

Erno Vuorenmaa

LASKUTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN PRETAX PORI
OY:SSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2014

LASKUTUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN PRETAX PORI OY:SSÄ

Vuorenmaa, Erno
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2014
Ohjaaja: Mäkinen, Jukka
Sivumäärä: 48
Liitteitä: 1

Asiasanat: prosessi, prosessimuutos, kehittäminen, laskutus

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää mahdollisuutta kehittää tilitoimiston laskutusta prosessin osalta nykyistä selkeämmäksi ja nopeammaksi. Työn tavoitteena oli tutkia eri vaihtoehtoja ja löytää paras vaihtoehto laskutusprosessin muuttamiseksi. Työssä tutkimuksen kohteena ja toimeksiantajana on tilitoimisto Pretax Pori Oy, jossa laskutusprosessin muutostutkimus oli tarpeen sekavan ja hitaan prosessin vuoksi.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin prosessin kehittämisen haasteita ja sen eri osia. Pääasiassa teoriaosuudessa käytiin läpi, mitä vaaditaan onnistuneeseen prosessin muutokseen ja mitä ongelmia saattaa tulla vastaan.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin henkilökunnalta, joka vastasi kyselylomakkeeseen laskutuksesta. Tutkimustuloksien perusteella valikoitui prosessin kehittämisen vaihtoehtoiksi yksi laskuttaja, uudet ohjeet koulutuksineen ja uusi ohjelma laskutuksen tueksi. Lisäksi vaihtoehtona oli jatkaa nykyisellä toimintamallilla.

Valittuja vaihtoehtoja vertailtiin SWOT-analyysillä, jotta paras vaihtoehto pystyttiin arvioimaan mahdollisimman tarkoin. Parhaaksi vaihtoehdoksi valikoitui laskutusprosessin muutos, jossa laskutuksen hoitaa yksi laskuttaja alusta loppuun ilman laskutuksen tarkastusvaiheita. Valittu vaihtoehto sai laskutuksessa mukana olevien esimiesten hyväksynnän pilotointia varten.

Prosessin muutos päätettiin pilotoida ensin pienellä osalla henkilökuntaa. Pilotoinnilla huomattiin prosessin muutoksen toteuttamiskelpoisuus ja se, millaisia resursseja muutos vaatii yritykseltä. Pilotoinnin pohjalta pystyttiin listaamaan prosessin muutoksen sekä onnistumiset että epäonnistumiset. Lopputulos pilotoinnista oli se, että muutosta ei kannata toteuttaa. Uusi prosessi vaatii korjauksia, jotta se voidaan ottaa käyttöön koko henkilökunnan osalta. Tämän vuoksi päätettiin toistaiseksi jatkaa nykyisellä prosessimallilla. Yrityksellä on tulevaisuudessa mahdollisuus käyttää pilotoinnin tuloksia kehittäessään laskutusprosessiaan.

THE DEVELOPMENT OF INVOICING PROCESS AT PRETAX PORI OY

Vuorenmaa, Erno

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

March 2014

Supervisor: Mäkinen, Jukka

Number of pages: 48

Appendices: 1

Keywords: process, the process of change, developing, invoicing

The topic of this thesis was to find out opportunities to develop processes of invoicing easier and faster at the accounting company. The target of this thesis was investigated different options and find out the best option to change invoicing process. The subject of the research is Pretax Pori Oy, where research of invoicing process was needed due to the confusing and slow processes.

The theory part of this thesis was concerned on challenges of the process development and different parts of it. Mainly the theory part was about what is needed to change the process successfully and what kind of problems may come up.

This thesis was implemented as a qualitative survey. The material for the survey was collected from personnel who answered to questionnaire about invoicing. Based on the research results there were found three different amendments and also an option where the change is not implemented yet but the process will continue in the current method. Those three amendments were one person who takes care of invoicing, new invoicing software and new instructions with training.

The chosen options were compared with SWOT-analyze to evaluate the best option in the most accurate way. The best option was to change of invoicing process where one person would take care of invoicing. The chosen option was given permission from the superiors for the piloting.

The change of the process was decided to pilot at first in small group. By means of piloting was noticed, is the change of process realizable and what kind of resources it will require from the company. With the help of piloting we were able to list the successes and failures of the change of process. The result of piloting was that the change would not be worth it. The new process needs some improvements so it could be in use of all the personnel. Therefore was decided to continue current way of working. The result of the research is that Pretax is able to develop their invoicing process in the future.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	7
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	8
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus	8
3.2	Tutkimus case-yrityksessä	9
3.3	Tutkimustulokset.....	9
4	PROSESSIN KEHITTÄMINEN	13
4.1	Hyödyt... ..	15
4.2	Onnistumisen vaatimus.....	16
5	LASKUTUKSEN KEHITTÄMISEN VAIHTOEHDOT	20
5.1	Laskutusprosessin nykykuvaus.....	21
5.2	Ei tehdä laskutusprosessiin muutosta	25
5.2.1	Vahvuudet ja mahdollisuudet	25
5.2.2	Heikkoudet ja uhat	27
5.3	Laskutusprosessin muutos – yksi laskuttaja	28
5.3.1	Laskutusprosessi muutoksen jälkeen	28
5.3.2	Vahvuudet ja mahdollisuudet	29
5.3.3	Heikkoudet ja uhat	30
5.4	Laskutusohjeet ja koulutus.....	32
5.4.1	Vahvuudet ja mahdollisuudet	32
5.4.2	Heikkoudet ja uhat	33
5.5	Uusi laskutus- /työajanseurantaohjelma	34
5.5.1	Vahvuudet ja mahdollisuudet	34
5.5.2	Heikkoudet ja uhat	34
6	VAIHTOEHTOJEN VERTAILU JA VALINTA	36
6.1	Valittu vaihtoehto	38
7	SUUNNITELMASTA TOIMENPITEISIIN	39
7.1	Laskutusprosessin muutoksen käynnistys	39
7.2	Laskutusprosessin muutos pilotoinnissa.....	40
7.3	Muutostarpeet pilotoinnin jälkeen	42
8	POHDINTA JA YHTEENVETO	44
	LÄHTEET.....	47

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mahdollisuutta kehittää ja muuttaa nykyistä laskutusprosessia Pretax Pori Oy:ssä. Pretax Pori Oy on osa Accountor Group- konsernia, joka on Pohjois-Euroopan suurin talouden- ja henkilöstönohjauksen palveluntuottaja.

Työssä tutkitaan mahdollisuuksia nopeuttaa ja selkeyttää talon ulkoista laskutusprosessia. Ongelmana on ollut tämän hetkisen laskutusprosessin hidas kierto, jonka jälkeen laskutukseen on yhä jäänyt korjattavaa lopullisessa tarkastuksessa ennen laskun lähettämistä asiakkaalle. Lisäksi nykyinen laskutusprosessi aiheuttaa toisinaan huonoa ilmapiiriä työntekijöiden keskuudessa asiakkailta laskutettavasta määrästä. Projektin alkuvaiheessa pystyin jo huomaamaan kyselytutkimuksen perusteella, että koko henkilökuntaa saattaa olla vaikea opettaa oikein laskuttamiseen, koska jokaisella on erilaiset mielipiteet laskuttamisesta ja osalla koko motivaatio laskutuksen oppimiseen on hyvin pientä muiden ”tärkeämpien” kiireiden vuoksi.

Tarve tälle tutkimukselle on ilmennyt siten, että kirjanpitäjien työnsä laskuttamisesta huolimatta lopullisessa tarkastuksessa on ilmennyt lisää sellaisia töitä, joista pitää asiakasta laskuttaa. Tästä syystä olisi hyvä selvittää, millä tavalla saataisiin nämä laskutuksesta ilman tarkastusta jäävät eurot karsittua siten, että varsinaista tarkastusta ei tarvittaisi vaan työntekijät tai mahdollisesti laskutukseen erikoistunut henkilö syöttää laskutettavat eurot välittömästi oikein. Lisäksi nykyinen hidas laskutuksen kierto olisi saatava kehitettyä nopeammaksi, sillä osa laskuista voi kiertää työn valmistumisesta jopa viikon ennen kuin työstä saadaan lasku lähetetyksi asiakkaalle.

Tilanne on sinänsä ainutlaatuinen Pretax Pori Oy:ssä, sillä ulkoista laskutusta ei tarkasteta samalla tavoin missään muussa toimipisteessä Suomessa. Kuitenkin on ollut nähtävissä, että tarkastamalla laskutusta voidaan saada lisää euroja laskutettavaksi asiakkailta kirjanpitäjän laskunmuodostuksen jälkeen. Ainoastaan kuukausitasolla tarkasteltaessa jäisi ilman laskutuksen tarkastusta laskuttamatta merkittäviä summia.

Tutkija työskentelee yrityksessä ja tekee työnään ulkoisen laskutuksen lopputarkastusta. Tutkimuksen aikana on seurattu mahdollisia prosessin hitauden syitä, sekä keskusteltu prosessissa vahvasti mukana olevien esimiesten kanssa ongelmista. Tutkimuksen tueksi ja kehittämideoita saadakseen tutkija teki koko henkilöstölle kyselyn kyselylomakkeella, josta ilmeni vaihtoehtoja nykyisen, hitaan laskutusprosessin kehittämiseksi nopeampaan ja toimivampaan muotoon. Rajauksena työssä toimii Pretax Pori Oy:n toimipisteen laskutus ja työssä keskitytään nopeamman ja toimivamman prosessin muodostamiseen, jotta ennen tarkastusvaihetta puuttuvista euroista ja hitaasta laskun kierrosta päästäisiin eroon.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pretax Pori Oy. Yksikkö kuuluu Pretax Accountor Group:iin, joka on Pohjois-Euroopan suurin talouden- ja henkilöstöohjauksen tuottaja. Pretax Accountor Group toimii seitsemässä eri maassa yli 2 300 työntekijän voimin ja pelkästään Suomessa sillä on 29 toimistoa ja yli 1 000 työntekijää. Asiakkaita koko Accountor Group konsernilla on yhteensä yli 30 000. (Pretaxin www-sivut 2014.)

Pretax Pori Oy on yksi Suomen yksiköistä. Porin yksikössä työskentelee lähes 40 työntekijää ja samassa osoitteessa yhden kerroksen ylempänä toimii samaan konserniin kuuluva Pretax Palkat Pori Oy, joka hoitaa yritysten palkanlaskennan. Pretax Pori Oy:n asiakkaina toimivat ympäri Satakuntaa eri toimialojen yrityksiä, sekä myös muutama yritys ympäri Suomea.

Pretax Pori Oy tarjoaa monipuolisia palveluja taloushallinnon parissa. Yleisimpinä palveluina voidaan pitää asiakkaiden kuukausikirjanpidon ja tilinpäätöksen tekoja, sekä osto- että myyntireskontran hoitoa.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Halusin saada tähän omaan kehitysprosessiini mahdollisimman laajaa näkökulmaa, joten päätin tehdä kyselytutkimuksen avoimilla kysymyksillä henkilökunnalle. Valinta, jonka vuoksi päädyin koko henkilökuntaan, on se, että he kaikki ovat mukana päivittäin laskutusprosessin eri vaiheissa ja tiedän, että heillä on varmasti jokaisella jonkinlainen mielipide kyseiseen asiaan. Minulle itselleni on muodostunut laskutuksesta oma mielipide ja omat vaihtoehdot mahdollisille muutoksille, joten muidenkin kuuleminen tukee hyvin työtäni ja lisäksi avaa mahdollisesti uusia vaihtoehtoja myös omaan ajatusmaailmaani.

Tutkimusmenetelmänä toimi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on muodoltaan vapaamuotoisempi kuin esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus kvalitatiivisessa muodossa on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet välittyvät myös siinä, että kohderyhmä on useimmiten tapauksessa valmiiksi valittu. Lisäksi kyseisen tutkimusmuodon suuri peruspiirre ilmenee siinä, että tutkimus toteutetaan joustavasti ja antaa tutkijalle vapauden suunnitelmien muutokseen tutkimuksien perusteella. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Case-yrityksessä käytetty kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voidaan kategorioida teemahaastatteluun tarkoittaen sitä, että haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Toisin sanoen haastattelun aihepiiri on hyvin tiedossa ja esillä kysymyksissä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tämän avulla vastaajalla on vapaus vastata täysin omalla mielipiteellensä kyselyyn. Teemahaastattelu mahdollistaa tässä tapauksessa myös tilastoinnin vastausten kesken. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208-209.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston määrä ei ole tärkeintä vaan se laatu. Mikäli aineisto, joka kyselystä saadaan, on mo-

nipuolista ja vastaa opinnäytetyön sisällöllistä tavoitetta, on laatuksiteeri täyttynyt. (Vilkka & Airaksinen 2003, 64.)

3.2 Tutkimus case-yrityksessä

Toteutin haastattelun ryhmähaastatteluna lomakkeella (Liite 1), koska tarvitsin vastauksen usealta henkilöltä samanaikaisesti. Kyselyt ilman lomaketta olisivat olleet aikataulullisesti haastavia järjestää, koska kaikilla on kuitenkin töitä tehtävänä, jotka sisältävät tarkkaan suunniteltuja aikatauluja.

Lomakkeelle muodostetun ryhmähaastattelun valitsin siksi, että tiedän haastateltavien arastelevan kyselyä tutkijan aseman vuoksi eli itseni vuoksi, koska olen päivittäin tekemässä laskutukseen liittyviä päätöksiä. Lisäksi minulla on esimiestasolle suora kanava, johon voin kertoa vastaukset ja henkilökunnalta tulleen negatiivisen palautteen. Täten erityisesti avoin keskustelu aiheesta oli poissuljettu vaihtoehto, koska silloin en voisi luottaa haastateltavan vastausten täydelliseen todenmukaisuuteen. Tästä syystä suoritin myös kyselytutkimuksen anonymisti, jotta en voisi tunnistaa vastauksen antajia. Lisäksi kyselyn vastaaminen toteutettiin tietokoneella, jolloin vastaajien ei tarvinnut miettiä käsiälänsä tunnistettavuutta. Kaikki vastaukset palautettiin minulle esimiehen kautta, jotta en tunnistaisi lähettäjistä, kuka on mitäkin kyselyyn vastannut.

