

Asiakaspalvelun laskutuksen kehittäminen ohjelmistoyrityksessä

Joni Malmivaara



Tekijä(t) Joni Malmivaara	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Asiakaspalvelun laskutuksen kehittäminen ohjelmistoyrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 3
<p>Tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten suomalaisen ohjelmistoyrityksen, Yritys X:n, asiakaspalvelun laskutusta voisi kehittää. Kohdeyrityksen asiakaspalvelun esihenkilö ehdotti toimeksiantoa ja kyseistä aihetta vuoden 2020 maaliskuussa, koska hän koki, että asiakaspalvelun työntekijöiden laskutuskäytännöt vaihtelevat paljon yksilöittäin, minkä johdosta laskutettavaa työtä saattoi jäädä laskuttamatta, ellei esihenkilö käyttänyt huomattavasti aikaa näiden tarkastamiseen kuukausittain. Opinnäytetyön tavoitteena oli karottaa Yritys X:n asiakaspalvelutiimin laskutuksen nykytilanne, löytää laskutusprosessissa esiintyviä ongelmakohtia ja näiden pohjalta muodostaa kehitysehdotuksia, jotta tiimin laskutuskäytänteitä saadaan yhtenäistettyä ja tämän kautta vähennettyä laskuttamatta jääneiden tikkien määrää. Tutkimus rajattiin koskemaan vain kohdeyrityksen asiakaspalvelutiimin työntekijöitä eikä kehitysvaihtoehtona ollut muutokset käytössä olevissa ohjelmistoissa tai näiden jatkokehitys.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin yrityksen taloushallinnon prosesseja ja digitalisaation ihmiselle tarjoama tuki näiden prosessien kulussa. Tietoperustassa pureuduttiin taloushallinnon prosesseista tarkemmin yrityksen myyntilaskuprosessiin ja sen merkitykseen yrityksen toiminnassa.</p> <p>Työn empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja se koostui kehittämistyön prosessin tarkastelusta, jossa käsiteltiin tutkimuksessa käytettäviä lähestymistapoja, menetelmiä sekä näiden hyödyntämistä Yritys X:n laskutusprosessin tutkimisessa. Lähestymistavassa sovellettiin toimintatutkimuksen teoriaa ja tapaustutkimuksen etenemis-kaaviota, empiiristä aineistoa taas kerättiin osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelun tutkimusmenetelmillä. Yksittäishaastattelut järjestettiin lokakuussa 2020 ja niihin osallistui asiakaspalvelutiimin kaikki viisi työntekijää.</p> <p>Havainnoinnista ja teemahaastatteluista saaduista tuloksista kävi ilmi, että asiakaspalvelutiimin käsittelemät tiketit ovat hyvin monimuotoisia ja laskutusperuste saattaa ajoittain olla kovin hankalasti selvitettävä. Tikettejä käsiteltiin laskutusperusteen näkökulmasta varsin erilaisin menetelmin henkilöstä riippuen. Tuloksista pääteltiin, että merkittävin syy tutkimusongelmaan on viestinnän puutteellisuus laskutusikäntöihin liittyen, minkä takia työntekijät toimivat laskutusperusteen määrittelyssä ajoittain pelkästään intuiotensa mukaan. Jatkokehittämisideoina ehdotettiin kirjallisen ohjeistuksen laajentaminen ja ajankohtaisena pitäminen, yrityksen viestintäsovelluksen hyödyntäminen akuuteissa laskutusksymyksissä sekä asiakaspalvelutiimin kesken tietyn ajan välein järjestettävät laskutuspalaverit, joissa käsiteltäisiin ongelmatilanteita laskutuksessa ja pidettäisiin vallitsevat laskutusikäntö tuoreena työntekijöiden mielissä.</p>	
Asiasanat Myyntilaskuprosessi, taloushallinto, kehittävä työntutkimus, digitalisaatio	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.2	Rajaukset	3
1.3	Käsitteet	3
2	Yrityksen taloushallinnon prosessit	4
2.1	Taloushallinnon prosessien digitalisaatio	5
2.2	Yrityksen myyntilaskuprosessi	7
3	Kehittämistyön prosessi	10
3.1	Kehittämistyön lähestymistavat	10
3.1.1	Tapaustutkimus	11
3.1.2	Toimintatutkimus	12
3.2	Kehittämistyön menetelmät	13
3.2.1	Havainnointi	14
3.2.2	Teemahaastattelu	15
3.3	Yritys X:n asiakaspalvelun laskutuksen kehittäminen	17
3.3.1	Kohdeyrityksen myyntilaskuprosessi	18
3.3.2	Opinnäytetyön lähestymistapa	18
3.3.3	Havainnointiprosessi kohdeyrityksessä	20
3.3.4	Teemahaastatteluprosessi kohdeyrityksessä	20
4	Tutkimuksen tulokset	22
4.1	Havainnoinnin tulokset	22
4.2	Teemahaastattelun tulokset	22
4.2.1	Laskutusprosessin epäselvyyttä aiheuttavat tekijät	22
4.2.2	Laskuttamattomuus	23
4.2.3	Laskutuskäytäntöjen yhtenäistäminen	24
5	Pohdinta	25
5.1	Tutkimuksen tulosten tarkastelu, johtopäätökset ja jatkokehitysideat	25
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	27
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	28
	Lähteet	30
	Liitteet	32
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko	32

1 Johdanto

Yrityksen tarkoituksena on tuottaa voittoa, mikä merkitsee sitä, että yrityksen painopisteen on oltava tuottavassa toiminnassa. Yrityksen taloudesta pitää huolen taloushallinto, joka on tärkeä ja välttämätön osa yrityksen toimintaa, ja merkittävänä osana taloushallintoa on myyntilaskuprosessi, joka puolestaan perustuu tavaran toimittamiseen tai palvelun suorittamiseen asiakkaalle. (Koivumäki & Lindfors 2012, 11, 12, 59.) Laskutus on yrityksille kriittinen toiminto, sillä häiriöt tai virheet myyntilaskuprosessissa voivat heikentää yrityksen maksuvalmiutta tai jopa vaarantaa koko toiminnan (Lahti & Salminen 2014, 78).

Opinnäytetyön aiheena on tutkia, miten Yritys X:n asiakaspalvelutiimin laskutusprosessia on mahdollista kehittää. Kohdeyrityksessä on havaittu, että ajoittain laskutettavaa työtä jää laskuttamatta ja näiden tapausten ehkäisemiseksi joudutaan tällä hetkellä tekemään merkittävästi manuaalista selvittelytyötä, johon ei pahimmassa tapauksessa ole aikaa. Opinnäytetyö tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineistoa kerättiin havainnoinnilla ja asiakaspalvelutiimin työntekijöille pidetyllä puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksellinen opinnäytetyö tehdään Yritys X:lle, joka on suomalainen ohjelmistotalo. Kohdeyritys kehittää omaa Ohjelmisto X -toiminnanohjausjärjestelmäänsä ja heillä on palveluksessa noin 20-50 työntekijää. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Yritys X:n asiakaspalvelutiimin laskutuksen nykytilanne, löytää laskutusprosessissa esiintyviä ongelmakohtia ja näiden pohjalta muodostaa kehitysehdotuksia, jotta tiimin laskutuskäytänteitä saadaan yhtenäistettyä ja tämän kautta vähennettyä laskuttamatta jääneiden tikettien määrää. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään yrityksen taloushallinnon prosesseja ja digitalisaation tarjoamaa tukea näissä, tarkempaan tarkasteluun otetaan yrityksen myyntilaskuprosessi ja sen merkitys yritykselle. Empiirinen osuus suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa hanketta lähestytään kehittämistyön näkökulmasta ja yrityksen asiakaspalvelutiimin nykytilanne ja ongelmat laskutuksen suhteen kartoitetaan havainnoinnilla ja asiakaspalvelun työntekijöiden puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla. Empiirisessä osuudessa esitellään myös tutkimusmenetelmien toteutukset, analysoinnit ja niistä saadut tulokset. Ongelmakohtien etsiminen ja ratkaisumallien miettiminen tapahtuu läpi kehittämistyön, niin prosessissa kootun aineiston analyysin perusteella kuin työntekijöitä osallistavan tutkimuksen avulla. Opinnäytetyö päätetään pohdinnalla, jossa tarkastellaan havainnoinnista ja teemahaastattelusta saatuja tuloksia ja näiden pohjalta luotuja johtopäätöksiä sekä jatkokehitysideoita. Lopuksi tarkastel-

laan vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessi ja oma ammatillinen oppiminen.

Tutkimusongelma on ositettu seuraaviin pää- ja alaongelmiin:

1. Miksi laskutettavaa työtä jää laskuttamatta?
 - a. Minkälaisia epäselvyystekijöitä laskutusprosessissa on?
 - b. Minkälaisissa tilanteissa laskutettavaa työtä jää tai jätetään laskuttamatta?
 - c. Millä keinoilla saadaan yhtenäistettyä työntekijöiden toimintaa laskutuksessa?

Alaongelmien seurannan helpottamiseksi on laadittu peittomatriisi (taulukko 1), joka esittää alaongelmien yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen, haastattelun kysymyksiin sekä tuloksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Haastattelun kysymykset	Tulokset
Minkälaisia epäselvyystekijöitä laskutusprosessissa on?	2.2	2a, 4a, 4b	4.2.1, 5.1
Minkälaisissa tilanteissa laskutettavaa työtä jää tai jätetään laskuttamatta?	2	3a, 3b, 3c, 3d	4.2.2, 5.1
Millä keinoilla saadaan yhtenäistettyä työntekijöiden toimintaa laskutuksessa?	2.1, 2.2	4a, 4b, 4c, 4d	4.2.3, 5.1

Opinnäytetyöprosessi lähtee liikkeelle havainnoinnilla, sillä aloitin työt kohdeyrityksen asiakaspalvelutiimissä vuoden 2020 maaliskuussa. Tämän jälkeen alkaa myös teoriapohjan luominen, ja teorian sekä havainnoinnin avustuksella luodaan kysymysrunko teemahaastattelulle. Teemahaastatteluun kutsutaan jokainen asiakaspalvelutiimin viidestä työntekijästä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja-alainen käsitys laskutuksen nykytilanteesta, suurimmista ongelmakohtista ja mahdollisista ratkaisumalleista. Haastattelut puolestaan luovat perustan opinnäytetyön empiiriselle aineistolle, jota analysoimalla pyritään pureutumaan syvemmin kohdeyrityksen asiakaspalvelun laskutuksen sääntöjen, ohjeistuksen ja toimintatapojen ongelmakohtiin, jotka mahdollisesti aiheuttavat epäselvyyttä tai

ovat muuten vain monitulkintaisia. Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena olisi tuoda esiin nämä ongelmat yrityksen laskutusprosessissa ja miettiä ratkaisukeinoja, joilla niistä päästäisiin eroon. Näiden ongelmien vähentäminen puolestaan johtaisi siihen, että tulevaisuudessa työaika kuluu vähemmän tikettien laskutusperusteen tarkistamiseen jälkikäteen ja laskuttamatta jääneiden tikettien määrä vähenee.

1.2 Rajaukset

Opinnäytetyö rajataan koskemaan ainoastaan kohdeyrityksen asiakaspalvelutiimin laskutusprosessia, koska asiakaspalvelutiimi toimii tiiviisti omana yksikkönään ja yrityksessä koetaan, että siellä on merkittävimmät kehittämistarpeet. Tämän johdosta esimerkiksi myynti- ja projektitiimin laskutusprosessi jää opinnäytetyön ulkopuolelle. Laskutuksen yhteydessä käytettävien ohjelmien kehittäminen tai vaihtaminen ei kuulu opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä ei käsitellä yrityksen taloushallintoon tai kirjanpitoon liittyviä yleisiä lakisäädöksiä, poikkeuksena kuitenkin myyntilaskutusprosessin näkökulmasta ajankohtaiset lakisäädökset.

1.3 Käsitteet

Tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä ja lyhenteitä.

