nimettömänä julkaistut lähteet ovat epäilyttäviä. Myös kaupallisilla markkinointisivuilla olevaan tietoon kannattaa suhtautua varauksella. (Lähdekritiikki 2015.)

Sivun ylläpitäjällä on tärkeä rooli lähdekritiikkiä tehdessä. Tunnetummat tutkittavan alan tahot tiedon julkaisijoina ovat luotettavimpia. Esimerkiksi postituslistalla tai keskustelufoorumilla julkaistut lähteettömät tiedot eivät sovellu tutkimuksen lähteiksi. (Lähdekritiikki 2015.)

Valitessani lähteitä opinnäytetyöhöni olen pyrkinyt tarkistamaan niiden luotettavuuden. Internetlähteissä olen yrittänyt valita tunnettujen julkaisijoiden kirjoituksia. Tutkimusvaiheessa ja sisäisen laskutuksen nykytilanteen selvittämisessä lähteenä on käytetty yrityksessä työskentelevien ihmisten tietoa aiheesta. Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, omiin havaintoihin ja keskusteluihin on luotettu.

5.3 Tausta ja toteutus

Ajatus Cramo Finland Oy:n Tuusulan keskuskorjaamon sisäisen laskuttamisen kehittämismahdollisuuksien tutkimisesta tuli toimeksiantajalta. Vuokraamoilta oli tullut palautetta laskutuksesta, ja myös huollon puolella siinä todettiin olevan parantamisen varaa.

Teorian avulla on pohjustettu tutkimusta ja luotu taustatietoa sitä varten. Teoriataustalla myös lisätään tutkimuksen uskottavuutta. Teoria-osuudessa on pyritty käsittelemään tutkimuksen aiheeseen liittyviä asioita.

Opinnäytetyöni tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineistoa tutkimusta varten on kerätty haastatteluin. Lomakehaastattelun (Liite 1) avulla selvitettiin laskutuksen parissa työskentelevien henkilöiden mielipiteitä laskutuksen toimivuudesta. Kyseeseen vastasi kymmenen henkilöä. Lomakehaastattelusta saatujen vastausten pohjalta keskustelin melko vapaamuotoisesti keskuskorjaamolla laskuttajana työskentelevän henkilön sekä pienkonepuolen henkilöstöjohtajan kanssa. Mielipiteitä ja näkemyksiä on selvinnyt myös muis-

sa keskustelutilanteissa.

5.4 Toimeksiantajan esittely

Cramo-konserni on suomalainen yritys. Cramo on täyden palvelun rakennuskonevuokraamo. Koneiden ja laitteiden lisäksi vuokrataan siirtokelpoisia tiloja ja tarjotaan rakentamista, saneeraamista ja kunnossapitoa tukevia palveluja. Cramo toimii 15 maassa ja sillä on 328 toimipistettä, joista 54 sijaitsee Suomessa. Vuonna 2015 Cramo työllisti keskimäärin 2486 henkilöä, joista 448 Suomessa. (Cramo yritysesitys 2016 Power Point -esitys 2016.)

Cramo on ollut listattuna Helsingin Pörssissä keskiuurissa yhtiöissä vuodesta 1988. Liikevaihto vuonna 2015 oli 668 M€, josta Cramo Finlandin osuus oli 110,9 M€. EBITA-liikevoitto (Earnings Before Interest, Taxes and Amortization; Suomen kirjanpitoikäytännössä liikevoitto ennen liikevaihto- ja konserniliikevaihtopoistoja ja aineettomien oikeuksien poistoja. (Taloussanakirja 2016.)) vuonna 2015 oli 85 M€, josta Suomen osuus oli 22,4 M€. Liikevaihto oli kasvanut edellisvuodesta 2,5 prosenttia ja EBITA liikevoitto 20,7 prosenttia. (Cramo yritysesitys 2016 Power Point -esitys 2016.)

Vuonna 2015 Suomen osuus Cramon myynnistä oli 16 prosenttia. Suurin osuus myynnistä tuli Ruotsista, jonka osuus oli 49 prosenttia. Suurin osuus (25 %) myynnistä saatiin rakennuskoneiden vuokraamisella. Toiseksi suurin osuus oli palveluilla (22 %). Loppumyynti jakautui työmaatilojen (10 %), siirtokelpoisten tilojen (15 %), nosto- ja siirtokaluston (18 %) ja maanrakennuskoneiden (10 %) vuokraamisen kesken. Kaiken kaikkiaan suurin osa tuotoista tulee siis vuokraustoiminnasta. Myynnistä 55 prosenttia tapahtuu rakennusteollisuudelle. (Cramo yritysesitys 2016 Power Point -esitys 2016.)

Tuusulan keskuskorjaamo huoltaa koneita ja laitteita. Vuokraamot lähettävät rikkiäiset tai huoltoa kaipaavat koneet korjaamolle. Korjaamo laskuttaa vuokraamoja. Vuokraamot laskuttavat asiakasvauriotilanteissa lopullista asiakasta. Keskuskorjaamo huoltaa koko Suomen vuokraamojen koneet. Korjaamo työllistää noin 30 henkilöä. Korjaamo toimii kolmella eri osalla; se huoltaa alueen 1 eli Etelä-Suomen henkilönostimet ja koko Suomen hissit ja mastolavat sekä tools- eli pienemmät koneet ja laitteet. Korjaamon lisäksi samalla alueella Tuusulassa toimii myös konevuokraamo. Korjaamo ja vuokraamo yhdessä muodostavat Suomen suurimman Cramon yksikön.