3.3 Tutkimustulokset

Kyselytuloksien avulla halusin saada kuulla henkilökunnalta yleisen mielipiteen laskutuksen tämän hetken tilasta, sekä mahdolliset kehittämisasiat heidän mielestään. Vastauksiin olin tyytyväinen ja sain melko kattavia vastauksia. Vastausprosentti kyselyssä oli jopa yli 80 prosenttia, joten sain kattavan määrän vastauksia.

Ensimmäisen kohdan kysymyksessä, jossa kysyttiin syitä laskutuksen virheisiin, vastaukset jakautuivat melko paljon. Eniten vastauksia annettiin siihen, että kirjanpitäjän ja laskutuksen tarkastajan välillä on mielipide-eroja laskutettavasta määrästä ja siinä olisi syy virheisiin. Tämä vastaus oli odotettavissa, koska kirjanpitäjät toisinaan suo-

raan kommentoivat ihmetystään johonkin laskutettuun työhön, joka heidän mukaansa olisi pitänyt toisin laskuttaa. Laskutus kuitenkin täytyy toteuttaa yrityksen toimintatapojen mukaan, eikä tunteiden tai mielipiteiden. Lisäksi usein ihminen ei hae syytä ensimmäiseksi itsestään, joten odotetusti he eivät lähteneet tyrmäämään omien mielipiteidensä vaikutusta laskutuksessa. Koen tässä vastauksessa piilevän myös totuuden. Välillä työntekijät eivät välttämättä edes tiedä, että heidän olisi pitänyt laskuttaa jokin työ, kun he ajattelevat sen olevan sen verran vaatimatonta työtä, että se voidaan huomioida vain asiakashuolenpitona.

Toiseksi eniten ensimmäisen kysymyksen vastauksissa mainittiin laskutuskoodeja olevan liikaa, jolloin oikean koodin valitseminen käy hankalaksi ja sitä kautta muodostuu virheitä. Laskutuskoodien taakse on syötetty laskutettavat tuntihinnan mukaiset eurot joko asiakaskohtaisesti tai yrityksen toimintatapojen mukaan. Laskutuskoodeja on minunkin mielestäni paljon, mutta ilman niitä töiden erittely ja tuntihintojen etsiminen työlle olisi entistä haastavampaa. Koodeista on luotu hyvät ohjeet ja ne ovat kaikki työntekijöiden tiedossa.

Toisen kohdan kysymyksessä, jossa pyydettiin kehittämisiä, noin 50 prosenttia vastaajista haluaisi muuttaa prosessin siten, että kirjanpitäjä ei hoitaisi enää laskutusta itse. Tällöin varsinainen laskutuksen tarkastusvaihe jäisi prosessista ainakin osittain pois. Muutos haluttaisiin siten, että olisi vain yksi laskuttaja, joka hoitaisi laskutuksen alusta loppuun asti. Olin kuullut tästä jo aiemmin mainittavan, että miksi toimistossa ei voisi olla vain yksi henkilö, joka hoitaa laskutuksen alusta loppuun. Tämä on tullut esille varsinkin siitä syystä, että laskutuksessa kuitenkin ilmenee tällä hetkellä paljon virheitä prosessin muodon vuoksi. Yllätyin vastauksissa siitä, että kovin moni oli asiasta samaa mieltä. Loogista tämä olisi sen puoleen, että monessa yrityksessä on erillinen laskutusosasto, joka hoitaa laskuttamisen alusta loppuun. Tilitoimistossa tämä ei kuitenkaan ole ihan yhtä helppoa järjestää, koska kaikille töille ei ole määritetty hintaa ja välillä kirjanpitäjä on ainoa henkilö, joka tietää tehdyn työnsä määrän ja haastavuuden. Työt eivät ole ainoastaan tuotteita, vaan ennemminkin palveluita, joista usein joudutaan veloittamaan asiakkaalta tehdyn työmäärän mukaisesti.

Paremmat laskutusohjeet nykyisten ohjeiden sijaan sai toiseksi eniten vastauksia toisen kysymyksen kohdalla. Nykyään yrityksestä löytyy laskutusohjeet ja niitä on paranneltu vuosien saatossa. Kirjanpitäjät eivät kuitenkaan pidä näitäkään ohjeita tarpeeksi hyvinä ja toiset eivät tunnu edes tietävän ohjeiden olemassaoloa. Voidaan kuitenkin miettiä, onko koskaan mahdollista muodostaa niin hyviä ohjeita, että kaikki osaisivat ja voisivat käyttää niitä kokonaisvaltaisesti hyödykseen. Kuitenkin tässä työssä tehdään niin monta erilaista työtä asiakkaalle, että herää kysymys, miten on mahdollista luoda ohjeita töistä, joita ei välttämättä ole koskaan ennen laskutettu? Lisäksi ohjeet tulisivat olemaan hyvin raskaat, koska laskutuksessa on olemassa niin monta eri variaatiota, miten asiakkaalta työ laskutetaan. Ohjeista etsiminen vaatii laskuttajalta paljon aikaa, jotta hän löytää etsimäänsä kysymyksen vastauksen.

Kolmannen kysymyksen kohdalla, jossa kysyttiin laskutuksen vaikein osuus työntekijöiden omasta näkökulmasta, yleisimmäksi vastaukseksi nousi oikean tuntihinnan laskuttaminen suhteessa tehtyihin tunteihin. Tämän ongelman pystyy huomaamaan jo laskutusta tarkastaessa. Moni laskuttaa niiden tuntien mukaisesti, mitä on itse tehnyt laskutettavaa työtä. Tämähän ei kuitenkaan ole aina oikein kahdesta syystä: Osa kirjanpitäjistä tekee nopeammin saman työn kuin toiset, jolloin laskutettaessa tehtyjen tuntien mukaisesti kohtelu asiakkaita kohtaan olisi hyvin epäoikeudenmukainen ja eriarvoinen. Asiakas ei voi itse päättää omaa kirjanpitäjäänsä. Toinen syy on se, että laskutettavia tuntimääriä on verrattava edellisiin kuukausiin ja vuosiin, mitä vastaavasta työstä on laskutettu aiemmin, jotta tulee laskutetuksi saman kaavan mukaisesti jokaisella kerralla.

Kolmannen kysymyksen vastauksissa tuli esille myös se, että useat näkivät ongelmana asiakkaalta laskutettavan ja ei-laskutettavan työn eron, joka on erittäin häilyvä. En ole yhtään yllätynyt, että tämä tuli vastauksissa esille, koska laskutuksen tarkastuksessa tämä on laskuttajankin osalta ehkä se haastavin osuus. Välillä on vaikeaa tulkita voiko työn laskea asiakashuolenpitoon vai onko työ enemmän kuin pelkkää asiakashuolenpitoa eli lisätyötä, joka on laskutettavaa työtä. Yrityksellä ei ole tarkkaa ohjeistusta tähän ongelmaan, joten osa töistä jää täysin tulkintojen varaan. Eikä tähän ongelmaan varmasti olekaan mahdollisuutta tehdä mitään selkeää ohjeistusta, ero on sen verran pieni, että täytyy osata tulkita työn määrä ja luonne. Yleisesti asiakashuolenpitoon kuuluvat esimerkiksi asiakkaan käynnit toimistolla ja puhelut sekä

kirjanpitäjien yleistasolliset ohjeistukset asiakkaille muun muassa lainsäädännöllisistä muutoksista. Mikäli käyntiin tai puheluun sisältyy selvästi jotain asiakkaan konsultointia, niin sitten työ lasketaankin jo laskutettavaksi.

Neljännessä kohdassa sai vapaasti kommentoida omia mielipiteitään. Vastauksia tuli laidasta laitaan, mutta yleisimpänä oli, että laskutuksen virheistä pitäisi enemmän kertoa työntekijöille henkilökohtaisesti. He kokevat, että sen avulla heillä olisi paremmat mahdollisuudet kehittyä laskuttamisessa. Tätä olen itsekin miettinyt ja kertonut vaihtoehtoa eteenpäin esimiehille. Ongelmana tämän toteuttamisessa on vain se, että palautteenanto vaatisi paljon aikaa niin palautteen antajalta kuin vastaanottajaltakin. Tämä voisi olla luonnollisesti muutoin mahdollisuus kohti toimivampaa laskutusta, mutta ajallisesti tämä vaatisi viikoittain liian suurta panosta. Yksi mahdollisuus tähän olisi se, että tietyin väliajoin käytäisiin jokaisen henkilökunnan jäsenen kanssa nopeasti läpi ajanjakson laskutus, jossa molemmat osapuolet saisivat antaa palautetta ja kertoa mielipiteitään.

4 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Yrityksen elämä markkinoilla on raadollista. Jatkuvasti pitäisi pitää kilpailuetu puolellaan ja tähän parhaimpana ratkaisuna voidaan pitää kykyä oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Paikallaan pysyminen tietää usein hidasta kuihtumista, joten rohkeat ja edistävät ratkaisut ovat elinehto markkinoilla pärjäämisessä. Kehittämisen perustana aina on tunnistaa jokin ongelma, johon on mahdollista kehittää parantava toimintatapa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39-40.) Kehittämisessä on kyse osallistuvasta työelämän uudistamisesta. Mikään toiminto ei muutu työyhteisössä käskyttämällä, vaan kehittäminen on mahdollista vain siten, että vuorovaikutus toimii ja jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on mahdollisuus sanoa mielipiteensä. (Karvonen 2002, 9.)

Juholin (2011, 320.) toteaa, että toimintaprosessin muutokseen ja kehittämiseen yleensä ryhdytään silloin, kun nykyinen toimintamalli ei vastaa vaatimuksia ja toimi nykyisellään tarpeeksi tehokkaasti. Tästä syntyy muutostarve. Muutostarve voi myös löytyä niinkin selkeistä syistä kuin yrityksen tai yhteisön kilpailukyvyn heikentymisestä tai asiakaslähtöisyydestä. Syy voi olla myös sisäisissä tekijöissä, jos haetaan johtamiskulttuuriin muutoksia. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Aulan (2000, 65) mukaan jokainen organisaatio on jossain vaiheessa tilanteessa, jossa muutosta tarvitaan. Muutostarve vain on hyvä tunnistaa ajoissa, jotta siihen ehditään reagoimaan ennen suurempia ongelmia. Muutostarpeen olisi hyvä herätä organisaation sisäpuolelta eikä jonkin ulkopuolisen aiheuttaman virikkeen seurauksena.

Jotta toimintaprosessin kehittäminen saataisiin onnistumaan, tarvitaan henkilö, jolla kehitettävä asia on hallussa. Mikäli lopputulosta ei pystytä ollenkaan ennustamaan tai kehityksessä mukana olevat ihmiset eivät ymmärrä prosessin toimintaa ja omaa rooliaan siinä, ei toimintaprosessin kehittäminen suju ongelmitta. Kehittämiseen päätökseen on saatava nykyisestä prosessista tarkka ymmärrys, jotta on mahdollista alkaa kehittämään sitä. (Lecklin 2006, 134.)

Prosessin nykytilanne on tärkeä huomioida, kun lähdetään kehittämään prosessia. Eli ennen kehittämistä olisi tärkeää tehdä nykytilanteesta kartoitus. Kartoitusvaiheen pääkohtina ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten laatiminen ja prosessin toimivuuden arvioiminen. Kartoitusvaiheen jälkeen olisi tärkeää muodostaa prosessi-analyysi tilanteesta. Prosessianalyysiin sisältyy monta eri vaihetta, kuten esimerkiksi benchmarking- vertailu tai erilaisten kehittämisvaihtoehtojen vertailu. Prosessianalyysin lopputuloksena on valita kehittämistapa. Prosessiin voidaan tämän perusteella tehdä pieniä muutoksia tai suurempia, koko prosessin muuttavia ratkaisuja. Analyysin ja kehittämistavan valinnan jälkeen prosessin muutos tulee hyväksyttäväksi ja ottaa uusi prosessi käyttöön. Prosessinmuutokseen kuuluu jatkuva analysointi ja kehitys. (Lecklin 2006, 149-150.)

Pretaxilla muutostarve tuli siten vastaan, että itse huomasin laskutusta tehdessäni siinä olevan monia ongelmakohtia. Lisäksi kritiikki, jota tehdystä työstäni saan, on yleensä hämmäntävää ja aiheutonta. Kritiikki kohdistuu välillä siihen, että laskutan tehdyn työn vastoin kirjanpitäjän mielipidettä. Kuitenkin oma toimintatapani perustuu yrityksen toimintaohjeisiin laskutuksen osalta.

Näistä ongelmista johtuen koin, että prosessiin olisi tarpeen saada muutoksia, koska nykyisellään laskutus aiheuttaa liikaa niin pahaa mieltä kuin ajankuluakin toimistossa. Lähdin viemään ajatusta muutostarpeesta Pretaxin Porin toimipisteen johdolle ja he olivat samaa mieltä nykyisistä ongelmista prosessissa ja olivat muutostarpeen kannalla. Koen olevani hyvässä asemassa kehittämään laskutusta, koska olen tehnyt kyseistä työtä yrityksen palveluksessa kolmen vuoden ajan ja tiedän mitä työ vaatii. Prosessin muutos on iso askel koko henkilöstölle ja siihen on syytä panostaa.

Kehittämisen taustalla on tarkoituksena tuottaa prosessin muutos, joka on työyhteisön uudistamista. Muutoksen avulla työyhteisön toimintaa on tarkoitus parantaa, nopeuttaa ja tehdä asiakaslähtöisemmäksi. Muutostilanteessa joudutaan usein henkilöstöä kouluttamaan uuden prosessin toimintatapoihin, sillä prosessin muutoksella on tarkoitus korvata vanha kokonaisuudessaan. Prosessin muutos vaikuttaa usein koko yrityksen toimintaan ja koskee jokaista yritykseen kuuluvaan työntekijää. Muutostilanteeksi voi laskea muun muassa yrityksen toimitilojen, logon tai arvojen vaihtuminen. (Kvist & Kilpiä, 2006, 49, 85-86) Muutostilanteeksi voi myös laskea opinnäyte-

työssäni käsiteltäväksi tulevan laskutuksen prosessinmuutoksen, jossa työntekijöiden näkökulmasta jokapäiväinen työskentelyvaihe uudistuu ja muuttuu täysin.

