

**ASIAKASPALVELUN LASKUTUSPROSESSIN
KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN TULEVAISUUDESSA**

Tiia Kurvinen

Opinnäytetyö
Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

2017

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (YAMK)

Tekijä	Tiia Kurvinen	Vuosi	2017
Ohjaaja	FT Soili Mäkimurto-Koivumaa DI Juha Kaarela		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Asiakaspalvelun laskutusprosessin kehittäminen ja johtaminen tulevaisuudessa		
Sivu- ja liitemäärä	49 + 2		

Opinnäytetyö tehtiin teollisuuden toimialalla toimivan kansainvälisen yrityksen laskutusprosessin kehittämiseksi. Työn tarkoituksena oli luoda suunnitelma asiakaspalvelun laskutusprosessin kehittämiseksi tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Lisäksi tavoitteena oli saada asiakaspalveluorganisaation johtamisen tueksi prosessia tukeva johtamismalli.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin tapaustutkimusta sekä ennakointia. Aineistoa tutkimukseen kerättiin haastatteluiden ja työpajan avulla. Haastattelu toteutettiin Delfoi-menetelmän mukaisesti kahdella kyselykierroksella. Näiden kyselykierrosten välissä aineistoa täydennettiin tulevaisuuspyörän avulla.

Tutkimustyön tuloksena saatiin suunnitelma kohdeyrityksen laskutusprosessin kehittämiseksi. Ohjeistusten päivitys sekä tarkistusraporttien priorisointi nousivat tutkimuksen perusteella merkittävimmiä kehityskohteiksi. Tämän lisäksi johtamismallia tulisi kehittää resurssitehokkaasta näkökulmasta kohti Lean-ajatusmallin mukaista virtaustehokkuutta.

Technology, Communication and Transport
Technology Competence Management
Master of Engineering (M. Eng)

Author(s)	Tiia Kurvinen	Year	2017
Supervisor(s)	Soili Mäkimurto-Koivumaa, Ph.D Juha Kaarela, M.Sc		
Commissioned by	Company X		
Subject of thesis	Development of Customer Service and Management in the Future	Invoicing Process	
Number of pages	49 + 2		

The thesis was made for developing the invoicing process in an international industrial company. The aim of this thesis was to create a plan to improve the customer service invoicing process for future aspects. In addition, the aim was also to have a model for supporting future management and leading in a customer service organization.

The research was made as a qualitative research and the research methods used in the thesis are a case study and anticipation. The data was collected by means of interviews and a workshop. The interview was performed with a Delphi method in two survey rounds. Between these two surveys the data was supplemented with the future wheel.

As a result of the thesis was the plan how to develop the invoicing process in the future. The prioritization of the instructions and review reports were the most significant areas of developing the process. Also the management system should be developed towards a resource-efficient perspective to a flow-oriented perspective according to the Lean philosophy.

Key words customer service, invoicing, processes, management, quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS	1
1.2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	2
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	TUTKIMUSMENETELMÄT	4
2.1.1	<i>Kvalitatiivinen tutkimus</i>	4
2.1.2	<i>Tapaustutkimus</i>	5
2.1.3	<i>Ennakointi ja tulevaisuuden tutkimus</i>	6
2.2	AINEISTONKERUUMENETELMÄT	9
2.3	AINEISTON ANALYSOINTI	12
3	ASIAKASPALVELUTOIMINNOT JA NIIDEN JOHTAMINEN.....	14
3.1	ASIAKASPALVELU	14
3.2	PROSESSIT.....	17
3.3	JOHTAMISEN VAIKUTUKSET TULEVAISUUDESSA	22
3.4	LEAN	27
4	TUTKIMUSTULOKSET	33
4.1	LASKUTUSPROSESSI	33
4.2	HAASTATTELUIDEN JA TYÖPAJAN TULOKSET	36
4.3	PROSESSISSA TUNNISTETUT RISKITEKIJÄT.....	40
4.4	PROSESSIN TOIMINTA TULEVAISUUDESSA.....	41
5	YHTEENVETO	45
5.1	POHDINTA	45
5.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Toimintaympäristön muutokset, kuten digitalisaatio, verkostoituminen sekä nopeasti kasvava toiminta-alue ovat luoneet muutostarpeita prosesseihin sekä niiden johtamiseen. Uuden teknologian mukanaan tuoma automatisointi on muuttanut esimerkiksi laskutusdatan käsittelyä olennaisesti. Lähes kaikki ennen manuaalisesti syötetty tieto on nykyisin saatavilla erilaisten automatisointien avulla ja näin ollen laskutusprosessin tärkeimmäksi osaksi onkin tullut tämän automaattisesti muodostuneen datan oikeellisuuden varmistaminen. Automatisointien hyöty on merkittävä ja tehokkuuden lisäksi ne luovat parempia mahdollisuuksia organisaatioiden väliselle kommunikoinnille (Wong, Lai, Cheng & Lun, 2014).

Työn tavoitteena on luoda suunnitelma asiakaspalvelun laskutusprosessin kehittämiseksi. Lisäksi tavoitteena on saada asiakaspalvelun johtamiseen tulevaisuuden tarpeita vastaava johtamismalli. Kohdeyrityksessä laskutusprosessi on kiinteä osa asiakaspalvelua, joten tutkimuksessa niitä on käsitelty yhteenkuuluvana kokonaisuutena. Työn tarkoituksena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten asiakaspalvelun laskutusprosessia ja sen johtamista voitaisiin kehittää vastaamaan tulevaisuuden tarpeita?

Tällä hetkellä laskutusprosessi toimii pääosin samalla tavalla kuin vuosia aikaisemmin sen ollessa vielä osana taloushallintoa. Digitalisaation tuomien muutosten myötä osa toiminnoista on automatisoitu ja osa manuaalisista toiminnoista vaatii perusteellista päivittämistä kyetäkseen vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin.

Tulevaisuudessa johtaminen tulee muuttamaan esimiestyötä, koska johtaminen on muuttumassa entistä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi työmarkkinoilla. Entisen noin sata vuotta sitten kehitetyn johtamismallin mukaisesti kolme k:ta; käskeminen, kontrollointi ja korjaaminen ovat muuttuneet verkosto- ja digitaalitalouden myötä kolmeen i:hin; innostumiseen, innostamiseen sekä innovointiin. (Sydänmaanlakka 2014, 8.)

1.2 Toimintaympäristö

Kohdeorganisaatio tarjoaa palveluitaan pääasiallisesti teollisuudelle. Yritys on osa kansainvälistä konsernia, joka toimii useissa maissa. Yrityksen asiakaspalveluorganisaatio Suomessa on perustettu vuonna 2014 ja sen toiminta-alue kattaa koko Suomen. Asiakaspalveluorganisaatio on osa pohjoismaista organisaatiota, jossa työskentelee yhteensä 33 henkilöä erilaisissa asiakaspalveluun liittyvissä tehtävissä. Toimiminen kansainvälisessä työyhteisössä asettaa haasteita myös erilaisten kulttuurien väliseen kommunikointiin. Monikulttuurinen työyhteisö on paljon muutakin kuin vain erilaisia kieliä ja kulttuureja. Työyhteisössä monimuotoisuus luo monimutkaisuutta ja kompleksisuutta sekä johtamiseen että arkipäiväiseen kanssakäymiseen. (Juuti 2006, 193.)

Asiakaspalveluorganisaatiossa Suomessa työskentelee kolme vakituista henkilöä. Asiakaspalvelutoiminnot kattavat asiakaskontaktointit sekä sähköisten kanavien että puhelimen kautta. Näiden lisäksi toimenkuvaan sisältyy laskutus ja siihen liittyvä raportointi. Asiakaspalvelulla on useita sidosryhmiä (Kuvio 1).



Kuvio 1. Asiakaspalvelun sidosryhmät

Yrityksessä on tehty vasta organisaatiomuutos, jonka myötä asiakaspalvelun rakenne sekä toiminta-alue selkiintyivät ja yhteistyöverkosto laajeni suuremmaksi verkostoksi. Organisaatiomuutokseen sisältyi muun muassa kokonaan uudenlainen tapa toimia uusilla tavoilla entistä asiakaslähtöisemmin ja tehokkaammin. Muutos on kuitenkin keskitetty erilaisten toimintojen käyttämiseen ja niiden toiminnallisuuden parantamiseen. Näin ollen asiakaspalvelun ja laskutuksen näkökulmasta tärkeät prosessit ovat vielä tarkastelematta ja kehitystoimenpiteet tekemättä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska sen avulla voidaan perehtyä myös asiakaspalvelun laskutushenkilöstön kokemusten kautta prosessien vaatimukseen ja kehittämistarpeeseen (Silverman 2011, 3). Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluiden ja työpajan lisäksi myös osallistuvan havainnoin avulla. Tapaustutkimuksen ja ennakkoinnin avulla pyrittiin muodostamaan ratkaisumalli, joka vastaisi myös tulevaisuudentarpeita.

2.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2008, 9). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on parhaimmillaan, kun se ikään kuin elää tutkimussuunnitelman mukana. Tutkimussuunnitelman eläminen tarkoittaa sitä, että aineistonkeruu, analysointi, erilaiset tulkinnat ja raportit muokkaavat tutkimusta sen edetessä ja johtavat laadukkaampaan lopputulokseen. (Eskola & Suoranta 1998, 12-13.)

Yleisesti laadullinen tutkimus alkaa tutkimuskysymysten asettelulla, joka voi kuitenkin muokkautua tutkimuksen edetessä. Kysymysten asettelu on hyvin joustavaa ja niiden muoto voi hyvinkin muuttua, mikäli tutkimuksen edetessä löytyy mielenkiintoisempia kohteita ja päämääriä. (Johnson & Christensen 2008, 389.) Tämän tutkimuksen alkaessa tutkimuskysymys oli hyvin laaja, mutta tutkimuksen edessä myös tutkimuskysymys tarkentui ja supistui koskemaan yhtä asiakaspalvelun osaprosessia.

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, joiden pohjalta aineistoja voidaan lähteä analysoimaan. Analysointi voi tapahtua joko objektiivisesta tai subjektiivisesta näkökulmasta. Tällöin on kuitenkin tärkeä tiedostaa, että objektiivisyys syntyy kaiken subjektiivisen tiedostamisesta, mikä tulisi-kin olla tutkimuksen tavoitteena. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on käytävissä myös oma mielikuvituksensa ja sen myötä uudet menetelmät ja kirjoitustavat. (Eskola & Suoranta 1998, 14,16.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole ratkaisevaa, eikä sillä ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen laatuun. Riittävänä aineiston määrää voidaan pitää, kun uusi aineisto ei tuota enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 45.)

Tutkimuksen eettisyys voi olla vaikeasti määriteltävä ja aukotonta säännöstöä tuskin onkaan. Ohjenuorana voidaan pitää eettisten kysymysten problematiikan tunnistamista, minkä jälkeen tutkimusta voidaan pitää myös eettisesti asiallisena. (Eskola & Suoranta 1998, 40.) Eettisiä ongelmia voi tulla eteen esimerkiksi haastattelun nauhoittamisessa, mikäli tähän ei ole haastateltavan suostumusta.

2.1.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen avulla on tarkoituksena saada ratkaisumalli, joka perustuu mahdollisimman kattavaan empiiriseen aiheistoon. Tapaustutkimus mahdollistaa perehtymisen prosessien todellisiin haasteisiin sekä henkilöstön että asiakkaiden näkökulmasta (Bowling 2016).

Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada aikaan kehittämissuhteita erilaisin tutkimuksellisin keinoin. Tavoitteena on luoda uusia ideoita ja jokin ratkaisumalli käsiteltävään ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.) Tapaustutkimuksen vahvuutena on myös sen muokattavuus erilaisten tutkimustarpeiden mukaisesti. Tärkeintä tapaustutkimuksessa on kuitenkin noudattaa valitsemaansa tutkimustyyppiä johdonmukaisesti alusta loppuun saakka. (Puusa & Juuti 2011, 183-184.)

Tapaustutkimuksessa on olennaista, että tutkimus suoritetaan sen luonnollisessa ympäristössä siten, ettei tutkimustilannetta ole voitu lavastaa todellisuudesta poikkeavaksi. (Vilka 2015, 156.) Tähän tutkimukseen tapaustutkimus on valittu, koska sen avulla voidaan tutkia muun muassa asiakaspalvelun henkilöstön toimintaa, organisaatiota sekä prosesseja (Yin 2009, 17).

Tutkimuksessa on havaittavissa etnografisen tutkimuksen piirteitä, koska siinä perehdytään myös ihmisiin ja heidän osallisuuteensa laadullisen toiminnan määrittelyssä. (Metsämuuronen 2008, 20.) Yksi etnografisen tapaustutkimuksen piirteistä onkin tulkitseva tutkimusote, joka näkyy muun muassa osallistuvana havainnontina. Tutkimusta tehdään luonnollisissa olosuhteissa, jotta henkilöiden

käyttäytyminen ei vääristäisi tutkimuksen tuloksia. Osallistuvan havainnoinnin tarkoituksena on saada tutkimukseen inhimillinen ja henkilöiden normaaliin toimintaan perustuva näkökulma prosessien kehittämisen yhteydessä. Tämän tutkimustavan tarkoituksena on myös helpottaa henkilöiden toiminnallisten käytänteiden ja kokonaiskuvan hahmottamista. (Puusa & Juuti 2011, 191, 253-254.)

Tutkija on osallisena päivittäisissä rutiineissa koko tutkimuksen ajan ja näin varmistaa tilanteiden normaalin kulun tutkimuksesta huolimatta. Haasteena osallistuvassa havainnoinnissa on kuitenkin liian subjektiivinen käsittelyote, kun tarkoituksena on säilyttää osallisten anonymiteetti ja tilanteen luonnollisuus. (Metsämuuronen 2008, 20.) Etnografisen tutkimuksen tavoitteena ei ole kuitenkaan lopullinen totuus vaan pyrkimys muodostaa tulkinta, jossa yhdistyisivät teoreettinen tieto sekä omat ja osallisten näkökulmat. (Puusa & Juuti 2011, 255.)

2.1.3 Ennakointi ja tulevaisuuden tutkimus

Ennakointi on peräisin tulevaisuuden tutkimuksesta ja sitä pidetäänkin tulevaisuudentutkimuksen käytännön ilmentymänä. Sen tarkoituksena on tarkastella lähinnä liike-elämän tarpeiden pohjalta erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, joiden avulla voidaan rakentaa esimerkiksi uusia strategioita. Ennakoinnilla voidaan parantaa myös organisaation kommunikointia tulevaisuuden muutoksista ja mahdollisuuksista. Sillä pyritään saamaan vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiin: Mitä mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuu? Mitä tulevaisuudessa todennäköisesti tapahtuu? Millaisia tulevaisuuskuvia asian tiimoilta voidaan muodostaa? Miten tulevaisuutta voitaisiin tehdä? (Ojasalo ym. 2014, 91.) Ennakoinnin avulla tutkimukseen saadaan mukaan tulevaisuudessa tarvittavia komponentteja, jotka eivät välttämättä ole vielä ajankohtaisia, mutta tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvien muutosten myötä muuttuvat sellaisiksi.

Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohta on monitieteinen. Siihen kuuluvat; yhteiskuntatieteet, taloustieteet, humanistiset tieteet, luonnontieteet, tekniset tieteet ja ympäristötieteet. Näiden tieteenalojen näkökulmien avulla voidaan muodostaa erilaisia näkymiä tulevaisuuteen. Tulevaisuudentutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tulevaisuuden kuvan muodostaminen eli tulevaisuuden prosessien edistäminen. Tarkoitus ei kuitenkaan ole luoda vain yhtä tulevaisuutta vaan ennemminkin useita mahdollisia tulevaisuuksia. Tämän vuoksi erilaiset tulevai-

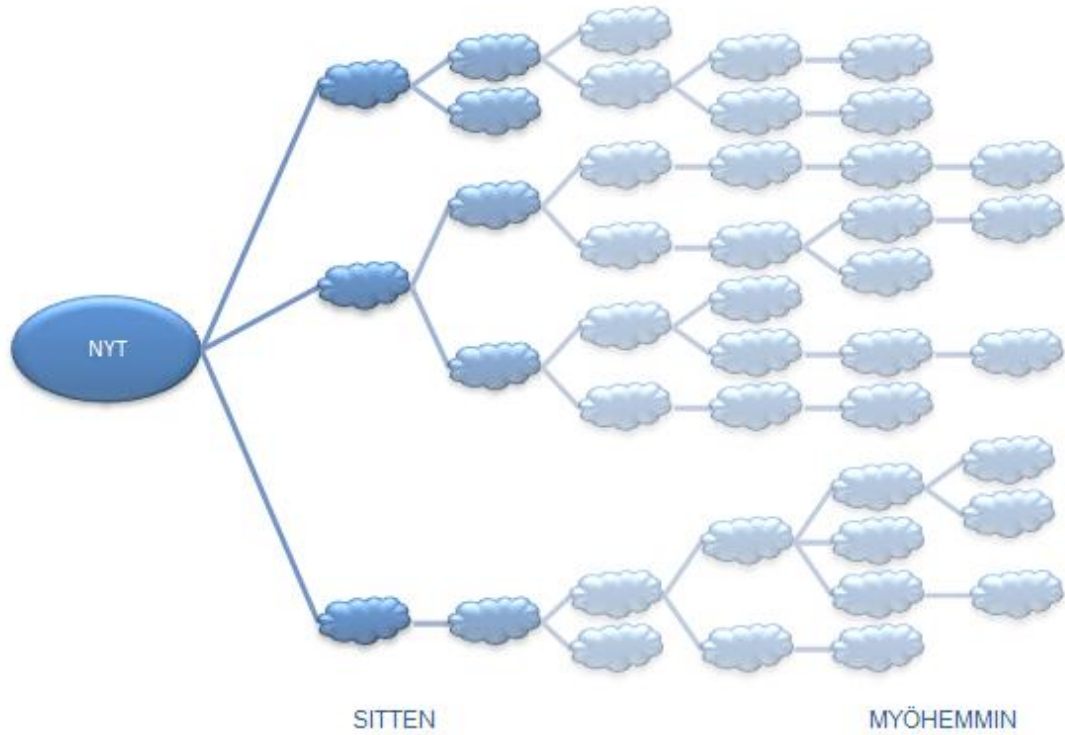
suuden skenaariot perustuvatkin tieteelliseen tutkimukseen arvojen ja muiden yksilöllisten ominaisuuksien vaikuttamisen lisäksi. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 7, 17, 20.) Tässä tutkimuksessa näihin erilaisiin skenaarioihin ja signaaleihin on perehdytty sekä Delfoi-menetelmän mukaisella haastattelulla että tulevaisuuspyörän avulla.

