



Myyntilaskuprosessin kehittäminen

Tomi Lindroos

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto

AMK-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tomi Lindroos
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Myyntilaskuprosessin kehittäminen
Sivu- ja liitesivumäärä 52+10
<p>Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä seurattiin tekijän työskentelyä kohdeyrityksessä yhdeksän viikon ajan. Tekijän toimeksiantona oli kehittää kohdeyrityksen myyntireskontran toimintaa. Kohdeyritys oli tämän opinnäytetyön laatimisen aikana yksi suurista suomalaisista henkilöstöpalvelualan yrityksistä, joka työllisti vuosittain yli 30 000 ihmistä.</p> <p>Opinnäytetyön aikana tekijä tutustui kohdeyrityksen taloushallinnon toimintaan, kuvasi ja analysoi kohdeyrityksen keskeiset toimintamallit myyntireskontran osalta, analysoi nykyisten toimintamallien tehokkuutta, kustannusrakennetta, laatua ja riskejä. Tehtyjen analyysien ja markkinatiedon pohjalta tekijä ehdotti kohdeyritykselle kehitystoimenpiteitä toimintamalleihin, mittareihin, käytössä oleviin järjestelmiin ja työtapoihin.</p> <p>Tämä raportti on jaettu neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa käsitellään tekijän sekä kohdeyrityksen lähtötilannetta. Toisessa osiossa seurataan tekijän työn etenemistä kohdeyrityksessä päiväkirjamuodossa. Kolmanneksi pohditaan tekijän kehittymistä työn aikana ja lopuksi esitellään työn aikana kohdeyritykselle laaditut kehitysehdotukset.</p>
Asiasanat taloushallinto, myyntireskontra, digitalisaatio, prosessi, toimintamalli, kehittäminen, myyntilaskuprosessi, business, process, financial

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Käsitteet	2
3 Lähtötilanteen kuvaus.....	4
3.1 Oman nykyisen työ analysointi	5
3.2 Sidosryhmien esittely	6
3.3 Työpaikan vuorovaikutustilanteet	8
4 Seurantajakson raportointi viikkoanalyysineen	9
4.1 Seurantaviikko 1.....	9
4.2 Seurantaviikko 2.....	13
4.3 Seurantaviikko 3.....	16
4.4 Seurantaviikko 4.....	20
4.5 Seurantaviikko 5.....	25
4.6 Seurantaviikko 6.....	28
4.7 Seurantaviikko 7.....	32
4.8 Seurantaviikko 8.....	34
4.9 Seurantaviikko 9.....	39
5 Pohdinta.....	45
5.1 Substanssiosaaminen ja uudet taidot	45
5.2 Oman työn johtaminen ja aikataulu	46
5.3 Mitä seuraavaksi?	47
5.4 Yhteenveto.....	48
6 Loppusanat	49
Lähteet.....	50
Liitteet.....	53
Liite 1. Myyntilaskuprosessin kaaviot.....	53
Liite 2. Myyntilaskuprosessin kehitysideat, ongelmat ja mittarit.....	62

1 Johdanto

Opinnäytetyössä seurataan työtäni myyntireskontran kehitysasiantuntijana yhden Suomen suurimman henkilöstöpalvelualan yrityksen palveluksessa. Kohdeyrityksen liikevaihto on noin 500 miljoonaa euroa ja se työllistää vuosittain yli 30 000 henkilöä. Kohdeyrityksen taloushallinto palvelee kaikkia lähes sataa konserniin kuuluvaa eri yritystä.

Opinnäytetyö on tehty päiväkirjamuotoisena ja seurantajakso työlle on 8 viikkoa. Seurantajakson aikana teen päiväkirjaa päivittäin ja viikon päätteeksi analysoin kuluneen viikon tapahtumia. Olen sitoutunut vaihtolopimukseen työnantajani kanssa eikä yritystä tästä johtuen mainita tässä työssä nimellä. Käytän opinnäytetyössäni Mendeley viitemerkintöjä lähteissä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia myyntireskontran toimintamalleihin. Opinnäytetyön aikana tutustun kohdeyrityksen myyntireskontran toimintaan kokonaisvaltaisesti, analysoin nykyisiä myyntireskontran toimintamalleja ja niiden tehokkuutta, selvitan toimintamalleihin liittyvät sidosryhmät ja järjestelmät sekä selvitan toimintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät. Projektin päätteeksi toimitan dokumentaation tehdyn työn ja analyysien pohjalta ja esitän konkreettiset toimenpiteet kohdeyrityksen myyntireskontran toiminnan kehittämiseksi.

Kohdeyrityksen johto on erittäin sitoutunut projektiin ja teen työtä tiiviissä yhteistyössä kohdeyrityksen taloushallinnontiimin ja muiden sisäisten sidosryhmien sekä yhteistyökumppanien kanssa.

Taulukko 1. Peittomatriisi päiväkirjaopinnäytetyön tekstinsisäisistä kytköksistä

Oman ammatillisen kehittymisen tavoitteet	Tietoperustan luku raportissa	Seuranta-viikko	Oman ammatillisen kehittymisen tulokset
Sisäistän myyntireskontran toimintamallit, sidosryhmät, rutiinit ja toimintaan liittyvät järjestelmät	3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4	Viikot 1, 2, 3	4.1, 4.2, 4.3, 4.4
Osaan dokumentoida keskeiset myyntireskontraan toimintamallit, järjestelmät, rutiinit ja sidosryhmät	4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 3.2, Liitteet	Viikot 2-9	4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 3.2
Tunnistan myyntireskontralle keskeisiä kehityskohteita ja osaan tehdä niihin kohdennettuja ratkaisuehdotuksia	4.8, 4.9, 5.1, 5.2, Liitteet	Viikot 7, 8, 9	5.1, 5.2, 4.8, 4.9

2 Käsitteet

BPMN: Tämä tulee englannin kielen sanoista “business process model and notation”. Tämä luokitus määrittelee minkälaisia kuvakkeita tulisi käyttää missäkin tilanteissa prosessikaavioita mallinnettaessa (The Object Management Group, 2014).

CRM: Tämä tulee englannin kielen sanoista “customer relationship management” ja lyhenteellä CRM yleisesti viitataan tietokoneohjelmistoihin, joita käytetään asiakkuuksien ja myynnin johtamiseen.

ERP: Tämä tulee englannin kielen sanoista “Enterprise Resource Planning” ja lyhenteellä ERP yleisesti viitataan tietokoneohjelmistoihin, joita käytetään yrityksen liiketoiminnalle tärkeiden toimintojen johtamiseen.

Sharepoint: Microsoftin Sharepoint on järjestelmä, jonka avulla voidaan jakaa, tallentaa tai esittää tietoa verkkoselaimen avulla.

Outsystems: Outsystems on ohjelmisto erilaisten työkalujen käyttöliittymäsuunnitteluun ja digitaalisten palveluiden muotoilemiseen visuaalisesti ja näiden palveluiden jakeluun käyttäjille. Outsystemsissä voit luoda erilaisia sovelluksia laajan sovelluskirjaston ja valmiiden toimintojen avulla helpommin kuin perinteisiä ohjelmointikieliä käyttämällä.

DSO: Days Sales Outstanding on taloushallinnon mittari, jolla mitataan myyntisaatavien kiertopeutta.

Myyntilaskuprosessi: “Myyntilaskuprosessi kattaa vaiheet myyntilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen. Olennainen osa myyntilaskuprosessia on saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätoiminnot. Myynnin kokonaisprosessia kutsutaan termillä ”tilauksesta kassaan” tai ”Order to Cash”.” (Kaarlejärvi and Salminen, 2018)

RPA: Tulee englannin kielen sanoista “robotic process automation” ja sillä tarkoitetaan ohjelmistolisesti toteutettua tehtävää, joka simuloi ihmisen tekemää työtä tietokoneella.

RI: Tulee englannin kielen sanoista “result indicator” ja sillä tarkoitetaan mittaria, jolla mitataan jonkin tekemisen tuloksia.

PI: Tulee englannin kielen sanoista “performance indicator” ja sillä tarkoitetaan mittaria, jolla mitataan sitä, mitä on tehty.

KPI: Tulee englannin kielen sanoista “key performance indicator” ja sillä tarkoitetaan yhtä yksittäistä tekemistä, joka eniten vaikuttaa mitattavien tuloksien saavuttamiseen.

Integraatio: Integraatiolla tarkoitetaan kahden ohjelmiston väliseen tietojen kirjoittamiseen ja lukemiseen käytettyä sovellusta, työjonoa, komentojonoa tai muuta tietoteknistä ratkaisua.

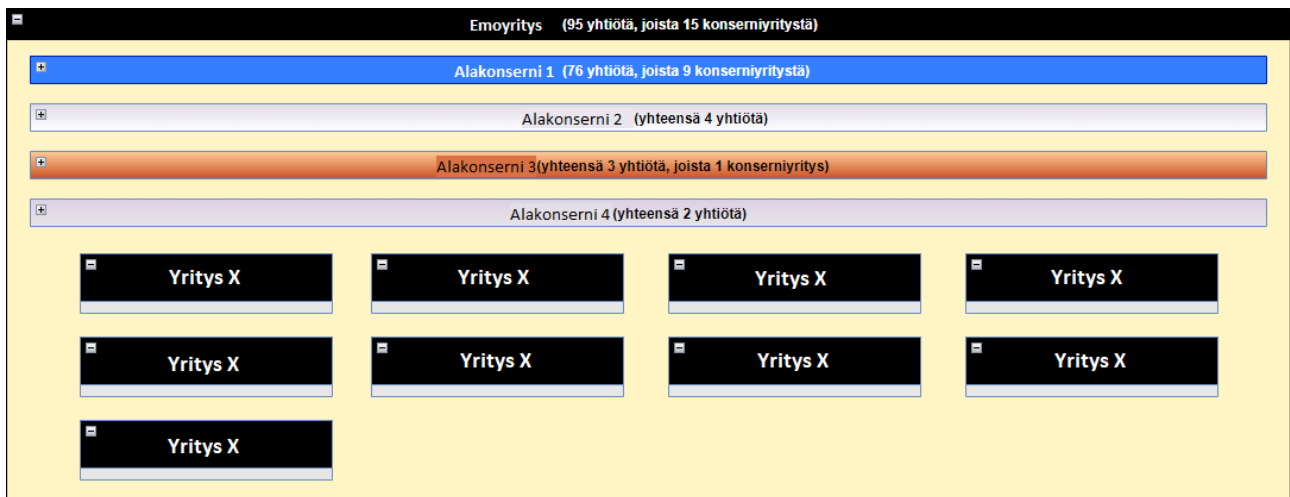
ICT: Tulee englannin kielen sanoista “information and communication technology” ja sillä tarkoitetaan tieto- ja viestintäteknologiaa.

CRT-menetelmä: Tällä viitataan Eliyahu Goldrattin “theory of constraints” -teoksessaan viittamaan “current reality tree” -työkaluun (TOC Institute, 2021).

GDPR: Tulee englannin kielen sanoista “general data protection regulation” ja sillä tarkoitetaan henkilötietojen käsittelyä sääntelevää lakia, jota sovelletaan EU-maissa.

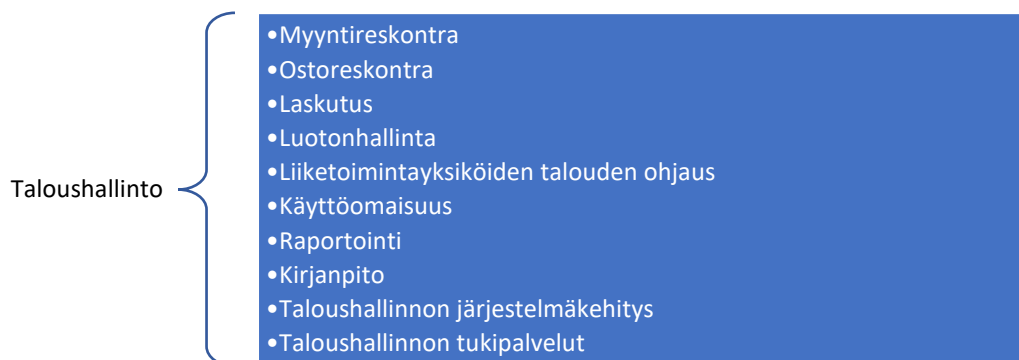
3 Lähtötilanteen kuvaus

Teen myyntireskontran kehitystyötä kotimaiselle monialaiselle konsernille, mikä koostuu 95 eri yhtiöstä, joista 15 yhtiötä on konserneja (Kaavio 1). Kohdeyrityksellä on toimintaa kahdeksassa eri maassa. Kohdeyrityksen kulttuurin ytimessä ovat vastuu ja vapaus ne ohjaavat toimintaa läpi organisaation ja sen sisällä olevien liiketoimintayksiköiden sekä eri vastuualueiden.



Kaavio 1. Kohdeyrityksen organisaatiorakenne.

Taloushallinto on kohdeyrityksessä organisoitu erilaisiin tiimeihin toimintojen ja työtehtävien vastuualueiden perusteella (Kaavio 2). Yritysrhyppään keskistetty taloushallinto on organisoitu emoyritykseen, mutta eri alakonserneissa ja yritysrhyppään muissa yhtiöissä on myös omaa taloushallinnon henkilöstöä. Emoyrityksen taloushallinto huolehtii konsernin kirjanpidosta, laskutuksesta, maksuliikenteestä, perinnästä ja luotonvalvonnasta. Konserniin kuuluvat yritykset vastaavat oman yritysrakenteensa mukaisesta kirjanpidosta ja tarvittavien tietojen toimittamisesta keskitettyyn taloushallinnon funktioon.



Kaavio 2. Taloushallinnon tiimit kohdeyrityksessä

Kohdeyritys on markkinassa yksi suurimmista henkilöstöpalvelualan toimijoista.

3.1 Oman nykyisen työ analysointi

Minun työtehtäväni on toimia kohdeyrityksen myyntilaskuprosessin kehitysasiantuntijana. Työtehtävässäni vastaan siitä, että myyntireskontran nykyiset toimintamallit, järjestelmät, mittarit, organisaatio ja sidosryhmät ovat dokumentoituna. Lisäksi vastuullani on tunnistaa myyntireskontran toimintaan liittyviä kehityskohteita analysoimalla toimintaa laadun, riskien ja tehokkuuden näkökulmista sekä tarjota näihin kehityskohteisiin toimintaa parantavia ratkaisuja. Omien kykyjen ja tahtotilan mukaisesti on myös mahdollista osallistua näiden ratkaisuiden toteuttamiseen.

Työtehtävässäni vaaditaan ymmärrystä kohdeyrityksen toiminnasta sen taloushallinnosta ja siitä, mikä on myyntireskontran tehtävä ja rooli liiketoiminnassa. Työssä vaaditaan myös kykyä hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia ja osaamista tunnistaa näiden kokonaisuuksien sisäisiä relaatioita. Nämä kokonaisuudet ja niiden riippuvuudet tulee pystyä mallintamaan ja dokumentoimaan sekä esittää ymmärrettävästi eri kohderyhmille.

Tietoteknisistä henkilökohtaisista työvälineistä tulisi hallita ainakin Microsoftin 365 työkalujen yleisimmät sovellukset kuten: Excel, PowerPoint, Teams, Planner, Word sekä Outlook. Näiden sovellusten lisäksi hyödyksi on osaaminen kohdeyrityksen taloushallinnon käytössä olevista järjestelmiin tai vähintäänkin on oltava kyky oppia niiden käyttö ja ymmärtää mihin kutakin järjestelmää tarvitaan.

Arjessa työhön kuuluu paljon yhteistyötä niin yrityksen sisäisten sidosryhmien kuin myös ulkoisten yhteistyötahojen kanssa, joten hyvistä kommunikaatitaidoista on tehtävässä etua. Lisäksi toimintaan liittyy yhä enenevässä määrin erilaiset edistyneemmät digitaaliset ratkaisut. Laadua ja tehokkuutta yleisesti taloushallinnossa pyritään lisäämään ottamalla käyttöön lisää automaatiota esimerkiksi ohjelmistorobotiikan, low-code -alustojen ja tekoälyn avulla.

Minulla on 21 vuoden kokemus liiketoiminnan kehittämisestä tietotekniikan alalla. Urallani minusta kehittyi kokonaisvaltainen ICT-palveluiden ja ratkaisuiden rautainen ammattilainen. Vuosien aikana olen kasvattanut asiantuntemustani erilaisista liiketoiminnoista ja oppinut hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia sekä ratkaisemaan hyvin vaikeita ongelmia. Matkalla on ollut kunnia olla mukana sadoissa projekteissa ja tuhansissa erilaisissa asiakas-, yhteistyö- ja myyntikohtaamisissa. Tässä prässissä koen kasvaneeni ICT-alan ammattilaiseksi, johtajaksi ja kokeneeksi viestijäksi. Näistä ominaisuuksista on paljon hyötyä nykyisessä tehtävässäni.

Minulla on laajasta kokemuksesta huolimatta vielä paljon opittavaa erityisesti taloushallinnon osa-alueilla. Mielestäni, jos haluaa kasvaa erityisasiantuntijaksi esimerkiksi taloushallinnon digitaalisessa kehittämisessä, ei riitä että on digitaalisten ratkaisuiden syvälinen osaaminen ja tuntee taloushallinnon toiminnan pintapuolisesti. Olen sitä mieltä, että täytyy todella osata ja sisäistää kaikki

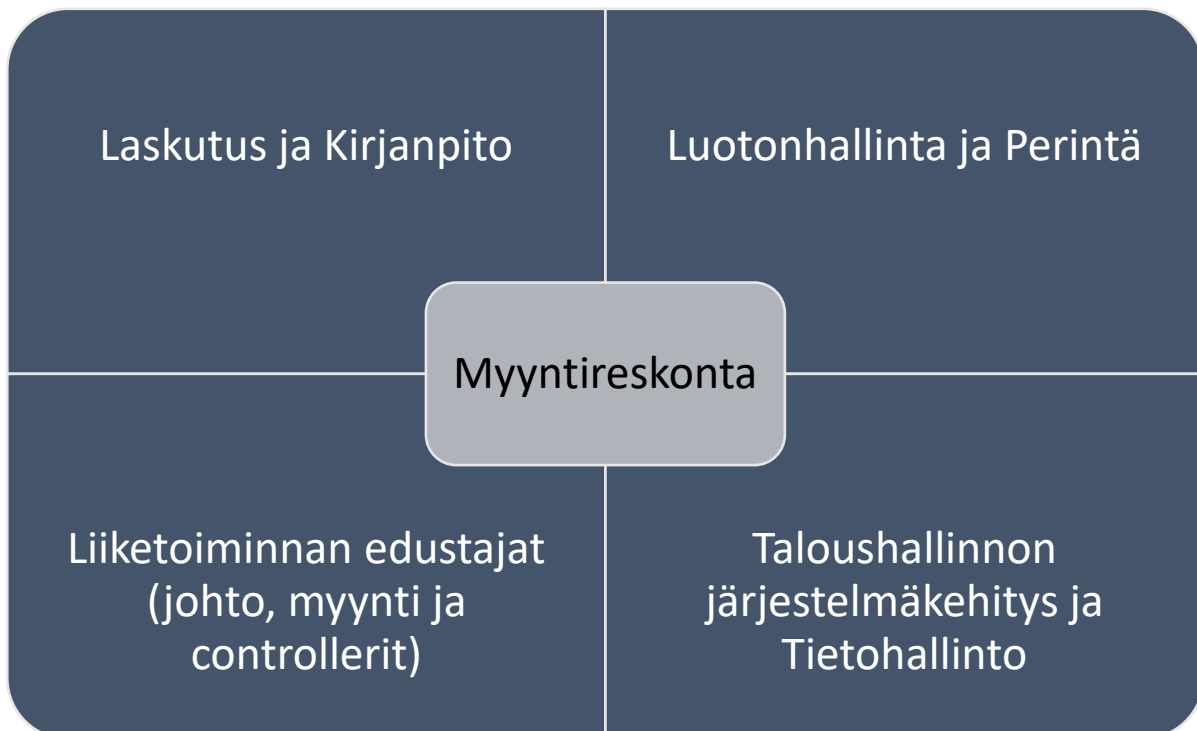
taloushallintoon liittyvät toimintamallit ja käytännön työ tarkoin, jotta voi kehittää toimintaa eri keinoin.

Olen liiketalouden tradenomin opinnoissa päässyt oppimaan taloushallintoa, kirjanpitoa, varastohallintaa, myynti- ja ostoreskontraa, rahoitusta ja paljon muita asioita ihan käytännön tasolla ja eri näkökulmista. Näitä samoja asioita olen myös urallani oppinut perustamani yrityksen johdossa ja erilaisten asiakasprojektien kautta. Opinnoista ja aiemmalta uralta saa mielestäni hyvän pohja erikoistumiseen, mutta johtaminen, tarkkailu ja opiskelu ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, että osaisit asiat välttämättä tehdä käytännössä tai ymmärtäisit kovin hyvin vielä sen haasteita käytännön tasolla tai että pystyisit laajasti soveltamaan oppimiasi tietoja ja taitoja erilaisissa tilanteissa.

Tavoitteenani on nykyisessä tehtävässä hankkia jo kerryttämäni asiantuntemuksen lisäksi syvämpi osaaminen myyntireskontran toiminnasta kohdeyrityksessä. Yhdistämällä sitä osaamista ammattitaitooni digitaalisista järjestelmistä tavoittelen tuovani merkittävää hyötyä kohdeyrityksen myyntilaskuprosessin kehittämiseksi. Kehitystyön aikana tavoitteenani on kasvattaa substanssi-osaamistani myös muilla taloushallinnon osa-alueilla.

3.2 Sidosryhmien esittely

Myyntireskontran toimintaan kohdeyrityksessä liittyy monia sisäisiä (Kaavio 3) ja ulkoisia sidosryhmiä (Kaavio 4).



Kaavio 3. Tärkeimmät sisäiset sidosryhmät



Kaavio 4. Tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät

Myyntireskontraa tehdään kohdeyrityksen ERP-järjestelmässä, johon on integroitu rahoituslaitosten ja pankkien järjestelmiä, omia sisäisiä järjestelmiä ja automaatiosovelluksia. Taloushallinnossa ja myyntireskontrassa eritoten kehitetään toimintaa jatkuvasti erilaisten digitaalisten työvälineiden avulla ja tästä johtuen sujuva yhteistyö taloushallinnon järjestelmäkehityksestä vastaavan tiimin ja konsernin tietohallinnon sekä ulkoisten järjestelmätoimittajien kanssa on tärkeässä roolissa.

Myyntireskontran keskeisiin tehtäviin kuuluu laskujen muodostaminen laskuaineiston perusteella, niiden lähettäminen asiakkaalle ja laskujen kirjaaminen kirjanpitoon. Myös asiakkaiden maksukäytäytymistä seurataan tarkoin ja tuotetaan tietoa tästä liiketoiminnoille. Näin ollen myyntireskontrassa on paljon työnkuluja, jotka linkittyvät laskutuksen, kirjanpidon, luotonhallinnan ja perinnän sisäisten tiimien työnkuluihin. Lisäksi myyntireskontrassa tehdään yhteistyötä konserniyhtiöiden edustajien kanssa laskutukseen ja laskuaineistoihin liittyen, joten nämä henkilöt ovat myös keskeisiä toiminnan kannalta.

Ulkoisista sidosryhmistä eritoten pankit ja rahoituslaitokset ovat keskeisessä asemassa myyntireskontran kannalta. Se miten järjestelmät saadaan keskustelemaan näiden sidosryhmien kanssa määrittää pitkälti sitä kuinka hyvin toimintaa saadaan automaattiseksi ja varmatoimiseksi. Esimerkiksi iso vaikutus on sillä tukeeko rahalaitoksen integraatio viitteellisten suoritusten käsittelyä automaattisesti vai ei. Luonnollisesti myös asiakkaat ovat myyntireskontran kannalta tärkeä sidosryhmä. Varsinaisesti suoraan asiakkaisiin kohdistuvia työnkuluja ei löydy, mutta haastavissa ongelmatilanteissa, muutoksissa, hyvityksissä ja laskutuskäytäntöjen sopimisessa myös asiakkaita

tarvitsee kontaktoida. Yhteistyökumppanit eritoten järjestelmäpuolella ovat myös isossa roolissa myyntireskontran toiminnalle. Paljon myyntireskontran työnkulkujen toimenpiteistä tapahtuu ERP-järjestelmässä, mutta lisäksi saamme tärkeää tietoa ulkopuolisista järjestelmistä luotonhallintaan sekä pankkiliikenteeseen liittyen.

3.3 Työpaikan vuorovaikutustilanteet

Viikkotasolla työtehtävissä on järjestäen joka päivälle 2-3 palaveria erilaisista aiheista. Esimerkiksi myyntireskontran kehityspäällikön kanssa teemme yhdessä tätä kehitystyötä. Muissa palavereissa pyritään edistämään sovittuja tehtäviä, hankkia lisätietoa kehitystoimenpiteitä varten, selvittää si-dosryhmien esiin tuomia epäkohtia ja selvittää muita avoimia kysymyksiä joko järjestelmiin tai työn-kulkuihin liittyen. Tämän lisäksi tietysti työhön kuuluu jonkin verran koulutusta ja yleistä kohdeyrityksen liiketoimintaan liittyvää asiaa.

Pääsääntöisesti vuorovaikutustilanteet jakautuvat kirjoitettuun viestintään Teams-kanavilla ja keskusteluissa, sähköpostissa ja Slackissa sekä suulliseen viestintään Teams-tapaamisissa, puhelimessa sekä joissain tapauksissa myös ihan livenä tavaten. Koen, että olen vahvuusalueellani erityisesti suullisessa viestinnässä ja tapaamisissa, mutta kirjallisessa viestinnässä minulla olisi vielä parannettavaa. Kirjallisessa viestinnässä toivoisin pystyväni kiteyttämään tärkeät asiat kirkkaammin ja lyhyempään muotoon. Monesti huomaa olevani ongelmassa ylipitkän sähköpostin kanssa. Lisäksi pitäisi paremmin voida tunnistaa ne tilanteet, missä kirjallisen viestin sijaan asian hoitaisi paremmin jokin suullisen viestinnän välineistä.

4 Seurantajakson raportointi viikkoanalyysineen

Tässä luvussa on raportoidaan opinnäytteen aikana tehtyä työtä viikko kerrallaan. Raportointi viikkojen aikana keskittyy opinnäytteeseen keskittyvään työhön. Raportti jakautuu päiväkohtaiseen kuvaukseen tehdystä työstä, missä kuvataan päivän tapahtua ja viikkokohtaiseen yhteenvetoo, jossa koostetaan viikon tapahtumat ja tarjotaan lisätietoa tutkimusten ja teorian valossa. Raportoinnista saattaa puuttua päiviä, jolloin raportoitavaa ei ole joko työtehtävien laadun tai poissaolojen vuoksi ollut.

4.1 Seurantaviikko 1

Maanantai 14.3.2022

Toimeksiannon ensimmäinen päivä. Tehtävänanto konsernin talousjohtajalta oli hyvin selvä. Tulevien viikkojen aikana minun tulee oppia ja dokumentoida myyntireskontran nykyiset toimintamallit, mittarit, työrutiinit, järjestelmät ja sidosryhmät. Opitun perusteella minun tulee analysoida tilanne ja antaa selkeitä kehitysehdotuksia näiltä osa-alueilta myyntireskontran toiminnan parantamiseksi.

Projektista sovittaessa meidän myyntireskontratiimin palveluesihenkilö ilmoittautui vapaaehtoiseksi valvomaan työn etenemistä. Taloushallinnon kollegat ylintä johtoa myöden ovat erittäin sitoutuneet tähän projektiin ja sainkin mandaatin projektin aikana häiritä kollegoita eri osa-alueilla aina tarpeen mukaan. Tämä on hyvä, sillä apua tulen varmasti tarvitsemaan.

Tavoitteena tälle päivälle oli saada alustava suunnitelma työn etenemiselle ja aikataululle ja sopia kalenteriin muutama slotti / viikko aikaa esihenkilön kanssa. Tämä onnistui hyvin. Tein Excelliin taulukon mukaisen listauksen projektin aihealueista työmääräarvioineen.

