

Emmi Luojus

Laskutusprosessin mallintaminen ja kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Insinööriytyö

7.5.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Emmi Luojus Laskutusprosessin mallintaminen ja kehittäminen 28 sivua + 1 liite 12.4.2018
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Teollisuuden prosessit
Ohjaajat	Laskituksen ja myyntireskontran asiantuntija Kati Katajisto Lehtori Virpi Tevä-Helminen
<p>Insinööriyön tarkoituksena oli mallintaa turvallisuusalan yrityksen laskutusprosessi. Toinen tavoite oli etsiä prosessin ongelmakohtia ja kehittää niihin ratkaisut ja saada prosessista toimivampi.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti todellisen elämän kuvaamista. Siinä pyritään keräämään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tässä työssä tiedonkeruu tehtiin päivittäisessä työssä prosessin parissa työskentelemällä, ongelmakohtia havainnoimalla ja prosessin kulkua seuraamalla. Tietoa kerättiin myös muiden prosessin parissa työskentelevien kanssa keskustelemalla. Keskustelut käytiin palaverissa tai henkilöitä haastattele- malla.</p> <p>Keskustelujen avulla ja prosessin parissa työskentelemällä saatiin hyvin selvitettyä, mitä ongelmia prosessissa oli ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää ja parantaa. Esiin nousseita ongelmakohtia laskutusprosessissa oli tuottojen ohjautuminen väärälle organisaatiolle ja asiakkaiden maksuehtojen sekä laskutustietojen virheellisyys.</p> <p>Kehitysehdotuksena esitettiin, että yritys ottaa käyttöön projektin avauslomakkeen, joka helpottaa puuttuvien tietojen keräämistä ja josta käy ilmi, mille organisaatiolle tuottojen tulee ohjautua. Kehitysehdotusten lopputuloksena prosessin kulku helpottuu ja laskuvirheitä saadaan minimoitua.</p>	
Avainsanat	taloushallinto, laskutus, prosessi, prosessien kehittäminen

Author Title	Emmi Luojus Modeling and developing the invoicing process
Number of Pages Date	28 pages + 1 appendice 12 April 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Professional Major	Process Management
Instructors	Kati Katajisto, Specialist in invoicing and accounts receivable Virpi Tev�-Helminen, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to map out the invoicing process of a Finnish private security company, Prevent 360 Turvallisuuspalvelut Oy. Further, this thesis sought to identify problems within the process and to offer solutions.</p> <p>The nature of the studies was qualitative as the study was related to events in real life. The methodology chosen to suit the context was a case study approach. Collection of research data was conducted through daily work with the said financial administrative processes by observing the emergence of potential problems and by objectively monitoring the process. Further data was gathered through interviewing individuals working with the same processes and by attending meetings on the issue.</p> <p>Through the observation and gathering process a pattern of problems was identified and consequently solutions brought up. Problematic aspects were directing the returns to the correct organization and the validity of customers invoicing information and terms of payment.</p> <p>The outcome of the study was a suggestion for the development of the entire financial administration, in the form of a 'project initiation form' collecting all the necessary information and clearly displaying the organization receiving related returns. As a result, the process becomes streamlined and the number of potential miscalculations is minimized.</p>	
Keywords	financial administration, invoicing, process, process development

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Yritys: Prevent 360 Turvallisuuspalvelut	1
1.2	Työn rajaus ja tavoitteet	1
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
2	Yrityksen taloushallinto	2
2.1	Taloushallinnon tehtävät	2
2.2	Laskutus ja myyntireskontra	5
2.2.1	Maksuehto	6
2.2.2	Lasku	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3	Yritysten prosessit	7
3.1	Prosessi-käsite	7
3.2	Prosessin tunnistaminen	8
3.3	Prosessin kuvaaminen	9
3.4	Prosessin nimeäminen	11
3.5	Prosessin tavoitteet	11
3.6	Prosessin mittaaminen	12
3.7	Prosessin kehittäminen	13
4	Prevent 360 Turvallisuuspalveluiden laskutusprosessin nykytilanne	15
4.1	Etelä-Suomen vartiointin alueyksikkö	15
4.2	Laskutusprosessin nykytilanne	18
4.3	Laskutusprosessin haasteet	21
5	Kehitysehdotukset	23
6	Yhteenveto	26
	Lähteet	28
	Liitteet	
	Liite 1. Prosessin avauslomake	

Lyhenteet

PO- numero	Purchase order, ostotilausnumero, joka muodostuu palvelun tai tuotteen tilauksen yhteydessä.
Benchmarking	Toisilta oppiminen, oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaa.

1 Johdanto

Insinööriyön tarkoituksena on kuvata yrityksen Prevent 360 Turvallisuuspalvelut Oy laskutusprosessi vartioinnin laskutuksen osalta. Tarkoituksena on myös löytää prosessin ongelmakohdat ja kehittää niihin parannusehdotukset. Työssä käydään ensin läpi taloushallinnon teoriaa ja mitä kaikkea taloushallinnon tehtäviin laskutuksen osalta kuuluu. Työssä paneudutaan myös tarkemmin laskutukseen ja myyntireskontraan. Prosessien osalta käydään myös läpi yleisesti mm., mikä prosessi on ja miten se kuvataan. Tämän jälkeen esitellään prosessissa käytetyt tutkimusmenetelmät ja siirrytään yrityksen nykytilanteen kuvaamiseen. Nykytilanteessa kuvataan Etelä-Suomen vartioinnin alueyksikkö ja käydään läpi tämänhetkistä laskutusprosessia ja sen haasteita. Lopuksi esitetään kehitysehdotukset.

1.1 Yritys: Prevent 360 Turvallisuuspalvelut

Prevent 360 Turvallisuuspalvelut on suomalainen turvallisuusalan yritys. Yritys syntyi, kun Intera Partnersin hallinnoimat rahastot ostivat vuoden 2017 alussa ISS Security Oy:n. Prevent 360 Turvallisuuspalvelut tarjoavat laajasti eri turvallisuuspalveluita, muun muassa turvallisuusjohtamista, turvallisuustekniikkaa, turvaverkkopalveluita, etäpalveluita, hälytyskeskuspalveluita ja vartiointia. Yritys tarjoaa työpaikan n. 1 400 ammattilaiselle, ja vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli 67 miljoonaa euroa. Yrityksen pääkonttori on Espoossa, mutta se on myös vahvasti edustettuna ympäri Suomea. (Prevent 360 Yritysesittely 2017.)

1.2 Työn rajaus ja tavoitteet

Yritys tarjoaa laajasti eri palveluita, joten laskutusprosesseja on myös useita. Esimerkiksi turvatekniikan projekteja laskutetaan eri tavalla kuin kiinteää kuukausihintaista vartiointipalvelua. Jotta tämä työ pysyy selkeänä ja parannusehdotusten toteutuminen olisi helppoa, laskutusprosessi rajattiin vain Etelä-Suomen vartioinnin osalle. Vartioinnin osalta haasteita laskutuksessa ovat kulujen ohjautuminen oikealle organisaatiolle, virheellinen maksuehto sekä asiakkaan laskutustiedot. Työn tavoitteena on myös saada parannusehdotuksista sellaisia, että niitä voidaan soveltaa muissakin yksiköissä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan niitä menetelmiä, joilla tutkimuksen aineistot konkreettisesti hankitaan ja analysoidaan. Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta (case-tutkimus). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti todellisen elämän kuvaamista. Se pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa pyritään keräämään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelemalla. Tapaustutkimus on kvalitatiivisen tutkimuksen yksi muoto. (Hirsijärvi ym. 2002: 122–123, 152–153.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja paljastaa tosiasioita ja odottamattomia seikkoja sen sijaan, että se pyrkisi todentamaan jo olemassa olevia tosiasioita. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi ja kommunikointi (haastattelut) (Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät 2018). Tässä työssä käytetään molempia tiedonkeruumenetelmiä.

Tiedonkeruu tehdään päivittäisessä työssä prosessin parissa havainnoimalla ongelmakohtia ja seuraamalla prosessin kulkua. Tietoa kerätään myös muiden prosessin parissa työskentelevien kanssa keskustelemalla. Keskustelut käydään palaverissa tai henkilöitä haastattelemalla. Keskusteluissa pyritään tuomaan ilmi, mitä ongelmia prosessissa nykyisin on ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää ja parantaa.

2 Yrityksen taloushallinto

2.1 Taloushallinnon tehtävät

Taloushallinto-termiä määritellään harvoin selkeästi laskentatoimen teoksissa, mutta sitä käytetään hyvin yleisesti laskentatoimen kirjallisuudessa. Teokset keskittyvät enemmän kirjanpitolainsäädäntöön tai sisäiseen laskentatoimeen. Taloushallinto on kuitenkin laajempi kokonaisuus ja järjestelmä kuin vain pelkkä laskentatoimi. (Lahti & Salminen 2008: 14–16.)

Taloushallinto, jota voidaan kutsua myös laskentaosastoksi tai talousyksiköksi, on yrityksen tukitoiminto, jonka avulla organisaatiot voivat seurata taloudellisia tapahtumia niin,

että ne voivat raportoida toiminnastaan eri sidosryhmilleen. Taloushallinnon päätarkoituksena on tuottaa ja järjestää yritykselle kirjanpito, tilinpäätöksiä ja muita talousraportteja (Kinnunen ym. 2005: 11). Taloushallinto voidaan jakaa kahteen eri ryhmään sen mukaan, kenelle ja millaista informaatiota se tuottaa: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa pääosin organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten omistajille, työntekijöille, sijoittajille, asiakkaille, toimittajille ja viranomaisille sekä muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi puolestaan keskittyy auttamaan yrityksen johtoa ja sen päätöksentekoa taloudellisissa asioissa, kuten liiketoiminnan suunnittelussa, budjetoinnissa, kehittämisessä ja valvonnassa. Nykyaikaisessa taloushallinnossa ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi työskentelevät tiiviisti yhdessä. (Lahti & Salminen 2008: 14.)

