



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Myyntilaskutusprosessin kehittäminen IT-alan yrityksessä

---

Aho, Johanna

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Myyntilaskutusprosessin kehittäminen IT-alan yrityksessä

Johanna Aho  
Tietojärjestelmäosaaminen YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta .....	7
1.2	Tutkimuksen teema ja analysointiyksiköt .....	8
1.3	Tutkimuksen merkittävyys ja keskeiset käsitteet .....	8
2	Prosessikehitys organisaatiossa .....	9
2.1	Aiemmat tutkimukset .....	11
2.2	Kohdeorganisaation esittely .....	12
2.3	Kehittäminen organisaatiossa .....	13
2.4	Prosessien kehittäminen organisaatiossa .....	14
2.5	Yrityksen taloushallinto .....	15
3	Tutkimuksen metodologia .....	18
3.1	Toimintatutkimuksen määritelmä .....	19
3.2	Kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen .....	22
3.3	Tapaustutkimus osana toimintatutkimusta .....	23
3.4	Toimintatutkimuksen vaiheet .....	26
3.5	Aineiston kuvaus ja kerääminen .....	27
3.5.1	Kysely.....	28
3.5.2	Haastattelu .....	30
3.5.3	Havainnointi .....	31
3.6	Aineiston analysointi.....	32
3.7	Tutkimuksen eteneminen .....	34
3.7.1	Projektin aloitus .....	35
3.7.2	Jatkotoimenpiteet ja laskutusjärjestelmän läpikäynti .....	36
3.7.3	Muutoksia organisaatorakenteessa .....	38
3.7.4	Kysely henkilökunnalle .....	38
3.7.5	Laskutuksen prosessikaaviot käyttöön .....	39
3.7.6	Prosessikehityksen jatkotoimenpiteet ja seuranta .....	40
4	Tutkimustulokset .....	41
4.1	Kysely .....	41
4.2	Haastattelut .....	48
5	Pohdinta ja johtopäätökset .....	49
5.1	Tutkimuskysymyksen vastaaminen ja tulosten yhteenveto .....	51
5.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	52
5.3	Arviointi.....	54
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	54
	Lähteet .....	56
	Kuviot .....	59

Taulukot .....	60
Liitteet .....	61

Johanna Aho

## Myyntilaskutusprosessin kehittäminen IT-alan yrityksessä

Vuosi 2013 Sivumäärä 66

---

Erilaiset kehittämistehtävät liittyvät nykypäivänä jollain tapaa lähes jokaisen toimenkuvaan ja työtehtäviin. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoituneessa IT-alan yrityksessä myyntilaskutusprosessin kehittämisen tarve nousi esiin muiden organisaation prosessien kehittämisen aikana. Laskutuksen raportoinnin puutteet ja virhearvioinnit haluttiin minimoida, jolloin oli tarpeen kehittää selkeä toimintamalli töiden raportointia varten. Tutkimuskysymyksenä työssä on miten myyntilaskutusprosessia kehitetään ja miten kehittämisprosessin tulos tehostaa yrityksen toimintaa.

Myyntilaskutusprosessin kehittäminen aloitettiin vuoden 2011 syksyllä, jolloin tehtiin nykytilakartoitus laskutuksen raportoinnin tilasta. Tutkimustuloksista saatiin selville, etteivät raportointiin liittyvät toimintatavat olleet selkeitä kaikille. Yrityksen työntekijämäärän edelleen kasvaessa tultiin tilanteeseen, jossa vanhat toimintatavat eivät enää olleet toimivia.

Myyntilaskutusprosessin kehittämistä varten koottiin yrityksessä projektiryhmä. Tutkimusmetodiksi valikoitui toimintatutkimus, koska kehittäminen on yrityksestä itsestään lähtevää ja kehittämisessä on mukana yrityksen työntekijöistä valittu projektiryhmä. Projektiryhmä muuttui jonkin verran projektin aikana, kun kohdeorganisaation rakenteessa tapahtui muutoksia. Projektiryhmä koostui organisaation jäsenistä siten, että jokaisesta eri toimenkuvasta oli edustus projektiryhmässä. Kehittämisen tueksi tehtiin helmi-maaliskuun 2013 vaihteessa kyselytutkimus, jossa selvitettiin miten yrityksen työntekijät kokivat laskutettavien töiden raportoinnin omassa työssään. Kyselytutkimuksen tuloksia hyödyntäen rakennettiin kaksi erillistä prosessikaaviota kuvaamaan myyntilaskutusprosessin kulkua. Toinen laskutuksen prosessikaavio kuvaa yritykseen tulevaa uutta tilausta tai sopimusta ja toinen yrityksen nykyiseltä asiakkaalta tulevaa palvelupyyntöä tai tuntityötä.

Kehittämisprojektin aikana laaditut prosessikaaviot otettiin käyttöön kohdeorganisaatiossa 1.3.2013, jolloin ne esiteltiin yrityksen työntekijöille yhteisessä aamiaispalaverissa. Myyntilaskutuksen prosessikaaviot otettiin kohdeorganisaatiossa vastaan hyvin. Prosessien esittelyn jälkeen haastateltiin yrityksen tuotannon palvelupäällikköä ja yrityksen palveluksessa juuri aloittanutta henkilöä prosessien toimivuudesta uuden henkilön perehdytyksessä. Haastattelulla saatiin ensituntumalta tietoa prosessikuvauksista. Myyntilaskutusprosessikaavioita tullaan käyttämään hyödyksi myös tulevaisuissa projekteissa. Maaliskuun 2013 aikana kohdeorganisaatiossa aloitti projektiryhmä, jonka tarkoituksena on tehdä vaatimusmäärittely toiminanohjausjärjestelmän hankkimiseksi.

Kehitysprojektilla aikaansaatu prosessi auttaa yrityksen toimintaa sisäisesti, mutta myös ulkoisesti. Asiakkaat voivat vaatia selkeitä prosessikuvauksia kaikista palveluista ja toimista, joita yritys tekee. Selkeillä prosessikaavioilla saadaan myös selitettyä nopeasti ja lyhyesti, miten yritys toimii sisäisissä prosesseissaan.

Asiasanat: Myyntilaskutusprosessi, prosessikehitys, taloushallinto, raportointi, toimintatutkimus

Johanna Aho

### Developing Sales Invoicing Process in an IT company

Year	2013	Pages	66
------	------	-------	----

---

Nowadays different kind of developing tasks are included in almost everyone's job description. In the target organization of this thesis the need for the developing sales invoicing process was found while developing other processes. The organization wanted to minimize the lacks and miscalculations in the reporting process to invoicing. In the organization they realized there was a need to develop a clear practice in reporting to invoicing.

The development of sales invoicing process was started at the autumn of 2011. Current state of the reporting to sales invoicing was surveyed as a case study. The study showed that the practices were not clear for everyone. When the number of workers was increasing further more in the organization, there was a need to change the old practices.

The project team was founded to develop sales invoicing process to be better. The method for this thesis was decided to be action research because developing was coming from the organization itself. The project team was modified couple times during the developing project. There were little changes in the organization's structure which effected also in this project. The project team was gathered so that there was a person from each department of the organization to represent it's needs for the process. To support the development, there was a survey made in the end of the February of 2013 for the employees in the organization. The aim of the survey was to clarify how employees experienced the reporting to be in the organization.

The survey results were used for describing two different process diagrams of sales invoicing. Another of the invoicing diagrams illustrates the new order or contract coming in the company and the other company's existing customer's request to do something or a work that is charged as an hourly rate.

The process diagrams were brought into use in the beginning of March 2013. Diagrams were introduced to the employees of the company in a breakfast meeting. The process diagrams were accepted quite well in the organization. After the introduction of diagrams there were two interviews made, another was made to the service manager and the other to a new employee. The aim of interviews made was to receive firsthand knowledge of process diagrams. The process diagrams are being used in future projects. During the March of 2013 there started a new project team, whose aim is to make requirement specification for ERP.

The development process has created benefit to the company and its customers. Now the company has clear method to do tasks concerning invoicing. The customers may request clear process diagrams of the services, also of the invoice process.

Keywords: Invoicing, sales invoicing, process developing, reporting, action research

## 1 Johdanto

Tämä tutkimus koostuu ennalta valitun kohdeorganisaation taloushallinnon kehittämisprojektistä painottuen myyntilaskutusprosessin kehittämiseen. Tutkimuskysymyksinä ovat miten myyntilaskutusprosessia kehitetään ja miten kehittämisprosessin tulos tehostaa yrityksen toimintaa. Työssä pohditaan, miten prosessia on järkevintä lähteä kehittämään ja mitä se vaatii kohdeorganisaation työntekijöiltä. Prosessi rakennetaan ja kuvataan alkaen toimeksiannosta, joka saadaan useimmiten suoraan asiakkaalta, ja päättyen laskun lähettämiseen. Prosessikehitystä varten organisaatiossa on koottu projektiryhmä työntekijöistä siten, että projektin lopputuloksena tuotettu prosessi vastaisi mahdollisimman hyvin eri osastojen toiveita ja tarpeita.

Kohdeorganisaatioksi on valittu 20 hengen IT-alan yritys Espoosta. Kohdeorganisaatiosta käytetään nimitystä Yritys Oy tässä työssä, koska yrityksen nimeä ei haluta mainittavan loppuraportissa. Tutkimuksen tekijä, josta käytetään nimitystä tutkija tässä työssä, on ollut yrityksen palveluksessa vuodesta 2007. Tutkija on saanut kokemuksensa myötä hiljaista tietoa yrityksen toiminnasta ja valtasuhteista.

Tutkimusmetodiksi valittiin toimintatutkimus, painottaen Kurt Lewinin (1948) mallia. Toimintatutkimuksen rinnalle nostettiin tapaustutkimus, jonka avulla kohdeorganisaation nykytila-analyysi tehtiin syksyllä 2011. Tapaustutkimukseen käytettiin Robert Yinin (2009) esittelemää tapaustutkimuksen mallia. Tutkimus oli enemmän laadullinen, eli kvalitatiivinen kuin määrällinen eli kvantitatiivinen kokonaisuus, vaikka tutkimuksen tuloksia voitaneen osaksi mitata myös määrällisesti. Lopullisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada kehitettyä ja käyttöön otettua Yritys Oy:n myyntilaskutusprosessi toiminnan tehostamiseksi. Toimintatutkimuksen nostaminen tutkimusmetodiksi oli selkeä valinta, koska tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää organisaation toimintaa, ja tutkija oli itse osallisena kehittämisprosessissa. Kehittäminen oli organisaatiosta itsestään lähtevää ja kohdeorganisaation jäsenet olivat mukana kehittämisessä.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Myyntilaskutuksen prosessikehityksen tarve huomattiin kohdeorganisaatiossa käytännön kautta. Muut prosessit on kehitetty, ja osaltaan käyttöön otettukin jo aiemmin. Taloushallintoon liittyviin prosesseihin ei ole sen kummemmin otettu kantaa, on vain todettu, ettei raportointi ja töiden laskutus toimi saumattomasti. Muita prosesseja kehitettäessä on myös huomattu, että laskutusprosessin kuvaaminen olisi tarpeen. Syksyllä 2011 tehty nykytilakartoitus osoitti, että selkeitä toimintaprosesseja ja ohjeistusta kaivataan, jotta tiedettäisiin, mitä töitä tulee

raportoida. Myyntilaskutuksen raportointia koskeva prosessikehitystoive on näin ollen tullut osaksi yrityksen sisältä.

Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös muille vastaaville organisaatioille, jotka pohtivat prosessikehitystä laskutukseen tai taloushallintoon liittyen. Taloushallintoon liittyvä kehittäminen on tärkeä, mutta myös hyvin helposti haavoittuva kehittämisen kohde. Mikäli taloushallinto ja varsinkin myyntilaskutus eivät toimi, huomataan seuraukset melko nopeasti.

## 1.2 Tutkimuksen teema ja analysointiyksiköt

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat miten myyntilaskutusprosessia kehitetään ja miten kehittämisprosessin tulos tehostaa yrityksen toimintaa. Prosessikehityksen tuloksia tullaan vertaamaan syksyn 2011 olleeseen tilanteeseen ja pyritään analysoimaan hyödyt ja haitat, joiden perusteella voidaan jatkaa kehittämistyötä edelleen.

Tutkimuskysymys ja tutkimusteoria muotoutuvat toimintatutkimuksessa toiminnan myötä. Tutkimusongelman asettelu ei välttämättä ole selvä heti aluksi. (Kuusela 2005, 76 – 77.) Toimintatutkimuksen tutkimuskysymystä asettaessa tulee ottaa huomioon ja pohtia intensiivisiä ja ekstensiivisiä näkökulmia. Intensiivisestä näkökulmasta tulee miettiä, millaiselta prosessi näyttäisi tässä yksittäisessä tapauksessa, tai miltä prosessi näyttää useammassa tapauksissa. Toimijoiden roolia tulee myös pohtia. Ekstensiivisesti on mietittävä säännönmukaisuudet ja tutkimuksen ominaisuuksien erot. Tutkimuskohteen erityisiä luonteenpiirteitä ja prosesseja tulee tarkastella realistisemmän tutkimuskysymyksen aikaansaamiseksi. (Kuusela 2005, 83.)

Analysointiyksikkönä voidaan pitää taloushallinnon myyntilaskutusprosessiin käytettyä aikaa, jota verrataan ennen ja jälkeen prosessikehityksen. Tutkimustuloksissa analysoidaan myös, miten prosessien selkeä mallintaminen auttaa tehostamaan yrityksen sisäistä viestintää laskutettavien töiden raportoinnin osalta. Prosessi tulisi myös mallintaa, jotta kaikki kohdeorganisaation henkilöt näkevät, mitä kautta tieto kulkee yrityksen sisällä, kun on kyse laskutuksesta ja laskutettavien töiden raportoinnista.

## 1.3 Tutkimuksen merkittävyys ja keskeiset käsitteet

Prosessikehityksen uskotaan helpottavan ja tukevan myyntilaskutukseen liittyvän raportoinnin tekemistä. Yrityksen edelleen kasvaessa tulee eteen uusien työntekijöiden palkkaaminen ja näin ollen myös perehdyttäminen tehtyjen töiden raportointiin. Selkeä prosessikuvaus myyntilaskutukselle raportoinnista helpottaa ohjeistamista ja työntekijöiden perehdyttämistä yrityksen toimintatapoihin.



Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet muodostuivat tarkemmin prosessikehityksen myötä. Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa käytettävät käsitteet.

**Changelogilla** tarkoitetaan kohdeorganisaation raportointijärjestelmää, jonka kautta tehdyt työt ilmoitetaan laskutukselle.

**Dokumentointijärjestelmällä** tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa käytössä olevaa tekniikan järjestelmää, jonne kirjataan asiakkaiden palvelut teknisten tietojen ja yhteys henkilöiden osalta. Myös asiakkaiden tilausoikeudelliset henkilöt listataan dokumentointijärjestelmään.

**Myyntilaskutusprosessilla** tarkoitetaan koko sitä prosessia, joka tulee tehdä alkaen toimeksiannosta ja päättyen laskun lähettämiseen.

**Prosessikuvaus** tarkoittaa toimintamallia, jonka mukaan olisi toimittava esimerkiksi uuden toimeksiannon tultua.

**Talouhallinnolla** tarkoitetaan tässä työssä pelkästään myyntilaskutusprosessia ja siihen liittyvää töiden raportointia.

**Tikettijärjestelmään** kirjataan kaikki asiakkailta tulevat palvelupyynnöt, vikailmoitukset ja kyselyt. Tikettijärjestelmästä tehtävät jaetaan organisaation työntekijöille vastuualueiden mukaisesti ja seurataan tehtävien edistymistä.

**Tutkija** on tässä tutkimuksessa tämän tutkimuksen kirjoittaja, joka myös työskentelee kohdeorganisaatiossa talouhallinnon parissa ja vastaa pääsääntöisesti myyntireskontrasta.

## 2 Prosessikehitys organisaatiossa

Prosessien kehittäminen voi osoittautua vaikeaksi organisaatiossa, jossa prosesseja ei aiemmin ole ollut käytössä. On tärkeä selvittää mihin kaikkeen yrityksen toimintaan prosessikehitys vaikuttaa. Kohdeorganisaatiossa on aiemmin kehitetty muita prosesseja tuotantoa, toimitusta, myyntiä ja service deskiä koskien. Talouhallinnon prosesseihin ei ole aiemmin puututtu, mutta nyt myös talouhallinnon kehittäminen nousi ajankohtaiseksi.

Tämän projektin myötä kehitetään myyntilaskutusprosessia, joten päämääräksi projektin johtamiseen voi ottaa malliksi Järvenpään, Partasen ja Tuomelan (2001, 297) esittämät talouhallinnon muutosprojektin johtamisen kymmenen perussääntöä. Nämä perussäännöt ovat:

### Perussääntö 1:

Innovaation on sovittava yrityksen strategiaan ja tuettava sen kehittämistä tai toteuttamista.

### Perussääntö 2:

Innovaation on mahdollistettava talouhallinnon johdonmukaista kehittämistä ja tuettava talouhallinnossa muodostettua visiota.

**Perussääntö 3:**

innovaation kehittämisessä yrityskulttuurin vaikutukset on otettava huomioon.

**Perussääntö 4:**

Yrityksen toiminnan erilaiset vaiheet vaikuttavat innovaation käyttöönoton ajoituksen lisäksi myös muutosprojektin toteuttamistapaan.

**Perussääntö 5:**

Laskentainnovaation käyttöönotossa täytyy panostaa vähintään yhtä paljon ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden huomioon ottamiseen kuin laskentateknisten kysymysten ratkaisemiseen.

**Perussääntö 6:**

Innovaation käyttöönotossa viestinnän merkitystä ei voi ylikorostaa.

**Perussääntö 7:**

Innovaatioiden kehittämisessä ja käyttöönotossa on syytä varautua yllätyksiin.

**Perussääntö 8:**

Välitulosten esittäminen projektin eri vaiheissa pitää yllä muutosilmapiiriä ja sitouttaa organisaation muutoksiin.

**Perussääntö 9:**

Laskentainnovaatioiden käyttöönotossa tietojohdamisen haasteiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen osaamis pohjaa kehittämällä on avainasemassa.

**Perussääntö 10:**

Innovaation käyttöönottoa edistävät selkeät päätökset siitä, milloin aikaisemmasta laskentatavasta luovutaan ja miten tätä luopumista tuetaan.

Järvenpään, Partasen ja Tuomelan (2001, 297) viidennessä perussäännössä on kerrottu, että innovaation käyttöönotossa täytyy panostaa myös ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Usein muutostilanteissa unohdetaan viestiä uudesta tavasta toimia, jolloin henkilökunta on kielteisempi muutosta kohtaan.

Muutoksesta tiedottaessa on hyvä muistaa, etteivät vastaanottajat reagoi pelkästään viestiin, minkä kuulevat. Muutoksen tiedottamisvaiheessa merkityksellisiä asioita ovat myös muiden ihmisten käyttäytyminen tilanteessa, sekä mitkä ovat muutokseen johtaneet motiivit. Organisaatiossa, jossa muutoksia tapahtuu peräjälkeen monta, on työntekijöille saattanut tulla mieleksi, että kaiken pitäisi jatkuvasti muuttua. Muutostilanteessa uutta toimintatapaa esittäessä on esimiehenkin muistettava, että kritiikki muutostilanteessa johtuu usein itse asioista, ei esimiehestä itsestään. Ihmismieli yhdistää usein myös viestin tuojan olevan se, joka kaipaa muutosta ja haluaa vain pönkittää omaa asemaansa, ei niinkään edistää yrityksen toimintaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 53–54.) Tässä kehittämisprojektissa uskotaan näistä perussäännöistä olevan hyötyä, mutta ainoana totuuksina ja ohjeina näitä tuskin tässä tapauksessa kannattaa pitää.

## 2.1 Aiemmat tutkimukset

Vuonna 2012 QPR Software Oy teki tutkimuksen prosessien kehittämistä Suomessa. Kyselyyn vastasi 173 päättäjää erikokoisista organisaatioista. Julkista sektoria edusti vastaajista 36 % ja yksityistä loput 64 %. QPR Software Oy:n tekemässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää Suomessa tehtävän prosessityön tavoitteet ja kohteet, toimenpiteet sekä vastuut. Tutkimustuloksissa kerrotaan, että Suomessa yrityksissä analysoidaan prosesseja aktiivisesti. Tutkimustulosten mukaan suosituimmaksi kehittämisen kohteeksi nousi tilaus-toimitus -prosessi. (QPR Software 2012)

Tutkimuksessa selvitettiin yhtenä keskeisenä asiana tietojärjestelmien, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) tai toiminnanohjausjärjestelmän (ERP), osuutta prosessityössä. Tuloksista selviää, että suosituimmaksi toiminnanohjausjärjestelmäksi nousi SAP, joka oli käytössä tutkimukseen vastanneista kolmanneksella (QPR Software 2012). Vajaalla neljäsosalla vastaajien edustamista organisaatioista ei ole käytössään ERP-järjestelmää. Prosessityön kerrotaan onnistuneen yrityksissä, joissa prosessien nykytila on kuvattu ja jotka ovat uskaltaneet analysoida käytössä olevia prosessejaan (QPR Software 2012). QPR Software Oy:n tekemä tutkimus osoittaa, että yrityksessä haetaan prosessien kehittämällä ennen kaikkea toiminnan tehostamista. Tämä on tavoitteena myös nyt tehtävässä myyntilaskutusprosessin kehittämissä projektissa.

Syksyllä 2011 tehtiin Yritys Oy:ssä taloushallintoon liittyvä tutkimus raportoinnin nykytilasta. Tutkimuksella selvitettiin, miten yrityksen työntekijät näkevät raportoinnin sujuvuuden tehdyistä töistä. Tutkimus toteutettiin Webropol-nimisellä kyselyohjelmalla, ja se lähetettiin koko Yritys Oy:n henkilökunnalle. Kyselyyn vastattiin oletettua paremmin ja moni vastaajista kävi kommentoimassa omia vastauksiaan tutkijalle jälkepäinkin. Vastausten perusteella voitiin todeta, ettei raportointi ole niin selkeää, kuin voisi kuvitella. Tehtyjen töiden raportointi laskutukselle aiheutti vaikeuksia miltei jokaiselle kyselyyn vastanneelle. Uusia toimintatapoja toivottiin. Raportointia ja raportoinnin ohjeistusta tulisi huomattavasti parantaa. Muutama vastaajista toivoi myös yhtenäistä järjestelmää tekniikan ja laskutuksen välille sekä kertoi omia kehitysideoitaan raportoinnin sujuvuuden parantamiseksi. Tämän tutkimuksen pohjalta on hyvä lähteä rakentamaan taloushallinnolle prosesseja, kun tiedetään missä kohdassa on parannettavaa.

Tehdyn tutkimuksen jälkeen tutkija pyrki selkeyttämään raportointitarpeita pienimuotoisella ohjeistuksella. Tätä ohjeistusta on tarkoitus kehittää eteenpäin, mieluiten siihen muotoon, että kaikille yrityksen työntekijöille olisi selvillä, mitä laskutukseen tulee ilmoittaa ja mitä ei tarvitse. Käytännössä suurpiirteisoin ohje on ollut, että kaikki työ täytyy ilmoittaa. Näin menettelemällä on koetettu päästä tilanteesta, jossa jokin työ on jäänyt raportoimatta ja näin

ollen työ on tehty veloitusetta. Yritys Oy:ssä on myös alettu kirjata kaikki tehdyt työt selkeästi yhteen järjestelmään, josta lähtee joka kuukauden alussa automaattisesti yhteenveto laskutukselle. Edellä mainittu toimintatapa on ollut käytössä maaliskuun 2012 alusta alkaen. Tämän toimenpidelistauksen ongelmana on kuitenkin se, että mikäli tunteja tai töitä kirjattaessa järjestelmään valitsee kohteeksi pelkästään teknisen järjestelmän, ei tieto välttämättä päädy laskutukselle asti. Oletuksena kirjaukset eivät päädy laskutukseen, vaan tämä valinta täytyy erikseen tehdä.