Taulukko 2. Alustava tehtävälistaus ja aikatauluarvio

Aihe	Työaika
Myyntireskontran toiminnan yleiskuva	1 vko
Listaus keskeisimmistä työkuluista ja järjestelmistä	1 pvä
Listaus keskeisimmistä työtehtävistä ja rutiineista (päivä / viikko / kuukausi / kvartaali / vuosi)	1 pvä
Nykyisten työkulkujen dokumentointi	3 vko
Nykyisten työvälineiden soveltuvuuden arviointi	3 pvä
Tutustuminen markkinoiden yleisiin käytäntöihin, toimintamalleihin ja työkaluihin	1 vko
Listaus keskeisimmistä myyntireskontran mittareista	1 pvä
Mahdollisten automaatiokohteiden tunnistaminen	1 pvä
Sidosryhmien listaus ja tutustuminen sidosryhmien toimintaan	1 vko
Kehitysehdotusten listaus ja luokittelu	1 vko
Myyntireskontran toiminnan kustannusten selvitys	1 vko
Työn tulosten esittely taloushallinnon organisaatiolle	3 pvä

Tämän lisäksi kävin keskustelun esihenkilön kanssa ja sovimme joka viikon tiistaille tunnin vakiota-paamisen Teams-etäkokoustyökalulla otsikolla "Myyntireskontran kehitys". Agendalla tässä ko-kouksessa on käydä läpi työn etenemiseen liittyviä asioita ja tehdä yhdessä kunkin viikon teemaan liittyviä tehtäviä. Kaikenkaikkiaan ihan tuottoisa päivä ja hyvä alku tekemiselle.

Tiistai 15.3.2022

Aloitin päivän tutustumalla taloushallinnon organisaatioon paremmin. Tämän lisäksi päätin tarken-taa projektisuunnitelmaa sekä omaa aikataulua, jotta saan sovitussa ajassa työn varmasti val-miiksi. Tämän jälkeen olikin ensimmäisen vakiopalaverin aika, missä kävimme myyntireskontran kehityspäällikön kanssa läpi tekemääni suunnitelmaa ja aikataulua projektille. Sovimme palave-rissa, että aloitamme viipymättä käymällä läpi myyntireskontran toiminnan yleiskuvaa.

Loppupäivän vietimmekin sitten keskustelemalla siitä, mistä kaikki alkaa eli kun joku liiketoimin-noistamme ryhtyy myymään uudelle asiakkaalle jotain. Kävimme läpi sitä miten asiakas peruste-taan myynnin CRM-järjestelmään ja kuinka siellä asiakkaalle tehdään tarvittavat luottotarkistukset ennen myyntipäätöstä. Jatkoimme keskustelua siitä miten tiedot sitten lopulta siirtyvät taloushallin-non ERP-järjestelmään järjestelmien välisen integraation avulla tai poikkeustapauksissa manuaali-sesti.

Uutena asiana itselleni selvisi, että kaikille asiakkaille tehdään luottotarkistus ennen myyntipää-töstä ja mikäli potentiaalisen asiakasyrityksen luottotiedoissa on poikkeamia tulee myynnistä tehdä erillinen päätös liiketoimintajohdon toimesta. Liiketoimintajohdon päätöksellä myyntiä voidaan edel-leen jatkaa tälle asiakkaalle mikäli luottoriskiä voidaan laskea esimerkiksi laskuttamalla asiakasta etukäteen. Luottotarkistuksen tekeminen on automatisoitu CRM-järjestelmästä Intrumille tehdyn integraation avulla siten, että jokainen myyjä pystyy luottotarkistuksen tekemään vaivattomsti.

Keskiviikko 16.3.2022

Tänään ryhdyin selvittämään myyntireskontraan liittyvien toimintamallien seuraavaa askelta eli las-kun muodostumista. Kohdeyritys on monella eri toimialalla toimiva konserni. Toimialojen liiketoi-minnan luonteen erilaisuudesta johtuen näillä toimialayhtiöillä on käytössään toisistaan poikkeavia laskutusjärjestelmiä. Lyhyen selvityksen pohjalta erilaisia laskutusjärjestelmiä konsernista löytyi ai-nakin kahdeksan ja näiden lisäksi laskuja voidaan tuoda taloushallinnon käytössä olevaan ERP-järjestelmään myös muutamalla eri manuaalilaskutus pohjalla joko Sharepointiin tai Outsystems-järestelmään perustetun lomakkeen avulla.

Laskutus kohdeyrityksessä siis muodostuu erilaisista aineistoista, joita toimitetaan taloushallinnon käytössä olevaan tikettijärjestelmään sähköpostitse CSV-muotoisina liitetiedostoina tai manuaalilaskutus pohjiin kirjattujen tietokenttien tiedoilla täydennetyillä sähköpostiviesteillä. Tikettijärjestelmästä taloushallinnon asiantuntijat sitten ajavat nämä aineistot ERP-järjestelmään manuaalisesti. Vain kahdella toimialalla on käytössä järjestelmien välinen integraatio, jonka avulla aineistot siirtyvät automaattisesti ilman manuaaliohjelmointia.

Aineistoja tulee päivätasolla paljon ja tästä johtuen taloushallinnossa käytetään paljon työaikaa näiden sisäänlukuun ja käsittelyyn. Tunnistan tässä selkeän kehityskohteen, missä voitaisiin hyödyntää enemmän digitaalisten työkalujen mahdollistamaa automaatiota ja kirjaisin tästä ensimmäisen kehitysidean ylös.

Torstai 17.3.2022

Jatkoin siitä mihin jäin edellisenä päivänä ja lähdin selvittämään mitä laskutusaineistolle tehdään sen jälkeen, kun se on luettu sisään ERP-järjestelmään asiantuntijan toimesta. Työ jatkuu tästä siten, että laskuttajat kirjaavat laskut pääosin manuaalisesti ERP-järjestelmään ja samat henkilöt sitten lähettävät laskut asiakkaalle hyödyntäen Pagero -laskunlähetysohjelmistoa. Myös laskujen lähettämistä tehdään pääosin manuaalisesti vaikka ERP-järjestelmässä olisi mahdollisuus myös käyttää erilaisia työjonoja tähän.

ERP-järjestelmään kirjatun laskutusmuodon perusteella Pagerosta laskut lähtevät asiakkaalle joko sähköisinä laskuina tai sitten ihan postilla paperilaskuina. Osa asiakkaista toivoo heitä laskutettavan sähköpostitse ja tämä toiminto onkin sitten laskuttajalle manuaalista työtä ERP-järjestelmän avulla, koska Pagerossa ei ole mahdollisuutta sähköpostitse laskuja lähettää. Lisäksi laskutukseen liittyy myös erikoisuuksia niiden asiakkaiden osalta kenen saatavat on päätetty myydä rahoitusyhtiölle. Toimintamalli on rahoitukseen siirrettyjen laskujen osalta erilainen ja siinä tehdään tiivistä yhteistyötä rahoitusyhtiön kanssa.

Työtä tehdessäni totesin, että omat resurssini eivät riitä asioiden selvittämiseen ja otin keskusteluun mukaan myyntireskontran kehityspäällikön. Yhdessä sovimme, että seuraavan tiistain palaveriimme otetaan mukaan meidän rahoituspuolen asiantuntijat tiimistä ja he voivat esitellä toimintaa tarkemmin, koska siellä on käytössä myös ohjelmistorobotiikkaa.

Perjantai 18.3.2022

Perjantai alkoi töiden parissa konsernin toimitusjohtajan aamulla järjestämän strategiaesityksen muodossa. Esityksessään toimitusjohtaja käsitteli Ukrainan sodan johdosta muuttunutta maailmantilannetta, sen vaikutuksia meidän liiketoiminnalle ja yhtiön tekemiä toimenpiteitä. Tämän lisäksi

hän esitteli vuoden tavoitteita ja muita ajankohtaisia asioita. Molemmissa osioissa oli myös myyntireskontraan liittyviä asioita kuten Venäjän myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä ja minkäläistä kehitystä tavoittelemme eri toiminnoissa läpi konsernin.

Strategiaesityksen jälkeen osallistuin taloushallinnon järjestelmien kehitykseen liittyvään demotilaisuuteen, missä toimittaja oli kutsuttu esittelemään uudistunutta ERP-tuotetta meille. Demon jälkeen ryhdyin tutustumaan myyntireskontran osalta laskutuksen jälkeen seuraavaan tärkeään työnsä kulkuun eli maksumuistutuksiin ja rahaliikenteeseen.

Meillä laskusta lähtee maksumuistutus kolme päivää laskun eräpäivän jälkeen aina paperisena asiakkaalle. Maksumuistutuksista meillä vastaa erillinen luotonhallinnan tiimi, joka valvoo laskutusta ja rahaliikennettä. Luotonvalvonta lähettää maksumuistutukset ERP-järjestelmän työjonojen avulla, mistä muistutukset siirtyvät sitten erilliseen laskutusjärjestelmään, josta ne lähetetään paperisena kirjeenä asiakkaalle. Mikäli asiakas ei ole maksumuistutuksesta huolimatta maksanut laskua vielä 7 päivän kuluttua maksumuistutuksesta, siirtyy saatava perintätoimistolle perittäväksi luotonhallinnan tiimin toimesta.

Viikkoanalyysi

Viikon aikana jouduin selvittämään paljon erilaisia asioita sisäisiin toimintamalleihin liittyen aina asiakkaan perustamisesta maksumuistutuksiin. Tutustuin tällä viikolla moniin eri myyntireskontran järjestelmiin kuten CRM, ERP ja ulkoinen laskutusjärjestelmä. Lisäksi tunnistin myyntireskontran toimintaan liittyviä sisäisiä sidosryhmiä: myyntitiimi, liiketoiminnan vastuuhenkilöt, laskuttajat ja luotonhallintatiimin jäsenet sekä ulkoisia sidosryhmiä: perintätoimisto, laskutuspalvelukumppani ja rahoituskumppani.

Tekemäni selvitystyön aikana haasteellista oli välillä selvittää kuka tietää parhaiten eri osa-alueista kohdeyrityksen sisällä. Näiden henkilöiden kontaktointiin kului aika paljon aikaa, mutta onneksi pystyin tässäkin asiassa tukeutumaan projektin valvonnasta vastaavan henkilön asiantuntemukseen ja monesti sieltä tuli vinkki keneen kannattaisi olla missäkin asiassa yhteydessä.

Koen että tämän viikon aikana ymmärrykseni kasvoi merkittävästi myyntireskontran toimintamalleista ja rutiineista sekä niihin liittyvistä eri järjestelmistä ja sidosryhmistä. Pystyin myös tunnistamaan toiminnassa jo jotain alustavia kehitysideoita, joiden jalostamista on syytä jatkaa tulevana viikkoina. Ymmärryksen kasvaessa lisääntyy ahdistus siitä, että nyt ollaan vasta raapaistu pintaa ja että merkityksellisen kehityskohteiden tunnistaminen ja niihin ratkaisuehdotusten tekeminen tulee vaatimaan vielä paljon syvällisempää läpikäyntiä eri osa-alueilta. Esimerkiksi rahoitukseen siirtyvien myyntilaskujen osalta tarvitaan paljon enemmän työtä, jotta ymmärrän toimintaa riittävästi löytääkseni sieltä kehityskohteita.

Tällä viikolla olen kirjannut löydöksiä pääosin Excelliin, mutta ensi viikolla voisin käyttää hieman aikaa projektille sopivampien työkalujen selvittämiseen. Lisäksi näen, että olisi järkevää sopia eri myyntireskontran vastuullisten henkilöiden kanssa jo valmiiksi aikaa asioiden läpikäyntiin sen sijaan, että yrittää siinä hetkessä löytää ajan kiireessä.

4.2 Seurantaviikko 2

Maanantai 21.3.2022

Aloitin viikon kartoittamalla projektiin tarvittavia työkaluja. Aluksi kartoitin hieman vuokaavioiden tekemiseen soveltuvia ohjelmistoja kuten Microsoft Powerpoint, Microsoft Visio ja draw.io. Sain tietohallinnolta lisenssit Microsoftin Visio tuotteeseen ja asensin sen työkoneelleni draw.io -sovelluksen lisäksi.

Aikani kokeiltuani työkaluja totesin, että minulle parhaiten työhön sopii draw.io -sovellus. Tämän sovelluksen etu oli myös siinä, että taloushallinnon muut henkilöt saisivat sen käyttöön ilman lisenssikustannuksia. Lisäksi työkalulle löytyi valmiiksi rakennetut integraatiot organisaatiossa käytössä olevaan Teamsiin ja Confluence -dokumentointijärjestelmään.

Tässä yhteydessä pohdin myös kehitysprojektin vaatimuksia ja projektiin liittyviä sidosryhmiä. Mielestäni yksi avaintekijä siihen, että tämä kehitysprojekti onnistuu on, että voidaan myyntireskontraan liittyvien henkilöiden kanssa jakaa tietoa ja pallotella ajatuksia vapaasti. Tällainen on hankalaa järjestää pelkästään tapaamisien avulla ja tähän tueksi ajattelin perustaa projektille oman Teams -sivuston, missä kehittämiseen ja keskusteluun voisi osallistua juuri silloin, kun omaan aikaan sopii. Lähetin ehdotuksen projektiporukalle Teamsin käyttöönotosta ja draw.io -työkalun valinnasta toimintamallien kuvantamiseen.

Tiistai 22.3.2022

Aloitin päivän silmäilemällä myyntireskontran toimintaan liittyvää prosessilistausta, mitä olin koostanut ensimmäisellä viikolla. Tästä päivä jatkui viikoittaisella myyntireskontran kehityspalaverilla, johon olimme kutsuneet meidän rahoituspuolen asiantuntijat mukaan esittelemään tarkemmin miten toimitaan rahoitukseen siirrettyjen asiakkuuksien kanssa ja miten toiminta näiden rahoitettujen saatavien osalta meillä toimii.

Keskustelimme pitkään siitä miten rahoitukseen siirrettyjen asiakkaiden osalta työnkulut menevät ja minkälaisia poikkeussääntöjä tällaisilla asiakkaila tulee. Minulle esimerkiksi uutena tietona tuli se, että näiden asiakkaiden osalta ei voida vapaasti sopia maksujärjestelyistä tai maksuajan piden-

nyksestä ilman rahoitusyhtiön lupaa. Lisäksi laskutukseen liittyvä prosessi on aika paljon monimutkaisempi tässä, kun mukaan tulee myös rahoitusyhtiön oma verkkoportaali, missä joudutaan myös tekemään manuaalioitoa. Rahoitukseen meneville saataville on myös rakennettu erillinen ohjelmistorobotti, joka suorittaa osan näistä manuaalitoimenpiteistä. Sovittiin jatkopalaveri aiheeseen liittyen, missä tarkoituksena oli vielä käydä hieman tarkemmin tuon ohjelmistorobotin toimintaa.

Keskiviikko 23.3.2022

Tänään ohjelmassa on prosessikuvien ja muiden kaavioiden piirtämistä draw.io -työkalulla. Päätin aloittaa mallintamalla kohdeyrityksen koko organisaation eli kaikki 95 yhtiötä yhteen kaavioon. Tein tätä kaaviota koko päivän ja lisäsin siellä näkyville korteille myös yhtiöihin liittyviä tärkeitä tietoja kuten omistussuhteet ja toimitusjohtajan nimen.

Torstai 24.3.2022

Jatkoin heti aamusta eilen tekemääni työtä ja tarkistin joitain kaavion tietoja vielä kertaalleen, että kaikki on tullut kirjattua oikein. Tämän jälkeen tiistaina sovitun mukaisesti pureuduimme tarkemmin rahoitettujen asiakkaiden laskutukseen ohjelmistorobotin toiminnan osalta. Käytännössä ohjelmistorobotti vertaa rahoitusyhtiön meille maksaman laskun loppusummaa meidän rahoitusyhtiölle lähettämien laskujen summaan ja sen tiedon pohjalta täsmäyttää ja tarkastaa meidän ja rahoitusyhtiön välistä saldoa. Mikäli saldoissa on poikkeamia tuottaa ohjelmistorobotti näistä raportin rahoitustilille, joka sitten ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin, jotta saadaan saldot täsmäämään.

Ongelmana tässä toimintamallissa on se, että emme tällä hetkellä saa rahoitusyhtiöltä viitteellisiä suorituksia laskukohtaisesti vaan he tilittävät meille kootun summan kaikista heille lähetetyistä laskuista. Näissä koontimaksuissa ei ole tietoa siitä, mihin meidän lähettämiin laskuihin maksu kohdistuu ja tämän lisäksi koontimaksusta on vähennetty rahoituksen kustannuksia, joka omalta osaltaan vaikeuttaa täsmäytyksen tekemistä. Kirjasin tästä kehitysidean ylös, että pyrkisimme saamaan rahoitusyhtiöltä maksut viitteellisinä laskukohtaisesti ja erikseen laskun rahoituksen kustannuksista.

Perjantai 25.3.2022

Aloitin piirtämään kaavioita listattujen myyntireskontran keskeisimpien työnkulkujen osalta. Ensin lähdin mallintamaan asiakkaan lisäämisen ja asiakkaan tietojen muuttamiseen liittyvän työnkulkua, mutta työtä aloittaessani tajusin, että voisi olla paikallaan valita ja edes löysästi noudattaa kaavioiden piirtämisessä jotain yleistä mallia. Minulle aiemmin tuttuja yleisiä kaavioiden piirtämisessä käytettyjä malleja olivat UML ja BPMN. UML ei oman kokemukseni mukaan kovin hyvin taivu tällaisten liiketoiminnan työnkulkujen mallintamiseen, mutta BPMN -mallia (The Object Management Group,

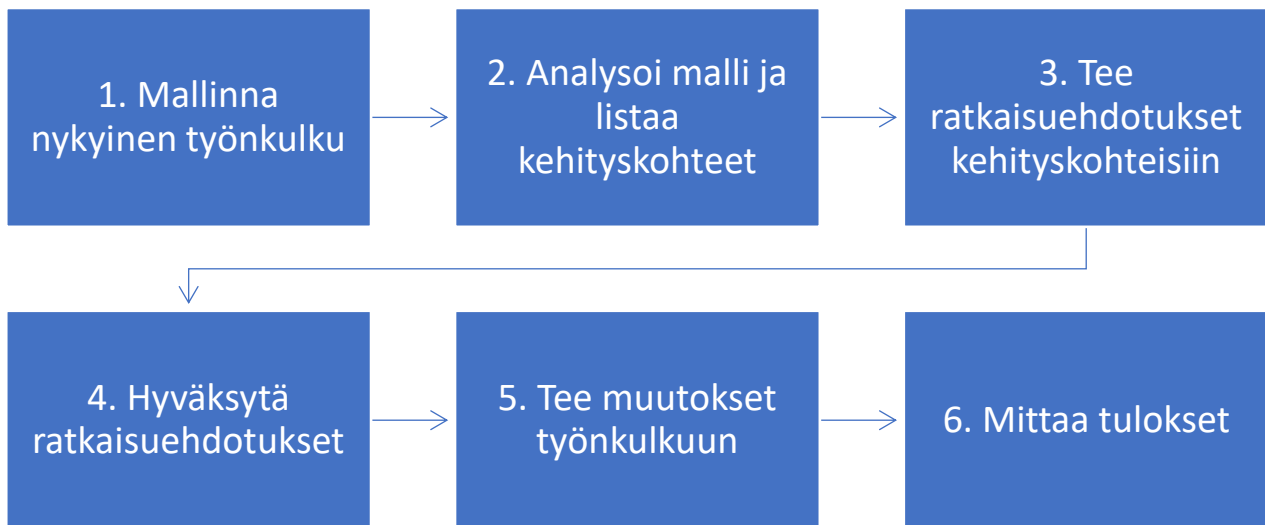
2014) voisi käyttää pohjana. Kävin heidän verkkosivuiltaan palauttamassa mieleen mallin yleisimmin käytetyt ja meidän työnkulkuun liittyvät kuvakkeet, jonka jälkeen aloin piirtämään kaaviota.

Mallia piirtäessäni kävin keskustelua meidän asiakkuudenhallintatiimin kanssa siitä, minkälaisia tietoja järjestelmään asiakkaista kirjataan ja miten työnkulku siellä etenee. Keskustelin myös meidän taloushallinnon järjestelmien kehitystiimin kanssa siitä kuinka tieto liikkuu asiakkuudenhallintajärjestelmästä ERP-järjestelmään ja mallinsin näiden järjestelmien väliset integraatiot kaavioon täydennettynä siirrettävien tietojen tietokenttien otsikoilla.

Viikkoanalyysi:

Erilaiseen valmistautumiseen, työkalujen asentamiseen ja asioiden selvittämiseen meni tällä viikolla reilusti aikaa. Oman työn tuottavuuden ja sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön kannalta on tärkeää kuitenkin pitää huolta siitä, että työvälineet tukevat tekemistä ja kommunikaatiota. Samalla on hyvä olla hereillä ettei liikaa otettaisi erilaisia työvälineitä ja ohjelmistoja käyttöön, koska joidenkin tutkimuksien mukaan siitä voi olla haittaa tuottavuudelle (Karr-Wisniewski and Lu, 2010).

Tällä viikolla pääsin palauttamaan mieleen BPMN -standardin (The Object Management Group, 2014) mukaisen tavan kaavioiden mallintamiseen. Aloin myös kartoittamaan erilaisia tapoja toiminnan kehittämiseen. Alkuperäinen ajatukseni oli toteuttaa kehitystyötä itselle järkeenkäyvällä mallilla (Kaavio 5), mutta totesin, että voisi olla paikallaan tutustua aiheeseen liittyvään teoriaan ja hyödyntää jo hyväksi todettuja ratkaisuja toiminnan kehittämisessä.



Kaavio 5. Toiminnan kehittämisen aihio

Tämä selvitystyö vei minut Six Sigman (Piirainen, 2021) ja muiden Lean -mallien maailmaan ja kävipä samalla ilmi, että itselle luontainen ajatus kehittää onkin aika lähellä toisen mailmansodan aikakaudella kehitetyn Kaizen -mallin (Breakout Platforms Inc, 2021) kulkua. Yhtenä nostona tähän kehitystyöhön selvityksestä poimin alunperin Theory of Constraints -kehittäjän (TOC Institute, 2021) Eliyahu Goldrattin CRT -menetelmän (Dr K. J. Youngman, 2022), josta näen, että voisi olla hyötyä erilaisten myyntireskontraan liittyvien pullonkaulojen tunnistamisessa. Ajatuksena metodissa on, että lähdetään ongelmallisesta lopputuloksesta käsin purkamaan siihen johtaneita tekijöitä ja lopulta jäljellä on ongelmalliseen lopputulokseen johtaneet juurisyyt.

Myyntireskontraan liittyvän asiantuntemuksen osalta ymmärryksen rahoitukseen siirtyvien saatavien osalta kasvoi merkittävästi. Tämän osalta työtä tulee vielä jatkaa rahoituspuolen asiantuntijoiden kanssa siinä vaiheessa kun, työnkulut ja rutiinit on tarkoitus mallintaa.

4.3 Seurantaviikko 3

Maanantai 28.3.2022

Viikko alkoi mukavasti siitä mihin perjantaina jäin eli asiakkaan lisäämiseen ja asiakkaan tietojen muokkaamiseen liittyvän työnkulun mallintamisesta. Uusin silmin työnkulun mallia katsoessani huomasin selkeitä puutteita kaavion ulkoasussa ja tarkkuudessa. Kun olin lopputulokseen tyytyväinen jatkoin tutkailemalla kalenteriin sovittuja tapaamisia ja suunnittelemalla loppuviikon ohjelmaa.

Lounaan jälkeen sain yhteydenoton meidän taloushallinnon kehitystiimin projektijohtajalta ja hän kertoi, että taloushallinnon ERP-järjestelmän uudistus olisi piakkoin käynnistymässä. Minua oli ajateltu projektiin mukaan siksi, että olen urallani ollut hyvin monissa ERP-käyttöönotoissa mukana joko avustamassa tai johtamassa hankkeita ja myös siksi, että voisin olla avustamassa myyntireskontraan liittyvien toimintamallien siirtämisessä sitten käyttöönoton hetkellä.

Loppupäivä menikin sitten erilaisiin taloushallinnon ERP-järjestelmiin tutustuesssa niiden ominaisuuksia vertaillen. Meidän yrityksen tarpeisiin soveltuvia järjestelmiä kyllä löytyi, mutta jonkin verran haasteita järjestelmän valintaan tulee haasteellisesta yhtiörankenteesta.

Tiistai 29.3.2022

Päivä alkoi yhteisellä palaverilla perintätiimin kehitysasiantuntijan kanssa. Kävimme läpi meidän luotonhallintaan liittyviä asioita, perintäkäytäntöjä sekä maksuliikennettä yleisellä tasolla. Tämän jälkeen keskustelimme Euler-vakuutuksesta, jonka avulla vakuutetaan yhtiömme saatavia asiakkailta. Käytännössä meillä on kaksi erilaista vakuutusta, joista toinen tulee Intrumilta meidän perintäkumppanilta ja toinen on sitten tämä Euler-vakuutus. Intrumin vakuutuksen piiriin kuuluvat saavat 30 000 euroon asti ja Eulerin vakuutukseen sitten siitä ylimenevä osuus.

Keskustelimme myös luotonvalvonnan kuukausittaisista rutiineista ja saatavien perintään liittyvistä yksityiskohdista. Yhtenä haasteellisena asiana nähtiin avoinna olevien saatavien raportoinnissa se, että tietoja joudutaan hakemaan yhtiökohtaisesti eikä mitään koko konsernin läpileikkaavaa koonti-raporttia ole saatavilla. Kirjasin tästä kehityskohteen ylös kehitysideat listalle.

Loppupäivän jatkoin taloushallinnon ERP-järjestelmien kartoituksen parissa.

Keskiviikko 30.3.2022

Tänään vuorossa on myyntireskontran seuraavan työvaiheen mallintaminen kaavioon. Asiakkaan perustamisen jälkeen seuraavaksi tulee asiakkaalle laskujen muodostaminen. Lasku voi olla normaali myyntilasku tai sitten kyseessä voi olla hyvityslasku. Tällä hetkellä näiden käsittelyssä on meillä selkeä ero sillä normaalien myyntilaskujen laskutusaineisto voidaan joko muodostaa automaattisesti tai sitten tehdä manuaalisesti, mutta hyvityslaskujen osalta lasku syötetään suoraan ERP-järjestelmään ilman laskutusaineistoa.

Valtaosa myyntilaskuista muodostuu siis suoraan konserniyhtiöiden omista järjestelmistä laskuaineistojen kautta automaattisesti. Näihin ei tarvitse työnkulussa tässä kohtaa kenenkään käyttää aikaa vaan ne siirtyvät integraatioiden kautta taloushallinnon ERP-järjestelmään mutkatta. Osa

myyntilaskuista tehdään kuitenkin käsityönä. Tässä mallissa laskuntekijä muodostaa laskutusaineiston käsin ja se sitten ajetaan ERPiin integraation kautta. Ja mikäli kyseessä taas on hyvityslasku niin tässä tapauksessa laskuttaja syöttää tiedot suoraan ERP-järjestelmään käyttämättä erillistä laskutusaineistoa. Koko päivän, monta kuppia kahvia ja muutaman puhelinkeskustelun eri asiantuntijoiden kanssa se vaati, mutta lopulta sain työnkulun mallinnettua kaavioon.

Torstai 31.3.2022

Aamupäivä menikin tänään taloushallinnon ERP-järjestelmäehdokkaan Workdayn demotilaisuudessa. Workday edustajat esittelivät miten Workdayn järjestelmässä taloushallinnon eri osa-alueiden työnkulut on ajateltu toimivan ja kuinka ne nivoutuvat yhteen saumattomaksi käyttökoke-mukseksi. Demon aikana meillä oli mahdollisuus esittää omaan työtehtävään liittyviä kysymyksiä. Tavoitteena demo-tilaisuudessa oli ymmärtää miten esitelty järjestelmä toimisi juuri omalla vastuualueella ja kirjata ylös mahdollisia puutteita ja lisäkysymyksiä järjestelmähankinnasta vastaaville henkilöille. Saimme hyvän käsityksen siitä miten toiminnot yleisellä tasolla tässä järjestelmässä hoituvat, mutta tarkemman käsityksen saamiseksi siitä miten järjestelmä toimisi juuri myyntireskontraan liittyvissä työnkuluissa meidän liiketoiminnassamme tulisi ottaa uusi demo ja käydä ni-menomaan tätä osa-aluetta koskevia aiheita läpi.

Iltapäivällä, otin uudelleen tarkasteluun eilisen laskun muodostuksen työnkulun ja huomasin siinä joitain puutteita laskutusaineiston osalta. Esimerkiksi minulta oli jäänyt dokumentoimatta tietue-tasolla tiedot, jotka laskuista tarvitaan aineiston muodostamiseksi. Laskun muodostamiseen vaadi-taan laskulle otsikkotason tietoja kuten viitenumero, asiakasnumero, kirjauspäivä, maksuehto, jne. Otsikkotietojen lisäksi tarvitaan laskurivikohtaisia tietoja kuten riviselite, yksikköhinta, määrä, toimi-tuspäivä, ALV kirjausryhmä, dimesiotiedot, jne. Sain nämä onneksi selvitettyä ja iltapäivän aikana dokumentoitua työnkulkuun.

