



Irina Cakal

# Myyntilaskutusprosessin kehittäminen

Case Yritys X Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittämisen

Tradenomi YAMK tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2022

## Tiivistelmä

Tekijä: Irina Cakal  
Otsikko: Myyntilaskutusprosessin kehittäminen: Case Yritys X Oy  
Sivumäärä: 60 sivua + 2 liitettä  
Aika: 29.9.2022

Tutkinto: Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Tutkinto-ohjelma: Tradenomi Ylempi AMK- tutkinto  
Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma  
Ohjaaja: Pia Hellman, KTT, lehtori

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää myyntilaskutusprosessia kohdeyrityksessä ja selvittää miten eri sidosryhmät, osastot sekä järjestelmät osallistuvat prosessiin. Työn tarkoituksena oli tunnistaa myyntilaskutusprosessiin liittyvät haasteet ja antaa kohdeyrityksen johdolle hyödyllisiä kehitysehdotuksia ja uusia näkökulmia siihen, miten prosesseihin liittyviä haasteita voidaan pienentää tai poistaa yrityksen jatkuvan toiminnan ja kannattavuuden parantamiseksi. Tässä tutkimuksessa käsitellään eniten kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessia ja siihen perustuva analyysia.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja kehittämishankkeena toimeksiantajalle, jolloin tutkimuksellista osiota käytettiin lähinnä selvityksen tekemisenä. Tutkimus lähti liikkeelle tavoitteesta ymmärtää nykytilanne ja vaikuttaa muutokseen kohdeorganisaatiossa sekä aktiivisella osallistumisella tähän muutokseen. Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena lisäksi siinä on myös käytetty tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia ja tilastoihin sekä työhajeisiin perustuvaa tietoa. Opinnäytetyön viitekehys perustuu prosessien kehittämiseen, jossa sisäisen toiminnan kehittämisen lisäksi otetaan huomioon asiakkaan kokemus ja näkökulma.

Kehitystyön tuloksena kohdeyritys sai selville, mitä toimenpiteitä ja muutoksia laskutusprosessi vaati sekä sai käyttöönsä hyödyllisiä kehitysehdotuksia ja uusia näkemyksiä siitä, miten prosessin haasteita voidaan vähentää tai poistaa. Näiden ehdotusten toteuttaminen kohdeyrityksessä vähentäisi laskutusvirheitä ja viivästyksiä saatavien maksamisessa sekä pienentäisi prosessiin sidoksissa olevia kustannuksia, mikä parantaa yrityksen kannattavuutta, tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi kehittämishanke laajensi ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon sekä selkiytti prosessiin liittyviä vastuita.

Avainsanat: Myyntilaskutusprosessi, talousprosessin kehittäminen, yrityksen kannattavuus, laskutusprosessin ongelmat, toimintatutkimus

## Abstract

Author: Irina Cakal  
Title: Developing a Sales Invoicing Process: Case Company X Oy  
Number of Pages: 60 pages + 2 appendices  
Date: 29.9.2022

Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Business Development  
Specialisation option: Business Development  
Instructor: Pia Hellman, Dr.Sc.(Econ.), Senior Lecturer

---

This study focused on developing the sales invoicing process at the case company. The aim was to develop the sales invoicing process in the case company based on the analysis of how different stakeholders, departments and systems participate in the process and identify the challenges related to the sales invoicing process. In addition, the thesis provided the management of the company with useful development proposals and new perspectives on how to reduce or eliminate process-related challenges in order to improve the company's ongoing operations and profitability.

The study was conducted using the action research methodology. The research identified the challenges of the sales process and the need for change in the case organisation, as well as identified the ways to influence that change and actively participate in it. The research was carried out as a qualitative study, using participatory interviews and data based on statistics and work instructions. The theoretical framework of the thesis focused on process development, where the development of internal operations was examined in combination with customer experience.

As a result of the thesis, the company found out what aspects of the invoicing process required change and was provided with useful development suggestions how to reduce or eliminate the identified process challenges. The implementation of these solutions would reduce both the invoicing errors and the delays in paying customers, as well as the costs associated with the process, thereby improving profitability, efficiency, and customer satisfaction. In addition, the thesis broadened the understanding of the process and its impact on the case organisation and clarified the responsibilities associated with the process.

Keywords: Sales invoicing process, financial process development, company profitability, invoicing process problems, action research

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely	2
1.2	Kehittämishankeen lähtötilanne	3
1.3	Myyntilaskutusprosessin kuvaus kohdeyrityksessä	4
2	Tutkimusasetelma ja tavoitteet	7
2.1	Tutkimuksen aihe	7
2.2	Tutkimuksen päämäärä ja tavoitteet	9
2.3	Tutkimuksen ongelman määrittely, syiden ja seurausten analysointi	10
2.4	Tutkimuskysymykset	11
2.5	Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelu	12
2.6	Soveltuvat mittarit	12
2.7	Tutkimusmenetelmän käyttö tässä kehittämishankkeessa	13
2.8	Tutkimusprosessin vaiheet, aikataulu ja rajaukset	14
3	Teoreettinen tausta	16
3.1	Toimintatutkimus	16
3.2	Prosessien kehittämisen tavoite ja laskutusprosessin kuvaus	19
3.2.1	Taloushallinnon osa-alueet ja resurssit	19
3.2.2	Laskutusprosessi	20
3.2.3	Miksi taloushallinnon prosesseja kehitetään?	24
3.3	Service Blueprint	25
3.4	Teorian yhteenveto	27
4	Myyntilaskutusprosessin analyysi	28
4.1	Haastattelutulosten analysointi	28
4.2	Prosessiongelman visualisointi Service Blueprint -menetelmällä	39
5	Pohdinta ja kehitysehdotukset	41
5.1	Mitkä ovat myyntilaskutusprosessin ongelmat ja miten nämä vaikuttavat organisaation toimintaan?	41
5.2	Miten lisätään ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon?	42
5.3	Miten prosessiin liittyviä vastuita selkiytetään?	44

5.4	Miten laskutusvirheitä ja reklamaatioita vähennetään?	47
6	Kehittämishankkeen arviointi	48
6.1	Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus)	48
6.2	Toimeksiantajan näkemys opinnäytetyön onnistumisesta	49
6.3	Teoreettisen perustan soveltaminen hankkeessa	50
7	Johtopäätökset	52
	Lähteet	55

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Asiakastyytyväisyyskysely / Myyntilaskutusprosessi

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X Oy:lle ja sen tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessia helppokäyttöiseksi ja tehokkaaksi selvittämällä myyntilaskutusprosessin ongelmakohtia ja niiden juurisyyt. Kohdeyritys on yksi Pohjois-Euroopan ja Baltian alueen suurimmista rahtiverkkoyrityksistä. Olen työskennellyt viime vuosina kohdeyrityksen verkostopäällikkönä (Network Supervisor) ja vastannut rahtiverkoston laajasta seurannasta sekä suunnitteluprosessista. Olen toiminut myös rahtiliikenteen palveluagenttina (Cargo Service Agent) ja vastannut asiakaspalvelusta.

Tämän käytännönläheisen kehittämistyön tavoitteena on, että kohdeyritys hyötyy siitä käytännön tasolla. Tavoitteena on myös selvittää, miten eri sidosryhmät, osastot ja järjestelmät liittyvät prosessin kulkuun. Lisäksi tarkoituksena on luoda sellainen muutos, että käytännön toimien avulla lisätään ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon, ja että kohdeyrityksen taloushallintoon käytettävät resurssit ja aika vähenevät.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja kehittämishankkeena toimeksiantajalle, jolloin tutkimuksellista osiota käytettiin lähinnä selvityksen tekemisenä. Tutkimuksellinen osio toimi myös tärkeänä tiedonhankinnan apuvälineenä. Tämän toimintatutkimuksen lähtökohtana oli työelämässä ilmennyt tarve, joka syntyi jokapäiväisten havaintojeni innoittamana, ja jota halusin tutkia tarkemmin. Tutkimustarve alkoi perehtymällä, miten myyntilaskutusprosessi toimii tänä päivänä, ja tätä toimintaa pohtimalla. Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä on käytetty myös osallistuvaa havainnointia ja tilastoihin sekä työohjeisiin perustuvaa tietoa. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Teams-tapaamisia, haastattelua ja muita sähköisen viestinnän kanavia. Tietoa kerättiin laskutusprosessin eri vaiheissa olevilta sidosryhmiltä.

## 1.1 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

Kehittämishankeen toimeksiantajana Yritys X Oy on yksi pisimpään toimineista Suomessa rahtiyhtiöistä. Yhtiö on myös yksi Pohjoismaiden ja Baltian suurimmista rahtia kuljettavista verkostoyhtiöistä, joka on erikoistunut vaativan lämpötilakontrolloidun ja arvokkaan rahdin kuljettamiseen. Yhtiön toimintaympäristö on ollut haastava tammikuun 2020 jälkeen. Yritys X Oy:n kannattavuus on heikentynyt nopeasti vuosina 2020–2021, kun koronavirus iski raskaasti rahtiliiketoiminnan ytimeen, ja Manner-Kiinan markkinatilanne vaikeutui. Pandemia-aika on ollut kohdeyritykselle raskasta ja epävarmuus tulevaisuudesta on ollut stressaavaa, kun yritys on vuodesta 2020 lähtien ollut poikkeustilanteessa, josta on vähitellen muodostunut uusi normaali. Nyt kun koronavirustilanne on vähitellen ohi tai on hieman rauhoittunut, olisi ollut inhimillistä kokea, että kohdeorganisaatio voisi palata vanhaan, tuttuun ja turvalliseen toimintamalliin. Näin ei kuitenkaan ole. Tällä muutoksella on valitettavasti jatkuva vaikutus kaikkiin liiketoimintaprosesseihin ja uusi työympäristö vaatii joustavuutta sekä kykyä järjestää prosessit uudelleen, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa.

Kannattavuus on yksi kohdeyrityksen tärkeimmistä indikaattoreista, joka mittaa sen tulojen ja kustannusten suhdetta. Jotta yrityksen työ olisi kannattavaa, palvelut on hinnoiteltava kustannustehokkaasti ja kustannukset on myös kohdennettava oikein. Lisäksi prosessien suunnittelun ja seurannan on myös oltava kannattavaa. Kulut ovat liiketoiminnassa väistämättömiä, mutta useimmat niistä voidaan minimoida asianmukaisella suunnittelulla. Vuonna 2016 kohdeyhtiössä päätettiin, että osa myyntilaskutustoiminnoista kannattaa ulkoistaa on ollut kannattavaa ulkoistaa Yritys Y Oy:lle. Yritys hyötyi tästä monella tavalla, esimerkiksi pääoman tarve väheni, kun yritys vältti investoinnit rakennuksiin sekä henkilöstön kouluttamiseen. Kun ulkoistettua palvelua käytetään, yritys tietää tarkalleen syntyneet kustannukset laskutuksen perusteella. Tulevia kustannuksia on mahdollista myös ennakoida eri toiminta-asteilla, kun palvelujen hinnat ovat tiedossa etukäteen.

Ulkoistamisen lisääminen merkitsee yritykselle monia erilaisia riskejä ja mahdollisuuksia. Parhaimmillaan ulkoistamisen tulos on verkosto, jossa yritykset täydentävät tosiaan. Näin kunkin yrityksen rajalliset resurssit voidaan kohdentaa tehokkaammin kuin tilanteessa, jossa yritykset yrittäisivät toteuttaa mahdollisimman suuren osan tuotantovaiheistaan ja liiketoimintaansa tukevista toiminnosta itse. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 183.)

## 1.2 Kehittämishankeen lähtötilanne

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä kahdessa eri tehtävässä. Verkostopäällikön (Network Supervisor) roolissa olen toteuttanut rahdin kaupallista tuotanto-suunnitelmaa, sen kustannustehokasta toteuttamista ja reagoinut poikkeamiin rahdin kokonaisprosessissa. Rahtipalveluagentin (Cargo Service Agent) roolissa työnkuvaani on puolestaan kuulunut rahdin valvonta ja asiakaspalvelu.

Kohdeyrityksessä havaittiin hiljattain, että myyntilaskutuksen jälkeisten oikaisu-pyyntöjen määrä on lisääntynyt, koska lähetykset on laskutettu virheellisesti. Asiakkaat korostivat myös virheiden kasvanutta määrää myyntilaskuissa. Suurin osa osastoista oli sitä mieltä, että myyntilaskutusprosessin haasteet johtuvat järjestelmävirheistä, inhimillisistä tekijöistä sekä siitä, että samaan aikaan kyseisessä prosessissa on liian monta vuorovaikutuksessa olevaa yksikköä, jolloin ei ole varmuutta, että kaikki osapuolet ymmärtävät prosessin ja sen osatekijät täysin. Tyypillinen ongelma tässä prosessissa on myös osapuolten antamien tietojen puute ja ristiriitaisuus. Lisäksi tällä hetkellä kaikilla sidosryhmillä ei ole olemassa kokonaiskuvaa koko prosessista, eikä ole selvää, mikä vaikuttaa mihinkin.

On myös huomattu, että kohdeyrityksessä kuluu paljon aikaa kannattamattomaan työhön ja hyvin usein tämä johtuu yksinkertaisesti tehottomista työmenetelmistä, esimerkiksi lisäselvityspyyntöihin käytetystä ajasta johtuen. Jos prosessit ovat riittämättömiä ja tehottomia, on selvää, että tarpeeton työ lisää kustannuksia. Manuaalinen laskutus ja virheiden alkuperän selvittäminen vie aikaa, joka voitaisiin käyttää kannattavampaan työhön. Menetetyn työajan lisäksi



manuaaliseen laskutukseen liittyy virheiden riski. Koko liiketoiminnan kannattavuuden tarkastelu lisäksi on tärkeää seurata kannattavuutta yksilöidymmällä tasolla, jolloin tarvitaan uutta työskentely- ja päätöksentekotapaa.

### 1.3 Myyntilaskutusprosessin kuvaus kohdeyrityksessä

Yritys X Oy:n myyntilaskutusprosessiin osallistuvat seuraavat yksiköt ja sidosryhmät: Customer Service (rahtiasiakaspalvelu), Cargo Booking (rahdin varausr ryhmä), Rahtimyynti, Network Supervisor (verkostopäällikkö), RMP (tuottojohtaminen), Cargo Invoicing (rahtilaskutus), Claims (korvausyksikkö) ja myyntiedustajat (Ground Sales Agents). Lähetyksien datakorjaukset toimintajärjestelmässä on ulkoistettu Yritys Y Oy:lle.

#### Vastuunjako liittyen myyntilaskutusprosessiin yksiköiden välillä:

**CS-tiimin** vastuusiin kuuluvat tavaroiden vastaanoton ja luovutuksen yhteydessä asiakkaiden laskutus, lisäkulujen lisääminen lähetykselle, lähetyksien päivittäminen järjestelmässä sekä datakorjaukset Helsingistä lähteville lähetyksille silloin, kun määrät tai volyymit ovat muuttuneet.

**Cargo Booking -tiimi** vastaa rahtitilojen varaamisesta ja varausten päivittämisestä sekä hintojen vahvistamisesta ja täsmäyttämisestä yhdessä Yritys Y Oy:n kanssa.

**Rahtimyynti -tiimin** vastuusiin kuuluu rahdin hinnan tarjoaminen asiakkaille.

**RMP-tiimi** (Revenue Management) laskee sopimushinnat, laatii nettohinnaston ja syöttää hinnaston operatiiviseen järjestelmään. Myös Hurdle-rate-hintamuu- tokset ovat tiimin vastuulla. RMP-tiimi käyttää hinnoittelutyökalua (Pricing tool) ja hyväksyy hinnanmuutokset sekä siihen liittyvät korjaukset silloin, jos laskutus on mennyt väärin ja se pitää korjata. RMP-tiimillä on täysi vastuu hinnoittelusta ja hinnoitteluun liittyvistä korjausprosesseista, mutta sen sijaan myyntilaskutus- prosessi ei ole tiimin vastuulla. RMP ohjaa myös Yritys Y Oy:tä ja tarjoaa

ajantasaiset hintatiedot, joiden mukaan lopullinen laskutus tarkastetaan. RMP toimesta seurataan myös reittikohtaista asiakaskäyttäytymistä.

**Network Supervisor-tiimin** päivittäisessä työssä myyntilaskutusprosessi ei välttämättä suoranaisesti näy, vaan ennemmin viikoittaisessa työssä. Esimerkkitästä on hintamuutoksien jälkeen lähetyksien hyväksyminen järjestelmässä, jolloin hintatieto menee RMP-osaston korjattavaksi, sekä lisäkulojen lisääminen (esimerkiksi uudelleen etiketöinti, valokuvaus, saattaminen, uudelleen pakkaaminen, kuivajään lisääminen, turvatarkastus, rahdin uudelleen mittaaminen). Network Supervisor- tiimillä on kulukontrollivastuu ja tämä vaikuttaa myyntilaskutusprosessissa kulojen minimointiin, esimerkiksi vaihdetaan reititys vaihdot päittäin, jolloin kustannuksissa säästetään ja lisätilaa saadaan myyntiin.

**Cargo Invoicing** (rahtilaskutus) -tiimi on yksi Yritys Y Oy:n tärkeimmistä yhteishenkilöistä laskutusta koskevissa kysymyksissä. Invoicing-tiimi vastaa maksujen kirjaamisesta laskutusjärjestelmään ja asiakastileistä. Rahtikirjatietojen korjaukset toimintajärjestelmässä eivät ole tiimin vastuulla.

**Claims** (reklamaatio)-tiimi ei ole aktiivisesti mukana prosessissa, mutta joskus kyseinen tiimi selvittää jälkikäteen vahinkotapaukset asiakaspalvelutiimin kanssa.

**GSA** (Ground Sales Agents) eli myyntiedustajat tarkistavat ja verifioivat lähetykset toimintajärjestelmässä. Jos GSA ei ole vahvistanut lähetystä, se siirretään Cargo Support -tiimille, joka voi auttaa vahvistamisessa.

Kohdeyrityksen rahtikirjatietojen korjaukset toimintajärjestelmässä on ulkoistettu **Yritys Y Oy:lle**. Tämä yritys on kansainvälinen liiketoimintaprosessien hallinta- ja ulkoistamisratkaisujen tarjoaja. Tämä yksikkö verifioi ja tarkistaa ristiin lähetyksien dataa sekä etsii mahdollisia poikkeamia ja vahvistaa toimintajärjestelmässä nostetut korjauspyynnöt laskutukselle. Yksikkö tekee myös datakorjauksia lähetyksiin, jotka ovat juuttuneet laskutusjärjestelmään ja toimintajärjestelmän välille epäjohtonmukaisten tai puuttuvien tietojen vuoksi.

