

Karoliina Koskelo

## Myyntilaskutusprosessi

### Yritys X



Tradenomi

Liiketalouden monimuoto

Kevät 2018

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Koskelo Karoliina

**Työn nimi:** Myyntilaskutusprosessi Yritys X

**Tutkintonimike:** Tradenomi (Kamk), Liiketalous

**Asiasanat:** Myyntilaskutusprosessi, laskutusprosessin ongelmat, reklamaatio, prosessin kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle mahdollisimman selkeä kuva Yritys X:n myyntilaskutuksen nykytilasta, siinä ilmenevistä ongelmista ja tuoda esiin mahdollisia kehitysehdotuksia, joilla myyntilaskutuksessa ilmeneviä virheitä ja niistä johtuvia asiakasreklamaatioita voitaisiin vähentää.

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka teoreettisena viitekehyksenä on käytetty prosessien ja prosessien kehittämisen teoriaa sekä myyntilaskutusprosessiin liittyvää teoriaa. Aineiston hankintaan käytettiin vapaamuotoisia Skype-haastatteluja, havainnointia, dokumentti-analyysiä ja prosessianalyysiä. Monipuolisella aineiston läpikäynnillä pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkka kuva Yritys X:n myyntilaskutusprosessista ja sen ongelmakohdista. Havainnointi nousi yhdeksi tärkeimmistä tiedonkeruun menetelmistä, sillä työharjoittelijana taloushallinnossa havainnointia tapahtuu jatkuvasti myyntilaskutusta tehdessä. Haastattelut lähinnä tukivat havainnoinnilla tehtyjä huomioita sekä toivat pääongelmien juurisyyt esille.

Myyntilaskutusprosessin ongelmat tulevat usein esille vasta taloushallinnon osastolla, jossa tapahtuu Yritys X:n laskutus. Tästä syystä vapaamuotoiset haastattelut olivat tärkeä lisä, sillä ne antoivat tietoa laskun muodostumisen alkulähteiltä.

Myyntilaskutusprosessin ongelmat voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin ongelmiin. Asiakaslähtöisiin ongelmiin tässä opinnäytetyössä ei suuremmin oteta kantaa, koska aiheena on Yritys X:n myyntilaskutusprosessin kehittäminen sisäisesti. Suurimmaksi ongelmaksi nousi virheet ja puutteet laskutustiedoissa, joista reklamaatiot pääosin johtuvat.

## **Abstract**

**Author:** Koskelo Karoliina

**Title of the Publication:** Sales Invoicing Process Company X.

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration (Kamk), Business Economics

**Keywords:** Sales invoicing process, problems in invoicing process, complaint, process development

The purpose of this thesis was to provide the client with a clear picture of the current situation of the company's sales invoicing process and its problems. The objective was also to adduce potential ideas for developing sales invoicing to reduce problems arising in invoicing and to decrease the amount of customer complaints due to faults in invoices.

The thesis is a research and development assignment; the theoretical framework covers process and process development theory, as well as theory relating to a sales invoicing process. To gather information, informal Skype -interviews, observation, document and process analysis were used. The variety of methods, mentioned above, was used to achieve as accurate picture as possible of the company's sales invoicing process and the problems in it. Observation arose as one of the most important ways of research since an intern in financial management can observe the process while taking care of sales invoicing. In addition to employee observation, short informal Skype -interviews in a few customer service units were conducted among the employees in financial management. The interviews mostly supported the observations and adduced the core reasons of the main problems.

In the company, problems in the sales invoicing process are often noticed only in the financial management department, which is responsible for sales invoicing. That is why informal interviews were an important addition as those interviews gave more information from the initial source of the invoice.

The problems of the sales invoicing process can be divided into two groups: customer oriented and internal problems. This thesis does not considerably editorialize the customer-oriented problems because its focus is on internal problems and on developing the sales invoicing process internally. The biggest problem proved to be faults and defective invoice information, which was also the main cause of complaints.

## Alkusanat

Liiketalouden monimuoto-opintojen päätteeksi toteutettu opinnäytetyö kruunasi kokonaisuuden. Matka tuntui välillä pitkältä ja jopa vaikealta, mutta selvisin maaliin. Kiitos siitä kuuluu hyvälle LLM15S-ryhmän tiimihengelle ja huippu tuutoreille Maritta Seppälälle ja Arto Huuhtaselle. Kiitos kaikesta.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Prosessit ja niiden kehittäminen .....	3
2.1	Prosessin valinta ja sen kuvaaminen.....	5
2.2	Hyödyt yritykselle prosessin kuvaamisesta.....	6
2.3	Prosessin kehittäminen ja sen menetelmät .....	7
2.4	Ongelmaratkaisumenetelmän vaiheet .....	10
2.5	Prosessin seuranta ja mittaaminen.....	11
3	Myyntilaskutusprosessi .....	13
3.1	Myyntilaskun perustiedot.....	14
3.2	Laskun muodostaminen .....	14
3.3	Sähköisen laskunlähetyksen kanavat.....	17
4	Yritys X .....	20
4.1	Myyntilaskutusprosessin kuvaus .....	21
4.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä.....	22
4.3	Myyntilaskutusprosessin vaiheet ja ongelman ratkaisu.....	24
4.4	Ongelmien analysointi ja kehitysehdotukset .....	28
5	Yhteenveto.....	32
	LÄHTEET.....	34

Liitteet:

Liite 1 Haastattelun kysymykset

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Yritys X:n myyntilaskutuksen prosessia. Työ tehtiin toimeksiantona. Opinnäytetyössä perehdyttiin Yritys X:n myyntilaskutusprosessiin, ja tavoitteena oli kartoittaa laskutusprosessin nykytilanne, sen ongelmakohtia ja esittää mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Tutkimuksellinen kehittämiss tehtävä pyrkii yleensä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja kehittämään uusia ideoita ja ratkaisumalleja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19).

Sain työharjoittelupaikan Yritys X:stä, myyntilaskutuksen hoito oli osana oppimisprosessiani ja näin ollen aihe kosketti suoraan omaa työnkuvaani. Tiedustelin ennen harjoitteluni alkua mahdollista opinnäytetyön aihetta yritykseltä, ja aiheita tulikin useita, mistä sain itse valita mitä käsittelen. Aiheeksi valitsin myyntilaskutusprosessin kehittämisen, koska muut aiheet olisivat olleet mielestäni ehkä turhan laajoja ja rajaus olisi ollut vaikeaa. Toiseksi myyntireskontran hoito kiinnostaa minua myös paljon. Lisäksi mielestäni myyntilaskutusprosessissa olisi enemmän kehittämismahdollisuuksia kuin esimerkiksi yrityksen ostolaskutusprosessissa.

Yritys X:llä on säännöllisesti erilaisia ongelmia myyntilaskutusprosessissa ja prosessi ei aina etene niin kuin on ennalta suunniteltu. Tarvittavia liitteitä ei välillä saada ajoissa, laskutustiedoissa ilmenee usein virheitä tai puutteita, lasku ei mene jostain syystä asiakkaalle asti, asiakas ei maksa laskua ajallaan tai asiakas reklamoi laskussa ilmenneistä virheistä.

Asiakkaille lähettyjen virheellisten laskujen ja niistä johtuvien reklamaatioiden käsittelyyn kuluu huomattavasti aikaa, sillä korjaukset joudutaan tekemään manuaalisesti. Tämä lisää työtä, kun kerran tehtyjä tai jo lähettyjä laskuja joudutaan korjaamaan tai tekemään kokonaan uusiksi ja saamisten tulo yrityksen tileille näin ollen viivästyy. Reklamaatioita laskutukseen liittyen tulee merkittävän paljon. Virheitä tai puutteita laskutustiedoissa on lähes päivittäin, ja niitä halutaan vähentää. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on määrittää prosessin ongelmakohdat kirjalliseen muotoon.

Opinnäytetyön keskeiset tavoitteet

- myyntilaskutusprosessin nykytilan kartoittaminen ja kuvaaminen

- Yritys X:n myyntilaskutusprosessin kehittäminen
- virheellisten laskujen ja niistä johtuvien reklamaatioiden vähentäminen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat, joihin työ pyrkii vastaamaan, ovat seuraavat

- Mistä laskutukseen liittyvät reklamaatiot johtuvat?
- Missä laskutusprosessin vaiheessa ilmenee puutteita/virheitä?
- Kuinka nämä ongelmat voidaan mahdollisesti korjata?

Tässä opinnäytetyössä käytettiin pääasiassa kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineistoa pyritään keräämään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164).

Yleisimpinä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelminä ovat yleisesti erilaiset syvähaastattelut ja dokumenttien analysointi sekä järjestelmällinen käyttäytymisen havainnointi (Darlington & Scott 2002, 2).

## 2 Prosessit ja niiden kehittäminen

Käsitteenä itse ”prosessi” on määritelty eri paikoissa eri tavoin, joitakin esimerkkejä erilaisista määrittelyistä on taulukoitu alla olevassa kuvassa 1.

Lähde	Määritelmä
Uusi suomenkielen sanakirja (Gummerus)	tapahtumaketju
Kielitoimiston sanakirja	kehitysvaiheiden sarja, käsittelyvaiheiden sarja
ATK-sanakirja	1) tapahtumasarja, jolla on tai katsotaan olevan tietty suunta, tarkoitus, vaikutus tai tulos, esimerkiksi yhteiskunnallinen prosessi, valmistusprosessi 2) kokonaisuus, jollaisena käyttöjärjestelmä hallitsee ohjelman suoritusta ja joka sisältää tiedon suoritettavana olevasta konekielisestä ohjelmasta, käytettävistä datasta ja tietorakenteista sekä suorituksen vaiheesta
JHS 152	Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi.

Kuva 1. Prosessikäsitteen määritelmiä. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 8.)

JHS 152 suosituksen tarkoitus on yhdenmukaistaa ja selkeyttää julkisen hallinnon prosessien kuvaamista. Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen ja sen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen väline. Lisäksi prosessikuvauksia käytetään tehtäviin ja toimintaan perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Tässä suosituksessa prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon (prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työnkulku). Kuvausten yksityiskohdeisuus lisääntyy kuvaustasoin. (JUHTA 2012.)

Prosessi-sanaa voidaan käyttää useissa eri merkityksissä. Se voidaan käsittää yhtä lailla kehityksenä tai muutoksena kuin toimintanakin. Pelin (2011, 20) erottaa prosessit ja projektin toisistaan seuraavasti. ”Prosessi on jatkuvaa toimintaa. Projektilla on ajallinen alku ja loppu. Kun yrityksessä ollaan kiinnostuneita organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta, siitä käytetään yleensä nimitystä liiketoiminta- tai toimintaprosessi”. Laamanen (2007, 19) määrittelee liiketoiminta- ja toimintaprosessit siten, että liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi.



Kaikki prosessit eivät kuitenkaan ole luonteeltaan samanlaisia. Prosessit voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin prosessityyppeihin (Karjalainen, 2007):

1. Vaiheittain etenevät prosessit: alkutilasta edetään selkeiden perättäisten vaiheiden kautta lopputilaan; mekanistinen ketju, joka voidaan mallintaa edeltä määriteltävissä olevilla (deterministisillä) ja syy-seuraus-suhteisilla (kausaalisilla) malleilla.
2. Päämäärän määrittämät (teleologiset) prosessit: prosessilla on alkutila ja joukko vaiheita joiden kautta määriteltyn tavoittilaan päästään, mutta vaiheiden suoritusjärjestyttä ei voida etukäteen määritellä, vaan prosessin edetessä tilanteet määrittävät suoritusjärjestyksen.
3. Vuorovaikutteiset (dialektiset) prosessit: prosessi kehittyy kahden toisiaan vasten suuntautuvan toimijan välisen vuorovaikutuksen tuloksena, esimerkiksi opetustilanne opettajan ja opiskelijan vuorovaikutuksena.
4. Mukautuvat ja oppivat (evoluutiiviset) prosessit: prosessi kehittyy tilanteiden ja ympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti; mukautuu muuttuneeseen toimintaympäristöön ja sen vaatimuksiin.

(Luukkonen, ym. 2012, 8.)

