

Toimitusprojektien prosessin kehittäminen

Case: Yritys X, Laskutus

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Anne Mäntysara

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

MÄNTYSARA, ANNE:

Toimitusprojektien prosessin
kehittäminen
Case: Yritys X, Laskutus

Liiketalouden ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö
81 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö käsittelee liiketoimintaprosessien kehittämistä asiakasnäkökulma huomioiden. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millainen Yritys X:n Laskutuksen prosessi yritysasiakkuuksien toimitusprojektien hallinnassa tulisi olla, jotta Laskutus pystyy tehokkaammin varmistamaan prosessin tavoitteen asiakkaiden virheettömästä laskutuksesta sekä kasvattaa asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään liiketoimintaprosesseja ja niiden kehittämistä jatkuvan parantamisen, mallinnuksen ja arvioinnin kautta. Asiakkuuksien teoriaan keskitytään teorian toisessa osuudessa käsittelemällä asiakkuuksien hallintaa, segmentointia ja arvon tuottamista asiakkaalle.

Empiirisessä osassa tutkitaan millainen Laskutuksen prosessin nykytila toimitusprojekteissa on, millaiset ovat Laskutuksen rooli ja vastuu projekteissa sekä miten prosessia tulisi kehittää. Tutkimusmenetelminä käytetään prosessien mallinnusta, kyselyä toimitusprojekteihin osallistuneille laskutuksen asiantuntijoille, haastattelua projektivastaaville ja projektipäällikölle sekä valmiita aineistoja kuten asiakastyytyväisyyskyselyjä.

Tutkimustulosten analysoinnin perusteella laaditaan kehityssuunnitelma, jolla voidaan kehittää Laskutuksen sisäistä prosessia toimitusprojekteissa. Kehityssuunnitelma sisältää asiakkuuksien ryhmittelyn, Laskutuksen Handover palaverin, projektisuunnitelman, asiakaspalaverien sisällön yhtenäistämisen sekä osaamisen laajentamisen.

Kehityssuunnitelman mukaisesti toteutetulla prosessin kehittämisellä vastataan asiakkaiden tarpeisiin, panostetaan projektin haastavaksi koettuun aloitusvaiheeseen ja luodaan dokumentointia projektin hallintaan sekä laajennetaan osaamista. Mikään yksittäinen kehittämistoimenpide ei poista toimitusprojektien haasteita, mutta yhdessä ne parantavat kokonaisuutta ja mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen virheettömästä laskutuksesta.

Avainsanat: liiketoimintaprosessit, prosessien mallintaminen, prosessien kehittäminen, asiakkuuksien hallinta, asiakkaiden segmentointi, asiakaskokemus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

MÄNTYSARA, ANNE: Process Development of Delivery
Projects
Case: Corporate X, Billing

Master's Thesis, 81 pages, 9 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This thesis focuses on the development of business processes and creating better customer satisfaction. The aim of this thesis was to examine how case corporate's Billing should manage delivery projects to achieve its goals, which are correct invoicing and increased customer satisfaction.

The theoretical part of the thesis discusses business processes and how they are developed and analyzed. Modeling is also presented as a tool for process development. The second section of the theoretical part concentrates on customer relationship management, segmentation and how to create a good customer experience.

The delivery projects in Billing are examined in the empirical part of the thesis. The aim was to study how projects were managed, what role and responsibilities experts in Billing had and thirdly how the process should be developed. The data was obtained by modeling the existing process, a questionnaire presented to the invoicing experts in Billing and interviews of Project Managers. Some data was also gathered from already finished documents such as customer satisfaction surveys.

A development plan was prepared based on the results of this study. The plan includes five steps for developing the process of delivery projects in Billing. These five steps are customer segmentation, Handover meeting, project plan, common agenda for customer meetings and expanding competence.

A process developed according to this development plan meets challenges by creating documentation, expanding competence and responding to customers' needs. Most of all it offers better tools for Billing to confirm feasibility of the contract and planning. No single development step is able to improve the process itself but together the steps help the process to achieve its goals.

Key words: business processes, process modeling, process development, customer relationship management, customer segmentation, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja rajaukset	3
1.3	Tutkimuksen tietoperusta	5
1.4	Tutkimusstrategia	5
1.5	Tutkimuksen rakenne	7
2	LIIKETOIMINTAPROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	9
2.1	Liiketoimintaprosessit käsitteenä	9
2.1.1	Tilaus-toimitusprosessit	12
2.1.2	Laskutusprosessit	12
2.1.3	Digitaalinen taloushallinto ja -prosessi	13
2.2	Prosessien mittarit	13
2.3	Prosessien kehittäminen	15
2.3.1	Prosessin jatkuva parantaminen	18
2.3.2	Prosessin mallintaminen	19
2.4	Prosessin arvioiminen ja analysointi	20
3	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA ARVON TUOTTAMINEN	21
3.1	Asiakkuuksien hallinta käsitteenä	21
3.2	Ulkoisten asiakkaiden segmentointi	22
3.3	Sisäiset asiakkaat	24
3.4	Laatu	25
3.5	Asiakaskokemus	26
3.6	Arvon tuottaminen	27
4	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	29
4.1	Tutkimuskonteksti	29
4.1.1	Yritys X	29
4.1.2	Laskutus	30
4.1.3	Toimitusprojektit	31
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	35
4.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	38

5	CASE: YRITYS X LASKUTUS	40
5.1	Laskutuksen toimintamallin muutos 1.11.2011	40
5.2	Tutkimuksen tulokset	42
5.2.1	Nykytilan mallinnus	42
5.2.2	Kyselyn tulokset	44
5.2.3	Haastattelujen tulokset	58
5.2.4	Valmiit dokumentit	62
5.2.4.1	Yritys X:n ja Laskutuksen asiakastyytyväisyyskyselyt	62
5.2.4.2	Yrityslaskuselvitysten vähentämisen esiselvitys	64
5.2.4.3	Toimitusprojektien loppuraportit ja laskutusreklamaatiot	64
5.3	Johtopäätökset tutkimustuloksista	65
5.4	Kehityssuunnitelma	70
6	YHTEENVETO	78
	LÄHTEET	82
	KUVIOT	87
	LIITTEET	88

1 JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat verkostoitumisen, digitalisoitumisen ja globalisaation vuoksi nopeasti. Nopea kehitys luo muutostarvetta yritysten toimintoihin, joissa tieto ja tiedonhallinta ovat suuressa roolissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13.) Etenkin ict-alalle on ominaista teknologian, palveluiden sekä asiakkaiden käyttäytymismallien ja vaatimusten nopea muuttuminen (Yritys X 2011h).

Liiketoimintaprosessien kehittämisen kautta haetaan ratkaisuja muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Prosessien avulla voidaan priorisoida töitä sekä parantaa asiakas- ja työtyytyväisyyttä. Hyvä prosessi ei ole pelkästään kokoelma hyviä toimintatapoja ja ajatuksia, vaan se on askel askeleelta etenevä prosessi, joka sisältää selkeät ohjeistukset ja toimintatavat sekä tehokkaat ratkaisut ongelmakohtiin. (Glen 2010, 38.)

Opinnäytetyön case yrityksenä on Yritys X:n Laskutus. Yritys X on yksi Suomen johtavimmista ict-alan yrityksistä ja Laskutus vastaa eri tuotekokonaisuuksien laskutusprosesseista.

Liiketoimintaprosesseista ja niiden kehittämisestä sekä asiakkuuksien hallinnasta löytyy paljon kirjallisuutta. Prosessien kehittämisestä on tehty myös paljon tutkimuksia, joista esimerkkinä Minna-Maarit Rouskun keväällä 2011 valmistunut opinnäytetyö Ryhmälääke-esittelyiden ajanvarausprosessin kehittäminen ja uuden teknologian käyttöönotto. Rouskun opinnäytetyön tavoitteena on ollut kehittää ryhmälääke-esittelyiden ajanvarausprosessia. Tutkimustulosten perusteella todettiin prosessin kehittämisen tarpeellisuus ja prosessin kehittämisen tuloksena syntyi kolmisivutekniikalla mallinnettu uusi ryhmälääke-esittelyiden ajanvarausprosessi mittareineen.

Johdannossa käydään läpi perustelut opinnäytetyön valinnasta tutkimuskohteeksi sekä tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat sekä aiheen rajaukset. Johdannossa käsitellään myös mihin opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu, miten tutkimus toteutetaan sekä lopuksi käydään läpi opinnäytetyön rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön aiheena on toimitusprojektien prosessin kehittäminen case yrityksen Laskutuksessa. Taustana opinnäytetyön tarpeellisuudelle on Laskutuksen nykyisessä prosessissa havaitut haasteet, prosessi ei enää täysin vastaa toimintaympäristön vaatimuksia. Yritys X hakee kasvua liiketoimintaan yritysasiakkaista, joten laadukas toteutus toimitusprojekteille on tärkeää myös Laskutuksessa. Taustalla ovat luonnollisesti myös yrityksen visiot ja arvot toiminnan kehittämistä sekä asiakaslähtöisestä toiminnasta.

Yrityksen visiona on olla maailmanluokan palveluyritys ja toimia alansa edelläkävijänä. Visio saavutetaan innovatiivisella, luotettavalla ja asiakasystävällisellä toiminnalla, joka perustuu yrityksen arvoihin ja liiketoimintaperiaatteisiin. Yrityksen arvoja ovat lisäarvon tuottaminen, arvostuksen osoittaminen ja toimeen tarttuminen. Lisäarvoa tuottavan toiminnan perusta on asiakaskeskeisyys ja liiketoimintalähtöisyys. Yksinkertaiset, kestävät ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavat ratkaisut voidaan toteuttaa mm. kehittämällä toimintamalleja ja prosesseja, ottamalla vastuuta sekä varmistamalla tiedon kulku ja resursointi yli organisaatorajojen. Tarttumalla toimeen yritys lupaa tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä kehityksen ja muutoksen edistämiseksi, jotta asiakas kokee toiminnan helpoksi, palkitsevaksi ja luotettavaksi. Arvostuksen osoittaminen kiteytyy toimintaan asiakkaan etujen mukaisesti. (Yritys X 2011a.)

Yritysasiakkuudet ovat Yritys X:n yksi strateginen painopistealue liiketoiminnan kasvulle. Yritysasiakkuudet käsittävät niin suuret yritykset ja konsernit kuin kaupungit, kunnat ja kuntayhtymät sekä pienet ja keskisuuret yritykset. Kasvu tarkoittaa uusia asiakasratkaisuja niin nykyisille kuin uusillekin asiakkaille. Laskutuksen asiantuntija on mukana vastaamassa laskutuksen oikeellisuudesta toimitusprojekteissa. Projekti perustetaan kun yritysasiakkaan uuden sopimuksen tuote- ja palveluratkaisut vaativat tarkempaa koordinoitua ja hallintaa. Asiakasratkaisut ovat tulleet monimutkaisimmiksi ja haastavammiksi, projektipäällikön resurssit eivät enää riitä kattamaan jokaista prosessin osa-aluetta ja myynnin toimenkuva on muuttunut asiakkuudenhallinnasta enemmän myyntipainotteisemmaksi, joten toimitusprojekteihin on haluttu laskutuksen

asiantuntija varmistamaan, että asiakasta laskutetaan oikein ensimmäisestä laskusta alkaen.

Laskutus on luonut oman sisäisen prosessin toimitusprojektien hallintaan. Prosessin perustamisen jälkeen toimintaympäristö on muuttunut, mutta prosessia ei ole kehitetty samassa tahdissa. Monimutkaisemmat ja laajemmat tuote- ja palveluratkaisut, hinnoittelumallit, järjestelmät, yrityksen organisaatio sekä isot asiakkuudet ja asiakkaitten vaatimukset luovat painetta kehittää nykyistä prosessia. Laskituksen tavoitteena on projektien laadukas toteutus ja keskittyminen etupainotteiseen työhön, jotta pystytään vähentämään virheellisestä laskutuksesta aiheutuvia reklamaatioita, jotka työllistävät Laskutusta tällä hetkellä paljon.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on Laskituksen prosessin kehittäminen toimitusprojekteissa ja varmistaa laskituksen oikeellisuus tehokkaasti ja kerralla kuntoon – periaatteella. Tavoitteena on kehittää Laskituksen sisäistä prosessia yritysasiakkuuksien hoidossa vastaamaan toimintaympäristön luomiin haasteisiin sekä kasvattaa siten asiakastytyväisyyttä.

Laskutuksessa 1.11.2011 voimaan tulleen toimintamallin muutoksen myötä toimitusprojektien laskutuksellinen hallinta siirtyi uuteen Order & Billing yksikköön. Laskutus on edelleen mukana projekteissa siirtymäkauden ajan sekä jatkossa mahdollisten ylivuotona tulevien projektien hoidossa, mikäli Order & Billing yksikön resurssit eivät riitä hallinnoimaan projekteja. Toimintamallin muutos ei poista tarvetta kehittää Laskituksen prosessia toimitusprojektien hallinnassa. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä niin Laskutuksessa kuin Order & Billingissä. Jatkossa opinnäytetyössä Laskutuksella tarkoitetaan laskituksen asiantuntijaa. Asiantuntijan taustalla olevalla yksiköllä ei ole merkitystä, koska muutos ei vaikuta itse työn tekemiseen vaan organisaatorakenteeseen. Toimintamallin muutosta kuvataan tarkemmin luvussa 5.1 Laskituksen toimintamallin muutos 1.11.2011.

Opinnäytetyössä haetaan vastausta tutkimuskysymykseen: Millainen Laskutuksen prosessin tulisi olla toimitusprojektien hallinnassa?

Tutkimusongelman alakysymyksiksi on määritelty:

- Millainen on Laskutuksen nykyinen prosessi?
- Mitkä ovat Laskutuksen rooli ja vastuut yritysasiakkuuksien hoidossa?
- Miten nykyistä prosessia tulisi kehittää?

Opinnäytetyö käsittelee prosessin kehittämistä Laskutuksen näkökulmasta. Toimitusprojekteissa on mukana henkilöitä Laskutuksen eri sidosryhmistä mm. projektipäällikkö, myynti, toimitus ja avainasiakaspalvelu, joiden merkitystä ei voi kokonaan jättää kehitystyössä huomioimatta. Pääpaino opinnäytetyössä on kuitenkin Laskutuksessa ja miten Laskutuksen tulisi hoitaa yritysasiakkuuksia.

Opinnäytetyössä keskitytään vain toimitusprojekteihin ja projektien ulkopuoliset tilaus-toimitusprosessit ja laskutusreklamaatioiden käsittely rajataan työn ulkopuolelle.

Asiakasratkaisut sisältävät asiakkaalle tarjottavat liittymät, tuotteet ja palvelut sekä hinnoittelun. Prosessin kehittämässä keskitytään asiakasratkaisuihin, jotka sisältävät tuotealueisiin A, B ja C liittyviä ratkaisuja. Nämä kolme tuotealuetta sisältävät asiakkaan kannalta tärkeimmät ja kriittisimmät liittymät ja palvelut.

Oma merkityksensä toimitusprojektien hallinnalle on myös yrityksessä käytössä olevilla järjestelmillä. Opinnäytetyö ei ota kantaa järjestelmien kehittämiseen, mutta mahdolliset järjestelmien tuomat rajoitukset ja esteet prosessin kehittämiseksi kirjataan ylös.

Opinnäytetyössä tutkitaan miten yritysasiakkuuksien prosessia tulisi kehittää. Tutkimustuloksia analysoimalla saadaan selville prosessin vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kehittämiskohteista valitaan tärkeimmät, joista tehdään kehityssuunnitelma, mutta varsinaista käyttöönottoa ei sisällytetä opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä ei seurata miten implementoidut kehitysajat ovat käytännössä toimineet ja miten ne ovat prosessia parantaneet.

Tavoitteena on toimitusprojektien prosessia kehittämällä parantaa myös asiakastytyväisyyttä. Asiakkaiksi opinnäytetyössä määritellään sekä ulkoiset asiakkaat eli yritykset että sisäiset sidosryhmät, kuten projektipäällikkö, myynti ja toimitus.

1.3 Tutkimuksen tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperustan tarkoituksena on tuottaa taustatietoa ja tukea empiiriselle osuudelle.

Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään liiketoimintaprosesseja. Teoriassa avataan prosessin käsitteitä, käydään läpi mitä prosessit ovat, mikä tarkoitus prosesseilla on sekä mitkä ovat prosessien tavoitteet ja mittarit. Laskutuksessa on otettu ensimmäiset mittarit käyttöön toimitusprojektien hallinnassa talvella 2011, joten opinnäytetyössä halutaan painottaa mittareita ja niiden teoriaa.

Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi prosessien kehittämistä ja kehittämisen työkaluja kuten prosessien mallintamista. Lopuksi käydään läpi prosessien arviointia ja analysointia. Toisena osa-alueena teoriassa on asiakkuuksien hallinta. Teoriassa käydään läpi asiakkuuksien hallintaa käsitteenä, ulkoisten asiakkaiden segmentointia, sisäistä asiakkuutta sekä laatua ja arvon tuottamista asiakkaalle.

1.4 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on laadullinen tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään toimintaympäristöä syvällisesti ja kehittämään prosessia sekä siihen sisältyviä mittareita case organisaation näkökulmasta, eikä niitä ole suoraan hyödynnettävissä muihin yrityksiin tai yksiköihin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52).

Opinnäytetyössä hankitaan aineistoa valmiista ja tuotetuista dokumenteista.

Opinnäytetyössä kuvataan Laskutuksen nykyinen toimitusprojektien prosessi.

Nykytila mallinnetaan hyödyntäen prosessin mallinnuksen kolmisivutekniikkaa.

Mallinnuksen jälkeen prosessi arvioidaan kolmisivutekniikkaan sisältyvällä arviointilomakkeella, jonka perusteella laaditaan Swot -analyysi prosessin vahvuuksista, heikkouksista ja kehityskohteista.

Tutkimusaineistoa hankitaan myös tekemällä kysely Laskutuksen ja Order & Billingin henkilöille, jotka ovat olleet mukana toimitusprojekteissa. Tarkoituksena on kartoittaa ajatuksia prosessin heikkouksista ja vahvuuksista sekä Laskutuksen roolista ja vastuusta projekteissa.

Laskutus osallistuu projekteihin laskutuksen asiantuntijana ja vastaa työstään niin omalle esimiehelleen kuin myös projektipäällikölle. Opinnäytetyössä selvitetään myös projektin toiveet, tarpeet ja odotukset Laskutukselle. Nämä selvitetään haastattelemalla kolmea projekteista vastaavaa henkilöä sekä yhtä projektipäällikköä.

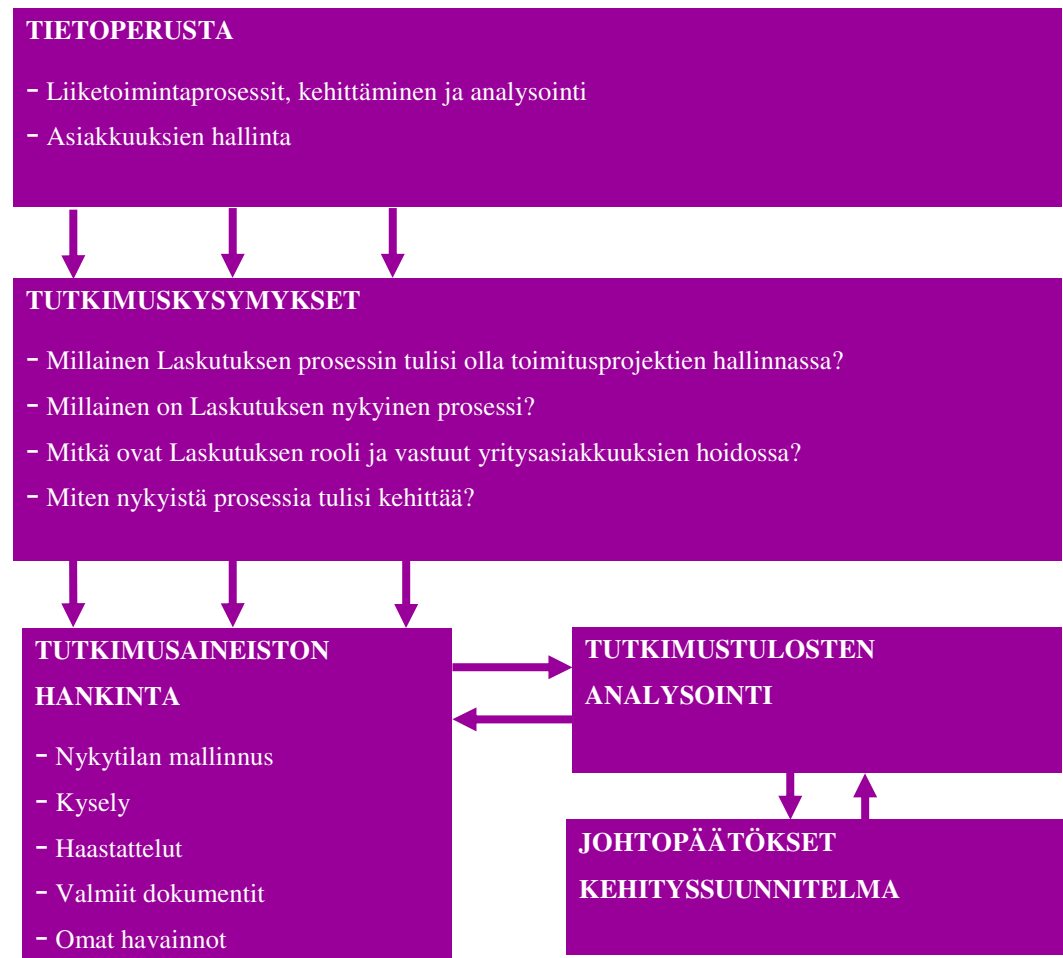
Prosessin kehittämisessä hyödynnetään Yritys x:n yritysasiakkailleen tekemiä asiakastyytyväisyyskyselyjä ja Laskutuksen tekemää Laskutuksen asiakastyytyväisyyskyselyä. Tietoa jo tehdyistä projekteista, niiden onnistumisista ja ongelmista, hankitaan käymällä läpi projekteista tehtyjä loppuraportteja sekä ongelmatilanteiden osalta käydään lisäksi läpi mahdolliset asiakkaille tehdyt virheellisen laskutuksen hyvitykset. Prosessin kehittämisessä hyödynnetään myös Laskutuksessa tehtyä hanketta yritysten laskuselvitysten vähentämiseksi.

Yhtenä osa-alueena tutkimuksessa ovat omat kokemukseni ja havaintoni yritysasiakkuuksien hoidosta. Olen ollut Yritys X:ssä töissä yli kymmenen vuotta ja työskentelen tällä hetkellä Laskutuksessa Business Customer Billing - tiimissä. Työhistoriaani on sisältynyt mm. kehitystehtäviä, yritysten sopimushinnoittelua, yritysten laskutusreklamaatioiden käsittelyä useamman vuoden ajalta ja kesästä 2010 alkaen olen ollut mukana toimitusprojekteissa tuotealueen C laskutuksen asiantuntijana. Prosessin kehittämisen näkökulmasta omat havainnot ovat vahvuutena etenkin tuotealueen C osalta, mutta näkökulmaa löytyy myös muiden tuotealueiden laskutukselle. Yritysasiakkuuksia on pitänyt laskutusreklamaatioissa sekä toimitusprojekteissa ajatella kokonaisuutena.

Analysoimalla aineistohankintamenetelmien tuloksia selvitetään prosessin kehityskohteet. Tärkeimmistä kehityskohteista tehdään kehityssuunnitelma.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta luvusta johdannosta, liiketoimintaprosessien ja asiakkuuksien hallinnan teoriasta, tutkimuskontekstista ja tutkimusmenetelmistä, case -yrityksestä ja tutkimuksen toteuttamisesta sekä yhteenvedosta. Kuviossa 1 on esitetty tutkimusasetelma, joka kuvaa opinnäytetyön rakenteen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Johdannossa käydään läpi opinnäytetyön pelikenttä eli itse opinnäytetyön aihe, perustelut miksi aihe on valittu tutkimuskohteeksi, opinnäytetyön tavoitteet sekä määritellään tutkimuskysymykset ja rajaukset. Lisäksi johdannossa kerrotaan millaista teoriaa opinnäytetyössä tullaan käyttämään, millainen tutkimusstrategia on ja kuinka opinnäytetyö etenee.

Toisessa luvussa käsitellään teoriaa liiketoimintaprosesseista ja prosesseihin lukeutuvista mittareista, prosessien kehittamisestä sekä analysoinnista ja arvioinnista. Kolmannessa luvussa käydään läpi asiakkuuksien hallintaan liittyvää teoriaa sekä ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden kuin myös laadun näkökulmasta.

Neljännessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön toimintaympäristö ja miten tutkimusaineistoa hankitaan ja miten sitä tullaan käsittelemään. Viides luku on opinnäytetyön empiirinen osuus. Luvussa käydään läpi kuinka opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on toteutettu ja mitä tuloksia eri tutkimusmenetelmillä on saatu sekä kuinka prosessia lähdetään kehittämään.

Kuudes luku sisältää opinnäytetyön yhteenvedon. Yhteenvedossa käydään objektiivisesti läpi mm. kuinka opinnäytetyö onnistui, saatiinko vastaukset tutkimuskysymyksiin ja miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää.

2 LIIKETOIMINTAPROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

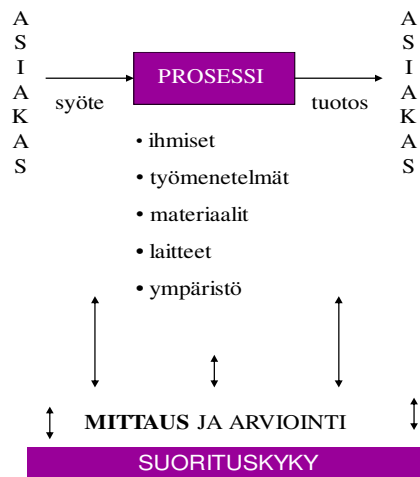
”Liiketoimintaprosessi käsittää yrityksen kaikki tilaus-toimitusketjun prosessit tilauksista ja ulkoisista toimittajista ulkoisiin asiakkaisiin, joilla yritys pyrkii liiketoiminnan tavoitteisiin ja joilla aikaansaadaan yrityksen tulokset” (Tuurala 2010).

Luvussa käydään läpi liiketoimintaprosesseja käsitteenä sekä kuvataan opinnäytetyön aiheen näkökulmasta tärkeitä tilaus-toimitusprosesseja, laskutusprosesseja ja digitaalisia prosesseja. Prosessien jälkeen keskitytään prosesseihin olennaisesti kuuluviin mittareihin. Luvussa käsitellään myös prosessien kehittämistä. Ensin paneudutaan prosessien kehittämisen teoriaan yleisellä tasolla ja tämän jälkeen tarkemmin kehittämisen työkaluihin, jatkuvaan parantamiseen ja prosessien mallintamiseen.