## 2.2 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatioksi on valittu 20 hengen IT-alan yritys Espoosta, josta käytetään nimitystä Yritys Oy tässä työssä. Tutkimuksen tekijä on ollut yrityksen palveluksessa vuodesta 2007. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaation rakenne ja toimintaperiaate ovat tulleet tutkijalle tutuksi käytännön kautta. Tutkija pystyy hyödyntämään näin ollen hiljaista tietoa, josta voi hyödyn lisäksi olla myös haittaa tutkimuksen edetessä. Tutkijalla on työkokemuksen kautta tullut tietoa yrityksen valtasuhteista ja vaikuttajista. Näitä tietoja voi hyödyntää tutkimusta tehdessä, mutta ne voivat myös osoittautua vaikeiksi ylittää.

Kohdeorganisaatiossa myyntilaskutukseen raportointi on toistaiseksi sujunut vaihtelevalla menestyksellä. Yrityksen vanhat työntekijät tietävät suurin piirtein, miten toimia uusien toimeksiantojen suhteen ja miten myyntilaskutustietojen raportointi tulee hoitaa. Mitään selkeää prosessikuvausta töiden raportoinnista ei ole olemassa, minkä johdosta raportointi voidaan hoitaa jopa postit -lappujen välityksellä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on alkanut tulla haasteellisemmaksi organisaation kasvaessa. Ei ole ollut selkeää toimintamallia, jonka mukaan voisi ohjeistaa uuden työntekijät raportoimaan tietyt työnsä myyntilaskutukseen. Organisaation kasvun myötä myös asiakkaiden määrä ja heille tarjottujen palveluiden sisältö on muuttunut. Vanhatkaan työntekijät eivät välttämättä ole enää täysin varmoja siitä, mitä tulisi raportoida laskutukseen. Epävarmuudesta ja osittain myös epätietoisuudesta on seurannut raportoimatta jättämisistä, mistä koituu ennen pitkää taloudellista haittaa.

Kohdeorganisaatiossa myyntilaskutusprosessi kattaa kaiken asiakkaille tehdyn laskutettavan työn, sen raportoinnin ja laskuttamisen asiakkaalta. Myyntilaskutusprosessin kanssa tekemisissä on koko yrityksen henkilökunta, toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Toimitusjohtaja ei ole käytännön tasolla tekemisissä aktiivisen myyntilaskutusprosessin kanssa, mutta yrityksen kannattavuuden ja tuloksen osalta hän seuraa prosessia.

### 2.3 Kehittäminen organisaatiossa

Organisaation uudistuminen voi Matti Ylikosken (1993, 9) mukaan tapahtua kahdella tavalla. Organisaatio voi tarkkailemalla ympäristöään sovittaa toimintansa ympäristön muutosten mukaiseksi. Tämä toimintatapa soveltuu parhaiten pienille organisaatioille, joissa kehittäminen tapahtuu nopeasti ja ilman häiriötä palvelu- ja tuotantotoimintaan. Toinen vaihtoehto, joka useimmiten voi olla rinnakkainen vaihtoehto, on pakon sanelema nopea muutos. Pakon sanelemana yritys joutuu reagoimaan johonkin jo tapahtuneeseen asiaan, jolloin vaihtoehdot ovat vähäisemmät kuin ensimmäisessä ympäristöä tarkkailevassa tavassa.

Ojansalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 11) toteavat erilaisten kehittämistehtävien liittyvän nykypäivänä jollain tapaa lähes jokaisen toimenkuvaan ja työtehtäviin. Organisaatioissa ja yrityksissä kehittämistyöllä pyritään muun muassa luomaan uusia toimintatapoja ja -malleja, tuotteita sekä palveluja organisaation ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. Perinteisesti muutosta ja kehitystä tapahtuu vasta, kun vanha toimintatapa on osoittautunut sietämättömäksi. Organisaatiossa pyritään välttämään lopullista muutosta mahdollisimman pitkään ja pyritään selvittämään ongelmat tekemällä mahdollisimman pieniä muutoksia. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11; Ylikoski 1993, 9.)

Erilaisten menetelmien tuntemus on hyvin tärkeää kehittämistyössä, mutta menetelmien tuntemus ei kuitenkaan ole pelkästään yksittäisten aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallintaa. Mielenkiintoisen ja aidon kehittämiskohteen tunnistamisessa vaaditaan hyvää ja laajaa menetelmäosaamista. Myös keskeisten käsitteiden ja aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto tulee hallita, jotta kehittämistehtävän rajaaminen onnistuu. Monenlaisten tiedonhankintataitojen osaaminen auttaa erottamaan oleellisen tiedon epäoleellisesta, sekä helpottaa käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamista. Kehittämistyön tulosten jakaminen esittelyjen ja dokumentaation avulla kuuluu myös menetelmäosaamiseen. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 11.)

Ojansalon, Moilasan ja Ritalahden (2009, 12) mukaan yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä esimerkiksi kannattavuutensa parantamiseen, kasvun aikaansaamiseen, uusien tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen. Toimivan organisaatorakenteen luomisessa ja henkilöstön motivoimisessa kehittämistyössä on Ojansalon, Moilasan ja Ritalahden mukaan myös apua. Toiminnan tehostaminen ja prosessien kehittäminen ovat tärkeitä jatkuvaa kehittämistyötä vaativia osa-alueita yrityksissä.

Kehittämistyötä tehdään usein ryhmässä, yhdessä muiden kanssa. Tästä huolimatta kehittämistyössä korostuu itsenäisyys. Kehittämistyössä joudutaan panostamaan kunkin osallistujan itsenäiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteelliseen ja arvioivaan työskente-

lytapaan. Omista ratkaisuistaan päättäminen kasvattaa elinikäisen oppimisen ja kriittisen ajattelun taitoja. Työelämässä verkostoitumisesta on kuitenkin tullut entistä keskeisempi osa-alue. Sosiaalinen pääoma ja ihmissuhdeverkostot nousevat yksilöllisiä ominaisuuksia tärkeämmiksi taidoiksi. (Ojansalo ym. 2009, 15.)

Kohdeorganisaatiossa kehittäminen tapahtuu erillisen kehittäjätiimin avulla. Kehittäminen on suurimmaksi osaksi keskittynyt tekniikan ja tuotannon toimien kehittämiseen, ei niinkään koko yrityksen kehittämiseen. Organisaation kasvaessa olisi jossain määrin tarpeellista selvittää, olisiko yrityksen sisäisessä toiminnassa jotain kehitettävää. Osaltaan kehittymistä on tapahtunut muun muassa prosessien käyttöönoton myötä, sekä selkeiden vastualueiden jakamisen ansiosta.

#### 2.4 Prosessien kehittäminen organisaatiossa

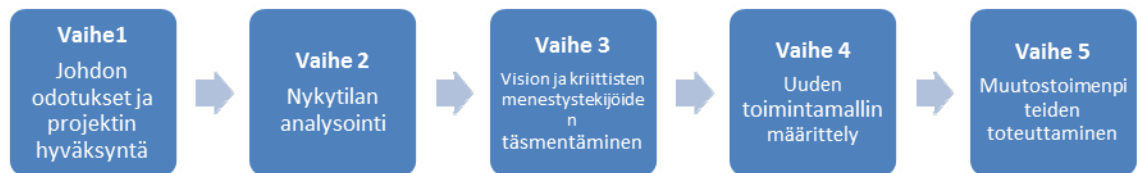
Prosessien kehittäminen organisaatiossa tarkoittaa joko ydinprosessien tai yrityksen tehtävien kannalta keskeisten prosessien uudelleensuunnittelua. Organisaation ydinprosessit ovat yrityksen toiminnan ydin ja niiden päämääränä on saada asiakkaan tarpeet tyydytettyä. Mikäli organisaatiossa kehitetään ydinprosessia, tarkoittaa se useimmiten laaja-alaista muutosta yrityksen toimintaan. Ulkopuolisen palvelutarjoajan avulla voidaan organisoida joko koko prosessin tai osaproessin toteuttaminen. Prosessien kehittäminen voi aiheuttaa organisaatiossa työntekijöiden työtehtävien kaventumisen aiemmasta, jolloin henkilöt alkavat puolustaa omaa valtapiiriään ja reviiriään, mikä ennen pitkää johtaa tehottomuuteen. Tukiprosessit taas ovat nimensä mukaisesti toimintoja, jotka tukevat organisaation ydintoimintaa. Tukiprosesseja organisaatiossa voivat olla esimerkiksi taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27–29.)

Kokemuspohjaisen otteen, erilaisten lähestymistapojen sekä tiedonhallinnan menetelmien painottaminen ovat asioita, jotka tulee ottaa huomioon, kun prosesseja kehitetään. Oman aseman ulkopuolelle asettuminen sekä etäisyyden ottaminen helpottavat asiayhteyksien luomista ja ylläpitoa. Organisaation työntekijöiden on opittava tekemään niin sanottuja ajatuskokeita omalla organisaatiollaan. (Doz & Kosonen 2008, 90–91.)

Kiiskinen ym. (2002, 44) painottavat johtohenkilöstön osallistumista prosessien kehittämiseen. Onnistuakseen prosessin kehittämisessä tulisi kehittämistiimiin ottaa mukaan sellaiset henkilöt, jotka ovat jo muutosideoinnissa mukana ja tietävät, miten kehitettävää prosessia voi muuttaa. Prosessien kehittäminen tulee tapahtua organisaation toiminnan, tarkemmin määritellysti liiketoiminnan, lähtökohdista käsin. Luottamalla yrityksen omaan henkilökuntaan niin strategisen uudistumisen avaintehtävissä kuin prosessien kehittämisessäkin vahvistetaan henkilöstön tunneperäistä sitoutumista. Julkisen kiitoksen antaminen henkilöstön panoksesta

vahvistaa myös sitoutuneisuutta. Näin menettelemällä saadaan henkilöstölle myös tunne vastuusta ja omasta vaikuttamisesta yhteisiin asioihin. Tunteet ovat tosiasioita, joita ei saa sivuuttaa edes organisaation elämässä. (Doz & Kosonen 2008, 223; Kiiskinen ym. 2002, 35, 44.)

Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002) jakavat ydinprosessien kehittämisen viiteen vaiheeseen (kuvio 1). Ensimmäisessä vaiheessa määritellään projektille odotukset ja projekti hyväksytään. Tämä tapahtuu useimmiten johdon toimesta. Toisessa vaiheessa tehdään nykytila-analyysi, jonka jälkeen tulee ajankohtaiseksi määritellä prosessin visio ja kriittiset menestystekijät. Prosessikehityksen neljännessä vaiheessa uusi toimintamalli määritellään ja viimeisessä viidennessä vaiheessa uutta toimintamallia aletaan toteuttaa.



Kuvio 1: Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 38.)

Pitää muistaa, että organisaation perusrakennetta voidaan muuttaa nopeasti, mutta organisaation toimintaprosessien ja -järjestelmien muuttaminen on paljon hitaampaa. Muutosprosessissa on kuitenkin aina kyse vanhasta luopumisesta ja uuden rakentamisesta. Henkilöiden verkostot toimintaprosessien ja organisaatorakenteen sisällä ovat sitkeitä ja säilyvät hengissä kauan, jopa pitempään kuin viralliset rakenteet. (Doz & Kosonen 2008, 235; Kiiskinen ym. 2002, 40.)

## 2.5 Yrityksen taloushallinto

Yrityksessä taloushallinnon tehtävänä on saada aikaiseksi yrityksen kirjanpito, jonka perusteella tuotetaan tilinpäätöksiä ja mahdollisesti myös muita talousraportteja, kuten pörssiyhtiön osavuosisikatsaus. Yrityksen lakisääteisiin velvollisuuksiin kuuluu, että sen tulee tuottaa asianmukainen kirjanpito ja tilinpäätös antamaan kuvaavaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Lainsäädännöllisesti tilinpäätös on sekä pakollinen että laajasti myös julkinen dokumentti. Yrityksen toiminnan kannattavuudesta saadaan totuudenmukainen kuva tilinpäätöksen avulla. Tilinpäätöksestä seurataan ennen kaikkea tilikauden tulosta ja taloudellista asemaa tilikauden päättymisajankohtana. Tilikauden tulos kertoo yrityksen toiminnan kannattavuuden, eli sen kykeneekö yritys kattamaan tuloilla menonsa ja saamaan aikaiseksi toiminnan kehittämistä. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 11–12.)

Granlund ja Malmi toteavat kirjassaan Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä (2004, 29) Internetin synnyn mullistaneen tiedon jakamistavat maailmanlaajuisesti. Taloushallinnon on näin ollen seurattava perässä, kun maailma verkottuu ja kaupankäynti siirtyy enenemässä määrin sähköiseksi kaupankäynniksi. Tietotekniikan kehittyminen on vaikuttanut taloushallintoon aika- ja paikkasidonnaisuuden poistumisella. Taloushallinnon töitä voidaan tehdä nopeammin kuin aiemmin, kun rutiinit on saatu automatisoitua. Usein myös taloushallinnolta vaaditaan kustannustehokkuutta, eikä pelkkä tietojen täsmällinen ja virheetön raportointi riitä. (Grandlund & Malmi 2004, 15–16.)

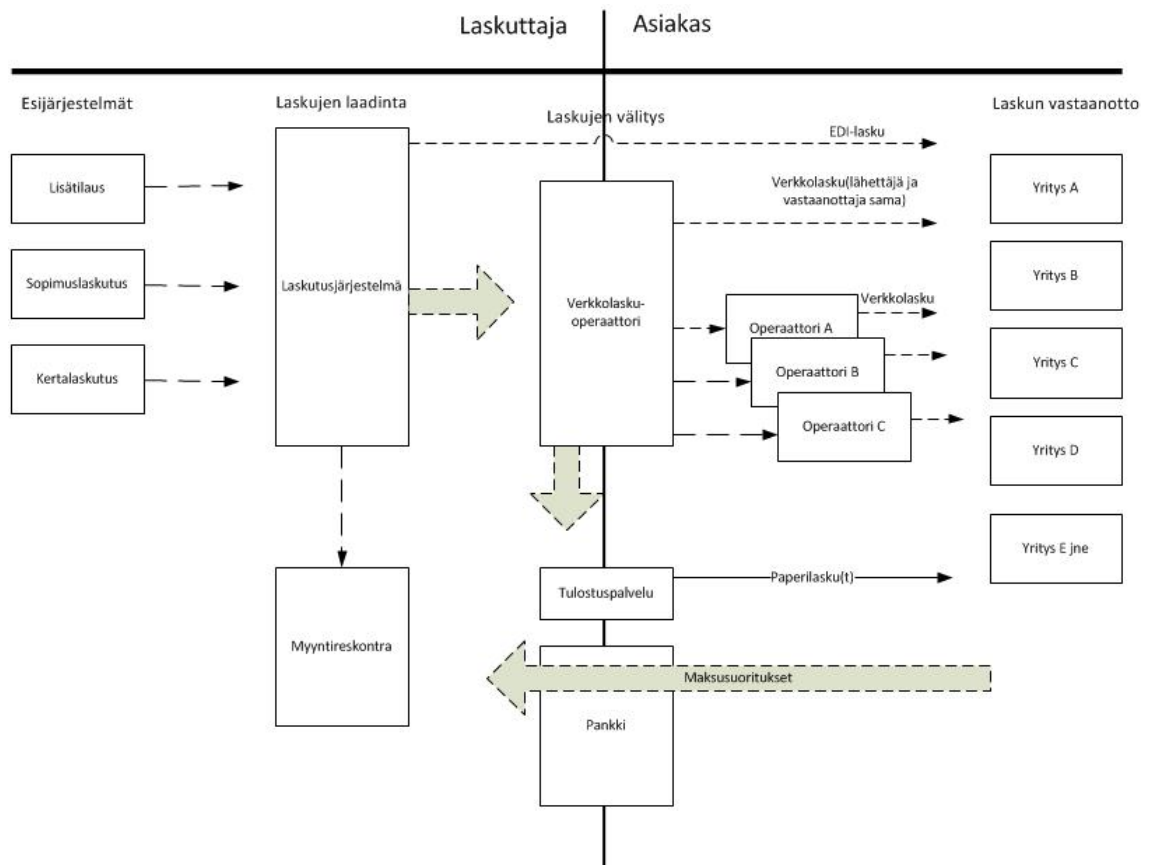
Taloushallinto-termin voi määritellä tarkoittavan järjestelmää, jolla seurataan organisaation taloudellisia tapahtumia. Taloushallinnon avulla organisaatio voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen, joita ovat esimerkiksi viranomaiset, organisaation omistajat, työntekijät, toimittajat, yhteistyökumppanit ja ennen kaikkea asiakkaat. Yrityksen strategian osalta taloushallinto voi olla organisaatiolle tärkeä tukitoiminto tai tukiprosessi. (Lahti & Salminen 2008, 14–15.)

Lahti & Salminen (2008, 15) jakavat taloushallinnon viiteen eri osaan. Nämä osat ovat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta sekä käyttöomaisuuskirjanpito. Tätä jaottelua voidaan pitää sopivana myös Yritys Oy:n kohdalla. Taloushallinto on selkeästi jaettu eri osiin, samoin kuin vastuu osien toimivuudesta. Myyntilaskutusprosessin Lahti & Salminen (2008, 15) määrittelevät kattamaan vaiheet aina myyntilauksesta laskutukseen. Heidän jaossaan myyntilaskutusprosessi kattaa myös maksusuorituksen ja pääkirjanpidon kirjaukset, sekä myyntireskontran ja perintätoimet. Tässä tutkimuksessa myyntilaskutusprosessin ulkopuolelle on jätetty asiakkaalta tuleva maksusuoritus, pääkirjanpidon kirjaukset, myyntireskontra ja perintätoimet. Näiden edellä mainittujen asioiden hoitaminen ei ole tuottanut ongelmia tähän asti, joten näiden kohtien kehittäminen ei ole tässä vaiheessa tarpeellista tai edes ajankohtaista.

Yritys Oy:ssä taloushallinto on osittain ulkoistettu. Yrityksen sisällä hoidetaan myyntilaskutus ja ostolaskujen kierrätys. Kaikki muut taloushallintoon liittyvät toimenpiteet tehdään talon ulkopuolella. Myyntilaskutukseen kuuluvat asiakkaiden ja laskutustietojen syöttö järjestelmään, laskujen laatiminen ja lähettäminen, lähetettyjen laskujen vienti kirjanpitoon ja myyntiraporttien laadinta. Myös myöhästyneiden suoritusten periminen kuuluu yrityksen sisäiseen taloushallintoon ja on näin ollen osana myyntilaskutusta. Edellä kuvatut toimenpiteet tehdään sähköisellä taloushallinnon järjestelmällä, josta laskut lähetetään edelleen verkkolaskutusjärjestelmään. Myyntilaskutusta varten saatavat tiedot tulevat asiakkaasta ja sopimuksesta riippuen joko vastuumyyjältä, tuotannon toimenpidelistauksena tai projektin vetäjältä. Sähköisen taloushallintoprosessin toiminta on kuvattuna kuviossa 2. Oheinen kuva on



mukailtu versio Sanna Lahden ja Tero Salmisen (2008, 89) havainnollistamasta digitaalisen myyntilaskutuksen- kaaviosta.



Kuvio 2: Sähköinen taloushallintoprosessi (Lahti & Salminen 2008, 89)

Yritys Oy:ssä esijärjestelmiä on useanlaisia, joista ei ole suoraan rajapintaa sähköiseen laskutusjärjestelmään. Esijärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, josta tieto laskutukseen saadaan. Kohdeorganisaatiossa tällaisiksi voitaisiin nimetä tekniikan puolella dokumentointijärjestelmä ja myynnin puolella asiakkaiden tiedot sisältävä järjestelmä, "Salesforce". Salesforce on kohdeorganisaatiossa myynti-osaston käytössä oleva asiakkaiden hallintajärjestelmä, jonne kirjataan sopustietojen lisäksi kaikki myynnin ja asiakkaan väliset kontaktit.

Kuviossa 2 nämä esijärjestelmät on kuvattu termein lisätilaus, sopimuslaskutus ja kertalaskutus. Lisätilauksella tarkoitetaan sitä, kun johonkin sopimukseen tulee lisätilaus, josta tehdään erillinen tarjous. Sopimuslaskutus on jatkuvaa laskutusta, jossa on jokin tietty kuukausittain toistuva laskutusmäärä. Kertalaskutus kattaa pääpiirteissään laitemyynnin. Esijärjestelmiin syötetään tietoa usean eri henkilön toimesta, jonka jälkeen tietojen tulisi ihannetilanteessa siirtyä suoraan laskutusjärjestelmään. Näin ei kuitenkaan kohdeorganisaatiossa tapahdu. Käytännössä järjestelmistä tulevat tiedot syötetään käsin laskutusjärjestelmään. Tieto laskutettavista töistä ilmoitetaan joko tikettijärjestelmän, toimenpidelistauksen tai sähköpostin välityksellä. Jossain tapauksessa tietoja voidaan toimittaa myös suullisesti. Myyntihenkilöstö

syöttää tiedot asiakkaista omaan CRM (Customer Relationship Management)-järjestelmäänsä ja tekninen henkilöstö omaansa. Tämän jälkeen myynti ja tekniikka kommunikoivat lähinnä tikettijärjestelmän tai sähköpostin välityksellä, mikäli jotain uusia tilauksia tai sopimuksia tulee. Yhteistä rajapintaa eri järjestelmien välillä ei ole, vaan tieto joudutaan aina syöttämään uusiksi seuraavaan järjestelmään. Kuten edeltä voi päätellä, ei ole ihme, että laskutuksen ohi valuu tietoa, joka ei päädy asiakkaan laskulle.

### 3 Tutkimuksen metodologia

Perinteistä tutkimusta suunniteltaessa tulee ensiksi miettiä tarkoin, mitä aiotaan tutkia ja mitä tutkimuksella on tarkoitus saada aikaiseksi. Tämä on lähtökohta myös toimintatutkimuksessa. Coghlan & Brannick (2001, 24–25) mukaan hyvän toimintatutkimuksen tekemiseksi tulisi etsiä vastaukset seuraaviin kolmeen kysymykseen:

1. Mitä tapahtui
2. Miten saat selville, mitä tapahtui
3. Mitä sitten

Ensiksi tulisi siis selvittää, mitä aiotaan tutkia tai kehittää. Toimintatutkimuksella tutkitaan sitä, mitä tapahtuu oikeasti. Tutkimusta kirjoittaessa pitäisi pyrkiä kertomaan kaikki, mitä tapahtui, eikä peruseräpäntiin tulisi kirjoittaa tutkimusta siltä kannalta, miten tutkija sen koki. Toiseksi selvitetään miten tutkittavaa asiaa aiotaan tutkia. Tässä kohdassa tutkijan omat arviot ja analyysit tutkimuksen etenemisestä ja tapahtumista tulisi tuoda esiin. Tutkimuksen tarkoitus ja tulokset tulisi järkeistää käytäntöön, sekä kertoa miten tutkija on tehnyt päätelmät. Viimeiseksi tulisi pohtia, mitä nyt tutkitulla asialla saatiin aikaiseksi ja miten tutkimuksella saatiin kehitettyä jotain toimintaa. Onko tutkimuksella saatu luotua uutta teoriaa, vai onko sillä saatu aikaiseksi käytännön toimien parannusta. (Coghlan & Brannick 2001, 24–25.)

McNiff ja Whitehead nostavat tutkimusta suunniteltaessa esiin tutkijan oman näkemyksen asioihin, jonka tulisi tulla esille myös tutkimusta suunniteltaessa ja tehdessä. Toimintatutkimuksessa tulee esitellä tutkija, mitä tutkimuksella halutaan saada aikaiseksi, milloin ja missä tutkimus tullaan tekemään, ketä tutkimuksessa on mukana, miten tutkimus tehdään ja miten teoria ja käytäntö yhdistetään. Tutkimusmetodin valinta on myös tärkeä osa tutkimusta luotettavien tutkimustulosten aikaan saamiseksi. On hyvä nostaa esille myös tutkimuksen tärkeys ja perustella, miksi juuri tämä asia on tutkijan mielestä tutkimuksen arvoinen. (Coghlan & Brannick 2001, 17; McNiff & Whitehead 2009, 91–95.)