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2007, 19). Liiketoimintaprosessi (jatkossa käytetään vain sanaa prosessi) voidaan nähdä yhtenä yrityksen toiminnoista. Prosesseista syntyy tuotoksia, joilla on asiakkaille taloudellista arvoa (Laamanen & Tinnilä 2009, 17). Prosessien avulla voidaan hallita toimintoja sekä määritellä roolit ja vastuut sekä tavoitteet kehittämiselle ja johtamiselle (Suna & Okkonen 2007, 14).

Toisaalta voidaan puhua myös tilaus-toimitusprosessista. Tämä prosessi koostuu toiminnoista, joissa asiakas tekee tilauksen ja vastaanottaa tuotteen ja palvelun. Tuotteiden toimituksen prosessin vaiheita voivat olla muun muassa tilauksen tekeminen, tilausten vastaanotto ja käsittely, valmistaminen, varastointi, kuljetus, luovutus ja toimituksen vastaanotto. (Laamanen & Tinnilä 2009, 22.)

Laamasen ja Tinnilän (2009, 22) mukaan myös tuotteen tai palvelun standardisointi on prosessin suunnittelun kannalta tärkeää. Lisäksi organisaatiossa on usein erilaisia toimi-

tus- ja palveluprosesseja erilaisten asiakkaiden sekä segmenttien tarpeiden mukaan. Asiakkaiden vakiotarpeet hoidetaan usein standardoiduilla tilaus-toimitusprosesseilla, kun taas räätälöidyt prosessit, kehitetään yleensä asiakaskohtaisempiin tarpeisiin.

Organisaation prosessit ovat useimmiten jaoteltu ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessi on liiketoiminnan tärkein ydin. Se luo asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa läpi organisaatiorajojen. Tukitoiminnot taas ovat toissijaisia toimintoja, joiden tehtävä on tukea ydinprosesseja. Tukitoiminnot palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa. Tässä tapauksessa esimerkkinä ydinprosessista on myyntiprosessi ja tukiprosesseina voivat olla taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstöhallinto. (Martola & Santala 1997, 25–26.)

## 2.1 Prosessin valinta ja sen kuvaaminen

Kehitettäväksi prosessiksi valitaan yleensä prosessi, joka on hyvin tärkeä yrityksen kannalta. Kehitettävä prosessi voi olla prosessi, jossa on eniten kehittämisen varaa tai joka on kriittinen strategian tai menestystekijöiden toteuttamisen kannalta. Kehittämistarve lähtee yleensä jostakin suunnitellusta kehittämistehtävästä, tunnistetusta ongelmasta toiminnassa, tai tarpeesta tehdä selvitys lähtötilanteesta. (Laamanen 2007, 83; Luukkonen ym. 2012, 21.)

Kun kehitettävä prosessi on valittu, prosessi kuvataan kehittämistyön mahdollistamiseksi. Kuvaamisen tehtävänä on prosessin kulun ymmärtämisen helpottaminen ja kehityskohteiden osoittaminen, jotta kehittämistä voidaan jatkaa eteenpäin. Lisäksi kuvaaminen helpottaa vastuiden määrittämistä ja mittareiden tunnistamista. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 77; Luukkonen ym. 2012, 21.)

Kvist ym. (1995, 77) mukaan kuvaamisella saavutetaan lisäksi seuraavat hyödyt:

1. toimintojen väliset vastualueet selkiytyvät
2. sisäinen työnjako tarkentuu
3. saadaan perusta sisäisiin toimittaja-asiakas –keskusteluihin,
4. tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu,
5. uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu ja

## 6. ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu

Prosessin kuvaamisen hyötyjä yrityksen kannalta tarkastellaan lähemmin luvussa 2.2. Prosessi voidaan kuvata monilla eri tekniikoilla. Käytössä voivat olla esimerkiksi kalanruotokuvaaja, resurssit ja aika -kaavio tai vuokaavio. Kuvaustekniikka tulee valita tapauskohtaisesti, ottaen huomioon kehitettävä kohde ja organisaatio. (Kvist. ym. 1995, 78–83; Laamanen 2007, 77–79.)

### 2.2 Hyödyt yritykselle prosessin kuvaamisesta

Prosessien kuvaaminen ja tunnistaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta. Suuressa organisaatiossa tämä on tärkeää, koska työntekijät eivät usein tunne prosessin kokonaisuutta, jonka osassa he toimivat. Kun työntekijä ymmärtää yrityksen prosesseja paremmin, osaoptimoinnin ja oman edun tavoittelun vaara pienenee ja yhteistyö yli organisaatorajojen kasvaa. Prosessien kuvaaminen tarkentaa organisaation ja työntekijöiden vastualueet ja työtehtävät. Työntekijät oppivat tällä tavoin myös itseohjautuvuutta. (Laamanen 2007, 22–23.)

Laamanen ja Tinnilä (2009, 123) tiivistävät prosessin kuvauksen ”Prosessin kuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt.”

Kun tutkittava prosessi on valittu, se usein kuvataan. Laamanen (2007, 76) esittää, että hyvän prosessikuvauksen tulee:

1. sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
2. esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
3. auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa,
4. edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
5. antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan

Pelinin (2011, 22) mukaan prosessien kuvaaminen voidaan aloittaa nykytilanteen kuvaamisella. Seuraavaksi analysoidaan nykytilanteen kapeikot ja uudet kehittämismahdollisuudet. Sitoutuminen tuleviin muutoksiin saadaan ottamalla avainhenkilöt mukaan kehi-

tykseen. (Pelin 2011, 22.) Toisaalta Laamasen (2007, 86–87) mielestä prosessien kuvaaminen ja suunnittelu tulisi aina aloittaa asiakkaasta, asiakkaan tarpeista ja vaatimuksista. Laamanen (2007, 86-87) jakaa organisaatiot erilaisiin kategorioihin sen mukaan, mikä niiden tilanne prosessissa on. Hänen mukaansa prosessin kuvaus tulee valita sen perusteella, vaaditaanko prosessiin vain pieniä muutoksia vai radikaaleja parannuksia. Lisäksi Laamanen (2007, 86-87) epäilee nykyisen prosessin kuvaamisen tarvetta, varsinkin mikäli se toimii huonosti.

Nykyprosessien kuvaaminen saattaa kuitenkin auttaa löytämään nykyprosessin ongelmat ja näyttää eroja nykytoiminnan ja halutun toiminnan välillä. (Laamanen 2007, 87.) Kun prosesseja lähdetään kuvaamaan organisaatioissa, aina ei mietitä mihin oikein tähdätään. Jos vain kuvataan kaikki prosessit, usein ongelmakohtiakin löytyy, mutta ilman selkeää päämäärää jää kehitystoiminta tapahtumatta ja organisaatio jatkaa toimintaansa entiseen malliin.

Toinen ongelma liittyy tietojärjestelmien tarjoamiseen puutteiden korjaamiseksi. Muutokset organisaatiossa vaativat usein tietojärjestelmien kehittämistä. Jos hankitaan uusia tietojärjestelmiä, toimintaa joudutaan yleensä kuvaamaan. Juuri tällä kuvaamisella tulee olla selkeä tavoite ja päämäärä, jotta hankittava tietojärjestelmä voidaan ottaa käyttöön ja kustannuksissa sekä aikataulussa pysytään. (Laamanen 2007, 77–78.)

### 2.3 Prosessin kehittäminen ja sen menetelmät

Organisaation tulee kehittää prosessejaan tuottavan toiminnan ylläpitämiseksi. Kilpailukyvyyn ylläpitoon tarvitaan kyseenalaistamis- ja uudistamiskykyä. (Suna & Okkonen 2007, 33.) Globaalissa maailmantaloudessa yritysten liiketoiminta kansainvälistyy ja kilpailu kiihtyy alati kasvavissa määrin. Yritysten on jatkuvasti kehitettävä prosessejaan ja toimintojaan, mikäli kilpailuasema halutaan säilyttää.

Pelin (2011, 205) listaa seuraavia syitä kehittämiselle:

- markkinatilanteen muutokset
- uudet innovaatiot
- kilpailijoiden toimenpiteet
- asiakkaan täsmentyneet tarpeet

- ulkoiset muutokset (viranomaiset, lait, organisaatiomuutokset)
- toiset kehitysprojektit
- tilaajan vaatimukset

Kehittämisen lähtökohta voi olla yhtä hyvin nykyiset ongelmat organisaatiossa kuin uudet ideat ja toimintatavat. Kehittäminen voidaan kuvata toiminnaksi, joka tähtää selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittäminen voi kohdistua toimintatapaan tai -rakenteeseen. Kehittämisen tavoite on muutos, joka luo parempaa tai tehokkaampaa verrattuna nykyisiin toimintatapoihin tai -rakenteisiin. Tavoitteellisuus on kehittämisen keskeisin elementti. Kehittämistoiminta pyrkii myös tuottamaan uutta tietoa siitä, onko jokin työmenetelmä hyvä (Toikko & Rantanen 2009, 14,16, 39).

Kun muutosta tai kehittämistä lähdetään suunnittelemaan, tulee miettiä, kenen intressejä muutos palvelee (Toikko & Rantanen 2009, 44). Kehittämistoimintaa voivat perustella ulkoiset tai sisäiset tekijät. Usein muuttunut toimintaympäristö on organisaation kehittämisen peruste. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi mukautuminen uuden kilpailukyvyyn tai markkinoiden logiikkaan. Olemassa olevat ristiriidat, jännitteet, haasteet ja visiot ovat esimerkkejä sisäisistä tekijöistä. (Toikko & Okkonen 2009, 18.)

Prosessien kehittäminen onnistuu harvoin ilman ongelmia. Liiketoimintaprosessit saattavat olla huonosti tunnistettu. Toisinaan prosesseille ei ole nimetty prosessin omistajaa tai on piirretty vain kaavioita, joista vastuu on jätetty määrittämättä. Prosessit voivat olla myös kuvattu heikosti, ja tällöin asiakas saattaa unohtua. Jos kuvauksia ei ylipäätään hyödynnetä organisaatioissa, jää niiden tekemisen hyöty hyvin pieneksi. (Laamanen 2007, 297.)

Prosessien kehittämiselle on olemassa erilaisia konsepteja, joissa on samantyyppisiä piirteitä, mutta myös omat ominaispiirteensä. Laamanen (2007) jakaa ne kolmeen perustyyppiin, joissa yhteistä on prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Perustyyppit ovat:

- prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen
- ongelmanratkaisu
- Benchmarking

(Laamanen 2007, 209.)

**Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen** -menetelmälle asiakkaat ja sidosryhmän tarpeet ovat kehittämistyön lähtökohta. Kehitysmallille ominaista on pyrkimys jatkuvaan parantamiseen ja prosessin tarkastelu sidosryhmien tarpeiden näkökulmasta. Prosessille nimetään prosessinomistaja, jonka vastuulla kehittämistyö on kehittämisprojektin jälkeenkin. Tätä menetelmää käytetään usein tuoteparannusten tekemiseen ja radikaalien parannusten toteuttamiseen. Keskeistä prosessien parantamisessa on prosessin tarkka kuvaus ja mittaaminen. Mittaamisen avulla pyritään löytämään tekijät, joihin tulee vaikuttaa koko prosessin suorituskyvyn parantamiseksi. (Laamanen 2007, 210.)

**Ongelmanratkaisu-menetelmä** nojaa organisaation toimintaa haittaavan tai hyvää suorituskykyä estävän ongelman tunnistamiseen. Koko prosessia ei ole tarkoitus parantaa vaan tunnistaa ongelma ja poistaa se pienin parannuksin, jotta suorituskyky paranee. Kehitystarpeen käynnistäjänä saattavat olla esimerkiksi asiakasreklamaatiot.

Ongelma voi liittyä prosessiin tai tuotteeseen. Ongelman ratkaisuprosessissa tulee ongelma määrittää ja rajata tarkasti. Lisäksi ratkaisuprosessiin tulee löytää oikeat menetelmät ja työkalut, oikeaan tarpeeseen. Laamanen (2007) ehdottaa seuraavia kysymyksiä projektin tavoitteiden saavuttamisen konkretisoimiseksi:

1. Mikä on ongelma?
2. Mitä hyötyjä saavutetaan, jos ongelma poistuu?
3. Mikä on toivottu tila ja milloin se halutaan saavuttaa?
4. Mistä tiedetään, että toivottu tila on saavutettu?

(Laamanen 2007, 212.)