2.1 Liiketoimintaprosessit käsitteenä

Yrityksen liiketoimintaprosessit ovat yrityksen toimintoketjuja, jotka alkavat asiakkaiden tarpeista ja päättyvät asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja ne voidaan jaotella ydin- ja tukiprosesseihin (Hannus 1994, 41). Ydinprosessit ovat tärkeitä yrityksen toiminnalle ja ne ovat suoraan kytköksissä ulkoisille asiakkaille tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin (JUHTA 2011). Liiketoiminnan ydinprosesseja ovat ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavat prosessit ja ne ovat usein horisontaalisia, organisaatorajoja rikkovia prosesseja. Mikäli ydinprosessi on laaja, voidaan se jakaa toiminnoittain aliprosesseihin. Ydinprosessien lisäksi yrityksissä on tukiprosesseja, jotka tukevat ydinprosessin toimintaa kuten toiminnan suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen ja tietojärjestelmien käytön tuki. (Laamanen & Tinnilä 2002, 62-63.)

Kuviossa 2 on havainnollistettu prosessia prosessikartan avulla.

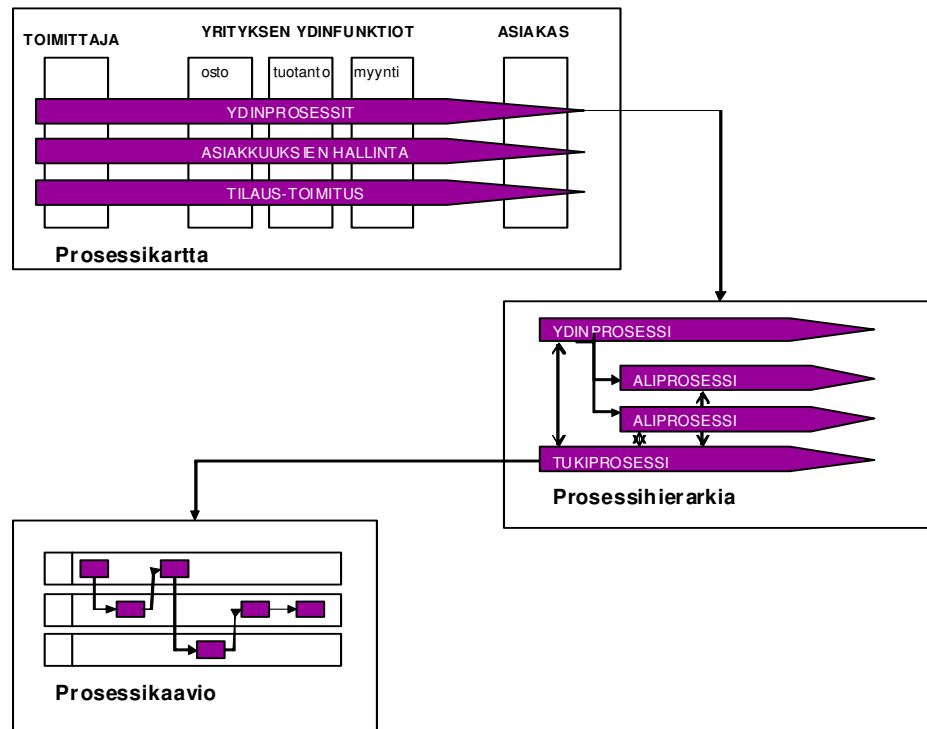


KUVIO 2. Prosessikartta

Prosessin asiakas voi olla joko ulkoinen tai sisäinen asiakas, joka kohdistaa prosessiin odotuksia, tarpeita tai vaatimuksia. Asiakas antaa prosessiin syötteitä, joihin prosessin kautta tuotetaan lisäarvoa ja luodaan asiakkaalle tuotoksia. Prosessin tuotos voi olla mm. tuote, palvelukokemus tai ratkaisu. Prosessi sisältää erilaisia tapahtumaketjuja ja toimintoja sekä se tarvitsee toimiakseen resursseja, joita ovat mm. työntekijät, laitteet ja materiaalit. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Prosessien työtehtävät eivät ole enää nykypäivänä pelkästään fyysistä tekemistä, vaan tehtävät perustuvat myös tietoon. Prosessien tehtävät sisältävät mm. asiakassuhteita ja niiden hoitoa, johtamista, hallintoa, suunnittelua ja kehittämistä. (Kaplan & Norton 2002, 234.)

Prosesseihin sisältyy prosessikartan mukaisesti olennaisena osana mittaaminen ja prosessin suorituskyvyn arviointi. Mittareita käsitellään tarkemmin luvussa 2.2 Prosessin mittarit.

Liiketoimintaprosessit voidaan kuvata kolmella eri tasolla kuvion 3 mukaisesti.



KUVIO 3. Liiketoimintaprosessien kuvaamisen tasot

Prosessikartta kuvaa karkealla tasolla yrityksen ydinprosessit ja niihin sisältyvät toimintaprosessit, lisäksi siinä voidaan kuvata myös organisaatorakenne sekä tärkeimmät eri prosessien väliset kytkennät. Prosessihierarkia kuvaa prosessien väliset suhteet eli yrityksen ydinprosessit, aliproessit ja toiminnot. Prosessikaavio kuvaa aina yhden prosessin työkulun eli toiminnot, suoritusjärjestyksen, ajallisen etenemisen ja prosessin funktiot. Prosessikaavioon voidaan sisällyttää myös erilliset kuvaukset jokaisesta toiminnosta, tuloksista ja mittareista. (Hannus 2004, 104-105.)

Liiketoimintaprosessien yhteydessä puhutaan myös projekteista, jotka voivat kohdistua yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, myymiseen, toimittamiseen tai toiminnan kehittämiseen. Projektit ovat prosessin toteutuksia, jotka tapahtuvat vain kerran. Projektit sisältävät useita tehtäväkokonaisuuksia perustamisesta, suunnittelusta aina toteutukseen asti. Projektia hallitaan projektisuunnitelman avulla, joka sisältää projektin tavoitteet, aikataulun, budjetin, resurssit, tiedottamisen ja dokumentoinnin. (Laamanen & Tinnilä 2002, 70.)

2.1.1 Tilaus-toimitusprosessit

Tilaus-toimitusprosessit ovat prosesseja, jotka alkavat tilauksen tekemisestä ja päättyvät tuotteiden ja palveluiden vastaanottamiseen. Prosessi etenee prosessin mukaisessa järjestyksessä ja se voi sisältää mm. tilauksen ja toimituksen käsittelyä, tuotannon suunnittelua, testausta sekä laskuttamista.

Asiantuntijaprosessissa ei ole yhtä selkeää järjestystä kuin tilaus-toimitusprosessissa, vaan prosessi käsittää lähinnä yleisen käsityksen asioista ja tehtävistä, jotka pitää suorittaa prosessin onnistumiseksi, kuten aikataulu, analyysit, raportointi ja suunnittelu. (Laamanen & Tinnilä 2002, 46-47.)

2.1.2 Laskutusprosessit

Yritykselle laskutus on yksi kriittisistä toiminnoista. Laskutusprosessin viiveet ja virheet eivät edistä yrityksen toimintaa ja laskutus näkyy aina suoraan asiakkaalle asti ja on siten osa yrityksen asiakaspalvelua sekä imagoa. Laskutusprosessia hallitaan yrityksen tietojärjestelmien perusteella, jotka sisältävät mm. asiakastiedot, maksuehdot, asiakkaan sopimukset sekä asiakkaan tuote- ja palvelutiedot hintoineen. (Lahti & Salminen 2008, 73, 76-77.)

Asiakkaan saaman laskun tulisi vahvistaa asiakassuhdetta ja laskun tulisi olla sellaisessa muodossa kuin asiakas laskun haluaa. Projektiluonteisessa toimituksessa kannattaa huolehtia myös siitä, että laskutushenkilöstö vastaa asiakkaan laskutuskysymyksiin ja projektin aikana käydään läpi asiakkaan toiveet ja selvitetään laskun sisältöä sekä eliminoimaan mahdolliset ongelmakohdat. (Sipilä 1998, 155.)

Prosessilaskutuksella tarkoitetaan laskutusta, joka syntyy automaattisesti asiakkaan käytön perusteella. Prosessilaskutuksen taustalla on järjestelmiä, hinnoittelua ja laskentakaavoja, jotka laskevat asiakkaalta laskutettavan hinnan. Esimerkkinä prosessilaskutuksesta on operaattorit, jotka laskuttavat asiakasta matkapuhelinliittymän käytön mukaan. (Lahti & Salminen 2008, 82-83.)

2.1.3 Digitaalinen taloushallinto ja -prosessi

Digitaalinen taloushallinto ja digitaaliset prosessit tarkoittavat sähköistä tiedon käsittelyä, siirtoa, varastointia ja esittämistä. Kaikki siirrettävä tieto on tällöin sähköisessä muodossa ja tietovirrat sekä käsittely ovat mahdollisimman pitkälle automatisoituja. Tietovirrat käsittävät niin yrityksen sisäisen tietoliikenteen kuin tiedon siirtymisen yrityksestä asiakkaille ja päinvastoin. Digitaaliset prosessit ovat sähköistä asiointia edistyksellisempiä. Sähköinen asiointi käsittää sähköpostin, internetin tai muun tietoverkon kautta käytävää asiointia ja digitaalisen tiedon käsittelyä. Yrityksissä digitaalisuus on prosessi, jonka tarkoituksena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet aineiston käsittelyssä. Digitaalisuus tehostaa ja nopeuttaa prosessien toimintaa, tuo joustavuutta ja helppoutta sekä parantaa toiminnan laatua ja virheet vähenevät automaation lisääntyessä. Digitaalisuus mahdollistaa aineistoon pääsyn ajasta ja paikasta riippumatta sekä tieto on kaikkien saatavilla. (Lahti & Salminen 2008, 17-21, 27-28.)

2.2 Prosessien mittarit

Liiketoimintaprosessien mittarit perustuvat yrityksen tavoitteisiin, missioon ja strategiaan (Hannus 1994, 79). Mittaristo helpottaa tavoitteiden asettamista, auttaa reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin sekä auttaa mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja muutosten ennakoinnissa (Laamanen & Tinnilä 2002, 26). Mittareiden tulee perustua prosessin menestystekijöihin ja mittareiden tulisi kuvata prosessin tilaa ja muutoksia sekä mahdollistettava vertailu eri ajankohtien välillä ja osoitettava syys-seuraussuhteita (Olive, Roy & Wetter 2001, 177).

Hyvä mittaristo kuvaa ja ennakoii prosessin todellista suorituskkyä huomioiden sidosryhmien tarpeet ja luotettavuuden. Hyvät mittarit ovat yksinkertaisia ja ymmärrettäviä sekä toimivat mahdollisimman automaattisesti. Mittareiden tulisi olla tehokkaita ja vaivattomia, ne eivät saisi kuluttaa prosessin voimavaroja. Hyvän mittausjärjestelmän ei tarvitse sisältää useita mittareita, tärkeää on valita oikeat mittarit. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16.)

Prosessissa voidaan mitata prosessin syötteitä, tuotoksia ja itse prosessin toimivuutta. Prosessin toimivuutta on tärkeä mitata ohjaamisen ja jatkuvan kehittämisen takia. Syötteiden ja tuotosten mittaamisen avulla päästään selvittämään mahdollisten ongelmien syitä, mutta prosessin toiminnan kannalta esimerkiksi tuotosten mittaaminen on jälkijätöistä eikä se anna ajantasaista tietoa prosessin ohjaukseen. Syötteisiin liittyviä mittareita ovat resurssit (työvoima, -tunnit, kapasiteetti) ja prosessiin tulevien syötteiden tasalaatuisuus (raaka-aineet, materiaalit). Tuotosten mittareihin lukeutuvat tuotteiden lukumäärä, tulot, laatu ja lanseerausajankohta. Prosessin toimintaan liittyviä mittareita ovat läpimenoaika, aikataulu, tehokkuus, suunnitelmallisuus resurssien käytössä, poikkeamat ja suunnittelun laatu. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15-16.)

Prosessien toimintaa ei voi mitata ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta. Balance Score Card – mittausjärjestelmä loi taloudellisten mittareiden rinnalle kolme uutta näkökulmaa: asiakasnäkökulman, sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulman ja oppimisen sekä kasvun näkökulman. Yrityksen mittaristossa tulisi huomioida kaikki nämä näkökulmat. Kun mittarit tuodaan osaksi johtamisjärjestelmää, pystytään mittauksessa huomioimaan menneisyyden lisäksi myös tulevaisuus. (Kaplan & Norton 2002, 26-27.)

Mittaristoa tehtäessä kannattaa siihen sisällyttää myös malli eri mittareiden välisistä suhteista ja vaikutuksista toisiinsa esim. tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän ja tämä kasvattaa voittoa. Mittareiden välillä on kahdenlaisia yhteyksiä. Osa suhteista on todennettavissa tutkimuksen ja kokemuksen kautta, esimerkiksi miten osaamisen kasvattaminen parantaa työntekijän tuottavuutta. Osa suhteista on oletuksia eli esimerkiksi mitä useampi asiakas vieraillee yrityksen nettisivuilla, sitä paremmin yritys pystyy ajan mittaan hyödyntämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Olve, Roy & Wetter 2001, 163.)

Työpaikka ja työaika eivät nykyaikana enää täysin kuvaa itse työn tekemistä, joten sitä ei pitäisi enää painottaa työn mittaamisessa. Palvelutoiminnassa työn tuottavuuteen ei enää vaikuta työpiste tai työaika tunteina, vaan itse työn lopputulos ja sen vaikuttavuus. Tärkeää on keskittyä tekemään oikeita asioita. Määrän arvostus vähentää asiantuntija ja tietotyöläisen työtehoa. Työ sisältää

paljon sähköpostien käsittelyä ja palavereita, joiden määrät on helppo mitata, mutta määrät eivät kerro kaikkea työnteosta ja sisällöstä. (Hyötyläinen, Manninen, Nikulainen & Ohtonen 2010, 79–80.)

Asiakkuusprojekteja tulee mitata ja mittauksessa on huomioitava myös asiat, jotka eivät suoraan näy asiakkaalle. Asiakas voi olla toimitusprosessiin tyytyväinen, mutta silti prosessi on voinut olla yritykselle ongelmallinen. Projekteissa tulee sisäisesti arvioida projektin strategista - ja asiakaslaatua eli toteutettiinko projektissa yrityksen strategiaa ja oliko asiakas tyytyväinen. Projektista on mitattava taloudelliset kustannukset sekä analysoitava mitä projektilla saavutettiin imagollisesti, tuotettiinko lisämyyntiä ja onko projektista referenssiprojektiksi. Lisäksi sisäisessä arvioinnissa on huomioitava oppiminen ja ammatillinen laatu, mitä uutta opittiin ja kehitettiin sekä miten työ voidaan arvioida kollegoiden näkökulmasta. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2008, 56-57.)

Prosessimittareiden ongelmakohtia ovat väärin asioiden mittaaminen eli valitaan mittaamisen kohteeksi tehtävät, joita on helppo mitata tai asioita, jotka eivät kuvaa prosessin tärkeimpiä tekijöitä. Haasteena on myös saada luotettavaa tietoa mittareihin sekä itse mittaaminen voi olla työlästä ja monimutkaista. Jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää muistaa, että kehitetään toimintaa eikä muuteta mittaria, jotta saadaan haluttuja tuloksia. Mittareiden laatimisen jälkeen tulee määritellä kullekin mittarille tavoitteet ja toimintasuunnitelma miten tavoitteisiin päästään. (Erkheikki & Laitinen 2011.) Mittariston luomisen jälkeen, on mittaristoa myös käytettävä mm. tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja arvioitava mittareiden tärkeyttä. (Olve, Roy & Wetter 2001, 132).

2.3 Prosessien kehittäminen

Prosessin kehittämisen tarkoitus on parantaa prosessin laatua yhtenäistämällä toimintatapoja, huomioimalla prosessin asiakastarpeet, tehostamalla prosessia ja tekemällä prosessista kustannustehokkaamman ja joustavamman sekä vähentämällä prosessin tuottamia virheitä (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki

2011). Kehittämisen tavoitteena on myös parantaa ongelmatilanteiden hallintaa sekä parantaa prosessin mitattavuutta ja luotettavuutta (JUHTA 2011).

Liiketoiminnassa ei toimi enää perinteiset menestystekijät kuten ahkerammin ja enemmän ja enemmän tekeminen. Työn tehostamisen sijaan yrityksen on luotava uusia toimintamalleja ja – tapoja, jotta se pystyy säilyttämään kilpailukykyänsä ja tuottavuutensa. Toimintamalleja ja – tapoja muuttamalla yritys pystyy paremmin vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja uusien työntekijäsukupolvien vaateisiin. (Hyötyläinen, Manninen, Nikulainen & Ohtonen 2010, 8.)

Prosessien kehittäminen kytkeytyy yrityksen strategiaan ja lähtökohtana kehittämiselle tulee olla asiakkaiden toiminnan ja arvotekijöiden ymmärtäminen. Kehittämistä voidaan tehdä joko radikaalimpana prosessin uudistamisena tai hyödyntää jatkuvan parantamisen ajattelua. Molemmissa kehittämistavoissa on tärkeää ajattelutapojen muutos, valmius kyseenalaistamiseen ja raja-aitojen kaatamiseen. Prosessin kehittämisen kanssa käsi kädessä kulkee henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sitouttaminen prosessiin. (Hannus 2004, 109.)

Toimivat prosessit vaativat henkilöstön, jotka ymmärtävät prosessiajattelun tärkeyden. Yritykset eivät kilpaile nykyään pelkästään tuotteilla, palveluilla ja toimivilla prosesseilla vaan myös henkilöstön osaamisella ja prosessiajattelun taidolla. Mitä paremmin henkilöstö taitaa prosessiajattelun, sitä paremmin he suhtautuvat muutoksiin, he eivät tukeudu tuttuun ja turvalliseen tapaan tehdä työtä, he ovat luovia ja avoimia prosessien ja työrutiinien kehittämiselle. Prosessien ja prosessiajattelun kehittäminen on yritykselle pitkällä tähtäimellä tuottoisaa taloudellisten asioiden lisäksi myös kasvattamalla parempaa yrityskulttuuria. Prosessiajattelu mahdollistaa myös paremmin asiakkaiden ongelmien ratkaisun ja lisäarvon tuottamisen. (Dickson, Lassar, Hunter & Chakravorti 2009, 114–115.)

Prosesseja kehittäessä asiakaslähtöisyys tarkoittaa jokaisen prosessin vaiheen kehittämistä asiakasnäkökulmasta, ei pelkästään asiakasrajapinnassa tapahtuvien toimintojen kehittämistä. Parhaimpia keinoja parantaa asiakastyytyväisyyttä on panostaa asiakasrajapinnan taustalla olevien prosessien, kuten tilaus-

toimitusprosessin, asiakkuuksien hallinnan ja laskutuksen toimintoja. Usein laskut ja laskuttaminen on suunniteltu yrityksen ja sen järjestelmien toimivuuden näkökulmasta, jolloin asiakasnäkökulma on unohdettu. Laskut saattavat olla epäselviä ja vaikeasti tulkittavissa, minkä takia voi syntyä turhia laskutuskyselyjä ja reklamaatioita. (Hannus 1994, 36-38.)

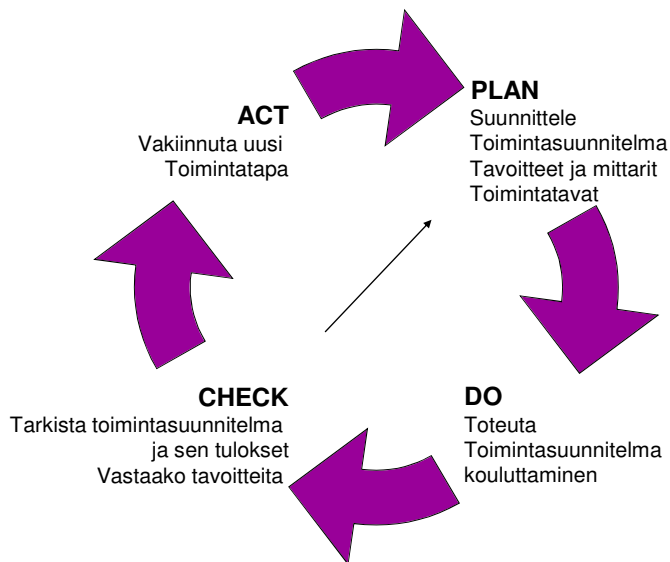
Prosessien kehittämiseen vaikuttaa oleellisesti myös yrityksessä käytössä olevat tietojärjestelmät. Mikäli prosessia halutaan tehokkaasti kehittää, tulee huomioida myös järjestelmien mahdollisuudet ja esteet sekä niiden kehittäminen. (Hannus 2002, 281.) Operatiivisessa toiminnassa tietojärjestelmillä on nykyään suuri merkitys. Tietojärjestelmien on toimittava prosessilähtöisesti yli yksikkörajojen. Prosessilähtöisten järjestelmien tavoitteet ovat integraatio ja joustavuus. Järjestelmien tulisi pohjautua yhteisiin tietokantoihin ja niiden tulisi kyetä muuttumaan joustavasti, ilman että yksi muutos vaikuttaa toiseen järjestelmään. (Hannus 2002, 204.)

Prosessien kehittäminen jakautuu kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen vaihe on prosessin nykytilan kuvaus. Toinen vaihe sisältää prosessin arvioinnin ja analyysin ja kolmannessa vaiheessa on prosessin uudelleenmäärittely. (VirtuaaliAMK 2011.) Prosessin kehittäminen alkaa selvittämällä prosessin nykytila, sen toimintatavat ja mittarit. Tietoa nykyisestä prosessista saa mm. haastatteleamalla prosessin henkilöitä, analysoimalla suoritteita ja tuotoksia, havainnoimalla sekä mallintamalla prosessi. Prosessia verrataan sen päämääriin eli tuotetaanko päämäärien mukaisia tuloksia ja mitä puutteita prosessissa havaitaan. Analyysin jälkeen tunnistetaan ne prosessin kohdat, jotka vaativat kehittämistä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

2.3.1 Prosessin jatkuva parantaminen

Prosessien kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota prosessin jatkuvaan parantamiseen, kehittämistä ei saa lopettaa. Jatkuvan parantamisen lähtökohtana on kehittää prosessia ja toimintatapoja jatkuvasti pienin askelin parempien tulosten aikaansaamiseksi. Käytännössä jatkuva parantaminen tarkoittaa nopeaa reagointia prosessin poikkeamiin ja muutoksiin, etupainotteiseen toimintaan, uusien mahdollisuuksien ja ideoiden hyödyntämiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 27.)

Prosessien jatkuvan kehittämisen tunnetuimpia malleja on PDCA – ympyrä, joka on kuvattu kuviossa 4 (Lean Enterprise Institute, 2011).



KUVIO 4. PDCA- ympyrä

PDCA – ympyrä jakautuu neljään vaiheeseen suunnitteluun (P), toteuttamiseen (D), tarkistamiseen (C) ja implementointiin (A). Jatkuva kehittäminen lähtee liikkeelle prosessin ongelmakohdan analysoinnista ja suunnitelmasta miten ongelma ratkaistaan. Mikäli ratkaisuvaihtoehto osoittautuu toteuttamisen ja tarkistuksen jälkeen vääräksi, palataan PDCA – ympyrässä takaisin suunnitteluvaiheeseen ja ideoidaan uusia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. (HCI 2011.)

2.3.2 Prosessin mallintaminen

Prosessin mallintaminen on yksi prosessin kehittämisen työväline, jota hyödyntävät niin yrityksen johto kuin kehittäjät ja palveluista vastaavat. Mallinnettua prosessikuvaa voidaan hyödyntää johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä sekä sen avulla voidaan kuvata yrityksen toimintatapoja. Mallinnetun prosessikuvan avulla voidaan selkeyttää vastuita, helpottaa työn kuormittumista ja resursointia, selvittää ongelmatilanteita ja päällekkäisyyksiä työnkuvassa sekä perehdyttää uusi työntekijä. Kehittäjille mallinnettu prosessi auttaa palveluiden ja tuotteiden kehitystyötä, tulosten mittaamista, tietoturvariskien kartoittamista ja laadun arvioimista. Prosessien mallinnuksessa on mahdollisuus saada kerättyä yrityksen hiljaista tietoa sekä kehittää prosessin mittareita. (JUHTA 2011.)

Mallintamalla prosesseja saadaan selville prosessin kehityskohteita, jotka voidaan jaotella mm. teknisiin tuotantojärjestelmien kehityskohteisiin, käyttöorganisaation toiminnan kehityskohteisiin, käyttöorganisaation ja sidosryhmien yhteistyöhön liittyviin kehityskohteisiin sekä osaamiseen liittyviin kehityskohteisiin. Mallintamisen avulla pystytään selkeästi parantamaan työn hallintaa ja parantamaan työtyytyväisyyttä. (Leppänen 2000, 44–46.)

Prosessin mallintamisen jälkeen, prosessi arvioidaan hyödyntämällä Prosessin arviointilomaketta (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011). Prosessin mallintamisessa löydetty kehityskohteet tulee myös analysoida. Analysoinnissa käydään läpi jokainen kehityskohde erikseen. Kehityskohteen analysointi aloitetaan pohtimalla perusteluita kehittämistarpeelle, kuten onko kyseessä prosessin ongelmakohta vai kehitystarve, jota kehittämällä voidaan parantaa mm. tehokkuutta. Perustelujen jälkeen etsitään erilaisia kehittämisehdotuksia perusteluineen ratkaista ongelma tai tarve. Kaikki kehittämisehdotukset tulee suhteuttaa toimintaympäristöön eli miettiä mitä hyötyä ja haittoja kehittämisehdotuksesta on prosessille ja miten se vaikuttaa prosessiin sidoksissa oleviin prosesseihin. Analysoimalla ja pohtimalla kehittämisehdotusten hyötyjä ja haittoja tulisi valita kehittämiskeinoksi toimenpide, jolla kehityskohdetta lähdetään kehittämään. (Leppänen 2000, 40-41.)

Prosessin mallintamisessa esiin tulleet kehityskohteet ja kehittämisehdotukset tulee kirjata ylös ja dokumentoida mallinnettuun prosessiin, jotta niitä voidaan hyödyntää ja analysoida kehittämistyössä jatkossakin (Leppänen 2000, 42).