Kohdeyrityksen liiketoiminta määrittää laskutusprosessin tyypin. Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä käteis- ja korttimyynti, verkkokaupan kautta tilausperusteinen myynti ja sopimusperusteinen myynti. Laskutus tapahtuu kerran kuukaudessa tai kahden viikon välein.

Sopimusperusteinen myynti on luonteeltaan sellaista, että siihen liittyy säännöllinen laskutus, usein kiinteän summan osalta ja tietyin väliajoin. Esimerkkejä tällaisesta laskutuksesta ovat vuokra- ja leasingsopimukset sekä kiinteät palvelusopimukset. Sopimuslaskutuksessa sopimuksen perustiedot kirjataan ylös. Sopimuksen perustietoihin kuuluvat asiakastiedot, laskutusväli, yksittäisen laskun määrä ja sopimuksen kesto. Tämän jälkeen järjestelmä luo automaattisesti laskuja sopimustietojen perusteella. Laskut voidaan käynnistää ja lähettää oikeaan aikaan joko järjestelmän toimintojen tai ohjelmistorobotiikan avulla. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.2.)

Lähtöhetken Yritys X Oy:n myyntilaskutusprosessi on esitetty alla:

**Prosessin nimi:**

Vientilaskutus / Myyntilaskutus

**Prosessin kuvaus:**

Vientilähetyksistä laskutetaan Cargo Account Settlement Systems (CASS) sopimuksien myyntiedustajat / asiakkaat ja muut kuin CASS myyntiedustajat / asiakkaat. CASS yleiset myyntiedustajat laskutetaan aina CASS-linkin kautta. Muiden kuin CASS GSA:n laskut laaditaan laskutusjärjestelmässä Yritys Y Oy:n toimesta ja lähetetään laskutusjärjestelmästä sähköpostitse. Yritys Y Oy käsittelee laskut. Laskutus tapahtuu CASS-kalenterin tai muun kuin CASS-kalenterin sopimuksen mukaisesti kerran kuukaudessa tai kahden viikon välein.

**Kuka toimittaa prosessiraportit:**

- Rahtitietoanalytiikko toimittaa tarkistamattoman raportin päivittäin.

- Myyntiedustajat tarkistavat rahtikirjat operatiivisessa järjestelmässä.
- Myynti ja RMP (tuottojohtaminen) tarkistavat hinnat.

### **Mitä dataa/järjestelmiä tarvitaan:**

- Vahvistamattomia rahtikirjoja koskeva raportti.
- Tarkastetut rahtikirjat.
- Oikeat hinnat operatiivisessa järjestelmässä.

### **Kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessin tärkeimmät vaiheet:**

1. Vientilaskutus.
2. Tarkistamaton raportti lähetetään myyntiedustajalle (GSA) tai asiakkaalle.
3. Rahtikirjat vahvistetaan järjestelmässä.
4. Tiedonsiirto operatiivisesta järjestelmästä laskutusjärjestelmään.
5. Poikkeusten selvittäminen laskutusjärjestelmässä.
6. Hintatarkastukset operatiivisessa järjestelmässä.
7. CASS-asiakkaat laskutetaan CASS:in kautta.
8. Muut kuin CASS-asiakkaat laskutetaan laskutusjärjestelmässä, lasku lähetetään sähköpostitse.

\* Cargo Account Settlement Systems (CASS) on suunniteltu yksinkertaistamaan yhtiöiden ja huolitsijoiden välistä laskutusta ja tilitystä. Se toimii CASS-linkin kautta, joka on kehittynyt, maailmanlaajuinen, verkkopohjainen sähköinen laskutusratkaisu.

## **2 Tutkimusasetelma ja tavoitteet**

### **2.1 Tutkimuksen aihe**

Kehittämistyön aiheeksi on valittu Yritys X Oy:n myyntilaskutusprosessin kehittäminen. Valitsin aiheen, sillä se kiinnosti minua ja pääsin osallistumaan tutkimukseen kaikissa sen eri vaiheissa alusta alkaen. Minulla on laaja kokemus logistiikka-alan yritysten toiminnasta ja yli 10 vuoden kokemus asiakaspalvelusta ja myynnistä.

Aihe oli mielenkiintoinen myös siksi, että olen toiminut sekä kohdeyrityksen asiakkaana että sen työntekijänä. Kun työskentelin kohdeyrityksen asiakaspalvelussa ja Network Supervisor -roolissa, myyntilaskujen käsittely ja myyntilaskutusprosessi olivat mielestäni liian monimutkaisia, hitaita ja usein virhealttiita. Kokemukseni kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessista oli samankaltainen myös silloin, kun työskentelin operatiivisena päällikkönä logistiikkayritys Aviagol Oy:ssä. Aviagol Oy oli tuolloin tutkimuksen kohdeyrityksen asiakas. Kun työskentelin Aviagol Oy:ssä, olin vastuussa yrityksen taloushallinnosta, myynnistä, laskutuksesta ja asiakassuhteista. Käytin tuolloin liikaa aikaa laskujen jälkikarkastukseen ja kommunikointiin kohdeyrityksen laskutusosaston kanssa virheiden korjaamiseksi. Kun virhe tapahtuu ja asiakasta laskutetaan väärin, se vaikuttaa yrityksen maineeseen ja voi johtaa myyntisaamisten maksujen viivästymiseen. Tämä kaikki johtaa yhtiön tuloksen heikentymiseen, mikä puolestaan tarkoittaa tulojen pienentymistä.

Koska palvelu on prosessi, palvelun käyttäminen tarkoittaa asiakkaan kokemusta ajan kuluessa. Palvelujen ytimessä on aina asiakaskokemus ja tämä asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjoaman mainonnan, asiakaspalvelun laadun, palvelun ominaisuudet, helppokäyttöisyyden ja luotettavuuden. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan kehittää ja tarjota vain ymmärtämällä, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen palveluja. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnallisella tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnallisiin tarpeisiin sekä prosessien sujuvuutta, selkeyttä, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Tunnetasolla viitataan asiakkaan välittömiin tunteisiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin: miellyttävyyteen, helppouteen, kiinnostukseen, jännitykseen, ilmapiiriin, tyyliin ja kykyyn koskettaa tunteita. Merkitystaso, asiakkaan kokemuksen korkein taso, viittaa mielikuvien ja merkitysten ulottuvuuksiin, kulttuurisiin koodeihin, unelmiin, tarinoihin, lupauksiin, oivalluksiin, kokemuksen henkilökohtaiseen luonteeseen ja sen suhteeseen asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, Asiakaskokemus.)

Uskon, että tämän opinnäytetyön kautta saatu kokemus sekä aiheen analysointi ja mahdollisten kehityssuunnitelmien laatiminen olisi erittäin antoisaa, opettavaista ja hyödyllistä sekä itselleni että kohdeyritykselle. Saadun kokemuksen kautta olisi olennaista ymmärtää myyntilaskutusprosessin arvoverkoston toiminta ja sen arvo myös asiakkaiden näkökulmasta, koska asiakaspalvelulla on hyvin keskeinen merkitys yritykseen liikevaihdon ja kannattavuuden kehittymiseen.

## 2.2 Tutkimuksen päämäärä ja tavoitteet

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää myyntilaskutusprosessia ja selvittää miten eri sidosryhmät, osastot sekä järjestelmät osallistuvat prosessiin. Työn tarkoituksena on tunnistaa myyntilaskutusprosessiin liittyvät haasteet ja antaa kohdeyrityksen johdolle hyödyllisiä parannusehdotuksia ja uusia näkökulmia siihen, miten prosesseihin liittyviä haasteita voidaan pienentää tai poistaa yrityksen jatkuvan toiminnan ja kannattavuuden parantamiseksi. Yrityksen johto voi lisäksi käyttää tutkimuksesta syntyvää tietoa operatiivisten päätösten tekemiseen ja toiminnan kannattavuuden arviointiin sekä kehittämisen suunnan tunnistamiseen.

Opinnäytetyön tuloksena kohdeyritys tunnistaisi nykyisessä myyntilaskutusprosessissa parannuskohteita sekä saisi uuden näkökulman myyntilaskutusprosessin organisointiin ja sen vaiheisiin. Yritys saisi käyttöönsä hyödyllisiä kehitysehdotuksia ja uusia näkökulmia siihen, miten prosessin haasteita voitaisiin vähentää tai poistaa yrityksen jatkuvan toiminnan ja kannattavuuden parantamiseksi. Onnistuneen kehitystyöni perusteella Yritys X Oy selvittäisi, minkälaisia toimenpiteitä ja muutoksia tämä muutos vaatisi laskutuksen osalta sekä lisäisi kokonaisymmärrystä myyntilaskutusprosessista.

## 2.3 Tutkimuksen ongelman määrittely, syiden ja seurausten analysointi

Prosessiin osallistuvien yksiköiden haastatteluiden perusteella tutkimusongelma oli tunnistettu:

*Nykyinen myyntilaskutusprosessi on monimutkainen sekä kustannustehoton.*

Monet kohdeyrityksen tiimit kokevat tämänhetkisen myyntilaskutusprosessin monimutkaiseksi sekä kustannustehottomaksi, koska myyntilaskutukseen liittyvät korjauspyynnöt ovat lisääntyneet. Lähetyksiä on laskutettu väärin ja monet laskutukseen liittyvät ongelmat joudutaan selvittämään jälkikäteen eri yksiköissä. Lisäksi operatiivisen puolen on vaikea todeta, missä vaiheessa lähetys laskutettiin. Samalla on tunnistettu, että kyseisessä prosessissa on liian monta vuorovaikutuksessa olevaa osatekijää, eikä ole varmuutta siitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät prosessin täysin. Erilainen käsitys ja ymmärrys samoista asioista on kohdeyrityksen suurin haaste ja vakava ongelma, koska kaikilla sidosryhmillä ei ole olemassa kokonaiskuvaa koko prosessista, eikä ole selvää, mikä vaikuttaa mihinkin. Tämän takia tyypillinen ongelma tässä prosessissa on osapuolten antamien tietojen puute ja osapuolten toimittamat keskenään ristiriitaiset tiedot.

Sisäisen prosessin haasteet ja laskutukseen liittyvät virheet johtuvat usean näkemyksen mukaan sekä järjestelmistä että inhimillisistä virheistä, joita ovat yleensä rahtikirjan päivityksen aikana tehdyt korjaukset, päivitykset tai lähetyksen kohdistuminen vahingossa väärälle laskutusnumerolle. Kohdeyrityksessä on käytössä joustamaton toimintajärjestelmä, jolloin kaikki lähetykselle toimintajärjestelmässä tehdyt toimenpiteet menevät suoraan laskutusjärjestelmään, mikä tekee prosessista hyvin haavoittuvan. Lisäksi suurin osa virheistä ja korjauksista tulee ulkoasemien toimesta, koska ulkoasemien verkosto ei pysty aktiivisesti seuraamaan omia varauksia toimintajärjestelmässä ja niiden päivityksiä ajoissa joustamattoman järjestelmän vuoksi. Tämä muodostaa riskitekijän ja mahdollistaa virheiden syntymisen.

Kohdeyrityksessä kuluu myös paljon työaika kannattamattomaan työhön ja hyvin usein tämä johtuu yksinkertaisesti tehostomista työmenetelmistä, esimerkiksi lisäselvityspyyntöihin käytetystä ajasta. Prosessissa havaittiin ongelmaksi myös se, että kohdeyrityksessä ei määrätty kenellä olisi päävastuu myyntilaskutuksen seurannasta. Kokonaisuudessaan tämä tarkoittaa, että myyntilaskutusprosessissa on hajautettu vastuu, ja tämän takia virheet saattavat mennä prosessissa läpi. Kokonaisprosessille ei myöskään ole olemassa mittareita. Kohdeyritys ei myöskään ole varma siitä, tietääkö asiakas, minne hänen pitäisi ottaa ensisijaisesti yhteyttä laskutusongelmien ilmetessä. Laskutuksen liittyvät jälkiselvitykset eivät muutenkaan ole mukavaa ajankäyttöä asiakkaille. Prosessi vaikeutuu entistään, kun asiakas ei tiedä, keneen ja minne hänen pitäisi olla yhteydessä, ja hän mahdollisesti yrittää ottaa yhteyttä useampaan paikkaan. Laskutusongelmiin liittyen asiakkaat ovat ottaneet myös yhteyttä suoraan ulkoistettuun yritykseen, joka hoitaa datakorjaukset toimintajärjestelmässä. Oman näkemykseni mukaan, jälkiselvitykset kannattaa hoitaa kohdeyrityksessä sisäisesti yhden yksikön kautta, jotta palvelun laatua pystyttäisiin seuraamaan paremmin. On huomattu, että ulkoistetun yrityksen kautta annetut vastaukset olivat usein liian teknisiä laskutusvirheen sattuessa. Tekninen vastaus ei laskutusvirheiden kohdalla ole hyvän asiakaspalvelun mittari. Riskinä koetaan myös se, että silloin kun asiakkaat ottavat suoraan yhteyttä ulkoistettuun yritykseen, kohdeyritys ei pysty arvioimaan tai tietämään millaista palvelutasoa asiakkaille on tarjottu.

## 2.4 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä halutaan löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Mitkä ovat myyntilaskutusprosessin ongelmat ja miten nämä vaikuttavat organisaation toimintaan?*
- *Miten lisätään ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon?*
- *Miten prosessiin liittyviä vastuita selkiytetään?*
- *Miten vähennetään laskutusvirheitä ja reklamaatioita?*



## 2.5 Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelu

Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi tarkastelee valmisteilla olevien muutoksien vaikutuksia ja sen avulla voidaan tehdä entistä tietoisempia päätöksiä. Samalla arvioidaan, ovatko suunnitellut ratkaisut ja muutokset toteuttamiskelpoisia sekä hyödyllisiä, vai onko niitä syytä muuttaa. Ennakoarviointi kannustaa hahmottamaan muutokset ja niiden vaikutukset tarkastelemalla taustalla olevia syy-seuraussuhteita, joiden avulla kohdeorganisaatio voisi kasvattaa omaa kykyään oppia uutta. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti, 60.)

Tämän kehittämishankkeen tuloksena kohdeyritys tunnistaisi parannuskohteita nykyisessä laskutusprosessissa sekä saisi uuden näkökulman ja hyödyllisiä kehitysehdotuksia laskutusprosessin ja sen vaiheiden organisointiin. Näiden ehdotusten toteuttaminen kohdeyrityksessä vähentäisi laskutusvirheitä ja viivästyksiä saatavien maksamisessa sekä prosessiin sidoksissa olevia kustannuksia, mikä parantaa yrityksen kannattavuutta, tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tämän lisäksi kehittämishankkeen avulla lisätään ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon sekä selkiytetään prosessiin liittyvät vastuut.

## 2.6 Soveltuvat mittarit

Muutoksen mittaaminen on tärkeä osa muutosta, mutta se voi usein aiheuttaa päänsäryä: Mitä mitataan ja miten?

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää myyntilaskutusprosessia ja tunnistaa, onko myyntilaskutusprosessin ongelmilla vaikutusta organisaation kannattavuuteen. Muutoksen mittaamista varten tarkoituksena on seurata päivittäin prosesseissa ja toiminnoissa tapahtuvia muutoksia, sekä seurata ja tunnistaa keskeiset asiat, joihin on kiinnitettävä enemmän huomiota kehittämishankkeen aikana. Näin saadaan kokonaiskuva siitä, miten ehdotetut muutokset ja uusi toimintatapa toteutetaan, onko ymmärrys prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon lisääntynyt ja ovatko laskutusvirheet ja valitukset vähentyneet. On tärkeää, että muutosta mitataan jatkuvasti koko hankkeen ajan,

koska jatkuva mittaaminen tuo lisäarvoa ja luo perustan onnistuneelle muutokselle. Tutkimusongelman ratkaisu olisi onnistumisen mittarina muutoksessa.

#### Sovellettavat mittarit:

- **Myyntilaskutusprosessin ongelmat sekä niiden vaikutukset organisaation toimintaan on tunnistettu.** *Miten todennan tämän?* Yhteinen tapaaminen johdon ja Support-tiimin kanssa, jossa tutkimusongelma ja kehitystavoite määriteltiin yhdessä.
- **Ymmärrys prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon on lisääntynyt.** *Miten todennan tämän?* Kaikille asianomaisille osastoille ja yksiköille lähetetään informatiivinen tiedonanto myyntilaskutusprosessista ja sen merkityksestä. Myyntilaskutusprosessia koskeva koulutus on lisätty osaksi vuosittaista ammatillista täydennyskoulutusta. Muutoksen käyttöönoton jälkeen laskutusvirheiden määrää ja virheiden syiden selvittämiseen käytettyä työaikaa seurataan noin kahden kuukauden ajan ja haastatellaan Support-tiimiä edellä mainitulla kriteeristöllä ja verrataan tuloksia keskenään.
- **Prosessiin liittyvät vastuut ovat selkiytyneet.** *Miten todennan tämän?* Myyntilaskutusprosessin vastuunjako esitellään ja selitetään informatiivisessa tiedotteessa. Admin-tunnukset (master user -oikeudet) rajoitetaan operatiivisen järjestelmän käyttöä tehtävien ja vastualueiden mukaan Support-tiimin toimesta. Muutoksen käyttöönoton jälkeen haastatellaan Support-tiimiä uudelleen.
- **Laskutusvirheet ja reklamaatiot ovat vähentyneet.** *Miten todennan tämän:* CCA (Charges Correction Advice), RDI Exception ja Table of all claims -raportit ovat lyhyempiä. Asiakkaiden korjauspyynnöt vähenevät.