Nykypäivänä yrityksissä taloushallinto on siirtynyt sähköiseen muotoon. Sähköistymisen myötä puhutaan paljon verkkolaskuista ja automatisoidusta kirjanpidosta, mutta tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto määritellään järjestelmäksi, joka koostuu eri osista. Nämä eri osat toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tuloksen, ja ne voivat sisältää mm. laitteistot, ohjelmistot, datan, tulosteen, tiedon syötön, ihmiset ja menettelytavat. Järjestelmän tuottama tulos voi olla esimerkiksi yrityksen tulosraportti, raportti myyntisaamisista tai asiakkaalle lähtävä lasku. (Lahti & Salminen 2008: 14.)

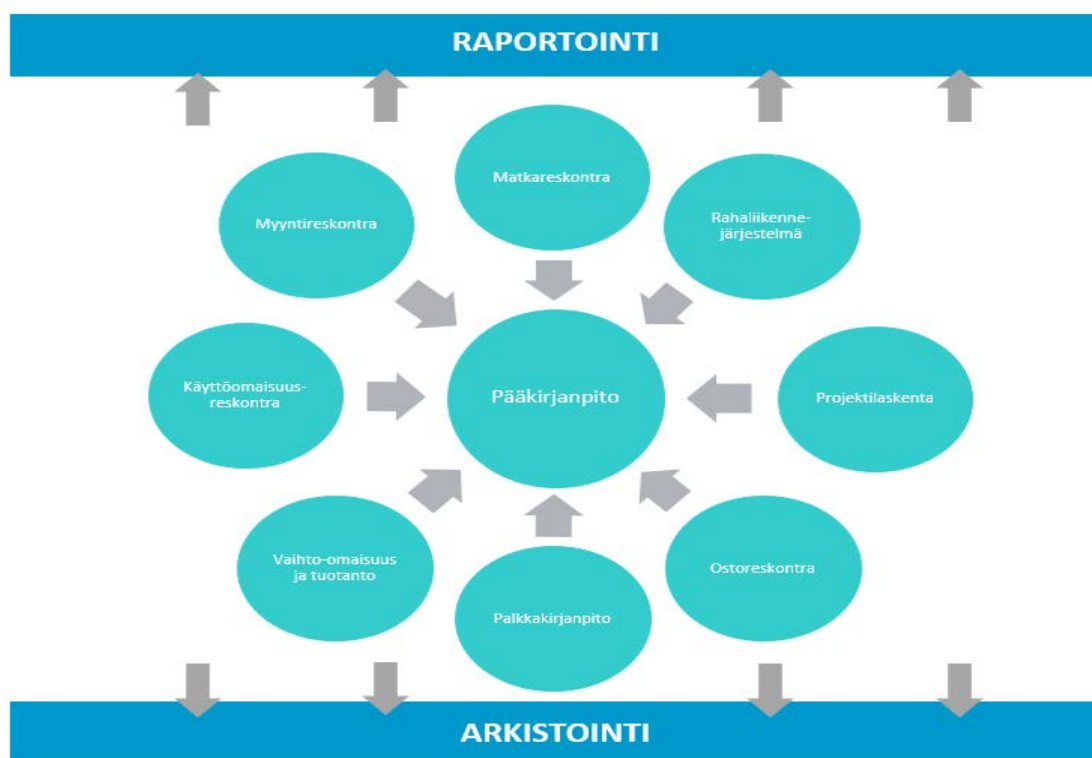
Kun taloushallintoa tarkastelee strategisella tasolla, se nähdään enemmän liiketoimintaprosessina tai yrityksen tukitoimintona. Taloushallintoon kuuluu monta pienempää kokonaisuutta, joten sitä on parempi käsitellä pienempinä osina, jotta se olisi selkeämpi kokonaisuus. On olemassa paljon erilaisia jakotapoja, mutta seuraavassa on yksi hyvä esimerkki ja samanlaista jakotapaa käytetään myös taloushallinnon ohjelmissa ja alan kirjoituksissa:

- ostolaskuprosessi
- myyntilaskuprosessi
- matka- ja kululaskuprosessi
- maksuliikenne ja kassahallinta
- käyttöomaisuuskirjanpito
- palkkakirjanpito
- pääkirjanpito
- raportointiprosessi
- arkistointi

- kontrollit (Lahti & Salminen 2008, 14–15.)

Tässä työssä keskitytään erityisesti myyntilaskuprosessiin. Myyntilaskuprosessi sisältää vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen ja maksusuoritukseen. Myyntireskontra ja perintätoiminnot eli saatavien hallinta ovat olennainen osa myyntilaskuprosessia. Myynnin kokonaisprosessia kutsutaan nimellä ” tilauksesta kassaan” tai ”Order to Cash”.

Osto-, myynti-, raportointi- sekä matka- ja kululaskuprosessissa on hyvin tunnistettavissa olevat prosessin alku ja loppu sekä niiden väliset eri vaiheet. Pääkirjanpito on muiden osaprosessien solmukohta. Se yhdistää osaprosessit tai on raportointiprosessin olennainen alkulähde. Taloushallintoon ja pääkirjanpitoon voi liittyä myös muiden prosessien rajapintoja, kuten esimerkiksi palkka- tai materiaalihallinnasta (Lahti & Salminen 2008: 14–16). Kuva 1 havainnollistaa, miten nämä eri osaprosessit liittyvät pääkirjanpitoon ja muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden.



Kuva 1. Taloushallinnon kokonaisuus (Lahti & Salminen 2008: 17).

2.2 Laskutus ja myyntireskontra

Laskutus on yksi yrityksen tärkein, mutta myös kriittisiä toimintoja. Laskutusprosessi takaa yrityksen maksuvalmiuden. Jos prosessissa on viiveitä tai virheitä, voi yrityksen toiminta vaarantua. Laskutus on myös osa yrityksen asiakaspalvelua ja vaikuttaa näin myös yrityksen antamaan kuvaan. (Lahti & Salminen 2014: 73.)

Laskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta ja päättyy siihen, kun maksusuoritus on kohdistunut myyntireskontrassa ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. Laskutusprosessia usein kuitenkin edeltää tarjouspyynnön vastaanotto, tarjous, sopimus ja palvelun tuottaminen tai tavaran toimittaminen asiakkaalle. (Lahti & Salminen 2014: 73.)

Sähköisestä laskutuksesta puhuttaessa puhutaan yleensä vain laskun lähetysvaiheesta ja kanavasta. Laskuttajan näkökulmasta prosessi alkaa kuitenkin laskujen muodostamisesta ja päättyy maksun vastaanottoon ja kirjaukseen. Laskutusorganisaation tehokkuuden kannalta laskun laatimisprosessi, sähköisesti tulisi muodostaa mahdollisimman automaattiseksi ja tehokkaaksi. Tämä on lähettäjälle merkittävämpää kuin se, mitä kanavaa pitkin lasku lähetetään vastaanottajalle. (Lahti & Salminen 2014: 73–74.)

Laskutusprosessi voi olla täysin sähköinen vain, jos vastaanottaja pystyy vastaanottamaan ostolaskunsa sähköisesti. Sähköinen myyntilaskuprosessi jaetaan neljään vaiheeseen: laskun muodostaminen, lähetys, arkistointi ja myyntireskontra. Myyntireskontraan kuuluu suoritusten kuittaaminen ja mahdolliset perintätoimenpiteet. (Lahti & Salminen 2014: 74.)

2.2.1 Lasku

Lasku on paperinen tai sähköisessä muodossa oleva tosite tai asiakirja, jonka myyjä kirjoittaa ostajalle. Arvonlisäverolaissa on määritelty yleiset laskumerkinnät eli se mitä laskun tulee sisältää. Laki määrittää myös, että myynnistä tulee saada aina tosite. Yleiset laskumerkinnät ovat

- laskun päiväys
- laskunumero
- myyjän y-tunnus
- ostajan ja myyjän nimi- ja osoitetiedot

- myytyjen tuotteiden tai palveluiden määrä ja luonne
- tavaroiden toimituspäivä, palveluiden suorituspäivä tai ennakkomaksun maksupäivä
- veron peruste ja suoritettava vero euroina
- yksikköhinta ilman veroa
- mahdolliset hyvitykset ja alennukset, jos niitä ei ole yksikköhinnoissa huomioitu
- suoritettava vero euroina.

Ilman näitä yleisiä laskumerkintöjä asiakas ei välttämättä hyväksy laskua. Asiakas voi olla hyväksymättä laskun, jos laskulla on väärä y-tunnus tai laskun saajan nimi on väärin. Laskun ulkomuoto ja laskulle nousevat tiedot on määritelty jo laskutusjärjestelmissä etukäteen, niitä ei yleensä pysty muuttamaan laskua luotaessa. Laskulla olevien tietojen oikeellisuuteen pystyy laskua tekevä henkilö kuitenkin vaikuttamaan. (Karjalainen 2013: 100.)

2.2.2 Maksuehto

Maksuehto määrittää laskun maksuajankohdan, laskun eräpäivän. Kuluttajille ja yrityksille on määritelty laissa erilaiset ehdot maksuehtoon. Kuluttajille maksuehto on usein 14 päivää ja yrityksille enintään 30 päivää. Osapuolten kesken kuitenkin voidaan sopia pidemmästä maksuehdosta. Yritysten välillä maksuehdot voivat olla jopa 60 tai 90 päivää. (Maksuehto 2018.)

Maksuehtoihin kuitenkin vaikuttaa myyjän omilta toimittajilta saamat maksuehdot, saatavilla oleva pääoma, myynnin määrä, ostajan maksukyky ja markkinoiden kilpailutilanne. Maksuehtoon vaikuttaa myös tuotteen kausiluonteisuus ja elinikä. Yritykset voivat sopia erityismaksuehdoista, kuten maksuajan pidennyksestä tai maksusuunnitelmasta aina tapauskohtaisesti. (Talponen 2002: 27.)