ERP – Enterprise Resource Planning, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä

CRM – Customer Relationship Management, yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmä

B2B – Business-to-business, yritysten välillä käytävää liiketoimintaa

B2C – Business-to-consumer, yrityksen ja kuluttajan välillä käytävää liiketoimintaa

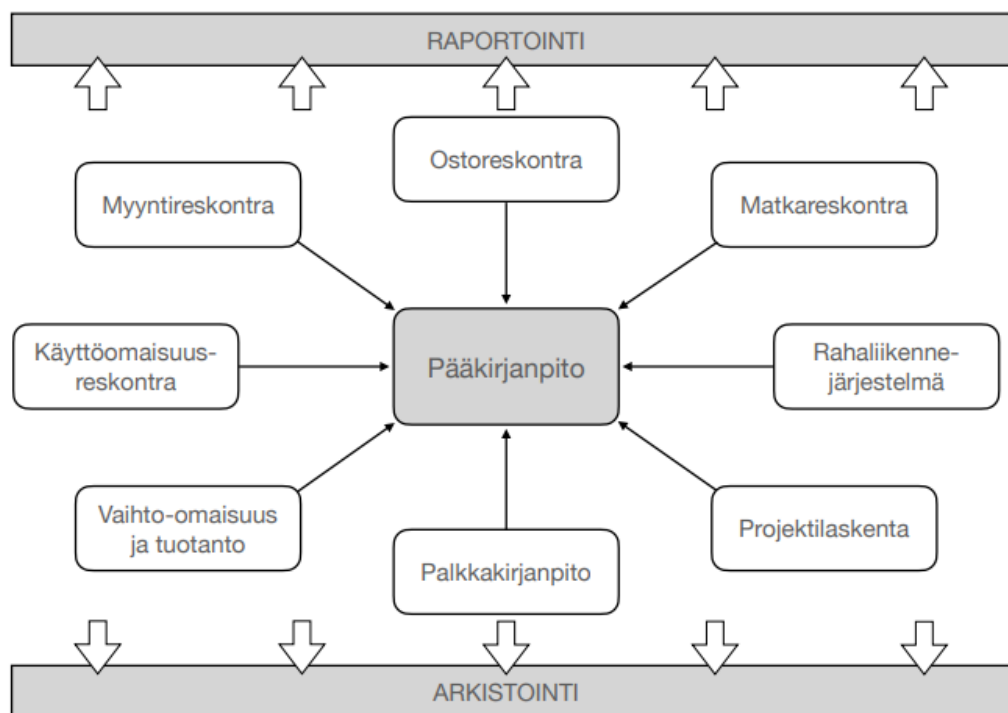
B2G – Business-to-government, yrityksen ja valtion toiminnon välillä käytävää liiketoimintaa

Tiketti, tehtävänhallintaohjelmistoissa käytetty nimike yksittäiselle työtehtävälle tai projektille

2 Yrityksen taloushallinnon prosessit

Yrityksen tarkoituksena on tuottaa voittoa, mikä yksinkertaisuudessaan merkitsee sitä, että yritykseen pitää virrata rahaa enemmän myyntien kautta sisään kuin kulujen kautta ulos. Yrityksen taloudesta pitää huolen taloushallinto, joka on tärkeä ja välttämätön osa yrityksen toimintaa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 11, 59.) Taloushallintoa voisi sanoa toimitusjohtajan oikeaksi kädeksi, joka avustaa häntä tekemään taloudellisesti järkeviä ratkaisuja. Laskentatoimi muodostaa yrityksessä oman funktionsa, mutta tämän lisäksi se on myös osana muuta organisaatiota. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 19.)

Taloushallinto-termi on yleisesti käytetty laskentatoimen kirjallisuudessa, mutta vain harvoissa teoksissa termiä määritellään selkeästi. Laskentatoimen teokset keskittyvät yleensä kirjanpitolainsäädäntöön tai sisäisen laskentatoimen tekniikoihin, kun taas taloushallinnolla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutena järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Näiden sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa vielä kahteen erilaiseen taloudellisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Sisäinen laskentatoimi tuottaa taloudellista informaatiota yrityksen johdolle päätösten tueksi, ulkoinen laskentatoimi taas ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, omistajille, asiakkaille tai muille yhteistyökumppaneille. Modernissa taloushallinnossa ja laskentatoimessa on ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi integroitu tiiviisti toisiinsa. Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka koostuu useista toisiinsa liittyvistä komponenteista, joiden on tarkoitus toimia yhdessä saavuttaakseen tietyn tuloksen. Näitä tietojärjestelmän toisiinsa liittäviä komponentteja ovat esimerkiksi laitteistot, ohjelmistot, data, ihmiset sekä menettelytavat, ja näiden tuottama tulos voi taloushallinnon tapauksessa olla esimerkiksi asiakkaalle lähetettävä myyntilasku. (Lahti & Salminen 2014, 15-16.)



Kuva 1. Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista, raportoinnista ja arkistoinnista (mukailen Lahtinen & Salminen 2014, 19)

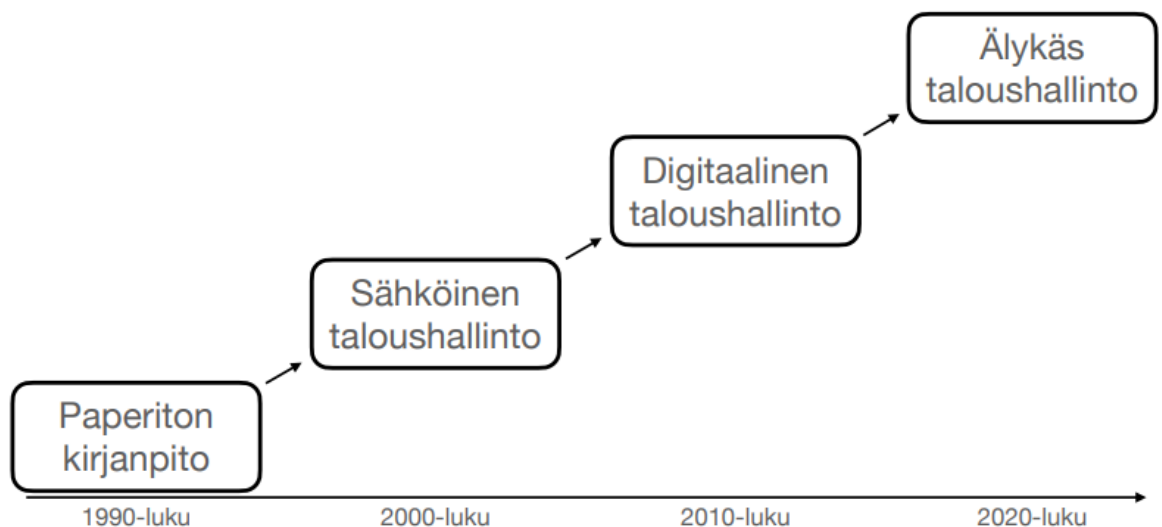
Taloushallinnon rutiineihin kuuluu muun muassa osto- ja myyntilaskutus, maksuliikenne, raportointi, palkanlaskenta sekä kirjanpito. Taloushallinnon osa-alueet riippuvat pitkälti yrityksen toiminnasta, sillä esimerkiksi yritysten, jotka valmistavat ja myyvät asiakkailleen tavaraa toiminnot poikkeavat yrityksestä, joka myy pelkästään palveluja. Taloushallinto on hyvin monessa yrityksessä osittain ulkoistettu, ulkoistettuja toimintoja ovat tyypillisesti esimerkiksi palkanlaskenta ja kirjanpito. Laskutusta edeltävien toimintojen hallinta on usein pitkälle automatisoitu ERP-järjestelmässä, jota esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittava yritys voi hyödyntää tuotannonohjauksessa sekä projektien ja materiaalien hallinnassa. Yrityksen myyntisaamia seurataan myyntireskontrassa, jonne tiedot tehdyistä laskuista siirretään. Integroiduissa taloushallinnon järjestelmissä on mukana myös kirjanpito, joka hakee kirjanpidon kannalta oleellista tietoa suoraan myyntireskontrasta. (Koivumäki & Lindfors 2012, 11-12.)

2.1 Taloushallinnon prosessien digitalisaatio

Taloushallinnon digitalisoituminen on kehittänyt sen prosesseja viime vuosikymmenien aikana harppauksittain eteenpäin. 1990-luvun lopussa kehitys vei kohti paperitonta kirjanpitoa, mikä tarkoittaa käytännössä kirjanpidon lakisääteisten tositteiden esitystapaa sähköisessä muodossa. Paperittoman tilan voi saavuttaa myös tehottomassa ja manuaalisessa taloushallintoprosessissa sillä, että tositateineistot muutetaan sähköiseen muotoon esimerkiksi jälkikäteen skannaamalla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15.)

2000-luvulla alettiin puhumaan sähköisestä taloushallinnosta, joka tavallaan on esiaste seuraavan vuosikymmenen digitaalisesta taloushallinnosta. Sähköisessä taloushallinnossa prosessit toimivat joissain määrin sähköisesti, kun taas 2010-luvulla digitaalisesta taloushallinnosta puhuttaessa tarkoitettiin taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16). Digitaalisen taloushallinnon kehittämisfilosofia painottuu rationaaliseen tekemiseen kokonaisvaltaisesti, sillä kyseessä ei ole pelkästään oikean laskustandardin implementointi ja hyödyntäminen, vaan digitaalisuuteen liittyy olennaisesti kaikkien talousprosessien kehittäminen ja uudelleen suunnittelu. Kehittämisen pohjana on useimmiten turhien työvaiheiden eliminointi ja mahdollisuuksien mukaan tarpeellisten työvaiheiden automatisointi. Molemmat näistä edistävät merkittävästi yrityksen prosessien tehokkuutta ja vähentävät myös virheiden määrää, koska toimenpiteistä poistetaan ihmiseltä vaadittua manuaalisen kontaktin määrää. (Lahti & Salminen 2014, 25-26.; TietoAkseli)

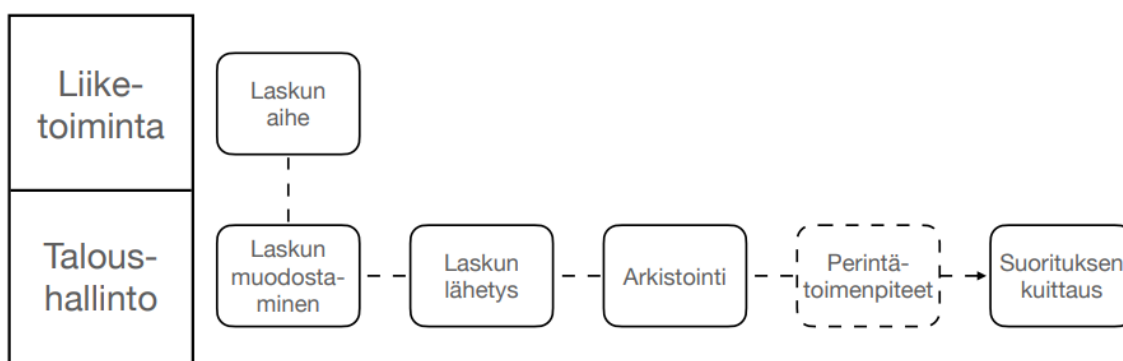
Tällä hetkellä taloushallinnon kehitys suuntautuu edelläkävijäorganisaatioissa kohti älykäästä taloushallintoa, jossa prosessit on virtaviivaistettu tarkoituksenmukaisiksi ja yhdenmukaisiksi. Älykkäässä taloushallinnossa järjestelmät ovat korvanneet ihmisen rutiinimaisissa tehtävissä ja ne myös tukevat ihmisen työtä päättelyä ja luovaa ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä. Aiemmista digitalisaation vaiheista poiketen älykkäässä taloushallinnossa hyödynnetään automaatiota säännönmukaisten tehtävien lisäksi muun muassa automaatisääntöjen luontiin, poikkeuksien käsittelyyn, ei-rakenteellisen datan käsittelyyn ja analyysien, ennusteiden sekä toimenpide-ehdotusten luontiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17.)



Kuva 2. Taloushallinnon digitalisaation kehitys (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16)

2.2 Yrityksen myyntilaskuprosessi

Yrityksen laskutus perustuu tavaran toimittamiseen tai palvelun suorittamiseen asiakkaalle (Koivumäki & Lindfors 2012, 12). Laskutus on erittäin kriittinen toiminto yrityksen taloushallinnossa, sillä häiriöt tai virheet myyntilaskuprosessissa voivat heikentää yrityksen maksuvalmiutta tai jopa vaarantaa koko toiminnan. Myyntilaskutuksen kokonaisprosessi käynnistyy laskun laatimisesta. Tätä voi edeltää esimerkiksi tarjouspyynnön vastaanotto, tarjouksen hinnoittelu ja toimitus asiakkaalle sekä myyntitilauksen vastaanotto ja vahvistaminen, mutta nämä on rajattu tämä prosessitarkastelun ulkopuolelle. Prosessi päättyy siihen, kun laskun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjatukset näkyvät pääkirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2014, 78.)