Perjantai 1.4.2022

Tämä päivä oli varattu myyntireskontran seuraavan työnkulun kuvaamiseen. Aamupäivä oltiin va-rattu yhdessä kehityspäällikön kanssa laskun lähetykseen liittyvien asioiden selvittämiseen ja työ-vaiheiden dokumentointiin. Kun kävimme tilannetta läpi huomasin nopeasti, että toiminnassa on mahdollisesti turhaan riskejä ja työmäärää lisääviä työvaiheita. Yksi näistä oli se, että laskuja myös lähetetään käsin.

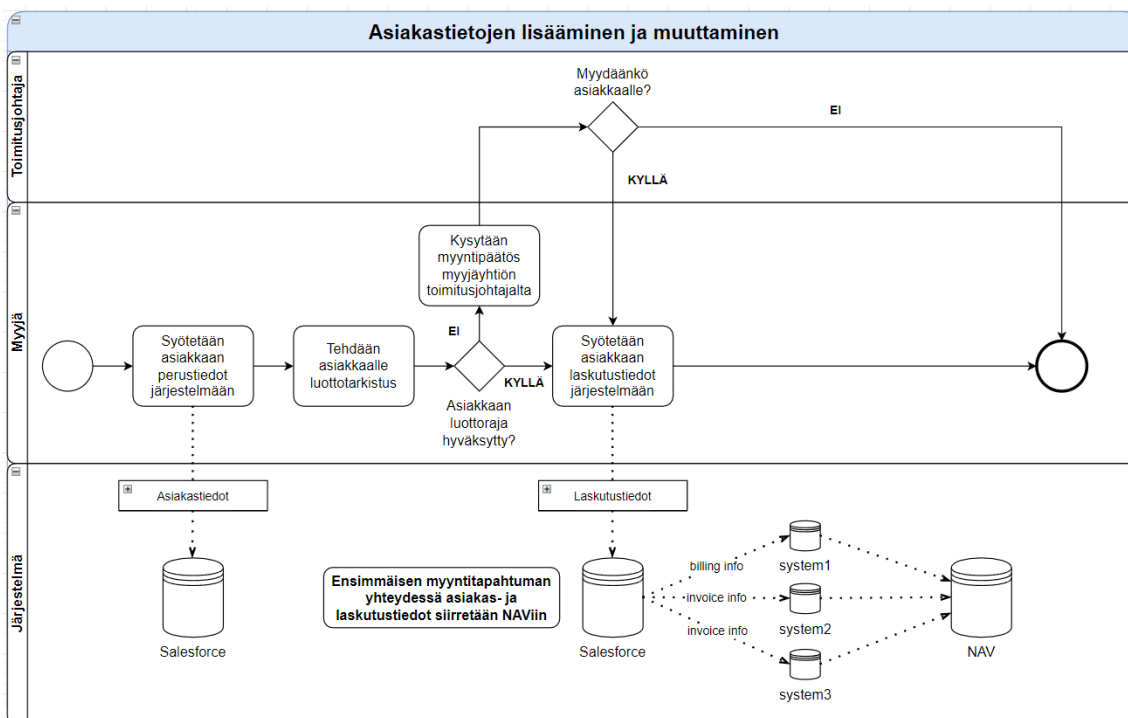
Toinen haaste laskujen lähetyksessä on rahoitusyhtiölle lähtevät laskut. Normaali myyntilasku läh-tee vain asiakkaalle ja sen käsittely on hyvin yksinkertaista, mutta rahoitettujen saatavien osalta lasku tulee asiakkaan lisäksi lähettää rahoitusyhtiölle ja tämä aiheuttaa hieman monimutkaisuutta työnkulkuun.

Iltapäivällä jatkoin tapaamisemme pohjalta työnkulun mallintamista kaavioon ja tässä yhteydessä kirjasin myös kehitysideoihin tuosta manuaalisesta laskunlähetyksestä luopumisen. Meillä on ERP-järjestelmässä automaattiset työjonot laskujen lähetykseen eikä pitäisi olla mitään syytä tehdä tuota toimenpidettä manuaalisesti. ERP-järjestelmästä laskuaineisto lähtee laskunlähetystä hoitavan palvelukumppanin Pageron järjestelmään, mistä he toimittavat laskun asiakkaalle, joko sähköisenä tai paperisena laskuna. Näiden lisäksi meillä on joitain asiakkaita, jotka haluavat laskut sähköpostilla ja näitä erikoistarpeita varten meillä on omassa ERP-järjestelmässä mahdollisuus toimittaa laskut sähköpostilla, joten Pageroa ei ole tähän kuvioon sotkettu mukaan.

Viikkoanalyysi

Yhtenä päätavoitteenani tälle opinnäytetyölle on ollut oppia myyntireskontran toiminta kohdeyrityksessä läpikotaisin. Tällä viikolla tämä osaaminen on karttunut hurjasti ja ymmärrän nyt miten asiakkaat perustetaan meidän järjestelmiin, kuinka tiedot välittyvät ERP-järjestelmään, miten laskuja tehdään siellä ja kuinka ne lopulta lähtevät meiltä asiakkaalle.

Toisena tavoitteena minulla on ollut vahvistaa osaamistani siten, että osaan dokumentoida myyntireskontraan liittyvät toimintamallit, rutiinit, järjestelmät ja sidosryhmät. Kuluneella viikolla olen ottanut aimoharppauksia eteenpäin työnkulkujen mallintamisessa (Kaavio 6), olen tutustunut paremmin toimintaan liittyviin eri sidosryhmiin ja kirjannut ylös toiminnan päivittäisiä, viikoittaisia ja kuukausittaisia rutiineja.



Kaavio 6. Asiakastietojen lisäämisen ja muuttamisen työnkulku.

Kolmantena tavoitteenani on ollut, että osaan tunnistaa toiminnan kehityskohteita ja tehdä niihin liittyviä ratkaisuehdotuksia. Ymmärryksen kasvaessa näitä ideoita tulee kokoajan enemmän. Tällä viikolla kirjasin jo kourallisen kehityskohteita listalle. En vielä osaa valtaosaan ehdottaa minkälaisia ratkaisuja, mutta uskon myös tässä kehittyväni seuraavien viikkojen aikana. Haluan myös olla itseleni siten armollinen, että ryhdyn näitä ratkaisuehdotuksia pohtimaan vasta, kun nykyiset toimintamallit on saatu kuvattua.

Ehkä yhtenä tärkeänä nostona tuleville viikoille on se, että käyttäisin tekemisen sijaan hieman enemmän aikaa suunnitteluun ja esiselvityksiin. Esimerkiksi tässä työnkulkujen kuvaamisessa huomasin sen, että käytettyäni aikaa tutkittujen ja testattujen menetelmien mieleenpalauttamiseksi oli lopputulemana seuraavat tekeleet selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä, joita pystyisi asiaan tai yritykseen vihkiytymätönkin helposti tulkita.

Tämän viikkoanalyysin lopuksi vielä yksi kysymys jäi mieleen kummitelemaan kuluneelta viikolta. Kuinka iso merkitys ERP-järjestelmän ominaisuuksilla tai soveltuvuudella itseasiassa on myyntireskontran toimintaan? Pelkkä ajatus siitä, että meillä ei olisikaan ERP-järjestelmää käytössä sai minussa aikaan paniikinomaisia tunteita.

Tätäkin aihetta on jonkin verran tutkittu ja tässä International Journal of Business and Managementin artikkelissa (O' Mahony and Doran, 2008) todettiin, että haastatteluun osallistuneet pitivät ERP-järjestelmää elintärkeänä yrityksen liiketoiminnan tulevaisuudelle. Tärkeimpinä ERP-järjestelmän hyötyinä artikkelissa nostettiin esiin parantunut tehokkuus, reaaliaikaisuudesta saavutettu etu liiketoiminnalle, kansainvälisessä liiketoiminnassa paremman tiedon välityksen, järjestelmän tuoman ajan säästön ja nopeuden sekä erilaiset lisätoiminnallisuuksien hyödyt, joita järjestelmä mahdollistaa.

Samassa artikkelissa todettiin, että tutkimuksen kohteena ollut yritys toimi aikaisemmin vähemmän integroituneen ERP-järjestelmän varassa, jonka seurauksena liiketoimintaa varten oli jouduttu kehittämään lukuisia ERP-järjestelmästä erillisiä ala-ohjelmistoja toiminnan kehittämiseksi. Tämä tukee omaa ajatusta siitä, että ERP-järjestelmän laadulla ja soveltuvuudella liiketoiminnan tarpeeseen on merkittävä vaikutus. Puhumattakaan siitä, että ilman ERP-järjestelmää taloushallinnon tuottavuus romahtaisi ja ajankäyttö kasvaisi merkittävästi.

4.4 Seurantaviikko 4

Maanantai 4.4.2022

Päivän aluksi pohdin hieman, mitä kaikkea olisi hyvä saada tällä viikolla tehtyä. Meillä on vielä ainakin laskujen lähetyksen työnkuluja, jotka vaativat huomiota. Sen lisäksi tulisi mallintaa maksuliikenteeseen, kirjanpitoon ja täsmäytykseen liittyviä asioita sekä mahdollisesti sieltä syventää vielä ymmärrystä perintään ja joihinkin erikoistilanteisiin. Tämän jälkeen voisimme siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli kehitysideoiden listaukseen ja ratkaisuehdotusten toteutukseen. Tässä vaiheessa tärkeää olisi, että minulla on selvillä ne henkilöt ketkä osallistuisivat ideointiin, ratkaisuiden suunnitteluun ja toteutukseen. Jos tällä viikolla pääsisimme mahdollisimman pitkälle nykytilanteen kuvaamisen kanssa voisimme ensi viikolla aloittaa työn kehitysideoiden parissa.

Tarkennettuani projektisuunnitelmaa ja viikon aikatauluja olikin meillä taloushallinnon ERP-järjestelmäprojektin kick-off tapaaminen. Kick-offissa käytiin läpi projektin resursointi ja aikataulut yleisellä tasolla. Loppupäivän vietin sitten tarkentaen laskunlähetykseen liittyvää työnkulkua.

Tiistai 5.4.2022

Tänään päivä alkoi laskunlähetykseen liittyvän työnkulun parissa. Tämä työnkulku onkin osoittautunut hyvin haasteelliseksi mallintaa manuaalisesti tehtävien työvaiheiden takia. Tein nyt sellaisen ratkaisun, että eriytin työnkulusta tuon manuaalisen osan omaan kaavioonsa ja siten sain kuvattua nykytilanteen selkeimmin. Tästä jäi nyt edelleen uupumaan asiakkaille sähköpostilla lähetettävät laskut, mutta lisää sen vielä jossain vaiheessa. Nyt on pakko tehdä jotain muuta välillä ja palaan tähän sitten tuorein silmin hieman myöhemmin.

Työ jatkui tästä myyntireskontran kehityspäällikön kanssa toisen viikoitaisen palaverimme merkeissä. Tällä kertaa vuorossa oli maksuliikenteen työnkulkujen mallintaminen kaavioon. Maksuliikenteessä meillä on käytössä viitteellisten maksujen osalta taloushallinnon ohjelmistorobotti, joka tuottaa yhtiökohtaisen raportin tiliöinneistä. Näitä raportteja kirjanpitäjät sitten tarkistavat. Prosessi kuitenkin alkaa siitä, että meille tulee rahaa pankkitilille. Pankista suoritukset siirtyvät kerran päivässä n. 6.30 Nomentia nimiseen järjestelmään, jossa kirjanpitäjä käy määrittämässä tiliöintisäännöt suorituksille. Nomentiaasta viitteelliset saatavat tiliöidään ja siirretään ERPiin ohjelmistorobotin toimesta. Viitteettömät maksut tiliöidään käsin ja siirretään ERPiin kirjanpitäjän toimesta. Tämän lisäksi kirjanpitäjät tarkkailevat ohjelmistorobotin toimintaa ja sen tuottamia raportteja. Mikäli raporteilla on tarkistettavaa hoitavat kirjanpitäjät nämä rivit sitten käsipelillä ERPiin.

Keskiviikko 6.4.2022

Tänään jatkettiin Nomentian parissa heti aamusta. Keskustelimme mahdollisuudesta poistaa Nomentia kokonaan maksuliikenteen työnkuluista. Tämä vaatisi pankilta riittävän hyvät rajapinnat, jotka voidaan kytkeä meidän ERP-järjestelmään. Todettiin, että nykyiseen ERP-järjestelmään tämä

ei ole mahdollista, mutta uutta järjestelmää hankittaessa tämän voisi asettaa yhdeksi vaatimukseksi. Tämä säästäisi merkittävästi rahaa ja samalla yksinkertaistaisi työnkulkua huomattavasti. Kirjasin tästä kehitysidean ylös.

Jatkoimme keskustelua haasteista joita on ilmennyt rahoitusyhtiön kanssa tehdyssä yhteistyössä ja pohdimme, minkälaisia vaihtoehtoja meillä olisi päästä parempaan tilanteeseen tässä. Haasteena nykyisen rahoitusyhtiön kanssa on ollut se, että he tilittävät rahoitetut saatavat yhdellä maksulla meille ja tästä maksusta on vähennetty rahoituskuluja ja mahdollisesti luottolimiitin ylittäviä saattavia. Rahoitusyhtiöltä on luvattu parannuksia toimintaan, mutta edelleenkin sieltä ei ole saatu kuluja omalle laskulleen tai laskukohtaisia viitteellisiä suorituksia. Muutenkin yhteistyö heidän kanssaan on ollut haasteellista, koska he eivät ole olleet valmiita kehittämään toimintaa näiltä osin. Meillä on tiedossa toinen rahoitusyhtiö, jonka kanssa vastaavia ongelmia ei olisi. Heiltä saataisiin suoritukset laskukohtaisesti viitteineen ja myös kululaskut erikseen. Pohdittiin mahdollisuutta vaihtaa rahoituskumppania ja keskusteltiin myös siitä voitaisiinko parantaa omaa neuvotteluasemaa heidän suuntaan, jotta yhteisen toimintamallin kehittäminen alkaisi myös heitä kiinnostaa. Sovittiin, että kerätään hieman lisätietoa asian vaikutuksista meille ja esitellään sitten löydökset konsernin talousjohtajalle.

Torstai 7.4.2022

Aloitin päivän selvittämällä taloushallinnon eri tiimien kehitysasiantuntijoita ja muita henkilöitä ketkä olisivat avainasemassa, kun uusia toimintamalleja suunnitellaan. Tapani mukaan piirsinkin tämän kaavionaikymään, jossa jokaisessa tiimissä on kehitysasiantuntijan lisäksi vähintään kaksi asiantuntijaa vastuualueittain. Tämän avulla voimme sitten osallistaa muista tiimeistä mukaan henkilöitä myyntireskontran prosessikehitykseen niiltä osin kuin muokattava työnkulku heitä koskee.

Loppupäivän aikana jatkoin pohdintaa siitä, miten voisimme lähteä selvittämään kehitysideoiden ja kirjattujen ongelmien listaa. Tämän lopputuloksena löysin työkalupakkiin muutamia jo happotestattuja työkaluja, mitkä voisivat soveltua meidän käyttöömme. Nähtäväksi jää mitä muut projektiin osallistuvat ovat mieltä, kun päästään niitä testaamaan

Perjantai 8.4.2022

Myyntireskontraan liittyvistä keskeisistä työkuluista on vielä perintä ja täsmäytys kuvaamatta. Näiden kimppuun hypätään sitten ensi viikolla. Tämä johtuu siitä, että olen saanut jo hienoisen yllänostuksen BPMN symboleista ja vuokaavioista. Piirtämisen sijaan keskityin tänään myyntireskontralle tärkeiden tietojen lähteisiin. Mitä tietoja tarvitsemme asiakkaista, laskuista ja suorituksista, jotta homma toimii ja missä on näiden tietojen totuuden lähde. Toimivien järjestelmämuudistusten

taustalla on kyky ymmärtää tietoon liittyvä kokonaisuus ja sen pohjalta tehdä hyviä valintoja siitä, missä mitäkin tietoa on järkevin muokata, tallentaa tai poistaa.

Myyntireskontraan liittyy useita eri tietojärjestelmiä ja tiedon lähteitä on jonkin verran. Toimintamallien kehityksen ja uuden ERP-järjestelmän käyttöönoton kannalta on tärkeää ymmärtää tämä kokonaisuus hyvin. Meillä on asiakastietoja CRM-järjestelmässä ja laskutustietoja konserniyritysten omissa ERP-järjestelmissä. Näitä tietoja hyödynnämme taloushallinnon palveluiden tuottamisessa erillisessä taloushallinnon ERP-järjestelmässä. Taloushallinnon ERP-järjestelmään tietoja tulee näiden lisäksi ulkoisilta palvelukumppaneilta kuten pankeilta, rahoituslaitoksilta ja perintäyhtiöiltä. Lisäksi taloushallinnon järjestelmään syötetään tietoa, kun laskuja lähetetään, suorituksia saadaan ja näitä kirjataan kirjanpitoon. Järjestelmä toimii näin ajantasaisena tiedonlähteenä lähetettyihin laskuihin, saatuihin maksuihin sekä kirjanpidon tietohin.

Viikkoanalyysi

Tällä viikolla eniten päänvaivaa aiheutti laskunlähetyksen työnkulut. Laskun lähettämiseen liittyvää monimutkaisuutta lisää merkittävästi se, että sitä voidaan tehdä useammalla eri tavalla ja useissa eri järjestelmässä. Lisäksi siihen liittyy muita erityispiirteitä kuten hyvityslaskut ja muut epäsäännölliset laskutapahtumat joita tehdään käsityönä. Myös taloushallinnon eri henkilöiden välillä on erilaisia toimintatapoja ja jokainen tekee tätä työtä hieman omalla tyylillään ja suosii käsityötä joissain työn vaiheissa. Puhumattakaan siitä miten eri konserniyrityksissä laskuaineistoa sitten käsitellään – jokainen tyylillään.

Pohtiessani tätä prosessia ja sen haasteita mietin sitä miten tällaiseen tilanteeseen on ajauduttu ja miksi prosessi vaikuttaa kovin tehottomalta? Serena Gibbons kirjoitti Forbsin artikkelissaan (Gibbons, 2020), että hälytyskellojen pitäisi soida viimeistään siinä vaiheessa, kun teet jotain yhtä ja samaa tehtävää käsin useita kertoja päivässä tai viikossa. Kuten tässä laskutuksen prosessissa meillä, tuon ajan voisi käyttää paremmin ja johonkin tuottavempaan tekemiseen. Artikkelissaan hän myös nostaa esiin haasteellisia prosesseja, jotka ovat liian monimutkaisia ja vaativat useita vaiheita tai varmistuksia. Myös tämä pätee meillä tähän laskutusprosessiin. Ei siis ihme, että myös minun silmääni työnkulku vaikuttaa tehottomalta. Emme myöskään ole ainoa yritys maailmassa, joka kärsii laskutukseen liittyvästä manuaalisen työn taakasta. OnePollin tekemän tutkimuksen mukaan laskujen tai maksujen manuaalinen käsittely nousi yhdeksi viidestä pääalueesta, missä tehottomuutta esiintyi (Reynolds, 2019).

Miten meillä on sitten päädytty tällaiseen tilanteeseen? Syitä lienee useampia. Esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa on pitkään hyödynnetty liiketoimintaprosessien mallintamista ja sen avulla toiminnan kehittämistä (Gilbreth and Gilbreth, 1921) pisimpään. Tämän jälkeen mallia on ryhdytty

laajemmin soveltamaan myös muilla toimialoilla, mutta tästä huolimatta ei toiminnan kehittämistä välttämättä aina tehdä prosessilähtöisesti. Ja vaikka tehtäisiin niin näihin prosesseihin ei aina sovelleta jatkuvan kehittämisen periaatteita, jolloin ne ajan mukaan happanevat väkisinkin. Meillä ei esimerkiksi taloushallinnossa ole ISO 9001 sertifiointia (iso.org, 2022) tai toimintamallia käytössä vaan ennemminkin toimintaa on kehitetty pisteluontoisesti siinä vaiheessa, kun epäkohtia on havaittu.

Voi myös olla, että laskutuksessa on ajateltu tämän manuaalisen työvaiheen vievän vain vähän aikaa ja olevan sen verran triviaali ettei ole nähty sen vaikutuksia laajemmalti ja siksi pidetty automoimista järkevänä (Gava, 2019). Oli syy mikä hyvänsä niin nyt on korkea aika tarkastella tätä toimintamallia uudelleen ja ehdottaa siihen parannuksia. Sama koskee myös muita taloushallinnon toimintamalleja, koska isoa osaa niistä ei ole kunnolla tarkasteltu meillä pitkään aikaan.

Toinen merkittävä havainto tältä viikolta liittyi meidän maksuliikenteeseen. Myös tässä työvaiheessa on paljon käsityötä ja siksi näen sen erityisen hyvänä kehityskohteena. Maksuliikenteeseen liittyy myös useita eri järjestelmiä sekä meille kehitetty ohjelmistorobotti. Ohjelmistorobotin tehtävä tässä työnkulussa on tiliöidä ja siirtää viitteelliset suoritukset Nomentian järjestelmästä meidän taloushallinnon ERP-järjestelmään. Ennen ohjelmistorobotin käyttöönottoa tämä työ tehtiin käsin. Tämän lisäksi käsin tehdään edelleen tiliöintisäännöt Nomentiaan, viitteettömien maksujen tiliöinti ja siirto sekä robotin raportilla tarkistettavaksi nostetut suoritukset. Vaikka ohjelmistorobotti helpottaa merkittävästi kirjanpitäjien työtä ei se automaattisesti tarkoita sitä, että se olisi oikea tapa ratkaista asia. Pääsääntöisesti tehotonta prosessia ei kannata automoida vaan se tulisi ensin järkevöittää ja sitten pohtia tarvitaanko vielä robotiikkaa tai muuta automaatiota (Davenport and Brain, 2018). Tähän liittyen meidän tulee ainakin kriittisesti pohtia voisimmeko hoitaa asian jotenkin paremmin esimerkiksi ERP-järjestelmän työnkuluilla tai muilla toiminnallisuuksilla.

Kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen viikko takana. Olen iloinen siitä, että minun osaamiseni ja tietämykseni myyntireskontran toiminnasta on kasvanut merkittävästi kuluneiden päivien aikana ja olen voinut toiminnallani auttaa nostamaan mahdollisia kehityskohteita esiin. Paljon heräsi viikon aikana myös kysymyksiä ja pohdintaa siitä, miten asioita tulisi ratkaista ja miten voisimme toimintaa parantaa. Pakostikin mieli alkaa jo työtä tehdessä harhailemaan siihen suuntaan, että ideoi ja heittelee ilmaan ratkaisuehdotuksia vaikka niiden aika ei ihan vielä ole. Haluan ensin ymmärtää kokonaisuuden hyvin, jotta voidaan päättää mihin kehitysideoihin keskitymme. Toivon myös, että tekemämme ratkaisuehdotukset lopulta nivoutuvat yhteen ja voidaan nähdä, miten ehdotetut parannukset vaikuttavat koko toimintapaan.

Tällä viikolla emme saaneet vielä kaikkien työnkulkujen osalta nykytilannetta valmiiksi, joten tästä jää edelleen tehtävää seuraavalle viikolle. Pidän kuitenkin tärkeänä kuvata nykyinen tilanne huolella. Ehkäpä ensi viikon loppupuolella pääsemme sitten kehitysideoiden ja ratkaisuiden pariin.

4.5 Seurantaviikko 5

Maanantai 11.4.2022

Viikko alkoi mukavasti tietohallinnon kaksituntisella kuukausipalaverilla, missä käytiin läpi päivän polttavat aiheet ja käynnissä olevien projektien katsaus. Tästä jatkettiin sitten lounaan jälkeen ERP-järjestelmän hankintaan liittyvällä projektipalaverilla ja päivän kruunasi sitten pakollinen GDPR-koulutus ja sen päätteeksi lyhyt testi opituista asioista. Tänään ei ollut aikaa varsinaisesti paneutua myyntireskontran kehityshankkeen syövereihin. Huomenna onneksi on päivä uusi.

Tiistai 12.4.2022

Tänään ensimmäisen viikkopalaverimme yhteydessä ryhdyimme mallintamaan perintään liittyvää työnkulkua. Ajattelimme, että kyseessä voisi olla nopea ja simppele kaavio, koska ison osan prosessista hoitaa kumppanimme Intrum. Toisin kuitenkin kävi. Ensinnäkin yritysasiakkailta on erilaiset perintäsäännöt ja lait kuin kuluttaja-asiakkailta. Kuluttajien saatavat menevät perintään vasta 30 päivän kuluttua alkuperäisen laskun eräpäivästä, kun taas yritysasiakkaiden saatavat siirtyvät perintään jo 10 päivän kuluttua laskun eräpäivästä. Toisekseen perinnän osalta ERP-järjestelmässä on käytetty ketjutettuja automaattisia työnkulkuja. Hyvää nykyisessä toimintamallissa on, että manuaalisesti tehtävää käsityötä tulee ainoastaan niissä tapauksissa, kun asiakas reklamoi saatavasta tai meillä on jokin erikoisryhmään kuuluva asiakas.

Saatavien perintään liittyy myös hyvin paljon erilaisia poikkeuksia ja poikkeuksen poikkeuksia. Esimerkiksi tilanne voi olla niin, että asiakas ei ole saanut syystä tai toisesta alkuperäistä laskua tai maksumuistutuksia. Lopulta perintäyhtiö saa asiakkaan kiinni ja hän reklamoi perintäsaatavasta, jolloin homma alkaa alusta meidän järjestelmässä. Lopputuloksena voi myös olla tilanne, että saatava riitautetaan, jolloin sitä haetaan käräjäoikeutta myöden. On myös ollut tapauksia, missä asiakas on mennyt konkurssiin ja saatavia on sitten peritty pesähoitajalta. Näissä konkurssitapauksissa harvoin saadaan koko saatavaa, koska velkojia on yleensä paljon eikä yrityksen varat riitä maksamaan kaikille velkojille. Asiakkaan konkurssiin liittyvien saatavien vakuutukset voivat nousta arvoon arvaamattomaan. Eräässä tällaisessa tapauksessa saimme vakuutusyhtiöltä yli 100 000 euron korvauksen saatavaan maksun omavastuuosuuden jälkeen.

Päätimme kuitenkin, että tässä myyntireskontran prosessissa emme uppoudu ihan näin syvälle perinnän syövereihin vaan päätämme prosessin joko siihen, että saatavasta tulee suoritus tai siitä kirjataan luottotappio. Myyntireskontran kannalta ei ole olennaista lähdetäänpö saatavaa riitauttamaan tai minkälaisia toimenpiteitä lopulta tehdäänkään asian käsittelemiseksi.

Päivän päätteeksi sitten tein hieman suunnitelmaa siitä miten voisimme kehitysideoita lähteä käsittelemään, kun nykytilanne on saatu riittävällä tasolla kuvattua.

Keskiviikko 13.4.2022

Tänään vuorossa oli meidän Tech-osaston kesän kick-off tilaisuus ja tiimi-iltapäivä. Näiden tilaisuuksien lomassa minulla oli muutama tunti aikaa keskittyä omaan päivittäiseen työhön. Tämän kaksituntisen käytin mallintamalla saatavien täsmäytykseen liittyvää kaaviota. Tässä työnlulussa kirjapitäjä hakee pääkirjanpidon tapahtumat meidän ERP-järjestelmästä tai datakuutiosta Exceliin. Tässä raportissa hän näkee kaikkien yhtiöiden kokonaistilanteen ja hän tarkistaa Excelissä erilaisilla menetelmillä täsmäävätkö yhtiökohtaiset summat. Mikäli summat täsmäävät ei tarvitse tehdä toimenpiteitä sen yhtiön kohdalla, mutta usein tapahtumista löytyy sitten eroavaisuuksia joistain yhtiöistä. Kun eroja löytyy, poraudutaan ERP-järjestelmässä tarkemmalle tasolle selvittämään sitä, mistä erot johtuvat ja etsitään Exceliin viedyiltä raporteilta poikkeavat kirjaukset.

Kun kirjaus tai kirjaukset on löydetty tehdään tarkempi tapahtumakohtainen selvitys, jossa haetaan kirjaukselle syytä kirjauksen tehneeltä taholta. Usein tämä on joku taloushallinnon henkilö, mutta on myös mahdollista, että kirjaus on muodostunut jonkin järjestelmän toimesta, jolloin selvitystyötä pitää laajentaa automaattisiin työnlulkuihin. Lopulta, kun on ymmärretty miksi jokin kirjaus on väärin tai mikä ongelma taustalla onkaan, voidaan tehdä korjaus yhtiön pääkirjanpitoon muistiotositteella. Korjauksien jälkeen tarkistetaan, että kokonaissumma täsmää. Mikäli summa ei vieläään täsmää etsitään sitten uutta mahdollista virhettä kunnes kaikki rivit ja yhtiöiden tapahtumat täsmäävät kirjapidossa. Tähän työnlulkuun minulla jäi vielä hieman selvitettävää enkä täysin ole tyytyväinen siihen miltä kaavio näyttää tämän kaksituntisen jälkeen.