4.1 Hyödyt

Honkanen (2006, 173-175.) on kansainvälistä tutkimusta lainaten listannut seuraavanlaisia tavoitteita ja hyötyjä, joita voidaan liittää prosessin parantamiseen:

- Byrokratian poistaminen: turhien hallinnollisten vaiheiden karsiminen miinissä
- Päällekkäisen työn karsiminen: vältetään tekemästä samat asiat kahteen kertaan
- Asiakasarvon lisääminen: poistetaan sellaiset vaiheet, jotka eivät arvoketjuanalyysin avulla tuo lisäarvoa asiakkaalle tai organisaatiolle
- Prosessin yksinkertaistaminen: vähennetään turhat prosessin monimutkaisuutta lisäävät vaiheet ja työt
- Prosessin kulun nopeuttaminen: prosessin toiminta nopeammaksi
- Virheiden ennaltaehkäisy: muutetaan prosessi siten, että virheitä on vaikeampi tehdä
- Prosessin puitteiden parantaminen: työympäristön, resurssien yms. parantaminen prosessin tehokkuuden maksimoimiseksi
- Ohjeiden yksinkertaistaminen
- Toimintatapojen standardointi: valitaan yksi yhteinen tapa toimia.

Asioiden yhteenvetäminen helpottaa huomaamaan, että hyödyt voisivat olla moninaisia. Tästä syystä jokaisessa työyhteisössä olisi hyvä pysähtyä ajattelemaan omaa työtänsä prosessinäkökulmasta.

Moni yllä olevista hyötyjen tavoitteluista tulee konkreettisesti esille omassa tutkimuksessani. Päällekkäisen työn karsiminen on suuressa roolissa, kun mietitään prosessin muutosta omassa työssäni. Tällä hetkellä laskut, jopa helposti käsiteltävissä

olevat, kiertävät työntekijältä toiselle ennen kuin lasku saadaan lähetettyä asiakkaalle. Prosessinmuutoksen avulla voisi olla mahdollista, että esimerkiksi olisi vain yksi työntekijä vastaamassa laskutuksesta, jolloin hän loisi laskun itse. Tällöin jäisi vähintään kaksi välivaihetta pois. Eli kirjanpitäjän laskun luominen, sekä esimiehen laskutuksen tarkastus jäisivät pois. Tällä tavoin lasku saattaisi lähteä asiakkaalle työn valmistumisen jälkeen puolet nopeammin kuin nykyisellä toimintamuodolla. Tämän avulla Harringtonin listauksessa oleva kohta ”prosessin nopeuttaminen” korostuu, kun poistetaan turhia päällekkäisyyksiä.

Kohta ”virheiden ennaltaehkäisy” sopii myös tähän tutkimukseeni, koska tutkimus-
han lähti alun perin tästä liikkeelle. Laskujen tarkastuksessa tulee liikaa esille töitä, joita ei olisi koskaan asiakkaalta muutoin laskutettu. Syy tähän on usein se, että joko kirjanpitäjä unohtaa, ei osaa tai ei halua laskuttaa asiakkaalta tehtyä työtä. Prosessinmuutoksella olisi mahdollista, että myös tämä ongelma poistuisi, koska laskua ei enää muodostaisi kirjanpitäjä vaan yksi laskuttaja. Kaikkia virheitä ei luonnollisesti voisi poistaa täysin tälläkään muutoksella, koska muutoksen jälkeen täysi vastuu siirtyisi laskuttajalle ja hänen täytyisi huomioida kaikki laskutettavat työt.

4.2 Onnistumisen vaatimus

Onnistuneeseen kehittämisprosessiin tarvitaan tilanne, jossa johto itse haluaa muutosta ja uskoo tämän tuottavan positiivisen vaikutuksen. Muutoksen avulla olisi tärkeää saada henkilöstö motivoitumaan muutoksesta ja saada heidät ymmärtämään muutosten positiiviset puolet. (Laamanen 2003, 297.) Ja kuten Stenvall ja Virtanen (2007, 43.) toteavat, että yrityksen ja henkilöstön on yksinkertaisesti osattava kohdata muutokset säilyttääkseen kilpailukykynsä.

Muutosprosessissa on kuitenkin monia riskejä, joihin se voi kaatua. Toimintaprosessi tulisi hyvin tunnistaa ennen toimenpiteitä, koska jos kehitettäviä toimintoja ei ole tunnistettu tarpeeksi, voidaan parantamisessa epäonnistua, eikä saada aikaiseksi tavoiteltuja tuloksia. Myös prosessin muutosvastuu pitää selvästi henkilöityä tietyn henkilön vastuulle, jolloin yksi olisi ainakin täysin perillä muutoksen vaiheista. Henkilöstöriski on myös heikosti kuvattu prosessi. (Laamanen 2003, 297.)

Honkasen (2006, 370.) mukaan prosessin muutos saattaa aiheuttaa usein sekä kannatusta että vastustusta ideasta riippumatta. Aina ei ole kysymys pelkästään ihmisistä, vaan myös organisaatiokulttuurista tai organisaation toimintaympäristössä on tekijöitä, jotka hankaloittavat tietä onnistuneeseen muutokseen.

Ihmisten aiheuttamaan vastarinnan syntyymiseen saattaa kuitenkin olla useita tekijöitä. Yleisimpiä tekijöitä ovat muun muassa tiedon puute muutoksesta, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen, pelot ja turvattomuuden tunne muutoksessa tuntemattomaan, haluttomuus oppia uutta tai koettu uhka omaan asemaan. Syitä saattaa olla monia ja usein edellä mainitut syyt ovat kaikki enemmän tai vähemmän mukana, kun vastarintaa syntyy. Ihmiset kokevat todella usein, että heillä ei ole tarpeeksi tietoa muutoksen aiheuttamista muutoksista toimintatavoissa. Usein muutos saattaa tapahtua siten, että sellainen henkilö päättää muutoksista, jota se ei koske kaikkein eniten. Kyseenalaistaminen ja ristiriitojen esiin tuominen on usein edellytys onnistuneelle muutokselle, jotta saadaan esille ideoita ja mahdollisuuksia muutoksen johdattamisesta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Viitala & Jylhä 2013, 261-262.)

On siis hyvä ottaa huomioon, että kriittiset vastustajat saattavat olla muutoksen kannalta erittäin ratkaisevassa roolissa onnistuneen muutoksen kannalta. Useampi näkökulma aiheeseen on lopulta vain tervetullutta. Pahinta ovat passiiviset muutoksen vastustajat ja myöntäjät, jotka joko selän takana sanovat mielipiteen muutoksesta tai eivät ota mitään kantaa, eivätkä ole ollenkaan kiinnostuneita muutoksesta. Tällöin muutoksen jälkeinen vaihe on yleensä hankala näiden henkilöiden kanssa, koska he eivät ole muutosvaiheessa paneutuneet asiaan. Tärkeää olisi analysoida aina syyt vastustukseen, koska usein taustalla saattaa olla vain tietämättömyys tai vain pelko uuden asian osaamattomuudesta. Syynä saattaa olla myös jokin motivaatioon kuulumaton syy ja silloin olisi hyvä kuunnella, miksi muutos ei ole työntekijän mieleen ja mitä uhkakuvia hän asiassa näkee. (Honkanen 2006, 370-371.)

Yleisesti ottaen muutosvastarintaa heti aluksi vähentäisi huomattavasti se, että toteutetaan alusta alkaen selkeä ja toimiva viestintä sekä esitetään muutokseen konkreettinen aikataulu. Viestinnässä olisi paneuduttava muutamaan ydinalueeseen, jotta vies-

tissä tiivistyy selkeys ja johdonmukaisuus. Viestin tulee olla myös vakuuttava ja todellinen, jotta viesti innostaa kuulijaa muutokseen. Hyvä keino on myös vaikuttaa ihmisen mielikuviin ja innovatiivisuuteen, jotta saadaan muutosvastarinta mahdollisimman pieneksi ja henkilöt mahdollisimman motivoituneiksi. (Partanen 2007, 318-319, 321.)

Tämän opinnäytetyön pohjana olevaan muutosprosessiin löytyy varmasti vastarintaa henkilöstön taholta. Henkilöstöstä suurin osa on vanhempaa sukupolvea, jotka ovat olleet kyseisessä työyhteisössä useita vuosia ja tottuneet nykyisiin toimintatapoihin laskutuksen osalta. Luultavasti moni näkisi muutoksen pelottavana. Osa taas kokisi asian niin, että jälleen täytyisi opetella jokin uusi asia. Osa työntekijöistä varmasti vetoaisi kiireisiin, että eivät ehdi tällaisia muutoksia ajattelemaan ja opettelemaan. Voisin myös olettaa, että jotkut työntekijät kokevat mahdollisen muutoksen turhauttavana, koska heitä on opetettu vuosien ajan eri tavoin laskutuksen osalta ja heille voi tulla riittämättömyyden tunne, kun asiasta ei pääse eroon mitenkään. Syitä löytyy varmasti monia muitakin, joiden vuoksi työntekijät pitävät muutosta heille ongelmallisena. Mutta kun prosessin muutos on käynnistetty ja sisäistetty henkilökunnalle olettaisin, että useimmat henkilöt asiaa pidempään mietittyään ja tehtyään tajuaisivat muutoksen mahdollisuudet ja helpotuksen heidän osaltaan, koska laskutus ei kuitenkaan ole se yksinkertainen asia tilitoimistotyössä.

Muutosvaihe ei saisi pitkittyä, koska muutos vaatii hyvää keskittymistä ja innostusta kaikilta muutokseen kuuluvilta. Tämän vuoksi pilotointi suppeammassa ryhmässä on paras tapa käynnistää muutos. Täten toimitaan ja on toimittu jo vuosia myös Pretax Pori Oy:ssä muutosvaiheissa. Pilotoinnit tuovat esille heti kaikki muutoksesta aiheutuvat ongelmat, joten ne päästään mahdollisesti korjaamaan ajoissa ennen kuin ongelmat kasaantuvat koko henkilöstön tullessa mukaan. (Viitala & Jylhä 2013, 262.)

Laamasen (2003, 79-80, 97.) mielestä tärkeänä palasena onnistumiseen kuuluu myös prosessin onnistunut kuvaus. Jotta prosessi voidaan ymmärtää ja sitä voidaan kehittää ja analysoida, on prosessikuvauksen mallintaminen äärimmäisen tärkeää. Kuvaus toimii viestinnän välineenä ja sen avulla saadaan havaittua prosessin kriittisimmät pisteet. On kuitenkin tärkeää, että tunnistaa prosessiin liittyvät pääkohdat, vaikka prosessi sisältäisikin satoja eri vaiheita. Pääkohtien avulla pystytään keskittymään

kriittisimpiin kohtiin ja kehitys täten helpottuu. Prosessikuvauksen täytyy olla myös teknisesti hyvä. Lisäksi se täytyy olla hyväksyttävä organisaation toimintaperiaatteiden mukainen ja vastuujako oikeassa muodossa. Prosessin tarkalla kuvaamisella saadaan muun muassa sellaisia hyötyjä esille kuten toimintojen välisten vastualueiden selkeytyminen tai sisäisen työjaon tarkentuminen. Myös tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu ja työntekijöiden turhien asioiden perehdyttäminen vähenee. Kaikki nämä johtaa siihen, että ongelman ydin löytyy helpommin ja ratkaiseminen helpottuu.

Moni Laamasen tekstissä mainitsema asia on suoraan yhteydessä minun tilanteeseeni. Prosessin tarkalla kuvauksella saan huomioitua ongelmakohdat ja vastuut parhaiten. Lisäksi tämän koko työn yksi pohja on prosessiin perehdyttäminen uusille työntekijöille. Tarkalla kuvauksella sekin varmasti helpottuu tulevaisuudessa.

5 LASKUTUKSEN KEHITTÄMISEN VAIHTOEHDOT

Laskutus on yksi yrityksen kriittisimmistä toiminnoista. Koko yrityksen likviditeettiin saattaa olla huonoja vaikutuksia, mikäli laskutusprosessissa ilmenee viiveitä ja virheitä. On myös hyvä ottaa huomioon, että laskutus näkyy myös talon ulkopuolelle asiakkaille ja on täten osa asiakaspalvelua. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Laskutuksen kehittämiseksi esittelen seuraavassa kolme vaihtoehtoa ja yhden tulevaisuuden vaihtoehdon, joista valitsen yhden toimintamuodoksi laskutuksen prosessinmuutoksen osalta. Käytän vaihtoehtojen arviointiin SWOT-analyysiiä. SWOT-lyhenne tulee englannin kielen sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi voidaan yksinkertaisimmillaan selittää siten, että sen avulla arvioidaan jokaisesta vaihtoehdosta hyvät ja huonot puolet. Hyviksi puoliksi määritellään vahvuudet ja mahdollisuudet kun taas huonoina puolina mainitaan heikkoudet ja uhat. SWOT-analyysiiä pidetään yhtenä monimuotoisimmista työkaluista liiketoiminnan suunnittelussa ja se soveltuu erinomaisesti liiketoiminnan kehittämisen aputyökaluna. (Viitala & Jylhä 2013, 59-60.)

Viitala & Jylhä (2013, 59-60) toteavat, että ideana SWOT-analyysissä on luoda tilanearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. Tämä sopii hyvin työkaluksi yrityksissä niin jatkuvammassa suunnittelutoiminnassa kuin projekteissa, jossa vaaditaan päätöksenteon tueksi erilaisia vaihtoehtoja. Omassa tutkimuksessani on kyse projektista, jossa otetaan esille eri vaihtoehtoja ja tämän SWOT-analyysin avulla vertaileminen on helpompaa ja selkeämpää. Lopputuotoksena analyysin avulla toisi-naan on mahdollisuus tehdä heikkouksista ja uhista mahdollisuuksia yritykselle.