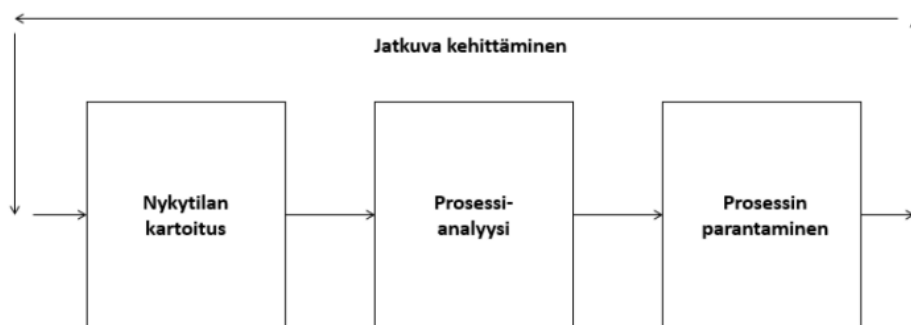
## 2.7 Tutkimusmenetelmän käyttö tässä kehittämishankkeessa

Opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa saavuttamani ammatillinen ja tutkimuksellinen kypsyyden sekä perehtyneisyyteni liiketoiminnan kehittämisen alaan.

Tutkimusmenetelmänä käytin toimintatutkimusta, joka perustui työelämässä esiin nousseeseen tarpeeseen, ja jota halusin tutkia tarkemmin. Tarve tutkimukselle syntyi myyntilaskutusprosessin pohdinnasta ja reflektoinnista. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimukseen ja on aktiivinen toimija. Tutkimus lähtee liikkeelle tavoitteesta ymmärtää ja vaikuttaa muutokseen kohdeorganisaatiossa sekä aktiivisella osallistumisella tähän muutokseen. Toimintatutkimuksessa pyrin tunnistamaan ja ymmärtämään kohdeorganisaation ongelmien syitä ja soveltamaan oppimaani uudella tavalla. Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laadullista tietoa, jota voidaan saada erilaisista haastatteluista tai havainnoista sekä mistä tahansa kirjallisesta, visuaalisesta tai äänilähteestä.

## 2.8 Tutkimusprosessin vaiheet, aikataulu ja rajaukset

Tässä kehittämishankkeessa kehittäminen eteni kehittämishankeprojektille tyypillisellä tavalla, eli vaiheittain sykleissä ja muodostaen jatkuvassa muutoksessa olevan spiraalin. Toimin itse tukijana ja tutkimuksen aluksi oli tarkoitus selvittää, mitä aiotaan tutkia tai kehittää kartoittamalla kohdeyrityksen nykytilannetta, yrittämällä selvittää kehittämishankkeen lähtökohdat sekä tutustumalla alan kirjallisuuteen.



Kuvio 1: Prosessien jatkuva kehittäminen. (Lecklin 2006, 134)

Ymmärtääksemme, miten mitä tahansa prosessia voidaan parantaa, on tarkasteltava lähtökohtaa eli nykyhetkeä. Tämä auttaa ymmärtämään, miten prosessi toimii ja pitäisikö sitä parantaa. Nykytilanteen analysoinnin jälkeen prosessia

parannetaan toteuttamissuunnitelmilla, jotta prosessista tulisi mahdollisimman helppokäyttöinen. Prosessin parantaminen ei kuitenkaan lopu tähän, vaan on palattava takaisin lähtöpisteeseen, sillä parantaminen ei koskaan lopu. (Lecklin 2006, 134–135).

Nykytilannetta selvitettiin haastatteleamalla nykyisiä myyntilaskutusprosessiin osallistuvia yksiköitä. Tavoitteena oli tässä vaiheessa lähestyä seuraavia tiimejä: myyntitiimi, laskutus- ja reklamaatiotiimit, RMP-tiimi, vuoropäällikkö ja asiakaspalvelutiimit terminaalissa sekä Yritys Y Oy:n tiimi. Tarkoituksena oli kerätä tietoa sekä kuulla tutkittavien omia ajatuksia ja näkökulmia myyntilaskutusprosessiin liittyen. Haastattelut tehtiin Teams-sovellusta käyttäen sekä sähköpostien välityksellä toukokuun ja heinäkuun välisenä aikana vuonna 2021. Yhteensä kahdeksaa henkilöä haastateltiin. Jokainen haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, helpottamaan myöhempää analysointia.

Tämän vaiheen jälkeen muutaman vientilähetysten laskutusprosessin kulkua seurattiin käytännössä erilaisten osastojen ja järjestelmien kautta alusta loppuun. Tavoitteena tässä oli selvittää, miten järjestelmät liittyvät prosessin kulkuun ja mitä tapahtuu, jos lähetystä muokataan joissakin osastoissa, sekä lisäksi tavoitteena oli löytää prosessiin liittyvät haasteet.

Seuraavaksi kerätyn aineiston ja haastatteluista saatujen vastausten avulla suoritettiin analyysi tutkimuksen lopullisten johtopäätösten tekemiseksi. Saadut tulokset esiteltiin toimeksiantajan johdolle sekä Support-tiimille Teams-palaverissa, jonka kanssa määriteltiin tutkimusongelma ja kehittämistavoite. Samalla selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat tähän prosessiin. Selvityksen näkökulma oli myös niissä haasteissa, joiden vähentämiseen tai poistamiseen yrityksen on kannattavaa keskittyä, jotta yrityksen kannattavuus parane.

Toimintatutkimuksessa tarkoituksena on muutokseen vaikuttaminen. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset olisi viimeisenä pantava käytäntöön ja tutkijan tulee selittää, miten johtopäätöksiin on päädytty. Tämän tutkimuksen toiminnallinen

osuus toteutettiin esittämällä kohdeorganisaation johdolle uusi näkökulma myyntilaskutusprosessiin ja siihen, miten prosessin haasteita voitaisiin vähentää tai poistaa, ja miten yrityksen jatkuvaa toimintaa ja kannattavuutta voitaisiin parantaa. Lisäksi kaikille asianosaisille osastoille ja yksiköille toimitettiin sisäinen tiedote myyntilaskutusprosessista ja sen merkityksestä, sekä ulkoinen ohjeistus kohdeyrityksen asiakkaille, myyntiedustajille ja muille sidosryhmille koskien sitä, kehen heidän pitäisi olla ensisijaisesti yhteydessä laskutusvirheen sattuessa. Tällä tavalla laajennettiin prosessin ymmärtämistä kohdeyrityksessä, mikä auttoi hahmottamaan prosessin eri osatekijöitä, niiden keskinäisiä suhteita sekä yksilöimään parannuskohteita.

Muutoksen käyttöönoton jälkeen laskutusvirheiden määrää ja virheiden syiden selvittämiseen kuluva aikaa on seurattu noin kahden kuukauden ajan. Myös Support-tiimin jäseniä on haastateltu edellä mainittujen kriteerien perusteella. Tavoitteena oli ymmärtää paremmin, miksi virheitä syntyy, ja miten juurisyihin päästään käsiksi. Lopuksi tuloksia on verrattu keskenään sekä pohdittu ja esitetty, mitä tutkimuksella saavutettiin. Tutkimuksen tuloksia tulkittiin ja niistä tehtiin tarvittavat johtopäätökset, sekä tarkasteltiin ja esitettiin, mitä tutkimuksella saavutettiin sekä miten se paransi kohdeyrityksen toimintaa ja prosessiongelmiä.

Aikatauluksi sovimme toukokuu 2021-syyskuu 2022. Tässä tutkimuksessa käsitellään eniten kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessia ja siihen perustuva analyysia.

## **3 Teoreettinen tausta**

### **3.1 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimus tunnetaan monilla muilla nimillä, mukaan lukien osallistava tutkimus, yhteistyötutkimus, toiminnan oppiminen ja asiayhteyteen liittyvä toimintatutkimus, mutta kaikki ovat muunnelmia samasta aiheesta. Pähkinänkuoressa toimintatutkimus on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tutkimustoiminnassa

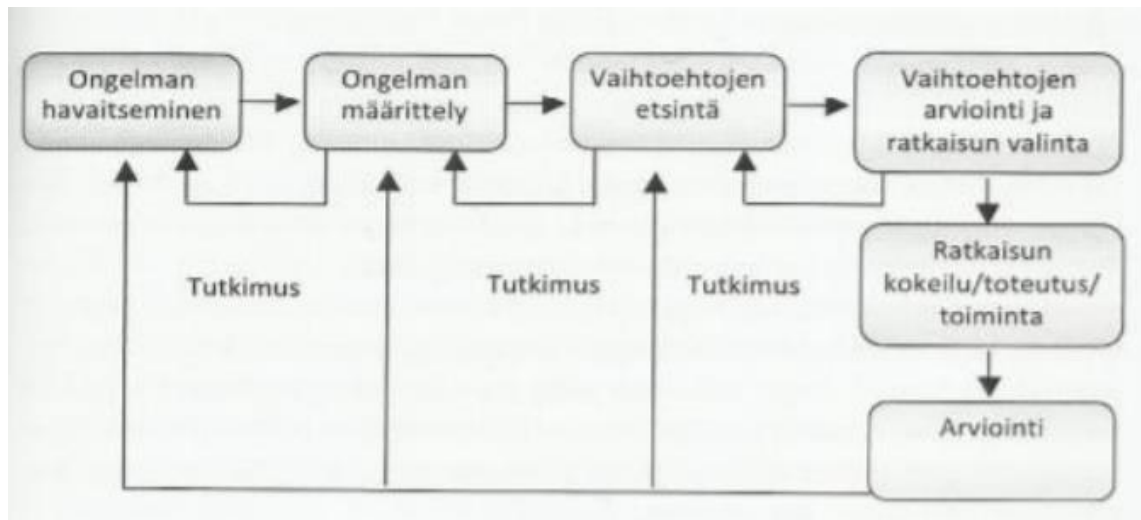
ryhmä ihmisiä tunnistaa ongelman sekä tekee jotain sen ratkaisemiseksi. Ryhmä selvittää myös, kuinka onnistuneita heidän ponnistelunsa ovat, ja jos lopputulos ei tyydytä, he yrittävät uudelleen.

Toimintatutkimuksessa on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus ja menetelmiä pohdittaessa on huomioitava, että toimintatutkimuksen osallistuja kehittää ja tutkii ja tässä tutkimuksessa toimintojen kehittäminen tapahtuu aidoissa toimintaympäristöissä. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee, eikä näkökulma perustu enää ainoastaan viralliseen aineistoon. Toimintatutkimus on strateginen lähestymistapa, joka käyttää välineenä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimusainestoa on mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskustelulla, haastattelulla tai havainnoimalla. Menetelmien valintaan vaikuttavat aina esimerkiksi kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimushenkilöstö ja sen rooli sekä kohdehenkilöstö. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti, 61–62.)

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 58) mukaan toimintatutkimuksen ajatuksena on kehittää ja muuttaa käytäntöä tutkimustiedon avulla. Samalla se on osallistuvaa tutkimusta, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä miten ne ovat. Tämä lähestymistapa tuottaa tutkimukseen tietoa käytännön elämästä. Toimintatutkimusta käytetään todellisissa tilanteissa, koska sen pääpaino on todellisten ongelmien ratkaisemisessa, kun olosuhteet edellyttävät joustavuutta, ihmisten osallistumista tutkimukseen tai muutoksen on tapahduttava nopeasti tai kokonaisvaltaisesti. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti, 58.)

Toimintatutkimuksen aluksi on tärkeä kartoittaa kohdeyrityksen nykytilanne ja pyrkiä selvittämään kehittämisprojektin lähtökohta sekä tutustumaan alan kirjallisuuteen. Nykytila-analyysin tarkoituksena on kartoittaa alkutilanne sekä mahdolliset ongelmakohdat ja riskit. Tässä vaiheessa tunnistetaan, arvioidaan tai muotoillaan ongelma tai vain yleinen käsitys suhdetilasta, jota osallistuja haluaa muuttaa tai parantaa. Tähän vaiheeseen pitää varata riittävästi aikaa, sillä liian

nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi jättää todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysoinnin pintapuoliseksi. (Kananen 2014, 35.)



Kuvio 2: Ongelman määrittely (Kananen 2014, 35)

Toimintatutkimusprosessi on jatkuva, syklinen prosessi ja se tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen ja se muistuttaa yleistä ongelmanratkaisuprosessia. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa käytetään "spiraalivaihetta", jossa jokainen vaihe toistuu ja koostuu suunnittelun, toiminnan ja toiminnan tuloksen selvittämistä koskevasta ympyrästä. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti, 61.)

Toimintatutkimukseen liittyy muutos, ja se auttaa muutosprosessiin osallistuvia henkilöitä kriittiseen pohdintaan ja toimintatapojen muuttamiseen sekä tavallisten ihmisten ja heidän päivittäisen toimintansa hyväksymiseen. Muutos tapahtuu parhaiten silloin, kun työntekijät osallistuvat itse oman toimintansa ja siihen liittyvien ongelmien kehittämiseen, sillä toimintatutkimuksen hyödyt ovat ennen kaikkea sen käytännölläheisessä luonteessa. Kun tavoitteena on muutos, on olennaista, että kaikki hyväksyvät tavoitteen ja muutoksen ja ovat valmiita parantamaan toimintaansa. Toiminnan ja sen vaikutusten jatkuva pohdinta on olennaisen tärkeää ongelman/kysymyksen kehittämisen kannalta, ja sen avulla voidaan saavuttaa tuloksia, joita ei voida saavuttaa muilla menetelmillä. Toimintatutkimus on kiinnostunut paitsi siitä, miten asiat ovat, myös erityisesti siitä, miten niiden pitäisi olla. Toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan todellisuutta,

mikä tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen välistä vuorovaikutusta. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti, 60.)

Oikeat kysymykset esitetään prosessin eri vaiheissa. Mitä pitää tehdä? - Tämä kysymys liittyy toimintaan (toimintaongelma). Mitä tietoja tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi? - Tämä kysymys liittyy tietoon, sen hankkimiseen ja analysointiin (informaatio-ongelma). Tämän jälkeen toimintaongelma muutetaan informaatio-ongelmaksi. Ongelman määrittely ja sen muuntaminen oikeiksi tutkimuskysymyksiksi on todella tärkeää, eikä pelkkä ongelman määrittely yksinään riitä. (Kananen 2014, 36.) Haastattelua suunniteltaessa on päätettävä, ketä, mitä, milloin ja missä haastatellaan. Kananen (2014, 87) mukaan haastattelua voidaan hyvin käyttää tilanteen alustavassa arvioinnissa, ja se on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa, ja haastattelutekniikoita on monia. Yksi tärkeimmistä haastatteluvälineistä ovat kysymykset. Luotettavien tietojen kerääminen edellyttää, että kysymykset esitetään oikealla tavalla ja oikealle kohderyhmälle. (Kananen 2014, 88, 93.)

## 3.2 Prosessien kehittämisen tavoite ja laskutusprosessin kuvaus

### 3.2.1 Taloushallinnon osa-alueet ja resurssit

Automaatio ja digitaaliset tiedot auttavat täyttämään sekä ulkoiset että sisäiset vaatimukset. Mitä enemmän rutiinotoimintoja automatisoidaan, sitä enemmän ne skaalautuvat. Mitä enemmän digitaalisia, standardoituja ja keskitettyjä prosesseja on automatisoitu, sitä nopeammin niitä voidaan muuttaa ja parantaa, lisäksi vähemmän aikaa kuluu mahdollisten manuaalisten virheiden ja väärinkäytösten estämiseen sekä saadaan parempi laatu. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi moitteeton varainhoito edellyttää visionääristä johtajuutta ja kehittämistaitoja. Uusi teknologia on hyödytöntä, jos sillä ei ole perustaa, sillä esimerkiksi huonon tai tarpeettoman prosessin automatisoinnista ei ole hyötyä. Älykäs taloushallinto edellyttää työn uudelleenjakoa ihmisten ja järjestelmien välillä. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.2.)



Taloushallinto perustuu tietoihin (dataan), prosesseihin ja raportointiin. Niitä käsittelevät ja tuottavat sekä ihmiset että järjestelmät.



Kuvio 3: Taloushallinnon osa-alueet ja resurssit

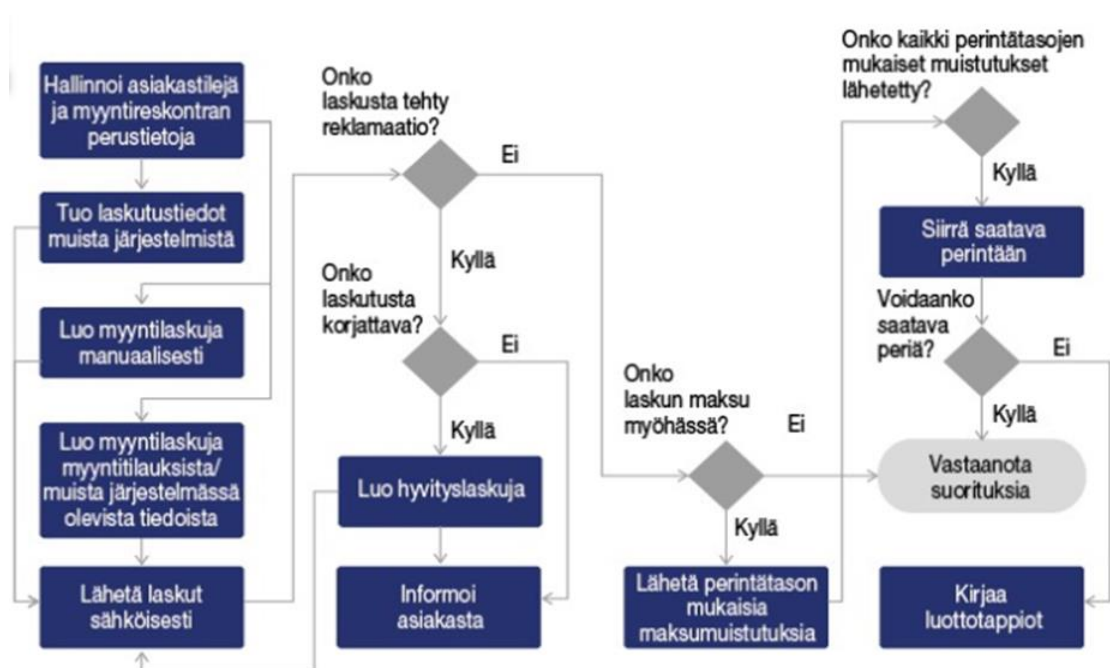
Uusien teknologioiden ansiosta järjestelmät kehittyvät toiminnallisuuden ja valmiuksien osalta niin, että yhä useammat rahoitusalan ammattilaisten nykyisin suorittamat tehtävät voidaan automatisoida ja ulkoistaa järjestelmiin. Tämä johtuu taloushallinnon järjestelmien kehityksestä, teknologia-alustoista, joilla taloushallinnon prosesseja tuotetaan, sekä uusista teknologioista, kuten ohjelmistorobotiikasta ja tekoälystä, jotka voivat lisätä automaatiota ja tukea tehtäviä, jotka edellyttävät älykästä lähestymistapaa taloushallintoon. Hyvän taloushallinnon ansiosta organisaatio voi säilyttää strategisen joustavuutensa. Tarjoamalla liiketoimintaa tukevia, käyttäjäystävällisiä ja tehokkaita järjestelmiä ja prosesseja se vapauttaa aikaa keskittyä itse liiketoimintaan. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.2.)

