

O2C-prosessin vaiheet sekä kehittäminen

Case: Wellfit Finland Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Milja Hakala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAKALA, MILJA:

O2C-prosessin vaiheet sekä
kehittäminen
Case: Wellfit Finland Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 66 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on perehtyä Wellfit Finland Oy:n eli Liikuntakeskus Lumon Order to Cash prosessiin (O2C). Toisena tavoitteena oli määrittellä, miten tätä prosessia ja sen vaiheita voitaisiin kehittää eritoten yrityksen näkökulmasta. Tämä tarkennus tehtiin, koska usein asiakkaiden tai kuluttajien tarpeet ja toiveet O2C-prosessin suhteen eroavat yrityksen tarpeista ja toiveista.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa kerrotaan O2C-prosessin vaiheista siinä tilanteessa, kun saatavat eivät ole erääntyneet. Toisessa osuudessa kerrotaan saatavien seurannasta ja jatkotoimenpiteistä, kun saatavat ovat myöhässä. Tähän kuuluu muun muassa perintätoimenpiteet. Tämän jälkeen tehdään katsaus prosessin kehittämiseen eri näkökulmista ja miten nämä muutokset vaikuttaisivat yrityksen toimintaan.

Empiirinen osuus tässä opinnäytetyössä toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukseen kuului yrityksen johdon ja henkilökunnan haastatteluja sekä asiakkaille ja henkilökunnalle kohdistettu kyselytutkimus. Tutkimukseen on lisätty myös omaa havainnointia osana yrityksen taloushallinto-tiimiä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten O2C-prosessi eri osapuolten mielestä tällä hetkellä toimii ja missä osissa on ollut haasteita. Tämän pohjalta luotiin erilaisia kehitysehdotuksia ja luotiin kaaviot nykyhetken tilanteesta.

Opinnäytetyön sekä tutkimuksen laatimisen jälkeen on voitu todeta, että suurimpia haasteita O2C:lle tuottaa henkilöstövaje, puutteellinen laskutusjärjestelmä sekä hidas / joustava perintäprosessi. Kehitysideoista tärkein on vähentää järjestelmien välistä integraatiota kolmesta kahteen sekä palkata lisää henkilökuntaa. Tämän toimivuus varmistaisi huomattavasti paremman asiakastytyväisyyden sekä edesauttaisi perintäprosessin sujuvuutta ja vapauttaisi henkilöstölle aikaa panostaa kaikkiin työtehtäviin ja keskittyä kotiuttamaan rahaa yritykselle.

Asiasanat: myyntilaskutus, prosessi, kehitys, O2C, integraatio, reskontra

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HAKALA, MILJA:

The Steps and Development of the
O2C-Process
Case: Wellfit Finland Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 66 pages, 3 pages of
appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The aim of this thesis was to explore and describe the Order-to-Cash process (O2C) in the case company Wellfit Finland Oy. In addition, the goal was to find solutions and development ideas for the company in order to improve this process especially from the company's point of view. Because customers or consumers often have different needs and interests regarding the O2C process in comparison to the company's needs.

The first part of theoretical section focuses on the O2C process in general and the different steps when payments are received on time. The second part focuses more on the accounts receivable and the steps a company must take if payments are late. These include, for example, the whole debt collection process. The second part of theoretical section also presents how the process could be improved and how the case company would benefit from such changes.

The empirical part of this thesis was conducted as a qualitative study including three parts: interviews with the company's administration, staff and customers, a questionnaire for customers and staff, and participant observations while working as a member of the company's financial administration team. The purpose of the survey was to examine how the O2C process works at the moment and how it could be improved in the future.

Based on the data, it can be concluded that systems integration will be the biggest challenge for the O2C process. Lack of staff and slow debt collection process are additional challenges. The most important development idea is to reduce systems integration from having three to only two systems and to increase the number of staff. This would guarantee better customer satisfaction and give the staff more time to collect money for the company

Keywords: invoicing, process, development, O2C, integration, accounts receivable

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusaiheen valinta ja taustat	1
1.2	Tutkimusaiheen rajausta sekä tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat	2
1.3	Tutkimusmenetelmät sekä käytetyt aineistot	3
1.4	Tutkimuksen / opinnäytetyön rakenne	5
2	O2C-PROSESSIN VAIHEET	7
2.1	O2C-prosessi	7
2.2	O2C-prosessin vaiheet	10
2.2.1	Tilaus	10
2.2.2	Laskutus ja laskujen muodostaminen	11
2.2.3	Laskujen lähettäminen	13
2.2.4	Laskutusmuodot	15
2.3	Myyntireskontra	19
2.3.1	Myyntireskontran hoito kirjanpidossa	21
2.3.2	Saatavien kotiuttaminen eräpäivään mennessä	22
2.3.3	Laskujen arkistointi	23
3	SAATAVIEN SEURANTA ERÄPÄIVÄN JÄLKEEN JA PROSESSIN KEHITYSKEINOT	25
3.1	Maksumuistutus	25
3.1.1	Viivästyskorko	26
3.1.2	Luotonvalvonta ja yrityksen luottopolitiikka	27
3.2	Kuluttajasaatavan perintä	29
3.2.1	Hyvä perintätapa	30
3.2.2	Vapaaehtoinen perintä	31
3.2.3	Oikeudellinen perintä	32
3.3	O2C-prosessin kehityskeinot	35
3.3.1	Rahavirran kehittäminen	37
3.3.2	Sähköiset järjestelmät sekä integraatiot	38
3.3.3	Asiakastyytyväisyys	40
3.4	Kehitysvaikutukset yrityksessä	41
4	CASE: WELLFIT FINLAND OY – LIIKUNTAKESKUS LUMO	44
4.1	Case-yrityksen tausta ja nykyinen toiminta	44

4.1.1	Tutkimusaihe ja sen toteutus case-yrityksessä	44
4.1.2	Laskutusjärjestelmien käyttö	46
4.2	Ongelmakohdat	48
4.3	Tutkimustulosten analysointi	49
4.4	Case yrityksen kehitystoimet ja niiden vaikutukset	56
5	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen valinta ja taustat

Taloushallinto koskettaa kaikkia yrityksen toimintoja ja lähes jokaista henkilöä (Viita, 2015). Order to Cash prosessi tarkoittaa tilauksesta kassaan (O2C). O2C on tapahtumaketju, missä asiakkaan ostamasta tuotteesta tai palvelusta luodaan lasku, minkä asiakas maksaa yrityksen tilille. Kun myyntilaskutusprosessi on tehokas, se nopeuttaa maksujen kotiutumista, parantaa yrityksen maksukykyä sekä vähentää luottotappioriskejä (Visma 2017).

Liikunta-ala on pitkään ollut suosittu ala johtuen sen nykypäiväisyydestä, mutta myös terveydellisestä puolesta. Case-yritys kuuluu liikunta-alan piiriin. Liikunta-alaa on kuvattu Uuden kaupungin sanomien artikkelissa tulevaisuuden alaksi. Alan tulevaisuus riippuu kuitenkin yrityksen ja yritysalueen taloudellisesta tilanteesta sekä yrityksen henkilökohtaisesta kilpailukyvyistä. (Uuden kaupungin sanomat, 2015.)

Yrityksen kokoluokasta riippumatta kassavirran kasvattaminen on tärkeää sekä yrityksen menestyksen että yritykseen kulujen pienentämisen kannalta (Leung 2015). Myyntireskontran hoito ja saatavien perintä tulee olla tehokasta, jotta saatavat eivät eräänny ja yrityksen tulos muutu negatiiviseksi. Isoimpia muutoksia ja kehityksiä viimeisten vuosien aikana ovat olleet sähköisen laskutuksen yleistymisen sekä taloushallinnon osa-alueiden ulkoistaminen.

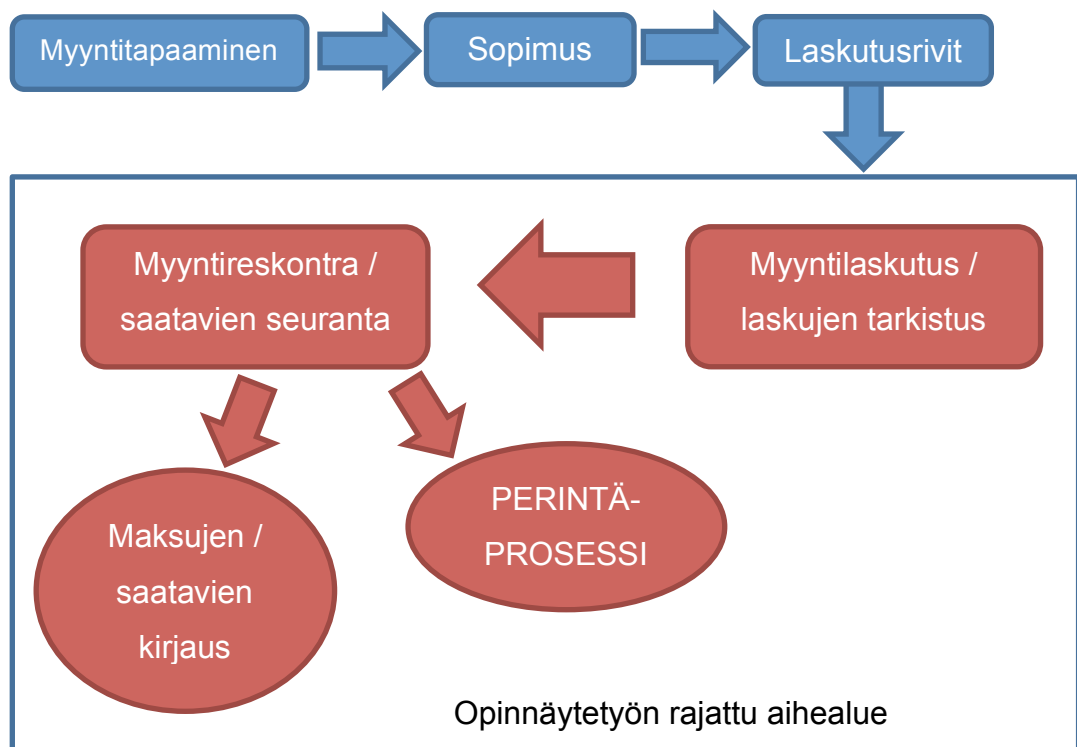
Olen ollut case-yrityksessä töissä 3 vuotta ja siitä noin 1,5 vuoden ajan olen ollut osa myyntilaskutustiimiä sekä O2C-tiimiä. Työtehtäviäni ovat muodostaa asiakkaille laskut tilattujen palveluiden perusteella, lähettää ne eteenpäin sovitulla tavalla, seurata saatavia sekä toimittaa eräänntyneet saatavat perintään tarvittaessa. Tutkimusaihe on muodostunut omien kokemusten kautta.

O2C-prosessiin tai sen osa-alueisiin liittyen on tehty aiemmin opinnäytetöitä erilaisista näkökulmista. Kaisa Koskimaa (2016) tutkii O2C-

prosessia ja sen kehittämistä erityisesti ulkoistamisen näkökulmasta. Viveka Ripatti (2013) on tehnyt opinnäytetyön myyntilaskutuksesta ja Sara Hauhia (2016) on tehnyt opinnäytetyön myyntireskontrasta, mitkä molemmat ovat osana O2C-prosessia. Susanna Mononen (2011) tutkii opinnäytetyössään useamman taloushallinnon prosessin kehittämistä mukaan lukien O2C-prosessi. Pyrin individualisoimaan oman työni henkilökohtaisen kokemuksen ja O2C-prosessin kehittämisen näkökulman myötä. Lisäksi case-yritys on liikunta-alan yritys, mikä tuo myös poikkeavuutta työn sisältöön.

1.2 Tutkimusaiheen rajaus sekä tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

O2C-prosessi on kokonaisuutena äärimmäisen laaja ja koko prosessi alkaa yksittäisestä myyntitapaamisesta asiakkaan kanssa. Aiheen ja työtehtävien laajuuden vuoksi valittiin pääpainoksi laskujen lähettäminen asiakkaille, myyntireskontran hoito sekä kuluttajasaatavien perintä ja sen osa-alueet. Kaikkia osa-alueita käsitellään jossain määrin työn aikana.



KUVIO 1. O2C-prosessi case yrityksessä sekä rajattu aihealue

Kuviosta 1 käy ilmi opinnäytetyön rajattu aihealue sekä O2C-prosessin vaiheet kokonaisuudessaan case yrityksessä. Tällä alueella nähdään eniten kehitettävää ja koetaan, että opinnäytetyöstä voi taten olla eniten hyötyä yritykselle ja muille aihealueesta kiinnostuneille.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää myyntilaskutuksen sekä myyntireskontran hoidon isoimmat ongelmakohdat ja luoda niihin taloudellisesti sekä teknisesti mahdolliset ratkaisut eli toisin sanoen kehittää ja parantaa yrityksen O2C-prosessia. Ongelmakohtia tullaan tutkimaan erityisesti yrityksen näkökulmasta, mutta tutkimukseen liitetään myös asiakkaille välittyvät epäkohdat.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat O2C-prosessin ongelmakohdat tällä hetkellä?
- Miten O2C-prosessia tulisi kehittää?

Yrityksen kannalta olennaisinta on saada O2C-prosessista mahdollisimman tehokas. Tavoitteena on lisäksi selventää case yrityksen O2C-prosessi rajatun aihealueen osalta mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja muilta osin yleisellä tasolla.

1.3 Tutkimusmenetelmät sekä käytetyt aineistot

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena pääpainoisesti ja menetelmiksi valittiin haastattelut yrityksen henkilökunnan sekä asiakkaiden kanssa ja haastattelujen tueksi luotiin kyselytutkimuslomakkeet (liite 1 ja 2). Lisäksi tutkimusmenetelmänä on käytetty henkilökohtaista havainnointia. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä.

Kyselytutkimukseen osallistuneita henkilöitä oli yhteensä 10 henkilökunnan puolelta ja 15 eri kohderyhmään kuuluvaa asiakasta. Haastateltavat valittiin sillä kriteerillä, että tulokset olisivat mahdollisimman kattavat ja monipuoliset. Kyselyn osallistujamäärän uskotaan myös vaikuttaneen positiivisesti tutkimuksen reliabiliteettiin. Haastattelut

toteutettiin yrityksessä johtoasemassa työskenteleville henkilöille sekä yhdelle taloushallinnon tiimin jäsenelle.

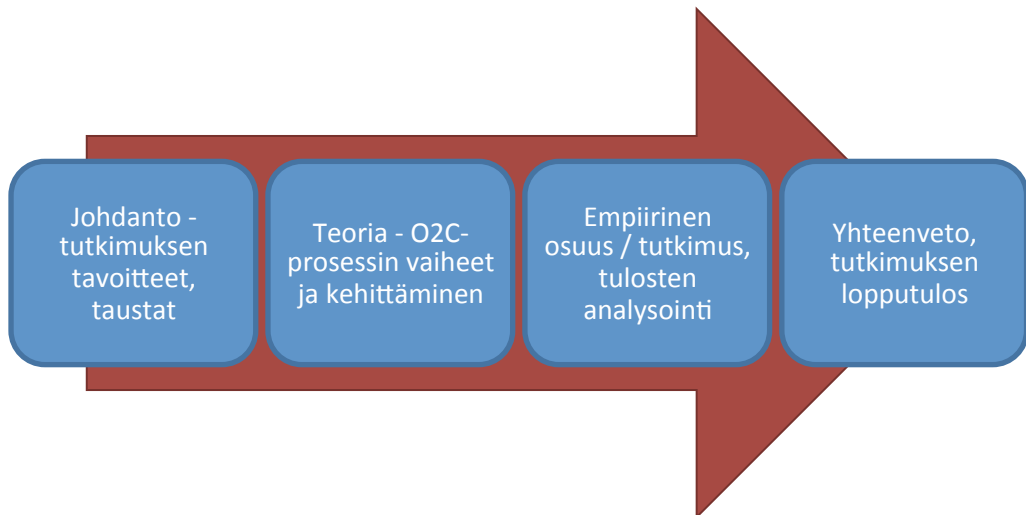
Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on aina luoda tai suunnitella. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä ja vastaamaan muun muassa kysymyksiin miten ja miksi. (Inspirans, 1996.) Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen karkea kuvaus on aineiston tai tutkimuksen selittäminen ilman numeroita ja kaavoja. Tästä johtuen useimmat kvalitatiiviset tutkimukset sisältävät hyvin paljon tekstiä ja havainnoinnin kautta muodostuneita ajatuksia. (Uusitalo 1991, 79.) Nykypäivänä määritelmät eri tutkimusmuotojen välillä eivät ole kuitenkaan enää yhtä ehdottomat kuin aiempina vuosina. Monissa tutkimuksissa sekoitetaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen osia. (Virsta – Virtual Statistics 2017.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina case-yrityksessä talven ja alkukevään aikana 2016. Haastatteluihin valittiin neljä yrityksen henkilökunnasta perustuen heidän asemaansa yrityksessä. Valitut henkilöt ovat toimitusjohtaja, keskusjohtaja, asiakaspalveluvastaava ja taloushallinnon tiimin työntekijä. Haastattelut nauhoitettiin, jotta vastauksia olisi mahdollista kuunnella jälkikäteen.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä kahden kesken. Teemahaastattelussa tapahtuva keskustelu tulee olla haastattelijan ohjattavissa. Haastattelun aihe tulee olla määritelty ennakkoon ja aiheesta ei tule poiketa haastattelun aikana. Teemahaastattelun etuna on, että haastateltava voi vapaasti vastata kysymyksiin ja tuoda esiin omia näkemyksiään aiheesta ilman, että vastauksia muokataan esimerkiksi valmiiden vastausvaihtoehtojen kautta. Haastattelijan tulee kuitenkin vahtia, että haastateltava ei poikkea sovitusta aiheesta. Haastateltavat tulee valita tarkkaan ja valinnat tulee perustella ennen tutkimuksen toteutusta. (Virsta, Virtual Statistics 2017.)

1.4 Tutkimuksen / opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu neljään osaan (kuvio 2). Työ tulee sisältämään johdannon, teoriaosuuksia, tutkimusosuuden sekä yhteenvedon.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Johdanto sisältää muun muassa tutkimuksen aihealueen valinnan, tutkimusmenetelmät sekä tutkimusaineistot, taustatietoja, rakenteen sekä tutkimusongelmat. Tarkoituksena on selittää, mistä opinnäytetyössä on kyse ja miten se koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi.

Teoriaosuus jaetaan kahteen osaan selvennyksen vuoksi:

1. O2C-prosessi ja sen vaiheet saatavan kotiuttamiseen asti
2. Saatavien seuranta eräpäivän jälkeen, perintä ja kehitysmahdollisuudet

Kehitysideoiden tarkoitus on kohentaa O2C-prosessia case-yrityksessä kokonaisuudessaan ja sen takia niitä käydään laajalti läpi omassa osiossaan, kun prosessin osa-alueet on ensin esitelty lukijalle. Tässä vaiheessa ideat ja mahdollisuudet esitetään enemmän yleisellä tasolla. Ensimmäisen osion tarkoitus on luoda lukijalle tarkka ja laaja ymmärrys O2C-prosessista ennen mahdollista perintää.

Empiirinen osuus kertoo tutkimuksen toteuttamisesta ja etenemisestä haastattelujen, kyselyjen ja havaintojen pohjalta. Tulokset analysoidaan ja haastatteluja tulkitaan. Näiden pohjalta syntyvät case-yrityksen todelliset kehitysvaihtoehdot ja niiden toteutusmahdollisuudet, mitkä läpikäydään myös tarkasti vielä tutkimustuloksia tarkasteltaessa. Tässä osuudessa vuorostaan katsotaan kehitystä yrityksen näkökannalta, kun aiemmin sitä tarkastellaan yleisestä näkökulmasta.

Yhteenvedossa arvioidaan opinnäytetyön sekä siihen liittyneen tutkimuksen onnistumista ja kerrataan työn osa-alueet. Lisäksi läpikäydään opinnäytetyön alkuperäiset tavoitteet ja tarkoitukset. Yhteenvedossa myös arvioidaan opinnäytetyötä kokonaisuudessaan muun muassa reliabiliteetin ja hyödyllisyyden näkökulmasta.