Kuva 3. Myyntilaskuprosessi (mukaiillen Lahti & Salminen 2014, 79)

Perinteisesti myyntilaskut on lähetetty paperisesti, mutta vuonna 1999 Suomessa aloitettiin verkkolaskujen lähetys, mikä mahdollisti laskujen siirtymisen laskuttajan järjestelmästä suoraan vastaanottavan yrityksen taloushallinnon järjestelmään tai yksityishenkilön pankkiohjelmaan. Sähköisessä taloushallinnossa pyritään järjestelemään toiminnot niin, että manuaalista työtä on mahdollisimman vähän. (Koivumäki & Lindfors 2012, 20.) Sähköiselle laskuttamiselle povattiin 2000-luvun alussa suurta suosiota, mutta tämän kehitys on ollut Suomessa ennusteita hitaampaa. Tämän arvellaan johtuvan pääasiallisesti siitä, että sähköisestä laskuttamisesta ei saa merkittävää rahallista säästöä, mikä on hidastanut erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten muutosprosessia. Muutosprosessit itsessään ovat myös olleet odotettua hankalampia, erityisesti jos yritykselle ei ole kelvannut standardi valmiskäyttö. (Lahti & Salminen 2012, s. 80-81.) Finanssialan Keskusliiton ja Elinkeinoelämän Keskusliiton toukokuussa 2012 teettämän kyselyn mukaan 64 prosenttia yrityksistä käyttää verkkolaskutusta (Finanssiala Ry 2012). Sähköisen laskutuksen edistämiseksi Suomessa tuli voimaan vuoden 2019 huhtikuussa EU:n verkkolaskudirektiivin mukainen verkkolaskulaki, jonka perusteella julkishallinnon yrityksillä on oikeus saada

pyynnöstä B2G-laskut sähköisessä muodossa. Uusi verkkolaskulaki laajeni vuoden 2020 huhtikuussa koskemaan B2B-laskuja. (Laki hankintayksiköiden ja elinkeinonharjoittajien sähköisestä laskutuksesta 22.2. 241/2019.)

Myyntilaskutuksen perustoiminnot ovat olleet jo useamman vuoden ajan monissa yrityksissä pitkälle automatisoituja. Kehitystoimenpiteet liittyvät edelleen tyypillisesti verkkolaskujen osuuden kasvattamiseen. Muita myyntilaskuihin liittyviä kehitystrendejä ovat muun muassa verkkokauppojen lisääntyminen, jossa volyymien kasvaessa pyritään keskittymään verkkokaupan integroimiseen taloushallinnon järjestelmään, jotta tehottomista manuaaliprosesseista päästäisiin eroon. Toinen kehitystrendi on manuaalilaskutuksen minimointi, jossa painoalueina ovat konsernin sisäisten veloitusten, edelleenveloitusten ja muun sekalaisen manuaalilaskutuksen minimointi. (Lahti & Salminen 2014, s. 79.)

Sähköinen myyntilaskuprosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka ovat laskun laatiminen, laskun lähetys, laskun arkistointi sekä myyntireskontra, joka itsessään sisältää suoritusten kuittauksen ja mahdolliset perintätoimenpiteet. Laskutuksen prosessi voi olla täysin sähköinen ainoastaan tilanteessa, jossa myös laskun vastaanottaja pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään ostolaskunsa sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 79.) Sähköisen taloushallinnon etuna on myyntilaskujen käsittelyssä se, että tieto tarvitsee tallentaa ainoastaan kerran, mikä pienentää virheiden määrää ja säästää aikaa. Perinteisessä taloushallinnossa laskut on tulostettava asiakkaalle, omaan mappiin ja tilitoimiston mappiin, mutta sähköisessä taloushallinnossa työlään tulostus-, mapitus- ja postitusprosessin saa hoidettua yhdellä painalluksella. (Siivola ym. 2015, 55.)

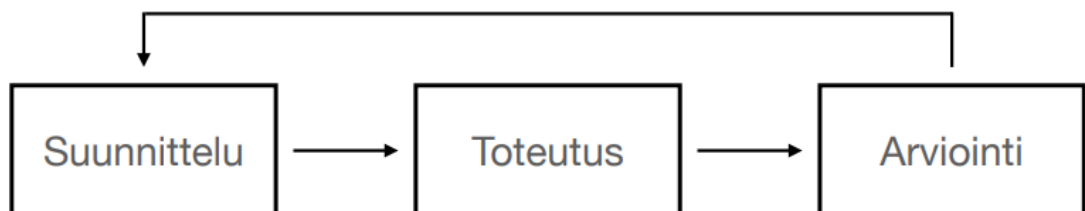
Digitalisoidussa laskutusprosessissa ohjaus tapahtuu pitkälti järjestelmissä olevien perus- ja ohjaustietojen avulla, näihin kuuluu muun muassa asiakasrekisteri, tuoterekisteri ja näiden takana olevat tiliöintisäännöt. Asiakasrekisteri sisältää tiedot esimerkiksi asiakkaiden nimistä, toimitus- ja laskutusosoitteista, maksuehdoista ja arvolisäveronumeroista. Asiakasrekisteri ylläpidetään useimmiten joko laskutusmoduulissa, mutta yrityksillä voi olla myös ERP-järjestelmän lisäksi ulkopuolinen CRM-järjestelmä asiakkuuksien hoitoon. Myyntilasku muodostetaan valitsemalla asiakkaan ostamat tuotteet tuoterekisteristä, joka sisältää yrityksen myymien tuotteiden tai palveluiden tiedot ja näiden hinnat. Tuoterekisterin käyttö nopeuttaa laskujen laatimista, kun hinta- ja tiliöintitietoja ei tarvitse asettaa käsin yksitellen, kuten manuaalisessa tuotetietojen syötössä. (Lahti & Salminen 2014, 84-85.)

Nopeasti ja tehokkaasti tuotettu oikeanlainen lasku on avaintekijä suorituksen saamisessa niin B2B- kuin B2C-laskuissakin. Maksamattomien laskujen seuranta ja tehokas perintä taas vähentävät merkittävästi yrityksen luottotappioita. Yksikin luottotappio vaatii ison myynnin menetetyt katteen takaisinsaamiseksi, tämän johdosta myyntilaskuprosessin

laskuttaminen, myyntireskontran hoito ja perintä ovat äärimmäisen tärkeitä toimintoja koko yrityksen taloushallinnossa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 59.)

3 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyö on perinteisesti pitkäkestoinen prosessi, joka sisältää toisiaan seuraavia vaiheita. Kehittämistyössä on tärkeää toimia järjestelmällisesti ja suorittaa kussakin vaiheessa ne asiat, jotka ovat muutostyön kannalta tarpeellista tai pakollista saada valmiiksi ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Kaikenlainen kehittämistyö voidaan jäsentää yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi, jonka ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu kehittämishaasteiden selvittäminen, niihin liittyvien tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelman, miten nämä tavoitteet saavutetaan, laatiminen. Toisena prosessissa on suunnitelman mallintaminen tai toteutus ja viimeiseksi arvioidaan, miten muutostyössä on onnistuttu. Näin muutostyön prosessit siis jaetaan suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheisiin. Tämänkaltaiset prosessimallit ovat tärkeitä, jotta kehittämistyössä voidaan toimia mahdollisimman järjestelmällisesti, vaikka todellisuudessa jako eri vaiheiden välillä tuskin on yhtä selkeää kuin paperilla. On myös tavallista, että prosessi ei etene täysin kuvan mukaisella tavalla, vaan esimerkiksi arvioinnissa huomataan pieniä puutteita toteutuksessa ja joudutaan palaamaan aiempaan vaiheeseen, tai että toteutuksen keskellä tajutaan suunnitelman olleen puolivillainen ja täten uuden tarkastelun tarpeessa. Tärkeintä kuitenkin koko muutostyössä on kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen sekä siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22-23.)



Kuva 4. Muutostyön prosessi (mukaillen Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23)

3.1 Kehittämistyön lähestymistavat

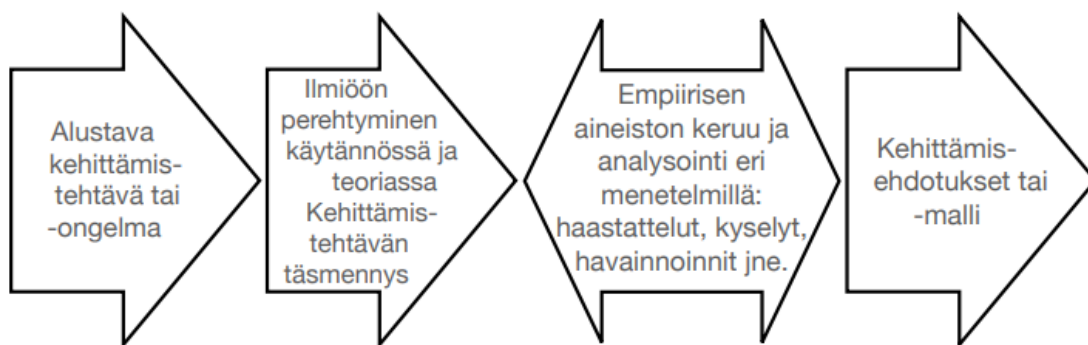
Kehittämistyössä on tärkeää muistaa, että lähestymistapa ja menetelmät on hyvä miettiä erikseen ja nämä useimmiten ovatkin toisistaan riippumattomia. Lähestymistavan valinta toki ohjaa kehittäjää menetelmien valinnassa, mutta on hyvä muistaa, että lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. Lähestymistapa kannattaa miettiä jo aikaisessa vaiheessa, sillä se sanelee paljon prosessin matkasta alusta loppuun. Valintaan kannattaakin käyttää aikaa, sillä oikea tapa tuo parhaiten tutkimuksellisen näkökulman mukaan projektiin. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51.)

Kehittämistyön lähestymistapoja ovat esimerkiksi konstruktiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu sekä tuoda liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa aiheesta, palvelumuotoilu, jolla pyritään tuotteen tai palvelun kehittämiseen esimerkiksi toiminnallisuuden, taloudellisuuden, ekologisuuden tai esteettisyyden kannalta sekä innovaatioiden tuottaminen, jossa puolestaan pyritään löytämään innovaatioita – eli uusi tuote, palvelu, toimintamalli tai vastaava – esimerkiksi tuomalla erilaisia ihmisiä yhteen ja törmäyttämällä heidän ajatuksiaan sekä näkökulmiaan. Tämän opinnäytetyön kannalta otetaan tarkempaan tarkasteluun sovelletut versiot kahdesta tutkimusstrategiasta, tapaustutkimuksesta ja toimintatutkimuksesta, koska niiden toimintamalleissa löytyy paljon kehittämistyössäkin hyödynnettäviä keinoja sekä yhtäläisyyksiä opinnäytetyön tutkimuksen tarpeisiin. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65, 71, 82.)

3.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on hyvin perinteinen tutkimusstrategia, jonka hyödyntämisestä on pitkät perinteet muun muassa liiketaloustieteissä. Tieteellisen tutkimustapansa ansiosta tapaustutkimus sopii hyvin myös kehittämistyön menetelmäksi, koska tapaustutkimuksessa kehittämiseidoiden synnyttäminen on hyvin luontaista. Tyypillisiä tapaustutkimuksen kohteita ovat esimerkiksi yritys, palvelu, tuote tai prosessi. Tapaustutkimusta voisi luonnehtia pyrkimyksellä tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, jonka avulla kehittämisen kohdetta kyetään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa ympäristössä. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Tapaustutkimuksessa aloitetaan tyypillisesti analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta ja tutkijalla on usein ilmiöstä jotain aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa kehittämisprojektin alustavan määrittelyn. Alustuksen jälkeen ilmiöön perehdytään syvällisemmin sekä teoriassa että käytännössä, jotta voidaan esittää tutkimuksen kannalta merkittäviä tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla kehittämistyötä saadaan täsmennettyä. Tarkan kehittämiskohteen osoittaminen ei aina ole järkevää tai mahdollistakaan alustuksessa, joten sen voi hyvin tehdä vasta perehtymisvaiheessa. Kolmannessa vaiheessa on edessä empiirisen aineiston keruu ja analysointi valitun menetelmän avulla, joka voi olla muun muassa haastattelu tai kysely. Tässä vaiheessa tutkija saattaa havainnoida puutteita alkuperäisessä tutkimustyön määrittelyssä, ja tällaisessa tilanteessa on erittäin suotavaa palata aiempaan vaiheeseen ja kirkastaa kehittämisprojektin lähtökohtia ja tavoitteita. Analysoinnin jälkeen päästään viimeiseen osioon, joka on kehittämisehdotuksien tai -mallin tuottaminen. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54.)