### 3.2.2 Laskutusprosessi

Laskutus on prosessina erittäin tärkeä toiminto yritykselle ja jos laskutusprosessissa on viiveitä tai virheitä, yrityksen maksuvalmius voi vaarantua ja koko toiminta häiriintyä. Lisäksi laskutus näkyy yrityksen asiakkaille ja on siten osa yrityksen imagoa ja asiakaspalvelua. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.1.)

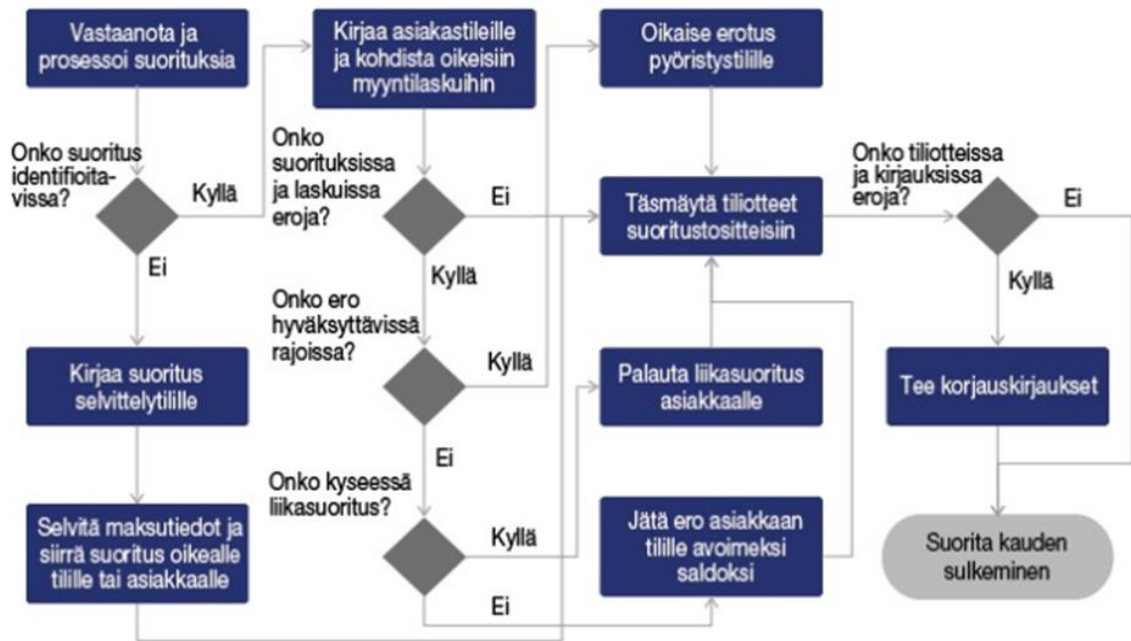
Laskutusprosessi alkaa, kun lasku laaditaan, ja päättyy, kun maksunsaajan maksu jaetaan myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjapidossa. Laskutusta voi edeltää esimerkiksi tarjouspyynnön vastaanottaminen, tarjoushinnan määrittäminen ja toimitus asiakkaalle sekä myyntilaskuksen vastaanottaminen ja vahvistaminen, mutta nämä eivät kuulu tämän prosessikuvauksen piiriin. Kun puhumme verkkolaskutuksesta, puhumme usein suppeasti laskun lähetysvaiheesta ja -kanavasta, mutta myyntilaskutusprosessin kannalta kannattaa tarkastella koko prosessia laskun luomisesta laskun vastaanottamiseen ja maksun vastaanottamiseen. Sähköinen laskutusprosessi voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen: laskutukseen, johon kuuluu laskujen luominen ja lähettäminen, ja myyntireskontran hallintaan, johon kuuluu myyntisaamisten seuranta, maksujen kirjaukset ja perintä. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.1.)

Laskujen luomisvaiheessa on tärkeää varmistaa, että tiedot siirtyvät automaattisesti lähteestä laskuun, ja välttää samojen tietojen käsittelyä useaan kertaan. Lisäksi asiakas-, sopimus- ja hinnoittelutietojen on oltava oikein saatavilla järjestelmässä, jotta laskun luominen voidaan automatisoida. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.2.)



Kuvio 4: Laskutus- ja perintäprosessi

Ennen kuin laskut lähetetään sähköisesti, ne on ensin luotava joko luomalla lasku automaattisesti järjestelmissä olevien tietojen perusteella tai syöttämällä laskun tiedot manuaalisesti. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.2.)



Kuvio 5: Myyntireskontran suoritusten käsittely

Yrityksen liiketoiminta määrittää käytännössä laskutusprosessin tyypin. On olemassa erityyppisiä myyntilaskutusprosesseja, esimerkiksi käteis- ja korttimyynti, verkkokauppa, tilausperusteinen myynti, sopimusperusteinen myynti, projektiperusteinen myynti, prosessi- tai aikaperusteinen myynti, edelleenlaskutus ja sekalainen laskutus. Prosessin vaiheita ja eri vaihtoehtoja pohdittaessa on tärkeää ymmärtää yrityksen omaa liiketoimintaa, sen vaikutusta laskutusprosessiin ja laskutusjärjestelmälle asetettuja vaatimuksia. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.2.)

Perinteisesti erillisessä laskutusprosessissa joku antaa laskuttajalle laskutustahtuman tiedot, ja laskuttaja syöttää samat tiedot uudelleen laskutusjärjestelmään. Digitalisaation mukanaan tuomassa tehokkuuspyrkimyksessä kaikkiin

prosesseihin sovelletaan kahta yhtä tärkeää periaatetta: 1) tietojen integrointi liiketoimintaprosessien lähteisiin ja 2) itsepalvelun käyttö. Käytännössä itsepalvelu tarkoittaa, että laitoksen työntekijät, asiakkaat tai yhteistyökumppanit syöttävät laskutustiedot ja -tapahtumat laskutus- tai ennakkolaskutusjärjestelmiin. Esimerkkejä ovat myyntiedustajien syöttämät tilaustiedot tai asentajien tekemät toimeksiannot. Ihannetapauksessa yrityksen asiakkaat syöttävät tiedot itse, verkkokauppa on tästä hyvä esimerkki. Varsinainen laskutus tapahtuu automaattisesti laskutusjärjestelmässä, kun kaikki tarvittavat tiedot on saatu. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.2.)

Laskutusjärjestelmät luovat myyntitapahtuman ja pääkirjanpidon kirjaukset valmiin laskun perusteella. Myyntireskontran tehtävänä on ylläpitää rekisteriä laskuista ja niiden tilasta. Myyntireskontran ylläpidon päävaiheet voidaan jakaa maksujen kohdentamiseen ja maksamattomien saatavien ja mahdollisten perintötoimien seurantaan, ja myyntireskontran tehtävä on pitää rekisteriä myyntilaskuista ja niiden statuksesta. Laskutusjärjestelmiä ovat esimerkiksi: myyntitilausjärjestelmät, projektiohjausjärjestelmät, sopimustietokannat ja operatiivisen liiketoiminnan ohjausjärjestelmät. Yrityksellä voi olla seuraavanlaisia sisäänpäin tulevia rahavirtoja: myyntireskontran suoritukset eli asiakkaiden maksamat laskut, käteismyynnin tilitykset, pankki- ja luottokorteilla tehdyt suoritukset sekä verkkopankkimaksut. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.)

Käytännössä laskujen lähettämiseen on kaksi päätapaa: joko laskut luodaan näissä alkuperäisissä järjestelmissä ja lähetetään mahdollisesti asiakkaalle sieltä, tai laskutiedot lähetetään pääjärjestelmään, jossa laskut luodaan ja lähetetään. Yleensä keskitetty laskutus on järkevää, koska ei ole tarvetta tukea useita laskujen lähetyshäiriöitä, ja keskitetty myyntireskontra helpottaa myyntisaamisten seurantaan ja asiakkaiden selvityspyyntöjen hallintaa, koska kaikki laskutustiedot ovat saatavilla yhdessä järjestelmässä. Asiakassuhteiden hallinta on myös olennainen osa myyntilaskutusprosessia, koska asiakas ja asiakkaan perustiedot ovat tärkeä osa prosessia. Tärkeintä on varmistaa, että tietoja ylläpidetään järkevästi ja että samoja tietoja ei tarvitse ylläpitää manuaalisesti useissa eri järjestelmissä. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 5.4.2.)

### 3.2.3 Miksi taloushallinnon prosesseja kehitetään?

Taloushallinnon prosessien kehittämisen yleisenä tavoitteena on lisätä tehokkuutta, nopeuttaa ajoitusta ja parantaa prosessin tuottamien toimintojen laatua. Monissa organisaatioissa tehokkuuden ja kustannussäästöjen lisääntyminen tarkoittaa, että taloushallintoon käytettävät resurssit ja aika vähenevät. Tavoitteena on suunnitella prosesseja, jotka ovat helppokäyttöisiä ja tehokkaita sekä rahoituspalvelun että prosessiin osallistuvien henkilöiden kannalta organisaation muissa osissa. Mitä käyttäjäystävällisempi prosessi on, sitä todennäköisemmin se tuottaa halutun tuloksen, on tehokas ja päättyy nopeasti. Prosessisuunnittelu toteutetaan ensisijaisesti suunnittelemalla itse prosessi eli tapa, jolla tapahtumia käsitellään. Mittaamalla prosesseja ja raportoimalla niistä voidaan tunnistaa pulonkaulat ja ongelma-alueet ja kohdistaa näihin parannuksia. Käytettävyyttä voidaan lisätä parantamalla järjestelmän käyttöliittymää, automatisoimalla manuaalisyötä sekä prosessien uudelleensuunnittelun ja työnjaon avulla. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 6.1.)

Ennen prosessien parantamisen aloittamista pitää aina esittää kysymys, miksi haluamme kehittää prosessia. Jos parannusta ei tarvita ulkoisesti eikä sitä koeta sisäisesti hyödylliseksi, on parempi lopettaa sen tekeminen kuin tuhkata siihen rajallisia kehitysresursseja. Jos prosessi voidaan standardoida, se toimii sujuvammin, vie vähemmän aikaa ja on helpommin automatisoitavissa. Turha työ voi olla seurausta erilaisista prosessien epäonnistumisista. Hukkaan heitettyä aikaa voi kulua esimerkiksi kirjauksiin ja täsmäytyksiin, jotka eivät ole merkittäviä ja joilla on vähäinen vaikutus tulokseen. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 6.7.)

Talousprosessien kehittämisessä keskitytään usein kysymykseen siitä, mitkä taloushallinnon tehtävät olisi hoidettava sisäisesti ja mitkä ulkoistettava, mutta yhtä tärkeää on suunnitella järkevä työnjako taloushallinnon ja muun organisaation välille. Toisin sanoen on kehitettävä vastuunjako niitä taloushallinnon tehtäviä varten, joissa taloushallinnon ulkopuolinen organisaatio tuottaa tuotantopankkia, hyväksyy liiketoimia tai käyttää tuloksia, tai päinvastoin. Liian usein

taloushallinnon prosessien kehittämisessä ja mittaamisessa keskitytään vain niiden prosessin osien tehokkuuden mittaamiseen ja parantamiseen, joista taloushallintotoiminto on vastuussa. Monissa prosesseissa suuri osa työstä tehdään kuitenkin taloushallinnon ulkopuolella. Parantamistoimet voidaan priorisoida ja kohdentaa paremmin, kun ne kohdistuvat koko prosessiin ja kun panokset, kustannukset ja tulokset mitataan koko prosessin osalta. Jotta varmistetaan, että prosessi on tehokas ja vaikuttava pitkän prosessin alusta loppuun, prosessin parannuksia olisi toteutettava ja mitattava koko prosessin ajan yhteistyössä talousosaston ja muun organisaation kanssa. Yleisenä periaatteena olisi sovellettava periaatetta, jonka mukaan taloushallinnon (osa)tehtävä olisi suoritettava siellä, missä se on kustannustehokkainta ja lopputuloksen laatu on paras. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 8.4.)

Taloushallintoprosessien panosten laatu ja siten prosessien tehokkuus riippuu monissa tapauksissa suuresti sen prosessin lähteestä, josta muu organisaatio on vastuussa. Itsepalvelussa olisi otettava huomioon käyttäjäystävällisyys, jolloin tietojen syöttämisen olisi oltava mahdollisimman yksinkertaista, ja sen tavoitteena olisi oltava virheetön tai mieluiten virheetön syöttö, jotta taloushallinnon ei tarvitse erikseen tarkistaa syöttöä. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 8.4.)

Taloushallinnon kehittäminen edellyttää nykytilanteen riittävää ymmärtämistä. Hyvin dokumentoitu nykytila-analyysi helpottaa kehittämisen aloittamista. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, kappale 6.2.)

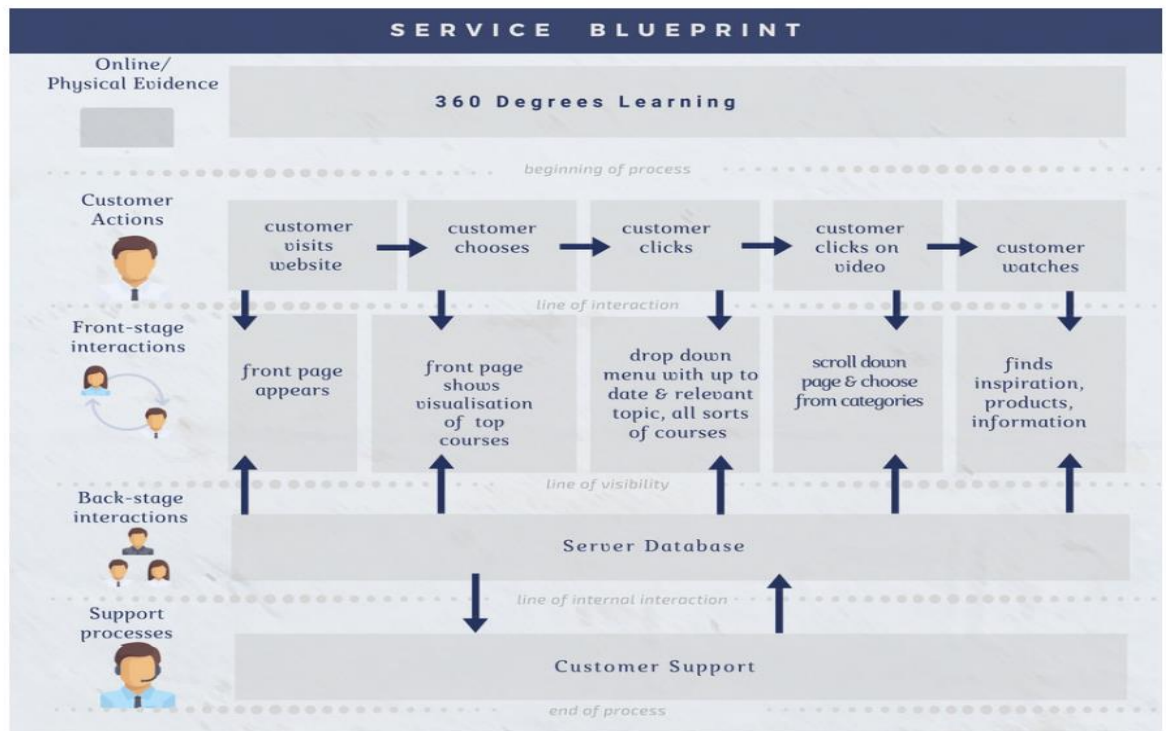
### 3.3 Service Blueprint

Service Blueprint on prosessikaavio ja yksityiskohtainen palvelumalli, jossa esitetään, miten palvelun eri osat liittyvät toisiinsa. Blueprint-kaaviossa tuodaan näkyväksi sitä, että palveluprosessi ei ole sama palveluntarjoajalle ja asiakkaalle. Lisäksi on olemassa monia toimintoja, jotka ovat näkymättömiä molemmille osapuolille. (Innokylä 2020.)

Service Blueprint -menetelmässä prosessi mallinnetaan aina asiakkaan näkökulmasta: mitä asiakas tekee, näkee ja kokee kussakin vaiheessa. Tämän lisäksi tapahtumat jaetaan näkyviin (front stage) ja näkymättömiin (back stage) ja kuvataan tukiprosessit sekä fyysiset tilat ja esineet, joita asiakas kohtaa kussakin palveluvaiheessa.

Service Blueprint koostuu viidestä komponentista:

- Fyysiset todisteet - konkreettiset elementit, jotka vaikuttavat käsitykseen palvelusta. Palvelun eri vaiheissa nämä voivat olla verkkosivusto, tietokone, pakkaus, toimiston palvelupiste tai myymälän sisätilat.
- Asiakkaan toiminta: Asiakastoiminnot ovat toimia, joita asiakas tekee ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen ja palveluelementtien kanssa. Se on yksi kaavion tärkeimmistä elementeistä, sillä vaikka tarkastelemme palvelua enemmänkin yrityksen näkökulmasta, painopisteen on pysyttävä asiakkaassa.
- Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta - vuorovaikutus asiakkaan kanssa (näyttämö). Tässä osassa kuvataan työntekijöiden toimia kussakin vaiheessa ja puhutaan toimista, jotka näkyvät asiakkaalle. Tämä osa yhdessä fyysisten todisteiden kanssa muodostaa yrityksen kasvot.
- Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle huomaamaton/näkymätön toiminta, kulissien taakse jäävät toimet (takahuone). Kulissien takana tapahtuva toiminta kuvaa sellaisten työntekijöiden toimintaa, jotka eivät ole näkyvillä. Tähän sisältyy kaikki, mikä on asiakkaalle näkymätöntä, mutta vaikuttaa palveluun, asiakkaan käsitykseen ja arvon luomiseen.
- Tukiprosessit: Kaikki muut prosessit, joilla on epäsuoria vaikutuksia, on parempi luokitella tukiprosesseiksi. (Innokylä 2020.)