2 O2C-PROSESSIN VAIHEET

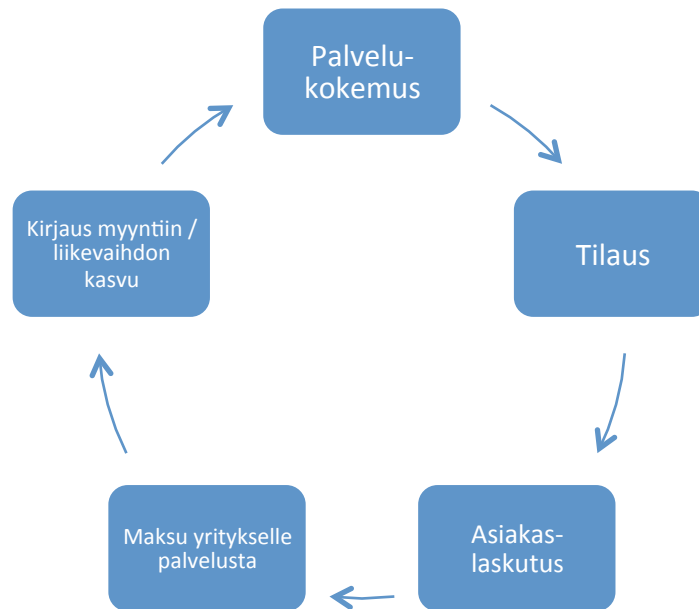
Tässä luvussa opinnäytetyötä perehdytään O2C-prosessiin ja sen vaiheisiin, mitä ovat sopimuksen synty, laskujen muodostus, myyntireskontran hoito ja saatavien kirjaus ennen jatkotoimenpiteitä. Jatkotoimenpiteet kuten perintä ovat kuitenkin virallisesti myös osa O2C-prosessia ja niitä käsitellään enemmän seuraavassa teorialuvussa.

2.1 O2C-prosessi

Prosessit voivat liittyä erilaisiin toimintamalleihin. Liiketoiminnan prosessilla tarkoitetaan esimerkiksi toisiinsa liittyviä osa-alueita tai tehtäviä, mitkä yhdessä muodostavat kannattavan tuloksen. Yrityksen näkökulmasta prosessi-termiä voidaan käyttää myös tilanteessa, jossa yritys muuttaa panoksensa tuotoiksi. Prosessiin kuuluvat tehtävät voidaan aina mitata tai määritellä. Prosesseihin kerätään tietoja joko toiminnan sisä- tai ulkopuolelta. (Lecklin 2006, 123–124.) Prosesseja kehitetään ja suunnitellaan jatkuvasti. Eri prosessien tarkoitus on erityisesti täydentää toisten prosessien toimintoja tai ominaisuuksia. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 79.)

Helminen (2014) jakaa tutkielmassaan prosessit seuraaviin osa-alueisiin: ydin-, tuki- ja kehitysprosessit. Helmisen mukaan ydinprosesseina pidetään tapahtumia, mitkä ovat suoraan yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn. Ne edustavan nimensä mukaan yrityksen ydinosamista ja omaavat tärkeän roolin tarjotun palvelun tai hyödykkeen tuottamisessa. Tukiprosessi vuorostaan tukee yrityksen eri prosessien toimintaa, mutta päätuen saavat yrityksen ydinprosessit. Kehitysprosessit tukevat kokonaisuutena sekä ydin- että tukiprosesseja. Kaikki kolme ovat siis keskenään yhteydessä yrityksen toiminnassa. Taloushallinto ja sen osa-alue O2C määritellään usein tukiprosessiksi yritysten toiminnassa. (Helminen 2014.)

O2C-prosessi seuraa vaiheita: tilaus, palvelun toimitus tai lunastus, laskutus, maksu ja kirjaus myyntiin (Singh 2013). Tarkoituksena luoda kuvion 3 mukainen säännöllinen prosessi.



KUVIO 3. O2C-prosessin kulku

O2C-prosessi toimii jokaisen yrityksen elinkeinona johtuen sen jatkuvasta vaikutuksesta kassavirtaan sekä liikevaihtoon. Tavoitteena on muun muassa parantaa rahavirtaa ja ennusteita, vähentää kuluja, lisätä asiakastyytyvääisyyttä sekä minimoida luottotappioriskit ja niiden tuomat tappiot. (Choate & Pezza 2014.) Tämä prosessi on monimuotoisuudessaan tärkeä osa myös asiakaspalvelua sekä yrityksen kokonaisimagoa, koska monet laskutuksen tapahtumat koskettavat myös yrityksen asiakkaita (Lahti & Salminen 2014, 78).

O2C-prosessin toimivuuden kannalta olennaista on luoda tiukat ja yhtenäiset toimintaohjeet. Nämä takaavat prosessin menestymismahdollisuudet myös myöhemmissä vaiheissa kunhan henkilöstön jäsenet noudattavat ohjeita yhtäläisesti. Koko prosessi tulee vaikuttamaan asiakkaan mielipiteeseen palvelusta sekä case yrityksestä eli positiivisen kuvan luomiseen vaikuttavat asiakaspalvelun lisäksi muun

muassa myyntitilanne, sopimuksen sisältö ja synty sekä maksutavat. Näiden toimivuudessa laskutusjärjestelmällä on iso rooli. (Räsänen 2015.)

Jos yrityksellä on ongelmia O2C-prosessin kanssa, tämä huomataan yleensä helposti päivittäisissäkin asioissa kuten reklamaatioissa, viivästyneissä maksuissa tai työntekijöiden tekemissä virheissä. Pienistä ja mitättömän tuntuista ongelmista voi seurata isoja haittoja, jos niihin ei puututa nopeasti tai ne toistuvat jatkuvasti. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi laskujen tai tilausten viivästyminen, kadotetut tai epäselvät lomakkeet, järjestelmävirheet ja negatiiviset asiakaspalvelukokemukset. (Leung 2015.)

Teoreettisesti O2C-prosessi toimii monessa yrityksessä lähes täydellisesti niin kauan kunnes tulee pieniä ja yksinkertaisia virheitä joko käytettyihin järjestelmiin tai henkilökunnan jäsenten toimintaan. Kaikessa yksinkertaisuudessaan prosessissa pyritään siihen, että asiakas saa ostamansa palvelun ja palveluntarjoava yritys saa rahat kyseisestä palvelusta. Jokainen ihminen tekee virheitä ja nykytekniikasta huolimatta monessa järjestelmässä on paljon puutteita. Tästä johtuen vaaditaan nopeaa reagoitua pienissäkin ongelmatilanteissa, jotta O2C-prosessi saadaan yrityksessä hiottua niin täydelliseksi kuin vain mahdollista. (Kumaran 2015.)

Avainsanoja nykypäivän O2C-prosessien kehityksessä ovat automatisointi ja reagoitukyky. Manuaalisesti kirjatut asiat kuten sopimukset, viestit ja tilaukset aiheuttavat aina mahdollisuuden kirjoitus- tai tulkintavirheisiin, mitkä vuorostaan aloittavat koko prosessin virheellisesti ellei asiaa korjata heti alkuvaiheessa. Monien osa-alueiden kuten laskutuksen ja perinnän ulkoistaminen on myös todettu toimivaksi keinoksi ongelmakohtien ennaltaehkäisemisessä sekä prosessin kehityksessä. (Leung 2015 & Kumaran 2015.)

2.2 O2C-prosessin vaiheet

O2C-prosessi eli tilauksesta kassaan sisältää kaiken sopimuksen tai kaupan tekemisestä saatavien kirjaamiseen myynniksi sekä laskujen arkistointiin. Ostopäätös palvelusta tehdään myyntitapaamisessa ja parhaimmassa tapauksessa asiakas tekee sitovan, toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen yrityksen kanssa tarjottavista palveluista. Näitä vaiheita ja niihin vaikuttavia toimintoja ohjaavat johdon asettamat ohjeet. Näihin ohjeisiin kuuluu muun muassa luottokäytännöt, sopimusehdot sekä perintäkäytännöt. (Räsänen 2015.)

2.2.1 Tilaus

Tilaus eli palvelun ostopäätös on ensimmäinen vaihe O2C-prosessissa. Yrityksen toiminta vaikuttaa prosessiin eritoten siltä osin, että myydäänkö yrityksessä tavaroita vai palveluita. Laskutus perustuu vuorostaan tilattuun palveluun tai tavarahan. (Koivumäki & Lindfors 2014, 12.)

Tilaus syntyy, kun asiakas tilaa tai tekee ostopäätöksen palvelusta joko sähköpostitse tai yrityksessä paikan päällä. Ostopäätöksestä ja tilauksesta on aina tehtävä kirjallinen lomake. Joissain yrityksissä tilaus voi tapahtua myös tuotekohtaisesti puhelimitse. Tilausten yhteydessä tehdään usein jo pohjustavaa kyselyä asiakkaan maksukyvyistä. (Kumaran 2015.)

Jos tilausta ei tehdä oikein tai sopimusta kirjoittaessa tapahtuu esimerkiksi kirjausvirhe, lähtee koko prosessi virheellisestä lähtökohdasta. Tilauksen yhteydessä tehty virhe vaikuttaa täten koko prosessiin. Valitettavasti manuaalisesti eli käsintäytetyissä sopimuksissa tämä on melko yleistä. Tällaiset virheet voivat vaikuttaa yrityksen sekä palveluneuvojan maineeseen ja asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen. (Kumaran 2015.)

Asiakkaan tilaukseen ja ostopäätökseen vaikuttavat monet seikat kuten muun muassa tarpeet palvelulle, motivaatio kyseiseen palveluun ja henkilökohtaiset sekä taloudelliset tekijät. Palveluneuvojan on osattava tunnistaa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja motivoida asiakasta oikealla tavalla, jos halutaan luoda positiivinen ja pitkäkestoinen

sopimus. Palveluneuvojan tulee myös osata kumota asiakkaan ostopäätöstä estävät seikat asiakkaan mielestä. Mikäli kyseessä on esimerkiksi taloudellinen ongelma, niin voidaan yhdessä keksiä, mistä tuo raha toivottuun palveluun voitaisiin säästää tai hankkia asiakkaalle. (Orispää 2012.)

Ostopäätöksen synnyttyä lähdetään kirjaamaan tilausta järjestelmään ja aloittamaan O2C-prosessin seuraava vaihe eli laskutus. Palveluneuvojan työ ei kuitenkaan lopu vielä tässä vaiheessa, vaan menestyvän yrityksen tulee pitää huolta asiakkaistaan myös ostopäätöksen jälkeen. Moni asiakas pohtii tekemäänsä sopimusta jälkikäteen ja punnitsee sen tuomia hyötyjä ja haittoja. Kuluttajaa tietysti velvoittaa allekirjoitettu sopimus, mutta mahdollisuudet hyvään ja pitkään asiakassuhteeseen syntyvät jatkuvan ja laadukkaan asiakaspalvelun myötä. (Orispää 2012.)

2.2.2 Laskutus ja laskujen muodostaminen

Lasku määritellään verohallinnon mukaan tositteena tai ilmoituksena, joka toimitetaan asiakkaalle tämän toiveen mukaan paperisena tai sähköisenä. Laskun tulee täyttää arvonlisäverolain mukaiset vaatimukset, mitkä luetellaan alempana. Lasku voi muodostua useammasta tuotteesta tai palvelusta, mutta kaikkien tulee olla selkeästi ja erikseen kirjattuna, jotta asiakas tietää, mistä maksaa. Samat asetukset koskevat myös muutos- ja hyvityslaskuja. (Verohallinto 2017.)

Kun asiakkaan kanssa on myyntitapaamisessa päästy yhteisymmärrykseen ja kauppa on syntynyt, seuraavaksi tärkein vaihe yrityksen toiminnan kannalta on myyntilaskutus. Tehokas laskutus edesauttaa saatavien kotiuttamista ja vahvistaa hyvää asiakassuhdetta. Laskun tulee olla sisällöltään oikea ja sen lähetys tulee tapahtua nopeasti sekä sovitusti. Laskutuksella voidaan myös kontrolloida hieman yrityksen taloudellisia aikatauluja eli toisin sanoen rahaa voidaan kotiuttaa haluttuna ajankohtana, mikäli yrityksen toiminta on tuottoisaa ja laskut kulkevat säännöllisesti. (Koivumäki & Lindfors 2012, 59.)

Jotta laskujen oikeellisuus voidaan varmistaa, tulee yrityksen taloushallinnon järjestelmien olla jatkuvasti päivitettyinä. Erilaiset asiakas-, tuote- ja perusrekisterit tulee olla ajan tasalla ja jatkuvassa käytössä. Näiden myötä varmistetaan, että yrityksen kirjanpito pysyy myös myyntilaskujen osalta oikeaoppisena. Myyntilasku muodostuu, kun asiakasjärjestelmästä valitaan asiakkaan tili ja siihen luodaan toivotut laskutettavat tuotteet. Laskujen muodostumiseen on lukuisia eri tapoja, mutta nykypäivänä muun muassa erilaisten rekisterien käyttö ja valmiit laskupohjat ovat olennainen osa tehokasta ja nopeaa laskutusta. Tämä vähentää myös virheiden riskiä, kun kirjauksia ei tehdä itse manuaalisesti. (Koivumäki & Lindfors 2012, 59 & 61.)

Laskuja luodessa tulee hyödyntää laskutusjärjestelmässä olevaa dataa. Tuotevaihtoehdot tulee olla syötettyinä järjestelmään, jotta laskuttaja voi nopeasti valita oikeat vaihtoehdot jokaiseen laskuun. Luotavien laskujen kokonaismäärä luonnollisesti vaikuttaa aikaresursseihin, mutta sähköinen laskutus sekä automatisoidut järjestelmät ovat nykypäivän avainsanoja myyntilaskutuksen tehokkaaseen toimintaan. (Lahti & Salminen 2014, 85.)

Laki on määritellyt tarkat säännöt myyntilaskujen sisältöä koskien. Verohallinnon mukaan laskujen on sisällettävä muun muassa seuraavat asiat:

- Laskun päiväys
- Juokseva tunniste esimerkiksi laskun numero tai asiakasnumero
- Myyjän arvonlisäverotunniste (Y-tunnus)
- Ostajan arvonlisäverotunniste, jos kyseessä käännetty verovelvollisuus
- Myyjän yhteystiedot (Osoite, ostajan nimi, puhelinnumero)
- Myydyn palvelun kuvaus – asiakkaalla täytyy olla tarkka käsitys siitä, mitä häneltä laskutetaan
- Mahdollinen tavaroiden toimituspäivä, suorituspäivä sekä ennakkomaksupäivä
- Veron peruste verokannoittain
- Yksikköhinta ilman veroa

- Verokanta
- Suoritettava veron määrä
- Suoritettava summa mahdollisten alennusten ja hyvitysten kera, jos ei ilmene yksikköhinnasta
- Peruste verottomuudelle tai käännetylle verovelvollisuudelle
- Maksuehto
- Muutoslaskuissa tulee olla viittaus aiempaan laskuun

On olemassa myös kevennetty laskumerkintävaatimuksien lista, joka koskee määrällisesti vähäisiä laskuja tai tilanteita, missä yllämainittuja tietoja ei voida lain mukaan pätevästä syystä toimittaa laskussa. Laskun loppusumma ei saa ylittää 1000 euroa ellei kyseessä ole vähittäiskaupassa tai vastaavassa toiminnassa tapahtuva myyntilaskutus. (Verohallinto 2003).

Mikäli laskusta puuttuu vaadittuja tietoja, voi ostaja vaatia laskun peruuttamista tai vähintäänkin uusimista. Ostaja menettää myös arvonlisäveron vähennysoikeutensa, jos lasku todetaan virheelliseksi. Näiden seikkojen myötä ostajat ovat hyvin tarkkoja laskujen sisällöstä. (Yrittäjät 2013.) Laskun ja siihen liittyvien liitetiedostojen ei tule jättää mitään epäselvyyttä siitä, että kyseessä on lasku, joka kuluttajan tulee maksaa. Myyntitilanteessa tarjousta ei saa esittää tai lähettää asiakkaalle siinä muodossa, että tämä sekoitettaisiin laskuun. Laskutuslisää voidaan periä ainoastaan paperilaskuista sekä sähköpostiin lähetettävistä laskuista. Käteismaksuista tai sähköisistä laskuista ei voida periä koskaan laskutuslisää. Kuluttajalla pitää aina olla mahdollisuus valita tilanne, missä laskutuslisää ei peritä. (Kilpailu ja kuluttajavirasto 2010.)

2.2.3 Laskujen lähettäminen

Laskun lähetys on ensimmäinen askel kohti saatavien kotiuttamista yrityksessä (Lindström 2014, 141). Laskuja voidaan lähettää erilaisissa muodoissa. Yleisimmät tavat ovat paperilasku, sähköinen lasku ja sähköpostilasku. Kaikkien yritysten oletetaan siirtyvän tulevaisuudessa

sähköiseen laskutukseen perustuen sen tuomiin hyötyihin. (Koivumäki & Lindfors 2012, 69.)

Laskuissa määritellään aina maksuehto. Lasku tulee toimittaa asiakkaalle ajoissa ennen laskun eräpäivää, jotta sitä voidaan pitää aiheellisena. Asiakkaalla tulee olla riittävästi aikaa tarkistaa laskun sisältö sekä ottaa yhteyttä laskuttajaan, jos laskun sisältö vaatii oikaisuja tai muutoksia. Kuluttajalaissa on määritelty, että laskun lähettämisen ja eräpäivän välille tulee jäädä vähintään 14 päivää aikaa. Tämä jakso voi kuitenkin olla lyhyempi, jos yrityksellä on lyhyempään laskutusehtoon lainmukaiset perustelut. Laskujen lähettämisessä tulee noudattaa äärimmäistä tarkkuutta sekä huolellisuutta. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2017, Maksaminen ja laskutus § 5.2.)

Hyvänä yleissääntönä pidetään laskun lähettämistä heti, kun saatava on syntynyt eli kauppa tehty ja kirjattu rekisteriin. Yrityksen on tärkeää hoitaa laskutustaan päivittäin, koska säännöllinen ja tehokas laskutus on iso osa yrityksen imagoa. Asiakkaat eivät välttämättä koskaan kysele laskujensa perään, mutta laskutuksen toiminnan puutteet kuten viivyttely käyvät aina negatiivisesti ilmi viimeistään perintätoimenpiteissä. (Lindström 2014, 142–143.)

Kaikki laskut lähtevät järjestelmästä eteenpäin riippumatta siitä, missä muodossa ne lähtevät. Joissain yrityksissä on kuitenkin vielä käytössä myös manuaalinen laskutus. Verkkolaskujen lähetys vaatii taloushallinnon järjestelmän, mikä tukee kyseistä ominaisuutta. Laskut liikkuvat sähköisessä muodossa, mikä samalla sallii niiden muokkaamisen sekä hyväksymisen. (Koivumäki & Lindfors 2012, 21.) Verkkolaskun toinen nimike on e-lasku. E-lasku on lyhenne sanoista elektroninen tai sähköinen lasku. Käytännössä e-lasku on täysin sama kuin paperilasku, mutta lähetystapa on eri. E-laskut toimitetaan asiakkaan luvalla ja heidän antamallaan laskutustiedoilla asiakkaan verkkopankkiin. Asiakas voi samalla tavalla katsoa laskun sisältöä ja maksaa sen kuten paperilaskun. (Kneeland 2013.)

2.2.4 Laskutusmuodot

Lindforsin ja Koivumäen mukaan nykypäivänä laskutusmuodot ovat vakiintuneet kahdeksi ryhmäksi: sähköiset laskut (e-lasku, sähköpostilasku, EDI-lasku) ja paperilaskut.

Monet asiakkaat luottavat ainoastaan paperiseen laskutukseen. He luottavat siihen, että postinkantaja ei lue kirjeitä, kun taas sähköisiin viesteihin voidaan päästä käsiksi etäyhteyksillä koska tahansa.

Lainmukainen kirjesuoja pätee yhtälailla silti sähköisiin laskuihin ja viesteihin, mutta harva kuluttaja kokee asiaa vielä näin. Sähköisissä laskuissa voi ilmeitä myös paljon teknisiä häiriöitä tai kuluttaja ei pääse laskuun käsiksi johtuen internetin puutteesta tai katkoksesta. (Bowes, 2015).

LaToya (2016) on jaotellut paperilaskutuksen hyvät ja huonot puolet kuluttajan näkökulmasta vuoden 2016 artikkelissaan. Nämä hyödyt sekä haitat esitellään kuviossa 4. Kaikista näistä seikoista huolimatta laskutusmuodon valitseminen pohjautuu usein kuluttajan tottumuksiin. Nuoret suosivat enemmän sähköistä laskutusta, kun taas vanhemmat henkilöt pysyvät siinä, minkä entuudestaan tuntevat eli paperilaskuissa. (LaToya 2016).

Yrityksellä on oikeus periä paperilaskuista laskutuslisää. Tämä tarkoittaa maksua paperilaskutuksien aiheuttamasta lisätyöstä. Maininta laskutuslisästä tulee olla sopimuksessa, minkä asiakas tekee ostamastaan palvelusta ja se tulee olla eriteltynä myös laskussa. Kun asiakas allekirjoittaa sopimuksen ja hyväksyy sen ehdot, hyväksyy hän tällöin myös yrityksen valitseman laskutuslisän. Vastavuoroisesti yritys hyväksyy asiakkaan valitseman laskutustavan. (Lindström 2014, 147–148.)



KUVIO 4. Paperilaskun hyödyt ja haitat (LaToya 2016)

Sähköpostilaskutus on yksi osa sähköistä laskutusta, mutta siihen sisältyy yhä lisäkustannuksia paperinkäsittelyn ja toimituksen kautta.

Sähköpostilaskuja ei voida käsitellä sähköisesti, vaan ne vaativat osittain samanlaisen lähetysprosessin kuin paperilaskut. Tarkemmin kuvailtuna sähköpostilaskuissa ainoastaan laskun toimittaminen tapahtuu sähköisessä muodossa. Sähköpostit sisältävät paremman tietoturvan kuin paperilaskut, mutta verkkolaskuihin verrattuna ne ovat riskaabeleita. (Tomperi S. 2013, 143.)