Kuva 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54)

3.1.2 Toimintatutkimus

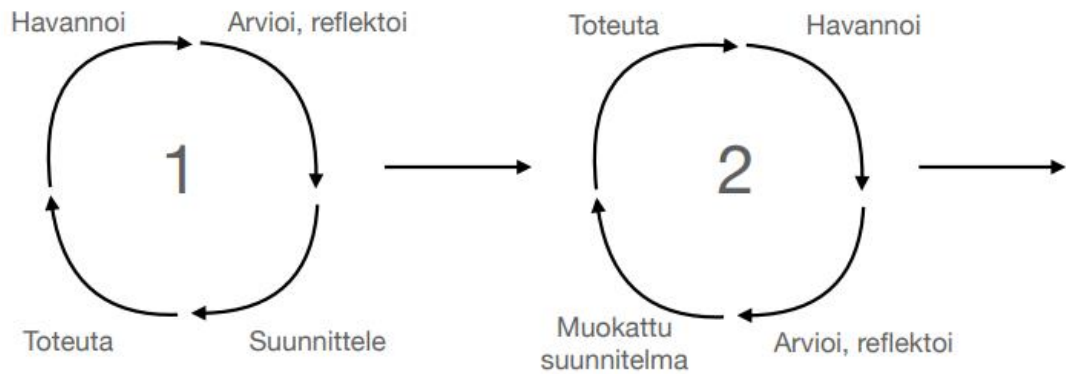
Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa yritetään ratkaista ongelmia ja edesauttaa muutosta yhteistyössä tutkimuskohteeseen liittyvien henkilöiden kanssa. Toimintatutkimuksella yleensä ratkotaan käytännön ongelmia, olivat ne sitten teknisiä, eettisiä, sosiaalisia tai ammatillisia, minkä ansiosta se sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Toimintatutkimuksen tyypillinen käytötapa organisaatiossa on ilmenevän käytännön ongelman ratkaiseminen ja uuden tiedon sekä ymmärryksen luominen kyseisestä ilmiöstä. Työelämässä toimintatutkimuksesta käytetäänkin välillä nimeä kehittävä työntutkimus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Toimintatutkimuksen yhteydessä puhutaan usein myös kehittämistutkimuksesta. Kehittämistutkimuksen määrittely on hankalaa, sillä suomenkieliselle termille ei ole suoraa englannin kielen käännöstä. Kehittämis- ja toimintatutkimuksen eroa voisikin kuvailla hiuksenhienoksi, sillä molemmat tähtäävät muutokseen tai parannukseen. Perinteisesti ero onkin siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa. (Kananen 2012, 41-42.)

Toimintatutkimuksen lähestymistavassa asetetaan suurin painoarvo sille, miten asioiden toivotaan olevan, eikä sille, miten ne tällä hetkellä ovat, ja yhteistyössä pyritään löytämään keinoja, miten nykyinen todellisuus saadaan muutettua toivotunlaiseksi. Toimintatutkimuksen peruspiirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli muutoksen keskellä sekä tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö. Kiteytettynä toimintatutkimus on perusominaisuuksiltaan tilanteeseen sidottua, osallistavaa, yhteistyötä vaativaa ja itseään tarkkailevaa. (Metsämuuronen 2006, 90.)

Toimintatutkimuksen prosessi lähtee liikkeelle päämäärän, kehittämisiongelman ja tavoitteiden määrittelystä, minkä jälkeen kootaan empiiristä aineistoa mahdollisuuksien mukaan, mutta kerätyn materiaalin perusteella voidaan vielä tarkentaa tutkimuksen määritte-

lyjä, jos tarve tälle ilmenee. Kehittämistyötä edistetään tämän jälkeen tutkimalla ja kokeilemalla, miten työn tavoitteet voidaan saavuttaa käytännön keinoin. Prosessin kulkumalli on syklinen, sillä siinä toteutuu uudelleen suunnittelu, järjestelmällinen toiminta ja kriittinen arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59-60.)



Kuva 6. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60)

Kuula (1999, 10) kuvailee väitöskirjassaan toimintatutkimusta seuraavanlaisesti: "Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkimuksen avulla muuttaa vallitsevia käytäntöjä, ratkaista erityyppisiä ongelmia yhdessä tutkittavien kanssa. Kohteena voivat olla mitkä tahansa ihmisyyhteisöt aina koululuokasta tehdassaliin. Uuden tiedon saavuttamisen ohella tutkimuksen tärkeä tavoite on sen hyödyllisyys itse tutkittaville" ja "Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jotka yhdistävät eri toimintatutkimuksia".

Toimintatutkimuksen mahdollisia tuloksia ovat halutun muutoksen tapahtuminen, muutoksen tapahtumatta jääminen, sekä toisenlaisen muutoksen, kuin mihin tutkimuksessa tähdättiin, tapahtuminen. Kyseisen lähestymistavan ominaispiirteenä onkin tilannesidonnaisuus, minkä takia aiempaa tutkimusta on harvoin hyödynnettävissä ja projekti voi kehittyä yllättäväankin suuntaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59-60.)

3.2 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä on hyvä suunnitella sen jälkeen, kun kehittämisen tavoite on selvillä, kehittämistehtävä on määritelty ja lähestymistapaa on pohdittu. Tutkimusmenetelmät on tyypillisesti jaettu määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu haastattelu, jossa samat asiat kysytään samassa muodossa isolta joukolta vastajia. Määrälliset menetelmät sopivat parhaiten tilanteeseen, jossa halutaan testata pitääkö

jokin teoria paikkansa. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytetään useimmiten, kun tutkitaan asioita, joita ei tunneta entuudestaan kovin hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisilla menetelmillä on myös ominaisesti pieni määrä tutkittavia, joista pyritään saamaan mahdollisimman paljon aineistoa analysointia varten. Yleistä on myös tutkijan toimiminen hyvin lähellä tutkittavia ja jopa heidän toimintaansa osallistuminen. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104-105.)

Tämän opinnäytetyön aihe on pohjimmiltaan ihmistutkimus, joten on tärkeää ymmärtää siihen liittyviä merkityksellisiä lähtökohtia, jotka tutkijan tulee ottaa huomioon tutkimuksessa. Ihmistutkimuksen lähtökohtana tulee olla organistinen eikä mekanistinen malli, joten teemahaastattelu aktiivisena vuoropuheluna on paras vaihtoehto aiheen tutkimiseen. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta on monimuotoista ja heijastaa sitä avointa systeemiä, jonka osana ihminen on, toisin sanoen ihmistutkimuksessa on hankalaa löytää yleispäteviä syy-yhteyksiä ilmiöiden välillä, koska ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa aina muun muassa ulkoiset ja kontekstuaaliset tekijät. Ihmistutkimuksessa ei voi tavoittaa ehdotonta totuutta, sillä käsityksemme todellisuudesta on syntynyt sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja tyypillisesti yksilöiden käsitys todellisuudesta muuttuu ajan kuluessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 16-18.)

Menetelmien valintaperusteita tarkastelemalla on selvää, että tässä opinnäytetyössä on tehokkaampaa käyttää laadullisia menetelmiä, sillä tutkittava kohde on hyvin tilannesidonainen, sisältää pienen määrän tutkittavia henkilöitä ja tutkija myös osallistuu heidän toimintaansa. Menetelmiksi valikoituivat havainnointi ja teemahaastattelu, mitkä esitellään ja perustellaan seuraavissa kappaleissa.

3.2.1 Havainnointi

Opinnäytetyön empiirinen osuus aloitettiin havainnoinnilla, jonka voisi kiteyttää tiedonkeruumenetelmäksi, jolla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointi sopiikin erinomaisesti tätä opinnäytetyötä varten, sillä sen suurin etu on mahdollisuus saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä näiden luonnollisissa ympäristöissä. Havainnointi jaetaan kahteen tyyliin, systemaattiseen ja osallistuvaan. Systemaattinen havainnointi on pitkälle jäsenneiltyä ja nimensä mukaisesti systemaattista. Havainnoija on tässä ulkopuolinen toimija, sillä systemaattinen havainnointi tapahtuu useimmiten rajatuissa tiloissa, esimerkiksi laboratorioissa tai luokkahuoneissa. Osallistuva havainnointi taas on vapaasti tilanteissa muovautuvaa ja havainnoija itse on mukana ryhmän toiminnassa. Tällaiset tutkimukset ovat yleensä kenttätutkimuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207-211.)

Tässä opinnäytetyössä osallistuvaa havainnointia käytettiin toisaalta kohdeyrityksen las-
kutettavien tikettien tarkkailuun, toisaalta taas kuinka asiakaspalvelun työntekijät toimivat
näiden parissa, ja näitä tietoja hyödynnettiin erityisesti teemahaastattelun kysymysrungon
valmistelussa.

3.2.2 Teemahaastattelu

Tietoperustan rakentamisessa hyödynnettiin merkittävästi puolistrukturoitua haastattelua
eli teemahaastattelua, sillä sen avulla pääsee ainutlaatuisesti lähestymään tutkittavia hen-
kilöitä sekä heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Kun tutkimuksen kohteena on yksilöiden
subjektiivinen ymmärrys, kokemus ja toimintatavat tietystä aiheesta, on teemahaastattelu
paras vaihtoehto tietoperustan ja ymmärryksen haalimiselle. Teemahaastattelun avulla
tutkija saa hyvät työkalut kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen haastateltavien ajatuksista,
kokemuksista ja käsityksistä tutkittavaan aiheeseen liittyen. Teemahaastattelu-nimellä on
myös se etu, ettei se sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen
eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka syvällisesti aihetta käsi-
tellään. Sen sijaan nimi kertoo siitä, mikä haastattelumetodissa on kaikkein olennaisinta,
eli haastattelun eteneminen kiveen hakattujen kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten tee-
mojen mukaan, mikä puolestaan antaa haastattelijalle vapauksia oman näkökulmansa
suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Teemahaastattelun tarkemmasta määrittelystä on monta eri versiota, ja näennäisesti ai-
noa asia, mistä tutkijat vaikuttavat olevan samaa mieltä, on teemahaastattelun sijoittumi-
nen lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Lomakehaas-
tattelu on joustamaton tutkimusmuoto, sillä kysymysten ja väitteiden muoto ja järjestys on
jo ennalta täysin määrätty, strukturoimattomassa haastattelussa taas haastattelija esittää
avoimia ja syventäviä kysymyksiä sekä rakentaa haastattelun jatkon haastateltavan vas-
tauksien perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 45.) Fielding (1996, 136) on kuvaillut tee-
mahaastattelua menetelmänä, jossa kysymysten muoto on haastateltaville aina sama,
mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Eskolan ja Suorannan (1998) mu-
kaan kysymykset myös ovat haastateltaville samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole sidot-
tu ja haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Robsonin (1995) mielestä
taas itse kysymykset ovat samat, mutta haastattelija voi vaihdella niiden esittämismuotoa.
Merton, Fiske & Kendall (1990, 3-4) kuvailevat teemahaastattelulle neljä ominaispiirrettä.
Ensimmäinen näistä on tieto, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen.
Toiseksi haastattelija on alustavasti tutkinut kohdeilmiön rakenteita, prosesseja ja koko-
naisuutta, minkä avulla hän on luonut oletuksia tutkimusaiheesta ja sen määrävien piir-
teiden vaikutuksesta haastateltaviin. Kolmanneksi haastattelija luo oletuksiensa perusteel-

la haastattelurungon ja neljänneksi hän suuntaa haastattelun tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tutkimusaiheesta tai -ilmiöstä.