2.4 Prosessin arvioiminen ja analysointi

Prosessin arviointi keskittyy prosessin tarkoituksen mukaisuuden ja asetettujen tavoitteiden arviointiin. Prosessissa arvioidaan itse prosessin toimivuutta, mutta myös sen eri toimintoja, toimintatapoja, tulosta, suorituskykyä jne. Prosessin arviointiperusteet ovat kiinni mm. prosessin tavoitteissa, asiakastarpeissa, sopimuksissa, viranomaismääräyksissä, toiminnan kuvauksissa ja kilpailijoiden toiminnassa. (Laamanen & Tinnilä 2002, 37.)

Prosessien analysoinnissa tulisi voida vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat prosessin ongelmien juurisyyt?
2. Onko henkilöstöllä riittävät tiedot ja taidot asioiden hoitamiseen?
3. Miten työmotivaatiota voidaan parantaa?
4. Millaisia kustannuksia syntyy prosessin eri vaiheissa?
5. Mihin prosessissa kulutetaan aikaa?
6. Miten prosessin resursseja voidaan hyödyntää optimaalisesti?
7. Millaisia tuloksia prosessista saadaan? Saavutetaanko mittarien tavoitteet?
8. Miten prosessissa on huomioitu asiakkaat?
9. Kuinka prosessissa tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa?
10. Aiheuttaako organisaatio tai johtaminen ongelmia prosessin suorittamiselle? (VirtuaaliAMK 2011.)

Prosesseja arvioidaan prosessin mittareiden avulla. Mittaristot kertovat pääasiassa tilasta, jossa prosessissa toimitaan. Mittarit eivät suoraan kerro kuinka prosessi voi saavuttaa erinomaisuuden. Erinomaisuus saavutetaan numeerisella ja analyttisellä analyysillä, joka käsittää prosessien syymekanismien selvittämistä ja tulevaisuuden ennakoimista. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 35.)
Lähtökohtana toimiville prosesseille ovat asiakkaat sekä heidän toiminnan ja arvojen ymmärtäminen.

3 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA JA ARVON TUOTTAMINEN

Asiakkaat ovat yritysten toiminnan elinehto ja asiakkuuksien hallinta on yksi yritysten tärkeimpiä liiketoimintaprosesseja. Asiakkuudet näkyvät yritysten liiketoimintaprosesseissa ja niiden kehittämisessä.

Luvussa käydään läpi asiakkuuksien hallintaa käsitteenä, ulkoisten asiakkaiden segmentointia sekä sisäisiä asiakkaita. Asiakkaille tuotettavaa arvoa käsitellään laadun, asiakaskokemuksen ja arvon tuottamisen näkökulmista.

3.1 Asiakkuuksien hallinta käsitteenä

Asiakkuuksien hallinnalla mahdollistetaan yhtenäinen toimintatapa asiakassuhteissa, tehokas ja kannattava toiminta sekä tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet. (Hannus 2002, 133).

Asiakkuuksien hallinnan tärkein oivallus on ollut ottaa ulkoinen asiakas mukaan aktiivisesti asiakkuuden hallintaan ja arvoa tuotetaan molemmille osapuolille tasavertaisesta ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Jatkuva vuorovaikutus ja yhteistyö auttavat yrityksiä näkemään itsensä asiakkaan silmin. Asiakkaiden asiakaskäyttäytyminen auttaa yritystä ymmärtämään erilaisia asiakkuuksia ja kehittämään asiakkuuden hoitomalleja, jotka kuvaavat asiakkaan ja yrityksen kohtaamisen mm. asiakaspalvelussa ja myynnissä. (Arantola & Korkman 2009, 25-27.)

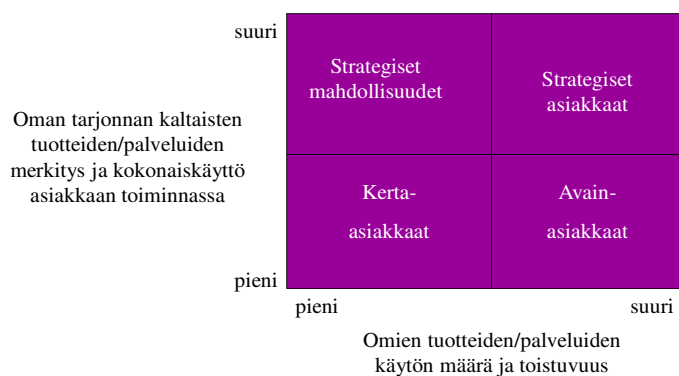
Yrityksillä on paljon tietoa asiakkaistaan. Tietoa löytyy mm. asiakasrekistereistä, laskutuksesta, asiakaspalautteista, myynnin rekistereistä, vastuuhenkilöiden näkemyksistä ja asiakaskontakteista. Asiakasymmärrys muodostuu, kun kaikki asiakastieto saadaan koottua yhteen ja jalostettua. Myynnillä ja henkilöillä, jotka ovat paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa, on hallussaan asiakkaista paljon hiljaista tietoa, jonka jakaminen kaikkien henkilöiden saataville on asiakkuuksien hallinnassa tärkeää. Osaaminen ja tieto ovat syntyneet oman kokemuksen kautta. (Arantola & Simonen 2009, 21, 26.)

Business to business markkinoilla asiakkuuksien hallinnan suurimpia haasteista ovat pitkäjänteisten asiakaskumppanuuksien rakentaminen, eri asiakassegmenteille suunnattujen asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteuttaminen ja kyky keskittyä tärkeimpiin asiakassuhteisiin (Hannus 2002, 134).

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen lähtee yrityksen strategiasta, nykytilasta, ulkoisista ja sisäisistä muutosvoimista sekä parhaista käytännöistä. Parhaat käytännöt ovat yksi merkittävimmistä asiakkuuksienhallinnan kehittämisen työkaluja. (Hannus 2002, 138.)

3.2 Ulkoisten asiakkaiden segmentointi

Asiakkuuksien hallinnassa käytetyimpiä työkaluja ovat asiakassegmentointi, tarjoomat ja asiakkuuksien hoitomallit. Segmentointimallit kuvaavat asiakaskantojen laatua taloudellisten mittareiden sekä asiakastarpeiden avulla. Tarjoomissa asiakkuuksia hallitaan erilaisten tuote, palvelu ja hinnoittelumallien kokonaisuuksilla. Asiakkuuksien hoitomalleissa hallinta vastaavasti hoidetaan monikanavaisesti erilaisten palvelujen ja viestien kokonaisuudella. (Arantola & Korkman 2009, 25.) Asiakkaat voidaan jakaa kerta-asiakkaisiin, avainasiakkaisiin, strategisiin asiakkaisiin ja potentiaalisiin strategisiin asiakkaisiin kuvion 5 mukaisesti.



KUVIO 5. Asiakkuuksien ryhmittely

Kerta-asiakkaiden ja avainasiakkaiden jaottelu tapahtuu lähinnä volyymin ja liikevaihdon perusteella. Yrityksen liiketoiminnalle tärkeitä ja kannattavia asiakkaita ovat strategiset asiakkaat, joilla liikevaihto ja volyymit ovat suuria.

Strategisten mahdollisuuksien asiakkaina ovat asiakkaat, joiden liikevaihto ja volyyymi eivät välttämättä ole tällä hetkellä suurta, mutta asiakkuudesta on mahdollisuus kasvaa yrityksen kannalta merkittävä. (Hannus 2002, 140-141.)

Asiakkuuksia ryhmitellessä tulisi huomioida sisäisten luokitteluperusteiden lisäksi asiakasnäkökulma. Yrityksen tulisi tarkkaan miettiä mitkä ovat erot asiakkaiden toiminnassa ja onko toiminnan erilaisuudella millainen merkitys yrityksen toimintaan ja asiakkuuksien hallintaan sekä millainen on todellinen tarve ryhmitellä asiakkaita eri asiakasryhmiin. (Arantola & Korkman 2009, 27.)

Asiakkuuksien ryhmittelyn jälkeen ryhmille luodaan hoitomallit. Kerta-asiakkuudet eivät ole yrityksen kannalta niin merkittäviä, joten näille asiakkuuksille luodaan mahdollisimman yksinkertaiset ja kustannustehokkaat hoitomallit. Strategisten mahdollisuuksien asiakkaiden asiakkuussuunnitelma riippuu siitä millaisesta asiakkaasta on kyse ja suunnitelmassa panostetaan asiakkuuden alkutaipaleeseen sekä nimetään tarvittaessa vastuuhenkilöt. Avainasiakkuuksille on tyypillistä nimetyt vastuuhenkilöt sekä jokaiselle asiakkuudelle on luotu oma asiakkuussuunnitelma säännöllisine palavereineen. Strategisten asiakkuuksien hoitomallissa on myös nimetyt vastuuhenkilöt sekä säännölliset palaverit. Asiakkuuksille on myös määritelty asiakkuussuunnitelmat ja tehty räätälöityjä asiakasratkaisuja mm. palveluihin. (Hannus 2002, 142.)

Asiakkuuksien segmentointi ja hoitomallit ovat tiiviissä yhteydessä yrityksen prosesseihin. ABC – lähestymistapa on työkalu, joka perustuu toimitus- ja palveluprosessin eriyttämiseen asiakastarvelähtöisiin prosessiversioihin. ABC – lähestymistavassa prosessit jaotellaan kolmeen kategoriaan A, B ja C, joissa jokaisessa on oma toimintatapa prosessin toteuttamiselle. A-kategoriassa prosessi on yksinkertainen, vakioitu ja tehokas, asiakasnäkökulmasta ajatellen massojen prosessi. B-kategoriassa asiakastarpeet ovat monipuolisempia ja asiakkaan tarve vaatii tarkempaa selvitystä, jonka pohjalta sovitaan ratkaisu ja toimitustapa. C-kategoriassa asiakastarpeet ovat vaativia ja monimutkaisia, joten prosessi pitää räätälöidä asiakaskohtaisesti. ABC – lähestymistavalla voidaan tehostaa toimintaa ja parantaa asiakastytyväisyyttä. (Hannus 2002, 110-111.)

Asiakkuuksien hallinnassa tulee kuvata asiakkuussuunnitelmat, joissa käsitellään asiakkaan perustiedot, asiakkuussuhteen luonne, vastuut ja asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet. Suunnitelman sisältöön vaikuttaa mille asiakasryhmälle suunnitelma tehdään. Perustiedoissa kuvataan yleistiedot asiakkaasta esimerkiksi asiakkaan liiketoiminta ja organisaatio, asiakkaan strategiat ja kehitysprojektit. Asiakkuussuhteen luonteen kuvauksessa kerrotaan asiakkaan prosessi, asiakkaan nykyiset yritykseltä ostamat tuotteet ja palvelut, asiakkaan asiakasliikevaihto ja kannattavuus sekä asiakastyytyväisyys ja asiakkaan avainhenkilöt. Asiakassuhteen hoitamisen vastuut sisältävät tiedot kuka vastaa mistäkin ja mikä on asiakassuhteen hoitomallin organisaatio. Kehittämisen toimenpiteissä kuvataan asiakassuhteen kehittämisen konkreettiset tehtävät sekä asiakasliikevaihtoon, -kannattavuuteen ja -tyytyväisyyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit. (Hannus 2002, 143.) Asiakkuuden hoitomalleissa määritellään lisäksi asiakasryhmittäin miten myynti- ja asiakaspalvelukanavat hallitaan sekä kuinka markkinointi hoidetaan (Hannus 2002, 139).

3.3 Sisäiset asiakkaat

Yritykset palvelevat ulkoisten asiakkaiden lisäksi myös sisäisiä asiakkaita. Sisäiset asiakkuudet ovat usein monimutkaisia, ne tukevat ja palvelevat toinen toistaan sekä yhden sisäisen toiminnon tuotos voi riippua muiden toimintojen tuotoksista. Sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin ulkoisia asiakkaita, jos sisäisten asiakkaiden palveluprosessissa on ongelmia, näkyy se usein myös ulkoiselle asiakkaalle. (Grönroos 2009, 413-415.)

Sisäisen asiakkuuden kehittämisen näkökulmasta, sisäisessä asiakkuudessa korostuu asiakasrajapintojen tunnistaminen ja yhteistyön kehittäminen. Kehittämällä yksiköiden välistä yhteistyötä parannetaan myös sisäistä asiakkuutta. (Kvist, Arhonia, Järvelin & Räikkönen 1995, 16-17.) Yhtenä kehittämisen keinona on projektiluonteisen toiminnan lisääminen yksiköiden välillä (Kvist, Arhonia, Järvelin & Räikkönen 1995, 34).

3.4 Laatu

Hyvä laatu muodostuu henkilöstöstä, joka on motivoitunut, koulutettu, osaava ja sitoutunut. Johtaminen, tekniikka ja toimivat prosessit eivät yksistään riitä laadukkaan toiminnan takeeksi. (Lecklin 2006, 213.)

Palvelun laadusta on tehty paljon tutkimuksia. Bitner, Rust ja Oliver ovat koonneet useista tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista seitsemän kriteeriä, joilla saavutetaan hyvä palvelu.

1. Ammattimaisuus. Yrityksen työntekijöillä on hyvät tiedot ja taidot, järjestelmät ja resurssit, joita tarvitaan asiakkaan ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisuun
2. Asenteet ja käyttäytyminen. Yrityksen työntekijät, yhteyshenkilöt, kiinnittävät asiakkaaseen huomiota ja heillä on tahto ratkaista ongelmat ystävällisesti ja spontaanisti.
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus. Yrityksen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja järjestelmät toimivat siten, että asiakas kokee saavansa palvelua helposti ja yritys on valmis sitoutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.
4. Luotettavuus. Asiakas voi luottaa, että yritys huolehtii heidän asiastaan ja ongelmastaan tapahtui mitä tahansa, yrityksen sanaan voi luottaa ja asiat hoidetaan asiakkaan etujen mukaisesti.
5. Palvelun normalisointi. Asiakkaat voivat luottaa, että asioiden mennessä pieleen, yritys hoitaa ongelman mahdollisimman nopeasti kuntoon.
6. Palvelumaisema. Yrityksen fyysinen ympäristö ja työntekijöiden ulkoinen olemus palvelutapaamisessa edesauttavat myönteistä kokemusta.
7. Maine ja uskottavuus. Asiakkaiden usko, että yritykseen voi luottaa ja yritys antaa vastinetta asiakkaan rahoille. (Grönroos 2009, 121-122.)

Yrityksen laadun tason määrittelee yrityksen visio ja strategia. Mikäli yritys haluaa olla markkinoiden paras ja on valmis palvelemaan kaikkia asiakkaitaan hyvin, tulee yrityksen laatutason olla erinomaista. (Grönroos 2009, 141-142.)

Organisaation ja prosessin laatu muodostuu yhteistyöstä. Laadukas työ tulee olla henkilöstön tavoitteena ja laadun parantamiseksi tulee henkilöstöllä olla valmiudet irtautua tutuista toimintatavoista. Henkilöstön tulee olla itseohjautuvaa, heillä tulee olla valmiudet ja kyky sekä valta tehdä päätöksiä sekä kantaa vastuuta niistä. Laatuun vaikuttaa myös työhön liittyvät toimenkuvat. Toimenkuvissa tulee määritellä työn sisältö ja työhön liittyvät osa-alueet, tarvittava osaaminen sekä vastuut. Sitä ei kuitenkaan tulisi määritellä liian yksityiskohtaisesti, koska työntekijälle tulee suoda vapaus suunnitella ja kehittää työn suorittamista. (Lecklin 2006, 214-219.)

3.5 Asiakaskokemus

Colin Shaw on määritellyt asiakaskokemuksen siten, että asiakaskokemus on yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta perinteisten tuotteiden ja palveluiden ympärillä. Asiakaskokemuksen tavoitteena on luoda vuorovaikutusta ja ostotapahtumia yrityksen ja asiakkaan välillä, luoda asiakkaalle tarve hyödyntää yrityksen tuotteita ja palveluita jatkossakin, tuottaa arvoa asiakkaalle sekä aikaansaada asiakkaasta yrityksen puolestapuhuja (Shaw 2005, 11, 51, 56.)

Asiakaskokemuksen perusta on yrityksen asiakkuusstrategia. Yrityksen tulee määritellä millaista asiakaskokemusta se haluaa asiakkailleen tarjota ja miten haluttu taso saavutetaan, lisäksi yrityksen kulttuurin ja johtajuuden tulee olla asiakaslähtöistä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös yrityksen sisäiset prosessit ja mittarit. Prosesseissa tulee huomioida asiakasnäkökulma ja mittareissa tulee mitata myynnin ja tuottavuuden lisäksi myös asiakaskokemusta. Mikäli yritys mittaa toiminnassaan oikeita asioita, tulee ne myös toteutettua. Kun asiakaskokemus on mukana prosesseissa ja mittareissa, ei se unohdu myöskään henkilöstöltä. Henkilöstö vaikuttaakin suuresti asiakaskokemuksen syntymiseen, millainen osaaminen heillä on sekä kuinka tyytyväisiä henkilöstö on työhönsä. Tuotteiden ja palveluiden kouluttamisen lisäksi henkilöstölle tulisi opettaa asiakkuuksien hallintaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita ovat myös yrityksen käytössä olevat järjestelmät, niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset asiakkaiden käytössä olevat järjestelmät ja sovellukset. Oleellisena osana asiakaskokemusta on myös yrityksen markkinointi ja brändi, jotka luovat pohjaa

tarjonnalle. Markkinoinnin ja brändin avulla yritys antaa asiakkailleen lupauksia, jotka yrityksen lunastaa asiakaskokemuksessa. Ennen kaikkea ymmärtämällä asiakkaita, heidän odotuksia ja tarpeita pystytään luomaan hyvää asiakaskokemusta. (Shaw 2005, 38-44.)

3.6 Arvon tuottaminen

Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan hyödyntäessä tuotetta tai palvelua. Palveluprosesseissa arvoa syntyy asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakas määrittelee arvon itse koko asiakassuhteen ajan. (Grönroos 2009, 25, 51.)

Asiakkaan arvot voidaan kuvata kolmella eri tasolla. Perustasolla ovat itse tuotteeseen tai palveluun liittyvät ominaisuudet kuten konkreettiset tuotteen tekniset ominaisuudet, nopea palvelu ja täsmällinen toimitus. Perustason arvot eivät kuitenkaan yksistään riitä arvon muodostamiseen. Toisella tasolla ovat seuraukset ja asiakkaan vaikutelma tuotteen ja palvelun käytöstä. Kolmannella tasolla on haluttu lopputulos, jossa arvo muodostuu henkilön tai yrityksen omista arvoista ja tavoitteista. Yrityksillä taustalla on yrityksen oma missio ja strategiset tavoitteet sekä kannattavuus. Asiakkaiden arvoihin vaikuttaa myös heidän aikaisemmat kokemukset yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden toiminnasta sekä yrityksen imago. Asiakkaiden odotukset ja arvot muuttuvat, joten yritysten pitää pystyä ennakoimaan arvomuutoksiin. (Lecklin 2006, 87-91.) Esimerkiksi asiakkuuksissa yksilöllisyys on tullut tärkeäksi. Asiakkaat eivät enää kelpuuta samalla lailla massastandardoitua tuotteita ja palveluita vaan odottavat räätälöimistä, kustomointia ja tuunaamista juuri heidän tarpeet ja toiveet huomioiden. (Hyötyläinen, Manninen, Nikulainen & Ohtonen 2010, 41.)

Yrityksillä on selkeät tuote- ja palveluvalikoimat, joita he tarjoavat asiakkailleen. Tuote- ja palvelukokonaisuuteen sisältyy mm. tiedottamista ja asiantuntijapalveluita (reklamaatioiden käsittely ja laskutus), jotka laskutetaan erikseen tai sisältyvät asiakkaalle myydyin tuotteen tai palvelun kokonaishintaan. Näitä palveluita kutsutaan piilopalveluiksi, jotka ovat hallinnollisia, taloudellisia ja teknisiä rutiineja. Piilopalvelut on mahdollista sisällyttää asiakkuuksien

hallintaan ja hyödyntää lisäarvoa tuottavana palveluina, kun ne suunnitellaan, toteutetaan ja hallitaan asiakaskeskeisesti. Asiakkaat kiinnittävät asiakassuhteen aikana huomioita siihen miten yritys hoitaa reklamaatioiden käsittelyn, laskutuksen, ohjeistuksen palvelujen käyttöön, pitää lupauksensa ja toimitusaikansa sekä miten se vastaa asiakkaiden kyselyihin. Kun näihin piilopalveluihin kiinnitetään huomioita, asiakkuuden hallinta paranee ja se lisää asiakastyytyväisyyttä. (Grönroos 2009, 23-24.)

Liiketoimintaprosessien ja kehittämisen teoriassa on saatu käsitys mistä prosesseissa ja niiden kehittämisessä on kyse sekä millaisia työkaluja kehittämistä varten on kehitetty ja kuinka prosesseja tulisi arvioida. Asiakkuuksien hallinnan teoriassa on saatu kuva asiakkuuksista ja niiden segmentoinnista sekä kuinka asiakkaille voidaan tuottaa arvoa. Liiketoimintaprosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen ja kehittämisessä pitää aina huomioida myös asiakasnäkökulma, joten liiketoimintaprosessit ja asiakkuuksien hallinta nivoutuvat sujuvasti yhteen. Opinnäytetyön tietoperusta antaa tukea ja luo pohjan empiirisen osuuden toteuttamiselle. Seuraavissa luvuissa käsitellään opinnäytetyön tutkimuskontekstia ja tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä sekä tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä.

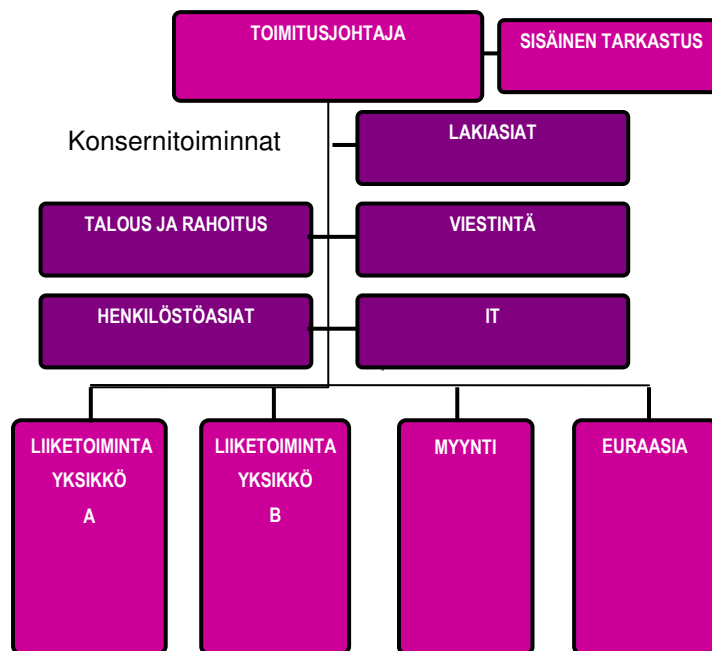
4 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuskontekstissa käydään läpi lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatio Yritys X ja Laskutus – yksikkö sekä toimitusprojektit. Tutkimuskontekstin jälkeen käsitellään miten opinnäytetyössä tutkimusaineistoa hankitaan sekä miten aineistoa käsitellään ja analysoidaan.

4.1 Tutkimuskonteksti

4.1.1 Yritys X

Yritys X on kansainvälinen ict-alalla toimiva organisaatio, joka tarjoaa asiakkailleen tuotteita ja palveluita Suomessa ja muissa Pohjoismaissa sekä Baltiassa, Euraasiassa, Venäjällä ja Turkissa sekä Espanjassa. (Yritys X 2011b.)

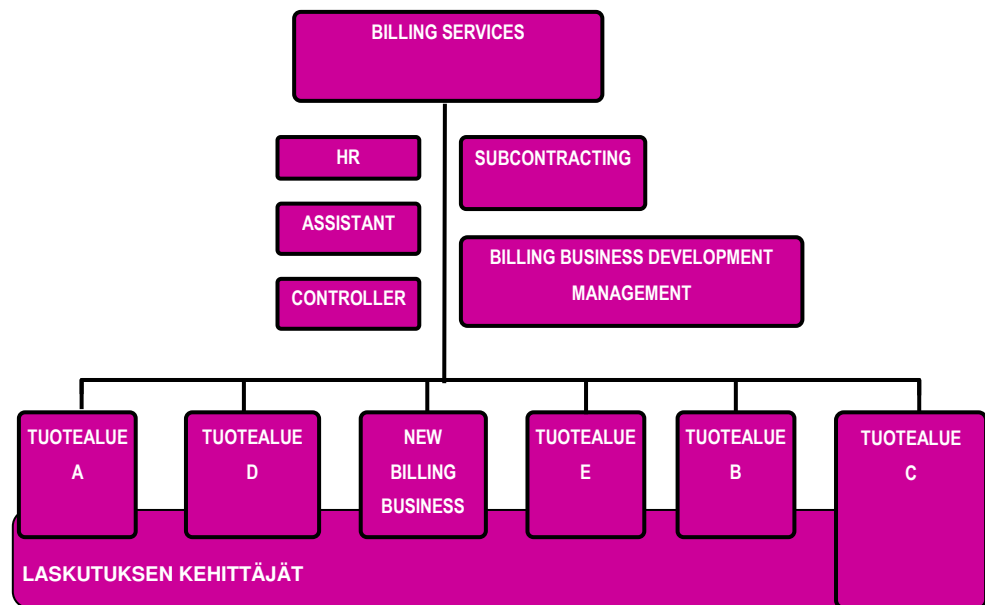


KUVIO 6. Yritys X organisaatio

Yrityksen organisaatiorakenne on kuvattu kuviossa 6. Yritys X toimii neljällä liiketoiminta-alueella, joita ovat Liiketoimintayksikkö 1, Liiketoimintayksikkö 2, Euraasia ja Myynti. (Yritys X 2011c.)

4.1.2 Laskutus

Yritys X:n Billing eli Laskutus yksikkö toimii yrityksessä Liiketoimintayksikössä 2, mutta Laskutus vastaa jokaisen tuotealueen laskutuksesta yli organisaatorajojen. Laskutus jakautuu kuuteen operatiiviseen tiimiin, jotka vastaavat oman tuotealueensa laskutuksesta ja toiminnasta. Kuviossa 7 on esitetty Laskutuksen organisaatio, joka on ollut voimassa 31.10.2011 asti. Organisaatiomuutosta on kuvattu kappaleessa 5.1 Laskutuksen toimintamallin muutos 1.11.2011.