Ennakointi ei ole tulevaisuudentutkimuksen ainut tehtävä. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien muodostumiseen vaikuttavat erilaiset arvot eli hyvänä ja tärkeinä pidetyt asiat, jotka ohjaavat valintoja. Valinnat perustuvat kulloisenkin toimeksiantajan arvoihin ja arvomaailmaan, joten erilaisia tulevaisuuksia voi muodostua toimeksiannon mukaan useitakin. Päätöksentekoon, riskeihin, visioihin sekä missioihin vaikuttavat arvot eli merkitys siitä mikä on arvokasta ja mikä ei. Tulevaisuudentutkimuksessa arvoja kuvataan empiiristen selvitysten avulla ja niitä käytetään apuna esimerkiksi kehitystyössä. Arvojen avulla pyritään määrittelemään, mitkä tulevaisuudet ovat tavoittelemisen arvoisia ja vastaavat yrityksessä aikaisemmin esimerkiksi strategiassa määriteltyjä haluttuja arvoja. (Kamppinen ym. 2002, 9, 38.)

Tulevaisuuksista kantautuu nykyhetkeen myös heikkoja signaaleja. Heikot signaalit ovat eräänlaisia heijastuksia tulevaisuuden mahdollisista piirteistä. Heikkojen signaalien lisäksi puhutaan trendeistä eli nykyhetken piirteistä, jotka voivat jatkua jollakin tunnistetulla tavalla tulevaisuudessa. Megatrendeillä tarkoitetaan trendejä, joiden voidaan olettaa kehittyvän enemmän kuin tavalliset trendit ja vallitsevan tulevaisuudessa suurempina tekijöinä. (Kamppinen ym. 2002, 32-33.)

Tulevaisuudentutkimuksessa yksi maailma muodostuu polustosta, joka johtaa alkupisteestä useisiin haarautuviin polkuihin ja mahdollisiin maailmoihin. Näiden maailmojen polustojen jäljittämiseen ja kuvaamiseen on kehitetty erilaisia menetelmiä, kuten Delfoi-menetelmä, jossa asiantuntijahaastattelun avulla näitä malleja selvennetään. (Kamppinen, ym. 2002, 31.) Kuviossa 2 on kuvattu yhden maailman polusto, joka johtaa useisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin. Erilaisten maailmojen mahdollisuuksiin vaikuttavat useat tekijät ja valinnat. Valinnat voivat vaikutuksiltaan olla yksilötasolla tai yleisemmällä tasolla, tutkimuksen toimeksiantajasta riippuen. Tässä tutkimuksessa olennaisena osana on taustalla vai-

kuttava mahdollinen polusto, joka tutkimuksen edetessä hahmottuu. Tulevaisuuden skenaarioiden avulla pyritään saamaan suuntaviivoja siitä, mihin suuntaan prosesseja tulisi kehittää.

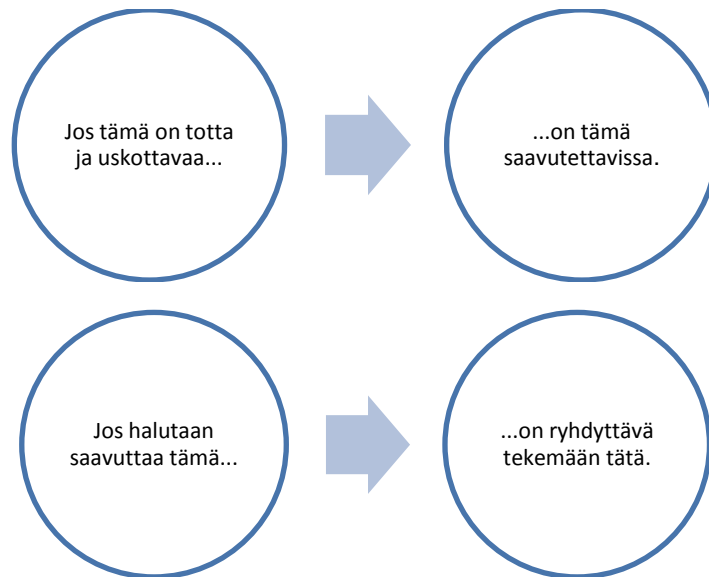


Kuvio 2. Yhden maailman polusto (Kamppinen ym. 2002, 30)

Mahdollisiin maailmoihin eli mahdollisiin tulevaisuuksiin sisältyvät kaikki mahdolliset asiantilat ja tapahtumankulut, jotka jonkin toimijan toimenpiteillä voivat olla saavutettavissa tai jotka voivat niistä huolimatta kuitenkin toteutua. Yksilöiden arvot ja riskit vaihtelevat, minkä vuoksi halutut ja vältettävät ominaisuudet vaihtelevat yksilön intressien mukaisesti. (Kamppinen ym. 2002, 26.) Kaikki tällaiset valinnat vaikuttavat maailmojen muodostumiseen, ja yksilön kannalta voi olla melko epätodennäköistä saada maailmastaan muodostumaan juuri itse haluamaansa mallia. Mahdolliset maailmat toteutuvat todennäköisemmin, kun mallin takana on tieteellisten todisteiden ja tutkimusten lisäksi myös useiden yksilöiden tulkintoja.

Tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan muodostaa tulevaisuuspolkuja. Mahdollinen maailma voisi näin ollen koostua maailman tilasta tai reitistä, joiden oletetut vaikutukset voivat erota toisistaan erilaisten valintojen myötä. Kuviossa 3 kuva-

taan argumentaatioketjuja, joissa pyritään luomaan polku maailman tilasta toiseen järjen ja tietämyksen avulla. (Kamppinen ym. 2002, 27-29.)



Kuvio 3. Argumentaatioketju (Kamppinen ym. 2002, 29)

2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistoa tutkimukseen on kerätty kirjoitetun tiedon lisäksi sekä suullisesti että kirjallisesti. Useammalla aineistonkeruumenetelmällä on pyritty saamaan kaasaan mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä. Haastattelujen avulla kerätty materiaali on käsitelty kokonaisuudessaan ja niiden lisäksi materiaalia on kerätty myös osallistuvan havainnoinnin sekä työpajan avulla.

Aineiston tehtävä tutkimuksessa on herätellä ajattelua, ei rajoittaa sitä. Aineiston monipuolisuus ja monimuotoisuus herättelevät uusia ajatuksia tutkimuksen edetessä sekä mahdollistavat luovan mielikuvituksen heräämisen. (Aaltola & Valli 2007, 162.) Monipuolinen aineisto pakottaa tutkijan tarkastelemaan tapausta myös hieman rajojen ulkopuolelta ja tutkimuksesta tulee näin kattavampi. (Järvinen 2012, 76.) Aineiston määrän suhteen on kuitenkin oltava varovainen, koska ilman tarkkaa tutkimussuuntaa se voi kasvaa liian suureksi.

Haastattelut ja työpaja

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna (Metsämuuronen 2008, 41). Delfoi-menetelmän mukaisesti haastattelussa kysyttiin neljältä eri asiantun-

tijalta heidän näkemyksiään tulevaisuuden asiakaspalvelu- ja laskutustoiminnoista. Haastattelukysymykset on luettavissa liitteestä 1. Menetelmässä on kyse nimenomaan asiantuntijanäkemyksen hyödyntämisestä. Kahden kyselykierroksen aikana pyrittiin hahmottelemaan tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntauksia ja mahdollisia polustoja. Menetelmän tavoitteena oli saada asiantuntijoiden avulla epätavanomaisia näkökulmia tai kokonaan uusia ratkaisumalleja prosessin kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 148-150.)

Delfoi-menetelmän mukainen haastattelu oli melko hidas toteuttaa ja sen tuloksia ei aina välttämättä pidetä kovin olennaisina tutkimuksen kannalta, mutta Delfoi-menetelmän pohjalta oli hyvä lähteä muodostamaan asiakaspalvelun henkilöstön kokemusten kautta mahdollisia tulevaisuudenkuvia tulevaisuuspyörän avulla. Toinen haastattelukierros toteutettiin kolmen asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön kanssa pidetyn työpajan jälkeen. Tutkimuksen kannalta saatiin hyviä toisistaan poikkeavia näkökulmia, joiden pohjalta erilaisten tulevaisuuden polkujen rakentaminen oli mahdollista.

Haastattelu toteutettiin yhdelle haastateltavista kasvotusten, kahdelle pitkän välimatkan ja aikatauluongelmien vuoksi sähköpostin välityksellä sekä neljännelle puhelimitse. Delfoi-menetelmän vähimmäisvaatimusten mukaisesti haastattelut toteutettiin kahdella kyselykierroksella (Kamppinen ym. 2002, 206). Kysymykset olivat valmiiksi aseteltuja ja kaikille haastateltaville samoja. Puolistrukturoituun haastatteluun liittyvät myös avoimet vastaukset, jotka haastateltava muodostaa omin sanoin. Haastattelun osapuolten välinen luottamus on erittäin tärkeässä roolissa, koska haastattelun anti on täysin riippuvainen henkilöiden välisestä luottamussuhteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 63,69.) Tavoitteena oli saada ensimmäisellä kyselykierroksella mahdollisimman erilaisia näkemyksiä, joiden avulla voitaisiin lähteä muokkaamaan erilaista tulevaisuudenmallia prosessin tehostamiseksi.

Tulevaisuuspyörän avulla pyrittiin muodostamaan Delfoi-menetelmän ensimmäisen kyselykierroksen tuloksiin perustuen käytännönläheisempi kuva mahdollisista tulevaisuuden poluista. Tulevaisuuspyörän avulla laskutuksen henkilöstö pohti erilaisia tulevaisuuden signaaleja ja ideoita sekä niiden mahdollisia vaikutuksia.

Tulevaisuuspyörän tarkoituksena on analysoida erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja osatekijöihinsä puretuista muutosilmiöistä. Kuvion keskelle asetetaan jokin yrityksen tai organisaation kannalta merkittävä megatrendi tai muutostekijä. Tämän jälkeen lähdetään asia purkamaan siihen liittyviin osatekijöihin ja niiden primäärisiin ja sekundaarisiin vaikutuksiin kuten kuviossa 4 on esitetty. (Ojasalo ym. 2014, 155-156.)



Kuvio 4. Tulevaisuuspyörän malli (mukaiillen Ojasalo ym. 2014, 156.)

Osallistuva havainnointi

Havainnointia pidetään tärkeänä tekijänä etnografisessa tutkimuksessa. Tämä etnografinen suuntaus voidaan erotella muunlaisesta havainnointitutkimuksesta sillä, että sen tarkoituksena on kuvata nimenomaan kokemalla oppimista. Tutkija elää jokapäiväistä arkea tutkittavien ilmiöiden ympäröimänä ja sitä kautta op-

pii ja sisäistää työyhteisön kulttuurin sekä ajattelu- ja toimintatavat. (Puusa & Juuti 2011, 259.) Havainnoinnissa on tarkoituksena selvittää, mitä henkilöt tekevät ja miltä asiat näyttävät. Havainnoitavien sanallisella ilmaisulla ei tässä menetelmässä ole yhtä suurta vaikutusta, ja havainnointi onkin tämän suhteen ikään kuin haastattelun vastakohta. Osallistuvassa havainnoinnissa roolien erottaminen tutkijan ja tutkittavan välille voi olla haastavaa, jos tutkija itse on osa tutkittavaa aluetta. Tämä taito on kuitenkin mahdollista oppia suhtautumalla kriittisesti omaan toimintaansa tutkimustilanteessa. (Vilka 2015, 143.)

Havainnointi tutkimusmenetelmänä vaatii järjestelmällisyyttä, johdonmukaisuutta ja tarkkaavaisuutta. Menetelmää ei voi käyttää mielivaltaisesti, vaan sen on oltava ennalta suunniteltua toimintaa. Ennen havainnointia on tehtävä asiarunko, mitä havainnoidaan ja miten. (Vilka 2015,129.) Myös havainnoinnissa on huomioitava eettiset ongelmat ja noudatettava hyvää tieteellistä tapaa toimia. (Vilka 2006, 57.) Ennen havainnointia on hyvä ilmoittaa tutkimuksen tekemisestä tutkittavalle ryhmälle ja antaa mahdollisuus poistua tilanteesta, mikäli sen kokee vaivaannuttavaksi.

Tässä tutkimuksessa havainnointi tapahtui tutkimuspäiväkirjan muodossa. Tutkimuspäiväkirjan malli on esitetty liitteessä 2. Sen pitämiseen oli ennalta valittu ajanjakso, jona aikana kirjattiin kaikki eteen tulevat haasteet ja huomiot prosessin noudattamisessa. Tarkasteltavaksi ajanjaksoksi valittiin kuukausi, koska osa prosesseista toteutuu ainoastaan kerran kuukaudessa, esimerkkinä suurimpien asiakkaiden laskutus. Osallistuva havainnointi oli luonnollinen tapa selvittää, miten laskutusprosessi käytännön tasolla toimii ja kuinka sen toimintaa voitaisiin kehittää.

2.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle aineiston keräämisellä eli tutkimusta lähdettiin työstämään aineistolähtöisesti. Aluksi rakennettiin riittävä pohja teorian tiedon avulla tutkittavasta aiheesta, minkä jälkeen edettiin syvemmälle tutkittavaan aiheeseen.

Myös aineiston analysoinnissa on käytetty etnografisen tutkimuksen ominaisuuksia, jotta tutkimuksessa säilyisi näkökulma inhimillisen käyttäytymisen merkityksestä ja sen vaikutuksista prosesseissa. (Puusa & Juuti 2011, 254). Aineis-

ton analysoinnin tarkoituksena on luoda selkeyttä tutkimukseen ja näin tuottaa uutta tietoa. Samalla pyritään yksinkertaistamaan hajanaisesta aineistosta mielekkäämpää ja selkeämpää. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Aineiston analysoinnissa tutkijan mielikuvitus voi päästä valloilleen ja tuottaa myös siten lisäarvoa tutkimukselle uusien näkökulmien kautta. Aineiston analysoinnissa tutkimuksen luotettavuus on riippuvainen tutkijan teoretisoinnista ja omasta perehtyneisyydestä aineistoon ja kirjallisuuteen (Puusa & Juuti 2011, 262).

Tutkimuksessa aineiston analysoinnin apuna on käytetty erilaisia havainnollistavia menetelmiä. Teemoittelussa keskeiset aiheet ovat määritelty aineistolähtöisesti. Teemoittelussa voidaan käyttää apuna esimerkiksi koodausta. Tässä tutkimuksessa tulevaisuuspyörän teemoittelun apukeinona käytettiin aiheiden värikoodausta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)

Teemoittelun avulla tulevaisuuspyörän tuotoksesta eroteltiin kaksi pääteemaa, joiden avulla muodostettiin Delfoi-menetelmän toisen kyselykierroksen kysymykset. Tulevaisuuspyörän tuotoksesta ilmeni selkeästi, että kaikki osat liittyivät joko laatuun tai suoritukseen, joten keskeisten teemojen muodostaminen aineistosta oli yksiselitteistä.

3 ASIAKASPALVELUTOIMINNOT JA NIIDEN JOHTAMINEN

3.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu voidaan määritellä siten, että se sisältää kaiken työn, jota tehdään asiakkaiden hyväksi. Pääasiallinen tehtävä on ylläpitää asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä varmistaa heidän uskollisuutensa yritystä kohtaan. (Kaakinen 2008.) Hyvä asiakaspalvelu takaa yritykselle kestävän kilpailuedun kilpailijoihin nähden (Dickinson 2013). Fatiha Naouin asiakaspalvelua koskevasta julkaisusta ilmenee, että tuotteet ovat osa kilpailuetua, mutta asiakaspalvelu antaa tuotteitakin merkittävämmän kilpailuedun yritykselle (Naoui 2014, 787).

Kohdeyrityksessä asiakaspalvelua tapahtuu useissa yrityksen toiminnoissa, mutta suurin osa siitä tapahtuu asiakasrajapinnassa myynti-, tuotanto- ja asiakaspalveluhenkilöstön toimesta. Nämä toimijat ovat tiiviissä sisäisessä yhteistyössä asiakkaille tarjottavien palveluiden ja tuotteiden hallinnoinnissa.

Nancy Gregory ja Dennis Kaldenberg selvittivät julkaisussaan asiakkaiden tyytyväisyyttä laskutusprosessiin. Yhtenä päätelmänä osoitettiin asiakkaiden arvostavan henkilöstön ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta sekä avuliaisuutta laskujen selventämisessä. (Gregory & Kaldenberg 2010, 22). Näin ollen asiakaspalvelijan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat positiivisuus ja asiakaspalvelualttius, jotka tulevat esiin oma-aloitteellisuutena sekä asiakkaan huomioonottamisena. Jokainen asiakas tulee huomioida yksilönä hänen yksilölliset tarpeensa huomioiden, jotta lopputuloksena on tyytyväinen asiakas. Asiakaspalvelutilanteet voivat poiketa hyvin paljon toisistaan. Joskus asiakas soittaa osoitteenmuutoksen ja samalla mainitsee tyytyväisyytensä palvelujen tarjontaan, toisinaan taas asiakas saattaa soittaa hyvin huonotuulisena laskunsa virheellisyydestä, vaikka kyse olisikin esimerkiksi liitteiden virheellisestä tulkinnasta. Näiden erilaisten haastavampien tilanteiden hallitseminen ja hoitaminen vaatii asiakaspalvelijalta pitkäjänteisyyttä sekä teräksistä ammattitaitoa. (Aarnikoivu 2005, 58.)