Torstai 14.4.2022

Aamu alkoi yhtiön "Strategia Live" -tapahtumalla. Tapahtumassa keskusteltiin siitä miten haluamme paremmin palvella asiakkaitamme ja mihin suuntaan aiomme toimintaamme kehittää loppuvuoden aikana. Digitaalisuus ja tiedon reaaliaikaisuus on selkeästi iso teema meillä strategisella tasolla ja tämä tulee näkymään myös taloushallinnon tuottamissa palveluissa.

Tapahtuman jälkeen jatkoin täsmäytykseen liittyvän työnkulun parissa selkeyttäen ja tarkentaen työnkulkuun liittyviä yksityiskohtia. Jatkoin tästä selkeyttämällä muutamia aiemmin tekemiäni työnkulkuja, koska huomasin, että olin paikoin käyttänyt hieman erilaisia objekteja ja merkintätapoja kaavioissa. Mielestäni on tärkeää noudattaa yhteinäistä ulkoasua ja merkintätapaa kaavioissa, jotta kokonaisuus säilyy selkeänä läpi prosessikuvien.

Viikkoanalyysi

Tämä viikko oli aika rikkonainen päiväkirjan koostamisen osalta, koska pitkäperjantai oli pyhäpäivä ja aikaa kului viikolla myyntireskontran kehitysaiheiden sijasta aika paljon yleiseen kommunikaatioon, sidosryhmien kanssa työskentelyyn ja tapahtumiin yhtiön tavoitteista ja tulevaisuuden näkymistä. En tarkoita, että strategiasta keskusteleminen tai viestintä sidosryhmien kanssa olisi jotenkin hukkaan heitettyä aikaa. Päinvastoin, mielestäni selkeä strategia ja hyvä kommunikaatio on avainasemassa yksilön, tiimin tai yrityksen menestykselle. Ilman puhetta ja kommunikaatiota harvoin syntyy uusia innovaatioita tai tapahtuu kehitystä. Kuten Gary Hamel kirjansa "The Future of Management" esipuheessa toteaa vapaasti suomennettuna: "Pitkäaikaisen liiketoiminnan kehityksen polttoaineena toimivat uudet tavat hyödyntää lahjakkuutta, kohdentaa resursseja ja rakentaa strategioita" (Hamel, 2007). Halusin omalla kommentillani lähinnä selventää, että konkreettisia tuloksia juuri myyntireskontran kehityshankkeeseen tällä viikolla tuli hieman laihanlaisesti.

Sain kuitenkin uusia kaavioita nykyisistä työnkuluista koostettua viikon aikana ja opin huomattavasti täsmäytyksen ja perinnän toimintamalleista kohdeyrityksessä. Tuntuu siltä, että joka kerta, kun uppoudun johonkin osa-alueeseen, opin aina jotain uutta. Tällä viikolla yksinkertaiselta vaikuttavat kokonaisuudet yllättivät monimuotoisuudellaan ja syvemmälle pureuduttaessa lisäsivät omaa osaamista ja ymmärrystä aihealueeseen. Hienoa oli myös tällä viikolla se, että vaikka substanssi-puolella jäi anti hieman laihaksi, niin kollegoiden ja sidosryhmien kanssa tapaamiset muissa asioissa varmasti helpottaa kommunikaatiota jatkossa. Kummasti Teams-puheluun vastaaminen helpottuu, jos on hetki sitten juteltu omista ja lapsien harrastuksista kahvin äärellä ihan livenä.

Tajusin juuri tätä kirjoittaessani, että kuluneen kahden vuoden aikana valtaosa ajasta on kulunut Microsoftin Teams -etätyöympäristössä ja tällainen paikanpäällä ihmisten kohtaaminen on itseasiassa aika poikkeuksellista. Tästä oivalluksesta tuli sellainen nopea herätys siihen, että omat työtavat, työkalut ja viestintätavat ovat kyllä muuttuneet COVID-19 pandemian alkamisen jälkeen hyvin merkittävästi. Ennen pandemiaa tein toimistolla työtä n. 70 prosenttia työajasta ellen enemmänkin ja nykyään luku on lähempänä 5 prosenttia. Oma kokemukseni näyttäisi olevan linjassa tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen kanssa, missä säännöllisesti kotoa työskentelevien osuus on kasvanut informaatio ja viestintä -toimialalla vuoden 2019 n. 31 prosentista vuoden 2022 n. 75 pro-

senttiin pandemian aikana (Tatu Leskinen, 2022). Myös etätyökaluista Microsoft Teamsia on käytetty selvästi enenevässä määrin pandemian alun jälkeen 2019 alkaen (Statista, 2022). Täytyy olla tyytyväinen, että kotoa löytyy hyvät verkkoyhteydet ja muut tekniset apuvälineet ovat kohdallaan työn tekemiseen.

4.6 Seurantaviikko 6

Tiistai 19.4.2022

Työviikko alkoi poikkeuksellisesti tiistaina, sillä maanantai oli pyhäpäivä. Aamun ensimmäisessä palaverissa ryhdyimme jatkojalostamaan maksuliikenteen ja täsmäytyksien työnkuluja rahoitettujen saatavien osalta yhdessä myyntireskontran kehityspäällikön kanssa. Hetken läpikäynnin jälkeen päätimme kutsua mukaan rahoitettujen saatavien käsittelyyn erikoistuneen kirjanpitäjän varmistaaksemme, että kuvaamamme työnkulku vastaa nykyistä toimintamallia. Kun saimme työnkulun mielestämme oikein kuvattua, jatkoimme keskustelua toisesta rahoitettujen saatavien täsmäytykseen liittyvästä työnkulusta. Tämä toinen täsmäytystoimenpide tehdään useammin kuin pääkirjanpidon alatilin täsmäytys ja siinä käytetään hyväksi myös ohjelmistorobottia. Sovimme, että kuvaamme tämän työnkulun vielä, jotta ymmärrämme tarkemmin rahoitettuihin saataviin liittyvää työmäärää ja mahdollisia ongelmakohtia. Sovittiin seuraava palaveri tämän viikon torstaille.

Jatkoin päivää työnkuluja stilisoimalla. Tämä on välillä hyvin terapeutista ja pääsee samalla palauttamaan mieleen, mitä missäkin työvaiheessa oikein yksityiskohtaisesti tapahtuu. Monesti tätä työtä tehdessä huomaa myös jotain potentiaalisia kehityskohtia tai kenties herää jotain uusia kysymyksiä. Tänään itse jäin pohtimaan sitä voisimmeko päästä kokonaan eroon laskunlähettämiseen tarkoitetusta järjestelmästä uuden ERP-järjestelmän avulla ja voisiko tästä realisoitua meille hyötyä tai kustannussäästöä.

Keskiviikko 20.4.2022

Tänään jatkoin aamupäivällä tutustumista erilaisiin ongelmien selvittämiseen liittyviin työkaluihin ja metodeihin. Pureduin hieman syvemmälle aiemmin löytämäni CRT -metodiin katselemalla Youtubesta erilaisia videoita aiheesta ja tutustumalla aiheesta kertoviin verkkomateriaaleihin. Tavoitteenani on, että osaisimme hyödyntää tätä työkalua, kun alamme käsittelemään löytämiämme haasteita tai ei-toivottuja lopputuloksia.

Iltapäivällä lisäsin tekemiimme nykytoimintamallien kaavioihin punaisella värillä löytämämme potentiaaliset haasteet tai ei-toivotut lopputulokset ja vihreällä värillä kommentoin kaavioihin mahdolliset kehitysideat. Ajatuksena oli, että saisimme selkeän kuvan nopeasti katsomalla kaavioita, missä

kaikissa toimintamalleissa meillä on mahdollisesti kehitettävää. Lisäsin myös nyt listattuihin kehitysideoihin ja ongelmakohtiin osa-alueen, mihin idea tai ongelma liittyy (rahoitus, laskutus, perintä, jne). Tämän lisäyksen avulla listaa on helpompi käydä läpi ja ottaa mukaan myös eri osa-alueilta asiantuntemusta mukaan läpikäynteihin.

Torstai 21.4.2022

Aamupäivällä sukelsimme maksuliikenteen järjestelmän Nomentian pariin ja tarkastelimme järjestelmään liittyviä tietojen siirtoja meidän muihin järjestelmiin. Tällä hetkellä Nomentiaasta tarvitaan tietoa mm. ohjelmistoroboteille, raportointiin sekä kirjanpitoon. Tiedot haetaan Nomentian järjestelmästä automaattisesti ja tallennetaan meidän verkkoon tiedostoina muiden järjestelmien saataville. Kuvasimme tämän toimintamallin tulevia järjestelmähankkeita varten, jotta muutoksien vaikutuksia voidaan arvioida myös Nomentian osalta.

Tästä päivä jatkui rahoitettuihin myyntilaskuihin ja myyntihyvityslaskuihin liittyvien työnkulkujen parissa. Käytännössä tällä hetkellä rahoitettujen saatavien seuranta tehdään ihan päivittäin saldotarkistuksien avulla ja tämän lisäksi viikoittain sitten kirjanpidon täsmäytyksien yhteydessä. Rahoituslaskujen täsmäytys on tällä hetkellä täysin manuaalista. Kirjanpitäjä hakee yhtiökohtaisesti tilin saldon ERP-järjestelmästä ja rahoitusyhtiön järjestelmästä ja sitten vertaa näiden saldoa keskenään. Mikäli saldot täsmäävät rahoitusyhtiön ja meidän järjestelmien välillä ei ole tarvetta jatko-toimenpiteille. Mikäli saldoista kuitenkin löytyy eroja ryhtyy kirjanpitäjä tekemään tarvittavia tarkistuksia erotuksen syyn selvittämiseksi. Näissä tarkistuksissa selvitetään onko kaikki tilitykset tehty kirjanpitoon, onko hyvityslaskut kirjattu kirjanpitoon, onko kaikki laskut siirtyneet oikein rahoitusyhtiöön ja onko rahoitusyhtiön kulut ja korot tilitetty oikein. Riippuen erotuksen syystä voidaan joutua tekemään korjauksia kirjanpitoon muistiotositteella, mutta on myös mahdollista, että erotusta ei tarvitse korjata vaan se korjaantuu itsestään seuraavien aineistojen ajojen yhteydessä.

Ylätasolla hyvinkin yksinkertainen työnkulku, mutta porauduttaessa hieman syvemmälle sieltä paljastuu erilaisia ongelmakohtia ja poikkeuksia. Työnkulkua kuvattaessa totesimme, että eniten aikaa vievä osuus työssä on kaikkien raporttien yhtiökohtaisuus eli saldoja ei voida tarkistaa kaikkien kohdeyrityksen yhtiöiden osalta kerralla vaan jokainen raportti tulee ajaa yhtiökohtaisesti ja meidän rakenteellamme tämä tarkoittaa kymmeniä eri yhtiöitä ja sitä kautta kymmeniä kertoja enemmän aikaa kuluu raporttien hakemiseen ja vertailuun. Kirjasin tästä kehitysidean siitä, että voisiko tähän liittyviä raportteja kehittää siten, että saisimme tiedot kootusti kaikista yhtiöistä yhteen raporttiin. Toinen paljon aikaa vievä kokonaisuus on tarvittavien tarkistuksien teko ja siellä ensisilmäyksellä voisi olla myös mahdollisuus automoida tarkistuksia koneellisesti. Kirjasin tästä myös kehitysidean.

Perjantai 22.4.2022

Jatkoimme tänään rahoituslaskuihin liittyvien saldotarkistusten työnkulun kanssa. Eilen kuvasimme viikoittaisen rahoituslaskujen täsmäytyksen työnkulun ja nyt ryhdyttiin kuvaamaan saldojen tarkistamiseen liittyvää päivittäistä rutiinia. Tässä kirjanpitäjällä on avuksi valjastettu ohjelmistorobotti, joka tekee joka arkipäivä saldoreportin valmiiksi ERP-järjestelmän laskuista ja Nomentian tilityksistä. Tämän lisäksi ohjelmistorobotti tekee ERP-järjestelmästä laskureportin kaikista rahoituslaskuista.

Ohjelmistorobotti tallentaa nämä raportit kirjanpitäjien saataville tiedostona ja näitä raportteja kirjanpitäjä vertaa rahoitusyhtiön portaalista käsin hakemaansa saldoreportiin. Rahoitusyhtiöltä haettavat raportit ovat yhtiökohtaisia, mutta ohjelmistorobotin tekemissä raporteissa tiedot on ajettu yhtiöittäin samaan raporttiin. Joka päivä kirjanpitäjä siis vertaa näitä raportteja ja tarkistaa täsmäävätkö raporttien saldot keskenään. Mikäli saldoreporteissa on eroa siirtyy kirjanpitäjä laskureportille tekemään tarvittavat tarkistuksen mihin kuuluu myös raporttien oikeellisuuden tarkistaminen. Välillä ohjelmistorobotti tekee myös virheitä raporteissa ja aiheuttaa siten ylimääräistä päänaivaa. Raporttien oikeellisuuden lisäksi tarkistetaan onko kaikki rahoituslaskut siirtyneet rahoitusyhtiölle oikein. Näiden tarkistuksien jälkeen tehdään sitten tarvittavat lisätoimet tilanteen korjaamiseksi. Koko tähän tarkistukseen kuluu henkilöstä riippuen keskimäärin n. 50-70 minuuttia aikaa joka päivä.

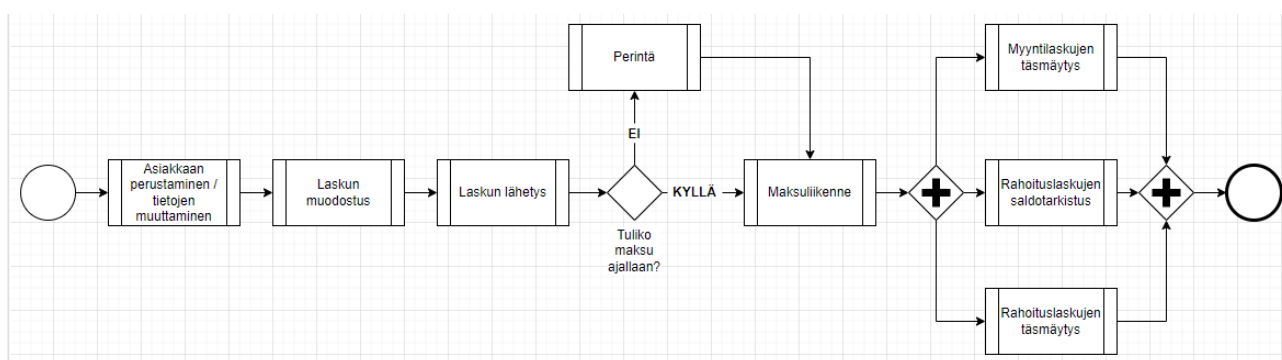
Kun olimme saaneet toimintamallin kuvattua keskustelimme pitkään siitä onko tämä työvaihe edelleen tarpeellinen viikoittain tehtävän täsmäytyksen lisäksi, koska tässä käytännössä tehdään samaa asiaa kuin tuossa viikoittaisessa täsmäytyksessä. Keskustelimme myös siitä voisiko toimintaa automoida vielä enemmän, että kirjanpitäjille tulisi suoraan vain huomiona yhtiöt, joissa saldot eivät täsmää ja näin he voisivat käyttää ajan suoraan ongelmien selvittämiseen saldotarkistuksien sijaan. Kirjasin tästä muutaman kehitysidean ja ei-toivotun lopputuloksen ylös tarkempaa selvitystä varten.

Viikkoraportti

Arkipyhästä ja hitaasta alusta huolimatta tämä viikko on ollut hyvin tuottelias myyntireskontran kehittämisen osalta. Saimme hyvin kuvattua myyntireskontraan liittyvät työnkulut rahoitukseen siirtyvien saatavien osalta ja pääsimme jopa pureutumaan syvemmälle nykytilanteessa oleviin ongelmiin ja kehityskohtiin. Oma ymmärrykseni kohdeyrityksen toimintamalleista rahoitettujen saatavien osalta kasvoi merkittävästi ja pystyimme myös tunnistamaan rahoitusyhtiön meidän toiminnalle aiheuttamia rajoitteita ja ongelmia. Ymmärrän nyt myös paremmin ohjelmistorobottiikan roolin

myyntireskontran toiminnassa ja pystyn myös kriittisesti analysoimaan robotille tehtäväksi annettuja osa-alueita myyntireskontran kontekstissa.

Olemme kuluneen kuuden viikon aikana kuvanneet kohdeyrityksen myyntireskontran toiminnan kokonaisuudessaan ja kaikki siihen liittyvät oleelliset työkulut BPMN 2.0 (The Object Management Group, 2014) mukaisiin kaavioihin (Kaavio 7). Tämän työn aikana olen oppinut miten kohdeyrityksessä myyntireskontra toimii ja omat tietoni ja taitoni ovat tältä osin täysin uudella tasolla.



Kaavio 7. Myyntilaskuprosessi kohdeyrityksessä.

Aiemmissa työtehtävissäni minun ei ole tarvinnut paneutua kirjanpidon tai taloushallinnon syövereihin kovinkaan syvällisesti. Opiskelujeni aikana pääsin oppimaan taloushallinnon tekemistä ihan käytännön tasolla ja sitä kautta pystyin laajentamaan jo hankittua tietopohjaa merkittävästi. Tältä pohjalta aloitin matkan kohdeyrityksen toimintamallien parissa kuusi viikkoa sitten. Tällä hetkellä pystyn sujuvasti keskustelemaan myyntireskontraan liittyvistä toimintamalleista, ongelmista ja kehitysajatuksista meidän omien asiantuntijoiden, yhteistyökumppanien ja muiden sidosryhmien kanssa. Pystyn myös soveltamaan omaa osaamistani ICT-järjestelmistä ja digitaalisesta kehityksestä myyntireskontran nykytoimintamallien kehittämiseen.

Tästä on hyvä ponnistaa nykytoiminnasta tulevaan. Seuraavien viikkojen aikana alamme pohdimme sitä, miten voimme kehittää toimintaa varmemmaksi, nopeammaksi, automaattisemmaksi ja riskittömämmäksi. Nykytilanteen kuvausta laatiessamme olemme kirjanneet ylös ongelmallisia lopputuloksia, haasteita sekä kehitysideoita.

Ensi viikolla aloitamme näiden kirjattujen asioiden läpikäynnin ja analysoinnin tavoitteena lopulta jalostaa niistä selkeitä ratkaisuehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Tässä vaiheessa voisimme alkuun myös kuvata kaaviomuodossa sen, minkälaisia nämä nykyprosessit voisivat ideaalitilanteessa olla. Kuten Paul Harmon kirjassaan "Business Process Change" (Harmon, 2014) kuvailee, on prosessin kehitystä on luonteva ajatella niin, että nykyprosessia verrataan tulevaan toivottuun

ideaalitulanteeseen ja lopulta työhön vaikuttavien rajoitteiden vaikutuksien huomioonottamisen jälkeen päädytään lopulliseen toteutettavan prosessin kuvaukseen. Samalla tavalla voisimme mekin jäsenellä etenemistämme kohti lopullisia ratkaisuehdotuksia.

4.7 Seurantaviikko 7

Maanantai 25.4.2022

Viikko alkoi taloushallinnon ja tietohallinnon kuukausittaisella palaverilla. Tässä palaverissa käydään läpi kaikkien käynnissä olevien taloushallinnon järjestelmähankkeiden tilanne. Käynnissä olevien hankkeiden lisäksi palaverissa keskustellaan toiminnan digitaalisen kehittämisen tarpeista ja käsitellään uusien mahdollisten järjestelmähankkeiden suunnittelun yhteydessä myös sitä ketkä näihin tuleviin hankkeisiin ovat oikeat henkilöt osallistumaan. Palaverissa hankkeista vastaavat ja niihin osallistuvat henkilöt antavat tilannepäivitykset ja nostavat hankkeeseen liittyvät mahdolliset haasteet esiin. Lopuksi käydään kierros tulevista kehityskohteista ja käynnistyvistä hankkeista. Tämä oli itselleni ensimmäinen tietohallinnon ja taloushallinnon kuukausipalaveri mihin pääsin mukaan.

Palaverin jälkeen iltapäivällä hyppäsimme jälleen myyntireskontran kehityshankkeen kimppuun ja tällä kertaa mukana oli kehitystiimin päällikön lisäksi myös yksi kehitysasiantuntijoistamme. Aloimme listaamaan nykytilanteen ongelmia ja kehityskohteita tarkemmalla tasolla Exceliin. Pääsimme tarkastelussamme nykyisessä kokonaisprosessissa (Kaavio 7) perinnän työnkulkuun ja tähän mennessä listalle on kirjattuna kehitysideoita 13 kpl ja havaittuja ongelmia tai ongelmallisia lopputuloksia 7 kpl. Seuraavassa tapaamisessa on tarkoitus käydä loput työnkulut läpi samalla mallilla ja sen jälkeen siirtyä pohtimaan nykytilanteen, ongelmien ja kehitysideoiden sijaan ideaalitulannetta kunkin työnkulun osalta. Lisäksi ehdotin, että liitämme nykyisiin työvaiheisiin niiden kestot, jotta voimme sitten lopuksi vertailla prosesseja myös säästetyn työajan osalta. Osaan työnkuluista kohdeyrityksellä on käytössä tarkka vaihekohtainen aikaseuranta jo valmiiksi ja osaan työnkuluista joudutaan arvioida työaikaa haastatteluin ja testein.

Tiistai 26.4.2022

Jatkoin tänään kehitysideoiden, havaittujen ongelmien ja ongelmallisten lopputulosten visualisointia kaavioihin. Lisäksi tutustuin erilaisiin mahdollisuuksiin mitata ja arvioida työnkulkuihin käytettyä aikaa. Loppupäivästä käytin aikaa uuden ERP-järjestelmän käyttöönottoprojektin riskien arviointiin taloushallinnon ja myyntireskontran osalta. Kävimme toisen projektipäällikön kanssa läpi ERP-projektiin liittyviä riskejä ja sovimme näistä myös jatkokeskustelun kalenteriin seuraavalle päivälle. Isoimpana riskinä myyntireskontran osalta tunnistimme tässä sen mikäli valittu ERP-jär-

jestelmä ei tue työnkuluissa toivottua automaatiota tai pankkiaineistojen sisäänlukua suoraan. Tunnistimme myös, että myyntireskontran asiantuntijoilla voi olla haasteita järjestää aikaa uuden ERP-järjestelmän käyttöönotolle ja siihen liittyvään prosessikehitykseen. Tästä johtuen tulisi tehdä hyvät käyttöönottosuunnitelmat ja tiedottaa hyvissä ajoin ennakkoon asiantuntijoita heiltä vaadittavien toimenpiteiden ja koulutukseen vaadittavien aikavarausten osalta.

Keskiviikko 27.4.2022

Jatkoimme heti aamusta ERP-projektin projektipäällikön kanssa dialogia riskeistä. Listasin riskit kohdeyrityksen riskienhallintajärjestelmään dialogin pohjalta ja täydensin sinne myös tarvittavien riskien osalta myös riskien minimointiin tähtääviä toimenpiteitä. Riskien hallintaan käytetään kohdeyrityksessä Jira-nimistä järjestelmää. Tämän jälkeen jatkoimme keskustelua ERP-projektiin liittyvistä tietoturva-vaatimuksista ja GDPR-asetuksen vaatimuksista myyntireskontran toimintaan liittyen. Totesimme, että myyntireskontran osalta henkilökisteriä tai henkilötietoja ei järjestelmässä sinällään ole, jos ei lasketa järjestelmän käyttäjätietokantaa, mistä löytyy kyllä työntekijöiden henkilötietoja. Myös laskuilla voisi joissain poikkeustapauksissa näkyä jotain henkilötietoja, mutta tämä vaatii myyntireskontran osalta vielä lisäselvitystä, minkälaisissa tapauksissa näin voisi käydä. Käymme tämän asian läpi myyntireskontran kehityspäällikön kanssa ensiviikon tapaamisessamme.

Viikkoraportti

Tällä kertaa hieman lyhyempi viikko myyntireskontran kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden osalta, sillä torstai ja perjantai meni kohdeyrityksen kehityshautomon hackaton -tapahtumassa ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektiin liittyvän järjestelmäsiirron parissa. Alkuviikosta saimme kuitenkin hyvin listattua kehitysideoita, mahdollisia ongelmakohtia ja ongelmallisia lopputuloksia myyntireskontran työnkulkuihin liittyen. Mielenkiintoista tässä kehityspohdinnassa oli se, että monissa kohdissa piti hieman tarkentaa työnkulkuun liittyviä yksityiskohtia, että pääsi kunnolla kehitysideaan tai mitattavaan kehityskohteeseen käsiksi. Nyt tehdyt kaaviot työnkuluista ovat kyllä riittävän tarkkoja, jotta kehittämiskeskusteluun päästään sujuvasti, mutta sitten ideoita ja ongelmakohtia arvioidessa näen, että on tarpeen pureutua vielä pidemmälle yksityiskohtiin.

Lisäksi koen, että minulla ei ole vielä riittävää käsitystä siitä, miten myyntireskontran toimintaa olisi järkevä mitata. Jotta voisimme todentaa kehitystoimenpiteiden vaikutuksia olisi paikallaan myös ymmärtää, mitkä ovat toiminnan kannalta keskeiset mittarit. Yksi mittari, mikä itselleni tuli mieleen oli myyntireskontran henkilöstön työnkulkuun käyttämä työaika, mutta tämä yksinään ei kyllä ole riittävä mittari kehitystoimenpiteiden vaikutusten arviointiin. Toinen mitattava kohde voisi olla myyntireskontran toimintaan liittyvät kustannukset kuten järjestelmät, veloitukset ja muut ostettavat

palvelut. Näiden lisäksi olisi varmasti paikallaan ottaa arviointiin myös joitain talouden keskeisiä tunnuslukuja.

Tutkiessani asiaa huomasin, että aihepiiriä on käsitelty hyvin paljon lääkärin vastaanottoa tai yksityistä sairaanhoitoa tekevien yritysten toimintaan liittyen. Näissä artikkeleissa nostetaan joitain toimialaan liittyviä erityispiirteitä, mutta mielestäni näistä kokemuksista voisi jotain ammentaa myös erilaiseen liiketoimintaan. Esimerkiksi Thom Schildmeyer artikkelissaan (Schildmeyer, 2010) toteaa, että laskutukseen liittyviä tärkeitä talouden mittareita ovat saatavien ikäjakauma ja arvo, hyvityksien arvo sekä laskutukseen ja perintään käytettävien kulujen määrä suhteessa laskutukseen ja mielestäni nämä mittarit voisivat hyvin toimia myös kohdeyrityksen myyntireskontran tehokkuuden mittaamisessa. Näiden mittarien lisäksi huomasin asiaa tutkiessani, että myös myyntisaatavien kiertoaikaa eli DSO:ta (Axactor, 2022) käytetään usein mittaamaan myyntireskontran tehokkuutta eri toimialoilla. Näitä talouden mittareita hyödyntämällä voitaisiin saada myös vertailukelpoista tietoa kohdeyrityksen myyntireskontran tehokkuudesta. Hankittua tietoa voidaan hyödyntää vertailemalla vastaavia lukuja muiden samalla toimialalla toimivien yritysten lukuihin. Täytyykin ottaa nyt meidän toiminnan näkökulmasta asia puheeksi ensi viikolla ja selvittää mitä näistä asioista jo mittaamme nykyisellään. Tämän tiedon valossa voimme päättää mittaammeko jo sellaisia asioita, mitä tarvitsemme mitataksemme myyntireskontran kehystoimenpiteiden vaikutuksia vai halutaanko ottaa käyttöön jotain uusia mittareita olemassa olevien rinnalle.

4.8 Seurantaviikko 8

Maanantai 2.5.2022

Viikko alkoi ICT-tiimin kanssa kehityspalaverissa. Tässä tapaamisessa käytiin läpi eri toimialojen ja toimintojen käynnissäolevia kehitysprojekteja ja otettiin lyhyet tilannepäivitykset näihin liittyen. Kerroin omalta osaltani käynnissäolevista projekteista ja myyntireskontran toiminnan kehittämiseen liittyvistä työn tuloksista ja tilanteesta. Tästä jatkoin päivää tarkistamalla kalenterista viikon tilanteen ja laittamalla kalenteriin muutamia omia varauksia sellaisille töille, mitkä pitää saada hoidettua. Tämä siksi, että kalenteri on alkanut uhkaavasti täyttyä erilaisien projekti- ja sidosryhmäpalaverien puolelta mihin minua kutsutaan mukaan. Työ vaatii kokoajan enemmän priorisointia, että saa tärkeimmät asiat varmasti maaliin sovitussa aikataulussa.