Haastattelulla tiedonkeruumenetelmänä on useita seikkoja, jotka puhuvat sen puolesta ja sitä vastaan. Haastattelun etuja ovat haastateltavan henkilön subjektiivisuus ja mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti aktiivisen keskustelun lomassa. Haastattelussa on hyvät mahdollisuudet vähän kartoitetun aiheen tutkimiseen. Monitahoisten vastausten saaminen ja mahdollisuus esittää niistä selventäviä ja syventäviä kysymyksiä sekä mahdollisuus tutkia arkoja ja vaikeita aiheita ovat myös tyypillisiä syitä valita haastattelu tutkimusmenetelmäksi. Haastattelun haittoja puolestaan on haastattelijalta vaadittu taito, kokemus ja mielellään myös koulutus. Haastattelu vie useimmiten valtavan määrän aikaa haastattelutilanteesta ja litteroinnista aina analysointiin. Tutkimustilanne sisältää usein monia virhelähteitä haastateltavan ja haastattelijan puolelta sekä haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat useimmiten ongelmallista, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35.)

Haastatteluaineiston analysointitapaa suositellaan miettimään aikaisessa vaiheessa, koska tyypillisesti paras hetki haastattelujen analysoinnin aloittamiselle on mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen. Tällöin aineisto on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa, sekä mahdolliset täydennykset ja selvennykset on helpointa hankkia ajallisesti lähellä haastattelutilannetta. Kvantitatiivinen eli määrällinen analyysi perustuu tutkimusaineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisellä analyysillä pyritään selvittämään esimerkiksi syy-seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä numeroiden ja tilastojen avulla. Kvalitatiivinen eli laadullinen analyysi taas perustuu kohteen laadun, ominaisuuksien ja merkityksen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135-136.)

Eskola ja Suoranta (1998, 174.) antavat haastatteluaineiston analyysiin kolme eri tapaa; ensimmäisessä aineisto puretaan ja tämän jälkeen edetään suoraan aineiston analyysiin tutkijan intuition mukaan, toisessa tavassa aineisto koodataan purkamisen jälkeen ja vasta sitten analysoidaan ja kolmannessa tavassa aineisto puretaan ja koodataan samanaikaisesti ja tämän jälkeen analysoidaan. Näillä tekniikoilla aineistosta voidaan nostaa esiin vertailtavia teemoja, joiden avulla saadaan itse tutkimusongelmaan selvyyttä. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 135) puolestaan kertovat neljä pääpiirrettä, joiden avulla kvalitatiivista analyysia kannattaa hahmotella. Ensinnäkin itse analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa, kun tutkija tekee havaintoja esimerkiksi tietyn ilmiön toistuvuudessa tai jakautumisessa. Toiseksi kvalitatiivisessa analyysissä on usein tärkeää olla ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia, koska laadullisen tutkimuksen aineisto on sanallisessa muodossa. Kolmas pääpiirre on tutkijan analyysissä käyttämä päättelytapa, joka on joko induktiivista, eli ai-

neistolähteistä, tai abduktiivista, eli tutkijan lähtöoletuksiin perustuvaa. Ensimmäisessä siis tutkija muodostaa teoreettiset havainnot tutkimusaineiston pohjalta ja jälkimmäisessä tavassa tutkijalla on jo etukäteen johtoideoita, joille hän pyrkii löytämään aineistosta tukea. Viimeiseksi mainitaan analysointitekniikoiden monimuotoisuus, sillä kvalitatiivisessa analyysissä on vain vähän standardoituja tekniikoita ja tyypillisesti aloittelevalle tutkijalle paras tekniikka löytyy lukemalla jo tehtyjä tutkimuksia ja kokeilemalla itse erilaisia ratkaisutapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35.)

Tutkimuksen eettisestä näkökulmasta tulisi kohteena olevilta henkilöiltä saada suostumus haastatteluun ja taata haastatteluaineiston luottamuksellisuus. Haastattelutilanteessa pitää selvittää haastateltavien antamien tietojen luottamuksellisuus sekä ottaa huomioon itse haastattelutilanteen vaikutus kohteeseen esimerkiksi stressin kannalta. Aineiston purkamisessa eli litteroinnissa on jälleen esillä luottamuksellisuus ja kysymys siitä, kuinka uskollisesti litterointi noudattaa haastateltavien suullisia lausumia. Analyysin eettiset kysymykset pyörivät sen ympärillä, kuinka syvällisesti ja kriittisesti haastattelut analysoidaan ja onko kohdehenkilöillä mahdollisuutta kommentoida heidän lauseiden tulkintaa. Todentamisessa tutkijalla on eettinen velvollisuus esittää mahdollisimman varmaa ja todennettua tietoa ja raportoinnissa merkittävin eettinen kysymys on jälleen luottamuksellisuus sekä raportin aiheuttamat seuraamukset haastateltaville ja heitä koskeviin ryhmiin. (Kvale 1996, 111.)

3.3 Yritys X:n asiakaspalvelun laskutuksen kehittäminen

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Yritys X:lle, joka on suomalainen osakeyhtiö, jonka toimiala on sovellukset ja ohjelmistot, henkilöstömäärä on noin 20-50 henkilöä ja liikevaihto on noin 3-6 miljoonaa euroa. Kohdeyritys kehittää Ohjelmisto X -toiminnanohjausjärjestelmää yrityksille. Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa vuoden 2020 maaliskuussa, kun aloitin työt kohdeyrityksessä ja esihenkilö alustavasti tiedusteli minulta kiinnostusta opinnäytetyön tekemisestä yritykselle.

Aihe-ehdotuksen opinnäytetyölle antoi asiakaspalvelutiimin esihenkilö, sillä hän koki asiakaspalvelutiimin laskutuskäytännöissä olevan parantamisen varaa. Aihe on tärkeä toimeksiantajalle, koska yrityksessä on tällä hetkellä asiakaspalvelun laskutuksessa käytössä varsin moninaiset ja vakiintumattomat käytännöt, mikä merkitsee ylimääräistä työtä, kun tapahtumia joudutaan jälkikäteen haravoimaan laskutettavuuden tarkistamiseksi. Ongelma merkitsee mahdollisesti myös puuttuvia tuloja yritykselle, jos asiakkaita on jätetty laskuttamatta esimerkiksi kouluttamiseen rinnastettavasta asiakaspalvelutyöstä eikä tätä virhettä havaita. Pohjimmillaan tavoitteena on siis vähentää turhaa työajan käyttöä, mikä asiakaspalvelun työntekijöiltä tällä hetkellä kuluu laskutuskäytänteiden selvittämiseen ja

minkä esihenkilö käyttää laskutustoimien tarkistamiseen. Projekti herätti mielenkiintoni, koska siinä pääsee monipuolisesti hyödyntämään kiinnostavia tutkimusmenetelmiä, ja koska sillä on potentiaalisesti merkittävä vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen ja yrityksen liikevaihtoon. Minusta on myös innostavaa osallistua tämänkaltaiseen prosessiin, jossa pääsee selvittämään muutostarpeita yrityksessä ja vaikuttamaan toimintojen kehittämismahdollisuuksiin ja -suuntaan.

3.3.1 Kohdeyrityksen myyntilaskuprosessi

Yritys X:n laskuttamisen kannalta olennaiset ohjelmistot ovat Atlassianin Jira-tehtävienhallintaohjelmisto ja kohdeyrityksen oma Ohjelmisto X -toiminnanohjausjärjestelmä. Jirassa hallinnoidaan tikettirekisteriä, jonne kirjataan kaikki tehdyt, työn alla olevat ja tulevat toimet aina isoista projekteista pieniin asiakasopastuksiin. Ohjelmisto X:ssä taas hallinnoidaan kohdeyrityksen asiakas- ja tuoterekisteriä sekä myyntireskontraa, ja sen kautta laskutetaan kohdeyrityksen asiakkaita.

Kohdeyrityksen kaikki työt ja toimenpiteet kirjataan tiketeiksi Jiraan ja näitä tikettejä voi luoda kohdeyrityksen asiakkaat asiakasportaalin kautta, soittamalla tukipuhelimeen, jolloin tukihenkilö kirjaa tiketin järjestelmään puhelun aikana tai laittamalla sähköpostia automaattisesti sähköpostilaatikkoon, joka luo viestistä tiketin järjestelmään. Kohdeyrityksen työntekijät voivat merkitä tiketeille ”laskutettavaa” tai ”ei laskutettavaa”, mutta tämä itsessään ei ole merkitsevä arvo, vaan sitä käytetään ensisijaisesti opastukseen ja tikettien pudottamiseen pois ratkaisuaikaseurannasta, sillä kohdeyrityksessä seurataan ainoastaan ei-laskutettavien tikettien ratkaisuaikaa, koska laskutettavat työt saattavat olla jopa kuukausien mittaisia projekteja. Laskuttamisen kannalta ainoa merkittävä tekijä on työntekijän itse tiketeille kirjaama työaikamerkintä, jossa myös tämä aika asetetaan joko laskutettavaksi tai ei-laskutettavaksi työksi. Kohdeyrityksen laskutuksesta vastaava henkilö siirtää kuukausittain nämä laskutettavat työajat Jirasta Ohjelmisto X:ään. Laskutettavasta asiakaspalvelutyöstä veloitetaan puolen tunnin tarkkuudella, eli esimerkiksi viiden minuutin tai puolen tunnin laskutettavasta työstä lähetetään puolen tunnin lasku, 35 minuutin laskutettavasta työstä taas lähetetään yhden työtunnin lasku.

3.3.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistavaksi muotoutui eräänlainen hybridi aiemmin esitellyistä tapaus- ja toimintatutkimuksesta, sillä opinnäytetyön kehittämisprosessin tarpeista löytyy yhtäläisyyksiä molempiin. Tutkimus suoritetaan pääasiassa toimintatutkimuksen teoriaan nojautuen, mutta prosessin etenemiskaava noudattaa enemmän tapaus- ja toimintatutkimuksen viitekehystä, sillä opinnäytetyössä ei ole läsnä jatkuva ja toistuva toteuttamis-

sykli, kuten toimintatutkimuksen prosessissa on. Tutkimus on osallistavaa ja sisältää alusta lähtien tarkan kehittämiskohteen toimintatutkimuksen tapaan. Kananen mainitsee (2012, 58) toimintatutkimuksen tavoitteena olevan muutos, tutkijan osallistuminen muutokseen ja muutossyklin toteutuminen, mikä kokonaisuudessaan kuvaa hyvin tämän opinäytetyön kehittämisprosessin tavoitteita. Opinäytetyön tavoitteena on kartoittaa Yritys X:n asiakaspalvelutiimin laskutuksen nykytilanne, löytää laskutusprosessissa esiintyviä ongelmakohtia ja näiden pohjalta muodostaa kehitysehdotuksia, jotta tiimin laskutuskäytänteitä saadaan yhtenäistettyä ja tämän kautta vähennettyä laskuttamatta jääneiden tikkettien määrää.

Tutkimuksen kohde on hyvin tilanteeseen, yritykseen ja sen työntekijöihin sidottu, joten toimintatutkimuksen avut toimivat tässä prosessissa erityisen hyvin, koska kehitys saavutetaan käytännön ongelmien ratkaisemisella ja muutoksen edesauttamisella, eikä niinkään itse ongelman teoreettisella ymmärryksellä ja aiemman tutkimusmateriaalien analysoinnilla. Toisaalta toimintatutkimuksen haaste onkin juuri siinä, että aiempia tuloksia ei ole hyödynnettävissä tutkimuksen tilannesidonnaisuuden johdosta (Metsämuuronen 2006, 90). Työntekijöiden osallistaminen tässä on erityisen toivottavaa, sillä asiakaspalvelutiimi on verrattain pieni – seitsemän henkilöä – ja tällä kehittämistyöllä toivotaan olevan positiivinen vaikutus jokaisen heistä työhön.

Toimintatutkimus luokitellaan useimmiten laadulliseksi lähestymistavaksi, mutta prosessissa voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä (Kananen 2012, 41). Erittäin tärkeää on ottaa huomioon menetelmien yhteensopivuus toimintatutkimuksen peruspiirteiden, osallistavuuden, kanssa. Osallistavuuden avulla päästään kiinni organisaation hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Tämä on erityisen tärkeää juuri teoreettisen perustan puuttumisen tai puutteellisuuden takia. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61-62.)