Asiakaspalvelun merkitys korostuu myös kustannusten seurannassa, koska on yleisesti tiedossa, että uuden asiakkaan hankkiminen tulee yritykselle kalliimmaksi kuin vanhan asiakassuhteen säilyttäminen. Positiivisen asiakaspalvelukokemuksen suhteen tärkeimpinä elementteinä pidetään rehellisyyttä ja ane-

tun vastauksen johdonmukaisuutta. (McColl-Kennedy 2015, 48.) Nämä kuvastavat sekä asiakaspalvelijan avoimuutta että ammattitaitoa.

Digitalisaatio on tuonut mukanaan peruuttamattomia muutoksia myös asiakaspalvelun prosesseihin (Ilmarinen & Koskela 2015, 51). Laskutusprosessiin nämä digitalisaation tuomat muutokset ovat vaikuttaneet muun muassa erilaisten automatisointien ja digitaalisten sovellusten kautta. Asiakkaiden kulutustottumukset, tiedonhankinta, mielipiteiden jakaminen ja kommunikointi ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Asiakkaan tarpeet ohjaavat myös yritysten toimintaa: asiakkaan näkökulmasta erinomaisuus ei tarkoita kuitenkaan välttämättä edullisinta tuotetta, vaan kaikkien palveluiden ja toimintojen yhdistelmää. Yrityksen kannalta on tärkeintä tiedostaa lisäarvoa tai -hyötyä tuottavat palvelut itsepalvelun lisääntymisen myötä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 54.) Yksi asiakaspalvelun kannalta merkittävimmistä kilpailutekijöistä on tällä hetkellä henkilökohtainen asiantunteva asiakaspalvelu (Marckwort 2011, 9).

Toiminnan vaatimukset ja tavoitteet

Asiakastyytyväisyys on yksinkertaistettuna asiakkaan tyytyväisyyttä yrityksen toimintaa kohtaan, ja sitä voidaan mitata konkreettisesti erilaisilla asiakastyytyväisyysmittauksilla. (Rope & Pöllänen 1994, 83.) Kun yrityksen toiminta on tehokasta laadusta tinkimättä, usein asiakkaatkin ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tähän sisältyy kuitenkin monia mahdollisuuksia epäonnistua koko organisaation tasolla. Yksi asiakaspalvelun toiminnan vaatimuksista on luonnollisesti asiakastyytyväisyys. Tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä asiakastyytyväisyysmittauksiin, vaan laatuun, tehokkuuteen ja suorituskykyyn laskutusprosessin eri vaiheissa.

Toiminnan vaatimuksena on kaikkien toimintojen seurattavuus ja oikeanlainen mittaaminen. Mittaristoja on käytetty johtamisen työvälineinä jo jonkin aikaa ja digitalisaation myötä mittaristoja on kehitetty, mutta niiden analysointi realistisuuden näkökulmasta on jäänyt vähemmälle huomiolle. Kohdeyrityksessä käytössä olevien mittaristojen laadullinen seurattavuus on heikkoa ja analysointi tämän myötä vähäistä. Nykyiset mittarit ovat määrällisesti arvioituna harhaanjohtavia ja syy niiden käytön vähenemiseen on ollut se, ettei niiden avulla voida muodostaa realistista kokonaiskuvaa. Jotta nämä mittarit olisivat vertailukelpoi-

sia, niitä pitää tarkastella useamman mittarin kokonaisuuksina. Kokonaisuuksia vertailemalla voidaan erottaa erilaisten tapausten työllistävät vaikutukset. Esimerkiksi laskutuksen puhelumäärien vertailu ei anna välttämättä realistista kuvaa henkilöiden suorituksesta, koska nopeasti puheluita hoitavan henkilön työn laatu on usein heikompaa kuin perusteellisesti työnsä hoitavan henkilön. Näitä puhelumääriä mittaavia mittaristoja on siis käsiteltävä yhtenä kokonaisuutena, jotta tulosta voidaan pitää realistisena. Käsittelyajan lisäksi on pystyttävä mittaamaan myös työn jälkeä eli laatua. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan Lean-ajatusmallia soveltaen.

Kaiken asiakaspalvelutoiminnan tavoitteena on pitää asiakastyytyväisyys korkealla tasolla ja saada toiminnot samalla kehitettyä nykyvaatimuksia sekä tulevaisuutta ajatellen tehokkaammiksi. Nykytilassa on vallalla uskomus, että henkilöstöön keskittymällä saadaan lähitulevaisuudessa saavutettua merkittävästi parempia laatu- ja tulosparannuksia. (Lecklin 2002, 269.) Tämä ajatusmalli vaikuttaa tällä hetkellä hyvinkin oikealta. Uuden ja vanhan ajattelutavan eroja voidaan käsitellä käsitepareina, kuten kuviossa 5 esitetään. Toiminnan tavoitteena olisi toimia kuviossa kuvatun uuden ajattelutavan mukaisesti.



Kuvio 5. Uuden ja vanhan ajattelutavan käsiteparit (Lecklin 2002, 269)

Muutos vaatii jatkuvasti myös uusia innovaatioita ja toimintatapoja, jotta organisaatioilla olisi kyky muuttua tulevaisuuden vaatimalla tavalla (Lampikoski ym. 1999, 277). Uusi ajattelutapa ohjaa henkilöitä entistä luovempaan ja joustavampaan suuntaan jatkuvien muutosten aikana ja on asiakaspalvelutoimintojen henkilötason olennainen tavoite. Tulevaisuudessa laatujohtamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on valtuudet ja kyky hallinnoida omaa vastuualuettaan. (Arif 2016, 944.)

3.2 Prosessit

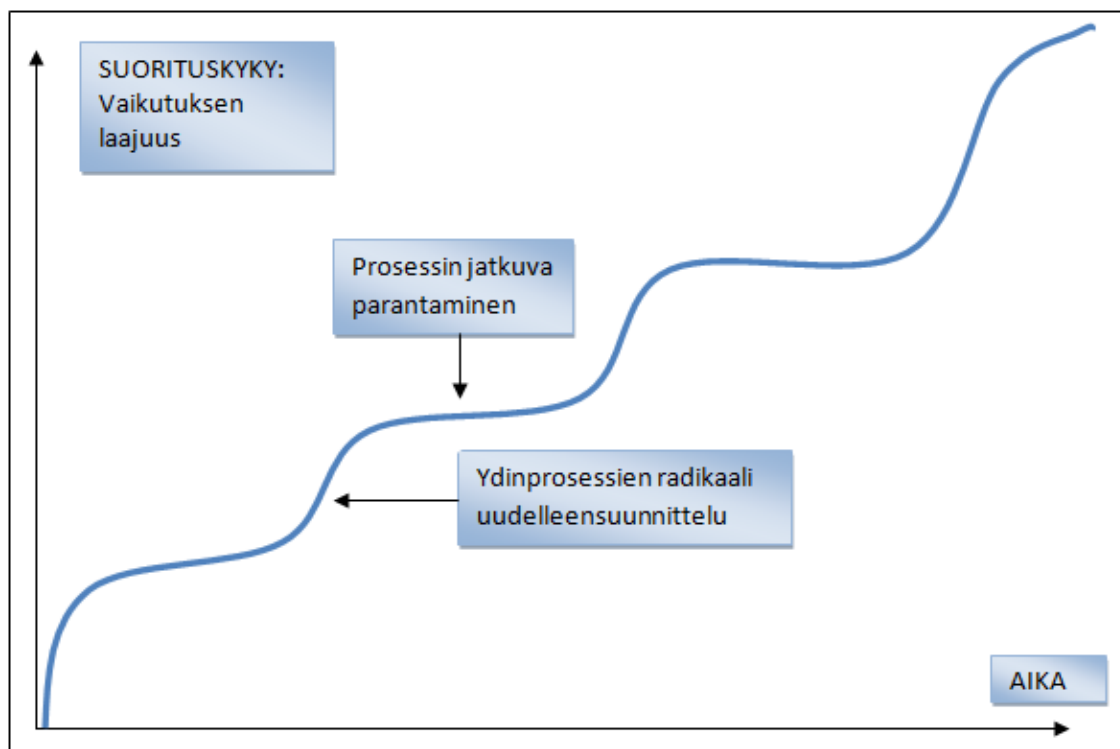
Prosessikäsite on lähtöisin kemiallisista prosesseista, joissa sarja reaktioita synnyttää tietyn lopputuloksen (Lecklin 2002, 137). Nykyisin termiä käytetään myös kuvaamaan ja selkeyttämään kokonaiskuvaa yrityksen eri toiminnoista ja kuvataan työvirtoja toimintojen välillä. Se on koordinoitu ja standardisoitu jono eri osapuolten suorittamia toimintoja (Chang 2016, 3). Prosesseilla selkeytetään myös organisaation toimintojen riippuvuussuhteita ja niiden avulla voidaan tehostaa toimintoja sekä luoda järjestystä eri toimintojen välille (Laamanen 2001, 23).

Prosessien suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, mikä on tärkeää hyvien tulosten saavuttamiseksi. Prosessien mittaaminen auttaa myös seuraamaan yrityksen strategian noudattamista mittaamalla arvoja, jotka on helpompi arvioida kuin laadullinen palaute. On kuitenkin tärkeää muistaa, että mittaamisessa käsitellään numeroita, jotka eivät jätä tilaa selityksille. Tunnuslukujen valinnassa onkin tärkeää, että niitä valittaessa otetaan huomioon kokonaisuus ja erilaiset toiminnallisuudet. Numerot antavat myös helpon reitin manipuloida tunnuslukuja, jos niiden laskentakaavoja tai tietolähteitä ei tarkisteta. (Laamanen 2001, 150-154.) Laskutusprosessissa tällaisina mitattavina tunnuslukuina voidaan käyttää esimerkiksi läpimenoaikaa ja laskutusmääriä.

Tässä tutkimuksessa perehdytään yhteen kohdeyrityksen asiakaspalvelun tärkeimmistä toimintaprosesseista, laskutusprosessiin. Laskutuksen merkitys on kiistaton missä tahansa yrityksessä, joten sen tehokas toiminta takaa yritykselle paremmat mahdollisuudet taata tasainen kassavirta. Kaikkien prosessien toteuttamiseen vaaditaan toimintaa, resursseja sekä tuotokset resurssien työstettäväksi ja prosessin lopputulokseksi. (Laamanen 2001, 19-20). Laskutusprosessi on määritelty tässä tutkimuksessa alkavaksi hetkestä, jolloin asiakas vastaanot-

taa tuotteen tai palvelun ja päättyväksi hetkeen, jolloin asiakas vastaanottaa laskun.

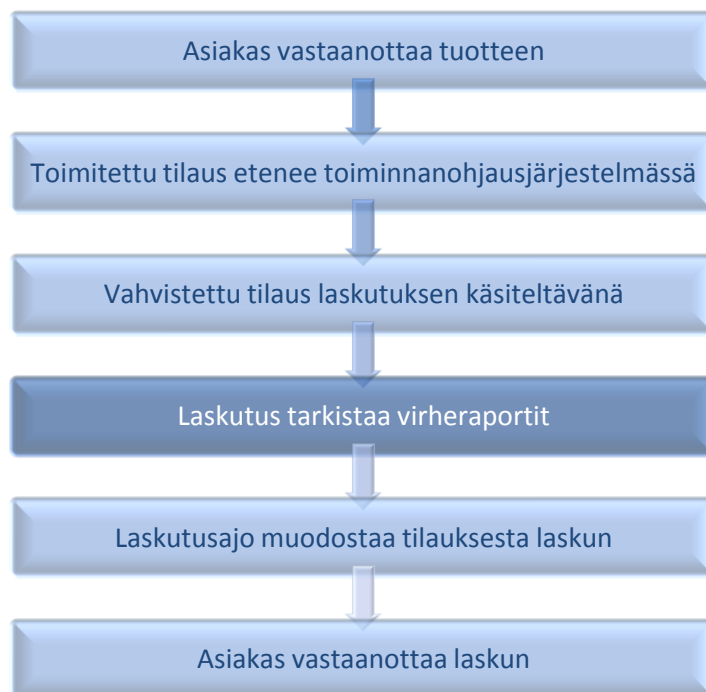
Olipa prosessi alun alkaen kuinka hyvä tahansa, on sen elinkaari riippuvainen jatkuvasta parantamisesta ja tarvittaessa se on suunniteltava uudelleen. Nämä eivät kuitenkaan prosessia ajatellen ole toisiaan pois sulkevia toimenpiteitä, vaan uudelleensuunnittelua voi tapahtua prosessin parantamisen tukena muutostarpeista riippuen. (Hannus 1994, 103.) Laskutusprosessin kehittämisessä on kyse uudelleensuunnittelusta. Kuviossa 6 esitetään prosessin elinkaarta. Jatkuvan parantamisen jälkeen on tullut aika muuttaa koko laskutusprosessia vastaamaan nykyajan tarpeita. Digitalisaatio on tuonut mukanaan niin merkittäviä automatisointeja kuin toimintatapojen muutoksia laskutukseen, että on aika suunnitella uudelleen prosessin toimintoja.



Kuvio 6. Prosessin elinkaari suorituskyvyn ja ajan suhteen. (Hannus 1994, 103.)

Laskutusprosessista tutkitaan kahta erilaista variaatiota, automaattista sekä manuaalista versiota. Automaattinen laskutusprosessi on kustannustehokas ja nopea tapa hoitaa yrityksen laskutus standardiominaisuuksilla, kun laskutus ei sisällä liian monia ulkoisia muuttujia (Euro Banking Association s.a.). Automaattisen laskutuksen rajaaminen on riippuvainen yrityksen käyttämästä toi-

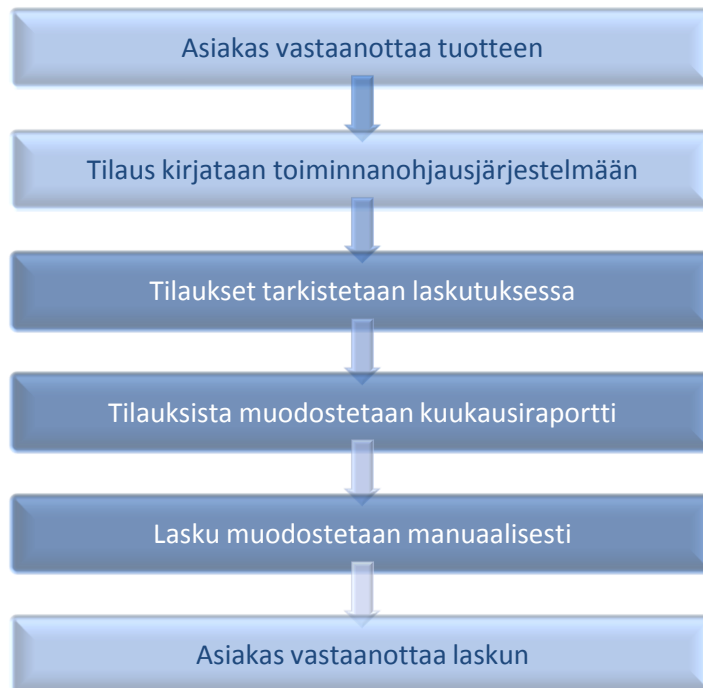
minnanohjausjärjestelmästä. Kohdeyrityksen automaattinen laskutusprosessi on kuvattu kuviossa 7, laskutuksen toimia vaativa kohta on havainnollistettu tummemmalla värillä. Prosessi alkaa asiakkaan vastaanotettua tuotteen, tämän jälkeen toimitustilaus etenee järjestelmässä laskutuksen käsiteltäväksi, jolloin laskuttaja tarkistaa laskutusdatan oikeellisuutta erilaisilla raporteilla. Laskutusjakson mukaisesti tilaukset muodostuvat automaattisesti laskuiksi, ne tulostetaan ja asiakas vastaanottaa laskun aiemmin määrittelemänsä toimituskanavan kautta laskutusjakson mukaan. Nykyisin suositeltavin toimituskanava on sähköinen lasku. Se on nopea ja edullinen tapa toimittaa laskut suoraan asiakkaiden sähköisiin vastaanottojärjestelmiin ilman ylimääräisiä välikäsiä tai säilytyskustannuksia (European Commission 2016).



Kuvio 7. Automaattinen laskutusprosessi kohdeyrityksessä.

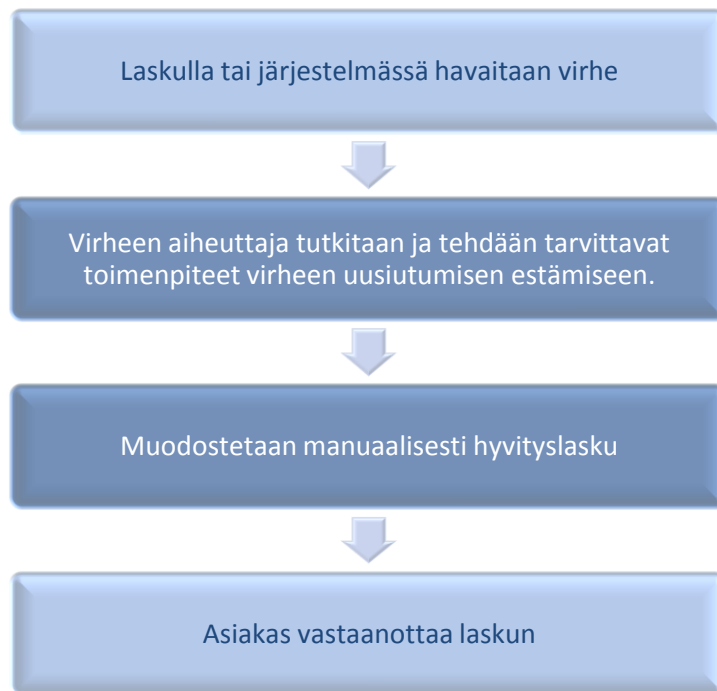
Manuaalinen laskutusprosessi kohdeyrityksessä on huomattavasti haastavampi ja työläämpi. Manuaalisessa laskutusprosessissa asiakkaan tilaukset kirjataan ja tarkistetaan laskutuksessa, kuten kuviossa 8 on kuvattu, laskutuksen toimia vaativat kohdat on havainnollistettu tässäkin kuviossa tummemmalla värillä. Kaikista tilauksista muodostetaan asiakaskohtaisesti määritellyn mukainen raportti, jonka mukaan laskutus tehdään. Tämän jälkeen asiakkaalle toimitetaan lasku sovitun toimituskanavan kautta yleensä normaalin laskutusjakson mukai-

sesti. Tarvittaessa laskutus voidaan hoitaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jolloin kumpikin osapuoli vastaanottaa laskutukseen liittyvää dataa vuorotellen ja valmis lasku lähetetään välittömästi sen valmistuttua asiakkaan valitseman kanavan kautta.