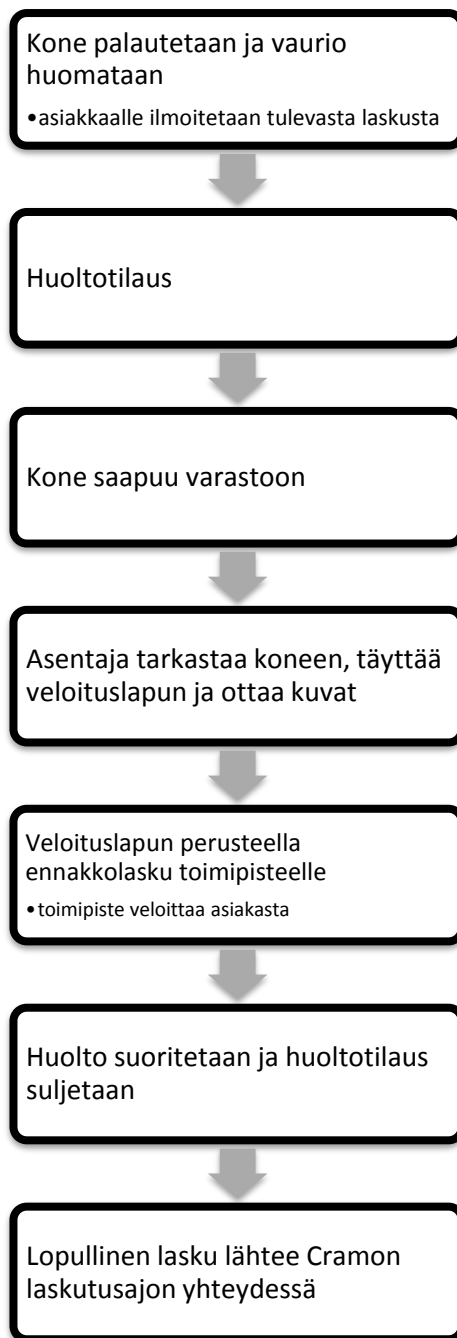
5.5 Sisäisen laskutuksen prosessi nyt

Yrityksen sisäisessä myynnissä ja laskuttamisessa on aina se etu, ettei asiakkaita tarvitse met-
sästää tai pelätä menettävänsä. Sisäistä myyntiä varten ei myöskään tarvitse mainostaa. Näin
on myös Tuusulan keskuskorjaamolla. Kaikki Cramon koneet huolletaan sen oman korjaamo-
puolen toimesta. Joskus korjaamo käyttää ulkopuolisten toimijoiden apua, mutta se huolehtii
sen hankinnasta itse.

Sisäistä laskuttamista tehdään, jotta kulut ja tuotot saadaan kirjattua oikeille toimipisteille tai
kustannuspaikoille. Sisäisen laskuttamisen avulla kulut kiertävät oikeiden tahojen kautta. Kor-
jaamo maksaa varaosista saman hinnan, kuin millä se myy ne eteenpäin ja saa tuottonsa kor-
jaustyöstä. Vuokraamo saa korjaustapauksissa tuottonsa varaosien myynnistä tulevasta myyn-
tihinnan ja korjaamon laskuttaman hinnan erotuksesta. Vaikka vuokraamot maksavat korjaa-
molle korjaamisesta, raha pysyy kuitenkin saman yrityksen, eli Cramon sisällä. Keskuskor-
jaamo on aloittanut asiakasvauriolaskuttamisen vasta vuonna 2010.

Cramolla on käytössä sen oma toiminnanohjausjärjestelmä Rental, jonka kautta myös laskutus
toimii. Ohjelma on suunniteltu ensisijaisesti vuokraamojen käyttöön. Laskutusta hoidettaessa
koneen tiedot ja huoltohistoria löytyvät ohjelmasta, mutta varaosien hinta tulee etsiä erilli-
sestä luettelosta. Luettelon hinnat päivitetään aina tilausta tehdessä ajantasaisiksi.

Sisäisessä laskutuksessa kulut on tarkoitus saada lopullisen asiakkaan maksettavasti. Korjaamo
siis laskuttaa vuokraamoita, vuokraamot asiakkaita. Näin kulut ja tuotot saadaan sijoitettua
oikeille paikoille myös kustannuslaskennassa. Alla olevasta prosessikaaviosta (Kuvio 2) selviää
laskutusprosessin eteneminen.



Kuvio 2: Sisäisen laskuttamisen prosessi tällä hetkellä

Sisäisen laskutuksen prosessi alkaa siitä, kun vuokraavalta toimipisteeltä saadaan huoltotilaus. Koneen tai laitteen saapuessa korjaamolle niin kutsuttuun palautusruutuun, asentaja tarkastaa koneen. Asiakasvauriutilanteissa koneesta otetaan kuvia, joiden avulla vauriot voidaan tarpeen vaatiessa todistaa. Koneita tarkastaessaan asentaja täyttää ”veloituslapun”, johon kirjataan koneen tunnistustiedot, vauriot/viat, arvio korjaamiseen tai huoltoon kuluvista työtunneista sekä tarvittavista varaosista. Näiden tietojen pohjalta tehdään Rentaliin huoltotilaus. Asiakkaalle pyritään ilmoittamaan mahdollisimman pian vaurioista ja niistä aiheutuvasta

laskusta. Ohjelmasta saatavan vuokratarkastuksen perusteella voidaan tarkistaa, mikä toimipiste konetta on vuokrannut, eli ketä laskutetaan. Normaalikierrossa koneen saapumisesta varastoon menee noin 4-12 päivää työtilanteesta riippuen siihen, että kone on asentajalla korjattavana.

Huoltotilauksen perusteella tehdään ennakkolasku. Tämän vuoksi tietojen tulee olla mahdollisimman tarkkoja huoltotilauksessa. Ennakkolaskusta huolimatta huoltotilaus pysyy auki niin kauan, että kone on huollettu. Asiakkaalle lähetetään sähköpostitse tilausvahvistus korjauksesta tai huollosta. Tilausvahvistuksesta näkyvät samat asiat kuin huoltotilauksesta. Myös työtuntien sekä varaosien hinnat ovat näkyvillä. Varaosista ovat näkyvillä hinnat, joilla korjaamo laskuttaa sekä ohjevähittäishinnat. Tämän tilausvahvistuksen perusteella toimipiste laskuttaa lopullista asiakasta.

Ennakkolaskut lähetetään pdf -muodossa sähköpostin välityksellä. Lopulliset laskut muodostuvat, kun kone on korjattu ja huoltotilaus suljettu. Laskut lähtevät seuraavassa Cramon sähköisessä laskutusajossa. Ajoja tehdään kaksi kertaa kuukaudessa. Samoissa ajoissa lähtevät myös vuokraamojen laskut lopullisille asiakkaille. Maksuehtona on 30 pv netto.

Yllä kuvataan, kuinka laskutus ideaalitalanteessa toimii. Todellisuudessa se ei kuitenkaan suju aina yhtä onnistuneesti. Joissakin tapauksissa asiakasvaurio jää huomaamatta vuokraamon palautustarkastuksessa tai konetta ei lähetetä huoltoon, koska vaurio, esimerkiksi lommo, ei häiritse koneen käyttöä. Minulla ei ole tietoa, kuinka hyvin vuokraamot ilmoittavat asiakkailleen tulevista asiakasvauriolaskuista, mutta se ei vaikuta sisäiseen laskuttamiseen.