Taulukko 1 on Jorma Kanasen (2012, 27) näkemys eri tutkimusotteiden ja menetelmien ominaisuuksista. Taulukkoa tutkimalla huomaa selkeästi, miten case- eli tapaustutkimus eroaa

toimintatutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksen kohdetta, kun taas toimintatutkimuksessa tarkoituksena on muutokseen vaikuttaminen. Vertaamalla laadullista tutkimusotetta toimintatutkimukseen voi huomata, että esimerkiksi tutkijan rooli on samankaltainen. Laadullisessa tutkimuksessa Kananen on esittänyt tutkijan roolin olevan ulkopuolinen osallistuja, kun taas toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen toimija. Kummassakin tutkimusotteessa tutkija on kuitenkin mukana tutkimuksessa. Taulukkoa 1 tutkimalla näkee myös, mitkä tutkimusotteet sopivat tähän tutkimukseen parhaiten. Tarkoituksena on ymmärtää ja vaikuttaa muutokseen kohdeorganisaation mukana, sekä tutkijan roolina on osallistua aktiivisesti muutokseen.

Tekijä	Tutkimusotteet		Moniotteiset tutkimukset		
	Laadullinen tutkimus	Määrällinen tutkimus	Case- tutkimus	Kehittämis- tutkimus	Toiminta- tutkimus
<b>Teorian ja käytännön suhde</b>	Käytännöstä teoriaan	Teoriasta käytäntöön	Teorian ja käytännön vuorovaikutus	Teorian ja käytännön vuorovaikutus	Teorian ja käytännön vuorovaikutus
<b>Tutkimuksen tarkoitus</b>	Ymmärtäminen	Yleistäminen Ennustaminen	Ymmärtäminen	Muutos	Vaikuttaminen muutos
<b>Tutkijan rooli</b>	Ulkopuolinen osallistuja	Ulkopuolinen havainnoija	Ulkopuolinen osallistuja	Ulkopuolinen osallistuja	Aktiivinen toimija
<b>Tutkimuskysymykset</b>	Avoimet kysymykset Teemat	Strukturoidut kysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset
<b>Vastaukset</b>	Tekstiä, kuvailevaa	Lukuja, määrällisiä	Avoimia	Avoimia	Avoimia

Taulukko 1: Eri tutkimusotteiden eroja (Kananen 2012, 27.)

### 3.1 Toimintatutkimuksen määritelmä

Kurt Lewiniä (1946, 34) lainatakseni

*" Tutkimus, joka ei tuota muuta kuin kirjoja, ei riitä".*

Tällä toteamuksella Kurt Lewin on tiivistänyt yhden oleellisemmän toimintatutkimuksen perusajatuksen, eli käytännönläheisyyden. Ei riitä, että tutkimus tuottaa kasan paperia, vaan tutkimustulosten tulisi näkyä myös käytännössä. Toimintatutkimuksen katsotaan tarjoavan perinteiseen toimintaan uutta ymmärrystä ja näkökulmaa. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 25.)

Toimintatutkimuksen katsotaan syntyneen Yhdysvalloissa Kurt Lewinin toimesta 1940-luvulla, mutta samaan aikaan vastaavanlaista tutkimustoimintaa ajoi myös John Dewey. Kurt Lewin on kuitenkin tunnustettu alkuperäiseksi toimintatutkimuksen kehittäjäksi. (Kananen 2009, 15-16)

Baskerville ja Wood-Harper (1998) ottavat kantaa myös Rapoportin (1970) huomioon kolmesta eettisestä dilemmasta toimintatutkimuksen käytössä. Tutkimusmetodin käytössä voi ensiksi tulla käytännön ongelmanratkaisun ja tutkimuskysymyksen välinen ristiriita, jossa tutkija voi joutua ympäristön sanelemana vaikeaan tilanteeseen. Toiseksi tutkija voi toimia samanaikaisesti konsulttina kyseiseen tutkimusongelmaan liittyen. Tässä tilanteessa voi pahimmillaan käydä niin, että tutkimustuloksia ei saada toimitetuksi asiakkaalle asti, koska konsultointipalkkio on jo saatu. Kolmas eettinen dilemma johtuu tutkijan ja asiakkaan erilaisesta kulttuurisesta taustasta. Tutkijan ja asiakkaan odotukset voivat tämän vuoksi poiketa toisistaan. (Baskerville & Wood-Harper 1998)

Toimintatutkimuksen suosio laski kulttuurillisista, poliittisista ja ekonomisista muutoksista johtuen, mutta nousi 1970-luvulla takaisin tunnettuihin tutkimusmetodeihin. Toimintatutkimus on muuttanut muotoaan ja saanut useita erilaisia tulkintoja. Jotkin tutkijat suosivat tekniistä lähestymistä tutkimusmetodiin ja haluavat tehdä tutkimuksen oikeaoppisesti vaihevaiheelta. Toiset taas ovat enemmänkin mieltyneet tutkimusmetodin vaikuttamismahdollisuuteen ja siihen, millaisia tuloksia toimintatutkimuksella voidaan saada aikaiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on ihanteellinen, koska hän voi itse päättää millainen toimintatutkimuksen lähestymistapa on paras omassa tutkimuksessa. (Alana ym. 2012, 3–4; Baskerville & Wood-Harper 1998; Kananen 2009, 15–16; McNiff 2003.)

Toimintatutkimuksesta on esitetty useita eri määritelmiä, eikä siitä ole olemassa vain yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Heikkinen ym. (1999, 35) toteavat toimintatutkimuksen olevan väljä tutkimusstrateginen lähestymistapa, johon vaikuttaa aina tutkimuksen kohde ympäristöineen. Baskerville (1999) määrittelee artikkelissaan "Investigating information Systems with Action Research" toimintatutkimuksen kaksivaiheiseksi prosessiksi Blumin (1955) mukaisesti:

*"Diagnosointivaihe sisältää sosiaalisen tilanteen analyysin yhteistyössä tutkijan ja tutkimuksen kohteen kanssa. Toinen vaihe on terapeutin vaihe, joka sisältää muutoksen kokemukset yhteistyönä. Tässä vaiheessa muutokset esitellään ja muutoksen vaikutukset tutkitaan."*

Baskerville (1999) toteaa, että sosiaalitieteen kirjallisuudesta löytyy Blumin määritelmää tarkempia määritelmiä toimintatutkimuksesta. Blum (1955) huomauttaa, että toimintatutkimuksen ja perinteisen tutkimuksen välinen ero voi ensisilmäyksellä vaikuttaa olevan pelkästään terapeutin vaiheen lisääminen tutkimuksen kulkuun.

Toimintatutkimuksessa on yhden määritelmän mukaan kyse käytännöllisen tiedon tuottamisesta, josta on hyötyä ihmisille heidän arkielämässään. Toisen määritelmän mukaan toimintatutkimuksessa on kyse tutkimisesta ja toiminnasta. Toimintatutkimuksessa ei näin ollen tehdä

jakoa tutkimuksen ja toiminnan välillä, vaan ne tukevat toisiaan. Kun lähdetään ajatuksesta, että tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa, tulee teorian ja käytännön yhdistäminen mahdolliseksi. Toimintatutkimuksessa on usein tavoitettava tietyn käytännön elämän ongelman ratkaiseminen ja erilaisten käytänteiden muuttaminen paremmiksi. Toimintatutkimuksen voima piilee siinä, että tutkimukseen osallistuvat itse etsivät yhdessä ratkaisun ongelmaan ja näin ollen sitoutuvat myös tulevaan muutokseen. (Avison 2002, 19; Kananen 2009, 9; Kuusela 2005, 10.)

Tutkimusmetodia valitessa on toimintatutkimuksen kohdalla mietittävä, mikä toimintatutkimuksen muodoista on paras juuri omaan tutkimukseen. Baskerville ja Wood-Harper (1998) kehottavat tutkijaa miettimään tutkimuksen päämäärän toimintatutkimuksen muotoa valitessa. Tutkijan tulee pohtia, onko tutkimuksen tarkoituksena kehittää organisaatiota, suunnitella jokin uusi ohjelmisto, lähestyä kohdetta tieteellisestä näkökulmasta vai valmentaa kohdetta jotain uutta kohti. (Baskerville & Wood-Harper 1998.)

Avison, Lau, Mayers ja Nielsen nostavat esille artikkelissaan Action research (1999), toimintatutkimuksen hyötyjä organisaatioita koskevassa tutkimuksessa. Heidän mukaansa toimintatutkimusta voi suositella ainutlaatuisena laadullisen tutkimuksen muotona. Toimintatutkimus yhdistää niin teoriaa kuin käytäntöäkin, mutta myös tutkijan ja osallistujat, tämänhetkisen ongelmatilanteen kautta. (Avison, Lau, Mayers & Nielsen 1999.) Toimintatutkimuksen on todettu olevan sopiva tutkimusmetodi organisaation kehittämisessä erityisesti sen käytännönläheisyyden vuoksi. (Susman & Evered, 1987.) McKay ja Marshall (2001) ottavat esille toimintatutkimuksen soveltuvuuden erityisesti tietojärjestelmien kehittämiseen. He muistuttavat toimintatutkimuksen olevan nimenomaan toimintaa ja käytäntöä, joita tarvitaan, kun tietojärjestelmiä kehitetään.

Toimintatutkimus on nostanut suosiotaan ohjelmistokehityksessä, koska ohjelmistoja suunniteltaessa tulee ottaa käytäntö huomioon ja usein ensimmäisen prototyypin jälkeen kehitystä tarvitaan vielä. Paulo Sérgio Medeiros dos Santos ja Guilherme Horta Travassos ovat tutkineet ohjelmistokehitysartikkeleja ja konferenssipapereita 16 vuoden ajalta ja tutkineet täyttävätkö ne todella toimintatutkimuksen määritelmän. He tekivät huomioita, etteivät kaikki paperit täyttäneet toimintatutkimuksen kriteerejä. Esimerkiksi aineiston keräämismenetelmiä ei ollut esitelty, eikä myöskään tutkimuksen pituutta tai toimintatutkimuksen syklejä. Toimintatutkimuksen kesto voi vaihdella kahdesta kuukaudesta jopa viiteen vuoteen. Tämä tulos osoittaa, että toimintatutkimuksen käyttö on hyvin joustavaa. (Medeiros dos Santos & Travassos 2009.)

Tutkimusongelman määrittely eroaa toimintatutkimuksessa muista tutkimusmuodoista. Muissa tutkimusmuodoissa tutkija valitsee tutkimusongelman suhteellisen itsenäisesti. Toimintatutkimuksessa tutkimusongelma määritellään tutkijan ja tutkimusyhteisön yhteistoimintana, jol-

loin syntyy sosiaalista kanssakäymistä. Tutkimusongelma voi syntyä myös käytännön tarpeesta, kuten esimerkiksi työyhteisössä jonkin osa-alueen kehittämistarpeesta. Tutkimusyhteisön osallistuminen tutkimukseen voi vaihdella huomattavasti itse tutkimuksen aikana. Toimintatutkimuksessa on kuitenkin oleellista tutkijan vuorovaikutus tutkittavaan kohteeseen. Toimintatutkimusta tehdään aina tutkittavien kanssa, jolloin tavoitteena on muuttaa heidän maailmaa paremmaksi. Inhimillisten käytänteiden muuttamisen välineenä toimintatutkimuksen vaikutus on paljolti kiinni siitä, missä määrin tutkija on onnistunut luomaan yhteistä sopimusta tutkimusyhteisönsä kanssa. (Kananen 2009, 9–12; Kuusela 2005, 31–32, 53; McNiff 2003.)

### 3.2 Kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen

Hirsjärvi & Hurme (2004, 28) toteavat, että *"erot kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä liittyvät lähinnä siihen, mitä halutaan tutkia"*. Valinta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä riippuu tutkimusongelmasta ja -kohteesta. Näitä kahta tutkimusmetodia voi käyttää myös rinnakkain, jolloin tutkimusta kutsutaan monistrategiseksi tutkimukseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28)

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jonka tunnuspiirteitä ovat pieni tutkittavien joukko, syvällisempien tietojen kerääminen sekä käyttäytymiseen ja tiettyihin päätöksiin johtavien toimintojen selvittäminen. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa saadut tulokset tulee olla muutettavissa numeraaliseen, laskettavaan muotoon. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saavuttamaan jokin ainutlaatuinen, mahdollisesti poikkeava lopputulos, sekä kuvaamaan ja ymmärtämään ongelmaa ja selvittämään ongelman laadullinen vaihtelu. Kvantitatiivinen tutkimus on tarpeen, kun tutkimuskohteena on laaja tutkittavien joukko, jolloin myös tutkimustulosten analysointi vie enemmän aikaa. Kvalitatiivinen tutkimus on joltain osin helpompi toteuttaa, kuin kvantitatiivinen, koska tutkittavien joukko on usein pieni. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia on kuitenkin vaikeampi analysoida ja analysointi kestää usein pidempään, kuin kvantitatiivisen tutkimustuloksen analysointi. Laadullinen tutkimus voi myös innoittaa tekemään jo tehdyn tutkimuksen pohjalta jatkotutkimuksen. (Himberg & Jauhiainen 1998, 193; James, Slater & Bucknam 2012, 21.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on osa tutkittavaa kohdetta, koska se on ote sen hetkisestä tilanteesta tutkimuksen kohteesta. Tutkittavasta ilmiöstä saatavat tulokset ovat taas tutkijasta kiinni, sekä siitä miten tutkija on tutkimuskysymyksensä asettanut. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi olla erilaisista tilanteista ja erilaisiin tarkoituksiin kerättyä tietoa. Tämä tieto voi olla esimerkiksi erilaisia puheita, vuorovaikutustilanteita tai johonkin tiettyyn tapaukseen tehtyä tekstiä. (Alasuutari 2011, 88.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 65) toteavat:

*”On perinteikästä kuvata laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde vastakkainasettelun kautta tai kuvata laadullista tutkimusta kritiikkinä määrälliselle tutkimukselle.”*

Tästä näkökulmasta katsottuna laadullista ja määrällistä tutkimusta pidetään usein toisensa poissulkevinä menetelminä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän vastakkainasettelu on harhaanjohtava silloin, kun sen avulla on tarkoitus arvioida tutkimuksen hyvyttä tai huonoutta. Vastakkainasettelun voi joissakin tilanteissa käsittää myös selventäväksi tavaksi kuvata tutkittavaa kohdetta. (Eskola & Suoranta 2005, 14; Tuomi 2008, 98-99.) Pentti Alasuutari (2011, 203) huomauttaa, että mikäli laadullisen aineiston kokoa arvioidaan haastateltavien, tai kerättyjen tekstien määrän perusteella, voidaan tällöin todeta, ettei kvantitatiivinen analyysi ole mahdollista materiaalin suppeuden vuoksi.

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valitaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus usein luokitellaan laadulliseksi tutkimukseksi, joten tähän viitaten laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu paremmin toimintatutkimuksen rinnalle kuin määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavien joukko on pieni ja siinä yritetään ymmärtää ongelmaa. Tutkimuksella ei ole tarkoitus saada aikaiseksi mitään mitattavaa tulosta, vaan tuloksen on tarkoitus olla enemmänkin laadullinen parannus tämänhetkisiin toimintamalleihin. Määrällisesti tutkimuksen lopputuloksia voidaan analysoida, jos halutaan mitata kustannussäästöjä, joita syntyy, kun toimenpiteet pystytään tekemään nopeasti selkeää toimenpidemallia noudattaen.

### 3.3 Tapaustutkimus osana toimintatutkimusta

Tutkimusmetodia valitessa tutkija pohti, miten saisi yhdistettyä käytännön tutkimukseen siten, että tutkija itse voisi olla mukana kehittämisessä. Tutkimusta varten tarvittiin jokin metodi, jonka avulla tutkija pystyy vaikuttamaan kehitystyöhön, mutta myös olemaan tarvittaessa tarkkailijana, joka huomioi muita kehittämiseen osallistuvia. Erilaisia tutkimusmetodeja läpi käydessä huomattiin, että toimintatutkimuksessa tutkija voi olla joko mukana kehittämisessä, tai muutoksen alullepanija, eli muutosagentti. Toimintatutkimuksen valinta metodiksi oli näin ollen selkeä. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymyksen pitäisi Yinin (2009, 2-4) mukaan alkaa sanoilla ”miten” tai ”miksi”. William Ellet (2007, 105-106) lisää näiden kahden kysymyssanan rinnalle kysymyssanan ”mitä”. Keskittyen pelkästään pohtimaan tutkimuskysymyksen rakennetta ja ajatellen Elletin (2007, 105-106) näkemystä, voisi tämän kehittämisprosessin tehdä myös tapaustutkimuksen näkökulmasta.

Toimintatutkimuksen rinnalle on tässä tutkimuksessa otettu tapaustutkimus. Jorma Kananen ottaa kantaa kirjassaan Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä (2009) näiden kahden tutkimusmetodin yhdenmukaisuuteen. Kananen (2009, 23) mukaan sekaannusta tutkimusmetodien hahmottamisessa tulee lähinnä siitä, että molemmissa tutkimuksissa on kohteena yksi tapaus. Tällaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi yritys, yhteisö, osasto, henkilö tai tapahtuma. Tapaustutkimus tosin mahdollistaa myös useampien tapausten yhtäaikaisen tutkimisen, jolloin puhutaan monicasetutkimuksesta (multiple case research). Suurin ja oleellisin ero näiden kahden tutkimusmetodin välillä on tutkijan rooli tutkimusta tehtäessä. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen tarkkailija, kun taas toimintatutkimuksessa tutkija pystyy itse olemaan mukana kehittämässä tutkittavaa asiaa. (Kananen 2009, 23; Costello 2003, 5–6; Yin 2009, 19–20.)

Benbasat, Goldstein & Mead (1987) ottavat kantaa tapaustutkimuksen soveltuvuuteen IT-alan tutkimuksissa. Benbasat ym. (1987) uskovat, että tapaustutkimuksella voi saada hankittua tarpeeksi tietoa käytänteistä, sekä luomaan niistä teoretietoa. Tapaustutkimus soveltuu Benbasatin ym (1987) mukaan tietojärjestelmien tutkimukseen kolmesta syystä, jotka ovat:

1. Tutkija voi tutkia tietojärjestelmiä niiden luontaisessa ympäristössä, sekä luoda käytännöstä teoriaa.
2. Tapaustutkimus mahdollistaa tutkijaa vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi.
3. Tapaustutkimus on sopiva tutkimusmetodi aiempien tutkimusten pohjalta tehtyyn jatkotutkimukseen.

Benbasatin ym. näkemyksen huomioon ottaen tapaustutkimuksella ja toimintatutkimuksella ei ole kovin suuri ero, kun näitä kahta tutkimusotetta vertaa keskenään. Dubé & Paré (2003) painottavat Benbasatin ym (1987) tapaan tapaustutkimuksen loogista etenemistä ja aineiston vastaavuutta kerättyyn ja saavutettuun tulokseen, jotta tutkimus saavuttaisi tapaustutkimuksessa vaaditun sisäisen pätevyytensä.

Kurt Lewin on todennut: "*Jos todella haluat ymmärtää jotakin, yritä muuttaa sitä*". (ks. Alane, Slater & Bucknam 2012, 3.) Tästä lähtökohdasta katsottuna toimintatutkimus on juuri sopiva tutkimusmenetelmä, kun halutaan muuttaa toimintatapoja ja kehittää kohdeorganisaatiota. Toimintatutkimuksessa tutkija on näkyvässä roolissa koko tutkimuksen aikana. Toimintatutkimuksen etu on, että tutkija voi tutkimusta tehdessään saada kehitystä aikaiseksi tutkimuskohteessaan. Esimerkiksi kehittämistoiminnan kuvaaminen kohta kohdalta ja hakemalla siihen teoreettinen taustatuki, saadaan aikaiseksi luotettava tutkimus (Mcniff & Whitehead 2009, 14–15).



Toimintatutkimus antaa mahdollisuuden olla mukana toiminnassa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada kehitetty kohdeorganisaation toimintatapoja. Ei ole tarkoitus, että muutos kohdistuu vain yksilöön, vaan koko organisaatioon. Tämän muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan laadullista toimintatutkimusta. Tapaustutkimus ei antaisi niin suurta liikkumavaraa, koska tapaustutkimuksessa tutkija ei voi olla itse mukana toiminnassa yhtä vahvasti kuin toimintatutkimuksessa. Tapaustutkimuksen yleistettävyyden muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin ja tapauksiin on hyvin tärkeässä asemassa. Tapaustutkimus on näin ollen raportoitava niin tarkasti, että joku toinen voisi saada vastaavan tuloksen tutkimuksen toistamalla. Toimintatutkimuksen yleistettävyyden ja toistettavuuden eivät ole niin selkeitä. Ulkoinen validiteetti ei toteudu, kun on kyse toimintatutkimuksesta. (Kananen 2009, 102; Yin 2009, 119.)

Kathleen Eisenhardt (1989) ottaa esille artikkelissaan "Building Theories From Case Study Research" mahdollisuuden käyttää sekä laadullista että määrällistä tutkimusmetodia, tai näitä molempia yhdessä, kun kyseessä on tapaustutkimus. John Gerring (2007, 68) huomioi saman asian Eisenhardtin kanssa ja huomauttaa myös, että kun laadullisen aineiston koodaa analysointivaiheessa, siitä saadaan määrällistä aineistoa. Eisenhardt (1989) kritisoi tapaustutkimuksen teoriapainotteisuutta ja tapauskohtaisuutta. Usein tapaustutkimuksessa myös keskitytään luomaan uutta teoriaa ja unohdetaan kustannukset, resurssit ja väestön suhtautuminen.

Tapaustutkimus voidaan tehdä alusta loppuun hyvin nopeasti. Toimintatutkimuksen tekeminen taas ottaa aikaa, koska usein on tarkoituksenaan muuttaa jotakin totuttua toimintamallia. Uuden toimintamallin omaksuminen ja lopulta hyväksyminen vie aikaa, eikä tutkimustuloksia-kaan näin ollen saada kovin nopeasti julkaistua. Tapaustutkimus on myös paljon rajoituneempi, kuin toimintatutkimus. Tapaustutkimus on tehtävä tiettyjä lainalaisuuksia noudattaen, jotta saadaan aikaan validi lopputulos. Muutoksia toki voidaan tehdä tapauskohtaisesti, mutta ei kuitenkaan yhtä vapaasti kuin toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus taas antaa enemmän vapautta tutkijalle, eikä samanlaisiin lopputuloksiin usein päästä, vaikka tutkimus yritettäisiinkin toistaa. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, joka tutkii, kuvailee ja selittää kohdeilmiötä. Toimintatutkimuksessa tutkija on osallistuva havainnoija, joka ohjailee ja voi puuttua tutkimuksen kulkuun. Tutkimuskysymysten suhteen nämä kaksi tutkimusmetodia ovat lähellä toisiaan. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan selvillä miten ja miksi asiaa pitäisi tutkia, kun toimintatutkimus keskittyy itse tekemiseen. Toimintatutkimuksen ongelmana on usein, miten saada kuvatuksi miten tutkimus onnistui ja mitä sen avulla saatiin aikaiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkija vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen osallistumalla tutkimukseen. (Davison 1998; Kuusela 2005, 77; McNiff & Whitehead 2009, 12–13; Yin 2009, 68–72.)

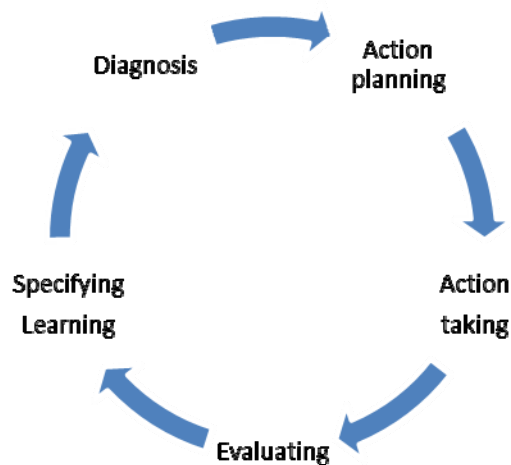
Tapaustutkimusta käytettiin taloushallinnon nykytilan analysointiin päämetodina. Nykytila-analyysivaiheessa myös toimintatutkimusta käytettiin hyödyksi. Tapaustutkimuksessa pääpai-

no oli kuitenkin nykytilan selvityksessä, johon tarvittiin mahdollisimman puolueeton tutkimusote. Tapaustutkimus on luonnollinen ja soveltuva osa toimintatutkimusta, aivan kuten Kananen (2009, 23) toteaa tapaustutkimuksen usein olevan.