Iltapäivä meni myyntireskontran prosessikaavioiden parissa. Kertasin kaikki myyntireskontran työnkulut ja palautin mieleen huomatut kehityskohteet ja mahdolliset haasteet työnkuluissa. Samalla pohdin sitä, miten kutakin työnkulkua voisi parhaiten mitata toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Mikä on yksittäinen tärkein mittari sille, että nähdään kehittykö tämä työnkulku haluaamme suuntaan?

Tiistai 3.5.2022

Päivä kului myyntireskontran toiminnan kehitysideoiden parissa. Tänään kalenterissa oli myös viikottainen palaverimme myyntireskontran kehityspäällikön kanssa. Jäimme viime viikolla kehitysideoiden ja ongelmien kirjaamisessa perinnän työnkulkuun ja jatkoimme työtä tästä. Pu-reuduimme seuraavaksi maksuliikenteen työnkulkuun ja tässä selkeästi ongelmallisena nähtiin lisäkustannuksia tuova ulkoinen Nomentia-järjestelmä, missä pankkista saaduille tilitapahtumille tehdään tiliöntisäännöt, jonka perusteella Talbot-ohjelmistorobotin toimesta maksut tiliöidään ja siirretään ERP-järjestelmässä kirjanpitoon.

Pohdimme tämän osalta sitä, voisimmeko siirtää pankeista tilitapahtumat suoraan ERP-järjestelmään jatkossa. Tällä muutoksella pääsisimme eroon Nomentiasta sekä Talbotista, joka omalta osaltaan vähentäisi virheiden mahdollisuuksia ja kustannuksia merkittävästi. Toinen haaste maksuliikenteen prosessissa on viitteettömien suoritusten käsittely. Kaikki laskut yhtiöistä lähetetään viitteellisinä, mutta tästä huolimatta paljon maksuja tulee sisään viitteettöminä. Näiden viitteettömien maksujen kohdentamiseen käytetään paljon työaikaa. Näille suorituksille on monia syitä:

- asiakkaat yhdistävät useita laskuja yhdeksi maksutapahtumaksi kustannussäästöjen toivossa
- viitenumero kirjataan viestikenttään
- viitenumero syötetään väärin tai jätetään pois

Viitteettömien suoritusten osalta pitäisi vielä hieman paremmin päästä kärryille niiden määrästä ja syistä, mutta meidän vaikutusmahdollisuudet tähän on mielestäni aika rajoitetut elleimme sitten ryhtyisi esimerkiksi hylkäämään viitteettömiä suorituksia.

Keskiviikko 4.5.2022

Keskiviikkona jatkoimme keskustelua rahoitussaatavien tarkistuksien ja täsmäytyksen työnkuluista. Näiden työnkulkujen räikein ongelma on siinä, että kaikki raportit ja tiedot joudutaan järjestelmistä hakemaan yrityskohtaisesti. Kun samat tiedot haetaan kaikista konserniyritysten osalta kuluu työaikaa aivan paljon jo pelkkään raporttien hakuun. Toinen iso haaste tässä on, että saamme maksut rahoitusyhtiöltä konttäsuorituksina, mistä on vähennetty rahoitukseen liittyviä kuluja ja korkoja. Tämä aiheuttaa sen, että jokaista rahoitusyhtiön suoritusta kohtaan joudutaan sieltä perkaamaan kulut ja korot pois, jonka jälkeen päästään vasta tarkastelemaan maksusaldoa. Nämä loput rivit näiltä suorituksilta joudutaan myös manuaalisesti täsmäyttämään, koska viitetietoja ei rahoitusyhtiöltä saada laskukohtaisesti. Tämä on johtanut siihen, että rahoituslaskujen osalta ajetaan päivittäistä rutiinia, missä Talbot-ohjelmistorobotin tuottamia raportteja vertaillaan ja

etsitään sieltä eroja, joita sitten korjataan käsin. Tämän lisäksi viikoittain täsmäytetään rahoituslaskujen välitiliä. Tässä näimme mahdollisuuksia siihen, että voisimme jopa lopettaa päivittäisten saldotarkistusten tekemisen ja Talbot-ohjelmistorobotin käyttämisen, mikäli saisimme rahoitusyhtiöltä kulut ja korot erikseen sekä suoritukset laskukohtaisesti viitteellisinä nyt käytössä olevan könttäsunnan sijaan.

Torstai 5.5.2022

Tänään tarkastelussa oli haasteet ja kehitysehdotukset myyntilaskujen täsmäytyksen työnkulkuun liittyen. Tähän prosessiin liittyy sama haaste kuin moneen muuhunkin eli tapahtumat ja niihin liittyvät raportit pitää hakea yhtiökohtaisesti ja tarkistaa yksitellen. Meillä olisi mahdollisuus käyttää täsmäytykseen datakuution tietojen pohjalta tehtyjä koontiraportteja, mutta niissä on sellainen ongelma, että datakuution tietojen ajantasaisuuteen ja oikeellisuuteen ei voida tällä hetkellä luottaa. Tässäkin työnkulussa tietoja haetaan manuaalisesti Exceliin ja vertaillaan siellä erojen löytämiseksi. Ensimmäisenä tuli mieleen, että eikö nämä tarkistukset voisi automatisoida ERP-järjestelmään, jotta sieltä nousisi vain eroavat kirjaukset kirjanpitäjälle tarkistukseen? Vähintäänkin datakuution raportit tulisi korjata siten, että niitä tarkastelevilla henkilöillä olisi mahdollisuus nähdä milloin kuution käyttämät tiedot ovat päivittyneet ja onko tietojen siirrossa mahdollisesti ollut jotain ongelmia.

Myyntilaskujen täsmäytyksen työnkulku oli viimeinen tarkasteltava osio kehitysideoiden ja ongelmien osalta. Huomenna vuorossa on taloushallinnon mittareihin tutustumista. Mielenkiinnolla odotan minkälaisia mittareita nyt on käytössä ja eritoten kiinnostaa voisiko niitä käyttää toiminnan kehittämisen mittaamiseen.

Perjantai 8.5.2022

Viikon päätteeksi oli ohjelmassa taloushallinnon mittareiden läpikäyntiä yleisellä tasolla ja mikäli aikaa jää niin voisi pureutua vielä tarkemmalla tasolla myyntireskontraan liittyviin yksityiskohtiin. Katsoimme aluksi läpi perintään liittyviä mittareita ja siellä yhtenä keskeisenä mittarina on se kuinka paljon saatavia on myöhässä lukumäärällisesti ja euromäärällisesti konserniyhtiökohtaisesti. Mitä vähemmän yhtiöllä on myöhässä olevia saatavia sen parempi tilanne perinnän osalta. Myös asiakkaiden luottolimiitin tilannetta tarkkaillaan perintätiimissä. "Credit Status" -raportti näyttää asiakaskohtaisesti tiedot niistä asiakkaista joilla luottolimiitti on syystä tai toisesta ylittynyt. Raportista näkee myös euroissa ylityksen määrän. Tämä on perinnän kannalta tärkeää, koska saataviin liittyvät vakuutukset on rajoitettu asiakaskohtaiseen luottolimiittiin asti eli ylimenevältä osuudelta ei ole mahdollista saada vakuutuksen kautta saatavia mikäli asiakas ei niitä pysty maksamaan. Tämä tällaisenaan ei mielestäni vielä ole kunnollinen mittari, koska sillä ei aktiivisesti ohjata vielä meidän

yhtiöiden tekemistä vaan lähinnä tehdään asiakaskohtaisia toimenpiteitä. Tästä saisi kuitenkin helposti jalostettua mittarin yhtiöille esimerkiksi siten, että mitattaisiin kuinka monta luottolimiitin ylittävää asiakasta kullakin yhtiöllä on ja sitten tälle mittarille asetettaisiin tavoite, jota voitaisiin sitten seurata ajan yli. Lopuksi perintään liittyen katsottiin toteutuneiden luottotappioiden raporttia, mistä nähdään toteutuneiden luottotappioiden euromäärät, ajankohdat ja luottovakuutukselta saadut korvaukset. Sinällään hyviä tietoja meidän asiakkaiden tilanteesta ja kertoo meille tilan-
netietoa siitä kuinka hyödyllinen luottovakuutus todellisuudessa on, mutta varsinaisesta mittarista ei voida tässä puhua.

Seuraavaksi siirryttiin tarkastelemaan myyntireskontraan liittyviä raportteja ja mittareita. Myyntireskontran osalta seurataan yhtiöittäin tehtyjen laskujen määriä raportilla. Tämä ei ainakaan itselle tunnu kovin järkevältä seurannalta yksinään, koska myydyt palvelut laskutetaan ja näiden määrä ei itsessään kerro meille mitään mitä ei myyntiraporteilta jo tiedettäisi. Tämän lisäksi myyntireskontrassa tarkastellaan kuitenkin laskuttajakohtaisesti tehtyjen laskujen määriä. Tämä taas voi olla toiminnan ohjaamisen kannalta tärkeää tietoa ja tämän mittarin avulla voidaan kehittää toimintaa ja asettaa tavoitteita. Mikäli mittarista nähdään esimerkiksi, että laskuttaja "a" tekee tuplasti enemmän laskuja kuin laskuttaja "b" voidaan arvioida olisiko laskuttajan "b" toimintaa syytä muuttaa jollain tavalla tai voisimmeko lisäkoulutuksella parantaa laskutustehokkuutta. Tämän edellytyksenä kuitenkin on, että saadaan vertailukelpoista tietoa siitä kuinka paljon henkilöt aikaa laskutukseen käyttävät ja tehdäänkö työtä samoilla työkaluilla.

Muita laskutuksen käytössä olevia raportteja olivat asiakkaille myönnetty maksuaika johon vaikuttaa annetun maksuehdon lisäksi prosesseissa ja maksuissa näkyvät viiveet. Eli mittarina tässä tarkastellaan sitä kuinka nopeasti siitä hetkestä, kun laskuaineisto on toimitettu laskutukseen, lasku tosiasiallisesti lähtee asiakkaalle. Mikäli laskun lähettämisessä kestää esimerkiksi kaksi päivää niin silloin käytännössä asiakas saa kaksi päivää lisää maksuaikaa sovitun maksuehdon päälle. Tämän ajan seuraaminen voi olla ihan hyödyllistä, jos laskun lähetystä ei saada riittävällä tasolla automaattiseksi. Maksuajan lisäksi seurataan asiakaskohtaista liikevaihtoa sekä hyvityslaskujen määrää ja summia ja sitä missä muodossa laskut meiltä asiakkaille lähtevät.

Lopuksi tarkastelimme yleisiä raportteja. Koska kyseessä on konserniyhtiöille tuotettava palvelu, seurataan taloushallinnossa myös henkilöiden kuhunkin yhtiöön käyttämää työaika. Tiedot tähän saadaan työajanseurantajärjestelmästä Harvestista, minne henkilöt itse kirjaavat päivän aikana tekemänsä työt oikean yhtiön alle. Tämä raportointi toimii pohjana konsernin sisäisille veloituksille taloushallinnon palveluiden osalta.

Viikkoraportti

Alkuviikko vierähti jäljellä olevien työnkulkujen eli maksuliikenteen, myyntilaskujen täsmäytyksen, rahoituslaskujen saldotarkistuksien ja rahoituslaskujen täsmäytyksen kehitysideoiden sekä haasteiden dokumentoinnilla. Tarkistimme näihin työnkulkuihin kirjatut aihiot ja lisäsimme uudet ajatukset aiheen tiimoilta listalle.

Tässä yhteydessä kävimme mittavasti keskustelua maksuliikenteen ongelmasta viitteettömien suoritusten osalta. Myyntireskontrassa käytetään paljon aikaa viitteettömien suoritusten kohdistamiseen ja selvittämiseen. Viitteettömien suoritusten automaattinen kohdistaminen on epävarmempaa ja vaikeampaa verrattuna viitteellisiin suorituksiin (Kaarlejärvi and Salminen, 2018, p. 130). Suomessa on vuosikymmeniä ollut käytössä viitenumerojärjestelmä (Finanssiala, 2016) ja viitenumerojärjestelmää käytetään laajalti yritysten laskutuksessa (Lahti and Salminen, 2014, p. 96). Myös kohdeyritys lähettää kaikki laskut viitenumeroiden kanssa, mutta tästä huolimatta sisään tulee paljon suorituksia, joista puuttuu viitenumero, viitenumero on syötetty väärin tai viitenumero on syötetty maksun viestikenttään. Tähän problematiikkaan liittyen pohdimme erilaisia tapoja vaikuttaa siihen, että maksuille saataisiin viitenumerot maksajilta. Pyörittelimme ajatuksia viitteettömien suoritusten hylkäämisestä aina viitettä käyttävien maksajien palkitsemiseen, mutta vielä ei muodostunut selkeää ehdotusta siitä miten tätä voisimme parantaa.

Viitteettömien suoritusten lisäksi toinen merkittävä haaste toiminnassa on tarve tehdä työtä monilta osin yrityskohtaisesti. Joudutaan hakemaan laskuista tietoa erikseen jokaisen konserniyhtiön alta niin ERP-järjestelmästä kuin ulkoisistakin järjestelmistä. Kirjanpitäjien ja asiantuntijoiden aikaa kuluu erittäin paljon pelkästään siihen, että kirjaudutaan eri yhtiöiden järjestelmään työtehtävien välissä. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii rahoituslaskujen täsmäytyksen työnkulku, missä kaikista konserniyhtiöistä haetaan saldo rahoituslaskujen välitililtä ja verrataan sitä rahoitusyhtiön yhtiökohtaiseen raporttiin saatavista. Tämä sama tarkistus joudutaan siis tekemään niin monta kertaa kuin on yhtiöitäkin järjestelmissä ja kohdeyrityksellä näitä yhtiöitä on useita kymmeniä. Rahoituslaskujen täsmäytykseen liittyvä työnkulku oli tässä vain esimerkkinä, sillä todellisuudessa sama haaste on myös monissa muissa työnkuluissa. Tähän liittyen pohdimme erilaisia mahdollisuuksia automoida tarkistuksia ja/tai hyödyntää erilaisia koontiraportteja. RPA soveltuisi oivallisesti tällaisiin tarkistuksiin (Kaarlejärvi and Salminen, 2018, p. 76), mutta esimerkiksi pankeissa ja rahoituslaitoksissa on tiukasti säädelty sitä, voiko tietoja noutaa robotin avulla eikä tällaista toimintaa ole välttämättä sallittu. Rahoitukseen liittyen RPA:n sijaan ongelman voisi myös ratkaista käsittelemällä myös rahoitukseen lähetettyjä laskuja viitteellisten suoritusten avulla. Nostimme tästä rahoitusyhtiön kanssa käytäviin keskusteluihin selvitettäviä asioita listalle. Muiden työnkulkujen osalta, missä tätä samaa ongelmaa on, listasimme RPA:n paremman hyödyntämisen kehitysideoiden listalle. Kehitysideana näihin nostettiin myös mahdollisten koontiraporttien toteuttamisen.

Ongelmana koontiraporttien toteuksessa on, että tieto on jaoteltu järjestelmissä eri yritysten mukaan ja siksi tietoja joudutaan hakemaan monista eri paikoista ja sen jälkeen yhdistelemään hauetut tiedot. Ja kun tietoa joudutaan hakemaan monista eri paikoista niin hauissa väistämättä kestää jonkin verran aikaa ja välillä haku myös epäonnistuu tai tulee virhe verkkoyhteyksistä tai käyttöoikeuksista tai muista johtuvista syistä. Näissä vikatilanteissa tiedot eivät luonnollisesti ole raporteilla ajantasalla ja tämä osaltaan aiheuttaa taloushallinnolle ylimääräistä työtä. Mikä pahinta se aiheuttaa toistuessaan myös sen, että koontiraporttien tietoihin ei enää luoteta ja niiden käyttö lopetetaan. Tästä nostimme kehitysidean koontiraportteihin ja datakuution tietoihin liittyen, että raporteilla ja tietovarastossa näytettäisiin, milloin tiedot ovat viimeksi onnistuneesti päivittyneet. Näin tietoja tarkasteleva henkilö pystyy todentamaan, että hänellä on riittävän tuoreet tiedot käytössään työn suorittamiseksi ja oikeiden päätösten tekemiseksi.

Loppuviikosta perjantaina päästiin mielenkiintoiseen aiheeseen eli toiminnan ja tehokkuuden mittaamiseen. Toki aihetta on aiempienkin viikkojen lomassa hieman sivuttu ja pohdittu jo matkan varrella miten myyntireskontran tekemistä olisi järkevä mitata, mutta vasta nyt otimme asiaksemme tutustua nykyisiin mittareihin ja raportteihin. Kävimme läpi lyhyesti kohdeyrityksen käytössä olevat toiminnan raportit ja mittarit ja kirjasimme niistä keskeisimmät kohdat nykytilanteen dokumentaatioon. Ensisijaisesti meitä kiinnostaa tässä vaiheessa RI:t eli result indicatorit, jotka kertovat meille sen mitä olemme tehneet, jotta voimme verrata tuloksia ennen ja jälkeen muutosten (Parmenter, 2010, p. 1).

Kaiken kaikkiaan erittäin tuottoisa ja opettavainen viikko takana. Huomaa kyllä hyvin, että aletaan päästä kunnolla uusiin asioihin ja kehittämiseen kiinni, kun asioista keskustellaan ja enää ei tulekaan valmiita vastauksia annettuna kuten nykytilanteen kuvauksissa. Kehitystyössä on jouduttu jo nyt oikein todenteolla miettimään sitä, mihin suuntaan hommaa olisi parasta viedä. Mukavaa hommaa ja kiva haastaa myös itseään tällaisen osa-alueen kehittämiseen, missä omat lähtötiedot eivät pohjaudu 20 vuoden kokemukseen vaan joutuu kunnolla tutkimaan ja selvittämään asioita. Hauska oli myös huomata ettei myöskään kehitystiimin päälliköltä tai asiantuntijoilta tullut enää niin nopeasti suorita vastauksia, että näin tämä kannattaa jatkossa tehdä ja näin tätä kannattaa mitata vaan myös he joutuvat hieman ponnistelemaan kehitysehdotusten eteen.

4.9 Seurantaviikko 9

Maanantai 9.5.2022

Tänään syvennyimme myyntilaskuprosessin mittaamiseen myyntireskontran kehityspäällikön ja kehitysasiantuntijan kanssa. Kävimme aluksi keskustelua siitä, mistä näkökulmista ja millä tasoilla meidän olisi järkevä mitata toimintaa. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta ajatellen olimme

yksimielisiä siitä, että meidän olisi hyvä valita kehitettävien työnkulkujen osalta vähintään yksi RI eli result indicator, minkä avulla voitaisiin todentaa tehtyjen muutosten vaikutuksia. RI-mittarit eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti kerro sitä, mitä meidän pitäisi tehdä vaan niiden avulla lähinnä mitataan, mitä on tehty. Olimme myös sitä mieltä, että voisimme työnkulkujen osalta myös ottaa käyttöön vähintään yhden PI:n eli performance indicatorin, jonka avulla mitataan sitä kuinka hyvin kyseinen prosessi toimii. Näin voisimme rinnan mitata sitä miten tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työnkulkuun ja miten tehty muutos on sitten näkynyt työnkulun kannalta keskeisessä lopputuloksessa.

Tällä pohjustuksella aloitimme keskustelun myyntilaskuprosessin ensimmäisestä kohdasta eli asiakastietojen lisäämisestä ja muuttamisesta. Tämä osa myyntilaskuprosessia tapahtuu ensimmäiseen myynnin organisaatiossa ja tietojärjestelmissä. Selkeitä kehityskohteita tähän taloushallinnon osalta on lähinnä siinä ettei järjestelmiin pääsisi muodostumaan päällekkäisiä tietoja eikä tarvitsisi syöttää samoja tietoja useisiin järjestelmiin. Kirjasimme tästä ylös, että ERP-järjestelmässä voisi tämän osalta mitata sitä kuinka paljon järjestelmässä on samannimisiä asiakkuuksia ja löytyykö järjestelmistä samoja tietoja useita kertoja. Toinen mitä työnkulun osalta voisi mitata on se kuinka usein joudutaan pyytämään myyntiorganisaatiota korjaamaan tai täydentämään syötettyjä asiakastietoja.

Asiakastietojen täydentämisestä jatkoimme laskutuksen työnkulkuihin aloitimme pohdinnan siitä, mikä olisi hyvä mittari tämän työnkulun tehokkuudelle. Tulimme siihen lopputulokseen, että laskutuksen tehokkuuden kannalta olennaista on, että laskut lähtevät ripeästi. Tähän liittyen ajattelimme, että toiminnan tehokkuuden mittarina voisi olla aika kuinka kauan kestää siitä hetkestä, kun laskutusaineisto toimitetaan siihen, kun varsinainen lasku lähtee asiakkaalle. Tästä ehkä vielä askel pidemmälle olisi mitata sitä kuinka kauan menee laskutukseen oikeuttavan työsuorituksen tekemisestä siihen, että lasku on lähetetty asiakkaalle. Tässä vaiheessa päätimme keskittyä mittaamisessa kuitenkin sellaisiin mittareihin, mitä voimme itsenäisesti mitata taloushallinnon työkaluilla.

Laskutusprosessiin liittyen yhtenä kehityskohteena kirjattiin myös sähköpostilaskujen määrän vähentäminen, koska niiden lähettämiseksi joudutaan tekemään manuaalisyötä tällä hetkellä. Emme olleet tässä kohtaa enää niin varmoja siitä onko sähköpostilaskujen määrän vähentäminen oikea kehityskohde vai pitäisikö meidän enemmän keskittyä siihen, että myös sähköpostilla lähtevät laskut saataisiin matkaan automaattisesti ilman käsityötä. Näimme kuitenkin, että laskutukseen liittyen voisimme edelleen jatkaa sen mittaamista kuinka paljon laskuja lähetetään eri laskutustavoilla (e-lasku, paperi, sähköposti).

Tiistai 10.5.2022

Tänään työ jatkui siitä mihin eilen jäimme. Jatkoimme pohdintaa siitä, miten laskun muodostamisen ja lähettämisen työnkuluissa voisimme toimintaa mitata. Yksi merkittävästi laskun muodostamisen työmäärään ja kokonaiskestoon vaikuttavia asioita on se kuinka paljon manuaalista työtä joudutaan tekemään matkan varrella. Ideaalitulanteessa yrityksen omasta toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan laskutusaineisto taloushallinnon ERP:iin, missä saatu aineisto käsitellään automaattisesti ja laskut lähtevät maailmalle ilman manuaalisyötä. Aina löytyy kuitenkin poikkeuksia ja erilaisia vikatilanteita ja näitä joudutaan sitten ratkomaan eri tavoin. Ajattelimme, että tehokkuuden mittareita voisivat olla kuinka usein joudutaan syöttämään laskujen tietoja ja kuinka usein joudutaan korjaamaan laskutusaineistoja.

Laskun lähetyksen työnkulun osalta toiminta on myös hyvin pitkälle automatisoitu ERP-järjestelmään tehtyjen työjonojen avulla. Laskujen lähetykseen myös liittyy ERP-järjestelmän lisäksi laskutusjärjestelmä, mistä laskut sitten lopulta lähetetään. Laskujen lähettämiseen tarvitaan manuaalisyötä vain silloin kun työjono päättyy virheeseen, mutta käytännössä osa laskuttajista tästä huolimatta haluaa lähettää laskuja manuaalisesti. Ajattelimme, että tämän osalta olisi järkevää mitata sitä kuinka usein työjonoissa tulee virheitä ja kuinka usein laskun lähetyksen tekee manuaalisesti. Näin pääsemme paremmin kärryille siitä kuinka suuri osa lähtevistä laskuista itseasiassa kulkee jo nyt automaattisesti.

Manuaaliseen laskunlähetykseen liittyen ajattelimme, että se kuinka kauan aikaa lähetykseen menee laskuttajalta, kertoo siitä kuinka tehokas työnkulku on. Tavoitteena toki, että manuaalista laskujen lähetystä ei enää tarvitsisi tehdä jatkossa, mutta vielä ei olla ihan tässä pisteessä.

Lopuksi käsitelimme vielä maksuliikenteen työnkulkua. Maksuliikenteeseen liittyy myös useita eri järjestelmiä. Tilitapahtumat haetaan pankista maksuliikennejärjestelmään, josta ne siirtyvät tiliöintisyönteiden perusteella joko automaattisesti Talbot-ohjelmistorobotin tai manuaalisesti kirjanpitäjän käsittelyn kautta ERP-järjestelmään. Mikäli kyseessä on viitteetön suoritus on käsittely aina manuaalista ja näin vaatii myös kirjanpitäjältä aikaa. Tästä johtuen ajattelimme, että tämän työnkulun osalta tärkein mittari on saadaanko maksu viitteellisenä sisään vai ei. Mitä vähemmän viitteettömiä suorituksia tulee sen paremmin maksuliikenne toimii.

Keskiviikko 11.5.2022

Työ jatkui tänäänkin mittaamisen parissa. Vuorossa oli perinnän työnkulku, jota pääosin kohdeyrityksessä hoitaa perintäyhtiö. Prosessin alkupää hoidetaan meillä ERP-järjestelmässä, missä automaattiset työjonoit huolehtivat maksumuistutuksista sekä perintään siirroista. Työjonojen tekemässä osuudessa ongelmana on ainoastaan virheet jonoissa, jolloin korjauksena ei

käytännössä tehdä mitään vaan lasku jää seuraavan ajon huoleksi. Loppuosuus hoituukin sitten perintäyhtiön toimesta ellei asiakkaalta tule reklamaatiota laskusta.

Perinnässä kiinnostavaa voisi olla kuinka paljon laskuja joudutaan lopulta siirtämään perintäyhtiölle, koska jokainen perintään lähetettävä lasku maksaa meille ja samalla myös saatavaan liittyvä riski kasvaa. Tästä johtuen ajattelimme, että perintään liittyen voitaisiin seurata euromäärien lisäksi perintään siirtyvien laskujen kappalemäärää, perintäyhtiöltä reklamaation kautta meille palanneiden laskujen kappalemäärää, luottotappioiden kappalemäärää ja perinnän kautta lopulta maksettujen laskujen kappalemäärää. Näiden tietojen avulla voisimme seurata perintäprosessissa sitä kuinka hyvin valittu perintäkumppani suoriutuu tehtävästä ja saisimme myös vertailukelpoista tietoa perinnän tehokkuudesta kokonaisuudessaan.

Torstai 12.5.2022

Vuorossa oli seuraavaksi myyntilaskuprosessin viimeiset eli myyntilaskujen täsmäytykseen liittyvät työkulut. Tähän liittyen kohdeyrityksessä on käytössä kolme erilaista työnkulkua, joista kaksi liittyy rahoitettujen saatavien täsmäytykseen, mikä on todettu erityisen haasteelliseksi rahoitusyhtiön tekemien viitteettömien könttäsuoritusten takia. Kaikissa täsmäytykseen liittyvissä prosesseissa työhön käytetyn ajan avulla voidaan mitata sitä kuinka tehokasta toiminta on ja tehtävien korjausten määrä kertoo siitä kuinka laadukkaasti kirjaukset on tehty. Lisäsimme nämä mittarit mitattavien kohteiden listalle.

Tämän lisäksi pureuduimme rahoituslaskujen saldotarkistuksen työnkulkuun. Tähän menee joka päivä n. 50-70 minuuttia työaikaa ja tämän osalta voisimme hyvin tavoitella sitä ettei päivittäistä tarkistusta tarvitsisi enää jatkossa tehdä. Tällainen muutos kuitenkin edellyttää useiden muiden kehityskohteiden valmiiksi saattamista ja siksi totesimme, että olisi myös järkevää pyrkiä minimoimaan saldotarkistukseen kuluva aikaa. Saldotarkistuksessa apuna toimii Talbot-ohjelmistorobotti, joka tuottaa saldoraportteja tarkistusta tekeväälle kirjanpitäjälle. Talbot ei ole kuitenkaan toiminnaltaan virheetön ja virhetilanteissa aikaa kuluu saldotarkistuksiin vielä enemmän. Ajan lisäksi totesimme, että voisimme myös mitata ohjelmistorobotin tekemien virheiden määrää, jotta saamme tietoa myös sen kehittämiseksi.