3 Yritysten prosessit

Yritysten tulee jatkuvasti kehittää kilpailukykyään tarjoamalla asiakkailleen parempia tuotteita ja palveluita. Tähän on vaikuttanut toimintaympäristöjen muuttuminen globaaleiksi, markkinoiden kiristyminen ja mahdollisimman kustannustehokas toiminta. Yritysten tulee siis miettiä ja suunnitella toimintaansa aivan uudella tavalla. Toimintaa ja tuotteita tulee kehittää voimakkaasti ja määrätietoisesti, jotta pärjää globaaleilla markkinoilla ja voi tyydyttää asiakkaiden muuttuvat tarpeet. (Laamanen 2002: 10–18.)

Keskeisin keino tähän yrityksen organisaatioissa on prosessien mallintaminen ja uudistaminen. Prosessiajattelu on ollut jo vuosikymmenten ajan osa japanilaista laatufilosofiaa, ja tämä on vaikuttanut myös prosessiajattelun syntyyn länsimaisissa organisaatioissa. Tässä luvussa käydään läpi mitä prosessilla tarkoitetaan, miten se tunnustetaan ja kuvataan, miten prosessia mitataan ja kehitetään. (Laamanen 2002: 10–18.)

3.1 Prosessi-käsite

Prosessi-käsite on eri lähteissä kuvattu hieman eri tavalla, mutta ydin on kuitenkin jokaisessa sama. Prosessi on siis sarja tapahtumia tai toimenpiteitä, jotka suoritettua tuottaa määritellyn lopputuloksen (kuva 2). Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, eli prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen. Prosessin asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas. Yritys käyttää prosesseihin aina resursseja. Resurssit voivat olla esimerkiksi raaka-ainetta, työvoimaa, rahaa tai laitteita. Prosessit voivat myös ylittää yrityksen sisäisten organisaatioiden rajat, ja ne ovat usein riippumattomia organisaatorakenteista. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 4.)



Kuva 2. Yksinkertaistettu kuva prosessista (Martinsuo & Blomqvist 2010: 4).

Prosessi voi koskea jotain yrityksen liiketoiminnan osaa tai muuta organisaation hyötyä tavoittelevaa toimintaa, esimerkiksi tuotteiden kehittämistä, asiakkaiden hallintaa, talouden hallintaa tai palveluiden tai tuotteen tuottamista. (Laamanen 2002: 56.)

Prosesseja voidaan jaotella niiden toimintaperiaatteiden mukaan. Yritystoiminnassa prosessit jaotellaan liiketoimintaprosessin ja prosessin kesken. Liiketoimintaprosessilla yritys tekee rahaa, ja prosessi voi olla mikä tahansa prosessi. Tästä prosessit voidaan jaotella vielä ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi on yrityksen liiketoiminnan ydin, se kulkee läpi koko organisaation. Ydinprosessi voi olla esimerkiksi tilaus-toimitusketju, sillä on välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen ja se tuottaa arvoa heille. Tukiprosessi on yrityksen sisäinen prosessi ja palvelee ydinprosesseja (Martinsuo & Blomqvist 2010: 4.). Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi talous- tai henkilöstöhallinto, jotka luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. (Laamanen 2002: 56.)

Ydin- ja tukiprosesseilla voi olla pää- ja aliprosesseja. Pääprosessilla voi olla useita eri aliprosesseja ja ostolaskujen käsittely on hyvä esimerkki aliprosessista (Hannus 1994: 41). Prosessien kehittämisessä voidaan puhua myös nykyisestä prosessista ja tavoiteprosessista. Nykyinen prosessi on prosessi sellaisena kuin se nyt on toteutettu, ja tavoiteprosessi on sellainen kuin sen asetettujen tavoitteiden toteutumisen kannalta tulisi olla. Nykyisen prosessin ja tavoiteprosessin vertailu nostaa esille prosessin muutostarpeet. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 4.)

3.2 Prosessin tunnistaminen

Prosessi tulee aina tunnistaa eli tulee määrittää, mistä se alkaa ja mihin se päättyy. Tulee myös miettiä, mitkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input), toimittajat ja prosessin omistaja. Olennaista prosessien rajaamisessa on, että prosessin tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Esimerkiksi tilaus-toimitusketju alkaa asiakkaan lähettämästä tilauksesta ja päättyy tuotteen vastaanottoon. Näin yrityksen toiminta pysyy asiakaslähtöisenä. (Laamanen 2002: 52–53.)

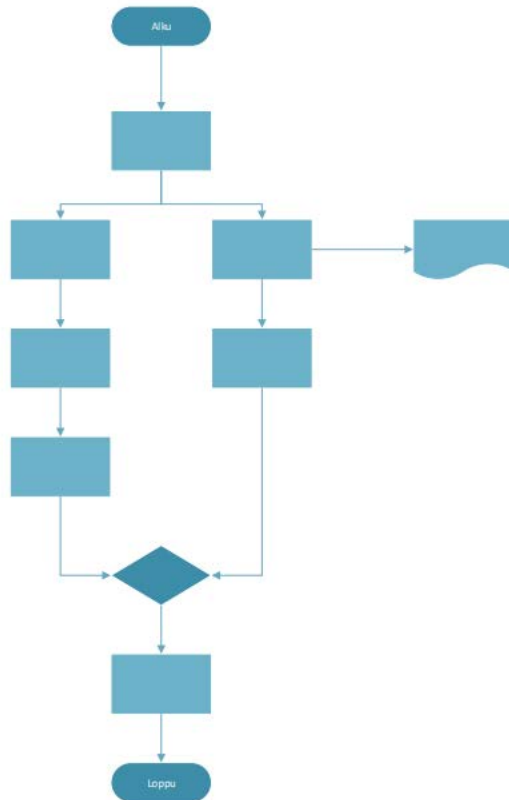
Prosessin rajaamisessa tulee ottaa huomioon myös, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta ja kasvattamaan ennakkointia ja oppimista organisaatiossa. Sisällyttämällä prosessiin suunnittelu- ja arviointivaiheet prosessi kytketään osaksi yrityksen kehittämis- ja ohjausprosesseja. Suunnittelu- ja arviointivaiheen pois jättäminen prosesseista estää kehittämistä ja tekee prosessista tehottoman ajan saatossa. Monesti suunnittelua ja arviointia voidaan pitää vähempiarvoisena toimintana kuin itse tuottavaa työtä. (Laamanen 2002: 53.)

3.3 Prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvaamisella mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta. Kuvaamisen yhteydessä voidaan kartoittaa nykytilanteen ongelmakohdat. Kuvaamisessa tulee myös määrittää prosessin omistaja, joka on vastuussa prosessin suorituskyvystä.

Prosessikaaviolla kuvataan prosessiin liittyvät tekijät ja toiminta. Tekijät voidaan kuvata myös suorittavana organisaatioyksikkönä. Kuvaustapa riippuu siitä, mille tasolle kuvaus halutaan viedä: halutaanko prosessikaaviolla osoittaa tietty henkilö vai kuvata se vain organisaatiokohtaisesti (Laamanen 2002: 79–80). Kuvaustapaan vaikuttaa myös, kuvataanko prosessi karkeasti vai yksityiskohtaisesti. Karkeaa kuvausta kannattaa käyttää silloin, kun prosessi sisältää epävarmuutta ja täsmälleen samanlainen toteutuminen ei ole välttämätöntä. Karkeassa kuvauksessa prosessikuvausta ei viedä kovin yksityiskohtaiselle tasolle ja tämä pitää prosessin joustavana. Yksityiskohtainen kuvaus on tarpeellinen, kun prosessi tulee aina toteuttaa täysin samalla tavalla. Yksityiskohtaisessa prosessissa poraudutaan syvemmille tasoille. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 10–11.)

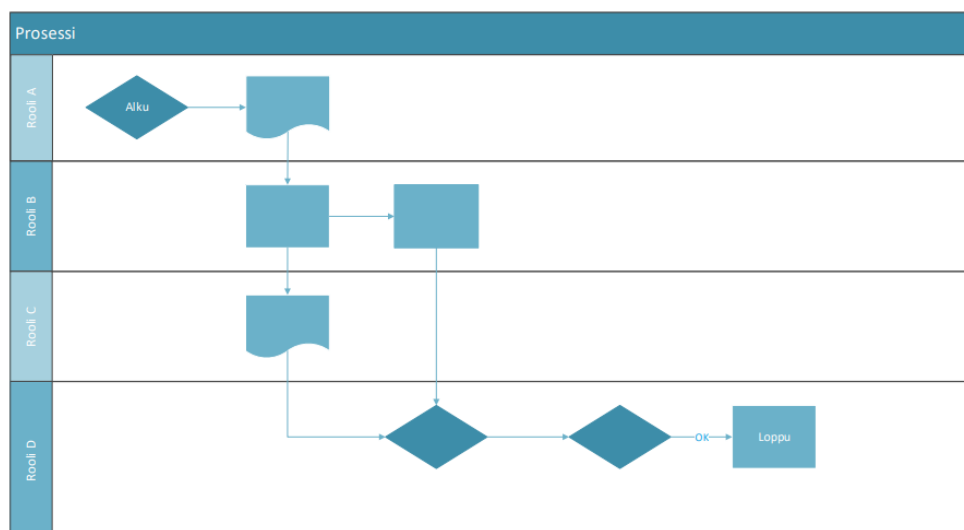
Prosessin visuaaliseen toteuttamiseen on olemassa monia eri tapoja, eikä mikään yksittäinen tapa ole saavuttanut standardia asemaa. Neljä yleisintä kuvaustapaa ovat vuokaavio, tehtävämatriisi, uimaratakaavio ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen. Vuokaaviossa ja uimaratakaaviossa on käytössä vakiintuneita merkintätapoja. Kuvissa 3-5 on esimerkit näistä kolmesta kuvaustavasta. Tekstimuotoinen ohjeistaminen yleensä täydentää visuaalista kuvaustapaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 11.)



Kuva 3. Esimerkki prosessin kuvaamisesta vuokaaviolla.

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Jne.
Rooli A	Tehtävät, jotka tehdään tässä vaiheessa tai tuotokset, joiden oltava valmiina ennen tiettyä vaihetta.			
Rooli B				
Rooli C				
Rooli D				
Jne.				

Kuva 4. Esimerkki prosessin kuvaamisesta tehtävämatriisin avulla.