Etu sähköposteihin lähetettävissä laskuissa on, että asiakas saa ne yleensä välittömästi, ellei toimituksessa ole viiveitä. Ne voivat kuitenkin

mennä asiakkaiden asetuksista riippuen roskapostiin ja täten hävitä ennen kuin asiakas edes saa niitä. Ihmiset vaihtavat sähköpostejaan ajoittain ja uuden osoitteen ilmoittaminen jokaiselle yhteistyökumppanille on työlästä ja aikaa vievää. Tämän seurauksena asiakas ei välttämättä myöskään aina saa laskujaan, vaikka on myös asiakkaan vastuulla huolehtia aiheesta ja pitää yritykset ajan tasalla. Yrityksen näkökulmasta sähköpostilaskutuksesta on helppo pitää kirjaa ja kustannuksiltaan se tulee edullisemmaksi kuin perinteiset paperilaskut. Sähköpostien välityksellä tapahtuu iso osa yrityksiensä ja asiakkaiden välisestä kommunikoinnista, joten laskutukseen liittyvät lisäkysymykset ovat sen välityksellä nopeita hoidettavia asioita. (Bragg 2005, 88–89.)

Yrityksen näkökulmasta sähköinen laskutus on ylivoimaisesti parhain laskutusvaihtoehto. Suomessa ei ole määritelty muita sähköiseen laskutukseen liittyviä säädöksiä vastaanottajan suostumuksen lisäksi. Monet muut maat vaativat sähköisen laskutuksen käyttöönoton edellytyksenä esimerkiksi jonkinlaista teknistä varmennetta. Aiheen erilaiset käytännöt ovat vaikuttaneet tämän myötä merkittävästi sähköisen laskutuksen yleistymiseen kansainvälisessä kaupassa. Vuosittain on tehty säädöksiä näiden käytäntöjen vähentämiseen, jotta sähköinen laskutus yleistyisi kaikkialla. Toiveena on keventää yrityksen hallinnollista työtä sekä taloushallintoon meneviä kustannuksia. (Tannila, Kukkonen & Päckilä, 20.)

Sähköisen laskutuksen perusidea on laskujen lähettäminen sekä vastaanottaminen ilman paperityötä. Sähköisiä laskutuskanavia on useita, mutta tunnetuimpiin kuuluvat verkkolaskut, e-kirjelaskut, sähköpostilaskut, EDI-laskut ja faksit. Tieto voidaan vastaanottaa kaikissa vaihtoehdoissa välittömästi ja täten koko rahavirran kulku nopeutuu. Sähköisissä laskuissa kulut ovat minimaaliset suhteessa perinteisiin paperilaskuihin. Näistä syntyykin sähköisen laskun tärkeimmät edut: nopeus ja kustannusten pienentyminen. (Barlow 2001, 76–83.)

Yllämainituista sähköisistä laskutustavoista yleisin on EDI-laskutus. Sähköposti- sekä e-kirjelaskutus eivät sisällä samaa nopeutta ja

kustannushyötyä kuin EDI-laskut, koska molemmat edellyttävät paperin käsittelyä. E-kirjelaskut ovat paperilaskuja, mitkä lähetetään asiakkaalle järjestelmän kautta. Laskuttaja lähettää laskut tulostuspalveluun, mistä ne kulkeutuvat edelleen asiakkaille normaalisti postitse. Sähköisessä laskutuksessa on myös eroja kuluttaja- ja yrityslaskutuksien välillä. EDI-laskut ovat suosittuja yritysten välisessä sähköisessä laskutuksessa. Tämä on hyvä vaihtoehto hoitamaan suuria määriä laskuja, mutta EDI-laskujen toiminta on huomattavasti rajallisempaa kuin normaaleiden verkkolaskujen. (Lahti & Salminen 2014, 92.)

Verkkolaskuista voi luoda säännöllisen syklin, niin että kaikki saman yrityksen laskut tulevat automaattisesti sähköisinä. Verkkolaskusta ei peritä lisäkuluja lähetyksestä, minkä johdosta yritykset suosivat sitä laskutustapana. Verkko- eli e-laskuja pääsee tarkastelemaan aina, kun kuluttajalla on internet-yhteys. Tämä mahdollistaa nykypäivänä laskun tarkastelun tai maksamisen lähes missä tahansa ja koska tahansa. E-laskut tulevat usein PDF-muodossa, mikä mahdollistaa kuluttajalle laskujen tallentamisen tai arkistoinnin samalla tavalla kuin paperilaskujenkin, jos kuluttaja niin haluaa. (Kneeland 2013.)

Pankit toimivat välikätenä yrityksen ja kuluttajan välisessä verkkolaskutuksessa. Pankki eli operaattori välittää laskut yrityksen laskutusjärjestelmästä kuluttajan verkkopankkiin. Samalla pankit valvovat lasku- ja maksuliikennettä operaattorin ominaisuudessaan. Yrityksen tehtävänä on pitää laskutusjärjestelmässä verkkolaskutustiedot asiakkailaan ajan tasalla. Operaattorit siirtävät laskut automaattisesti e-kirjepalveluun, jos sähköinen laskutus ei ole syystä tai toisesta aktiivinen. Järjestelmät voidaan kuitenkin operoida niin, että sähköiset laskut palautuvat ensin lähettäjälle, jos verkkolaskun lähettäminen ei onnistu. Tällöin laskutuksen henkilökunta voi ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja tiedustella, onko verkkolaskutusosoitteessa tapahtunut esimerkiksi muutoksia. Sähköiseen laskutukseen siirtyminen voi alussa tuoda yritykselle kustannuksia, mutta pidemmällä aikavälillä tuo kulu saadaan takaisin. (Lahti & Salminen 2014, 93–94.)

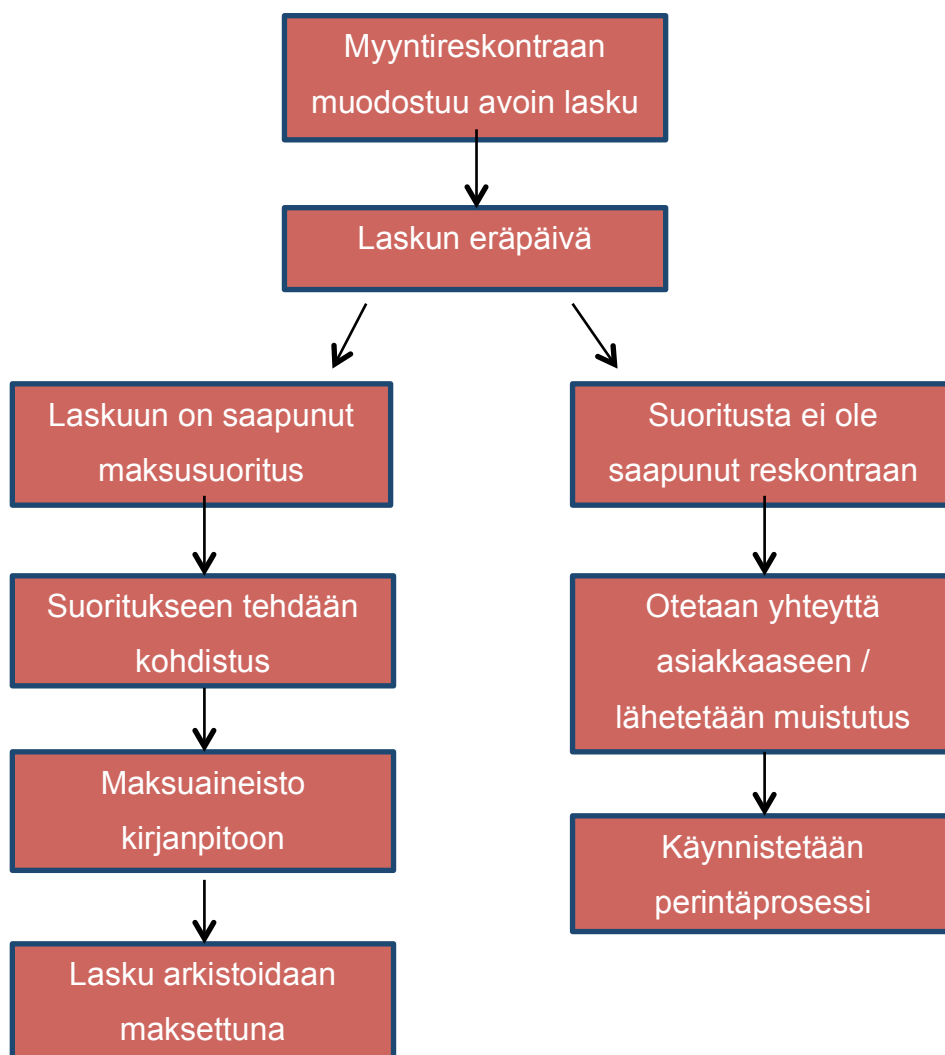
Sähköinen laskutus perustuu eri järjestelmien, tietokantojen, operaattoreiden sekä kuluttajien ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Jokaisen osa-alueen tulee toimia, jotta sähköinen laskutus toimii virheettömästi. Laskutusmuodoista keskusteleminen on äärimmäisen tärkeää menestyksekkään yhteistyön kannalta. Jokaisen yrityksen tulisi vähintään kertoa asiakkailleen sähköisestä laskutusmahdollisuudesta, ellei jopa suoraan vaatia sitä osana yhteistyöprosessia, mikäli asiakkaan tiedetään esimerkiksi käyttävän sähköistä laskutusta jo ennestään. (Billing 2012, 10–11.)

2.3 Myyntireskontra

Laskujen lähetyksen jälkeen laskutiedot siirtyvät myyntireskontraan. Myyntireskontra sisältää tiedon kaikista yrityksen saatavista sekä laskujen statukset eli esimerkiksi avoin tai erääntynyt. Myyntireskontran tärkeimmät vaiheet ovat viitesuoritusten sekä muiden suoritusten kohdistaminen, saatavien seuranta sekä hallinta ja perintätoimet, jotka esitellään kuviossa 5. Kun suoritus saapuu yrityksen tilille ennen eräpäivää tai piakkoin sen jälkeen, kirjataan suoritus laskuun ja prosessi voidaan päättää. (Lahti & Salminen 2014, 96–97.)

Suomessa on käytäntönä maksaa laskut laskutusmuodosta riippumatta käyttäen laskussa olevaa viitenumeroa. Suurin osa taloushallinnon järjestelmistä on automatisoitu, niin että järjestelmä yhdistää saadun suorituksen lähetettyyn laskuun perustuen asiakkaan merkitsemään viitenumeroon. Suoritukset voidaan kohdistaa myös manuaalisesti myyntireskontrassa, mutta se vaatii ylimääräistä työtä taloushallinnon henkilöstöltä ja tuo samalla yritykselle lisäkustannuksia. Maksetut summat voivat välillä poiketa laskutetuista summista ja vaikutus on tällöin sama kuin virheellisen viitenumeron käyttäminen. Summa tulee muokata oikeaksi järjestelmään ja mahdollinen liikasuoritus tai alisuoritus kohdistetaan omalle tililleen kirjanpidossa. Yritys voi itse päättää odottaako puuttunutta suoritusta asiakkaalta vai kohdistaa sen

esimerkiksi pyöristyseroihin. Tähän vaikuttaa luonnollisesti puuttuvan osan suuruus. (Koivumäki & Lindfors 2012, 70–71.)



KUVIO 5. Myyntireskontra (Lindström 2014 & Koivumäki & Lindfors 2012).

Säännöllisesti päivitetty ja hoidettu reskontra ylläpitää yrityksen tietoutta saatavista ja niiden tilanteista. Reskontra tulee pitää ajan tasalla eritoten mahdollisten jatkotoimenpiteiden kannalta, jotta maksumuistutukset lähtevät asiakkaille ajoissa. Viivästyneet muistutukset nostavat luottotappioriskiä ja antavat negatiivisen kuvan yrityksen toiminnasta sekä heikentävät O2C-prosessin tehokkuutta. Erääntyneet saatavat tulee

tarpeen mukaan siirtää yrityksen valitsemaalle perintätoimistolle, jos ei yritys hoida itse perintätoimia. (Koivumäki & Lindfors 2012, 70.)

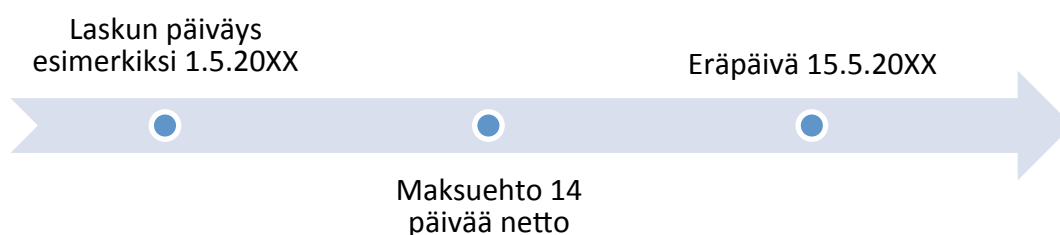
2.3.1 Myyntireskontran hoito kirjanpidossa

Suurimmassa osassa taloushallinnon järjestelmiä on mahdollisuus luoda viivästyskorkolaskuja, jos saatava suoritus on myöhässä. Monissa järjestelmissä saatujen suoritusten kirjaus kirjanpitoon tapahtuu myös automaattisesti. Mikäli tällaista toimintoa ei kuitenkaan ole saatavilla yrityksen valitsemassa ohjelmassa, tulee tiedot saapuneista suorituksista siirtää kirjanpitoon joka kuukauden loppuun mennessä. Kirjanpidollisesti tärkeää on lisäksi, että avoimista laskuista muodostuva kokonaissumma täsmää myyntisaamistilin saldon kanssa. Kirjanpidon tulee reagoida nopeasti tilanteissa, jossa maksua tai saatavaa tullaan tuskin koskaan kotiuttamaan. Tällaiset suoritukset tulee hyvissä ajoin kirjata yrityksen luottotappioihin. Jokaisessa kirjauksessa tulee olla selite, miksi luottotappiokirjaukseen on päädytty. Tällaiseksi selitteeksi käy esimerkiksi asiakkaan konkurssi tai pitkittynyt perintäprosessi. (Koivumäki & Lindfors 2012, 70, 72–73.)

Yleisellä tasolla on yrityksen kannalta positiivista, jos myyntisaamisia on paljon, koska tämä tarkoittaa rahantuloa tulevaisuudessa, mutta joskus se voi olla negatiivinenkin asia. Erityisesti suuret summat saatavissa voivat olla riskaabeleita, jos maksajan maksukyky on esimerkiksi heikentynyt merkittävästi viime tilikautena. Jos asiakas ei ole kykenevä suorittamaan maksua, joutuu yritys kirjaamaan koko myyntisaamisen pahimmassa tapauksessa luottotappioiksi ja täten tekee yritys itsekin tappiota. Monet yritykset ovat kuitenkin varautuneet tällaiseen mahdollisuuteen erilaisten varmuusvarastojen ja varantojen myötä. Moni yritys hyödyntää riskien pienentämisen edellytyksenä etukäteismaksuja, jolloin saamista ei synny ollenkaan. (Kennon 2016.)

Myyntisaamisilla on oma osionsa yrityksen taseessa sekä tilinpäätöksessä. Myyntisaamisiin kirjataan kaikki tuotot, mitä yritykselle on vielä kirjaamatta asiakkailta tai muilta yhteistyökumppaneilta. Maksuehdot

määrittelevät yrityksen myyntireskontran toimintaa pitkälle. Maksuehto kertoo myös asiakkaalle, missä ajassa suoritus on tehtävä, jotta jatkotoimenpiteiltä säästytään. Maksuehtona voi olla esimerkiksi 14 päivää netto, mikä tarkoittaa, että asiakkaalla on maksuaikaa 14 vuorokautta laskun päiväyksen jälkeen. Kuviossa 6 esitetään esimerkki maksuehdosta. Monilla yrityksillä on käytössään ennakkomaksu alennus, millä pyritään lisäämään asiakkaiden halua maksaa suorituksen ennen eräpäivää. (Kennon 2016.)



KUVIO 6. Maksuehtoesimerkki

Clarke (2014) määrittelee artikkelissaan maksuehtojen yleisimmäksi vaihtoehdoksi 30-90 päivää. Ehdot tulee määritellä selkeästi asiakkaan kanssa heti sopimuksen alkuvaiheessa ja niitä tulee molempien osapuolten noudattaa. Maksuehdon tulee olla taloudellisesti järkevä yritykselle sekä reilu maksuaika asiakkaalle. Clarken mukaan maksuehtoaikaa voi ajatella kuin lyhyttä laina-aikaa, joka myönnetään asiakkaalle. Asiakas saa tuotteet tai palvelun ennakkoon ja maksuaikaa on sovittu tietty määrä.

2.3.2 Saatavien kotiuttaminen eräpäivään mennessä

Laskun maksaminen ajallaan kannattaa tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Yritys voi edesauttaa suoritusten kotiuttamista eliminoimalla asiakkaiden yleisimpiä syitä maksujen viivästymiseen sekä korostamalla ennakkomaksujen etuja. Eräs keino on antaa asiakkaalle mahdollisimman laaja valikoima maksutavoista. Yrityksen kannalta

hyödyllistä on suosia sähköisiä maksuja, mutta myös erilaiset etukortit ja käteismaksut tulee aina olla vaihtoehtoina. Tärkeä sääntö on tuntea asiakkaat, kenen kanssa yritys tekee yhteistyötä. Kun asiakas tunnetaan, on helpompi tuntea myös hänen maksukäytäntönsä ja löytää juuri hänelle sopivin maksuväline. (Clarke 2014.)

Clarke listaa artikkelissaan erilaisia keinoja saada ennakkomaksuja. Hän esittää muutamaksi vaihtoehdoksi seuraavat keinot:

- Ennakkomaksuista saadut alennukset
- Ilmaiset toimituskulut
- Bonus-järjestelmän luominen
- Yrityslahjat / tuote-esimerkit
- Alennuksia tuleviin maksuihin

Vastapainoisesti Clarke esittää, että eräpäivän jälkeisistä suorituksista tulisi asiakkaalle jonkinlaisia seuraamuksia tai lisäkuluja, mikä lisäisi heidän halukkuuttaan maksaa saatavat ajoissa tai ennakkoon. Tämä voi kuitenkin luoda negatiivista tunnelmaa asiakkaille, joten ehdot tulee miettiä tarkkaan, jotta asiakassuhteet eivät tulehdu. Näissä tilanteissa tulisi muun muassa huomioida asiakkaan aiemmat suoritukset sekä yhteistyön pituus. (Clarke 2014.)

2.3.3 Laskujen arkistointi

Kirjanpitolaki on määritellyt tarkat ohjeet laskujen ja muiden kirjanpidon aineistojen säilytyksestä. Manninen (2013) käy läpi arkistoinnin pääpiirteet kirjoitelmassaan Auria Yrityslaskennan sivuilla. Mannisen (2013) mukaan loppuvastuu kirjanpidon aineiston säilytyksestä on aina yrityksellä itsellään. Yrityksen tulee selvittää hoitaako tilitoimisto aineistojen säilytyksen vai järjestääkö yritys tämän muuta kautta.

Kirjanpitolaki on määritellyt muun muassa seuraavat aineistot säilytettäväksi:

- Tase ja tuloslaskelmat

- Kirjanpitokirjat kuten pääkirja
- Kaikki tositteet
- Kirjanpitoon liittyvä kirjeenvaihto sekä käyttöaikoihin liittyvät tililuettelot

Laskut ja maksusuorituksista muodostuvat kuitit kuuluvat tositteisiin eli kaikki laskut ja kuitit ovat kirjanpitolain mukaan säilytettävä yrityksessä. Laskut ja maksukuitit tulee säilyttää järjestelmällisellä tavalla, jotta ne voidaan aina tarvittaessa ottaa esille tulkintaa ja tarkastelua varten. (Manninen 2013.)

Tositteille on määritelty säilytysajaksi 6 vuotta. Ajanjakso alkaa aina tilikauden päättymisestä. Säilyttäminen voidaan tehdä joko sähköisesti tai paperilla. Monissa yrityksissä osa materiaaleista on tallessa kansioissa tilitoimistossa ja osa sähköisesti johtuen tekniikan kehittymisestä. Molemmat tavat ovat lainmukaisia ja ainoastaan sähköisten tallennusten kuntoa on seurattava säännöllisesti. Tiedostot eivät saa vaurioitua tai kadota missään vaiheessa ennen kuin säilytysaika umpeutuu. (Manninen 2013.)

Sähköisille myyntilaskuille ja niiden maksukuiteille tarjotaan nykyisin taloushallinnon järjestelmien kautta sähköistä arkistointia lisäpalveluna. Tarvittavat tiedot laskuista ja niihin kohdistuneista suorituksista löytyvät usein jo järjestelmistä, joten arkistointi on koettu luontevaksi lisäksi muihin tarjottuihin palveluihin. Tämän kautta kaikki data säilyy samassa paikassa. Arkistointipalvelua tarjoavat myös ulkopuoliset yritykset. (Lahti & Salminen 2014, 98.)