KUVIO 7. Laskutuksen organisaatio

Laskutuksen tehtäviä ovat mm. laskutuksen tuotantoprosessin (laskutusajot, laskujen toimitus sovitussa aikataulussa ja virheettömästi) hallinta ja valvonta, kuluttaja- ja yritysasiakkaiden laskutusreklamaatioiden käsittely, osallistuminen erilaisiin projekteihin laskutuksen asiantuntijana, sähköinen laskutus, laskutusraportointi, työprosessien ja toiminnan kehittäminen, hinnoittelu sekä laskutusasiakastietojen hallinta. (Yritys X 2011d.)

4.1.3 Toimitusprojektit

Toimitusprojektit ovat yritysasiakkaiden tilaus-toimitus – prosesseja, joiden tarkoitus on toimittaa asiakkaalle asiakasratkaisun tuotteet ja palvelut laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja sovitun aikataulun mukaisesti. Prosessi toteutetaan projektina silloin kun asiakasratkaisu on volyymiltaan suuri ja kompleksi sekä se vaatii tarkempaa koordinoitua ja hallintaa. Asiakkaan kanssa tehty sopimus sisältää asiakasratkaisun ja hinnoittelun. Mahdollisesti sopimukseen sisältyy myös asiakastietojen päivittämistä asiakkaiden toivomusten mukaisesti. Projektointi sisältyy asiakasratkaisuun ja siitä sovitaan uutta sopimusta tehtäessä. Projektoinnissa asiakas saa käyttöönsä projektipäällikön, joka hallinnoi ja ohjaa projektia. (Yritys X 2011e.)

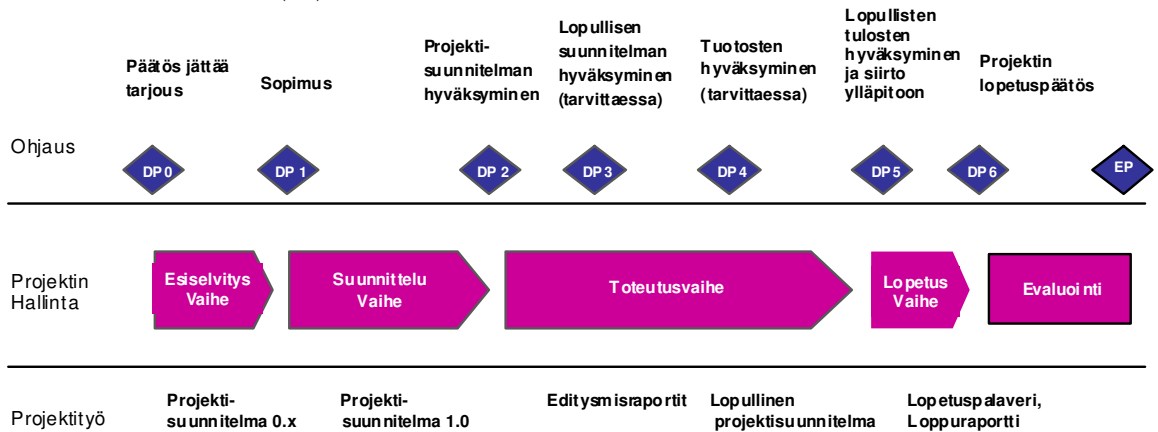
Toimitusprojektien kysyntä on lisääntynyt vuodesta 2009 alkaen, koska asiakkaiden palvelu- ja tuoteratkaisut ovat tulleet haastavammiksi ja monimutkaisimmiksi. Toimitusprojektit lisäävät asiakastyytyvää luovaa kilpailuetua sekä yhtenäistä ja ammattimaista toimintatapaa mm. asiakaskontaktoinnin ja dokumentoinnin osalta. Projektien tavoitteena on asiakkaan ja Yritys X:n palveluiden ja tuotteiden yhteensovittaminen asiakkaan tekninen ympäristö huomioiden sekä varmistaa myynnin ja toimituksen tekemien toimitussuunnitelmien tekninen toimivuus ja oikeellisuus. (Yritys X 2011e.)

Toimitusprojektit toteutetaan Yritys X:ssa projektinjohtamismallin ¹ mukaisesti, mikäli asiakkaan ratkaisu sisältää eri tuotealueitten tuotteita ja palveluita ja kyseessä on asiakasratkaisultaan suuri projekti.

¹ projektinhallinta työkalu, joka perustuu projektien parhaisiin käytäntöihin sekä PMI ja IPMA standardeihin. Malli antaa rungon, puitteet ja ohjeistuksen projektin hallinnalle, toteuttamiselle ja raportoinnille sekä mahdollistaa projektin etenemisen ja tuotosten seurannan. (Yritys X 2011j.)

Kuviossa 8 on esitetty projektinjohtamismallin mukaiset päätöspisteet sekä asiakkuusprojektin vaiheet.

PÄÄTÖKSENTEKOPISTEET (DP):

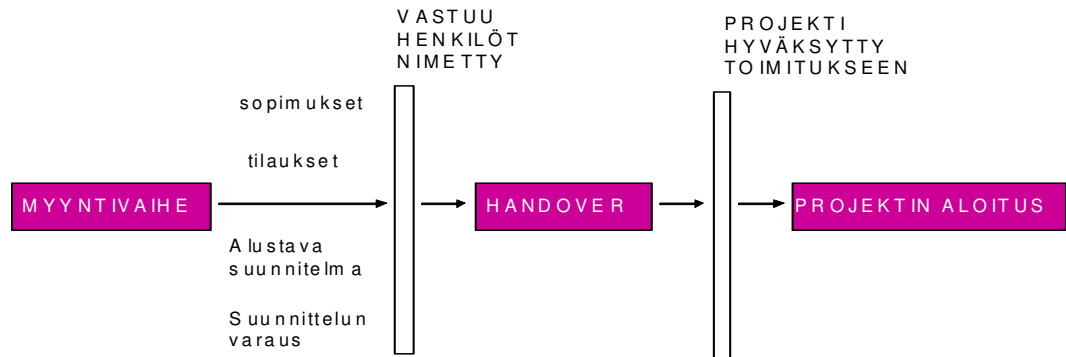


KUVIO 8. Toimitusprojektin vaiheet (Yritys X 2011).

Projektinjohtamismalli sisältää asiakkuusprojekteissa kuusi eri päätöspistettä (DP). Ensimmäinen päätöspiste on tarjouksen tekeminen, jonka aikana määritellään jo mm. alustavat Yritys X:n resurssit projektille. Muita päätöspisteitä ovat sopimuksen valmistelu, toteutuksen valmistelu, projektin toteutus, projektin lopetus ja liiketoiminnallinen evaluointi. Mikäli asiakasratkaisu sisältää vain yhtä tai kahta tuotealuetta ja asiakasratkaisu ei ole kovin monimutkainen, voidaan projekti toteuttaa kevyemmin ilman projektinjohtamismallia. Projektin vaiheet ovat kuitenkin aina samat riippumatta siitä millä hallinnollisella mallilla projektia toteutetaan. (Yritys X 2011f.)

Tilaus-toimitusprosessi alkaa asiakkaan tarjouspyynnöstä ja Yritys X:n tarjouksesta. Sopimusneuvottelujen aikana myynti sopii projektin perustamisesta ja projektipäällikkö tulee mukaan prosessiin. Tällöin prosessista muodostuu toimitusprojekti, josta tehdään alustava toimitusprojektisuunnitelma.

Ennen toteutusvaihetta myynti luovuttaa projektin projektipäällikön vastuulle Handover palaverissa, kuvio 9, ja projektipäällikkö kutsuu projektiin mukaan tarvittavat henkilöt mm. toimituksesta ja laskutuksesta.



KUVIO 9. Handover myynniltä projektille (Yritys X 2011e.)

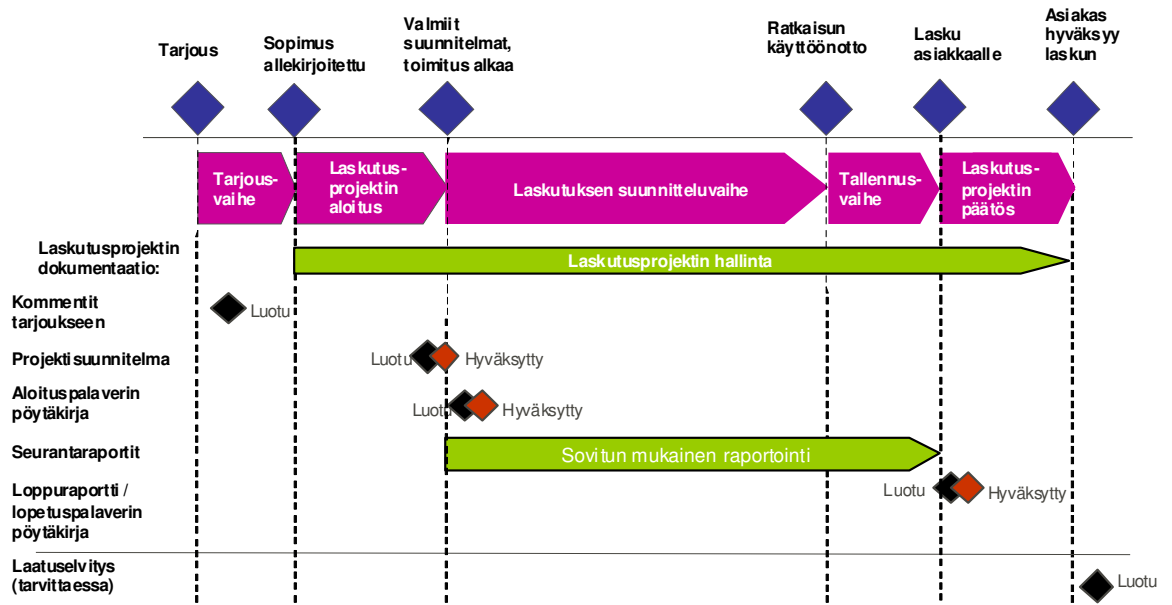
Toimituksen suunnitteluvaiheessa käydään läpi tarkempi projektin aikataulu, suunnitellaan toimittamista ja laskutusta, kerätään asiakkaalta tarvittavat asiakastiedot, jotta tuotteet ja palvelut sekä laskutus voidaan toteuttaa jne. Toteutusvaiheessa palvelut, tuotteet ja hinnat tallennetaan järjestelmiin, toimitetaan asiakkaalle tarvittavat laitteet, tehdään tarvittavat testaukset yms. Toimitusprojekti päättyy, kun asiakkaan palvelut ja tuotteet ovat viety tuotantoon ja ovat asiakkaan käytössä sopimuksen mukaisesti.

Yritys X:ssä projektit on jaettu isoihin ja pienempiin toimitusprojekteihin. Isojen projektien ja toimitusprojektien eroavaisuudet ovat pääasiassa yritysasiakkaan asiakasratkaisussa ja projektin toiminnassa. Isot projektit ovat projekteja, joissa asiakasratkaisu on suuri ja kompleksi sekä projekti toteutetaan projektinjohtamismallilla. Projektipäällikkö toimii hallinnollisena henkilönä koordinoien koko projektia, joka sisältää useita eri osaprojekteja. Projektissa on ohjausryhmä ja säännölliset projektipalaverit. Projektiryhmän jäsenet ovat asiantuntijoita jokaiselta asiakasratkaisun tuotealueelta. Toimitusprojektit ovat pienempiä projekteja, joissa asiakkaalle toimitettava asiakasratkaisu ei ole yhtä laaja kuin isoissa projekteissa. Toimitusprojektit ovat kestoiltaan projekteja lyhyempiä ja projektiryhmän koko pienempi, lisäksi projektipäällikkö toimii projektinjäsenenä, ei pelkästään hallinnollisena vetäjänä. (Lipasti 2012.)

Opinnäytetyössä termillä toimitusprojektit käsitetään jatkossa sekä isot että pienemmät toimitusprojektit.

Toimitusprojekteissa ovat mukana asiakkaan yhteyshenkilöt ja Yritys X:sta mm. myynti, toimituksen projektipäällikkö sekä toimitus- ja laskutustiimien asiantuntijat. Asiakkaalle toimitettavat palvelu- ja tuoteratkaisut vaikuttavat siihen mistä yksiköistä asiantuntijoita on projektissa mukana. Kuten Laskutuksessa myös Toimitustiimeissä asiantuntija vastaa oman tuotealueensa toimittamisesta, joten projektissa voi olla mukana henkilöitä useasta eri toimitustiimistä. Lisäksi projektissa voidaan sopia asiakkaalle järjestettävästä koulutuksesta, jolloin projektissa on mukana myös Yritys X:n kouluttaja. Mikäli kyseessä on avainasiakas, osallistuu projektiin myös avainasiakaspalvelun vastuuhenkilö.

Laskutus on mukana toimitusprojektissa varmistamassa laskutuksen oikeellisuuden. Kuviossa 10 on kuvattu toimitusprojektin vaiheet Laskutuksen näkökulmasta.



KUVIO 10. Toimitusprojektin vaiheet Laskutuksessa (Yritys X 2011g)

Laskutus varmistaa, että sopimuksen mukaiset palvelut ja tuotteet ovat laskutettavissa ja toimii projektin eri vaiheissa laskutuksen asiantuntijana. Laskutuksen tehtäviin kuuluu mm. laskutuksen suunnittelu yhdessä asiakkaan kanssa. Suunnitteluvaiheessa käydään läpi miten asiakasta tullaan laskuttamaan eli

selvitetään haluaako asiakas laskut sähköisenä vai paperisena, mitkä ovat asiakkaan laskutustiedot ja mahdolliset kustannuspaikkatiedot, haluaako asiakas jakaa laskuja eri osastoille tai toimipaikoille jne. Lisäksi Laskutuksen tehtäviin kuuluu varmistaa, että laskutuksen suunnitteluvaiheessa sovitut asiat toteutuvat ja asiakkaalle on kytketty sopimuksen mukaiset tuotteet ja palvelut, jotta hinnoittelu menee sopimuksen mukaisesti. Asiakkuusprojekteissa laskutuksen tehtäviin ei sisälly laskuttaminen eli laskujen lähettäminen asiakkaille, tähän Yritys X:lla on omat tuotantoprosessit. Tuotantoon siirron jälkeen Laskutus toimii asiakkaan laskutusyhteyshenkilönä, mikäli asiakkaalla on epäselvyyksiä liittyen ensimmäisiin laskuihin.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yritysasiakkaiden toimitusprojektien prosessia laskutuksellisesta näkökulmasta. Ennen kuin prosessia voidaan kehittää, tarvitaan tietoa nykyisestä prosessista eli millainen prosessi on teoriassa ja kuinka se toimii käytännössä sekä mitkä ovat prosessin vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi pitää olla käsitys siitä millaisessa toimintaympäristössä prosessi toimii.

Prosessin nykytilan mallintamisen avulla selvitetään millainen toimitusprojektien prosessi Laskutuksessa on sekä mitä heikkouksia ja vahvuuksia siitä löytyy. Laskutuksen prosessia ei ole aikaisemmin mallinnettu, joten pelkästään käymällä prosessi läpi askel askeleelta voidaan löytää kehityskohteita. Prosessin mallintamista kolmisivutekniikalla varten hankitaan tietoa nykyisestä prosessista Laskutuksen sisäisistä ohjeista ja toimintakuvauksista. Nykytilan kuvauksessa hyödynnetään sekä omia että muiden laskutuksen asiantuntijoiden kokemuksia toimitusprojekteista sekä käymällä prosessia läpi Laskutuksen esimiesten kanssa.

Laskutuksen ja Order & Billingin henkilöstölle tehtävän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa millaiseksi projekteissa työskentelevät henkilöt kokevat prosessin, mitä vahvuuksia ja heikkouksia heidän mielestään prosessissa ja omassa tekemisessä on, mitkä ovat olleet ongelmakohtia ja menestystekijöitä kun projektia on toteutettu. Lisäksi kyselyn tavoitteena on selvittää millaista yhteistyötä Laskutuksen ja Order & Billingin välillä tulisi olla, jotta projekteja voidaan hoitaa

laadukkaasti ja pystytään varmistamaan tiedon ja osaamisen säilyminen yli yksikkörajojen. Tiedon hankkiminen Laskutuksen ja Order & Billingin henkilöstöltä on tärkeää, koska sitä kautta saadaan konkreettisia esimerkkejä prosessin toiminnasta. Tiedon hankinta toteutetaan kyselynä, koska se on ajallisesti helpompi toteuttaa ja kyselyllä voidaan saada totuudenmukaisempia vastauksia kuin haastatteleamalla. Haastavinta kyselyssä on saada henkilöt sitoutumaan ja vastaamaan kyselyyn.

Kysely toteutetaan webropol kyselynä 20 henkilölle, jotka ovat Laskutuksessa osallistuneet toimitusprojekteihin vuosina 2010 – 2011. Kyselyn vastausaika on 2.1 – 20.1.2012. Kyselylomake (Liite 1) jakautuu kahteen osa-alueeseen taustatietoihin ja projektien hallintaan. Taustatiedoissa selvitetään henkilön kokemus toimitusprojekteihin osallistumisesta. Projektien hallintaosuudessa selvitetään laskutuksen asiantuntijan kokemuksia projektiin sisältyvien tehtävien haasteista ja ongelmista, millaisia virheitä asiakkaan laskuilla on ollut, mistä haasteet, ongelmat ja virheet ovat hänen mielestään johtuneet. Lisäksi selvitetään millaisia onnistumisia projekteissa on tullut ja miten asiakkaalle on onnistuttu luomaan lisäarvoa sekä millaista yhteistyötä pitäisi jatkossa Laskutuksen ja Order & Billingin välillä olla, jotta osaaminen ja tieto liikkuvat tiimien välillä. Kyselylomake sisältää strukturoituja ja avoimia kysymyksiä.

Tärkeänä tiedonhankintamenetelmänä on myös selvittää mitä toiveita, tarpeita ja odotuksia projektilla on Laskutukselle. Projektilta hankitaan tietoa käymällä avoimet keskustelut kolmen projekteista vastaavan henkilön ja yhden projektipäällikön kanssa. Tammikuussa 2012 käytyjen avoimien keskustelujen tukena on käytetty kysymyksiä:

- Mitä toiveita, tarpeita ja odotuksia Projektilla on Laskutukselle?
- Mihin projektin vaiheeseen Laskutuksen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota ja resursseja?
- Missä projektin tehtävissä Laskutuksen tulisi olla nykyistä aktiivisemmin mukana?
- Mitä haasteita toimitusprojekteissa on ollut liittyen Laskutukseen ja Laskutuksen rooliin projekteissa?
- Missä Laskutus on toiminut hyvin?

Prosessin kehittämiseksi saadaan aineistoa myös Yritys X valmiista dokumenteista. Valmiit dokumentit käsittävät yrityksen tekemät asiakastyytyväisyystutkimukset vuonna 2010 B2B asiakkaille (Industry Report – External Customer Perspective Liiketoimintayksikkö 1 ja 2) sekä Laskutuksen tekemän asiakastyytyväisyyskyselyn talvella 2010. Lisäksi prosessin kehittämisessä hyödynnetään Laskutuksessa vuonna 2010 tehtyä esiselvitys hanketta yrityslaskuselvitysten vähentämiseksi.

Analysoimalla yritysasiakkaille tehtyjen asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia saadaan selville millaiseksi asiakkaat kokevat hyvän palvelun ja mitä odotuksia heillä on. Yrityslaskuselvitysten vähentämisen esiselvitys kertoo juurisyitä siihen, miksi yritysasiakkailta tulee Laskutukselle laskutusreklamaatioita. Näitä juurisyitä läpikäymällä ja peilaamalla toimitusprojekteihin, saadaan selville projektien mahdollisia kriittisiä kohtia, joihin projektissa pitää kiinnittää huomiota.

Konkreettisia esimerkkejä projektien onnistumisista ja ongelmista saadaan käymällä läpi jo valmistuneiden projektien loppuraportteja sekä asiakkaalle tehtyjä mahdollisia hyvityksiä virheellisestä laskutuksesta.

Yhtenä tiedonhankintamenetelmänä ovat omat havainnot. Omat havainnot perustuvat jokapäiväisessä työssä tehtyihin pieniin tai suurempiin huomioihin ja ajatuksiin. Havainnointi tapahtuu toimitusprojekteissa, joissa itse olen mukana sekä lisäksi havainnointimateriaalia on saatavissa Laskutuksen sisäisistä palavereista ja epävirallisista keskusteluista työkavereiden kanssa. Havainnoinnin tarkoitus on pääasiassa tukea muita tiedonhankintamenetelmiä. Pelkästään oman havainnoinnin perusteella ei prosessia voida kehittää, jotta tutkimus pysyy validina. Havainnointia on tehty aikavälillä maaliskuu 2011 – helmikuu 2012. Omien havaintojen haasteena on pysyä objektiivisena analysoitaessa prosessia ja sen kehityskohteita.

4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Prosessin nykytilan kuvaus tehdään ja arvioidaan prosessin mallinnuksen kolmisivutekniikan avulla. Prosessin mallinnus käsittää prosessin perustiedot, prosessikaavion ja selityislehden, jossa kuvataan tarkemmin prosessin eri vaiheita ja tehtäviä. Mallinnuksen jälkeen prosessin nykytila arvioidaan ja arvioinnista tehdään yhteenveto swot - analyysillä (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011).

Laskutuksen ja Order & Billingin henkilöstölle tehtävän kyselyn aineisto jaotellaan perustietoihin, projektin tehtävien haasteisiin ja ongelmiin, virheelliseen laskutukseen ja onnistumisiin sekä yhteistyöhön tiimien välillä. Jaottelun jälkeen tulokset luokitellaan teemoihin toteutettavuus, suunnittelu, toteutus, projektin hallinta ja yhteistyö. Teemat perustuvat toimitusprojektin eri vaiheisiin ja vaiheiden työtehtäviin.

Perustiedot sisältävät kyselylomakkeen kysymykset 1-3. Projektin tehtävien haasteisiin ja ongelmiin sisältyvät kysymykset 4 – 7. Virheellistä laskutusta käsitellään kyselyn kohdissa 8 – 13. Onnistumisia ja lisäarvon tuottamista on selvitetty kysymyksissä 14 ja 15 sekä yhteistyötä Laskutuksen ja Order & Billingin välillä kysymyksessä 16. Kyselyn tuloksia analysoitaessa tavoitteena on löytää asioita, joissa prosessi ei ole toiminut hyvin sekä selvittää syitä poikkeamiin ja erilaisiin toimintatapoihin. Analysoinnissa huomioidaan myös prosessin onnistumiset.

Projekteista vastaavien ja projektipäällikön kanssa käytyjen avoimien keskustelujen perusteella hankitut tiedot projektin toiveista, tarpeista ja odotuksista kirjataan. Laskutuksen toimitusprojektien prosessi palvelee ulkoisten asiakkaiden lisäksi myös sisäisiä asiakkaita kuten projektia. Haastattelun vastauksia hyödynnetään prosessin kehittämiskohteita analysoitaessa ja kehittämissuunnitelmaa määriteltäessä.

Yritys X:n yritysasiakkaille tehtyjen asiakastyytyväisyystutkimusten, Laskutuksen tekemän asiakastyytyväisyyskyselyn, Yrityslaskuselvitysten vähentämisen esiselvitys – hankkeen, projektien loppuraporttien ja asiakkaille tehtyjen hyvitysten tuloksien tarkoituksena on tukea muita aineiston hankinta menetelmiä ja tuloksia hyödynnetään määriteltäessä prosessin kehityskohteita. Aineistoista etsitään asioita, joilla on vaikutusta Laskutuksen sisäiseen prosessiin ja laskutuksen oikeellisuuteen, siihen millaiseksi asiakkaat kokevat laadukkaan palvelun ja mitä kriittisiä tekijöitä aineistoista löytyy.

Omia kokemuksia ja havaintoja on kirjattu ylös maaliskuusta 2011 alkaen ja havainnointia on jatkettu helmikuulle 2012 asti. Omat havainnot jaoteltiin teemoihin sidosryhmät ja yhteistyö, dokumentointi ja raportointi sekä projektin tehtävät ja osaaminen. Omia havaintoja käytetään tukemaan muita tutkimusmenetelmistä saatuja tuloksia ja niitä hyödynnetään kehityskohteita ja kehityssuunnitelmaa laatiessa.

Aineiston käsittelyn ja analysoinnin jälkeen tutkimustuloksista tehdään johtopäätökset swot – analyysillä. Johtopäätöksien perusteella selvitetään prosessin kehityskohteet ja näistä kehityskohteista valitaan tärkeimmät, joille laaditaan kehityssuunnitelma.

5 CASE: YRITYS X LASKUTUS

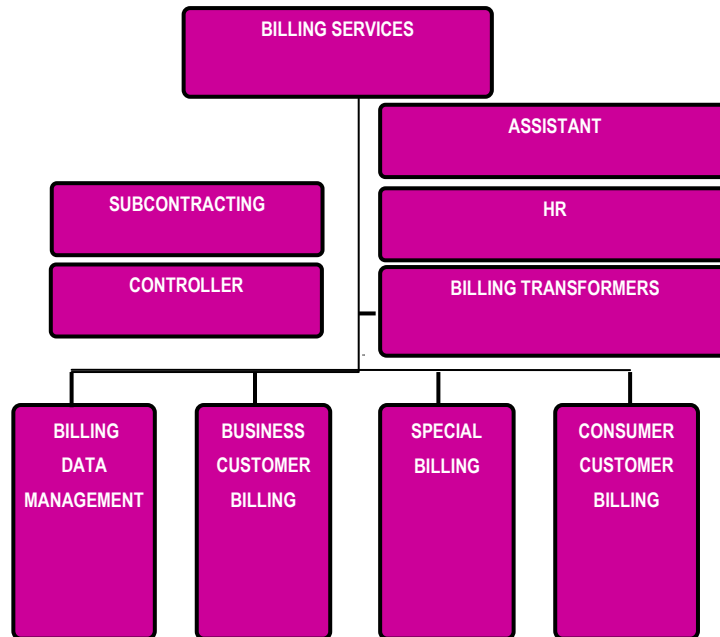
Luku viisi sisältää tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvussa käydään läpi 1.11.2011 voimaan tullut Laskutuksen toimintamallin muutos ja opinnäytetyön tutkimusmenetelmien tulokset. Tulokset käsitellään ja analysoidaan jokaisen tutkimusmenetelmän kohdalla. Keskeisimmät tulokset koostetaan yhteen johtopäätökset kappaleeseen. Tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten perusteella on laadittu luvussa esitelty kehityssuunnitelma.

5.1 Laskutuksen toimintamallin muutos 1.11.2011

Laskutuksessa on tehty toimintamallin muutos, joka on tullut voimaan 1.11.2011. Toimintamallin muutoksen tavoitteena on parantaa laatua ja tehokkuutta sekä luoda asiakkaalle paras laskutuskokemus. Tavoitteena on myös työn joustavuuden lisääminen ja työn pompottelun vähentäminen eri tiimien välillä. Toimintojen uudelleen organisoinnilla mahdollistetaan osaamisen laajentamista yli tuoterajojen, kun tiimin sisällä on osaamista eri tuotealueilta. Muutos pohjautuu yrityksen arvoihin ja toimintaan prosessien ja toimintojen jatkuvasta kehittämisestä. (Yritys X 2011i.)