Jos kone yllämainitusta syystä saapuu korjaamon varastolle ilman huoltotilausta tai väärällä tilauskoodilla, sen saaminen huoltoon viivästyy ja näin viivästyy myös kuluarvion/ennakkolaskun lähettäminen vuokraamolle. Mikäli konetta on vuokrattu esimerkiksi lommoisena tai asiakasvauriota ei ole huomattu ajoissa, ei välttämättä saada enää selvitettyä, kenen asiakkaan käytössä kone on hajonnut, jolloin korjauslasku jää vuokraamon maksettavaksi ja Cramon tappioksi.

Cramolla on myös franchising -pisteitä, jotka eivät itse hoida laskutustaan. Tällöin jokin toinen, lähellä oleva toimipiste huolehtii myös franchising -pisteen laskutuksesta. Esimerkiksi Järvenpään franchising -pisteen laskutuksen hoitaa Tuusulan vuokraamo.

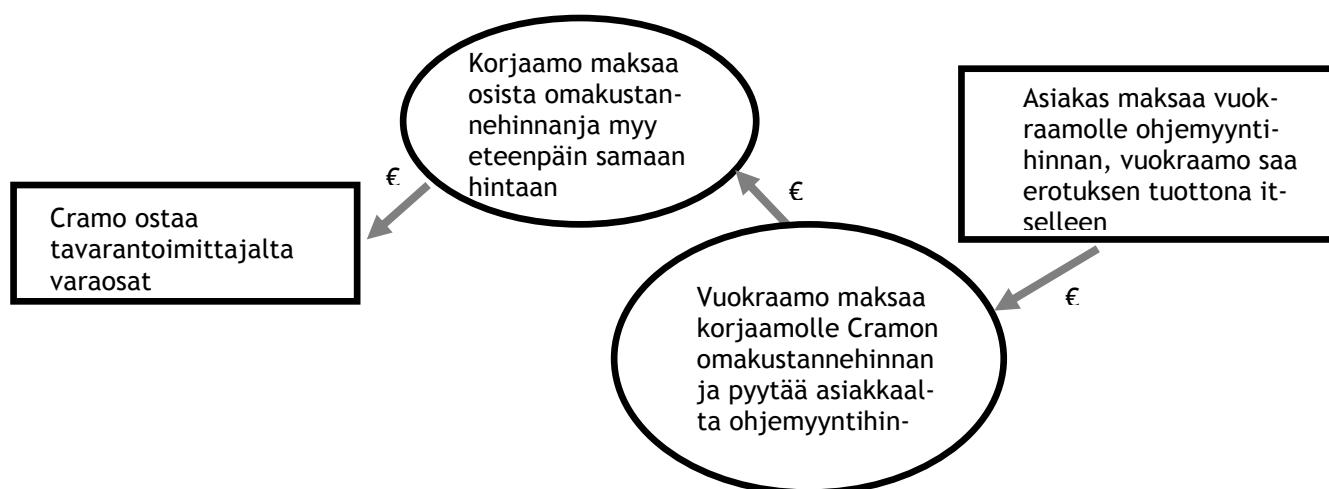
Palautuksessa tai tarkastuksessa huomattavat puuttuvat varusteet laskutetaan myös aina vuokraamoilta. Joskus huoltoja tilataan myös ulkopuolisilta toimitsijoilta, jolloin heidän ottamansa veloitus veloitetaan samansuuruisena vuokraamolta. Vuokraamot veloittavat näissäkin tilanteissa lopullista asiakasta.

Asiakkaan rikkoessa koneen niin, että sen korjaaminen tulee kalliimmaksi kuin koneen arvo on, joutuu asiakas lunastamaan koneen itselleen. Korjaamo laskuttaa koneesta sen kirjanpitoarvoon pohjautuvan summan. Usein asiakas ei kuitenkaan halua konetta itselleen, vaan se jää seisomaan korjaamon tiloihin, kunnes asiakkaalta (, jonka omaisuutta kone nyt on) saadaan lupa koneen romuttamiseen.

Mikäli kyseessä ei ole asiakasvaurio, asentaja korjaa koneen normaalisti ja merkitsee huoltotilauksen veloitusriveille käyttämänsä työtunnit ja varaosat. Tällöin asentajan täytyy muistaa poistaa huoltotilauksessa oleva alv-täppä. Normaaleissa omissa huolloissa ja korjauksissa toimitaan samoin kuin edellä, mutta huoltotilaukseen pitää muistaa lisätä ilmainen-täppä. Normaaleja huoltoja kuten kulumista ei siis laskuteta.

5.5.1 Rahan liikkuminen ja kustannuspaikat sisäisessä laskuttamisessa

Alla olevassa kuviossa (Kuvio) selvitetään kuinka raha liikkuu sisäisen laskutuksen eri vaiheissa.



Kuvio 3: Rahan liikkuminen sisäisen laskutuksen prosessissa

Laskutuksessa ja kustannuslaskennassa on tarkoituksena, että Tuusulan keskuskorjaamo maksaa varaosat tavarantoimittajalle, ja se kirjataan kuluksi korjaamon kustannuspaikalle. Korjaamo myy varaosat eteenpäin omakustannehintaan ja saa tuottonsa korjaamisen tuntilaskutuksesta. Korjaamon kustannuspaikalle tuotot tulevat siis tuntityömyynnistä. Varaosakirjaukset kumoavat toisensa, koska ne ostetaan ja myydään samaan hintaan. Keskuskorjaamo ei saa kaikesta korjaamisesta tuottoa, sillä vain asiakasvaurioista veloitetaan. Normaalia kulumista ja vuosihuoltoja ei laskuteta vuokraamoilta.

Korjaamon laskut kirjataan vuokraamoille kuluksi kustannuslaskennassa. Vuokraamisen lisäksi vuokraamoiden olisi tarkoitus saada osansa korjaamisesta. Tarkoitus olisi, että vuokraamot maksaisivat korjaamolle laskun mukaisesti Cramon maksamat omakustannehinnat ja myisivät varaosat eteenpäin ohjevähittäismyyntihinnoin. Näin vuokraamo saisi itselleen tuottona korjaustoiminnasta omakustannehinnan ja ohjevähittäismyyntihinnan erotuksen.