### 3.4 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimusta voidaan verrata syklisen etenemistapansa vuoksi vaikkapa pyörällä ajamisen opetteluun. Voi miettiä tilannetta, kuinka monta kertaa on lapsena joutunut nousemaan takaisin pyörän selkään, ennen kuin on onnistunut saamaan tasapainon ja ymmärtänyt, miten pyörällä ajaminen tapahtuu. Toimintatutkimuksen idea on selitettävissä tätä kautta. Aluksi toimintatutkimuksessa identifioidaan ongelmakohta. Tämän jälkeen pohditaan, miten ongelma olisi ratkaistavissa, sen jälkeen kokeillaan yhtä ratkaisua ja mietitään oliko ratkaisu toimiva. Mikäli toiminta ei tuonut haluttua lopputulosta, otetaan ongelma uudestaan käsittelyyn. Voidaan pohtia, oliko ongelmakohta identifioitu oikein ja aletaan pohtia uutta ratkaisuvaihtoehtoa, joka testataan ja arvioidaan lopputulos. Tätä voidaan toistaa monta kertaa peräkkäin, kunnes saadaan ratkaisu, joka toimii. Moni ihminen käyttää toimintatutkimuksen vaiheita monessa elämänsä kohdassa pohtiessaan, miten vaikkapa saisi parannettua kotinsa viihtyvyyttä. Toimintatutkimus on näin ollen helposti sisäistettävissä ja toteutettavissa oleva tutkimusmetodi. (McNiff 2003; Susman & Evered 1978.)

Järvinen & Järvinen (2004, 128–129) esittävät toimintatutkimuksesta Susmanin ja Everedin (1978) määritelmän. Tässä määritelmässä toimintatutkimus koostuu viidestä eri vaiheesta, joita toistetaan syklisesti niin monta kertaa, että saadaan aikaiseksi toivottu lopputulos. Nämä viisi eri vaihetta ovat diagnosointi, suunnittelu, toteutus, arviointi ja oppiminen. Vaiheet on kuvattuna alla olevassa kuviossa (Kuvio 3).



Kuvio 3: Toimintatutkimuksen vaiheet Susman & Evered (1978, 588)

Ensimmäinen vaihe on diagnosointivaihe. Diagnosointivaiheessa ongelma tunnistetaan ja määritetään. Tämä ongelma voi olla esimerkiksi kohdeorganisaatiossa esille noussut kehittämis-kohte. Toisena vaiheena on suunnittelu. Tässä vaiheessa tarkastellaan eri vaihtoehtoja, joilla ongelma saataisiin ratkaistua. Diagnosoinnin ja suunnittelun jälkeen seuraavana toimintatutkimuksen vaiheena tulee toteutus. Toteutus-vaiheessa valitaan yksi suunnittelu-vaiheessa esille tullut toteutustapa, joka toimeenpannaan. Arviointi-vaiheessa tutkitaan edellisten vaiheiden seurausta, kun valittu toteutusvaihtoehto on toimeenpantu. Viimeisenä vaiheena tulee oppiminen, jossa tunnistetaan tutkimuksella saatuja yleisiä löydöksiä. Oppimis-vaiheen jälkeen siirrytään taas diagnosointi-vaiheeseen ja jatketaan syklistä etenemistä niin kauan, että on saatu tutkimustavoitteena ollut lopputulos. (Järvinen & Järvinen 2004, 128–129; Susman & Evered 1978, 588.)

Patrick Costellon (2003) esittämässä toimintatutkimusmallissa vaihteita on neljä. Costello on jättänyt Susmanin ja Everedin mallista pois ensimmäinen vaiheen, eli diagnosointivaiheen. Muutoin hänen mallinsa myötäilee Susmanin ja Everedin mallia. Costellon (2003, 7) esittämä toimintatutkimus-malli pohjautuu toimintatutkimuksen alkuperäisen keksijän, Kurt Lewinin mallintamaan toiminta-tutkimukseen (Baskerville & Myers 2004). Aivan kuten Lewin, Costello aloittaa toimintatutkimuksen suunnittelu-vaiheella, jonka jälkeen siirrytään toteutukseen, ja siitä edelleen arviointiin. Neljäs vaihe on reflektointi, jonka jälkeen sykli alkaa alusta (Costello 2003, 7). Näitä kahta eri mallia vertaamalla huomaa, että Susmanin ja Everedin diagnosointi-vaiheen voi hyvin yhdistää suunnittelu-vaiheeseen, jolloin erillistä diagnosointia ei tarvita. Suunnittelu ja diagnosointi voidaan tehdä yhtä aikaa. Ongelman tunnistamisen ja määrittelyn aikana voidaan suunnitella, miten ongelma saataisiin ratkaistuksi. McKay ja Marshall (2001) toteavat toimintatutkimuksen tutkijalla olevan kaksoisrooli, jossa toinen rooli pyrkii kehittämään tutkimuksen kohdetta toiminnan kautta. Samaan aikaan tulisi myös saada aikaiseksi uutta teoreettista tietoa ja uudenlainen katsontakanta tutkittavaan kohteeseen.

### 3.5 Aineiston kuvaus ja kerääminen

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullista tutkimusta tehtäessä ovat haastattelut, erilaiset kyselyt ja erilaiset teoreettiset lähteet. Näitä menetelmiä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa, mutta rajoitetummin ja tiukemmin kuin laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 71.)

Tutkimusta varten kerättävä aineisto koostuu syksyllä 2011 tehdyn nykytila-analyysin tuloksista, joita verrataan myyntilaskutusprosessin käyttöönoton jälkeen tehtävään uuteen nykytilakartoitukseen. Tuloksia vertailemalla on tarkoitus saada selville, onko myyntilaskutus prosessin kehityksestä ja käyttöönotosta ollut hyötyä laskutettavien töiden raportoinnissa, sekä saadaanko prosessikehityksellä aikaiseksi yrityksen sisäisen toiminnan tehostamista. Näiden kah-

den tutkimuksen tulosten analysoinnin lisäksi aineistoa kerätään havainnoimalla yleistä ilmiötä koko tutkimusprosessin aikana. Toimintatutkimuksessa havainnointi on eräs tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2009, 67). Tarvittaessa on mahdollista tehdä tilannekartoituksia, joissa selvitetään ovatko toimintatavat muuttuneet syksyn 2011 tilanteesta. Aineisto kerätään kyselytutkimuksella, jonka tulosten analysoinnin jälkeen voidaan tarvittaessa tehdä yksi tai useampi syvähaastattelu. Tutkimusmenetelmänä käytettävä laadullinen tutkimus mahdollistaa kyselyiden käyttämisen tutkimuksen aineiston keräämisessä.

Jorma Kananen (2009, 19-20) on määritellyt laadullisen tutkimuksen sopivan parhaiten seuraavanlaisiin tilanteisiin:

1. Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita, tutkimusta.
2. Halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys.
3. Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja.
4. Käytetään triangulaatiota eli ns. mixed-tutkimusstrategiaa.
5. Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus.

Kohdeorganisaatiossa myyntilaskutusprosessin kulusta ei ole aiempaa tutkimusta. Myyntilaskutusprosessista haluttiin syvälinen näkemys myös muille, kuin prosessin kanssa päivittäin tekemisissä olevalle henkilölle. Myyntilaskutusprosessia ei ole aiemmin kuvattu, joten tämän tutkimuksen lopputuloksena tehdyt prosessikaaviot ovat näin ollen tämän tutkimuksen uusi teoria. Tehdyllä tutkimuksella haluttiin saada prosessien kehityksen ja käyttöönoton vaikutuksesta organisaation jokapäiväisessä toiminnassa syvälinen näkemys. Tutkimuksessa käytettiin myös triangulaatiota, koska käytettävät tutkimusstrategiat olivat toimintatutkimus ja tapaus-tutkimus. Prosessikuvauksen ja käyttöönoton merkityksestä kohdeorganisaatiossa saatiin mahdollisimman hyvä ja tarkka kuvaus. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä, haastattelua ja havainnointia. Tutkimuksen teossa hyödynnettiin myös projektitoimintaa. Prosessi kehitettiin projektiryhmä-työskentelyn avulla. Projektiryhmään kerättiin henkilöitä yrityksen sisällä siten, että projektiryhmä koostui eri asemassa olevista ja eri osastoa edustavista henkilöistä. Pääasiassa projektiryhmän aktiiviset jäsenet olivat tutkija sekä yrityksen tuotantopäällikkö, joilla on suurin tietotaito myyntilaskutusprosessista sen toimivuutta ajatellen. Muissa yrityksen prosessikehitysprojekteissa mukana olleen myyntijohtajan osallistuminen projektiin oli aktiivista niiltä osin, kuin mahdollista.

### 3.5.1 Kysely

Kyselyt mielletään usein kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusmetodeiksi, mutta niistä on apua myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää sovelletaan usein juuri kyselyiden muodossa. (Kananen 2009, 22.) Eileen Kanen (1984, 72) mukaan kyselyä voi käyttää jo ennen tutkimuksen aloittamista tutkimusta varten

tehtävään taustaselvitykseen. Kane (1984, 72) huomauttaa myös, että kyselyä voi käyttää yksinomaan tutkimuksen päämetodinä, tai yhtenä useasta tutkimuksen metodeista. Kyselyitä voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin. Kyselylomakkeet voivat olla strukturoituja tai strukturoimattomia. Strukturoimaton kysely tarkoittaa kyselyä, jossa tutkittavalle ei ole annettu vastausvaihtoehtoja valmiiksi. Strukturoidussa kyselyssä vastaajalle on annettu vastausvaihtoehdot. Usein kyselyt tehdään näitä kahta tapaa hyödyntäen, jolloin vastaajaa kyetään ohjaamaan vastaamaan tiettyihin kysymyksiin, vastauksesta riippuen. (Sapsford & Jupp 2006, 243–244.)

Kyselykaavaketta suunniteltaessa tulisi muistaa suunnitella mahdollisimman selkeä kyselyrunko, jossa on alkuun selitetty, miksi kyselyä ollaan tekemässä. Kyselylomakkeen ulko-asun määrää kyselyn kohteena oleva joukko. Tulisi siis suunnitella juuri kyseistä kohderyhmää palveleva kyselylomake. Kysymysten järjestykseen on hyvä kiinnittää huomiota. Kyselyn alkuun tulisi sijoittaa kysymykset, joihin vastaajan on helppo ja nopea vastata. Esimerkiksi kyllä, ei, en tiedä -vaihtoehtoilta olevia kysymyksiä. Helppojen kysymysten jälkeen voi sijoittaa kysymykset, jotka eivät ole vastaajan kannalta kovin mielenkiintoisia. Kyselylomakkeen loppuun sijoitetaan avoimet kysymykset, sekä henkilökohtaiset kysymykset. Tärkeintä kysymysten järjestyksessä on kuvitella se kasvokkain tapahtuvana luontevana keskusteluna. Kyselyä laatiessa on hyvä muistaa, että vastaajaa ei saa hyppyyttää kommentoimaan aiempaan kysymykseen. (Kane 1984, 74-75.)

Järvisen & Järvisen (2004, 147) mukaan kysely on haastattelua parempi vaihtoehto, koska vastaajat pystyvät itse päättämään, milloin kyselyyn vastaavat. Kyselyyn vastataan yleensä vain kerran ja tämän vuoksi se on kuitenkin haastattelua huonompi vaihtoehto tiedonkeruussa. Vastaaja ei välttämättä ole ymmärtänyt kysymystä oikein, eikä tutkija voi tarkentaa kysymystä vastaajalle reaaliajassa. Järvinen & Järvinen (2004, 154) myös toteavat, että kyselyn luotettavuuskriteeri muodostuu vastausprosentin perusteella. Vastausprosenttia parantaa tietyn määrääjän asettaminen, sekä osaltaan myös palkinnon arpominen vastaajien kesken. Vastaajien palkitseminen tosin voi herättää kysymyksiä, vastasiko joku vain palkinnon toivossa.

Kyselytutkimus säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä ja sillä saadaan hankittua kerralla tietoa laajalta tutkittavien joukolta. Kyselylomakkeen laadinnalla on iso rooli tutkimuksen onnistumisessa. Hyvin laadittu kyselylomake mahdollistaa kyselyn tulosten nopean analysoinnin, esimerkiksi tietokoneohjelman avulla. Luotettavan tiedon saamiseksi lomakkeen laatimiseen on käytettävä paljon aikaa ja tutkijan on oltava hyvin perillä siitä, millainen on hyvä ja oikeaa tietoa tuottava kyselylomake. Kyselyllä on kuitenkin myös huonoja puolia, kuten aineiston jääminen pinnalliseksi ja vastausten teoreettinen vaatimattomuus. Ei voida myöskään varmistua, että vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn vakavasti ja vastanneet totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kyselyä hyödynnettiin tutkimuksessa selvittämään nykytila syksyllä 2011. Kyselytutkimusta hyödynnettiin myös prosessien kehittämisen tukena, jotta saatiin tarvittavaa lisätietoa yrityksen työntekijöiltä prosessia ja raportoinnin helpottamista varten. Osa kysymyksistä pidettiin samoina kuin aiemmin, jotta saatiin tehtyä vertailua tutkimustulosten kesken. Yrityksen henkilökunta on pysynyt melkein samana, joten tutkimuksen validiteetti ei kärsi tämän vuoksi.

### 3.5.2 Haastattelu

Jouni Tuomi (2008, 138) toteaa, että *"kyselyn ja haastattelun ero liittyy suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen. Haastattelu perustuu suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen, kun taas kyselyssä se puuttuu kokonaan tai pääsääntöisesti."* Kuten Tuomen toteamuksesta voimme päätellä, ero kyselyn ja haastattelun välillä voi jossain tilanteessa olla hyvinkin pieni.

Laadullisen tutkimusmenetelmän suosituin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelussa aineiston keruuta voidaan säätää joustavasti, aina tilanteen vaatimalla tavalla ja haastateltavan mukaisesti. Kysymysten järjestyksen muuttaminen on myös mahdollista, toisin kuin kyselyssä. Näin menettelemällä saadaan mahdollisuus vastausten tulkitsemiseen toisella tapaa. Haastattelua suunniteltaessa on tärkeää löytää oikeat kysymykset, joilla tietoa lähdetään hakemaan. Haastattelu voi kyselyn tapaan olla täysin strukturoitu, strukturoimaton, tai puoliksi strukturoitu. Haastattelun runko on hyvä miettiä valmiiksi, jotta saadaan selville tutkitavaan asiaan liittyvää tietoa. On vaikeaa tehdä haastattelua, jossa ei ole mietittynä valmiiksi yhtään kysymystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Sapsford & Jupp 2006, 97.)

Haastattelu on tutkimusta tehtäessä mielletävä yhtenä tiedonkeruun muotona, jolla on tietyt tavoitteet. Tiedonkeruussa haastattelu mielletään juurikin tutkimushaastatteluksi, koska sen avulla pyritään saamaan luotettavaa ja pätevää tietoa haastateltavilta ihmisiltä. Tutkimushaastattelu jaetaan edellä mainitusti kolmeen ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu tai teemahaastattelu ja strukturoimaton eli avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa haastattelu tapahtuu ennalta laaditun lomakkeen avulla. Siinä kysymykset ja haastattelun eteneminen on määrätty ennalta tarkasti. Haastattelutilanne on suhteellisen helppo toteuttaa, kun on tarkka ohjenuora selvillä siitä, mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi. Täysin avoimessa, eli strukturoimattomassa haastattelussa ei ole mitään kiinteää ja selkeää runkoa haastattelun etenemiseksi. Avoimessa haastattelutilanteessa selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä haastattelun aiheesta, sitä mukaan kun ne tulevat haastattelutilanteessa vastaan. Tämä tutkimushaastattelun muoto lähen-telee vapaan keskustelun muotoa, koska selkeää rakennetta haastattelun etenemiseksi ei ole olemassa. Avoin haastattelu edellyttää toivottujen tulosten saamiseksi useita haastattelukertoja, sekä aiempaa kokemusta ja tietoa tutkimushaastattelusta. Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelumuodon välimaastoon sijoittuu puolistrukturoitu haastattelu, jota nimi-

tetään myös teemahaastatteluksi. Tässä tutkimushaastattelun muodossa haastattelun aihepiiri on valittu ennakkoon, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole ennalta mietitty. (Eskola & Suoranta 2005, 85–86; Hirsjärvi ym. 2009, 207–210.)

Eskola & Suoranta (2005, 93) korostavat luottamuksen asemaa tutkimushaastattelua tehtäessä. Haastattelutilanteessa on paljon kiinni haastattelijasta, mikä on haastattelun anti. Tutkimushaastattelussa haastattelija on osa vuorovaikutusprosessia, jonka seurauksena saadaan toivottu tulos. Haastateltavien valinta laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu usein sen perusteella, keneltä arvellaan saatavan tarvittavaa lisätietoa tutkittavasta asiasta. Otantamenetelmänä voidaan käyttää myös niin sanottua lumipallomenetelmää, jossa aluksi tutkija valitsee yhden haastateltavan. Haastateltava nimeää oman haastattelunsa jälkeen seuraavan haastateltavan ja niin edelleen. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaa työyhteisöissä, jos haastateltava nimeää sellaisen henkilön seuraavaksi haastateltavaksi, jonka tietää olevan omalla kannallaan haastateltavan asian suhteen. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut tehdään usein syvähaastatteluina. Nämä haastattelut ovat tosin enemmänkin keskustelun tapaisia, kuin muodollisia haastatteluja. (Kananen 2009, 66–67; Marshall & Rossman 2006, 101.)

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella vastaajien joukosta valittiin muutama haastattelua varten. Aivan kuten Hirsjärvi & Hurme (2004, 35) ottavat esille haastattelun eduissa, oli näidenkin haastattelujen tarkoituksena saada syvällisempää tietoa tutkittavasta asiasta. Tietoa haluttiin saada syvällisemmin prosessikehityksen tuloksista ja mielipiteitä tutkimuksen onnistumisesta. Haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua haastattelumetodia sen vuoksi, että haastattelun pohjana olivat osaksi kyselyn vastaukset.

### 3.5.3 Havainnointi

Toimintatutkimuksessa havainnointi liittyy oleellisena osana tiedonkeruumenetelmiin. Havainnointi mahdollistaa tutkijan pääsyn luonnolliseen ympäristöön, jolloin tutkija saa tietoa siitä, mitä todella tapahtuu esimerkiksi kehitysprosessin aikana. Hyödyllisyydestä huolimatta on havainnointi suhteellisen työläs menetelmä, jonka vuoksi kysely ja haastattelu ovat usein syrjäyttäneet sen. Havainnointimuotoja on useampia, kuten havainnointi ilman varsinaista osallistumista, osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi ja piilohavainnointi. Toimintatutkimuksessa käytetään näistä havainnointimuodoista yleisimmin osallistuvaa havainnointia. Toimintatutkimuksessa tutkija on tutkimusryhmän aktiivinen ja vuorovaikutuksellinen jäsen, joka mahdollistaa osallistuvan havainnoinnin tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 212; Kananen 2009, 25; Toikko & Rantanen 2009, 143.)

Osallistuva havainnointi mahdollistaa tutkijan oppia omasta käyttäytymisestään tutkimuksessa. Tutkijan on hyvä laatia laajennettu suunnitelma osallistumisestaan tutkimuksessa, jonka

avulla voi seurata tutkimuksessa mukana olevien osallistumista. Tutkija voi huomioida, miten paljon tutkimukseen osallistujat keskittyvät tutkittavaan asiaan, miten paljon tutkimukseen osallistujille kannattaa paljastaa itse tutkimuksesta ja tutkimustuloksista. Myös eettiset epäkohdat tulee ottaa huomioon. Tutkittavan aiheen tuntemuksesta on hyötyä tutkijalle, mitä paremmin tutkija asian tuntee, sitä enemmän aineistoa hän voi saada kerättyä osallistuvalla havainnoinnilla. (Kananen 2009, 68; Marshall & Rossman 2006, 100–101.)

Tutkimuksen aikana havainnointia käytettiin muun muassa yleisen ilmapiirin toteamisessa. Havainnoimalla kohdeorganisaation työntekijöiden mielialaa ja käyttäytymistä prosessikehitystä kohtaan, saatiin helpommin selvitettyä tapa, jolla uusi toimintamalli on jalkautettavissa kohdeorganisaatioon. Tutkija myös kirjoitti tutkimuspäiväkirjaa, jonka avulla oli helpompi mitata kuinka paljon aikaan tutkimuksen ja prosessikehityksen tekemiseen käytettiin.

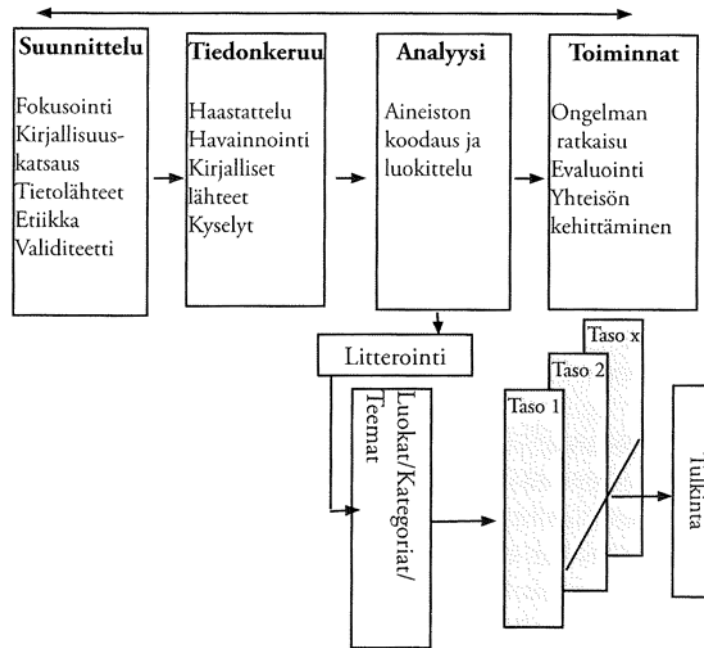
### 3.6 Aineiston analysointi

Toimintatutkimuksessa on usein tarkoitus saada aikaiseksi kestävä muutos, kehitysprosessin seurauksena. Tutkimustulosten julkaisemista on myös syytä juhlia, koska usein ei ole kovin selvää, milloin toimintatutkimus on tullut päätöspisteeseensä. Tutkimus voi kiertää vielä joidenkin tulosten julkaisemisen jälkeenkin uutta toimintakehää. Sykli voi näin ollen olla loputon. (Hayes 2011, 12.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidessa tulee Marshallin ja Rossmanin (2006, 32) mukaan vastata kysymyksiin: ”Miten käsittelen aineistoa?”, ”Käytänkö apuna jotain ohjelmistoa?”, ”Mitä teemoja aineisto sisältää?” ja ”Voisiko kirjallisuudesta olla apua analyysissä?”. Näitä kysymyksiä pohtimalla on hyvä lähteä rakentamaan tutkimuksen aineiston analyysia. Tutkimuksessa on tarkoitus analysoida sitä, onko uudesta ja selkeästä prosessikuvauksesta apua taloushallinnossa. Tämän kehittämistutkimuksen onnistumisen suhteen paras mittari saadaan, kun tehdään seurantaa siitä, kuinka monta kertaa asioita joudutaan kertaamaan ennen kuin uusi toimintaprosessi on sisäistetty. Aineiston analysointi ei keskity laadullisessa tutkimuksessa pelkästään tutkimuksen loppuun, vaan analysointia on tehtävä aina tutkimuksen aloittamisesta lähtien. (Kananen 2009, 18.)

Kerätystä aineistosta tulisi koostaa ymmärrettävä muoto ja löytää selitys ilmiölle, jota tutkitaan. Jorma Kananen (2009, 79) on havainnollistanut analyysin etenemisen eri vaiheiden kautta (Kuvio 4). Analyysi etenee alkaen tutkimuksen suunnitteluvaiheesta, loppuen tulkintaan.





Kuvio 4. Analyysin eteneminen aineistosta tulkinaksi. (Kananen 2009, 29)

Kananen (2009, 79) analysointimallissa tutkimuksen aikana kerätään aineistoa erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä, kuten haastatteluilla, kyselyillä, havainnoinnilla ja käymällä läpi kirjallista lähdemateriaalia. Kun kaikki aineisto on saatu kerätyksi, ne muutetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Tekstimuotoinen aineisto luokitellaan, jaetaan kategorioihin tai teemoihin. Luokittelun jälkeen aineistoa on helpompi jaotella tärkeysjärjestykseen ja löytää niistä tulkinna, eli selitys ilmiölle.