Kuvio 6: Service Blueprint -menetelmä

### 3.4 Teorian yhteenveto

Kehittämishankkeen teoreettinen perusta rakentui seuraavista teemoista: toimintatutkimus, talousprosessin kehittämisen tavoite, laskutusprosessin kuvaus ja Service Blue Print -menetelmän kuvaus.

Teoreettinen viitekehys rakentui hyvin aiheen ympärille ja edisti osaltaan hankkeen onnistumista. Toimintatutkimuksen ideana on kehittää ja muuttaa organisaation käytäntöjä tutkimustulosten perusteella. Samalla se on osallistavaa tutkimusta, joka mahdollistaa tosielämän tutkimukseen perustuvan lähestymistavan. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä korostetaan sitä, mikä merkitys taloushallinnon prosessien kehittämisellä on. Kehittäminen on hyödytöntä, jos sille ei ole perusteita: esimerkiksi huonon tai tarpeettoman prosessin automatisointi ei ole hyödyllistä.



## 4 Myyntilaskutusprosessin analyysi

Tässä luvussa esittelen touko- ja heinäkuussa 2021 tehtyjen haastattelujen ja Service Blueprint -analyysin perusteella tehdyt päätelmät.

### 4.1 Haastattelutulosten analysointi

Kohdeyrityksen nykytilannetta selvitettiin haastattelemalla nykyisiä myyntilaskutusprosessiin osallistuvia yksiköitä. Tarkoituksena oli kerätä tietoa sekä kuulla haastateltavien omia ajatuksia ja näkökulmia myyntilaskutusprosessista. Haastattelun lähes kaikkia kohdeyrityksen myyntilaskutusprosessiin osallistuvia yksiköitä: Customer Service -tiimiä (rahtiasiakaspalvelu), RMP-tiimiä (tuottojohtaminen), Network Supervisor-tiimiä (verkostopäällikkö), Cargo Invoicing -tiimiä (rahtivientilaskutus), Cargo DM -tiimiä (operatiivinen vuoropäällikkö), Claims-tiimiä (korvausyksikkö) sekä Yritys Y Oy:n tiimiä, jolle on ulkoistettu lähetyksien datakorjaukset toimintajärjestelmässä. Haastattelut tehtiin Teams-sovelluksen avulla ja sähköpostitse toukokuun ja heinäkuun välisenä aikana vuonna 2021. Yhteensä kahdeksaa henkilöä haastateltiin. Jokainen haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla myöhemmän analysoinnin helpottamiseksi. Esittelen alla saadut tulokset käyttäen tutkimushaastattelukysymyksiä ja yhteenvetoa eri osastojen vastauksista näihin kysymyksiin.

#### **Millaisia IT-järjestelmiä tiimisi käyttää päivittäin?**

Kohdeyrityksessä Skychain eli operaatiivinen toimintajärjestelmä ja Rapid-laskutusjärjestelmä ovat yksiköiden eniten käyttämät järjestelmät, joista Skychain on hallitseva järjestelmä.

#### **Miten osastot ovat yhteydessä myyntilaskutusprosessiin ja mitkä ovat niiden vastuut?**

Suurimmalle osalle haastatteliijoista laskutusprosessin kuvaus oli osiltaan uusi. Haastateltavat kokivat, että tieto myyntilaskutusprosessista on hyvin pinnallinen ilman selkeää ymmärrystä prosessista tai muiden sidosryhmien vastuista.

Prosessi itsessään oli tuttu vain muutamalle työntekijälle operatiivisella puolella, eli ei suinkaan kaikille. Se, miten prosessi etenee ja mitä tapahtuu eri tiimien välillä kussakin vaiheessa, ei myöskään ollut tiedossa. Ainoastaan RMP-osastolle myyntilaskutusprosessi oli hyvin tuttu sekä siihen liittyvät sidosryhmät ja eri osastot.

### **Millaiseksi koet tämänhetkisen myyntilaskutusprosessin?**

Monet tiimit kokevat tämänhetkisen myyntilaskutusprosessin haastavaksi ja monimutkaiseksi, koska haastateltujen mukaan kyseisessä prosessissa on liian monta osatekijää, eikä ole varmuutta, onko prosessi täysin selvä kaikille prosessiin osallistuville osapuolille. Tämän lisäksi operatiivisella puolella on vaikea tietää, missä vaiheessa lähetys on mennyt laskutukseen ja missä vaiheessa myyntiedustaja on vahvistanut lähetyksen. Samalla toimintajärjestelmän Rating Pop -ponnahdusikkunatyökalu tulee valitettavasti esille monessa kohtaa kuljetusketjua ja tämä edellyttää kannanottoa myynniltä sekä muilta osastoilta, jotka eivät ole tästä vastuussa. Haastateltavien mielestä on väärin, että muut yksiköt joutuvat ottamaan väkisin kantaa laskutukseen ja hinnoitteluun, vaikka tämä ei varsinaisesti kuulu heidän työtehtäviinsä eikä operatiivisten tiimien vastuulle. Tämä itsessään muodostaa riskitekijän ja mahdollistaa virheitä, koska muilla osastoilla ei tiedetä, millä tasolla/hinnalla tämä kyseinen reitti halutaan myydä. Monien haastateltujen mukaan tyypillinen ongelma tässä prosessissa on tiedon puute ja osapuolten antamat ristiriitaiset tiedot. Prosessiin osallistuville olisi annettava enemmän ohjausta tai koulutusta, jotta he ymmärtäisivät, mitä prosessin eri vaiheissa on tehtävä. Lisäksi tällä hetkellä ei ole olemassa kokonaiskuvaavaa koko prosessista eikä ole selvää, mikä vaikuttaa mihinkin.

### **Mistä laskutukseen liittyvät virheet ja reklamaatiot mielestäsi johtuvat?**

Laskutukseen liittyvät virheet johtuvat usean näkemyksen mukaan sekä järjestelmistä että inhimillisistä virheistä, joita ovat yleensä rahtikirjan päivityksen aikana tehtyjä korjauksia, päivityksiä tai väärälle laskutusnumerolle kohdistettuja lähetyksiä. Kohdeyrittäjä on hankala ja jäykkä toimintajärjestelmä. Tämä

vaikuttaa laskutukseen ja vaikeuttaa tilannetta. Suurin osa virheistä ja korjauksista tulee ulkoasemien toimesta, koska ulkomailla toimiva myyntiedustajaverkosto ei seuraa/päivitä omia varauksiaan aktiivisesti ja ajoissa hankalan toimintajärjestelmän vuoksi.

### **Millaisia valituksia/vaatimuksia yleensä vastaanotat asiakkailta? Kuinka usein valituksia esiintyy?**

Valituksia tai vaatimuksia saapuu yleensä sähköpostitse vasta sen jälkeen, kun lasku on jo lähetetty asiakkaille. Korjauspyyntöjen vastaanottamiselle ei ole aikarajaa, joten asiakas ottaa yhteyttä heti, kun hän huomaa virheellisen laskun. Valituksia tulee esimerkiksi siinä tapauksessa, kun on laskutettu väärällä hinnalla, määrät ovat muuttuneet tai maksutapa on vaihtunut. Yleensä valitukset saapuvat asiakaspalvelu-, Yritys Y Oy:lle- tai laskutustiimille, mutta selvityksen aikana myös operatiiviset tiimit ja RMP-tiimi ovat mukana selvitysprosessissa. Asiakaspalvelulle tulee jatkuvasti jälkikäteen laskutuksesta kyselyitä, esimerkiksi ”millä hinnalla tämä lähetys on myyty” tai ”löytyykö meiltä siihen joku syy” tai ”korjatkaa virhe”.

Operatiivinen päällikkö (Duty Manager) -tiimi ottaa kantaa prosessissa vain silloin, kun kyseessä on ollut varastovuokraan liittyvä reklamaatio: asiakas on esimerkiksi unohtanut tai ei ole pystynyt hakemaan lähetystä ajoissa ja pyytää vähentämään suuret varastointimaksut. Lisäksi operatiiviselle puolelle saapuu valituksia tullin toiminnasta, esimerkiksi jos lähetystä ei saa luovuttaa ulos kohdeasemalla, kun määrät eivät täsmää. Network Supervisor & Control -tiimit ovat pääasiallisesti CC:na sähköpostissa. RMP-tiimille ei suoranaisesti tule valituksia tai vaatimuksia, enemmänkin pyyntöjä hinnankorjauksille ja vahvistuspyyntöjä.

Valitukset toimintajärjestelmäongelmista saapuvat laskutustiimille (Invoicing AR). Laskutustiimille saapuu valituksia myös silloin, kun rahtikirja on laskutettu väärän hinnan mukaan, muut kulut on laskutettu väärin, kun veloituskoodi on ollut virheellinen tai väärää asiakasta on laskutettu. Laskutustiimiä lähestytään myös esimerkiksi silloin, kun myyntiedustaja ei osaa itse korjata rahtikirjaa tai

luoda Charges Correction Advice (CCA) -pyyntöä Skychain-toimintajärjestelmässä. Esimerkiksi tämän kaltaisessa tapauksessa, kun myyntiedustaja lähettää sähköpostia siitä, että rahtikirja on laskutettu väärin ja että laskutustiimin pitäisi korjata se, mutta koska tieto on jo siirtynyt Skychain-toimintajärjestelmästä Rapid-laskutusjärjestelmään, Skychain-toimintajärjestelmässä rahtikirja laskutetaan myös vastaavasti. Tämä tarkoittaa sitä, että ensin rahtikirja pitää päivittää Skychain-toimintajärjestelmässä, jotta tiedot siirtyisivät oikein Rapid-laskutusjärjestelmään. Sähköposteihin vastaaminen vie laskutustiimin aikaa ja tämä hidastaa osaltaan myös laskutusprosessia. Laskutustiimi kokee, ettei heidän pitäisi saada jatkossa pyyntöjä sähköpostitse rahtikirjojen korjaamisesta, koska myyntiedustajat ovat vastuussa viennin rahtikirjojen korjaamisesta, ei laskutustiimi.

Reklamaatio-osastolle (Claims) tulee yleensä valituksia, jotka koskevat lähetykseen liittyviä ongelmia kuljetuksen aikana: vaurioita (jotka muodostavat noin 50 % kaikista reklamaatiotyypeistä), lähetyksen osittaista tai täydellistä katoamista ja viivästymistä sekä osittaista viivästymistä lähetyksen jakamisessa. Nämä ovat tyypillisiä ongelmia. Jotkut valitukset koskevat myös ongelmia erilaisten asiakirjojen tai tietojen lähettämisessä sekä muita ongelmia, jotka ovat aiheuttaneet vastaanottajalle tai lähettäjälle lisäkustannuksia. Reklamaatiot lähetetään sähköpostitse. Viime vuosina on ollut muutamia tapauksia, joissa reklamaation paperiversio lähetettiin Helsingin terminaalille, jossa se skannattiin ja lähetettiin edelleen reklamaatioyksikölle, mutta yleisesti paperillinen reklamaatio näyttää olevan menneisyyttä.

Asiakas saattaa ottaa yhteyttä myös suoraan Yritys Y Oy:hyn silloin, kun lasku on virheellinen. Osa asiakkaista ottaa suoraan yhteyttä Yritys Y Oy:n tiimiin ja joskus korjauspyynnöt lähetetään myyntiedustajan kautta. Yleensä asiakas ottaa yhteyttä saatuaan virheellisen laskun, mutta joissakin tapauksissa Yritys Y Oy saa valituksia vanhoista tapauksista, jotka ovat 3–4 kuukautta vanhoja tai jopa vanhempia. Kaikki valitukset vastaanotetaan yksikössä ainoastaan sähköpostitse.

Yritys X Oy:n toimesta seuraavat poikkeukset tarkistetaan ja poistetaan viikoittain:

- Luottoasiakkaan koodi on virheellinen tai luottoasiakkaan koodi ei voi olla tyhjä.
- Veloituskoodi on virheellinen.
- Laskun kokonaissumma on virheellinen/ei pitäisi olla nolla.
- Asiakaskoodi on virheellinen.
- Bruttopaino puuttuu laskusta.
- Lähtöasema puuttuu laskusta.
- Kappalemäärä puuttuu laskusta.

Esimerkkejä asiakkaiden korjauspyynnöistä:

- Järjestelmässä virheellinen Adhoc-hinta tai virheellinen Adhoc-kohdeasema.
- Lähetys oli SPX (turvatarkastettu ennakoon) toimitetun laskukopion mukaisesti, joten SC-maksu (turvatarkastusmaksu) pitäisi poistaa laskusta.
- Laskutettu 3,90 / kg, pitäisi olla 2,54 / kg, sovittiin: 2,00 eur/kg.
- Veloitettu 2,07 eur/kg ja silloin kun oli tarkistettu, järjestelmässä on veloitettu 2,07 euroa/kg.
- Oikea hinta on 1,95 euroa/kg 282,4 kg/2,61 m<sup>3</sup>/435 kg, lähettäkää ystävällisesti hyvityslasku.

### **Myyntilaskutusprosessin yleisimmät ongelmat/haasteet**

Myyntilaskutusprosessissa operatiivisen puolen suurimpana ongelmana pidetään Skychain-toimintajärjestelmää ja erityisesti sitä, että kaikki ne toimet, joita lähetykselle tehdään Skychain-järjestelmässä, menevät suoraan Rapid-laskutusjärjestelmään. Tiedot siirretään sellaisenaan Skychain-toimintajärjestelmästä Rapid-laskutusjärjestelmään, mikä tekee prosessista hyvin haavoittuvan. Asiakaspalvelutiimi tietää, kuinka tulee toimia rahtikirjaa päivittäessä laskutuksen

kannalta, mutta operatiiviset tiimit eivät. On myös huomattu, että kun Skychain-toimintajärjestelmään on kirjaututtu hallintatunnuksilla (Admin) lähetyksen varaamista varten, Skychain-toimintajärjestelmässä ei pysty määrittämään oikeaa hintaa, joten hallintatunnuksilla näkyvät hinnat ovat jossakin mielessä virheellisiä, esimerkiksi hinta voi usein olla 0. Erityiskäsittelykoodien järjestys tietojen syöttämisessä on myös suuri ongelma, koska Skychain-toimintajärjestelmä määrittää lähetyksen sopimushinnan SHC:n (erityiskäsittelykoodi) mukaan, joka syötetään toimintajärjestelmään ensin. Jos esimerkiksi lääkelähetykselle on syötetty Skychain-toimintajärjestelmään ensimmäisenä erityiskäsittelykoodi "NSC" (rahti ei turvatarkastettu), kun ensimmäisenä pitäisi olla koodi "PIL" (Pharmaceuticals), Skychain-toimintajärjestelmä hinnoittelee sen normaalirahdina eikä lääkerahdina, ja tällöin kohdeyritys menettää tuloja.

Operatiivisella puolella on usein ollut ongelmallista tietää, missä vaiheessa lähetys lähetetään laskutukseen ja missä vaiheessa myyntiedustaja tarkistaa lähetyksen sekä lähetetäänkö tieto muuttuneesta määrästä suoraan laskutukseen. Tämän vuoksi ja myös siksi, että Skychain-toimintajärjestelmään ei voi täysin luottaa, tärkeät tiedot lähetetään edelleen erikseen sähköpostitse laskutukseen, RMP-tiimille tai myyntiin, mikä kuluttaa operatiiviseen työhön kuuluva aikaa.

Rating Pop up -ponnahdusikkunan kanssa on ollut haasteita, sillä monilla osastoilla ei ole ymmärrystä kyseisen työkalun käytöstä. Kaiken kaikkiaan operatiivisten yksiköiden Rating Pop Upin huono tuntemus mahdollistaa paljon virheitä ja kuluttaa ylimääräistä aikaa. Usein tapahtuu esimerkiksi niin, että ensin asiakaspalvelussa varataan rahdille tilaa jollakin hinnalla. Sen jälkeen operatiivisella puolella lähetystä päivitetään sekä tallennetaan Skychain-toimintajärjestelmään ilman hinnantarkistusta (pääasiassa menee läpi), joskus jopa nollahinnalla. Tämä tulee usein ilmi asiakaspalvelussa ennen kuin rahtikirja menee lopulliseen laskutukseen, mutta aiheuttaa aina lisätyötä kaikille. Samalla operatiivisen puolen näkemyksen mukaan Skychain-toimintajärjestelmän hinnan pitäisi perustua hinnastoon, ja asiakaspalvelu- tai RMP-tiimin pitäisi päivittää se tarvittaessa: etenkin, jos määrä on muuttunut sen jälkeen, kun lähetys on jo otettu

kuljetusketjuun, jolloin hinta pitäisi päivittää Rating Pop Up -ikkunassa. Operatiivisella puolella ei yleensä pyydetä vahvistusta hintaan eikä oteta tähän kantaa, koska tämä puoli ei ole tiimien mielestä heidän vastuullaan. RMP- osasto uskoo, että Skychain-toimintajärjestelmän "Rating Pop Up" -työkalun tarkoituksena on pitää hinta oikeana myös muutosten jälkeen ja siten vähentää jälkikäteisten tarkistusten tarvetta.

Rating Pop Upin positiivinen puoli on se, että tämän työkalun avulla ei tarvitse miettiä ja etsiä, mikä on se oikea hinta, vaan saman hinnan pitäisi olla myös muutosten jälkeen voimassa. RMP-osaston mukaan, jos Rating Pop Uppia ei ilmestyisi ruudulle, kaikki virheet menisivät läpi ja jälkikorjauksia olisi enemmän kuin nyt.

RMP-tiimin mielestä myyntilaskutusprosessissa ei ole varsinaisia haasteita, mutta yhteinen ymmärrys prosessista ei vain ole tarpeeksi hyvä. RMP-tiimi pysyy tarvittaessa järjestämään lisäkoulutuksia ja kertomaan, miksi järjestelmä ehdottaa "tämän ja tämän" vaihtoehdon. Tiimin mielestä yrityksellä ei pitäisi olla käsillä tilannetta, jossa niin monella olisi Admin-tunnukset Skychain-toimintajärjestelmään. Jos käyttäjä käyttää Admin-tunnuksia, hän ei näe kaikkea sisältöä Skychain-toimintajärjestelmässä.