Viikkoraportti

Tälle viikolle olikin sovittuna hieman enemmän aikaa ja tapaamisia mittareihin ja kehitysideoihin liittyen. Viikko alkoi räväkästi myyntilaskuprosessin ensimmäisten työnkulkujen mittareiden parissa. Keskustelimme aluksi siitä minkälaisia mittareita tarvitsemme, jotta pääsemme kiinni siihen, miten tekemämme muutokset ovat näkyneet työsuoritteissa ja kuinka hyvin tehdyt kehitystoimenpiteet ovat vaikuttaneet työn lopputulokseen.

Mittaamista voidaan tehdä usealla eri tasolla ja eri tyyllisillä mittareilla. Parmenterin mukaan suorituskkyä voidaan mitata neljällä eri tyyppisellä mittarilla (Parmenter, 2010, p. 2). Oikean tyylisten mittarien valinnan lisäksi olisi tärkeä valita, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan (Kaplan and Norton, 2006). Päätimme keskustelujemme pohjalta keskittyä mittaamisessamme sisäisten prosessien kehittämisen näkökulmaan ja mitata kehitystä hyödyntämällä kahta Parmenterin määrittelemää mittarityyliä:

- PI-mittaria, jolla mitataan jonkin toiminnan suorituskkyä
- RI-mittaria, jolla mitataan jonkin toiminnan tuloksia

Näiden mittarityylien avulla pystymme dokumentoimaan kuinka tehokas nykyprosessi on ja minkälaisia tuloksia nykyisellä toimintamallilla saadaan aikaan. Kun tehdään samat mittaukset uudesta prosessissa voimme vertailla tuloksia keskenään ja sen pohjalta tehdä päätelmiä siitä onko uusi toimintamalli tehokkaampi ja saadaanko sillä parempia tuloksia aikaan.

Viikon aikana listasimme toistakymmentä uutta potentiaalista mittaria, joiden avulla voimme arvioida tehtyjen muutosten vaikutuksia toimintaan (Taulukko 1). Uusia ehdotuksia tuli kohtuullisen paljon, koska halusimme varmistua siitä, että saisimme varmasti riittävästi tietoa kehitystoimien vaikutuksista.

Taulukko 1: Myyntilaskuprosessin uudet ehdotetut mittarit.

Nimi	Tyyppi	Toiminto
Kuinka usein asiakastietoja joudutaan päivittämään tai korjaamaan ERP-järjestelmässä?	RI	Asiakastietojen lisääminen
Löytyykö ERP-järjestelmästä samoja tietoja moneen kertaan?	RI	Asiakastietojen lisääminen
Kuinka monta laskua tehdään manuaalisesti tarkastelujaksolla?	RI	Laskun muodostaminen
Kuinka monta laskua tehdään tarkastelujaksolla?	RI	Laskun muodostaminen
Kuinka paljon virheitä tulee laskutusaineistojen käsittelyssä tarkastelujaksolla?	RI	Laskun muodostaminen
Kuinka kauan aikaa kuluu laskun tekemiseen (manuaalisesti ja aineiston avulla)?	PI	Laskun muodostaminen
Kuinka paljon aikaa kuluu laskun lähettämiseen manuaalisesti?	PI	Manuaalinen laskun lähetyt
Kuinka monta laskua lähtee laskutyypeittäin tarkastelujaksolla (sähköposti, paperi, elasku)?	RI	Laskun lähetyt
Kuinka kauan aikaa kuluu laskutietojen sisääntulosta laskun lähetykseen?	PI	Laskutus
Kuinka paljon maksusuorituksia tulee sisään ilman viitettä?	RI	Maksuliikenne
Kuinka kauan maksusuorituksen tiliöinti ja siirto kirjanpitoon kestää?	PI	Maksuliikenne
Kuinka monta laskua siirtyy perintään?	RI	Perintä
Kuinka monta laskua palautuu perinnästä reklamaation takia?	RI	Perintä
Kuinka monelta laskulta tehdään luottotappiokirjauksia?	PI	Perintä
Kuinka paljon keskimäärin kuluu työaikaa rahoituslaskujen tarkastukseen tarkastelujaksolla?	PI	Rahoituslaskujen tarkastus
Kuinka monta virhettä ohjelmistorobotti tekee tarkastelujaksolla?	RI	Rahoituslaskujen tarkastus
Kuinka paljon työaikaa kuluu täsmäytykseen tarkastelujaksolla?	PI	Täsmäytys
Kuinka paljon joudutaan tekemään korjauksia tai muistiotoksitteita tarkastelujaksolla?	RI	Täsmäytys

Tavoitteena oli, että jokaiseen myyntilaskuprosessin työkulkuun saataisiin vähintään yksi PI- ja RI-mittari. Itse rupesin viikon aikana hieman epäilemään mittaamisen tarpeellisuutta tällä tasolla. Moni mittareista vaikutti siltä, että tietoja ei välttämättä saataisi järjestelmistä automaattisesti vaan

niitä jouduttaisiin selvittämään ja raportoimaan käsityönä. On myös mahdollista, että kaikkea mittareissa tarvittavaa tietoa ei vielä ole saatavilla toiminnasta kohdeyrityksessä. Se vahvistettiin kuitenkin, että tiedot ovat kyllä hankittavissa ehdotettuihin mittareihin (Taulukko 1).

Entä olisiko mahdollista, että itse mittaamiseen käytettäisiin enemmän aikaa kuin toimintaa kehittämällä saataisiin hyötyjä? Näin ajatteli ainakin Susan Ann Page, joka kirjassaan *The Power of Business Process Improvement* toteaa, että meidän tulisi olla varovaisia (mittaamisessa) ja löytää tasapaino mittarin tuottaman arvon ja sen vaatiman kustannuksen välillä sekä välttää ylitsevuotavaa mittausta (Page, 2015, chap. 7). Toisaalta, ehdotettujen mittarien tavoitteena on todentaa, miten työnkulku on muuttunut toteutettujen kehitystoimenpiteiden seurauksena. Tapahtuneen muutoksen todentamiseen riittäisi mielestäni aikasarjapohjainen tarkastelu kertaluontoisten otantojen avulla (Jyväskylän yliopisto, 2015a) tai vertaileva tarkastelu (Jyväskylän yliopisto, 2015b). Yksi otanta tehtäisiin ennen muutosta olevasta tilanteesta ja toinen otanta muutoksen jälkeen, jolloin mittaamista ei olisi tarpeen tehdä kokoajan. Tämä osaltaan vähentäisi myös mittaamiseen tarvittavaa aikaa ja vaivaa. Toki on järkevää tarkastaa, että näiden mittauspisteiden otannat ovat suurinpiirtein vertailukelpoiset määrien ja kompleksisuuden osalta.

Mielestäni saimme hyvät mittarit työnkulkujen suorituskyvyn ja tuloksien mittaamiseen listalle. Näiden avulla varmasti pystytään tehtävien kehitystoimenpiteiden vaikutukset tunnistamaan. Tehty työ myyntilaskuprosessin eteen on ollut antoisaa ja pääsen ensi viikolla esittelemään työn tuloksia konsernin talousjohtajalle ja muille taloushallinnon tiimeille. Päätän opinnäytetyön raportoinnin tähän viikkoon, mutta kuten tiedetään, työt eivät tekemällä lopu ja niin tekeminen jatkuu minullakin näiden teemojen ja muiden kehityshankkeiden parissa kohdeyrityksessä.

5 Pohdinta

Opinnäytetyötä aloittaessani asetin itselleni tavoitteeksi, että työn valmistuttua ymmärrän kohdeyrityksen myyntilaskuprosessin niin hyvin, että pystyn tuottamaan kohdennettuja toteutuskelpoisia ratkaisuehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Taka-ajatuksena oli, että lopulta voisin yhdistää vuosikymmenien kokemuksen ICT-alalla tämän työn aikana hankittuun ymmärrykseen myyntilaskuprosessista kohdeyrityksessä. Tästä lopputulemana olisi pitkä lista kehitysideoita, joiden vaikuttavuus olisi digitaalisin työkaluin tehostettuna omaa luokkaansa kustannussäästöjen, tarkkuuden ja työajan säästöjen osalta. Erittäin kunnianhimoista jälkikäteen ajatellen, koska omat käytännön kokemukset myyntireskontran parissa rajoittuivat yritysjohtajana hankittuun työkokemukseen ja muutaman kuukauden työskentelyyn Haaga-Helian opiskelijoiden perustamassa Taseco tilitoimistossa. Onneksi työssä apuna oli kohdeyrityksen taloushallinnon ammattilaiset keneltä pystyin ammentamaan tietoa ja sparraamaan ajatuksia.

Kunnianhimoisesta tavoitteesta huolimatta tai kenties sen ansiosta olen erittäin tyytyväinen työn tuloksiin ja siihen miten itse matkalla kehityin. Osa alun ajatuksistani osoittautui naiiveiksi ja hassuiksi ja osassa taas osuin aika lähelle maalia. Esimerkiksi muistan ajatelleeni ennen työn aloittamista, että nyt pistetään ohjelmistorobottien avulla homma sellaiseen kuosiin ettei käsityötä tarvita enää ollenkaan koko myyntilaskuprosessissa. Muuten hyvä ajatus, mutta se ei kestänyt lähempää tarkastelua ainakaan kohdeyrityksessä. Päädyimme lopulta kehityspolkuun, missä automaatiota lisätään integraatioiden ja paremman tiedonvälityksen keinoin ja itseasiassa näillä toimenpiteillä säästetään merkittävästi kustannuksissa luopumalla ohjelmistorobotiikasta myyntilaskuprosessissa tyystin.

5.1 Substanssiosaaminen ja uudet taidot

Tätä työtä aloittaessani en hahmottanut kovin hyvin kaikkia eri järjestelmiä ja sitä minkälaista käytännön työtä ja mittareita liittyy myyntilaskuprosessiin. En myöskään ymmärtänyt täysin mitä sidosryhmiä toimintaan liittyy ja kuinka yhteistyötä taloushallinnon sisällä ja eri liiketoimintayksiköiden välillä tehdään. Nyt voin rehellisesti sanoa, että tunnen kohdeyrityksen myyntilaskuprosessin läpikotaisin ja tiedän tarkalleen ne osat työnkuluista, joissa on eniten kehitettävää. Osaan myös sujuvasti keskustella myyntilaskuprosessin eri vaiheista sidosryhmien ja taloushallinnon ammattilaisten kanssa yksityiskohtaisesti ja pystyn soveltamaan toiminnan kehittämiseksi omaa osaamistani eri liiketoiminnan osa-alueilta.

Mielestäni tämä on huikea edistysaskel minulle. En todellakaan odottanut, että osaaminen karttuu tätä tahtia tai että voisin itsenäisesti tämän työn jälkeen käynnistää käytännön toimenpiteitä myyntilaskuprosessin kehittämiseksi. Jotenkin ajattelin, että tarvitsisin lisäksi enemmän kokemusta

käytännön tekemisestä työnkulun eri vaiheissa, jotta minulla olisi merkittävästi annettavaa toiminnan kehittämiseksi. Nykytilanteen mallintaminen kaavioiksi kuitenkin vaatii, että ymmärrät jokaisen työnkulun riittävän hyvin, että pystyt kaavion piirtämään. Tämän lisäksi kaavion piirtäminen itseasiassa auttaa myös muistamaan työnkulun paremmin (Fernandes, Wammes and Meade, 2018) ja helpottaa siitä viestimistä eri tahoille (Ammer, 2019, 12:42-16:15 min.). Työn aikana minun on ollut pakko ymmärtää toiminta hyvin ja osata kommunikoida työn tulokset sidosryhmille ja taloushallinnon ammattilaisille.

Tärkeimmät työkalut työskentelyn tukena olivat Microsoft 365 Office -sovellukset kuten Word, Excel, Powerpoint, Outlook ja Teams. Näiden lisäksi käytin draw.io -sovellusta kaavioiden mallintamiseen. Microsoftin työkalujen osalta osaamiseni oli jo valmiiksi huipputasolla, mutta draw.io -sovelluksesta minulla ei ollut juuri ollenkaan kokemusta ennen tämän työn aloittamista. Kaikki työnkuluista piirretyt kaaviot on tehty draw.io -sovelluksella sieltä löytyvien kuvakkeiden avulla ja voin kertoa, että osaamiseni nyt työn jälkeen on myös draw.io -sovelluksen osalta huipputasoa. Osaan piirtää työkalun avulla minkälaisen kaavion hyvänsä, joko automaattisesti perustuen taulukoituun tietoon tai manuaalisesti käyttöliittymän avulla. Osaan myös julkaista tiedot suoraan Microsoft Teamsiin, Atlassian Confluence -sovellukseen ja Microsoft Visioon suoraan muokattavassa muodossa tai PDF:nä jaettavaksi mihin hyvänsä kanavaan vain lukumuodossa. Työn aikana opin myös paljon lisää BPMN 2.0 (The Object Management Group, 2014) luokituksen mukaisesta kaavion mallintamisesta ja osaan nyt piirtää tämän luokituksen mukaisia kaavioita ja tulkita niitä sujuvasti.

5.2 Oman työn johtaminen ja aikataulu

Työtä aloittaessani tein karkean suunnitelman siitä kuinka paljon aikaa kuluu eri vaiheisiin ja pyrin mallintamaan kokonaisuuden siten, että tutustumisen ja nykytilanteen mallintamisen jälkeen päästäisiin nopeasti kiinni ongelmiin, kehitysideoihin ja ratkaisuehdotuksiin joihin arvelin suurimman osan ajasta kuluvan. Olin jälleen kerran väärässä. Työssä itseasiassa suurin osa ajasta meni nykytilanteen hahmottamiseen ja kuvantamiseen kaavioiksi. Olkoonkin, että tässä yhteydessä monesti uppouduttiin keskustelemaan myös kehitysideoista ja ongelmista, mutta tosiasiallisesti tästä yhdeksästä viikosta kului neljän viikon sijaan kuusi viikkoa puhtaasti nykytilanteen ymmärtämiseen ja mallintamiseen. Karkeasti loput kolme viikkoa sitten käytettiin siihen, miten toimintaa voisi mitata ja kehittää. Alunperin ajattelin ajankäytöllisesti suunnitelmassani jäävän paljon enemmän aikaa mittarien, kustannusrakenteen ja ratkaisuehdotusten tekemiseen. Alkuperäisestä suunnitelmasta huolimatta pidin erityisen tärkeänä sitä, että nykytilanne ymmärretään hyvin, jotta toiminnan mittaaminen ja kehittäminen keskittyy myös oikeisiin asioihin. Ilman

nykytilanteen ymmärrystä ei mielestäni voi tuottaa hyviä ratkaisuehdotuksia toimintamalleihin ja siksi en myöskään lähtenyt hoputtamaan tätä vaihetta työskentelyssä.

Päiväkirjan kirjoittaminen työn ohella päivän aikana osoittautui itselle hyvin vaikeaksi, joten päädyin nopeasti siihen ratkaisuun, että kirjoitan päivän tapahtumista raportin aina päivän päätteeksi. Tällä mallilla sitten toimin koko työn ajan ja se onnistui hyvin. Viikkoraporttien tekemiseen olin varannut pääosin aikaa viikon päätteeksi perjantaille ja viikonlopuille, mutta tässä oli välillä haasteita, kun työpäivät olivat liian täynnä ja iltaisin tuli huolehtia myös perheen ja lasten tarpeista. Kirjoittaminen näistä syistä johtuen välillä ajoittui aamuyön tunneille, mutta onneksi se sopi omaan rytmiin aika hyvin. Alkuvaiheessa ajattelin, että olisiko työ kuitenkin ollut aikataulullisesti järkevämpi toteuttaa päiväkirjamuotoisen työn sijaan toisella tavalla, jolloin olisin voinut varata työn tekemiselle useampia päiviä putkeen ja näin ajoittaa työtä enemmän viikonloppuihin painottuvasti, mutta rytmiin päästyäni totesin, että kyllä tällä päiväkirjamallilla työn, perheen ja opiskelun sovittaminen yhteen onnistuu parhaiten.

5.3 Mitä seuraavaksi?

Nykytilanteen ymmärtämiseen käytetyn ajan johdosta emme päässeet työn aikana ihan siihen tilanteeseen, että kokonaisuus kehitysideoiden ja mittarien osalta olisi täysin valmis. Täysin valmista ei varmasti ikinä tule olemaankaan, sillä työt eivät tunnetusti lopu tekemällä.

Esimerkiksi mittaamisen osalta jäi paljon kehitettävää ja voisi olla järkevä jatkaa työtä seuraavien teemojen pohjalta:

- Mittareiden priorisointi ja käytännön toteutuksen suunnittelu
- Mittareiden päämäärän ja mittaamisen tiheyden määrittäminen
- Mittareiden jatkokehittäminen KPI-mittareiksi
- Toiminnan mittaaminen tehokkuuden näkökulman lisäksi esim. kuluja näkökulmasta
- Toiminnan vertaaminen eli benchmarking vastaavaa liiketoimintaa kohden

Mittaamisessa on tärkeää, että tavoitteet ja mittaamisen tarkoitus on kirkas, jotta ei päädytä mittaamaan kaikkea maan ja taivaan väliltä. On myös tärkeää pitää mittareita ajantasalla ja välillä haastaa sitä miten asioita mitataan, jotta muutokset liiketoimintaan tai toimintaympäristöön saadaan huomioitua toiminnan mittaamisessa (Marr. Bernard, 2022). Mittaamisessa ei monesti myöskään riitä se, että katsotaan tilannetta pelkästään suorituskyvyn näkökulmasta vaan monesti tehokkuuden rinnalla halutaan ymmärtää, miten tehdyt muutokset vaikuttavat esimerkiksi kustannuksiin. Tästä johtuen onkin mielekästä tarkastella asioita hieman kokonaisvaltaisemmin eri näkökulmista kuten Kaplan esittää balanced scorecard mallissaan (Kaplan and Norton, 2006).

Mittaamisen lisäksi yksi selkeä kehityspolku olisi pohtia miten ohjelmistorobotiikkaa voisi hyödyntää jatkossa. Nyt ehdotettujen kehitystoimenpiteiden lopputulemana oli, että ohjelmistorobotiikan käyttäminen lopetetaan kokonaan nykymuodossaan. Itse näen, että joissain taloushallinnon toiminnoissa tälle kuitenkin voisi edelleen olla paikkansa. Ohjelmistorobottien etuna muuhun automaatioon verrattuna on ollut se, että näiden robottien avulla pystytään paikkaamaan tai ohittamaan sovelluksessa olevia heikkouksia, jotka ovat estäneet joidenkin toimintojen automoinnin. Pitkässä juoksussa kuitenkin, kun sovellukset kehittyvät ja rajapinnat paranevat, on vaikea nähdä miksi ohjelmistorobotteja käytettäisiin näiden mahdollisuuksien sijaan (Birajdar, 2021).

Lopuksi jatkaisin vielä myyntilaskuprosessin kehitystyötä mallintamalla uudet kehittyneet versiot toimintamalleista kaavioiksi. Visuaalisesti nykyisten toimintamallien vertaaminen ehdotettuun uuteen toimintamalliin kaaviomuodossa. Näiden kaavioiden avulla on helppoa visualisoida toimintaan toivotut muutokset ja viestiä niistä eri sidosryhmille.

5.4 Yhteenveto

Kokonaisuudessaan opin työn aikana erittäin paljon myyntilaskuprosessista, löysin kehitystyöhön paljon uusia ajatuksia ja työkaluja sekä pääsin tekemään yhteistyötä monella eri rintamalla niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Päiväkirjan osalta päiväkohtainen raportointi työn päätteeksi palautti mieleen päivän tapahtumat ja monesti tässä yhteydessä tuli myös kirjattua todo-listalle tehtäviä ja varattua joitain kalenteriaikoja tulevaan tekemiseen liittyen. Viikkoraporttia koostettaessa taas tuli enemmän pohdittua työn tekemistä tutkimustiedon ja teorian valossa, jolloin monesti heräsi myös uusia ajatuksia siitä, miten työtä itseasiassa olisi järkevää tehdä tai kehittää.

En ollut aiemmin ajatellut asiaa tästä näkökulmasta, mutta kyllä tällaisella toimintamallilla olisi paikkansa myös ihan jokapäiväisessä työskentelyssä monessakin mielessä. Teoriaan ja tutkimuksiin perehtymällä tuli monesti vastaan hyväksi havaittuja toimintamalleja ja vastaavuuksia juuri siihen työhön, mitä itse olit tekemässä. Pyörää ei tosiaan kannata joka kerta keksiä uudelleen ja niissäkin tapauksissa, kun sitä tietoisesti päätetään kehittää eteenpäin on hyvä ymmärtää, miten asiasta on aiemmin ajateltu. Tutkimustiedon ja teorian hyödyntämisellä käytännössä tulee varmasti olemaan merkittävämpi osa omassa työn tekemisen mallissa jatkossa.

Kohdeyritykselle esitellyt lopputuotokset löytyvät liitteistä (Liite 1: Myyntilaskuprosessin kaaviot) (Liite 2: Myyntilaskuprosessin kehitysideat, ongelmat ja mittarit).

6 Loppusanat

Suurkiitos perheelleni kannustuksesta ja ymmärryksestä opiskelujen ja opinnäytetyön aikana. Suomen valtiolle ja työnantajalle kiitos mahdollisuudesta kehittää osaamista työuran aikana.

Opintovapaa ja siihen sidotut mahdollisuudet avaavat ovia uusille urapoluille ja luovat edellytyksiä kansallisen kilpailukyvyn kehittymiselle. Tämä on ainutlaatuista ja arvokasta.

Kiitos opinnäytetyön valvojalleni Ulrika Lindbladille palautteesta ja neuvoista opinnäytetyön aikana.

Lopuksi kiitos mentorilleni Marina Ståhlbergille ajastasi, ammattitaidostasi ja positiivisuudestasi.

Ilman sinua tämän työn tekeminen olisi ollut paljon vaikeampaa ja totisempaa.

Lähteet

Ammer, R. (2019) *How drawing helps you think | Ralph Ammer | TEDxTUM*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=ZqITSCvP-Z0> (Accessed: June 9, 2022).

Axactor (2022) *Mikä on DSO?*, *axactor.com*. Available at: <https://www.axactor.com/fi/artikkelit/mika-on-dso> (Accessed: May 2, 2022).

Birajdar, U. (2021) *What The Future Of RPA Looks Like*, *Forbes Technology Council*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/05/24/what-the-future-of-rpa-looks-like/?sh=55c4b83e1fbb> (Accessed: June 10, 2022).

Breakout Platforms Inc (2021) *Process Improvement Methods*. Available at: <https://get-breakout.com/bpm/12-process-improvement-methodologies/> (Accessed: April 7, 2022).

Davenport, T.H. and Brain, D. (2018) "Before Automating Your Company's Processes, Find Ways to Improve Them," *Harvard Business Review* [Preprint]. Available at: <https://hbr.org/2018/06/before-automating-your-companys-processes-find-ways-to-improve-them> (Accessed: April 12, 2022).

Dr K. J. Youngman (2022) *How Do We Build A Current Reality Tree?* Available at: <https://www.dbrmfg.co.nz/Thinking%20Process%20CRT.htm> (Accessed: April 7, 2022).

Fernandes, M.A., Wammes, J.D. and Meade, M.E. (2018) "The Surprisingly Powerful Influence of Drawing on Memory," *Current Directions in Psychological Science*, 27(5), pp. 302–308. doi:10.1177/0963721418755385.

Finanssiala (2016) "Kansainvälisen viitteen käyttöönotto suomalaisessa yrityksessä," *Finanssiala* [Preprint].

Gava, A. (2019) *Why do we keep designing inefficient organization processes?*, *LinkedIn*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/why-do-we-keep-designing-inefficient-organization-processes-gava/> (Accessed: April 12, 2022).

Gibbons, S. (2020) *5 Inefficiencies Hiding In Your Everyday Operations*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/serenitygibbons/2020/12/15/5-inefficiencies-hiding-in-your-everyday-operations/?sh=2f9a7ed76141> (Accessed: April 11, 2022).

Gilbreth, F.B. and Gilbreth, L.M. (1921) "Process Charts. First Steps in Finding the one best way to do work.," *The American Society of Mechanical Engineers* [Preprint].

Hamel, G. (2007) *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.

Harmon, P. (2014) "AS-IS, COULD-BE, AND TO-BE PROCESS DIAGRAMS," in *Business Process Change*. Third Edition. Elsevier.

iso.org (2022) *ISO 9000 Family*. Available at: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (Accessed: April 12, 2022).

Jyväskylän yliopisto (2015a) *Aikasarja-analyysi*. Available at: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/aikasarja-analyysi> (Accessed: May 19, 2022).

Jyväskylän yliopisto (2015b) *Vertaileva tutkimus*.

Kaarlejärvi, S. and Salminen, T. (2018) *Älykäs taloushallinto – Automaation aika*. Alma Talent Oy.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006) *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review Press. Available at: <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/detail?sid=cd15b46a-a9d7-4ea6-bb1f-8bf0d64b4dab@redis&vid=0&format=EB&rid=1#AN=1798868&db=e076mww> (Accessed: May 19, 2022).

Karr-Wisniewski, P. and Lu, Y. (2010) "When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity," *Computers in Human Behavior* [Preprint]. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563210000488> (Accessed: April 8, 2022).

Lahti, S. and Salminen, T. (2014) *Digitaalinen taloushallinto*. Talentum.

Marr, Bernard (2022) *The 10 biggest mistakes companies make with KPIs*, <https://bernardmarr.com/>. Available at: <https://bernardmarr.com/the-10-biggest-mistakes-companies-make-with-kpis/> (Accessed: June 10, 2022).

O' Mahony, A. and Doran, J. (2008) "The Changing Role of Management Accountants; Evidence From the Implementation of ERP Systems in Large Organisations," *International Journal of Business and Management* [Preprint]. Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.661.6999&rep=rep1&type=pdf> (Accessed: April 9, 2022).

Page, S.A. (2015) *The Power of Business Process Improvement*. 2nd edn. AMACOM.

Parmenter, D. (2010) *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Piirainen, A. (2021) *Miksi Lean Six Sigma? Mitkä ovat 4 laadun ydinperiaatetta?* Available at: <https://sixsigma.fi/lean-six-sigma-ja-ongelmanratkaisu/> (Accessed: April 8, 2022).

Reynolds, A. (2019) *How inefficient processes waste nearly a third of employees' time* *How inefficient processes waste nearly a third of employees' time*, *FinancialDirector*. Available at: <https://www.financialdirector.co.uk/> (Accessed: April 12, 2022).

Schildmeyer, T. (2010) "Billing: the lifeblood of your business--does yours measure up? A roadmap to assess your billing performance and audit your billing practices.," *The Journal of medical practice management : MPM*, 26(3), pp. 133–8.

Statista (2022) *Number of daily active users (DAU) of Microsoft Teams worldwide as of April 2021*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1033742/worldwide-microsoft-teams-daily-and-monthly-users/> (Accessed: April 19, 2022).

Tatu Leskinen (2022) *Etätyö lisääntyi useimmilla toimialoilla, maakunnissa palattiin lähityöhön*, *stat.fi*. Available at: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/etatyo-lisaantyi-useimmilla-toimialoilla-maakunnissa-palattiin-lahityohon/> (Accessed: April 18, 2022).

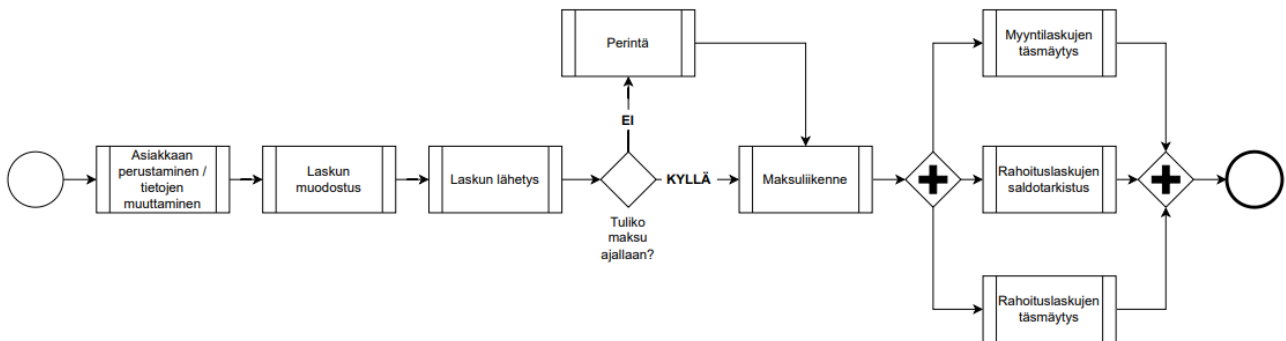
The Object Management Group (2014) *Business Process Model and Notation (BPMN)*. Available at: <https://www.omg.org/spec/BPMN/> (Accessed: April 6, 2022).