SWOT-analyysin hyöty riippuu täysin siitä, miten huolellisesti ja analyttisesti se laaditaan sekä miten hyvin se pidetään ajan tasalla projektin aikana. Analyysiiä ei saisi jättää pelkäksi luettelomaiseksi kirjaamiseksi vahvuuksista ja mahdollisuuksista sekä heikkouksista ja uhista, vaan analyysin avulla pitäisi päätyä joihinkin johtopäätöksiin. Mikäli vahvuudet ja mahdollisuudet ovat vahvemmat kuin heikkoudet ja uhat, niin täytyy löytää mahdollisuus vaikuttaa heikkouksiin ja uhkiin, jotta nämä

voidaan minimoida toteutettaessa päädyttyä lopputulosta. SWOT- analyysi mahdollistaa huomaamaan suden kuopat sekä mahdollisuudet, mutta antaa myös tarvittavan tuen lopulliselle päätökselle. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

5.1 Laskutusprosessin nykykuvaus

Nykymuodossaan laskutusprosessi toimii seuraavanlaisesti Pretax Pori Oy:ssä: Työntekijät merkitsevät työnsä 15 minuutin tarkkuudella Tikon PaLa- työajanseurantaohjemaan työkoodein. Ohjelmassa on valmiiksi monia eri työkoodeja, joista valitaan sen mukaan, mitä työtä on milloinkin tehty. Ohjelma sisältää myös ”selite”- kohdan, johon työntekijä tarkentaa työnsä sisällön työkoodin tueksi. Työkoodeista kirjanpitäjä muodostaa laskutuskoodin. Laskutuskoodeihin on taakse koodattu jo valmiiksi tuntihinnan mukaiset eurot, joten kirjanpitäjän vastuulle jää laskuttaa oikea tuntimäärä asiakkaalta. Työkoodit ja laskutuskoodit ovat yleisesti yhteydessä toisiinsa siten, että tiettyihin työkoodeihin on määritetty niihin liittyvät laskutuskoodit. Ohjelmassa kuitenkin ei ole sellaista automaatiota, joka tarjoaisi valintaan vain ne laskutuskoodit, jotka täsmäävät työkoodeihin, vaan tämä täytyy opetella itse.

Laskutettava tuntimäärä ei aina ole sama kuin tehdyt tunnit, koska työntekijät tekevät työnsä eri nopeudella. Syynä saattaa olla se, että toiset työntekijät osaavat kokemuksensa ansiosta tehdä työt paremmin kuin toinen osa työntekijöistä. Kokeneet työntekijät tekevät työt yleensä huomattavasti nopeammin kuin lyhyemmän kokemuksen omaavat työntekijät. Olisi epäoikeudenmukaista asiakkaita kohtaan, jos laskutus perustuisi siihen, kenen kirjanpitäjän uusi asiakas kulloinkin saa. Asiakkaalla ei ole suurta vaikutusvaltaa valita kirjanpitäjää.

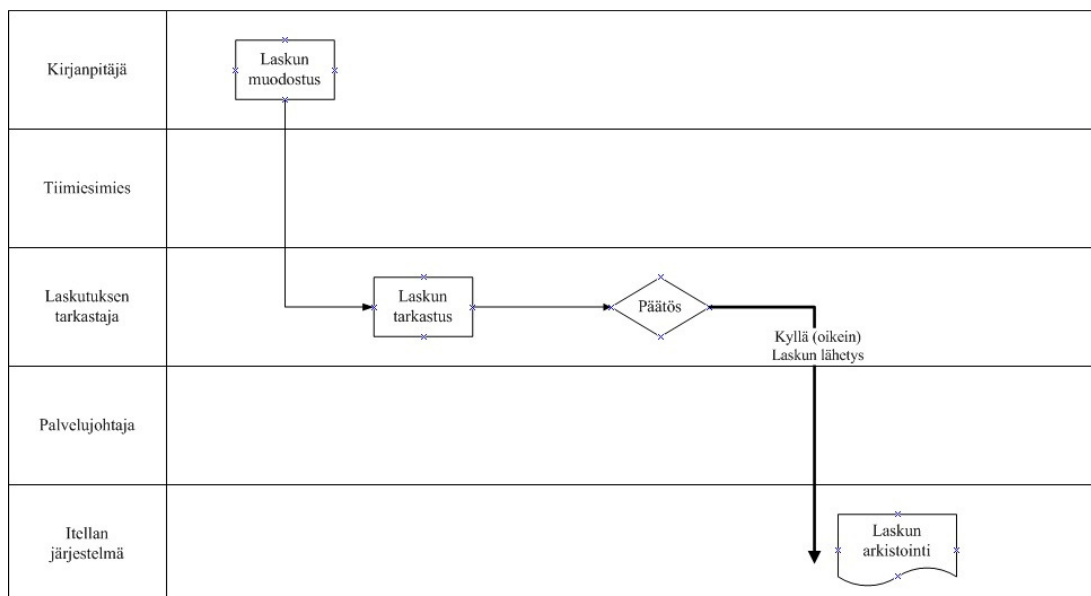
Työ- ja laskutuskoodien muodostamisen jälkeen kirjanpitäjä tulostaa laskutuslistan merkityistä työ- ja laskutuskoodeista lopullista tarkastusta ja arkistoa varten. Lisäksi laskun tehnyt henkilö täyttää asiakkaan laskutuskorttiin laskutettavat summat. Laskutuskortti on tehty laskutuksen tueksi, jonka avulla on helposti tarkastettavissa edellisten kertojen laskutukset ja tositemäärät jopa useamman vuoden taaksepäin.

Koodien muodostamisten ja papereiden tulostamisten jälkeen työ menee tarkastettavaksi tiimistä ja laskutettavan työn sisällöstä riippuen tiimiesimiehelle tai suoraan laskutuksen tarkastajalle. Tiimiesimies tai laskutuksen tarkastaja käy laskun läpi ja korjaa mahdolliset virheet, joita hän havaitsee. Tiimiesimiehillä on tehtävänä tarkastaa kaikki tilinpäätöslaskut ja halutessaan tiimiesimies voi tarkastaa myös muita tiiminsä töitä. Tiimiesimiehen tarkastuksen jälkeen lasku siirtyy vielä varsinaiselle laskutuksen tarkastajalle, joka käy vielä tarkasti läpi kaikki työt ja merkatut tunnit, jotta näkee kaiken tulleen laskutetuksi oikein. Tarkastuksen jälkeen laskutuksen tarkastaja siirtää työn lähetysvalmiiksi.

Mikäli laskussa on jotain erityistä konsultointityötä, joka ei ole jokapäiväistä arkityötä kuten kirjanpitoa, asiakashuolenpitoa tai reskontratyötä, lasku menee tarkastettavaksi vielä palvelujohtajalle. Palvelujohtajan tarkastuksen jälkeen lasku jälleen palautuu lopulliselle tarkastajalle, joka muodostaa laskun ja siirtää laskun lähetysvalmiiksi.

Laskun kiertoon menee pahimmassa tapauksessa huolestuttavan paljon aikaa ennen kuin lasku saadaan lähtemään asiakkaalle. Mikäli laskutuksen tarkastaja on joutunut siirtämään laskutuksen palvelujohtajalle tarkastukseen ja hän huomaa laskutuksessa suuria puutteita, hän saattaa palauttaa laskutuksen takaisin tiimiesimiehelle. Tämän jälkeen tiimiesimies korjaa laskutuksen yhdessä kirjanpitäjän kanssa, jonka jälkeen he palauttavat laskun takaisin tarkastettavaksi. Mikäli tarkastuksen jälkeen kaikki on laskutettu vihdoin oikein, niin tarkastaja laittaa laskun lähetysvalmiiksi. Pisimmillään laskun ensimuodostuksesta lähettämiseen saattaa mennä kiireistä riippuen yhdestä kahteen viikkoon.

Laskut lähetetään verkkolaskuna sähköisesti Itellan kautta asiakkaille yhtenä lähetyseränä päivän päätteeksi. Kuitenkin ennen Itellaan lähettämistä laskutuksen tarkastajan työnä on täyttää excel- taulukkoa, josta selviää laskutuksen kannattavuus asiakkaittain ja tekijöittäin. Lisäksi taulukoita on myös apuna tuntikirjanpidon laskuttamiseen, jotta asiakasta laskutetaan oikeudenmukaisesti kuukausittain.

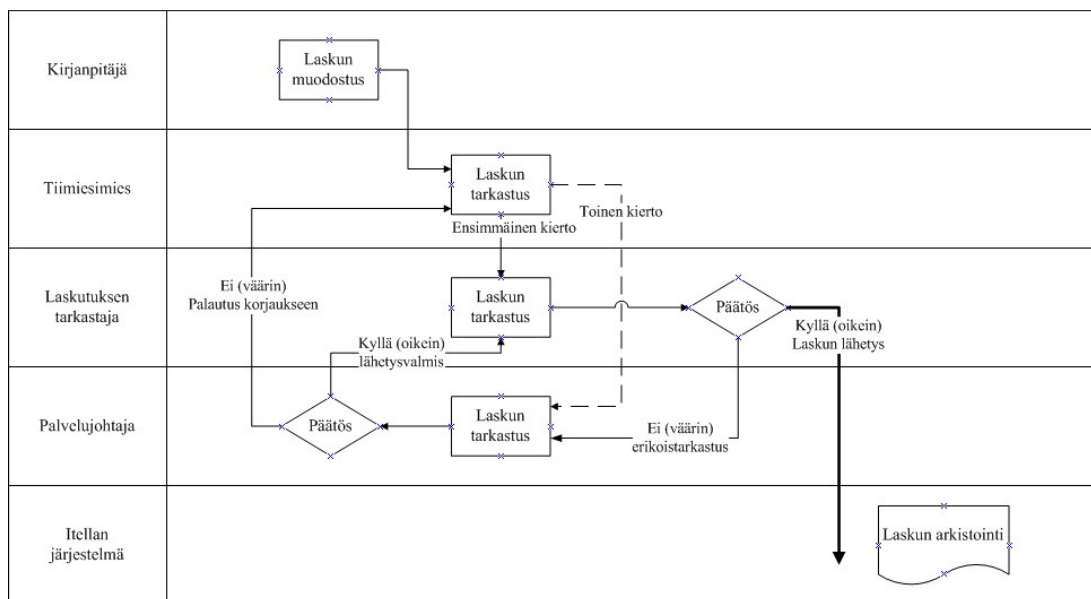


Kuvio 1. Nykyinen laskutusprosessi lyhimmissä muodossa.

Yllä olevasta kuviosta (Kuvio 1) havaitsee, miten prosessi nyky muodossaan etenee lyhimmillä ja nopeimmalla mahdollisella tavalla. Lyhyt prosessi koostuu siitä, että kirjanpitäjä muodostaa laskun ja siirtää sen suoraan tarkastukseen laskutuksen tarkastajalle. Laskutuksen tarkastaja tarkistaa laskun ja todetessaan sen olleen oikein muodostettu hän lähettää laskun asiakkaalle Itellan kautta. Lasku samalla arkistoituu sähköisiin järjestelmiin, kun se lähetetään.

Yksinkertaisimmillaan prosessi ei ole monimutkainen, eikä se vie ajallisestikaan paljoa aikaa. Kuitenkin tämä yksinkertainen prosessi toteutuu vain noin kolmanneksessa kuukausitasolla lähetettävistä laskuista.

Toinen yleinen prosessimalli on se, että lyhyimpään prosessiin (Kuvio 1) tulee mukaan yksi tarkastusvaihe lisää. Tiimiesimiehellä on velvollisuus tarkastaa jokainen muodostettu tilinpäätöslasku, jolloin ennen laskun siirtämistä laskutuksen tarkastajalle tiimiesimies tarkastaa muodostetun laskun. Toisinaan tiimiesimies haluaa tarkastaa muodostetun laskun myös silloin, kun kyseessä on esimerkiksi asiakas, jonka laskuttaminen ei ole helppoa monien tehtyjen työtuntien tai konsultointien vuoksi. Näitä laskuja, jotka menevät tiimiesimiehelle tarkastukseen, voi arvioida kuukausitasolla olevan myös noin kolmannes.



Kuvio 2. Nykyinen laskutusprosessi pisimmässä muodossa.

Yllä olevavasta kuvioista (Kuvio 2) havaitsee prosessin monimutkaisuuden pisimmillään, mikäli laskun tarkastusvaiheessa ilmenee selviä puutteita. Pisimmän prosessin voi selittää siten, että kirjanpitäjä muodostaa laskun normaalisti ja siirtää sen ensimmäiseen tarkastukseen esimiehelle. Esimiehen tarkastuksen jälkeen lasku siirretään tarkastukseen laskutuksen tarkastajalle. Mikäli laskutuksen tarkastaja huomaa laskussa selviä puutteita tai laskuttamattomia töitä hän siirtää laskun palvelujohtajalle lisätarkastukseen. Palvelujohtaja voi tarkastuksen yhteydessä korjata virheet ja palauttaa laskun takaisin laskutuksen tarkastajalle, jotta hän voi lähettää laskun asiakkaalle.

Toinen vaihtoehto palvelujohtajalla on se, että mikäli hän huomaa laskussa selviä puutteita ja paljon laskuttamattomia töitä hän voi palauttaa laskun takaisin tiimiesimiehelle korjaukseen. Tiimiesimies käy tällöin laskun läpi uudelleen kirjanpitäjän kanssa ja pyrkii korjaamaan laskutuksessa tehdyt virheet. Korjauksien jälkeen tiimiesimies palauttaa laskun uudelleen tarkastukseen palvelujohtajalle. Palvelujohtaja tarkistaa laskun uudelleen läpi ja korjaa mahdolliset virheet. Tämän jälkeen hän siirtää laskun laskutuksen tarkastajalle, joka lähettää laskun asiakkaalle.

Tämä pahin prosessimuoto ei onneksi ole kovin yleinen. Voisi arvioida, että pisimmän kierron kokevia laskuja on kuukausitasolla korkeintaan noin 5 prosenttia laskuista. Laskut, jotka menevät lisätarkastukseen laskutuksen tarkastajalta palvelujoh-

tajalle on melko yleistä. Palvelujohtaja joutuu tarkastamaan noin kolmanneksen laskuista kuukaudessa, joka on suunnilleen yhtä paljon kuin ensimmäisen kuvion (Kuvio 1) yhteydessä mainituissa prosesseissa. Tämä osuus on kuitenkin siihen nähden suuri, että palvelujohtajalla on suuri määrä muitakin töitä tehtävänä. Hänelle tarkastukseen tulevat laskut ovat kaikenlisäksi niitä kaikista ongelmallisimpia ratkaistavia, joihin aikaakin kuluu huomattavia määriä.