Monet yksiköt ovat havainneet, että CC (charges collect) rahdin laskutuksessa on haasteita, koska data ei siirry oikealla tavalla Skychain-toimintajärjestelmästä Rapid-laskutusjärjestelmään, vaikka data on syötetty Skychain-toimintajärjestelmään ohjeiden mukaisesti. CC-laskutuskulut (Charges Collect) tarkoittavat, että vastaanottaja on vastuussa rahtikustannuksista, mikä puolestaan tarkoittaa, että lähetys ja sen lisämaksut ovat lähetyksen vastaanottajan vastuulla. Lisäksi CC-laskutuksen osalta useimmat laskut korjattiin virheellisten veloituskoodien vuoksi. Haasteena oli se, että laskutusosasto käyttää "eri kieltä". Laskutus käyttää ja kommunikoi Rapid-laskutusjärjestelmän esimerkkikoodeilla, eli heidän kustannuskoodeillansa, jotka ovat operatiiviselle puolelle tuntemattomia ja erilaisia Skychain-toimintajärjestelmän kanssa. Esimerkiksi CH on terminaalissa (Skychain-toimintajärjestelmässä) käsittelykulu, kun taas laskutusosastolla

käsittelykoodi saattaa olla XX tai C2. Kun laskutus ottaa yhteyttä käyttämällä Rapid-laskutusjärjestelmän koodia, kumpikaan osasto ei ymmärrä, mitä se tarkoittaa. Tällöin osastot lähettävät paljon viestejä ja selvittävät asiaa, mikä vie paljon aikaa.

Korvausosastolla (Claims) on jatkuva ongelma, joka liittyy suoraan laskutusprosessiin. Kyseessä ovat FIRST-lähetykset (korkea prioriteetti), joita ei ole toimitettu tilauksen mukaisesti. Tällöin asiakas pyytää muuttamaan tarjottua hintaa (eli FIRST:istä Businessiin). Korvausosasto tarkistaa ensin viivästyksen syyn, ja jos syy on kohdeyrityksen, tämä osasto pyytää myyntiosastoa hyväksymään hinnanmuutoksen ja välittämään sen joko Yritys Y Oy:lle tai asianomaiselle myyntiedustajalle, joita pyydetään päivittämään tai muuttamaan hinnan järjestelmään. Koska Claims ei saa kovinkaan paljon tällaisia pyyntöjä, osastossa oletetaan, että asiakkaat tekevät tällaiset pyynnöt myös suoraan myyntiedustajalle, sillä edustajat ovat heidän yhteinen yhteyspisteensä.

### **Mistä mielestänne tulee enemmän valituksia/vaatimuksia: suorilta asiakailta (lähetykset Helsingistä) vai ulkomaisilta myyntiedustajilta?**

Operatiivisten ja RMP-tiimien osalta suurin osa valituksista ja reklamaatioista tulee ulkopuolisilta asemilta. Claims-tiimin osalta valitukset tulevat sekä ulko- että sisäasemilta. Claims-osasto saa melko paljon reklamaatioita tuoreen kalan toimituksista. Tällaisten lähetyksien prosenttiosuus kaikista lähetyksistä on luonnollisesti huomattava myös siksi, että kalat lähetetään styrox-laatikoissa, ja pienetkin sisällön vauriot voivat johtaa lähetyksen hylkäämiseen, kun otetaan huomioon tuontia koskevat tiukat hygieniasäännöt. Laskutustiimille suurin osa korjauspyynnöistä tulee suorilta asiakkailta Helsingistä lähtevistä lähetyksistä.

### **Onko olemassa raporteja?**

Asiakaspalvelutiimi (CS) ylläpitää Adhoc tarjotut Booking -raporttia Excel-taulukkomuodossa Teams-sovelluksessa. Adhoc-hinnat syötetään Excel-taulukkoon ja lähetetään kerran viikossa Yritys Y Oy:lle.



RMP- tiimi ylläpitää Cargo Billing and CCA raportteja.

Laskutustiimissä tarkastamaton rahtikirjaraportti toimitetaan päivittäin Cargo Data Analyttikolle. Raportti lähetetään päivittäin sähköpostista ja se luodaan automaattisesti. Tämä raportti lähetetään Yritys Y Oy:n tiimille, joka raportoi sen manuaalisesti myyntiedustajille ennen laskutusta. Yritys Y Oy tallentaa poikkeusraportit, joista käy ilmi, kuka poisti poikkeuksen järjestelmästä ja milloin.

Yritys Y Oy ylläpitää seuraavia raportteja:

- Customers Feedback report (Asiakaspalauteraportti).
- RDI Exception report (Poikkeusraportti).
- Charges Correction Advice (CCA) report (Rahtimaksujen korjausilmoitus asiakirja, jolla ilmoitetaan kuljetusmaksujen ja/tai muiden maksujen ja/tai maksutavan muutoksista).
- WNS julkaisee kuukausittain "CCA Freight Invoice and Report Analysis" -raportin, tämä raportti sisältää kaikki vastaanotetut CCA-pyyntö.

Claims-tiimi ylläpitää Table of all claims for reporting -raporttia, eli korvausryhmällä on taulukko kaikista korvausvaatimuksista, mukaan lukien korvausvaatimuksen tyyppi, korvausvaatimus, maksettu määrä ja kommentit. Korvausyksikkö laatii kuukausi- ja vuosiraportteja tämän raportin perusteella.

**Kuinka valitukset/reklamaatiot käsitellään? Mihin osastoihin otatte yhteyttä selvitysprosessin aikana? Miten ja mihin tiimi raportoi haasteista/poikkeuksista?**

Asiakas ottaa yleensä yhteyttä rahtiasiakaspalveluun sähköpostitse tai soittamalla ja kysyy esimerkiksi "Miksi lähetys on mennyt tällä hinnalla, vaikka oli tarjottu jotain muuta". Tämän jälkeen tiimi tarkistaa, onko siihen jokin operatiivinen syy, esimerkiksi jos hinta on muuttunut lähetyksen käsittelyn aikana tai päivittäessä. Jos operatiivinen syy löytyy, asiakaspalvelu ilmoittaa syyn ja pyytää laskutustiimin korjaamaan laskun. Jos syytä ei löydy ja asiakaspalveluntiimin

näkökulmasta kaikki näyttää olevan kunnossa, tiimi välittää asiakkaan valituksen jälkiselvitykseen laskutustiimille. Selvitysprosessi saattaa kestää, koska yrityksen pitää tarkistaa, miksi ja millä osastolla hinta on muuttunut. Lisäksi yleensä eri henkilöt ovat käsitelleet samaa lähetystä, ja tämän takia on vaikeampi heti ymmärtää, mitä on tapahtunut ja missä vaiheessa muutos oli tehty. Joskus selviää, että lähetys oli laskutettu väärin pelkän näppäilyvirheen vuoksi.

RMP-osastolle tehtyjen valitusten määrä on melko vähäinen, vain noin neljä prosenttia kaikista valituksista, ja niitä tehdään vain hyvin erityisissä tapauksissa. Esimerkkitapauksissa, joissa tavarantoimituksen määrä on muuttunut, hinta on ollut virheellinen tai maksutapa on muuttunut.

Laskutustiimi tarkistaa puuttuvat tiedot asiakaspalvelusta, jos tietoja ei löydy Skychain-toimintajärjestelmästä. Suuret korjaukset ovat harvinaisia. Vientilaskutuksessa tiimi lähettää korjauspyynnöt suoraan myyntiedustajille ja pyytää heitä korjaamaan tiedot Skychain-toimintajärjestelmästä. Kaikki poikkeamat korjataan päivittäin, ja kun ne on korjattu, lasku siirtyy laskutukseen. Tietojen ristiriidoista tai puuttuvista perustiedoista johtuen laskut saattavat juuttua järjestelmään, kun tietoja siirretään Skychain-toimintajärjestelmästä Rapid-laskutusjärjestelmään. Nämä rahtikirjat poistetaan ja käsitellään Rapid-laskutusjärjestelmässä vain, jotta lähetykset voidaan laskuttaa. Tämä prosessi tehdään päivittäin. CCA-prosessi (Charges Correction Advice) on tavallaan "korjauspyynnöt laskutukselle", korjauspyynnöt nostetaan Skychain-toimintajärjestelmässä ja lähetetään määräasemille. Kun CCA-pyyntö on nostettu järjestelmässä, lähetetään myös tieto laskutukseen ja Yritys Y Oy:lle. CASS-laskut ladataan CASS-linkkiin ja lähetetään sitä kautta, ja NON-CASS-laskut lähetetään sähköpostitse asiakkaille ja maksu vastaanotetaan sieltä. Laskutustyön tekee Yritys Y Oy:n tiimi. Jos kaikki tarvittavat tiedot ovat käytettävissä, laskutusprosessi ei vie järjestelmässä paljoa aikaa. Eniten aikaa vie tutkinta, yhteydenotto eri osapuoliin ja tietojen kerääminen. Asiakkaan tulee saada hyvityslasku seuraavan laskun yhteydessä, vientilaskujen osalta kerran kuukaudessa.

Claims-tiimi (korvaus) on ensisijaisesti vuorovaikutuksessa rahdin asiakaspalvelutiimin ja Network Supervisor-tiimin kanssa tarpeen mukaan. Korvauskäsittely perustuu pääasiassa vuoden 1999 Montrealin yleissopimukseen ja kuljetusehtoihin. Ensin tarkistetaan korvausvaatimuksen kelpoisuus määräaikojen osalta, minkä jälkeen kerätään tapauksen yksityiskohdat. Korvausvaatimuksesta riippuen otetaan yhteyttä asianomaisiin myyntiedustajiin sekä terminaalien asiakaspalveluun. Laskutuspalveluihin turvaudutaan, kun on tarpeen tietää asiakkaalta laskutettu summa. Seuraavaksi tiimissä vahvistetaan velat ja tarkistetaan, onko kohdeyritys vastuussa vai ei. Tämän jälkeen määritetään korvauksen määrä, jolloin tarkistetaan kantajan vaatimat lisäkustannukset. Montrealin yleissopimuksen mukaan rahdinkuljettajilla on enimmäisvastuu liiketoimessa mukana olevan rahdin painosta, joten enimmäisvastuu on myös tarkistettava, kun päätetään korvauksen lopullinen määrä. Joissakin monimutkaisemmissa tapauksissa myös myyntipäälliköt osallistuvat prosessiin ennen lopullisen korvauksen antamista asiakkaalle, ja joskus he suostuvat täyteen korvaukseen.

Yritys Y Oy:n tiimi hakee poikkeusraportin jumittuneista laskuista päivittäin ja varmistaa, että poikkeukset poistetaan. Tiimi käsittelee korjauspyynnöt Skychain-toimintajärjestelmässä CCA:t (Charges Correction Advice) ennen vientilaskun laatimista. Tiimi ei korjaa laskuja suoraan, vaan ensin se korjaa virheelliset tiedot SkyChain-toimintajärjestelmässä, jonka jälkeen laskut korjataan ja laskutetaan laskutusjärjestelmän kautta. Varaushetkellä asiakkaat saavat yleensä vahvistussähköpostiviestin, jossa ilmoitetaan heille tarjottu hinta, jota he voivat käyttää jälkiselvitykseen. Jos asiakkaalta ei saada vahvistussähköpostia, tiimi pyytää rahtivarauksesta Adhoc-hintatiedot. Adhoc luodaan kertaluonteisesti, ja se myös hyväksytään kertaluonteisesti. Ajoittain rahdinvarausryhmä lähettää oikaisupyynnön, jolloin Yritys Y Oy:n tiimi muuttaa pyydettyä hintaa. Joskus varaukseen ei tehdä muutosta ja pyyntöä ei hyväksytä, koska asiakasta on laskutettu oikein. Viestintä asiakkaiden kanssa tapahtuu aina sähköpostitse. Korjauspyyntö vastaanotetaan, jos asiakasta on laskutettu liikaa tai joissakin tapauksissa laskutettu väärin. Useimmissa tapauksissa CH (terminaalimaksu) ja SR (varastointimaksu) on laskutettu virheellisesti. Yritys Y Oy:n tiimi käsittelee ainoastaan Suomen ja Norjan asemien SC-korjauksia, muuten kaikki

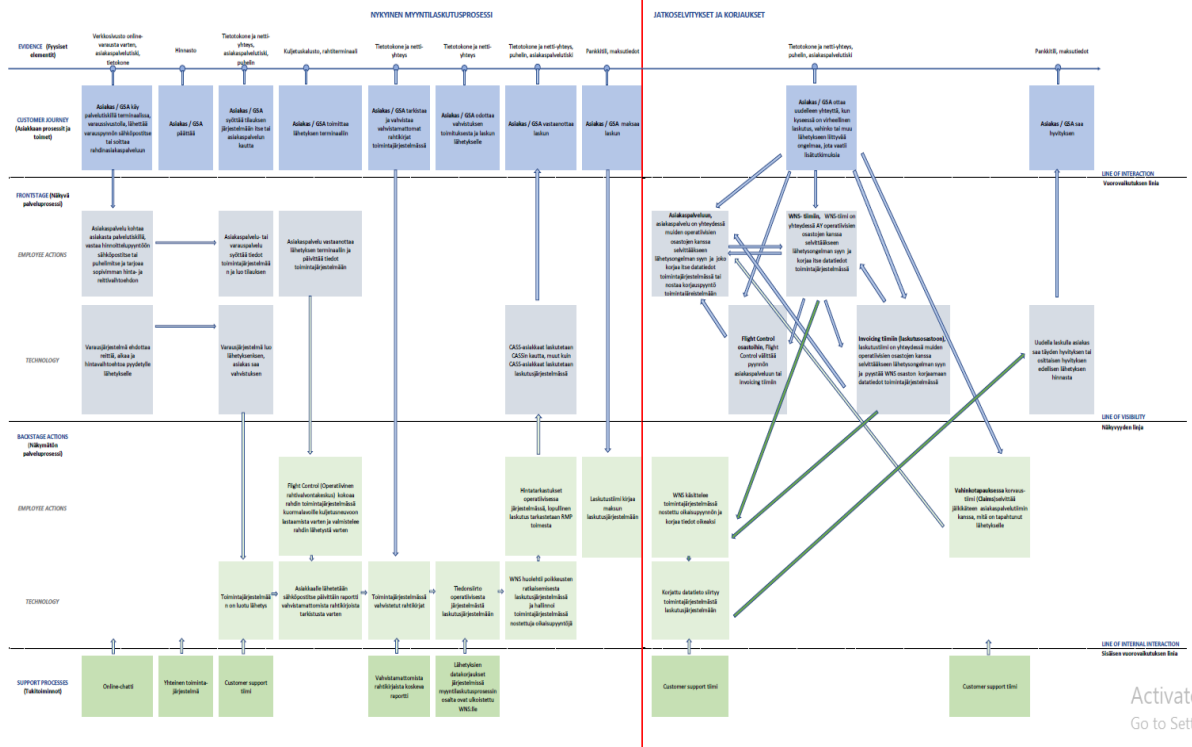
sähköpostitse saamat korjauspyynnöt välitetään asianomaiselle myyntiedustajille.

### **Johtuvatko tiimin mielestä myyntilaskutusprosessin haasteet lähinnä järjestelmävirheistä tai inhimillisistä tekijöistä?**

Useimmat yksiköt uskovat, että laskutusprosessin ongelmat johtuvat sekä järjestelmä- että inhimillisistä tekijöistä, mutta todennäköisesti enemmän järjestelmävirheistä. Liian monet tietojen korjaukset tehdään sen jälkeen, kun lähetys on jo aloitettu. Tämä voi johtaa laskutusvirheisiin, koska laskutustiedot muuttuvat aina kun lähetystä päivitetään järjestelmään, eikä enää ole mahdollista tarkistaa tai vahvistaa, mikä on muuttunut tai mitä on tapahtunut ja miksi tiedot eivät täsmää. Valitettavasti järjestelmä vain lisää virhemahdollisuuksia esimerkiksi käyttämällä Rating Pop Up -ponnahdusikkunan työkalua tai tarjoamalla mahdollisuuden päivittää hintaa. Samaan aikaan RMP- ja Yritys Y Oy tiimit uskovat, että myyntilaskutusprosessin ongelmat johtuvat enemmän inhimillisistä virheistä, koska harvat järjestelmät tekevät virheitä itsestään, vaan yleensä virheet tulevat käyttäjältä itseltään, mikä johtaa virheelliseen laskutukseen. Ongelmia syntyy, koska kaikki prosessiin osallistuvat eivät ymmärrä kokonaisprosessia ja sen seurauksia, jolloin käyttäjä voi tahattomasti tehdä virheitä, joista hän ei ole edes tietoinen.

## **4.2 Prosessiongelman visualisointi Service Blueprint -menetelmällä**

Kehittämishankkeessa käytettiin Service Blueprint -menetelmää prosessiratkaisun analysoimiseksi asiakkaan näkökulmasta, koska prosessi näyttää aina erilaiselta eri näkökulmasta. On myös tärkeää ymmärtää, millaisena prosessina kohdeyrityksen palvelu näyttäytyy kohdeyrityksen asiakkaalle, ja millaisen kokemuksen se luo. Asiakaspalvelu on jo itsessään monimutkainen, monitasoinen prosessi, johon osallistuu suuri määrä ihmisiä ja teknologioita. Paljon riippuu siitä, toimivatko ne kaikki sujuvasti yhdessä vai eivät.



Kuvio 7: Asiakaskeskisesti kehitetty myyntilaskutusprosessin lähtötilanteen visualisointi.

Service Blueprint -menetelmällä luodun prosessikaavion avulla kohdeyrityksen osastot pystyvät visualisoimaan helposti asiakkaan kokemuksen kautta saadun näkökulman. Myyntilaskutusprosessin visualisointi Service Blueprint -työkalun avulla auttoi myös hahmottamaan prosessin eri osatekijät ja niiden väliset yhteydet sekä tunnistamaan parannuskohteet. Tällä lisättiin prosessiin osallistujien tietoisuutta asiakkaan kokemuksesta sekä saatiin tärkeää tietoa kehittämistyön tarpeisiin.