Toimintamallin muutoksessa Laskutuksen organisaatorakennetta uudistettiin tuotealue- ja järjestelmäkohtaisesta Laskutuksesta ns. toimintakohtaiseen organisaatioon, jonka perustana on asiakaslähtöisyys. Laskutuksen työtehtävät säilyivät toimintamallin muutoksessa pääasiassa ennallaan, mutta osa Laskutuksen tehtävistä siirtyi uuteen Order & Billing – yksikköön (Yritys X 2011i).

Marraskuusta 2011 alkaen laskutuksessa on viisi tiimiä kuvion 11 mukaisesti.
(Yritys X 2011i.)



KUVIO 11. Laskutuksen organisaatio 1.11.2011

Toimitusprojektit siirrettiin uuteen Order & Billing – yksikköön, jotta jatkossa projektien hallinta on kokonaisuudessaan samassa yksikössä. Laskutus on osallistunut toimitusprojekteihin laskutuksen asiantuntijana, jatkossa laskutuksen edustaja tulee projekteihin Order & Billing – yksiköstä, johon tehtävien siirron yhteydessä siirtyi myös laskutuksen asiantuntijoita hoitamaan projekteja. Muutoksella haetaan parempaa asiakastytyväisyyttä yhteneväisellä työn ohjauksella ja tavoitteilla sekä paremmalla tiedon kululla. (Vaattovaara 2011.)

Laskutuksen ja Order & Billing tekevät yhteistyötä, jonka avulla varmistetaan osaamisen ja tiedon jakaminen yksiköiden välillä. Order & Billing voi tarvittaessa pyytää Laskutukselta resursseja projekteihin, mikäli heillä on pulaa resursseista tai osaamisesta. Laskutuksen on oltava tietoinen käynnissä olevista projekteista ja vastaavasti Order & Billing tulee olla tietoisia mitä asioita Laskutuksessa tapahtuu ja miten nämä asiat vaikuttavat projektien laadukkaaseen hoitamiseen. (Vaattovaara 2011.)

Order & Billing yksikkö on toiminnan starttaamisen jälkeen kehittänyt toimintaansa toimitusprojekteissa. Kehittämistä on kohdistettu työajankirjaukseen sekä parempaan dokumentointiin. Yhteistyötä kehitetään mm. luomalla uusi sähköpostiosoite resurssipyynnöille, projektipäälliköille luodaan yleinen infopaketti mitä laskutuksellisesta näkökulmasta pitää projekteissa ottaa huomioon sekä mietitään miten yhteistyötä Laskutuksen ja Order & Billingin välillä tulisi kehittää ja miten tietoa tulisi jakaa. Lisäksi kehitetään toimintatapaa mahdollisiin virhetilanteisiin. (Kalm 2012.)

5.2 Tutkimuksen tulokset

5.2.1 Nykytilan mallinnus

Prosessin kehittäminen alkaa prosessin nykytilan kuvaamisella. Nykytilan kuvauksessa on hyödynnetty prosessin mallinnuksen kolmisivutekniikkaa. Ensimmäisenä vaiheena oli selvittää Laskutuksen toimitusprojektien prosessin perustiedot (Liite 2). Perustiedoissa kerrotaan oleelliset tiedot itse prosessista eli prosessin tarkoitus, tavoitteet ja mittarit, lähtötiedot ja tuotokset, resurssit sekä prosessin aloitus- ja päätöspisteet. Prosessikaavio on kuvattu liitteen kolme mukaisesti (Liite 3) perustietojen kokoamisen jälkeen. Toimitusprojekti alkaa kun asiakas ja myynti solmivat sopimuksen, joka sisältää asiakasratkaisun toimittamisen asiakkaalle projektina. Laskutus tulee projektiin mukaan virallisesti siinä vaiheessa, kun projektipäällikkö pyytää Laskutukselta resurssin projektiin. Prosessikaavioon on kuvattu Laskutuksen tehtävät ja yhteistyö sidosryhmien ja asiakkaan kanssa siihen asti kunnes asiakas vastaanottaa ensimmäisen uuden sopimuksen mukaisen laskun.

Kolmantena vaiheena nykytilan kuvauksessa täytettiin tiedot prosessin selityslehdelle (Liite 4). Selityslehdelle on täytetty tiedot prosessin eri vaiheista ja laskutuksen asiantuntijan tehtävistä. Vaiheet sisältävät kuvauksen mitä tehtäviä vaihe pitää sisällään, mitä tietoja tarvitaan tehtävän suorittamiseksi ja mitä tuotoksia tehtävästä syntyy sekä mitä järjestelmiä ko. tehtävässä käytetään. Selityslehti sisältää myös tiedot laskutuksen asiakkuusprojektin prosessin vaiheiden ja tehtävien ongelmista sekä kriittisistä menestystekijöistä. Nykytilan

kuvauksen viimeisenä vaiheena koostettiin prosessin kansilehti (Liite 5) prosessin perustietojen ja selityselähdentietojen perusteella.

Prosessin mallintamisen jälkeen, prosessi arvioitiin. Arvioinnissa tarkasteltiin prosessin tavoitteita ja mittareita, ohjausta, resursseja, prosessin tuotoksia sekä prosessin kuvausta ja prosessin omistajuutta. Prosessin arvioinnin tulokset on koostettu taulukkoon 12 yhteenvedoksi swot analyysillä.

TAULUKKO 1. Laskutuksen toimitusprojektit prosessin arvioinnin yhteenvedo

<p>Prosessin vahvuudet Tavoitteet määritelty konkreettisesti (virheetön laskutus) Asiakas ja asiakkaan tarpeet huomioidaan Lisäarvon tuottaminen Osaaminen, tuotealueittain syväosaamista Kokemus yritysasiakkuuksista Vahvat tuotealueittain toimivat prosessit Tietämys tilaus-toimitus – prosessisen heikkouksista</p>	<p>Prosessin heikkoudet Tavoitteissa ei ole huomioitu sisäisiä asiakkaita Yksi laskutuksen vastuuhenkilö puuttuu Puutteelliset toimintaohjeet Puutteellinen projektin dokumentointi Ei tietoa toimitaanko prosessin mukaisesti Prosessilla on mittarit, mutta niitä ei käytetä</p>
<p>Prosessin parantamismahdollisuudet 1.11.2011 toimintamallin muutos: laskutuksen edustajat projektiin samasta tiimistä (order & billing), jolloin tiedonkulku ja osaaminen paranevat 1.11.2011: prosessin omistajana yksi henkilö (order & billing esimies), ei enää tuotealuekohtaista omistajuutta Yhteistyö sidosryhmien välillä Osaava henkilöstö Valmiit dokumenttipohjat Laskutuksen Control – pisteet määritelty prosessiin</p>	<p>Prosessin uhkatekijät Osaamisen taso vaihtelee tuotealueen sisällä Tuotteista, palveluista ja järjestelmistä johtuvat tuotealuekohtaiset toimintatavat haittaavat tavoitteiden saavuttamista Sidosryhmät vaikuttavat Laskutuksen sisäiseen toimintaan Uusien toimintatapojen käyttöönotto epäonnistuu Järjestelmät eivät taivu uusiin asiakasratkaisuihin ja asiakastarpeisiin Asiakastyytyväisyyttä ei seurata</p>

Laskutuksen toimitusprojektien nykytilaa analysoitaessa nousivat esille etenkin puutteet dokumentoinnissa ja mittareissa. Dokumenttipohjat ja mittarit ovat olemassa, mutta niitä ei käytetä eikä seurata juuri lainkaan. Nykytilan kuvausta tehtäessä huomio kiinnittyi myös puutteelliseen ohjeistukseen sekä epävarmuuteen miten prosessissa henkilöt oikeasti toimivat, koska tarkkaa tietämystä henkilöiden tavoista toimia ei ole saatavilla. Prosessin vahvuuksina on konkreettisesti ja selkeästi määritellyt tavoitteet sekä asiakkaan huomioiminen. Tuotealueittain osaaminen on vahvaa ja prosessissa toimivilla henkilöillä on tietämys oman tuotealueensa tilaus-toimitusprosessista sekä niiden heikkouksista.

Prosessin uhkatekijöiksi voidaan määritellä järjestelmien taipumattomuus uusiin asiakasratkaisuihin ja asiakastarpeisiin. Myös tuotteet ja palvelut sekä niiden erilaiset ominaisuudet vaikuttavat toimintatapoihin. Haasteena on myös sidosryhmien toiminta, joka vaikuttaa vahvasti Laskutuksen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen.

1.11.2011 voimaantullut Laskutuksen toimintamallin muutos on jo ratkaissut jonkin verran prosessissa havaittuja ongelmia. Prosessin omistaa marraskuusta alkaen vain yksi henkilö, kun se aiemmin oli jakautunut tuotealueittain kolmelle henkilölle. Toimintamallin muutoksen jälkeen laskutuksen asiantuntijat tulevat toimitusprojektiin yhdestä tiimistä, kun projektihenkilöt on siirretty uuteen Order & Billing – yksikköön. Muutos helpottaa myös yhteistyötä ja tiedon kulkua.

5.2.2 Kyselyn tulokset

Laskutukselle ja Order & Billingille tehty kysely toimitusprojektien hallinnasta ja toteutuksessa Laskutuksessa lähetettiin 20 henkilölle, joista 12 vastasi kyselyyn. Vastaajat jakaantuivat tasaisesti eri tuotealueille ja kaksi vastaajista on hoitanut projekteissa kaikkia tuotealueita. Vastaajista neljä on ollut mukana alle viidessä projektissa, neljä on ollut mukana 5 – 10 projektissa ja neljä yli kymmenessä projektissa. Taustatietojen perusteella voidaan todeta, että vastaajilla on pitkä kokemus yritysasiakkuuksista, toimitusprojekteista ja asiakkaille tarjottavista ratkaisuista.

Kyselyn kysymyksessä neljä pyydettiin vastaajia määrittelemään Laskutuksen toimitusprojekteihin sisältyvien tehtävien sujuvuutta ja haasteellisuutta sekä mahdollisia ongelmakohtia. Tehtäviä arvioitiin asteikolla 1 -7, joissa

- 1 = Työtehtävä sujuu hyvin, ei aiheuta ongelmia
- 2 = Työtehtävä sujuu hyvin, aiheuttaa jonkin verran ongelmia
- 3 = Työtehtävä sujuu hyvin, aiheuttaa paljon ongelmia
- 4 = Työtehtävä on haasteellinen, ei aiheuta ongelmia
- 5 = Työtehtävä on haasteellinen, aiheuttaa jonkin verran ongelmia
- 6 = Työtehtävä on haasteellinen, aiheuttaa paljon ongelmia
- 7 = En ole hoitanut työtehtävää projekteissa

Kyselylomakkeeseen määritellyt projektin tehtävät pohjautuivat prosessin mallinnuksessa esiin tulleisiin Laskutuksen työtehtäviin toimitusprojekteissa. Kyselytuloksia purettaessa auki, tehtävät jaoteltiin teemoihin toteutettavuus, suunnittelu, toteutus, projektin hallinta ja yhteistyö.

Taulukoissa 2 Toteutettavuus ja suunnittelu, 3 Projektin toteutus ja 4 Projektin hallinta ja yhteistyö on kuvattu toimitusprojektien työtehtävät teemoittain ja koostettuna työtehtävien haasteellisuuden ja ongelmien mukaan kahteen sarakkeeseen sujuva ja ei ongelmia sekä haasteellinen ja ongelmia. Sujuva ja ei ongelmia käsittää kyselyasteikon numerot 1, 2 ja 4. Haasteellinen ja ongelmia käsittää vastaavasti numerot 3, 5 ja 6. Lisäksi taulukossa on oma sarake vastauksille ”en ole hoitanut työtehtävää projektissa”. Taulukossa on myös kuvattu miten tulokset ovat jakautuneet eri tuotealueiden kesken.

Yksityiskohtaisemmat tiedot kyselyn kysymyksen neljä ”Mitkä asiakkuusprojektien tehtävät ovat haasteellisia ja missä tehtävissä on ongelmia Laskutuksen näkökulmasta” vastauksista ovat nähtävissä liitteessä 6 Laskutuksen toimitusprojektien tehtävien haasteellisuus ja ongelmat tuotealueittain.

Toteutettavuuden ja suunnittelun tehtävät on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Toteutettavuus ja suunnittelu

Työtehtävä	Teema	Sujuva, ei ongelmia	Haasteellinen, ongelmia	En ole hoitanut työtehtävää projekteissa
Sopimuksen asiakasratkaisun (tuotteet ja palvelut) ymmärtäminen	Toteutettavuus	4	8	0
Sopimuksen hinnoittelun ymmärtäminen	Toteutettavuus	4	8	0
Projektin ja Laskutuksen aikataulun yhteensovittaminen	Toteutettavuus	3	7	2
Asiakkaan laskutustietojen läpikäynti (esim. kustannuspaikat, maksajatiedot, sähköinen laskutus)	Suunnittelu	3	6	3
Asiakkaan laskutustoiivien ja -tarpeiden ymmärtäminen	Suunnittelu	6	4	2
Asiakkaan laskutustoiivien ja -tarpeiden yhteensovittaminen Yritys X:n järjestelmiin	Suunnittelu	3	7	2
Hinnoittelun läpikäynti asiakkaan kanssa	Suunnittelu	2	5	5
laskutusaikataulun, laskun ulkoasun ja termistöjen läpikäynti asiakkaan kanssa	Suunnittelu	4	4	4
Tuotealueittain yhteensä	<i>Yhteensä</i>	29	49	18
A (2 hlö)		4	12	0
B (4 hlö)		5	22	5
C (4 hlö)		18	1	13
Useampi tuotealue (2 hlö)		18	1	13
	<i>Yhteensä</i>	29	49	18

Toteutettavuuden ja suunnittelun tehtävistä suurin osa koettiin haasteelliseksi ja jonkin verran ongelmia aiheuttavaksi. Yksittäisinä eniten ongelmia aiheuttavina tehtävinä ovat sopimuksen asiakasratkaisun ja hinnoittelun ymmärtäminen sekä projektin ja laskutuksen aikataulun yhteensovittaminen. Laskutukselle toimitetaan asiakkaan kanssa tehty sopimus yleensä toimitusprojektin resurssipyynnön

yhteydessä. Laskutuksen asiantuntijat käyvät sopimuksen hinnoittelun ja asiakasratkaisun itsenäisesti läpi. Ainoastaan satunnaisissa isoissa projekteissa on järjestetty palaveri, jossa sopimus käydään projektiryhmän kanssa yhdessä läpi. Toteutettavuuden läpikäynti ja varmistaminen sekä suunnittelu ovat riippuvaista laskutuksen asiantuntijan omasta osaamisesta, ymmärryksestä, aktiivisuudesta ja kyvystä hahmottaa kokonaiskuva. Toteutettavuuden varmistaminen ja suunnittelu on laskutuksen asiantuntijan vastuulla, projekti ei varmista onko asiat ymmärretty.

Laskutuksen asiantuntija ymmärtää hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet laskuttamiselle ja laskutustiedoille, mutta näiden yhteensovittaminen Yritys X:n järjestelmiin on haastavampaa. Haasteelliseksi tehtävän tekee mm. käytössä olevat järjestelmät ja niiden mahdollisuudet. Järjestelmiin ei välttämättä ole mahdollista tallentaa tietoja asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Kahdestatoista vastaajasta neljä ilmoitti, että ei ole käynyt asiakkaan kanssa läpi Yritys X:n laskutusaikataulua, laskun ulkoasua ja termistöjä ja viisi vastaajaa ilmoitti, että ei ole käynyt hinnoittelua läpi asiakkaan kanssa.

Tuotealueittain toteutettavuuden ja suunnittelun tehtävät koetaan haasteelliseksi ja ongelmia aiheuttavaksi lukuun ottamatta tuotealuetta C, jossa työtehtävät koetaan sujuviksi. Tämän tuotealueen osalta tuli kuitenkin eniten vastauksia ”en ole hoitanut työtehtävää projekteissa”.

Tuotealueittain ja työtehtävittäin tarkisteltuna huomio keskittyy sopimuksen asiakasratkaisun ja hinnoittelun ymmärtämiseen. Tuotealueen C osalta vastaajat ovat arvioineet työtehtävien sujuvan hyvin ja aiheuttavan jonkin verran ongelmia. Tuotealueiden A ja B sekä useampaa tuotealuetta hoitaneet kokevat tehtävät haasteelliseksi ja aiheuttavan jonkin verran tai paljon ongelmia. Projektin ja Laskutuksen aikataulun yhteensovittamisen kokevat haasteellisemmaksi henkilöt, jotka ovat hoitaneet projekteissa useampaa tuotealuetta. Muissa toteutettavuuden ja suunnittelun työtehtävissä ei ollut mainittavia eroja eri tuotealueiden välillä.

Taulukossa 3 on esitetty projektin toteutuksen tehtävä.

TAULUKKO 3. Projektin toteutus

Työtehtävä	Teema	Sujuva, ei ongelmia	Haasteellinen, ongelmia	En ole hoitanut työtehtävää projekteissa
Asiakasdatan tarkistus laskutuksen näkökulmasta	Toteutus	5	6	1
Sopimushinnoittelun tallentaminen	Toteutus	2	7	3
Asiakkaan laskutustietojen tallentaminen	Toteutus	4	3	5
Asiakasratkaisun liittymien, tuotteiden ja palveluiden tallentaminen	Toteutus	2	4	6
Voimassa olevien (ennen uutta sopimusta) liittymien, tuotteiden ja palveluiden päivittäminen uuden sopimuksen mukaisiksi	Toteutus	3	4	5
Tulevan laskun tarkistaminen ennen ensimmäisen laskun lähettämistä asiakkaalle	Toteutus	5	4	3
Tulevan laskun korjaaminen ennen laskun lähettämistä asiakkaalle	Toteutus	6	3	3
Asiakkaalle lähteneen laskun tarkistaminen	Toteutus	6	3	3
Asiakkaalle lähteneen virheellisen laskutuksen korjaaminen	Toteutus	5	5	2
Asiakkaan mahdollisten avoimien laskutusreklamaatioiden käsittely	Toteutus	2	7	3
Asiakkaan laskutuskysymyksiin vastaaminen projektin aikana	Toteutus	3	5	4
Tuotealueittain yhteensä	<i>Yhteensä</i>	<i>43</i>	<i>51</i>	<i>38</i>
A (2 hlö)		10	12	0
B (4 hlö)		9	17	18
C (4 hlö)		22	2	20
Useampi tuotealue (2 hlö)		2	20	2
	<i>Yhteensä</i>	<i>43</i>	<i>51</i>	<i>38</i>

Toteutuksen tehtävistä suurin osa on jonkin verran ongelmia aiheuttavia, osa vastaajista kokee tehtävän sujuvaksi ja osa haastavaksi. Eniten ongelmia aiheuttavia tehtäviä ovat asiakasdatan tarkistus laskutuksen näkökulmasta, sopimushinnoittelun tallentaminen, laskutusreklamaatioiden käsittely ja

virheellisen laskutuksen korjaaminen. Toteutuksen työtehtävissä oli eniten vaihtelevuutta siinä ovatko laskutuksen asiantuntijat tehneet ko. työtehtävää projektin aikana. Kuusi vastaajaa ilmoitti, että ei ole tallentanut liittymiä, tuotteita ja palveluita, viisi vastaajaa ei ole tallentanut asiakkaan laskutustietoja tai voimassa olevia liittymiä, tuotteita ja palveluita uuden sopimuksen mukaiseksi. Lisäksi neljä vastaajaa kertoi, että ei ole vastannut asiakkaan laskutuskyselyihin projektin aikana.

Tuotealueittain tarkasteltuna projektin toteutuksen kokevat hankalaksi tuotealuetta B ja useampaa tuotealuetta hoitaneet laskutuksen asiantuntijat. Sujuvammaksi ja vähemmän ongelmia aiheuttavaksi toteutuksen kokevat tuotealueen C asiantuntijat. C:n vastauksista suuri osa oli ”en ole hoitanut työtehtävää projekteissa”, tämä johtuu siitä, että valtaosa toteutuksesta tehdään tuotealueen C osalta Toimituksessa, ei Laskutuksessa.

Toteutuksen tehtävistä asiakasdatan tarkistus laskutuksen näkökulmasta on haasteellista ja aiheuttaa ongelmia. Työtehtävän haasteellisuuteen vaikuttaa suurilta osin asiakkaan liittymien, tuotteiden ja palveluiden määrä. Asiakasdatat sisältävät kaikki asiakkaalle toimitettavat liittymät tuotteineen ja palveluineen, joten jokaisen liittymän tai palvelun tietoa on mahdotonta käydä läpi. Tuotealuekohtaisesti työtehtävässä on myös jonkin verran eroavaisuuksia. Tuotealueessa C kaikki tehtävää tehneet henkilöt kokevat tehtävään sujuvaksi ja aiheuttavan jonkin verran ongelmia. Muut kokevat tehtävän haasteelliseksi ja aiheuttavan jonkin verran tai paljon ongelmia.

Asiakkaan mahdollisten avoimien laskutusreklamaatioiden käsittely koetaan myös haastavaksi ja ongelmalliseksi. Periaatteessa aikaisemmat laskutusreklamaatiot eivät sisälly toimitusprojekteihin, mutta ne tulisi huomioida kokonaiskuvan kannalta. Tuotealuekohtaisesti asiakkaiden tulevan ja lähteneen laskun tarkistaminen ja korjaaminen on useamman tuotealueen hoitaneiden kesken todettu haasteellisemmaksi ja enemmän ongelmia aiheuttavaksi työtehtäväksi kuin niiden vastaajien, jotka ovat hoitaneet toimitusprojekteissa vain omaa tuotealuettaan. Muissa projektin toteutuksen työtehtävissä ei ollut mainittavia eroja eri tuotealueiden välillä.

Projektien hallinnan ja yhteistyön tehtävät on kuvattu taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Projektin hallinta ja yhteistyö

Työtehtävä	Teema	Sujuva, ei ongelmia	Haasteellinen, ongelmia	En ole hoitanut tehtävää projekteissa
Projektin statuksen seuraaminen	Projektin hallinta	7	4	1
Mahdollisten virhetilanteiden ja riskien ennakoiminen	Projektin hallinta	4	8	0
Oman työn aikataulutustaminen	Projektin hallinta	6	6	0
Oma osaaminen	Projektin hallinta	7	5	0
Yhteistyö asiakkaan kanssa	Yhteistyö	6	2	4
Yhteistyö projektipäällikön kanssa	Yhteistyö	8	4	0
Yhteistyö toimituksen kanssa	Yhteistyö	9	3	0
Yhteistyö muiden Laskutuksen asiantuntijoiden kanssa	Yhteistyö	10	2	0
Tuotealueittain yhteensä	<i>Yhteensä</i>	<i>57</i>	<i>34</i>	<i>5</i>
A (2 hlö)		7	9	0
B (4 hlö)		17	12	3
C (4 hlö)		23	7	2
Useampi tuotealue (2 hlö)		10	6	0
	<i>Yhteensä</i>	<i>57</i>	<i>34</i>	<i>5</i>

Projektin hallinnan ja yhteistyön tehtävät koettiin sujuvan ja aiheuttavan vähän tai jonkin verran ongelmia. Haasteellisena ja eniten ongelmia aiheuttavana tehtävänä on mahdollisten virhetilanteiden ja riskien ennakoiminen, muita haastavia ja jonkin verran ongelmia aiheuttavia tehtäviä ovat oman työn aikataulutustaminen ja oma osaaminen. Osa vastaajista piti oman osaamisen vaikuttavan jonkin verran ongelmiin, mutta kokivat tehtävän kuitenkin sujuvaksi. Yhteistyö asiakkaan, sidosryhmien ja muiden laskutuksen asiantuntijoiden kanssa koettiin sujuvan hyvin ja aiheuttavan vähän tai jonkin verran ongelmia. Kyselyyn vastanneista neljä ilmoitti, että ei ole ollut yhteistyössä asiakkaan kanssa ja yksi ei ole seurannut projektin statusta, muuten vastaajat ovat tehneet kaikkia osa-alueen työtehtäviä projektien aikana.

Projektin hallinnan ja yhteistyön tuotealuekohtaiset työtehtävien eroavaisuudet ovat pieniä. Useampaa tuotealuetta hoitaneet kokevat yhteistyön sidosryhmien kanssa olevan sujuvaa ja toimivan ongelmitta tai aiheuttavan vain jonkin verran ongelmia. Tuotealueiden A, B ja C laskutuksen asiantuntijoiden vastauksissa on enemmän vaihtelevuutta, osa kokee tehtävän sujuvan hyvin ja ongelmitta, kun osa kokee tehtävän haasteelliseksi ja ongelmia aiheuttavaksi. Laskutuksen sisäisessä yhteistyössä ei ole merkittävää eroa tuotealueittain, mutta tulokset vaihtelevat työtehtävän sujuvuuden ja haasteellisuuden välillä, pääasiassa vastaajat kokevat tehtävän sujuvan ongelmitta tai aiheuttavan jonkin verran ongelmia. Yksi tuotealueen A vastaaja kokee tehtävän haasteelliseksi ja paljon ongelmia aiheuttavaksi.

Tuote- ja tehtäväaluekohtaisesti virhetilanteiden ja riskien ennakoimisessa ei ole paljoa eroavaisuuksia, vastaajat kokevat tehtävän aiheuttavan jonkin verran tai paljon ongelmia. Tuotealueen C vastaajat kokevat tehtävän sujuvan pääasiassa hyvin, kun muut osa-alueet pitävät tehtävää enemmän haasteellisempänä. Omassa osaamisessa ja oman työn aikatauluttamisessa ei ole suuria eroavaisuuksia tuotealueittain.

Sujuvammaksi ja vähiten ongelmia aiheuttavaksi tehtäväkokonaisuudeksi voidaan kysymyksen neljä ”Mitkä asiakkuusprojektien tehtävät ovat haasteellisia ja missä tehtävissä on ongelmia Laskutuksen näkökulmasta” perusteella todeta projektin hallinnan ja yhteistyön. Projektin toteutus koettiin yhdessä toteutettavuuden ja suunnittelun kanssa haasteelliseksi tehtäväalueeksi, tosin projektin toteutus sisälsi toteutettavuutta ja suunnittelua enemmän vastauksia ”en ole hoitanut työtehtävää projekteissa”. Tulosten perusteella yksittäisistä tehtävistä, kaikki osa-alueet huomioiden, haastavimpia ja eniten ongelmia aiheuttavia tehtäviä ovat sopimuksen asiakasratkaisun ja hinnoittelun ymmärtäminen sekä mahdollisten riskien ennakoiminen. Vastaavasti sujuvimpia ja vähiten ongelmia aiheuttavia tehtäviä ovat yhteistyö laskutuksen muiden asiantuntijoiden, toimituksen ja projektipäällikön sekä myynnin kanssa.