Kuvio 8. Manuaalinen laskutusprosessi kohdeyrityksessä.

Manuaaliseksi laskutusprosessiksi voidaan lukea myös hyvityslaskuprosessi eli esimerkiksi reklamaatioiden käsittely, joka liittyy olennaisesti laskutuksen toimenkuvaan. Laskutuksen hyvityslaskuprosessi on kuvattu kuviossa 9, jossa laskutuksen resursseja vaativa kohta on havainnollistettu tummemmalla värillä. Virhe voidaan havaita joko laskutuksen henkilöstön tai asiakkaan toimesta. Tämän jälkeen laskuttaja tutkii virheen alkuperän ja tekee tarvittavat korjaukset järjestelmään, jotta sama virhe ei toistuisi enää uudelleen. Virheellisestä laskusta muodostetaan tämän jälkeen hyvityslasku, joka lähetetään asiakkaalle hänen valitsemallaan tavalla. Yleisesti reklamaatiotilanteissa hyvityslasku tulostetaan ja lähetetään välittömästi laskuttajan toimesta asiakkaalle.



Kuvio 9. Hyvityslaskuprosessi kohdeyrityksessä.

Yksi laskutusprosessiin liittyvä oheistoiminto on ollut paperilaskujen tulostaminen ja kuorittaminen. Kohdeyrityksen laskutusmassan koon vuoksi tulostaminen ja kuorittaminen ovat olleet aikaisemmin kustannusten kannalta edullisempia tuottaa yrityksen sisällä. Nykyisin asiakasmäärän kasvettua, tulostamiseen ja kuorittamiseen käytetty aika on liian pitkä.

Kohdeyrityksen organisaation pieni koko ohjaa toimintaa automaattisesti itseohjautuvaksi. Itseohjautuvuus voi olla vaarallista, mikäli henkilöillä ei ole tarpeeksi laajaa kuvaa kokonaisuudesta (Laamanen 2001, 23). Kohdeyrityksessä tähän on kuitenkin panostettu jo perehdytysvaiheessa, jotta henkilöstölle muodostuu laaja kokonaiskuva koko toimintoketjusta. Itseohjautuvuus ideana perustuu siihen, että tiimissä toimivilla henkilöillä on selkeä kuva sekä omista että muiden tiiminjäsenten tehtävistä ja he ovat yhdessä sitoutuneita samaan päämäärään (Laamanen 2001, 136). Tähän voidaan johtamisen näkökulmasta vaikuttaa parhaiten täsmällisillä tavoitteiden asettelulla. Yksilölle asetettujen tavoitteiden on tuettava myös tiimin yhteisiä tavoitteita.

Prosessien johtaminen

Prosessien johtamisessa on kyse työkulkujen tunnistamisesta sekä niiden organisoinnista ja johtamisesta yrityksen strategian mukaisesti. Se on toimintatapa, jossa johtaminen ja organisaation toiminta perustuvat prosesseihin. Puhdas prosessijohtaminen on funktionaalista organisaatiosta luopumista, jolloin yrityksen johto muodostuu yleensä tärkeimpien prosessien omistajista. Etuna prosessijohtamisessa on organisaation ja käytännön toimintojen yhteneväisyys. (Lecklin 2002, 140-142.)

Prosessikuvaukset ovat myös johtamisen työvälineitä, joiden avulla voidaan perehtyä tarvittaviin toimenpiteisiin perusteellisemmin ilman pitkäaikaista kokemusta toimintojen linkittymisestä toisiinsa. Prosessikuvauksesta ilmenee roolit, vastuut, aikataulut sekä kaikki tarvittavat lomakkeet (Valvisto 2005, 61). Syyseuraus-suhteiden hahmottaminen on huomattavasti helpompaa, kun tiedossa ovat prosessit ja niiden seurannaisvaikutukset muihin toimintoihin. Nykyisin useissa yrityksissä pyritään kehittämään henkilöstöä ja tästä seuraa väistämättä myös työnkierron aiheuttamia siirtymiä paikasta toiseen. Usein hyppy uuteen rooliin tapahtuukin esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä. Uudessa roolissa olisi kuitenkin hallittava oma hallintoalue toimintoihin lähes aukottomasti ja usein se ei ole mahdollista, mikäli muutoksella halutaan saada aikaan uusia tuulia. Perehtymisen ja toimintojen kehittämisen tukena prosessikuvaukset ovat erittäin arvokkaita.

3.3 Johtamisen vaikutukset tulevaisuudessa

Johtaminen koostuu sekä ihmisten että asioiden johtamisesta (Engblom-Pelkkala 2013, 29). Yhteisenä tekijänä erilaisten johtamismallien välillä on usein yrityksen tavoitteet. Ne toimivat ikään kuin siteinä strategisen ja operatiivisen johtamisen välillä. Tämä side ei kuitenkaan ole kaikenkattava ja niiden yhdistämisen seurauksena on usein joukko uusia haasteita. Usein näihin teemoihin liitetään myös tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, suoritusjohtaminen, laatujohtaminen, toimintojohtaminen, prosessijohtaminen ja balanced scorecard. (Kamensky 2010, 332.) Seuraavissa kappaleissa perehdytään muutamaan aiheeseen liittyvään teemaan.

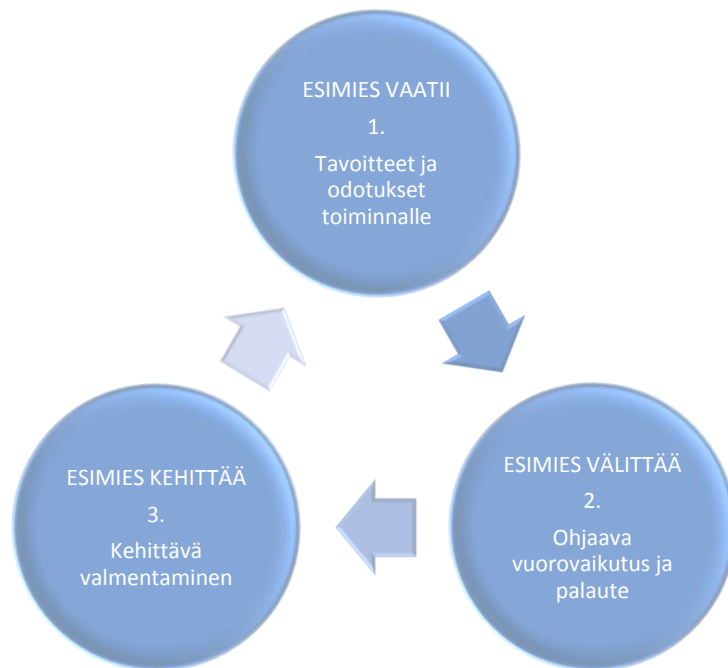
Nopeutuneiden muutosten myötä esimiehiltä odotetaan myös asiakaspalvelussa tulevaisuuden tarpeiden ennakoimista ja siihen valmistautumista (Jeyarathmm 2007, 1). Jotta muutosta voitaisiin johtaa, on sen dynamiikkaa ymmärrettävä. Muutoksen kolme kriittisintä teemaa ovat sisältö, henkilöt ja prosessi. Yleensä oletetaan, että johtajat osaavat ja ovat päteviä käsittelemään kaikkia näihin liittyviä asioita. (Anderson & Ackerman 2001, 135.) On huomioitu kolme erityistä aluetta, jotka muutosjohtajan olisi hyvä hallita. Nämä alueet ovat tietämys, johon sisältyvät tieto, mallit ja ajattelutavat. Toisena tekeminen, johon sisältyvät henkilön taidot, kyvyt ja teot sekä kolmantena alueena olemassaoloon sisältyvät tyyli, mielentila ja piirteet. (Anderson & Ackerman 2001, 205.) Kaikkia ominaisuuksia ei kuitenkaan ole tarpeen hallita kaikissa asiayhteyksissä, vaan olennaisinta on osata käyttää näiden yhdistelmää oikeissa yhteyksissä. Esimerkiksi asiakaspalvelun henkilöstön välisessä kommunikoinnissa on hyvä muistaa, että kaikki kolme ominaisuutta ovat tärkeitä. On esiteltävä muutoksen sisältö ja kuinka se vaikuttaa henkilöiden tekemiseen ja heidän tulevaisuuteensa sekä muutoksen vaikutus kyseessä olevaan prosessiin. Lisäksi muutosjohtamisessa niin asiakaspalvelussa kuin muuallakin, viesti on kyettävä ilmaisemaan selkeästi ja sanattoman viestinnän on tuettava verbaalista viestintää.

Strateginen johtaminen käsittelee päätöksentekoa ja siihen liittyviä toimenpiteitä, jotka määrittelevät yrityksen kykyä toimia ja suoriutua muuttuvassa toimintaympäristössä parhaalla mahdollisella tavalla. (Jeyarathmm 2007, 1.) Sen tarkoituksena on myös ohjata organisaation toimintaa yrityksessä määritellyn strategian mukaisesti (Jasper & Crossan 2012.) Strategisessa johtamisessa johtaminen perustuu yrityksessä luotuun strategiaan, jonka tulisi tavoittaa kaikki esimiestyötä tekevät henkilöt. (Engblom-Pelkkala 2013, 29.) Tulevaisuudessa strategian ja sen päivittämisen vaikutukset korostuvat nopeutuvan maailman myötä entisestään. Vanhojen useita vuosia voimassa olevien strategioiden sijasta strategiaa tulisikin tulevaisuudessa päivittää 2-4 kertaa vuodessa, jolloin se takaisi tarvittaessa riittävän nopean suunnan vaihtamisen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 248).

Asiakaspalvelussa toteutetaan yrityksen strategiaa esimerkiksi ylläpitämällä laadukasta palvelutasoa. Palvelutasoa mitataan konsernin toteuttamalla asiakastytyväisyysmittauksella kerran vuodessa. Asiakastytyväisyysmittauksen

tuloksista on eriteltävissä asiakaspalvelutoimintoon liittyvät vastaukset ja näiden avulla tuloksista voidaan erotella eri prosessien suoriutumiskykyä.

Suorituskyvyn johtamiseen on olemassa useita määritelmiä. Tämän tutkimuksen osalta suorituskyvyn johtamisessa voidaan puhua eri tasoista. Suorituskykyä voidaan tarkastella organisaatio-, prosessi- tai yksilötasolla. (Grönfors, Roos & Valajärvi 1996, 47.) Organisaation suorituskyky tarkoittaa yrityksen koko organisaatiota, prosessin suorituskyky jokaista yrityksen prosessia erikseen ja yksilötaso yksilön henkilökohtaista suoriutumista.



Kuvio 10. Suorituksen johtamisen kierto (Järvinen, Ruotsalainen & Rantala 2014)

Kuviossa 10 kuvataan suorituksen johtamisen kiertoa ja esimiehen tehtäviä tämän osalta. Aluksi toiminnalle on asetettava tavoitteet ja laadittava yhteiset pelisäännöt. Kohdeyrityksessä tämä vaihe toteutetaan tavoitekeskustelun yhteydessä. Jatkuvaan seurantaan kuuluu esimiehen välittäminen alaisistaan sekä heidän suorituksen ja suorituskyvyn seuraaminen. Tarvittaessa näitä asioita tarkastellaan kesken toimintakauden ja laaditaan tarvittavat suunnitelmat alkuperäisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen rooliin kuuluu myös alaistensa kehittäminen. Käytännön tasolla asiakaspalvelussa tämä tarkoittaa erilaisia

pienempiä sisäisiä koulutuksia tai vierailuja esimerkiksi tuotannon tai logistiikan tiloissa.

Havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä suorituskykyä seurataan asiakaspalvelussa kuukausittaisella tasolla. Henkilöstömäärän ollessa pieni ei tiheämmälle seurannalle ole koettu tarvetta. Liian tiheällä seuranta-jaksolla yksittäisten tapausten aiheuttamat viiveet on koettu haasteellisiksi, koska ne vääristävät mittaustuloksia. Sama vaikutus on myös nopeasti käsiteltävien palvelutilanteiden kanssa: useat nopeat tilanteet vääristävät mittaustuloksia verrattuna muutamiin hitaammin hoidettaviin tapauksiin. Jotta kokonaisuus ja sen taso pysyisivät selkeinä, on siis päädytty mittamaan asiakaspalvelun suorituskykyä ainoastaan kuukausitasolla.

Laatuajattelu on yksi tulevaisuuden kantavista voimista (Lecklin 2002, 274). Laadun määritelmä on aina kytköksissä palvelun tai tuotteen vastaanottajan tyytyväisyyteen. Tämän määritelmän mukaan ihminen pyrkii aina laadukkaaseen toimintaan ja tavoittelee sitä täyttämällä vastapuolen odotukset. (Conti 2006, 299). Laatujohtaminen on suurimmaksi osaksi tavallisen terveen järjen noudattamista (Naidu 2006, 27). Tiimissä toimimisen ja itsensä kehittämisen ohella on tärkeää sitoutua laatuun ja laadukkaaseen toimintaan. Laatu on merkittävä tekijä monessakin suhteessa muun muassa yrityksen kilpailukykyyn takaamiseksi. Aikaisemmin hintaa pidettiin merkittävänä kilpailutekijänä, mutta nykyisin tämän rinnalle on noussut myös laatu (Bhat 2009, 2). Laadun parantaminen voi lähteä liikkeelle hyvinkin pienestä yksittäisen toiminnon parantamisesta, esimerkiksi asiakaspalvelun näppäily- tai käsittelyvirheiden vähentämisestä. Vision, strategian ja tavoitteiden asettamisen lähtökohtana ovat yrityksen omat arvot. Näiden pohjalta tiimi muodostaa omat tavoitteensa ja selkeyttää tavoitteen saavuttamiseen vaadittavia toimenpiteitä. Hyvin olennainen osa on myös kouluttautuminen. Tulevaisuudessa kouluttautumisen vastuu on entistä enemmän yksilöllä itsellään ja ammatillisen osaamisen lisäksi tulee hankkia osaamista myös erilaisista ryhmätyömenetelmistä sekä tiimityöskentelystä. Tehokkaan tiimityöskentelyn hallitseminen on tärkeää kaikilla organisaation tasoilla, ei pelkästään operatiivisissa toiminnoissa. (Lecklin 2002, 274.)

Uuden ajatusmallin myötä on pyrittävä virheettömyyteen, mutta virheitä ei saa pelätä, vaan niistä tulee oppia. Laatumääritelmän mukaan laatu on

myös sitä, että asia hoidetaan kerralla kuntoon, mikäli ongelmia syntyy. Asiakas on keskeisessä roolissa ja asiakkaan tarpeiden, odotusten sekä vaatimusten tunteminen onkin hyvin keskeinen osa laadullista kokonaisuutta. (Naidu 2006, 28.) Laskutuksessa yksi laadukkuuden tavoite on myös tarjota asiakkaalle ymmärrettävä ja tarkoituksenmukainen lasku palveluiden ostamisesta. Ulkoasultaan laskun tulee olla helposti ymmärrettävissä ja käsiteltävissä. (Moura e Sá 2016, 934). Yksilötasolla henkilön on kyettävä arvioimaan itseään ja suoritustaan sekä asiakkaiden että yrityksen näkökulmista. On kyettävä käyttämään erilaisia arvioinnin apuvälineitä, kuten mittaristoja jatkuvan kehityksen tukena. Asiat eivät yleensä ole yksiselitteisiä, joten myös kommunikointitaidot ovat tärkeitä muiden tiimityötaitojen lisäksi. On kyettävä ideoimaan, ottamaan vastaan palautetta ja suhtautumaan muutoksiin terveellisen kriittisesti, mutta myös vastaanottavaisesti. (Lecklin 2002, 274-275.)

Jotta voimme ymmärtää henkilön ydinkyvykkyyttä osaamisen johtamisen näkökulmasta, on tarkasteltava osaamista kolmen organisatorisen ajattelun ja toiminnan tasolla: tehtävä- ja strategiakäsitysten, prosessien ja rakenteiden sekä resurssivarantojen tasolla. Henkilön kyvykkyys liittyy olennaisesti organisaation visioon ja strategiaan, kuinka yritys haluaa toimia ja edetä tulevaisuudessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22.) Kohdeyritys tarjoaa erilaisia koulutuksia henkilöstölleen ja osaamisen kehittämiseen on mielestäni panostettu kiittävästi. Yrityksellä on oma koulutustietokanta, josta jokaiselle määritellään suoritettavat kurssit. Verkkotehtävät koostuvat erilaisista opintokokonaisuuksista, joista osa on suoritettava vuosittain, osan suorittaminen kytkeytyy perehdytysjaksolle ja osa on vapaasti valittavissa oman mielenkiinnon mukaan. Asiakaspalvelussa uusien järjestelmien ja uusien ominaisuuksien kouluttaminen näyttelee isointa osaa koulutusten jakaumassa. Lisäksi yritys tarjoaa esimiehille laajan ja kattavan esimieskoulutuksen, jonka suorittamista pidetään vähintäänkin suotavana kaikille esimiesroolissa työskenteleville.