Mikäli laskuista saataisiin kierrätettyä selvästi yli puolet lyhimmällä prosessilla, niin nykyisen prosessimallin muuttaminen ei olisi välttämättä edes tarpeellista. Lyhimmällä prosessilla laskut saattavat lähteä asiakkaalle jo samana päivänä kuin kirjanpitäjä on laskun muodostanut. Pisimmässä laskun kierrossa lasku puolestaan saadaan lähetetyksi asiakkaalle yli viikko laskun muodostuksesta. On kuitenkin hyvä huomioida, että kuukaudessa jopa noin kaksi kolmasosaa laskuista kulkeutuu prosessillisesti suhteellisen nopealla tahdilla ennen asiakkaalle lähettämistä. Mikäli prosentiosuudella mitattuna nykyinen noin 60 prosenttia nousisi noin 80 prosenttiin, niin prosessin muutos ei olisi pakottavan tarpeellinen ainakaan ajatellen ajallista säästöä.

5.2 Ei tehdä laskutusprosessiin muutosta

Nykyinen toimintamuoto on toiminut yhtiössä jo useamman vuoden ajan, joten muuttamattomuus on myös yksi vaihtoehto. Nykyisellään myös laskuttajan rooli pysyisi samana. Muuttamattomuus olisi henkilökunnan sopeutumisen kannalta helpoin vaihtoehto tulevaisuudessakin.

5.2.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet

Vahvuutena voidaan pitää sitä, että työntekijöiden ei tarvitsisi opetella uutta toimintatapaa, vaan pysyttäisiin tutussa ja turvallisessa. Tällöin säästyisi myös aikaa, jota varmasti syntyisi muutoksen aikana ja uuden opettelussa. Lisäksi nykyinen toimintamalli tällaisenaan on toiminut jo monta vuotta vähintäänkin kohtuullisesti, joten muutos ei ole pakollinen.

Voin todeta, että kolmen vuoden aikana, kun olen laskutustyötä tehnyt, niin moni kirjanpitäjä on kehittynyt laskuttamisessa. Kirjanpitäjiltä on jäänyt vähemmän laskuttamattomia euroja kuukausitasolla verrattuna viime vuosiin. Kehittymisen myötä myös aikaa ei ole mennyt laskutuksen tarkastamiseen samoissa määrin kuin ennen. Luulen, että kehittymisen taustalla on ollut jatkuva keskustelu ja epäsuora painostaminen laskuttamisen huolellisuuteen ja virheettömyyteen. Laskutusta koskien on aina ongelman eteen tullessa lähetetty sähköpostin välityksellä ohjeita, miten palvelu pitäisi jatkossa laskuttaa asiakkaalta.

Olen myös huomannut, että monet huolimattomuusvirheet ovat vähentyneet huomattavasti. Lisäksi henkilökunnalle on vuoden aikana usein korostettu, että heidän työnsä on arvokasta ja arvo realisoituu laskuttamalla. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tosielämässä tapahtunutta tapausta. Asiakas oli pyytänyt konsultointiapua tilitoimistolta. Hän oli saanut siellä nopeasti kattavan vastauksen vaivanneeseen asiaan. Asiakas oli ihmetellyt, oliko vastaus luotettava, kun se annettiin niin nopeasti asiaa tarkemmin selvittämättä ja lopulta työstä ei laskutettu asiakkaalta mitään. Epävarmana oikeista tiedoista hän päätti mennä pyytämään apua tilintarkastajalta, joka arvioi konsultointinsa 2 000 euron arvoiseksi. Asiakas kuitenkin päätti ottaa avun vastaan. Lopputuloksena oli se, että asiakas sai tilintarkastajalta täysin samat ohjeet kuin tilitoimiston työntekijältä, mutta lisänä vain 2 000 euron laskun. Tällä periaatteella on henkilökunnalle kerrottu, että omaa työtänsä täytyy arvostaa ja laskuttaa siitä asiakkaalta.

Mahdollisuutena prosessin muuttamattomuudessa voisi puolestaan kuvailla sitä, että mikäli muutosta ei nyt tehtäisi, voitaisiin katsoa kauemmaksi tulevaisuuteen. Voisi heittää ilmoille ajatuksen, että onko mahdollista kehittää ohjelma, joka auttaisi nykyisissä laskutuksen ongelmissa ja korjaisi osan niistä kokonaan pois. Nykyisellä kehittyneellä tietotekniikalla olettaisin olevan mahdollista kehittää parempi ohjelma auttamaan laskutuksessa ja automatisoimaan tiettyjä vaiheita. Laskutuksessa on kuitenkin niin monta muuttujaa, että ohjelman kehittäminen ei ole mikään pieni projekti. Vaatisi varmasti paljon aikaa ennen kuin ohjelma saataisiin kehitettyä.

5.2.2 Heikkoudet ja uhat

Nykyinen toimintamalli on hidas, joten muutosta ei tulisi tapahtumaan henkilökunnan kehityksestä huolimatta tässä asiassa, jos mitään muutosta ei toteuteta. Lisäksi kehityksestä huolimatta epäilen kirjanpitäjille tulevan edelleen jo inhimillisistäkin syistä samoja virheitä laskutuksessa, joita on tullut peräjälkeen jo useamman vuoden ajan.

Mikäli mietittäisiin pitkälle tulevaisuuteen, niin uuden ohjelman odottaminen helpottamaan laskuttamista saattaisi olla ikuisuusprojekti. Suuri uhkakuva tulevaisuutta ajatellen on kuitenkin tästä päivästä poimittavissa. Uuden työntekijän saapuessa laskuttamisen opettaminen on erittäin haastavaa projekti, kun se ei ole kuitenkaan se ainoa asia, jonka uuden täytyy oppia yritykseen tullessa. Lisäksi laskutuksen opettaminen uudelle työntekijälle vie paljon aikaa, kun siinä ilmenee jatkuvasti muutoksia ja se sisältää monia poikkeustapauksia. Mikäli mitään muutosta ei tehdä, niin uusille työntekijöille jouduttaisiin jatkossakin opettamaan laskutusta alusta alkaen.

Miksi ei edes kokeiltais uutta vaihtoehtoa tai tehtäisi asialle jotain, jos kerta nykyinen ei toimi toivotulla tavalla? Muuttamattomuus voi vaikuttaa negatiivisesti koko yrityksen liiketoimintaan. Kuitenkin muutos saattaisi olla helpotus, koska asiasta on ollut koko henkilökunnan osalta monesti paljon mainintaa ja asia on nostettu esille erinäisissä palavereissa kuukausittain. Suuresta huomiosta on selvästi nähtävillä, että asian ympärillä pyörii ongelma, joka vaatii korjausta.

Yksi merkittävä riski prosessin muuttamattomuudelle on myös se, että talossa on tällä hetkellä vain kaksi henkilöä, jotka osaavat laskutuksen ja sen tarkastuksen. Sekä kaksi henkilöä, jotka osaavat laskutuksen tarkastamista auttavasti. Sen vuoksi tämä prosessimuoto on myös suuri henkilöstöriski, mikäli tulee yhtäaikaista sairauslomaa tai mahdollisesti jopa työpaikan vaihtoja.

5.3 Laskutusprosessin muutos – yksi laskuttaja

Laskutusprosessin muutos tässä tapauksessa tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että talossa toimisi vain yksi laskuttaja. Tällöin kirjanpitäjien ei tarvitsisi enää itse muodostaa laskutuskoodeja ja miettiä laskutettavia euroja, vaan yksi laskuttaja tekisi tämän työn alusta loppuun. Kirjanpitäjillä olisi tämän jälkeen vastuulla vain työkoodien merkkäminen oikein Tikon PaLa- ohjelmaan.

5.3.1 Laskutusprosessi muutoksen jälkeen

Laskutusprosessi olisi muuttuessaan seuraavanlainen. Kirjanpitäjä lisäisi Tikon PaLa- ohjelmaan vain työkoodit sen mukaan, mitä työtä on tehnyt millekin asiakkaalle. ”Selite”- kohta korostuu tässä prosessissa huomattavasti, koska kirjanpitäjä ei ole enää vastuussa euroista. Näin ollen mahdollisimman tarkka selostus tehdystä työstä on tarpeen, jotta laskuttajalla olisi riittävät tiedot laskuttamiseen. Eli kirjanpitäjä ei enää merkkaisi laskutuskoodeja ja euroja kuten ennen. Laskutuskoodien merkkäminen jäisi siis täysin laskuttajan vastuulle.

Kun työ on valmis laskutettavaksi työkoodit löytyvät Tikon PaLa- ohjelmasta, kirjanpitäjä merkitsee työt laskutusvalmiiksi ja vie laskutuskortin laskuttajan lokeroon. Tästä laskuttaja tietää, että työt on tehty ja valmiit laskutettavaksi asiakkaalta. Tämän jälkeen laskuttaja merkitsee laskutuskoodit ja -eurot, jota asiakkaalta laskutetaan. Mikäli työkoodeissa on epäselvyyksiä, niin kommunikointi lisääntyy henkilökunnan ja laskuttajan välillä, kun selvitetään tehdyt työt. Tämä mahdollistaa myös sen, että työt laskutetaan useammin yhteisen mielipiteen mukaan.

Laskutusprosessin nykykuvaukseen verrattuna uudesta prosessista jäisi kokonaan pois tarkastusvaiheet, pois lukien tilinpäätöstuntien tarkastaminen, joka edelleen jää tiimiesimiehen vastuulle. Muutoin laskutusrivien muodostuksen yhteydessä laskuttaja automaattisesti tulee tarkastaneeksi työkoodit, mutta enää ei tarvitsisi tarkastaa laskutettavia euroja. Prosessi olisi täten huomattavasti nopeampi ja tarkastusvaihetta ei samoissa määrin enää tarvitsisi. Laskujen tarkastus tapahtuu vain siinä tapauksessa, mikäli tehdään tilinpäätöstyötä tai jotain erikoistyötä, kuten konsultointia joka

koodataan koodille 0700, jolloin työ voitaisiin ennen laskuttajalle siirtoa viedä suoraan palvelujohtajalla, joka analysoi laskutettavan määrän joko yksin, kirjanpitäjän tai tiimiesimiehen kanssa. Kuitenkin suurin osa laskuista on muuta kuin tilinpäätös- tai konsultointilaskuja, joten tavallisen laskun kierto olisi huomattavasti nopeampi uudella prosessilla.

5.3.2 Vahvuudet ja mahdollisuudet

Selvänä vahvuutena voidaan mainita prosessin nopeutuminen ja lyhentyminen, koska laskutusrivien muodostamisen yhteydessä työntekijöiden tunnit tulevat tarkastetuksi laskuttajan toimesta. Täten päästään kokonaan eroon varsinaisesta tarkastusvaiheesta.

Toinen vahvuus olisi ajan säästäminen kirjanpitäjiltä, kun heidän ei tarvitsisi käyttää aikaa pohtiakseen laskutusrivejä tai laskutettavien eurojen määrää. Nykyisessä prosessissa kirjanpitäjillä saattaa hukkua päivässä pahimmillaan tunti pelkästään eri asiakkaiden laskujen muodostamiseen. Tämän jälkeen puolestaan laskuttajalla menee päivän kaikkien laskujen tarkastamiseen aikaa tunnista useampaan tuntiin päivästä riippuen.

Muutos saisi aikaa varmasti ajan kuluessa sen, että työntekijät eivät tunne itseään tarkkailluksi. Nykyisessä prosessissa tarkastusvaiheessa huomattavat puuttuvat eurot merkitään Microsoft Excel- taulukkolaskentaohjelmaan ja sieltä seurataan kenellä työntekijöistä on jäänyt paljonkin laskuttamatta kuukausitasolla. Tilastoja käydään ajoittain läpi henkilökunnan kanssa.

Yllä olevasta johtuen seuraisi seuraava vahvuus ja mahdollisuus, eli työilmapiiri mahdollisesti parantuisi. Nykyinen toimintamalli aiheuttaa välillä työntekijöiden keskuudessa pahaa mieltä, kun asiakkaalta laskutus onkin suurempaa kuin hän on itse ajatellut. Muutoksen jälkeen heillä ei olisi enää vastuuta laskutettavasta summasta vaan laskutus menisi täysin yrityksen ohjeistuksen mukaan alusta loppuun.

Uusille työntekijöille perehdyttäminen sujuisi laskutuksen osalta helpommin ja nopeammin, kun uudella työntekijällä ei enää olisi vastuuta laskutettavasta määrästä.

Riittäisi, että uusi työntekijä tuntisi työkoodit ja osaisi merkata ne työajanseurantaohjelmaan ilman ongelmia.

Kaikki työt tulisivat varmemmin asiakkaalta laskutetuksi, koska laskuttaja katsoisi asiakkaalle tehdyt kaikki tunnit kerralla ja näin pystyttäisiin muodostamaan laskutusrivit, jotka ovat tarpeellisia. Nykyisellään tarkastus painottuu enemmän kirjanpitäjien merkitsemiin laskutusvalmiisiin tunteihin. Ohjelmassa pystyy merkkamaan tietyt työt laskutusvalmiiksi eli toisin sanoen työt, jotka voi jo laskuttaa asiakkaalta. Kuitenkin tämän vuoksi välillä saattaa jäädä laskuttamatta joitain valmiita töitä, kun kirjanpitäjä ei huomaa laittaa työtä laskutusvalmiiksi. Tässä uudessa prosessissa kirjanpitäjä samoin merkkaisi tunnit laskutusvalmiiksi, mutta tarkastaja joutuisi kuitenkin käymään tarkastamassa ohjelmasta kaikki tehdyt tunnit, koska kirjanpitäjien ei tarvitse enää muodostaa tulostettavaa laskutuslistaa tehdyistä töistä.

Laskutustavat asiakkaita kohtaan yhtenäistyisivät huomattavasti, kun yksi vastaisi laskuttamisesta. Nykyisellään jokaisella kirjanpitäjällä saattaa olla vähän eri mielipiteet laskutettavista summista ja se saattaa näkyä laskuissa, vaikka tarkastaja yrittäisi-kin huolehtia asiasta. Muutoksen jälkeen kaikki summat tulisivat yhdeltä henkilöltä, joten kaikkien asiakkaiden kohtelu olisi tasapuolista.