Aineiston analysoinnin tueksi ja muistikirjaksi tutkijan on hyvä ottaa tutkimuspäiväkirja. Tutkimussuunnitelma on hyvä runko tutkimuspäiväkirjalle, koska suunnitelmaan on jo kirjattu tutkimuksen aikataulu. Tutkimuspäiväkirjaan kirjataan ylös päivittäin, mitä tutkimuksen eteen on tehty. Näin menettelemällä tutkimuksen loppuvaiheessa ja tutkimusaineistoa analysoidessa voidaan katsoa, onko tutkijalla jäänyt jokin oleellinen asia huomioimatta. Samaan aikaan nähdään tutkimuksen aikana esille nousseet ongelmat, haastatteluiden jälkeiset ideat ja tunnelmat. Tutkija pystyy hyödyntämään näin ollen myös omaa havainnointiaan ja käyttää tutkimuspäiväkirjaa itsearviointin välineenä. (Gibbs 2007, 26; Kananen 2009, 72.)

Tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti tulee säilyttää myös tulosten analysointivaiheessa. Usein tutkimustulokset ovat julkisia, joten tutkijan tulee huolehtia ettei tutkimustulokset loukkaa kohdeorganisaatiota, tai tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä. Kyselyyn osallistujien nimet voidaan muuttaa, jolloin anonymiteetti säilyy. Kysely voidaan tehdä myös anonyymi-kyselynä, jolloin vastaajan nimeä ei ole näkyvissä missään vaiheessa. (Gibbs 2007, 12–13.)

Tutkimustulosten tulkinta on tärkeä osa tutkimusta. Usein kuvitellaan, että tutkimus on valmis, kun tulokset on analysoitu. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen tuloksia tulisi vielä selitettävä ja tulkittava. Tulosten tulkinnassa pohditaan miten muun muassa aineiston analyysivaiheessa esiin nousseet merkitykset selkiytetään ja pohditaan, miten tutkijan oma käytös ja esimerkiksi kielellinen selkeys tai sen puute vaikuttavat tutkimustuloksiin. On myös mietittävä onko tutkimustilanteessa tullut jotain tulkintaerimielisyyksiä, koska ihmiset eivät havaitse ja tulkitse kaikkia asioita samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)

### 3.7 Tutkimuksen eteneminen

Myyntilaskutusprosessin kehittämisprojektin nykykartoituksen ja siitä johtaneen ohjeistuksen laatimisen jälkeen kohdeorganisaatiossa alettiin suunnitella itse prosessikehitystä. Keväällä 2012 tehtiin prosessikehitystä varten kehityssuunnitelma, jossa pohdittiin miten kehitysprojekti tulee etenemään, pohdittiin mahdollisia kompastuskiviä ja mietittiin projektiryhmän kokoonpanoa. Kevään aikana organisaatiossa tapahtui strategian kehitystä ja muiden prosessimallien käyttöönottoa. Myyntilaskutusprosessin kehittäminen jäi vähemmälle huomiolle, vaikka sitä yritettiin tasaisin väliajoin saada eteenpäin. Projektiryhmän kokoon saaminen osoittautui luultua vaikeammaksi. Kehityssuunnitelmassa projektin arvioitiin valmistuvan elokuun 2012 alkuun mennessä. Alun perin suunniteltu aikataulu ei kuitenkaan pitänyt, joten projekti tarvitsi uudelleenjärjestäytymistä ja suunnittelua. Uusi takaraja myyntilaskutusprosessin valmistumiselle asetettiin maaliskuun 2013 alkuun. Syyskuun 2012 alussa pidettiin ensimmäinen projektipalaveri kohdeorganisaation tiloissa. Projektipalaverissa keskusteltiin, mitä toiveita ja ajatuksia yrityksen johdolla, tekniikalla, sekä myynnillä on uuteen prosessiin liittyen. Projektin eteneminen on hahmoteltuna taulukkoon 2.

	Nykytila	Suunnitelmat	Kokoontumiset	Tutkijan toimenpiteet	Jatkotutkimukset
Syysy 2011	Tapaustutkimus			Kyselytutkimus	
Kevät 2012		Kehittämissuunnitelma	Projektiryhmän koaminen	Ohjeistuksen parantaminen	
Elo-lokakuu 2012			Asetetaan tavoitteet	Tavoitteiden toteuttaminen	
Marras-joulukuu 2012		Kehittämis ehdotukset	Projektin eteneminen	Prosessikuvauksen hahmottelu	
Tammi-Helmikuu 2013			Prosessikuvauksen katselmointi	Kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi	
Maaliskuu 2013		Jatkokehittäminen	Prosessikuvausten esittely	Loppuyhteenveto	Parannusehdotukset

Taulukko 2: Projektin eteneminen kohdeorganisaatiossa

### 3.7.1 Projektin aloitus

Ensimmäiseen projektipalaveriin osallistui yrityksen työntekijöistä laskutuksen edustaja (tutkija), yrityksen toimitusjohtaja, myyntijohtaja ja tuotantopäällikkö. Tutkija oli pyytänyt kyseiset henkilöt mukaan projektiin, koska halusi saada kuulluksi ehdotukset myyntilaskutusprosessin kehittämiseen eri osastoista. Tutkija laati projektipalaveria varten agendan (liite 1), jonka mukaan pyrittiin etenemään palaverissa. Projektiryhmä pohti projektin aikataulua, joka oli jo kertaalleen jouduttu miettimään uusiksi, yrityksen henkilökunnan muista kiireistä johdun. Lopulta päädyttiin siihen, että takaraja kehitysprojektin valmistumiseksi olisi viisainta asettaa maaliskuun 2013 alkuun.

Projektiryhmän yhteiseksi toiveeksi osoittautui laskutuksen seurannan helpottaminen. Tuotantopäällikkö totesi, että yrityksen tarjoamia niin sanottuja bulkkituotteita on helppo ilmoittaa laskutukseen. Bulkkituotteilla yrityksessä tarkoitetaan kuukaudesta toiseen samanlaisina pysyviä palveluita, joiden hintatietoihin ei tule muutoksia esimerkiksi käyttäjämäärän mukaan. Bulkkituotteiksi luokitellaan muun muassa internet-liittymät ja palvelinhotellipalvelut. Vaikeuksia laskutuksen seurantaan aiheuttavat asiakaskohtaisesti räätälöitävät palvelut. Asiakaskohtaisesti räätälöitäviä palveluita yrityksessä ovat muun muassa palvelinylläpitopalvelut. Myös asiakaskohtaisten laskutusten ilmoittamiset ja vastuurajapinnat ovat joidenkin asiakkaiden kohdalla sekavia ja vaikeasti seurattavia. Olemassa olevien ohjeiden vaikealukuisuus tai ohjeistuksen puute vaikeuttavat laskutuksen seuraamista. Ohjeistuksen vaikealukuisuus tai puute aiheuttaa sen, ettei voida olla varmoja siitä, onko tehty työ erikseen laskutettavaa vai sopimukseen kuuluvaa.

Tuotantopäällikkö kertoi asiakastietojen muutoshallinnan olevan vaikeaa. Uusi sopimus ja asiakas on helppo hallita, kun kirjaa tekniikan dokumentointijärjestelmään tarvittavat tiedot. Tilanteessa, jossa uusi tilaus tulee vanhan tilalle, ei ole selkeitä toimintaohjeita siitä, mistä ja miten varmistaa tiedon paikkansa pitävyys.

Projektipalaverissa ehdotettiin ratkaisuvaihtoehtoja, miten laskutuksen seuranta saisi parannettua. Yksi mahdollinen ratkaisu seurannan helpottamiseksi olisi projektimallin tuominen tuotantoon. Projektimallissa jokainen tilaus, joka ei kuulu sopimukseen olisi oma projektinsa. Jokaisella projektilla olisi vastuhenkilö, joka vastaisi projektin etenemisestä. Projekteille laadittaisiin aina aikataulu, jonka mukaan edettäisiin. Tilauksien seuraamisen helpottamiseksi ehdotettiin myös erillisen pelkästään tilauksia sisältävän tikettijonon perustamista. Tilausjonosta pystyisi helpommin seuraamaan, missä vaiheessa tilaus on tuotannossa menossa. Syksyllä 2012 tilaukset lähetettiin samaan tikettijonoon, minne asiakkaat lähettävät omia palvelupyyntöjään. Myyntiosaston ongelmana support-tikettijonon suhteen on, ettei heillä ole oikeutta tarkastella support-tikettijonon tapahtumia. Tilaus-tikettijonosta myyjät näkisivät no-

peasti, missä vaiheessa tuotanto on ja voi näin ollen vastata asiakkaan mahdollisiin kyselyihin. Samalla saataisiin support-tikettijono puhdistettua yrityksen sisältä tulleista, esimerkiksi uusia sopimuksia sisältävistä pyynnöistä. Samalla support-jonon tarkoituksiksi jää asiakkaiden yhteydenotot. Uuden tilaus-tikettijonon perustaminen päätettiin kuitenkin jättää pohdintaan vielä toistaiseksi.

Kohdeorganisaatio myy edustamiensa tuotemerkkien laitteita eteenpäin. Tähän liittyen toimitusjohtaja otti esille toiveen saada selville, kuinka pitkä laitteen kiertokulku sisäänostohetkestä myyntihetkeen on. Tulevaisuutta ajatellen kiertokulun selvittäminen voisi olla tarpeellinen. Laitteen kiertokulun selvittäminen laajentaisi tämän projektin hyvin suureksi, tai näkökulma voisi muuttua prosessikehityksessä toisenlaiseksi. Tämän vuoksi laitteiden kiertokulun selvittäminen ja sen laitteen kiertokulun varmistaminen yrityksessä jätettiin tämän projektin ulkopuolelle.

Myyntijohtajan toiveena olisi jossain vaiheessa tehdä organisaatiolle extranet-palvelu sopimusasiakkaita varten. Extranetistä asiakkaat näkisivät helposti omat palvelunsa. Samalla tehtäisiin yrityksen sisäiseen käyttöön intra, josta yrityksen työntekijät voisivat nähdä asiakkaille myydyt palvelut. Palveluiden yksinkertainen ja selkeä listaaminen toisi kustannustehokkuutta yritykselle lisää, kun tietoa ei tarvitse etsiä monesta paikasta. Kaiken sisäisen ja asiakkaille tuoman hyödyn lisäksi, saataisiin asiakkaille tarjottavasta extranetistä myös markkinointi-hyöty.

### 3.7.2 Jatkoimenpiteet ja laskutusjärjestelmän läpikäynti

Keskustelun päätteeksi pohdittiin jatkotoimenpiteitä. Päädyttiin tekemään kattava asiakas-kohtainen listaus kullekin asiakkaalle myydyistä palveluista. Asiakaskohtaisen palvelulistauksen tekeminen annettiin tuotantopäällikön ja tutkijan tehtäväksi. Listausta tehdessä verrataan samalla asiakaskohtaisesti tuotannon dokumentointijärjestelmässä olevia tietoja laskulla oleviin tietoihin. Toisena jatkotoimenpiteenä päätettiin ohjeistaa tekniikkaa kirjaamaan kaikki tekemänsä toimenpiteet laskutuslistaan, joiden vähänkään epäilee olevan erillislaskutettavaa. Tuotantopäällikkö otti vastuun tekniikan ohjeistamisesta, joka tapahtuisi välittömästi.

Tekniikan raportointiohjeistuksen seurauksena laskutukselle kuukausittain tulevat toimenpidelistaukset tehdyistä töistä kasvoivat jonkin verran. Aiemmin tunti- ja toimenpidekirjauksia sisältänyt lista oli noin kahden sivun mittainen. Ohjeistuksen jälkeen toimenpidekirjauksista koostuva lista kasvoi noin neljäsvuiseksi. Listaan oli kirjattu myös tunteja ja toimenpiteitä, jotka kuuluivat asiakkaan sopimuslaskutuksen piiriin. Tästä ei laskutukselle kuitenkaan haittaa syntynyt, koska parempi saada enemmän tietoa jo heti kehitysprosessin alussa.

Asiakaskohtaista palvelulistausta alettiin rakentaa heti projektipalaveria seuranneella viikolla. Tuotantopäällikkö ja tutkija aloittivat asiakaslistauksen tekemisen 13.9.2012. Viimeinen asiakaslistauspalaveri pidettiin 2.10.2012, jolloin saatiin viimeisetkin täsmäykset tehtyä eri järjestelmien välillä. Asiakaslistauspalaverit olivat kestoltaan noin kaksi-kolme tuntia kerrallaan. Yhteensä asiakaslistauksen tekemiseen meni aikaa noin kymmenen tuntia. Asiakkaiden listauksesta jätettiin näillä kokoontumiskerroilla pois suurimmat asiakkaat, joita oli listauksen tekoaikana 6 kappaletta. Näiden asiakkaiden palvelulistauksen tekeminen siirrettiin vastuumyyjän tehtäväksi. Kuudesta asiakkaasta kahden tiedot saatiinkin melko nopeasti lisättyä listaukseen, kun vastuumyyjät toimittivat oman palvelulistauksensa. Neljän asiakkaan kohdalla listaus puuttuu edelleen. Näiden neljän asiakkaan tiedot on listattuna myyjäkohtaisesti, eikä näitä tietoja lisätä tähän yleiseen asiakaslistaukseen. Myyjät raportoivat itse asiakkaidensa palveluista ja niihin tulevista muutoksista niin tekniikkaa kuin laskutustakin. Asiakaslistauksen ohella pidettiin muistilistaa asioista ja palveluista, jotka piti tarkistaa tiettyjen asiakkaiden kohdalla. Tutkija laati näistä palveluista erillisen listauksen ja toimenpidevaatimukset, jonka toimitti myöhemmin tuotantopäällikölle tehtäväksi tai delegeoitavaksi eteenpäin.

Samaan aikaan toimitusjohtaja alkoi selvittää nykyisen laskutusjärjestelmän joustavuutta ja muuntamismahdollisuuksia. Laskutusjärjestelmästä kutsuttiin keskustelemaan laskutusjärjestelmän toimittajapuolen edustajat. Tämä palaveri järjestettiin 9.10.2012 ja siihen osallistui kohdeorganisaation puolelta toimitusjohtaja, tekninen johtaja, myyntijohtaja ja tutkija, joka edusti laskutusta. Palaverissa käytiin läpi nykyisen laskutusjärjestelmän laajennettavuutta ja yhdistämistä johonkin toiminnanohjausjärjestelmään, sekä kohdeorganisaation tämän hetkisiin järjestelmiin. Selvitys muiden kohdeorganisaation järjestelmien integroitavuudesta laskutusjärjestelmään jäi teknisen johtajan vastuulle. Laskutusjärjestelmän edustajat esittelivät myös toisen heidän toimittaman laskutusohjelmiston, jonka soveltavuudesta kohdeorganisaation käyttöön keskusteltiin. Palaverissa nousi esiin monia ongelmakohtia ja parannusehdotuksia nykyiseen järjestelmään. Tässä vaiheessa kuitenkin päätettiin jättää harkintaan uuden järjestelmän hankkiminen ja pohdittiin, miten saataisiin nykyiset toimintatavat selkeytettyä yrityksessä.

Loppuvuodesta projektissa ei suuremmin muutoksia tai edistysaskeleita otettu. Myyntilaskutuksen prosessikaavion kehittämistä pohdittiin ja asiakaslistausta käytiin läpi monen eri henkilön toimesta. Tässä vaiheessa jo huomattiin, ettei asiakaslistauksen tekeminen ollut huono idea. Asiakaslistauksesta nähtiin nopeasti monia asiakkaita koskevia tietoja, joita olisi joutunut ilman listausta etsimään eri järjestelmistä.

### 3.7.3 Muutoksia organisaatorakenteessa

Vuoden 2013 vaihteessa tapahtui organisaatiossa muutoksia, jotka väistämättä vaikuttivat myös tähän prosessikehitykseen. Tuotantopäällikön siirtyessä myyntipäälliköksi, tuotannon palvelupäälliköksi siirtyi yrityksessä ennen järjestelmäarkkitehtinä toiminut henkilö. Prosessityöryhmään saatiin näin ollen vahvistusta, kun tuotannon palvelupäällikkö pyydettiin mukaan. Tuotannon palvelupäällikkö ajettiin sisään projektiin pitämällä lyhyt palaveri hänen kanssaan. Palaverissa käytiin läpi, mitä projektissa oli ehditty saada syksyn 2012 aikana valmiiksi ja samalla pohdittiin, mitä olisi tärkeää tehdä seuraavaksi. Sisäänajopalaveriin osallistui pelkäämään tutkija ja tuotannon palvelupäällikkö.

Tuotannon palvelupäällikön kanssa käydyssä palaverissa kävi ilmi muutamia ongelmakohtia tuotannon toiminnassa. Viimeisen vuoden aikana tuotannon toimintaa on tehostettu muun muassa selkeyttämällä palvelupyynnöiden toteutusketjua. Kaikki palvelupyynnöt tulisi käytännössä tulla teknisen tuen tai tikettijärjestelmän pyyntöjen kautta. Tekninen tuki hoitaa palvelupyynnöt eteenpäin niin sanottuun second lineen, eli asiantuntijoille sen perusteella, mistä pyynnöstä kulloinkin on kyse. Mikäli ollaan epävarmoja siitä, kuuluuko pyyntö palvelusopimuksen piiriin, kysytään asiaa ensisijaisesti esimieheltä, joka teknisen tuen kohdalla on asiakaspalvelupäällikkö ja muiden tekniikan henkilöiden eli second linen kohdalla tuotannon palvelupäällikkö. Esimiehet, eli joko asiakaspalvelupäällikkö tai tuotannon palvelupäällikkö, selvittävät vastuunmyyjiltä mikä palvelupyynnön kohtalo on. Mikäli palvelu ei kuulu sopimukseen, siitä tehdään erillinen tarjous. Tilanteiden pitäisi teoriassa olla selkeitä, mutta epävarmuus palvelun sisällöstä on joidenkin palvelupyynnöiden kohdalla suuri. Palvelupyynnöitä voi myös tulla suoraan asiantuntijalle, joka saattaa tietämättään alkaa tehdä suurempiakin projekteja ilman, että niistä on erikseen sovittu muun muassa hinnoittelun ja käytettävissä olevan ajan osalta. Vastaavien tilanteiden välttämiseksi on tärkeää olla ohjeistettuna kunkin palvelun sisältö siltä osin, mitä voidaan tehdä ja mikä on erikseen laskutettavaa työtä. Usein ollaan oltu tilanteissa, jossa jonkin palvelupyynnön on luultu kuuluvan palvelun perusmaksun piiriin ja näin ollen on tietämättä tehty ilmaista työtä. On myös helpompaa kontrolloida töiden sujuvuus ja oikea raportointi laskutusta varten, kun on selkeät toimintatavat, joita myös noudatetaan.

### 3.7.4 Kysely henkilökunnalle

Asiakkaiden ryhmittelyn tueksi päätettiin tehdä kysely Yritys Oy:n henkilökunnalle. Kyselyn avulla selvitettiin, millaista tietoa asiakaspalvelutilanteissa asiakkaasta tarvitsee (Liite 2). Kyselyyn otettiin mukaan samoja kysymyksiä kuin syksyllä 2011 tehdyssä kyselyssä. Nämä ovat kyselyn kysymykset 7-11. Kyselyn aluksi tiedusteltiin, milloin vastaaja on aloittanut yrityksen palveluksessa. Tämän kysymyksen taka-ajatuksena oli saada vertailutilanne uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä. Uudet työntekijät on ajettu sisään hieman toisin ja eri henkilöiden

toimesta, kuin pitempään yrityksessä työskennelleet. Kyselylomake laadittiin yhdessä tuotannon palvelupäällikön ja asiakaspäällikön kanssa. Kysely toteutettiin tammi-helmikuun 2013 vaihteessa ja tulokset saatiin analysoitua helmikuun aikana.

Tehdyn kyselyn tutkimustuloksia analysoidessa huomattiin, että nykyisillä toimilla tämän hetkinen myyntilaskutusprosessi saadaan kuvatuksi. Prosessin nykytilan kuvaaminen ei kuitenkaan riitä saamaan suurta muutosta töiden raportointiin. Tämän oivalluksen myötä päädyttiin listaamaan asiakkaat jälleen kerran uusiksi perustuen asiakkaan kuukausittaiseen laskuun ja siinä muuttuviin tietoihin. Asiakaslistaukseen otettiin mukaan muun muassa asiakkaat, joilla on kuukausittain muuttuva käyttäjämäärä jossain palvelussa (esimerkiksi sähköposteissa tai VPN-käyttäjissä), mikrotukiasiakkaat, asiakkaat joille tehdään erilaisia asiantuntija- tai asennustöitä, sekä varmistuspalvelua käyttävät asiakkaat.

### 3.7.5 Laskutuksen prosessikaaviot käyttöön

Kyselyn tulosten analysoinnin päätteeksi laadittiin kaksi erillistä prosessikaaviota (liite 3) laskutuksesta. Uutta tilausta kuvaavassa prosessikaaviossa kuvattiin laskutusprosessi hyvin yksiselitteisesti, jotta saataisiin kaikille selvä kuva siitä, miten tieto etenee yrityksen sisällä. Toisessa laskutuksen prosessikaaviossa on kuvattuna palvelupyynnön eteneminen organisaatiossa. Samaan aikaan yrityksessä tehtiin päivitystä tuotannon, service deskin ja toimituksen prosessikaavioihin, joten itse laskutuksen prosessikaaviossa ei menty liian yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Aiemmin yrityksessä on tehty myös myynnin prosessikaavio, johon viitataan toisessa laskutuksen prosessikaaviossa. Laskutuksen prosessikaavioiden ensimmäiset versiot laati tutkija. Prosessikaaviot lähetettiin kommenttikierrokselle yrityksen sisällä helmikuun lopussa. Teknisen johtajan ja tuotannon palvelupäällikön kanssa pidettiin palaveri 25.2.2013, jossa käytiin tarkemmin läpi nyt laadittuja laskutuksen prosessikaavioita. Palaveri oli kestoiltaan noin tunnin mittainen, jonka aikana saatiin kommentoitua ja analysoitua laskutuksen prosessikaaviot. Tutkija korjasi kommenttien perusteella liitteenä olevat prosessikaaviot nykyiseen muotoon. Tekninen johtaja toivoi prosessikaavioihin erillisiä kommenttikenttiä, joissa selvitettäisiin tarkemmin, mitä kulloisenkin toimenpiteen aikana tehdään. Erilliset kommenttikentät ovat kuitenkin luottamuksellisista syistä poistettu liitteenä olevista prosessikaavioista.

Laskutuksen prosessikaaviot esiteltiin henkilökunnalle yhteisessä aamiaispalaverissa, joka järjestettiin 1.3.2013. Aamiaispalaverissa käytiin läpi myös muut organisaation prosessikaaviot, joiden jatkeeksi laskutuksen prosessikaaviot esiteltiin tutkijan toimesta. Laskutuksen prosessikaavion esittelyllä pyrittiin tiedottamaan kohdeorganisaation henkilökuntaa laskutuksen kuluista ja siitä, miten laskutus on mukana toimenpiteissä. Osaksi prosessikaavioiden mukainen toiminta oli jo käynnissä yrityksessä. Prosessikaavioiden vastaanotto yrityksessä oli melko hyvä, eikä prosessikaavioita ainakaan täysin tyrmätty. Joitain kommentteja esitettiin, mutta

nekin olivat jonkin yksittäisen kohdan tarkennuspyyntöjä, kuten miten service desk voi olla varma jonkin tietyn asiakkaan kohdalla, mitä esimerkiksi mikrotukipalveluun sisältyy.

Yrityksessä aloitti uusi työntekijä 1.3.2013, joka perehdytettiin yrityksen toimintamalleihin prosessikaavioiden avulla. Tutkija haastatteli tuotannon palvelupäällikköä ja uutta työntekijää lyhyesti maaliskuun 2013 alussa. Tutkija pyrki selvittämään yrityksen sisäisestä toiminnasta tietämättömältä henkilöltä, helpottaako prosessikaavioiden kautta esitellyt toimenpiteet ymmärtämään, miten yritys toimii. Tätä tarkoitusta varten juuri aloittanut työntekijä oli sovelias haastattelukohte. Tuotannon palvelupäälliköltä tutkija selvitti mielipidettä siitä, onko prosessikaavioista apua ja minkä verran, kun uutta työntekijää perehdytetään yritykseen. Haastatteluissa esitetyt kysymykset löytyvät liitteenä 4.