Kysymyksen vastaus ”en ole hoitanut työtehtävää projekteissa” herättää kysymyksiä miksi näin on vastattu. Syitä vastaukseen ovat mm. henkilöiden erilaiset roolit projekteissa, missä vaiheessa Laskutus on tullut projektiin mukaan sekä kuinka monessa projektissa asiantuntija on ollut mukana.

Tuotealuekohtaiset eroavaisuudet johtuvat osaltaan tuotealueiden tuotteista ja palveluista, prosesseista, järjestelmistä sekä mahdollisesti myös henkilöiden osaamisesta. Tarkempi analysointi vaatisi parempaa perehtymistä ko. tuotealueen tapaan toimia toimitusprojekteissa. Tuotealueiden A, B ja C laskutuksissa on olemassa omat prosessinsa, jonka perusteella myös toimitusprojekteissa toimitaan. Tuotealueiden prosessit eroavat toisistaan mm. ohjeistuksien, järjestelmien ja henkilöstöresurssien osalta. Erilaiset prosessit vaikuttavat siihen, että projektien toteutusvaiheessa on paljon eroavaisuutta ovatko laskutuksen asiantuntijat hoitaneet työtehtävää projektin aikana vai ei. Työtehtävien hoitoon vaikuttaa myös henkilöiden osaaminen tuotealueiden sisällä. Sopimushinnoittelun, laskutustietojen ja liittymien, tuotteiden sekä palveluiden tallentaminen on erittäin kriittinen kohta toimitusprojekteissa. Tiedot pitää tallentaa sovitussa aikataulussa ja oikein. Tuotealuekohtaisista prosesseista johtuen näitä työtehtäviä tehdään myös Laskutuksen sidosryhmissä Toimituksissa.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan mitkä ovat heidän mielestään syyt projektien työtehtävien haastavuudelle ja ongelmille. Eniten syitä löytyi toteutettavuuteen ja suunnitteluun sekä projektin hallintaan ja yhteistyöhön. Toteutukseen ei tullut yhtä paljoa syitä, koska laskutuksen asiantuntijat eivät tehneet niin paljon projekteissa toteutukseen liittyviä työtehtäviä. Toteutuksen kannalta merkittävin syy on asiakasdatan ja sopimusten tulkinta tallennusvaiheessa. Mikäli tilauksissa on epäselvyyksiä, ei niitä välttämättä aina lähdetä selvittämään vaan tehdään oman parhaan näkemyksen mukaan, joka ei aina ole oikea. Toinen tärkeä toteutukseen liittyvä asia on kiire. Kiireestä johtuen liittymiä, palveluita, tuotteita ja asiakastietoja ei saada tallennettua ajoissa.

Toteutettavuuden ja suunnittelun osalta tehtävien haasteellisuuteen ja ongelmiin vaikuttavat kyselyn perusteella aikataulun hallinta, luvataan ja myydään asioita joita ei voida toteuttaa, hankalat ja monimutkaiset asiakasratkaisut tuotteissa, palveluissa ja hinnoittelussa, sopimuksien epäselvyys ja puutteellisuus sekä asiakasratkaisun ja hinnoittelun kokonaiskuvan hahmottaminen laskutuksellisesta näkökulmasta. Vastaajat olivat kommentoineet haasteiden ja ongelmien syitä mm. seuraavasti:

”Asiakkuuden suurusluokka asettaa haasteita / ongelmia esim. isot hankintarenkaat, konsernit yhdenaikaiseen tiedottamiseen. Asiakas haluaa mahdollisesti eri laskutustapojen, laskumallien, termistöjen jne. läpikäyntiä eri yksiköiden kanssa, pitää järjestellä erillisiä palaveriteita yksiköiden kanssa. Aikatauluhaasteita, laskutusyhteyshenkilöiden metsästäminen isosta yritysorganisaatiosta haasteellista. Hinnoittelun läpikäyntiä (miten oikeasti näkyy laskulla) eri tahojen kanssa.”

”Kokonaissopimusdokumenttien saaminen ajallaan ja riittävän aikaisin. Sopimusdokumenttien laaja-alaisuus, pelkkien faktatietojen selkeä kooste puuttuu, asiakaskohtainen hinnoittelu tuotealueittain. Poikkeavat sopimukset. Poikkeavat lupaukset. Ratkaisun muuttuminen, jalostuminen projektin aikana.”

”Ei ymmärretä sopimusten, hintojen, tallennuksen, aikataulujen yms. seikkojen laskutuksellista vaikutusta.”

Projektin hallinnan ja yhteistyön tehtävien haasteiden ja ongelmien syiksi ovat vastaajat ilmoittaneet mm. kokonaisuusien hallinnan ja tiedon kulun, prosessien yhteensovittamisen ja vastuutahojen tunnistamisen sekä haastavaa on myös palaverieihin osallistumistarve ja palaverieiden kokoonpano. Vastaajat ovat kuvanneet syitä mm.

”vastuut ja velvoitteet”

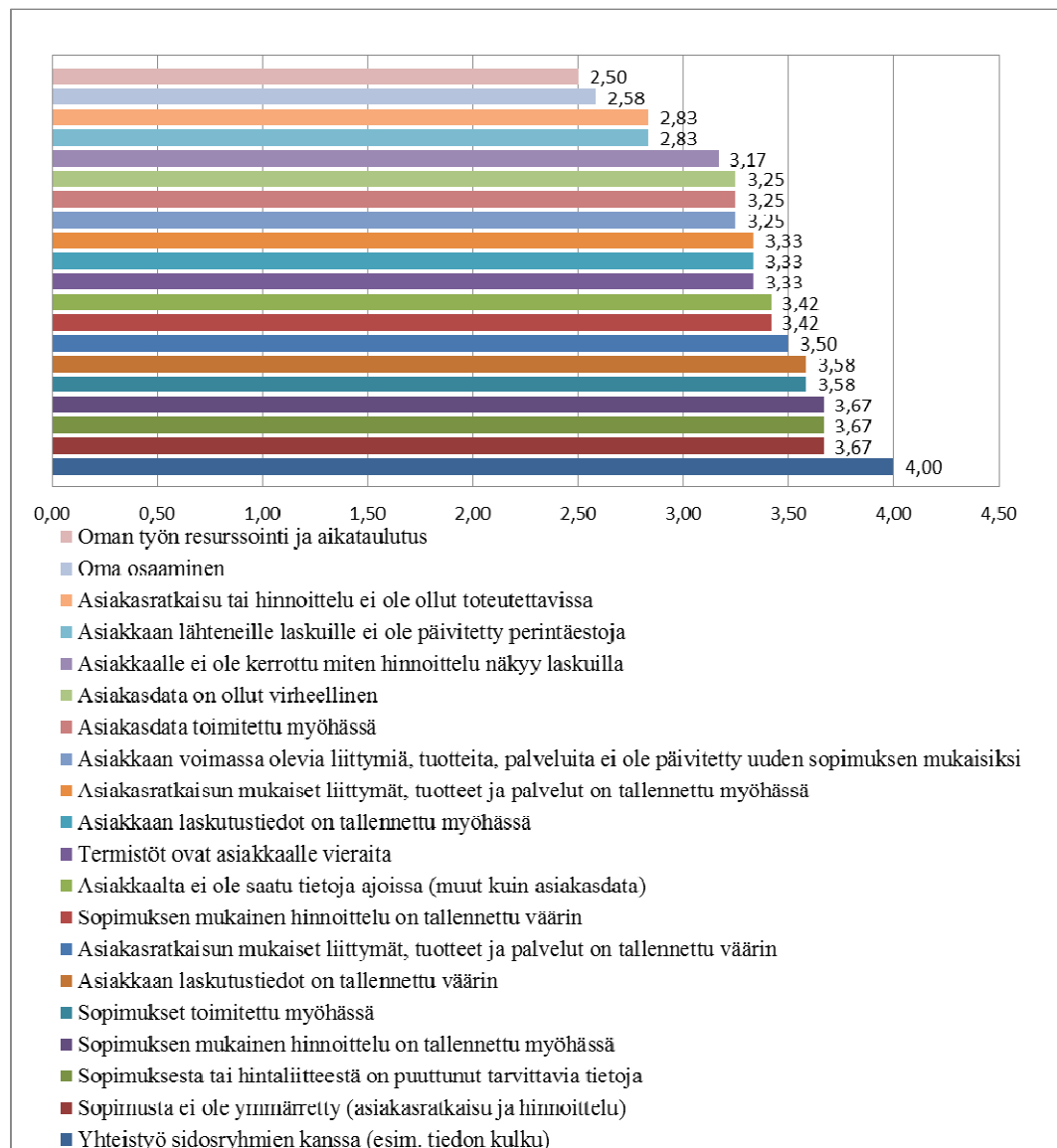
”Kokonaisuuksien hallitseminen, tiedon kulku ja yhteistyö laskutuksen sisällä ei aina toimi, kaikkea ei tarvitse osata, mutta joku joka pitää koossa ns. naruja puuttuu.”

Kyselyyn vastanneista puolet on sitä mieltä, että projektin tehtävien haasteet ja ongelmat ovat samanlaisia jokaisessa projektissa ja puolet on sitä mieltä, että eroavaisuuksiakin löytyy. Eroavaisuuksien syiksi vastaajat määrittivät projektissa mukana olevien henkilöiden osaamisen, miten yhteistyö toimii ja miten projektissa on osattu huomioida eri tuotealueet ja palvelut. Eroavaisuuksiin vaikuttaa myös itse asiakasratkaisu ja projektin aikataulu.

Asiakkaiden laskuilla näkyvät virheet jaoteltiin neljään kategoriaan hinnoittelu virheellinen, laskutustiedot virheelliset, puutteelliset liittymä-, tuote- ja palvelutiedot sekä virheetön lasku, mutta asiakas ei ymmärrä laskun sisältöä. Vastausten perusteella kaikki virheet esiintyvät suurin piirtein yhtä usein asiakkaiden laskuilla. Vähiten epäselvyyksiä on laskun ymmärtämisessä ja eniten ongelmia on puutteellisissa liittymätiedoissa, tuotteissa ja palveluissa. Virheellisten ja sopimuksen mukaisten laskujen määrää oli vaikea arvioida. Kyselyn tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että asiakkaille on lähtenyt virheellisiä laskuja projekteissa enemmän kuin sopimuksen mukaisia. Positiivisena huomiona on se, että tulevan laskun korjauksella on saatu asiakkaille lähemmään laskuja sopimuksen mukaisesti.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan mistä syistä asiakkaalle lähtee virheellisiä laskuja ja kuinka usein syyt ovat asiakkaan virheellisellä laskulla esiintyneet. Virheelliseksi laskuksi määriteltiin myös asiakkaan tuleva lasku, joka on korjattu sopimuksen mukaisesti, mutta virhe olisi päässyt laskulle ilman laskutuksen asiantuntijan toimenpiteitä. Syytä arvioitiin asteikolla 1–5. Yksi tarkoittaa, että virhe ei ole koskaan esiintynyt laskuilla, kaksi tarkoittaa virheen esiintymistä harvoin, kolme tarkoittaa virheen esiintyvän silloin tällöin, neljä tarkoittaa virheen esiintyvän usein ja viisi tarkoittaa virheen esiintyvän usein asiakkaiden laskulla. Asteikolla oli mahdollista valita myös kohta 6 ”ei osaa sanoa”, jonka sai valita, mikäli asiantuntija ei ole osallistunut projekteihin sellaisessa roolissa, jossa hänen pitäisi käsitellä asiakkaan virheellistä laskutusta.

Kuviossa 12 on esitetty kyselyn tulokset virheellisen laskutuksen syistä ja niiden esiintyvyydestä asiakkaiden laskuilla.



KUVIO 12. Virheellisen laskutuksen syyt ja esiintyminen laskuilla

Kyselyssä arvioitavat ongelmat ovat esiintyneet asiakkaiden laskuilla melko tasaisesti, vastauksien keskiarvo oli 3.31 eli kaikki ongelmat esiintyvät laskuilla silloin tällöin tai usein. Tuotealuekohtaiset erot ovat vähäisiä, joten tuloksia ei analysoida tuotealueittain. Vähiten virheellistä laskutusta aiheuttaa laskutuksen asiantuntijoiden omasta osaamisesta ja oman työn aikatauluttamisesta. Selkeästi keskiarvoa enemmän virheitä laskuilla aiheuttavat sopimushinnoittelun tallentaminen myöhässä, asiakkaan sopimuksesta tai hintaliitteestä on puuttunut

tarvittavia tietoja sekä sopimuksen asiakasratkaisua ja hinnoittelua ei ole ymmärretty. Lisäksi ongelmia aiheuttavat myöhässä toimitettavat sopimukset ja väärin tallennetut asiakkaan laskutustiedot. Eniten virheitä aiheuttavaksi syyksi vastaajat ovat arvioineet yhteistyön ja tiedon kulun sidosryhmien kanssa. Vastaajat olivat arvioineet projektin työtehtävissä yhteistyön sujuvan hyvin ja aiheuttavan jonkin verran ongelmia työtehtävissä. Virheellisen laskutuksen näkökulmasta kahdeksan vastaajaa vastasi, että yhteistyö sidosryhmien kanssa (esim. tiedon kulku) on syynä virheelliselle laskulle silloin tällöin tai usein. Yhteistyö on työtehtävänä sujuvaa ja ongelmaton, mutta siinä olevat puutteet näkyvät suoraan asiakkaan laskuille.

Omien havaintojen perusteella sidosryhmien ja yhteistyön osalta on havaittavissa, mikäli Toimitus on aktiivisesti mukana projektissa, vähentää se Laskutuksen työtä. Mikäli Toimitus ei ole mukana (esim. matkapuhelinliittymien ja – palveluiden toimittaminen), vaatii se Laskutuksen asiantuntijalta enemmän seurantaa, että Toimitus tekee tallennukset oikein ja sovitussa aikataulussa.

Toteutettavuuden ja suunnittelun työtehtävät koettiin haastavaksi ja ongelmia aiheuttavaksi toimitusprojekteissa. Virheellisen laskutuksen suurimpia syitä ovat mm. sopimuksen asiakasratkaisun ja hinnoittelun ymmärtäminen, puutteelliset sopimukset, väärin tallennetut liittymät, tuotteet ja palvelut sekä laskutustiedot ja myöhässä tallennetut hinnat. Nämä virheet olisi mahdollista estää tai ainakin vähentää panostamalla toteutettavuuden varmistamiseen ja suunnitteluun sekä mahdollisten riskien ja virheiden ennakoimiseen.

Vastaajia pyydettiin kyselyssä vastaamaan avoimeen kysymykseen: Mitä muita syitä virheelliselle laskutukselle on asiakkuusprojekteissa mahdollisesti ollut? Avoimen kysymyksen vastaukset kohdistuvat pääasiassa ongelmiin toteutettavuuden läpikäymisessä, yhteistyöhön sidosryhmien kanssa sekä projektin suunnitteluun. Vastaajat kommentoivat kysymykseen mm. seuraavasti:

”laskutus alkaa liian aikaisin, kun kaikkia palveluja ei ole vielä toimitettu.”

”asiakasdata kerätty väärin, hinnat epäselvät, aikataulut eivät sovi yhteen laskutusaikataulujen kanssa.”

”on erilaisia hintaliitteitä ja asiakkaalle on luvattu muuta kuin mitä sopimuksessa mainittu.”

”joku laskutusalue ei ole tullut lainkaan esille projektin yhteydessä.”

”silmit selässä – toiminteen puuttuminen”

”kaikkean ei aina pysty varautumaan”

”usein kytkentämaksut veloitetaan, jos projekti viivästyy, ei huomata päivittää uutta kytkentämaksuetuutta ja näitä on aika usein.

Sopimukseen pitäisi minun mielestä heti päivittää pidempi aika, koska useimmiten projekti on myöhässä.”

Kyselyyn vastanneista kahdeksan koki tuottaneensa asiakkaalle lisäarvoa omalla toiminnallaan. Lisäarvoksi määriteltiin erilaisten laskutuspalvelujen tarjoaminen asiakkaalle, kuten laskutusraportointipalvelut, itsepalvelukanavat, sähköinen laskutus ja kustannuspaikkakohtainen laskutus. Asiakkaalle on kerrottu yhteydenottokanavat sekä muistutettu mitä palveluita ja tuotteita heidän pitää liittymilleen jatkossa tilata, jotta laskutus menee oikein sekä käyty läpi laskujen ulkoasua.

Onnistumisiksi projekteissa vastaajat kokivat mahdollisten virheiden ennakoinnin. Laskutuksen asiantuntija hyödynsi käytössä olevia järjestelmiä ja palveluita varmistaakseen, että asiakasta tullaan laskuttamaan oikein. Seurannan avulla onnistuttiin korjaamaan virheitä, mikäli virheet ehtivät laskuille asti, ehdittiin niistä tiedottaa asiakasta ajoissa. Onnistumisia ovat myös tiivis ja toimiva yhteistyö sidosryhmien, mm. hinnoittelun kanssa, asiakaskommunikaation parantuminen ja säännölliset osallistumiset projektipalaverihin, jotka helpottavat kokonaiskuvan ymmärtämistä ja lisäävät myös omaa osaamista. Onnistumisia syntyy kun kaikki asiat huomioidaan alusta alkaen kunnolla ja osallistutaan projektiin aktiivisesti ottamalla kantaa laskutukseen vaikuttaviin asioihin sekä aikatauluttamalla työt.

Laskutuksen ja Order & Billing välillä tulee kyselyyn vastanneiden mukaan olla tiivistä yhteistyötä osaamisen säilyttämiseksi ja lisäämiseksi. Tietoa tulisi jakaa käynnissä olevista yritysasiakkuuksista, muutoksista, ajankohtaisista asioista ja parhaista käytännöistä. Yhteistyön ja tiedon jakamisen ei tulisi keskittyä pelkästään tuotealueittaiseen toimintaan vaan kaikkien tulisi ymmärtää kokonaisuus. Konkreettisina toimenpiteinä ovat mm. yhteiset palaverit, sähköpostien jakelulistoilla tulisi olla tarvittavat henkilöt, pääsy sisäisiin workroomeihin intrassa pitäisi myös mahdollistaa. Sijaistaminen sekä ruuhkatilanteissa avustaminen yli tiimirajojen tulisi olla mahdollista, jotta osaaminen säilyy molemmissa tiimeissä. Uusi toimintamalli on ollut käytössä 1.11.2011 alkaen ja yhteistyötä helpottaisi myös molempien ryhmien työnkuvan selkiyttäminen. Osaamisen ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta asiakkuusprojekteissa toimiville henkilöille tulisi tehdä osaamisen kartoitus ja tämän jälkeen selkeät koulutussuunnitelmat, jotta Laskutus pystyy paremmin vastaamaan asiakasratkaisujen haasteisiin.

5.2.3 Haastattelujen tulokset

Toimitusprojektin vaiheet voidaan jaotella sopimuksen tekemiseen, suunnitteluun, toteutukseen ja lopetusvaiheeseen. Laskutus on harvemmin mukana sopimuksen tekovaiheessa. Myynnin tukena isoja sopimuksia ovat tekemässä Bid Managerit ja Solution arkkitehdit. Mikäli sopimus sisältää isoja asiakasratkaisuja, normaalista poikkeavia ratkaisuja, tuotteistamattomia tuotteita yms. haetaan sopimukseen aina ratkaisun varmistus. Tässä vaiheessa sopimus tulisi tarkastuttaa myös Laskutuksella, jotta ratkaisun toteutettavuuteen saadaan ennen sopimuksen allekirjoittamista myös laskutuksellinen näkökulma. Tällä hetkellä Laskutus kommentoi sopimuksia vain erikseen pyydettyäessä. Projektivastaavien mielestä Laskutus tulisi saada myös tähän prosessiin tiukemmin mukaan.

Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen alkaa projektin suunnitteluvaihe. Isoissa projekteissa tahtotila olisi, että suunnittelu alkaisi koko päivän kestäväällä workshopilla, johon osallistuisi kaikki projektissa mukana olevat henkilöt. Aloitushetvillä esiteltäisiin asiakkaan kanssa tehty sopimus ja asiakasratkaisu. Samassa yhteydessä olisi mahdollista saada tarkennuksia epäselviin asioihin. Aloituspöytäkirjan perusteella laskituksen tulisi kertoa projektille mitä tietoja laskutus vielä tarvitsee ja millä aikataululla.

Projekteista vastaavien toiveena olisi, että Laskutus tulisi projekteihin mukaan mahdollisimman ajoissa ja Laskituksen tulisi kertoa mitä tietoa he tarvitsevat laskituksen oikeellisuuden varmistamiseksi, milloin tätä tietoa tarvitaan ja millaisessa muodossa. Projektipäällikön näkökulmasta Laskituksen tulisi osallistua aktiivisesti projektin aloitusvaiheeseen ja toteutettavuuden läpikäymiseen. Mikäli toteutettavuutta ja suunnittelua ei tehdä huolella, tuottaa se ongelmia projektin edetessä.

Suurimmassa osassa Laskutukselle tulleista resurssipyynnöistä toimitusprojekti lähtee toimimaan hyvin. Työssä tehtyjen omien havaintojen perusteella on kuitenkin myös tapauksia, joissa resurssipyynnön jälkeen ei tapahdu mitään. Projektipäällikkö on pyytänyt Laskutukselta resurssia toimitusprojektiin, resurssi on ilmoitettu, mutta tämän jälkeen Laskituksen asiantuntija ei ole saanut lisätietoja projektista vaikka hän olisi pyytänyt lisätietoja. Laskituksen henkilö ei ole välttämättä aktiivisesti kysellyt lisää tietoa projektin statuksesta, koska luvattu olla yhteydessä ja myös muut projektit ovat työllistäneet. On myös tapauksia, joissa Laskituksen asiantuntija on aktiivisesti kysellyt lisätietoja, mutta ei ole niitä lukuisista yrityksistä huolimatta saanut.

Tällä hetkellä myynti pitää toimituksen kanssa handover - pöytäkirjan, jossa sopimus ja asiakasratkaisu siirretään myynniltä projektin vastuulle. Handover pöytäkirjassa käydään läpi kaikki tehtävät ja sopimukset, jotka vaikuttavat asiakasratkaisun toteuttamiseen eli varmistetaan, että myynti on hoitanut kaikki toimituksen kannalta oleelliset asiat kuntoon. Handover pöytäkirja pidetään valmiin pöytäkirjamuistion pohjalta ja muistioon on valmiiksi määritelty kohdat, jotka pitää olla valmiina ennen projektin siirtoa toimitukselle. Laskutuksella ei ole vastaavaa

Handover palaveria ja projektivastaavien mielestä myös Laskutuksen tulisi suunnitella miten projektit otetaan Laskutukselle sisään, jotta tiedot saadaan kerralla ja oikein.

Projekteissa projektipäällikkö vastaa laskutuksen aloittamisesta, mutta tämän jälkeen vastuu siirtyy Laskutukselle. Laskutuksen tulisi vastata omasta osa-alueestaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti vastuuta ottamalla, selvittämällä mahdollisia epäselviä asioita sekä tekemällä yhteistyötä asiakkaan ja sidosryhmien kuten myynnin ja hinnoittelun kanssa.

Laskutuksen osalta suunnitteluvaihe sisältäisi laskutuksen kuvauksen laatimisen. Kuvaus sisältäisi tiedot miten laskutus toteutetaan. Kuvaus laadittaisiin niin asiakkaalle kuin projektillekin. Projektin näkökulmasta kuvauksessa tulisi määritellä selkeästi tehtävä tehtävältä mitä Laskutus tekee projektin aikana ja milloin tehtävät tehdään ja milloin niiden on oltava valmiita. Tällä hetkellä Laskutuksen tehtävät eivät näy projektille projektin aikana. Luotetaan, että asiat tehdään, mutta ei ole selvää kuvaa mitä tehdään ja milloin. Mahdolliset virhetilanteet tulevat esille vasta kun huomataan, että asiat eivät olekaan valmiina tai asiakas reklamoi virheellisestä laskutuksesta. Laskutuksen tulisi antaa lupaus, että lähtötietojen ollessa kunnossa, pystytään laskutuksen kuvauksen perusteella toteuttamaan projekti sovitussa ajassa.

Isoissa projekteissa Laskutus toimii tällä hetkellä aliprojekteissa ja vastaa toiminnastaan ko. aliprojektin vetäjälle, ei suoraan koko toimitusprojektin projektipäällikölle. Laskutukselta voi olla projekteissa mukana useampi henkilö ja asiantuntijoita voi olla, tuotealueista riippuen, mukana eri aliprojekteissa. Haastateltavat toivoisivat, että Laskutus olisi yksi aliprojekti, jota vetäisi Laskutuksen henkilö. Laskutuksen projektipäällikkö vastaisi laskutuksesta suoraan projektipäällikölle sekä organisoisi Laskutuksessa oman projektiryhmän. Laskutuksen projektipäällikön ei välttämättä tarvitsisi itse osata eri tuotteiden ja palveluiden laskutusta ja järjestelmiä, vaan hän toimisi Laskutuksen hallinnollisena projektipäällikkönä ja projektiryhmän jäsenet huolehtisivat oman asiantuntija-alueensa osuudesta itsenäisesti ja vastaisivat työstä Laskutuksen projektipäällikölle. Projektin näkökulmasta yksi Laskutuksen kontaktipiste

helpottaisi ja tehostaisi projektin toimintaa. Tuotealueittaisessa toiminnassa jokainen hoitaa oman tuotealueensa hyvin ja asiantuntijamaisesti kuntoon, mutta laskutus kokonaisuutena saattaa jäädä huomioimatta.

Projektit toivovat, että Laskutukselta olisi projekteissa yksi edustaja vastaamassa laskutuksesta. Tätä toimintamallia on Laskutuksessa kokeiltu ja se on todettu haastavaksi. Laskutuksessa ei ole henkilöstöä, joka osaisi jokaisen tuotealueen laskutuksen. Asiantuntijat ovat asiantuntijoita vain omalla tuotealueellaan ja siinä osaaminen on hyvää. Osaamisen laajentaminen on pitkä prosessi ja se vaatisi paljon opettelua, johon Laskutuksessa ei ole aikaa. Laskutuksen projektipäällikkyyttä vaatii Laskutukselta oman projektiryhmän perustamista, jossa on mukana asiantuntija jokaiselta asiakasratkaisuun sisältyvän tuotealueen laskutuksesta. Aliprojektipäällikkyyttä ei ole osattu organisoida Laskutuksessa tarpeeksi hyvin, jotta se olisi koettu toimivaksi ratkaisuksi isoissa projekteissa. Pienemmissä projekteissa, toiminta on tehokasta kun projektissa ei ole välikäsiä ja mukana ovat asiantuntijat, jotka osaavat hyvin oman tuotealueensa laskutuksen. Tällöin haasteena on kuitenkin asiakkaan kokonaiskuvan hahmottaminen, yksi tuotealueen laskutus toimii moitteettomasti, mutta toisella tuotealueella voi olla suuria ongelmia.