**Benchmarkingissa** verrataan omaa toimintaa alan parhaisiin käytäntöihin. Benchmarking voi kohdistua yhtä lailla tuotteeseen, strategiaan tai prosessiin (Laamanen 2007, 218). Erilaisin menetelmin tehtävän vertailun voi kohdistaa suorituskykyyn tai kohteen ominaisuuksiin. Isoissa yrityksissä Benchmarking kannattaa aloittaa sisäisestä vertailusta. Jotta tämä onnistuu, tulee prosessien rajaukset sopia samalla tavalla. Pienemmät organisaatiot voivat muodostaa benchmarking-verkoston muiden yritysten kanssa. Vertailumenetelmiä sisäisen vertailun lisäksi ovat kilpailijavertailu, parhaan käytännön vertailu, ryhmävertailu ja kokemusten vaihto.

Tehtäessä Benchmarkingia tulee esimerkiksi käytettävät tunnusluvut määritellä hyvin tarkasti ja yksiselitteisesti virheiden välttämiseksi. Toinen usein laiminlyöty osuus Benchmarkingia tehtäessä on oman toiminnan kuvaus. Ilman riittävää oman toiminnan kuvaamista ei vertailun tekemisestä muihin ole höytyä. (Laamanen 2007, 218–220.) vaiheet.

Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään edellä mainituista ongelmanratkaisun menetelmää sekä keinoja. Tämä menetelmä sopii opinnäytetyöhön hyvin, koska tarkoituksena on myyntilaskutusprosessiin perehtyminen ja sen ongelmien tunnistaminen sekä kehitysehdotusten avulla pyrkiä poistamaan ne. Lisäksi yhtenä kehitystarpeen käynnistäjänä oli juuri laskutukseen liittyvät asiakasreklamaatiot.

Leanin merkityksestä ja käytöstä keskusteltiin Yritys X:n talousjohtajan kanssa, mutta aikataulullisista syistä valittiin edellä mainittu lähestymistapa. Ehkä tulevaisuudessa yrityksen kannalta, sen laajentuessa olisi hyvä pohtia myös Leanin merkitystä, sekä sen käyttöönottoa toiminnassa ja kehittämisessä. (Yritys X:n talousjohtajan haastattelu 2018.)

#### 2.4 Ongelmaratkaisumenetelmän vaiheet

Ongelmanratkaisuprosessi (kuva 2) alkaa siitä, että ongelma määritetään, ja se tulee määritellä mahdollisimman tarkasti sekä rajata. Rajausta auttaa yleensä ongelman jakaminen osiin ja liittämällä sen suurempaan kokonaisuuteen. Yhteinen käsitys ongelmasta ja sopimus ongelman ratkaisemisesta muodostetaan myös tässä vaiheessa. (Laamanen 2007, 212.)

Toisessa vaiheessa ongelma analysoidaan huolellisesti. Pyritään luomaan tosiasioihin perustuva näkemys siitä, mitkä ovat ongelman todennäköisimmät syyt. Itse ongelmaan perehtyminen auttaa pyrkimyksessä löytää monipuolinen kuva ongelman aiheuttajasta. (Laamanen 2007, 212.)

Seuraavaksi pyritään kehittämään ongelmaan ratkaisu. Se voi olla uudenlainen toimintatapa, jonka avulla ongelma ratkaistaan. On hyvä luoda myös toimenpidesuunnitelma, jonka avulla uusi toimintatapa jalkautetaan ja viedään organisaatiossa käytäntöön. (Laamanen 2007, 212.)

Kun ratkaisu ongelmaan on löydetty, se pyritään viemään käytäntöön ja arvioidaan sen mahdollisia vaikutuksia, kuten liiketoiminnan parantuneita tuloksia tai muutoksia muussa

toiminnassa. Viimeiset vaiheet liittyvät käytännön toimenpiteiden tehokkuuden ja saavutettujen tuloksien arviointiin sekä johtopäätöksiin siitä, kuinka onnistuttiin. (Laamanen 2007, 212.)



Kuva 2. Ongelmanratkaisuprosessin kuvailu vaihe vaiheelta. (vrt. Laamanen 2007, 212)

## 2.5 Prosessin seuranta ja mittaaminen

Yleisesti mitattavia asioita prosesseissa ovat tuotoksen määrä ja laatu, sekä panoksen mahdolliset kustannukset. Prosessit ja rakenteiden toimivuus vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen fyysisenä ja toiminnallisena ympäristönä. Fyysiseen ympäristöön lukeutuvat muun muassa koneet, laitteet ja kiinteistöt. Toiminnallisessa ympäristössä niitä taas ovat käytettävät prosessit, organisaatorakenteet ja yrityskulttuuri. Yrityksen tuottavuus näkyy



tuotoksissa, joiden perusteella sitä mitataan. Tuotosta voidaan pyrkiä kasvattamaan lisäämällä tuotoksen määrää ja/tai pienentämällä siihen satsattavaa panosta. (Suna & Okkonen 2007, 14–15.)

Prosessien toimivuutta seurataan yleisesti erilaisilla tunnusluvuilla, joiden avulla nähdään, kuinka organisaation toiminta oikeasti sujuu. Tunnusluvut, joilla prosessien toimivuutta kuvataan olisi hyvä saada toistettavaan, dokumentoitavaan, seurattavaan, ohjaukselliseen ja mitattavaan muotoon. Tunnuslukujen pohjalta yritys voi vaikuttaa prosessien tuotokseen ja niiden kehittämiseen tarvittaessa. Tuotoksen määrää lisäämällä sekä parantamalla valikoimaansa, voidaan saavuttaa esimerkiksi työn tehokkuuden parantumista ja kehittää myös uusia tuotteita tai palveluita. Toisaalta pienentämällä panosta kuten työvoimakustannuksia sekä muita kustannuksia, useimmiten vähentämällä työntekijöitä, voidaan niitä korvata koneilla, ohjelmistoilla tai supistaa pääoma-, kiinteistö- sekä energiakuluissa. (Suna & Okkonen 2007, 34, 16–17.)

Prosesseissa seurataan ja mitataan suorituskykyä eli kykyä aikaan saada haluttuja tuloksia. Prosessin suorituskyky voi liittyä esimerkiksi asiakkaisiin, tuotteisiin, toimintoihin tai tavarantoimituksiin. (Laamanen 2007, 152.) Laamasen ja Tinnilän (2009, 117) mukaan suorituskykyä voidaan ilmaista taloudellisina ja ei-taloudellisina tunnuslukuina kuten tehokkuus, läpimenoaika, virtaus, hävikki ja tyytyväisyys. Nämä suorituskykyä kuvaavat tunnusluvut muodostavat organisaation mittausjärjestelmän. (Laamanen & Tinnilä 2009, 117.)

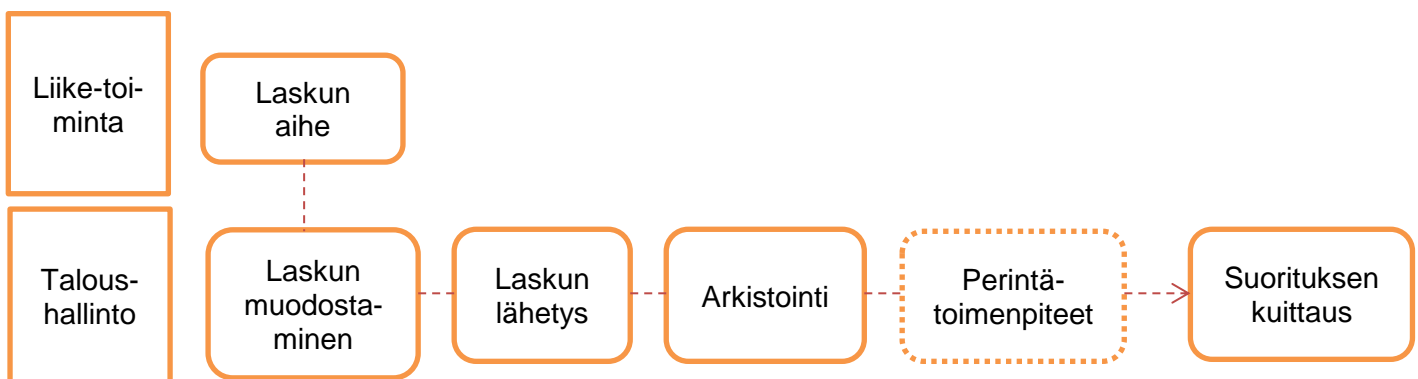
Mittausjärjestelmässä on yrityksen toiminnan kannalta tärkeiksi valittuja mittareita, joihin voidaan erilaisilla menetelmillä kerätä tietoa, kuten esimerkiksi mittauslaitteella, tietojärjestelmillä, kyselyillä tai ihmisten tekemillä havainnoilla. Mittaustuloksen jäljitettävyyden ja kohdistamisen mahdollistamiseksi, tulee tiedonhankinnan yhteydessä kerätä talteen riittävästi liitetietoja, joista ilmenevät esimerkiksi mittauksen ajankohta, paikka, tuote ja prosessi. Tällaisten tietojen merkitys korostuu, mikäli mitattu tulos poikkeaa halutusta, poikkeaman syytä halutaan tutkia tai luoda parannusehdotuksia. Tehokkuuden lisäämiseksi tietojen keruu kannattaa järjestää suoraan tietojärjestelmästä. Tietojärjestelmä tulee kuitenkin olla vain tiedon tuottaja päätöksenteon ja analysoinnin perustaksi, eikä siihen tule rakentaa liikaa päättelysääntöjä ja automatiikkaa. (Laamanen 2007, 165.)

### 3 Myyntilaskutusprosessi

Laskutus on yksi yrityksen kriittisimmistä toiminnoista. Jos laskutusprosessin aikana tapahtuu viiveitä tai virheitä, voi se vaarantaa koko yrityksen toiminnan heikentämällä likviditeettiä. Laskutus näkyy myös yrityksen asiakkaille ja näin ollen on myös osa imagoa sekä yrityksen asiakaspalvelua. Myyntilaskutuksen kokonaisprosessissa laskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisella ja prosessi päättyy siihen, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät kirjanpidossa. Yleensä myyntilasku myös arkistoidaan, nykyisin alati kasvavissa määrin sähköisessä muodossa. Laskun laatimista voi edeltää esimerkiksi tarjouspyynnön vastaanotto, tarjouksen hinnoittelu ja toimitus asiakkaalle sekä myyntitilauksen vastaanotto ja vahvistaminen. (Lahti & Salminen 2014, 78; Procurify Staff.)

Sähköinen myyntilaskutusprosessi voidaan Lahden ja Salmisen (2014, 79) mukaan jakaa neljään päävaiheeseen:

1. laskun laatiminen,
2. laskun lähetys,
3. laskun arkistointi
4. myyntireskontra (sisältäen suorituksen kuittausten ja mahdolliset perintätoimenpiteet)



Kuva 3. Myyntilaskutusprosessi (Lahti ja Salminen 2014, 79)

Laskutuksen kokonaisprosessi voi olla täysin sähköinen vain, jos molemmat sekä laskunlähettäjä että vastaanottaja voivat käsitellä laskun sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 79.)

### 3.1 Myyntilaskun perustiedot

Laskutuksen ja myyntireskontran perustiedot sisältävät ainakin asiakasrekisterin, tuoterekisterin ja näiden takana olevat tiliointisäännöt. Asiakasrekissä on perustiedot asiakkaiden nimistä, toimitus- ja laskutusosoitteista, maksuehdoista, arvonlisäveronumeroista, asiakaskohtaiset alennukset ja mahdolliset luotonvalvontaan liittyvät tiedot, kuten toimitusehdot. Asiakastiedot luokitellaan myös usein konsernin sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Myyntilasku muodostetaan valitsemalla asiakkaan ostamat tuotteet tuoterekisteristä tai tallentamalla tuotetiedot muuten manuaalisesti laskulle. Tuoterekisterissä on yrityksen myymien tuotteiden ja palveluiden tiedot sekä hinnat. Tavarantoimitukseen liittyvälle myyntilaskulle valitaan tai saadaan automaattisesti muiden tietojen perusteella myös erilaisia logistisia tietoja, kuten toimitusehdot ja toimitustapa. Myyntilaskuun kirjataan lisäksi arvonlisäverotiedot. (Lahti & Salminen 2014, 84-85; Patel, P. 2017.)

