



Myyntilaskutusprosessin kehittäminen

Niemi Palvelut Oy:ssä

Eetu Laamanen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAAMANEN, EETU:
Myyntilaskutusprosessin kehittäminen
Niemi Palvelut Oy:ssä

Opinnäytetyö 47 sivua
Toukokuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja luoda toimeksiantajalle mahdollisimman tarkka kuva Niemi Palvelut Oy:n myyntilaskutuksen prosessista, sen ongelmista ja pohtia kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää myyntilaskutuksen prosessia Niemi Palvelut Oy:ssä sekä vähentää virheellisiä laskuja Tampereen yksikön alueella.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka teoreettisena viitekehyksenä toimii prosessien ja prosessien kehittämisen teoria sekä myyntilaskutusprosessin teoria. Aineiston hankintaan käytettiin haastatteluja, havainnointia, dokumenttianalyysiä ja prosessianalyysiä. Monipuolisella aineistolla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman tarkka kuva Niemi Palvelut Oy:n myyntilaskutusprosessista ja sen ongelmakohdista. Havainnointia tapahtui työntekijänä ja haastattelut prosessin eri osissa toimivilta henkilöiltä tarkensivat opinnäytetyön tekijän kuvaa tutkittavasta prosessista. Dokumenttianalyysi ja prosessianalyysi tukevat myyntilaskutusprosessin hahmottamista ja ongelmien analysointia.

Myyntilaskutusprosessin ongelmat tulevat usein esille vasta taloushallinnon osastolla, jossa tapahtuu Niemi Palvelut Oy:n laskutus. Ongelmia ilmenee koko prosessin ajan, mutta suurimmat niistä kohdistuvat muuttolaatikoiden vuokrauksen ja muuttoprojektien yhteydessä käytettäviin lähetteisiin. Virheellisesti täytetty lähete aiheuttaa useasti myös virheellisen laskun asiakkaalle. Reklamaatioraporttien perusteella muuttoprojekteissa tavaraa vaurioituu jonkin verran muuton aikana, kuten muuttotavaraa muuttoautoon kannettaessa tai kuljetuksen aikana.

Ongelman analysoinnin ja kehitysehdotusten avulla pyritään kehittämään koko myyntilaskutusprosessia. Opinnäytetyössä havaittiin, että koko prosessia ei tarvitse muuttaa vaan kehittää sen toimimattomia osia tehokkaammiksi. Johtopäätökset tutkittavasta ongelmasta viittaavat kehittämään lähetteitä helpommin täytettäväksi ja käsiteltäviksi. Uudenlaisen ohjelomakkeen luominen asiakkaalle selkeyttää muuttolaatikoiden palautuksen prosessia asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi oman henkilöstön koulutuksen ja sisäisten ohjeiden kautta voitaisiin prosessin sujuvuutta parantaa.

Asiasanat: myyntilaskutusprosessi, myyntilaskutusprosessin ongelmat, kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

LAAMANEN, EETU:
Developing the Sales Invoicing Process in Niemi Services Ltd.

Bachelor's thesis 47 pages
May 2014

This thesis was commissioned by Niemi Services Ltd, a company which provides removals and different sorts of service projects. The objective of this thesis was to collect information and provide the client with as accurate a picture as possible of the company's sales invoicing process, to identify its problems and to come up with development proposals. The goal of this thesis was to develop a sales invoicing process for Niemi Services Ltd as well as to reduce the number of faulty invoices in the Tampere business unit region.

The thesis is a research and development work; the theoretical framework covers process theory, process development theory, and sales invoicing process theory. The research methods used were interviews, observation, document analysis and process analysis. The varied methods mentioned above were used to achieve as accurate a picture as possible of Niemi Ltd.'s sales invoicing process and its problems.

In Niemi Services, problems with the sales invoicing process are often noticed as late as in the Financial Management department, which is the department responsible for billing. Problems occur throughout the process, but the most serious of these concern the rental of moving boxes and the statements of work used in connection with removal projects. Improperly filled out statements of work also often cause an incorrect invoice to be sent to the customer.

The study found that there is no need to change the whole process, but the non-functional parts of the system should be made more efficient. The conclusions of the theses were that the statement of work form should be improved to make it easier to fill out and process. Also, creating a new type of form for the customer would clarify the process of returning moving boxes. In addition, the process of improvement could be facilitated by internal staff training, and creating guidelines for internal use.

Key words: sales invoicing process, problems in sales invoicing process, development

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 1.1 | Tausta | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma | 6 |
| 1.3 | Opinnäytetyön menetelmät | 7 |
| 2 | YRITYSESITTELY..... | 10 |
| 3 | PROSESSIT JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN..... | 12 |
| 3.1 | Prosessin määritelmä | 12 |
| 3.2 | Prosessin valinta ja kuvaaminen | 13 |
| 3.3 | Prosessin kuvaamisen hyödyt yritykselle | 14 |
| 3.3.1 | Prosessin kuvaaminen | 14 |
| 3.3.2 | Kehittämisen tarve..... | 16 |
| 3.4 | Prosessin kehittäminen | 16 |
| 3.4.1 | Prosessin kehittämisen menetelmät | 18 |
| 3.5 | Ongelmanratkaisu menetelmän vaiheet | 20 |
| 3.6 | Prosessin seuranta ja mittaaminen | 21 |
| 4 | MYYNTELASKUTUSPROSESSI..... | 23 |
| 4.1 | Myyntilaskutusprosessi ja sen vaiheet..... | 23 |
| 4.2 | Myyntilaskun perustiedot | 23 |
| 4.3 | Myyntilaskun muodostaminen..... | 24 |
| 4.4.1 | Käteismyynti..... | 24 |
| 4.4.2 | Internetmyynti | 25 |
| 4.4.3 | Tilausperusteinen myynti | 25 |
| 4.4.4 | Sopimusperusteinen myynti | 26 |
| 4.4.5 | Projektiperusteinen myynti..... | 26 |
| 4.4.6 | Prosessilaskut | 26 |
| 4.4.7 | Edelleenveloitukset..... | 27 |
| 4.4.8 | Manuaalilaskutus | 27 |
| 5 | MYYNTELASKUTUSPROSESSI NIEMI PALVELUT OY..... | 28 |
| 5.1 | Muutoksen tarpeessa olevan myyntilaskutusprosessin esittely | 28 |
| 5.2 | Ongelmanratkaisun vaiheet..... | 28 |
| 5.2.1 | Ongelman määrittäminen..... | 28 |
| 5.2.2 | Ongelman analysointi ja kehitysehdotukset | 31 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 40 |
| 6.1 | Prosessin tarkastelun johtopäätökset | 40 |
| 6.2 | Reklamaattorin johtopäätökset..... | 41 |
| 7 | YHTEENVETO | 45 |

LÄHTEET.....46

B JOHDANTO

1.1 Tausta

Tutustuin keväällä 2013 perheyritys Niemi Palvelut Oy:n toimitusjohtajaan Esa Niemeen. Opintoni olivat loppusuoralla ja kyselin, olisiko Niemi Palvelut Oy:llä mahdollisia opinnäytetyön aiheita. Kevään ja kesän aikana selvisi, että taloushallinnon laskutusprosessissa on ongelmia. Tätä ongelmaa lähdin selvittämään syksyllä 2013. Opinnäytetyössä tarkastellaan Niemi Palvelut Oy:n myyntilaskutusprosessia. Tämä prosessiketju alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy, kun asiakas maksaa saamansa laskun.

Opinnäytetyön aihe on työn aloitushetkellä syksyllä 2013 varsin ajankohtainen, koska Niemi Palvelut Oy:llä on ilmennyt puutteita erityisesti myyntilaskutuksessa Tampereen alueella. Niemi Palvelut Oy:n taloushallinto ja myyntilaskutus-toiminnot on keskitetty Helsinkiin. Asiakkaille lähettyjen virheellisten laskujen ja reklamaatioiden käsittelyyn kuluu huomattavasti aikaa. Tämä lisää työtä, kun kerran lähettyjä laskuja joudutaan korjaamaan ja saamisten tulo yrityksen tileille viivästyy.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö käsittelee Niemi Palvelut Oy:n myyntilaskutuksen prosessia Tampereen yksikön alueella. Työ on tehty toimeksiantona. Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä Niemi Palvelut Oy:n myyntilaskutusprosessiin, kartoittaa sen ongelmakohdat ja pohtia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on kehittää myyntilaskutuksen prosessia Niemi Palvelut Oy:ssä sekä vähentää virheellisiä laskuja Tampereen yksikön alueella.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat, joihin työ vastaa ovat seuraavat:

Pääongelmat:

Millainen myyntilaskutusprosessi Niemi Palvelut Oy:llä on?

Missä prosessin vaiheessa ilmenee puutteita/virheitä?

Kuinka nämä ongelmat voidaan korjata?

1.3 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii yleensä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja kehittää uusia ideoita ja ratkaisumalleja (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2009, 19). Tässä opinnäytetyössä käytetään 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). Yleisimmät kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät ovat erilaiset syvähaastattelut ja dokumenttien analysointi sekä järjestelmällinen käyttäytymisen havainnointi (Darlington & Scott 2002, 2).

Tutkimuksen toteutuksen yhtenä lähestymistapana on Case study eli tapaustutkimus. ”Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia.” (Ojasalo ym. 2009, 37–38). Tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan tutkia jotakin ilmiötä laajasti ja syvällisesti (Yin 2009, 4). Tapaustutkimus hakee vastausta kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” (Ojasalo ym. 2009, 52–53).

Tapaustutkimuksessa käytettävät menetelmät ovat hyvin monipuolisia. Usein yhdistellään useampia menetelmiä parhaan tuloksen saamiseksi. Tyypillisimmät menetelmät ovat erilaiset haastattelut, havainnointi ja dokumenttien analysointi. (Ojasalo ym. 2009, 55.) Tiedonkeruun jälkeen kerätty tieto analysoidaan ja muodostetaan raportti luodusta aineistosta. Tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä kuten Yin (2009, 127) mainitsee, hyvin usein tutkijoilla ei ole tutkimusta aloittaessa aavistustakaan siitä, kuinka aineistoa tulee lopulta analysoida.

Lopuksi tutkimuksesta yleensä kirjoitetaan yhteenveto tai raportti, joka esitetään toimeksiantajalle. Raportissa tulee ottaa huomioon kohdeyleisö ja pyrkiä yhdistämään

teksti sekä visuaalisuus. Lukijalle tulee myös tarjota tarpeeksi tutkimustuloksia, jotta tämä kykenee tekemään omia johtopäätöksiä tutkimukseen liittyen. (Yin 2009, 164.)

Tässä opinnäytetyössä käytettävät menetelmät ovat haastattelut, havainnointi, dokumenttianalyysit ja prosessianalyysi. Erilaisten menetelmien käytöllä pyritään saamaan mahdollisimman tarkka ja monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta (Ojasalo ym. 2009, 40). Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelun tehtävänä on useasti asioiden selvittäminen ja syventyminen ja se kannattaa yhdistää muihin menetelmiin. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Haastattelun etuina pidetään muuan muassa, 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. Menemällä itse paikan päälle ja osallistumalla tutkittavan kohteen toimintaan saadaan usein hyödyllistä tietoa (Ojasalo ym. 2009, 42). Havainnoinnissa tutkija tarkkailee objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai kenttäraporttia (Metsämuuronen 2008, 42). Havainnot merkitään usein havainnointipäiväkirjaan myöhempää tarkastelua varten (Ojasalo ym. 2009, 104).

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. (Ojasalo ym. 2009, 43.) Dokumenttianalyysin yksi vahvuus on sen läheinen asiayhteys, siis millaisena kohteena tutkittavana ilmiö esiintyy luonnollisessa yhteydessä (Ojasalo ym. 2009, 121). Koska analysoitavat dokumentit ovat alunperin kirjoitettu ja tuotettu eri yleisölle sekä eri käyttötarkoitukseen, tulee tutkimuksen tekijän olla huolellinen niitä tutkiessaan. Usein dokumentoitua materiaalia on myös niin paljon tutkijan käytössä, esimerkiksi Internetissä, että oleellisen tiedon löytäminen voi olla aikaa vievää ja hidasta. (Yin 2009, 105.)