TOC Institute (2021) *Theory of Constraints (TOC) of Dr. Eliyahu Goldratt*. Available at: <https://www.tocinstitute.org/theory-of-constraints.html> (Accessed: April 8, 2022).

Liitteet

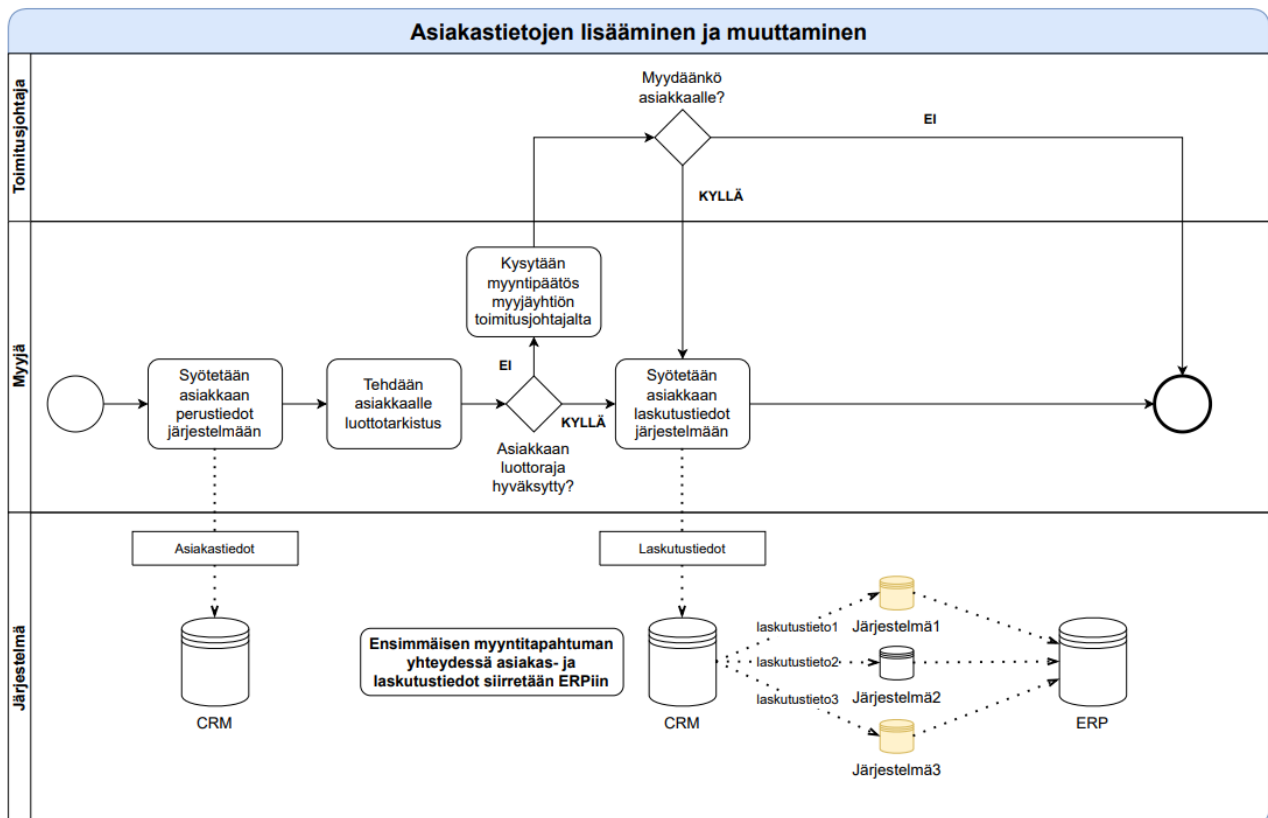
Liite 1. Myyntilaskuprosessin kaaviot

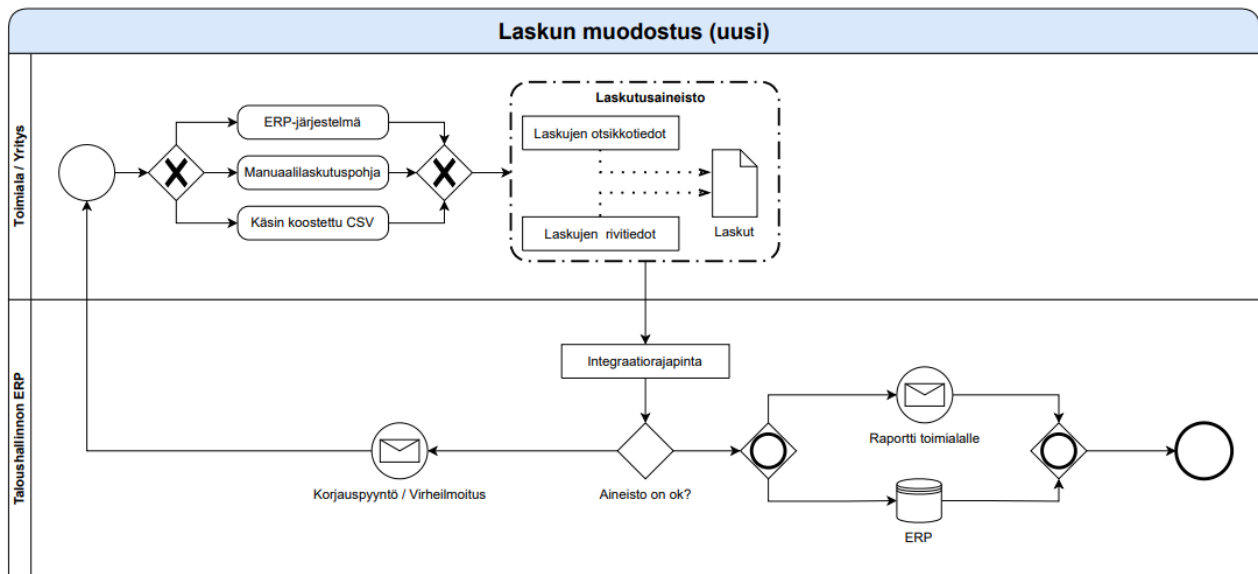
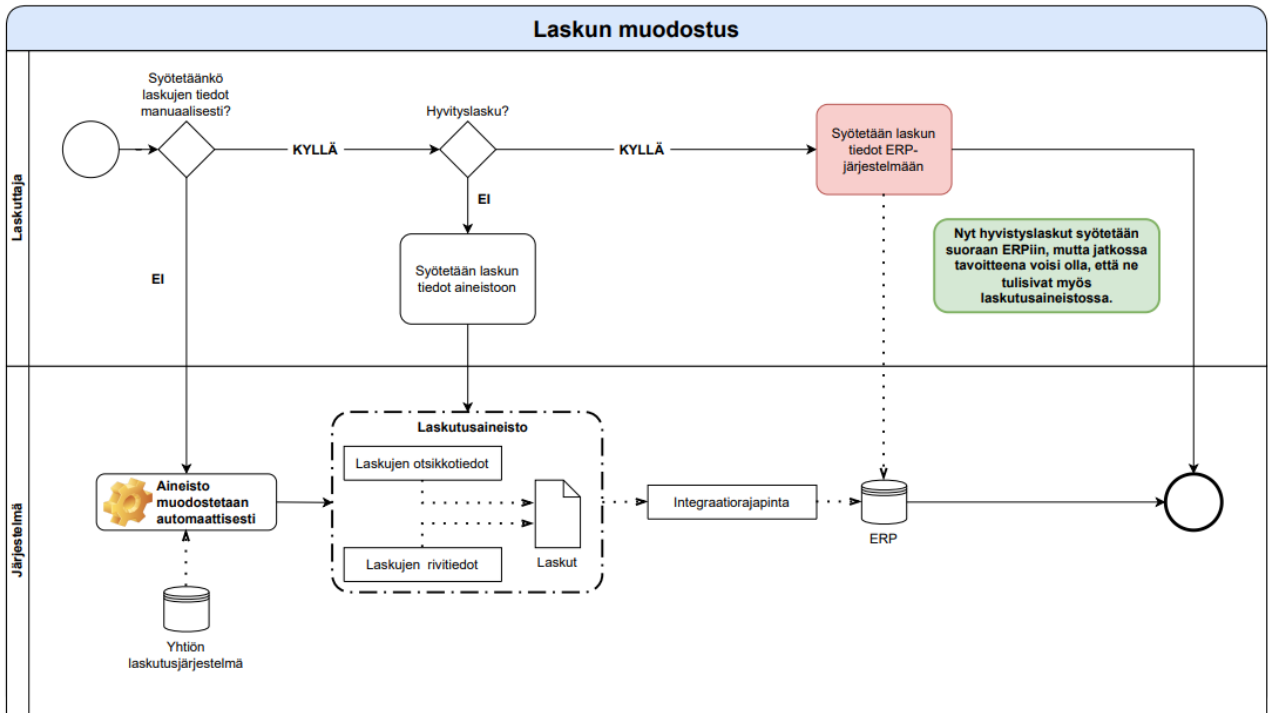
Myyntilaskuprosessi

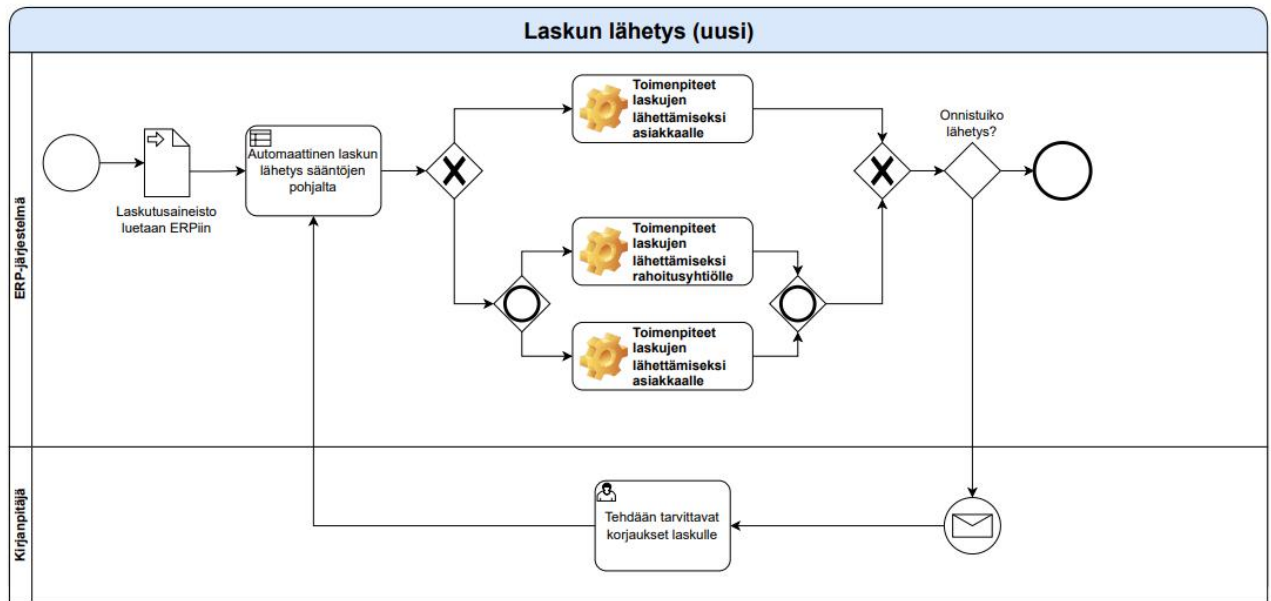
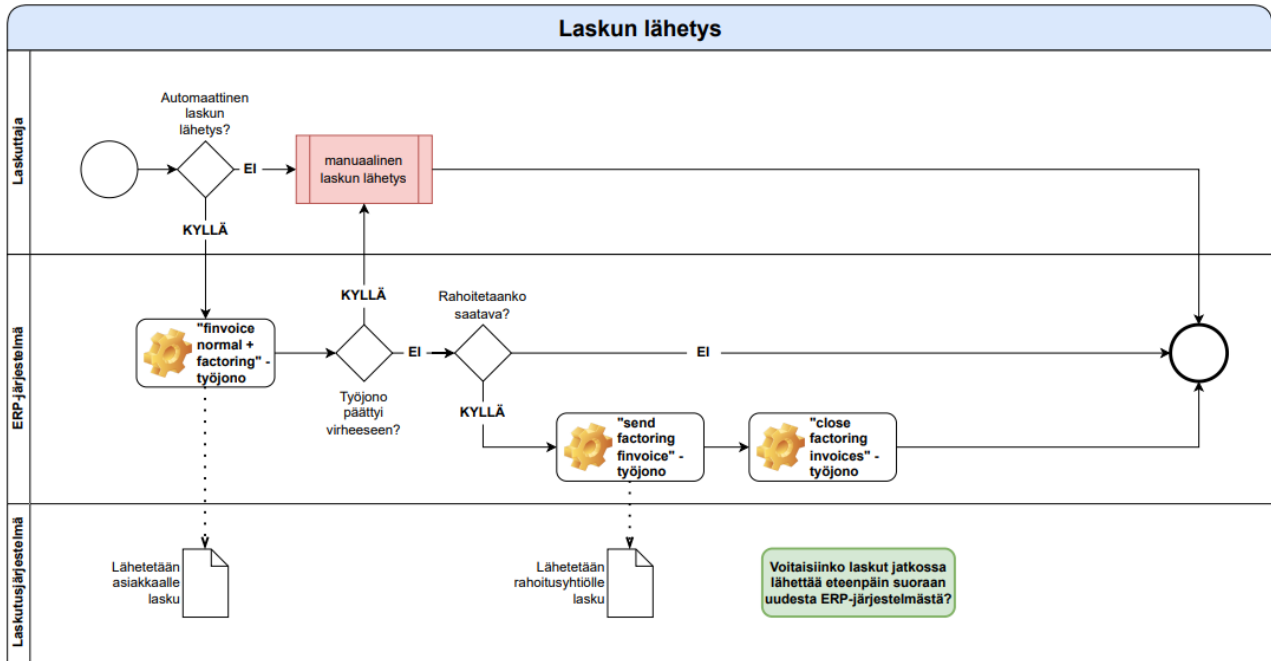


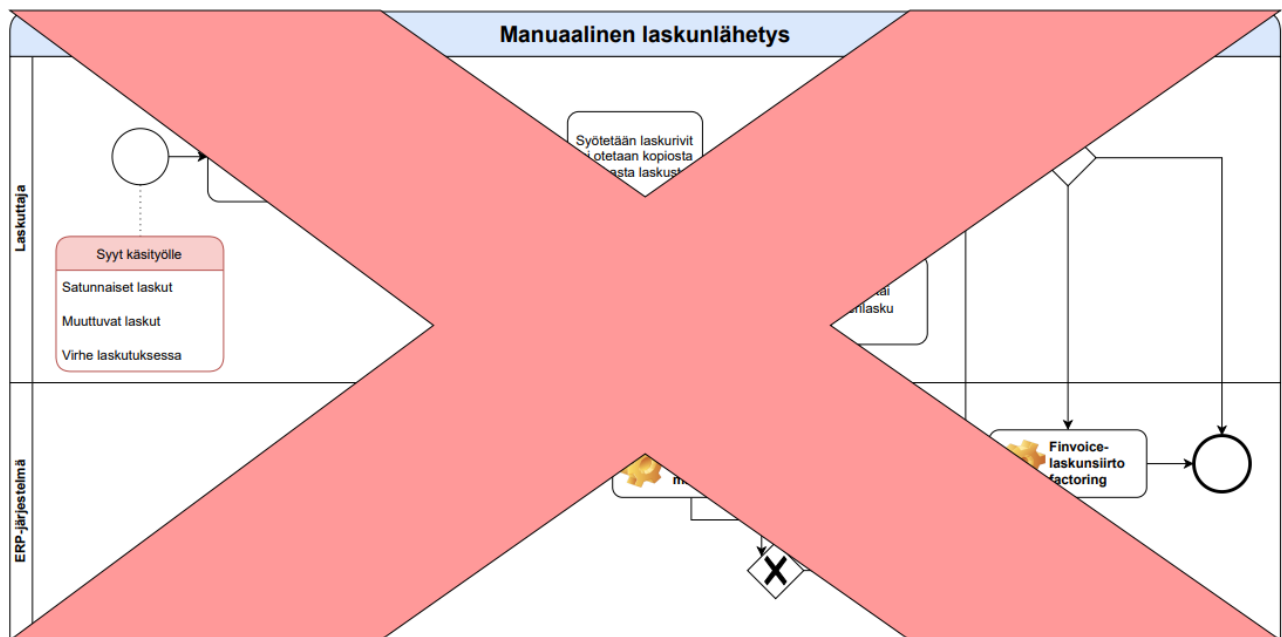
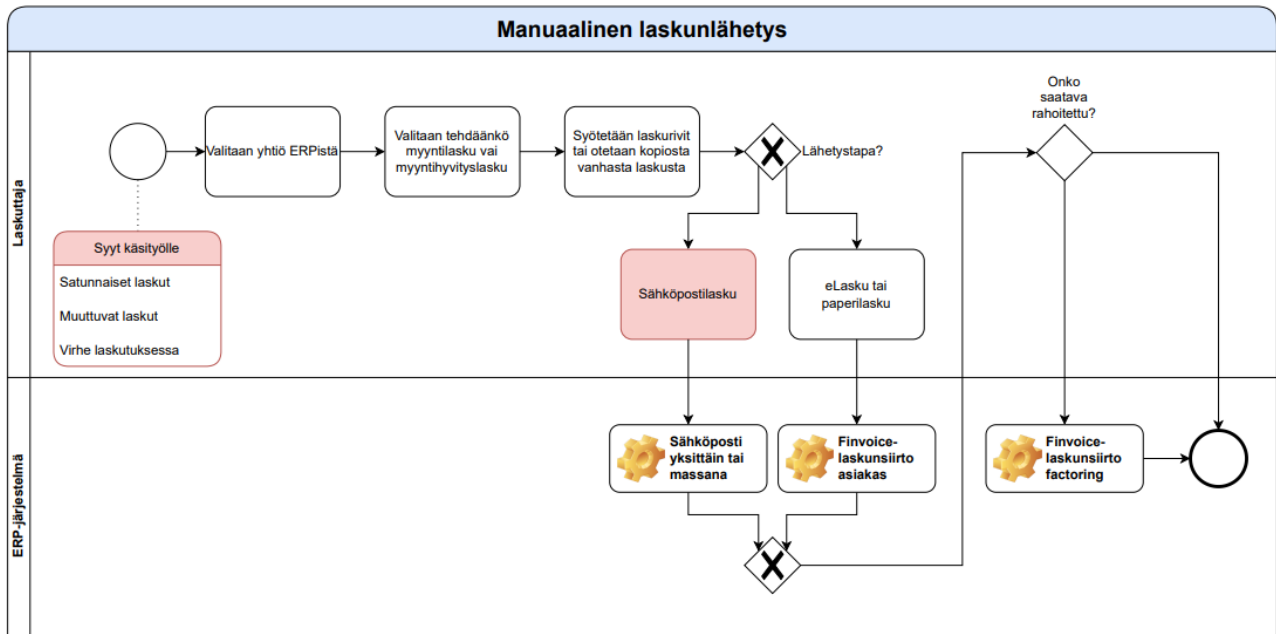
Värikoodit
Kehitysehdotus
Haastetta tai hitautta
Liputettava kehityskohde

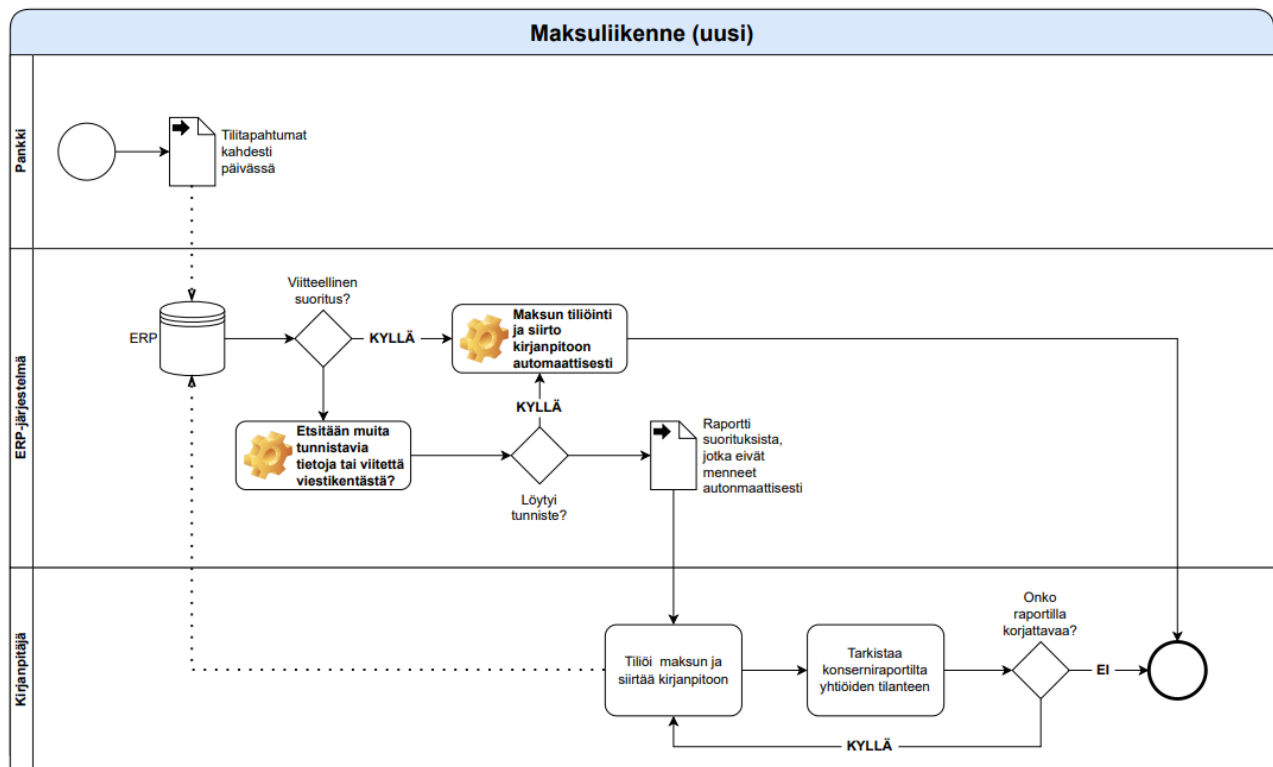
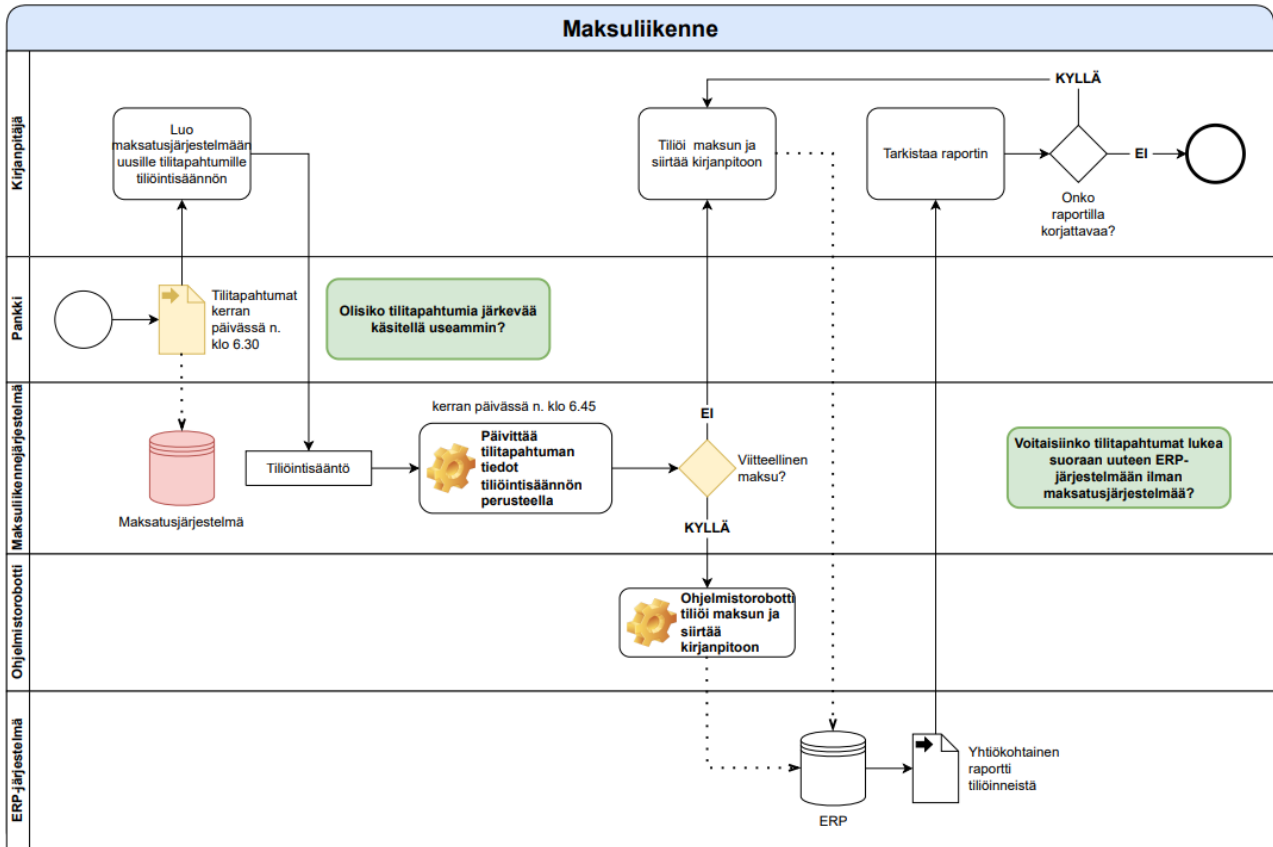
Taloushallinnon toimintojen kehityksestä vastaavat