Kuten Service Blueprint -prosessikaaviosta käy selvästi ilmi, tässä prosessissa on monta vuorovaikutteista tekijää. Tämä itsessään luo valmiiksi riskitekijän ja mahdollistaa virheet, jotka todennäköisesti johtuvat tiedonpuutteesta ja osapuolten välisistä ristiriidoista. On myös hyvin havaittavissa, että kohdeyritys käyttää paljon työaikaa lisäselvityspyyntöihin (punaisen viivan jälkeen). Tämä vaatii asiakkailta ylimääräisiä yhteydenottoja sekä osallistumista organisaation palvelun toimittamisprosessiin. Riskitekijään vaikuttaa myös kohdeyrityksen

toimintajärjestelmän jäykkyys ja datan siirto laskutusjärjestelmään, sillä noin kolmasosa yhteyspisteistä hoidetaan teknologian eli järjestelmien avulla. Tämä tekee prosessista hyvin haavoittuvan. Kaavio antaa myös hyvän yleiskuvan kohdeyrityksen prosessiin osallistuvien tiimien vaiheista ja yhteyspisteistä, joten yhdessä nämä elementit auttavat näkemään osastojen vastualueet ja sen, miten prosessin ja asiakaspalvelun ongelmat ratkaistaan.

## 5 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli löytää vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Mitkä ovat myyntilaskutusprosessin ongelmat ja miten nämä vaikuttavat organisaation toimintaan?*
- *Miten lisätään ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon?*
- *Miten prosessiin liittyviä vastuita selkiytetään?*
- *Miten vähennetään laskutusvirheitä ja reklamaatioita?*

Alla esitetään pohdintoja ja kehitysehdotuksia myyntilaskutusprosessin kehittämiseksi.

### 5.1 Mitkä ovat myyntilaskutusprosessin ongelmat ja miten nämä vaikuttavat organisaation toimintaan?

Tämän tutkimuskysymyksen tavoitteena oli löytää vastaus siihen, mitkä ovat myyntilaskutusprosessin ongelmat ja miten nämä vaikuttavat organisaation toimintaan. Haastatteluiden jälkeen ehdotin yhteistä kokousta johdon ja Support-tiimin kanssa, jotta tutkimusongelma ja kehittämistavoite voitaisiin määritellä yhdessä. Tapaaminen pidettiin Teams-sovelluksen kautta syyskuussa 2021, ja sen tavoitteena oli tunnistaa laskutusprosessiin liittyvät ongelmat ja niiden vaikutus organisaatioon. Tapaamisessa todettiin yhteisesti, että nykyinen myyntilaskutusprosessi on monimutkainen sekä kustannustehoton, eikä ole varmuutta

siitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät prosessin täysin. Erilainen käsitys ja ymmärrys samoista asioista on suurin haaste ja vakava ongelma kohdeyritykselle, sillä kaikilla sidosryhmillä ei ole kokonaiskuvaa koko prosessista eikä ole selvää, mikä vaikuttaa mihinkin.

Myös prosessin analyysistä kävi selvästi ilmi, tässä prosessissa on monta vuorovaikutteista tekijää, jotka luovat valmiiksi riskitekijän sekä vaikuttavat organisaation toimintaan ja mahdollistavat virheet myyntilaskutusprosessissa. Kyseisen prosessin haasteet ja ongelmat johtuvat tiedon puutteesta ja ristiriitaisista tiedoista osapuolten välillä. On myös hyvin havaittavissa, että kohdeyrityksessä käytetään paljon työaikaa lisäselvityspyyntöihin. Tämä vaatii asiakkailta ylimääräisiä yhteydenottoja sekä osallistumista organisaation palvelun toimittamisprosesseihin. Virheiden alkuperän selvittäminen vie paljon aikaa eri osastoissa. Tämä aika voitaisiin käyttää kannattavampaan työhön. Menetetyn työajan lisäksi tällaiseen laskutusprosessiin liittyy virheiden riski. Jos prosessi on tehoton, on selvää, että tarpeeton työ myös lisää kustannuksia.

Riskitekijään vaikuttaa myös kohdeyrityksen Skychain-toimintajärjestelmän jäykkyys ja datan siirto laskutusjärjestelmään, sillä noin kolmasosa yhteyspisteistä kohdeyrityksessä hoidetaan teknologian eli järjestelmien avulla. Tämä tekee prosessista hyvin haavoittuvan. Service Blueprint -kaavio antaa myös hyvän yleiskuvan prosessiin osallistuvien tiimien vaiheista ja yhteyspisteistä, joten yhdessä nämä elementit auttavat näkemään osastojen vastualueet sekä sen, miten prosessin ja asiakaspalvelun ongelmat ratkaistaan.

## 5.2 Miten lisätään ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon?

Kaikki lähtee kokonaisuuden ymmärtämisestä ja tämän takia erittäin tärkeänä kehitysehdotuksena olisi kokonaisymmärryksen lisääminen talousasioista ja kannattavuuden merkityksestä kohdeyrityksessä. Koko liiketoiminnan kannattavuuden tarkastelun lisäksi on tärkeää seurata kannattavuutta yksilöidymällä prosessitasolla, jolloin tarvitaan uutta työskentely- ja päätöksentekotapaa, eli tarkastelua siitä, mikä vaikuttaa ja mihin, jolloin kaikkien pitäisi tietää ”mitä minä

teen nyt ja, kun teen tämän asian, mihin se vaikuttaa”. Samalla laajempi ymmärrys myyntilaskutuksesta ja sen prosessista kohdeyrityksessä olisi hyvä saada muodostettua, jotta tämä lisäisi kokonaisuymmärrystä ja helpottaisi kommunikointia asiakkaiden kanssa, sekä myös ymmärrystä siitä, mistä eri sidosryhmät ovat vastuussa.

Seuraavat kehitystoimet laajentaisivat mielestäni prosessin ymmärtämistä kohdeyrityksessä:

- Ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon voidaan lisätä toimittamalla kaikille asianosaisille osastoille ja yksiköille informatiivinen sisäinen tiedote myyntilaskutusprosessista, sen vastuunjaosta ja prosessin merkityksestä.
- Tämän jälkeen ehdotan, että tyytyväisyyskysely myyntilaskutusprosessista lähetetään asiakkaille. Kyselylomake on myös tämän raportin liitteenä. Kyselyn tavoitteena on selvittää, mitä ohjeita ja minkälaista palvelua asiakas on saanut tähän asti myyntilaskutusprosessissa sekä kuinka tyytyväinen asiakas on ollut palveluun. Kun asiakastytyväisyyskyselyn tulokset on kerätty, on tarkoituksena luoda asiakkaille ja myyntiedustajille selkeät ulkoiset ohjeistukset siitä, kenen heidän tulisi ottaa yhteyttä laskutusvirheen sattuessa, jotta lisäselvityksiin kuluva aika voitaisiin lyhentää.
- Sisäisen tiedotteen ja asiakkaan ohjeistuksen jälkeen ehdotan seuraamaan laskutusvirheiden määrää ja virheiden syiden selvittämiseen kuluva aika noin kahden kuukauden, esimerkiksi Supporttiimin toimesta edellä mainittujen kriteerien perusteella. Suosittelen, että seurannan jälkeen tuloksia verrataan keskenään.

Kohdeyrityksessä suoritetaan myyntilaskutuksen prosessi hyvinkin siiloutuneena ja fragmentointuneena, jolloin hoidetaan vain omaa tonttia ja tärkeä tieto ei kulje eteenpäin. Johdon ja käyttäjien sekä RMP- ja operatiivisten osastojen välissä on iso kuilu ja puuttuu ymmärrys päivittäisistä haasteista. Eri osapuolia olisi otettava mukaan prosessiin, jotta ymmärrystä voidaan lisätä. Ehdotan



kehitystyöpajojen järjestämistä eri osastojen edustajille. Tällä lisätään kommunikointia osastojen välillä ja ymmärrystä osastojen eri haasteista.

- Ehdotan, että järjestetään myyntilaskutuskoulutusta tai sen lisäämistä osaksi vuosittaista ylläpitokoulutusta. Lisäkoulutusta on kaivattu kohdeyrityksessä useasta aiheesta, kuten myyntihinnoittelusta ja laskutuspolun etenemisestä. Tällä hetkellä ainakin operatiivisella puolella koetaan, että myyntilaskutusprosessi on ”harmaa alue”. Operatiiviset yksiköt ovat pyytäneet saada nähdä Yritys X Oy:n laskun, sillä se hyödyttäisi heitä. Kohdeyrityksessä on kuitenkin toivottu koulutuksen tapahtuvan vuorovaikutteisena, koska silloin voi kysyä ja saada vastauksia kysymyksiin. Verkkokurssit ovat haastateltujen henkilöiden mielestä liian raskaita ja puuduttavia, sillä niiden aikana ei voi esittää kysymyksiä, joten ne eivät ole yhtä hyödyllisiä kuin vuorovaikutteiset koulutukset.

### 5.3 Miten prosessiin liittyviä vastuuta selkiytetään?

Taloushallinnon prosessien kehittämisessä ja mittaamisessa keskitytään usein vain niiden prosessin osien tehokkuuden mittaamiseen ja parantamiseen, joista taloushallintotoiminto on vastuussa. Vastuunjako olisi kuitenkin kehitettävä myös niitä taloushallinnon toimintoja varten, joissa taloushallinnon ulkopuolinen yksikkö suorittaa prosessiin liittyviä toimintoja.

Mielestäni seuraavat kehitysehdotukset selventäisivät vastuualueita kohdeyrityksessä:

Myyntilaskutusprosessissa on edelleen ongelmana se, että kohdeyrityksessä ei tiedetä kenellä olisi päävastuu myyntilaskutuksen seurannasta. On myös mahdollista, että seuranta puuttuu kokonaan, jolloin tämä tarkoittaa, että kokonaisuudessaan kyseisellä prosessilla on hajautettu vastuu, jolloin virheet saattavat mennä läpi sormien ja vaikuttaa negatiivisesti kokonaiskannattavuuteen. Laskutus on yritykselle erittäin tärkeä prosessi, ja jos laskutusprosessissa on viivästyksiä tai virheitä, yrityksen maksuvalmius voi vaarantua ja koko toiminta

häiriintyä. Lisäksi laskutus näkyy yrityksen asiakkaille ja on siten osa yrityksen imagoa ja asiakaspalvelua. Yleensä asiakas hakee laskun oikaisua, jos hinta on laskutettu liian korkeaksi; mutta jos hinta on laskutettu liian alhaiseksi, asiakas ei todennäköisesti pyydä oikaisua, jolloin kohdeyritykselle aiheutuu tappiota.

- Ehdotan, että prosessille järjestetään seuranta ja resurssit, koska nykyinen laskutusprosessi kuluttaa paljon työaikaa ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

Seuranta voitaisiin toteuttaa esimerkiksi lisäämällä vastuuvollisuus myyntilaskutusprosessiin.

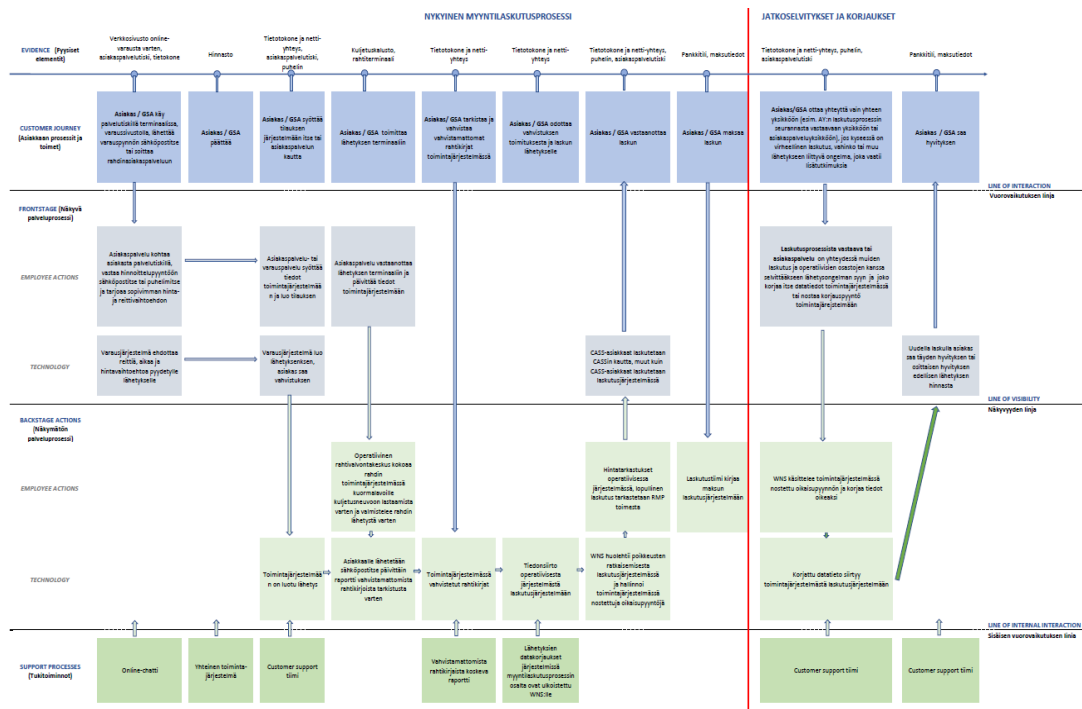
- Ehdotan, että kohdeyrityksessä luodaan selkeät sisäiset ohjeistukset ja vastuunjako myyntilaskutusprosessiin liittyen. Yllä ehdotettu sisäinen tiedote, joka lähetetään kaikille prosessin asianomaisille osastoille ja yksiköille ja joka käsittelee myyntilaskutusprosessin vastuunjakoa, selventäisi vastuualueita kohdeyrityksessä.

Analysoin prosessiratkaisua asiakkaan näkökulmasta Service Blueprint -menetelmällä, sillä prosessi näyttää aina erilaiselta eri näkökulmista. Mielestäni kohdeyrityksessä on erittäin tärkeää ymmärtää, millaiselta prosessi kohdeyrityksen palvelusta näyttää kohdeyrityksen asiakkaalle ja millaisen asiakaskokemuksen se luo. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei ole varmuutta siitä, tietääkö asiakas, minne hänen pitäisi ottaa ensisijaisesti yhteyttä laskutusongelmien sattuessa. Laskutukseen liittyvät jälkiselvitykset eivät muutenkaan ole mukavia asiakkaille. Prosessi vaikeutuu entisestään, kun asiakas ei tiedä, minne hänen pitäisi olla yhteydessä, ja hän mahdollisesti yrittää ottaa yhteyttä moneen paikkaan.

- Ehdotukseni tähän olisi se, että jatkossa kohdeyrityksen myyntiedustaja/asiakas ottaisi suoraan yhteyttä vain yhteen määrättyyn paikkaan kohdeyrityksessä (eikä Yritys Y Oy:n suuntaan koska kyseessä on ulkoistettu toiminta). Kohdeyrityksessä voidaan selvittää asian sisäisesti muiden osastojen kanssa, ennen kuin asiakkaalle vastataan monesta paikasta ja mahdollisesti jopa virheellisesti.

Laskutusongelmiin liittyen asiakkaat ovat ottaneet yhteyttä suoraan ulkoistettuun yritykseen, joka hoitaa datakorjaukset toimintajärjestelmässä. Asiakas on siis todennäköisesti ollut tähän asti suoraan yhteydessä Yritys Y Oy:n suuntaan sähköpostitse. Kopion saajana on ollut joku myynti tiimistä, mutta oikea tieto lähetyksestä on ollut esimerkiksi bookingissa tai rahtimyynnissä, eikä Yritys Y Oy:ssä. Mielestäni jälkiselvitykset kannattaa hoitaa kohdeyrityksessä sisäisesti yhden yksikön kautta, jolloin palvelun laatua pystyttäisiin seuraamaan. On huomattu, että ulkoistetun yrityksen kautta annetut vastaukset olivat usein liian teknisiä laskutusvirhetapauksessa, mikä ei laskutusvirheiden kohdalla ole hyvä asiakaspalvelun mittari. Mielestäni riski on olemassa myös silloin, kun asiakkaat ottavat suoraan yhteyttä ulkoistettuun yritykseen: kohdeyrityksessä ei tällöin pystytä arvioimaan, millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa.

Alla on esitetty Service Blueprint prosessikaavio ihannetilanteessa, jolloin asiakkaalle ja myyntiedustajalle olisi vain yksi yhteyspiste jatkoselvityksen/laskutusvirheen tapahtuessa.



Kuvio 8: Asiakaskeskeisesti kehitetty myyntilaskutusprosessin ihannetilanteen visualisointi.

## 5.4 Miten laskutusvirheitä ja reklamaatioita vähennetään?

Kohdeyrityksen suurimpia kehityskohteita on jäykän järjestelmän tasomuutos. Toimintajärjestelmän käytettävyyttä voidaan lisätä parantamalla järjestelmän käyttöliittymää sekä suunnittelemalla prosesseja ja työnjakoa uudelleen. On täysin turhaa, että lähetys, joka on jo otettu kuljetusputkeen, joudutaan pakotetusti ja jatkuvasti päivittämään Rating Pop Up -työkalussa. Jos Rating Pop Up -työkalu on sellainen järjestelmän ominaisuus, jota ei saa millään pois käytöstä, pitäisi henkilökunta kouluttaa paremmin ja lisätä heidän ymmärrystään.

Uskon, että seuraavat parannusehdotukset auttavat vähentämään laskutusvirheitä ja reklamaatioita:

- Ehdotan päivitystä Skychain-toimintajärjestelmään. Silloin, kun lähetys on jo hyväksytty kuljetusputkeen operatiivisella puolella, SHC-koodin lisäämisen tai muiden päivitysten ei pitäisi enää vaikuttaa hintaan millään tavalla. Toiseksi, kun kulu muuttuu viime hetkellä, tästä ilmoitettaisiin suoraan oikealle taholle. Tällöin operatiivisen puolen ei tarvitse tehdä mitään asian suhteen, koska vastuu siirtyy oikealle osastolle. Ainoastaan niissä tapauksissa operatiivinen yksikkö saisi puuttua hintaan, kun asiakas on kertonut tai varannut jotakin virheellisesti, kuten varannut lähetyksen (GEN) tavallisena rahtina ja lähetys onkin Pharmaa. Tällöin hinnan pitäisi olla GEN-rahtia paljon korkeampi, kuten myös siinä tapauksessa, kun rahdin määrä on muuttunut merkittävästi.
- Admin-tunnuksia (master user -oikeudet) on turhaan jaettu kaikille, joten ehdotan niiden käytön rajoittamista operatiivisen järjestelmän käyttöä tehtävien ja vastualueiden mukaan, ettei Rating Pop Up esiinny joka paikassa. Esimerkiksi CS:lle booking-prosessin yhteydessä avatuilla uusilla SC-tunnukset nähdään oikea hinnoittelu (netto, sopimushintoja) Ratingissa. Admin-tunnuksilla sopimushinta ei ole näkyvässä ja tämän vuoksi esimerkiksi CS joutuu käyttämään työssään kahta ruutua samaan aikaan.