Kehityssuunta on siirtynyt perinteisestä hierarkkisesta osaamisen johtamisesta kohti vuorovaikutteisempaa lähestymistapaa, jonka seurauksena myös yksilön vastuu omasta osaamisesta on lisääntynyt. Tulevaisuudessa yksilön vastuu omasta kehittymisestä ja suorituksesta jatkavat kasvuaan. Osaamisen johtaminen tulee keskittymään yksilön arvon kehittämiseen ja prosessin tukemiseen tarjoamalla organisaatioissa erilaisia palveluita, jotka keskittyvät yksilön potenti-

aalin maksimointiin sekä ylivertaisen tiimin rakentamiseen. Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen onkin oppimisen johtamista. (Sydänmaanlakka 2014, 94-95.) Hyvän johtamisen seurauksena syntyvä positiivinen energia pyritään vapauttamaan hyötykäyttöön, jonka seurauksena menestyviä yrityksiä ovat ne, jotka osaavat parhaiten realisoida henkilöstönsä aivokapasiteetin ja osaamisen. (Lecklin 2002, 269-270.) Tämän kapasiteetin hyödyntämiseen on johtamisessa hyvä huomioida riittävä valtuuttaminen. Jotta organisaation toiminta voi olla nopeaa, on turhaa byrokratiaa karsittava ja vastuuhenkilöiden valtaa kasvatettava. Digitaalisessa entisestään nopeutuvassa maailmassa organisaation päätöksenteon nopeus on merkittävässä asemassa tulevaisuudessakin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 235.) Loppujen lopuksi johtamisen vaikutukset henkilöstöön ovat kuitenkin pitkäjänteisen ja johdonmukaisen työn tulosta (Reinboth 2008, 93).

3.4 Lean

Maailman muuttuessa laatu on liitetty pysyväksi osaksi johtamista. Enää ei voida luottaa sokeasti vanhoihin vallalla olleisiin teorioihin, jotka perustuvat vanhoihin oletuksiin. Tämän sijasta on kohdattava tapahtuvat muutokset ja muututtava niiden mukana. (Ruffa 2008, 82.) Lean on yksi johtamismalli sekä esimerkki laadun ja suorituskyvyn yhdistämisestä. Organisaatioiden sisäistäessä laatujohtamisen on myös tehokkuus yrityksissä parantunut. (Sreedharan, Raju & Srinivas 2017, 351.) Lean-ajattelu on tapa käsitellä tehokkuutta asiakasystävällisestä näkökulmasta. Se on myös oppimisen ja kehittymisen jatkuva prosessi (Tuominen 2010, 6). Pelkän resurssitehokkuuden sijasta huomiota kiinnitetään niin sanottuun virtausnopeuteen eli aikaan, joka asiakkaalla menee palvelun tarpeen havaitsemisesta toimitusketjun loppuun. Virtaustehokkuuden tarkoituksena on mitata tietyn ajanjakson virtausyksiköitä. Kyse on siis tavallista resurssitehokkuutta enemmän palvelun laadusta. (Modig & Åhlström 2013, 9, 13.) Lean-ajatusmallin kokonaisvaltainen käyttöönotto vaatii koko yrityksen johdon ja henkilöstön sitoutumisen yhteiseen prosessiin uudenlaisen johtamismallin käyttöönotossa (Tuominen 2010, 40).

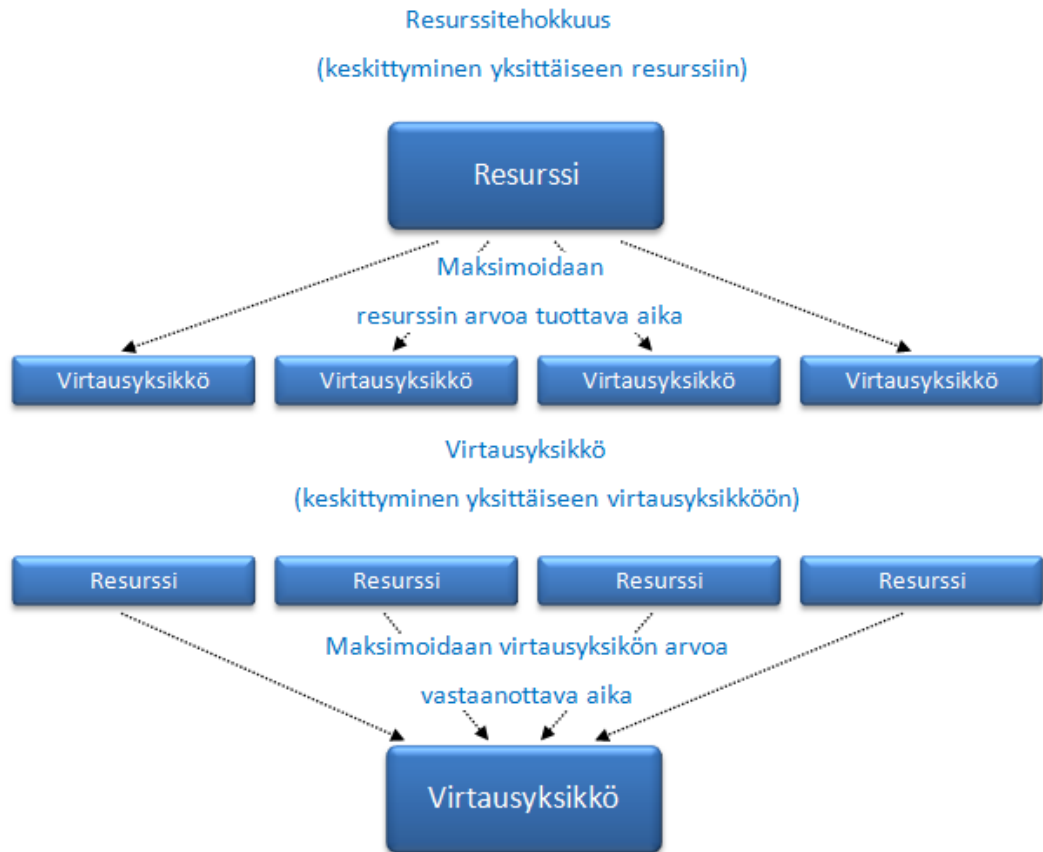
On tärkeää tunnistaa oikeat mahdollisuudet Lean-ajatusmallin hyödyntämiselle. Prosessista on löydettävä merkittävimmät tehokkuuteen vaikuttavat tekijät ja muutokset on kohdistettava juuri niihin toimintoihin. (Plenert 2007, 150.) Tarkoituksena on tehdä mahdollisimman vähän maksimaalisen tuloksen saavuttami-

seksi. Tämän tavoitteen tiedostaminen luo Lean-ajatusmallista luonnollisen tavon toimia, mutta onnistuakseen se vaatii koko prosessin toimimisen samalla tavoin. (Earley 2016, 2-3,11.) Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Toyotaa. Keskeyttämällä pelkän talouden sijasta pitkän aikavälin strategiaan yritys on saavuttanut menestystä historiassa ja se vaikuttanee myös yrityksen tulevaisuuteen. (Huntzinger 2007, 54.)

Resurssitehokkuus on ollut ja tulee jatkossakin olemaan merkittävä ja luonnollinen osa tehokkuuden mittarointia. Tehokkuuden mittaroinnissa keskitytään kuitenkin enemmän henkilöstön, toimitilojen, koneiden ja muiden työkalujen tehokkaaseen hyödyntämiseen yrityksen näkökulmasta. (Modig & Åhlström 2013, 10.) Tällaisten ajatusmallien erot menneen ja tulevan välillä voivat tehdä suuren eron nykyisessä hyperkilpailevassa maailmassa; kuuluuko yritys menestyjiin vai epäonnistujiin? Kyse ei siis ole pelkästään työkaluista ja tekniikoista, vaan erilaisten hävikkien minimoinnista. (Trent 2008, 3-4.)

Lean-ajatusmallin mukaisesti prosessit tulisi suunnitella sillä tavoin, että ne tuottavat lisäarvoa ja laadukasta palvelua asiakkaille (Tuominen 2010, 71). Esimerkiksi asiakaspalvelussa asiakaspalvelijan näkökulmasta reklamoiva asiakas vaatii useita erilaisia toimia järjestelmissä ja tehokkaiden toimintatapojen avulla asia saadaan ratkaistua resurssitehokkaasti hyödyntämällä asiakaspalvelijaa mahdollisimman paljon. Asiakkaan näkökulmasta reklamaation käsittelyn laatu ja nopeus ovat tärkeimpiä. Resurssien riittävä määrä on olennainen, jotta mahdollinen ongelma saadaan ratkaistua nopeasti ja läpimenoaika eli virtaustehokkuus on mahdollisimman hyvä.

Jotta virtaustehokkuuden hyödyt tulisivat hyödynnetyksi, prosessit tulisi määrittellä nimenomaan virtausyksikön näkökulmasta. Tämän ajatusmaailman omaksuminen mahdollistaa havaitsemaan merkittävän eron resurssi- ja virtaustehokkuuden välillä. (Modig & Åhlström 2013, 19-20.)



Kuvio 11. Resurssitehokkuus ja virtausyksikkö (Modig & Åhlström 2013, 21.)

Kuviossa 11 kuvataan resurssitehokkuuden ja virtausyksikön rakennetta. Resurssitehokkuudessa panostetaan siihen, että resurssit pysyvät käytössä esimerkiksi työstämällä useampaa reklamaatiota kerrallaan. Virtausyksikön kannalta merkityksellisempää on pitää jatkuva virtaus käynnissä yhden reklamaation osalta, jolloin asiakas saa ratkaisun reklamaatioonsa nopeammin. (Modig & Åhlström 2013, 21.) Tarkoituksena on käsitellä yksi asia alusta loppuun ennen seuraavan asian käsittelyä (Earley 2016, 7). Asiakkaan näkökulmasta läpimenoaika vaikuttaa merkittävästi asiakkaan tyytyväisyyteen palvelua ja yritystä kohtaan. Esimerkiksi käy myös hyvin mikä tahansa asiakaspalvelutilanne, oli kyse sitten oikean tuotteen valinnasta tai palvelun saatavuudesta. Kun soitamme itse asiakaspalveluun, odotamme, että saamme asian hoidettua yhden puhelun aikana. Mikäli asiakaspalvelussa ei ole tarvittavaa tietämystä tai resursseja asian hoitamiseen, alamme turhautua, koska meidän on käytettävä enemmän aikaa asian hoitamiseen. Mitä enemmän aikaa käytämme asian selvittelyyn, sitä

tyytymättömämpiä olemme saamaamme palveluun. Toisin sanottuna, mitä pitempi läpimenoaika on, sitä tyytymättömämpiä olemme saamaamme palveluun.

Laskutusprosessin kohdalla läpimenoajan aloitusajankohdan määrittely on haasteellista, koska ajan mittaaminen alkaa henkilön tunnistettua tarpeen yhteydenottoon. Tässä yhteydessä käytettiin hetkeä, jolloin asiakas oli teoreettisesti huomannut palvelutarpeensa kohdeyritystä kohtaan ja teki ensimmäisen yhteydenoton tai jatkuvassa asiakassuhteessa vastaanotti toimituksen. Yleisesti ottaen prosessin läpimenoaika on määriteltävä järjestelmien rajojen mukaisesti ja prosessikohtaisesti (Modig & Åhlström 2013, 22). Kohdeyrityksessä laaduntarkkailu tapahtuu erillisten järjestelmien kautta tuotteiden ja kustannusten osalta erillään. Tehokkainta tällainen tarkastelu olisi, mikäli laaduntarkkailujärjestelmä olisi integroituna järjestelmään, jolloin läpimenoaika voitaisiin saada virheettömästi suoraan järjestelmästä (Sreedharan, Raju & Srinivas 2017, 352).

Virtaustehokkuuden määrittelyssä on hyvä ottaa mukaan systeemiajattelu. Systeemiajattelun taustalla on yksi ajattelumallin tärkeimmistä kulmakivistä. Tehostamisen tärkein paikka on eri yksiköiden välisessä toiminnassa, eikä niiden sisällä. (Torkkola 2015, 97.) Käsitellessämme virtaustehokkuutta, on otettava huomioon myös kaksi ulottuvuutta: arvo sekä tarve. Arvolla tarkoitetaan käsitettä, joka määräytyy asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi asiakaspalvelijan ystävällisyys ja ammattitaito tuottavat arvoa palvelulle, kuten myös lyhyet käsittelyajat. Arvon määrittelyyn tarvitaan kuitenkin myös tarve. Tarve on lähtökohta virtaustehokkuuden mittaamiselle. Läpimenoajan mittaaminen aloitetaan, kun asiakas tunnistaa tarpeen yhteydenottoon. Tarve jaotellaan vielä erikseen sekä välittömiin että välillisiin tarpeisiin (Modig & Åhlström 2013, 24.)

Välitön tarve reklamaatiotilanteessa on saada virhe oikaistua. Asiakkaan vastaanottaessa esimerkiksi viallisen tuotteen, on asiakkaan välitön tarve saada korvaava tuote mahdollisimman nopeasti viallisen tuotteen tilalle. Tämän lisäksi asiakkaalla voi olla myös välillisiä tarpeita. Välillisiä tarpeita ovat asiakkaan itsensä tuntemat ja kokemat asiat, kuten asiakaspalvelijan asenne ja ammattitaito. Asiakas haluaa tulla kohdelluksi ammattitaitoisesti ja kunnioitavasti, vaikka vika olisikin vain tuotteen käytössä. Asiakaspalvelijalla onkin hyvä olla luontainen ominaisuus toisten auttamiseen (Plenert 2007, 153). Toisena esimerkkinä välillisistä tarpeista voidaan käyttää laskutukseen liittyvissä epäselvyyksissä

asiakkaan pelkojen lieventämistä esimerkiksi seurauksista maksuajan umpeuttua. Välitön tarve liittyy aina konkreettiseen tulokseen, kun taas välilliset tarpeet ovat riippuvaisia itse kokemuksesta (Modig & Åhlström 2013, 25).

Kyseessä on siis läpimenoajan mittaamisen lisäksi arvoa tuottavat tekijät. Joissakin tapauksissa läpimenoaika tärkeämpää on tuottaa arvoa myös välillisten tarpeiden kautta ja näin parantaa virtaustehokkuutta. Yksityisasiakkaiden kanssa välilliset tarpeet ovat usein merkittävämpiä kuin teollisuusyritysten kanssa toimittaessa. Yksityisille henkilöille tai pienemmille yrityksille tuotetaan palvelun arvoa usein myös keskustelemalla muista varsinaiseen välittömään tarpeeseen liittymättömistä asioista, kuten esimerkiksi arkipäiväisistä askareista tai vallitsevasta säätilasta. Suuremmat teollisuusyritykset ja niiden asioita hoitavat henkilöt ovat usein kiireisempiä ja haluavat saada ainoastaan välittömän tarpeensa hoidettua, eivätkä välitä niin paljoa välillisistä tarpeistaan.

Virtaustehokkuudessa on siis kyse arvoa tuottavista toiminnoista ja hukka-ajan vähentämisestä (Bradley 2015, 183). Arvoa voidaan tuottaa joko välittömien tai välillisten tarpeiden kautta. Yleisen virtaustehokkuuden mittaaminen asiakaspalvelussa on kuitenkin haasteellista, koska tapaukset ovat hyvin erilaisia ja sisältävät erilaisia tarpeita. Jotta yrityksessä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman suurta virtaustehokkuutta, on ymmärrettävä kolme erilaista lakia. Nämä ovat kolme luonnonlakia, jotka ovat myös matemaattisesti todistettavissa (Torkkola 2015, 59). Ensimmäinen laki koskee läpimenoaika. Littlen lain mukaan sen kasvu on riippuvaista siitä, kuinka paljon keskeneräisiä tapauksia on ja mikä jaksoaika prosessilla on. Toinen laki koskee prosessin pullonkauloja eli sitä, kuinka ne kasvattavat läpimenoaika. Kolmantena on vaihtelun laki. Vaihtelulla tarkoitetaan prosessin läpimenoajan kasvamista sen mukaan kuinka suuri vaihtelu on ja kuinka lähellä sadan prosentin käyttöastetta ollaan. (Modig & Åhlström 2013, 44.)

Edellä mainittujen kolmen lain pohjalta voidaan ymmärtää, että hyvän resurssitehokkuuden ja hyvän virtausnopeuden yhdistäminen on lähes mahdotonta. Asiaan luo haasteita myös se, että nykyisellään yrityksessä on voimakkaasti panostettu nimenomaan resurssitehokkuuteen. On kuitenkin asioita joihin voidaan siitä huolimatta vaikuttaa:

Keskeneräisen tapausten määrää voidaan pyrkiä vähentämään puuttamalla syihin, jotka aiheuttavat jonojen muodostumista.

- Työvauhtia voidaan kiristää ja jaksoaikaa voidaan nopeuttaa nopeammilla toimenpiteillä.
- Resursseja voidaan lisätä siten, että kapasiteetin ja jaksoajan vähentäminen on mahdollista.
- Tapausten vaihteluiden muotoja voidaan pyrkiä poistamaan tai vähentämään esimerkiksi yksinkertaistamalla toimintatapoja ja luomalla toimintaohjeita erilaisten tapausten käsittelyyn. (Modig & Åhlström 2013, 45.)

Virtausnopeuden mittaamiseen laskutusprosessissa tarvitaan kokonaan uudenlainen tapa ajatella, jotta painotus saadaan siirrettyä pois pelkästä resurssitehokkuudesta. (Ruffa 2008, 82.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Laskutusprosessi

Kohdeyrityksen laskutusprosessin tutkimuksella keskityttiin yhteen asiakaspalveluorganisaation keskeisimmistä prosesseista. Laskutuksessa on tapahtunut muutaman viime vuoden aikana merkittäviä muutoksia sekä digitaalisten palveluiden että henkilöstön osalta ja näiden seurauksena toiminta on jouduttu rakentamaan uudelleen. Tämän seurauksena myös prosessien kehitystarve on lähtöaineiston analysoinnin perusteella välttämätöntä.