### 3.2 Laskun muodostaminen

Myyntilaskun muodostaminen alkaa yleensä laskun laatimisella. Ennen laskun lähettämistä on ne ensin laadittava joko tallentamalla laskutiedot manuaalisesti laskutusohjelmaan tai muodostamalla lasku järjestelmien sisältämän datan perusteella, jos käytössä on sähköinen järjestelmä. Sähköisyydellä ja sen hyödyntämisellä on merkittävä vaikutus laskun laatimisessa ja sillä voidaan saada laskutukseen tehokkuutta ja kulusäästöjä. (Lahti & Salminen 2014, 85; Patel, P. 2017.)

Yrityksen tietojärjestelmään kerran syötettyä tietoa ei enää tarvitse syöttää uudelleen manuaalisesti muihin yrityksen tietokantoihin. Integroidut tietokannat tehostavat näin yrityksen toimintaprosessia, sillä tiedot voivat kulkea automaattisesti, ilman ihmistyötä tilausvaiheesta, toimituksen, laskutuksen ja reskontran tietojärjestelmien kautta lopulta kirjanpitoon asti (TIEKE, 2018).

Käytännössä yrityksen liiketoiminta määrää hyvin pitkälle, minkälainen laskun laatimisprosessi yrityksellä on. Erityyppisiä myyntilaskutusprosesseja ovat esimerkiksi:

1. käteismyynti
2. verkkokauppa
3. tilausperusteinen myynti
4. sopimusperusteinen myynti
5. edelleenlaskutus
6. manuaalilaskutus.

(Lahti & Salminen 2014, 86.)

### **Käteismyynti**

Käteismyynti viittaa yleensä vähittäiskauppaan, jossa maksutapoina toimivat käteinen raha sekä pankki- ja luottokortit tai muut maksukortit. Myynti tapahtuu yleensä myymälöissä tai muissa liikepaikoissa ja rekisteröidään kassakoneelle. Kirjanpitoon myynnit siirtyvät joko automaattisesti kassajärjestelmän ja kirjanpitojärjestelmän välillä tai manuaalisesti kassakoneen myyntiraporteista. Vaikka käteismyynnissä ei erillistä laskua asiakkaalle lähetetä, on maksutapahtumia hyvä seurata myyntireskontran tai manuaaliseuran kautta, koska asiakkaan tekemä maksu on yrityksen muun liiketoiminnan käytössä vasta, kun raha saapuu yrityksen pankkitilille. (Lahti & Salminen 2014, 87-88.)

### **Verkkokauppa**

Kaupankäynti Internetissä on yleistynyt ja jatkaa kasvuaan vuosi vuodelta. Maksutapoina Internet-kaupoissa ovat yleensä Internet-pankin kautta tehdyt nettipankki- tai luottokorttimaksut. Tavarakaupassa on tavallisesti tarpeen integroida Internetkauppa yrityksen logistiikkajärjestelmiin varasto-, tilaus- ja toimitustapahtumien päivittämiseksi. Mikäli myynnit kirjataan maksuperusteisesti, tulee ne muistaa korjata suoriteperusteisiksi kuukausittain. Sähköistämällä yrityksen taloushallinto voidaan Internetkaupan myynti integroida myyntireskontraan. Tällöin myyntitapahtumat kirjautuvat myynniksi ja avoimiksi tilityksiksi, jotka voidaan kuitata automaattisesti pankkitilille saapuneiden viitesuoritusten avulla. (Lahti & Salminen 2014, 88-89.)

### **Tilausperusteinen myynti**

Mikäli myyntiin liittyy tavarantoimituksia, myyntitapahtuma alkaa usein asiakkaan tekemällä tilauksella. Tämä tilaus tallennetaan ERP-järjestelmään (yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä) tai johonkin myyntitilaussovellukseen myyntitilaukseksi. Tilaukselle tallennetaan muun muassa asiakkaan tiedot, tilatun tuotteen tiedot ja määrä, sovittu hinta sekä toimitusajankohta ja toimituksen osoite. Yrityksen liiketoiminnasta riippuu, poimitaanko asiakkaan tilaus varastosta vai synnyttääkö tilaus automaattisesti ostotilauksen esimerkiksi alihankkijalle tai tavarantoimittajalle. Kun tavara on toimitettu asiakkaalle yrityksen omasta varastosta tai alihankkijalta, myyntitilaukselle päivittyy tieto tehdystä toimituksesta. Mikäli toimitus vapauttaa myyntitilauksen automaattisesti laskutusvalmiiksi, voidaan se ajaa seuraavassa laskutusajossa myyntilaskuna asiakkaalle. (Lahti & Salminen 2014, 89.)

### **Sopimusperusteinen myynti**

Sopimusperusteinen myynti on usein tietyin väliajoin toistuvaa ja vakiosummaista laskutusta. Vuokrat, leasingvuokrat ja kiinteät palveluveloitukset ovat esimerkkejä sopimusperusteisesta myynnistä. Mikäli yrityksellä on paljon sopimusperusteista myyntiä, sopimuslaskutusta varten kannattaa hyödyntää erillisiä sopimuslaskutusmoduuleja tai -sovelluksia. Näihin voidaan syöttää suoraan sopimukset ja niiden perustiedot kuten asiakkaan tiedot, laskutusväli, yksittäisen laskun summa ja sopimuksen kesto. Tämän jälkeen sopimuslaskutusmoduuli voi muodostaa laskun automaattisesti syötettyjen tietojen perusteella. (Lahti & Salminen 2014, 89-90.)

### **Edelleenveloitukset**

Edelleenveloitus koskee usein tiettyjä toimialoja, kuten asiantuntijapalveluita myyviä yrityksiä, jotka laskuttavat asiakkaitaan matkalaskuilla toteutuneiden kustannusten mukaisesti. Tällöin käytetään tavallisesti matkalaskuohjelmaa (mm.Travel, eTasku, M2) johon tiedot voidaan merkitä kuluiksi ja samalla edelleenveloitettaviksi. Yrityksen ostolaskuihin saattaa liittyä myös edelleen veloitettavia kuluja. Tässä tapauksessa yritys ottaa vastaan ostolaskun, jonka se on sopinut edelleenveloitavansa toiselta yritykseltä esimerkiksi alkuperäisen laskun summilla. Mikäli edelleenlaskutettavien laskujen volyymit ovat suuria, voi olla kannattavaa rakentaa automaattinen liittymä ostolaskusovelluksesta laskutukseen. Tällöin ostolaskulle voidaan kohdistaa jo tarkastus- ja hyväksymisvaiheessa tieto projektista tai asiakkaasta, jolta lasku halutaan edelleenveloittaa. Laskutiedot siirtyvät automaattisesti laskutusohjelmaan liittymällä ja laskutussovellus muodostaa tiedoista myyntilaskun ostolaskulle merkitylle asiakasnumerolle. (Lahti & Salminen 2014, 91.)

## Manuaalilaskutus

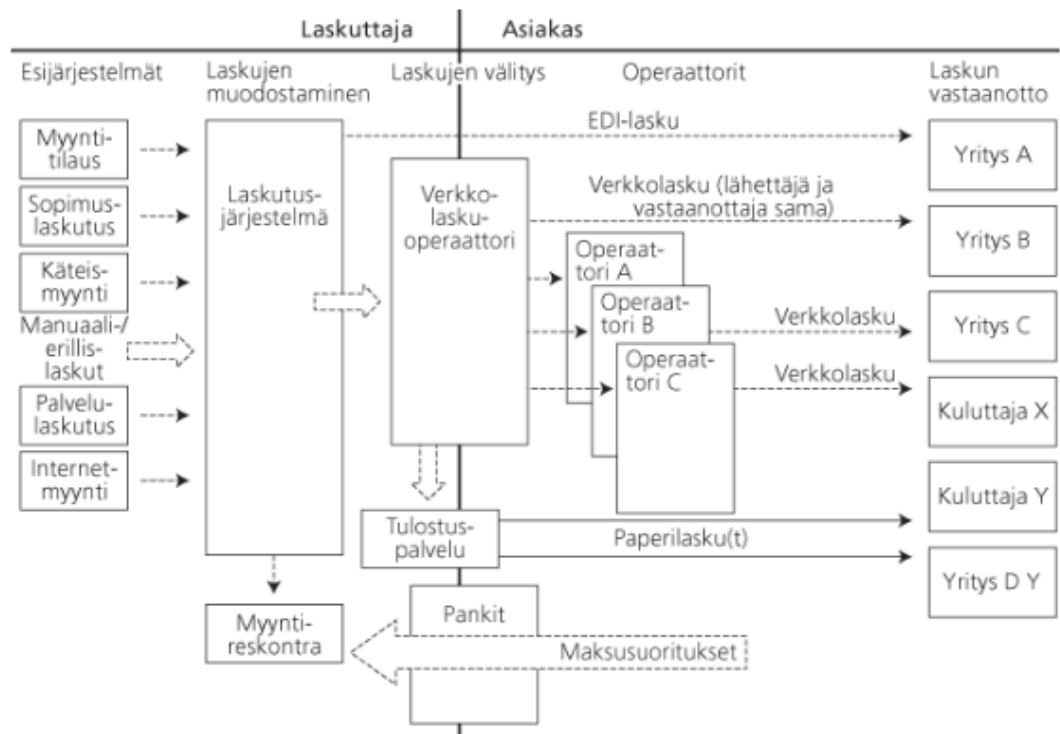
Jos yritykselle syntyy esimerkiksi korvauksia tai muita laskutustapahtumia, jotka eivät liity varsinaiseen liikevaihtoon, syötetään laskutustiedot usein manuaalisesti järjestelmään. Kun järjestelmässä ei ole valmiina tietoja laskun aiheuttajasta, laskun tiedot sekä kirjanpito käsittely joudutaan syöttämään manuaalisesti järjestelmään laskun muodostamiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 91-92.)

### 3.3 Sähköisen laskunlähetyksen kanavat

Myyntilasku voidaan toimittaa laskun vastaanottajalle eri kanavavaihtoehtojen kautta. Merkittävimpiä sähköisiä laskukanavia lähettäjiille ovat EDI-laskut (Electronic Data Interchange), verkkolaskut, e-kirjelaskut ja sähköpostilaskut. E-kirje toimitetaan vastaanottajalle paperisessa muodossa, vaikka laskut lähtevät laskuttajalta sähköisessä muodossa e-kirje-tulostuspalveluun. Sähköpostitse esimerkiksi liitetiedostona lähetettyä laskun dataa ei voida hyödyntää vastaanottajan taloushallintojärjestelmissä. Sähköpostilaskut ja e-kirjelaskut eivät ole aitoja sähköisiä laskuja, koska niihin liittyy myös manuaalisia toimintoja jossain prosessin vaiheessa. EDI-lasku on käytössä lähinnä suuryrityksillä ja edellyttää suuria laskumääriä ja on lisäksi toiminnallisuudeltaan rajoituneempi kuin aidot verkkolaskut. (Lahti & Salminen 2014, 92.)

Verkkolasku on yleensä aina samanlainen riippumatta vastaanottajan taloushallinnon järjestelmästä tai vastaanottajasta. Aineiston tietosisältö on pääasiassa vakio. Verkkolaskulla pyritään standardoimaan sähköisen laskun sisältöä, kun taas EDIFACT-lasku määritellään usein kahden osapuolen välillä. Verkkolaskutus on helppoa ja edullista, koska se ei vaadi vastaanottajakohtaisia muutoksia, erityiskäsittelyjä tai sopimuksia. Vastaanottaja ei tarvitse laskuttajakohtaisia soveltamismalleja. Verkkolaskutuksen osapuolten ei tarvitse ennen verkkolaskutuksen aloitusta sopia tietokenttien sisältöä ja sanomarakennetta. Verkkolaskutus soveltuu hyvin säännölliseen ja sopimukseen perustuvaan kulu-, tavara- ja palvelulaskutukseen. (Lahti & Salminen 2014, 65.)