Kuva 5. Esimerkki prosessin kuvaamisesta uimaratakaaviona.

3.4 Prosessin nimeäminen

Prosessin kuvaamisessa tulee kiinnittää huomiota myös prosessin nimeämiseen. Prosessin kuvaus ja nimi ovat viestinnän välineitä. Ne auttavat ymmärtämään toiminnan tavoitteet, tarkoituksen ja tuloksen. Prosessin nimen tulisi kuvata mahdollisimman hyvin, mitä prosessissa tapahtuu ja mikä sen tarkoitus on. Prosessikaaviota käytetään viestinnän apuna havainnollistamaan prosessia, jotta prosessi ei jäisi epäselväksi tai irralliseksi. (Laamanen 2003: 58–59.)

3.5 Prosessin tavoitteet

Oleennaista on asettaa prosessille tavoitteet. Tavoitteet määrittävät prosessin suunnan ja päämäärän. Tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja tukea sen saavuttamista. Tavoitteissa tulee siis ottaa huomioon asiakas, arvonluonti asiakkaalle ja yrityksen tulokselliset tavoitteet. Niiden seuranta ja mittaamista helpottaa, että ne on määritelty mahdollisimman selkeästi ja helposti mitattaviksi. Prosessin tavoitteet voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 17.)

3.6 Prosessin mittaaminen

Prosessin eri vaiheiden mittaamista voidaan käyttää prosessin kehittämiseen. Mittaaminen antaa käsityksen siitä, miten prosessi toimii ja miten yrityksellä menee. Se myös auttaa seuraamaan prosessille asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Martinsuo & Blomqvist 2010: 15).

Prosessista voidaan mitata sen tuotoksia, syötteitä ja prosessin toimivuutta. Tuotoksien mittaaminen on hyvä tapa kehittää prosessia sen alkuvaiheessa, koska tuotoksista on helposti tietoa saatavilla. Jatkuvan parantamisen kannalta tuotoksien mittaaminen on jälkijätöistä. Se ei anna ajantasaista tietoa prosessin ohjaamiseen, sillä yleensä mitattavat tuotokset ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, tulot tai tuotantovolyymi. Syötteiden mittaamiseen keskitytään helposti epävarmoissa ympäristöissä. Tällöin helpoimmin saatavilla oleva tieto on resurssit, raaka-aineet ja kustannukset. Tämä ei edistä prosessin optimointia sen toteutuksen aikana. Jatkuva parantaminen edellyttää prosessimittarien käyttöä, eli mittareiden, jotka mittaavat juuri itse prosessia, esimerkiksi läpimenoaika, aikataulujen tai kustannusten osumatarkkuutta. Näiden asioiden mittaaminen prosessissa voi olla haastavaa ja vaikeaa. Toki syötteiden ja tuotosten mittaaminen on myös olennaista, mutta ne toimivat paremmin, kun halutaan pureutua ongelmien syihin. Kuvassa 6 on eritelty tavanomaisia mittareita prosessien mittaamiseen. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 15.)

Syötteisiin liittyviä mittareita	Prosessiin liittyviä mittareita	Tuotoksiin liittyviä mittareita
<ul style="list-style-type: none"> Resurssit: työvoima, työtunnit, materiaalikustannukset, kapasiteetti Prosessiin tulevien syötteiden (esim. raaka-aineen, materiaalin) tasalaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Läpimenoaika, markkinoilletuloaika Aikataulun tai kustannusten osumatarkkuus (suhteessa suunnitelmaan) Saanto Tehokkuus (tuotokset suhteessa syötteisiin) Suunnitelman mukaisuus resurssien käytössä, kustannuksissa Takaisinmaksuaika Poikkeamien määrä, muutosten määrä Uusien tuotteiden osuus koko liikevaihdosta Suunnittelun laatu 	<ul style="list-style-type: none"> Prosessin tuotteiden määrä Prosessin tuotteista saadut tulot Prosessin tuotteiden laatu Tuotteen lanseerausajankohta

Kuva 6. Esimerkkejä prosessimittareista (Martinsuo & Blomqvist 2010: 16).

Hyvä prosessin seurantajärjestelmä ottaa huomioon syötteet, tuotokset ja prosessin toimivuuden, luonnehtii prosessin todellista suorituskykyä, ottaa huomioon eri sidosryhmien tarpeet, antaa luotettavaa tietoa, on yksinkertainen, tehokas, vaivaton ja ymmärrettävä, toimii mahdollisimman automaattisesti ja antaa selkeän kuvan, millä tavoin prosessin tai yrityksen toimintaa tulisi kehittää. Seurantajärjestelmä ei itsessään saa kuluttaa prosessin voimavaroja, eli siinä tulee olla vain muutama keskeinen mittari. Sen ensisijainen tehtävä on edistää prosessin ohjausta ja jatkuvaa parantamista ja se tulee olla kytkettynä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 15.)

3.7 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittäminen alkaa kehitysprojektin rajauksesta ja määrittelystä, mitä prosessia tai prosesseja muutos tai kehittäminen koskee. Tämän jälkeen prosessista tulee saada tietoa. Olemassa olevasta prosessista tarvitaan luotettavaa tietoa siltä osin, kuin sitä on mahdollista saada. Tässä voidaan käyttää apuna jo aiemmin esiteltyjä seurantajärjestelmiä ja niistä saatuja tietoja. Tiedonkeruuseen voidaan käyttää myös ryhmätöitä, haastatteluja, prosessin mallintamista tai prosessin havainnointia. Tässä kohtaa on oleellista, että mukana ovat henkilöt jotka työskentelevät prosessin parissa (Prosessien kehittäminen 2018). Jos kyse on kuitenkin uudesta prosessista, tulee kerätä tietoa, miten

prosessilta odotettu lisäarvo on aikaisemmin toteutettu, tai käyttää apuna mahdollisesti benchmarkingia eli tutkia, miten muut yritykset ovat prosessin toteuttaneet. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

Kun prosessista on kerätty kaikki tarvittava tieto ja analysoitu se, tunnistetaan ne alueet, joilla prosessia tulisi kehittää tai uudistaa. Jos prosessin nykytilannetta kuvatessa on huomattu, että prosessi ei tuota päämäärien mukaisia tuloksia tai on muuten puutteellinen, prosessi voidaan määritellä kokonaan uudestaan asiakkaan odotuksista ja tarpeista lähtien. Tässä vaiheessa kuvataan tavoiteprosessi, joka kuvataan niin kuin prosessin kuuluisi toimia päämäärien saavuttamiseksi. Tämän jälkeen lähdetään pilotoimaan uutta kehitettyä prosessia eli kokeilemaan uudistettuja käytäntöjä. Pilotointi voidaan tehdä kokeellisissa tai todellisissa olosuhteissa. Pilotointivaiheessa voidaan vielä tarkkailla prosessia ja tehdä viimeisiä muutoksia ja korjauksia. Pilotointi on erittäin tärkeä vaihe, sillä virheellisesti tai puutteellisesti toimiva prosessi tuottaa suuria ongelmia yritykselle. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

Prosessin uudistaminen muuttaa yrityksen vanhat toimintatavat, ohjeet ja rutiinit kokonaan. On siis erittäin tärkeää, että prosessiin osallistuvat henkilöt, mukaan lukien asiakkaat, alihankkijat ja muiden sidosryhmien edustajat, koulutetaan ja opastetaan uuden prosessin toimintatapoihin. Henkilöstön lisäksi on tärkeää katsoa, että seuranta- ja mittausjärjestelmät ja kytkennät muihin järjestelmiin toimivat uuden prosessin mukaisesti. Prosessin kehitystyöstä ja tuloksista tulee viestiä tehokkaasti ja yhdenmukaisesti, jotta yrityksen toimintamalli ja johtamisjärjestelmät tukevat uudistetun prosessin toimintaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

Prosessien uudistaminen voi alkaa eri syistä. Prosessien kehittämisessä on kolme eri tasoa, liiketoiminnan uudelleenmäärittäminen, ydinprosessin radikaali uudelleensuunnittelu ja prosessin jatkuva parantaminen. Jokaisessa kolmessa tasossa on eri vaikuttajat, jotka laukaisevat prosessin kehittämisen. Prosessin jatkuvassa parantamisessa toimintaympäristö muuttuu hitaasti tai ennakoitavasti tai kilpailijoiden toimenpiteet ovat ennakoitavissa, joten prosessia parannellaan jatkuvasti. Prosessin jatkuvan parantamisen ajattelutapa tulee Japanista ja perustuu Kaizen-ajatteluun. Kaizen on laatujohtamisen ydin ja se on vaiheittaista ja loppumaton uudistamista. Siinä parantaminen tehdään alhaalta ylöspäin ja se perustuu koko henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen. (Hannus 1994: 99–100.)

Ydinprosessin radikaalissa uudelleensuunnittelussa toimintaympäristö muuttuu nopeasti tai kilpailijat tekevät yllättävän ja nopean muutoksen. Siinä prosessi järjeitetään ja ajatellaan kokonaan uudelleen. Olemassa olevat toimintatavat tulee kyseenalaistaa ja innovoida jotain aivan uutta. Siinä voi tavoitteena olla tuottojen kasvattaminen 100 % tai prosessin läpimenoajan radikaali lyhentäminen. (Hannus 1994: 101.)

Liiketoiminnan uudelleenmäärittämisessä liiketoimintaan voi tulla uutta ja mullistavaa teknologiaa. Uudelleenmäärittämisessä muutetaan kaikki vanhat juurtuneet ajattelutavat ja luodaan uudenlaisia, tehokkaampia ja yksinkertaisempia toimintamalleja. Useimmiten tähän vaikuttaa teknologian kehittyminen, joka mahdollistaa yrityksen uudenlaisen toimintatavan. (Hannus 1994: 101–102.)

4 Prevent 360 Turvallisuuspalveluiden laskutusprosessin nykytilanne

Insinöörityön tarkoituksena oli kuvata Prevent 360 Turvallisuuspalveluiden laskutusprosessi sekä parantaa prosessin ongelmakohtia. Yleisesti ilmenneitä ongelmia oli tuottojen ohjautuminen väärälle organisaatiolle, asiakkaiden maksuehtojen ja laskutustietojen virheellisyys ja puutteellisuus.