Tällä hetkellä henkilöstön toiminta ei ole kaikilta osin johdonmukaista. Prosessissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia ja näiden muutosten seurauksena henkilöstön resursointi on muuttunut ja pääpaino laskutuksen päivittäisessä tekemisessä on automatisointien myötä muuttunut datan oikeellisuuden tarkistamiseen sekä yksittäisten virheiden korjaamiseen. Pääpainon siirtyessä, on kuitenkin merkittävin prosessin palanen edelleen manuaalinen laskutus, vaikkakin se toistuu säännönmukaisesti vain kerran kuukaudessa.

Automatisointien myötä järjestelmän tekemät automaattiset korjaukset ovat muodostuneet yhdeksi merkittäväksi riskiksi. Korjaukset on huomioitava vasta automaattisten ajojen jälkeen, jotta datan automaattikorjaus ei nolaa tehtyjä poikkeuksellisia toimenpiteitä. Tämä vaatii laskuttajalta perehtymistä tapaukseen tapauskohtaisesti ja hidastaa normaalia tarkistusprosessia. Virhe voi olla myös inhimillinen näppäilyvirhe, mutta niiden tulkitseminen raportilta vaatii ammattitaitoa ja asiakaskunnan perusteellista tuntemista. Näiden raporttien käsitteilyä ei voi suorittaa lyhyellä työkokemuksella ja niiden kehittämiseen tulisi käyttää jatkossa enemmän resursseja, jotta tulkinnalliset erot eivät vaikuttaisi lopputulokseen.

Manuaalisen laskutuksen toistuminen ainoastaan kerran kuukaudessa vaikuttaa virtausnopeuteen heikentämällä sitä. Sen arvoa tuottava aika hyvin lyhyt, vaikka työmäärällisesti sen resursseja käyttävä vaikutus on suuri. Tässä yhteydessä tärkeämpi mittari on asiakkaan merkitys yritykselle ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle henkilökohtaisen palvelun avulla. Tämän vuoksi prosessin tehostaminen on tärkeää. Arvoa tuottavan ajan ollessa pieni, on toimintojen oltava tehokkaita kaiken muun ajan osalta.

Resurssikeskeinen ajattelutapa on ajanut useat yritykset vähentämään resurssejaan työmäärän kasvaessa. Työmäärä on kyettävä hoitamaan pienemmillä resursseilla, mikä tarkoittaa päivittäisten toimintojen priorisointia. Suuren työmäärän kasautuessa priorisointi tarkoittaa, että jotain on jätettävä myöhemmin tehtäväksi, tämän jälkeen kierre on valmis ja työmäärä alkaa kertaantua. Aikaisemmin yhden henkilön hoidettavissa ollut työmäärä vaatiikin kahden henkilön resurssit sen purkamiseen.

Asiakaspalvelun ja laskutuksen työmäärä voidaan jakaa ajallisesti puolen vuoden sykleihin. Suurin työmäärä on painottunut vuoden vaihteen molemmin puolin. Painopiste suuremman ja pienemmän teollisuuden osalta on työmäärän puolesta pienteollisuudella. Sen vaikutukset työmäärään ovat automatisoinnista huolimatta kolminkertaiset verrattuna suurempaan teollisuuteen.

Virtaustehokkuus laskutusprosessissa

Havainnoinnin kohteeksi otettiin yksi palvelutilanne. Laskutukseen vastaanotettiin tarkasteluajankohtana neljä puhelua, joista kolme asiakasta ohjautui laskuttajalle A ja yksi asiakas laskuttajalle B. Tarkasteluun otettiin laskuttajan A resurssi- ja virtaustehokkuus asiakkaiden osalta. Lähtötilanteessa tulee huomioda meneillään olevan työn keskeytyminen puhelun saapuessa. Tällaisessa tilanteessa käsittelyaika yleensä pitenee muutamia minuutteja.

Laskuttaja A vastaanotti yhteensä kolme puhelua ja hoiti kaikkien asiakkaiden korjaus- ja lopputoimenpiteet. Vastattuaan asiakkaan ensimmäiseen puheluun laskuttaja aloitti toimenpiteet tapauksen hoitamista varten. Kesken selvityksen puhelin soi ja laskuttajan oli kirjattava toisen asiakkaan tiedot ylös. Puhelun jälkeen laskuttaja A:lla meni vielä kolme minuuttia puhelutietojen kirjaamiseen.

Laskuttajan A jatkaessa ensimmäisen asiakkaan tapausta hänellä meni muistin virkistämiseen kaksi minuuttia. Juuri, kun hän oli aloittamassa korjausta, puhelin soi uudelleen. Kolmas asiakas soitti ja hänen puhelunsa jälkeen laskuttajalla meni jälleen kolme minuuttia kirjaamiseen sekä yksi minuutti ensimmäisen asiakkaan tapaukseen palaamiseen. Asiakkaiden kaksi ja kolme selvitystyön ja lopputoimenpiteet laskuttaja pystyi hoitamaan ilman ylimääräisiä keskeytyksiä.

Taulukko 1. Laskutuksen asiakaskontaktin hoitaminen: Henkilö A.

	Käsittelyaika = Läpimenoaika minuuteissa	Arvoa tuottava aika minuuteissa	Arvoa tuottava aika %
Resurssitehokkaasti kaikki 3 asiakasta	74	50	68 %
Virtaustehokkaasti 1 asiakas	25	20	80 %
Virtaustehokkaasti kaikki 3 asiakasta	65	50	77 %

Kuten taulukosta 1 käy ilmi, virtaustehokkaasti hoitamalla asiakkaiden saama arvo olisi suurempi kuin resurssitehokkaasti hoidettaessa. Asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen, koska kaikkien kolmen asiakkaan virtaustehokkaaseen hoitamiseen olisi oltava myös kolme resurssia yhden sijasta. Oleellisempaa on keskittyä tällä hetkellä olemassa olevilla resursseilla arvoa tuottavan ajan pitämiseen hyvällä tasolla ja pureutua arvoa tuottamattoman ajan realistiseen tehostamiseen. Henkilöiden näkökulmasta ihanteellisinta olisi hoitaa yksi asia kerrallaan alusta loppuun, jolloin keskittymiskyky olisi parempi. Mitä useammin tehtäviä joudutaan lennosta vaihtamaan, sitä pidempi aika menee kesken jääneen tehtävän suorittamiseen (Modig & Åhlström 2013, 56).

Virtausnopeuteen perustuva ajattelumalli edistäisi myös asiakastytyvääsyyttä, koska asiakkaan ei tarvitsisi odottaa tilanteen korjaamista yhtä kauan kuin resurssien perusteella ohjatulla mallilla. Resurssien mukaisesti hoidettuna laskuttaja käsittelee useaa tapausta yhtä aikaa sen sijaan, että hoitaisi aina yhden kerrallaan alusta loppuun. Ajatusmaailmaa olisi asiakastytyvääsyyden näkökulmasta kehitettävä nykyistä enemmän Lean-ajattelun mukaiseen johtamistyyliin.

Tutkimuksen tuloksena Lean-ajattelun mukailemisen lisäksi on tärkeää muistaa myös esimiehen rooli. Osallistuvalla toiminnalla ja uteliaisuudella prosessin toimintoja kohtaan saadaan rakennettua yhtenäinen ja yrityksen strategiaa noudattava johtamistyyli. (Mattinen 2006, 230-231.) Asiakaspalvelussakin esimiehen on näytettävä esimerkkiä. On erittäin tärkeää osallistua ajoittain päivittäiseen työhön, jotta tuntuma toimintoihin säilyy. Havainnoin perusteella voimakkaasti kontrolloivan johtamistyylin sijasta osallistuvalla johtamistyyllillä saadaan huomattavasti parempia tuloksia. Tämän mallin mukaisesti organisaatiossa kysytään ja keskustellaan avoimesti, yhtäläillä ollaan asioista välillä erimieltä, jol-

loin molempien osapuolien on perusteltava oma näkökulmansa ja osalliset opivat arvioimaan paremmin yhteistä kokonaisuutta.

”Niin organisaatio vastaa kuin johto sinne huutaa.” (Mattinen 2006, 231).

4.2 Haastatteluiden ja työpajan tulokset

Tutkimuksessa käytetyn Delfoi-menetelmän ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen oli havaittavissa, että haastatteluun osallistuneiden henkilöiden näkökulmat ajan trendeistä ja heikoista signaaleista ovat varsin erilaisia. Näkökulmien vaihdellessa saatiin tulevaisuuspyörään erittäin mielenkiintoinen lähtökohta. Haastatteluiden perusteella voidaan nähdä selkeä ero johtoportaan ja toimintalinjojen välillä.

Yhdessä näkökulmassa koko asiakaspalveluprosessin tehostaminen olisi parasta toteuttaa ulkoistamalla toiminnot. Tämän näkökulman mukaisesti kohdeyrityksessä tulisi säilyttää ainoastaan asiakkuuksien sopimushallintaan liittyvät toiminnot. Näkökulman mukaan digitaalisuus ja asiakkaiden itsepalveluallittisuus ovat tulevaisuudessa kehittymässä entistä voimakkaammin. Tällä tavoin voitaisiin vähentää kohdeyrityksen resurssitarpeita ja olemassa olevat resurssit voitaisiin kohdentaa sopimusten hallinnointiin. Asiaa lähestytään siis enemmän yrityksen ja kustannusten näkökulmasta kuin asiakkaan näkökulmasta. Haastateltavan ajatukset yrityksen kehittämisen näkökulmasta toivat erittäin tärkeää vastapainoa tutkimuksen toisten haastateltavien näkökulmiin. Tutkimuksessa tuli esiin myös kulttuurisidonnaisia eroavaisuuksia, jotka ovat kuitenkin käsitelty kansainvälisen yrityksen näkökulmasta kaikki yhteen yrityskulttuuriin kuuluvina ajatusmalleina. Yhtenä kulttuurisidonnaisena asiana haastattelussa ilmeni verbaalisen kommunikoinnin non-verbaaliset erot siitä, kuinka asioiden todellinen merkitys ymmärretään. Tässä yhteydessä asiaa voidaan kuvata interaktiivisena kääntämisenä. Interaktiivinen kääntäminen tarkoittaa kielellistä ja metaforista kääntämistä, johon sisältyvät sekä kielelliset että kulttuuriset aspektit. (Juuti 2006, 197.) Asia ilmeni haastattelussa esimerkiksi tulevaisuuden resurssitarpeista keskusteltaessa.

Toisenlaisessa näkökulmassa asiaa käsiteltiin enemmän asiakkaan ja palveluiden näkökulmasta. Tämän näkökulman mukaan arvoa tuotetaan nimenomaan henkilökohtaisella asiakaspalvelulla ja asiantuntijuudella. Tarkoituksena on tuot-

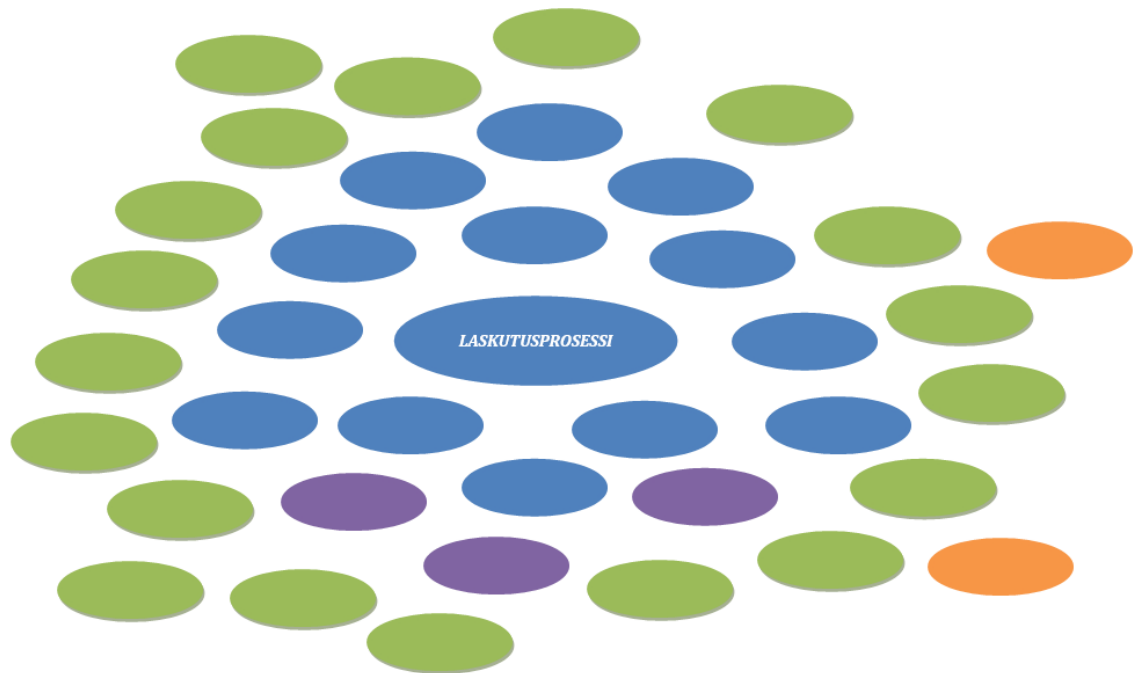
taa asiakkaalle asiakaskokemus, jossa palvelu ylittää asiakkaan alkuperäiset tarpeet. Toimivien digitaalisten palveluiden lisäksi arvo asiakaspalvelulle koostuu myös yrityksen arvojen ja tavoitteiden tuntemisesta, sekä nopeasta ja laadukkaasta ongelmanratkaisusta. Yadavin ja Paliwalin julkaisussa on tutkittu palveluiden ulkoistamista. Tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä on päädytty ratkaisuun, ettei ulkoistaminen ole hyväksi yritykselle asiakaskokemuksen näkökulmasta. Ulkoistamalla asiakaspalvelun kohdeyritys menettäisi tärkeän yhteyden asiakkaisiinsa. (Yadav & Paliwal 2012, 165-166). Tämä näkökulma nousi esiin myös haastatteluissa. Eräs asiantuntijoista on työskennellyt yrityksessä, jossa asiakaspalvelu- ja laskutustoiminnot ulkoistettiin toisen yksikön hoidettavaksi. Laskutuksen palvelutaso heikkeni siirron myötä ja palvelutason palauttaminen entiselle tasolle on koettu erittäin haasteelliseksi.

Tulevaisuudessa tärkeimpinä asiakaspalvelun ominaisuuksina pidettiin asiakaspalvelun laatua, turvallisuutta ja nopeutta. Turvallisuusnäkökulma liittyy enimmäkseen asiakaspalvelun digitaalisten palveluiden turvallisuuteen. Kaikissa näkökulmissa yhteistä oli, että suorituksen mittaamisessa tulisi keskittyä tiimin suorituksen mittaamiseen. Mittaaminen tulisi hoitaa kuitenkin siten, että myös yksilölliset tavoitteet olisivat saavutettavissa ja niiden tulisi olla linjassa tiimin tavoitteiden kanssa. Yksilötason mittaaminen koettiin enemmän yksilön omalla vastuulla olevaksi ja yksilöllisiä kehitystarpeita palvelevaksi. Haastatteluista ilmeni myös, että tulevaisuudessa yksilön odotetaan ottavan vastuuta nykyistä enemmän omasta työstään ja sen seuraamisesta.

Asiakaspalvelun palvellessa erilaisia näkökulmia edustavia asiantuntijoita, saatiin näiden haastattelujen pohjalta rakennettua tulevaisuuspyörälle pohja, jota täydentämällä pystyttiin pohtimaan erilaisten näkökulmien vaatimat toimenpiteet, jotka analysoinnin jälkeen muodostivat erilaisia mahdollisia tulevaisuuden polustoja. Näitä polustoja seuraamalla voidaan pyrkiä vaikuttamaan tulevaisuudessa kuljettavaan suuntaan kohdeyrityksen strategian mukaisesti.

Tulevaisuuspyörässä asiakaspalvelun henkilöstö pohti erilaisia laskutusprosessiin vaikuttavia tekijöitä Delfoi-menetelmän avulla saatujen vastausten pohjalta. Tulevaisuuspyörän pohjana käytettiin laskutusprosessia ja eroteltuna manuaaliseen ja automaattiseen laskutukseen. Kuviossa 12 esitetään tulevaisuuspyörän tuotosten kerrokset eri väreillä. Tähän peruspohjaan lisättiin ennen työpajan

alkamista sinisellä värillä Delfoi-menetelmän kautta saadut aiheet, minkä jälkeen kuviota lähdettiin täydentämään. Ensimmäiseksi täydennettiin kuvion ensimmäiselle tasolle täydentäviä tietoja violetilla värillä, minkä jälkeen lähdettiin pohtimaan sekundäärisiä vaikutuksia, jotka on kuvattu vihreällä värillä. Pohdittaessa vaikutuksia ja syitä, löytyi myös pari ratkaisua, jotka kuvattiin oranssilla.



Kuvio 12. Tulevaisuuspyörän täydennetty tuotos.

Tulevaisuuspyörän avulla kuvattiin laskutusprosessiin vaikuttavat tekijät ja niiden vaatimukset. Laskutusprosessiin vaikuttavia tekijöitä on useita. Järjestelmien toimivuuden ja muiden teknisten toimenpiteiden jälkeen suurimmat vaikutukset tulevat henkilöstön osaamisesta ja kyvykkyyksistä. Järjestelmät saattavat olla hitaita tai lakata toimimasta hetkellisesti kokonaan, mutta prosessin tehokkuuden ja arvoa tuottavien palveluiden osalta henkilöstön oma-aloitteisuus ovat erittäin tärkeitä. Kaikki tämä pohjautuu lopulta yrityksen olemassa olevaan johtamisjärjestelmään (Valvisto 2005, 61).