Jotta verkkolaskun lähetys olisi mahdollista, lähettäjän tulee kytkeytyä johonkin markkinoilla toimivista operaattoreista. Laskuaineisto siirretään laskuttajan laskujärjestelmästä operaattorille. Operaattori muuntaa aineiston tarvittaessa toiseen standardiin ja välittää aineiston eteenpäin. Lasku välitetään laskun saajan operaattorille, mikäli laskun vastaanottaja pystyy ottamaan laskun vastaan sähköisessä muodossa. Muuten lasku välitetään tulostuspalveluun. (Lahti & Salminen 2014, 93.)



Kuva 4. Digitaalinen myyntilaskutus. (Lahti & Salminen 2014, 96.)

Verkkopalvelutunnusohjeen (Tieto.com 2017) perusteella Suomessa toimivia operaattoreita ovat mm:

- Apex Messaging Oy
- Basware Corporation (myös Ruotsi)
- CGI Finland + TeliaSonera Finland Oyj
- Danske Bank Finland
- Liaison Technologies Oy
- Maventa Oy
- Nordea Finland
- OP-Pohjola-ryhmä
- OpusCapita Finland
- Pagero Finland

Nykyaikaisissa toiminnanohjaus- ja taloushallinnon järjestelmissä on yleensä valmiina tietyt ominaisuudet, jotka mahdollistavat laskuaineiston lähettämisen sopivassa muodossa, oikealla standardilla operaattorille. Yrityksen asiakasrekisterissä joudutaan ylläpitämään tietoa siitä, mitä kanavaa pitkin lasku toimitetaan asiakkaalle. Tämä tarkoittaa käytännössä asiakkaan sähköistä vastaanotto-osoitetta. Sähköinen laskutus voidaan käynnistää vasta kun, yritys on kytkeytynyt verkkolaskuoperaattoriin. Usein tämä edellyttää testausta ja muutostöitä sekä laskuttavassa yrityksessä että operaattorin puolella. Laskun lähetyksen prosessia voidaan valvoa operaattorin lähettämällä kuittauksella, joka palautuu laskuttajan järjestelmään. Operaattoreilla on asiakkaille omat sähköiseen laskutukseen tarkoitetut standardilaskupohjat. Jos se ei sovi yritykselle, sen muuttaminen on usein työlästä toteuttaa ja testata. (Lahti & Salminen 2014, 94.)

Laskuttajan on sovittava minimissään operaattorin kanssa laskujen konvertoimisesta verkkolaskuformaattiin, jos laskutusjärjestelmä ei tuota valmiiksi oikean muotoista laskuaineistoa. Lisäksi on sovittava laskujen välittämisestä vastaanottajalle. Verkkolaskuoperaattorit veloittavat käytännössä palveluistaan kiinteän perushinnan ja tapahtumakohtaisen veloituksen. Lisäksi tulevat käynnistysvaiheen ohjelmistokulut, tietoliikenneyhteyden kytkemisestä ja testaamisesta aiheutuneet kulut. (Lahti & Salminen 2014, 94-95.)

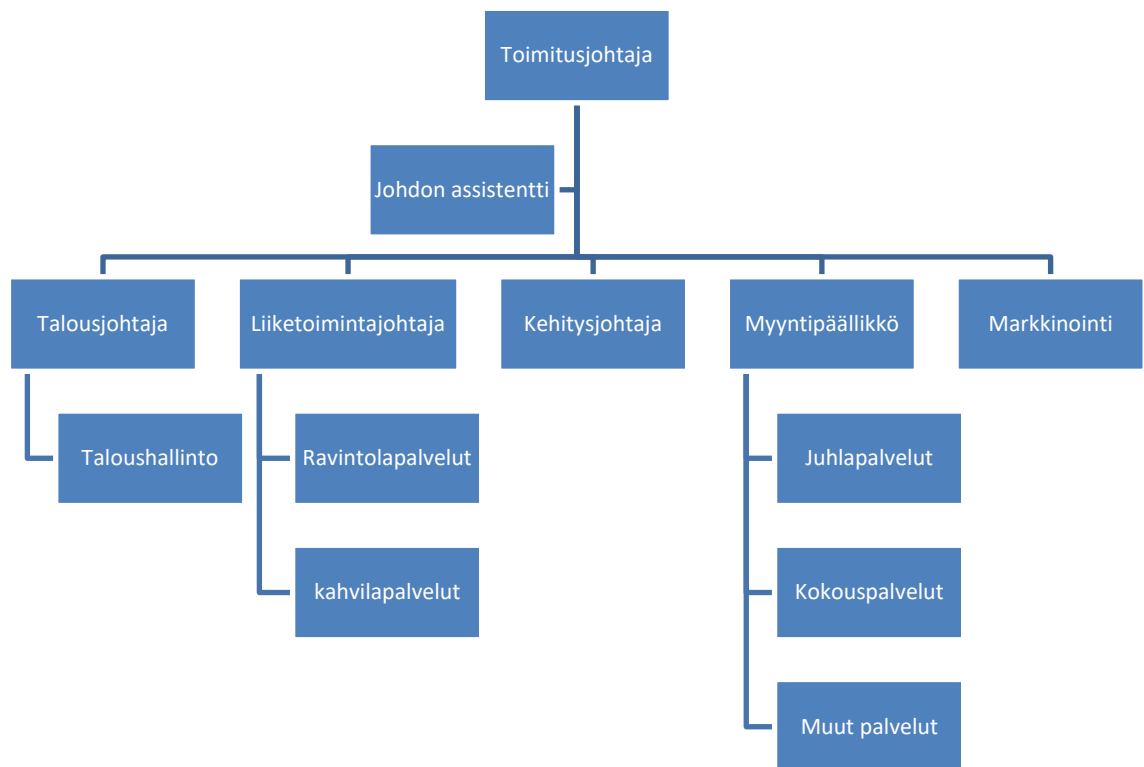


#### 4 Yritys X

Yritys X on 1950-luvulla perustettu valtakunnallinen, keskisuuri, monipalveluyritys, joka tarjoaa laadukkaita, pääsääntöisesti ravintola-, kahvila-, juhla- ja kokouspalveluita Tampereella. Yrityksen omistavat kaksi eri omistajaa tasaosuuksin. (Yritys X:n internetsivut, 2018.)

Yritys on laajentanut toimintaansa myös Riihimäelle, Seinäjoelle ja viimeisen vuoden aikana Poriin, Raumalle, Turkuun, Vaasaan, Ouluun ja Lahteen tarjoten siellä ravintola- ja kahvilapalveluita sekä tulevaisuudessa mahdollisesti myös juhla- ja kokouspalveluita. Toimipisteitä on tällä hetkellä jo 45, yhteensä yhdeksällä eri paikkakunnalla. Kuvassa 4 on yrityksen organisaation esittely. (Yritys X:n internetsivut, 2018 sekä Talousjohtajan haastattelu 27.2.2018.)

Kuvassa 5 yrityksen organisaatorakenteen esittely yleisellä tasolla.



Kuva 5. Yritys X:n organisaatiokaavio yleisellä tasolla kuvattuna (Yritys X:n organisaatiokaavio, 2017).

Yritys X työllistää tällä hetkellä jo reilun 230 henkilöä, joista 3 toimii taloushallinnon yksikössä. Palkkahallinto on ulkoistettu. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli reilu 16 miljoonaa euroa ja volyyymi on kasvanut suuresti asiakaskunnan laajetessa. (Yritys X:n yritys-esittely PowerPoint, 2018.)

Yrityksessä kaikki päätökset pyritään tekemään lähellä asiakasta, johtamalla asiakaslähteisesti ja tiiviisti mukana arjessa. Yritys X panostaa vahvasti henkilöstön koulutukseen ja työhyvinvointiin. (Yritys X:n internetsivut, 2018.)

Yritys X:n ravintoloissa tarjottiin vuonna 2017 yhteensä yli 2 miljoonaa ruoka-annosta, mikä on reilu 700 000 enemmän kuin vuonna 2016. Juhla- ja muita tilaisuuksia oli arviolta yhteensä lähes 9000 vuonna 2017. (Yritys X:n yritys-esittely PowerPoint, 2017.)

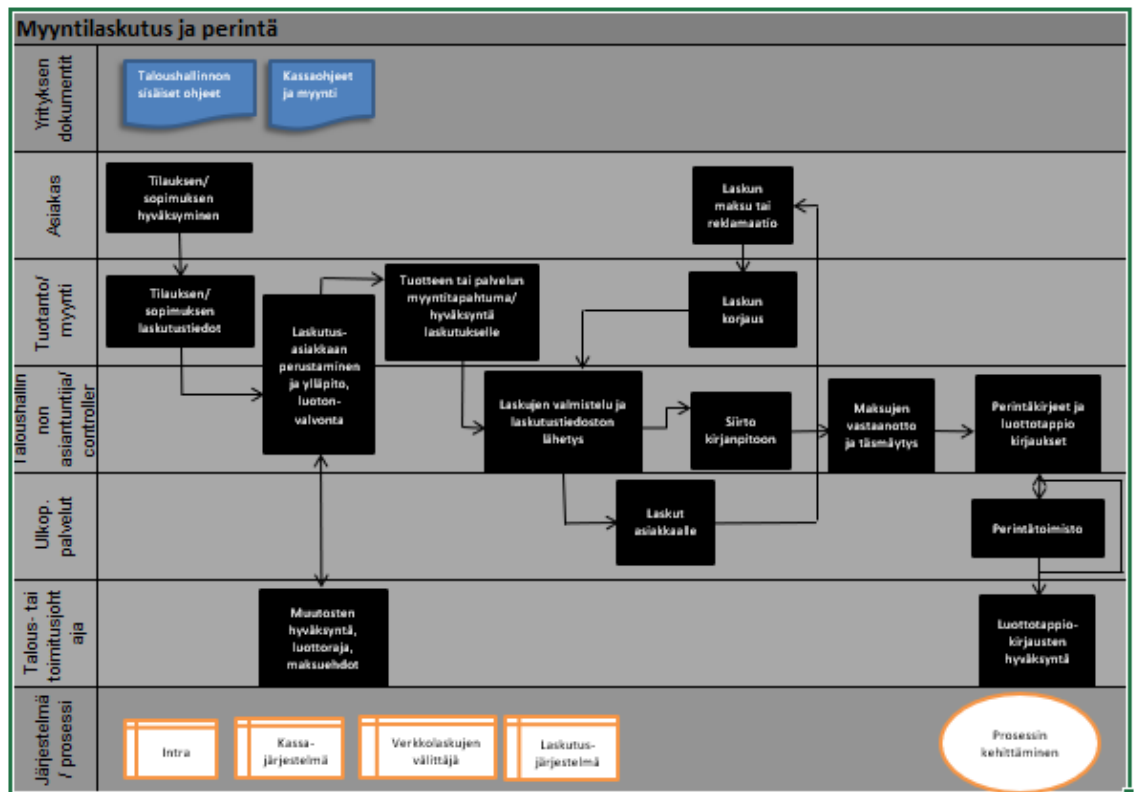
Yritys on alati kasvava ja kehittyvä monipalveluyritys, joka pyrkii pysymään ajan tasalla tietotaidon saralla lisäkoulutuksilla, seuraamalla alan kehitystä, verkostoitumalla, laajentamalla asiakaskuntaansa ja parantamalla palvelu- sekä muita prosessejaan tarpeen vaatiessa. Yritys X on aloittanut kevään 2018 aikana kokonaisvaltaisen prosessien läpikäynnin ja mahdollisten kehittämiskohteiden löytämisen. Esimerkiksi myyntilaskutusprosessiin liittyvä opinnäytetyö kehitysehdotuksineen on oiva työkalu yrityksen hyödynnettäväksi tulevaisuutta ajatellen.

#### 4.1 Myyntilaskutusprosessin kuvaus

Myyntilaskutusprosessi Yritys X:ssä alkaa asiakkaan yhteydenotolla. Asiakas ottaa yhteyttä varatakseen saunan, juhlatilan, kahvituksen, ruokailun tai esimerkiksi järjestääkseen sopimuslounaan tarjoamisen henkilöstölleen. Mikäli asiakas jostain syystä soittaa Yritys X:n vaihteeseen Tampereelle, yhdistää vaihde puhelun oikealle yksikölle oikeaan kaupunkiin tai suoraan myyntipalveluiden vastaavalle hoitajalle, jotka tietävät toimia sen mukaan, minkä tyyppisestä tilauksesta on kyse.