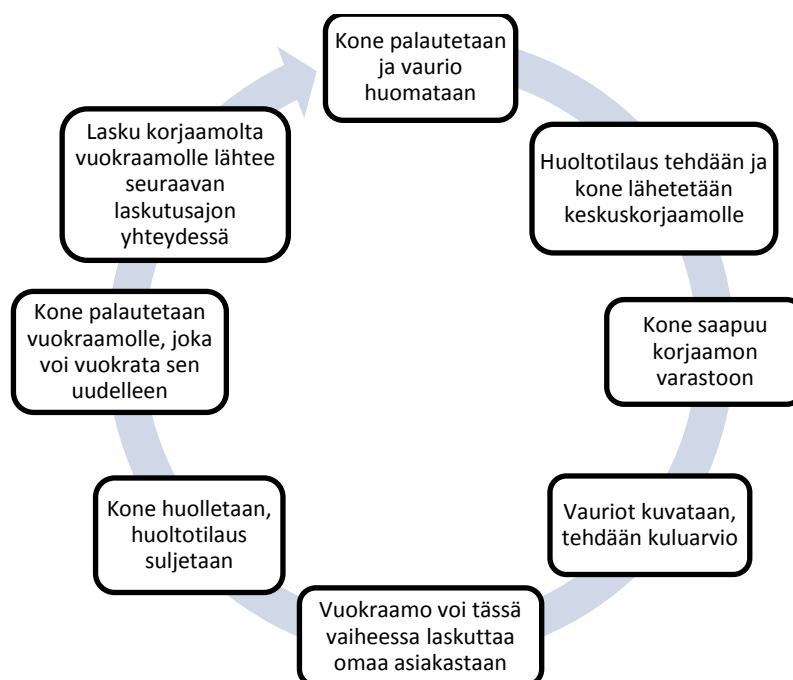
Käytännössä koneen rikkonut asiakas siis maksaa kaikki korjaamisesta aiheutuvat kulut, kuten kuuluukin. Sisäisen laskuttamisen avulla kulut ja tuotot saadaan kirjattua oikeille paikoille kustannuslaskennassa. Kustannuslaskennasta saatavia tietoja voidaan käyttää avuksi esimerkiksi päätöksenteossa tai niiden avulla voidaan seurata eri toimipisteiden kannattavuutta ja havaita kehittämiskohteita.

5.5.2 Koneen kulkeminen vs. sisäisen laskutuksen kulkeminen

Sisäisen laskutuksen prosessin pitäisi ideaalilanteessa lähteä liikkeelle jo siinä vaiheessa, kun asiakas palauttaa koneen vuokraamolle. Koneen vastaanottavan henkilön tulisi tehdä heti palautustarkastus ja ilmoittaa asiakkaalle tulevasta korjauslaskusta. Seuraavaksi vuokraamon tulisi tehdä huoltotilaus korjaamolle ja lähettää kone korjaamoon.

kuten luvussa 5.5 olevassa sisäisen laskutuksen prosessikuvauksessa kerrottiin, korjaamolla asentaja tarkastaa koneen ja ottaa valokuvat todisteeksi vaurioista. Hän myös täyttää veloituslapun, johon hän kirjaa arvion työhön kuluvista tunteista sekä listaa tarvittavat varaosat. Tämän lapun perusteella korjaamon toimistolta lähetetään ennakkolasku/kuluarvio koneen vuokranneelle toimipisteelle.

Vuokraamo muokkaa kuluarviota siten, että se nostaa varaosien hinnat ja lähettää laskun siten asiakkaalleen. Kone otetaan huoltoon sen tullessa vuoroon. Koneen saapumisesta keskuskorjaamon varastoon menee keskimäärin neljästä kahteentoista päivää ennen kuin konetta aletaan huoltaa. Huollon kestoon vaikuttaa muu työtilanne ja varaosien saatavuus. Kun kone on saatu korjattua, kirjataan ylös oikeasti kuluneet tunnit ja varaosat. Tämän tiedon perusteella keskuskorjaamo laskuttaa vuokraamoja. Kun kone on huollettu, se lähetetään takaisin vuokraamolle tai toiselle vuokraamolle, joka sitä tarvitsee. Kone saadaan takaisin vuokrauskäyttöön heti.



Kuvio 4:Koneen eteneminen vs. Laskituksen eteneminen

Erityisen tärkeää olisi saada kuluarvio nopeasti, jotta vuokraamo voi laskuttaa lopullista asiakasta. Vuokraamo itse saa käytännössä korjaamon laskusta rahat takaisin asiakkaalta. Mikäli laskun saaminen asiakkaalle viivästyy, on rahoja vaikeampi saada. Jos kaikki toimii hyvin, eli vaurio huomataan heti palautustarkastuksessa ja huoltotilaus tehdään heti, saadaan kuluarvio lähetettyä vuokraamolle alle viidessä päivässä.

Koko sisäisen laskituksen prosessi voi siis viedä aikaa melko kauankin, jos korjaamolla on kiirettä ja koneen saaminen huoltoon kestää kauan. Koneen rikkonutta asiakasta päästään kuitenkin laskuttamaan melko nopeasti koneen palauttamisesta, jos kaikki osat toimivat kuten pitäisi. Koneen vuokrannut vuokraamo voi joutua odottamaan korjauslaskua hieman pidempään.

5.6 Sisäisen laskituksen prosessin kehittäminen

Tuusulan keskuskorjaamon sisäisen laskuttamisen muutostarve tulee yrityksen sisältä. Laskuttamisen köpelyyden koetaan vaikeuttavan päivittäistä toimintaa. Myös laskujen vastaanottajat ovat toivoneet laskituksen kehittämistä.

Laskituksen kehittämisprosessissa tavoitteena on saada laskutus toimimaan siten, että kaikki osapuolet kokevat sen toimivaksi. Toiminnan pitäisi olla sujuvaa ja selvää kaikille. Prosessin nopeuttaminen voisi myös olla tavoitteena.

Kuten teoria-osuudessa selvitettiin, yllä tehty prosessin dokumentointi on tärkeää sen kehittämisen kannalta. Myös prosessin parissa työskentelevien henkilöiden mukanaolo on tärkeää, koska he tuntevat prosessin ja pystyvät löytämään siitä kehityskohtia. Prosessin parissa työskentelevä henkilöstö auttoi minua selvittämään prosessin etenemistä.