## 6 Kehittämishankkeen arviointi

Tässä luvussa keskitytään kehittämishankkeen arviointiin. Tämän arvioinnin perusteella käytetään validiteetin ja reliabiliteetin mittareina ja pohditaan, miten toimintatutkimuksen teoreettista viitekehystä on sovellettu hankkeeseen.

### 6.1 Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus)

Validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus) määritellään usein kahdesta eri näkökulmasta:

- Onko mittaus- tai tutkimusmenetelmä pätevä (validi) ja/tai luotettava (reliabiliteetti)?
- Ovatko tuloksista johdetut johtopäätökset päteviä (valideja) ja/tai luotettavia (reliabeleja)?

Validiteetti (pätevyys) ilmaisee, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota sen on tarkoitus mitata, sekä mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää.

Mielestäni tämän kehittämishankkeen validiteetti on hyvä, koska tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat tarkkaan asetettuja, tutkimuslähestymistapa ja siinä käytetyt menetelmät soveltuvat hyvin tutkittavaan aiheeseen ja tutkimusstrategia on pätevä. Tutkimusmenetelmä on valittu sen mukaan, millaista tietoa halutaan ja että se soveltuu tutkimukseen. Sisältövaliditeetin kannalta aineiston analysointimenetelmä soveltuu hyvin tutkimusaineiston analysointiin. Tutkimuksen tulos on myös pätevä, koska mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa ja tiedon avulla pystytään tarkentamaan ja parantamaan tätä teoriaa. Näin ollen voidaan päätellä, että tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Reliabiliteetti (luotettavuus) on indikaattori siitä, kuinka luotettavasti ja toistuvasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteetilla

puolestaan tarkoitetaan mittauksen vakautta. Reliabiliteetti viittaa usein mitausvirheeseen ja sitä voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla. Jos mitaus toistetaan, tuloksen on oltava samankaltainen. Luotettavuudessa erotetaan kaksi osatekijää: stabiliteetti (vakaus) ja konsistenssi (johdonmukaisuus).

Koen tutkijana tämän tutkimuksen luotettavaksi, koska tutkimus on tehty siten, että se alkuperäisen tutkimuksen edellytyksin toistettuna antaa saman tuloksen: reliabiliteetti tai tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samoissa olosuhteissa samat tulokset. Tutkimuskysymykset ovat yksiselitteisiä, johdonmukaisia ja ymmärrettäviä sekä haastattelut tehty huolellisesti ja luottamuksellisesti. Luotettavuuden varmistamiseksi haastattelut toteutettiin yksityisinä haastatteluina Teams-sovellusta käyttäen kohdeorganisaation nykytilan selvittämiseksi. Haastattelut nauhoitettiin ja dokumentoitiin, jotta tutkimusprosessia voitiin seurata. Yksi toimintatutkimuksessa käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä oli osallistuva havainnointi. Tutkijana havainnoin ensin tilannetta kokonaisuutena ja tarkastelin sitten vähitellen yksityiskohtia. Havainnointitilanteessa minä tutkijana olin läsnä tutkimuksessa eräänlaisena kaksoisidentiteettinä: toisaalta osallistujana ja toisaalta toisten käyttäytymisen tarkkailijana. Molemmissa tapauksissa minun oli tutkijana pystyttävä erottamaan oma roolini ja sen mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen. Havainnointi on subjektiivista ja hyvin valikoivaa toimintaa, joten tutkijana saatoin huomata asioita, joita toinen henkilö ei edes huomannut ja myös toisinpäin. Näin ollen voidaan päätellä, että tutkimuksen reliabiliteetti on myös hyvä.

## 6.2 Toimeksiantajan näkemys opinnäytetyön onnistumisesta

Kohdeyritykseltä saamani myönteinen palaute osoitti, että kehittämistyöni oli tarpeellinen ja ajankohtainen. Kehittämishankeen tulokset eivät ole saaneet aikaan todennettavissa olevaa muutosta, mutta tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi organisaation sisällä on tapahtunut oppimista, ja toimintatapojen muutosta on havaittavissa.

Toimeksiantajan palautteen perusteella tartuin vaikeaan, mutta erittäin tärkeään asiaan ja toteutin opinnäytetyön suunnitelman ja rakenteen määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti. Haastattelut ja aineistonkeruu sujuivat erittäin hyvin ja myös tulosten tarkastelu kohdeyrityksen kanssa oli rakenteellista ja kehittävää. Koska aihekokonaisuus yrityksen sisällä niin laaja, ei opinnäytetyössä päästy ihan kokonaisuuden hallinnan kannalta tarpeeksi pitkälle. Tästä syystä tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei vielä päästä kuitenkaan todennäköisesti toteuttamaan muutosta, mutta kun kokonaisuus rakentuu eri sidosryhmien ja toimijoiden kanssa selkeämmäksi, tulee varmasti tästä opinnäytetyöstä saadut tulokset tukemaan tulevaa muutosta.

### 6.3 Teoreettisen perustan soveltaminen hankkeessa

Kehittämishankkeen toteuttamisessa käytettiin teoreettista viitekehystä. Tutkimuksessa käytetyt lähteet olivat pääasiassa kirjallisia aineistoja, osallistujahavaintoja sekä tilastoihin ja työohjeisiin perustuvia tietoja. Tuloksena saatiin onnistuneesti kerättyä alustava aineisto ja luotua hyödyllinen perusta hankkeen jatkokehittämiselle.

Kehittämishankkeessa korostettiin taloushallinnon prosessien parantamisen tärkeyttä, ja kävi selväksi, että kohdeyrityksen oli parannettava taloushallinnon prosessejaan, jotta prosessin tuottamien toimintojen tehokkuutta ja laatua voitaisiin lisätä. Mitä käyttäjäystävällisempi prosessi on, sitä todennäköisemmin se tuottaa toivottuja tuloksia, on tehokas ja säästää resursseja. Mittaamalla prosesseja ja raportoimalla niistä kohdeyritys voi tunnistaa myös jatkossa pullonkaulat ja ongelma-alueet ja kohdistaa parannuksia. Vuodesta 2020 alkaen kohdeyritys toimii poikkeuksellisessa ympäristössä. Toimialalla tapahtuneiden muutosten vuoksi kohdeyrityksen kannattavuus on heikentynyt nopeasti, ja suorituskykyvaatimukset kiristyvät entisestään. Näillä muutoksilla on ollut pitkäaikaisia vaikutuksia kaikkiin liiketoimintaprosesseihin, ja uusi työympäristö edellyttää joustavuutta ja kykyä uudistaa prosesseja. Tässä yhteydessä laskutuksella ja asiakaskokemuksella on tärkeä rooli liiketoiminnan kannattavuuden ja kilpailukyvyen varmistamisessa sekä nyt että tulevaisuudessa. Laskutus on

kohdeyritykselle kriittinen prosessi, ja jos laskutusprosessissa tapahtuu viivästyksiä tai virheitä, yrityksen maksuvalmius voi vaarantua ja koko liiketoiminta voi häiriintyä. Lisäksi laskutus näkyy yrityksen asiakkaille ja on siten osa yrityksen imagoa ja asiakaspalvelua.

Service Blueprint -työkalu auttoi kohdeyritystä visualisoimaan prosessin vaiheet ja kaikkien prosessiin osallistuvien tahojen vastualueet. Kun prosessi ja sen eri kosketuspisteet oli visualisoitu, sitä oli helpompi parantaa ja kehittää. Visualisointi auttoi näkemään, mitkä kosketuspisteet toimivat tällä hetkellä kohdeyrityksen asiakkaan kannalta hyvin ja mitkä aiheuttivat asiakkaalle turhautumista. Prosessien visualisoinnin avulla saatiin parempi käsitys siitä, miten kohdeyrityksen eri toiminnot edistävät palvelun tuottamista ja asiakaskokemusta. Lisäksi prosessien visualisoinnin avulla pystyimme jäljittämään, miten palvelu toimitetaan kohdeyrityksessä kussakin vaiheessa ja jokaisessa yhteyspisteessä, jotta sisäiset ongelmat voitiin tunnistaa. Erilaiset näkökulmat prosessiin sekä erilaiset taidot ja kokemukset mahdollistivat kehittämishankkeen tarkastelun eri näkökulmista ja oikean ratkaisun löytämisen jatkokehitystä varten.

Kehittämishankkeen tutkijana katson, että muutoksen hallinnan kannalta on myös tärkeää kehittää prosessien lisäksi työntekijöiden kykyä selviytyä muutoksesta, jotta voidaan ylläpitää myönteistä työilmapiiriä ja siten antaa yritykselle mahdollisuus selviytyä paremmin muuttuvasta tilanteesta. Muutoskyvykyys tarkoittaa kykyä hyväksyä useita muutoksia ja säilyttää samalla korkea suoritus-taso. Tutkijana huomasin, että kohdeyrityksen muutosjohtamisessa keskitytään nykyään pitkälti operatiiviseen näkökulmaan, mutta tällaiset prosessimuutokset vaativat myös työntekijöiltä uudenlaista sopeutumista. Muutos on jatkuva osa päivittäistä työprosessia. Uudet tehtävät ja työolosuhteet edellyttävät joustavuutta ja kykyä hyväksyä muutoksia.



## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esittelen, mitä tutkimuksella on saavutettu. Pohdin myös, onko tutkimukseni parantanut kohdeyrityksen toimintaa ja prosessin ongelmia, luonut uutta teoriaa tai parantanut käytäntöjä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää myyntilaskutusprosessia ja selvittää miten eri sidosryhmät, osastot sekä järjestelmät osallistuvat prosessiin. Työn tarkoituksena oli tunnistaa myyntilaskutusprosessiin liittyvät haasteet ja antaa kohdeyrityksen johdolle hyödyllisiä parannusehdotuksia ja uusia näkökulmia siihen, miten prosessiin liittyviä haasteita voidaan pienentää tai poistaa yrityksen jatkuvan toiminnan ja kannattavuuden parantamiseksi. Kun kehittämishankkeen tavoite oli määritelty, kehitettiin tutkimuskysymyksiä, joihin vastattiin hankkeen aikana. Tutkimuskysymykset korostivat tarvetta ymmärtää nykyisiä prosesseja ja niiden vaikutusta kohdeorganisaatioon, ja laskutusprosessin visualisointi avasi uusia oivalluksia ja mahdollisuuksia. Myyntilaskutusprosessin nykytilan arviointi ja analysointi edistivät tutkimustavoitteen saavuttamista.

Kehitystyön tuloksena kohdeyritys pystyi tunnistamaan laskutusprosessissa tarvittavat toimenpiteet ja muutokset. Lisäksi se sai hyödyllisiä parannusehdotuksia ja uusia ideoita siitä, miten prosessissa esiintyviä ongelmia voitaisiin vähentää tai poistaa. Näiden ehdotusten toteuttaminen kohdeyrityksessä vähentää laskutusvirheitä, viivästyksiä saatavien maksamisessa ja muita prosessiin liittyviä kustannuksia, mikä lisää yrityksen kannattavuutta, tehokkuutta ja asiakasyytyväisyyttä. Lisäksi kehittämishanke laajensi ymmärrystä prosessista ja sen vaikutuksesta kohdeorganisaatioon sekä selkeytti prosessiin liittyviä vastuita. Tutkimuksen loppuvaiheessa kävi ilmi, että kohdeyrityksen käytettävissä olevien resurssien vuoksi kehitysehdotuksia ei voitu toteuttaa välittömästi, vaan niitä siirrettiin tiettyyn suuntaan ja lykättiin myöhempään ajankohtaan. Erityistä määrääikää ei ole asetettu, mutta hankkeen odotetaan valmistuvan vuoden 2022 loppuun mennessä.

Mielestäni lähtökohta opinnäytetyöni kirjoittamiselle oli hyvä, sillä olin aiemmin ollut sekä kohdeyrityksen työntekijä että asiakas, minkä vuoksi opinnäytetyöni aihe vaikutti ajankohtaiselta ja mielenkiintoiselta. Opinnäytetyöni tekeminen vei paljon aikaa, mutta aihe oli erittäin mielenkiintoinen, joten prosessi oli miellyttävä. Suurin haaste, jonka kohtasin opinnäytetyötä tehdessäni, oli aikataulutus. Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle myös paljon itsestäni, esimerkiksi sen, että keskityn mieluummin tutkimuksen analyttiseen osaan, ja että vaikeinta minulle on saada tutkimusraportin sisältö ymmärrettävään muotoon.

Toimintatutkimusta tehdessäni ymmärsin, miten tärkeää on oppia kehittämään prosesseja, ja tutkimuksen hyödyt tulivat selviksi. Tämä antoi minulle tutkijana mahdollisuuden puuttua ongelmaan, eli en ainoastaan saanut vastauksia tutkimuskysymyksiin, vaan loin myös uutta toimintatapaa ja mahdollistin muutoksen sekä oppimista organisaatiossa. Tutkijana osallistuin kehityshankkeeseen ja toteutin sen yksin, joten on mahdollista, että yleinen tietämykseni ohjasi kehitystä tiettyyn suuntaan. Tulos olisi siis voinut olla erilainen, jos olisin työskennellyt tiimissä. Tutkimuksen aikana sain kokemusta myyntilaskujen hallinnasta sekä opin prosessien kehittämisestä ja liiketoiminnan parantamisesta. Nautin erityisesti asiakaspuolen prosessien ja yrityksen sisäisten prosessien kehittämisestä. Projektin aikana huomasin keskittyväni yhä enemmän asiakaspalvelun parantamiseen sisäisten prosessien sijaan.

Edellä esitetyn perusteella voidaan päätellä, että kohdeorganisaatiossa oli selkeä tarve parantaa myyntilaskutusprosessia, joten hanke oli kaiken kaikkiaan hyödyllinen kohdeorganisaatiolle. Koska toimintatutkimus nähdään jatkuvan kehittämisen ja parantamisen prosessina, on tärkeää, että kohdeyrityksen toiminnan parantaminen ei jää tähän. Kaikki opinnäytetyössä esitetty osoittaa, että laskutusprosessien asianmukaisella organisoinnilla ja oikea-aikaisella seurannalla on myönteinen vaikutus yrityksen yleiseen taloudelliseen ja rahoitukseen asemaan sekä jatkuvan ja tehokkaan toiminnan toteuttamiseen. Laskukorjausten määrän äkillinen kasvu johtaa yrityksen taloudellisen aseman muuttumiseen ja luo huonon asiakaskokemuksen. Siksi kohdeyrityksen

laskutusprosessien asianmukainen organisointi on ensiarvoisen tärkeää ja talousprosessien toimivuuden jatkuva tarkastelu on välttämätöntä.

## Lähteet

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy. Viitattu 16.05.2022

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. E-kirja. Helsinki. Alma Talent Oy. Viitattu 01.04.2022

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen yliopistopaino oy. Viitattu 15.07.2022

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum. Viitattu 02.08.2022

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Sanoma Pro Oy, Helsinki. Viitattu 10.06.2022

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki. Talentum Media Oy. Viitattu 14.06.2022

## Sähköiset lähteet

Innokylä 2020. Työkalu Service Blueprint. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>. Viitattu 14.04.2022.

## Haastattelukysymykset

- Onko myyntilaskutusprosessi tuttu tiimille? Tunnetteko sidosryhmät ja osastot, jotka ovat mukana tässä prosessissa, niiden työvastuiden jakautumisen sekä kuinka osastot ovat yhteydessä toisiinsa?
- Miten tiimi on yhteydessä myyntilaskutusprosessiin ja mitkä ovat tiimin vastuut? Millä tavalla myyntilaskutusprosessi näkyy tiimin päivittäisessä työssä?
- Millaiseksi koette tämänhetkisen myyntilaskutusprosessin?
- Mistä laskutukseen liittyvät virheet ja reklamaatiot mielestäsi johtuvat? Myyntilaskutusprosessin yleisimmät ongelmat / haasteet?
- Millaisia valituksia / vaatimuksia yleensä vastaanotat asiakkailta? Kuinka usein valituksia esiintyy? Mistä mielestäsi eniten valituksia / vaatimuksia tulee (suorat asiakkaat (Helsingistä lähtevät lähetykset) tai GSA)?
- Kuinka valitukset / reklamaatiot käsitellään? Kuinka tämä prosessi etenee askel askeleelta? Mihin osastoihin otat yhteyttä selvitysprosessin aikana? Miten ja mihin tiimi raportoi haasteista / poikkeuksista tai kun jokin on mennyt pieleen myyntilaskutuksen osalta?
- Hinnoittelu tuntemus tiimissä
- Millaisia IT-järjestelmiä tiimisi käyttää päivittäin? Johtuvatko tiimin mielestä myyntilaskutusprosessin haasteet lähinnä järjestelmävirheistä tai inhimillisistä tekijöistä?
- Jos myyntilaskutukseen liittyvää ohjeistusta pitäisi kehittää, mitä siinä tiimin mielestä pitäisi korjata?

## Asiakastyytyväisyyskysely / Myyntilaskutusprosessi

- Kuinka tyytyväinen tai tyytymätön olette yleisesti ottaen nykyiseen laskutusprosessiimme?
- Kuinka usein virheitä ilmenee / on selvitettävä?
- Minkälaisia poikkeuksia / virheitä laskuissa on yleensä selvitettävä?
- Yleisimmät ongelmat / haasteet laskutusprosessissa?
- Kuinka nopeasti virheellisen laskun saatuanne otatte yhteyttä korjausta varten?
- Miten reklamaatiopyynnöt laskujen korjaamiseksi lähetetään? (sähköpostit, puhelinsoitto)?
- Mihin osastoihin otatte yhteyttä selvitysprosessin aikana?
- Oletteko tyytyväinen saamaanne palveluun selvitettäessä virheellisten laskujen syitä?
- Miten virheelliset laskut käsitellään vaiheittain?
- Miten arvelette, johtuvatko myyntilaskutusprosessin haasteet pääasiassa järjestelmävirheistä vai inhimillisistä tekijöistä?
- Jos laskutusprosessiamme pitäisi kehittää, mitä siinä mielestäsi pitäisi korjata?
- Onko muita havaintoja ja kehitysehdotuksia laskutusprosessin kehittämiseen?