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. 2009, 44.)

Opinnäytetyössä käytetään apuna palveluprosessien kuvaamiseen ja analysointiin kehitettyä blueprinting-lähestymistapaa. Palvelun blueprinting on kuva tai kartta, joka kuvaa palveluprosessin. Tällaisen kuvan avulla prosessin osissa toimivat ihmiset ymmärtävät paremmin prosessin kokonaisuuden ja omat roolinsa. Palvelun blueprinting:ssä keskitytään asiakkaan kokemuksiin, jotka dokumentoidaan ensin. Tarkoituksena on selvittää rajapinnat, jolloin asiakas on kosketuksissa yritykseen. Blueprintingissä kuvataan koko palveluprosessi aina asiakkaan ensi kontaktista, lopulliseen laskuun. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267–280.)

Opinnäytetyö etenee yritysesityksen kautta prosessien ja prosessien kehittämisen teoriaan. Neljäs luku käsittelee myyntilaskutuksen teoriaa ja viides luku toimeksiantajan Niemi Palvelut Oy:n myyntilaskutusta ja sen havaittuja ongelmia. Lopuksi käydään läpi kehitysehdotukset ja johtopäätökset.

2 YRITYSESITTELY

Niemi Palvelut Oy on kasvanut noin 30 vuodessa ”yhden miehen muuttofirmasta” Suomen johtavaksi koti-, yritys- ja messupalvelu, tapahtumapalvelu, superraskaiden esineiden siirto ja kuljetus sekä muiden logististen palvelujen tarjoajaksi. Niemi Palvelut hoitaa vuositasolla yli 25 000 muuttoa ja yli 5 000 muuta palveluprojektia (niemi.fi). Vuonna 2013 käytössä on noin 120 000 muuttolaatikkoa ja erilaista ajoneuvokalustoa on 100. Niemi on edelleen perheyritys, jonka tärkeimpiä arvoja ovat asiakkaat ja henkilöstö (Niemi Palvelut, yritysesittely Powerpoint, 2013).

Yrityksessä työskentelee noin 500 palvelutehtävien erikoisosaajaa. Toimintakeskukset sijaitsevat Helsingissä, Jyväskylässä, Lahdessa, Oulussa, Tampereella ja Turussa. Erillinen messupalveluyksikkö toimii Helsingin Messukeskuksessa. Niemi Palvelut Oy on Kansainvälisen muutto- ja huolinta-alan yritysten yhteisön International Association of Moversin (IAM) jäsen ja Euroopan muuttoalan järjestön Fedemacin (The Federation of European Movers Associations) ensimmäinen ja ainoa suomalainen jäsenyritys (niemi.fi). Tällainen kattava verkosto Suomessa ja maailmalla mahdollistaa muutot kaikilta manterilta, kaikille mantereille. Yrityksen motto: ”Niemi muuttaa kaiken” on siis myös perusteltu (Niemi Palvelut, yritysesittely Powerpoint 2013).

Tampereen toimintakeskus koostuu varastosta, lastauslaiturista, kuljetuskaluston säilytys- ja pysäköintitiloista sekä palvelukeskuksesta. Lisäksi yksikössä on tilat henkilökunnalle ja Tampereen alueen myyjien toimistotilat. Palvelukeskus vastaa Tampereen alueen muuttojen järjestelystä, kuten muuttomiesten, kuljettajien ja muuttokaluston logistiikasta. Palvelukeskus tekee muuttolähetteet muuttoprojekteihin ja huolehtii muuttoprojektien jälkeen palautettavat lähetteet laskutukseen. Asiakkaan saapuessa vuokraamaan muuttolaatikoita Tampereen toimintakeskukseen, toimii palvelukeskus myös asiakaspalveluna.

Niemi palveluiden liikevaihdosta 70 % muodostuu yrityksiin ja yhteisöjen osuudesta ja loput 30 % tulevat yksityisiltä. Liikevaihto oli vuonna 2003 noin 6 miljoonaa euroa, kun se vuonna 2012 kipusi jo noin 26 miljoonaan euroon. Yhtiön liikevaihdon kasvu viime vuosina on ollut tasaista ja hyvää tulosta odotetaan myös vuodelle 2013. Vuoden 2013

tilinpäätöstiedot eivät ole vielä saatavilla. (Niemi Palvelut, yritysesittely Powerpoint 2013).

Yritys on saavuttanut Taloustutkimuksen Yrityskuva-palkintoja Suur-Helsingin alueella. Toimialan luotettavin, paras asiakaspalvelu, ammattitaitoisin henkilöstö ja paras kalusto -palkinnot vuosina 2004–2012 kertovat Niemi palveluiden saamasta arvostuksesta muutopalveluiden toimialalla. Lisäksi yritys on mukana Luotettava Kumppani-ohjelmassa (Niemi Palvelut, yritysesittely Powerpoint 2013).

Uusimpana liiketoiminta-alueena Niemi Palveluilla on messu- ja tapahtumalogistiikan palvelut Helsingin Messukeskuksessa ja muissa tapahtumakeskuksissa. Niemi on mukana toteuttamassa vuosittain yli 100 messutapahtumaa. Yritys on ollut mukana myös urheilun suur-tapahtumissa, kuten yleisurheilun Em-kilpailuissa 2012 ja jääkiekon MM-kilpailuissa Helsingissä 2012 sekä 2013 (Niemi Palvelut, yritysesittely Powerpoint 2013).

3 PROSESSIT JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

3.1 Prosessin määritelmä

Prosessi sanaa voidaan käyttää useissa eri merkityksissä. Se voidaan käsittää yhtäläillä 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 ollaan kiinnostuneita organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta käytetään yleensä nimityksiä liiketoiminta- tai toimintaprosessi. Laamanen (2007, 19) määrittelee liiketoiminta- ja toimintaprosessit seuraavasti.

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi.

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 yrityksen toimintona. Prosesseissa syntyy tuotteita, joilla on asiakkaille taloudellista arvoa (Laamanen & Tinnilä 2009, 17). Prosessien avulla voidaan hallita toimintoja sekä määrittellä roolit ja vastuut sekä tavoitteet kehittämiselle ja johtamiselle (Suna & Okkonen 2007, 14).

Voidaan puhua myös tilaus-toimitusprosessista. Tämä prosessi koostuu toiminnoista asiakkaan tekemästä tilauksesta tuotteiden ja palvelujen vastaanottamiseen. 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.) Laamanen ja Tinnilä (2009, 22) painottavat myös tuotteen tai palvelun standardisoinnin tärkeyttä prosessin suunnittelun kannalta. Lisäksi organisaatiossa voi olla erilaisia toimitusprosesseja erilaisten asiakkaiden ja segmenttien mukaan. Asiakkaiden vakiotarpeet hoidetaan usein standardoilla tilaus-toimitusprosesseilla, kun taas räätälöidyt prosessit on kehitetty asiakaskohtaisempiin tarpeisiin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 22.)

Organisaation prosessit ovat hyvin usein jaoteltu ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessi on liiketoiminnan tärkein ydin. Se luo asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa läpi organisaatorajojen. Tukitoiminnot taas ovat toissijaisia toimintoja, joiden tehtävä on tukea ydinprosesseja. Tukitoiminnot palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa. Esimerkkejä ydinprosesseista ovat markkinointi- ja myyntiprosessit sekä alihankinta- ja toimitusprosessit. Tukiprosessit voivat olla vaikkapa taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstöhallinto. (Martola & Santala 1997, 25–26.)

Opinnäytetyö käsittelee Niemi Palveluiden yhtä ydinprosessia myyntilaskutusprosessia. Se on toiminto, joka alkaa yleensä asiakkaan yhteyden otolla ja päättyy asiakkaan maksaessa myyntilaskun, jonka jälkeen lasku kirjataan maksetuksi.

3.2 Prosessin valinta ja kuvaaminen

Kehitettäväksi prosessiksi valitaan yleensä prosessi, joka on tärkeä yrityksen kannalta. Kehitettävä prosessi voi olla prosessi, jossa on eniten kehittämisen varaa tai joka on kriittinen strategian tai menestystekijöiden toteuttamisen kannalta. (Laamanen 2007, 83.) Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja Niemi Palvelut on antanut toimeksiannon kuvata prosessi, joka on myyntilaskutustoimintoprosessi.

Kun kehitettävä prosessi on valittu, prosessi kuvataan kehittämistyön mahdollistamiseksi. Kuvaamisen tehtävänä on prosessin kulun ymmärtämisen helpottaminen ja kehityskohteiden osoittaminen. Lisäksi kuvaaminen helpottaa vastuiden määrittämistä ja mittareiden tunnistamista. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 77.)

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

- toimintojen väliset vastualueet selkiytyvät,
- sisäinen työnjako tarkentuu,
- saadaan perusta sisäisiin toimittaja-asiakas –keskusteluihin,
- tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu,
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu ja
- ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu.

Prosessin kuvaamisen hyötyjä yrityksen kannalta tarkastellaan lähemmin luvussa 3.3.

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 2001, 77–79.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty resurssit ja aika -kaavio tekniikkaa prosessin kuvaamiseen. Se tuo hyvin esiin nykyisen toimintavan heikkoudet ja sitä kannattaa käyttää, kun prosessia halutaan kehittää. (Kvist ym. 1995, 80–81.)

3.3 Prosessin kuvaamisen hyödyt yritykselle

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, osa-optimoinnin ja oman edun tavoittelun vaara pienenee ja yhteistyö yli organisaatorajojen kasvaa. Prosessien kuvaaminen tarkoittaa organisaation ja työntekijöiden vastualueet ja työtehtävät. Työntekijät oppivat tällä tavoin myös itseohjautuvuutta. (Laamanen 2007, 22–23.)

3.3.1 Prosessin kuvaaminen

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

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

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat,
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia,
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa,

- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja
- 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 kehitykseen. (Pelin 2011, 22.)

Toisaalta Laamasen (2007, 86–87) mielestä prosessien kuvaaminen ja suunnittelu tulisi aina aloittaa asiakkaasta, asiakkaan tarpeista ja vaatimuksista. Laamanen (2007) jakaa organisaatiot neljään kategoriaan 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) 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.)

Opinnäytetyön kehittämisen kohteena olevan myyntilaskutusprosessin kuvaus ja prosessikaavio esitetään luvussa 5.

3.3.2 Kehittämisen tarve

Martolan ja Santalan (1997, 19) mukaan organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa päivittäin, samoin kuin niiden toimintaympäristö. Joskus muutos tapahtuu pienin askelin, jota on miltein mahdoton huomata. Toisinaan muutos on radikaali, mullistava ja vaikutuksiltaan laaja, joka muuttaa syvällisesti organisaation olemusta. Tällöin liiketoimintaa tarkastellaan ennakkoluulottomasti uudesta näkökulmasta. Tällainen muutos ei ainoastaan tuhoa ja karsi vanhaa, vaan luo uutta kiinnittämättä liikaa huomiota vanhoihin ajattelutapoihin, prosesseihin ja rakenteisiin. (Martola & Santala 1997, 19–20.)

Muutos alkaa yleensä joko negatiivisten työntekijöiden vaikutuksesta, joka on muutospainetta pois vanhasta, tai positiivisten vetotekijöiden ansioista, jotka taas vetävät organisaatiota kohti muutosta. Heikko liiketulos voi olla työntekijä, kun taas kansainvälistyminen voi olla vetotekijä kohti muutosta. Nämä kaksi tekijää joko yhdessä tai erikseen vaikuttavat voimakkaasti tuntemukseen muutoksen tarpeellisuudesta. Kun muutoskynnys on ylitetty molempien tai jommankumman vaikutuksesta, muutos käynnistyy. (Martola & Santala 1997, 20–21.)