Opinäytetyössä hyödynnetään menetelmistä ensimmäisenä havainnointia, sillä pääsin tutustumaan kehittämiskohteeseen perusteellisesti, sovimme esihenkilöni kanssa useamman kuukauden tutustumisajasta, jolloin pystyin perehtymään työnkuvaani ja sen erikoispiirteisiin ennen syvällisemmän kehittämisprosessin aloittamista. Havainnointini perusteella huomasin laskutuskäytänteissä olevan huomattavia yksilöllisiä eroja työntekijöiden välillä, joten koin luonnolliseksi suorittaa seuraavassa vaiheessa yksilöhaastattelut asiakaspalvelutiimin työntekijöille.

3.3.3 Havainnointiprosessi kohdeyrityksessä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin osallistuvaa havainnointia, sillä toimin täysin samassa työympäristössä tutkittavien kanssa. Havainnoinnille siunautui paljon aikaa, sillä opinnäytetyön tekemisestä kohdeyritykselle ja sen aiheesta sovittiin maaliskuussa 2020, mutta empiirisessä osuudessa siirryttiin teemahaastattelun puolelle vasta lokakuussa 2020, jotta minulla olisi hyvin aikaa oppia tuntemaan yrityksen prosesseja ja havainnoida työntekijöiden toimintamalleja näissä. Pitkä havainnointiprosessi toimi hyvin tämän tutkimuksen kontekstissa, koska työskentelemällä keskellä tutkittavaa ilmiötä pystyy havaintoja suorittamaan myös täysin orgaanisesti työn ohella niin sanotusti strukturoimattomalla havainnoinnilla, jolloin tutkittavia aiheita ei tarvitse etsimällä etsiä (Kananen 2012, 96-97).

Omat vaikeutensa havainnointiprosessiin toi koronapandemian johdosta etätööhön siirtyminen maaliskuussa 2020. Tilanteen takia havainnointi suoritettiin pitkälti digitaalisesti käsiteltyjen tikettien, verkkoon asetettujen ohjeiden ja laskutukseen liittyvien keskustelujen kahlaamisella läpi, sillä etätöön johdosta poistui valtaosa vapaamuotoisesti keskustelusta, mitä toimistolla olisi tapahtunut esimerkiksi huonekaverin kanssa tai kahvitauolla, mikä olisi todennäköisesti tuonut oman apunsa erilaisten käytänteiden havainnointiin ja ymmärrykseen.

3.3.4 Teemahaastatteluprosessi kohdeyrityksessä

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltavien etsiminen ei aiheuttanut vaikeuksia, sillä kohteet ovat suoraan määritelty tutkimuksen aiheessa. Tutkimuksen kohteena on siis Yritys X:n asiakaspalvelutiimi, johon kuuluu minun lisäksi viisi muuta työntekijää ja esihenkilö. Haastatteluun kutsuttiin ainoastaan kyseiset viisi työntekijää, sillä esihenkilön toimenkuva on asiakaspalvelutyön sijaan ennemminkin asiakaspalvelutiimin johtaminen. Kaikki viisi työntekijää suostuivat haastatteluun ja ne järjestettiin vuoden 2020 lokakuussa työpaikan koronasuosituksen mukaisesti etäyhteydellä Teams-sovelluksen välityksellä. Etänä suoritettu haastattelu toi pieniä vaikeuksia tutkimukseen, sillä se poistaa lähes kokonaan eikielellisten sanomien tulkinnan, koska haastattelijalla ei saa viestinnällisiä vinkkejä esimerkiksi haastateltavan eleistä, ilmeistä tai asennosta. Samasta syystä hankaloituu myös haastateltavan puheenvuoron kulun arviointi, mikä välillä johti pitkiin ja ehkäpä hieman kiusallisiin taukoihin haastattelussa, välillä taas päällekkäin puhumiseen.

Työssä suoritettujen havainnointien, keräämäni kokemuksen ja käsityksieni perusteella rakensin haastattelun neljän teeman ympärille, mitkä olivat tutkittavan taustatiedot, laskutus-työn nykytila ja merkitys, ongelmatilanteet laskutuksessa ja laskutuksen tulevaisuus. Haastattelussa pyrittiin välttämään kysymyksiä, joihin vastaukseksi riittää vain kyllä tai ei.

Jokainen teema sisälsi kolme tai neljä kysymysmuotoista keskusteluaihetta, jotka käytiin haastateltavien kanssa läpi. Taustatietokysymyksillä pyrittiin saamaan kontekstia haastateltavan vastauksien ympärille ja kysymykset olivat myös tyypillisesti helppoja vastattavia, joten näillä pyrittiin rentouttamaan vastaaja haastattelua varten. Toisessa teemassa, laskutustyön nykytilassa ja merkityksessä, pyrittiin kartoittamaan haastateltavan käsitystä kohdeyrityksen laskutustyöstä ja samalla tarkkailtiin mahdollisia ongelmakohtia tässä. Ongelmatilanteet laskutuksessa -teemassa pureuduttiin syvemmin haastateltavan tiedotamiin laskutustilanteiden ongelmakohtiin ja niiden juurisyihin. Viimeisessä teemassa selvitettiin toimenpiteitä ja työkaluja, joiden avulla työntekijöiden laskutustoimia voitaisiin yhtenäistää ja tätä kautta vähentää ongelmia ja turhaa ajankäyttöä tikettien laskutusasioissa.

Haastattelut järjestettiin 20. ja 22.10.2020 koronapandemiasta johtuvien rajoitusten takia etänä Teams-sovelluksen välityksellä asiakaspalvelutiimin viidelle työntekijälle. Työntekijöitä haastateltiin yksittäin ja haastattelut nauhoitettiin sovelluksen nauhoitusominaisuudella. Haastatteluille ei määritelty aikarajaa, mutta etukäteen näiden arvioitiin kestävän 15-25 minuuttia per haastattelu ja niitä varten varattiin puolen tunnin aika työntekijöiden kalenterista. Haastattelut pidettiin kesken työpäivän, mikä loi sekä haastateltavalle että haastattelijalle pienen aikapaineen kiireisestä työviikosta johtuen.

Ennalta laadittua kysymyslistaa käytettiin haastatteluissa runkona, mutta tarpeen tullen haastateltavilta kysyttiin jatkokysymyksiä ja selventäviä kysymyksiä. Teemahaastattelun tyyliin haastattelutilanne oli vapaamuotoista keskustelua haastattelukysymysten ympärillä. Viimeisen kysymyksen jälkeen haastateltavia kiitettiin osallistumisesta ja nauhoitus keskeytettiin sekä ladattiin talteen sovelluksen pilvitallennuksesta. Haastattelut pyrittiin kuuntelemaan ja litteroimaan mahdollisimman pian itse tilanteen jälkeen, jotta haastattelun erilaiset nyanssit olisivat vielä tarkasti muistissa. Litterointi tehtiin Word-ohjelmassa ja niissä pyrittiin seuraamaan haastattelua sanasta sanaan, kuitenkin jättämällä pois äännähdykset, tauot ja tilanteen mukaan erilaiset täytesanat, kuten ”niinku” ja ”tota”, sillä näiden ei katsottu tuovat haastattelun kannalta oleellista informaatiota esiin. Litteroinnin jälkeen haastattelut analysoitiin Eskolan ja Suorannan (1998, 174) ehdottaman vaihtoehdon mukaisesti, eli aineisto ensin purettiin, sitten koodattiin ja lopulta analysoitiin. Tässä tapauksessa purkaminen tapahtui käymällä haastattelut läpi ja kokoamalla ne kaikki yhteen dokumenttiin, jossa oli jaoteltuna kysymykset ja haastatteluista oli poimittu vastaukset näihin. Dokumentin koodaamisella helpotettiin haastateltavien vastauksissa toistuvien aiheiden havainnointia ja näiden vertaamista toisiinsa.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan havainnoinnin ja teemahaastattelun tutkimusmenetelmillä saatuja tuloksia tutkimusongelman näkökulmasta. Tulosten pohjalta tehtävät johtopäätökset sekä jatkokehitysideat puolestaan esitellään seuraavassa luvussa pohdinnan yhteydessä.

4.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnissa tuli nopeasti selville, että laskutettavia tikettejä on todella monipuolisesti ja osa näistä kuuluu yksiselitteisesti laskutuksen piiriin, osassa taas tarvitaan erittäin spesifiä tietoa asian selvittämiseksi. Havainnoinnissa saatiin myös selville, että käytännössä jokainen asiakaspalvelun työntekijä toimii laskuttamisessa ainakin hieman eri lailla kuin muut. Yksi työntekijä jätti lähes poikkeuksetta kaikki tiketit laskuttamatta, toinen taas laskutti kaikki mahdolliset, loput työntekijöistä oli jotain tältä väliltä. Tiketeistä havaittiin, ettei ollut poikkeuksellista, että yksittäinen työntekijä on saattanut lähes identtisistä toimista laskuttaa yhtä asiakasta, mutta toinen asiakas vastaavasti oli jätetty laskuttamatta. Havainnointijakson aikana tuli todettua, että laskutettavaan työhön löytyi yksi kirjallinen ohje, joka oli lyhyydessään varsinainen tynkä, sillä se sisälsi yhteensä noin kuusi riviä tekstiä. Toisaalta aukottoman ohjeen kirjoittaminen on myös liki mahdotonta, koska tiketeissä on melko usein erilaisia tapauskohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat lopputulemaan. Laskutusprosessiin liittyen löytyi erittäin monta irrallista keskustelua esimerkiksi kohdeyrityksen käyttämästä Slack-pikaviestintäsovelluksessa tai suoraan tikettien kommenttikentistä, mutta nämä olivat usein hyvin subjektiivisia näkemyksiä kyseessä olevasta aiheesta ja harvemmin hyödynnettävissä laajemmassa kontekstissa.

4.2 Teemahaastattelun tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi teemahaastattelusta saatuja vastauksia, jotka vastasivat kysymyksiin: minkälaisia epäselvyystekijöitä laskutusprosessissa on, minkälaisissa tilanteissa laskutettavaa työtä jää tai jätetään laskuttamatta sekä millä keinoilla saadaan yhteinäistettyä työntekijöiden toimintaa laskutuksessa. Tulokset on raportoitu alakysymysten järjestyksessä omiin kappaleisiin. Näiden kysymyksiä avulla pyrittiin saamaan selvyttä tutkimusongelmaan ”miksi laskutettavaa työtä jää laskuttamatta”, ja haastatteluista saadut vastaukset toimivat osana johtopäätöksiä ja jatkokehitysehdotuksia.

4.2.1 Laskutusprosessin epäselvyyttä aiheuttavat tekijät

Asiakaspalvelun työntekijöistä jokainen tunnisti, että tikettien laskutettavuuden määrittelyssä on ajoittain epäselvyyksiä. Kahdessa haastattelussa mainittiin, että laskutettava työ

on ylläpitomaksun ulkopuolista työtä, mikä kyllä yksinkertaisuudessaan kuvaakin asiaa kokonaisvaltaisesti. Kysymys siitä, mitkä kaikki toimenpiteet kuuluvat ylläpitomaksuun, näyttäisi olevan huomattavasti vaikeammin vastattava. Lähes kaikki nimesivät pienemmät muutos- ja tilaustyöt, joita projektitiimi ei ota hoitaakseen tyypillisesti työn yksinkertaisemman luonteen takia – näitä ovat esimerkiksi räätälöinnit asiakkaan käyttämiin laskulomakkeisiin tai muutos jonkin raportin toimintaan –, ja työntekijöille vaikutti näiden kuuluminen laskutettavaan työhön olevan päivänselvää. Epäselvemmälle alueelle menivät toimenpiteet, jotka asiakas voisi periaatteessa itse tehdä, mutta kuitenkin pyytää asiakaspalvelua tekemään nämä. Tästä tuli ainoastaan yhdeltä henkilöltä maininta haastattelun alkuosiossa, ja esimerkiksi asiakkaan ohjelmassa tehtyjen virheiden korjaamista ei vielä tässä vaiheessa maininnut yksikään. Yli 15 minuutin opastustyöstä, joka ohjeistuksen mukaan muuttuu tuon aikamäärään jälkeen koulutukseksi rinnastettavaksi laskutettavaksi työksi, tuli maininta ainoastaan yhdeltä haastateltavalta. Jokainen haastateltava kuitenkin koki, että laskutettavan työn määrä asiakaspalvelussa, tai omalla kohdalla, on pientä tai olematonta.