Yleisin kehittämiskohde prosesseja kehitettäessä on prosessin läpäisyajan nopeuttaminen. Myös tässä tapauksessa prosessin parissa työskentelevät henkilöt kokevat, että se toimii liian hitaasti. Koneen palauttamisesta vuokraamoon kestää liian kauan siihen, että vuokraamo pääsee laskuttamaan asiakasta. Nopeuttamalla sisäisen laskuttamisen prosessia myös rahan liikuminen nopeutuisi. Yleensä nopeampi prosessi on myös kustannustehokkaampi.

Kommunikaatio eri henkilöiden välillä on tärkeää prosessien kehittämisessä. Vaikka muutosvastarinta on yleistä, on koko yrityksen sitoutuminen prosessin kehittämiseen välttämätöntä. Ulkopuolisen avun käyttämisestä huolimatta vastuu työstä prosessin kehittämiseksi on yrityksen omalla henkilöstöllä.

Tässä tapauksessa prosessin kehittämistä on vasta suunniteltu. Kommunikaation tärkeys on kuitenkin tullut jo ilmi. Jokaisella sisäisen laskutuksen parissa työskentelevällä henkilöllä on oma näkemyksensä sen toiminnasta. Joitain havaittuja ongelmia oltaisiin voitu estää tai helpottaa jo aiemmin runsaammalla kommunikaatiolla. Mikäli sisäisen laskutuksen prosessia lähdetään kehittämään, tulisi henkilöstön ymmärtää kehittämisestä koituvat hyödyt, jotta he osallistuvat kehittämiseen hyvällä motivaatiolla.

Ennen prosessin kehittämisen aloittamista olisi hyvä kutsua henkilöstö koolle ja ilmoittaa asiasta. Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja keskusteleminen on myös tärkeää muutosvastaisuuden vähentämiseksi. Tulevat muutokset kannattaa myös perustella ja henkilöstöä osallistuttaa muutoksiin. Henkilöstön kannustaminen prosessin kehittämisessä on tärkeää.

5.7 Lomakehaastattelussa ilmi tulleita ongelmakohtia

Lomakehaastattelu lähetettiin sähköpostitse sisäisen laskutuksen parissa työskenteleville henkilöille. Olisin toivonut vastaamisen lomakehaastatteluun olevan hieman innokkaampaa, sillä kysely lähetettiin paljon useammalle henkilölle, kuin siihen saatiin vastauksia. Vastauksia saatiin noin kymmenen. Osassa vastauksista puututtiin myös kyselyn ulkopuolisiin asioihin. Vastauksissa oli kuitenkin melko selkeä yhtenäinen linja.

Lomakehaastatteluun saaduista vastauksista voidaan todeta, että sisäisessä laskuttamisessa on useampia eri asioihin liittyviä kehittämiskohteita. Henkilöt, jotka työssään tekevät laskuja, kokevat laskutusjärjestelmässä olevan joitakin epäkohtia ja henkilöt, jotka vastaanottavat

laskuja, eivät tunnu olevan täysin perillä siitä, miksi he saavat joitakin laskuja ja mikä on sisäisen laskutuksen tarkoitus.

Laskutuksessa ongelmia aiheuttavat esimerkiksi aikaviiveet. Toimipisteen tulisi saada tieto veloituksesta mahdollisimman pian. Joissakin tapauksissa vuokraava toimipiste on saanut laskun niin paljon vuokraamisen jälkeen, ettei se ole enää saanut veloitettua koneen vuokraamista asiakasta. Aikaviiveitä muodostuu jo ennen koneen tarkastamista ja huoltoon ottamista.

Myös laskutusohjelmassa on ongelmansa. Se toimii yhdessä toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Näin ollen laskutusta tehdessä tulee osata käyttää myös toiminnanohjausjärjestelmää, jossa koetaan olevat liikaa muistettavia asioita. Lisäksi virheiden korjaaminen ohjelmalla on hankalaa. Laskutettavien varaosien hintoja ei saa ohjelmasta suoraan, vaan ne haetaan erillisestä luettelosta. Vuokraamot myös kokevat varaosien hinnoittelun olevan kohtuutonta ja ajastaan jäljessä.

Laskuja myös lähtee toimipisteille ilman sen kummempia perusteluja. Tämä johtaa epäselvyyksiin. Toimipisteillä ei ymmärretä, mistä laskut tulevat ja laskutus koetaan epäselväksi tai jopa epäreiluksi. Laskujen koetaan tulevan tyhjästä. Tiedottamista ja ennakkoilmoituksia kaivataan enemmän.

5.8 Avoimissa haastatteluissa ilmi tulleita ongelmia

Avoimet haastattelut pidettiin Tuusulan keskuskorjaamon tiloissa. Haastatteluihin osallistui assistentti, joka pääasiassa huolehtii keskuskorjaamon sisäisestä laskuttamisesta ja keskuskorjaamon henkilöstöjohtaja. Pari kertaa keskustelin sisäisen laskutuksen toiminnasta myös koko Suomen korjaamotoiminnan johtajan kanssa. Keskustelu avoimissa haastatteluissa oli näkemysni mukaan melko hedelmällistä ja pysyi hyvin aiheen ympärillä. Asiasta ja opinnäytetyöstäni oltiin aidosti kiinnostuneita.

Haastattelutilanteissa keskusteltiin siitä, että laskutusperiaatteet, erityisesti varaosahinnoittelu, kaipaavat yhtenäistämistä. Tällä hetkellä nostinpuolen varaosat laskutetaan vuokraamoilta ohjehintojen mukaan ja TOOLS -puolen varaosat omakustannehintojen mukaan. Lisäksi laskuissa joskus huomioidaan varaosien rahtikustannukset ja joskus ei. Tällaiset epätasaisuudet laskutuksessa aiheuttavat asiakkaille hämmennystä.

Vuokraamoissa henkilökunta ei aina koe laskutuksen koskevan heidän työtään, josta aiheutuu ongelmia. Vuokraamoiden on tarkoitus saada itselleen tuottona omakustannehinnan(, jolla korjaamo laskuttaa) ja ohjemyyntihinnan(, jolla vuokraamoiden olisi tarkoitus laskuttaa asiakkaitaan) välinen erotus. Vuokraamot eivät kuitenkaan viitsi tehdä muutoksia laskuihin tai

tehdä uusia laskuja, vaan lähettävät samat laskut eteenpäin. Tällöin vuokraamolle kuuluvat tuotot jäävät saamatta. Lisäksi Cramolle kuuluva voitto jää kokonaan saamatta vaosien osalta, sillä ne lähtevät kyseisessä tilanteessa samalla hinnalla ulos kuin millä ovat tulleet sisään.