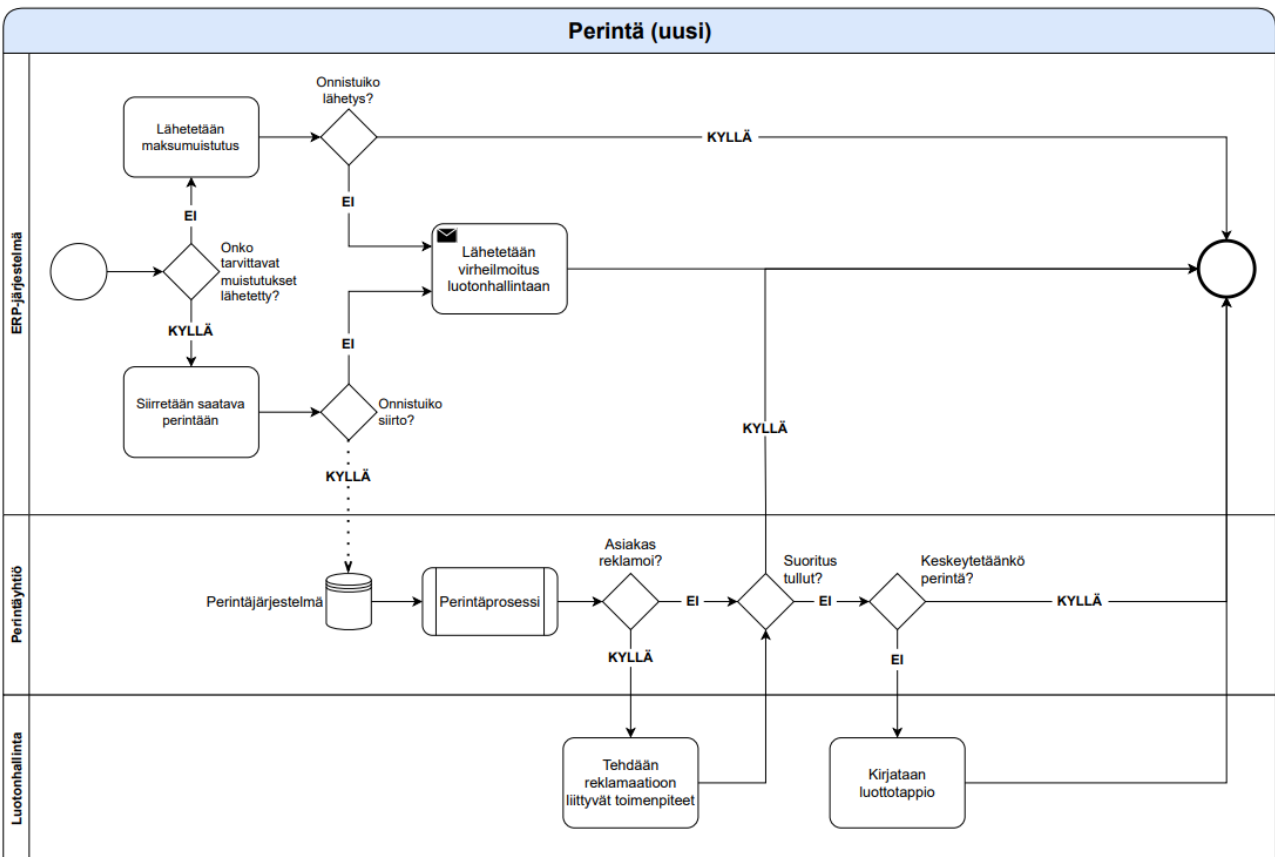
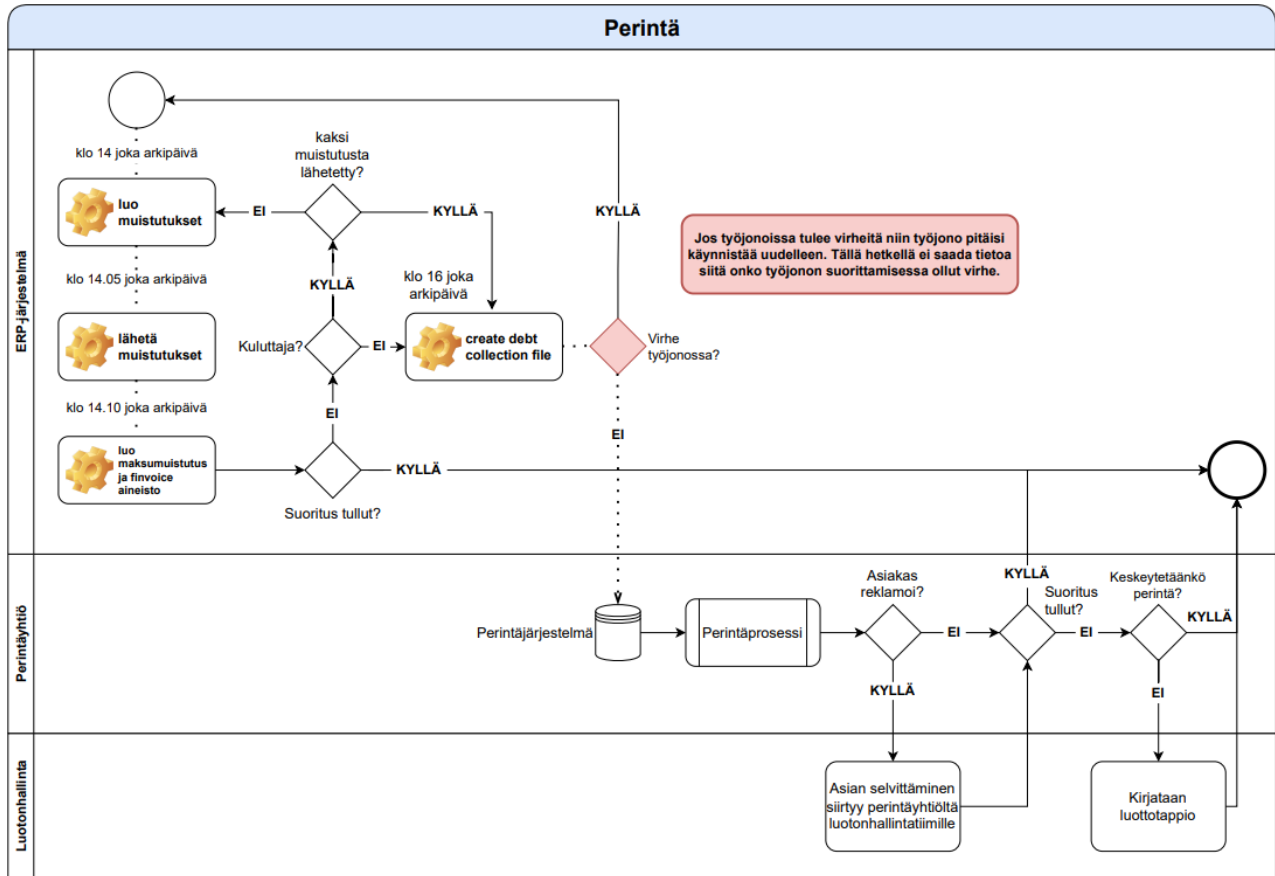


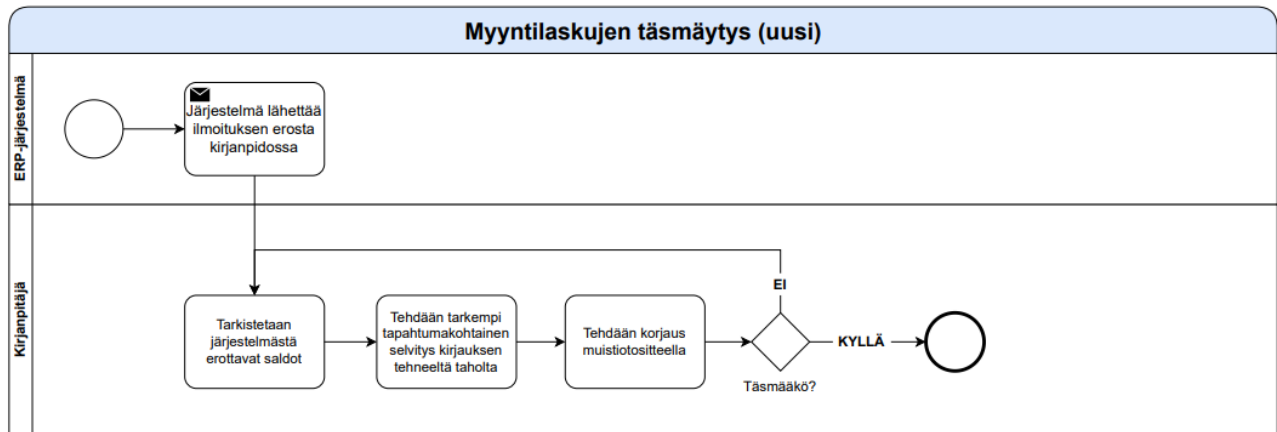
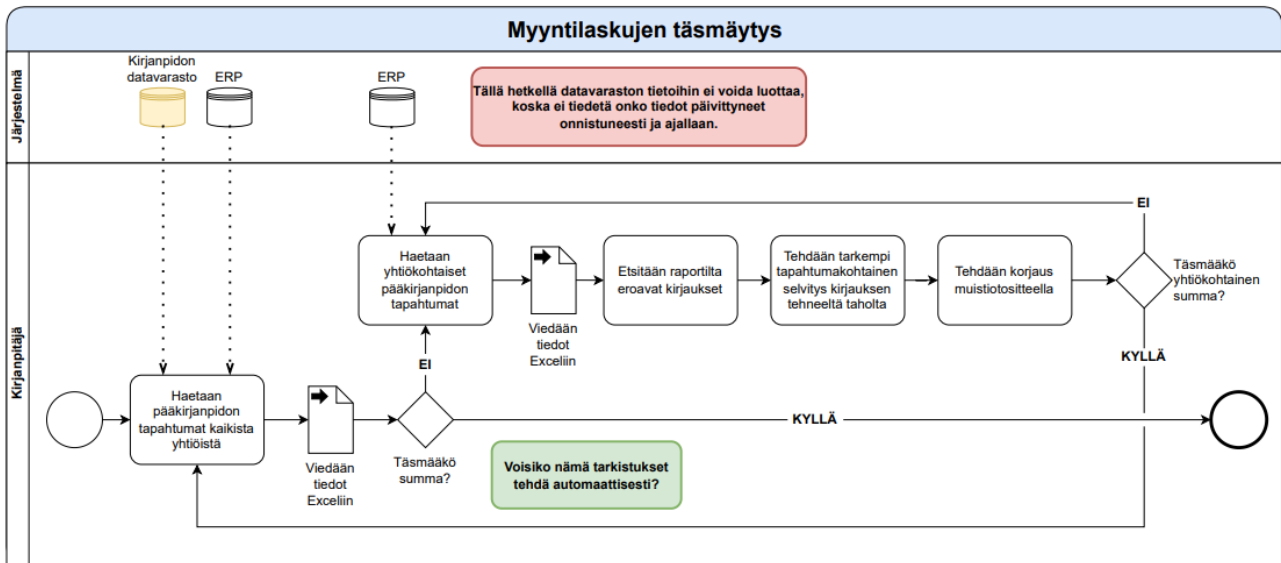


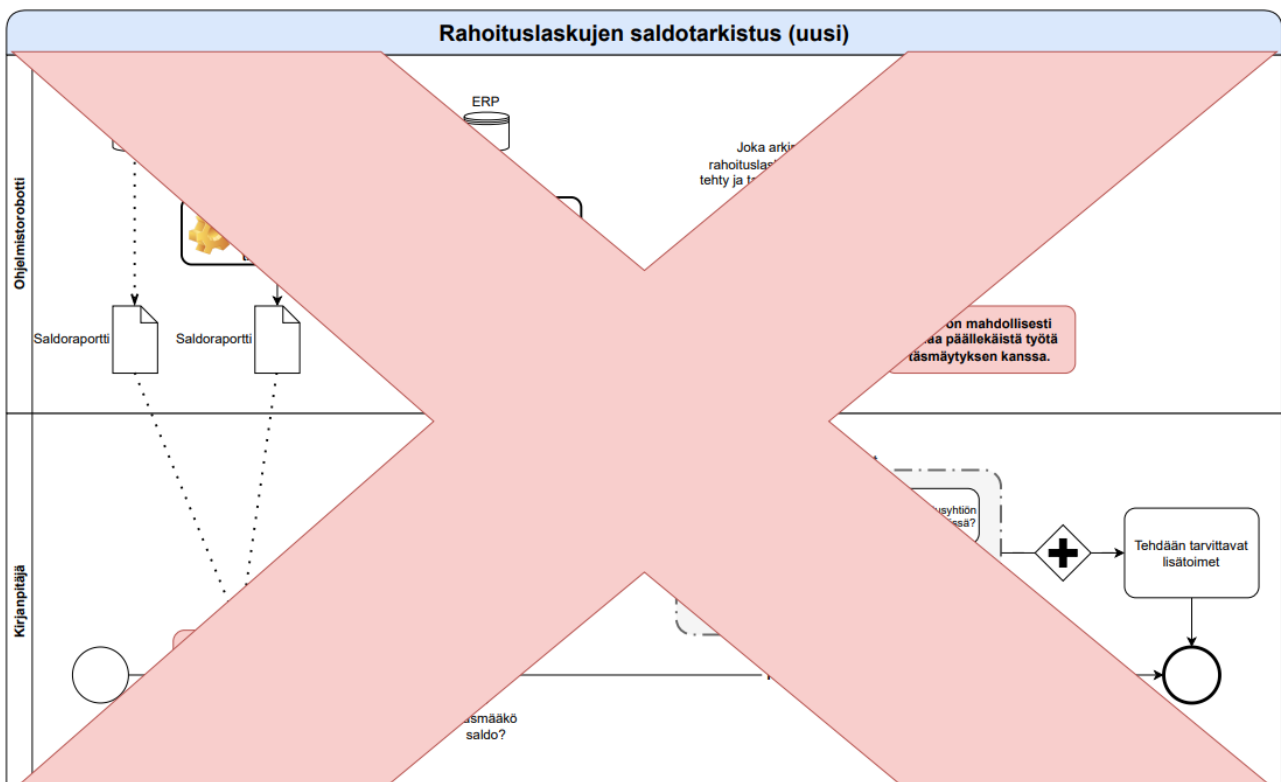
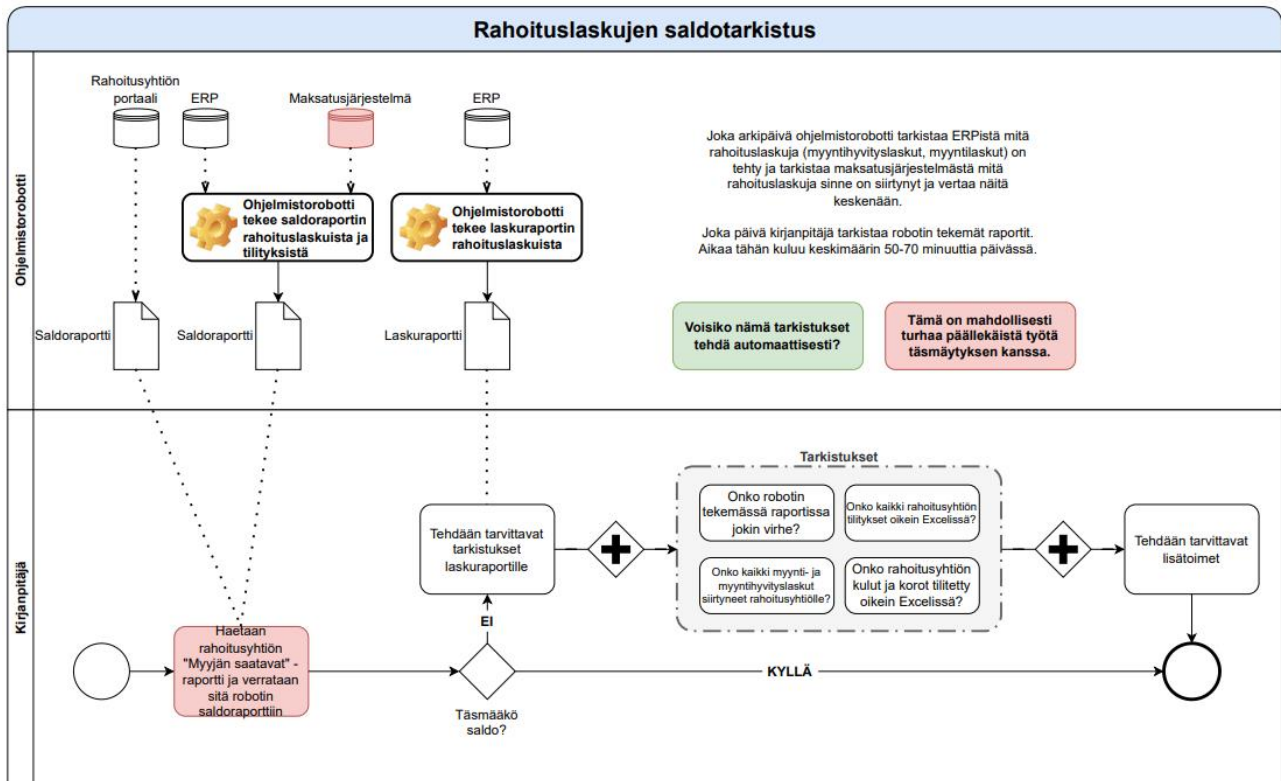


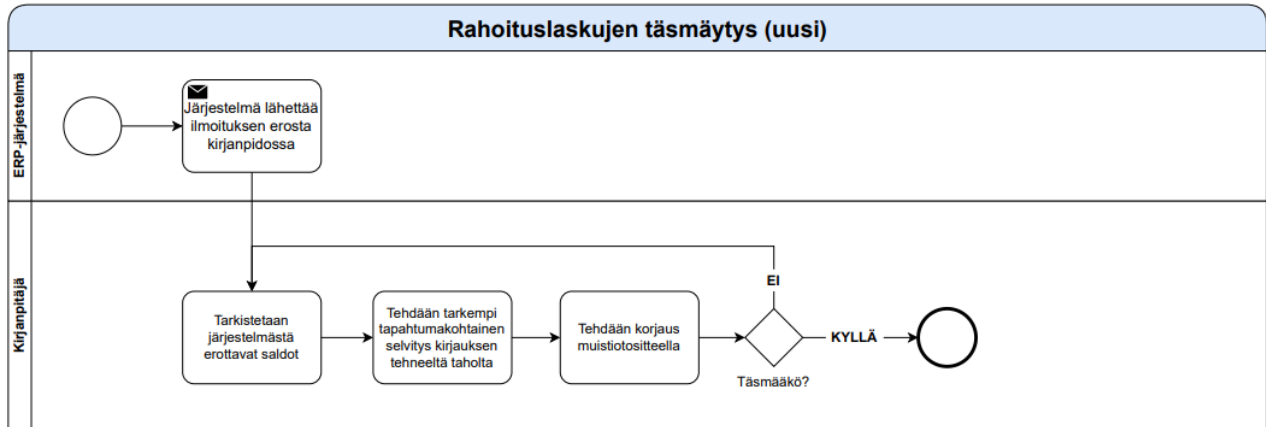
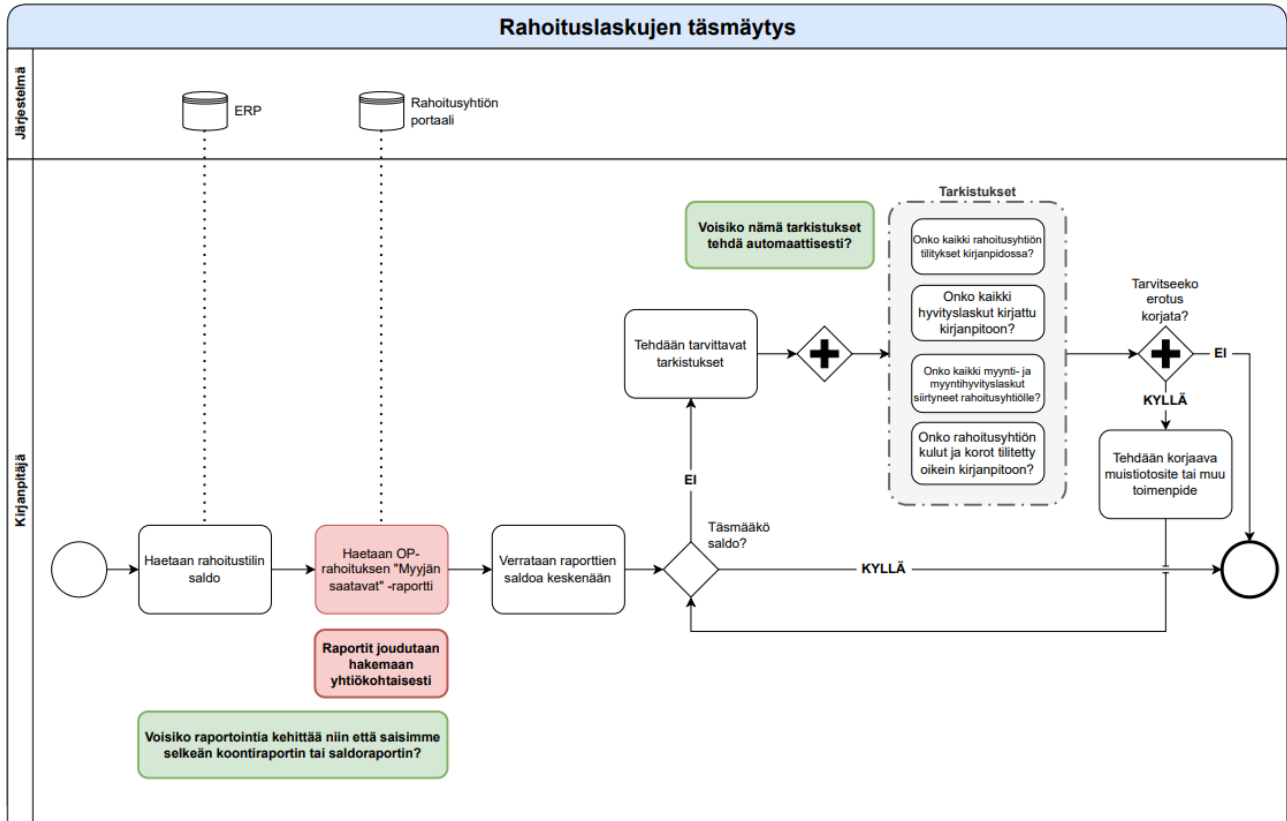












Liite 2. Myyntilaskuprosessin kehitysideat, ongelmat ja mittarit

Kehitysideat

Aihe	Osa-alue	Tavoite / Riski
Laskutusaineiston sisäänluukuun selkeä toimintamalli ja integraatio, jotta päästään manuaalisuudesta eroon.	laskutus	ERPiin tulee virheellisiä laskuja. Käyttäjät eivät osaa kunnolla ERP-järjestelmää. Laskuttajat tarvitsevat käyttäjätunnukset edelleen ERP-järjestelmään.
Uuden ERP:n käyttöönoton yhteydessä luotonhallintaan konserni-kohtainen raportti asiakkaiden saatavista ja laskutuksesta läpi konserniyhtiöiden.	luotonhallinta	Ei tarvitse enää metsästää yhtiökohtaisilta raporteilta virheitä tai itse tehdä koosteita.
CRM:n luottopäätös statuksen yhdistäminen ERP-asiakastietoihin.	luotonhallinta	
Uudessa ERP:ssä maksumuistutuksien automaattinen lähetyksen sääntö Intrumin perintään	perintä	
Ohjelmistorobotti maksutusjärjestelmän tiliointiin eteenpäin siirrossa ERPiin aika turha, pitäisi voida hoitaa automaattisella työnkullulla joko maksutusjärjestelmässä tai uudessa ERP-järjestelmässä	maksuliikenne	
Rahoitusyhtiöltä maksut viitteellisinä laskukohtaisesti ja erikseen lasku rahoituksen kustannuksista	rahoitus	
Ei enää laskuja manuaalisesti ERPiin, aina vähintään aineiston kautta	laskutus	ERPiin tulee virheellisiä laskuja. Käyttäjät eivät osaa kunnolla ERP-järjestelmää. Laskuttajat tarvitsevat käyttäjätunnukset edelleen ERP-järjestelmään.
Ei enää manuaalista laskujen lähetystä, kaikki laskujen lähetykset tulee automatisoida (ml. Sähköpostilasku)	laskutus	ERPiin tulee virheellisiä laskuja. Käyttäjät eivät osaa kunnolla ERP-järjestelmää. Laskuttajat tarvitsevat käyttäjätunnukset edelleen ERP-järjestelmään.
Laskutukseen selkeät pelisäännöt, ei enää erilaisia toimintamalleja tai työtapoja vaan tehdään ohjatusti samalla kaavalla työt	laskutus	ERPiin tulee virheellisiä laskuja. Käyttäjät eivät osaa kunnolla ERP-järjestelmää. Laskuttajat tarvitsevat käyttäjätunnukset edelleen ERP-järjestelmään.
Nyt haetaan paljon tavaraa yhtiökohtaisesti ja yhtiökohtaisiin saldoiin voidaan luottaa, mutta kuution tekemisiin koontiraporttien saldoiin ei voida luottaa (tähän jokin mahdollisuus tarkistaa ajantasaisuus)?	rahoitus	
Sääntöjä lisää ERPiin (datavaran tiedot eivät ole ajantasalla)? Kirjanpidossa avoimet hyvityslaskut, myyntilaskut tai matkalla olevat tilitykset vääristävät saldoja.	rahoitus	
Tilityksistä erittely OP:ita --> ei pelkkää rahasakia meille.	rahoitus	
Reaktiivisuus tai kaks-suuntaisuus mukaan eli kun lähetetään lasku OP:ille niin saisiimme kuitauksen, että se on vastaanotettu OP:illa.	rahoitus	
Konsernille yhteinen lasku rahoituksen kuluista ja korista	rahoitus	
Jos saadaan kulut ja korot erotettua rahoituslaskulta ja saldotarkistukset automaattiseksi voidaan tappaa Talbot rahoituksen osalta	rahoitus	
Myyntilaskujen täsmäytyksessä voisi automatisoida tarkistukset ja lähettää raportti erottavista riveistä päivämäärineen	myyntilaskujen täsmäytys	Nyt joudutaan korjaamaan tapahtumia muistiotositteella, koska hommaa tehdä manuaalisesti ja siinä voi myös tapahtua virheitä. Automaattinen tarkistus vähentäisi virheitä ja vapauttaisi asiantuntijoiden aikaa suoraan korjaamaan virheitä.
RF viitteiden käyttö tai laskunumeron käyttö ulkomaan maksuliikenteeseen?		

Ongelmat

Aihe	Osa-alue	Vaikutus	Tavoite / Riski
Aineistoja joudutaan käsittelemään manuaalisesti taloushallinnossa	laskutus	prosessi + järjestelmä	Ei enää manuaalista aineiston käsittelyä
ERP-järjestelmässä on pahimmillaan kymmeniä samannimisistä asiakkaista eikä kukaan enää tiedä mitkä ovat aktiivisia tai tarpeellisia	laskutus	prosessi + järjestelmä	Päällekaista dataa järjestelmässä, mahdollisuus sotkea talous- ja muita tietoja. Asiakkaan perustietoihin liitettynä muista tekijöistä riippuvaisia tekijöitä (maksuehto, laskutusosoite)
CRM:ssä on useita laskutustietoja ja useita eri järjestelmiä missä näitä tietoja siirretään	laskutus	järjestelmä	Päällekaista dataa järjestelmässä, mahdollisuus sotkea talous- ja muita tietoja.
Työjonoit eivät ole kaikilla asiakkailla käytössä	laskutus	prosessi	Nykyisessä toimintamallissa ei ole pakko laittaa työnoja päälle
Konsernitason tietojen ja raporttien tarkastelu ei onnistu vaan tietoja joudutaan tarkastelemaan yhtiökohtaisesti.	yleinen		Työaika vapautuu
Datavaran tietojen luotettavuus ja ajantasaisuus ei ole riittävässä tasolla. Datasta ei saada tietoja milloin päivitetty ja onko ollut ongelmia datan päivityksessä.	tietomalli		
Perintään liittyvistä työnoista ei saada ilmoituksia, kun työno päättyy virheeseen tai ei muusta syystä mene läpi.	perintä		
Sisään tulee paljon maksuja ilman viitettä tai että viitetieto on väärässä tietokentässä.	maksuliikenne		
Rahoituksen välillä ei voida seurata reaaliaikaisesti	rahoitus		Aiheuttaa erotuksia saldoiin ja sitä kautta lisätyötä
Rahoituksen saldoraportteja ei saada konserni-kohtaisesti	rahoitus		
Rahoitusyhtiön korot ja kulut eivät tule omilla laskuillaan ja vaikeuttaa rahoituslaskujen täsmäytystä	rahoitus		Aiheuttaa virheitä, koska tehdään paljon käsityötä
Nyt voidaan muistutuksien työnojen päivämääriä muuttaa käsin mikäli tarvitaan heti lähettää joku muistutus ja tämä aiheuttaa ongelman automaattisen työnojen päivämäärien kanssa.	laskutus		

Mittarit

Nimi	Tyyppi	Toiminto
Kuinka usein asiakastietoja joudutaan päivittämään tai korjaamaan ERP-järjestelmässä?	RI	Asiakastietojen lisääminen
Löytyykö ERP-järjestelmästä samoja tietoja moneen kertaan?	RI	Asiakastietojen lisääminen
Kuinka monta laskua tehdään manuaalisesti tarkastelujaksolla?	RI	Laskun muodostaminen
Kuinka monta laskua tehdään tarkastelujaksolla?	RI	Laskun muodostaminen
Kuinka paljon virheitä tulee laskutusaineistojen käsittelyssä tarkastelujaksolla?	RI	Laskun muodostaminen
Kuinka kauan aikaa kuluu laskun tekemiseen (manuaalisesti ja aineiston avulla)?	PI	Laskun muodostaminen
Kuinka paljon aikaa kuluu laskun lähettämiseen manuaalisesti?	PI	Manuaalinen laskun lähetyt
Kuinka monta laskua lähtee laskutyypeittäin tarkastelujaksolla (sähköposti, paperi, elasku)?	RI	Laskun lähetyt
Kuinka kauan aikaa kuluu laskutietojen sisääntulosta laskun lähetykseen?	PI	Laskutus
Kuinka paljon maksusuorituksia tulee sisään ilman viitettä?	RI	Maksuliikenne
Kuinka kauan maksusuorituksen tiliointi ja siirto kirjanpitoon kestää?	PI	Maksuliikenne
Kuinka monta laskua siirretty perintään?	RI	Perintä
Kuinka monta laskua palautuu perinnästä reklamaation takia?	RI	Perintä
Kuinka monelta laskulta tehdään luottotappiokirjauksia?	PI	Perintä
Kuinka paljon keskimäärin kuluu työaika rahoituslaskujen tarkastukseen tarkastelujaksolla?	PI	Rahoituslaskujen tarkastus
Kuinka monta virhettä ohjelmistorobotti tekee tarkastelujaksolla?	RI	Rahoituslaskujen tarkastus
Kuinka paljon työaika kuluu täsmäytykseen tarkastelujaksolla?	PI	Täsmäytys
Kuinka paljon joudutaan tekemään korjauksia tai muistiotositteita tarkastelujaksolla?	RI	Täsmäytys