Tulevaisuuspyörän tuotoksen pohjalta muodostettiin Delfoi-menetelmän toisen haastattelukierroksen kysymykset. Tulevaisuuspyörän tuotoksen analysointi suoritettiin teemoittelun avulla. Seuraavan kyselykierroksen pääteemoiksi nou-

sivat laatu ja suoritusnopeus. Tulevaisuuspyörästä jokainen primääri- ja sekundääritason otsikko jaettiin yhteen teemaan kuuluvaksi värikoodeilla. Analysoimalla niiden tarkoituksia muodostettiin toisen kyselykierroksen kysymykset. Haastattelukysymysten tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä. Teemojen aiheet listattiin omiin ryhmiinsä taulukon 2. mukaisesti sen perusteella tulkittiinko asia laatuun vai suoritusnopeuteen vaikuttavaksi tekijäksi.

Taulukko 2. Tulevaisuuspyörän tulokset teemoiteltuna.

LAATU	SUORITUSNOPEUS
<i>asiakaskokemus</i>	<i>digitaaliset palvelut</i>
<i>virheet ja suhtautuminen niihin</i>	<i>nopeat vastaukset 24/7</i>
<i>virheraportointi</i>	<i>sähköinen laskutus</i>
<i>laskutusmateriaali</i>	<i>laskutusasiakkaiden jako</i>
<i>yhteistyö</i>	<i>lisäresurssien hyödyntäminen organisaation sisällä</i>
<i>laskutusyhteenveto</i>	<i>palveluiden ulkoistaminen</i>
<i>yksilötavoitteet, tiimiä tukevat</i>	<i>ulkopuolisten resurssien hyödyntäminen</i>
<i>tiimin tavoitteet</i>	
<i>henkilökohtainen palvelu, kilpailuetu</i>	
<i>raportointi, kilpailuetu</i>	

Tulevaisuuspyörästä saadut voimakkaimmin esiin nousevat trendit tulevaisuuden näkökulmasta liittyvät digitaalisiin palveluihin ja niiden palvelutarjonnan lisääntymiseen. Tulevaisuudessa suurin resursseja vapauttava polusto perustuu digitaalisten palveluiden lisääntymiseen sekä työn ohjautumiseen näiden palveluiden ylläpitämiseen. Tämän poluston mukaan tulevaisuudessa suurin osa nykyisin manuaalisesti tehtävistä toimenpiteistä on tulevaisuudessa automatisoitu ja ne tarvitsevat vain nykyistä kevyemmän ylläpidon.

Merkittävä palvelun nopeuteen vaikuttava tekijä on lisätietojen ja vastausten saaminen. Kohdeyrityksessä on käytössä sisäisen keskustelun tukena myös chat -toiminto. Tämän ohjelmiston avulla voi nähdä vapaana olevat henkilöt ja

esittää kysymykset suoraan vapaana olevalle henkilölle, eikä vastausta tarvitse odottaa yhtä kauan kuin esimerkiksi sähköpostilla. Myös tavoitettavuuden näkyminen sisäisesti on erittäin tärkeää laadukkaan ja nopean asiakaspalvelun takaamiseksi.

4.3 Prosessissa tunnistetut riskitekijät

Prosessissa voi olla erilaisia ja eritasoisia riskejä. Suurimmat riskit kohdistuvat prosessin toimintoihin ja siihen liittyviin osiin. Esimerkiksi tehtävien kasautuminen aiheuttaa kerrannaisvaikutuksia muihin toimintoihin. Mikäli sähköpostit ruuhkautuvat liikaa ja asiakkaat epäilevät alkuperäisen viestinsä perille menemistä, he laittavat saman viestin uudelleen. Tämän seurauksena kerrannaisvaikutuksia alkaa kasaantua, kun samat viestit on joka tapauksessa luettava vähintään kahteen kertaan, osa poistettava ja osa käsiteltävä kaikkien kasautuneiden toimien osalta. Lisäksi tällä on merkittäviä asiakastytyvyyttä heikentäviä vaikutuksia.

Kerrannaisvaikutusten lisäksi ruuhkautuminen saattaa aiheuttaa vaatimuksia asiakkaan taholta, joita hän ei edes alun perin ollut ajatellut. Ensisijaisen tarpeen täyttymättömyys johtaa siis toissijaisten tarpeiden syntymiseen (Modig & Åhlström 2013, 58-59). Esimerkiksi merkittävästi myöhästynyt reklamaation käsittely voi aiheuttaa asiakkaalle mielipahan lisäksi myös konkreettisia kustannuksia, kuten maksukehotusmaksuja tai jopa perintäkustannuksia. Vaikka nämä kustannukset korvattaisiin asiakkaalle, hän saattaa silti vaatia korvausta ja hyvitystä myös prosessin viivästymisestä. Näiden seurauksena yritys saattaa maksaa ylimääräisiä käsittelykuluja omien kustannustensa lisäksi.

Mahdolliset poissaolot esimerkiksi sairastumisen myötä aiheuttavat merkittävän riskin, koska osa toiminnoista on ainoastaan yhden henkilön hallinnassa. Ohjeistukset ovat jääneet osittain päivittämättä, joten niiden päivittäminen ja uusien ohjeiden tekeminen ovat ensiarvoisen tärkeitä tämän vaikutuksiltaan suuren riskin minimoimiseksi.

Oleellinen osa tehokkuutta ja kehitystä on henkilön oma motivaatio tehtäviään kohtaan. Mikäli henkilö kokee työtehtävänsä esimerkiksi liian haastaviksi tai liian rutiininomaisiksi, on henkilön motivointi huomattavasti haastavampaa. Henkilöiden oikea sijoittelu yrityksen sisällä on tärkeä osa prosessien kehittä-

mistä (Valvisto 2005, 61). Havainnoinnin perusteella kohdeyrityksen henkilöstö vaikuttaa motivoituneelta ja sitoutuneelta työhönsä, mutta riski motivaation laskemiseen on tunnistettavissa, koska perustyö on hyvin rutiininomaista.

Laskutusprosessissa riskitekijäksi on tunnistettu myös muun muassa järjestelmien ja verkkoyhteyksien toimivuus. Useimmat nykyiset järjestelmät vaativat toimiakseen verkkoyhteyden sekä ulkopuolisesta verkosta kirjaututtaessa myös erillisen kirjautumissovelluksen. Näiden toiminnassa aiheutuvat häiriöt voivat kertautua merkittävästi tehtävien kasautumisena ja palveluaikojen venymisenä. Tähän riskiin ei ole kuitenkaan ole mahdollista kohdeyrityksessä asiakaspalvelun toimesta vaikuttaa, joten riski täytyy hyväksyä pienenä, mutta olemassa olevana.

4.4 Prosessin toiminta tulevaisuudessa

Laskutusprosessin tehokkuus on yksi tulevaisuuden kilpailutekijöistä. Tämän kilpailuedun saavuttaminen vaatii kuitenkin jatkuvaa kehitystä digitaalisten palveluiden osalta. Laatu, nopeus ja helppous ovat tulevaisuuden palveluissa erittäin tärkeitä. Yksi haastatelluista asiantuntijoista kertoo käyttävänsä kotimaassaan pääosin automatisoituja maksupalveluja. Näitä palveluita käyttämällä laskut maksetaan eräpäivänä suoraan pankkitililtä ja hänellä jää enemmän aikaa tehdä mielenkiintoisempia asioita. Tällaiset automaattiset asiointitavat menettävät merkityksensä, mikäli laskutuksessa on jatkuvasti virheitä. Asiakkaan on kyettävä luottamaan laskutuksen oikeellisuuteen joka tilanteessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että prosessissa havaitut kolme merkittävintä kehityskohdetta tällä hetkellä ovat:

1. Ohjeistusten ja toimintaohjeiden laatiminen / päivittäminen
2. Virheraporttien tarkistuksen priorisointi
3. Johtamismallina tulisi käyttää mukailien Lean-ajatusmallia

Jotta toiminta voisi tehostua, olisi hyvä ottaa käyttöön erilaisia toimintaohjeita. Toimintaohjeiden avulla henkilöt toimisivat aina yhtenevällä tavalla ja lopputuotos olisi tasalaatuinen. Ohjeiden tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä ja sisältää useampia ratkaisumalleja tilannekohtaisesti. Ohjeista voisi olla hyötyä

myös esimerkiksi poissaolojen aikana, koska pienessä organisaatiossa muilla ei ole yhtä kattavaa kokemusta henkilön vastuualueesta. Tämä tehostaisi toimintoja tuurauksien aikana ja mahdollistaisi tarvittaessa myös nopeamman perehdytyksen uudelle henkilölle.

Ohjeistusten ja yhteisen tekemisen avulla henkilöt oppisivat myös toistensa kautta erilaisia uusia toimintatapoja. Tällaisilla pienillä muutoksilla voitaisiin saavuttaa myös prosessin tehostumista. Toimintatapojen tehostamiseksi asiakaspalvelussa voitaisiin ottaa lisäksi käyttöön esimerkiksi tiimin yhteiset ongelmanratkaisutuokioidet, joissa voitaisiin yhdessä pohtia haastavien tapausten ratkaisuvaihtoehtoja.

Manuaalisessa laskutuksessa asiakaskohtaiset ohjeet tulisi rakentaa siten, että saatavilla olisi sekä laajempi- että pikaohje. Laajempaa ohjetta voitaisiin hyödyntää, mikäli laskutusalue tai asiakas on täysin vieras ja pikaohjeen avulla laskutuksen pääkohdat sekä eriävyydet voitaisiin tarkistaa nopeasti. Ohjeissa tulisi olla kirjattuna myös yrityksen sisäisten vastuuhenkilöiden nimiä, jotta tarvittaessa tiedonhaku olisi sisäisesti nopeampaa.

Automatisointien myötä priorisoinnin tulisi olla erilaisten korjausraporttien ja datan oikeellisuuden varmistamisessa. Datan oikeellisuuden varmistamisella voitaisiin vähentää muutamia resursseja syöviä työvaiheita ja resurssit olisivat paremmin käytettävissä siellä, missä niitä oikeasti tarvitaan. Virtausnopeuteen tämä vaikuttaisi myös tehostavasti, koska resurssit voisivat paremmin työstää arvoa tuottavia palveluita yksi kerrallaan, kuten palvella asiakkaita erilaisten sähköisten kanavien kautta.

Virhetilanteissa asiakaspalvelusta on tulevaisuudessakin tärkeä saada henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua. Vaikka palvelu olisi kuinka automaattista, voi virhetilanteessa henkilökohtaisella palvelulla saavuttaa tehokkaamman ja nopeamman lopputuloksen. Ongelmanratkaisu vaatii usein eri toimintojen yhteistyötä sekä riittäviä valtuuksia päätöksentekoon. Ongelmakohtiin puuttamiseen tarvitaan osaamista usealta eri toiminta-alueelta ja usein laskutuksen ongelmat ovatkin liitännäisiä tuotannon ja myynnin toimintoihin.

Toimintojen ulkoistaminen liittyy sekä laatuun että suorituskykyyn. Ulkoistamalla palveluita varsinkin suuremmissa yrityksissä, voidaan vapautunutta aikaa käyt-

tää ydintoimintojen suorittamiseen. Eräs haastatelluista asiantuntijoista uskoo, ettei esimerkiksi kaikkien laskutustoimintojen ulkoistaminen ole yrityksen kannalta järkevää, koska yritykset tarvitsevat tulevaisuuden asiakaspalvelussa omia asiantuntijoita hoitamaan digitaalisten palveluiden ulkopuolelle jäävää osaa tukitoiminnoista. Tämä sisältää esimerkiksi automatisoitujen toimintojen ongelmanratkaisut.

Ulkoistamalla prosessin osia voidaan pääprosessissa keskittyä resurssien puolesta laadukkaampaan työhön. Virtausnopeuden kannalta esimerkiksi laskutusasiakkaan ongelmanratkaisussa ulkoistettujen osien on toimittava mahdollisimman tehokkaasti osana ongelmanratkaisua. Kun yrityksen sisäisiä palveluita ulkoistetaan toisen yksikön hoidettavaksi, on yhteistyön sujuttava saumattomasti. Kummankin osapuolen on ymmärrettävä toistensa vastuut ja velvollisuudet, jotta yhteistyö säilyy tasapainoisena. Tasapainolla tarkoitetaan tässä yhteydessä erillisten toimintojen samanarvoisuutta. Toimintojen on keskityttävä yhteisen päämäärän saavuttamiseen, tässä tapauksessa asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen sekä positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen.

Aineiston analysoinnin avulla muodostettujen polustojen yhtä tulevaisuuden polustoa seuraamalla voidaan päätyä esimerkiksi vaihtoehtoon, jossa tulevaisuuden digitaalinen palveluntarjonta syrjäyttää kokonaan henkilökohtaisen asiakaspalvelutarpeen. Seuraava sukupolvi on kasvanut digitaalisessa maailmassa ja se on muovannut heidän ajatteluaan merkittävästi, eivätkä he enää välttämättä koe henkilökohtaista palvelua arvoa tuottavana tekijänä. Heillä oleviin tarpeisiin on vastattava välittömästi ja palvelun laadun on täytettävä heidän asettamansa kriteerit. Esimerkiksi näitä muutostarpeita ennakoimalla voidaan panostaa digitaaliseen asiakaspalveluun ja sen monipuolistamiseen tämän hetken tarpeita unohtamatta, jolloin tämän mahdollisen skenaarion toteutuessa palveluita on kehitetty jo ennakoiden oikeaan suuntaan.

Johtamisessa näiden tulevaisuuden polustojen tunnistaminen ja ennakointi ovat merkittäviä etuja. Ennakoimalla tulevia muutoksia voidaan vähentää muutoksiin liittyvää vastarintaa ja niihin sopeutumiseen jää enemmän aikaa. Henkilöstön ollessa muutoksessa mukana, luodaan luova ja innostunut ilmapiiri, joka on otollinen myös uusille innovaatioille. Haasteellisinta yrityksen kannalta johtami-

sessä on aiemmin opitusta käyttäytymismallista luopuminen sekä siitä poisoppimisen johtaminen (Ilmarinen & Koskela 2015, 232).

Mitä tämä johtaminen sitten tulevaisuudessa on? Pelkästä johtamisen näkökulmasta organisaatiossa on kolme avaintekijää työntekijöiden sitouttamiseen. Ensimmäisenä ovat yrityksen visio ja sen strategiset tavoitteet. Turvatus tulevaisuuden tunteminen ja työpaikan säilymisen varmuus korreloivat suoraan henkilöstön sitoutumiseen. Toinen merkittävä asia on henkilön itsensä ja oman roolinsa näkeminen osana yrityksen tulevaisuutta. Yrityksen valmius ja innokkuus kouluttaa henkilöstöään vaikuttavat siihen, että henkilö tuntee olevansa osa yritystä. Tärkeä osa tätä ovat myös erilaiset palkitsemisjärjestelmät. On hyvin tärkeää, että palkitseminen jaetaan koko henkilöstölle, eikä se ole vain ylimmän johdon kannustin. Kolmantena tekijänä on vapaa-ajan ja työajan suhde. Näiden välinen tasapaino on merkittävä asia, koska työajan venyessä vapaa-ajan kustannuksella, ihminen tuntee helposti itsensä uhatuksi. Loppujen lopuksi liiketoiminta perustuu kuitenkin aina organisaatioon ja siinä vaikuttaviin ihmisiin. (Wilenius 2015, 147-150.) Tulevaisuuden johtamisen voikin kiteyttää yhteen lauseeseen:

On ymmärrettävä inhimillisen pääoman merkitys (Wilenius 2015, 147).

5 YHTEENVETO

5.1 Pohdinta

Tutkimuksen alussa tutkimuskysymyksiä oli useampia ja tutkimuksen suuntana oli enemmän suorituksen mittaamiseen painottunut suunnitelma. Työn edetessä löytyi kuitenkin täsmällisempi polku, jota pitkin tutkimus lähti etenemään. Digitalisaation tuomien muutosten ja henkilöiden vaihtumisen myötä laskutusprosessin kehittäminen oli kohdeyrityksessä ajankohtaista. Nykyinen asiakaspalveluorganisaatio on vielä nuori, mutta yrityksen toimintatavat olivat olleet toimintojen osalta samanlaiset jo vuosia, jos ei jopa vuosikymmeniä ennen varsinaisen asiakaspalvelun rakentamista. Tämän vuoksi prosessien kuvaaminen ja uusien toimintatapojen kehittäminen tuli ajankohtaiseksi.

Tutkimusta lähestyttiin aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi mahdollisti teorian tiedon kartuttamisen tutkimuksen edetessä. Haastatteluiden ja työpajan toteuttaminen koettiin mielekkääksi tavaksi vaikuttaa asioiden kulkuun sekä prosessin uudistamiseen ja tehostamiseen. Henkilöstö koki pääsevänsä vaikuttamaan suunnitelmaan työpajan kautta ja yhteiset toimintatavat saatiin selkeytymään kirjaamalla ne ylös.

Jotkin palaset manuaalisesta laskutuksesta oli uudistettu yhden henkilön osalta, mutta tieto muutoksesta ja sen tuomasta tehokkuudesta ei ollut jatkuvan kiireen vuoksi tullut aikaisemmin ilmi tiimin sisällä. Laskutuksen osalta myös laskujen tulostamisen ja kuorittamisen ulkoistaminen eteni taustalla tutkimuksen ajan ja se vaikutti osaltaan toimintojen tehostumiseen kuukausittaisella tasolla. Tutkimuksen myötä ohjeistusten laatimiselle ja päivittämiselle tehtiin aikaa ja ne priorisoitiin riittävän korkealle päivittäisten rutiinien hoitamisen ohessa. Usein kiireen tunne on henkilön itsensä luomaa ja ohjeistusten päivittämiseen löydettiin päivittäin muutamia ylimääräisiä minutteja.