Koneita myös saapuu korjaamolle ilman, että niistä on tehty huoltotilaus tai tilauksen vikakoodi on väärä. Tämä hidastaa koneen pääsyä käsittelyyn, jolloin myös laskutus viivästyy. Joissakin tapauksissa koneille ei myöskään ole tehty kunnollisia palautustarkastuksia, jolloin asiakkaalle on sanottu kaiken olevan kunnossa, eikä myöhemmin huomattua vauriota ole voitu enää laskuttaa asiakkaalta. Rikkinäiset koneet voivat myös seisoa vuokraamoilla ennen korjaukseen lähettämistä, jolloin niin kustannusarvio kuin asiakkaan laskuttaminenkin hidastuvat. Koneita myös tulee kausihuoltoon niin, että ne ovat esimerkiksi aivan lommoilla. Lommot eivät ole haitanneet käyttöä, mutta korjaamo laskuttaa ne silti asiakasvaurioina. Vuokraamo ei kuitenkaan voi enää laskuttaa koneen lommottanutta asiakasta, koska ei ole tiedossa kuka asiakas on kyseessä.

Vuokraamot joutuvat tekemään kompromisseja asiakkaidensa kanssa laskutusasioissa. Vuokraamohenkilökunnan mielestä korjaamon veloitukset ovat kohtuuttoman kovia, eivätkä heidän asiakkaansa suostu maksamaan niin suuria summia. Eräässä keskustelussa tuli ilmi, että vuokraamossa työskentelevä henkilö oli käynyt itse katsomassa jonkin varaosan hintaa ja huomannut, että olisi saanut sen itse jopa neljä kertaa halvemmalla.

Siitä, että vuokraamot joutuvat tekemään kompromisseja laskutuksessaan aiheutuu haittaa paitsi vuokraamoille myös koko Cramolle. Kun vuokraamot joutuvat laskuttamaan korjaamisesta pienemmän hinnan kuin itse maksavat siitä, jäävät Cramon korjaamisesta saatavat tuotot pienemmiksi kuin olisi tarkoitus. Kompromissien tekeminen on kuitenkin ymmärrettävää, koska vuokraamot haluavat pitää asiakkaansa.

Tuusulan keskuskorjaamolla laskutuksen parissa työskentelevät henkilöt joutuvat toisinaan myös asiakkaiden turhautumisen purkamisen kohteiksi. Puhelimessa ja sähköpostitse ollaan asiattomia. Tämä johtuu yleisimmin siitä, että laskun koetaan tulleen tyhjästä tai aiheetta.

6 Kehitysehdotukset

Tutkimusta tehdessä useampi lomakehaastatteluun vastaaja toivoi enemmän kommunikaatiota korjaamon ja vuokraavien toimipisteiden välille. Myös niistä vastauksista, joissa ei toivottu lisää kommunikaatioita, voi havaita, että se olisi tarpeen. Runsaamman tiedottamisen avulla voitaisiin välttyä konflikteilta. Olisi hyvä, että laskun saaja ymmärtäisi, mistä lasku tulee. Laskutuksesta voitaisiin tehdä esimerkiksi ohjeistus, joka lähetettäisiin vuokraamoille. Myös kaavio laskutuksen etenemisestä voisi olla hyödyllinen. Kuukausittaiset raportit laskutuksesta

kuuluvat myös toiveisiin. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi koontilaskuin.

Huonoon käytökseen auttaisi ymmärrys siitä, miksi ja mistä lasku on tullut. Kommunikaation tärkeys käy siis ilmi tässäkin asiassa. Asiakaspalautteeseen tulisi kuitenkin pyrkiä myös kiinnittämään huomiota ja miettiä, kuinka asioita voisi kehittää.

Laskutuksessa olevia aikaviiveitä saataisiin pienennettyä nopeammalla tiedotuksella. Nyt korjaamolle saapuu koneita, joille ei ole tehty huoltotilausta. Usein viivästyminen alkaa jo siinä vaiheessa, kun kone palautetaan vuokrauksesta. Suurin osa koneista menee tavaran vastaanottoon normaalipalautuksina ilman, että palautustarkastuksen tekijä tietää kyseessä olevan asiakasvauriokoneen. Tällöin ei myöskään tehdä huoltotilausta keskuskorjaamolle.

Mikäli asiakasvauriokoneet saataisiin poimittua jo palautusvaiheessa ja niistä tehtäisiin huoltotilaus, asiakkaalle saataisiin kustannusarvio nopeammin, alle viidessä päivässä koneen palauttamisesta. Tämä edellyttäisi, että vuokraamot ilmoittaisivat esimerkiksi vaihdetuista koneista heti. Samoin palautustarkastuksessa havaituista vaurioista tulisi ilmoittaa välittömästi. Tällöin kustannusarvio/ennakkolasku saadaan nopeasti ja laskutuskin lähtee käyntiin. Voidaan siis todeta, että tiedottamista kaivattaisiin myös tässä ongelmassa enemmän. Tiedottamisen lisäksi vuokraamoilla tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakasvaurioihin palautustarkastuksissa.

Laskutuskäytäntöjä tulisi yhtenäistää, jotta asiakkaille ei aiheutuisi turhaa hämmennystä. Tällä hetkellä osa hinnoista laskutetaan vuokraamoilta nettohinnoin (tools-puolen varaosat) ja osa ohjevähittäishinnoin. Myös rahtikustannukset ja pientarvikelisiä laskutetaan joskus ja joskus ei. Näille asioille pitäisi luoda selvät käytännöt. Kaikki hinnat voitaisiin esimerkiksi laskuttaa ohjevähittäishintojen mukaan ja rahtikulut sekä pientarvikelisiä laskuttaa aina. Erityistapauksissa voitaisiin neuvotella alennuksista tapauskohtaisesti.

Selvät käytännöt hinnoittelussa auttaisivat myös siihen ongelmaan, että vuokraamot eivät muokkaa laskuja lähettäessään niitä eteenpäin. Jos osassa laskuja hintoja pitää muuttaa ja osassa ei, voi muuttaminen helposti unohtua tai tuntua turhalta. Toisaalta myös vuokraamon saama tuotto hintojen välisestä erotuksesta jäisi saamatta, jos kaikki hinnat alettaisiin laskutamaan ohjevähittäishinnan mukaan. Lisäksi vuokraamot valittavat jo nyt hintojen olevan liian korkeita.