Projektipäällikkö toivoisi Laskutukselta enemmän projektiluonteista työskentelyä sekä projektimaista suhtautumista työntekoon ja että projektipäällikköä ei pidettäisi välikätenä asioitaessa asiakkaan tai myynnin kanssa. Laskutuksen tulisi olla rohkeammin yhteydessä myyntiin ja asiakkaaseen. Projektipäällikön työ on hektistä, eikä aika aina riitä välittäjänä toimimiseen. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää projektin päättymisen jälkeen ”häntien” hoitamiseen. Laskutuksen tavoitteena on saada asiat kerralla kuntoon, niin myös projektipäällikön. Laskutus on toiminut pääpiirteittäin projekteissa hyvin. Haasteeksi on koettu laskutuksen asiantuntijan vaihtuminen kesken projektin sekä resurssipula, Laskutuksella tulisi olla enemmän aikaa paneutua projekteihin. Projekteihin on saatavilla hyvin tuotealueen C asiantuntijoita, mutta tuotealueiden A ja B osaamista tulisi hieman kehittää. Tuotealue C toimii ketterämmin, johtuen mm. taustalla toimivien prosessien ja järjestelmien tehokkuudesta ja yksiselitteisyydestä sekä asiakasratkaisuista.

Projektipäällikkö ei odota Laskutuksen raportoivan projektille käytettävästä työajasta. Työajasta voi raportoida projektille, mikäli Laskutuksen työ on erikseen laskutettavaa työtä tai mikäli laskutuksen asiantuntijan työkuorma projektissa kasvaa suureksi, jolloin raportoinnin avulla pystytään paremmin hankkimaan lisäresursseja. Laskutuksen tulisi raportoida projektin etenemisestä nykyistä enemmän. Viikoittaisen raportoinnin avulla kerrottaisiin mitä on tehty, mitä on kesken, missä on kenties tullut virheitä ja miksi, mitä tehdään seuraavaksi.

Projekti haluaisi, että Laskutuksen olisi mahdollista toimittaa asiakkaalle koelasku. Koelaskulta asiakas voisi tarkistaa miten heitä laskutetaan, miten tiedot laskuilla näkyvät. Asiakkaan hyväksyessä koelaskun voitaisiin todeta, että laskutuksen osalta projekti on valmis ja asiakkaalle lähtevä ensimmäinen lasku on sopimuksen mukainen.

5.2.4 Valmiit dokumentit

5.2.4.1 Yritys X:n ja Laskutuksen asiakastyytyväisyyskyselyt

Yritys X on tehnyt asiakastyytyväisyyskyselyn 6000 yritysasiakkaalle vuonna 2010. Kyselyn vastausaika on ollut 30.8.2010 – 4.10.2010. Tutkimuksen on tehnyt EPSI rating. Tutkimuksessa on käsitelty yrityksen toiminta-alaa ja tutkimuksen perusteella alalla toimivat yritykset on laitettu paremmuusjärjestykseen asiakastyytyväisyyden perusteella. Tutkimuksessa on käsitelty asiakastyytyväisyyttä, yrityksen ja brandin imagoa, asiakkaiden odotuksia ja koettua laatua sekä lojaalisuutta. Lojaalisuus on tutkimuksessa omana osionaan, koska tyytyväinen asiakas ei ole yritykselle enää riittävä vaan asiakkaan pitää olla myös lojaali. Lojaali asiakas käsitetään siten, että asiakkaan kustannukset ovat vähäisemmät kuin asiakkuuden ns. ylläpito, lojaali asiakas ostaa enemmän ja tehokkaammin sekä toimii lähettiläänä.

EPSIn tulokset arvioidaan asteikolla 0 – 100, jossa alle 60 tulos on huono, 60 – 75 on keskivertoa ja 75 – 100 on hyvä. Yritys X:ssä tutkimus on tehty Liiketoimintayksiköissä 1 ja 2.

Tutkimustulokset olivat taulukon 5 mukaisesti seuraavat:

TAULUKKO 5. Yritys X asiakastyytyväisyyskyselyn EPSI tulokset 2010

	Liiketoimintayksikkö 1	Liiketoimintayksikkö 2
Asiakastyytyväisyys	68,3	64,0
Lojaalisuus	68,1	61,4
Imago	70,2	64,7
Asiakkaan odotukset	77,3	76,3
Tuotteiden laatu	75,0	71,8
Palvelun laatu	63,0	56,8
Koettu laatu (tuotteet ja palvelut)	66,8	60,8

Yritys X:n asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset eivät ole suoraan hyödynnettävissä Laskutuksen toimitusprojektien kehittämisessä, koska tulokset ovat melko yleisellä tasolla eivätkä ole tarpeeksi yksilöityä yksittäisen kehittämistoiminnan näkökulmasta. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yritysasiakkaat arvostavat Yritys X:n tuotteita ja palveluita. Palvelun laatu on heikkoa, joten toimitusprojekteissa tulisi kiinnittää huomiota asiakaspalveluun ja yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

Laskutus on tehnyt maaliskuussa 2010 asiakastyytyväisyyskyselyn Yritys X:n suurille yritysasiakkaille ja kyselyyn vastasi 70 yritystä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia on hyödynnetty Laskutuksen asiakaspalvelun laadun varmistamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

Yritysasiakkailta kysyttiin mitä he pitävät laskuilla tärkeimpänä asiana. 41,4 prosenttia vastanneista piti tärkeimpänä asiana laskun ymmärrettävyyttä. 27,1 prosenttia vastanneista koki tärkeimpänä tietojen löytymisen laskuilta.

Kolmanneksi tärkeimpänä vastaajat, 25,7 %, pitivät siitä, että laskulta löytyy heidän yritykselle olennaiset tiedot. Kyselyssä annettiin asiakkaille myös mahdollisuus antaa palautetta Yritys X:n laskutuksesta. Avoimien palautteiden perusteella ja Toimitusprojektien näkökulmasta tärkeimmiksi asioiksi nousivat edelleen laskujen ymmärrettävyys ja sopimushintojen ”näkyttömyys” laskuilla sekä asiakkaiden laskutustietojen näkyminen laskuilla. Ongelmaksi koettiin etenkin muutos- ja virhetilanteet. Laskutus toimii hyvin kun kaikki on kunnossa, mutta muutos- ja virhetilanteet, niiden käsittely ja korjaaminen eivät suju aina hyvin.

5.2.4.2 Yrityslaskuselvitysten vähentämisen esiselvitys

Laskutuksessa on tehty alkuvuonna 2010 esiselvitys Yrityslaskuselvitysten vähentämiseksi. Tavoitteena oli selvittää miksi Laskutukselle tulee yritysasiakkailta laskutusreklamaatioita ja mistä reklamaatiot johtuvat. Esiselvitys käsittää kaikki yritysasiakkaiden laskutusreklamaatiot, toimitusprojekteissa mukana olevia asiakkuuksia ei ole erikseen määritelty. Esiselvitykseen on osallistunut Laskutuksen, Toimituksen, Asiakaspalvelun ja Myynnin asiantuntijoita.

Toteutettavuuden näkökulmasta laskutuksen asiantuntijan tulisi kiinnittää huomiota siihen, että sopimus sisältää kaikki laskutuksellisesti tärkeät liitteet, kuten hintaliite ja palvelusopimukset ja että niissä on kaikki tarpeelliset tiedot. Lisäksi hintaliitteissä tulee olla kaikki hinnoittelu ilmoitettu selkeästi ja yksiselitteisesti. Toimitusprojektin suunnittelun osalta kriittisimpiä tekijöitä ovat hinnoittelun ja palveluiden tallentamisen ajoittaminen oikeaan ajankohtaan, jotta laskutus menee oikein. Huomiota tulisi kiinnittää myös, että laskut lähtevät asiakkaille sovitulla laskutustiedoilla ja tavalla (paperinen tai sähköinen laskutus). Tärkeänä asiana on myös käydä asiakkaan kanssa hinnoittelu ja laskujen ulkoasu sekä termistöt läpi sekä huolehtia niin sisäisestä kuin ulkoisesta asiakaskontaktoinnista suunnittelun aikana. Projektin hallinnan näkökulmasta kriittisenä tekijänä on oman työn resursointi ja osaaminen.

5.2.4.3 Toimitusprojektien loppuraportit ja laskutusreklamaatiot

Toimitusprojektien loppuraportit ovat projektien päätöspalaverien muistioita. Päätöspalaverin tarkoituksena on käydä projektiryhmän ja asiakkaan kanssa läpi toimitettu asiakasratkaisu sekä hyväksyttää projektin tuotokset asiakkaalla. Palaverin jälkeen asiakasratkaisu on luovutettu asiakkaalle ja projekti on päättynyt. Loppuraportit käytiin läpi toimitusprojekteista, joissa Laskutus on ollut mukana laskutuksen asiantuntijana vuosina 2010 – 2011. Loppuraportteja oli saatavilla noin joka viidennestä projektista, koska osa projekteista on vielä kesken tai loppuraportteja ei vain ole tallennettu arkistoon.

Loppuraporteilta ei kuitenkaan saatu laskutuksen toiminnan kehittämisen näkökulmasta mitään suuria onnistumisia tai kehityskohteita. Joka toisessa projektissa oli positiivisena palautteena annettu yhteistyön ja kommunikaation sujumisen. Negatiivisena palautteena oli mainittu laskutuksen virheellisyys, virheitä ollut hinnoittelussa, palveluiden kytkennässä ja asiakastiedoissa. Ongelmakohtia ei loppuraportteihin ole kuitenkaan tarkemmin analysoitu.

Yhtenä aineistonhankintamenetelmänä oli selvittää järjestelmään kirjattujen reklamaatioiden ja hyvitysten kautta kuinka paljon projekteissa on tapahtunut virheellistä laskutusta. Järjestelmästä ei ollut saatavilla tarpeeksi luotettavaa tietoa, joten menetelmän käytöstä luovuttiin. Luotettavaa tietoa ei ollut saatavilla, koska Laskutuksessa ei ollut tarkkaan raportoitu milloin projekti on ollut käynnissä, joten järjestelmästä oli vaikea haarukoida aikaväliä, jolta hakea reklamaatioita. Lisäksi asiakas on saattanut reklamoida virheellisestä laskutuksesta projektin valmistumisen jälkeen. Järjestelmästä löytyvistä reklamaatioista tai hyvityksistä ei käy selville onko virheellinen laskutus johtunut projektin aikaisista virheistä vai onko syy jossain muualla.

5.3 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tutkimustulokset on koostettu Laskutuksen nykyisen toimitusprojektin prosessin mallinnuksesta, Laskutukselle ja Order & Billingille tehdyn kyselyn tuloksista sekä omista havainnoista. Johtopäätöksissä huomioidaan myös toimitusprojektista vastaavien ja projektipäällikön haastattelujen tulokset sekä valmiiden dokumenttien johtopäätökset.

Johtopäätökset on koostettu swot - analyysillä taulukkoon 6.

TAULUKKO 6. Yhteenvedo tutkimustuloksista

<p>VAHVUUDET Prosessin tavoitteet on määritelty Asiakas ja asiakastarpeet huomioidaan Tuotetaan lisäarvoa Syväosaamista tuotealueittain (oman tuotealueen tuotteet, palvelut, prosessit, järjestelmät, hinnoittelu, laskutus, mahdollisuudet ja heikkoudet) Yleinen projektinhallinta omassa työssä Kokemus yritysasiakkaista Laskutuksen tarkistus ja korjaaminen sopimuksen mukaisesti Tulevan laskun korjauksella ehkäisty laskutusvirheitä Osataan hyödyntää Yritys X:n järjestelmiä ja palveluita</p>	<p>HEIKKOUEDET Sisäisiä asiakkaita ei ole huomioitu tavoitteissa Yksi Laskutuksen vastuuhenkilö puuttuu Puutteelliset toimintaohjeet (perehdyttäminen, tiedetäänkö vastuut ja velvoitteet) Puutteellinen projektin dokumentointi Sijaistaminen Työajan ja poikkeamien raportointi ja seuranta Toimitusprojektien aloitusvaihe (toteutettavuus ja suunnittelu) Asiakkaille lähtee virheellisiä laskuja Oma osaaminen, aktiivisuus, vastuunottaminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen isossa roolissa toimitusprojekteissa</p>
<p>MAHDOLLISUUDET Toimitusprojektien laskutusresurssit tulevat yhdestä tiimistä Yhteistyön parantaminen sidosryhmien ja asiakkaan kanssa Toimitus aktiivisesti mukana projekteissa Yhteistyö Laskutuksen ja Order & Billingin välillä Osaava henkilöstö koko organisaatiossa Valmiit dokumenttipohjat hyödynnettävissä Laskutuksen Control – pisteet määritelty prosessissa Mahdollisten virhetilanteiden ja riskien ennakoiminen Laskutus tiiviimmin mukaan sopimuksen tarjousvaiheeseen, ratkaisun varmistaminen jo tässä vaiheessa Laskutukselle resurssipyynnö mahdollisimman ajoissa</p>	<p>UHAT Tuotteet, palvelut, järjestelmät ja prosessit sekä toimintatavat vaihtelevat tuotealueittain Sidosryhmien toiminta vaikuttaa Laskutuksen tekemiseen Uuden toimintamallin ja toimintatapojen käyttöönotto epäonnistuu Järjestelmät eivät taivu uusiin asiakasratkaisuihin, hinnoitteluihin ja asiakastarpeisiin Asiakastyytyväisyyttä ei seurata Laskutuksessa Kiire Sopimus muuttuu toimitusprojektin aikana Projektin jäsenet vaihtuvat projektin aikana</p>

Laskutuksella on vankka tuotealuekohtainen kokemus ja osaaminen, joihin on hyvä tukeutua toimitusprojekteissa. Laskutuksen asiantuntijoilla on hyvä tuntemus laskutuksen ja oman tuotealueen prosesseista, järjestelmistä sekä laskutuksen ns. perustyöstä. Toimitusprojektin prosessille on Laskutuksessa luotu selkeät tavoitteet, joista konkreettisenä esimerkkinä on virheetön laskutus. Sekä prosessissa että laskutuksen asiantuntijoiden toiminnassa on huomioitu asiakas, vaikka asiakastyytyväisyyttä ei ole mitattu, eikä sisäisiä asiakkaita huomioitu projektin tavoitteissa.

Laskutuksen toimitusprojektien mittaaminen ja dokumentointi on ollut puutteellista. Mittarit ja dokumenttipohjat ovat olleet olemassa, mutta niitä ei ole Laskutuksessa tehty eikä vaadittu. Johtopäätöksissä mainittu puutteellinen työajan ja poikkeamien raportointi perustuu Laskutuksen nykytilan mallinnukseen. Order & Billingissa on 1.11.2011 jälkeen mittaamista kehitetty ja herätetty uudelleen

henkiin. Toimitusprojekteissa seurataan käynnissä olevien projektien määrä, työn kuormittavuutta, selvitysten ja hyvitysten määrää. Lisäksi Order & Billingissä tehdään lyhyt loppuyhteenveto projektista.

1.11.2011 voimaan tullut toimintamallin muutos mahdollistaa toimitusprojektien kehittymisen. Kaikki toimitusprojekteihin osallistuvat laskutuksen asiantuntijat ovat samassa tiimissä, joten tiedonkulku ja osaamisen laajentaminen on helpompaa. Yhteistyö Laskutuksen kanssa on tärkeää jatkossa, jotta tuotealuekohtainen tietotaito ja osaaminen säilyvät. Lisäksi Laskutuksesta löytyy resursseja sijaistaa tai auttaa Order & Billingin henkilöstöä tarvittaessa. Myös Laskutuksessa yritysasiakkaitten kanssa tekemisissä olevat henkilöt ovat 1.11.2011 alkaen samassa tiimissä. Yhteistyötä voidaan ylläpitää mm. sähköpostien jakelulistoilla, yhteisillä palavereilla, oikeuksilla sisäisiin workroomeihin.

Yhteistyön ja tiedon kulun kehittäminen on olennaista projektiluonteisessa työssä. Tutkimustulosten perusteella yhteistyö sidosryhmien välillä sujuu hyvin, mutta mahdolliset yhteistyön puutteet näkyvät heti asiakkaiden laskuilla virheellisenä laskutuksena. Omissa havainnoissa olen myös havainnut yhteistyön merkityksen. Kun toimitusprojekteissa on mukana toimitustiimin edustaja, tulee yleensä asiakkaiden liittymä-, tuote- ja laskutustiedot kerralla oikein, kun Toimitus ymmärtää paremmin projektin kokonaiskuvan ja aikataulun sekä ottaa vastuuta. Sujuva yhteistyö helpottaa myös Laskutuksen omaa tekemistä, koska sidosryhmien toiminta vaikuttaa myös suuresti Laskutuksen tekemiseen. Toimitusprojektit ovat tilaus-toimitusprosesseja, joissa kaikki linkittyy toisiinsa. Yhteistyö on tärkeää myös Laskutuksen sisällä, jotta toimitusprojektit toteutetaan Laskutuksessa luoden parasta asiakaskokemusta. Yhteistyön kehittäminen on haastavaa pelkästään Laskutuksen näkökulmasta, koska siihen tarvitaan toimitusprojektien muidenkin sidosryhmien panosta.

Laskutukselle on nykytilan mallinnuksen yhteydessä määritelty Control – pisteet, jotka ovat olleet olemassa ennen mallinnustakin, mutta huomaamattomia. Control – pisteissä tarkistetaan, että kaikki on laskutuksellisesti kunnossa, jotta projekti voi edetä. Laskutuksen Control – pisteitä ovat sopimus toteutettavissa,

asiakstarpeet toteutettavissa, laskutuksen suunnittelu, asiakasdata sopimuksen mukainen ja tuleva lasku sopimuksen mukainen.

Laskutuksen heikkoutena toimitusprojekteissa on aloitusvaihe, joka on koko projektin kannalta tärkeimpiä työvaiheita. Laskutuksen tulisi olla toimitusprojektissa mahdollisimman aikaisin mukana, mutta Laskutus ei pysty itse suoraan vaikuttamaan resurssipyyntöön tai tarjouksen kommentointiin. Hyvällä toteutettavuuden läpikäynnillä ja suunnittelulla pystytään ehkäisemään mahdolliset virhetilanteet ja ongelmat projektin toteutuksessa. Toteutettavuus ja suunnittelu sisältävät mm. sopimuksen asiakasratkaisun ja hinnoittelun toteutettavuuden tarkistamisen, aikataulutuksen, asiakkaan laskutustoiivien ja tarpeiden selvittämisen ja yhteensovittamisen Yritys X:n järjestelmiin sekä hinnoittelun, laskutusaikataulun, termistöjen ja laskun ulkoasun läpikäynnin yhdessä asiakkaan kanssa. Osansa toteutettavuuden haastavuuteen tuottaa käytössä olevat järjestelmät, jotka eivät aina taivu uusiin asiakasratkaisuihin, hinnoittelumalleihin ja asiakastarpeisiin.

Toimitusprojekteissa Laskutuksen ja Order & Billingin osuus toteutus vaiheessa on suurimmalta osalta projektin seuranta. Toimitustiimien vastuulla on asiakasratkaisun tallentaminen järjestelmiin. Laskutuksen asiantuntijan tulee seurata, että tallennukset tehdään ajoissa, jotta asiakkaalle lähtee laskut oikein. Laskutus vastaa asiakasdatan tarkistuksesta laskutuksen näkökulmasta ja tämä koetaan haasteelliseksi tehtäväksi. Samoin toteutusvaiheeseen laskutuksessa kuuluu virheellisen laskutuksen korjaus, joka koetaan haastavaksi vaikka korjauksen pitäisi olla melko rutiininomaista työtä.

Laskutus on mukana toimitusprojekteissa varmistamassa laskutuksen oikeellisuuden, mutta asiakkaille lähtee silti virheellisiä laskuja. Eniten virheitä asiakkaiden laskuilla aiheuttavat mm. myöhästyneet tallennukset, puuttuvat tuote-, palvelu-, hinnoittelu- ja laskutustiedot sekä heikko ymmärrys sopimuksen asiakasratkaisusta ja hinnoittelusta. Ongelmat konkretisoituvat etenkin isoissa asiakkuuksissa. Mahdollisten virheiden ja riskien ennakoinnilla pystytään estämään jonkin verran laskutusvirheitä. Ennakoiminen on mahdollista, vaikka se koetaankin haastavaksi tehtäväksi. Hyvästä ennakoinnista kertoo, että laskutuksen

asiantuntijat ovat onnistuneet tulevan laskun korjauksella korjaamaan asiakkaalle lähtevän sopimuksen mukaiseksi tai tiedottamaan asiakasta etukäteen laskuilla olevista virheistä ja niiden korjauksesta.

Projektivastaavien ja projektipäällikön toiveena on, että Laskutuksesta olisi toimitusprojekteissa mukana yksi vastuuhenkilö, joka toimisi projekteissa Laskutuksen aliprojektin projektipäällikkönä. Tällä hetkellä Laskutuksessa toimitaan projekteissa tuotealuekohtaisesti, koska Laskutuksessa ei ole tarvittavaa osaamista aliprojektipäällikkyyteen. Tuotealueittaisessa toimintatavassa Laskutuksen asiantuntijat ovat oman tuotealueensa syväosaajia ja vastaavat omasta tuotealueestaan, mutta asiakkuuden kokonaisuus jää usein huomioimatta. Laskutuksessa on tehty projekteja aliprojektina, mutta toimintamallista luovuttiin, koska aliprojektipäällikköinä toimivilla henkilöillä ei ollut riittävää osaamista, aliprojektia ei organisoitu tarpeeksi hyvin, työt siirrettiin järjestelmissä syväosaajalle tehtäväksi tai kysyttiin neuvoa puhelimitse tai sähköpostilla sen tarkemmin sitouttamatta syväosaajia projektiin. Toimitusprojekteihin osallistuminen oli laskutuksen ”uutta” tekemistä, eikä syväosaajilla ollut välttämättä tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä projekteissa työskentelystä sekä selvyttä omista rooleista ja vastuista.

Tutkimustulosten perusteella laskutuksen asiantuntijoiden osaaminen, aktiivisuus, vastuunottaminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen on isossa roolissa. Tuotteet, palvelut, järjestelmät ja prosessit eroavat tuotealueittain, joten tehtävät ja tekeminen on erilaista tuotealueiden välillä. Laskutuksella ei ole ollut selkeitä toimintaohjeita toimitusprojekteihin, joten tekeminen saattaa vaihdella myös tuotealueen sisällä. Lisäksi laskutuksen henkilöiden osaaminen on erilaista johtuen mm. erilaisista rooleista toimitusprojekteissa. Haasteet toimitusprojektien työtehtävissä ja virheellisessä laskutuksessa eivät välttämättä johdu toimitusprojekteissa mukana olevien henkilöiden osaamisesta. Haastavuuteen ja ongelmiin vaikuttavat myös tuotealueiden tilaus-toimitus ja laskutusprosessit, käytössä olevat järjestelmät sekä itse tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet.

5.4 Kehityssuunnitelma

Laskutuksen kehityssuunnitelma perustuu tutkimustulosten analysoinnin johtopäätöksiin ja suunnitelma on kuvattu taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Laskutuksen kehityssuunnitelma

Kehitysidea	Suunnitelma	Haasteet	Dokumentit	Toimenpide
Asiakkuuksien ryhmittely	Toimitusprojektien jaottelu ABC-mallin mukaisesti	- Laskutuksen osaprojektipäällikön osaaminen - Yhteistyö - Laskutuksen asiantuntijoiden vastuun ottaminen - Ryhmittelyn määrittely		- Isoihin projekteihin yksi Laskutuksen vastuuhenkilö ja kontaktipiste - Vastataan projektin tarpeisiin - Ratkaistaan yhteistyön puutteet
Prosessin kuvaus	Mallinnettu Laskutuksen toimitusprojektit – prosessi	- Prosessikuvausten päivittäminen - Ei sisällä tuotealueiden järjestelmä- ja prosessikuvausia, tuotteita ja palveluita	Prosessin perustiedot, selityslehti ja prosessikaavio	- Luodaan toimintaohjeet - Ratkaistaan Laskutuksen tehtävät, rooli ja vastuut
Laskutuksen Handover palaveri	Sopimuksen läpikäynti sisäisessä palaverissa Laskutuksen, myynnin, projektipäällikön ja hinnoittelun kanssa	Palaverin organisointi	Handover palaveri-muistio	- Vähennetään toteutettavuuden ja suunnittelun haasteita - Ratkaistaan dokumentoinnin puutteet - Parannetaan riskien ja virhetilanteiden ennakkointia - Ratkaistaan yhteistyön puutteet
Laskutuksen projektisuunnitelma	Dokumentti, joka sisältää Laskutuksen kuvauksen ja control – pisteet	Dokumentin ylläpito	Laskutuksen Projekti-suunnitelma	- Ratkaistaan dokumentoinnin puutteet - Vähennetään toteutettavuuden ja suunnittelun haasteita - Sijaistaminen helpompaa - Parannetaan riskien ja virhetilanteiden ennakkointia - Vastataan projektin tarpeisiin
Asiakaspalaverin sisältö	Tuotealueittain yhteneväinen asiakaspalaverin agenda ja tehtävälista		Asiakaspalaverin agenda	- Ratkaistaan dokumentoinnin puutteet - Vähennetään toteutettavuuden ja suunnittelun haasteita - Huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja asiakastyytyväisyys
Osaamisen laajentaminen	Osaamisen laajentaminen tuotealueen sisällä ja tietämyksen lisääminen muista tuotealueista ja sidosryhmistä	Tuotealuekohtaiset prosessien ja järjestelmien haasteet		- Lisätään osaamista, aktiivisuutta ja vastuunottoa - Parannetaan riskien ja virhetilanteiden ennakkointia - Ratkaistaan yhteistyön puutteet

Laskutuksen tulisi jaotella toimitusprojektit ABC – mallin mukaisesti. A-kategoria sisältäisi tilaus-toimitusprosessit, joista ei muodosteta toimitusprojektiä, eikä siten myöskään vaadi Laskutukselta projektiluonteista toimintaa.