Muutosprosessi onnistuu parhaiten, kun sitä johdetaan hyvin ja se pystytään perustelemaan organisaation jäsenille. Vanhoista tavoista on luovuttava ja saatava koko organisaatio mukaan tukemaan muutosprosessia. Suuretkaan muutokset eivät saada jäädä pelkästään ylimmän johdon tasolle ja huoleksi, vaan kaikki organisaation jäsenet, organisaatiotasosta riippumatta, tulee osallistaa mukaan muutokseen. (Martola & Santala 1997, 24.)

3.4 Prosessin kehittäminen

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

Pelin (2011, 205) listaa seuraavia syitä kehittämislle:

- markkinatilanteen muutokset
- uudet innovaatiot
- kilpailijoiden toimenpiteet
- asiakkaan täsmentyneet tarpeet
- ulkoiset muutokset (viranomaiset, lait, organisaatiomuutokset)
- toiset kehitysprojektit
- tilaajan vaatimukset

Tekninen kehitys vaikuttaa yhteiskuntaan ja ihmisiin. Nopean tiedonvälityksen ansiosta kuluttaja valitsee hänen tarpeisiinsa sopivat tuotteet tai palvelut. Lisäksi monesti kulutukseen liittyy vapaus valita ajankohta, koska hän ne haluaa. Muutosprosessin aiheuttaa usein siis asiakas, joka tiedon lisääntyessä haluaa hankkia kokemuksia ja elämyksiä sekä uusia palveluita tai tuotteita. Vaatimukset yrityksii kohtaan kasvavat ja mikäli asiakas ei koe saavansa rahoilleen vastinetta, hän vaihtaa nopeasti palvelua tai tuotetta. (Laamanen 2007, 10–12.)

Kehittäminen voidaan kuvata toiminnaksi, joka tähtää selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittäminen voi kohdistua toimintapaan 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, 39). Kehittämisen lähtökohta voi olla yhtä hyvin nykyiset ongelmat organisaatiossa kuin uudet ideat ja toimintatavat (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16).

Kun muutokseen tai kehittämiseen lähdetään, 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, tällöin asiakas saattaa unohtua. Jos kuvauksia ei ylipäättään hyödynnetä organisaatioissa, jää niiden tekemisen hyöty hyvin pieneksi. (Laamanen 2007, 297.)

3.4.1 Prosessin kehittämisen menetelmät

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 suorituskkyä estävän ongelman tunnistamiseen. Koko prosessia ei ole tarkoitus parantaa vaan tunnistaa ongelma ja poistaa se pienin parannuksin, jotta suorituskky 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?

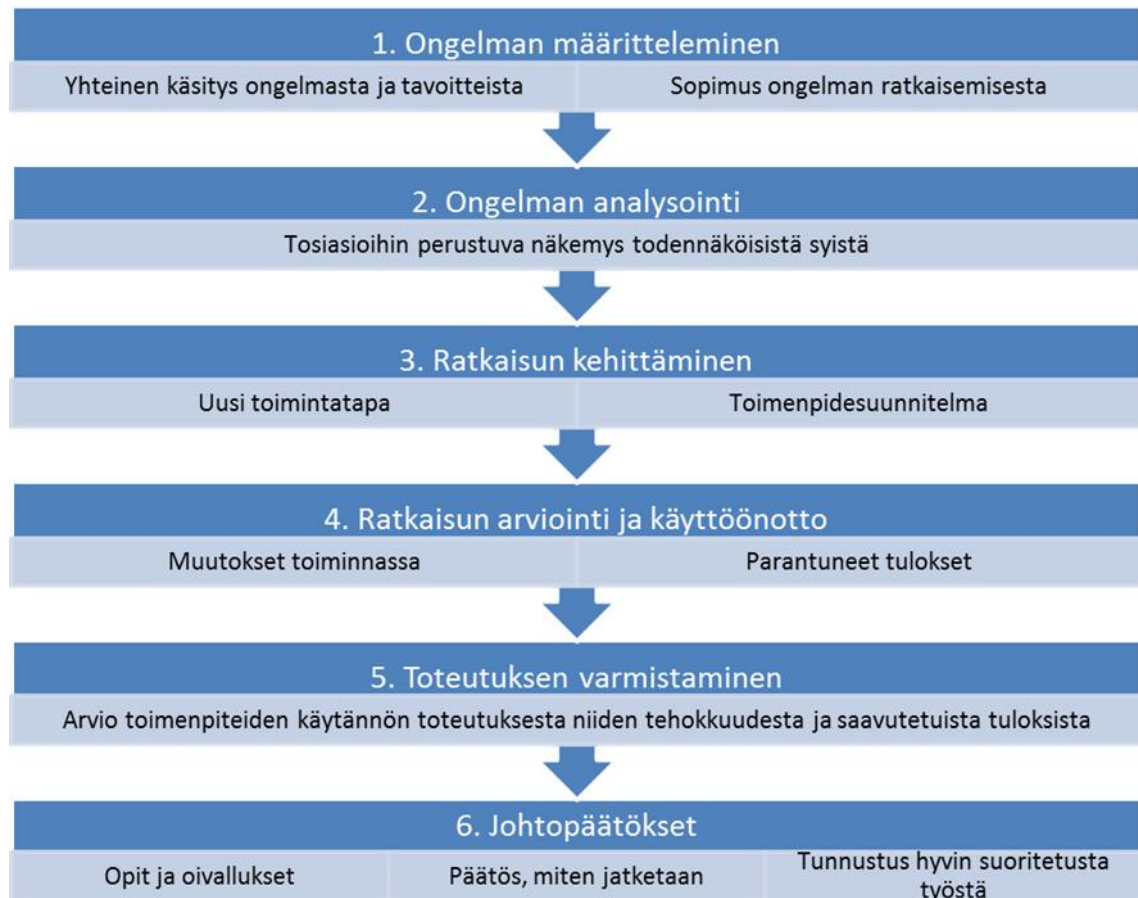
(Laamanen 2007, 212.)

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 suorituskyykyyn tai kohteen ominaisuuksiin. Isoissa yrityksissä benchmarking kannattaa aloittaa sisäisestä vertailusta. Jotta tämä onnistuu, tulee prosessien rajaukset sopia samalla tavalla. Pienemmät organisaatiot voivat muodostaa benchmarkingverkon 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 laiminlöyty osuus benchmarkingia tehtäessä on oman toiminnan kuvaus. Ilman riittävää oman toiminnan kuvaamista ei vertailun tekemisestä muihin ole hyötyä. (Laamanen 2007, 218–220.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään edellä kuvatuista ongelmanratkaisun menetelmää ja keinoja. Tämä menetelmä sopii opinnäytetyöhön hyvin, koska tarkoituksena on perehtyä myyntilaskutusprosessiin ja tunnistaa sen ongelmat sekä kehitysehdotusten avulla poistaa ne. Lisäksi yhtenä kehitystarpeen käynnistäjänä on juuri asiakasreklamaatiot. Seuraavaksi esitellään tarkemmin ongelmaratkaisu menetelmän vaiheet.

3.5 Ongelmanratkaisu menetelmän vaiheet

Laamanen (2007, 212) on kuvannut ongelman ratkaisunprosessin vaihe vaiheelta (kuvio 1).



KUVIO 1. Ongelmanratkaisu prosessin vaiheet (mukailten Laamanen 2007, 212.)

Ongelman ratkaisuprosessi alkaa itse ongelmanmäärittämisellä. Ongelma tulee määritellä mahdollisimman tarkasti ja rajata. Rajausta auttaa ongelman jakaminen osaongelmiin ja liittämällä sen suurempaan kokonaisuuteen. Yhteinen käsitys ongelmasta ja sopimus ongelman ratkaisemisesta muodostetaan myös tässä vaiheessa. (Laamanen 2007, 212.)

Toisessa vaiheessa analysoidaan ongelmaa huolellisesti. Yritetään luoda tosiasioihin perustuva näkemys ongelman todennäköisistä syistä. Perehdytään itse ongelmaan ja pyritään löytämään monipuolinen kuva ongelman aiheuttajasta. (mukaiillen Laamanen 2007, 212.)

Seuraavaksi kehitetään ratkaisu ongelmaan. Se voi olla uudenlainen toimintatapa, jonka ansioista ongelma ratkeaa. On hyvä luoda myös toimenpidesuunnitelma, jonka avulla uusi toimintatapa viedään käytäntöön. (mukaiillen Laamanen 2007, 212.)

Kun ratkaisu on valmis se voidaan viedä käytäntöön ja arvioida mahdollisia vaikutuksia, kuten parantuneita tuloksi tai muutoksia toiminnassa. Viimeiset vaiheet liittyvät arvioon käytännön toimenpiteiden tehokkuudesta ja saavutetuista tuloksista sekä johtopäätöksiin siitä kuinka onnistuttiin. (mukaillen Laamanen 2007, 212.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään ongelman ratkaisuprosessin kolmea ensimmäistä vaihetta.

3.6 Prosessin seuranta ja mittaaminen

Yleisesti mitattavia asioita prosesseissa ovat tuotoksen määrä ja laatu sekä panoksen kustannukset. Prosessit ja rakenteiden toimivuus vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen fyysisenä ja toiminnallisena ympäristönä. Fyysisessä ympäristössä ovat muun muassa koneet, laitteet ja kiinteistöt. Toiminnallisessa ympäristössä taas käytettävät prosessit, organisaatorakenteet ja yrityskulttuuri. Yrityksen tuottavuus näkyy tuotoksissa, joiden perusteella sitä mitataan. Tuotosta voidaan kasvattaa lisäämällä tuotoksen määrä ja/tai pienentämällä panosta. (Suna & Okkonen 2007, 14–15.)

Prosessien toimivuutta seurataan erilaisilla tunnusluvuilla, joiden avulla nähdään, kuinka organisaation toiminta sujuu. Prosessien toimivuutta kuvaavat tunnusluvut olisi hyvä olla toistettavia, dokumentoituja, seurattavia, ohjauksellisia ja mitattavia. Tunnuslukujen pohjalta yritys voi vaikuttaa prosessien tuotokseen. Tuotoksen määrää lisäämällä sekä parantamalla valikoimaa saavutetaan esimerkiksi työn tehokkuuden parantuminen ja voidaan kehittää uusia tuotteita. Toisaalta pienentämällä panosta kuten työvoimakustannuksia sekä muita kustannuksia esimerkiksi työntekijöitä voidaan korvata koneilla tai supistaa pääoma-, kiinteistö- ja energiakuluja. (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 toimittajiin. (Laamanen 2007, 152.) Suorituskyky voidaan Laamasen ja Tinnilän (2009, 117) mukaan ilmaista taloudellisina ja ei-taloudellisina tunnuslukuina kuten tehokkuus, läpimenoaika, virtaus ja hävikki sekä tyytyväisyys. Nämä suorituskykyä kuvaavat tunnusluvut muodostavat organisaation mittausjärjestelmän. (Laamanen & Tinnilä 2009, 117.)

Mittausjärjestelmässä on yrityksen toiminnan kannalta tärkeiksi valittuja mittareita. Tietoa mittareihin voidaan kerätä erilaisilla menetelmillä, kuten mittalaitteella, tietojärjestelmien avulla tai ihmisen tekemällä havainnoilla. Mittatuloksen jäljitettävyyden ja kohdistamisen mahdollistamiseksi, tulee tiedonhankinnan yhteydessä panna muistiin riittävästi liitetietoja. Liitetietoja voivat olla esimerkiksi mittauksen ajankohta, paikka, tuote ja prosessi. Tällaisten tietojen merkitys korostuu, mikäli mitattu tulos poikkeaa halutusta, poikkeaman syitä 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.)

4 MYYNTELASKUTUSPROSESSI

Lahti ja Salminen (2008, 73) määrittelevät yrityksen myyntilaskuprosessin yhdeksi tärkeimmistä ja kriittisimmistä toiminnoista. Viiveet tai virheet voivat vaarantaa koko yrityksen likvideetti-tilanteen. Myyntilaskutusprosessin on myös näkyvä osa yrityksen imagoa ja asiakaspalvelua asiakkaita kohtaan (Lahti & Salminen 2008, 73).