Asiakas useimmiten ottaa yhteyttä sähköpostilla tai puhelimitse, mutta joissain tapauksissa voi tulla myös käymään paikan päällä yksikössä keskustellakseen asioista ja sopimaan mahdollisesta tilauksesta kasvotusten. Tästä käynnistyy varsinainen myyntilaskutusprosessi (kuva 5).

Kuvassa 5 on Yritys X:n myyntilaskutuksen prosessikaavio 2018 sellaisena kuin se on laadittu, ja millaisena se on Intraan laitettu nähtäville.



Kuva 6. Yritys X:n myyntilaskutuksen prosessikaavio 2018. (Yritys X:n Intra 2018)

Kaikissa asiakaspalvelutilanteissa noudatetaan yrityksen taloushallinnon sisäisiä ohjeita ja laskutus etenee kuvan 6 mukaisesti. Kuitenkin vaikka taloushallinnon sisäiset ohjeet on rakennettu, ilmenee laskutusprosessissa ongelmia, joihin tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia.

#### 4.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Kuten opinnäytetyön alussa todettiin, tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaksi määriteltiin seuraavaa:

- Mistä laskutukseen liittyvät reklamaatiot johtuvat?
- Missä laskutusprosessin vaiheessa ilmenee puutteita/virheitä?
- Kuinka nämä ongelmat voidaan mahdollisesti korjata?

Tutkimuksen toteutuksen yhtenä lähestymistapana oli tapaustutkimus (Case Study). Kehittämistehtävässä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt

ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimus hakee vastausta kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” (Ojasalo ym. 2015, 37-38, 52–53).

Tapaustutkimuksessa käytettävät menetelmät ovat hyvin monipuolisia. Usein yhdistellään useampia menetelmiä parhaan tuloksen saamiseksi. Tyypillisimmät menetelmät ovat erilaiset haastattelut, havainnointi ja dokumenttien analysointi. Tiedonkeruun jälkeen kerätty tieto analysoidaan ja luodusta aineistosta muodostetaan raportti. Lopuksi tutkimuksesta yleensä kirjoitetaan yhteenveto tai raportti, joka esitetään sitten toimeksiantajalle. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät olivat avoimet, vapaamuotoiset, mutta kysymyspohjaltaan samanlaiset haastattelut, havainnointi ja dokumentti- sekä prosessianalyysit. Erilaisten menetelmien käytöllä pyritään saamaan mahdollisimman tarkka ja monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta (Ojasalo ym. 2015, 40). Haastattelu oli yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, ja tässä tapauksessa sen avulla pyritään löytämään jo tiedossa olevien ongelmien juurisyitä.

**Haastattelun** tehtävänä on useimmiten asioiden selvittäminen sekä niihin syventyminen ja se kannattaa yhdistää muihin menetelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Haastattelun etuina pidetään muuan muassa sitä, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan usein mukaan tutkimukseen ja voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206). ”Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus.” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

**Havainnointi** on myös yleinen ja suositeltava tiedonkeruumenetelmä. Olemalla itse paikan päällä sekä osallistumalla tutkittavan kohteen toimintaan saadaan useimmiten hyödyllistä tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 42). Havainnoinnissa tutkija tarkkailee objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai kenttäraporttia (Metsämuuronen 2008, 42). Havainnot merkitään usein havainnointipäiväkirjaan tai muihin muistiinpanoihin myöhempää tarkastelua varten. (Ojasalo ym. 2015, 115).

Havainnointitavat jaetaan pääsääntöisesti sen mukaan, miten tutkija suhtautuu tutkimuskohteeseensa. Rajoja esimerkiksi osallistuvan ja osallistumattoman tutkimuksen välille on kuitenkin vaikea vetää. (Vilka 2006, 42.) Tässä opinnäytetyössä tutkija itse osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan. Tällaista toimintaa voidaan kutsua myös osallistuvaksi havainnoinniksi (Yin 2009, 111–112).

**Dokumenttianalyysin** tehtävänä on tarkastella työelämässä jo olevia, hyvin monenlaisia dokumentteja. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen www-sivut, käsikirjat, tilastot, muistiot ja vuosikertomukset. Dokumenttianalyysin yksi vahvuus on sen läheinen asiayhteys, siis millaisena kohteena tutkittavana ilmiö esiintyy luonnollisessa yhteydessä (Ojasalo ym. 2015, 43, 136).

**Prosessianalyysin** tehtävänä on selvittää yrityksen prosesseja tutkimalla, missä ja miksi ongelmia ilmenee. Menetelmässä tyypillisesti luodaan prosessikaavio, jonka tarkoituksena on havainnollistaa prosessin eri vaiheet, vaiheissa olevat ongelmat ja ehdottaa ratkaisuja näihin ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 44.)

Opinnäytetyössä käytettiin apuna lisäksi palveluprosessien kuvaamiseen ja analysointiin kehitettyä ja käytössä olevaa **Blueprinting**-lähestymistapaa. Palvelun blueprinting on kuva tai kartta, joka kuvaa tietyn palveluprosessin. Tällaisen kuvan avulla prosessin osissa toimivat ihmiset pystyvät ymmärtämään paremmin prosessin kokonaisuuden ja omat roolinsa.

Tarkoituksena on selvittää ne rajapinnat, jolloin asiakas on kosketuksissa yritykseen. Blueprintingissä kuvataan koko palveluprosessi aina asiakkaan ensi kontaktista lopulliseen laskuun. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267–280.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin myös resurssit ja aika -kaaviotekniikkaa prosessin kuvaamiseen. Se tuo hyvin esiin nykyisen toimintatavan heikkoudet ja sitä kannattaa käyttää, kun prosessia halutaan syvällisemmin kehittää. (Kvist ym. 1995, 80–81.)

#### 4.3 Myyntilaskutusprosessin vaiheet ja ongelman ratkaisu

Tutkimuksen mukaan myyntilaskutuksen ongelmat liittyvät tilauksen vastaanottoon sekä itse myyntilaskun laatimiseen ja lähettämiseen. Tutkimuksen aikana perehdyttiin kaikkiin yksiköistä tulevien virheellisten laskujen syihin sekä siihen, miksi hyvityslaskujen tekeminen kestää liian kauan joissakin yksiköissä. Virheitä siis syntyy niin tilauksen vastaanoton alkuvaiheessa kuin myös laskujen laadinnan sekä hyvityslaskutuksen yhteydessä.

Kuvassa 7 on myyntilaskutusten määrät kuukausitasolla eriteltyinä.



Kuva 7. Yritys X:n myyntilaskujen määrät kuukausitasolla 2018. (Yritys X:n myyntilaskumäärien seuranta-Excel 2018.)

Myyntilaskuihin liittyvistä virheistä ja reklamaatioista on pidetty epävirallista listaa, joiden pohjalta on saatu jo aiemmin tarkennettua, mitkä ovat niitä useimmin toistuvia virheitä. Listaa hyödyntäen pystyttiin myös haastattelua varten kohdentamaan ne tärkeimmät kysymykset (liite 1), joilla ilmenneiden ongelmien juurisyytä saatiin esille. Haastatteluiden loppuksi haastateltava sai antaa myös omaa muuta palautetta ja kehitysehdotuksia.

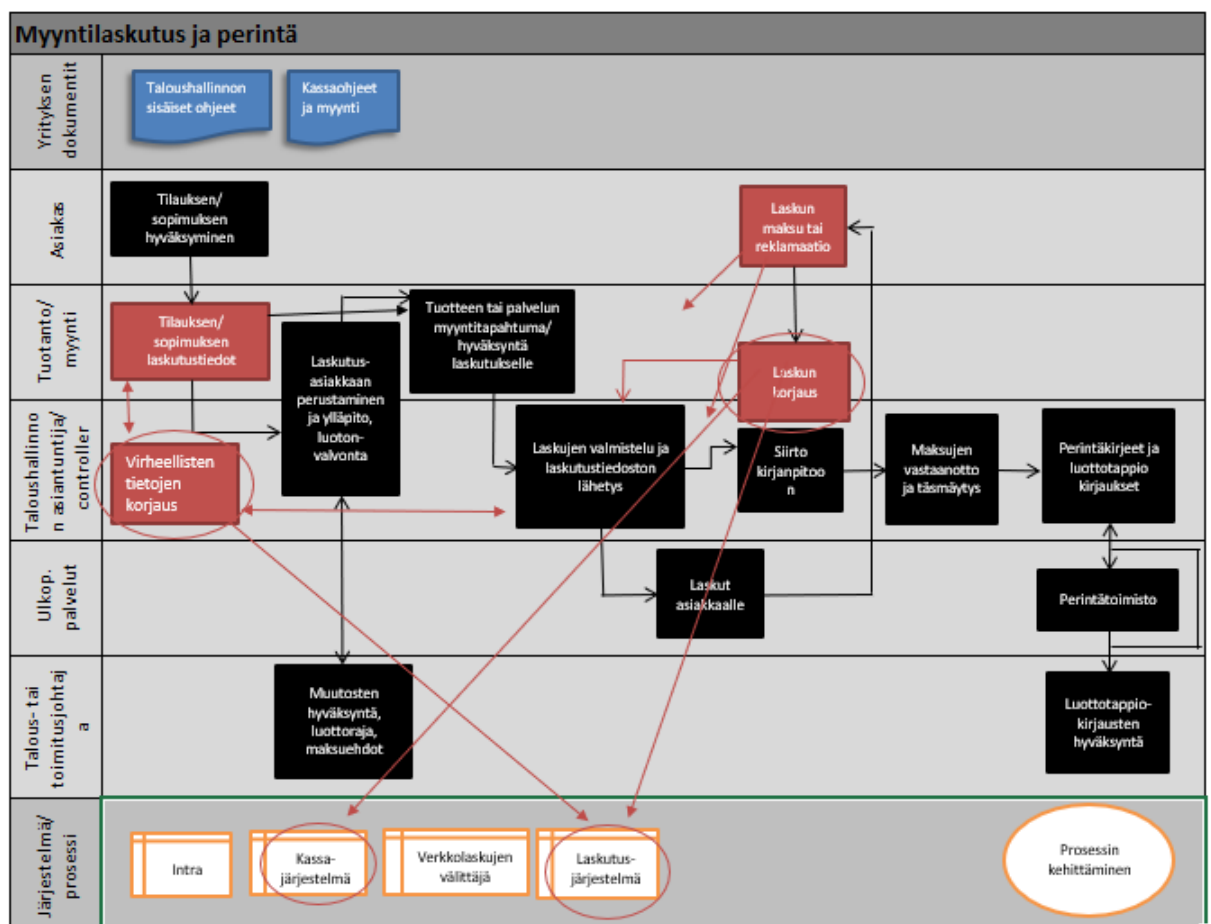
Kuvassa 8 laskutusvirheiden määrät kuukausitasolla 2018.



Kuva 8. Yritys X, laskutusvirheiden määrät kuukausitasolla 2018. (Epävirallinen seurantalista laskutusvirheistä 2018)

Haastattelut toteutettiin kolmeen, muualla kuin Tampereella mutta Suomessa toimivaan ja vasta vähän aikaa toimineeseen toimipisteeseen, joissa havaintojen pohjalta tapahtuu eniten virheellistä laskuttamista. Kaikissa näissä toimipisteissä haastatteluun vastasi yksikön laskutuksesta vastaava työntekijä. Yleisimpänä syynä virheille pidettiin kiirettä. Ei ole riittävästi aikaa keskittyä ja laskuttaa rauhassa. Asioista keskusteltiin myös taloushallinnon asiantuntijan kanssa, joka vastaa myyntilaskutuksesta. Hän kertoi omia näkemyksiään ja kokemuksiaan asiasta. Kaikkien näiden haastatteluiden ja havaintojen pohjalta pystyttiin laatimaan myös alla oleva (kuva 9) Yritys X:n myyntilaskutuksen prosessikaaviosta, johon on punaisella korostettu ne kriittisimmät, päivitystä vaativat kohdat.

Punaisella korostetuissa kohdissa (Kuva 9) pystytään havainnollistamaan ongelmakohtia, joissa virheitä tapahtuu, ja missä vaiheessa korjauksia joudutaan tekemään.



Kuva 9. Yritys X:n myyntilaskutuksen prosessikaavio 2018 lisäyksillä.