Epäselvyystekijöistä tuli moninaisia vastauksia; oli hankaluuksia selvittää, onko toimenpide yleensäkin laskutettavaa työtä, oli haasteita ongelman lähteen selvittämisessä, oli epävarmuutta pienimuotoisesta toimenpiteestä laskuttamisesta tai laskutettavan ja ei-laskutettavan työn rajaa pidettiin niin häilyvänä, että tehty työn ei koettu sijoittuvan yksiselitteisesti kummankaan niistä puolelle. Asiakkaille tehtyjä räätälöintejä pidettiin myös ongelmallisena, koska usein oli hankalaa tietää, kuuluuko tehty työ mahdolliseen räätälöinnin ylläpitomaksuun, tai onko asiakkaalle esimerkiksi toimitettu alun perin liian rajallinen toteutus räätälöinnistä, jolloin se ei olisi vastannut alkuperäistä tilauspyyntöä ja täten sen jatkokehittämisestä alkuperäisen vision suuntaan ei voisi periä lisämaksua. Epäselvissä tapauksissa lähdettiin selvitystyöhön useimmiten kollegoilta tiedustelemalla tai aiempien tikettien läpikäymisellä. Kirjallista ohjeistusta ei käytetty apuna eikä sitä toisaalta mainittukaan mahdollisena avun lähteenä. Tyypillisesti kuitenkin työntekijät eivät käyttäneet selvittelytyöhön juurikaan aikaa, vaan toimivat tilanteissa intuiutionsa mukaan.

4.2.2 Laskuttamattomuus

Laskuttamatta jääneitä tikettejä vaikuttaa syntyvän erityisesti epäselvistä tilanteista. Haastatteluissa mainittiin muun muassa, että kaikki epäselvät tiketit saatettiin jättää laskuttamatta, ja että useasti tulee pohdittua, että viitsikö toimenpiteestä laittaa laskua esimerkiksi ajankäytön vähäisyydestä tai vaikka asiakkaan mukavuudesta johtuen. Haastatteluissa nousi pinnalle myös ohjeistuksen ympärillä vallitseva epäselvyys, yksi työntekijä mainitsi laskutettaviksi tiketeiksi ainoastaan yli 15 minuutin kestoiset työt, vaikka kyseinen ohjeistus viittasi perinteiseen asiakaspalvelutyöhön, eli jos jokin käyttöopastus kestää yli 15 mi-

nuuttia, niin siitä tulisi lähtökohtaisesti laskuttaa asiakasta. Monet kohdeyrityksessä tehtävät muutos- ja tilaustyöt saattavat hyvinkin kestää alle 15 minuuttia, mutta tästä huolimatta ne lasketaan luonteensa takia laskutettavaan työhön, teki toimen sitten asiakaspalvelutiimin tai projektitiimin työntekijä.

4.2.3 Laskutuskäytäntöjen yhtenäistäminen

Laskutuskäytäntöjen vaihteluille ilmeni haastatteluissa useampia syitä. Yksi työntekijä mainitsi selkeiden ohjeiden puutteen ja kertoi usein miettivänsä aiemmin suullisesti käytöjen keskustelun sisältöjä, jotta muistaisi kuuluuko erilaiset toimenpiteet laskutettavien töiden alle. Toinen työntekijä tunnisti omasta näkökulmastaan suurimmaksi ongelmakohtaksi dokumentaation puutteen, jonka takia laskutusperusteen selvittäminen oli huomattavan hankalaa, kun ei esimerkiksi ole tiedossa mitä asiakkaan kanssa on alun perin sovittu tai mitä räätälöidyn toiminnon kuuluu sisältää. Kolmas työntekijä mainitsi haasteeksi uusien käytäntöjen mukaan toimimisen, sillä ennestään asiakkaan laskuttaminen oli ollut huomattavasti pienimuotoisempaa ja hän koki itsensä sekä asiakkaiden olevan tottuneita tähän käytäntöön.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että laskutusohjeistuksessa oli selventämisen ja parantamisen tarvetta, mutta toisaalta useampi kommentoi myös, että kattavan kirjallisen laskutusohjeistuksen laatiminen on lähes mahdoton tehtävä, koska tilanteita on niin moninaisia ja niihin voi vaikuttaa useat erilaiset asiat, esimerkiksi yksittäisen asiakkaan kanssa tehdyt normaalista poikkeavat sopimukset. Dokumentaation lisäämisen ohella laskutuskäytäntöjen yhtenäistämisen avuksi ehdotettiin hinnaston luomista, johon olisi listattu toimenpiteitä esimerkinomaisesti, hinnaston esimerkeistä voisi sitten tarkastaa minkä verran mistäkin palvelusta pitäisi perinteisesti veloittaa. Yhdessä haastattelussa pohdittiin myös yrityksen laskutuskäytännöistä asiakkaille tiedottamisesta, jolloin laskuttamisesta poistuisi niin sanottu kehtaamisaspekti, ja laskuttaminen olisi useammin sekä työntekijälle että asiakkaalle itsestäänselvää.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Yritys X:n asiakaspalvelutiimin laskutuksen nykytilanne, löytää laskutusprosessissa esiintyviä ongelmakohtia ja näiden pohjalta muodostaa kehitysehdotuksia, jotta tiimin laskutuskäytänteitä saadaan yhtenäistettyä ja samalla pu-
dotettua laskutettavan työn laskuttamatta jäämisten määrää. Tässä kappaleessa käydään läpi havainnoinnista ja teemahaastatteluista saatuja tuloksia sekä niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja jatkokehitysideoita. Näiden lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

5.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu, johtopäätökset ja jatkokehitysideat

Kohdeyrityksen asiakaspalvelutiimin laskutuksessa oli hurjia eroja yksilöiden välillä, sillä tikettejä tarkastelemalla sai havainnoida, että käytännössä kukaan tiimin jäsenistä ei toimi täysin yhtenäisesti kenenkään toisen jäsenen kanssa ja ääripäiden henkilöt olivat melkein toistensa vastakohdat laskutuskäytännöissään. Haastatteluissa sai myös tarkemman vahvistuksen sille, että esimerkiksi mielipiteet ja asenteet laskutuksen suhteen sekä oletukset virallisista laskutuskäytännöistä vaihtelivat paljon työntekijöiden välillä.

Jo havainnoinnin aikana ilmeni nopeasti, että itse tutkimusongelmaan ei ole yksinkertaista vastausta esimerkiksi aukottoman kirjallisen ohjeistuksen laatimisen muodossa, koska laskutettavia tikettejä on erittäin monipuolisesti ja joissain tilanteissa laskutusperusteen saattoi määrätä hyvinkin hienot nyanssit. Useimmat työntekijöistä kuitenkin olivat sitä mieltä, että laskutuksen kirjallisessa ohjeessa on parantamisen varaa. Nykyisellään ohjeistus onkin käytännössä tynkä, jossa on mainittu muutamia laskutusperiaatteita, eikä näissäkään ollut huomioitu esimerkiksi niihin liittyviä poikkeuksia mitenkään. Haastatteluissa lähes kaikki mainitsivat pohtivansa muistikuvia suullisesti käydyistä keskusteluista laskutuskäytäntöihin liittyen, ja nämä muistikuvat samastakin aiheesta saattoivat poiketa työntekijöiden välillä, ja usein nämä muistikuvat olivatkin pidemmän ajan takaa. Parannuksen tähän saa yksinkertaisesti kirjallista ohjeistusta laajentamalla, koska laskutuskäytännöissä on merkittävästi yksinkertaisempia tilanteita ja toimenpiteitä sekä näihin liittyviä poikkeuksia, mitkä voitaisiin kirjata jokaisen käden ulottuville Atlassianin järjestelmään (Biggar 2019).

Haastatteluista kävi ilmi, että asiakaspalvelun työntekijät kokevat kaikki ajoittain epävarmuutta tikettien luokittelussa laskutettavaksi tai ei-laskutettavaksi. Syitä näihin oli monia ja uudempien sekä vanhempien työntekijöiden välillä vaikutti olevan selkeä kahtiajako ongelman suuruudessa. Uudemmat työntekijät olivat useammasta aspektista epävarmoja ja he tiedostivat olevansa tuen tarpeessa laskutusperusteen määrittämisessä, vaikka aina

he tätä tukea eivät lähteneetkään hakemaan. Pidempään yrityksessä palvelleet olivat selkeästi itsevarmempia laskuttamisen suhteen, vaikka heidän laskutusperiaatteensa saattoivat perustua vanhentuneeseen tietoon tai aiemmin opittuihin tapoihin, jotka eivät enää päde. Nämä työntekijät luottivat paljolti intuitioonsa ja monimutkaisemmissa tilanteissa heille oli yleensä selvää mistä tai keneltä tietoa lähteä etsimään, vaikkei tätä aina hyödynnetty. Ongelmaan auttaisi selvästi, jos kynnystä laskutustiedustelujen kysymiselle alennettaisiin ja koko tämä prosessi saataisiin iskostettua työntekijöiden mieliin luontevammaksi ja arkipäiväisemmäksi (Grant 2018). Yritys käyttää viestinnässä Slack-pikaviestintäsovellusta, jossa yrityksellä kymmeniä eri kanavia, missä työntekijät voivat keskustella työhön liittyvistä ja työn ulkopuolisistakin aiheista. Kyseinen sovellus sopisi erinomaisesti tähän tarkoitukseen, tarkoituksenmukaista olisi esimerkiksi linkittää epävarmuutta aiheuttavia tikettejä asiakaspalvelukanavalle, jossa tiimin muut jäsenet voivat kertoa mielipiteensä aiheena olevan tiketin laskutettavuudesta.

Vanhojen tikettien läpikäymisen aikana sai useampaan otteeseen havaita, että yksittäiseltä työntekijältä saattoi mennä päällispuolisin identtiset tiketit kahden eri yrityksen välillä toiselle laskutettavana ja toiselle laskuttamatta. Laskutusperiaatteiden kompleksisuus poistaa mahdollisista ratkaisuista muun muassa automatisoinnin – liian monimutkaisia prosesseja ei ole järkevää tai edes mahdollista automatisoida (ThinkAutomation) – ja aukottoman kirjallisen ohjeistuksen laatiminenkaan ei onnistu samasta syystä. Pätevä vaihtoehto näiden ongelmien ehkäisyyn ja laskutuskäytänteiden yhtenäistämiseen olisi diskurssin luominen työntekijöiden välille. Asiakaspalvelutiimi voisi esimerkiksi 2-3 kuukauden välein kokoontua yhteen keskustelemaan laskutusprosessista, jolloin tiedot aiheesta pysyisi huomattavasti tuoreempana työntekijöiden mielissä ja työntekijöiden omat käsitykset – niin oikeat kuin virheellisetkin – tulevat paremmin esille. Näissä kokoontumisissa olisi hyvä nostaa esille tilanteita, joissa tikettejä on käsitelty virheellisesti sekä käydä avointa keskustelua näistä tiimin kesken. Keskustelua olisi hyvä dokumentoida ja seuraavissa sessioissa olisi tarkoituksenmukaista jatkaa siitä, mihin edellisessä jäätiin. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 62.)

Tikettien laskuttamatta jättämiseen tunnuttiin haastatteluiden perusteella asennoituvan hyvinkin kevytmielisesti. Saatettiin todeta, että selvitystyöhön ei tuhlata aikaa, vaan kaikki epäselvät tiketit jätetään laskuttamatta, tai että jostain tiketistä ei viitsitty laittaa laskua, eli tiketin laskutettavuus kyllä tiedostettiin, mutta jostain – tyypillisesti asiakkaaseen tai toimenpiteeseen liittyvästä – syystä pidettiin laskuttamatta jättämistä parempana tai helpompana vaihtoehtona. Toimiva tilanne ongelman selvittämiseksi olisi aiemmin mainittu diskurssihetki, jossa asiaa voitaisiin käsitellä yleisellä tasolla ja laskutettavan työn merkittävyys saataisiin tuotua kaikkien tietoon samalla pieteetillä, jolloin voitaisiin myös sopia yhteisesti tavoitteita tilanteen kehittymiselle (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 62). Toki

jos asiassa ilmenee suurempaa ongelmaa tietyillä yksilöillä, kannattanees esihenkilön hoi-
taa asiaa privaalisti kyseisen työntekijän kanssa, mutta todennäköisesti ongelmat hälve-
nevät jo tiimin välisellä keskustelulla.