Tässä luvussa avataan ensin, mitä palveluita vartiointiin kuuluu, miten vartiointin organisaatio rakentuu Etelä-Suomessa ja miten vastualueet jakautuvat. Tämän jälkeen käydään läpi, miten laskutusprosessi muodostuu, sen nykytilanne sekä sen ongelmakohdat. Tämän luvun jälkeen esitetään mahdollisia parannus- ja kehitysehdotuksia.

4.1 Etelä-Suomen vartiointin alueyksikkö

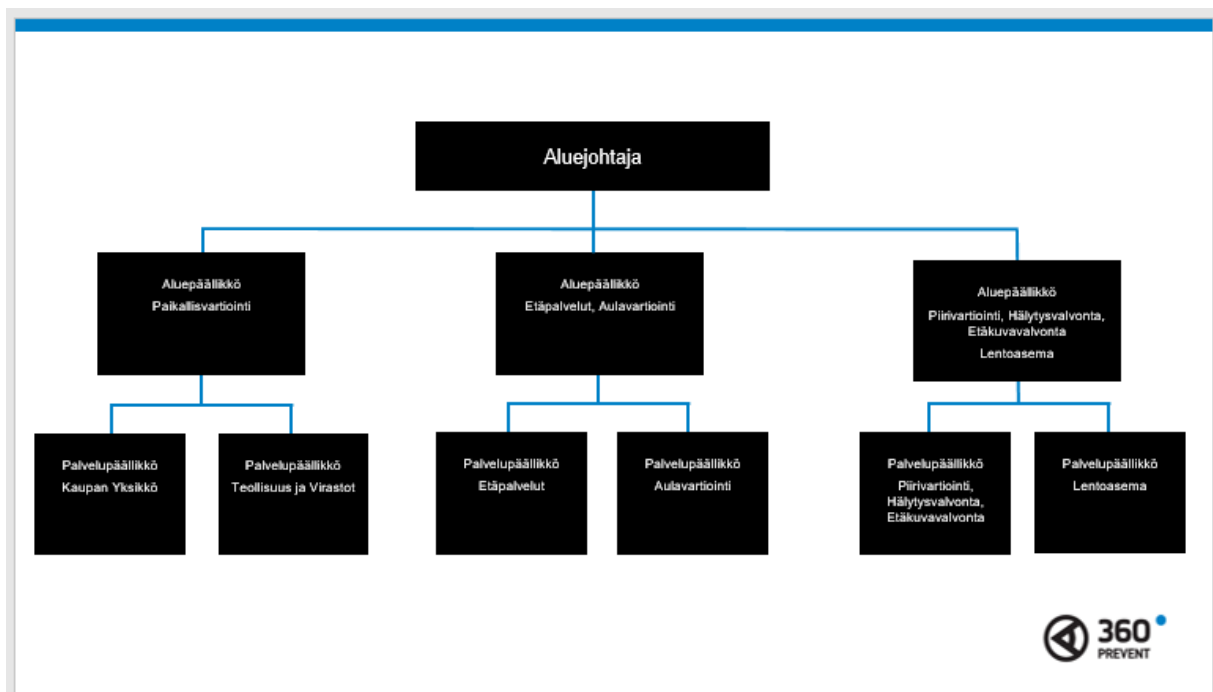
Prevent 360 Turvallisuuspalveluiden vartiointipalveluihin kuuluvat piirivartiointi, paikallisvartiointi, turvatarkastukset, sairaalaturvallisuus, kaupan alan turvallisuus, paloturvallisuus, aulavartiointi, erityisturva, etäkuva ja etäkuulutus. Kuvassa 7 on kuvattu tarkemmin, mitä näihin eri palveluihin sisältyy.

		Vartiointipalvelut			
Tuote-ryhmä	Tuotteet	Piirivartiointi <ul style="list-style-type: none"> Kuljetuspalvelut Määräaikaistehtävät (Avaus/sulkupalvelut, liputus) Hälytysajopalvelut Tarkastuskierrokset/ yleiskierrokset 	Paikallisvartiointi <ul style="list-style-type: none"> Porttivartiointi Kohdevartiointi Tapahtumaturvallisuus (vartija ja/tai järjestyksenvalvoja) Järjestyksenvalvontapalvelu Asiantuntijapalvelut Valvomovartiointi 	Turvatakatukset <ul style="list-style-type: none"> Karajaoikeudet Lentoliikenne (lentävä henkilökunta, henkilökunta, rahti, matkustajat, matkatavara, ajoneuvot) Muut yksityiset yhtiöt 	Sairaالاتurvallisuus <ul style="list-style-type: none"> Järjestyksen ylläpidon kaltaiset tehtävät Neuvonta- ja opastuspalvelut Esimies- ja koulutustehtävät Lisäarvopalvelut
	Tuotteet	Kaupan alan turvallisuus <ul style="list-style-type: none"> Myymlävahtimestaripalvelut Myyjävartiopalvelut Myymläetsiväpalvelut Myymlätarkkailupalvelut Järjestyksenvalvontapalvelut (kauppakeskukset, liikenneasemat) 	Paloturvallisuus <ul style="list-style-type: none"> Sammutusmiespalvelut (sammutusmiehen pätevyys) Sammutinhuoltopalvelut Sammutuskalustopalvelut (omistus, leasing, huolto- ja ylläpito) Palopäällikköpalvelut 	Aulavartiointi <ul style="list-style-type: none"> Vartiointitehtävät Palvelutehtävät Hälytystehtävät Kuulutustehtävät Avainhallinta Avaus/sulkupalvelut Kulunvalvonnan hallintapalvelut 	Erityisturva <ul style="list-style-type: none"> Henkilöturvaaminen
Tuote-ryhmä	Tuotteet	Etäkuva <ul style="list-style-type: none"> Hälytyskuva Etäkuvakierrokset Jatkuva valvonta 	Etäkuulutus <ul style="list-style-type: none"> Etäkuulutus 		



Kuva 7. Vartiointipalveluihin kuuluvat palvelut (P360 Palvelutuotteet, Palvelutuotteet ja tuotehierarkia 2018).

Etelä-Suomen vartiointi on jaettu palveluittain omiin organisaatioihinsa. Palveluorganisaatiot on jaettu vielä tarkempiin yksiköihin asiakkuuksittain. Alueyksikköä johtavat aluejohtaja ja hänen alaisuudessaan ovat aluepäälliköt, jolle kuuluu oma palvelualue. Aluepäällikön alaisuudessa on palvelupäällikkö, joka vastaa tietyistä palvelusta tai tietyille asiakasalueelle tuotetusta palvelusta. Kuvassa 8 on esimerkkinä Etelä-Suomen vartiointin organisaatiokaavio. Se helpottaa eri yksiköiden jakautumisen kuvausta. Siitä käy myös hyvin ilmi, kenen vastuualueelle mikäkin palvelu tai asiakkuus kuuluu.



Kuva 8. Etelä-Suomen vartiointiorganisaatiokaavio (Prevent 360 organisaatiot).

Tämän työn kannalta ei kuitenkaan ole olennaista, miten asiakkuudet tai palvelut jakautuvat eri organisaatioissa. Niiden jaotteluun ei puututa tässä työssä. Olennaisia ovat organisaatiokoodit, jotka jokaisella yksiköllä on, sillä niillä ohjataan kuluja ja tuottoja. Kaikki yksiköstä aiheutuvat kulut ja kertyvät tuotot ohjataan yksikköön yksikön omalla organisaatiokoodilla. Yksiköllä voi myös olla useampia organisaatiokodeja eri asiakkuuksille, jotta voidaan seurata asiakkuuksien kannattavuutta kulujen ja tuottojen kautta. Jokaisen sopimuksen alkaessa jokaiselle palvelulle tulee kohdistaa oma oikea organisaatiokoodi, jotta kulut ja tuotot kirjautuvat oikein. Taulukossa 1 on esimerkkinä yksiköiden mahdollisia organisaatiokodeja. Taulukosta huomaa, että yksiköllä voi olla paljonkin organisaatiokodeja ja sen oikean löytäminen tai arvaaminen sopimukselle ei aina ole helppoa ja sekaannuksia tapahtuu eli tuottoja ohjautuu väärälle yksikölle.

Taulukko 1. Esimerkki Etelä-Suomen vartiointiorganisaatiokaavioista.

Paikallisvartiointi, kaupan yksikkö	Paikallisvartiointi, teollisuus & virastot	Etäpalvelut	Aulavartiointi	Piirivartiointi, hälytys- & etäkuvalvonta	Lentoasema
10107	10104	10170	10123	10103	16601
10137	14122	10270	10124	10133	16602
10241	10112	10155	10125	10175	16603
10242	10118	10156	10128		16604
10243	10119	10157	10126		16605
10244	10151	10173	10127		16606
10245	10361	10274	10129		16607

4.2 Laskutusprosessin nykytilanne

Kaikkia vartioinnin palveluita voidaan laskuttaa kolmella eri tavalla. Laskutustapa määräytyy sopimuksen mukaan: onko tuotettava palvelu kuukausihintaista, kertaveloitettavaa vai kuukausisopimukseen perustuva lisätilaus (positiolasku), josta lähtee erillinen lasku.

Yleisin laskutusmuoto on kiinteä kuukausihinta. Siitä lähtee joka kuukausi asiakkaalle samansuuruinen lasku. Kiinteähintaiseen sopimukseen voi tulla erillisiä lisätilauksia, jotka laskutetaan erikseen positiona. Näistä tuotot kuitenkin ohjautuvat pääsopimukselle eli kiinteähintaiselle sopimukselle. Tällaisia lisätilauksia voivat olla esimerkiksi kaupan aukioloajan pidennyksestä johtuva lisätilaus tai lisätilauskierrokset kohteeseen lisääntyneen ilkvallan takia. Lisätilauksissa on aina erikseen sovitut tuntihinnat. Kolmas laskutustapa on kertaveloitus, erikseen sovittu kertaluontoinen palvelu, ja näissä on myös erikseen sovitut tuntihinnat tai kiinteät hinnat. Tällainen voi olla esimerkiksi kauppakeskuksessa järjestettävään tapahtumaan tarvittava järjestyksenvalvoja. Kertaveloituksiin menevät myös hälytysvalvonnan hälytyskäynnit. Hälytyskäynnit laskutetaan aina kuun lopussa tapahtuneiden hälytyksien perusteella.