Kaiken kaikkiaan kyse on kokonaisen ajatusmaailman muuttamisesta. Lean-ajattelun mukaisesti johtamismallin käyttäminen vaatii koko yrityksen, johtotason sekä henkilöstötason sitoutumisen. Yksi organisaation osa ei pysty tavoittamaan haluttua lopputulosta yksinään, vaan siihen tarvitaan kaikkien osien saumatonta yhteistyötä.

Digitalisaation tuomien muutosten myötä pelkkä prosessien päivitys ei enää riitä. Prosessit eivät myöskään rajoitu pelkästään työrutiineihin, vaan ne sisältävät erilaisia liitännäistoimintoja, kuten esimerkiksi tarkistukset asiakkaan reskontran saldosta ennen seuraavia toimenpiteitä. Resurssien kautta johtamisen aika on ohi, mikäli yritys haluaa panostaa entistä enemmän asiakastytyvyyteen. Asiakastytyvyyden kannalta merkittävintä on keskittyä arvoa tuottaviin toimenpiteisiin ja tehostaa arvoa tuottamattomien toimintojen läpimenoaikoja. Digitaalisuus tuo paljon mahdollisuuksia näiden arvoa tuottamattomien toimintojen tehostamiseen erilaisten automatisointien avulla. Automatisoinneilla saadaan vähennettyä työkuormaa olemassa olevilta resursseilta sekä parannettua palvelun laatua tehostuneilla toiminnoilla. Automatisoinnit mahdollistavat useita erilaisia sähköisiä palvelumalleja, joiden avulla voidaan erottua kilpailijoista. Tällä hetkellä henkilökohtainen palvelu koetaan kilpailuetuna, mutta tulevaisuudessa tilanne voi olla erilainen, kun uusi sukupolvi ryntää markkinoille uusine ideoineen ja innovaatioineen.

Resurssien lisääminen on virtaustehokkaan toimintatavan edellytys. Mikäli asiakaspalvelussa halutaan toteuttaa Lean-ajatusmallia ja panostaa virtausnopeuden kehittämiseen asiakastytyvyyden parantamiseksi, on resursseja kasvatettava vähintään yhdellä henkilöllä nopeamman asiakaspalvelutilanteen takaamiseksi. Tällä hetkellä lisäresurssin tarve vaihtelee, mutta tulevaisuutta ajatellen asiakasmäärien kasvaessa optimaalinen tilanne olisi, jos resurssi olisi vakinainen.

Asiakkaan näkökulmasta välilliset tarpeet voivat tulevaisuudessa täytyä puhelimessa puhumisen lisäksi myös esimerkiksi sähköisten kanavien kautta. Sähköisten kanavien kautta käydyt palvelutilanteet ovat fokuoituneempia palveluun, mutta tulevaisuudessa sähköisiä palveluita käyttävä sukupolvi tulee suhtautumaan asioiden hoitamiseen ja välillisiin tarpeisiin todennäköisesti eri tavalla. Sähköisessä palvelussa piilee kuitenkin suuri väärin ymmärtämisen riski, koska henkilöiden äänenpainot ja muut aistienvaraiset eleet jäävät helposti huomaamatta kirjoitetusta viestistä. Tämä aiheuttaa nykyiselle henkilökohtaiseen asiakaspalveluun painottuneelle asiakaspalvelukulttuurille uusia haasteita ja luo uusia mahdollisuuksia sähköisen viestinnän asiakaspalvelukoulutuksille.

Vastuu henkilökohtaisesta oppimisesta ja kehittämisestä tulee olemaan entistä enemmän henkilöllä itsellään, mutta mahdollisuudet siihen vaikuttamiseen tulevat olemaan nykyistä paremmat. Oman oppimisen tukemiseen ja kehittämiseen yrityksessä on käytössä erilaisia oppimistietokantoja ja virtuaalisia oppimisympäristöjä, joihin esimiehet kirjaavat henkilökohtaisen oppimissuunnitelman ja asettavat suorituspäivämäärät. Järjestelmän kautta henkilöiden osaamisalueet ja vahvuudet ovat myös henkilöstöosaston nähtävillä ja niitä voidaan käyttää erilaisten urasuunnitelmien tukena. Ennen paperille tulostettujen ja käsin kirjoitettujen kehityskeskustelulomakkeiden aika on ohi ja tieto henkilöiden osaamisesta siirtyy helpommin myös oman tiimin ulkopuolelle.

Kehityssuunnitelman myötä prosessissa keskitytään suorituksen mittaamiseen pääosin toiminto- ja tiimitasolla. Mahdollisten ongelmien havaitsemiseksi säilytetään taustalla kuitenkin myös yksilötason mittarointi. Jatkokehityksenä mittaristoihin voitaisiin kehittää yksilötason mittareita luotettavammiksi siten, että myös yksilöllisten arvojen täsmällisempi seuraaminen olisi mahdollista. Tulevaisuudessa tällaisten mittareiden käyttö kuitenkin helpottuu, koska käyttöön otetaan mittarointia mahdollistavia tukisovelluksia. Realistisesti asetetut tavoitteet suorituksen seuraamisessa ja mittaroinnissa ovat tulevaisuudessa tärkeitä, jotta niiden avulla voidaan myös ennakoida mahdollisia muutoksia jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Nykyiset hierarkkiset toimintatavat ovat hitaita ja päätöksenteko on hidasta toiminnan nopeuteen verrattuna. Liian usein joudutaan toteamaan, että on toimitava ennen virallisen hyväksynnän saamista, koska asiakas tarvitsee tietyn ratkaisun nopeasti. Tämän vuoksi vastuita on kasvatettava ja päätöksentekooikeuksien on oltava toimintoa johtavassa organisaation osassa. Vastuun kasvattaminen vaatii myös henkilöstöltä toimia, jotta heidän osaamisensa on vastuuta vastaavalla tasolla.

Haasteena tutkimuksessa oli tutkijan näkökulmasta pitää suhtautuminen riittävän objektiivisena, koska osallistuvan havainnoinnin myötä tutkimukseen tuli helposti liian subjektiivinen suhtautuminen. Välillä haasteita toi myös omien vaikutteiden minimointi tutkimushetkellä. Tutkimuspäiväkirjan avulla osallistuva havainnointi oli kuitenkin helposti rajattavissa tiettyyn ajanjaksoon ja sen aiheuttama keskeytys työhön oli minimaalinen.

Myös haastatteluiden litteroinnissa oli tärkeää säilyttää objektiivinen suhtautuminen. Haastattelumateriaalin suomentamisessa täytyi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että haastateltavan esittämä asia säilyi alkuperäisessä muodossa, eikä suomennokseen vaikuttanut rivien välistä tulkitut tiedot tai tutkijan omat mielipiteet.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavaksi tutkimukseksi voidaan määritellä tutkimus, jossa tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat linjassa keskenään. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tärkein kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkimuksessa tehdyt teot, valinnat ja ratkaisut vaikuttavat merkittävästi myös luotettavuuden arviointiin. Luotettavuuden arviointia onkin syytä tehdä koko tutkimusprosessin ajan suhteutettuna teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin sekä johtopäätöksiin. (Vilkkä 2015, 196-197.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan näkökulmat pohjautuvat tutkimuksen aikana esiin tulleeseen tutkimustietoon. Uusien näkökulmien myötä laaja-alainen tulkinta on kehittynyt merkittävästi ja tutkimus on keskittynyt olennaisimpiin yksityiskohtiin.

Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava myös, että tutkija pystyy kuvaamaan ja perustelemaan tekemänsä valinnat ja vastaamaan ratkaisujen valinnoissa kysymyksiin: Mistä valinnat on tehty? Mitä ratkaisut ovat olleet? Miten lopullisiin valintoihin on päädytty? Myös tutkimuksen läpinäkyvyys on osa tutkimusetiikkaa. (Vilkkä 2015, 197.)

Tämän tutkimuksen aikana tehdyt valinnat perustuvat teorian tietoon sovellettuna käytännön arjessa ilmenneisiin tarpeisiin. Esimerkiksi laskujen postittamisen ulkoistaminen toteutettiin tutkimuksen loppuvaiheessa tutkimuksessa esiin tulleiden tarpeiden mukaisesti. Tutkimuksen perusteella päädyttiin keskittämään asiakaspalvelun henkilöstöresurssit ydintoimintaan eli asiakaspalveluun ja laskuttamiseen laskujen tulostamisen, kuorittamisen ja postittamisen sijasta.

Jatkotutkimustarpeena havaittiin tarve nykyaikaisten mittareiden kehittämiseksi. Uusien mittareiden tulisi vastata entistä paremmin tutkimuksessa havaittuihin laadun ja suorituskyvyn välisiin haasteisiin. Täsmällisempien mittareiden avulla

voitaisiin myös resurssitarpeita analysoida nykyistä realistisemmin ja reagointi-
nopeutta parantaa nykyistä tehokkaammaksi.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korjattu ja uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Södersröm Osakeyhtiö.
- Anderson, D. & Ackerman Anderson, L. 2001. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Arif, S. 2016. Leadership for change: Proposed organizational development by incorporating systems thinking and quality tools. *Process Management Journal*, Vol. 22 Iss 5 pp. 939-956. Viitattu 27.1.2017.
<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0025>.
- Bhat, K. 2009. Total Quality Management. Mumbai, IN: Himalaya Publishing House. Viitattu 11.2.2017.
<http://ez.lapinamk.fi:2054/lib/ramklibrary/detail.action?docID=10415610>.
- Bowling, B. 2016. KISS219 Case Study Methodology. School of Law. Viitattu 15.10.2016. <https://www.kcl.ac.uk/study/assets/PDF/graduate-school/doctoral-training-centre/KISS219.pdf>
- Bradley, J. 2015. Improving Business Performance with Lean. Second Edition. New York: Business Expert Press.
- Chang, J. 2016. Business Process Management Systems: Strategy and Implementation. New York: Auerbach Publications.
- Conti, T. 2006. Quality thinking and systems thinking. *The TQM Magazine*. Vol. 18 No.3, 297 - 308. Viitattu 27.1.2017.
www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780610660013.
- Dickson, P. 2013. The adoption of customer service improvement practices. Viitattu 16.6.2016. <http://link.springer.com/article/10.1007/s11002-013-9263-0>
- Earley, J. 2016. The Lean Book of Lean: A Concise Guide to Lean Management for Life and Business. Chichester: Wiley.
- Engblom-Pelkkala K. 2013. Strateginen johtaminen kuntien opetustoimessa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Tampereen yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euro Banking Association. s.a. The Importance of e-invoicing. Viitattu 25.10.2016. <https://www.abe-eba.eu/The-importance-of-e-invoicing-N=d5108f8d-effb-476e-9bc7-0e3ccb26db36-L=EN.aspx>.

- European Commission. 2016. e-Invoicing. Viitattu 25.10.2016.
http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/e-invoicing_en.
- Gregory, N. & Kaldenberg, D. 2010. Satisfaction with the Billing Process: Using a Patient Survey to Identify Opportunities for Process Improvement. Hospital Topics. 20-25. Viitattu 27.1.2017.
<http://dx.doi.org/10.1080/00185860009596555>
- Grönfors, T., Roos, T. & Valajärvi, R. 1996. Suorituskyvyn johtaminen: miten paradigmat, vallitsevat teorit ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Espoo: Facile Publishing.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Espoo : HM&V Research.
- Hirsjärvi, S. & Hurhe, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press 2008.
- Huntzinger, J. 2007. Lean Cost Management: Accounting For Lean By Establishing Flow. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jasper, M. & Crossan, F. 2012. Journal of Nursing Management. Viitattu 18.3.2016.
<http://ez.lapinamk.fi:2065/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=aff2af68-3277-474b-8206-76280aeda71b%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4201>.
- Jeyarathmm, M. 2007. Strategic Management. New Delhi: Himalaya Publishing House.
- Johansson, B. & Christensen, L. 2008. Educational research: Quantitative, Qualitative, and Mixed approaches. Third edition. California: Sage Publication, Inc.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. 2012. On Research Methods. Tampere: Opinpaja.
- Järvinen, P., Ruotsalainen, P. & Rantala, J. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.3.2016.
[http://ez.lapinamk.fi:2248/teos/JABBFXCTEB#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(\(:\(20\)MIKSI\(\(20\)UUDENLAISTA\(\(20\)SUORITUKSEN\(\(20\)JOHTAMISTA\(\(20\)TARVITAA N?\(\(20\):1.\(\(20\)Uudenlainen\(\(20\)suorituksen\(\(20\)johtaminen\(\(20\):Suorituksen\(\(20\)johtamisen\(\(20\)vauhtipy\(\(f6\)r\(\(e4\)\(\(20\):Tavoitteet\(\(20\)ja\(\(20\)odotukset\(\(20\)toiminnalle\(\(20\)-\(\(20\)Painopiste\(\(20\)vaatimisessa\(\(20\).](http://ez.lapinamk.fi:2248/teos/JABBFXCTEB#kohta:OSA((20)1(((:(20)MIKSI((20)UUDENLAISTA((20)SUORITUKSEN((20)JOHTAMISTA((20)TARVITAA N?((20):1.((20)Uudenlainen((20)suorituksen((20)johtaminen((20):Suorituksen((20)johtamisen((20)vauhtipy((f6)r((e4)((20):Tavoitteet((20)ja((20)odotukset((20)toiminnalle((20)-((20)Painopiste((20)vaatimisessa((20).)
- Kaakinen, T. 2008. Asiakaspalvelun menestystekijät. Mentoring blog. Viitattu 14.11.2015. <http://www.balentor.fi/asiakaspalvelun-menestystekijat>.

- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- Kamppinen, M. & Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen Laatu-keskus Koulutuspalvelut Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Lampikoski, K., Emden, J. & Lampikoski, M. 1999. Johda innovatiivisesti: hyödynnä luovat voimavarat. Juva: WSOY.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita.
- Madsen, D. & Slåtten, K. 2015. The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? Viitattu 15.11.2015. <http://www.mdpi.com/2076-3387/5/2/90/htm>.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Marckwort, R. & Marckwort A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- McColl-Kennedy, J. 2015. Customer Satisfaction, Assessment, Intentions and Outcome Behaviors of Dyadic Service Encounters: A Conceyful Model 01/2015, 48-54. Viitattu 14.11.2015. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-13084-2_10.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on LEAN; Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Moura e Sá, P. 2016. Data quality requirements for water bills . The TQM Journal, Vol. 28 Iss 6, 933 – 953. Viitattu 27.1.2017. <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-12-2014-0108>.

- Naidu, N. 2006. Total Quality Management. Viitattu 12.2.2017. Daryaganj, IN: New Age International.
- Naoui, F. 2014. Journal of Enterprise Information Management Vol. 27 No. 6, 786-801. Viitattu 27.1.2017. www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JEIM-04-2013-0015.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Plenert, G. 2007. Reinventing Lean: Introducing Lean Management into the Supply Chain. Elsevier.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysojohtaminen. Espoo: Weilin + Göös.
- Ruffa, S. 2008. Going Lean. How the Best Companies Apply Lean Manufacturing Principles to Shatter Uncertainty, Drive Innovation and Maximize Profits. New York: Amacom.
- Silverman, D. 2011. Qualitative Research. Third Edition. Los Angeles: SAGE.
- Sreedharan, R. Raju R. & Srinivas S. 2015. Total Quality Management & Business Excellence. A review of the quality evolution in various organizations. 351–365. Viitattu 27.1.2017. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1082421>.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Trent, R. 2008. End-to-End Lean Management. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.
- Tuominen, K. 2010. Lean - Kohti täydellisyyttä. 1. painos. Helsinki: A Bonnier Group Company.
- Valvisto, E. 2006. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki : Tammi 2006.

Wong, C., Lai, K., Cheng, T. & Lun, Y. 2014. The role of IT-enabled collaborative decision making in inter-organizational information integration to improve customer service performance. Viitattu 16.6.2016.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.02.019>

Yadav, S. & Paliwal, P. 2012. Re-engineering service delivery process: Case of a natural gas utility. *Journal of Services Research*, Vol. 11, No 2 October 2011 - March 2012. Viitattu 27.1.2017.

Yin, R. 2009. *Case Study Research Design and Methods*. Fourth Edition. Los Angeles: SAGE.

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelurunko, 2 haastattelukierrosta
- Liite 2. Tutkimuspäiväkirjan malli

Liite 1. Haastattelurunko, 2 haastattelukierrosta

Kyselykierros 1

1. Mitkä ovat mielestäsi tulevaisuuden trendejä? Mikä yksi ominaisuus on mielestäsi tulevaisuudessa tärkein?
 - Palvelun laatu
 - Palvelun tehokkuus
 - Palvelun nopeus
 - Asiakastyytyväisyys
2. Pidätkö tärkeämpänä tiimin vai henkilökohtaisen suorituksen mittaamista?
3. Kumpaa pidät tärkeämpänä asiakaspalvelun laatua vai tehokkuutta?
4. Halutaanko asiakaspalveluun panostaa tulevaisuudessa digitaaliseen itsepalvelun vai henkilökohtaisen palvelu kautta?

Kyselykierros 2

1. Pitäisikö yrityksen ulkoistaa laskutuksen toimintoja nykyistä enemmän?
2. Pidätkö laskutuksen sujuvuutta tulevaisuuden kilpailuetuna?
3. Tarvitaanko tulevaisuudessa enää lainkaan henkilökohtaista asiakaspalvelua digitaalisen sukupolven kanssa?

Liite 2. Tutkimuspäiväkirjan malli

TUTKIMUSPÄIVÄKIRJA

13.08.2016

...
 ...
 ...

15.08.2016

...
 ...
 ...
 ...
 ...
 ...
 ...

19.08.2016

...
 ...
 ...
 ...
 ...
 ...

22.8.2016

	Käsitely aika = Läpimenoaika	Annoa tuottava aika	Annoa tuottava aika %			
Resurssitehokkäästi kaikki 3 asiakasta						
Virtaustehtokkäästi 1 asiakas						
Virtaustehtokkäästi kaikki 3 asiakasta						
Asiakas 1						
Asiakas 2						
Asiakas 3						

...