Prosessikaaviona on käytetty resurssit ja aika -kaavio tekniikkaa. Prosessikaaviosta voidaan helposti havaita, kuinka myyntilaskutus kulkee Yritys X:n läpi eri prosessin osissa. Kaaviossa vasemmalta oikealle mentäessä nähdään miten asiakkaan tilaus ja siitä muodostettava lasku kulkee Yritys X:n eri vaiheiden läpi. Prosessi päättyy asiakkaan osalta

laskun maksamiseen. Prosessikaavioon on lisäksi korostettu punaisella kohdat, missä prosessin vaiheessa reklamaatio tai laskun korjaus yleisesti tapahtuu ja missä se korjataan.

Asiakkaan reklamoidessa yhteydenotto tapahtuu yleensä sähköpostitse, hyvin harvoin puhelimitse. Kun viesti saapuu taloushallintoon, vastataan asiakkaalle, että asiaa selvitetään. Palaute ohjataan laskutuksesta yksikölle, jota reklamaatio koskee ja pyydetään siihen liittyen toimenpiteitä. Joskus reklamaatio annetaan suoraan laskuttaneelle toimipisteelle, joka ilmoittaa asiasta laskutukseen siinä vaiheessa, kun palautteen käsittely on aloitettu. Reklamaation johdosta laskulle tehdään joko laskutustietojen korjaus, osa- tai täyshyvitys tai kokonaan uusi lasku. Korjaus tehdään pääsääntöisesti laskun laatineessa yksikössä kassajärjestelmää tai kassan taustajärjestelmää käyttäen, joissakin tapauksissa laskun korjaus joudutaan tekemään taloushallinnossa laskutusohjelmalla manuaalisesti. Asiakas yleensä ilmoittaa sähköpostiviestissä reklamaatiota koskevan laskun numeron ja sen mitä asia koskee. Tämän pohjalta korjaukset tai hyvitykset toteutetaan, jos reklamaatio on aiheellinen.

Jos virhe huomataan taloushallinnossa ennen laskun lähettämistä, se usein korjataan manuaalisesti laskutusjärjestelmää käyttäen ja tarvittaessa tietoa tarkistetaan kassan taustajärjestelmästä. Toisinaan korjaus tai hyvityslasku pyydetään laskuttaneelta toimipisteeltä, jolloin laskun ei anneta lähteä eteenpäin asiakkaalle ennen pyydettyjä toimenpiteitä. Hyvityslaskun laatiminen kestää usein kuitenkin aivan liian kauan, ja sen syytä kysyttiin myös haastattelun yhteydessä. Tässäkin tapauksessa kiirettä pidettiin suurimpana syynä viivästyksiin. Alla olevassa kaaviossa (Kuva 10) on yhteenvetona keskimääräinen reklamaatioiden määrä tammikuusta huhtikuun puoleen väliin, jolloin työharjoitteluni päättyi. Määrät on saatu epäviralliselta seurantalialta, jota ylläpidin työskentelyni aikana havaintojeni tueksi.





Kuva 10. Laskureklamaatioiden määrä (kpl) Yritys X:ssä tammi - huhtikuun 2018 aikana. (Epävirallinen seurantalista reklamaatioiden määrästä, 2018.)

#### 4.4 Ongelmien analysointi ja kehitysehdotukset

Ongelmaa on analysoitu käyttäen apuna opinnäytetyön tekijän omia havaintoja ja kokemuksia myyntilaskutuksen hoidosta, perehtymällä Yritys X:n dokumentteihin ja prosesseihin, ja haastatteleamalla kolmea eri ravintolayksikön laskutuksesta vastaavaa henkilöä sekä taloushallinnossa myyntireskontrasta vastaavaa työntekijää.

Seuraavaksi tarkastellaan havaittuja ongelmia, liittyen tilauksen vastaanottoon ja myyntilaskun laatimiseen ja lähettämiseen. Ensin kuvaillaan kaikki havaitut ongelmat esimerkkien kera, jonka perään on annettu kehitysehdotukset.

##### 1. **Ongelma:** Puutteelliset/Virheelliset asiakastiedot

- Tilauksen vastaanottaja on kuullut esimerkiksi asiakkaan nimen väärin, jonka johdosta kirjaus on myös virheellinen
- Tilauksen vastaanottaja ei ole pyytänyt riittäviä asiakastietoja, jonka johdosta laskutustiedot ovat puutteelliset ja niitä joudutaan jälkikäteen pyytämään asiakkaalta.
- Käytettävä tilauslomake on vanhentunut, ja siitä puuttuu oleellisia tietokenttiä, joita tarvittaisiin riittävien tietojen saamiseksi, jonka johdosta asiakastiedot eivät ole riittävät.

**Kehitysehdotus:** Tilausten vastaanottoa ja kirjausta varten tulisi olla käytössä ainoastaan yksi ja sama lomakepohja, jolle tiedot kirjataan. Olipa se sitten sähköisenä lomakkeena Yritys X:n internetsivuilla tai paperilomakkeena yksiköissä käytettävänä. Tämä yhtenäistäisi riittävien ja oikeiden tietojen saamisen ja puhelimessa otettavien tilausten vastaanottoa tulisi välttää kaikin keinoin. Myöskään ei tulisi vastaanottaa muita käsinkirjoitettuja tilauksia kuin edellä mainitulla lomakepohjalla tehty tilaus. Asiaan liittyen tulisi tehdä ohjeistus myös asiakkaille, jotta he tietävät kuinka toimia jatkossa ja näin saataisiin tältä osin laskutus sujuvammaksi ja yhtenäisemmäksi.

## 2. **Ongelma:** Virheellinen tai puutteellinen laskutusosoite

- Laskutusosoite on kirjattu jostain syystä väärin, esimerkiksi on laitettu käyntiosoite postiosoitteen sijaan, postilokeron numero tai postinumero puuttuu
- Kirjattu tilaaja laskun saajaksi, vaikka kyseessä olisi yritys, jolloin lasku saattaa palautua takaisin postista, tai asiakas reklamoi asiaan liittyen.

**Kehitysehdotus:** Laskutusosoitteen kirjaamiseen liittyvää ohjeistusta tulisi tarkistella ja päivittää tarvittaessa selkeämmäksi. Asian kertaus kaikkien laskuttavien yksiköiden kanssa eli kuinka laskutusosoite tulisi kirjata.

## 3. **Ongelma:** Virhe verkkolaskuosoitteessa

- Verkkolaskuosoite on kirjattu muodossa: operaattoritunnuksen etuliite+välittäjä-tunnus vaikka pitäisi olla muotoa operaattoritunnuksen etuliite+Ovt-tunnus eli esimerkiksi kirjattu AX003723327487 mikä on väärin, ja lasku menee virhetilaan, jos se lähtee laskutusohjelmasta eteenpäin.
- Verkkolaskuosoitteeksi on kirjattu välittäjä-tunnus+Ovt-tunnus eli esimerkiksi kirjattu BAWCFI22003701234567 mikä on väärin, ja lasku menee virhetilaan, jos se lähtee laskutusohjelmasta eteenpäin.

<b>Operaattoritunnus</b>		<b>Välittäjä-tunnus</b>
<b>AX</b>	Apix Messaging Oy	003723327487
<b>BW</b>	Basware Corporation (myös Ruotsi)	BAWCFI22
<b>WM</b>	CGI Finland + TeliaSonera Finland Oyj	003703575029

(Ote Tieto.com verkkopalvelutunnusohjeesta 2017.)

**Kehitysehdotus:** Verkkolaskuosoitteiston läpikäynti koulutuksen omaisesti kaikkien laskuttavien yksiköiden ja laskutuksesta vastaavien henkilöiden kanssa, jotta kirjaukset tulisivat oikein. Kirjausohjeet pitäisi myös selkiyttää tarkemmin laskutusohjeisiin. Tieken verkkolaskuosoitteistosta tapahtuu muutoksia 2.5.2018, jonka johdosta asiaa tulisi myös uudelleen tarkastella laskutukseen liittyen. Tarvittaessa tulisi laatia ohjeistus yksiköille siitä, mitä kaikkea tietoa tulisi pyytää asiakkaalta laskun laatimista varten, jotta virheellisiltä kirjauksilta ja turhilta reklamaatioilta vältyttäisiin ja manuaalista lisätyötä asiaan liittyen voitaisiin välttää.

## 4. **Ongelma:** Asiakkaan pyytämä viitetieto puuttuu, on väärässä paikassa laskulla tai viite on liian pitkä

- Useimmat asiakkaat ilmoittavat vakioviitteen, minkä pitää näkyä laskulla viitteenne-kentässä, jotta heidän laskujenkäsittelyohjelma pystyy tulkitsemaan sen oikein, tai viitetieto pitää olla mainittuna lisätietoja-kentässä, jotta lasku pystytään kohdistamaan oikealle yksikölle. Jostain syystä pyydetty viite puuttuu laskulta ja asiakas reklamoi siitä. Tai viite on liian pitkä ja sitä ei saada kirjattua kokonaisuudessaan oikeaan tekstikenttään.

**Kehitysehdotus:** Tilauksen vastaanottajan tulisi kysyä asiakkaalta kumpaan, viitteenne- vai lisätietoja-kenttään, viite halutaan, jotta kirjaus tapahtuu oikein. Myöskin asiakkaalle tulisi ilmoittaa viitteen maksimipituus 30 merkkiä, jotta viitetieto saadaan varmasti kirjattua oikein. Yksiköt voisivat pitää omaa viitelistaa niistä asiakkaista, jolle tietty viite tulee kirjata säännöllisesti, ellei sitä voida kirjata valmiiksi esimerkiksi asiakasnumeron taakse, jolloin kyseinen vaihe jäisi kokonaan pois.

#### 5. **Ongelma:** Väärä laskutuslisä

- Laskutettu henkilöasiakkaalta yritykselle kuuluva laskutuslisä tai toisin päin

**Kehitysehdotus:** Laskutuslisän perintään liittyen ohjeistusta tulisi selkiyttää.

#### 6. **Ongelma:** Laskutettu kerta-asiakkaana, vaikka asiakasrekisteristä löytyy asiakasnumero

- Laskuttava yksikkö ei joko ole löytänyt tai ei ole edes etsinyt asiakasta asiakasrekisteristä vaan on kirjannut suoraan kerta-asiakkaana. Ongelma on siinä, että useimmiten asiakasnumeron takana on tietyt laskutustiedot ja maksuehdot, jotka eivät ole samat kerta-asiakkaalla, ja tästä syystä asiakas reklamoi tai se aiheuttaa korjauksen tarpeen laskuun liittyen ennen laskun lähettämistä.

**Kehitysehdotus:** Kassajärjestelmässä olevaa asiakasrekisteriä tulisi jotenkin selkiyttää. Asian tiimoilta tulisi olla kassajärjestelmän palveluntarjoajaan yhteydessä ja pyrkiä yhteistyössä heidän kanssaan tekemään muutoksia, jotta asiakasnumeron etsintä olisi helpompaa. Myöskin asiakasrekisterin läpikäynti, ja vanhojen asiakkaiden poistaminen vähentäisi sekaannuksia ja turhat kerta-asiakaslaskutukset jäisivät pois. Laskuttavien yksiköiden ohjeistaminen asian tiimoilta kertausluonteisesti olisi myös järkevää. Sillä saataisiin heidät ymmärtämään myös se, kuinka tärkeää on käyttää oikeaa asiakasnumeroa kerta-asiakasnumeron sijaan.

#### 7. **Ongelma:** Laskutettu väärää asiakasnumeroa

- Yhdellä isolla yrityksellä voi olla jopa kymmenen eri asiakasnumeroa eri yksiköitä varten, ja lasku on kirjattu väärälle asiakasnumerolle, joka aiheuttaa korjaus tarpeen laskulle tai asiakas reklamoi siitä.
- Samalle asiakkaalle on jostain syystä luotu kaksi eri asiakasnumeroa lähes identtisillä laskutustiedoilla, mutta toinen on vanhentunutta tietoa ja juuri sitä asiakasnumeroa on käytetty, jolloin lasku ei mene perille esimerkiksi vanhan verkkolaskuosoitteen vuoksi ja tämä aiheuttaa korjaus tarpeen laskulle
- Kirjattu laskulle tuotteita tai palveluita, jotka on kirjattu väärälle asiakasnumerolle

**Kehitysehdotus:** Tässäkin tapauksessa tilauksen vastaanottajan tulisi varmistaa asiakkaalta tietojen oikeellisuus, jotta laskua laatiessa tuotteet ja palvelut osataan kohdistaa oikealle asiakasnumerolle, ja näin vältetään turhat korjaustarpeet ja reklamaatiot asiaan liittyen. Asiakasrekisteri tulisi käydä kokonaisuudessaan läpi ja puhdistaa vanhentuneista asiakasnumeroista ja tarkistaa/päivittää käytössä olevien asiakasnumeroiden takana olevat laskutustiedot. Tieto pyydetäisiin joko suoraan asiakkaalta tai esimerkiksi yrityksen verkkosivuilta ja Tiekestä.