3 SAATAVIEN SEURANTA ERÄPÄIVÄN JÄLKEEN JA PROSESSIN KEHITYSKEINOT

Eräpäivä tulee määritellä laskussa aina ennakoon. Määrittely on tärkeää, jotta asiakas tietää, koska lasku pitää olla maksettuna sekä samalla yritys osaa laskea tilanteen vaatiessa oikeaa viivästyskorkoa saatavasta. Laskua, jossa eräpäivää ei ole määritelty, ei voida myöskään siirtää eteenpäin esimerkiksi oikeudelliseen perintään. (Lindström 2014, 148.)

3.1 Maksumuistutus

Monet yritykset ovat ottaneet käytännöksi lähettää maksumuistutuksia asiakkaiden erääntyneistä saatavista muutamia päiviä eräpäivän jälkeen. Muistutuksien laittaminen on osa myyntireskontran tehokasta ja asiallista toimintatapaa. Muistutuksien tarkoitus on tarjota asiakkaalle tilaisuus reagoida saatavan erääntymiseen ennen perintätoimia. Tutkimukset ovat osoittaneet monen reagoivan muistutuksiin nopeasti perintätoimien pelon vuoksi ja luottoriskit ovat sen vuoksi pienentyneet. (Ecom 2012.)

Lindforsin ja Koivumäen mukaan hyvin hoidettu sekä toimiva taloushallinto yrityksessä vaatii jatkuvaa saatavien seurantaa sekä talouden hoitoa. Tämä näkyy muun muassa nopeana reagointina erääntyneisiin saataviin. Maksumuistutus tulee lähettää asiakkaalle niin pian kuin mahdollista. Tässäkin kohtaa asiakastuntemus on tärkeää, koska taloushallinnon tiimin tulee tietää, jos asiakkaan kanssa on sovittu joustavista maksuehdoista. Muistutukset voidaan lähettää joko paperiversioina tai sähköisinä riippuen käytettävän taloushallinnon järjestelmän ominaisuuksista. Muistutusten lähetys on tehokkuuden kannalta hyvä automatisoida, mikäli mahdollista, mutta poikkeustilanteet on syytä huomioida tarkkaan automatisointia luodessa. Virheelliset maksumuistutukset aiheuttavat usein vielä negatiivisempaa asiakaskokemusta kuin virheelliset laskut. (Koivumäki & Lindfors 2012, 73.)

Kun saatava erääntyy, alkaa se muodostaa lisäkustannuksia yrityksellä sekä lisää olemassa olevaa luottotappioriskiä. Perintätoimia säätelee laki

saatavien perinnästä. Maksumuistutus ei ole vielä perintäkirje, vaan nimensä mukaan kohtelias muistutus asiakkaalle eräänytyneestä saatavasta. Kyseessä saattaa olla unohdus asiakkaan puolelta, virheellinen laskutus yrityksen puolelta tai jokin muu erehdys ja liian aggressiiviset toimet voivat aiheuttaa suurta hallaa asiakassuhteelle. (Lindström 2014, 175.)

Maksumuistutuksen sisältö muistuttaa paljon alkuperäisen laskun sisältöä, mutta muistutuksen tulee sisältää vähintään seuraavat asiat:

- Velkojan nimi ja osoite
- Saatavan peruste
- Erikseen kirjattuina saatavan pääoma, korkokulut sekä mahdolliset muistutuskulut
- Kokonaissumma
- Maksutiedot – kenelle ja koska saatava on suoritettava viimeistään

Maksumuistutuksien tulee aina olla kirjallisessa muodossa, vaikka muistutus annettaisiin kasvatusten. Sisältöä ja ehtoja säätelee perintälain 5§. Olennaisinta on, että asiakas tietää, kuka häneltä perii saatavaa ja mitä häneltä tarkalleen peritään. Maksumuistutuksien maksuaika vaihtelee myös yrityskohtaisesti sekä asiakaskohtaisesti. Jotkut antavat maksuaikaa useamman viikon, mutta jotkut puolestaan perivät saatavia eräpäivällä ”heti”. Kuluttajasaatavan perinnässä suositellaan hyvän perintätavan mukaisesti antamaan asiakkaille aikaa reagoida muistutukseen. Yrityspuolella ei ole samanlaisia suosituksia, koska maksutapahtumat yritysten välillä ovat usein muutenkin kiireellisempiä sekä tarkempia. (Pönkä & Willman 2005, 56, 61–62.)

3.1.1 Viivästyskorko

Aiemmin todettiin, että eräänytyneestä saatavasta alkaa kerääntyä yritykselle lisäkustannuksia. Viivästyskorolla yritys pyrkii kattamaan näitä lisäkuluja. Viivästyskoron kasvattaminen alkaa heti eräpäivästä, minkä vuoksi sen sopiminen ennakoon asiakkaan kanssa on merkityksellistä.

Laskuissa on hyvä olla maininta siitä, että viivästyskorkoa peritään eräpäivän jälkeen maksupäivään asti, jotta asiakkaat eivät voi sanoa olleensa epätietoisia asiasta. (Pönkä & Willman 2005, 43.)

Viivästyskoron määrittelee korkolaki (633 / 1892). Vuosien saatossa viivästyskorkoon on tehty paljon muutoksia. Lindström kirjoittaa, että korkolain 2 §:n 1 momentissa on kirjoitettu, että velvollisuus koron maksamisesta määrätään laissa, ellei toisin ole säädetty ennestään. Yritykset voivat sopia koron määrästä keskenään, mutta kuluttajilta ei ole oikeutta periä lakisääteistä korkoa suurempaa summaa. Ehtoihin on kuitenkin poikkeustapauksia, joita tässä opinnäytetyössä ei käsitellä tarkemmin. Korkolaki tarkistaa ja asettaa viivästyskoron joka 6. kuukausi eli puolen vuoden välein. Viivästyskoron määrä on sidottuna viitekorkoon, minkä vahvistaa aina Suomen Pankki. Mikäli erääntynyt saatava osuu eri korkokausille, niin peritään asiakkaalta viivästyskorkoa eri summilla eri jaksoilta. Tällä hetkellä lakisääteinen viivästyskorko on 7,0 % ja viitekorko 0,0 %.

Viivästyskoron voi laskea yritys tai asiakas seuraavan kaavan mukaan:
(korkoprosentti / 100 * erääntynyt summa * päivien lukumäärä)/365

Perintätilanteissa perintätoimisto laskee koron yrityksen puolesta.
 (Suomen Perintätoimisto Oy 2015.)

3.1.2 Luotonvalvonta ja yrityksen luottopolitiikka

Luottopolitiikka ja luotonvalvonta ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeässä osassa. Luottopolitiikka valmistellaan ja vahvistetaan jo toiminnan alussa ja sitä noudattavat kaikki yrityksen henkilökunnasta. Termiä luotto käytetään aina, kun tuote tai palvelu annetaan asiakkaalle käytettäväksi ennen maksua. Tehokasta ja toimivaa luottopolitiikkaa noudattamalla pyritään välttämään taloudellisia riskejä sekä ennakoimaan mahdollisia luottotappioita. Tämä vaatii tarkkaa asiakastuntemusta, jotta jokaisen kaupan kohdalla osataan arvioida riskit oikein sekä osataan toimia oikealla ja yrityksen kannalta tuottavalla tavalla myyntitilanteissa ja

niiden jälkeen. Toimiva luottopolitiikka edellyttää yhtä tarkkoja toimintatapoja ja säännöksiä kuin esimerkiksi myyntipolitiikka. On myös olennaista määritellä, kuka yrityksessä on siinä roolissa, että voi tehdä luottopäätöksiä ja antaa aiheesta ohjeistuksia. (Lindström 2014, 4-5.)

TietoAkselin taloushallinnon asiantuntija Jenna Lintunen on laatinut blogitekstin, missä hän listaa näkemyksensä seikoista, mitkä edesauttavat toimivan luottopolitiikan luomista. Lintusen mukaan luottopolitiikan toimivuuteen vaikuttaa:

1. Tehty taustatyö sekä asiakasvalinnat
2. Sitoutunut sekä motivoitunut henkilöstö
3. Toimiva laskutus ja tarkat sopimukset
4. Tuloksellinen saatavien seuranta sekä perintäprosessi

Taustatyöllä Lintunen tarkoittaa muun muassa potentiaalisen asiakkaan tai yhteistyökumppanin luottotietojen selvitystä ennen sopimuksen allekirjoittamista. Sitoutunut henkilöstö vuorostaan takaa, että jokainen yrityksessä noudattaa sovittua luottopolitiikkaa ja näin yritys välttyy väärinkäsityksiltä sekä toimintavirheiltä. Toimiva laskutus edesauttaa saatavien kotiuttamista, ja siihen yhdistettynä tuloksellinen saatavien seuranta sekä perintä, varmistavat yritykselle parhaat mahdollisuudet menestyksekkääseen toimintaan ja mahdollisimman vähäisiin luottotappioihin. (Lintunen 2015.)

Luottopolitiikka sisältää seuraavat osa-alueet yrityksen toiminnasta:

- Myyntitavoitteet (luottokauppojen osalta)
- Päätösmenttelyt ja tietolähteet
- Sopimusehdot
- Maksuehdot
- Laskutus
- Luotonvalvonta
- Perintä
- Henkilökunnan kesken sovitut roolit luottokaupassa

Luottopolitiikka tulee julkaista aina kirjallisena yrityksen henkilökunnan jäsenille. Kaikkien tulisi myös voida osallistua luottopolitiikan luomiseen tai kehittämiseen, jotta se olisi sisällöltään kaikille tuttu sekä hyväksyttävä. (Lindström J. 2014, 6-7.)

Luotonvalvonta on osa luottopolitiikkaa. Luotonvalvonnan tarkoituksena on seurata, miten luottopolitiikka sekä siihen liittyvät päätökset ovat toimineet käytännön asteella. Luotonvalvonta on ensimmäinen askel jatkotoimenpiteiden osalta aktiivisen seurannan ohella. Tärkein osa luotonvalvontaa on tiedonhankinta ja päätöksenteko tietoihin perustuen. Tietoja voidaan hankkia usealla eri tavalla. Isoin tietomäärä saadaan suoraan yrityksen reskontrasta tutkimalla asiakkaan maksuhistoriaa ja laskutusta. Lisäksi voidaan tarkistaa asiakkaan luottotietomerkinnät rekisteristä. Saatujen tietojen pohjalta tulee tehokkaan luotonvalvonnan määrittellä asiakkaalle sopivat luottorajat sekä kartoittaa riskit. Yritykset voivat asettaa asiakkailleen luottokiellon, mikäli maksut ovat viivästyneet tai sallitut luottorajat ovat ylittyneet. Luottokiellon asettaminen johtaa monissa tilanteissa kuitenkin myös yhteistyön katkeamiseen ja yrityksen tulee miettiä tarkkaan seuraukset ennen kuin kiello asetetaan. Luottokiellon asettaminen on kuitenkin viisasta tilanteissa, jolloin erääntyneitä saatavia on paljon ja asiakkaan on tiedetty ennestään olevan luottoriski esimerkiksi uusien luottohäiriömerkintöjen vuoksi. (Lindström 2014, 172–173.)

3.2 Kuluttajasaatavan perintä

Hallitus on määritellyt esityksessään 199 / 1996 perinnäksi kaikki ne toimenpiteet, joiden tavoitteena on saada kotiutettua erääntynyt saatava vapaaehtoisesti. Tämä sisältää kaikki toimenpiteet, mitkä on käynnistetty saatavan eräpäivän jälkeen kuten esimerkiksi aiemmin opinnäytetyössä esitetyt maksumuistutukset, luotonvalvonta sekä maksuehdot. Kaikkea yllämainittua perintää säätelee laki saatavien perinnästä 513/1999. (Laki saatavien perinnästä 1999.)

Lakiin on tehty viimeisimmät muutokset vuonna 2013. Muutosten tarkoituksena on ollut varmistaa, että hyvää perintätapaa noudatetaan ehdottomasti, kohtuuttoman suuria perintäkuluja ei peritä velallisilta sekä vilpilliseen tai harhaanjohtavaan toimintaan puututaan välittömästi. Kyseinen laki koskee ainoastaan vapaamuotoista perintää eli muun muassa oikeudellinen perintä ei kuulu kyseisen lain alaisuuteen. (Bräysy 2013, 20.)

Kuluttajasaatavan perinnällä tarkoitetaan perintää, missä peritään kulutushyödykkeen myynnistä seurannutta saatavaa tai tapauksia, missä luottoa on myönnetty yrityksen toimesta kuluttajille. Tällaisiin kuuluvat tutut ja tavalliset puhelinlaskut ja pankkilainat esimerkiksi. Kuluttajasaatavien perintää säätelee kuluttajansuojalaki. (Lindström J. 2014, 234.)

3.2.1 Hyvä perintätapa

Laki saatavien perinnästä (533/1999) 4§ kertoo hyvästä perintätavasta. Tämän lain mukaan seuraavia asioita ei saa tapahtua perinnässä:

- Vanhentunutta saatavaa ei saa periä
- Velalliselle ei saa aiheutua kohtuuttomia tai tarpeettomia kuluja tai minkäänlaista haittaa
- Velallisen yksityisyyden suoja ei saa vaarantua
- Velalliselle ei missään perinnän vaiheessa saa antaa valheellista tai harhaanjohtavaa tietoa

Hyvään perintätapaan kuuluu myös, että asiakkaalle lähetettävissä maksumuistutuksissa tulee olla riittävät sekä oikeat tiedot maksun suorittamista varten. Tämä muistuttaminen voi tapahtua kirjallisena tai suullisena. (Lindström J. 2014, 176-177.)

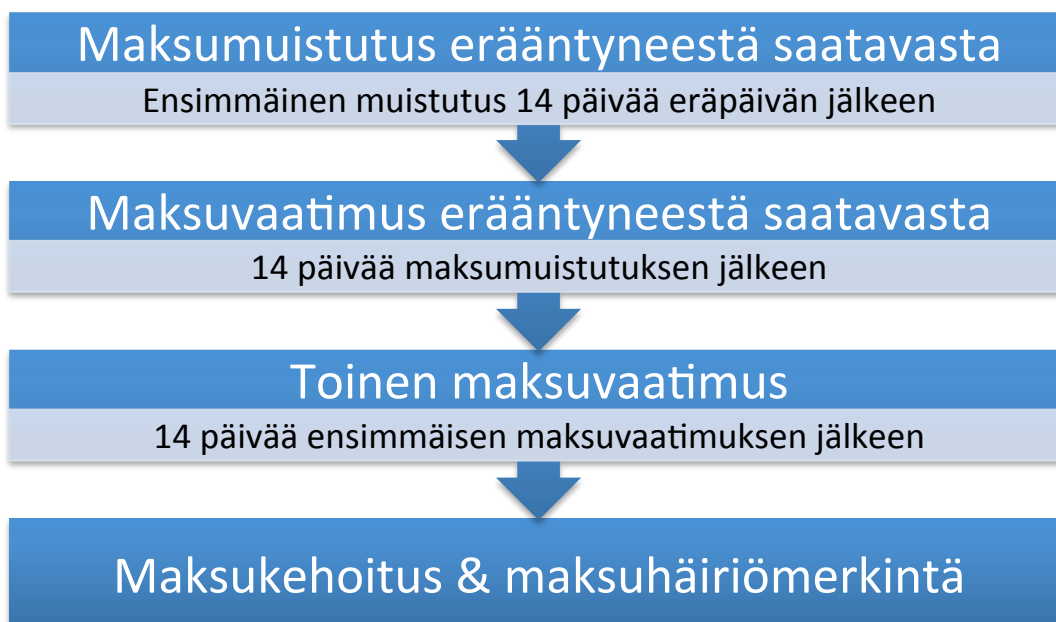
Hyvän perintätavan vastaisena kohtuuttomana haittana voidaan pitää esimerkiksi pyhäpäivinä tai viikonloppuina tapahtuvaa perintää sekä tietojen vuotamista lähipiirille tai työnantajalle. Tällaisilla toimenpiteillä uhkaaminen lasketaan myös huonon perintätavan mukaiseksi. Perintää ei

tule missään olosuhteissa myöskään pitkittää tai tarkoituksenmukaisesti viivyttaa. Perintälain rajoitukset ja säännökset koskettavat enemmän kuluttajaperintää suhteessa muihin perintätoimenpiteisiin. (Bräysy 2013, 21.)

3.2.2 Vapaaehtoinen perintä

Vapaaehtoisessa perinnässä pyritään kotiuttamaan saatavia ilman, että asiankäsittelyyn liitetään tuomioistuinta tai ulosottomenetelmiä.

Vapaaehtoisen perinnän tarkoitus on kotiuttaa erääntynyt saatava mahdollisimman pikaisesti sekä minimikustannuksilla. Vapaaehtoisesta perinnästä jää harvoin mainintaa asiakkaan luottotietoihin ja saatavat kotiutuvat nopeasti. (Lindström 2014, 220.) Vapaaehtoisen perinnän vaiheita esitetään kuviossa 7.



KUVIO 7. Vapaaehtoisen perinnän kulku

Lain mukaan, vaikka velallinen maksaisi laskun ennen muistutuksen tai vaatimuksen saapumista, tulee kirjeen sisältämät kulut maksaa, jos suoritus on tehty eräpäivän jälkeen. Maksumuistutuksissa perittävä maksimikulu on 5 euroa tällä hetkellä. Maksumuistutuksia voi

maksuvaatimuksien tapaan halutessaan toimittaa kaksi kappaletta velalliselle noudattaen samaa 14 päivän sykliä. Maksumuistutuksista ei seuraa vielä jatkotoimenpiteitä tai merkintöjä asiakkaan maksutietoihin pysyvästi. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

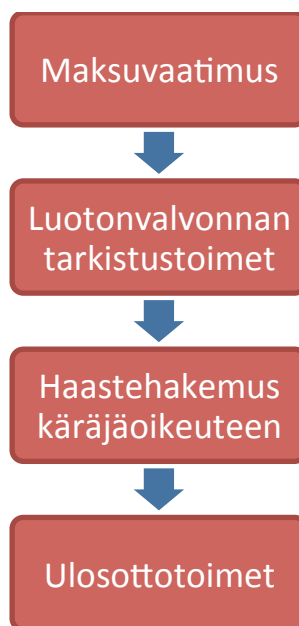
Kilpailu- ja kuluttajavirasto määrittelee maksuvaatimuksen vapaaehtoisen perinnän seuraavaksi askeleeksi kuluttajasaatavan perinnässä, jos saatavaa ei ole suoritettu muistutuksien lähetyksen jälkeen 14 päivän kuluessa. Maksuvaatimuksen voi toimittaa yritys itse, mutta useimmissa yrityksissä saatava on tässä vaiheessa siirtynyt ulkoiselle perintätoimistolle. Perintätoimisto lähettää asiakkaalle vaatimuksen. Maksuvaatimuksien kulut vaihtelevat erääntyneen saatavan suuruuden mukaan. Maksuvaatimuksista ei myöskään seuraa vielä merkintää asiakkaan luottotietoihin. Viimeinen vapaaehtoisen perinnän keino on maksukehotus, mistä voi seurata merkintä asiakkaan luottotietoihin. Merkinnän uhasta on kuitenkin lähetettävä velalliselle tieto 21 päivää ennen merkinnän asettamista. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

Vapaaehtoisen perinnän tulee olla lähestymistavaltaan aina asiallista ja selkeää. Jokaista velallista tulee kuitenkin lähestyä yksilöllisesti eikä perinnästä saa tulla liian rutiininomaista. Vapaaehtoinen perintä on muiden perintämenetelmien ohella kuitenkin vakava asia eikä sen tule sisältää myöskään humoristisia piirteitä. Kustannukset tulee yrityksen suhteuttaa tapauskohtaisesti. Mikäli yritys ei noudata näitä piirteitä, voi saatavan kotiuttaminen hankaloitua huomattavasti. (Lindström 2014, 221-222.)

3.2.3 Oikeudellinen perintä

Oikeudellinen perintä aloitetaan yrityksessä usein silloin, kun saatavaa ei ole suoritettu vapaaehtoisesta perinnästä huolimatta. Oikeudellisen perinnän tavoite on kuitenkin sama, eli kotiuttaa erääntynyt saatava tai saada velallinen luomaan maksusuunnitelma. Toisena tavoitteena voidaan pitää oikeuden päätöksen hankkimista, mikä oikeuttaa yrityksen turvautumisen ulosottoimenpiteisiin, jos saatavaa ei muuten saada

perittyä velalliselta. (Lindström 2014, 291.) Oikeudellisen perinnän vaiheet esitetään kuviossa 8.