4.1 Myyntilaskutusprosessi ja sen vaiheet

Myyntilaskutuksen kokonaisprosessi käynnistyy yleensä laskun laatimisella ja päättyy siihen, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät kirjanpidossa. Yleensä myyntilasku myös arkistoidaan, nykyisin yhä useammin sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 73.)

Sähköinen myyntilaskuprosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: laskun laatiminen, laskun lähetys, laskun arkistointi ja myyntireskontra, joka sisältää suorituksen kuittausten ja mahdolliset perintätoimenpiteet. Laskutuksen kokonaisprosessi voi olla täysin sähköinen vain, jos molemmat sekä laskunlähettäjä että vastaanottaja voivat käsitellä laskun sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 74.)

4.2 Myyntilaskun perustiedot

Laskutuksen ja myyntireskontran perustiedot sisältävät ainakin asiakasrekisterin, tuoterekisterin ja näiden takana olevat tiliöintisäännöt. Asiakasrekissä on perustiedot asiakkaiden nimistä, toimitus- ja laskutusosoitteista, maksuehdoista, arvonlisäveronumeroista, asiakaskohtaiset alennukset ja mahdolliset luotonvalvontaan liittyvät tiedot, kuten toimitusestot. 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 2008, 76–77.)

4.3 Myyntilaskun 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. Kuten edellä on mainittu, voidaan sähköiseen järjestelmään siirryttäessä saada laskutukseen tehokkuutta ja kulusäästöjä. (Lahti & Salminen 2008, 77–79.) 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, 2013).

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

- 1 käteismyynti
- 2 Internetmyynti
- 3 tilausperusteinen myynti
- 4 sopimusperusteinen myynti
- 5 prosessilaskut
- 6 edelleenlaskutus
- 7 manuaalilaskutus

(Lahti & Salminen 2008, 77–79.)

Seuraavaksi tarkastellaan näitä erilaisia myyntilaskutusprosesseja.

4.4.1 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 manuaaliseurannan kautta, koska asiakkaan tekemä maksu on yrityksen muun liiketoiminnan käytössä vasta, kun raha saapuu yrityksen pankkitilille. (Lahti & Salminen 2008, 80.)

4.4.2 Internetmyynti

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 2008, 80–81.)

4.4.3 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 asiakkaalle myyntilaskuna. (Lahti & Salminen 2008, 81.)

4.4.4 Sopimusperusteinen myynti

Sopimusperusteinen myynti on usein tietyin väliajoin toistuvaa ja vakiosummaista laskutusta. Vuokrat, leasing-vuokrat ja kiinteät palveluveloitukset ovat esimerkkejä sopimusperusteisesta myynnistä. Mikäli yrityksellä on paljon sopimusperusteista myyntiä, laskutusta kannattaa sen 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 muodostaa automaattisesti laskun syötettyjen tietojen perusteella. (Lahti & Salminen 2008, 82.)

4.4.5 Projektiperusteinen myynti

Projektiperusteisen myynnin tunnuspiirteitä ovat pitkä kesto ja laskutuksen osittaisuus projektin eri vaiheiden valmistumisen mukaan. Kirjanpidossa projektit tuloutetaan usein osatuloutusmenetelmää käyttäen eikä tuloutus tällöin ole sidoksissa asiakkaalle lähetettyyn laskuun. Projektiseurantaan ja projektien tuloutus- ja kulukirjauksiin on käytössä erillisiä projektinhallintamoduuleja ja -ohjelmia. Samaan tapaan kuin sopimusperusteisen myynnin moduuleissa, myös projektinhallinnanmoduuleihin syötetään projektin perustiedot muun muassa ennustetut tuotot ja kulut sekä laskutussykli. Tietyn projektivaiheen valmistuttua se muuttuu laskutusvalmiiksi ja lasku voidaan lähettää asiakkaalle. (Lahti & Salminen 2008, 82.)

4.4.6 Prosessilaskut

Prosessilasku on yleensä lasku, joka syntyy liiketoimintaprosessissa asiakkaan palvelun käytön mukaan automaattisesti. Tyypillisesti yrityksellä on käytössä erillisjärjestelmiä ja toiminnanohjausjärjestelmän moduuleja, jotka palvelevat liiketoimintaprosessia. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiot (muun muassa asianajotoimistot) laskuttavat usein perustuen asiakkaalle tehtyihin työtunteihin. Työtunnit tallennetaan työtuntiseurannansovellukseen, jonka perusteella järjestelmä muodostaa asiakkaan laskun. (Lahti & Salminen 2008, 82–83.)

4.4.7 Edelleenveloitukset

Edelleenveloitus koskee usein tiettyjä toimialoja, kuten asiantuntijapalveluita myyviä yrityksiä, jotka laskuttavat asiakkaitaan matkalaskuilla toteutuneiden kustannusten mukaisesti. Tällöin käytetään tavallisesti matkalaskuohjelmaa, johon tiedot voidaan merkitään kuluiksi ja samalla edelleenveloitettaviksi. Yrityksen ostolaskuihin saattaa liittyä myös edelleenveloitettavia kuluja. Tässä tapauksessa yritys ottaa vastaan ostolaskun, jonka se on sopinut edelleenveloitettavansa toiselta yritykseltä alkuperäisen laskun summilla. Jos yrityksellä on paljon tällaisia ostolaskuja, kannattaa sen hyödyntää sovelluksia, jotka automaattisesti muodostavat myyntilaskun ostolaskulle merkityn asiakasnumeron perusteella. (Lahti & Salminen 2008, 83.)

4.4.8 Manuaalilaskutus

Jos yritykselle syntyy esimerkiksi korvauksia tai muita laskutustapahtumia, jotka eivät liity varsinaiseen liikevaihtoon, tulevat laskutustiedot syöttää manuaalisesti eli käsin järjestelmään. Kun järjestelmässä ei useinkaan ole tietoja valmiina laskun aiheuttajasta, tulee muun muassa laskun tiedot ja kirjanpitokäsittely syöttää manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2008, 84.) Huolimatta sähköisen taloushallinnon yleistymisestä monet pienet ja keskisuuretkin yrityksen toteuttavat myyntilaskutustaan suurelta osin edelleen manuaalisesti.

F MYYNTILASKUTUSPROSESSI NIEMI PALVELUT OY

5.1 Muutoksen tarpeessa olevan myyntilaskutusprosessin esittely

Työ keskittyy kehittämään Niemi Palvelujen myyntilaskutusprosessin eri osia. Tietoa myyntilaskutusprosessin etenemisestä Niemi Palvelut Oy:ssä on saatu eri tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Käytössä ovat olleet omat havainnot kenttätyössä, avoimet haastattelut sekä erilaisten kohdeyrityksen omien dokumenttien ja raporttien tutkiminen. Lisäksi käytetään prosessinanalyysiä, jossa muodostetaan tutkittavasta kohteesta prosessikaavio. Myyntilaskutusprosessi Niemi Palvelut Oy:ssä alkaa usein asiakkaan yhteydenotolla. Asiakas ottaa yhteyttä vuokratukseen muuttolaatikkoja tai tilakseen muuton. Mikäli asiakas soittaa Niemi Palveluiden vaihteeseen Helsinkiin, yhdistää vaihde puhelun oikealle myyjälle, jotka on jaettu maantieteellisesti alueittain. Mikäli kyseessä on yritysmuutto ohjataan se yritysmuuttojen myyjälle alueittain. Asiakas voi tulla myös itse käymään Niemi Palveluiden varastolla tai toimistossa ja sopimaan tilauksesta. Näin alkaa varsinainen myyntilaskutusprosessi.

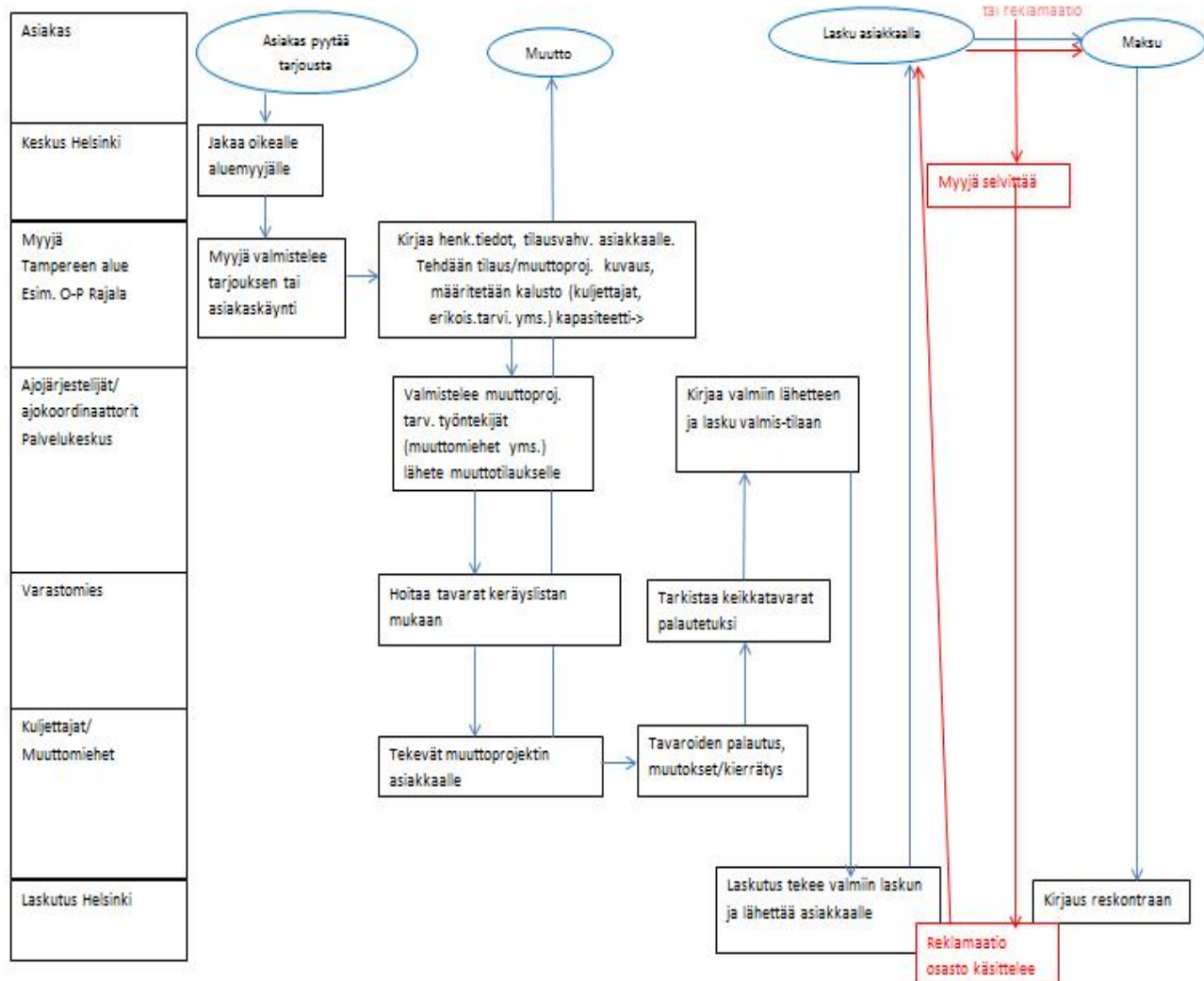
5.2 Ongelmanratkaisun vaiheet

Ongelman ratkaisussa käytetään luvussa 3.5 mainittua ongelman ratkaisunmallia. Katso KUVIO 1.