Toinen vaihtoehto ohjehinnoilla myymisen sijaan olisi antaa aina sama pieni prosentuaalinen alennus. Alennus ei kuitenkaan saisi olla suurempi kuin korjaamon saama alennus. Näin vuokraamot voisivat laskuttaa varaosat ohjehintojen mukaan ja saisivat alennusprosentin verran tuottoa. Tämä tietenkin edellyttäisi, että vuokraamot tekisivät uudet laskut ja korottaisivat

hinnat ohjevähittäishintoihin. Jotta toiminta olisi helppoa ja selkeää, tulisi kaikilla osa-alueilla alennusprosentin olla sama.

Vaikka laskutusohjelmassa koetaan olevan laskutusta hankaloittavia asioita, siihen ei voida toistaiseksi vaikuttaa, koska sama ohjelma on käytössä koko konsernilla. Ohjelma on lisäksi Cramon oma. Joskus tulevaisuudessa tarkoituksena olisi kuitenkin saada varaosien hinnat suoraan ohjelmasta. Tähän vaiheeseen pääsemiseen vaikuttaa kuitenkin tällä hetkellä menevän vielä vuosia.

Vuokraamot ja vuokraamojen asiakkaat valittavat varaosien olevan liian kalliita, jopa kohtuuttoman hintaisia. Keskuskorjaamo käyttää vain koneiden ja laitteiden alkuperäisiä, valmistajan tuottamia varaosia, eikä ole valmis muuttamaan tätä käytäntöä. Tästäkin asiasta olisi hyvä keskustella yhdessä ja selvittää, miksi tehdään niin kuin tehdään ja miksi hintojen koetaan olevan kohtuuttoman korkeita.

Vaikka asia ei varsinaisesti koskekaan Tuusulan keskuskorjaamon sisäistä laskuttamista, tulisi yrityksen miettiä ratkaisuja, joilla vuokraamot voisivat jatkossa välttyä kompromissien teosta omassa laskutuksessaan. Vuokraamojen on kuitenkin pakko ajatella myös asiakaspalvelua ja asiakkaiden pitämistä yrityksessä. Mikäli korjaamon laskuista ei saada koko summaa asiakkaalta, Cramo menettää rahaa. Toisaalta rahaa menetetään siinäkin tapauksessa, että asiakkaat vaihtavat kilpailijalle. Tähän ongelmaan kannattaisi mielestäni yrittää pohtia yhdessä mahdollisia ratkaisuja tai helpotuskeinoja.

Moneen ongelmaan voisi auttaa yhteinen yleinen ohjeistus sisäisen laskutuksen toiminnasta. Se voitaisiin sijoittaa esimerkiksi yhtiön sisäiseen verkkoon. Ohjeistuksessa laskutus tulisi käsitellä alusta loppuun. Jokaisen toimijan tulisi ohjeistuksen avulla ymmärtää omat velvollisuutensa sekä se, miksi tietyt asiat tehdään. Esimerkiksi tilanteessa, jossa vuokraamo myy varaosat eteenpäin korottamatta hintoja ohjevähittäishintoihin, Cramolta jää tuloja saamatta. Ohjeistusta luodessa ja siitä keskustellessa tulisi kuitenkin pitää huoli siitä, ettei ketään syytellä ja että vastuut jakautuvat tasaisesti. Ohjeistus voisi olla esimerkiksi pdf -tiedosto tai power point -esitys. Myös tavallinen verkkosivu hoitaisi asian. Henkilöstölle, jota asia koskee, voitaisiin tiedottaa esimerkiksi sähköpostitse ohjeistuksen ilmestymisestä.

7 Lopuksi

Kehitystehtävässä tavoitteena oli tuottaa toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia toimeksiantajan sisäiseen laskuttamiseen. Tiivistettynä sisäistä laskutusta tulisi nopeuttaa ja yhtenäistää. Ennen kaikkea nopeuttaminen koskee vaiheita ennen kustannusarvion lähetettämistä

vuokraamoille. Toimeksiantajan toivoma prosessikaavio sisäisen laskutuksen etenemisestä löytyy myös työstä (Kuvio 2).

Kehitysehdotuksien keksiminen sisäiseen laskuttamiseen oli vaikeaa, sillä minulla ei ole kokemusta vuokraamoalalta eikä laskutuksen parissa työskentelystä. Korjaamon henkilökunta osasi kuitenkin perehdyttää minulle laskutuksensa toimintaa riittävässä määrin.

Haasteita toi myös se, ettei käytössä olevaan ohjelmaan voi vaikuttaa. Ohjelma on Cramo -konsernin oma ja käytössä kaikissa Cramo -maissa kaikissa toimipisteissä, joten on ymmärrettävää, ettei yhden toimipisteen ohjelmistoja ole järkevää lähteä muuttamaan. Toivottavasti ohjelmaa kuitenkin kehitetään jatkossa myös laskutuksen kannalta ystävällisempään suuntaan.

Tutkimusmenetelmäksi valitsemani kvalitatiivinen tutkimus palveli mielestäni opinnäytetyön tarkoituksia hyvin. Tutkimusmenetelmälle tyypillisesti tutkimusta tehtäessä on luotettu omiin mielipiteisiin ja tutkittavien henkilöiden mielipiteisiin. Tutkittavien eri näkökulmat on pyritty ottamaan huomioon.

Aineiston kerääminen haastatteluin toimi oman tutkimusongelmani kanssa mielestäni hyvin. Aineistoa kerättiin lomakehaastattelulla ja avoimilla haastatteluilla. Olisin toivonut lomakehaastatteluun hieman innokkaampaa vastaamista. Saaduista vastauksista löytyi kuitenkin yhtäläisyyksiä, joiden avulla voitiin muodostaa päätelmiä. Avoimessa haastattelussa haastattelu ei tehdä minkään teeman tai kysymysten perusteella, vaan vastaaja saa puhua aiheesta vapaasti omasta näkökulmastaan. Pidin useampia avoimia haastatteluja, joista osassa paikalla oli useampia henkilöitä. Keskustelu avoimissa haastatteluissa toimi mielestäni melko hyvin.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon lisää ison yrityksen eri toimipisteiden välisestä toiminnasta. Myös laskutus prosessina selkeytyi. Teoria-asiat palautuivat mieleen tarkemmin kirjoittaessa.