KUVIO 8. Oikeudellisen perinnän kulku

Oikeudellinen perintä voi seurata alkuun samoja vaiheita kuin vapaaehtoinen perintä, mutta yritys voi halutessaan jättää haastehakemuksen ilmankin niitä. Ainoa lainmukainen esite on, että yritys tai tapausta käsittelevä perintätoimisto lähettää velalliselle yhden maksuvaatimuksen koskien erääntynyttä saatavaa. Velallisella on haastehakemuksen vastaanottamisen jälkeen kolme vaihtoehtoa:

1. Olla huomioimatta hakemusta, mistä seuraa koko velan kattava maksuvelvollisuus
2. Riitauttaa asia erinäisistä syistä, mistä seuraa tuomioistuimen käsittelemä riita-asia
3. Sopia maksusuunnitelman velkojan tai saatavaa perimän perintätoimiston kanssa

Oikeudellisesta perinnästä seuraa aina lisäkuluja sekä velkojalle että velalliselle. Summat vaihtelevat tapauskohtaisesti. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

Ennen haastehakemuksen jättämistä on tärkeää, että yrityksen eli velkojan luotonvalvoja käy tapauksen sekä velallisen tausta tarkasti läpi. Velallisen luottotietojen tarkistus ei yksinomaan kerro velallisen taloudellista tilannetta. Taloudelliseen tilaan vaikuttavat myös maksuhistoria, edelliset tapaukset käräjäoikeudessa tai edelliset ulosottoon mitatut varat. Näistä velkojan on mahdollista saada yksityiskohtaiset tiedot ainoastaan ulosottomieheltä. On olennaista myös vahvistaa, että eräänäntynyt saatava on sisällöllisesti täysin oikein, jotta velallisella ei ole perustetta riitauttaa saatavaa. (Lindström 2014, 294–295.) Haastehakemus voi olla sisällöltään laaja tai suppea riippuen tapauksesta. Selkeät ja riidattomat tapaukset hoidetaan useimmissa tilanteissa suppealla hakemuksella ja niistä saadaan yleensä tuomiokin nopeasti. Tämän jälkeen ne siirtyvät ulosottoon. Riitautetut hakemukset siirtyvät riitaoikeudenkäyntiin ja näitä pohjustaa usein laaja haastehakemus. Nämä oikeudenkäynnit voivat kestää pidempiä jaksoja. Ennen kumpaakaan toimea pidetään kuitenkin aina valmistelutilaisuus, missä velkoja ja velallinen voivat sopia aiheesta keskenään ilman jatkotoimenpiteitä. (Lindström J. 2014, 298.)

Bräysy (2013) on määritellyt ulosoton pakkotäytäntöönpanoksi, missä hyödynnetään viranomaisten apua. Ulosottovaiheessa velalliselta aletaan periä saatavaa pakkokeinoin, jos niitä ei ole vapaaehtoisilla keinoilla suoritettu aiemmin (kuvio 9). Velalliselta mitataan niin paljon omaisuutta ja varoja, kunnes kaikki velkojalle kuuluvat saatavat on kotiutettu. Ulosottoa ei voida suorittaa ilman perustetta. Perusteeksi merkitään usein tuomioistuimelta saatu joko yksipuolinen tuomio tai tavallinen tuomio haastehakemuksen jättämisen jälkeen. (Bräysy 2013, 45.)



KUVIO 9. Ulosottoprosessin kulku

Kuvio 9 esittää ulosoton kulun. Prosessi alkaa hakemuksella, minkä jälkeen velalliselle lähetetään ulosotosta ilmoitus sekä maksukehoitus. Mikäli velallinen ei reagoi kehotukseen tai suorita saatavaa, niin ulosmittaus voidaan käynnistää. Ulosmittaukseen voi kuulua velallisen irtainta tai kiinteää omaisuutta sekä velallisen tuloja kuten palkka ja rahasaatavat. Viimeisenä ulosmitataan velallisen elinkeinon kannalta tärkeimmät asiat ja myöskään esimerkiksi velallisen kaikkia kuukausituloja ei voida ulosmitata kerralla. Mikäli velallisella ei ole ulosmittaukseen soveltuvia tuloja tai omaisuutta, tulee velallisen tehdä tästä selvitys ulosottomiehelle sekä vastata kaikkiin selvitykseen kuuluviin kysymyksiin. Selvityksen tarkoituksena on saada kattava kokonaiskuva velallisen tilanteesta. Ulosotto prosessi päättyy joko lopputilitykseen tai estetilitykseen. Lopputilityksessä vastaanotetut varat suoritetaan velkojalle. Estetilityksessä vuorostaan velallinen todetaan varattomaksi ja tästä myönnetään velalliselle todistus. Ulosottoon liittyvät tiedot ovat suurimmaksi osaksi salaisia. (Bräysy 2013, 46–48.)

3.3 O2C-prosessin kehityskäytännöt

Kehitysprosessin aloittaminen vaatii jokaisessa yrityksessä alkuun ongelmakohtien selvittämistä. Tämä vaatii yleensä resursseja ja aikaa yritykseltä, mutta pidemmällä aikavälillä, se on kannattavaa. Yrityksen tulee tarkastella, miten he tekevät tilaukset sekä sopimukset, miten maksut hoidetaan ja kuinka maksut eritoten vastaanotetaan. (Leung 2015).

Coreen Merryweather on kirjoittanut blogitekstin, missä hän listaa näkemyksensä 15 keinosta, millä yritykset voivat parantaa O2C-prosessiaan. Merryweatherin mukaan nämä 15 keinoa ovat:

- Erotu muiden kilpailevien yritysten joukosta palvelun laadulla
- Vapauta parhaat työntekijäsi asiakaspalvelun pariin
- Keskity pitkäaikaisiin sekä tuottavimpiin asiakassuhteisiin
- Minimoi virheet automatisoinnin ja sähköisyyden myötä
- Tee yhteistyötä yrityksesi kanssa helppoa sekä helposti lähestyttävää

- Tee maksamisesta helppoa monien maksuvaihtoehtojen myötä
- Toimita alennuksia tai muita etuuksia ennakkomaksuista
- Kohtele jokaista asiakasta yksilöllisesti
- Rohkaise kommunikointia yrityksen ja asiakkaan välillä
- Auta asiakkaitasi kaikissa mahdollisissa seikoissa yhteistyössä
- Kehitä tuotteiden tai palveluiden saatavuutta sekä minimoi toimitusajat
- Noudata samoja standardeja kaikkien asiakkaiden kanssa, kun kyse isommista seikoista – esimerkiksi hintamuutokset
- Tehosta luotonvalvontaa ja ennakoi ongelmat
- Minimoi laskutusviiveet
- Pidä huolta asiakkaistasi myös kauppojen jälkeen

Räsänen (2015) vuorostaan listaa artikkelissaan yleisimmiksi ongelmiksi sekä kehityskohteiksi integraatiohallinnan ongelmat, tietopuutteet sekä johdon luomat toimintamallit yrityksessä. Räsänen mukaan jokaisessa yrityksessä tulisi olla prosessiomistaja, jonka työ perustuisi täysin O2C-prosessin ylläpitoon ja kehittämiseen. Tällä henkilöllä tulisi olla tarpeeksi valtaa ja tietämystä, jotta hän osaisi oikealla tavalla viedä O2C-prosessia yrityksessä eteenpäin ja kohti varakkaampaa tulevaisuutta. Kun oikea tai oikeat henkilöt hoitavat prosessia, on sopivan järjestelmän, hallittujen integraatioiden ja tyytyväisten asiakkaiden löytäminen luonnollisempaa ja helpompaa kaikin puolin. (Räsänen 2015.)

Jotta mitä tahansa yrityksen taloudellista osa-aluetta voidaan kehittää, tulee yrityksen johdon ymmärtää oma liiketoimintamallinsa sekä siihen liittyvän talouden loogiset mallit. Yrityksen pitää osata itse arvioida päätöstensä seuraukset ja tiedostaa, mitä he voivat tehdä parantaakseen taloudellisia lähtökohtiaan. (Niskavaara 2010, 95.) Alla käydään läpi muutamia yleisiä kehityskeinoja, mitkä ovat myös kytköksissä toisiinsa.

3.3.1 Rahavirran kehittäminen

O2C-prosessilla on isoin vaikutus yrityksen rahavirtaan. Rahavirralla tarkoitetaan yritykseen tulevaa rahaa myydyistä palveluista. Tehokas ja positiivinen rahavirta ylläpitää yrityksen toimintaa, houkuttelee potentiaalisia sijoittajia sekä antaa mahdollisuuden lyhentää olemassa olevia velkoja. Yrityksen rahavirtaa voi seurata rahavirtalaskelmista. Rahavirran seuranta kuuluu erityisesti kirjanpitäjän työtehtäviin, mutta yrityksen johdon olisi hyvä myös seurata rahankulkua säännöllisesti. (Clarke 2016.)

Kassavirta on osa rahavirtaa. Kassavirrasta tulisi huolehtia päivittäin, jotta siitä ei tule liian suurta resurssikulua. Huolehtimalla kassavirrasta voi yritys myös seurata rahojensa riittävyttä pidemmällä aikajaksolla. Kassavirtaan voidaan yhdistää suoritevirta, joka tarkoittaa nimensä mukaisesti asiakkailta saaduista suorituksista kertyvää rahaa. (Mäkinen 2012, 28–30.) Rahavirtaa seuraamalla pysyy yritys poikkeuksetta tietoisena varallisuustasostaan, vaikka lukemien jatkuva seuraaminen voi joskus olla työlästä. Tämä mahdollistaa nopean reaktiokyvyn, joka puolestaan auttaa yritystä suojaamaan varojaan. Yritys saa täten mahdollisuuden aloittaa tarvittavat toimenpiteet esimerkiksi väliaikaisen taantuman sattuessa. (Mäkinen 2012, 172.)

Rahavirran tai kassavirran kehityksen suurin etu on siis ennakointi tuleviin tapahtumiin. Yrityksen kannattaa tehdä tarkka jaottelu rahavirtaan vaikuttavista seikoista. Maksuaikoja voi lyhentää, jotta rahaa saadaan kotiutettua nopeammin yksinkertaisista saatavista. On tärkeää kuitenkin erottaa esimerkiksi investoinnit, mitkä saadaan muilta yrityksiltä ja pitää ne ulkopuolella nopeasta rahan kotiuttamisesta, jotta hyvä yhteistyöhenki säilyy. Tulevaa rahavirtaa seuraamalla voi yritys myös kartoittaa tulevia kulujaan ja arvioida esimerkiksi tarvittavia säästötoimenpiteitä. (Horngren, Sundem. Elliott & Philbrick 2012, 224-225.)

Timo Salmi pohtii Talouselämän artikkelissaan samoja kassavirran kehitysongelmia, mitä monet yritykset pohtivat päivittäin toiminnassaan.

Talouselämä oli teettänyt tutkimuksen, missä he kysivät lukijoiltaan, miten he nopeuttaisivat rahavirran kulkua yrityksissä. 59 % oli vastannut, että kehittäisivät perintätoimiaan, mutta moni yritys toivoo nopeaa rahavirran kulkua jo ennen perintätoimia. 11% oli suositellut lainan hakemista ja 3% oli suositellut maksuaikojen lyhentämistä. Loppuosa vastanneista oli ollut sitä mieltä, että rahavirran nopeuteen ei pysty yritys itse toimillaan vaikuttamaan. Salmi toteaa, että vaikka nopeasti kotiutetut saatavat edesauttavat hetkeksi yritystä kattamaan muun muassa palkkakuluja ja muita investointeja, luovat pitkät maksuajat ja rauhalliset perintätoimet luottamusta asiakassuhteeseen sekä antavat hyvää kilpailuetua suhteessa muihin alan yrityksiin. (Salmi 2015.)

Sopimusta tai tilausta tehtäessä on tärkeää huomioida asiakasalennukset ja muut etuudet välittömästi. Nämä olisi hyvä syöttää suoraan järjestelmään jo ennen tapaamista, mikäli se vain on mahdollista. Jokaisella asiakkaalla tulisi olla oma tili, jotta sekaannuksia ei satu asiakkaiden välillä. Jokaisen asiakkaan maksut ja laskutus tulisi myös integroida keskenään ja asiakkaalle kannattaa aina ensimmäiseksi suositella sähköistä laskutusta. Asiakkaan tiedoista tulee saada säännöllisiä raportteja järjestelmästä, jotta laskutustehokkuus säilyy maksimissaan ja täten säilyy myös asiakkaan maksutodennäköisyys. (Leung 2015.)

3.3.2 Sähköiset järjestelmät sekä integraatiot

Nykypäivänä moni yritys on järjestelmiensä varassa, jotta toiminnan taso saadaan pidettyä maksimaalisen tehokkaana ja hyödyllisenä. Kun järjestelmissä ilmenee ongelmia, näkyy se välittömästi myös yrityksen toiminnassa. Järjestelmät ovat teknologiaa ja teknologian hyvä puoli on, että sitä voi aina kehittää ja se kehittyy myös koko ajan. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 23-24.)

Yritykset odottavat tekniikalta nykyisin lähes täydellisyyttä ja monet jopa olettavat järjestelmien hoitavan työt henkilöiden puolesta. Näin ei kuitenkaan ole, vaan järjestelmät tulee nähdä henkilöstön työkaluina.

Järjestelmistä löytyy kaikki tarvittava tieto henkilöstölle, koska ne on nidottu usein yhdeksi kokonaisuudeksi. Viime vuosien merkityksellisin kehitysaskel on järjestelmien väliset integraatiot. Tämä mahdollistaa esimerkiksi asiakashallintajärjestelmien ja taloushallinnon järjestelmien välisen yhteyden. Järjestelmien ja integraatioiden toiminta vaatii yritykseltä investointeja, mutta toimivina ja tehokkaina ne ovat tulevaisuuden iso askel kohti menestyksestä toimintaa. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 24-25). Simon Hermann (2006) toteaa kirjassaan *Manage for Profit: Not for Market Share*, että yrityksen mahdollisuudet löytää ja saavuttaa tuottoisimmat hetkensä ovat mahdollisia vain, jos yrityksellä on käytössään toimivasti integroitu järjestelmä. Järjestelmän on tuolloin tarkoitus kannustaa ja ohjata toimintaa suoraan eteenpäin sekä ratkoa ongelmia.

Yrityksen johto tarvitsee laadukkaan johtamisen saavuttamiseksi laadukkaan sekä kattavan tietojärjestelmän tuekseen. Tietojen täytyy olla tallessa sekä aina nopeasti saatavilla, kun yrityksessä joku niitä tarvitsee. Tarvittavaa kehitystä ei voida toteuttaa ilman ajantasaisia ja säännöllisesti päivittyviä tietoja. Tietoa on monenlaista, mutta tämän tutkimuksen kannalta olennaisinta on operatiiviset sekä taloudelliset tiedot järjestelmissä. Palvelun ja järjestelmien suorituskykyä ja laadukkuutta tulee tarkkailla säännöllisesti. Tietopohjan tulee olla aiheesta johdolla sekä muilla osa-alueilla mahdollisimman laaja. Kehitys tapahtuu saatujen tietojen pohjalta tehostamalla näitä prosesseja. (Lecklin 2006, 253 & 255.)

Monet järjestelmät kehittyvät automatisoinnilla sekä toimintojen sähköistämisellä. Manuaalisesti tehdyt tiedonkeruut ja muut järjestelmien automaattiset toiminnot jättävät tilaa inhimillisille virheille ja jokainen virhe tuo yritykselle aina lisäkustannuksia. Parhaimmat järjestelmät päivittävät itse tiedot automaattisesti ja ohjaavat prosesseja ilman, että henkilöstön tarvitsee toimintaan puuttua. Järjestelmien tulee osata myös analysoida syötettyä tai kerättyä tietoa, jotta yritys voi hyödyntää sitä mahdollisimman laajasti. Täytyy muistaa, että yrityksen johto tekee loppujen lopuksi toimintapäätökset, mutta useimmat näistä päätöksistä perustuvat järjestelmistä tulleisiin tietoihin. (Lecklin 2006, 258–261.)

Leung (2015) listaa oman mielipiteensä parhaimmiksi tavoiksi kehittää järjestelmiä ja täten kehittää myös O2C-prosessia. Leungin mukaan järjestelmät tulee automatisoida niin, että ne vaativat ainoastaan minimimäärän henkilöstön aikaa ja vaivaa toiminnoissaan. Lisäksi tilaukset tulisi luoda sähköisesti, monimutkaiset järjestelmäoperaatiot tulisi poistaa ja kaikki toiminnot tulisi optimoida yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän seurauksena hitaat toiminnot jäisivät pois, integraatiovirheet jäisivät pois ja inhimilliset virheet voitaisiin minimoida. Leung sanoo teknologialla olevan suuri rooli eri strategioiden ja käytäntöjen toiminnan parissa. Vaikka monet erityisesti pienet ja uudet yritykset saattavat jopa pelätä teknologian hyödyntämistä, on niiden käyttö välttämätöntä kehityksen ja kilpailukyvyn vuoksi. (Leung 2015.)

3.3.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakaslähtöisellä toiminnalla pyritään lisäämään asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat suorittavat maksunsa todennäköisemmin ja luovat myös pitkiä asiakassuhteita yrityksen kanssa, koska tyytyväisyys lisää uskollisuutta. Konsepti itsessään on yksinkertainen, mutta moni yritys kokee asiakaslähtöisen toiminnan välillä haastavaksi. Virheellisiä toimintoja ovat muun muassa ainoastaan nykyisiin tai uusiin asiakkaisiin keskittyminen, teknologian kehittämisen asettaminen perinteisen asiakaspalvelun edelle ja ymmärryksen puute asiakastyytyväisyyden seurauksista. Näistä seuraa asiakassuhteiden päättymistä, asiakkaiden laiminlyöntejä, virheellisiä tietoja ja kannattavuuden laskua. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 235–236.)

Taloushallinto ja O2C-prosessia hoitavat henkilöt voivat huomattavasti edesauttaa asiakaslähtöisyyden edistämistä sekä kontrollointia. Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata erilaisten mittaristojen ja raporttien avulla. Asiakkaita kannattaa kuunnella yrityksessä. Toimintaa voidaan kehittää esimerkiksi lisäpalveluilla tai – ominaisuuksilla, mitkä perustuvat asiakkaiden toiveisiin. Mitä enemmän asiakasta kuunnellaan ja heidän toiveitaan huomioidaan, sitä enemmän he kokevat itsensä arvokkaaksi ja

ovat paljon todennäköisemmin maksamassa saamistaan hyvistä palveluista. Asiakkaat todennäköisesti maksavat myös enemmän, kun he kokevat saavansa palvelusta maksimaalisen hyödyn tai voivansa itse vaikuttaa siihen. Lisäksi tällainen toiminta pohjustaa pitkiä ja tuottavia asiakassuhteita. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 237–241.)

Yrityksessä johto joutuu tekemään jatkuvasti päätöksiä koskien toimintaa ja palveluitaan. Monet näistä päätöksistä olisi hyvä testata ensin asiakkaiden kautta. Loppujen lopuksi kuitenkin asiakkaat ovat ne, jotka mahdollistavat uudet palvelut ja kehityksen. Kun mietitään lisätäänkö uusi ominaisuus palveluun tai poistetaanko jokin vanha, tulee aina huomioida, mitä kyseinen ominaisuus merkitsee asiakkaalle. On arvioitava vaikuttavatko yrityksen tekemät muutokset asiakkaiden ostopäätöksiin ja sen seurauksen rahavirtaan. (Hermann, Bilstein & Luby 2006, 84.)

Henkilöstön kuunteleminen tai asiakastyytyväisyyden mittaaminen mahdollistaa paljon suuremmat tulokset kuin pelkkä numeroiden jatkuva seuranta. Henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys voi enteillä jo pitkällä aikavälillä yrityksen kannattavuuden nousua tai laskua. (Niskavaara 2010, 164.)

3.4 Kehitysvaikutukset yrityksessä

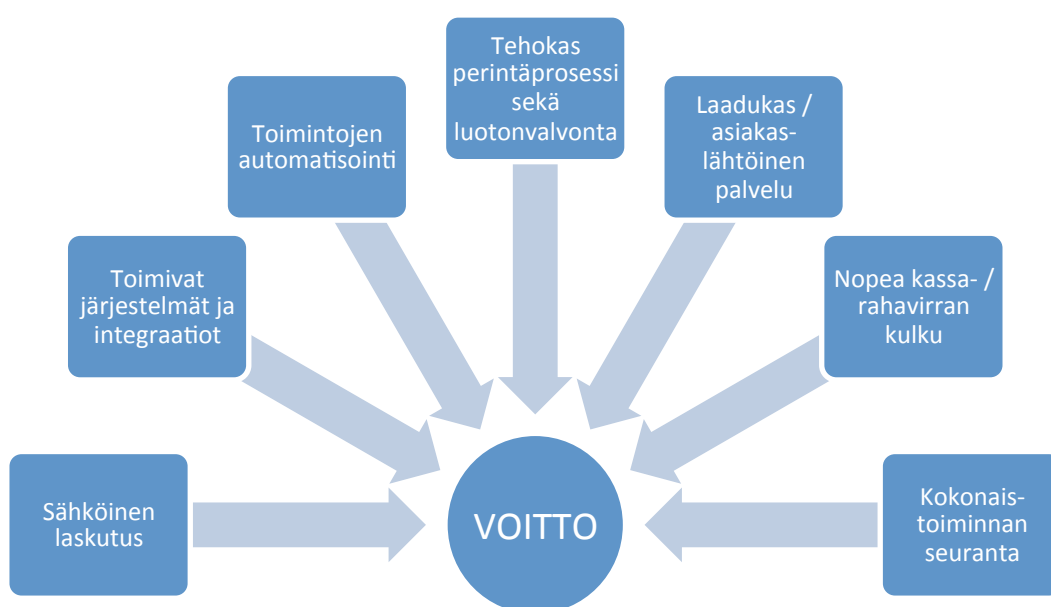
Yksi suurimmista kehityskohteista on yritysten järjestelmien ja integraatioiden toiminta. Tähän liittyy myös tiedonkeruu ja saadun aineiston hyödyntäminen. Tällaiset tapahtumat tulevat nykypäivänä sähköistää ja automatisoida niin pitkälle kuin mahdollista. Tällöin tiedot ovat aina saatavilla, ajan tasalla ja oikeita. Tämä säästää aikaa ja yrityksen toiminnan kannalta elintärkeitä resursseja ja riski inhimillisistä virheistä pienenee. (Lecklin 2006, 258.) Toimiva tekniikka ja kattavat tietojärjestelmät tukevat yrityksen johdon päätöksentekoa ja auttavat käynnistämään tarvittaessa kehitystoimia. Järjestelmistä saadut luvut auttavat omalta osaltaan myös ennaltaehkäisemään tulevaisuuden tuomia riskejä. (Lecklin 2006, 262.)