5.2.1 Ongelman määrittäminen

Myyntilaskutuksen ongelmat ovat jaoteltu tässä työssä kahteen osaan. Muuttolaatikkojen vuokraukseen liittyviin sekä itse muuttoprojekteihin liittyviin ongelmiin. Työ perehtyy Tampereen alueella tuleviin virheellisten laskujen syihin. Niitä syntyy sekä muuttolaatikkojen vuokrauksen että muuttoprojektien yhteydessä. Virheitä tapahtuu prosessin eri vaiheissa ja eri toimijoiden toimiessa prosessiketjussa. Seuraavaksi esitellään muuttoprojektien sekä muuttolaatikoiden vuokrauksen prosessikaaviot (kuvio 2 & 3).

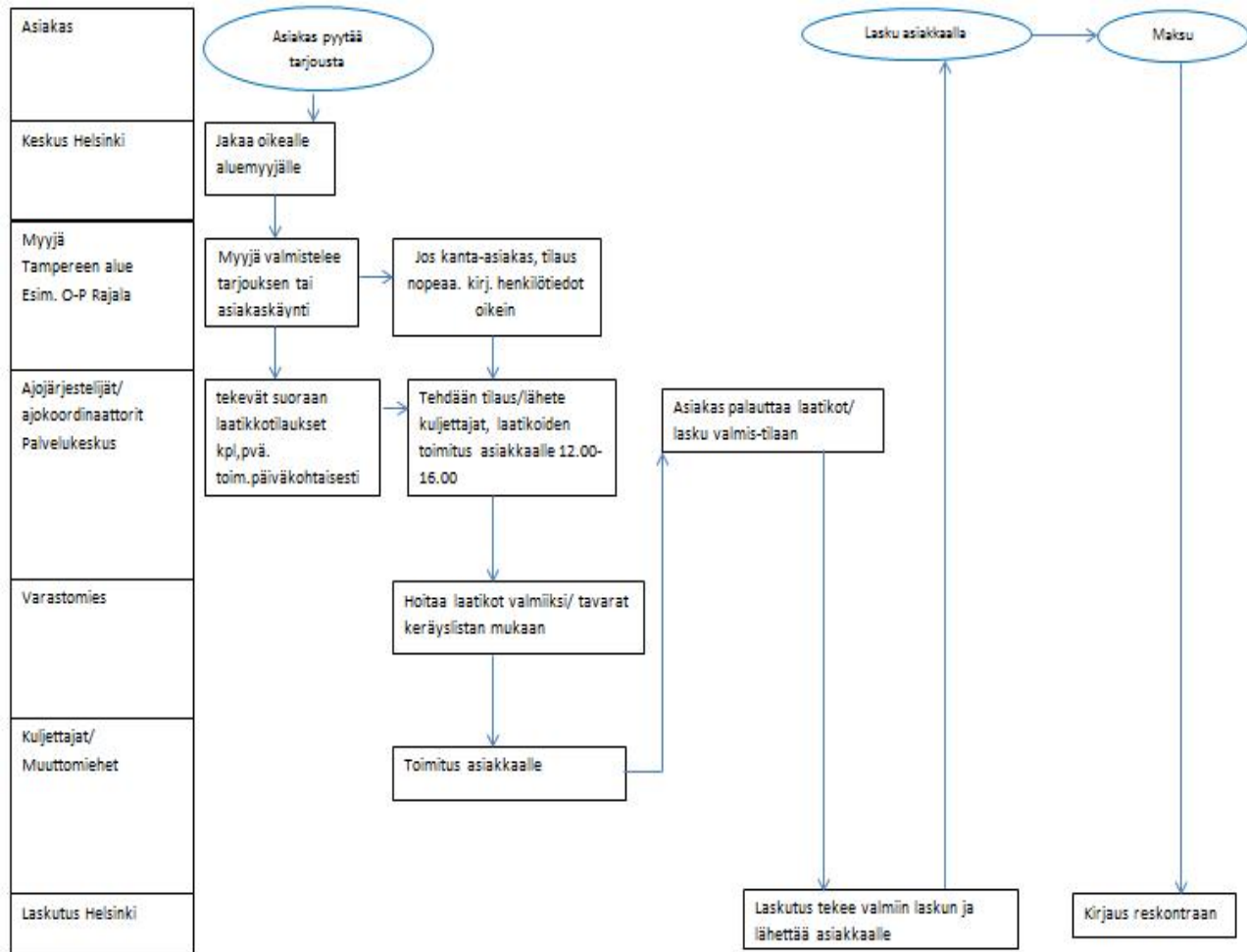
Prosessikaavio muuttoprojektit



KUVIO 2. Prosessikaavio muuttoprojektit

Prosessikaaviona on käytetty resurssit ja aika -kaavio tekniikkaa. Prosessikaaviosta voidaan helposti havaita, kuinka muuttoprojekti kulkee Niemi Palveluiden läpi eri prosessin osissa. Vasemmalta oikealle kaaviota on kuljettaessa asiakas käyttää Niemi Palveluiden eri prosesseja. Prosessi päättyy asiakkaan osalta laskun maksamiseen. Prosessikaavioon on lisäksi merkitty mahdollisten asiakkaan tekemien reklamaatioiden kulku prosessissa.

Prosessikaavio muuttolaatikoiden toimitus



KUVIO 3. Prosessikaavio muuttolaatikoiden toimitus

Prosessikaaviossa muuttolaatikoiden toimitus on myös käytetty resurssit ja aika –kaavio tekniikkaa. Prosessi alkaa asiakkaan yhteydenotolla ja kulkee vasemmalta oikealle läpi erilaisten prosessien, aina laskun maksamiseen saakka.

5.2.2 Ongelman analysointi ja kehitysehdotukset

Ongelmaa on analysoitu käyttäen apuna opinnäytetyön tekijän omia havaintoja, analysoimalla Niemi Palvelujen dokumentteja ja prosesseja sekä haastatteleamalla avainhenkilöjä. Seuraavaksi tarkastellaan havaittuja ongelmia, jotka ovat jaoiteltu muuttolaatikoiden vuokraukseen ja muuttoprojekteihin. Ensin esitetään varsinainen ongelma, jonka jälkeen on kehitysehdotus. Lopuksi tarkastellaan suurimpia puutteita ja uusia toimintatapoja tarkemmin.

Laatikkotoimitusten ongelmakohdat

1. Ongelma: Myyjä kirjaa asiakkaan henkilötiedot väärin:

- Esimerkiksi asiakkaan osoitetiedot kirjataan väärin tai asiakasrekisterissä on useampi samanniminen asiakas.

Kehitysehdotus: Laaditaan yhteinen rekisteritunniste, joka estää kirjaamasta kahta asiakastietoa samalle nimelle. Tällöin rekisterissä on jokin tunniste samalle nimelle, joka estää tallennuksen, mikäli samanniminen asiakas on jo Niemi Palvelujen asiakasrekisterissä.

2. Ongelma: Virheellisesti tehtävät kirjaukset palvelukeskuksessa, jos asiakas tulee paikalle henkilökohtaisesti, jolloin voi käydä niin, että:

- S-ryhmän alennus jää kirjaamatta palvelukeskuksessa.
- Eri ihmiset kirjaavat/syöttävät tietoja virheellisesti palvelukeskuksessa.
- Lähetteet kirjataan väärin palvelukeskuksessa.

Kehitysehdotus: Yhteiset ja selkeät toimintaohjeet Niemi Palvelujen työntekijöille, joissa olisi selvät ohjeet kuinka palvelukeskus antaa alennuksen tai kirjaa tiedot. Ohjeet tulisivat olla näkyvästi esillä ja selkeät, jotta uudetkin työntekijät voivat kirjata lähetteet oikein.

3. Ongelma: Laatikkojen toimituksessa asiakkaalle ilmenevät ongelmat:

- 12.00-16.00 aikaväli maakunnissa muuttolaatikkojen toimituksessa on liian pitkä asiakkaan kannalta.
- Asiakkaalle luvataan soittaa ennen kuin laatikot tuodaan.

Kehitysehdotus: Toimituksen aikaväliä maakunnissa tulisi hieman tarkentaa. Asiakkaan kannalta neljän tunnin aikaväli päivällä on liian pitkä. Lisäksi mikäli luvataan soittaa tai

ilmoittaa hieman ennen kuin muuttolaatikat toimitetaan asiakkaalle, tulee kuljettajien huomoida tämä ilmoittamalla asiakkaalle tulostaan.

4. Ongelma: Asiakaan palauttaessa itse vuokraamansa muuttolaatikat:

- Mikäli asiakas ei palauta kaikkia laatikoita yhdellä kerralla, jää asiakkaan lasku odota-tilaan eikä lähde eteenpäin.

Kehitysehdotus: Muuttolaatikoiden palautuksesta tulisi olla myös selkeät toimintaohjeet. Esimerkiksi, jos vain 1-2 laatikkoa puuttuu isommasta määrästä (yli 50 laatikkoa), kirjataan kaikki laatikat palautetuksi ja asiakkaan lasku saadaan valmis-tilaan, jolloin lasku lähtee eteenpäin myyntilaskutusprosessissa. Vastaavasti pienissä määrissä (alle 50 laatikkoa) asiakkaan henkilötiedot ja palauttamattomien laatikkojen määrä kirjataan erilliselle paperille ja säilytetään omassa kansiossa, jota voidaan tarkkailla sopivin määrä ajoin, esimerkiksi kahden viikon välein.

5. Ongelma: Varastomiesten, muuttomiesten ja kuljettajien suorittaessa muuttolaatikoiden toimituksia voi käydä niin, että:

- Ei merkitä tarkasti muuttolaatikkojen toimituksessa tarvittuja tavaroita ja laatikoita muuttoprojektiläheteeseen. Esimerkiksi lähettäessä toimittamaan muuttolaatikoita asiakkaalle tai kun palataan asiakkaan luota takaisin varastolle.
- Muuttolaatikkojen kuljettajat eivät tiedä montako laatikkoa pitäisi palautua asiakkaalta.

Kehitysehdotus: Muuttoprojektiläheteeseen tulee merkitä tarkasti, mitä tavaroita kyseisessä projektissa tarvittiin ja montako muuttolaatikkoa asiakkaalle toimitettiin. Esimerkiksi asiakas tilaa 10 muuttolaatikkoa, mutta kuljettajan tuodessa laatikat asiakas ilmoittaa ottavansa vain 8 laatikkoa. Jos kuljettaja ei merkitse selvästi tilatun määrän muutosta läheteeseen, laskutetaan asiakasta 10 laatikosta. Kaikki muutokset tilausläheteeseen tulee merkitä selvästi ja huolehtia muuttoprojektin jälkeen siitä, että tieto muutoksista menee myös eteenpäin palvelukeskukseen tai varastolle. Esimerkiksi, kun varasto on kiinni viikkonloppuna tai arki-iltaisoin, kuljettaja tai muuttoprojektin esimies (jota Niemi Palveluissa kutsutaan nimellä ”nokkamies”) huolehtii muuttoprojektiläheteen ennalta sovittuun paikkaan (esimerkiksi erillinen laatikko), josta palvelukeskus löytää ne ja huomaa kirjata muutokset lopulliseen laskuun. Kuljettajien, jotka noutavat asiakkaan vuokralaatikkoja, tulisi nähdä suoraan läheteestä,

montako laatikkoa asiakkaan pitäisi palauttaa. Mikäli kuljettaja ei saa kaikkia laatikkoja, merkitsee hän heti ylös läheteeseen, montako laatikkoa jäi puuttumaan.

6. Ongelma: Laskutuksessa tapahtuvat virheet laatikkotoimituksissa:

- Mikäli asiakkaan laatikkovuokrauksen laskutuksessa on virhe, soittaa hän yleensä heti laskutukseen Helsinkiin, jossa ei kuitenkaan asialle voida tehdä suoraan usein mitään.