Opinnäytetyöni tekeminen on otettu toimeksiantajalla vastaan positiivisin mielin ja mielenkiinnolla. Henkilöstö on ollut yhteistyöhalukasta. Henkilöstö on myös vaikuttanut siltä, että olisi aidosti kiinnostunut kehittämään sisäistä laskuttamista. Tulevaisuudessa toivon kuulevani, onko kehitysehdotuksiani otettu käyttöön ja jos on, ovatko ne toimineet tai onko niistä ollut mitään hyötyä.

Laadullisin menetelmin tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samoin menetelmin kuin määrällisen tutkimuksen. Tutkimuksen luotettavuus perustuu siis sen uskottavu-

teen, varmuuteen ja vahvistuvuuteen. Olen pyrkinyt säilyttämään objektiivisen näkökulman haastatteluissa ja vastauksien tulkinnessa.

Jälkikäteen katsottuna olisin tehnyt lomakehaastattelun jollekin internetistä löytyvälle kyselynteko -sivustolle. Silloin siihen vastaaminen olisi ollut helpompaa. Olisin myös voinut pitää kiinni alunperin suunnittelemani aikataulusta. Myöhemmästä valmiiksi saamisesta ei kuitenkaan ole ollut minulle haittaa.

Lähteet

Painetut lähteet

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys - Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Talponen, H. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Internet -lähteet

Balance Consulting. 2016. Tunnuslukuopas. Viitattu 13.10.2016.
www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut

Finlex. 2016. Kirjanpitolaki. 30.12.1997/1336. 2 luku, 3§. Viitattu 30.3.2016.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search\[type\]=pika&search\[pika\]=myyntisaamiset](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search[type]=pika&search[pika]=myyntisaamiset)

Ilmarinen. 7.11.2014. Liitepankki. Onnistunut muutos - Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 14.10.2016.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Lappeenranta University of Technology. 27.1.2009. SAKE. Tunnuslukujen hyväksikäyttö. Viitattu 13.10.2016. http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake_mittarilista.pdf

Lee, E-M., Ravantti, E. & Räisänen, V. 2014. Työterveyslaitos. Työhyvinvointifoorumi. Työhyvinvoinnin usein kysytyt kysymykset. Viitattu 8.4.2016.
http://www.ttl.fi/partner/thf/hankeet/apajaisku/Documents/Ty%C3%B6hyvinvoinnin%20usein%20kysytyt%20kysymykset_2014_Ty%C3%B6terveyslaitos_R%C3%A4is%C3%A4nen%20Ravantti%20ja%20Lee_2.pdf

Lindorff Profit. 15.4.2015. Laskujen maksuaika rajataan 30 päivään. Viitattu 8.4.2016.
<http://profit.lindorff.fi/laskujen-maksuaika-rajataan-30-paivaan/>

Logistiikan maailma. 2016. Prosessien kehittäminen. Viitattu 1.4.2016.
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Prosessien_kehitt%C3%A4minen

Oamk. 2008. Kirjanpidon perusteet. Peruskäsitteitä. Kirjanpidon tarkoitus. Viitattu 8.4.2016.
http://www.oamk.fi/-merjalu/kirjanpidon_perusteet/kirjanpidon_tarkoitus.htm

Oulun yliopisto. 2015. Johdon laskentatoimi. Viitattu 7.4.2016.
https://noppa oulu.fi/noppa/kurssi/724105p/materiaali/724105P_luentomateriaali.pdf

Taloussanommat. 2016. Taloussanakirja. Viitattu 30.3.2016.
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/EBITA>

Tenhunen, M-L. 2013. Tilisanomat. Johdon laskentatoimen koulu osa 1/10. Mitä on johdon

laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan?. Viitattu 22.3.2016.
<http://tilisanomat.fi/content/mit%C3%A4-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sit%C3%A4-tarvitaan>

Tilastokeskus. 2015. Tiedonhaku. Lähdekrutiikki. Viitattu 1.10.2015.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/thaku/02/02/>

Vahtera, P. 18.12.2000. Keisarin uudet vaatteet. Tilisanomat. Viitattu 7.4.2016.
<http://tilisanomat.fi/kolumni/keisarin-uudet-vaatteet>

VirtuaaliAMK. 5.7.2012. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Liiketoimintaprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit. Viitattu 1.4.2016.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232283787.html>

VirtuaaliAMK. 5.7.2012. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Prosessin tavoitetilan suunnittelu. Prosessin kehittämiseen osallistuvat. Viitattu 1.4.2016.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1149533522073.html>

Muut lähteet

Cramo Finland Oy. 2016. Cramo yritysesitys 2016. Power Point -esitys.

Kuviot

Kuvio 1:Perinteisen kaksivaiheisen kustannuslaskennan eteneminen	10
Kuvio 2:Sisäisen laskuttamisen prosessi tällä hetkellä	24
Kuvio 3: Rahan liikkuminen sisäisen laskutuksen prosessissa	26
Kuvio 4:Koneen eteneminen vs. Laskutuksen eteneminen	28

Liitteet

Liite 1: Lomakehaastattelu/kyselypohja	40
--	----

Liite 1: Lomakehaastattelu/kyselypohja

Hei! Opiskelen liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyöni Cramo Finland Oy:n Tuusulan keskuskorjaamon sisäisen laskutuksen kehittämistä. Osana opinnäytetyötäni tutkin keskuskorjaamon sisäisen laskutuksen kehittämismahdollisuuksia. Tutkimukselleni olisi suureksi avuksi, jos vastaisitte kyselyyn. Näin pääsisitte myös antamaan mielipiteenne ja omat ehdotuksenne laskutuksen parantamiseksi. Kysely on osoitettu henkilöille, jotka työssään toimivat sisäisen laskutuksen parissa. Pyytäisin teitä vastaamaan kysymyksiin ja palauttamaan kyselyn sähköpostitse osoitteeseen: minna.vainio@laurea.fi 20.1.2016 mennessä. Kiitos ajastanne ja vaivannäöstänne!
Ystävällisin terveisin, Minna Vainio

1. Mitä mieltä olet laskutuksen toimivuudesta tällä hetkellä?
2. Onko Tuusulan keskuskorjaamon laskutuksessa mielestäsi kehitettävää tai ongelmia? Mitä?
3. Mikä on mielestäsi suurin yksittäinen ongelma/kehittämiskohde?
4. Kommentoi vapaasti.