Suuren kehityksen yrityksen toimintaan tuo myös sähköinen laskutus O2C-prosessin vaiheena. Sen suurin tuoma hyöty on tehokkuus ja nopeus, mutta lisäksi sähköinen laskutus laskee yrityksen laskuttamiseen meneviä resursseja, vapauttaa arkistointitilaa ja se on lisäksi ekologisin ratkaisu laskuttamiseen. Asiakastyytyväisyys nousee, koska sähköinen laskuttaminen minimoi virheitä, mitä voi syntyä manuaalisissa toiminnoissa helpommin. Oikein integroidut järjestelmät vaativat tiedonkäsittelyn vain kerran ja sen jälkeen ne ovat jatkuvasti saatavilla kaikille, ketkä sitä tarvitsevat yrityksessä. Tärkeää on muistaa, että toimiva integraatio vallitsee usein vain yhden järjestelmän sisällä tai korkeintaan kahden keskenään yhteydessä olevan järjestelmän välillä. Resursseja säästetään eritoten henkilöstökuluissa, koska taloushallinnon henkilöstöltä vapautuu työtunteja muiden tehtävien hoitamiseen. Sähköiset toiminnot nopeuttavat kirjanpitoa ja raportointia O2C-prosessin ulkopuolellakin. (Lahti & Salminen 2014.)

Kun tutkitaan asiakastyytyväisyyttä yrityksessä tai ainoastaan keskustellaan asiakkaiden kanssa, voi yritys saada tärkeitä tietoja ongelmakohdista yrityksen toiminnassa. Asiakkaan näkökulma eroaa aina yrityksen näkökulmasta ja syventää täten yrityksen tietoutta asioista. Tämä mahdollistaa nopeamman reagoinnin asioihin. Ongelmat saadaan tällöin myös korjattua nopeammin. Pelkkä asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan ole se olennaisin tekijä, kun ajatellaan yrityksen kannattavuutta. Asiakaslähtöisessä toiminnassa tulee fokusoida yrityksen resurssit niihin asiakasryhmiin, mitkä ovat kannattavimpia yrityksen toiminnalle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kanta-asiakkaille on esimerkiksi hyvä antaa etuja ja alennuksia välillä, mutta säännöllisinä ne tekevät asiakkaista tappiollisia yritykselle verrattuna uusiin asiakkaisiin. Molemmat ryhmät on kuitenkin tärkeää pitää tyytyväisinä, jotta mahdollisimman paljon tuottoa saadaan aikaiseksi. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 244 & 246).

Yrittäjät ja yrityksen johto hyötyvät aina, kun osataan ennustaa tulevaisuuden käänteitä etenkin taloudellisesti. Tämä mahdollistaa riskien

välttämisen ja potentiaalisen kasvun turvallisesti. Kassavirran seuranta ja sen mittaaminen on yleisin ennustamisen menetelmä budjetoinnin lisäksi. Kassasuunnittelussa hyödynnetään kerättyä dataa sekä ostolaskuista että myyntilaskuista. Näiden pohjalta saadaan tieto, mitä saatavia ja mitä kuluja yrityksellä on lähitulevaisuudessa ja ratkaisuja voidaan tehdä niiden pohjalta. Kassavirran tehokas kulku on tässä kohtaa tärkeä, jotta saatavat myös kotiutuvat. (Mäkinen 2012, 42-44.) Kuvio 10 tiivistää eri osa-alueet, mitkä kehittävät O2C-prosessin toimintaa yrityksessä. Osa-alueiden tärkein seuraus on voiton tuottaminen yritykselle.



KUVIO 10. O2C-prosessin kehityskkeinot ja seuraukset

Jotta O2C-prosessiin liittyvät kehitysominaisuudet saadaan mahdollisimman hyödyllisiksi, tulee yrityksen tehdä tarkka kartoitus jokaisesta osa-alueesta ja toiminnasta. Tähän voidaan tarvittaessa käyttää myös ulkopuolisten yritysten apua. (Koivumäki & Lindfors 2012, 16.) Monet yritykset hyödyntävät ulkoistamista kehityskkeinona. Ulkoistaminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi kirjanpidon siirtämistä ulkopuoliselle yritykselle. Yritys voi ulkoistaa halutessaan tietyn osan O2C-prosessistaan kuten esimerkiksi perintätoimet. Ulkoistamisen etuja ovat ajan vapautuminen yrityksen henkilöstöltä muihin toimintoihin, tehokkuus sekä säästöt. (Koivumäki & Lindfors 2012, 26.)

4 CASE: WELLFIT FINLAND OY – LIIKUNTAKESKUS LUMO

Tämä opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus toteutettiin yrityksessä Wellfit Finland Oy tai tunnetummin Liikuntakeskus Lumo.

4.1 Case-yrityksen tausta ja nykyinen toiminta

Wellfit Finland Oy on liikunta-alan yritys, missä tarjotaan liikuntapalveluita sekä hyvinvointipalveluita kaikenlaisille asiakasryhmille. Yritys kuuluu alle 1 miljoonan liikevaihtoluokkaan ja siihen kuuluu tytäryhtiö Sport Center Nastola Oy. Yritysmuoto on osakeyhtiö ja samalla sitä voisi kutsua myös perheyrietykseksi. Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja ovat muun muassa samasta perheestä.

Lumo tarjoaa erityistunteja senioreille ja järjestää paljon erilaisia yhteistyötapahtumia muiden yritysten kanssa. Opiskelijat, eläkeläiset, kotiäidit, varusmiehet ja työttömät saavat alennusta korttipalveluista. Yritys haluaa tarjota tasapuoliset mahdollisuudet liikkumiseen katsomatta asiakkaan ikää tai henkilökohtaista taustaa. Yritys on saanut vuosien aikana maineen helpon kynnyksen salina, mikä tarkoittaa juuri sitä, että yritykseen ovat kaikenlaiset asiakkaat yhtä tervetulleita.

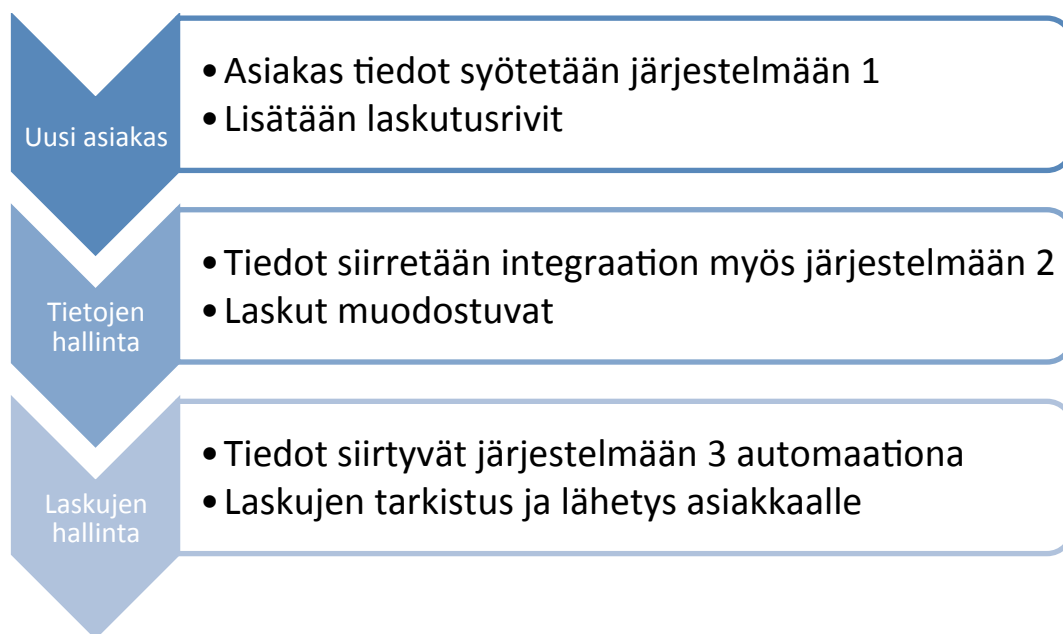
Lumolta löytyy laaja ja teknillisesti moderni kuntosali, monipuolinen ryhmäliikuntavaliokoma, rentoutuspalveluita hierontatuolin, infrapunasaunan ja tavallisen saunan muodossa sekä kattavat Personal Trainer-palvelut. Yritys panostaa tekniikkaan ja asiakkaiden hyvinvointiin tarjottujen palvelujen myötä ja näillä pyritään strategisesti myös korvaamaan muun muassa sijainti Lahden keskustan ulkopuolella.

4.1.1 Tutkimusaihe ja sen toteutus case-yrityksessä

Case yritys oli muutoksien edessä vuoden 2015 lopulla. Isoin osa tätä muutosprosessia oli koko laskutusjärjestelmän sekä CRM-järjestelmän uusiminen. Tämän seurauksena yrityksen koko O2C-prosessi uusiutui myös, vaikka prosessin teoria pysyi samana. Laskutuksen työntekijät olivat

isossa roolissa tässä prosessissa ja sen myötä he ovat myös oppineet käyttämään uusia järjestelmiä kaikista monipuolisimmin.

O2C-prosessista tuli muutoksien jälkeen 3-osainen prosessi yrityksessä (kuvio 11).



KUVIO 11. Uusien järjestelmien kokonaisuus

Kolmen prosessin vaiheiden yhdistäminen on osoittautunut kuitenkin haasteelliseksi ja sen myötä syntyi tarve sekä kiinnostus tähän tutkimukseen. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan kyselytutkimusten sekä haastattelujen myötä case yrityksessä. Tämän jälkeen tulokset analysoitiin ja niiden sekä oman työkokemuksen pohjalta luotiin kehittymismahdollisuudet yritykselle.

Tutkimus toteutettiin case yrityksessä alkukevästä 2017 ja tutkimukseen osallistui kokonaisuudessaan 10 henkilökunnan jäsentä ja 15 asiakasta. Jokainen osallistujista vastasi kyselytutkimuslomakkeeseen ja 4 henkilökunnan jäsentä vastasivat kyselytutkimuksen lisäksi haastattelukysymyksiin. Tutkimusryhmä oli loppujen lopuksi suunniteltua suurempi, mutta tätä ei koettu haitalliseksi, vaan pikemminkin sen

uskotaan parantavan tutkimuksen validiteettia. Henkilökunnan jäsenistä 10 täytti kyselytutkimuslomakkeen (liite 1) ja 15 liikuntakeskuksen asiakasta täytti heille kohdistetun kyselytutkimuslomakkeen (liite 2).

Haastattelut toteutettiin yrityksen toimitusjohtajan sekä keskusjohtajan kanssa. Pienimuotoiset haastattelut pidettiin lisäksi asiakaspalveluvastaavalle sekä taloushallinnon tiimin uusimmalle jäsenelle. Haastattelut toteutettiin kevään 2016 aikana case yrityksessä paikan päällä.

4.1.2 Laskutusjärjestelmien käyttö

Kuvio 11 esittelee lyhyesti, miten laskut muodostetaan ja lähetetään järjestelmien näkökulmasta. Kuten kuviosta käy ilmi, niin prosessi vaatii kokonaisuudessaan kolme täysin erillistä järjestelmää ja näiden järjestelmien välinen kommunikaation eli integraation pitäisi toimia täydellisesti. Pelkästään teoriassa tämä on kuitenkin hyvin haasteellinen asia yleisesti missä tahansa kokonaisuudessa.

Prosessi alkaa myyntitapaamisesta potentiaalisen asiakkaan ja palveluneuvojan eli yrityksen edustajan välillä. Kun tilanteesta syntyy sopimus, niin aloitetaan järjestelmiin tietojen kirjaaminen. Tällöin asiakas on ostanut liikuntapalveluita yritykseltä ja pitkissä jäsenyyksissä luodaan sen myötä laskutusketju. Sopimuslomakkeesta syötetään asiakashallinta eli CRM-järjestelmään asiakkaan yhteystiedot sekä tiedot ostetusta palvelusta. Valittavat tuotteet löytyvät järjestelmän tuoterekisteristä valmiiksi, mutta laskutuksen henkilökunnan täytyy itse määrittellä hinnat sekä muun muassa laskutuksen alkamispäivät ja alennukset. Yrityksessä yleisin laskutusjakso on 4 viikkoa ja kanta-asiakkuus vaatii lisäksi kerran vuodessa veloittettavan vuosimaksun. Jokaiselle ostetulle tuotteelle ja alennukselle luodaan CRM-järjestelmään oma laskutusrivi. Jokainen laskutusrivi pitää vuorostaan sisällään seuraavat tiedot:

- Ostettu palvelu tai alennus
- Hinta

- Laskutusväli
- Laskutustapa (paperilasku, käteinen, sähköpostilasku tai e-lasku)
- Ensimmäisen laskun eräpäivä

Esimerkiksi 70-vuotias naishenkilö tulee ostamaan vuoden salijäsenyyden eläkeläisalennuksella ja lisäksi hän haluaa kanta-asiakkuuden ja mahdollisuuden laittaa korttinsa maksut tauolle kesälomaksi. Tällöin kirjataan järjestelmään seuraavat laskutusrivit:

- 12KK – ryhmäliikunta sekä kuntosali hinta X
- Taukomahdollisuus hinta X
- Eläkeläisalennus hinta X
- Vuosimaksu kanta-asiakas hinta X

Hinta X – kohtaan määritellään tietysti kyseisen palvelun hinta. Hintoja ei tässä opinnäytetyössä julkaista yrityksen yksityisyyden takia. Tämän jälkeen siirrytään järjestelmään kaksi ja tehdään ensimmäinen tiedonsiirto, missä syötetyt tiedot siirtyvät ensimmäisestä järjestelmästä toiseen.

Seuraava vaihe on laskutusrivien siirtyminen laskujen lähetyspäivänä kakkojärjestelmästä kolmanteen. Ennen tätä siirtoa on laskutusrivejä vielä mahdollista muokata tarvittaessa. Laskujen lähetyspäivänä ne ilmestyvät automaattisesti viimeiseen eli kolmanteen järjestelmään. Kolmas järjestelmä ylläpitää koko yrityksen kirjanpitoa. Laskut voidaan lähettää kolmella tavalla: sähköisesti, sähköpostilla tai paperilaskulla. Sähköinen lasku on ilmainen, mutta sähköposti ja paperilasku sisältävät myös kustannuksiin sopivan laskutuslisän. Järjestelmä jakaa asiakkaan valinnan mukaan lähetystavat automaattisesti useimmissa tilanteissa. Sähköinen lasku vaatii, että asiakas luo tämän itse verkkopankissaan.

Kolmannesta järjestelmästä nähdään kokonaiskuva myyntireskontrasta. 14 päivän kuluttua eräpäivästä lähetetään ensimmäiset muistutukset ja mikäli asiakas ei tähän reagoi, niin siirtyvät laskut noin 21 päivää eräpäivän jälkeen perintätoimiston hoidettavaksi. Useamman laskun

siirtyminen perintätoimistolle johtaa asiakkuuden purkuun mikäli asiakas ei luo maksusuunnitelmaa laskutuksen kanssa ennen tätä.

4.2 Ongelmakohtat

Case yrityksen kannalta isoin ongelma kohta piilee ensimmäisen ja toisen järjestelmän välisessä integraatiossa ja yleisesti laskujen muodostuksessa. Tietojen syöttäminen manuaalisesti tuo mukanaan aina omat riskinsä. Laskutusrivien määrittäminen vaatii paljon muistamista, koska tiedonsiirrossa toiseen järjestelmään ilmenee helposti erheitä. Laskutusrivit tulee luoda tarkkojen säännösten mukaan, jotta ne päivittyvät oikein. Joissain tilanteissa tämäkään ei kuitenkaan riitä. Laskutusrivit tulee muun muassa alkamispäivästä riippuen erotella täsmentämällä rivien yksityiskohtia ja laskutusjaksot joutuu syöttäjä ajoittain laskemaan itse. Tällainen ylimääräinen työ ja tekniset ongelmat aiheuttavat paljon hallaa yrityksen O2C-prosessille ja se laskee merkittävästi myös asiakastyytyvyyttä sekä laskutuksen henkilökunnan motivaatiota.

Ongelmat laskujen muodostuksessa aiheuttavat lisätyötä myös laskutuksen seuraavissa vaiheissa. Jokainen kirjattu laskutusrivi täytyy tarkistaa kakkojärjestelmästä, jotta voidaan olla varmoja siitä, että kirjaukset ovat päivittyneet oikein tiedonsiirron jälkeen. Laskutuspäivänä täytyy tarkistaa jokainen muodostunut lasku riveineen. Laskuja lähtee useita satoja päälaskutuspäivinä, joten tähän kuluva työaika ja sen myötä tulevat lisäkustannukset ovat suuria. Tarkistus on tehtävä tässä vaiheessa jälleen, koska järjestelmien välinen integraatio ei toimi läheskään täydellä varmuudella. Laskutusrivejä saattaa pudota laskuista, laskutus saattaa katketa kokonaan tai esimerkiksi asiakkaille merkityt hyvitys rivit saattavat kumoutua yritykselle tuntemattomasta syystä. Tämä ongelma kieli siitä, että kolmea täysin erilaista asiakasrekisteriä sekä taloushallintojärjestelmää ei ole luotu kommunikoimaan keskenään.

Tällaisissa mittasuhteissa oleva lisätyö ja painotus laskutuksen henkilökunnan tarkkaavaisuuteen ja samalla nopeaan työskentelyvauhtiin aiheuttaa luonnollisesti paljon inhimillisiä virheitä. Kun sama henkilö

tarkistaa satoja laskutusrivejä, ei pieniä heittoja aina tule huomattua. Taloushallinto työnä ei kuitenkaan jätä tilaa usein pienillekään virheille. Yksi virheellinen lasku luo nopeasti negatiivisen asiakassuhteen laskun vastaanottajan sekä yrityksen välillä. Useampi virheellinen lasku muodostaa jo huonoa mainetta yritykselle ja antaa epäpätevän kuvan taloushallinnon osa-alueesta yrityksessä. Tämä syö lisää laskutuksen henkilökunnan motivaatiota, koska tällaiset järjestelmäongelmat eivät ole heidän vastuullaan tai hallinnassaan, mutta he joutuvat usein niistä silti kantamaan vastuun. Lopullinen vastuunkantaja sekä näistä ongelmista eniten kärsivä osapuoli on yritys itse. O2C-prosessi ei tässä kohtaa toimi case yrityksessä.

Tällä hetkellä tätä kokonaisuutta on hoitanut noin 1-2 henkilöä lähemmäs 1,5 vuotta. Työmäärä suhteessa tarvittavaan laatuun ja tehokkuuteen on lähemmäs mahdoton yhtälö. Lisäksi O2C-prosessin osa-alueet kuten perintä, päivittäinen ylläpito ja laskutusrivien kirjaaminen ajoissa tapahtuvat liian hitaasti. Perintäpuoleen ei ole ehditty keskittyä juuri ollenkaan ja monet sopimukset kirjataan myöhässä. Laskutuksella on käytössään sähköposti, minne asiakkaat voivat ottaa yhteyttä. Vastausaika venyy usein liian pitkäksi.