Kehitysehdotus: Niemi Palvelujen Internet-sivuilla voitaisiin luoda ohjeet, kuinka asiakkaan tulee toimia, jos hän on palauttanut kaikki laatikot, mutta hän saa silti laskuja. Tehokas tapa olisi myös palkata muuttolaatikoiden reklamaatioiden käsittelyyn erillinen henkilö. Tällä hetkellä laskutushenkilökunta joutuu oman työajan puitteissa vastailemaan asiakkaiden soittoihin, vaikka laskutus harvoin pystyy asiakkaan ongelmaa ratkaisemaan. Asiakkaat tulisi ohjata soittamaan ongelmatilanteissa myyjälle tai palvelukeskukseen, josta hän on tilauksen tehnyt. Tällöin ongelman saataisiin ratkaistua tehokkaammin.

Muuttoprojektien ongelmakohdat

1. Ongelma: Myynti-osastolla ilmenevät ongelmat:

- Toimipaikkojen vastuita muuttoprojektin aikana ei ole määritelty tarkasti (3 samaa lähetettä). Esimerkiksi muuttoprojekti Helsingistä Tampereelle, jolloin muuttomiehet/kuljettajat eivät välttämättä tiedä kenen vastuulla tavaran purku Tampereella on.
- Muuttomiesten ja kuljettajien allergioiden huomioiminen. Esimerkiksi, jos muuttokohteessa on eläimiä.
- Muuttomiehet myöhästyvät asiakkaalta tai taukoja ei ehditä pitää.
- Asiakkaan muuttoprojektin hinta on arvioitu väärin.
- Myyjien tehottomat atk-aidot myyntijärjestelmien nopean kehittymisen seurauksena.

Kehitysehdotus: Myyntiä tapahtuu ympäri Suomen jokaisessa toimipisteessä. Näin ollen tulisi jokaisen toimipisteen vastuut liittyen yhteis-muuttoprojekteihin merkitä selvästi näkyviin tilauksen lisäksi varsinaisiin muuttolähetteisiin. Jos muutto tehdään vaikkapa Helsingistä Tampereelle tulee muuttomiesten tietää, kuka vastaa tavaran purkamisesta Tampereella. Samanlainen muutto-lähete, josta vastuut käyvät ilmi on siis Tampereella, Helsingissä ja asiakkaalla, jolloin mahdollinen ongelmatilanne on helpompi selvittää.

Työntekijöiden allergia-asiat tulee ottaa huomioon muuttoprojektin suunnittelussa. Jotta muuttoprojekti pysyy aikataulussa ja muuttomiehet ovat kohteessa asiakkaalla ajallaan, saattaisi yhteiset säännöt liukumille olla paikallaan. Mikäli joku toinen myyjä on myynyt muuttoprojektin, Niemi Palvelujen järjestelmässä olisi hyvä olla ominaisuus, jolla tarkastaa hintasumma ennen hyväksyntää. Asiakas saattaa valittaa myös väärästä hinnasta. Jos myyjällä on epävarmuutta hinnasta, on parempi antaa urakkahinta-arvio eikä tehtyihin työtunteihin perustuvaa tuntihintaa. Tällöin reklamaatio-henkilön on helpompi käsitellä asiaa. Lisäksi jos muuttoprojektin hinta löytyisi suoraan Niemen sisäisestä järjestelmästä, ei reklamaatio-henkilön tarvitse sitä erikseen selvittää myyjältä. Koska myyntijärjestelmät kehittyvät koko ajan vaaditaan myyjiltä nopeaa ja virheetöntä tietokoneen käyttötaitoa. Koulutukset ja toisilta oppiminen, esimerkiksi myyjien yhteisissä tilaisuuksissa antaa mahdollisuuden tuoda parhaat käytännöt esiin.

2. Ongelma: Muuttoprojektin aikana ilmenneet ongelmat:

- Muuttoprojektin aloitus- tai lopetusaika kirjataan väärin.
- Muuttoprojektin esimies ns. ”nökkamies” ei merkitse muutoksia muuttoprojektin aikana muuttoprojektilähteeseen.
- Asiakkaan tavaraa vietäessä kierrätykseen, siitä saatuja kuitteja ei merkitä tai säilytetä huolellisesti.
- Muuttoprojektin aikana asiakkaan tavaroiden suojaamiseen käytettyä suojausmateriaalia ei merkitä muuttoprojektilähteeseen.

Kehitysehdotus: Muuttoprojektin aloitus ja lopetus-aika tulee aina tarkistaa laiturilta lähettäessä ja saavuttaessa. Nokkamiehen, joka toimii muuttoprojektin vastaavana muuton aikana, tulee merkitä heti ja selkeästi kaikki muutoksen lähteeseen. Koska muuttoprojektien aikana saattaa tulla myös esimerkiksi laatikkopalautuksia tai muita palautettavaa tavaraa, lähteen lisäksi voisi olla erikseen oma lomake, johon merkitään kaikki muutokset alkuperäiseen lähteeseen ja palautetut tavarat. Tarvittaessa myös muuttomiesten tulee huolehtia muutoksien kirjaamisesta muuttoprojektin aikana. Muuttomiehet tulee ohjeistaa selkeästi huolehtimaan asiakkaalta kierrätykseen menevän tavaran toimituksesta saatavat kuitit eteenpäin palvelukeskuksen tarkistettavaksi. Nokkamiehen, muuttomiesten ja kuljettajien tulee huolehtia lähteeseen, kuinka paljon ja mitä suojausmateriaalia on käytetty.

3. Ongelma: Muuttoprojekteista takaisin saavuttaessa voi käydä niin, että:

- Jotakin unohtuu muuttoprojektissa asiakkaalle. Esimerkiksi nokkakäräty.

- Muutokset muuttoprojektiläheteeseen jäävät kirjaamatta palvelukeskuksessa. Esimerkiksi palautumattomat tavarat.

Kehitysehdotus: Varastomiehen tulee huolehtia kaikki tavarat palautetuksi varastoon. Mikäli muuttomiehet eivät ole huomanneet, että esimerkiksi nokkakärkyt ovat jääneet asiakkaalle, varastomies huomaa asian ja ilmoittaa eteenpäin. Jos varasto on muuttoprojektilta saavuttaessa kiinni, tulee projektilta palautuneet tavarat jättää sovittuun paikkaan laiturille, josta varastomies voi ne tarkistaa seuraavana päivänä. Kun varastomies on tarkistanut tavarat, voidaan muuttoprojektin lähete viedä eteenpäin palvelukeskukseen. Tällä tavoin tarkistetaan, ettei muuttoprojekti mene laskutukseen ennen kuin kaikki tavarat on palautuneet varastolle sekä muutokset kirjattu läheteeseen.

4. Ongelma: Muuttoprojekteista johtuneet reklamaatiot:

- Muuttomiehet myöhästyvät asiakkaalle sovitusta muuttoprojektin aloitusajasta.
- Jotain rikkoutuu tai hajoaa muuttoprojektin aikana. Esimerkiksi huonekaluja.
- Asiakas reklamoi muuttoprojektin jälkeen, jolloin sisäinen selvitystyö on joskus hankalaa.
- Ilmenee jotakin epäselvyyttä muuttoprojektin aikana tai asiakas haluaa reklamoida jostakin.

Kehitysehdotus: Muuttomiesten liukumiin otettiin kantaa jo aiemmin myyntikohdassa. Mikäli muuttoprojektin aikana ilmenee epäselvyyksiä, olisi kyseisen projektin myyjän tavoittaminen puhelimitse helpottava asia. Nyt muutossa joudutaan usein soittamaan palvelukeskukseen ja sieltä mahdollisesti myyjälle. Kun muuttomiehet voisivat soittaa tai yrittää tavoittaa myyjän suoraan, jäisi yksi välivaihe pois. Muuttoprojektin läheteessä, joka on mukana muuttomiehillä, tulisi siis olla kyseisen muuton myyjän yhteystiedot. Muuttomiesten tulee aina tarjota asiakkaalle suojausmateriaalia, esimerkiksi huonekalujen suojaukseen, mikäli asiakas kieltäytyy ja jotain rikkoutuu, reklamaatio-henkilön on helpompi käsitellä asia. Pienestäkin naarmusta asiakkaan tavaroissa on hyvä muuttoprojektin esimiehen kirjoittaa sisäinen reklamaatio ilmoitus, jonka palvelukeskus skannaa eteenpäin reklamaatio-henkilölle. Jos asiakas reklamoi asiasta jälkepäin, reklamaatio-henkilöllä on jo sisäinen tieto tapahtuneesta muuttoprojektin esimieheltä. Asiakasta tulee myös tiedottaa, kuinka reklamaatio tehdään ja miten se etenee Niemi Palveluiden sisällä. Lisäksi on tärkeää muistuttaa reklamoivalle asiakkaalle, että laskutusta ei tapahdu ennenkuin Niemi Palveluiden reklamaatioista vastaava henkilö on käsitellyt asian. Kuten jo aiemmin totesin, jos on

epäselvyyttä asiakkaan ja muuttomiesten välillä muuttoprojektin aikana, myyjän tavoittaminen suoraan on tehokkain tapa toimia.

5. Ongelma: Laskutuksen ongelmat Niemi Palveluiden sisällä:

- Sisäisen laskutuksen epäselvyyksien purkaminen sähköpostin kautta. Esimerkiksi laskutus Helsingissä ja myyjä Tampereella.
- Myyjän vastuu seurata, missä kohtaa järjestelmää asiakkaan lasku on jumissa.

Kehitysehdotus: Nopein tapa toimia laskutuksen sisäisissä epäselvyyksissä on soittaa heti myyjälle, eikä tavoitella esimerkiksi sähköpostin avulla. Tällä tavoin asia selviää nopeammin ja helpommin sekä sisäisen sähköpostin määrä vähenee. Samoin voidaan toimia toisinkin päin, eli myyjä voi soittaa laskutukseen ja ilmoittaa, mikäli huomaa ongelman. Näin voidaan ennakoinnin avulla vähentää tulevia ongelmia. Myyjien vastuuta voitaisiin lisätä laskutusprosessissa niin, että he itsekkin seuraisivat sopivin väliajoin myymiensä projektien laskutuksen etenemistä sisäisestä järjestelmästä. Laskutuksen aikaa säästyy ja prosessi tehostuu, kun myyjätkin seuraavat mahdollisia laskutuksen tukkeuma-kohtia. Tärkeintä laskutuksen toimivuuden kannalta on kuitenkin koko toimintaketjun jatkuvuus läpi koko prosessin. Muuttoprojektin esimies-> palvelukeskus-> laskutus-> asiakas-> oikea lasku-> asiakastyytyväisyys.

Laskutuksen yleiset ongelmat

Tällä hetkellä laskutukseen Helsinkiin kasautuu paljon ongelmia, joiden selvittäminen vie paljon työaikaa. Suurin osa ongelmista liittyy muuttolaatikkojen reklamaatioihin. Yleisin reklamaation syy liittyy siihen, että asiakas saa laskuja, vaikka hän on jo palauttanut vuokraamansa muuttolaatikat. Useimmiten asiakas ottaa yhteyttä laskutukseen puhelimitse. Asiakas on palauttanut ja maksanut laatikot, mutta tieto ei ole tullut laskutukseen ja asiakkaalle lähtee uusia laskuja. Tällaisessa tilanteessa asiakas soittaa yleensä heti laskutukseen Helsinkiin. Laskutus harvoin pystyy asiaa suoraan selvittämään ja joutuu kontaktoimaan kyseessä olevan asiakkaan myyjää tai palvelukeskusta, josta muuttolaatikat on haettu tai tilattu. Tämä koskee koko Suomen aluetta Niemi Palvelut Oy:ssä. Mikäli asiaan ei ole mahdollista palkata omaa reklamaatiohenkilöä, Niemi.fi internet-sivuille voitaisiin laittaa asiakkaalle ohjeet, kuinka toimit jos laatikot on palautettu, mutta laskutus jatkuu tästä huolimatta. Sivuille olisi kirjattu helpot toimintaohjeet, esimerkiksi ottaa yhteyttä myyjään tai

palvelukeskukseen, josta muuttolaatikat on haettu, eikä ensisijaisesti laskutukseen. Reklamaatio-henkilön puhelinnumero, johon asiakas voi soittaa voisi olla suoraan painettuna myös asiakkaan saamassa laskussa.