Haastatteluiden toteuttamisesta tutkija neuvotteli tuotannon palvelupäällikön kanssa. Tuotannon palvelupäälliköllä ei ollut mitään haastatteluja vastaan, varsinkin kun haastatteluiden tarkoituksena oli saada ensituntumaa laskutusprosessikuvausten toimivuudesta. Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyinä, eikä tarkoituksena ollut tehdä pitkiä syvähaastatteluja. Tilanteet olivat vapaamuotoisempia keskustelutilaisuuksia, jossa ennalta suunnitellut kysymykset käytiin läpi. Lopuksi tutkija antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa kommentteja laskutuksen prosesseista.

### 3.7.6 Prosessikehityksen jatkotoimenpiteet ja seuranta

Laskutuksen prosessit saatiin kehitettyä ja kuvattua aikataulun puitteissa, joten oli mahdollista julkistaa tutkimustulokset ja päättää tutkimus maaliskuun alussa. Laskutuksen prosessikaavioiden rinnalle tehtiin prosessikaavio perinnästä, mutta se jätettiin tämän raportin liitteistä pois luottamuksellisten tietojen vuoksi. Jatkotoimenpiteinä prosesseja tullaan päivittämään tarvittaessa.

Koko kehitysprosessin ajan tutkija piti projektipäiväkirjaa, johon merkittiin, mitä milloinkin on tapahtunut. Myös projektialavereiden muistiot kirjoitettiin puhtaaksi ja lähetettiin projektiin osallistuville tiedoksi. Prosessikehityksen etenemisestä tiedotettiin kohdeorganisaation henkilökuntaa tarvittaessa. Tutkija pyrki koko prosessikehitys-projektin aikana tiedottamaan muun muassa käytävyyden kautta laskutuksen prosessien kehittämistä, jotta niihin osattiin varautua paremmin.



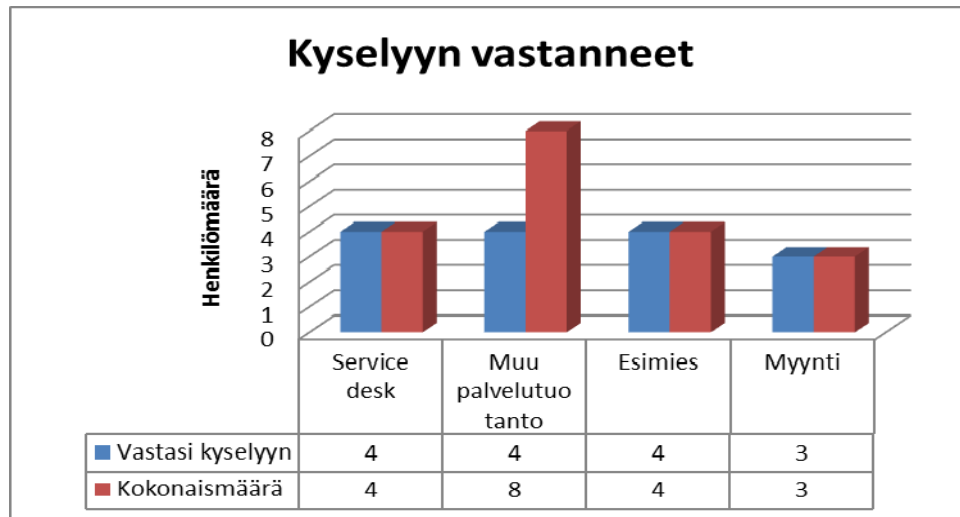
## 4 Tutkimustulokset

Myyntilaskutuksen prosessikehityksellä pyrittiin helpottamaan kohdeorganisaation sisäistä raportointia. Samalla tutkittiin, onko prosessikehityksestä hyötyä toiminnan tehostamisessa. Syksyllä 2011 tehdyn nykytilatutkimuksen jälkeen toimintoja jo ohjeistettiin paremmin. Tuoloin huomattiin, että selkeästä ohjeistuksesta on hyötyä. Samalla saatiin myös selville, että ohjeistuksen tulee olla helposti saatavilla ja luettavissa. Myös säännöllinen muistuttaminen ohjeiden olemassa olosta ja toimintatavoista tulee olla tehtynä, jotta raportointi tehdään oikein. Nykytilakartoituksen jälkeen ohjeistusta päivitettiin säännöllisin väliajoin. Kysely toteutettiin samalla webropol-ohjelmalla, kuin nykytilakartoituskin oli tehty.

### 4.1 Kysely

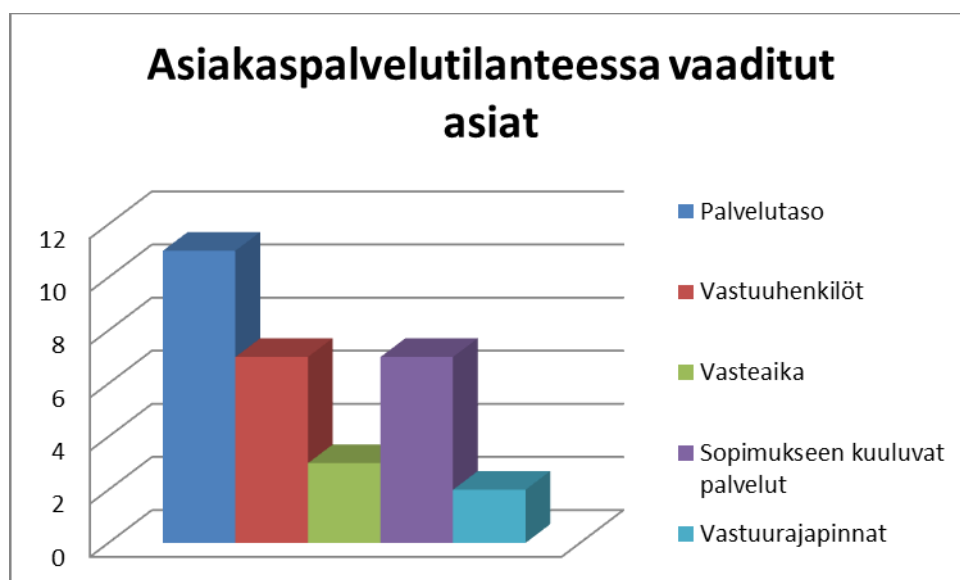
Tammi-helmikuun 2013 vaihteessa lähetettiin kysely sähköpostitse koko kohdeorganisaation henkilökunnalle. Työntekijöitä kohdeorganisaatiossa oli tammi-helmikuun 2013 vaihteessa 20. Kun otetaan huomioon, että tutkija on yksi kyselyn kohderyhmästä, on oikea vastaajamäärä 19 henkilöä. Toimitusjohtaja ei varsinaisesti ole mukana yrityksen myyntilaskutuksessa, mutta hänelle annettiin vapaus vastata kyselyyn, mikäli katsoi sen tarpeelliseksi. Kysely haluttiin tehdä anonyymina, mutta vastaajan työskentelyn aloittamisvuotta ja työtehtäviä vastaavaa toimialuetta yrityksessä kysyttiin.

Työtehtävien vastuualueet jaettiin neljään (4) vaihtoehtoon, jotka olivat: service desk, muu palvelutuotanto, esimies ja myynti. Vastauksien perusteella service deskin kaikki neljä (4) työntekijää vastasivat kyselyyn, samoin myös myynnin kolme (3) työntekijää. Myös yrityksen neljä (4) esimiestä vastasivat kyselyyn. Tutkija olettaa myyntijohtajan kategorisoineen itsensä myynti-ryhmään, joten tässä tutkimuksessa esimiehiksi luokitellaan neljä (4) yrityksen työntekijää. Ainoa ryhmä, joka jäi vajaaksi vastaajien puolelta, oli Muu palvelutuotanto. Muu palvelutuotanto-ryhmään kuuluvista kyselyyn vastasi neljä (4), kun taustatietojen perusteella vastaajia olisi pitänyt olla kahdeksan (8). Ryhmäkohtaiset vastaajamäärät ja ryhmän kokonaismäärä on kuvattuna kuviossa 5. Kokonaisuudessaan vastausprosentiksi tuli 78,95 %. Osa vastaajista jätti vastaamatta joihinkin kysymyksiin, mutta tästä huolimatta vastausprosentti oli oletettua korkeampi.



Kuvio 5: Kyselyyn vastanneet yrityksessä

Kyselyn ensimmäinen varsinainen kysymys koski asioita, jotka vastaajan olisi hyvä tietää asiakkaasta asiakaspalvelutilanteessa. Tarkasteltaessa vastauksia yhtenä ryhmänä nousee esille selkeästi asiakkaan palvelutaso, vastuurajapinnat sekä mitä asiakkaan kanssa tehtyyn sopimukseen kuuluu ja mikä on erikseen laskutettavaa työtä. Kuviossa 6 on havainnollistettu pylväsdigrammin avulla useimmissa vastauksissa mainitut asiat, joita vastaava kokee tarvitsevana asiakaspalvelutilanteessa. Kysymyksen vastaukset yhtenäisenä ryhmänä tarkasteltuna eivät tutkijaa yllättäneet, koska vastaavista asioista oli jo aiemmin keskusteltu yrityksen sisällä eri henkilöiden kanssa.



Kuvio 6: Asiakaspalvelutilanteessa vaaditut asiat

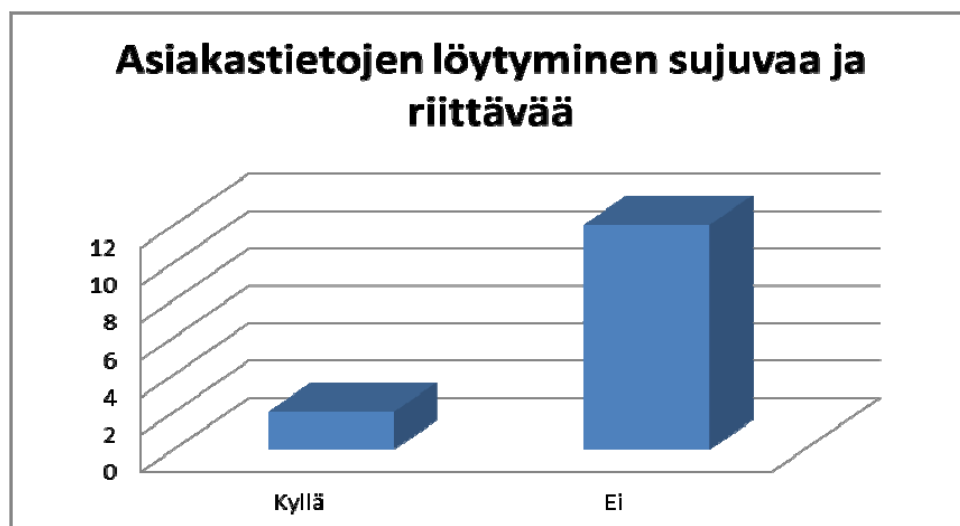
Myyntin vastuualueeseen ilmoittaneet vastaajat nostivat odotetusti oleelliseksi tiedoksi asiakkaan sopimuksen tuntemisen. Tämä on heidän kannaltaan oleellinen tieto, koska useimmi-

ten myyntihenkilöstön ja asiakkaan välinen kommunikointi koskee juuri hintatietoja tai sopimukseen liittyviä asioita. Myyntiasemassa vastanneille tuotantoprosessin kulku ja sen hetkinen status koettiin tärkeäksi tiedoksi. Tietoa kaivattiin myös mahdollisista ongelmatilanteista, joista ei välttämättä ole informoitu kaikkia prosessissa mukana olevia.

Esimiehenä vastanneet mainitsivat osittain yhteneväisiä tietoja myyntiasemassa vastanneiden kanssa, mutta mainitsivat erikseen myös laskutusperusteet ja onko tilatusta tuotteesta laskutuslupa, vai tarvitaanko erillinen tarjous. Tämän kysymyksen vastauksissa korostuu esimiehen tarve tuntea asiakkaan sopimus, jotta hän voisi resursoida asiakkaalle tarvittavat henkilöt projektiin.

Service deskin työntekijät olivat vastanneet kysymykseen yllättävän samankaltaiseksi, siitä huolimatta että kaksi työntekijöistä aloitti työskentelyn yrityksessä marraskuussa 2012. Service deskin työntekijät nostivat esille asiakkaan tilausoikeudellisten henkilöiden tietämyksen. Tämän voi päätellä johtavan juurensa siitä, että varsinkin isommat asiakkaat rajoittavat yrityksessään henkilöiden määrää, jotka voivat uusia tilauksia tehdä. Muuhun palvelutuotantoon kuuluvat vastaajat olivat samoilla linjoilla service deskin vastaajien kanssa, eivätkä näin ollen eronneet oleellisesti vastauksissaan muista.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin onko tarvittavien asiakastietojen löytyminen sujuvaa ja riittävää. Ainoastaan kaksi vastaajaa koki löytävänsä tarvittavat tiedot nopeasti käytössään olevasta dokumentointijärjestelmästä. Vastausten jakaantuminen vastaajien kesken on havainnollistettuna kuviossa 7.



Kuvio 7: Asiakastietojen löytyminen sujuvaa ja riittävää

Vastaajat, jotka kokivat tarvittavien tietojen löytymisen olevan sujuvaa ja riittävää, kertoivat tekniikan dokumentointijärjestelmän olevan melko ajan tasalla. Tämän kerrottiin auttavan asiakastietojen löytymistä. Myönteisen vastauksen perusteluina mainittiin toivomus sopimusten päivittämisestä kaikkien saatavilla olevaan järjestelmään, jolloin asiakastiedot olisivat vielä paremmin saatavilla.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa oli huomioita herättävä seikka, että myynti asemassa vastanneet eivät kokeneet asiakastietojen löytymisen olevan sujuvaa ja riittävää. Myyntiasemassa vastanneet vastaajat kokivat, että asiakkaista on tietoa liian monessa järjestelmässä ja saatavilla oleva tieto on kaiken lisäksi hajanaista. Myyntiasemassa vastanneet kokivat myös, että tuotannossa olevat palvelut voivat olla erilaisia kuin sopimuksessa tai laskulla oleva palvelu.

Esimiehen asemassa toimivista vastaajista osa moitti sopimusten vaikeaselkoisuutta ja saavutettavuutta. Tutkimusta tehtäessä kaikilla esimiehillä ei ollut pääsyä asiakaskohtaisiin sopimuksiin. Tähän on kuitenkin tullut muutos tutkimuksen edetessä. Dokumentointijärjestelmästä puuttui osa oleellisista asiakastiedoista, joka vaikeutti paikkansapitävien asiakastietojen löytymistä. Service deskin ja muun palvelutuotannon vastauksista ilmeni, että asiakastietoja on liian monessa järjestelmässä sekaisin, eikä voi aina olla varma siitä, mikä on uusinta tietoa.

Kysymykseen: "Mikä olisi mielestäsi hyvä tapa listata asiakkaalle myydyt palvelut asiakaspalvelutilannetta silmällä pitäen?" saatiin miltei jokaiselta vastaajalta vastaukseksi yksi kattava järjestelmä. Vastaajan asemalla yrityksessä ei ollut merkitystä vastauksen sisältöön liittyen. Kattavan järjestelmän toivottiin olevan visuaalisesti selkeä, tiedollisesti kattava ja hakutoimintoja tukeva. Nykyisten toimintatapojen moitteita löytyi muun muassa Excel-listojen määrässä. Näitä ei toivottu ainakaan syntyvän lisää täytettäväksi. Myös yksittäisten palveluiden, kuten mikrotukipalvelun, selkeämpää listausta asiakaskohtaisesti toivottiin. Myyntiasemassa toimivat henkilöt vastasivat yksimielisesti palvelulistauksen olevan paras tapa asiakkaan palveluiden listaamisessa.

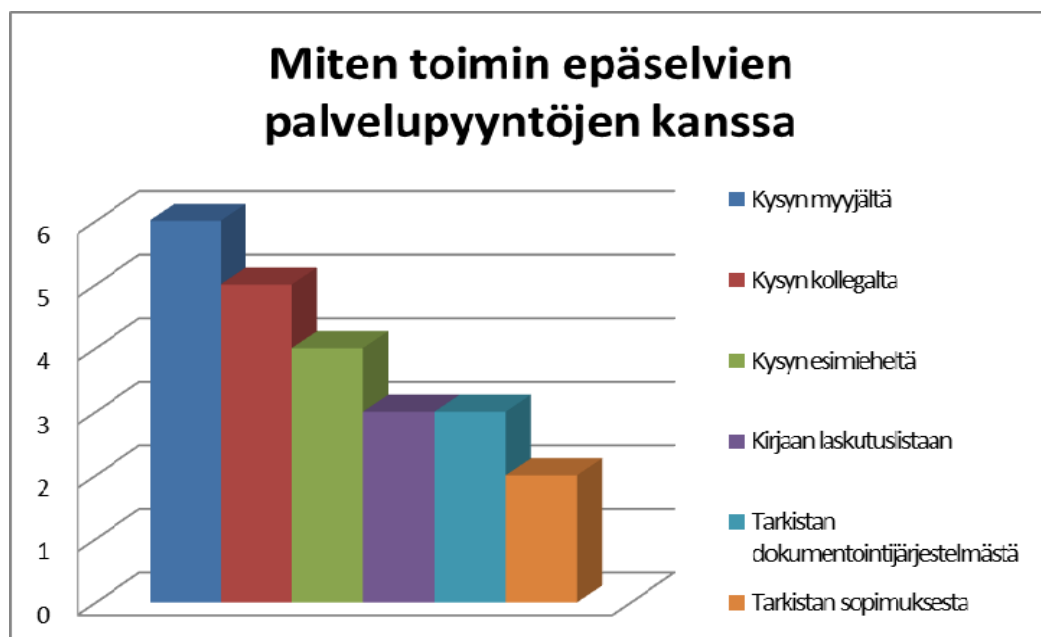
Seuraavaksi tiedusteltiin miten vastaaja erottaa sopimukseen kuuluvat palvelupyynnöt erikseen laskutettavista palvelupyynnöistä. Myyntiasemassa vastaavat vastasivat keskenään hiekan eritavoin, mikä osaltaan yllätti. Kolmesta myynnin vastaajasta yksi kertoi erottavansa palvelupyynnöt mutu-tuntumalla, kun taas kaksi muuta vastasivat katsovansa sopimuksesta tai palvelulistauksesta.

Service deskin asemassa vastanneet luottivat siihen, miten heille on ohjeistettu toimia palvelupyynnöiden kohdalla. Puolet service deskin vastaajista kertoi kysyvänsä kollegoiltaan, kuu-

luuko palvelupyynnön sopimukseen kyseisen asiakkaan kohdalla vai onko se erillislaskutettavaa. Muun palvelutuotannon vastaajat kertoivat joko kysyvänsä esimieheltään tai myyjältä aina tapauskohtaisesti. Osan palvelupyynnöistä kerrottiin tietävän vanhasta kokemuksesta, mutta osan kohdalla on vaikeampaa erottaa, kuuluuko pyyntö sopimukseen vai ei. Rajanvetojen normaalin ylläpitotyön ja muutostöiden välillä kerrottiin olevan ongelmallista.

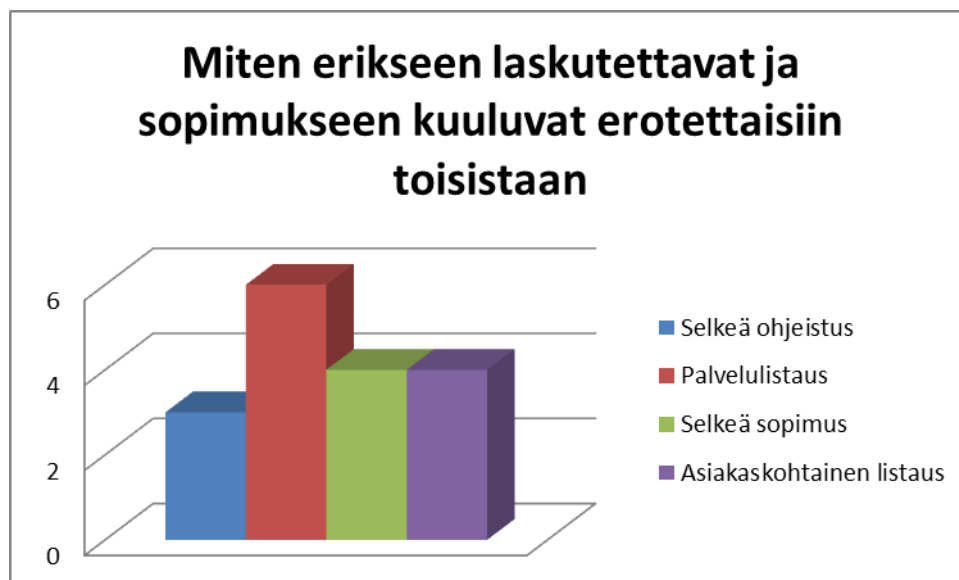
Kysyttäessä: ”Onko sinulle tullut vastaan tilanteita, joissa et tiedä kuuluuko palvelupyynnön sopimukseen?”, vain yksi vastaajista vastasi ei. Vastaajan toimialueen ollessa myynti, on oletettavaa, ettei vastaavia tilanteita ole tullut vastaan. Jatkokysymyksenä kysymykseen oli, miten vastaaja toimi tilanteessa. Kuusi vastaajaa kertoi kysyvänsä vastaavassa tilanteesta neuvoa myyjältä, viisi kysyi neuvoa kollegalta ja neljä kertoi kääntyvänsä esimiehensä puoleen. Kolme vastaajaa kertoi etsivänsä itse tietoa yrityksen sisäisestä dokumentointijärjestelmästä tai sähköposteista. Kaksi vastaajaa kertoi tarkistavansa palvelupyynnön sopimukselta.

Tässä kysymyksessä vastaukset eivät eronneet työskentelyaseman perusteella juuri lainkaan. Myyntiaseman henkilöt kertoivat ensisijaisesti etsivän tietoa sopimuksesta, tai keskustelemalla muiden vastuuhenkilöiden kanssa asiasta. Epäselvässä tilanteessa palvelupyynnön toteutus myös saatettiin kirjata laskutukselle tulevaan kuukausilistaan, jolloin ei itse tarvinnut päättää tai tietää tulisiko työstä laskuttaa erikseen. Näin ollen tieto palvelupyynnön toteutuksesta kuitenkin päätyisi laskutuksen tietoon asti. Vastausten jakaantuminen eri toimintojen välillä on kuvattuna kuviossa 8.