Uudella prosessimallilla olisi mahdollisuus kauemmaksi tulevaisuuteen. Kaikki muut vaihtoehdot ovat kumminkin enemmän tai vähemmän väliaikaisia. Tämä prosessin muutos poistaisi välittömät muutostarpeet lähitulevaisuudesta.

5.3.3 Heikkoudet ja uhat

Muutosvastarintaa voidaan pitää uhkana. Vastarinta saattaisi kuitenkin olla myös positiivinen asia siinä suhteessa, että mahdollinen vastarinta aiheuttaa keskustelua ja saa näin muutokseen myös uusia näkökulmia. Pretax Pori Oy:n toimistossa työskentelee useita hieman vanhempaan sukupolveen kuuluvaa, jotka ovat tottuneet nykyiseen prosessiin usean vuoden ajan. Tällöin on mahdollista, että vastarinta kasvaa, koska ei haluta enää oppia uutta. Tämä ei kuitenkaan ole se suurin riski muutosvastarinnassa, vaan pahimmassa tapauksessa koko henkilöstö kokee motivaation puutetta

prosessilliseen muutokseen, jolloin muutosvastustus on vahvempaa ja sitkeämpää kuin vaikkapa teknisissä muutoksissa (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 66-67.)

Prosessin muutos aiheuttaa myös pientä epätietoisuutta tulevasta. Aina ei voida olla täysin varmoja täydellisestä onnistumisesta prosessin muutoksessa. Muutos saattaa aiheuttaa yllätyksiä, jota ei ole tullut ajatelleeksi muutosta suunniteltaessa. Näihin on kuitenkin syytä varautua. Mikäli prosessia lähdetään muuttamaan, on hyvä huomioi-da, että sen onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan suuret ponnistelut ja energiat koko henkilökunnalta. Jo sen vuoksi on hyvä analysoida muutoksen edut ennen sen toteut-tamista. (Stenvall & Virtanen 2003, 57.)

Muutoksen jälkeen vain yksi henkilö olisi vastuussa laskutuksesta ja hänen poissa ollessaan tarvitaan sijainen. Sijaisen hankinta on vaikea prosessi, koska laskutus yk-sittäisenä tehtävänä on erittäin laaja kokonaisuus. Laskutuksen opettamiseen ei riitä yksi iltapäivä, vaan vähintään kuukausi, jotta uusi tekijä näkee laskutettaessa eri asi-akkailta erilaisia tapauksia. Tätä voidaan pitää merkittävänä henkilöstöriskinä. Mikäli laskuttaja päättää jäädä yhtäkkiä sivuun työstä, saadaanko korvaaja koulutettua työ-hön tarpeeksi hyväksi kiireellisellä aikataululla?

Lisäksi tämän yhden laskuttajan täytyy olla taloushallinnon ammattilainen, jotta hän ymmärtää laskuttaa tehdyistä töistä oikean summan ja lisäksi hänen täytyy hyvin sisäistää yrityksen toimintatavat ja säännöt. Ongelmana on ”selite”- kentän tulkitse-minen. Laskuttajan pelkkä ammattimaisuus ei enää siinä vaiheessa riitä, mikäli kir-janpitäjä jättää selittämättä tarpeeksi tarkasti tehdyt työnsä. Tällöin saattaa helposti jäädä laskuttamatta työ, josta olisi normaalisti pitänyt asiakasta laskuttaa.

Laskuttajalla ei voi myöskään olla kovin montaa muuta työtoimenkuvaa, koska muu-toksen jälkeen laskuttajalle kasautuvat myös kirjanpitäjien työosuus laskutuksessa. Muutoksen jälkeen työ olisi lähes kokopäivätyötä. Laskutus kasautuu usein tiettyihin ajankohtiin ja viikkoihin, jolloin tulee se ongelma, että mitä työtä laskuttaja voi tehdä näinä hiljaisempina ajankohtina. Kuitenkin olisi huono antaa laskuttajalle joitain säännöllisiä taloushallinnon töitä, koska kiireisenä laskutusajankohtana aika ei vält-tämättä riitä niiden tekemiseen.

Yhtenä suurimmista uhkakuvista voidaan pitää mahdollista työmäärän lisääntymistä esimiehillä. Heidän tehtävänä on tarkistaa, että tilinpäätöstyöt on tehty oikein ja tähän sisältyy työtuntien tarkastus ja laskutuskoodien lisääminen. Varsinkin tilinpäätöskiireiden keskellä tämä ongelma voisi realisoitua katastrofiksi, jos tähän ei parempaa vaihtoehtoa keksitä.

Yksi hyvä kysymys myös on se, että onko kirjanpitäjän säästämä ajallinen hyöty kumminkaan yhtä suuri kuin laskuttajalla menevä aika samojen tuntien tarkastamiseen? Kuitenkin työntekijän on merkittävä työajanseurantaohjelmaan omat työtuntinsa, niin onko se niin suuri ajanlisäys laittaa samalla laskutuskoodit? Laskutuskortin tekemättä jättäminen olisi lähtökohtaisesti kuitenkin se suurin ajansäästö kirjanpitäjällä, jos olisi vain yksi laskuttaja.

5.4 Laskutusohjeet ja koulutus

Toimistosta löytyvät jo nyt laskutusohjeet. Ohjeet ovat vain melko yleistasoiset, joten erikoistöiden laskuttaminen ei ratkea ohjeiden avulla. Ohjeiden täytyisi olla tarkat ja sisältää niin kaikki perusasiat kuin monet erikoistyön laskutussäännötkin. Niiden olisi hyvä sisältää myös monia esimerkkejä käytännöstä. Ohjeiden tueksi voitaisiin pitää koulutuksia. Aluksi voisi pitää yhden suuremman aloituskoulutuksen liittyen ohjeiden sisältöön ja käyttämiseen. Tämän jälkeen voitaisiin pitää laskutuskoulutuksia noin neljä kertaa vuodessa, jossa päiviteltäisiin muuttuneita laskutus käytäntöjä ja otettaisiin esille esimerkkitapauksia laskutuksesta, joista voisi olla hyötyä henkilökunnalle.

5.4.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet

Ohjeiden muodostamisesta syntyy produkti, joka tarvittaessa on käytettävissä useamman vuoden ajan. Prosessi ei tulisi muuttumaan, joten toimintatavat pysyisivät tuttuina henkilökunnalle, mutta heillä saattaisi olla ohjeiden ja koulutusten ansiosta parempi osaaminen laskutuksen puolella.

Säännöllisten koulutusten avulla olisi jatkuva kontakti henkilökuntaan laskutuksen osalta. Koulutukset mahdollistaisivat esimerkkien esittelyn, miten missäkin tapauksissa kuuluisi laskuttaa. Pidemmällä tähtäimellä tämä varmasti kehittäisi henkilökuntaa.

5.4.2 Heikkoudet ja uhat

Täydellisten ja perusteellisten ohjeiden tekeminen vaatii paljon aikaa, kuten myös toimivan koulutuksen järjestäminen. Lisäksi laskutus on niin monipuolista ja yksilökohtaista, että koskaan ei todennäköisesti saataisi niin täydellisiä ohjeita, että se poistaisi käytöstä laskutuksen tarkastamisvaiheen.

Ohjeet eivät ole koskaan lopullisesti valmiit, koska ne vaatisivat jatkuvaa päivitystä erilaisten töiden laskutusmuotojen tullessa esille. Tämän vuoksi joku työntekijöistä olisi vastuussa ohjeista ja niiden päivittämisestä. Päivittäminen veisi työntekijältä paljon aikaa.

Koulutuksista ja ohjeista huolimatta työntekijöillä olisi edelleen erimielisyyksiä asiakkailta laskutettavasta euromäärästä, koska moni erimielisyys johtuu juuri omasta mielipiteestä. Ohjeet antaisivat kuitenkin aina mahdollisuuden tulkintaan, jolloin oma mielipide korostuisi jatkossakin. Erityisesti tulkinnanvaraisuutta jäisi jatkossakin asiakashuolenpidon ja laskutettavan asiakastyön välille. En usko ohjeiden pystyvän mielipiteitä laskutettavasta määrästä muuttamaan, vaikka laskutuksen toimintatapoihin tulisikin selkeämpi linjaus.

Koulutusten järjestäminen vaatii niin kouluttajalta kuin henkilökunnaltakin aikaa. Löytyykö kummaltakaan osapuolelta tarpeeksi motivaatiota ja aikaa käyttää laskutuksen opettelemiseen kiireiden keskellä? Moni kuitenkin pitää syystäkin asiakastöitä ensisijaisina töinä. Olisiko henkilökunta muutoinkaan tarpeeksi motivoitunut laskutuksesta sisäistämään koulutusten antia?

5.5 Uusi laskutus- /työajanseurantaohjelma

Uusi laskutus- /työajanseurantaohjelma on pitkän tähtäimen suunnitelma. Tällä hetkellä ei ole mitään takeita siitä onko ohjelman rakentaminen mahdollista edes tulevaisuudessa. Pidemmällä tähtäimellä ajateltuna uusi ohjelma saattaisi tulla helpottamaan laskutusta, poistamaan huolimattomuusvirheitä sekä nopeuttamaan prosessia. Kuitenkin prosessin muutosta ei uudella ohjelmallakaan tapahtuisi ilman päätöstä tehdä myös prosessillisiä muutoksia. Lisäksi tarkastusta todennäköisesti jouduttaisiin joka tapauksessa jatkamaan.

5.5.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet

Tämä vaihtoehto saattaisi olla tähän päivään nähden ainakin pienimuotoinen helpotus. Ainakin sitten, jos ohjelman kehittämiseen ja suunnittelemiseen käytetään tarpeeksi aikaa, jotta lopputuloksena on monipuolinen, älykäs ja toimiva kokonaisuus.

Ohjelma voisi esimerkiksi toimia siten, että kun työntekijät merkkäavat työtuntinsa asiakkaalle, niin ohjelma muodostaisi automaattisesti laskutusrivit laskutusta varten. Näin jäisi ainakin kaikki huolimattomuusvirheet sivuun ja laskutuskoodit valikoituisivat automaation avulla oikein. Lisäksi se nopeuttaisi kirjanpitäjien työtä laskutusta merkittäessä.

5.5.2 Heikkoudet ja uhat

Heikkoudeksi uudessa ohjelmassa muodostuisi se, että lopulta prosessi ei juuri tulisi muuttumaan ja nykyisellä tarkastussysteemillä jouduttaisiin joka tapauksessa jatkamaan. Syynä prosessin muuttumattomuudelle pidän sitä, että luultavasti ei koskaan voida kehittää sellaista ohjelmaa, joka osaisi itse huomioida työn vaikeuden laskutettavaa määrää varten. Ohjelma lähtökohtaisesti toimisi siten, että kun merkkäat yhden tunnin tehtyä työtä, niin laskutusriville muodostuisi yksi tunti laskutettavaa työtä.

Jotta ohjelma automaattisesti pystyisi tulkitsemaan jokaisen työn, tarvitsisi lisätä työkoodeja, joista kirjanpitäjien tehtäväksi jäisi valita omaan työhönsä sopivimman

koodin. Tällöin ohjelma kykenisi paremmin tulkitsemaan työn haasteet ja samalla laskutuskoodeja olisi enemmän, joiden takana olisi useita eri tuntihintoja työn vaativuudesta riippuen. Tässä puolestaan ongelmaksi nousevat lisääntyvät työkoodit. Nykyiselläänkin suuri määrä eri työkoodeja vaikeuttaa työntekijöiden laskuttamista. Moni vastasikin kyselyssäni juuri siihen, että työkoodeja täytyisi vähentää laskuttamisen helpottamiseksi.

6 VAIHTOEHTOJEN VERTAILU JA VALINTA

Uutta järjestelmää en ota tähän vertailuun mukaan, koska kyseessä on vaihtoehto, jota ei voida toteuttaa välittömästi. Lisäksi ei ole mitään varmuutta voidaanko kyseistä vaihtoehtoa edes toteuttaa milloinkaan, jonka vuoksi sen mukaan ottaminen vertailuun on turhaa.

Kaikissa vaihtoehtoissa on hyvät ja huonot puolensa. Jos ensin mietitään sitä, että ei tehdä mitään muutosta verrattuna muihin vaihtoehtoihin. Siinä vaihtoehdossa suurin etu olisi se, että työaikaa ei kuluisi muutosprosessiin, uuden opettelemiseen eikä koulutukseen. Lisäksi tämä vaihtoehto varsinkin muutosprosessiin verrattuna ei muuttaisi mitään toimintatapoja, joka yleensä aiheuttaa pientä vastarintaa työyhteisössä. Kuitenkin samalla toimintatapojen muuttamattomuus on myös huono puoli verrattuna muihin vaihtoehtoihin. Nykyiselläänhän nähdään monia korjattavia ongelmia prosessissa ja laskutuksen toteutuksessa, jolloin tekemättä mitään, mikään ei muuttuisi vaan samat ongelmat pysyisivät jatkossakin.

Prosessin muutos verrattuna muihin vaihtoehtoihin vie aikaa toteutuksen alussa, mutta on onnistuessaan hyvinkin palkitseva. Muutoksen avulla olisi mahdollisuus säästää aikaa tulevaisuudessa. Kun kerran opettelee uuden prosessin tuoman muutoksen, niin tulevaisuudessa se tuo mukanaan ajallista säästöä. Syynä on se, että kirjanpitäjien laskutukseen käytetyt tunnit vähenevät. Muutoksen etuna verrattuna muihin on myös se, että toimintatavat muuttuisivat paljon laskutusprosessissa, jonka seurauksena moni välivaihe, kuten laskutuksen tarkastus, jäisi sivuun. Muissa vaihtoehtoissa jatketaisiin nykyisellä prosessilla ja laskutusta tarvitsisi tarkastaa jatkossakin, ohjeista ja koulutuksesta huolimatta.