Muuttolaatikkojen vuokraukseen voitaisiin luoda ohje-lomake, jossa kerrotaan selkeästi asiakkaalle muuttolaatikkovuokrauksen hinnat ja ohjeet. Ohjeet sisältävät:

- Ohjeet muuttolaatikkojen vuokrauksesta ja laskutuksesta
- Asiakkaan allekirjoitus (ymmärtää ja hyväksyy säännöt)
- Irti leikattava osa, jossa tilausnumero, palautuspäivä, -tapa ja kpl-määrä sekä kuittaus
- Tämä osa palautetaan laatikkojen kanssa varastolle tai liitetään niiden yhteyteen esimerkiksi kuljettajalle

Ohje-lomake annetaan asiakkaalle vuokrauksen yhteydessä varastolla tai asiakkaan luona, jolloin laatikat toimittava kuljettaja toimittaa samalla lomakkeen. Ohjeet ovat A4-kokoisella paperilla, jonka asiakas luettuaan allekirjoittaa, jolloin hän samalla varmistaa lukeneensa ohjeet ja esimerkiksi reklamaatio-tilanteessa ei voi vedota tietämättömyyteen. Ohjelomakkeessa on mainittu muun muassa selkeästi vuokra-ajan määräytyminen. Esimerkiksi kun asiakas hakee laatikat 17.11 ja palauttaa 18.11, vuokra-aika on jokaiselta alkavalta päivästä eli 2 päivää. Lisäksi muistutetaan, että vaikka yksikin muuttolaatikko puuttuu, asiakkaan lasku on odota-tilassa ja vuokra-aika jatkuu eli lisämaksua tulee palauttamattomista laatikoista. Lomake sisältää irti leikattavan osan, jonka asiakas palauttaa samalla kun palauttaa muuttolaatikat. Tähän osaan hän kirjaa tilausnumeron tai muun tunnistekoodin, jolloin palautus osataan kohdistaa oikealle asiakkaalle myös laskutuksessa. Irti leikattava osa sisältää myös kohdat palautuspäivämäärä ja palautustapa. Mikäli vuokrattuja muuttolaatikoita palautuu muuton aikana tai noudon aikana, asiakas merkitsee palautustapa-kohtaan kyseisen kappalemäärän. Lopussa on myös kuittaus-kohta, johon varastomies tai palvelukeskus kuittaa palautetut laatikkomäärät oikeaksi. Jos asiakas palauttaa laatikat itse eikä varastomies ehdi niitä heti tarkistamaan ja määrä ei täsmää tai on muuta ongelmaan, nähdään lomakkeesta heti tilausnumero ja palvelukeskuksesta saadaan nopeasti asiakkaan yhteystiedot.

Muuttolaatikkojen vuokrauksen laskutuksen ongelmia aiheutuu tilanteessa, jossa asiakas hakee tai palauttaa muuttolaatikat itse, vaikka onkin tilannut laatikkojen viennin taikka noudon. Samoin jos hän palauttaa vuokraamansa muuttolaatikoja erissä. Asiakkaan saama ohjelomake auttaa toimimaan oikein ja kohdistamaan saapuneet laatikat varastolla oikealle asiakkaalle. Vaikka asiakkaalla on toiminta-ohjeet, tulee asiakkaan kanssa tarkistaa ja laskea paikan päällä (asiakkaan luona tai varastolla) kuinka monta laatikkoa pitäisi palautua. Mikäli kaikkia laatikkoja ei palautettu, kirjataan selkeästi ylös, montako laatikkoa jäi vielä asiakkaalle.

Perehdytykseen muuttomiehille ja työntekijöille voitaisiin suunnitella omat ohjeet, jotka tulisi lukea ennen ensimmäistä työpäivää. Nämä ohjeet sisältävät ainakin seuraavat asiat:

- Perusohjeet muuttomateriaalien suojaamiseen ja suojausmateriaalin hinnoitteluun sen käytön mukaan.
- Kuvat Niemi Palvelut Oy:n vuokratuotteista.
- Kuinka palautukset merkataan läheteeseen esimerkiksi muuttolaatikoissa sekä miten toimitaan, kun palataan muuttoprojektilta ja varasto on kiinni.

Tällainen jokaiselle uudelle muuttomiehelle jaettava perehdytys-esite varmentaa esimerkiksi omien vuokratuotteiden tunnistamisen. Samoin kuinka materiaalit suojataan ja laskutetaan. Varaston kiinni ollessa tulee palautuneet tavarat merkitä huolellisesti, jotta kun varastolla tullaan seuraavaan työvuoroon tiedetään, mitä tavaraa laiturilla on ja mistä ne peräisin. Muuttomiehelle selviään lisäksi, miten lähete täytetään ja minne se palautetaan varastolla.

Varastossa ongelmia on ilmennyt sen johdosta, että palautetut laatikat ja lähetteet eivät palaudu samaan paikkaan varastolla. Varsinkin kun varasto on kiinni ja tavaraa palautuu, täytyisi olla selkeät ohjeet minne lähete ja laatikat palautetaan. Suurista ja pitkäkestoisista muuttoprojekteista tavaraa palautuu usein ensin erissä ennen varsinaista muuttolähetettä. Näin ollen varastohenkilökunta ei aina tiedä työvuoroon tullessaan, mitä tavaraa on palautunut ja missä vastaavasti tavaroiden muuttolähetteet ovat. Lisäksi varasto pystyy lähetteet tarkistaessaan jo puuttumaan mahdollisiin virheisiin, ennen kuin ne menevät palvelukeskukseen. Esimerkiksi varaston kiinni ollessa olisi oma paikkansa laiturilla, jonne palautuneet tavarat jätetään ja erillinen laatikko, johon lähetteet palautetaan. Samoin toimittaisiin varaston auki ollessa, jos on kiire aika eikä

kaikkia palautuksia ehditä heti tarkistaa. Selkeästi merkatut kohdat helpottavat asiakastakin palautuksissa. Ongelmia aiheittuu ruuhka-aikaan myös siitä, että tavaraa lähtee muuttoprojekteihin ilman varastomiehen kuittausta. Varmin tapa pitää varasto ajan tasalla muutoissa olevista tavaroista, olisi toiminta-tapa, jossa mitään ei lähde varastolta ilman varastomiehen kuittausta. Isoilla varastoilla kuten Tampereella ja Helsingissä, joissa on töissä useampi varastomies yhtäaikaan selkeä työnjako saattaisi helpottaa ruuhka-aikana. Vähintäänkin niin, että kuka huolehtii lähtevästä ja kuka palautuneesta/saapuvasta tavarasta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Prosessin tarkastelun johtopäätökset

Muuttolaatikkojen vuokrauksen ongelmia aiheuttavat laskutuksessa lähinnä palautuksien merkinnät. Yleisin tilanne on, että asiakas on palauttanut muuttolaatikon, mutta tieto ei ole mennyt laskutukseen saakka ja laskuja lähtee asiakkaalle. Tämä ongelma on yleinen Tampereen lisäksi ainakin Helsingin yksikössä. Asiakkaalle annettavan ohjelomakkeen johdosta, jossa on palautettava lähete mukana, muuttolaatikoiden vuokraus saattaisi toimia asiakkaan kannalta helpommin. Kun asiakas palauttaa muuttolaatikoiden yhteydessä oman osansa saamastaan ohjelomakkeesta, pystytään se kohdistamaan oikeaan tilaukseen ja kirjaamaan oikein. Lisäksi Niemi.fi-sivuilla olisi hyvä olla helpot ohjeet, kuinka asiakkaan tulee toimia, mikäli muuttolaatikon on palautettu, mutta laskutus ei ole päättynyt. Näin asiakas osaa ongelmatilanteissa ottaa yhteyttä myyjään tai palvelukeskukseen, josta muuttolaatikon on vuokrattu, eikä laskutus Helsingissä turhaan ruuhkaidu.

Niemi Palveluissa muuttolaatikoiden palautuksen tehokas ja virheetön toiminta vaatii henkilökunnan koulutusta. Kuljettajien tietäessä, kuinka monta laatikkoa heidän tulee asiakkaalta saada, tulee läheteeseen oikea tieto. Lisäksi muuttolaatikoiden palautuspaikan merkintä varastolla/laiturilla sekä selkeät ohjeet, kuinka lähete tulee täyttää, esimerkiksi kun asiakas ei palauta kaikkia vuokraamiaan laatikoita kerralla, ohjeet ohjaavat henkilökunnan toimintaa oikeaan suuntaan.

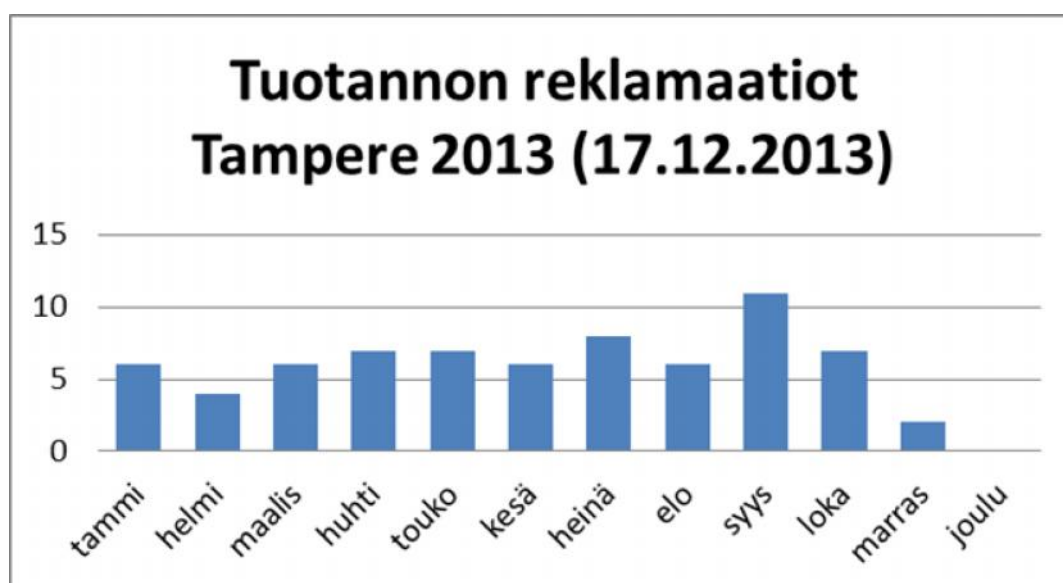
Muutoissa ongelmat kohdistuivat muutamiin myynnillisiin asioihin ja itse muutojen suorittamiseen. Vuoden 2013 aikana muutossa mukana olevan lähetteen kirjaaminen oikein tuottaa ongelmia. Lähetteen virheet johtuvat pääosin osaamattomuudesta täyttää lähetettä sekä siitä, että kaikkia vuokratuotteita ei tunneta. Perekäytön käyttöön voitaisiin ottaa muutaman sivun pituinen ohjelomake. Tämä ohje sisältäisi kuvat Niemi Palveluiden yleisimmistä vuokratuotteista ja muutamia perusohjeita uusille muuttomiehille, esimerkiksi muuttolaatikoiden palautuksesta, ja lähetteen täytöstä. Lisäksi perusohjeet muuttotavaroiden suojaamisesta, kantamisesta ja kuljettamisesta olisivat myös hyödyllisiä.

Sisäisessä laskutuksessa asiat hoituvat nopeimmin puhelimen kautta, koska myyjät saavat muutenkin paljon sähköpostia. Lisäksi myyjät voisivat ottaa lisää vastuuta laskutuksen sujuvuudesta, esimerkiksi tarkistamalla tasaisin väliajoin omien asiakkaidensa laskutusta sisäisen järjestelmän kautta. Tällöin mahdolliset laskutuksen ”pullonkaulat” huomataan ajoissa ja tehokkaammin.