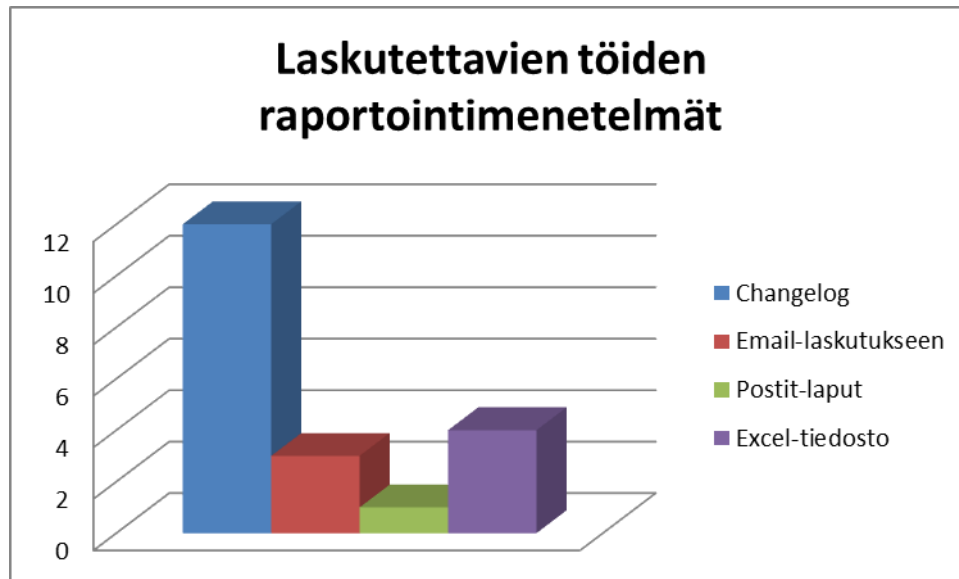
Kuvio 8: Miten toimin epäselvien palvelupyynnöiden kanssa

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, mikä heitä auttaisi erottamaan erikseen laskutettavan ja sopimukseen kuuluvan työn. Kaikkia vastauksia yhtenä ryhmänä tarkasteltaessa tuli esille, että selkeä ohjeistus, asiakaskohtainen palvelulistaus, sekä yhteneväiset palvelukuvaukset eri asiakkaiden välillä helpottavat erottamaan sopimukseen kuuluvan ja erikseen laskutettavan työn toisistaan. Järjestelmässä olevien tietojen paikkansa pitävyyden varmistamiseksi tulisi vastuu tietojen päivittämisestä antaa selkeästi jonkun vastuulle. Vastaajat toivoivat myös tarkennuksia yrityksen sisäiseen dokumentointijärjestelmään, sekä laaja-alaista listaa mahdollisimman kattavasti palveluista, jotka tulisi laskuttaa erikseen. Mikrotukiasiakkaiden kohdalla toivottiin asiakaskohtaista listaa siitä, mitä kullakin asiakkaalla kuuluu sopimukseen ja mikä on erikseen laskutettavaa. Tärkeimmiksi asioiksi ja useimmissa vastauksissa ilmi tulleet asiat on kuvattu kuvioon 9.



Kuvio 9: Miten erikseen laskutettavat ja sopimukseen kuuluvat erotettaisiin toisistaan

Seuraavaksi kysyttiin miten vastaaja raportoi laskutettavan työn laskutukseen. Vastaajista kaksitoista (12) vastasi kirjaavansa tekemänsä työt changelogiin, josta laskutukselle tulee kuukausittain automaattisesti toimenpidelistaus sähköpostilla. Muutama vastaaja kertoi ilmoittavansa työt suoraan laskutuksen sähköpostiosoitteeseen ja löytyi joukosta vielä yksi post-it lappujen käyttäjäkin. Erilaiset Excelit sekä projekti- ja asiakaskohtainen tuntikirjanpito olivat joidenkin vastaajien kohdalla tapa ilmoittaa työt laskutukseen. Kaaviossa 10 on eriteltynä raportointimenetelmät, joilla työt ilmoitetaan laskutukseen. Huomioitavaa oli, että verrattuna aiempaan, syksyllä 2011 tehtyyn tutkimukseen tehtyjen töiden ilmoittaminen laskutukseen on yhtenäistynyt. Edellisen tutkimuksen perusteella vastaajat olivat epätietoisia siitä, minne työt tulisi raportoida. Tämän jälkeen parannusta toimenpiteisiin on selkeästi saatu aikaiseksi, koska nyt kaikki raportointi laskutukselle menee käytännössä yhden järjestelmän kautta.



Kuvio 10: Laskutettavien töiden raportointimenetelmät

Kysymys: "Onko laskutettavan työn raportointi mielestäsi selkeää?" jakoi vastaajat kahtia. Puolet vastaajista kertoi raportoinnin olevan selkeää ja puolet taas eivät kokeneet raportointia selkeäksi. Vastaajat, joiden mielestä raportointi on selkeää, kertoivat, että raportoinnin teki selkeäksi tieto siitä, minne työt pitää raportoida. Raportoinnin selkeyttä perusteltiin myös toteamalla, että jos ei tiedä minne pitää raportoida, kirjaa työt joka tapauksessa changelogiin ja ilmoittaa laskutukseen, jolloin tieto tehdystä työstä saavuttaa laskutusosaston. Joskus raportointi saattaa unohtua, jos palvelupyyntö on tullut tikettijärjestelmän kautta ja vaikuttaa yksinkertaiselta toimenpiteeltä.

Raportoinnin vaikeaksi kokevat perustelivat vastaustaan epäselvyydellä siitä, mitä töitä pitää raportoida laskutukselle ja mitä ei. Yksi vastaajista kritisoi palautekanavan puuttumista. Vastaaja kertoi, ettei koe tietävänsä, onko raportointi ollut aiheellista vai ei, kun ei saa mitään palautetta raportoinnistaan. Myös raportointivaihtoehtojen runsaus koettiin raportoinnin selkeyttä heikentäväksi ominaisuudeksi. Haluttiin selkeästi yksi järjestelmä, tai metodi, miten raportointi tehdään. Yksi vastaaja oli kertonut tekevänsä muistilistan, jotta tietää mitä pitää raportoida. Raportoinneissa pitäisi myös erottaa projektit ja erilliset muutospyynnöt, jotta nämä osaisi raportoida oikeaan paikkaan.

Seuraava kysymys koski ohjeistusta ja sitä, onko vastaaja mielestään saanut riittävästi ohjeistusta laskutettavan työn raportoinnista. Yhdeksän vastaajaa neljästätoista koki saaneensa riittävästi ohjeistusta laskutettavien töiden raportoinnista. Loput viisi kysymykseen vastannutta ei kokenut saaneensa riittävästi ohjeistusta laskutukselle raportoinnista. Osa vastaajista perusteli tämän kysymyksen vastauksen viimeisen kysymyksen avoimessa palautteessa. Eräs vastaajista perusteli vastauksensa kertomalla, että tietää miten toimia asiakkaiden kohdalla,

joiden kanssa on itse tekemisissä. Vastaaja myös kertoi, että jos ei tiedä, voi aina kysyä kollegoilta tai myyjältä. Ei - vastauksen perusteluna oli mainittu seuraavaa:

*”Raportointi laskutukselle on kyllä ohjeistettu, mutta ei sitä, mistä raportoitava tieto tulee.”*

Viimeisenä kysymyksenä annettiin vastaajalle mahdollisuus antaa avointa palautetta ja kehittämisideoita projektiin liittyen. Avoimena palautteena ja kehittämisideoina toivottiin, ettei enää tulisi uusia irrallisia järjestelmiä. Mahdollisesti tulevan uuden raportointijärjestelmän olisi hyvä olla integroituna johonkin nykyiseen käytössä olevaan järjestelmään. Prosessien dokumentointia ja tuloksien levitystä toivottiin, sekä yhteismitallista laskutusraportointia. Turhautuminen Excel-taulukoihin ja erilaisiin tunti- ja tilistauksiin tuotiin esiin ja toivomuksena olikin kaiken tiedon keskittäminen yhteen paikkaan. Avoimessa palautteessa ehdotettiin myös ERP-järjestelmän kehittämistä, jossa olisi mukana sopimustiedot esimerkiksi palvelulistauksena. Toimitusprosessin ja laskutuksen yhdistäminen oli toiveena useammassa vastauksessa.

Yksi vastaajista ehdotti seuraavanlaista toimintamallia:

*”Tilaus tehdään, syötetään tarvittavat tiedot toimitusjärjestelmään ja tilaus tietoineen viedään eteenpäin tuotannolle. Tilaaja & laskutus pystyy seuraamaan missä mennään ja kun palvelurivi on toimitettu, saadaan tieto samantien sekä laskutukselle että tilaajalle. Näin ollen rivejä ei tipu pois, eikä tilaus jää ilmoittamatta laskutukselle.”*

#### 4.2 Haastattelut

Tuotannon palvelupäällikölle tehdyssä haastattelussa kysyttiin aluksi, mikä oli uuden työntekijän perehdytyksessä ensisijainen hyöty laskutuksen prosessikaaviosta. Tuotannon palvelupäällikkö kertoi, että prosessikaavio selkeytti hänelle itselleen laskutusprosessin kulkua. Laskutusprosessikaavio myös auttoi perehdytyksessä, kun pystyi näyttämään paperilla, miten tieto kulkee. Pystyi myös luottamaan siihen, että osasi kertoa oikean toimintatavan, kun oli prosessikaavio, jonka pohjalta ohjeisti. Toisena kysymyksenä tiedusteltiin, uskoiko tuotannon palvelupäällikkö säästäneensä aikaa laskutuksen prosessikaavion avulla. Tuotannon palvelupäällikkö totesi aikaa säästyneen, kun ei tarvinnut alkaa itse keksiä toimenpiteen kulkua, vaan oli valmis malli, jonka pohjalta selittää.

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin mahdollisia heikkouksia, joita oli huomattu laskutuksen prosessikaaviossa. Joidenkin prosessin kohtien tarpeellisuus mietitytti, näistä esimerkkinä uusi tilaus-laskutusprosessin kohta, jossa toimitusprosessin kuittaus ohjautuu myyntiin, joka antaa hintatiedot. Periaatteessahan myynti ilmoittaa hintatiedot jo tuotantoon lähetetyn tilaus-tiketin mukana. Tässä vaiheessa on muutoin vaikea sanoa muita heikkouksia. Tuotannon pal-



velupäällikkö totesi, että on ehkä vielä liian läheisesti ollut mukana laskutusprosessin kehittämisessä. Tämä voi aiheuttaa jonkin asteista sokeutta virheille, kun ei osaa katsoa laskutusprosessikaavioita ulkopuolisen silmin. Lopuksi tuotannon palvelupäällikkö sai antaa muuta palautetta prosesseihin liittyen.

Muuna palautteena palvelupäällikkö totesi seuraavaa:

*”Nyt tehtyjen prosessikaavioiden myötä pystytään edelleen kehittämään tuotannon ja laskituksen välistä yhteistyötä. Paljon on jo kehitystä tullut, mutta aina on tarpeen uskaltaa kehittää lisää.”*

Uudelle työntekijälle tehdyssä haastattelussa kysyttiin aluksi, helpottivatko laskituksen prosessikaaviot hahmottamaan toimintatapoja töiden raportoinnissa. Uusi työntekijä vastasi, että prosessikaaviot helpottivat hahmottamaan toimintatapoja. Hänen mielestään prosessikaavioissa oli selkeästi kerrottu miten tulee toimia uuden tilauksen kohdalla ja miten tuntityönkohdalla. Prosessikaavioista myös selvisi, että tuotannon on osattava erottaa erillislaskutettava työ ja ilmoittaa siitä tarvittaessa laskutukselle. Laskituksen on myös mahdollista saada erilliset tuntitiedot laskutukselta. Seuraavaksi tiedusteltiin selvisikö prosessikaavioista tarvittavat tiedot, joita uusi työntekijä uskoi tarvitsevansa tietää, kun raportoi töitä laskutukselle. Vastaja kertoi prosessikaavioista saavansa tarpeeksi tietoa siitä, mitä hänen tarvitsee tietää laskutusprosessista. Uuden työntekijän mielestä on selkeää, että laskituksen ja myynnin on oltava ajan tasalla työstä, mitä tuotanto on tehnyt. Haastattelun kaksi viimeistä kysymystä olivat samat kuin tuotannon palvelupäällikölle tehdyssä haastattelussa. Uusi työntekijä ei osannut sanoa, oliko prosessikaavioissa heikkouksia. Hän kuitenkin kertoi, ettei ollut ihan varma kuuluuko erillislaskutettavan sopimuksen tarkistaminen palvelupäällikölle, vai asian tuntijalle. Muuna palautteena uusi työntekijä kiitti tutkijaa selkeästä laskituksen prosessikaavioiden esittelystä 1.3.2013 järjestetyssä aamiaispalaverissa.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia myyntilaskutusprosessin kehittämistä, vaatimuksia ja onko selkeästä prosessikuvauksesta hyötyä yrityksen sisäisen toiminnan tehostamisessa. Prosessikehitystä varten perustettiin projektiryhmä, jonka tehtävänä oli rakentaa myyntilaskutukselle raportointia helpottava prosessimalli.

Projektiryhmän alkuperäinen aikataulu meni uusiksi. Projektin piti valmistua jo elokuun 2012 alkuun mennessä, mutta projektiryhmän henkilöiden vaihtuminen ja yrityksen muiden sisäisten töiden vaikutuksesta projektille jouduttiin tekemään uusi aikataulu. Uudestaan tehdyssä aikataulussa pysyttiin. Prosessimallit valmistuivat helmikuun loppuun mennessä, aivan kuten syyskuun 2012 aloituspalaverissa oli suunniteltukin. Projektin jako osiin ja keskittyminen pel-

kästään myyntilaskutuksenprosessikuvauksen tekemiseen auttoi saamaan tutkimuksen kasaan annetussa aikataulussa.

Yrityksessä tapahtui vuoden 2012 aikana jonkin verran muutoksia niin organisaation henkilökunnan määrässä kuin organisaation rakenteessakin. Tekninen tuki erotettiin kokonaan omaksi yksikökseen, esimiehenään asiakaspalvelupäällikkö. Muutos ei kuitenkaan heti näkynyt yrityksen arkipäivässä. Pidemmän päälle huomattiin, että noudattamalla teknisen tuen prosessimallia, alkoivat asiat sujua paljon paremmin. Vuoden 2013 alussa tapahtunut tuotantopäällikön siirtyminen myyntipäälliköksi aiheutti hieman muutoksia tekniikan puolella. Asioiden muuttamisesta kyllä tiedotettiin hyvissä ajoin, mutta vanhojen toimintatapojen muutos ei ollut niin nopea toimenpide, kuin olisi voinut kuvitella. Tuotantopäällikön sijalle tulleen tuotannon palvelupäällikön ja asiakaspalvelupäällikön oma toiminta ja prosessimallien noudattaminen edesauttoivat uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Jo heti alkuvuodesta saattoi huomata, että muutoksia tapahtui, kun prosessimallien mukaisesta toiminnasta alkoi pitää muutkin kiinni. Toimintaan tuli selvästi jokin järkevä toimintamalli. Enää ei voitu vedota siihen, ettei ole ohjeita tai ei tiedetä keneltä kysyä neuvoa.

Asiakkaiden ryhmittely osoittautui melko suureksi projektiksi ottaen huomioon, että Yritys Oy:lla oli määrällisesti asiakkaita tutkimuksenteko hetkellä 130 kappaletta. Erilaisten palveluiden ryhmittelytapa ja palveluiden luokitteluun kehiteltiin monta erilaista tapaa. Syksyllä 2012 tehty kaikkien asiakkaiden listaus auttoi jo paljon tuotannon toimintoja. Isosta listauksesta pystyi nopeasti suodattamaan asiakkaat, joille esimerkiksi mikrotukipalvelu oli myyty. Tämä helpotti taas asiakaspalvelupäällikön töitä, kun hän pystyi koordinoimaan omaa tiimiään ja ohjeistamaan miten toimia palvelupyynnön saapuessa. Jotkin asiakkaat jäivät edelleen selvitystilaan palveluidensa osalta tämän tutkimuksen julkistamisen aikana. Näiden asiakkaiden tiedot olivat joko vastuumyyjän hallussa tai palvelusopimus oli juuri uusittu, jolloin uusia tietoja ei vielä ehditty päivittämään tehtyyn asiakaslistaukseen.

Henkilöiden vaihdoksella oli suuri vaikutus asioiden etenemiseen. Alun perin oli ideana, että mikäli projektiryhmän henkilöt vaikuttavat kiireisiltä voidaan projektihenkilöitä vaihtaa. Näin tapahtui osittain organisaatiomuutoksen myötä. Uusien kehitysideoiden ja prosessien rakentamisen ansiosta moni asia vaikuttaa toimivan paljon paremmin kohdeorganisaation sisällä nykyään.

Tutkimuksen aikana havainnoinnilla sai jonkin verran kerättyä tietoa siitä, mihin suuntaan raportointia ja prosesseja olisi hyvä kehittää. Huomio kiinnittyi erityisesti vertailuun uusien ja vanhojen työntekijöiden kesken. Voidaan olettaa, että uusien työntekijöiden edellinen työpaikka on ollut erilainen muun muassa sisäisen raportoinnin tai epäselvien tilanteiden selvittämisen suhteen. Tutkijalle jäi mielikuva, että tästä vastakkain asettelusta uusien ja vanho-

jen työntekijöiden kesken voidaan saada aikaiseksi toimiva kokonaisuus, kun keksitään miten myös vanhat työntekijät voisivat oppia uusilta, eikä vain päinvastoin. Usein uusien henkilöiden palkkaus yritykseen ei paljoo muuta yrityksen toimintaa. Tässä kohtaa voitaisiin todeta, että onnistunut rekrytointi voi työntää yrityksen sisäisesti kohti parempaa ymmärrystä ja toimintatapaa. Havainnoimalla sai myös jo ennalta tietoon, kuka organisaation henkilökunnasta mahdollisesti tulisi vastustamaan muutosta, tai ainakin osoittaisi jollain tasolla muusta henkilökunnasta eriävän mielipiteen prosessiin. Vastakkain asettelusta on toki aina hyötyä, joten muista eriävät mielipiteet ovat tärkeitä jatkossa kehityksen kannalta.

### 5.1 Tutkimuskysymykseen vastaaminen ja tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli, miten taloushallinnon myyntilaskutusprosessia kehitetään ja miten kehittämisprosessin tulos tehostaa yrityksen toimintaa. Taloushallinnon myyntilaskutusprosessin kehittäminen onnistui projektiryhmän uudelleen järjestäytymisen jälkeen. Alun perin mietitty projektiryhmä ei pysynyt täysin samanlaisena koko projektin ajan ja aikatauluakin jouduttiin miettimään uudestaan. Kehittämisprosessin tuloksena tehdyt laskutuksen prosessikaaviot auttavat näkemään selkeästi, miten tieto kulkee yrityksessä. Prosessi kuvattiin alkamaan asiakkaan yhteyden otosta, jonka jälkeen kuvattiin miten tieto kulkee yrityksen sisällä, mitä aliprosesseja siihen liittyy ja missä vaiheessa asiakas saa kuittauksen yhteydenottoonsa. Tässä tapauksessa kuittaus menee laskun muodossa. Toinen laskutuksen prosessikaavio mallinsi uuden palvelupyynnön kulkua yrityksen sisällä, sekä mitä vaiheita siihen kuuluu, ennen kuin palvelupyynnöstä tulee kuittaus laskutukselle. Laskutuksen on prosessikaavioiden rakentamisen jälkeen helpompi saada tietoa laskutettavista töistä, kun selkeästi nähdään keneltä tiedon pitäisi tulla. Ylimääräiseen selvitystyöhön ei laskutuspuolelta mene enää niin paljon aikaa, kuin ennen prosessikehitystä. Tutkimuksen onnistumisen analysointiyksikkönä pidettiin laskutukseen ja tehtyjen töiden selvitykseen kuluvaa aikaa, joten prosessin myötä on saatu selkeä hyöty ajallisesti ja voidaan todeta tutkimuksen tuottaneen toivottua tulosta.

Tutkimustuloksissa yllättävintä oli, ettei myyntihenkilöstö ole välttämättä täysin selvillä siitä, mitä asiakkaan sopimukseen kuuluu. Tämä asia on huolestuttava osaksi sen vuoksi, että jos myyjä ei tiedä mitä on myynyt, miten tuotanto voi hoitaa asiakkaan tarpeita? Ja kuka on se, joka tietää mitä asiakkaalle on myyty. Tutkimuksesta nousi myös selkeästi esille toive saada asiakaskohtaiset palvelulistaukset. Tämä auttaisi tuotantoa toimimaan sovitussa palvelutasossa ja näin ollen helpottaisi töiden raportointia laskutukseen. Selkeän yhtenäisen järjestelmän puute myynnin, tuotannon ja laskutuksen välillä taas aiheuttaa ongelmia, kun ei voida olla täysin vakuuttuneita siitä, onko tehty työ päätynyt asiakkaan laskulle asti.

Tutkimustuloksien vertaaminen syksyllä 2011 tehtyyn nykytilakartoitukseen osoittaa, että ohjeistuksen tekeminen ja raportointien keskittäminen tiettyihin toimintatapoihin on helpottanut yrityksen toimintaa. Tehtävien töiden raportointi koettiin hieman selkeämmäksi kuin aiemmin, vaikka edelleen selkeämpiä ohjeita kaivattaisiin. Tutkimustuloksissa mainittiin myös, että vaikka tiedetään minne pitäisi raportoida, puuttuu vielä tarkempi tieto siitä, mitä pitää raportoida ja mistä sen voi tarkistaa. Tähän tulisi vielä panostaa ja selvittää, mistä kunkin asiakkaan kohdalla voi tarkistaa mitä tulee raportoida erikseen.

Laskutuksen prosessikaavioiden julkaisemisen jälkeen tehdyt haastattelut osoittivat, että prosessikaavioista on hyötyä laskutusprosessin hahmottamisessa. Nyt kaikilla yrityksen työntekijöillä on sama tieto laskutusprosessin kulusta, joten virheet ja puutteet laskutustietojen raportoinnissa saadaan minimoitua. Uuden työntekijän haastattelulla saatiin vahvistus sille, että laskutuksen prosessikaavioissa on osattu kuvata prosessin eteneminen selkeästi.

## 5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 141) painottavat, että tutkimusraportin on sisällettävä riittävän kattavasti tietoa siitä, miten tutkimus on tehty. Tuomi ja Sarajärvi myös huomauttavat, että:

*”Tutkimusraportin on tarkoitus olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista.”*

Hirsjärven ym. (2009, 231–233) mukaan tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli käytännössä sitä, voisiko joku toinen tutkija saada vastaavat tulokset toimimalla samoin, kuin tässä tutkimuksessa on menetelty. Reliabiliteetin todentamista varten on kehitetty tilastollisia menettelytapoja, joita voi hyödyntää kvantitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteettia todentaessa. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin eli luotettavuuden ja validiteetin eli pätevyyden toteaminen voi olla haasteellisempää kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta saadaan selitettyä kertomalla mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen kaikki vaiheet ja esimerkiksi haastattelun toteuttamispaikka ja siihen käytetty aika. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Tutkimuksen toistettavuus täsmälleen samanlaisena voi olla haasteellista. Olosuhteet ja henkilöiden keskinäinen kommunikointi voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Toinen tutkija voi saada samoilla kysymyksillä jopa täysin erilaiset vastaukset tehdystä kyselystä. Tutkimuksen kaikki vaiheet on pyritty kertomaan ja selvittämään aikataulu projektin tapahtumille. Tarkkoja aikoja projektin vaiheiden toteuttamisesta on vaikea sanoa, joten tässä kohdin reliabiliteetti on hieman heikompi. Suurpiirteinen aikataulu on kuitenkin tiedossa. Osaksi tutkija teki kehitystyötä oman työnsä kautta, jolloin toimenpiteitä on saattanut jäädä kirjaamatta ylös.

Coghlan ja Brannick (2009, 54–55) nostavat esille hyvät ja huonot puolet toimintatutkimuksen tekemisessä omalla työpaikalla. Heidän mukaansa tutkijalla on ainutlaatuista tietoa yrityksen sisältä, joka ei välttämättä näy ulospäin. Monilla organisaatioilla on niin sanotusti kaksi eri ulkokuorta. Toinen on se, miltä yrityksen halutaan näyttävän ulospäin, toinen taas sisäinen kuori, joka voi olla aivan muunlainen kuin ulospäin näytetty. Heikkoutena tutkijalla omassa organisaatiossaan on se, uskaltaako tutkija kritisoida oman organisaationsa toimintaa. (Coghlan & Brannick 2009, 54–55.)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa tämä tarkoittaa myös, että tulokset on tehtävä tutkimuksen pätevyyttä pohtien ja vastauksien analysoinnissa on otettava huomioon tutkijan omat tulkinnalliset näkemykset. Toinen tutkija voi saada samasta tutkimuksesta aivan toisenlaiset tulokset, koska tutkijalla voi olla erilainen lähtökohta tutkittavaan aiheeseen. Validiteettia voidaan tarkentaa laadullisessa tutkimuksessa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä, eli triangulaatiota. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 143) määrittelevät triangulaation tarkoittavan yksinkertaisimmillaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Eskola ja Suoranta (2005, 68) muistuttavat triangulaation käytön olevan perusteltua laadullisessa tutkimuksessa, koska usein uskotaan, ettei pelkästään yhdellä tutkimusmenetelmällä saada tarpeeksi laajaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Eskola ja Suoranta (2005, 70) toteavat triangulaatiosta vielä:

*”Triangulaatiota ei kannata harrastaa sen itsensä vuoksi, ikään kuin jokainen tutkimusongelma vaatisi tukun menetelmiä, tutkijoita, aineistoja ja erilaisia teoreettisia lähestymistapoja.”*

Tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä toimintatutkimuksen rinnalla tapaus-tutkimusta. Tämä helpottaa tutkimuksen validiteetin todentamista, koska ei ole pyritty selvittämään ilmiötä pelkästään yhden menetelmän avulla. Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman tarkasti ja kirjoittamisen apuna on käytetty organisaation ulkopuolista henkilöä raportin lukijana. Organisaation ulkopuolinen henkilö on pystynyt kommentoimaan raportin sisältöä eri näkökulmasta, kuin projektiin osallistuneet, ja pyytäneet tarkennuksia kohtiin, jotka ovat olleet epäselviä. Näin ollen raporttiin on saatu koottua mahdollisimman kattava kuvaus tehdyistä toimenpiteistä. Erilaisia tiedonlähteitä on pyritty hyödyntämään, jonka pohjalta tutkimukseen on saatu useampia lähestymistapoja. Tutkimusaineistoa on hankittu teoreettisen lähdemateriaalin osalta sähköisistä ja painetuista lähteistä, sekä aiemmin tehtyjä tutkimuksia tarkastelemalla. Triangulaatiota on näin ollen hyödynnetty myös aineiston hankinnassa. Tiedonlähteinä on ollut kirjallisuuden lisäksi havainnointi yrityksen toiminnasta, projektipäiväkirja, sekä tutkijan oman kokemuksen kautta hankittu hiljainen tieto yrityksestä.