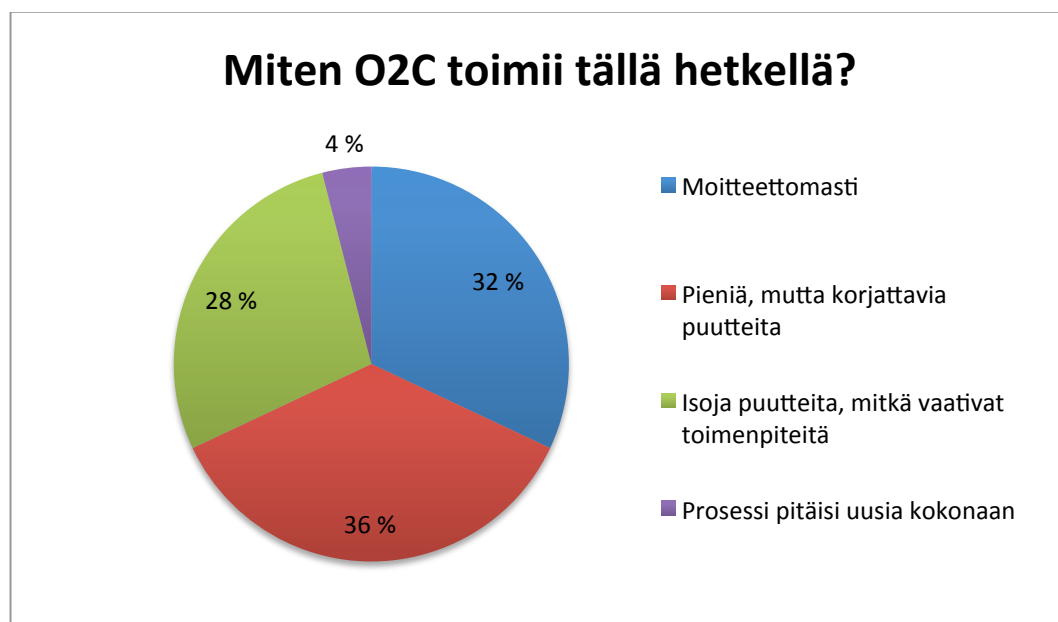
Kun O2C-prosessi on tällaisessa tilanteessa, missä se ei toimi, yritys menettää rahaa, resursseja ja imagoaan säännöllisesti.

Järjestelmäongelmiin on puututtava, henkilökunnan resursseja tai määrää lisättävä ja prosessin kulku palautettava sitä kautta normaaliin.

4.3 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimustyylin yhdistelmänä, mutta pääpaino oli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. Isoimmassa roolissa olivat case yrityksessä tehdyt haastattelut sekä omat havainnot. Näihin yhdistettiin kyselytutkimukset, joihin vastasivat sekä asiakkaat että yrityksen henkilökunta. Tutkimukseen vastasi 10 henkilökunnan jäsentä sekä 15 eri kohderyhmään kuuluvaa asiakasta. Kyselytutkimukset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä, mutta tässä kohtaa

käsitellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät kysymykset. Ensimmäisenä oli kysymys: ”Miten O2C toimii tällä hetkellä?” Kaikista vastauksista käy ilmi, että prosessi vaatii parannusta yrityksessä. Kaavio 1 esittää kaikkien osallistuneiden vastaukset tähän kysymykseen.

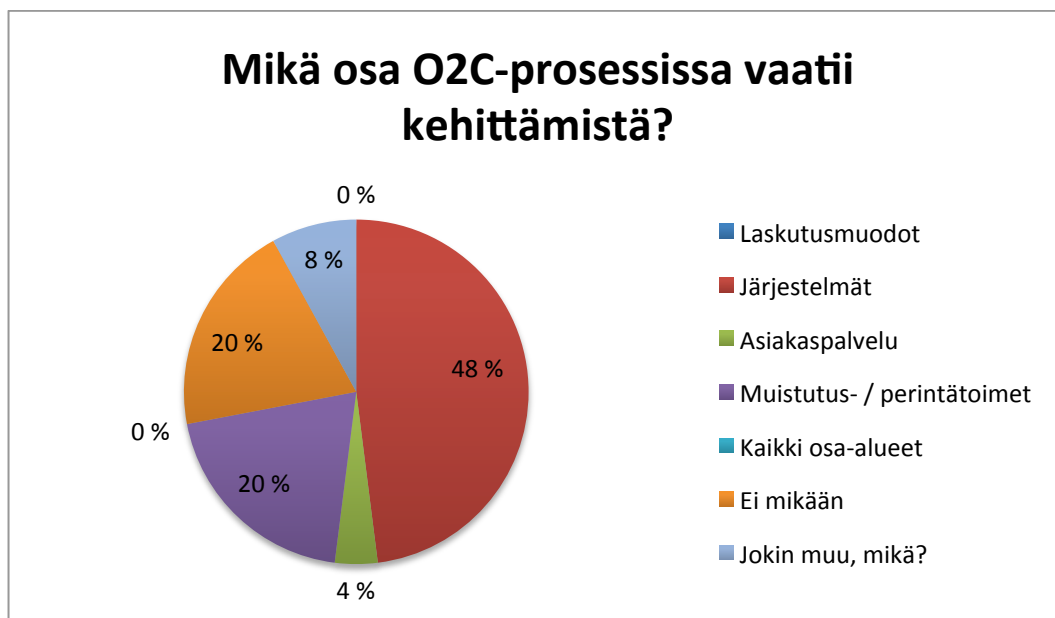


KUVO 12. Kysymys O2C-prosessin toimivuudesta nykyhetkenä

Kuten tuloksista käy ilmi, yhteensä 68 % vastanneista on sitä mieltä, että O2C-prosessi vaatii joltain osa-alueelta kehittämistä yrityksessä.

Tuloksissa positiivista oli, että 32 % vastasivat prosessin toimivan moitteettomasti, mutta eritoten positiivista oli, että nämä olivat kaikki asiakkaiden vastauksia. Tuloksien pohjalta voidaan siis todeta henkilökunnan tiedostavan ongelmat ja ne eivät ole vielä välittyneet kaikille asiakkaille. Huomioitavaa on myös seikka, että harva yrityksessä tiesi ennen tutkimuksen lukemista, että mitä O2C-prosessi tarkoittaa ja miten se vaikuttaa olennaisesti koko yrityksen toimintaan. Tämän vuoksi kyselyä toteuttaessa oli annettu vastanneille ensin viittaus kyseessä olevan laskutukseen liittyvä tutkimus.

Toinen tärkeä kysymys jatkona tälle koski prosessin kehittämistä. Kaavio 2 esittelee vuorostaan tähän tulleita vastauksia.



KUVIO 13. Kysymys kehityskohteista

Tuloksista voidaan päätellä, selkeästi suurinta kehitystä vaatii sekä asiakkaiden että henkilökunnan mielestä järjestelmät. Tämän jälkeen eniten kehitystä toivotaan perintätoimenpiteisiin. Melkein neljänneksen mielestä ei tarvita mitään kehitystoimia, mikä on tietysti yrityksen kannalta positiivinen asia. 80% on kuitenkin sitä mieltä, että jotain kohdetta yrityksen O2C-prosessissa on tarvetta kehittää. Moni vastanneista valitsi myös useamman kuin yhden kehityskohteen. Tutkimustulokset tukevat aiemmassa luvussa esitettyjä ongelmakohtia.

Muihin kysymyksiin kuului yleinen tietämys O2C-prosessista ja laskutusmuodoista. Suurin osa asiakkaista suosisi sähköistä laskutusta ylitse muiden, mutta muutama vastasi käyttävänsä mieluiten paperilaskua tai sähköpostilaskua. Lisäksi vastanneille annettiin mahdollisuus jättää vapaita kommentteja aiheeseen liittyen.

Kaikista saaduista tuloksista voidaan päätellä, että useimmilla on ongelmia ainoastaan järjestelmien kanssa. Niiden käyttö on monimutkaista ja suhteessa henkilöstön määrään liian aikaa vievää sekä työlästä. Ongelmat heijastuvat asiakkaille muun muassa virheellisinä laskuina sekä useampina yhteydenottoina ja reklamaatioina. Yrityksen henkilökunnan toimia on vuorostaan kehuttu tutkimusta toteutettaessa ja kommenttien

myötä voidaan todeta asiakaspalvelun pelastaneen useampia asiakassuhteita. Järjestelmän aiheuttavat virheelliset laskutukset on saatu tähän mennessä aina korjattua, mutta korjaustoimiin kuluu turhaa aikaa sekä resursseja. Tämä vuorostaan vaikuttaa yrityksen rahavirtaan negatiivisella tavalla. Järjestelmäongelmat eivät ole riippuvaisia epäpätevästä henkilökunnasta, vaan ongelmat piilevät järjestelmien välisessä integraatiossa. Järjestelmiä ei ole luotu integroimaan keskenään ja tämän seurauksena tapahtuu säännöllisiä tiedonsiirtovirheitä. Tutkimuksen aikana on saatu paljon uutta tietoa aiheesta ja kehitysideoita ongelmien korjaamiseksi.

Muistutuslaskutus ja muut perintätoimet kaipaavat henkilökunnalta saatujen tulosten mukaan yksinkertaisesti lisää aikaa ja työtä. Henkilöstöä on liian vähän ja perintätoimia ei ole saatu hoidettua säännöllisesti tai yrityksen käytäntöjä noudattaen. Opinnäytetyössä kerrottiin aiemmin, miten tehokas perintäprosessi tulisi toteuttaa, jotta se olisi yritykselle tuottavaa. Valitettavasti tällä hetkellä sellaisen prosessin toteuttaminen case yrityksessä ei ole ollut mahdollista. Korjaustoimiin on kuitenkin jo ryhdytty ja tulokset tulevat näkymään positiivisesti sekä asiakastyytyvyydessä että yrityksen rahavirrassa. Järjestelmäongelmat ovat heijastuneet henkilökunnan mielestä lisäksi perintätoimiin, koska aiheettomia laskuja on muodostunut ja ne ovat lähteneet myös asiakkaille satunnaisissa tapauksissa. Asiakaspalveluvastaava totesi haastattelussa, että maksumuistutuksia tulisi lähettää useampi asiakkaalle, jotta aiheettomiin perintätoimiin ei tulisi ryhdyttyä. Asiakkaiden toivotaan reagoivan muistutuksiin. Taloushallinnon tiimin jäsen vuorostaan koki perintätoimien olevan ”loputon suo”. Hän tarkoittaa tällä sitä, että prosessin pyörittämisen tulee olla säännöllistä eikä tällaista viivästymistä saa aiheutua, koska tällöin työt kasaantuvat todella suuriksi määriksi.

Asiakaspalvelun osalta yrityksen johto esitti haastattelussa toiveen runsaammasta kommunikoinnista yrityksen johdon sekä asiakkaiden kanssa. O2C-prosessia hoitaneen henkilöstön on todettu yrittävän hoitaa liian paljon ilman tukea yrityksen muilta osastoilta tai johdolta. Liiallinen työmäärä on ilmennyt asiakkaille lähinnä viivästyneiden vastausten

muodossa. Kehityskohteista kysyttäessä muutama vastanneista henkilökunnan jäsenistä kirjoitti vastaukseksi jokin muu ja tarkensi tätä, että tiedonkulkua täytyisi kehittää. Eri osastojen tulisi kommunikoida keskenään, jotta mikään osa-alue ei jäisi huomioimatta ja kukaan yrityksessä ei kuormittuisi liikaa. Tärkeimpänä asiana kommunikoinnin parantamisessa pidettiin kuitenkin sitä, että ongelmiin voitaisiin reagoida nopeasti ja ne saataisiin pidettyä pois asiakkaiden nähtäviltä. Tällaisen yhteistyön oletetaan myös parantavan koko henkilöstön yhteishenkeä ja työmotivaatiota.

Asiakaspalveluvastaava harmitteli haastattelussa, että hän ei pitkään aikaan ollut tietoinen järjestelmäongelmien laajuudesta, vaan vastaanotti lähinnä ihmeissään asiakkailta tulleita palautteita. Tämä tukee näkemystä siitä, että tiimien välinen kommunikointi tarvitsee kehitystä.

Asiakaspalveluvastaava myönsi kuitenkin haastattelun aikana, että ei hän kaikkia taloushallinnon työhön liittyviä osa-alueita ymmärräkään tai niiden vaikutuksia, mutta koki tämän ymmärryksen olevan täysin saavutettavissa. Asiakaspalveluvastaava toteaa, että asiakaspalvelulla on iso rooli kassavirran kehittämisessä sekä asiakastyytyvyyden ylläpidossa ja sen myötä he vaikuttavat O2C-prosessiin, vaikka eivät kaikkia taloudellisia seikkoja muuten ymmärtäisi. Hänen näkemyksensä tukee muiden mielipidettä siitä, että ongelmat piilevät järjestelmissä sekä vähäisessä henkilöstön määrässä.

Taloushallinnon tiimin jäsen oli haastattelussa samaa mieltä, että kommunikointia tulee parantaa, mutta jokaisen tiimin tulisi kuitenkin muistaa heille kuuluvat työtehtävät. Hän kokee, että taloushallinnon tiimiä kuormittaa välillä työtehtävät asiakaspalvelusta, mitkä eivät kuulu taloushallinnon tiimin vastuualueisiin. Taloushallinnon tiimin uusin jäsen sanoi haastattelussa olevansa hämmentynyt järjestelmien monimutkaisuudesta. Hän on toiminut useamman vuoden kirjanpitäjänä ja totesi, että ei koskaan ole vastaavanlaiseen törmännyt. Hän kehuu kuitenkin saatuja tuloksia ja tapahtuneita muutoksia paljon ja erityisesti mainitsee O2C-prosessin loppuvaiheiden eli perintäpuolen tasaamisen suureksi eduksi yrityksen kannalta.

Keskusjohtaja painotti haastattelussa yhteisten toimintamallien ja sääntöjen luomista sekä noudattamista. Hänen mielestään yrityksessä tapahtuu tällä hetkellä panostusta vääriin asioihin eikä kehitystä viedä eteenpäin yrityksen kannalta parhaalla tavalla. Keskusjohtajan mielestä taloushallintoon ja sen kaikkiin osa-alueisiin ei esimerkiksi ole panostettu tarpeeksi tai tarkemmin sen laajuutta ei ole ymmärretty. Keskusjohtaja oli eniten uuden henkilön palkkaamisen kannalla ja hänellä oli etukäteen laajin ymmärrys O2C-prosessista sekä sen vaikutuksista yritykseen. Hän toteaa haastattelussa, että koska hän johtaa molempia keskuksia case yrityksessä, hän näkee kaikista parhaiten, miten toimintatapojen yhtenäistäminen sekä selventäminen auttaisi yritystä kokonaisuudessa. Molemmista keskuksista tulisi ottaa hyvät puolet ja toteuttaa ne vastakkaisessa keskuksessa. Keskusjohtajan mukaan järjestelmäongelmat vaativat isoimman huomion, koska ne ovat seikkoja, mihin yrityksen sisältä ei pystytä samalla tavalla vaikuttamaan kuin esimerkiksi kommunikointiin. Järjestelmäongelmien ratkaisu vaatii hänen mukaansa toimenpiteitä sekä yrityksen ylimmältä johdolta että järjestelmän omalta henkilökunnalta. Keskusjohtaja on aloittanut yrityksessä hyvällä esimerkillä nämä toimet ja järjestänyt tapaamisia ja neuvotteluja, jotta ongelmat saadaan korjattua mahdollisimman pian.

Toimitusjohtajan mielestä mikään vaihe O2C-prosessista ei tällä hetkellä ole case yrityksessä toiminnaltaan täydellisellä tasolla. Hän toteaa haastattelussa luonnollisesti tuntevansa näistä ongelmista aiheutuvat paineet eniten, koska hän toimii yrityksessä yrittäjänä. Toimitusjohtaja oli erityisen huolissaan järjestelmäongelmien laajuudesta sekä taloushallinnon tiimin vähäisestä puuttumisesta aiheeseen. Hän olisi toivonut tietoja ongelmien laajuudesta ja yksityiskohtia aiheesta jo niiden alkuvaiheessa, jotta niihin oltaisiin voitu reagoida nopeammin.

Toimitusjohtaja toteaa haastattelussa lisäksi, että perintäpuoli vaatii nopeaa ja äärimmäisen tehokasta haltuunottoa, jotta erääntyneet saatavat eivät kasva enempää ja mahdollisimman paljon niistä saataisiin kotiutettua. Toimitusjohtaja on kuitenkin huomannut saman kuin mitä asiakkaat totesivat kyselyssä, että taloushallintotiimin laadukas

asiakaspalvelu on ansainnut kiitosta. Lisäksi hänen mielestään kehityssuunta yrityksessä on nyt oikea ja hän on keskusjohtajan avulla ryhtynyt korjaamaan ongelmakohtia nopeasti ja tehokkaasti. Toimitusjohtajan mukaan tästä opinnäytetyöstä ja tästä saadusta tiedosta on ollut paljon hyötyä prosessia kehittäessä.

Tutkimuksen toteutuksen yhteydessä tehty havainnointi ja aiempi kokemus aiheesta tukevat muita tutkimustuloksia. Havainnointi on aktiivista osallistuvaa havainnointia, mikä tarkoittaa, että havainnoitsija on olennaisesti mukana tutkittavassa aiheessa ja toimii vaikuttajana. (KvaliMOTV 6.4.2. 2017.) Havainnoinnin tarkoituksena on tutkia muiden eleitä, ilmeitä ja liikkeitä sekä selvittää niiden pohjalta, mitä he oikeasti tarkoittavat tai aikovat. Havainnointi on hyvin tulkinnanvaraista, joten sitä tulee analysoida sen mukaan tutkimuksissa. Havainnointi on yleinen apuväline laadullisissa tutkimuksissa. (KvaliMOTV 6.4 2017.)

Havainnointia tehtäessä huomattiin haastatteluissa henkilökunnan olevan erittäin päättäväisiä ongelmien ratkaisemisen osalta. Jokaisella oli hyviä ajatuksia ja jokainen osallistui selvästi positiivisella asenteella tutkimukseen ja halusi olla osallisena kehityksessä. Turhautuminen erityisesti järjestelmäongelmiin oli havaittavissa sekä haastatteluissa että kyselylomakkeissa. Henkilökunnasta kukaan ei säästellyt sanojaan tai vastauksiaan, mikä todettiin positiiviseksi asiaksi. Asiakkaiden huomattiin olevan huomattavasti epävarmempia kyselyä täyttäessä. Asiakkaiden epävarmuuden uskotaan johtuvan epätietoisuudesta ongelmakohtien ratkaisemisen suhteen. Asiakkaat reagoivat positiivisesti kyselyyn ja olivat selvästi toiveikkaita tulevien muutosten suhteen.

Tutkimuksessa ilmenneet ongelmakohdat ovat selkeät ja myös niihin liittyvät kehitystoimet saatiin tuotua esiin. Monet ongelmakohdista vaikuttavat toisiinsa ja kehittämällä prosessia alusta loppuun saadaan varmasti positiivisia tuloksia etenkin yrityksen kannalta aikaiseksi. Jokainen osa-alue O2C-prosessissa vaatii enemmän tai vähemmän huomiota, mutta kokonaisuuden parantamiseksi tulee kehitys aloittaa ensimmäisistä vaiheista.

4.4 Case yrityksen kehitystoimet ja niiden vaikutukset

Case yrityksessä on aloitettu jo kehitystoimet ja niiden vaikutukset ovat myös alkaneet jo näkymään toiminnassa. Ensimmäinen askel oli palkata taloushallinnon tiimiin uusi jäsen sekä ulkoistaa kirjanpito sekä palkanlaskenta. Ainoastaan O2C-prosessi ja sen vaiheet ovat tällä hetkellä yrityksen muun taloushallintotiimin vastuulla. Kuten tätä tutkielmaa tehtäessä on huomattu, prosessin erilaisissa vaiheissa riittää työtä useammalle henkilölle. Uuden jäsenen palkkaaminen on helpottanut laskutusta tehneen henkilön työtaakkaa huomattavasti ja aikaa on vapautunut prosessin laiminlyötyihin osa-alueisiin paremmin. Muutokset huomaa erityisen hyvin perinnässä, joka vähitellen on alkanut pyörimään säännöllisessä syklissä ja pitkittyneitä perintäprosesseja on saatu päätökseen.

Asiakkaat ovat myös huomanneet kehittyneen palvelutason. Heidän kysymyksiinsä tulee nopeasti vastaukset sekä laskutusvirheet ovat vähentyneet. Laskutusvirheiden väheneminen johtuu toistaiseksi kuitenkin vaan tarkasta henkilökunnasta. Nyt kun tiimiin kuuluu useampi, on aikaa läpikäydä kaikki laskut ennen niiden lähettämistä. Tämä ei luonnollisesti ole pitkän aikavälin tavoite, koska edelleen tarkistamiseen sekä virheiden korjaamiseen kuluu paljon turhia resursseja yritykseltä. Nämä kaksi kehitystä ovat kuitenkin edesauttaneet jo huomattavasti saatavien kotiuttamista nopeammin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ja tullaan puuttamaan järjestelmäongelmiin paremmin. Tutkimuksesta käy ilmi, että ongelma piilee liian monen järjestelmän välisessä integraatiossa. Tärkein kehitystoimi yrityksessä on vähentää järjestelmien määrää ja erityisesti laskutuksen osalta. Järjestelmät tulee jaotella asiakkaiden hallintajärjestelmään sekä taloushallinnon järjestelmään. Tämän myötä voidaan alkaa kehittää luottamusta sen suhteen, että tiedot siirtyvät oikein syötetyistä sopimuksista laskuihin. Järjestelmämuutokset ovat aina isoja projekteja yrityksille ja tämän kokonaisuuden toteuttaminen tulee viemään aikaa. Mitä nopeammin muutokset saadaan, sitä nopeammin vapautuu

yrittäjien henkilöstölle aikaa esimerkiksi palvelumyyntiin ja myyntireskontran hoitoon.