Kokonaisprosessin toimivuus muuttolaatikoiden vuorauksessa, muuttoprojektien suorittamisessa ja laskutuksessa vaatii kuitenkin koko prosessiketjun tehokasta toimintaa. Tällä hetkellä virheitä tulee prosessin eri vaiheissa, jotka näkyvät usein vasta prosessin loppupäässä laskutuksen yhteydessä, pahimmassa tapauksessa lopulta virheellisenä laskuna asiakkaalla. Henkilöstön koulutuksen ja perehdytyksen kautta luodaan perusosaaminen, joka takaa muuttojen sujuvuuden, lähetteen oikean täyttämisen ja laatikoiden tehokkaan palautusjärjestelmän.

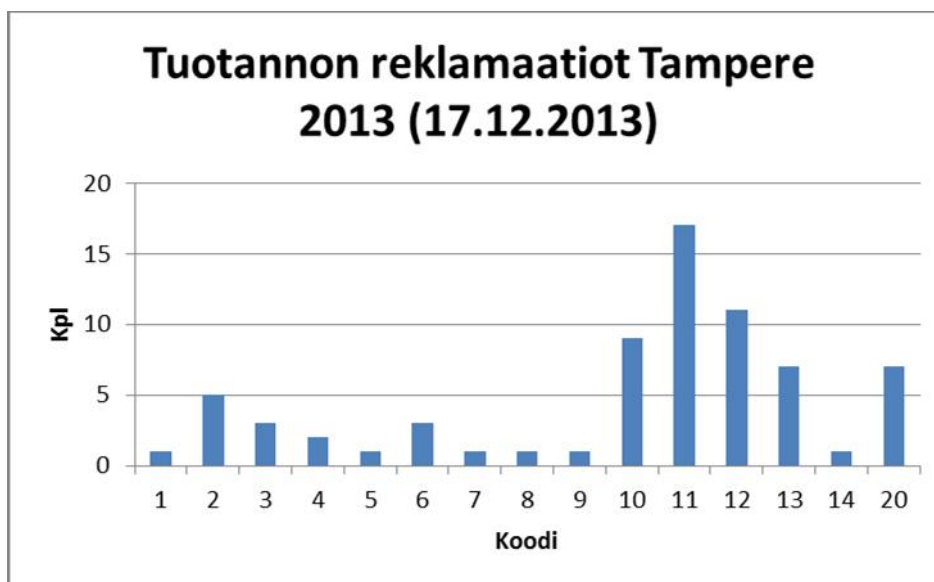
6.2. Reklamaatoraportin johtopäätökset

Niemi Palvelut Oy:n Tampereen yksikön reklamaatiot syntyivät pääosin vuonna 2013 tuotannon ja myynnin alueilla. Varaston reklamaatioiden lukumäärä on alhaisempi, mutta toisaalta reklamaatioiden rahallinen arvo varastossa on suurempi. Reklamaatiotiedot oli päivitetty 17.12.2013. Tuotannon, joka käsittää itse muuttoprojektin suorittamisen, reklamaatiot sijoittuvat tasaisesti ympäri vuoden, mikä kertoo enemmänkin toistuvista virheistä kuin sesonkien vaikutuksesta reklamaatioiden määrään. Kuvio 4 havainnollistaa tuotannon reklamaatioita tarkemmin.



KUVIO 4. Tuotannon reklamaatiot Tampere 2013

Suurin osa tuotannon reklamaatioista johtui muuton aikana tapahtuneista Tavarain rikkoutumisesta, kun esimerkiksi muuttotavaraa kannetaan autoon (koodi 11, 17 kpl). Toiseksi suurin syy (koodi 12, 11 kpl) reklamointiin oli Tavarain vioittuminen kuljetuksen aikana. Hieman vähemmän reklamaatioita oli kohdassa Asennukseen liittyvät reklamaatiot (koodi 10, 9 kpl), jotka johtuivat esimerkiksi väärin tai virheellisesti asiakkaalle asennetusta tuotteesta (kuvio 5).



KUVIO 5. Tuotannonreklamaatiot syykoodeittain Tampere 2013

Koodit tarkoittavat seuraavaa:

10 Tavara on vioittunut asennuksen yhteydessä, esim. ruuvi tullut työtason kannesta läpi.

11 Tavara on vioittunut irtaimiston kantamisen yhteydessä kiinteistöstä autoon ja vs.

12 Tavara vioittunut kuljetuksen aikana esim. huonosta sidonnasta johtuvasta syystä

20 Asiakas palauttanut vuokra/myyntituotteita, mutta palautusta ei ole kirjattu oikein läheteelle.

Verrattuna vuoteen 2012 tuotannon reklamaatioiden kokonaismäärä oli vuonna 2013 hieman alhaisempi. Vuonna 2012 suurin reklamaatioiden määrä oli osiossa Kuljetuksessa viottuneet (koodi 12), johon sijoittui yli puolet kaikista reklamaatioista. Vuonna 2013 reklamaatioiden määrä oli siis edellisvuotta pienempi ja tasaisemmin jakautuneempi. Niemi Palvelut Oy:n reklamaatioiden syykoodit ovat viime vuosina kuitenkin hieman muuttuneet, joten täydellisen vertailun tekeminen vuosien välillä ei onnistu.

Suuri reklamaatioiden määrä tuotannossa viittaisi ammattitaidon puutteeseen muuttotehtävissä. Yrityksen liikevaihdon jatkaessa tasaista kasvua reklamaatioiden määrän väheneminen on merkki hyvästä asiakaspalvelusta. Toisaalta, varsinkin Tampereen yksiköllä, olisi varmastikin parannettavaa tuotannon osa-alueella. Tällä hetkellä reklamaatiot keskittyvät varsin selvästi muuton aikaisiin toimenpiteisiin. Aikaisemmin mainitsemani toimenpiteet uusien työntekijöiden perehdyttämisvaiheeseen saattaisivat vähentää reklamaatioiden määrää entisestään. Muuttolaatikoiden palautuksesta reklamointeja oli tullut alle 10 kpl (syykoodi 20, Kuvio 5). Tämä vahvistaa edelleen käsitystä siitä, että Tampereen yksikön ongelmat ovat enemmänkin muuttojen kuin muuttolaatikoiden vuokrauksen puolella, verrattaessa tilannetta esimerkiksi Helsingin yksikköön.

Vuonna 2013 sekä Tampereen että Helsingin yksikön suurin reklamaatioiden osuus kohdistui Tavarankantamisen rikkoitumiseen muutoskantamisen aikana. Tampereesta poiketen Helsingissä toiseksi suurin reklamaation syy oli Vuokra- tai myyntituotteen palautuksen väärin kirjaus. Lähes saman määrän reklamaatioita keräsi kuitenkin Helsingissäkin Tavarankantamisen vioutuminen kuljetuksen yhteydessä. Tämä osoittaa, että kantaminen ja kuljetus muutoskantamisen aikana aiheuttavat nykyisin Tampereella ja Helsingissä suurimmat reklamaatiomäärät.

Myynnissä reklamaatioita on määrällisesti selvästi vähemmän. Niistä suurin osa eli puolet johtui Tampereella Myyjän liian alhaisesta hinta-arviosta. Kolmannes johtui Myyjän unohtaessa kirjata alennukset. Helsingissä liian alhainen hinta-arvio oli myös yleisimmin syynä myynninreklamaatioihin, noin neljännesosassa reklamaatioita. Helsingissä myynnin reklamaatiot jakautuivat tasaisemmin ja toiseksi suurin reklamaatioiden aiheuttaja oli Virheellisesti syötetty tilaus. Tampereella, kuten osin Helsingissäkin, myyjien taitojen parantaminen hinta-arvioiden tekemiseen johtaisi myynnin reklamaatioiden huomattavaan vähenemiseen.

Vuoden 2013 reklamaatio raporttien perusteella Niemi Palvelut Oy:n tulisi parantaa Tampereen yksikössä muuttomiesten ja kuljettajien ammattitaitoa tavarankantamisessa ja kuljettamisessa. Tällä hetkellä muuttolaatikoiden vuokraus ei aiheuta Tampereella niin paljon reklamaatioita kuin Helsingissä.

Niemi Palvelut Oy:n liiketoiminta on kasvanut viime vuosina voimakkaasti, joten uusia työntekijöitä on tämän seurauksena rekrytoitu paljon. Lisäksi muuttopalvelualan sesonkeina, kuten kesäisin, Niemi Palvelut Oy:ssä työskentelee paljon työntekijöitä henkilöstöpalveluyritysten kautta. Näin ollen uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuudessa.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millainen on Niemi Palveluiden myyntilaskutusprosessi, kehittää sitä ja vähentää virheellisiä laskuja Tampereen alueella. Opinnäytetyössä käydään kattavasti läpi koko myyntilaskutuksen prosessit prosessikaavioina. Prosesseista on havaittu erilaisia ongelmakohtia ja puutteita. Kehitysehdotuksia on annettu jokaiseen ongelmakohtaan erikseen ja lopuksi vielä koko prosessista. Opinnäytetyön teoriassa mainittuja prosessin tarkastelun menetelmiä käytetään monipuolisesti. Opinnäytetyön alussa asetetut tavoitteet voidaan näin katsoa saavutetuiksi.

Tutkimuksellisenä kehittämistyönä opinnäytetyö pyrki ratkaisemaan käytännön ongelmia ja kehittämään uusia ideoita toimeksiantajan käyttöön. Tapaustutkimuksen suorittaminen onnistui koko prosessin ajan hyvin. Niemi Palveluiden henkilöstö oli avoin kertomaan omista havainnoistaan ja kokemuksistaan haastatteluissa, eikä tietoa yritetty pimittää. Tällä tavoin pystyttiin keräämään ajankohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Lisäksi prosessien tarkasteluun vaadittavat dokumentit luovutettiin tutkimuksen tekijän käyttöön. Tutkimuksen tekijän omaan havainnointiin kenttätasolla tarjottiin myös tarvittava tuki.

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

Jatkotutkimusaiheina voidaan olennaisesti nähdä ongelmaratkaisu-menetelmän seuraavat vaiheet eli ehdotettujen ohjelomakkeiden käyttöönotto ja testaus käytännön tasolla. Kehitysehdotusten toimivuuden tarkistamiseksi, ennen mahdollista käyttöönottoa, tulee suorittaa esitestaus. Mikäli mainitut kehitysehdotukset päätetään ottaa käyttöön, tulee lomakkeet standardisoida huolellisesti ja kehittää niitä tarpeen mukaan.

LÄHTEET

- Aaltola, J., & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Darlington, Y., & Scott, D. 2002. Qualitative research in practice. Stories from the field. Australia: Allen & Unwin
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15-17., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Kvist, H-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Rääkkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatukeskus
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki:WSOY
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Niemi Palveluiden Internet-sivut. mediapalvelut. www.niemi.fi . Luettu 10.9.2013.
<http://www.niemi.fi/fi/yrityksesta/mediapalvelut/>
- Niemi Palveluiden Internet-sivut. historia. www.niemi.fi . Luettu 10.9.2013.
<http://www.niemi.fi/fi/yrityksesta/historia/>
- Niemi Palveluiden Yritysesittely. PowerPoint. Luettu 18.9.2013.
- Niemi Palveluiden Reklamaattoriraportti. Excel-tiedosto. Luettu 6.1.2013.
- Ojasalo, K., Moilainen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin
- Suna, M-L. & Okkonen, J. 2007. Uuden tuottavuuden tunnistaminen. Tampere: Johtamistaidon opisto
- Suomen yrittäjät. Internet-sivut. Sähköinen taloushallinto. www.yrittajat.fi. Luettu 12.9.2013
<http://www.yrittajat.fi/fi->

[FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/#myyntilaskut](#)

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Internet-sivut. Julkaisut. www.tieke.fi.
Luettu 12.9.2013

<http://www.tieke.fi/display/julkaisut/Tietovirtojen+integrointi+maksuliikenteen+osalta>

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 laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

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

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

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2006. Service Marketing. Integrating Customer Focus Across The Firm. Fourth Edition. New York, U.S.A.: McGraw-Hill/Irwin