Laskutusprosessi alkaa sopimuksesta. Myynti tai henkilö alueyksiköstä toimittaa sopimuksen laskutus- ja sopimushallintaan. Uusi sopimus tulee aina luoda laskutusjärjestelmään. Yrityksellä on käytössä Microsoftin tuottama Dynamics 365-toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmää käytetään kaikkiin taloushallinnon toimintoihin, mm. ostoreskontraan, myyntireskontraan ja hankintaan.

Jos kyseessä on uusi asiakkuus, tulee asiakas perustaa järjestelmään. Jos asiakas on uusi, asiakkaalla ei ole vielä projektisopimusta. Tässä tilanteessa asiakkaalle tulee luoda projektisopimus. Olemassa olevalle asiakkaalle voidaan luoda myös uusi projektisopimus, jos asiakas ei halua laskua koontilaskuun tai tarvitsee laskulle jonkin tietyn viitteen tai PO-numeron. Projektisopimuksella voidaan tarkentaa asiakkaan laskutustietoja, se on ns. laskutusasiakas. Projektisopimuskohdassa määritetään myös mm. asiakkaan maksuehto.

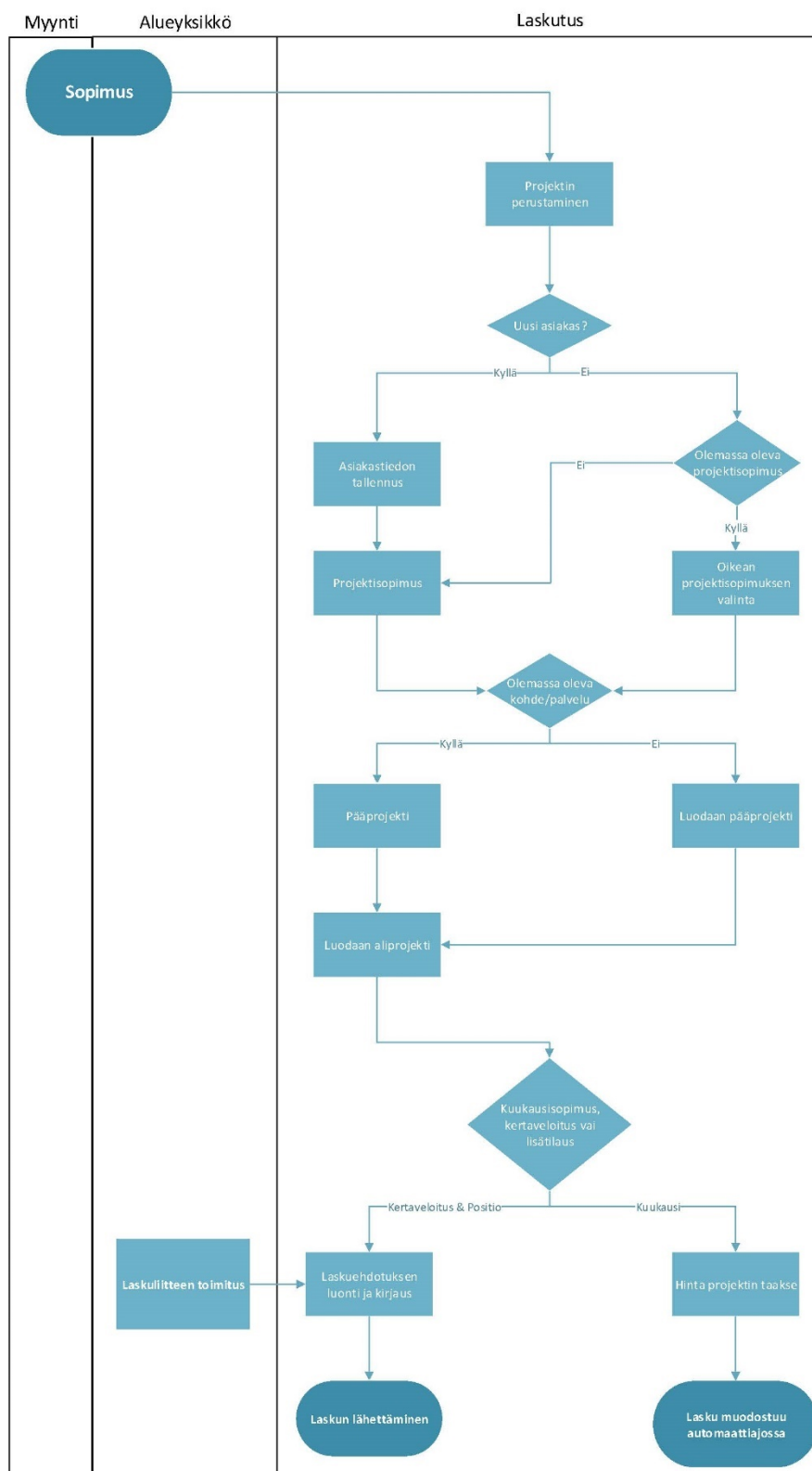
Kun järjestelmässä on kaikki asiakkaan tarvittavat tiedot laskun lähettämistä varten, perustetaan pääprojekti. Pääprojekti kertoo asiakkuuden ja sijainnin, johon palvelua tuote-

taan. Pääprojektille ei koskaan kirjata mitään tapahtumia (kuluja tai tuottoja). Pääprojektin alle perustetaan varsinainen laskutettava aliprojekti. Aliprojekteja voi olla monia, ja ne kertovat aina tuotettavan palvelun. Aliprojektista käy myös ilmi, onko palvelu kuukausi-, positio- vai kertalaskutettavaa. Aliprojektia perustettaessa määritetään myös, mille organisaatiokoodille kulut ohjautuvat.

Kuukausilaskutettavassa sopimuksessa aliprojektin taakse kirjataan palvelun kuukausihinta. Kuukausihintaa kirjatessa tulee määrittää, mitä laskutuskautta sopimuksella käytetään. Laskutuskausi määrittää, millaisissa erissä asiakasta laskutetaan. Yleisin laskutuskausi on kerran kuukaudessa. Mahdollista on myös saada lasku kahden, kolmen ja kuuden kuukauden välein. On myös mahdollista saada koko vuoden lasku kerralla, mutta tätä käytetään erittäin harvoin. Järjestelmä ajaa automaattisesti aina kuun ensimmäisenä päivänä kuluvan kuun sopimuslaskut. Toinen automaattiajo tapahtuu kuun viimeisenä päivänä ja se ajaa kyseisen kuukauden laskut. Tässä ajossa on huomattavasti vähemmän laskuja, sillä yleinen käytäntö on, että palvelusta lähtee lasku aina kyseisen kuun alussa. Vain muutamia asiakkaita laskutetaan ns. jälkikäteen. Kuukausilaskutettavien sopimusten lisätilaukset laskutetaan aina kuun lopussa positioilaskuilla. Yksikön palveluesimiehet ilmoittavat laskutettavat lisätilaukset ja tekevät niistä tarvittavat liitteet laskuille. Laskutettavien lisätilausten tulee olla valmiina kuun viimeinen päivä, jotta ne ehditään kirjata kuluvalle kuulle.

Kertaveloitettavat tilaukset voidaan laskuttaa aina, kun palvelu on tuotettu. Kertaveloitusten laskutusajankohta ei ole kuun vaihteesta riippuvainen. Kertaveloituksiin menevät myös hälytyskäynnit, jotka laskutetaan automaattiajolla aina kuun viimeinen päivä.

Kuvassa 9 on laskutuksen prosessikuvaus, jossa näkyvät prosessin eri vaiheet se kenen vastuulle eri vaiheet kuuluvat.



Kuva 9. Prevent 360 Turvallisuuspalveluiden laskutusprosessin nykytila.

Laskun lähtemiseen vaikuttaa aina sopimuksen muoto, se onko sopimus kuukausisopimus, lisätilaus vai kertaveloitettava. Kuukausisopimuksien laskut lähtevät automaattisesti kerran kuussa automaattijossa. Lisätilauksista ja kertaveloitettavista laskuista täytyy tulla liite joltain alueyksikön henkilöstä. Lisätilauksien liitteet kirjataan kootusti Sharepointiin kuun loppuun mennessä. Sharepoint on Microsoftin tarjoama pilvipohjainen palvelu yrityksille. Siellä voi jakaa kätevästi tiedostoja ja asiakirjoja sisäisesti. Sharepointissa on oma kansionsa Etelä-Suomen vartiointin lisätilauksien liitteille. Siellä on jaoteltu alikansiot aina kyseisenä kuukautena laskutettaville positiolaskujen liitteille. Laskutuksesta vastaavat henkilöt käyvät poimimassa ne sieltä ja luovat ja kirjaavat laskuehdotukset ja lähettävät laskut. Kertaveloituksista voi tulla liite Sharepointiin tai se voidaan laskea suoraan sopimuksen toimituksen yhteydessä.

4.3 Laskutusprosessin haasteet

Jo ilmenneitä ongelmia laskutusprosessissa olivat tuottojen ohjautuminen väärälle organisaatiolle sekä asiakkaiden maksuehtojen ja laskutustietojen virheellisyys ja puutteellisuus.