Prosessinmuutoksen heikkoutena muihin nähden on vastarinta. Toisaalta vastarinnan voi kääntää myös eduksi. Heikkoutena se on siten, että moni voi pitää uutta toimintatapaa pelottavana ja vieraana. Varsinkin sen vuoksi, että viime aikoina työpaikalla on paljon kiinnitetty huomiota sekä panostettu laskutukseen. Lisäksi laskutuksesta on annettu vahvasti palautetta niin esimies- kuin kirjanpitäjätasolla. Nyt sitten kuitenkin tehtäisiin täydellinen muutos heidän ponnisteluistaan huolimatta. Tällöin osasta työn-

tekijöistä voisi tuntua siltä, että on turhaan panostanut laskutuksen oppimiseen, kun juuri se prosessivaihe poistuu heidän työstään. Vastarinta voidaan nähdä myös positiivisena asiana, sillä sen avulla saadaan herätettyä epäilyksiä ja kysymyksiä prosessinmuutokseen liittyen. Kuitenkin prosessin muutos on usein enemmän tai vähemmän matka kohti tuntematonta, jolloin useamman mielipide voi auttaa kehittämisessä.

Muutoksen edetessä saattaa ilmetä useita ongelmia, johon ei ole osattu täysin varautua. Kuitenkin jos vertaa prosessin muutosta muihin vaihtoehtoihin, niin se on kaikista pitkäikäisin vaihtoehto. Muutos olisi helpotus myös uusien työntekijöiden perehdytykseen. Enää ei tarvitsisi opettaa laskuttamista perusteellisesti, koska kirjanpitäjien ei tarvitsisi miettiä asiakkaalta laskutettavia euromääriä. Riittäisi pelkästään se, että uusille opetettaisiin prosessin toiminta ja kirjanpitäjän vastuu tässä prosessissa. Muissa vaihtoehtoissa tämä uusien perehdyttäminen pysyisi monelta osin samanlaisena kuin nykyään.

Verrattuna muihin vaihtoehtoihin prosessinmuutoksessa on myös se hyvä puoli, että laskutustavat yhtenäistyisivät. Muissa vaihtoehtoissa kirjanpitäjä laittaisi laskutukseen oman mielipiteensä ja näkemyksensä, mutta uudessa prosessissa mielipide tulee pääsääntöisesti vain yhdeltä laskuttajalta, jolloin laskutusmuoto olisi samankaltainen ja tasa-arvoinen jokaisen asiakkaan kohdalla.

Ohjeet ja koulutus on parempi vaihtoehto kuin muut siten, että siitä jää produktio. Ohjeiden avulla moni voisi perehtyä paremmin laskutukseen kuin nykyisessä toimintamuodossa. Tästä päivästä on jo silti huomattavissa, että vaikka suppeahkot laskutusohjeet ovatkin jo nykyisellään olemassa, se ei poista prosessillisiä ongelmia. Täydellisten ohjeiden rakentaminen ja siihen tukevan koulutuksen järjestäminen on aikaa vievä ja ehkä jopa mahdoton projekti, erityisesti puhuttaessa täydellisistä ohjeista. Ohjeet ja koulutus vaihtoehto voi olla pitkälle tulevaisuuteen katsottuna se aikaa eniten vievä, koska ohjeet vaatisivat jatkuvaa päivittämistä.

Tässä vaihtoehdossa kuitenkin piilee samankaltainen riski kuin prosessinmuutoksakin. Ei voida olla varmoja ennen kokeilua, onko ratkaisusta todellista hyötyä nykytilanteeseen verrattuna. Kuitenkin riski sille, että mikään ei muutu, on suurempi oh-

jeiden ja koulutuksen järjestämisen jälkeen kuin prosessinmuutoksessa. Koulutus ja ohjeet ovat kuitenkin paljon vastaanottajasta kiinni eli tässä tapauksessa kirjanpitäjistä. Mikäli kirjanpitäjältä ei löydy mielenkiintoa aiheeseen tarpeeksi, saattavat ohjeet ja koulutus olla turhaa. Prosessinmuutoksessa taasen pakotetaan muutokseen, jolloin muutos on eniten kiinni itse onnistuneesta prosessinmuutoksen toteutuksesta.

6.1 Valittu vaihtoehto

Vaihtoehtoista parhaaksi valitsin laskutusprosessin muutoksen. Tällä vaihtoehdolla olisivat suurimmat mahdollisuudet onnistuneeseen muutokseen tulevaisuuden kannalta. Tämä vaihtoehto, aivan kuten jokainen vaihtoehto, sisältää riskejä. Mutta prosessin muutos sisältää mielestäni enemmän potentiaalia kuin muut. Jokainen suurempi muutos sisältää aina riskejä, joten prosessinmuutoksessa positiiviset puolet ajavat negatiivisten asioiden edelle, jolloin muutos on toteuttamiskelpoinen. Lisäksi muissa vaihtoehtoissa ei tulisi prosessillista parannusta laskutukseen, jolloin nykyinen hidas prosessimalli säilyisi.

Laskutusprosessin muutos tulee olemaan melko suuri toimistotasolla ja odotan hyvin ristiriitaisia mielipiteitä muutokseen. Tiedän, että on olemassa sekä vastustajia että puolustajia tässä muutoksessa. Prosessinmuutoksen tarpeellisuus täytyy vain saada jokaiselle perusteltua niin vakuuttavasti, että jokainen uskoo siihen. Näen, että pitkällä tähtäimellä tämä muutos on paras vaihtoehto kaikille osapuolille.

Mikäli prosessinmuutokseen ei toteuteta tai se osoittaa jo pilotoinnin aikana heikoudet ja uhat arvioitua suuremmiksi, niin mielestäni toiseksi paras vaihtoehto on jatkaa nykyisellä prosessilla toistaiseksi. Nykyinen prosessi voisi tässä tapauksessa olla käytössä ainakin siihen asti, että on esittää vaihtoehto uudelle ohjelmalle, joka automaattisesti olisi laskutuksen apuna. Ohjeiden ja koulutuksen järjestäminen veisi turhan paljon aikaa nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi mielestäni lopputulos ei todennäköisesti siinä olisi juurikaan parempi kuin tekemättä mitään.

7 SUUNNITELMASTA TOIMENPITEISIIN

Ensimmäisenä vaiheena vaihtoehdon valintani jälkeen esittelin laskutusprosessin muutosvaihtoehdon palvelujohtajille. Vaihtoehto otettiin heti positiivisesti vastaan ja vaihtoehto luvattiin ottaa välittömästi vakavaan harkintaan. Tämä aihe on kuitenkin ollut pinnalla jo vuosikausia, eikä asiaan ole tullut merkittäviä muutoksia tai parannuksia. Vaihtoehdon esittelyn jälkeen ei minun tarvinnut kauaa odottaa, kun minut pyydettiin puheille muutokseen liittyen. Talossamme on kaksi palvelujohtajaa ja he olivat päätyneet siihen ratkaisuun, että muutosprosessi kannattaisi käynnistää laskutuksen osalta mahdollisimman nopeasti ehdottamallani tavalla. He olivat minun kanssani samaa mieltä muista vaihtoehdoista, että ne olisivat hieman liian lyhytaikaisia, riskialttiita ja vaikeasti toteutettavia.

Palvelujohtajat perustelivat tarpeen muutokseen sillä, että tämä muutos säästäisi kirjanpitäjien aikaa ja lisäksi nykyinen toimintamuoto on aiheuttanut tasaisin väliajoin huonoa ilmapiiriä työpaikalla. Syynä huonon ilmapiirin syntymiseen on usein ollut se, että heidän mielipiteet ovat eronneet laskuttajan kanssa siinä, paljonko asiakkailta kuuluu laskuttaa mistäkin työstä.

7.1 Laskutusprosessin muutoksen käynnistys

Kävin vaihtoehdon toteutusta läpi palvelujohtajien kanssa. Päätimme, että aloittaisimme kokeilut eli pilotoinnin uuden prosessin osalta. Pilotointi tarkoittaa testijaksoa tai testiprojektia, joka suoritetaan aidossa toimintaympäristössä. Yleensä pilotointi rajoitetaan koskemaan pientä osaa käyttäjistä, jotta prosessi tai tuotanto ei kokisi tarpeettoman suurta vahinkoa pilotoinnin epäonnistuessa. Pilotointi on siis toisin sanoen käytännön toimintaa uusilla ratkaisuilla. Mahdollisimman onnistuneeseen kokemukseen pilotoinnissa päästään siten, että sen toteutus on suunniteltu mahdollisimman tarkoin. Ennen pilotointia on hyvä käydä jo etukäteen läpi vaiheet, jotka halutaan lopputuloksena saavuttaa. Tällöin testauksen onnistumista on helpompi arvioida, kun tiedetään mitä täsmälleen halutaan. Lisäksi virheet on tällöin helpompi havaita ja poimia. (Lehtimäki 2006, 171-173.)

Päällimmäisenä ajatuksena pilotoinnista tuli se, että muutosta ei saa käynnistää välittömästi koko toimiston osalta. Syynä on se, että mikäli prosessinmuutoksessa ilmenee joitain ongelmia, niin koko toimiston ollessa mukana ongelmat kasaantuisivat. Päädyin esimiesten kanssa sellaiseen ratkaisuun, että pilotointiin otettaisiin mukaan vain muutama työntekijä testaamaan muutosta. Työntekijät pilotointiin valikoitaisiin siten, että jokaisesta työtiimistä valitaan kolme tai neljä työntekijää. Toimistossa on kolme eri tiimiä, joilla jokaisella on oma tiimiesimies. Eli yhteensä kokeiluun tulisi mukaan aluksi noin 9-12 työntekijää eli noin 25 prosenttia koko tilipuolen henkilöstöstä. Kirjanpitäjät valittaisiin asiakkuuksien ja laskutuksen toimintatapojen mukaan, jotta saadaan kokemuksia erilaisista tilanteista ja asiakkuuksista. Täten myös huomaamme, mikäli muutos ei toimisi kaikkien asiakkuuksien kohdalla tai työntekijät eivät koe muutosta tarpeelliseksi.

Päätimme myös, että ennen pilotointia pidetään laskutusprosessin muutosta koskeva palaveri niiden henkilöiden kesken, jotka osallistuvat pilotointiin. Heille kerrotaan uudet toimintatavat ja vastuut laskutuksen osalta. Palaverilla on tarkoitus motivoida kokeiluun osallistuvia henkilöitä ymmärtämään prosessinmuutoksen tarpeellisuuden ja hyödyn heidän osaltaan.

7.2 Laskutusprosessin muutos pilotoinnissa

Pilotointiin valittiin lopulta jokaisesta tiimistä vain kaksi työntekijää eli yhteensä kuusi työntekijää, joka on lopulta vain noin 15 prosenttia henkilöstöstä. Suunniteltua pienemmän ryhmän valitsemaksi päädyttiin siksi, että pilotoinnin aloitusvaiheessa olivat monet tilinpäätökset tekeillä ja toimistossa sen vuoksi kiirettä. Lisäksi kokeilun epäonnistuessa ongelmat eivät kasvaisi liian suuriksi ja vältettäisiin se, että laskutusaikataulut eivät pitkittyisi kokeilun vuoksi.

Ennen pilotoinnin aloittamista pidettiin suunnitellusti pienimuotoinen palaveri pilotointiin osallistuvien henkilöiden kesken. Palaverissa kävimme läpi, miten pilotointi tullaan suorittamaan ja kenelle kuuluu mikäkin vastuualue laskutuksessa. Palaverin yhteydessä tuli puheeksi, että talon isoimpia asiakkaita ei voida ottaa pilotointiin mukaan, koska näitä asiakkaita tehdään kuukauden aikana useampi sata tuntia yli

viiden henkilön voimin. Tässä tapauksessa jo ajatuksen tasolla pystyimme kuvittelemaan, että laskuttajalla on lähes mahdottomuus poimia kaikkia laskutettavia töitä. Suuret asiakkaat tultaisiin kokeilemaan vasta sitten, kun kokeilu on ensin onnistunut hyväksytysti pienempien asiakkaiden kanssa.

Pilotoinnin ensimmäisen kahden viikon aikana jo huomattiin sekä positiivisia että negatiivisia puolia uudessa laskutusprosessissa. Negatiiviset puolet nousivat suureen rooliin sen vuoksi, että tiimiesimiesten ja palvelujohtajien työt lisääntyivät. Syynä merkittävältä osin oli se, että pilotoinnin aikana laskutettiin suurin osa vuosittaisista tilinpäätöksistä. Esimiehet ottivat puheeksi lisääntyneen työmäärän ja mainitsivat, että kokeilun ajankohdaksi valikoitui heidän kannaltaan huonoin mahdollinen ajankohta. Itse kuitenkin näen asian niin, että ajankohta oli sen puoleen hyvä, sillä nyt nähtiin laskutusprosessin muutoksen selviytyminen vuoden kriittisimmällä ja kiireellisimmällä hetkellä.

Syy esimiesten lisääntyneeseen työmäärään on helppo poimia pilotointia koskevasta palaverista. Palaverissa päädyttiin tilinpäätösten osalta sellaiseen ratkaisuun, että tiimiesimiehillä on vastuu tarkastaa alaistensa työt ja tällöin he samalla myös lisäävät kirjanpitäjien tekemistä töistä laskutusrivit. Heillä työmäärä lisääntyi tästä syystä huomattavasti ja tämä oli ehdottomasti huono asia muutoksen toteuttamisen kannalta, koska heillä on jo ennestään kiire tilinpäätösten aikaan.

Positiivisena puolena kuulin kirjanpitäjiltä, että heillä ei mene enää samaa aikaa laskuttamiseen ja he voivat täten työn valmistuttua laittaa laskun heti eteenpäin. Lisäksi itse laskuttajana huomasin, että pienemmissä asiakkuuksissa muutos on melko hyvä, sillä laskut tulivat heti valmistuttuaan minulle ja sain ne nopeammin lähetettyä asiakkaille. Luonnollisesti oma työmäärä lisääntyi pienissäkin asiakkuuksissa huomattavasti, mutta tämä oli odotettavissa, sillä kirjanpitäjillä laskutukseen mennyt aika siirtyi käytännössä suoraan minulle. Mukava puoli muutoksessa oli se, kun ei tarvinnut enää tarkastaa töitä, vaan itse lisäsi laskutusrivit ja eurot tehtyjen töiden mukaisesti.