#### 8. **Ongelma:** Nimi ja lisätietokenttään mahtuu vain max. 30 merkkiä

- Nimi/yritys -kenttään, viitteenne- sekä lisätietoja-kenttään mahtuu maksimissaan 30 merkkiä, ja usein yrityksen nimi tai pyydetty viitetieto ei mahdu yhdelle riville, johon tieto pitäisi kirjata. Liian pitkä teksti näkyy laskulla vajaana laskutusohjelmassa ja tieto joudutaan tarkistamaan kassan taustajärjestelmästä ja lisäämään puuttuva osa manuaalisesti laskulle. Joissain tapauksissa sitä ei saada varmistettua edes kassan taustajärjestelmästä, vaan lasku lähtee vajaavaisella viitetiedolla eteenpäin.

**Kehitysehdotus:** Asiakkaita tulisi informoida kyseisestä asiasta Yritys X:n internetsivuilla sähköisen tilauslomakkeen yhteydessä ja tilauksen vastaanottajan tulisi myös huolehtia, että asiakas on varmasti tietoinen siitä tilausta tehdessään.

Laskutukseen Tampereella kasautuu ajoittain paljonkin ongelmia, joiden selvittäminen ja korjaaminen vie paljon työaika muilta työtehtäviltä. Suurin osa laskujen reklamaatioista, johtuu juuri edellä mainituista ongelmista.

## 5 Yhteenveto

Yleisin reklamaation syy liittyy siis siihen, että asiakas saa laskun, joka sisältää virheellisiä tietoja tai siitä puuttuu esimerkiksi jokin tärkeä viitetieto. Useimmiten asiakas ottaa yhteyttä laskutukseen sähköpostitse reklamoidakseen asian tiimoilta. Laskutus harvoin pysyy asiaa suoraan selvittämään ja joutuu ohjaamaan asiakkaan tekemän reklamaation yksikköön, jossa lasku on tehty. Tämä aiheuttaa taas sen, että suorituksen saaminen yrityksen tilille viivästyy ja aiheuttaa myöskin manuaalista lisätyötä. Ongelmat koskevat kaikkia Yritys X:n toimipisteitä, mutta eniten virheitä ilmenee uudemmissa toimipisteissä, joista kolmeen myös haastattelut toteutettiin. Havainnoinnin, seurannan ja reklamaatioiden pohjalta voidaan todeta, että verkkolaskuosoitteeseen liittyvät virheet olivat suurin virheellisten laskujen aiheuttaja.

Virheetön laskuttaminen vaatii koko prosessiketjun tehokasta toimintaa, ja tämä voisi onnistua sillä, että ohjeistuksia selkeytettäisiin ja asiakasta informoitaisiin laskutukseen liittyen enemmän, laskutuksen hoitoa perehdytettäisiin syvemmin ja pitkäjänteisemmin henkilöstölle ja seurantaa asiaan liittyen toteutettaisiin riittävässä määrin.

Tällä hetkellä virheitä tulee prosessin eri vaiheissa, jotka näkyvät vasta prosessin loppupäässä laskutuksen yhteydessä, useissa tapauksissa lopulta virheellisenä laskuna asiakkaalla. Laskutuksesta vastaavien henkilöiden riittävän perehdytyksen ja kassakoulutuksen sekä selkeän ohjeistuksen kautta saadaan luotua perusosaaminen, jota pystytään tarvittaessa lisäkoulutuksella parantamaan ja tukemaan. Näin ollen laskutuksen sujuvuuden, tilausten oikeaoppisen vastaanottamisen ja kirjaamisen sekä tehokkaan toiminnan pohja on luotu vakaaksi.

Lasku on yksi yrityksen mainostauluista, ja jos siinä ilmenee usein virheitä, antaa se huonon ja epäluotettavan kuvan yrityksestä. Siksi yrityksen johdon tulisi yhteistyössä toimipisteiden kanssa käydä myyntilaskutuksen prosessikaavio ja esiin tulleet ongelmakohdat yhdessä läpi, jotta jatkossa reklamaatioiden määrä saataisiin minimiin ja laskuilla olevat virheet jäisivät historiaan. Jos työntekijä ei täysin tiedä kuinka toimia, tekee se asiat jotenkin, ja se ei ole oikein työntekijää eikä asiakasta kohtaan. Prosessien kokonaisvaltainen läpikäynti ja päivittäminen ovat tapetilla juuri tällä hetkellä Yritys X:ssä, ja esiin tuodut kehitysehdotukset antavat viitteitä siitä, kuinka myyntilaskutusprosessia tulisi tulevaisuudessa kehittää.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millainen on Yritys X:n myyntilaskutusprosessi, pyrkiä kehittämään sitä sekä vähentää virheellisiä laskuja ja niihin liittyviä asiakasreklamaatioita. Opinnäytetyössä käydään kattavasti läpi koko myyntilaskutuksen prosessi prosessikaaviona. Prosessista on havaittu erilaisia ongelmakohtia ja puutteita. Kehitysehdotuksia on annettu kaikkiin ilmenneisiin ongelmiin liittyen ja lopuksi vielä koko prosessista. Opinnäytetyön teoriassa mainittuja prosessin tarkastelun menetelmiä on käytetty riittävän monipuolisesti. Opinnäytetyön alussa asetetut tavoitteet voidaan katsoa näin ollen saavutetuiksi.

Tutkimuksellisenä kehittämistehtävänä opinnäytetyö pyrki ratkaisemaan käytännön ongelmia ja kehittämään uusia ideoita toimeksiantajan käyttöön. Tapaustutkimuksen suorittaminen onnistui koko prosessin ajan hyvin. Yritys X:n laskutuksesta vastaavat työntekijät olivat avoimia kertomaan omista havainnoistaan ja kokemuksistaan Skype-haastattelussa, eikä tietoa yritetty millään tavoin pimittää. Tällä tavoin pystyttiin keräämään ajankohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Lisäksi prosessin tarkasteluun vaadittavat asiakirjat, dokumentit ja muut materiaalit luovutettiin tutkimuksen tekijän käyttöön. Tutkimuksen tekijän omaan havainnointiin työharjoittelussa tarjottiin myös riittävästi tukea.

Opinnäytetyössä esitetyt havainnot eivät perustu ainoastaan tutkijan omiin objektiivisiin havaintoihin, vaan lisäksi haastattelujen kautta kerättyihin lisätietoihin. Tämä tulee huomioida havaintojen luotettavuutta arvioitaessa. Opinnäytetyössä käytettävää lähdemateriaalia oli saatavilla riittävästi ja lähdekirjallisuutta löytyi myös englanninkielisenä. Tutkimus noudattaa tapaustutkimuksen periaatteita hyvin.

Jatkotutkimusaiheina voidaan nähdä ongelmaratkaisu-menetelmän seuraavat vaiheet eli ehdotettujen tilauslomakkeen yhtenäistäminen, laskutusohjeiden päivittäminen sekä syvällisempi perehdyttäminen laskutusta hoitavalle henkilöstölle sekä säännöllinen seuranta. Kehitysehdotusten toimivuuden tarkistamiseksi, ennen mahdollista käyttöönottoa, tulisi suorittaa esitestaus. Mikäli mainitut kehitysehdotukset päätetään ottaa käyttöön, tulee tilauslomake, laskutusohjeet ja perehdytysohjelma standardisoida ja seurannasta huolehtia huolellisesti ja kehittää niitä tarpeen mukaan. Tiedonkulkua niin taloushallinnon sisällä kuin osastolta osastolle tulisi kehittää ja käytettävissä olevia työkaluja tulisi parantaa Yritys X:n tarpeita vastaaviksi.

## LÄHTEET

Darlington, Y. & Scott, D. 2002. Qualitative research in practice. Stories from the field. Australia: Allen and Unwin

Epävirallinen seurantalista laskutusvirheiden määristä. Tammi-huhtikuu 2018, Yritys X. Opinnäytetyön tekijän itse ylläpitämä.

Epävirallinen seurantalista reklamaatioiden määristä. Tammi-huhtikuu 2018, Yritys X. Opinnäytetyön tekijän itse ylläpitämä

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

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS-suositukset 2012. Saatavilla <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>

KvaliMOTV. 2018. Avoin haastattelu. Saatavilla [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html) Luettu 10.3.2018.

Kvist, H-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 7.painos. Helsinki: Laatu keskus

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4.uudistettu painos. Espoo: Teknologian info Teknova Oy

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sähköinen e-kirja. Saatavilla <https://www.kamk.fi/fi/Kirjasto> , KAMK-Finna

L 1336/1997. Kirjanpitolaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/> , Suomen Laki. Luettu 12.2.2018.

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/> , Suomen Laki. Luettu 12.2.2018.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. BPR-muutoksen johtaminen. 1.painos. Porvoo: WSOY

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Myyntilaskumäärien seuranta-Excel 2018. Yritys X.

Nimi salassa pidettävää tietoa. 2018. Talousjohtaja. Yritys X. Haastattelu 27.2.2018.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Patel, P. 2017. What's in an invoice? Blogi. Saatavilla <https://invoiced.com/blog/what-is-an-invoice/#invoice-whats-in-an-invoice>

Patel, P. 2017. How do I create an invoice? Blogi. Saatavilla <https://invoiced.com/blog/what-is-an-invoice/#invoice-how-do-i-create>

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7.uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin

Procurify Staff. 2018. What is invoice processing and why does it matter? Blogi. Saatavilla <https://blog.procurify.com/2018/01/23/invoice-processing-matter/>

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Pdf. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. SOLEA-hanke, Itä-

Suna, M-L. & Okkonen, J. 2007. Uuden tuottavuuden tunnistaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy

Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Kuopio. Saatavilla [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-0697-7/urn\\_isbn\\_978-952-61-0697-7.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0697-7/urn_isbn_978-952-61-0697-7.pdf) .

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2018. Tietovirtojen integrointi. Julkaisut. Saatavilla <https://www.tieke.fi/display/julkaisut/Tietovirtojen+integrointi+maksuliikenteen+osalta>

Tieto.com. Verkkopalvelutunnusohje.2017. Pdf. Saatavilla [https://www.tieto.fi/sites/default/files/files/verkkopalvelutunnusohjeb2b\\_20171627.pdf](https://www.tieto.fi/sites/default/files/files/verkkopalvelutunnusohjeb2b_20171627.pdf) Viitattu 22.4.2018

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy



Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10.uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi

Yin, R. 2009. Case study research. Design and methods. 4th edition. United States of America: Sage Publications, Inc.

Yritys X:n Yritysesittely. PowerPoint. 2018. Luettu 20.3.2018.

Yritys X:n prosessikaaviot, käsikirjat, Intra, kassaohjeistukset ja muut dokumentit asiaan liittyen. Luettu 8.1.-31.3.2018 välisenä aikana.

Yritys X. 2018. Internet-sivut. Verkkosoite salassa pidettävää tietoa. Luettu 28.2.2018.

Yritys X. 2018. Myyntilaskumäärien seuranta-Excel.

### Skype-haastattelun kysymykset

- Millaisia ongelmia/haasteita mahdollisesti olet kohdannut laskutustietojen kirjaamisessa?
- Millaiseksi koet tämän hetkisen myyntilaskutusprosessin?
- Mistä laskutukseen liittyvät reklamaatiot mielestäsi johtuvat?
- Mistä syystä mielestäsi johtuu se, että hyvityslaskun laatiminen kestää usein liian kauan?
- Jos myyntilaskutukseen liittyvää ohjeistusta pitäisi kehittää, mitä siinä mielestäsi pitäisi korjata?
- Muut omat havainnot ja kehitysehdotukset