Ensimmäinen ongelmakohta ilmenee heti sopimuksen toimittamisessa. Virallisissa sopimuksissa ei aina ole kirjattuna asiakkaan tarkkoja laskutustietoja, koska ne eivät ole olleet oleellisia sopimuksen tekemisen kannalta. Asiakas on kuitenkin voinut toimittaa erilliset laskutustiedot jollekin alueyksikön henkilölle, mutta ne eivät aina tavoita laskutuksesta vastaavaa henkilöä. Sopimuksilla ei myöskään aina ole kirjattuna asiakkaan maksuehtoa, ellei liitteenä ole yleisiä sopimusehtoja, jossa maksuehto on automaattisesti 10 päivää. Asiakkaalla voi olla kuitenkin erillinen puitesopimus tai muita sopimuksia, joissa on jo määritetty maksuehto. Tätä maksuehtoa tulee siis käyttää muissa myöhemmin tehdyissä sopimuksissa. Asiakkaalle ei voi mennä laskuja eri maksuehdoilla samalta palveluntuottajalta. Tämä maksuehdon oikeellisuuden tarkastaminen tai etsiminen kuitenkin hidastaa ja lisää työtä. Laskutuksesta vastaavat henkilöt eivät myöskään ole oikeita henkilöitä päättämään tai määrittämään asiakkaan maksuehtoa, jos sitä ei ole sovittu sopimuksessa.

Voi myös olla tapauksia, joissa virallista sopimusta ei toimiteta ollenkaan ja projektin avaus on jonkun alueyksikön henkilön vastuulla ilmoittaa. Näissä tapauksissa asiakkaan laskutustiedot ovat kaikkein puutteellisimmat ja laskutustietojen hankkiminen on erittäin

työlästä ja hidasta. Näiden kaikkien tietojen virheellisyys selviää vasta, kun asiakas saa laskun ja reklamoi siitä. Laskulla olevien tietojen oikaisu vaatii aina hyvityslaskun lähettämisen asiakkaalle ja uuden laskun oikeilla tiedoilla. Uusi lasku pitkittää aina asiakkaan maksuaikaa, koska uudella laskulla on tietenkin uusi päiväys. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, miten yrityksen kassaan tulee rahaa. Monet virheelliset laskut pitkittävät asiakkaiden maksuja ja heikentävät yrityksen kassatilannetta ja maksuvalmiutta. Vaikka myynti- ja ostoreskontra ovat erilliset toiminnot, ne kuitenkin yhdistyvät ja vaikuttavat toisiinsa siinä kohtaa, kun kassaan tulee ja kassasta lähtee rahaa.

Toinen ongelmakohta ilmenee aliprojektin luomisessa. Aliprojektia luotaessa projektille täytyy kirjata organisaatiokoodi, jolle tuotot ohjautuvat. Sopimuksille tätä organisaatiokoodia ei kirjata. Laskutuksesta vastaavan henkilön tulee itse etsiä oikea organisaatiokoodi tai kysyä sitä sopimuksen toimittaneelta henkilöltä. Tämä taas tuo turhaa työtä laskutuksesta vastaavalle ja lisää riskiä, että tuotot kirjautuvat väärälle organisaatiokoodille. Tuottojen kirjautuminen oikealle organisaatiokoodille on tärkeää, koska organisaatiolta on kuitenkin mennyt kuluja palvelun tuottamiseen, joten tuottojen ja kulujen täytyy kohdata. Tuotoilla pystytään myös vaikuttamaan ennustamiseen ja niitä tarvitaan budjetointiin. Niiden avulla nähdään, paljonko organisaation myynnin olisi mahdollista kasvaa.

Kolmas ongelmakohta on positio- ja kertaveloituskassalaskujen liitteiden toimittamisessa. Liitteissä on usein vajavaiset laskutustiedot, tai niiltä puuttuu projektinumerot, joille laskuehdotukset tulisi luoda ja laskuttaa. Puuttuvat laskutusnumerot lisäävät riskiä, että lasku lähtee väärältä projektilta. Lasku voi siis mennä väärälle asiakkaalle tai tuotot kirjautua väärälle organisaatiokoodille. Tämän virheen korjaaminen tuo lisätyötä: virheellisesti kirjautuneet tuotot täytyy siirtää kirjanpidossa tai virheellisesti lähtenyt lasku tulee hyvittää. Tässä on sama vaikutus, kuin aiemmin jo kuvattiin, miten laskun hyvittäminen pitkittää asiakkaan maksuaikaa.




5 Kehitysehdotukset

Laskutusprosessin parissa työskennellessä ja sen kulkua tutkiessa ilmeni kolme merkittävää ongelmaa, jotka vaikuttavat asiakkaalle lähtevään laskuun ja tuottojen kirjautumiseen.

Ongelma puutteellisista laskutustiedoista ja maksuehdosta sopimusta toimittaessa voidaan ratkaista projektin avauslomakkeella. Lomakkeelle kirjataan tarkat tiedot asiakkaasta ja laskutustiedoista. Lomakkeella tulee myös ilmoittaa asiakkaan maksuehto, ellei sopimuksen yhteydessä ole yleisiä sopimusehtoja, jotka määrittävät maksuehdoksi automaattisesti 10 päivää. Lomake toimitetaan laskutukseen sopimuksen toimittamisen yhteydessä. Lomake on ns. kansilehti sopimukselle. Tilanteessa, jossa ei vielä ole sopimusta, voidaan toimittaa pelkää avauslomake.

Projektin avauslomake ratkaisee myös ongelman tuottojen väärinkirjautumisesta. Lomakkeelle kirjataan kustannuspaikat, jolle tuotot kirjataan. Siihen tulee myös ilmoittaa tarkat hinnat, joilla asiakasta laskutetaan. Lomakkeen täyttää sopimuksesta vastaava alueyksikön henkilö. Tämä varmistaa myös kustannuspaikan oikeellisuuden, kun projektin kustannuspaikka tulee suoraan alueyksiköltä. Liitteessä 1 on insinööriyössä laadittu ehdotus projektin avauslomakkeesta.

Projektin avauslomake selkeyttää ja varmistaa myös sen, että kaikki sopimukset tulee toimitettua laskutukseen. Näin saadaan arkistoitua ja tallennettua kaikki sopimukset. Tämän myötä laskutuksen omalle verkkolevyllä perustetaan oma Sopimukset-kansio ja sopimukset tallennetaan kansioon projektitunnuksella, asiakkaan nimellä ja kohteen osoitteella. Kuvassa 10 on esimerkki kansiorakenteesta ja sopimuksien nimeämistavasta.

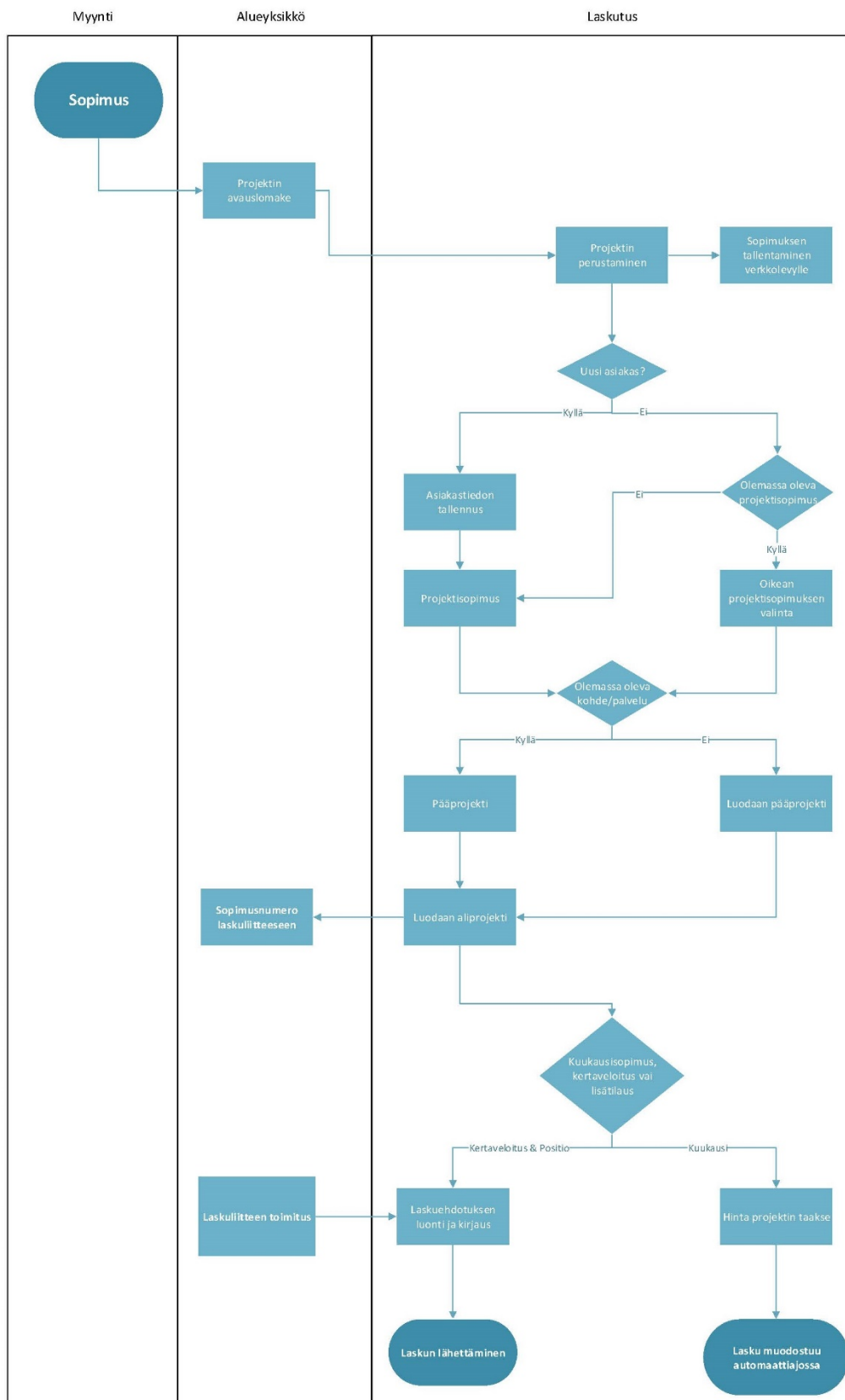
SOPIMUKSET			
Nimi	Muokkauspäivä	Tyyppi	Koko
 xxxxxx_Asiakas1_Katu1	20.3.2018 12.34	Adobe Acrobat D...	22 kt
 xxxxxx_Asiakas2_Katu2	21.3.2018 9.51	Adobe Acrobat D...	15 kt
 xxxxxx_Asiakas3_Katu3	19.3.2018 15.53	Adobe Acrobat D...	20 kt

Kuva 10. Esimerkki Sopimukset-kansion rakenteesta ja sopimuksien nimeämisestä.