Tehdyssä tutkimuksessa validiteetti toteutuu myös siltä osin, että tutkimuksen tarkoituksena oli saada kehitettyä myyntilaskutusprosessia prosessin mallintamisella. Nyt kun selkeä prosessikuvaus on olemassa, voidaan todeta, että validiteetti toteutui. Toinen tutkija voi saada toisenlaiset vastaukset, esimerkiksi ottamalla eri asiat huomioon tutkimustuloksia analysoidessaan. Tämän tutkimuksen tuloksia analysoidessa käytettiin hyväksi työkokemuksen mukana kertynyttä tietoa yrityksen sisäisestä toiminnasta.

### 5.3 Arviointi

Kehitysprojektilla aikaansaatu prosessi auttaa yrityksen toimintaa sisäisesti, mutta myös ulkoisesti. Asiakkaat voivat vaatia selkeitä prosessikuvauksia kaikista palveluista ja toimista, joita yritys tekee, joten tältä kannalta ajatellen projekti ei ole ollut turha. Laskutusprosessin kehittämisen ohella yrityksessä on kehitetty monia muitakin toimintamalleja. Sitä ei voi suoraan sanoa, onko tämä prosessi ollut se alulle paneva voima myös muiden kehityskohteiden suhteen. Voidaan kuitenkin todeta, ettei tästä prosessista ainakaan haittaa yrityksen kehittämisen kannalta ole.

Prosessikehityksen esilletuonti on saanut aikaiseksi paljon kehitystä yrityksessä myös muilta osin, kuin pelkästään laskutuksen raportoinnin toimivuuden osalta. Yrityksessä oli jo ennen laskutuksen prosessikehitystä tehty prosessimallinnus service deskin, tuotannon, myynnin ja toimituksen osalta. Suuri vaikuttava tekijä on varmasti ollut myös henkilöiden toimenkuvan muuttuminen ja varsinkin tuotantopuolen esimiesten esimerkillinen toiminta oman tiiminsä kehityksen suhteen. Yrityksen kasvaessa on ollut pakko tehdä jotain muutoksia käytäntöihin. Selkeiden toimintamallien luominen laittaa yrityksen työntekijät samalle lähtötasolle, jolloin on helpompaa selvittää esimerkiksi tekeillä olevien projektien tilannetta.

Helmikuun 2013 lopussa kohdeorganisaatiossa koottiin kehitysryhmä, joka alkoi selvittää tarpeita toiminnanohjausjärjestelmän hankkimiseksi. Tutkija pyydettiin mukaan edustamaan taloushallinnon puolta. Toiminnanohjausjärjestelmän hankkimiseksi tehdään vaatimusmäärittelyä, jossa pyritään huomioimaan niin tuotannon, myynnin, taloushallinnon kuin johdonkin toiveet. Nyt tehtyjä prosessikaavioita tullaan hyödyntämään projektin aikana ja niiden uskotaan olevan hyödyksi myös toiminnanohjausjärjestelmän valinnassa. Tutkimustuloksissa esille tulleet kehitysideat olisi hyvä hyödyntää myös, kun mietitään vaatimusmäärittelyä toiminnanohjausjärjestelmää varten.

### 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tehty tutkimus kattoi vain pienen osan asioista, joita kohdeorganisaatiossa voitaisiin tutkia. Yrityksen sisäistä viestintää, mahdollisuuksia viestinnän parantamiseen ja viestinnän mallin-

taminen voisivat olla hyödyllisiä tutkimuskohteita. Yrityksen sisäistä viestintää pyritään parantamaan muiden prosessien ohessa ja onkin jo parannettu koko yrityksen yhteisillä aamiais-palavereilla. Tämä ei kuitenkaan poista erillistä tutkimusta, joka voitaisiin tehdä sisäiseen viestintään liittyen.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, onko selkeällä yrityksen sisäisten prosessien kuvauksella myönteinen vaikutus toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Vaatimusmäärittelyn aikana voitaisiin tutkia, onko nyt tehdyllä prosessikehityksellä oleellista hyötyä tulevaa toiminnanohjausjärjestelmää valittaessa. Nykyään prosessikehitys tehdään kokonaan yrityksen henkilökuntaan kuuluvien henkilöiden kanssa. Olisi mielenkiintoista tutkia vaihtoehtoa, jossa prosessien kehittäminen tulisi organisaation ulkopuolelta, eli prosessikehittäminen olisi ulkoistettu. Mikäli vaihtoehtoinen prosessikuvaus saataisiin tehdyksi, voitaisiin näitä kahta erilaisesta näkökulmasta tehtyä kuvausta verrata toisiinsa ja samalla tutkia, kumpi yrityksessä toimisi paremmin.

Tästä tutkimuksesta on jätetty kokonaan pois muutosvastarinta ja sen ilmeneminen yrityksessä. Tästä saataisiin selkeästi yksi hyvä jatkotutkimuksen aihe. Voitaisiin tutkia, miten muutosvastarinta ilmenee ja onko siitä haittaa yrityksen toiminnan kehittämisessä. Myös muutosvastarinnan torjuminen ja hyödyntäminen yrityksen kehittämistoimenpiteissä olisi hyvä selvittää erillisellä tutkimuksella.

## Lähteet

## Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. Painos. Riika: InPrint.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2001. Doing Action Research in Your Own Organization. London: SAGE Publications Ltd.

Costello, P. J. M. 2003 Action Research. London: Continuum International Publishing Group.

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ellet, W. 2007. The Case Study Handbook. How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases. Boston: Harvard Business School Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Gerring, J. 2007. Case Study Research Principles and Practices. Cambridge: Cambridge University Press.

Gibbs, G. 2007. Analyzing Qualitative Data. London: SAGE Publications Ltd.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Himberg, L. & Jauhiainen, R. 1998. Suhteita: Minä, me ja muut. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. Toim. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus.

James, E. A., Slater, T. & Bucknam, A. 2012. Action Research for Business, Nonprofit and Public administration: a tool for complex times. Los Angeles: SAGE Publications Inc.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto -Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino oy - Juvenes Print.

Kane, E. 1984. Doing your own research. How to descriptive research in the social sciences and humanities. Southampton: Itchen Printers Limited.



- Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? 3. Korjattu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. 2006. Designing Qualitative Research. 4<sup>th</sup> edition. Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2009. Doing and writing Action Research. London: SAGE Publications Ltd.
- Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Sapsford, R. & Jupp, V. 2006. Data Collection and Analysis. Second Edition. London: SAGE Publications Inc.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino oy - Juvenes Print.
- Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yin, R. K. 2009. Case Study research: design and methods. 4<sup>th</sup> edition. London: SAGE Publications Inc.
- Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 2. Painos. Mikkeli: Länsi-Savo Oy.

## Sähköiset lähteet

- Avison, D. E. (2002). Action research: a research approach for cooperative work. In Proceedings of International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design, Rio de Janeiro, 19-24.
- Avison, D. E., Lau, F., Myers, M., & Axel Nielsen, P. 1999. Action research to make academic research relevant, researcher should try out their theories with practitioners in real situations and real organizations. *Communications of the ACM*, 42(1), 94-97.
- Baskerville, R. 1999. Investigating Information Systems with Action research. *Communications of the Association for Information Systems (CAIS)*, 2(19), 2-32.
- Baskerville, R. & Myers, M. D. 2004. Special Issue on Action Research in Information Systems, Making IS Research Relevant to Practice-Foreword. *MIS Quarterly*, 28 (3), 329-335.
- Baskerville, R. & Wood-Harper, A. T. 1998. Diversity in information systems action research methods. *European Journal of Information Systems*, 7(2), 90-107.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. & Mead, M. 1987. The Case Study Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Blum, F. H. 1955. Action research - A Scientific approach? *Philosophy of science* volume 22 (1).
- Davison, R. M. 1998. An Action Research Perspective of Group Support Systems: How to Improve Meetings in Hong Kong. Viitattu 26.4.2012  
<http://www.is.cityu.edu.hk/staff/isrobert/phd/ch3.pdf>
- Dubé, L & Paré, G. 2003. Rigor in Information Systems Positivist Case Research, Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597-635.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Hayes, G. R. 2011. The Relationship of action research to human-computer interaction. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 18(3), article 15.
- Lewin, K. 1946. Action Research and Minority Problems. In G. W. Lewin (Ed.). *Resolving Social Conflicts, Selected Papers on Group Dynamic*. (pp. 143-152). Washington: American Psychological Association.
- McKay, J. & Marshall, P. 2001. The dual Imperatives of action research. *Information Technology and People*, 14 (1), 46-59.
- McNiff, J. 2003. Action Research for professional development. Viitattu 25.4.2012.  
<http://www.jeanmcniff.com/ar-booklet.asp>
- Medeiros dos Santos, P. S. & Travassos, G. H. 2009. Action research use in software engineering: an initial survey. Viitattu 30.4.2012. Third International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement.
- Susman, G. & Evered, R. D. 1978. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603.
- QPR Software Oy 2012. Prosessien kehittäminen Suomessa 2012. Luettu 27.2.2013.  
<http://www.qpr.fi/Prosessien-kehittaminen-Suomessa-2012.pdf>

## Kuviot

Kuvio 1: Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym 2002, 38)

Kuvio 2: Sähköinen taloushallintoprosessi (Lahti & Salminen 2008, 89)

Kuvio 3: Toimintatutkimuksen vaiheet Susman & Evered (1978, 588)

Kuvio 4: Analyysin eteneminen aineistosta tulkinnaksi. (Kananen 2009, 29)

Kuvio 5: Kyselyyn vastanneet yrityksessä

Kuvio 6: Asiakaspalvelutilanteessa vaaditut asiat

Kuvio 7: Asiakastietojen löytyminen sujuvaa ja riittävää

Kuvio 8: Miten toimin epäselvien palvelupyyntöjen kanssa

Kuvio 9: Miten erikseen laskutettavat ja sopimukseen kuuluvat erotettaisiin toisistaan

Kuvio 10: Laskutettavien töiden raportointimenetelmät

## Taulukot

Taulukko 1: Eri tutkimusotteiden eroja (Kananen 2012, 27.)

Taulukko 2: Projektin eteneminen kohdeorganisaatiossa

Liitteet

# Myyntilaskutusprosessin kehitys -projekti

---

Aika: Ke 5.9.2012 klo 13:00-16:00

Paikka: Neuvotteluhuone 10G

Agenda:

1. Projektin esittely

- Opinnäytetyönä tehtävä kehitysprojekti käytäntöihin
- Nykytila-analyysi syksyllä 2011, kysely henkilökunnalle
- Aikataulu myöhässä, tässä vaiheessa piti olla jo valmis ehdotus

2. Tekniikan/tuotannon toiveet ja odotukset (Tuotantopäällikkö)

3. Myynnin toiveet ja odotukset (Myyntijohtaja)

4. Hallinnon toiveet ja odotukset (Toimitusjohtaja)

5. Projektin eteneminen

○ Tavoitteet

- i. Toimiva malli, joka jalkautetaan yritykseen.
- ii. Onko tarvetta tehdä väliaikaraportteja/kyselyjä?

○ Projektin aikataulu

▪ Deadline

- Ihanteellinen vuoden 2012 loppu, realistinen helmi-maaliskuu 2013

▪ Tarvittavat välipalaverit

- Lokakuu
- Marraskuu
- Joulukuu
- Loppukäyttäjäkyselyt

6. Muuta huomioitavaa

- o Mietittävä, miten saadaan työntekijät sitoutumaan muutokseen
- o Onko tarve kysellä uudet mielipiteet nykytilasta?
  - i. Viime syksyn jälkeen tullut changelog-laskutus raportointi

	Syksy 2011	1Q /2012	2Q /2012	3Q /2012	4Q /2012
<b>Nykytila</b>	Case study			Kyselytutkimus uudesta toimintatavasta	
<b>Suunnitelmat</b>		Kehittämissuunnitelma	Tutkimussuunnitelma	Tarkennettu etenemissuunnitelma	Jatkokehityssuunnitelmat
<b>Kokoontumiset</b>			Asetetaan tavoitteet	Tavoitteiden toteutuminen	Loppuyhteenveto
<b>Tulokset</b>	Nykytila	Kehittämissuunnitelman ehdotukset		Prosessikuvaus valmiina	Kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi
<b>Jatkotoimenpiteet</b>					Parannusehdotukset tutkimuksen perusteella

# Laskutuksen prosessikehitys

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa, onko töiden raportointiin tullut muutoksia vuoden 2011 marras-kuusta. Kyselyn tulosten perusteella jatketaan toimintojen kehittämistä ja selvitetään mahdolliset ongelmakohdat, joihin tulee puuttua.

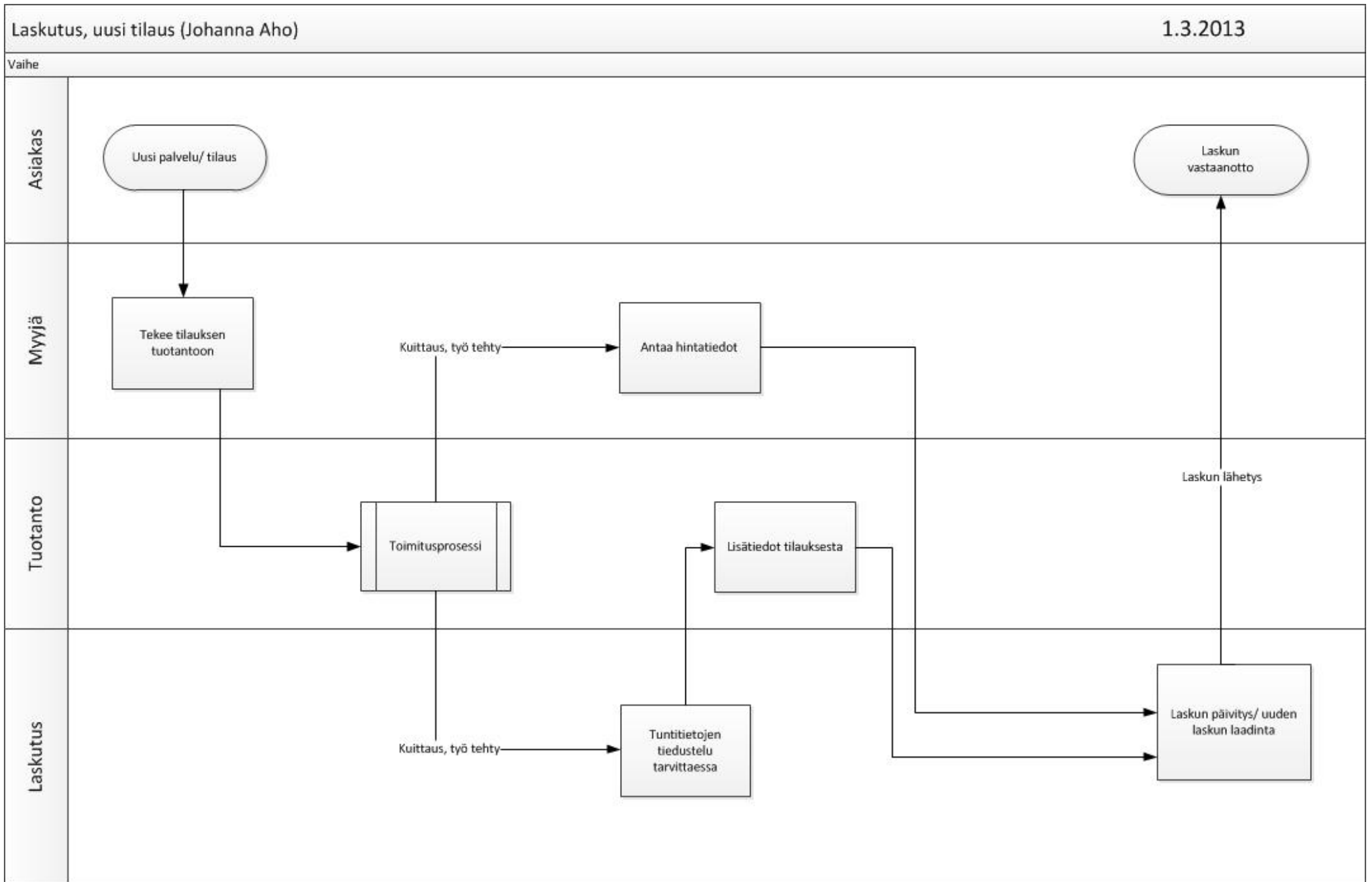
Toivon, että mahdollisimman moni ehtisi vastaamaan ja näin ollen edesauttaisi organisaatiotamme kehittymään.

## Vastaajan taustatiedot

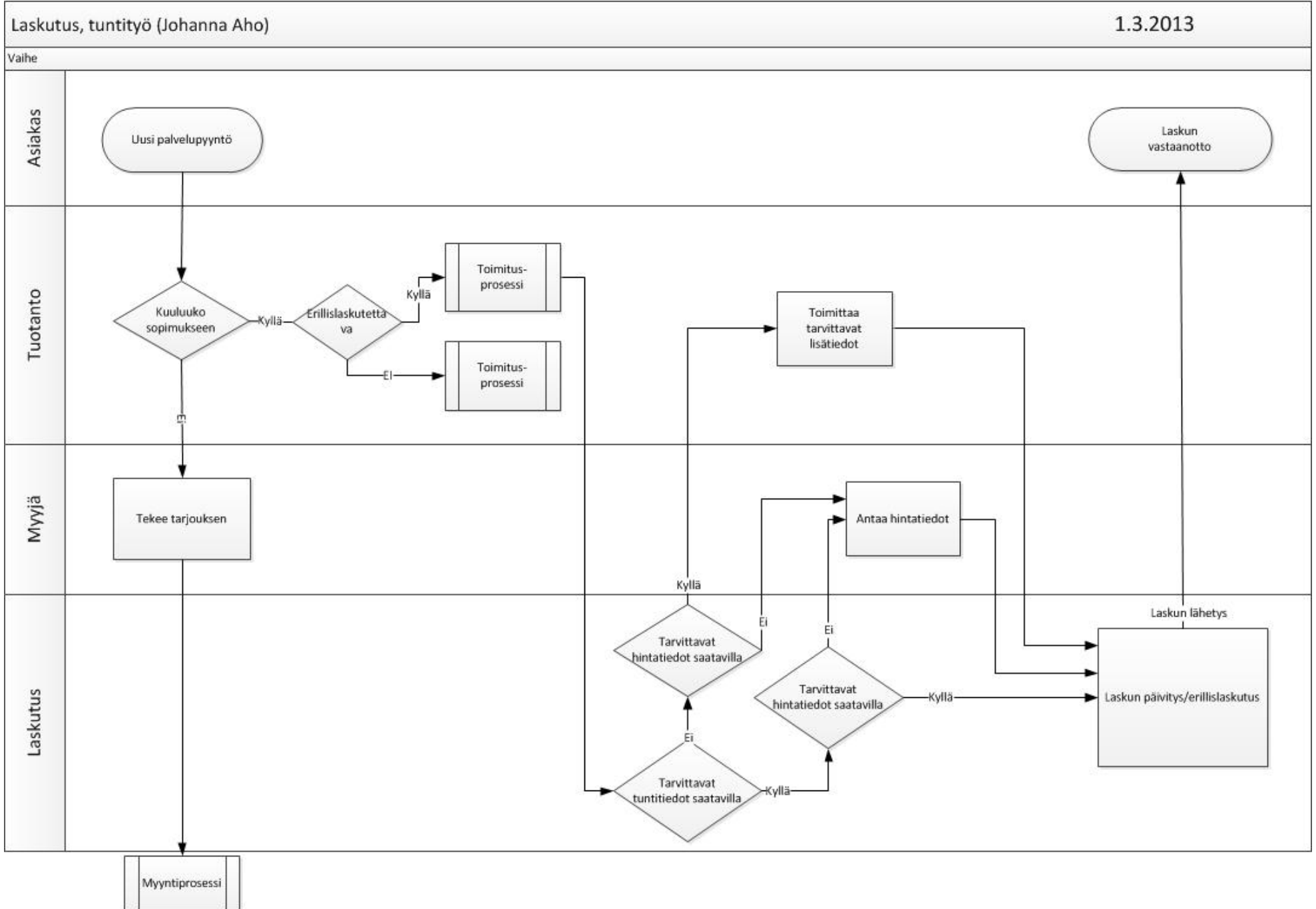
- ✓ Milloin olet aloittanut työskentelysi Yritys Oy:ssä? \*
- ✓ Valitse työtehtäviäsi vastaava toimialue \*
  - Service Desk
  - Muu palvelutuotanto
  - Esimies
  - Myynti

## Kysymykset

1. Listaa asiat, jotka sinun on hyvä tietää asiakkaasta asiakaspalvelutilanteessa.  
*Esim. palvelutaso (standard, premium, premium+), vasteaika, vastuuhenkilöt*
2. Onko tarvittavien asiakastietojen löytyminen sujuvaa ja riittävää? *perustele vastauksesi*
  - a. Kyllä
  - b. Ei
3. Mikä olisi mielestäsi hyvä tapa listata asiakkaalle myydyt palvelut asiakaspalvelutilan-  
netta silmälläpitäen?
4. Miten erotat sopimukseen kuuluvat palvelupyynnöt ja erikseen laskutettavat palvelu-  
pyynnöt toisistaan?
5. Onko sinulle tullut vastaan tilanteita, jossa et tiedä kuuluuko palvelupyyntö sopimuk-  
seen?
  - a. Kyllä
  - b. Ei
6. Miten toimit tilanteessa?
7. Mikä auttaisi sinua erottamaan laskutettavan ja sopimukseen kuuluvan työn?
8. Miten raportoit laskutettavan työn laskutukseen?
9. Onko laskutettavan työn raportointi mielestäsi selkeää? *Voit perustella vastauksesi lyhy-  
esti.*
  - a. Kyllä
  - b. Ei
10. Onko sinua ohjeistettu mielestäsi riittävästi, miten laskutettavat työt pitäisi raportoida  
laskutukselle?
  - a. Kyllä
  - b. Ei
11. Avoin palaute ja kehittämisideat?







# Haastattelukysymykset

## Tuotannon palvelupäällikkö

1. Mikä oli ensisijainen hyöty laskutuksen prosessikaavioista?
2. Uskotko, että säästit aikaa perehdytyksessä laskutuksen prosessikaavion avulla?
3. Huomasitko jotain heikkouksia prosessikaavioissa? Mitä?
4. Muuta palautetta?

## Uusi työntekijä

1. Helpottivatko prosessikaaviot hahmottamaan toimintatapoja töiden raportoinnissa?
2. Selvisikö prosessikaaviosta mielestäsi tarvittavat tiedot, mitä sinun tarvitsee tietää laskutusprosessista?
3. Huomasitko jotain heikkouksia laskutuksen prosessikaavioissa? Mitä?
4. Muuta palautetta?