Yritys on tietoinen ongelmistaan, mikä on ensimmäinen askel kohti parempaa ja tehokkaampaa O2C-prosessia. Toimenpiteet tullaan aloittamaan lähiaikoina joten tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. Osana tätä kehitystoimea on palveluiden sähköistäminen entisestään. Monella asiakkaalla case yrityksessä on käytössään jo sähköinen laskutus, mutta niiden määrää tullaan kasvattamaan entisestään. Yritys tarjoaa yhä muitakin laskutusvaihtoehtoja, mutta sähköisen laskutuksen edut tullaan tuomaan entistä paremmin esille asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille tämän tutkimuksen pohjalta. Sähköisellä laskutuksella säästetään aikaa sekä vältetään tavallisen postin omilta toimitusviiveiltä ja – virheiltä, joille yritys ei muussa tilanteessa voisi mitään. Sähköinen laskutus on yrityksen kannalta lisäksi edullisin laskutusvaihtoehto ja toki myös asiakkaan kannalta.

Eräänä kehitysehdotuksena sähköisyyteen liittyen pidetään myös tuoterekisterin päivitystä ja automatisointia. Tällä hetkellä tulee jokainen rivi, summa, alennus, laskutusväli ja laskutusmuoto syöttää erikseen manuaalisesti paperiversion pohjalta, mutta tulevaisuudessa pyritään siihen, että rivien syöttäminen tapahtuisi valmiiden tuotepohjien kautta. Hintoja voisi muokata ainoastaan, jos on asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa sovittu jotain erikoisjärjestelyjä. Tiedot olisivat siis oletusarvona samat kaikille, jotta niitä ei tarvitsisi aina manuaalisesti muokata tai syöttää. Lisäksi tämä luo tasa-arvoisuutta vanhojen sekä uusien asiakkaiden välille ja kysymykset hintavaihteluista saataisiin jätettyä pois. Tällä toimenpiteellä pyritään jälleen säästämään sekä aikaa ja resursseja.

Kun nämä kehitystoimet saadaan osaksi yrityksen O2C-prosessia pysyvästi, voidaan alkaa keskittymään rahavirran kehittämiseen. Aiemmin esitetyt kehitystoimet mahdollistavat jo itsessään huiman kasvun yrityksen tulokseen nähden, koska resursseja tulee vapautumaan paljon. Laskutuksesta ja perinnästä saadaan tehokasta ja järjestelmäongelmat

pyritään korjaamaan mahdollisimman pian sekä automatisoimaan niin iso osa prosessista, kun on järkevää. Rahavirtaa voidaan alkaa näiden lisäksi kehittämään muun muassa kohdistamalla taloushallinnon tiimiltä vapautunutta aikaa myynnin edistämiseen, prosessin jatkuvaan ylläpitoon sekä asiakastyytyväisyyden kohottamiseen muiden osa-alueiden osalta. Prosessin jatkuvalla ylläpidolla tarkoitetaan esimerkiksi luotonvalvonnan tehostamista ja laskutuksen tehokasta mutta laadukasta yhteistyötä.

Jotta tämä kaikki olisi mahdollista, tulee yrityksessä laittaa viestintäseikat kuntoon. Tätäkin kehitystoimea on jo aloitettu ja tilanne alkaa vähitellen paranemaan. Taloushallinnon tiimi pitää säännöllisiä palaverieja keskenään ja ilmoittaa johdolle tärkeät asiat taloushallinnon osalta. Johdon on tämän myötä helpompaa tehdä päätöksiä asioiden suhteen. Lisäksi taloushallinnon tiimi tulee tekemään enemmän ja paremmin yhteistyötä muiden tiimien kanssa yrityksessä kuten tytäryhtiön henkilökunnan sekä asiakaspalvelun kanssa. Jokaiselle henkilökunnasta luodaan samanlaiset toimintaohjeet, mitä jokaisen tulee noudattaa, jotta toiminnasta saadaan yhtenäistä. Kun tämä kokonaisuus saadaan kuntoon, voidaan alkaa luomaan ennusteita tulevaisuudesta ja ennaltaehkäistä tulevia mahdollisia riskitilanteita sekä parantaa kilpailukykyä muihin saman toimialan yrityksiin nähden.

Kokonaisuudessaan kehitystoimet ovat hyvällä alulla ja eritoten case yrityksessä tiedetään, miten viedä kehitystä eteenpäin. O2C-prosessin tärkeys ymmärretään paremmin sekä eritoten, miten sitä voi parantaa ja mitä hyötyä toimenpiteistä on lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Kehityspotentiaalia löytyy vielä paljon ja tulevaisuudessa uskotaan yrityksen menestyvän hyvin, jos toimenpiteitä noudatetaan säännöllisesti sekä ylläpidetään jatkuvaa kehitystä.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa O2C-prosessin vaiheet ja tutkia niiden kehitysmahdollisuuksia. Toinen tarkoitus oli selvittää case yrityksen O2C-prosessin tilanne ja luoda kehitysideoita ja ratkaisuja ongelmakohtiin.

Opinnäytetyötä lähdettiin toteuttamaan kartoittamalla ensin O2C-prosessin vaiheita teoreettisesti. Nämä vaiheet esitellään ensimmäisessä teoriaosuudessa saatavien kotiuttamiseen asti. O2C-prosessin jälkimmäisiä vaiheita kuten luotonvalvontaa ja perintää käydään läpi teoriaosuuden toisessa luvussa. Toiseen lukuun liitettiin lisäksi muutamia kehitysvaihtoehtoja. Tavoitteena oli luoda vankea tietopohja tutkimukselle sekä ymmärtää eri osa-alueiden tärkeys ja koko prosessin vaikutus yrityksen toimintaan.

Empiirinen osuus eli tutkimus itsessään toteutettiin enimmäkseen kvalitatiivisena, mutta myös kvantitatiivisia tutkimuskeinoja hyödynnettiin tulosten analysoinnissa ja esittelyssä. Tutkimuksen pääkysymyksiksi muodostui kuva O2C-prosessin nykytilasta sekä todetuista ongelmakohdista. Vastausten ja tulosten pohjalta lähdettiin luomaan yrityksen kannalta tärkeimpiä kehitysideoita ja selitettiin lisäksi niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan.

Tutkimus sekä opinnäytetyö kokonaisuudessaan ovat osoittautuneet erittäin hyödylliseksi sekä tekijän että yrityksen kannalta. Useampi kehitysidea muodostui tutkimuksen aikana ja moni niistä on otettu jo käyttöön ja tuloksia saatu myös aikaiseksi. Tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. Ongelmakohtien juurisyöt ymmärretään yrityksen sisällä paremmin ja samalla O2C-prosessin merkitys on korostunut.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa moni yrityksessä ei kuitenkaan edes tiennyt, mistä O2C-prosessissa on kyse.

Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta voidaan pitää korkeana. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat muodostuneet kattavien haastattelujen, kyselytutkimusten, monien lähteiden ja tekijän kokemuksen myötä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin case yrityksen eri osa-alueiden näkemyksiä sekä erilaisiin asiakasryhmiin kohdistuvien asiakkaiden tietämystä sekä mielipidettä aiheesta. Yrityksen johdolta saatiin lisäksi paljon apua ja lisätietoa. Tähän yhdistettiin monet painetut sekä elektroniset lähteet, jotta aiheesta saatiin mahdollisimman laaja, mutta yksityiskohtainen käsitys.

Tutkimuksen tarkoitus oli esitellä O2C-prosessi ja sen kehityskäytännöt yleisellä tasolla sekä case yrityksessä ja näin on myös tehty. Osa-alueet läpikäytiin yksityiskohtaisesti ja aiheesta ei ole poikettu. Monet esitetyistä kehitysehdotuksista on otettu jo käyttöön ja todettu toimiviksi. O2C-prosessin merkitys yrityksessä ymmärretään nyt paremmin ja sen monipuolisuutta hyödynnetään enemmän. Kaikki nämä seikat tukevat opinnäytetyön validiteettia. Tutkimustulokset muodostuivat kyselytutkimuksista, haastatteluista ja havainnoista. Kaikista menetelmistä saadut aineistot tukevat toisiaan ja tulokset eivät ole myöskään avoimna tulkinnalle. Henkilökunnan ja asiakkaiden eriteltyt vastaukset kyselytutkimuksissa auttavat pitämään tulokset objektiivisina, koska saadaan useampi näkökulma. Pidetyt haastattelut ja havainnointi ei vuorostaan ole täysin objektiivista. Henkilökunta ja havainnoitsija ovat läheisessä asemassa ongelmakohtiin, joten turhautuminen ja kehitystoiveet vaikuttavat luonnollisesti hieman näkemyksiin. O2C-prosessin kehitysmenetelmät ovat kuitenkin tietopohjaisia ja niihin eivät henkilökohtaiset mielipiteet voi vaikuttaa. Tästä johtuen tutkimuksen uusiminen tai toteuttaminen eri tavalla ei vaikuttaisi saatuihin tuloksiin tai kehitysehdotuksiin. Reliabiliteetti on siis myös hyvä tässä tutkimuksessa.

Jokaisen yrityksen O2C-prosessi on yksityiskohdiltaan erilainen, joten kehityskohteita voisi aina löytyä enemmänkin. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus keskittyä juuri caseyrityksen kannalta olennaisiin seikkoihin kuten järjestelmäongelmiin ja tiedonkulkuun osana rahavirran kehitystä ja luoda niihin toimivia ja tehokkaita ratkaisuja. O2C-prosessista voisi tehdä tämän opinnäytetyön lisäksi syvempää tutkimusta ja eri näkökulmia tulisi varmasti esille eri yrityksen kanssa. Tässä kyseisessä työssä saavutettiin toivotut tulokset ja sitä voidaan käyttää tulevaisuudessakin apukeinona esimerkiksi uusien työntekijöiden kanssa tai johdon tietolähteenä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Bragg S. 2005. Billing and Collections Best Practices. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Bräysy P. 2013. Perintä Käytännössä. Helsinki: Kauppakamari

Hermann S., Bilstein F.F. & Luby F. 2006. Manage for profit: not for market share. Massachusetts: Harvard Business School.

Horngren C.T., Sundem G.L., Elliott J.A. & Philbrick D.R. 2012. Introduction to financial accounting. 10. Painos. England: Pearson.

Järvenpää, Partanen & Tuomela. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Koivumäki J. & Lindfors H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto. Helsinki: Kauppakamari

Lahti S. & Salminen T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindström J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Mäkinen L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Yrityskirjat.

Niemelä M., Pirker A. & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WsoyPro.

Niskavaara E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro.

Pönkä P. & Willman P. 2005. Käytännön perintäopas. Helsinki: Edita Oyj.

Tannila E., Kukkonen J. & Päckilä J. Arvonlisäveron laskutus ja raportointi. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Tomperi S. 2013. Käytännön kirjanpito. 21. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.

Elektroniset lähteet

Barlow, D. & Barge, C. 2001. E-invoicing. ProQuest 76-83. [viitattu 27.4.2017]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/230207572>

Billing N. 2012. E-Invoicing: Overcoming the challenges of implementation. ProQuest. [viitattu 25.4.2017]. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1033780119/>

Bowes P. 2015. In mail we trust. Four reasons why consumers prefer paper bills and statements. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa: <http://www.pitneybowes.com/us/shipping-and-mailing/case-studies/4-reasons-consumers-prefer-paper-bills-statements.html>

Choate J. & Pezza S. 2014. Quote / Order to cash. Slide Share. [viitattu 16.2.2017]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/NPFPMO/order-to-cash2014update-webfinalrev1spjc>

Clarke D. 2014. What Is Accounts Receivable and Why Does it Matter. Kashoo. [viitattu 1.5.2017]. Saatavissa: <https://www.kashoo.com/blog/what-is-accounts-receivable>

Clarke D. 2015. What is the Cash Flow Statement and Why is it Important. [viitattu 5.5.2017]. Saatavissa: <https://www.kashoo.com/blog/what-is-the-cash-flow-statement-and-why-is-it-important>

Finlex. 1996. HE 199/1996. [viitattu 14.5.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1996/19960199#idp432882640>

Helminen, K. 2014. Prosessiajattelun soveltaminen taloushallinnon tarpeisiin: case merkkitarvikkeiden vähittäismyyjä. Lappeenranta teknillinen yliopisto [viitattu 30.4.2017]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96958/Pro%20Gradu%20Helminen%20Krista.pdf>

Inspirans. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. [viitattu 16.2.2017]. Saatavissa: <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Kennon, J. 2016. Accounts Receivables on the Balance Sheet. [viitattu 27.4.2017]. Saatavissa: <https://www.thebalance.com/accounts-receivables-on-the-balance-sheet-357263>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Perintäkulut ja perinnän eteneminen. [viitattu 5.5.2017]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Maksut-laskut-perinta/perinta/perintakulut-ja-perinnan-eteneminen/>

Kneeland K. 2013. The New Age of Billing: What You Should Know about eBills and Paper Bills. The WegoWire. [viitattu 25.4.2017]. Saatavissa: <http://blog.wegowise.com/2013-09-19-the-new-age-of-billing-what-you-should-know-about-ebills-and-paper-bills>

Kuluttaja-asiamiehen linjaus: maksaminen ja laskutus. Tarkistettu 2010. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/maksaminen-ja-laskutus/#5>

Kumaran S. 2015. What is Order to Cash Cycle. Invensis: Global Outsourcing Services. [viitattu 20.4.2017]. Saatavissa: <https://www.invensis.net/blog/finance-and-accounting/what-is-order-to-cash-cycle/>

KvaliMOTV 6.4 – Havainnointi. [viitattu 14.5.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/metodologiaopetus/kvali/L6_4.html

KvaliMOTV 6.4.2 – Osallistuva havainnointi. [viitattu 14.5.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/metodologiaopetus/kvali/L6_4.html

LaToya I. 2016. Pros and Cons of Paperless Billing Statements. The Balance. [viitattu 25.4.2017]. Saatavissa: <https://www.thebalance.com/pros-and-cons-of-paperless-billing-statements-960230>

Leung S. 2015. Order to Cash: What It Is & Why You Should Care. B2B Commerce Digital. [viitattu 13.2.2017]. Saatavissa: <https://www.handshake.com/blog/order-to-cash-wholesale-metrics/>

Lintunen J. 2015. Kuusi kohtaa joilla selvität yrityksesi luottopolitiikan toimivuuden. UHY Tieto – Talouden ja johtamisen akselilla. [viitattu 4.5.2017]. Saatavissa: <http://blog.tietoakseli.fi/6-kohtaa-joilla-selvit%C3%A4t-yrityksesi-luottopolitiikan-toimivuuden>

Manninen M. 2013. Tärkeitä asioita kirjanpidon säilyttämiseen liittyen. Auria Yrityslaskenta. [viitattu 1.5.2017]. Saatavissa: <http://blogi.auriayrityslaskenta.fi/bid/189455/T-rkeit-asioita-kirjanpidon-s-ilytt-miseen-liittyen>

Merryweather C. 2015. 15 Tips for Improving your Order-to-Cash Process. [viitattu 7.5.2017]. Saatavissa: <https://blog.omprompt.com/15-tips-for-improving-your-order-to-cash-process>

Mäkinen V. 2012. Laskutuksen seuranta. Ecom. [viitattu 1.5.2017]. Saatavissa: <http://www.ecom.fi/2012/02/laskutuksen-seuranta/>

Orispää M. 2012. Ymmärrä paremmin asiakkaan ostoprosessia. Netmonitor. [viitattu 20.4.2017]. Saatavissa: <http://blog.netmonitor.fi/2012/01/ymmarra-paremmen-asiakkaan-ostoprosessia.html>

Räsänen V. 2015. Tilauksesta kassaan – tiedätkö sinä miten monen integraation takana rahasi ovat. Enfo. [viitattu 16.2.2017]. Saatavissa: <http://www.enfo.fi/Articles/Blog-Posts/Suomi/Tilauksesta-kassaan>

Salmi T. 2015. Kasvun rahoitusta kassasta voi nopeuttaa. Talouselämä. [viitattu 7.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/arvato/kasvun-rahoitusta-kassasta-voi-nopeuttaa-6057345>

Singh M. 2013. What is order to cash. Discuss desk. [viitattu 16.2.2017].
Saatavissa: <http://www.discussdesk.com/order-to-cash.htm>

Suomen Perintätoimisto Oy. 2015. Viivästyskorko. [viitattu 4.5.2017].
Saatavissa: <https://www.suomenpt.fi/viivastyskorko/>

Uudenkaupungin sanomat. 2015. Liikunta on tulevaisuuden ala. [viitattu 13.2.2017]. Saatavissa:
<http://www.uudenkaupunginsanomat.fi/2015/01/liikunta-on-tulevaisuuden-ala/>

Verohallinto. Laskua koskevat vaatimukset arvonnisäverotuksessa. [viitattu 22.4.2017]. Saatavissa: https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonnisaverotus/Laskua_koskevat_vaatimukset_arvonnisaver#5.%20Yleiset%20laskumerkinn%C3%A4t_

Viita A. 2015. Mitä taloushallinto on. Taloushallinto ja liiketoiminta. [viitattu 13.2.2017]. Saatavissa: <http://talousjaliike.blogspot.fi/2015/05/mita-taloushallinto-on.html>

Virsta. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Virtual statistics. [viitattu 16.2.2017]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Virsta. Virtual Statistics. [viitattu 14.5.2017]. Saatavissa:
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Visma. Laskutus- ja reskontrapalvelut. [viitattu 13.2.2017]. Saatavissa:
<https://www.vismaduetto.fi/palvelut/saatavienhallinta/laskutus-ja-reskontrapalvelut/>

Yrittäjät. 2013. Taloushallinto. Laskumerkinnät. [viitattu 30.4.2017].
Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/laskumerkinnat-317545#>

LIITTEET

Liite 1. Kysely yrityksen johdon jäsenille ja muulle henkilökunnalle

Liite 2. Kysely asiakkaille

Liite 1. Kysely yrityksen johdon jäsenille ja henkilökunnalle

1. Miten O2C-prosessi (esimerkiksi myyntilaskutus) toimii yrityksessä sinun mielestäsi tällä hetkellä?
 - Moitteettomasti – ei ole ollut ongelmia
 - Pieniä puutteita, mutta kaikki korjattavissa
 - Isoja puutteita – korjaus tulee vaatimaan toimenpiteitä
 - Laskutusprosessi pitäisi uudistaa kokonaan

2. Tiedätkö, mitä tarkoittaa yrityksen O2C-prosessi tai mitä vaiheita siihen kuuluu?
 - Kyllä
 - En

3. Minkä laskutusmuodon valitsisit yrityksessä itse, jos olisit asiakkaana?
 - E-lasku / suoramaksu
 - Sähköpostilasku
 - Paperilasku

4. Mikä osa O2C-prosessissa (myyntilaskutuksessa) vaatii sinusta kehittämistä?
 - Laskutusmuodot
 - Laskutusjärjestelmä
 - Laskutuksen asiakaspalvelu
 - Muistutus- / perintätoimet
 - Kaikki osa-alueet
 - Jokin muu, mikä?

5. Miten itse lähtisit kehittämään laskutusta yrityksessä?

Liite 2. Kysely asiakkaille

1. Miten laskutus toimii yrityksessä sinun mielestäsi tällä hetkellä?
 - Moitteettomasti – ei ole ollut ongelmia
 - Pieniä puutteita, mutta kaikki korjattavissa
 - Isoja puutteita – laskutukseen otettava yhteyttä useasti
 - Laskutusprosessi pitäisi uudistaa kokonaan

2. Tiedätkö, mitä tarkoittaa yrityksen O2C-prosessi tai mitä vaiheita siihen kuuluu / tiedätkö, mitä kaikkea asiakaslaskutukseen kuuluu?
 - Kyllä
 - En

3. Mikä laskutusmuoto sinulla on käytössäsi?
 - E-lasku / suoramaksu
 - Sähköpostilasku
 - Paperilasku
 - Kertamaksu kassaan

4. Miksi olet valinnut tämän laskutusmuodon?
 - Siihen ei kuulu lisäkuluja
 - En ole ollut tietoinen muista vaihtoehtoista
 - En ole saanut toimintaan haluamaani laskutusmuotoa (esimerkiksi e-lasku)
 - Minulla ei ole jatkuvaa sopimusta yrityksessä
 - En halua laskuja sähköisessä muodossa
 - Jokin muu, mikä?

5. Mikä osa myyntilaskutuksessa vaatii sinusta kehittämistä?

- Laskutusmuodot
- Laskutusjärjestelmä
- Laskutuksen asiakaspalvelu
- Muistutus- / perintätoimet
- Kaikki osa-alueet
- Jokin muu, mikä?

6. Mitä kehitystä toivoisit yrityksen laskutukseen?