Tämä määrittää myös sen, että alueyksiköllä on selkeä vastuu toimittaa sopimukset, laskutuksella tallentaa ja arkistoida ne ja samalla sopimukset löytyvät yhdestä tietystä paikasta. Tällä hetkellä sopimus saattaa olla pelkästään sopimuksesta vastaavalla henkilöllä, ja asiakkaan pyytäessä sopimusta, sen etsiminen on työlästä ja aikaa vievää.

Kolmas ongelma oli laskujen liitteiden toimittaminen ja liitteiden puutteelliset tiedot. Yleisin puutteellinen tieto on projektinumero, jolta lasku tulisi lähettää. Tätä selventäisi, kun käytäntönä olisi, että aina, kun avataan positio- tai kertaveloitusprojekti, projektinumero toimitettaisiin sopimuksesta vastaavalle. Näin hän pystyy kirjaamaan tuleville laskuliitteille projektinumeron valmiiksi.

Luvussa 4 oli kuvattuna laskutusprosessin nykytila. Tässä luvussa käsitellyt kehitysehdotukset muuttavat nykyistä laskutusprosessia ja lisäävät siihen vaiheita. Laskutusprosessissa tulee selkeä vastuu alueyksikön henkilöille toimittaa sopimus sekä projektin avauslomake laskutukseen. Sopimuksen tallentaminen on prosessissa laskutuksesta vastaavan henkilön vastuulla. Sopimuksen tallentamisen voi kuvata laskutusprosessin yhteydessä. Tässä tilanteessa ei ole tarpeellista luoda omaa prosessikuvausta sopimushallinnasta. Uuteen prosessikuvaukseen lisätään myös vaihe, jossa laskutus toimittaa alueyksikön henkilöille aliprojektin numeron positio- ja kertaveloituskaskuja varten. Kuvassa 11 on kuvattu tämä uudistettu prosessi, jossa näkyvät kehitysehdotukset ja prosessiin kuuluvien henkilöiden vastualueet.



Kuva 11. Prevent 360 Turvallisuuspalveluiden uusi laskutuksen prosessikuvaus.

Vaikka insinööriyön tarkoituksena oli kuvata ja kehittää vain tilaajayrityksen Etelä-Suomen vartiointin alueyksikön laskutuksen prosessia, voidaan kehitysehdotuksissa miettiä, miten sama toimintatapa saataisiin myös muihin alueyksiköihin. Olisi hyvä, että kaikki vartiointia laskuttavat henkilöt toimisivat saman prosessin mukaan. Kaikki laskuttavat henkilöt kuuluvat kuitenkin talousyksikköön ja samaan organisaatioon. Myös tämän osalta on tärkeää, että toimintamallit ovat samanlaiset. Tämä myös helpottaa ohjeistamista ja toimintatapojen käyttöönottoa, kun henkilöt ovat samassa organisaatiossa.

Järjestelmän puolesta kaikissa vartiointin alueyksiköissä laskutusprosessi on samanlainen. Ainoat eroavaisuudet ovat sopimusten ja laskuliitteiden toimittamisessa. Laskuliitteiden osalta olisi hyvä, että myös alueyksiköt käyttäisivät Sharepointtia laskuliitteiden tallentamiseen. Tämä helpottaa myös työskentelyä sijaisuuksissa, kun jokin tieto ei ole vain tietyn henkilön verkkolevyllä.

Sopimusten toimittamisen osalta olisi hyvä, että kaikki yksiköt toimittaisivat sopimukset laskutus- ja sopimushallintaan. Näin saataisiin koko yrityksen sopimukset koottua samaan kansioon ja eri yksiköillä ei olisi omia verkkolevyjä, joissa on vain niiden sopimukset. Tämä toisi koko yritykselle läpinäkyvyyttä sopimuksien osalta. Näin saataisiin myös kaikki yksiköt käyttämään projektin avauslomaketta. Projektin avauslomake on sellaisenaan sopiva kaikille yksiköille, sitä ei ole määritelty vain jonkun tietyn yksikön käyttöön. Siinä on kaikki yleistiedot, jota laskutukseen tarvitaan ja jotka tulee kaikissa yksiköissä antaa laskutusta varten.

6 Yhteenveto

Insinööriyölle oli tilaajayrityksen puolesta asetettu tavoitteeksi laskutusprosessin kuvaaminen ja ongelmakohtien parantaminen. Näille tehtäville oli tarvetta, sillä laskutusprosessia ei ollut kuvattu aiemmin ja yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän vaihtuessa oli hyvä tilaisuus kuvata tämä prosessi.

Laskutusprosessin parissa työskennellessä, toimintaa havainnoidessa sekä muita prosessin parissa työskenteleviä haastatellessa ilmeni kolme ongelmaa: kulujen ohjautuminen väärälle organisaatiolle, maksuehtojen virheellisyys ja laskutustietojen virheellisyys. Ratkaisuksi näihin ongelmiin kehitettiin projektin avauslomake. Lomakkeelle kirjataan kaikki tarvittavat tiedot projektin avaamista varten. Tietoja kerätessä myös ilmeni, että

alueyksikössä työskentelevät eivät aina tiedä, mitä kaikkia tietoja tarvitaan projektin avaamista varten. Lomake siis myös selventää, mitkä ovat laskutuksen kannalta oleelliset tiedot sopimuksessa. Laskutusprosessin parissa työskenteleminen helpotti ongelmakohtien tutkimista ja ratkaisujen löytämistä niihin. Laskutusprosessin sisäistäminen vei aikaa, ja hetki täytyi työskennellä prosessin parissa, että näki, mitä kannattaisi tehdä toisin.

Insinöörityöllä pyrittiin parantamaan laskutusprosessia ja vähentämään sen virheitä. Virheiden väheneminen vaikuttaa suoraan asiakastytyväisyyteen. Asiakkaat saavat sellaisen laskun, jonka voivat käsitellä ja maksaa. Virheiden väheneminen myös vähentää hyvittävien laskujen määrää. Joissain tapauksissa voi olla, että laskun hyvittämiseen menee jopa reilu viikko, jos tarvittavien tietojen toimitus vie aikaa. Tämä pidentää asiakkaan maksuaikaa ja heikentää kassatilannetta.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin, sillä laskutusprosessi saatiin kuvattua ja ongelmiin saatiin kehitysehdotukset. Työn kannalta olisi ollut hyvä kerätä jotain numeerista dataa, esimerkiksi hyvittävien laskujen määrä ennen kehitysehdotuksia ja vaikka puolen vuoden jälkeen projektin avauslomakkeen käyttöönoton jälkeen. Toinen tieto, jota olisi voitu kerätä, olisi voinut olla asiakkaiden reklamaatioiden syyt. Johtuvatko reklamaatiot vain puutteellisista tiedoista vai inhimillisistä virheistä, esimerkiksi näppäilyhäiriöistä. Olisi voitu seurata, muuttuvatko reklamaatioiden syyt projektin avauslomakkeen jälkeen. Tämä ei valitettavasti ollut tällä kertaa ajallisista syistä mahdollista. Tätä työtä on kuitenkin hyvä hyödyntää, kun tekee kaikkien alueyksiköiden laskutusprosessista samanlaiset.

Insinöörityön tekeminen oli opettavainen kokemus, koska siinä pääsi aidosti mukaan prosessin kehittämiseen ja sai itse tuoda esille omia ideoita. Prosessin parissa työskentely helpotti huomattavasti työn tekemistä ja ongelmien löytämistä.

Lähteet

Hannus, Jouko. 1993. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM&V Research Oy.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Karjalainen, Lasse. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus.

Kinnunen, Juha; Laitinen, Erkki K.; Laitinen, Teija; Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa. 2005. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. KY-Palvelu Oy.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Metalliteollisuuden Kust.Oy.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Maksuehto. 2018. Verkkoaineisto. Suomen Perintätoimisto Oy.
<<https://www.suomenpt.fi/maksuehto/>> Luettu 23.2.2018.

Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto.

Prevent 360 organisaatiot. 2018. Prevent 360 Turvallisuuspalvelut Oy

Prevent 360 Yritysesittely. 2017. Prevent 360 Turvallisuuspalvelut Oy

Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. 2018. Verkkoaineisto. Laatuakatemia <<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>> Päivitetty 29.8.2010. Luettu 20.1.2018.

Prosessien kehittäminen. 2018. Verkkoaineisto. Logistiikan maailma.
<<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittäminen/>> Luettu 20.1.2018.

P360 Palvelutuotteet, Palvelutuotteet ja tuotehierarkia. 2017. Prevent 360 Turvallisuuspalvelut Oy

Räsänen, Henrik. 2014. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Verkkoaineisto.
<http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf> Luettu 3.2.2018

Talponen, Heimo. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: SanomaPro.

Projektin avauslomake

Projektin avauslomake

Ohje: Täytä lomake, tallenna tai tulosta pdf:ksi ja lähetä osoitteeseen laskutus@prevent360.fi.

Jos kyseessä on uusi sopimus, toimita sopimuksen kanssa osoitteeseen laskutus@prevent360.fi

Asiakas	
Y-tunnus	
Laskutusosoite	
Asiakkaan yhteyshenkilö	
Maksuehto	
Viite	
Toimeksiantokohde/-osoite	
Projektin aloituspäivä	xx.xx.2018
Projektin hinnoittelu- ja sopimusmalli <ul style="list-style-type: none">• Kertaveloitus• Lisätilaus/Positiolaskutus• Kiinteähintainen projekti• Sopimuslaskutus	
Projektipäällikkö	
Hinta	
Kustannuspaikka / tulosityksikkö	
Toimitettava palvelu	
Muita ryhmittelytietoja <ul style="list-style-type: none">• Onko projekti osana esim. kauppakeskusta tai teollisuuspuistoa?• Onko projekti puitesopimuksen piirissä esim. Hansel?	