Heti alussa ilmenneiden ongelmien vuoksi sain esimiehiltä kuulla parin viikon kokeilun jälkeen, että pilotointia jatketaan suunniteltua pidempää ennen kuin se mahdollisesti otetaan käyttöön koko henkilökunnalle. Jotta muutuskokeilusta ei välittömästi

luovuttaisi, tarvitsisi erityisesti tilinpäätöslaskuissa esimiehillä kulua aikaa huomattavasti vähemmän. Tilinpäätöslaskutusten tarkastamista voisi mahdollisesti muuttaa siten, että tilinpäätöksissä kirjanpitäjät jatkossa toimisivat vanhalla tyylillä eli itse vastaisivat laskutusrivien lisäämisestä. Prosessinmuutoksen tarkoituksena kun ei kuitenkaan ollut lisätä tiimiesimiesten työtä, vaan helpottaa työmäärää muilta henkilökunnan jäseniltä pois ja siirtää se työmäärä yhdelle laskuttajalle.

Laskuttajana huomasin myös toisen uhkakuvan toteutuvan osittain, sillä kaikkien töiden laskuttamisen vaikeus realisoitui pilotoinnin aikana. Kirjanpitäjä, joka työn itse tekee, tietää parhaiten mitä ja millaista työtä tarkalleen on tehnyt. Huomasin esimiesten kanssa, että pelkkä kommentti ”selite”-kentässä ei aina auta tulkitsemaan tarpeeksi tarkasti työn määrää tai laatua. Tämän vuoksi jouduttiin usein kyselemään kirjanpitäjiltä, mitä työ on. Tavoitteena ja positiivisena puolena muutosprosessissa mainitsin kommunikaation lisääntymisen laskuttajan ja kirjanpitäjän välillä, mutta tässä määrin kommunikaation määrä kasvoi suureksi ja vei aikaa, niin laskuttajalta, esimiehiltä kuin kirjanpitäjiltäkin.

7.3 Muutostarpeet pilotoinnin jälkeen

Pilotoinnista voi todeta, että prosessin muutuskokeilu sisälsi niin hyviä kuin huonojakin puolia. Huonot puolet vain täytyisi ensin ratkaista, että kokeilua laajemmassa mittakaavassa on järkevää jatkaa.

Hyvinä puolina pilotoinnista voidaan huomioida se, että kirjanpitäjillä ajankäyttö laskutukseen vähentyi ja laskutuskortit saatiin nopeammin laskuttajalle. Tämän ansiosta laskut lähtivät useammin heti työn valmistuttua asiakkaille. Pilotointiin osallistuneilta sain palautteena, että heidän mielestään oli helpompi laittaa laskutuskortti heti työn jälkeen laskuttajalle, kun heidän ei tarvinnut miettiä laskutusrivejä ja asiakkaalta laskutettavaa euromäärää. Lisäksi hyvänä kokeilusta voi mainita, että tiimiesimiesten ei tarvitsisi jatkossa enää tarkastaa kuukausikirjanpidon tunteja ja laskutuksia.

Huonona puolena voidaan mainita, että tilinpäätöslaskujen tarkastuksissa kirjanpitäjiltä säästynyt aika siirtyi suoraan tiimiesimiehille jopa kaksinkertaisesti siihen nähden, mitä kirjanpitäjällä olisi aikaa mennyt laskutusrivien tekoon. Tämä ongelma korostuisi erityisesti ruuhkaisimpina aikoina keväällä, jolloin entisestäänkin kiireellinen ajanjakso vain pahentuisi. Tilinpäätösten tarkastamista ei voida kuitenkaan jatkossakaan sivuuttaa tiimiesimiehiltä, koska he ovat vastuussa töistä ja he ovat olleet usein mukana tilinpäätöksissä. Asiakkaiden suuren massan vuoksi laskuttaja ei voi olla mukana eri yhtiöiden tilinpäätöksissä ja täten hänellä ei ole mahdollisuuksia tietää, onko kaikki työt merkattu ja kaikki asiakkaalle tehdyt tunnit laskutettu. Tilinpäätös vie keskimäärin kymmenkertaisen ajan perinteiseen yhteen tehtyyn kuukausikirjanpitoon, joten tilinpäätökseen merkattuja tunteja on useimmiten vähintään kymmenestä työtunnista ylöspäin aina sataan työtuntiin asti.

Yllä mainittujen syiden vuoksi yksi ratkaisuvaihtoehto ongelmaan olisi se, että tilinpäätöslaskutuksissa pysytään vanhassa prosessimuodossa, että kirjanpitäjän vastuulla on laskutuskoodien muodostaminen. Tämä kuitenkin herättää sen kysymyksen, olisiko prosessi tämän jälkeen sekava, kun kirjanpitäjän täytyy muistaa, mitkä työt pitää itse laskuttaa ja mitkä työt voi suoraan siirtää eteenpäin laskuttajalle.

Toinen mainitsemisen arvoinen heikkous, joka hankaloittaa prosessin jatkamista, on tulkinnan vaikeus tehdyistä tunteista. Laskuttajan on välillä todella hankala pelkällä ”selite”- kentän kommentilla ymmärtää tehdyn työn määrää ja vaativuutta. Tähän vaihtoehtona voisi olla se, että työtuntia ja selitettä merkittäessä kirjanpitäjät mainitsevat, mikäli työ heidän mielestään vaatii suuremman tuntihinnan. Lopullisen päätöksen tämänkin jälkeen kuitenkin tekisi laskuttaja, mutta lisäkommenttien avulla kirjanpitäjä olisi auttamassa vahvemmin mukana.

Lisäksi oli havaittavissa, että osalla pilotointiin osallistuneista työntekijöistä oli havaittavissa pientä välinpitämättömyyttä työkoodien merkkaamisen tärkeyttä kohtaan. Osa tuntui ajattelevan, että nyt kun laskutus on toisen henkilön vastuulla, heidän ei tarvitse siihen enää panostaa. Tämä hankaloitti selvästi laskuttamista, kun työntekijät eivät laittaneet huolellisesti oikeita työkoodeja tehdyille töillensä.

8 POHDINTA JA YHTEENVETO

Opinnäytetyöni aihe oli minulle alusta alkaen hyvin selkeä ja henkilökohtaisesti mielenkiintoinen valinta, koska laskutuksen tarkastaminen on Pretaxilla työskennellessäni ensisijainen toimenkuvani. Olen muutaman vuoden aikana törmännyt moniin ongelmiin tehdessäni laskutuksen tarkastusta ja halusin täten lähteä kehittämään laskutusta parempaan suuntaan. Tarkoituksenani oli helpottaa niin minun, kirjanpitäjien kuin esimiestenkin työtä laskutuksen osalta. Näiden kolmen työvuoden aikana olen huomannut laskutuksen parantuneen ilman varsinaista prosessin muutostakin sekä henkilökunnan aktiivisuuden kasvaneen huomattavasti laskutuksen osalta. Laskutus on edelleen jokapäiväinen puheenaihe työntekijöiden keskuudessa, mikä osin on vaikuttanut työntekijöiden kehittymiseen. Tämä näkyy muun muassa virheiden vähentymisellä laskutuksessa sekä positiivisemmalla suhtautumisella kyseiseen asiaan. Nykyään laskutuksesta puhuminen saa työntekijät naureskelemaan menneelle ja on ajoittain eräänlainen huumorin välikappale.

Mikään prosessillinen ongelma ei ole kuitenkaan päässyt henkilökunnan kehittymisen myötä häviämään. Edelleen on nähtävillä pitkän prosessin tuottamia vaikeuksia uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja prosessin viemää turhaa ajankulua. Luonnollisesti nämä ongelmat eivät tule parantumaan ilman suurempaa prosessillista muutosta.

Pilotointi oli mielestäni onnistunut, sillä sen avulla saimme viimein nähdä tämän vaihtoehtoisen prosessin hyvät ja huonot puolet, ja erityisesti yhden ainoan laskuttajan toimivuuden yrityksen laskutuksessa. Pilotoinnin ansiosta saimme huomata, että yksi ainoa laskuttaja ei olekaan välttämättä se paras ratkaisu laskutuksen ongelmiin. Yhdellä laskuttajalla toimiminen tuo mukanaan monia muita haasteita, kuten esimerkiksi työmäärän lisääntymisen niin esimiehillä kuin laskuttajallakin.

Pilotoinnin avulla saimme myös paikallistettua ongelmat nopeasti ennen kuin prosessi otettiin kokonaisvaltaisesti käyttöön. Ajatus siitä, että prosessin muutos olisi kokeiltu koko toimistotasolla, olisi aiheuttanut suuret ongelmat kokeiltujen kuukausien aikana. Lisäksi luulen, että sen jälkeen kenelläkään ei olisi ollut enää halua koskea

nykyiseen vanhaan prosessimalliin. Huonona tuloksena prosessin muutoskokeilussa jäi ongelmien suuruus siinä määrin, että niiden ratkaisemiseksi ei ole vain yhtä vaihtoehtoa tai ideaa.

Paras ratkaisu tällä hetkellä mielestäni on jatkaa nykyisellä vanhalla prosessimallilla niin pitkään, kunnes saadaan työajanseurantaan uusi ohjelma, jonka avulla laskuttaminen helpottuu. Uusi työajanseurantaohjelma ei olisi kuitenkaan suora vastaus yli-pitkään prosessiin ja tulkinnanvaraisuusongelmaan. Jos ohjelma pystyisi muodostamaan laskutusrivit automaattisesti, uskoisin prosessin muutoksen sujuvan tämän jälkeen kivuttomammin. Uuden ohjelman odottaminen on tällä hetkellä täysin toivomisen varassa ja minulla itselläni ei ole tietoa edes siitä, kuinka helposti uusi ohjelma olisi rakennettavissa. En kuitenkaan usko, että se olisi hyvin suunnitellusti tehtynä mahdollisuus. Kuitenkin jo kehitysvaiheessa pitäisi ottaa niin monta osiota huomioon, että ohjelman kehittäminen olisi erittäin haastava projekti.

Toinen hyvä vaihtoehto olisi kokeilla prosessin muutosta jatkossa siten, että kaikki tilinpäätöslaskut kirjanpitäjä ja tiimiesimies katsoisivat keskenään ennen laskun siirtämistä laskuttajalle. Tiimiesimies ja kirjanpitäjä voisivat yhdessä muodostaa tehtävistä töistä laskutusrivit. Muissa kuin tilinpäätöslaskuissa laskuttaja voisi hoitaa laskutusrivien muodostamisen. Tämä voisi olla kokeiltavissa ja se säästäisi aikaa kuukausikirjanpidon laskujen lähettämisessä. Varsinkin, kun suurin osa päivittäin lähetettävistä laskuista on kuukausikirjanpitoon liittyviä, kun taas tilinpäätöslaskuja lähetetään asiakkaille normaalisti yksi vuodessa.

Kokeilun tuloksista voisi ottaa myös kaiken hyödyn irti niin, että otettaisiin nykyiseen prosessiin kaikki onnistuneet osiot mukaan kirjanpitäjien ajan säästämiseksi. Jatkossa voisi esimerkiksi mahdollisesti tehdä niin, että kirjanpitäjät eivät enää joutuisi täyttämään asiakkaidensa laskutuskortteja, vaan laskuttaja puolestaan tekisi tämän työn. Tämä pieni ajansäästö olisi joka tapauksessa helpotus kirjanpitäjien arkeen. Edellä mainitun lisäksi kirjanpitäjät tulostaisivat tulostettavan laskutuslistan vain tilinpäätöslaskuissa. Normaaleissa kirjanpitoissa, jotka puolestaan menevät suoraan laskutuksen tarkastajalle, voisi laskutuslistan jättää tulostamatta. Vasta laskutuksen tarkastaja ottaisi tulosteen arkistointia varten.

Huolimatta osittain epäonnistuneesta uuden prosessin kokeilusta, on henkilökunnan kehittyminen ollut kuitenkin hyvin positiivinen asia. Nykyisellä prosessilla jatkaminen ei ole tämän vuoksi kovin huono ratkaisu, kunhan jatkossakin laskutukseen panostetaan ja jokaisella työntekijällä on halu kehittyä. Ennen oli nähtävissä henkilökunnassa kovin negatiivista suhtautumista laskutukseen, mutta nykyään moni on alkanut ymmärtämään laskutuksen tärkeyden ja ennen kaikkea oman työnsä arvon. Tämän vuoksi uskon, että prosessin muutosta voidaan kokeilla uusin keinoin milloin tahansa, kunhan otetaan opiksi tämän kokeilun tuloksista.

Työn avulla opin ymmärtämään prosessin muutoksen haasteet. Huomasin, että teoriassa prosessin muutos saattaa kuulostaa paljon paremmalta ja helpommin toteutettavalta kuin käytännössä. Lisäksi huomasin, että muutoksessa pilotoinnin merkitys on suuri. Ilman työssäni toteutettua pilotointia lopputulos olisi ollut pahimmillaan katastrofi, kun muutos olisi heti toteutettu koko henkilökunnan voimin.

Työn avulla opin myös hahmottamaan suunnittelun tärkeyttä SWOT-analyysin avulla. On tärkeää ymmärtää jokaisen vaihtoehdon riskit ja mahdollisuudet, jotta lopputulos on mahdollisimman tarkoin ennustettavissa. Tällöin ongelmaan reagoitakin on helpompaa heti ongelman ilmetessä. Kaiken kaikkiaan tämä prosessin muutuskokeilu oli hyvin opettavainen kokemus ja auttoi ymmärtämään prosessin muutoksen haasteen isommassa organisaatiossa. Oman oppimiseni lisäksi työstä on suuri hyöty yritykselle, joka voi jatkossa käyttää tutkimuksen tuloksia kehittäessään laskutuksen prosessia.

LÄHTEET

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? WSOY.

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

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Juholin, E. 2011. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Vantaa. Hansaprint.

Karvonen, O. 2002. Virkamieskö prosessori? : Opas prosessien kehittäjille. Helsinki.

Helsingin kaupunki.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Suomen laatu keskus Oy.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo. Redfina Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum Media Oy.

Lehtimäki, T. 2006. Ohjelmistoprojektit käytännössä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Pretaxin www-sivut. Viitattu 18.1.2014. www.pretax.net

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoiminta osaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

1. Miksi laskutuksessa sinun mielestäsi tulee virheitä? (Kehittämisehdotukset kohtaan 2)

2. Kehittämisehdotukset virheiden korjaamiseksi? (katso kohta 1)

3. Minkä koet itse vaikeimmaksi laskutuksessa?



4. Muuta kommentoitavaa laskutusta koskien?

Kiitoksia vastauksista!