Yhteenvedona kohdeyrityksen kannattaisi siis jatkossa panostaa merkittävästi nykyistä
enemmän viestintään laskutuskäytännöistä. Tähän päästään normalisoimalla laskutuskäy-
tännöistä keskustelemisen Slack-viestintäsovelluksessa, tavoitteena päästä tilanteeseen,
jossa työntekijät jakavat herkemmin tikettejä, joiden laskutuksesta he ovat epävarmoja.
Laskutuksen kirjallisia ohjeita pitäisi myös aktiivisesti kehittää, jolloin ne olisivat monipuoli-
semmat ja ajankohtaisemmat, tällöin niistä olisi myös aidosti hyötyä työntekijöille. Merkit-
tävää osaa laskutuksen kehittämisessä näyttelee myös palaverit, joita kannattaisi järjestää
asiakaspalvelun kesken tietyn ajan välein. Pureutumalla tarkemmin laskutuskäytäntöihin
ja erityisesti sen ongelmakohtiin olisi näistä palavereista merkittävästi hyötyä, sillä niiden
johdosta käytänteet olisivat aktiivisesti työntekijöiden tiedossa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten pitäisi olla muiden tutkimusten tapaan oikeita,
uskottavia ja luotettavia, sillä tieteellisen tutkimuksen peruspilareita ovat tieteelliset mene-
telmät ja niiden oikea käyttö sekä käytettävän tiedon luotettavuus. Luotettavuus on yksi
tutkimuksellisen opinnäytetyön hyvyyden mittari, mikä mittaa myös työn laatua. Kvalitatiivisessa
tutkimuksessa on luotettavuusarvion tekeminen huomattavasti vaikeampaa kuin
kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska luotettavuusmittarit eivät sovellu perinteisesti yhtä
hyvin laadulliseen tutkimukseen, jonka tutkimuskohteena on ihminen sellaisenaan tai eri-
laisina ryhminä. (Kananen 2012, 161, 172.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden
kohentaminen onnistuu tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen kaikkien vaiheiden to-
teuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukai-
sesti, esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa tulisi kertoa olosuhteista ja
paikoista, joissa aineistot kerättiin, sekä esimerkiksi näihin toimiin käytetty aika ja mahdol-
liset häiriötekijät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227-228.)

Opinnäytetyöhön tietoperustaa varten pyrittiin kokoamaan kattava aineisto, jonka pohjalta
rakennetaan teorian viitekehystä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tietolähteinä pyrittiin käyttä-
mään tuoreita teoksia, erityisesti yrityksen taloushallintoon liittyen käytettiin ainoastaan
alle kymmenen vuotta teoksia aiheen vahvasta digitaalisuudesta ja nykyaikaisuuteen sido-
tusta näkökulmasta johtuen. Tutkimustyöhön liittyvässä teoria-aineistossa sallittiin myös
hieman vanhemmat teokset, sillä nykyaikaisuudesta ei tässä aihepiirissä koettu saavan
yhtä merkittävää lisäarvoa kuin taloushallinnossa. Opinnäytetyössä käytetyt ulkopuoliset
aineistot ovat listattuna lähdeluettelossa.

Tutkijan luoma aineisto pyrittiin pitämään opinnäytetyössä tietoperustan oppien mukaisena. Osallistuvaa havainnointia hyödynnettiin muun muassa teemahaastattelun rakentamiseen, ja esimerkiksi itse haastattelutilanteessa pyrittiin olemaan saastuttamatta haastateltua ja monitulkintaisia vastauksia yritettiin selventää jatkokysymyksillä. Haastatteluiden analyysituloksia ei esitelty haastateltaville ennen tutkimuksen julkaisua ajanpuutteen vuoksi, mutta toisaalta tulokset pyrittiin myös haastatteluaiheen arkuuden vuoksi pitämään mahdollisimman anonyyminä, jotta yksittäisiä kohdehenkilöitä ei pystyisi tunnistamaan aineistosta. Tutkimuksessa päästiin haastattelemaan jokaista kohdeyrityksen asiakaspalvelun työntekijää, joten kenenkään tutkimusaiheeseen tiukasti sidonnaisen henkilön näkemyksiä ei jäänyt tulkitsematta. Haastateltaville esiteltiin etukäteen työn aihe, tavoitteet ja heidän roolinsa tutkimuksessa. Tutkimusta varten luodut aineistot, kuten haastattelu- nauhoitteet, litteroinnit ja analysoinnit ovat tallennettuna tutkijan omalla tietokoneella ja näistä on raportoitu opinnäytetyössä mahdollisimman laajasti, mutta myös haastatteluiden luottamuksellisuuden säilyttäen. Toimeksiantajan edustajalle, eli asiakaspalvelutiimin esihenkilölle, esiteltiin prosessin edistymistä ja kulkua opinnäytetyöpalaverissa.

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö lähti hieman kankeasti käyntiin, sillä olin jo aloittanut opinnäytetyön tekemisen toisesta aiheesta, kun minulle ehdotettiin työn tekemistä Yritys X:lle. Oman hidas- teensa toi myös laaja-alaisen asiantuntijatyön oppiminen, jotta osallistuvan havainnoinnin hyödyntäminen ilmiön tutkimisessa ja ilmiön ymmärtäminen onnistuisi mahdollisimman tehokkaasti. Muodostin opinnäytetyösuunnitelman pääpiirteittäin valmiiksi keväällä 2020 ja alusta lähtien oli selvää, että yhtenä merkittävänä menetelmänä tutkimusaineiston kerää- misessä olisi asiakaspalvelun työntekijöiden haastatteleminen kehittämistyön laadusta johtuen. Kesällä aktiivinen työskentely opinnäytetyön suhteen oli olematonta, kun jouduin työaikana keskittymään lähinnä työkavereiden kesälomasijaistamiseen vieläkin suhteelli- sen uudessa työympäristössä ja työajan ulkopuolella motivaatio oli hukassa asian suh- teen. Opinnäytetyö hyötyi tästä ajasta lähinnä inaktiivisen havainnoinnin muodossa. Syk- syllä prosessi eteni hetken vauhdilla, kun muodostin opinnäytetyön tietoperustaa ja suun- nittelin teemahaastattelua. Pian haastatteluiden suorittamisen jälkeen kuitenkin valtava työ määrä tyotehtävissäni ja haastatteluiden litteroinnin pitkästyttävä prosessi uuvutti mi- nut ja työskentely opinnäytetyön parissa tuntui toivottomalta ja loputtomalta. Tämä oli it- selleni oudointa koko prosessin aikana, sillä tiedostin tutkimustyön aiheen olevan mielen- kiintoinen ja kohdeyritykselle merkittävä, tutkimusmenetelmien olevan kiehtovia sekä työskentely kohdeyrityksessä oli minusta äärimmäisen mielekästä, mutta silti opinnäyte- työn edistäminen tuntui useamman kuukauden mahdottomalta. Lopputalvesta esihenkilöni kohdeyrityksessä onneksi potki minua hieman etenemään prosessissa. Tällöin varasin

keskusteluajan opinnäytetyöpajan pitäjälle sekä myöhemmin myös opinnäytetyön ohjaajalleni, ja heidän kanssaan keskusteltuani sain aivan uutta suuntaa prosessissa etenemiseen ja työ alkoi rakentumaan vauhdilla.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin merkittävästi haastatteluiden järjestämisestä, sillä tämä oli ennestään minulle tuntematon prosessi. Myyntilaskuprosessin syväluotaamisessa tuli myös ilahduttavasti opittua uutta ja yhdisteltyä teoriaa itselle tuttuihin käytäntöihin, jolloin asiaan avautui uudenlaisia näkökulmia. Tämä opinnäytetyö on myös ensimmäisen isompi tutkimustyöni, joten opin arvokkaita asioita vastaavanlaisen projektin hoitamisesta ja prosessin vaatimista resursseista. Jos lähtisin samaan opinnäytetyöprosessiin uudelleen, niin tekisin useampia asioita toisin. Ensinnäkin aikatauluttaisin prosessin huolellisemmin ja tarkemmin, jotta minulle olisi aina täysin selvää, mitä kuuluisi milloinkin tehdä. Toisekseen sopisin työpaikan kanssa lyhyemmästä työajasta, jotta voisin joka viikko pyhitää yhden tai kaksi arkipäivää opinnäytetyölle ja samalla pitää huolta omasta jaksamisestani. Prosessin aikana stressin määrä nousi minulla ajoittain huolestuttavan korkeaksi, mutta tulevaisuudessa tätä vastaan pystyn taistelemaan tarkalla aikataululla ja paremmalla itsekurilla.

Lähteet

- Arter 2018. Lean Six Sigma pikaopas. Luettavissa: <https://www.arter.fi/wp-content/uploads/Arter-Lean-ja-Six-Sigma-pikaopas.pdf>. Luettu: 3.1.2021
- Biggar, K. 2019. Give better instructions – by not making these five mistakes. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/give-better-instructions-making-five-mistakes-kevin-biggar>. Luettu: 1.4.2021.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere
- Fielding, N. 1996. Qualitative interviewing. Sage. London
- Finanssiala Ry 2012. Verkkolaskutus vahvassa kasvussa. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Tiedote-Verkkolaskutus-vahvassa-kasvussa.aspx>. Luettu: 25.1.2021
- Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Hämeenlinna.
- Grant, H. 2018. How to get the help you need. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/05/how-to-get-the-help-you-need>. Luettu: 1.4.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Holweg, M., Davies, J., De Meyer, A., Lawson, B. & Schmenner, R. 2018. Process Theory. Oxford University Press. New York.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Talentum Pro. Helsinki.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Alma Talent. Helsinki.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Koivumäki J. & Lindfors H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Kariston Kirjanpaino Oy. Hämeenlinna.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätutkimusta ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.
- Kvale, S. 1996. InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage. London.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Laki hankintayksiköiden ja elinkeinonharjoittajien sähköisestä laskutuksesta 22.2.2019

Merton, R., Fiske, M. & Kendall P. L. 1990. The focused interview. A manual of problems and procedures. Free Press. Glencoe, Illinois.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers. Blackwell. Oxford.

Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S. & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto. Procountor Oy. Espoo.

ThinkAutomation. What not to automate. Luettavissa:
<https://www.thinkautomation.com/automation-advice/what-not-to-automate/>. Luettu:
1.4.2021

TietoAkseli. Digitaalinen taloushallinto ja piilevä potentiaali. Luettavissa:
<https://www.tietoakseli.fi/blogi/tulevaisuus/digitaalinen-taloushallinto-ja-piileva-potentiaali/>.
Luettu: 16.2.2021

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

Teemahaastattelu

Yritys X:n asiakaspalvelun laskutuksen kehittäminen

1. Taustatiedot

- a) Haastateltavan taustatiedot
- b) Mikä on roolisi Yritys X:ssä?
- c) Kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?

2. Laskutustyön nykytila ja merkitys yrityksessä

- a) Mitä asiakaspalvelun laskutustyö on?
- b) Mitä ajatuksia tai tunteita laskutettava työ herättää?
- c) Onko asiakaspalvelun laskutustyö merkittävää yritykselle?
- d) Mikä osuus asiakaspalvelun työstä on laskutettavaa?

3. Ongelmatilanteet laskutuksessa

- a) Onko ollut tilanteita, joissa et ole varma, onko työ laskutettavaa?
- b) Miten toimit epävarmoissa tilanteissa?
- c) Kuinka paljon käytät aikaa laskutusperusteiden selvittämiseen?
- d) Onko ollut tilanteita, joissa olet jättänyt tietoisesti laskuttamatta, vaikka laskutusperuste löytyisi?

4. Laskutuksen tulevaisuus

- a) Mitkä ovat suurimmat ongelmakohdat laskutuksessa?
- b) Mitkä ovat suurimmat epäselvyyttä aiheuttavat tekijät laskutuksessa?
- c) Onko laskutusohjeistuksessa muutoksen tarvetta?
- d) Minkälaiset työkalut tai toimenpiteet helpottaisivat laskutuskäytäntöjen yhtenäistämistä?