B-kategoria sisältäisi toimitusprojektit, jotka projekti on määritelty ns. pienemmäksi projektiksi ja C-kategoria sisältäisi isot projektit, jotka Yritys X:ssä toteutetaan usein projektinjohtamismallin mukaisesti.

B-kategorian toimitusprojektit toteutettaisiin nykyistä tuotealuekohtaista toimintamallia hyödyntäen eli toimitusprojekteihin osallistuisi laskutuksen asiantuntijat tuotealueittain. Asiakasratkaisuiltaan ei niin haastavissa ja komplekseissa projekteissa ei kannata perustaa Laskutuksen sisäistä projektiryhmää. Toimitusprojekti toimii tehokkaammin, kun projektissa on mukana oman tuotealueensa syväosaaja. Toimitusprojekteissa kokonaiskuvan hahmottamisen parantamiseksi voidaan hyödyntää tekstissä myöhemmin käsiteltäviä Handover palaveria ja Laskutuksen projektisuunnitelmaa.

C-kategorian toimintamallia käytettäisiin isoissa projekteissa, joissa on kyseessä isot asiakkuudet ja haastavat sekä monimutkaiset asiakasratkaisut. Laskutus toimisi projektissa omana aliprojektinaan ja Laskutuksesta nimettäisiin projektiin aliprojektipäällikkö, joka toimisi Laskutuksen hallinnollisena projektipäällikkönä ja vastaisi laskutuksesta kokonaisuutena. Laskutuksen projektipäällikkö perustaisi Laskutuksen sisäisen projektiryhmän, johon tulevat mukaan syväosaajat jokaisesta asiakasratkaisun tuotealueesta joko Order & Billingistä tai Laskutuksesta. Laskutus ei osallistu enää työnkuvan puolesta toimitusprojekteihin laskutuksen asiantuntijana, mutta isoissa projekteissa syväosaaja voi olla mukana laskutuksen aliprojektissa. Osa Laskutuksessa olevista henkilöistä on ollut mukana toimitusprojekteista, joten heillä on jo valmiiksi kokemusta projektityöstä sekä vastuunottamisesta projekteissa. Laskutuksen projektipäällikön ei tarvitse itse osata ja hallita jokaisen tuotealueen laskutusta, hänen pitää organisoida projektiryhmä, jossa on tarvittavaa osaamista ja delegoida töitä projektiryhmän jäsenille. Mikäli mahdollista, projektipäällikkö voi hoitaa itse oman tuotealueensa tekemisen, mutta jos kyseessä on iso projekti voi projektipäällikkö pyytää itselleen resurssin myös omalta tuotealueeltaan.

Projektipäällikön tulee perustaa projektiryhmä heti resurssipyynnön saapuessa ja toimittaa toimitusprojektin projektipäälliköltä saadut sopimukset Laskutuksen projektiryhmän jäsenille sekä organisoida ns. järjestäytymispalaveri. Järjestäytymispalaverissa Laskutuksen projektipäällikkö käy läpi resurssipyynnön sisällön, kertoo oman osaamisensa, odotukset projektiryhmälle ja jäsenten vastuut ja roolit. Palaverissa sovitaan Laskutuksen aliprojektissa käytettävät työskentelytavat ja dokumentointi. Jotta Laskutuksen aliprojektimallinen toiminta on mahdollista, pitää projektiin osallistuvien projektiryhmän jäsenten olla aktiivisia ja oma-aloitteisia sekä vastata projektista kuin omastaan, ei saa olettaa että projektipäällikkö hoitaa ja tietää, koska osaamista ei välttämättä ole.

Laskutuksen Handover palaverin tarkoituksena on käydä yritysasiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen asiakasratkaisu ja hinnoittelu läpi yhdessä toimitusprojektiin osallistuvien laskutuksen asiantuntijoiden, myynnin, projektipäällikön, hinnoittelun ja ratkaisusuunnittelijan kanssa läpi. Handover palaveri järjestetään kaikissa Laskutuksen toimitusprojekteissa. Palaverin organisointi on isoissa toimitusprojekteissa Laskutuksen aliprojektipäällikön vastuulla ja pienemmissä projekteissa organisaattori sovitaan erikseen.

Palaverissa käydään läpi asiakasratkaisu ja hinnoittelu, projektin aikataulut mm. asiakasdatan keruulle, tuotteiden ja palveluiden toimittamiselle sekä projektin yhteyshenkilöt, projektin toimintatavat ja mahdollinen raportointi yms. Laskutuksella tulee olla käytössään asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset ennen palaveria, jotta niihin on ennätetty itsenäisesti perehtyä. Palaverissa käydään asiat läpi valmiin palaverimuistion (Liite 7) pohjalta. Laskutuksen asiantuntijoilla on palaverissa mahdollisuus saada vastaukset sopimuksen epäselvyyksiin ja puutteisiin. Hyväksytyn Handover palaverin ja muistion tuotoksena syntyy kaikille laskutuksen asiantuntijoille kokonaiskuva toimitusprojektista sekä laskutuksellisesti toteuttamiskelpoinen asiakasratkaisu ja hinnoittelu, jonka perusteella Laskutus voi alkaa suunnitella toimitusprojektia laskutuksen näkökulmasta. Toteuttamiskelpoinen asiakasratkaisu ja hinnoittelu eivät yksinään poista laskutuksen toimitusprojektin haasteita, mutta se luo tukevan perustan, josta Laskutuksen on helpompi lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan projektia.

Laskutuksen suunnittelu kiteytyy Projektisuunnitelman laatimiseen, joka aloitetaan Handover palaverin yhteydessä. Isoissa projekteissa Laskutuksen aliprojektipäällikkö vastaa dokumentin ylläpidosta, mutta suunnitelmaa täytetään yhdessä projektiryhmän jäsenten kanssa. Pienemmissä projekteissa vastuu dokumentin ylläpidosta on tuotealueittain Laskutuksen asiantuntijalla. Laskutuksen ja Order & Billingin esimiesten tulee seurata, että Projektisuunnitelma laaditaan jokaisesta toimitusprojektista.

Laskutuksen projektisuunnitelma (Liite 8) sisältää tiedot asiakkaasta ja sopimuksen asiakasratkaisusta, aikataulusta, projektiryhmästä jne. Suunnitelmaan liitetyn Handover palaverimuistion avulla voidaan todentaa toteutettavuuden hyväksyntä. Projektisuunnitelma sisältää tiedot tuotealueittain miten laskutus tullaan asiakkaalle toteuttamaan eli kaikki laskutuksen tehtävät aikatauluineen: milloin mitäkin tehdään, milloin tehtävien tulee olla viimeistään valmiita ja milloin toimitukselliset asiat tulee olla valmiina, jotta laskutus menee oikein. Laskutuksen toimitusprojektien nykytilan kuvauksessa on prosessikuvaukseen laadittu Laskutuksen Control – pisteet, jotka tulee sisällyttää Projektisuunnitelmaan. Hyväksytty Control – piste antaa luvan edetä projektin suunnittelussa ja toteutuksessa. Mikäli Control – pistettä ei voida hyväksyä mm. epäselvyyksien tai puutteiden takia, tulee laatia toimintasuunnitelma korjaaville toimenpiteille, jotta projektissa voidaan edetä.

Projektisuunnitelman avulla Laskutus pystyy paremmin hallinnoimaan toimitusprojektia laskutuksellisesti eikä pienemmissä projekteissa tarvita erillistä vastuuhenkilöä, kun tieto on saatavilla ja jaettavissa projektisuunnitelmasta. Projektisuunnitelman avulla pystytään ennakoimaan mahdollisia riskejä ja virhetilanteita, seuraamaan projektin statusta laskutuksen ja oman työn kannalta sekä tuomaan omaa työtä näkyvämmäksi myös projektille. Projektisuunnitelma helpottaa Laskutusta hahmottamaan kokonaiskuva ja osaltaan parantaa myös yhteistyötä Laskutuksen sisällä ja projektipäällikön kanssa. Projektisuunnitelman avulla Laskutus pystyy selkeästi tiedottamaan toimitusprojektin projektipäällikölle mitä Laskutuksessa tehdään ja antamaan lupauksen laskutuksen oikeellisuudesta, kun asiat tehdään suunnitelman mukaisesti.

Asiakaspalaverin agendan (Liite 9) tavoitteena on yhtenäistää toimintaa asiakaspalavereissa. Suunnittelu vaiheessa asiakaspalavereissa käydään läpi mm. asiakkaan laskutustoiveita ja tarpeita, tiedotetaan miten hinnoittelu näkyy laskuilla ja käydään läpi laskujen aikataulua ja termistöä. Asiakaspalaverin agendaan tulisi sisällyttää tehtävälisteras asioista, jotka tulee selvittää ennen asiakaspalaveriin menoa. Tämä tehtävälistera on hyödynnettävissä myös asiakastapaamisiin, jotka tehdään mm. laskutusreklamaatioiden takia Laskutuksessa. Yhteinen agenda, muistio ja tehtävälistera parantavat asiakkaan kokemaa palvelua ja parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä mahdollistaa myös lisäarvon tuottamisen, kun agendalle ja muistiopohjalle kirjataan asioita, joiden avulla lisäarvoa voidaan asiakkaalle tuottaa. Yhtenäisen agendan ja palaverimuistion pohjalta voidaan varmistua, että projektin toteutettavuus- ja suunnitteluvaiheessa käydään asiakkaan kanssa kaikki asiakasratkaisun ja hinnoittelun sekä laskutustietojen kannalta tärkeät asiat läpi.

Tutkimustulosten perusteella tuotealuekohtainen osaaminen on Laskutuksessa hyvää, mutta osaamisen laajentamista ei kuitenkaan voi unohtaa kokonaan toimitusprojekteja kehittäessä. Tässä yhteydessä osaamisen laajentaminen käsittää tuotealue – osaamisen lisäksi projektityön hallinnan, vastuunoton, aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden.

Laskutuksen projektipäälliköillä tulisi olla tietämys laskutuksesta kokonaisuutena. Henkilön ei tarvitse osata jokaista tuotealuetta syvällisesti. Moniosaajuus on todettu tutkimustuloksissa ja omissa havainnoissakin hankalaksi ja osaamisen laajentaminen useamman tuotealueen syväosaajaksi on pitkä prosessi. Usean tuotealueen osaamisen tulisi kohdistua asioiden tiedostamiseen, tietämykseen mitä tehdään missäkin, missä järjestelmässä, kuka niistä vastaa sekä tuote ja palvelutietämys yleisellä tasolla. Osaamista ja tietoisuutta muiden laskutuksen asiantuntijoiden töistä pystytään lisäämään sisäisillä projektipalavereilla, projektisuunnitelman avulla ja yhteistyöllä. Osaaminen ei näillä keinoin tapahdu heti, vaan askel askeleelta. Tietämyksen lisääminen on mahdollista myös perehtymällä toisen laskutuksen henkilön työhön. Laskutuksen henkilöiden osallistuessa isoihin projekteihin oman tuotealueensa syväosaajana pystytään myös jakamaan tietoa ja osaamista yli yksikkörajojen.

Tuotealueiden sisällä osaamista tulisi laajentaa siten, että toimitusprojekteissa olisi mukana projektin eri vaiheissa aina yksi ja sama laskutuksen asiantuntija kultakin tuotealueelta. Osaamisen laajentamisen tavoitteena olisi tehdä työt itse siirtämättä niitä toiselle Laskutuksen tai Order & Billingin henkilölle tehtäväksi, poikkeuksena Laskutuksen aliprojektipäällikkö. Tuotealueella C tämä merkitsisi osaamisen laajentamista esimerkiksi asiakaskohtaisen hinnoittelun tallentamiseen. Vastaavasti tuotealueilla A ja B laskutuksen henkilöiden tehtäviä tulisi tarkastaa ja etsiä tehtävät, joissa osaamisen laajentamista voidaan tehdä. Tuotealuekohtaista osaamista pystytään kehittämään myös jakamalla parhaita käytäntöjä esimerkiksi miten asiakasdatan, tulevan laskun ja lähteneen laskun tarkistuksessa pystytään hyödyntämään raportteja.

Aktiivisuutta, vastuunottoa ja oma-aloitteisuutta on vaikeaa osaamisen näkökulmasta kehittää, koska nämä ovat paljolti persoona kysymyksiä. Näihin asioihin pystytään vaikuttamaan mm. esimiesten toiminnan kautta sekä vahvistamalla ammatillista osaamista ja kasvua, lisäämällä ymmärrystä projektiluonteisesta työstä sekä toimintaohjeistuksilla. Ymmärrystä toimitusprojekteihin voidaan lisätä mm. ymmärtämällä paremmin asiakkuuksien hallintaa ja projektiluonteista toimintaa. Usein asiat nähdään vain omasta näkökulmasta, tutustumalla mm. myynnin ja projektipäällikön sekä mahdollisesti muiden toimitusprojekteissa toimivien sidosryhmien työhön, voidaan hahmottaa kokonaiskuvaa projekteista, projektityöskentelystä sekä myös ymmärrys sidosryhmien työstä kasvaa ja luomalla kontakteja pystytään parantamaan myös yhteistyötä.

Yhteistyön avulla pystytään jakamaan tietoa ja parhaita käytäntöjä sidosryhmien välillä. Yritys X:n yksiköt ja tiimit hyödyntävät sisäisen intran mahdollisuuksia oman tiimin tai yksikön tiedon jakamisessa ja dokumenttien tallentamisessa. Jakamalla oikeuksia sidosryhmille omiin sivustoihin voidaan tietoa jakaa sidosryhmien välillä. Yhteistyötä ja osaamista Laskutuksen ja Order & Billingin välillä voidaan kehittää myös työpari- tai tiimiajattelulla, jossa tuotealueittain sovitaan yhteistyötä mm. sijaisuuksiin ja ruuhkatilanteissa avustamiseen. Osaamisen laajentamiselle tulee laatia yhdessä laskutuksen asiantuntijan ja hänen

esimiehen kanssa suunnitelma, joka voidaan tehdä keväisten kehityskeskustelujen yhteydessä.

Opinnäytetyön yhtenä tutkimusmenetelmänä oli Laskutuksen nykytilan kuvaus toimitusprojekteissa. Laskutuksella ei ole ollut aiemmin käytössä selkeää toimintamallia ja ohjeistusta, joten nykytilan kuvauksella ja prosessikaaviolla pystytään selkeyttämään laskutuksen roolia ja vastuuta projekteissa sekä tehtäviä. Ymmärrys omasta roolista, tehtävistä ja vastuista toimitusprojekteissa parantaa mahdollisesti myös henkilön aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa projekteissa. Prosessikuvausta ja toimintamallia pitää tarkastaa ja päivittää säännöllisesti.

Tutkimustuloksia analysoidessa nousi esille myös kehittämiskohteita, joihin Laskutus ei voi yksin vaikuttaa. Nämä kehittämiskohteet koskevat sidosryhmiä, järjestelmiä sekä Yritys X:n tuotteita ja palveluita. Kehittämiskohteita ovat mm.

- Koelaskut järjestelmistä ennen laskujen lähettämistä asiakkaille. Tällä hetkellä koelaskut saa ainoastaan tuotealueen A laskutuksesta. Koelaskujen avulla pystytään todentamaan laskutuksen oikeellisuus sekä lisäämään asiakastyytyväisyyttä.
- Asiakasdata – lomakkeiden kehittäminen asiakaslähtöisiksi. Asiakkailta kerätään tiedot asiakasdata – lomakkeilla tuotealue- ja järjestelmäkohtaisesti.
- Yhteistyö. Yhteistyön kehittäminen sidosryhmien välillä vaatii kehittämisestä niin Laskutuksessa kuin sidosryhmissäkin. Yhteistyötä ei pystytä kehittämään yksin.
- Toimitus tiukemmin projekteihin mukaan. Toimitusprojekteissa, joissa Toimitus – tiimin asiantuntija ei ole aktiivisesti mukana projektiryhmässä, tulisi sitouttaa tiukemmin projekteihin, jolloin sopimuksen asiakasratkaisun ja projektin aikataulun ymmärtäminen parantuu
- Resurssipyynnöt ajoissa Laskutukselle. Projektipäällikön vastuulla on pyytää Laskutukselta resurssi toimitusprojektiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Opinnäytetyön tutkimustulokset ja kehityssuunnitelma käsittelevät Laskutuksen toimitusprojektien prosessia yleisellä tasolla eli kehityssuunnitelma on hyödynnettävissä tuotealueista riippumatta. Kehittämisessä ei ole perehdytty syvällisesti eri tuotealueiden sisäisiin prosesseihin ja toimintaan. Laskutuksen asiantuntijoiden osaaminen on tutkimustuloksissa analysoitu hyväksi, opinnäytetyön tuloksissa ei kuitenkaan ole tutkittu yksittäisten henkilöiden osaamista ja osaamisen tasoa sekä riittävyttä. Laskutuksen toimitusprojektien jatkotutkimuksen kohteena voidaan pitää tarkempaa tuotealuekohtaista tutkimusta sekä laskutuksen asiantuntijoiden osaamiskartoitusta ja osaamisen kehittämistä.

Laaditun kehittämissuunnitelman avulla vastataan sisäisten asiakkaiden tarpeisiin, on luotu toimintaohjeet Laskutuksen toimitusprojekteihin, panostettu laskutuksen aloitusvaiheeseen, jonka avulla pystytään toteuttamaan laadukkaampaa projektin toteutusta, ennakoimaan virheitä ja riskejä paremmin sekä mahdollistamaan virheetön laskutus. Laskutuksen työ on dokumentoitu ja se näkyy myös projektille. Mikään yksittäinen kehittämistoimenpide ei poista laskutuksen toimitusprojektien haasteita, mutta yhdessä ne parantavat kokonaisuutta ja lopputuloksena ovat sopimuksen mukaiset laskut.

6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Laskutuksen sisäistä prosessia toimitusprojekteissa. Prosessia kehittämällä pyrittiin vastaamaan toimintaympäristön muutosten haasteisiin sekä kasvattamaan asiakastytyväisyyttä sekä saavuttamaan tehokkaammin Laskutuksen toimitusprojektien tavoite laskutuksen oikeellisuudesta kerralla kuntoon – periaatteen mukaisesti.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää millainen Laskutuksen prosessin tulisi olla toimitusprojektien hallinnassa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi selvitettiin millainen Laskutuksen nykyinen prosessi on, mitkä ovat Laskutuksen rooli ja vastuut sekä miten nykyistä prosessia tulisi kehittää.

Tutkimusongelman ratkaisuun haettiin tukea teoriasta, joka keskittyi liiketoimintaprosesseihin ja asiakkuuksien hallintaan. Liiketoimintaprosessien teorian tavoitteena oli hankkia tietoa prosessien kehittamisestä, mallintamisesta sekä prosessien arvioinnista. Asiakkuuksien hallinnassa keskityttiin asiakkuuksien segmentointiin ja asiakastytyväisyyden kasvattamiseen asiakaskokemuksen ja arvon tuottamisen kautta.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin nykytilan mallinnusta kolmisivutekniikalla, kyselyä Laskutuksen ja Order & Billingin henkilöstölle sekä haastattelua toimitusprojekteista vastaaville henkilöille ja projektipäälliköille. Tukea kehittämistyölle haettiin omista havainnoista ja Yritys X:n valmiista aineistoista, joita olivat Yritys X:n ja Laskutuksen tekemät asiakastytyväisyystutkimukset, Laskutuksen esiselvitys hanke yrityslaskuselvitysten vähentämiseksi, projektien loppuraportit ja järjestelmään kirjatut laskutusreklamaatiot ja hyvitykset.

Työn aineistonhankintamenetelmät olivat monipuolisia, mutta ulkoisen asiakkaan näkökulmaa olisi työhön voinut lisätä enemmän. Ulkoisen asiakkaan kokemukset Laskutuksen tehtävistä ja yhteistyön sujumisesta oli tarkoituksena saada toimitusprojektien päätöspalaverien muistioista sekä niihin sisältyvistä

asiakastyytyväisyyskyselyistä. Näistä ei kuitenkaan löytynyt Laskutuksen ja Laskutuksen kehittämisen kannalta oleellista tietoa. Asiakkaiden näkökulmaa on opinnäytetyöhön saatu Yritys X:n ja Laskutuksen tekemistä asiakastyytyväisyystutkimuksista sekä omista havainnoista.

Tutkimuskysymykseen millainen Laskutuksen nykyinen prosessi on, saatiin vastaukset nykytilan mallinnuksesta ja Laskutukselle sekä Order & Billingille tehdystä kyselystä. Toimitusprojektien prosessia ei Laskutuksessa ole aiemmin kuvattu, joten mallinnuksella saatiin luotua selkeä ja dokumentoitu kuvaus nykytilasta, prosessin tavoitteista, tuloksista ja laskutuksen tehtävistä jne. Kyselyn tulosten perusteella saatiin näkemys kuinka Laskutuksessa toimitusprojekteissa toimitaan, mitä tehtäviä hoidetaan ja kuinka haastaviksi ne koetaan. Laskutuksen roolia ja vastuuta toimitusprojekteissa selvitettiin myös nykytilan mallinnuksella sekä Laskutuksen ja Order & Billingille tehdyllä kyselyllä. Toimitusprojekteista vastaavien henkilöiden haastattelulla haettiin sidosryhmien näkemystä Laskutuksen rooleista ja vastuusta projekteissa.

Tutkimuskysymykseen miten nykyistä prosessia tulisi kehittää, saatiin vastaukset analysoimalla kaikkien opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien tuloksia. Laskutuksen prosessin nykytila analysoitiin swot – analyysillä ja kyselyn tuloksista haettiin asioita, jotka prosessissa koettiin haastaviksi ja ongelmia aiheuttaviksi sekä asioita, jotka vaikuttavat virheelliseen laskutukseen. Projektivastaavien haastattelut avasivat projektien toiveita, tarpeita ja odotuksia Laskutukselle. Omata havainnot tuottivat tukea tutkimustulosten analysoinnille ja kehityssuunnitelman määrittelyyn. Yritys X:n valmiista aineistoista kaivettiin esiin asioita, joilla on vaikutusta Laskutuksen toimintaan toimitusprojekteissa ja näitä löytöjä peilattiin muihin tutkimustuloksiin ja hyödynnettiin määriteltäessä kehityssuunnitelmaa.

Tärkeimpänä johtopäätöksenä tutkimustuloksissa on toimitusprojektin aloitusvaiheiden eli toteutettavuuden ja suunnittelun tärkeys koko toimitusprojektin kannalta. Panostamalla vahvasti toteutettavuuteen ja suunnitteluun, pystytään tehokkaampaan projektin hallintaan, toteutukseen, riskien ja virheiden ennakointiin sekä varmistamaan laskutuksen oikeellisuus

paremmin. Kehityssuunnitelmassa toimitusprojektien aloitusvaihetta kehitetään Handover palaverilla, jossa käydään sopimuksen asiakasratkaisu ja hinnoittelu läpi ja jonka lopputuloksena syntyy laskutuksellisesti toteuttamiskelpoinen ratkaisu. Suunnittelun haasteisiin ja projektin hallintaan vastataan Laskutuksen projektisuunnitelmalla, joka sisältää laskutuksen control – pisteet ja kuvauksen laskutuksen toteuttamisesta aikatauluineen.

Yhteistyön ja tiedonkulun tärkeys nousee myös tutkimustuloksissa vahvasti esille. Toimitusprojektissa yritysasiakkaalle toteutetaan sopimuksen mukainen asiakasratkaisu ja hinnoittelu sovitun aikataulun puitteissa. Toimitusprojekti on iso kokonaisuus, jonka läpiviemiseen tarvitaan henkilöitä Yritys X:n eri yksiköistä ja tuotealueilta, näillä henkilöillä tulee olla yhteneväinen käsitys toimitusprojektista, jotta projekti voidaan toteuttaa menestyksellisesti. Laskutus ei pysty yksin vaikuttamaan yhteistyön kehittämiseen vaan siihen tarvitaan myös sidosryhmien panostusta. Yhteistyön haasteisiin Laskutus pystyy vaikuttamaan omalta osaltaan laskutuksen asiantuntijoiden osaamista laajentamalla sekä yhteisillä palaverilla, kuten Handover palaverilla. Lisäksi yhteistyöhön voidaan vaikuttaa asiakkuuksien ja toimitusprojektien jaottelulla sekä osittain myös prosessin nykytilan kuvauksella, jossa kuvataan projektien toimintaohjeet Laskutuksessa sekä laskutuksen asiantuntijoiden roolin ja vastuut. Kun Laskutuksen oman tontin perustukset ovat kunnossa, on helpompi myös tehdä yhteistyötä ja jakaa tietoa niin Laskutuksen sisällä kuin sidosryhmissäkin.

Merkittävänä huomiona tutkimustuloksissa oli myös miten suuressa roolissa laskutuksen asiantuntijoiden oman työn hallinta ja osaaminen, aktiivisuus, oma-aloitteisuus, vastuunotto ja asiakkuuksien hallinta toimitusprojekteissa on. Positiivisena asiana oli huomata, että laskutuksen asiantuntijat kokevat oman osaamisensa hyväksi.

Opinnäytetyön tuloksilla on vastattu työn tavoitteisiin ja saatu vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Haastetta opinnäytetyön työstämiseen toi 1.11.2011 voimaan tullut toimintamallin muutos, jonka vuoksi opinnäytetyön aiheen taustoja, tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä piti miettiä uudelleen. Tutkimus on onnistuttu toteuttamaan objektiivisesti. Objektiivinen lähestymistapa toi

opinnäytetyön empiiriseen osuuteen haastetta, koska opinnäytetyön aihe käsittelee läheisesti omaa työtäni.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää laskutuksen sisäistä prosessia ja lisätä asiakastytyväisyyttä. Asiakkaiden laskuille tulevat virheet eivät tutkimustulosten perusteella johdu Laskutuksen omasta toiminnasta, mutta kehittämällä omaa toimintaa ja yhteistyötä pystytään paremmin ennakoimaan ja ehkäisemään virheellistä laskutusta. Sisäisen asiakkuuden näkökulmasta asiakastytyväisyyttä kasvatetaan vastaamalla sidosryhmien toiveeseen yhdestä laskutuksen vastuuhenkilöstä, paremmasta läpinäkyvyydestä projekteissa ja panostuksesta projektien aloitusvaiheeseen. Ulkoisen asiakkaan asiakastytyväisyyttä lisätään vähentämällä virheellistä laskutusta prosessia kehittämällä ja Laskutuksen yhtenevällä agendalla ja muistiolla asiakaspalaverihin. Yhteistyön merkitys korostuu myös ulkoisen asiakkaaseen.

Opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa ja hyödynnettävissä Laskutuksen ja Order & Billingin toiminnassa. Kehityssuunnitelman jalkauttaminen rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle, joten jatkotoimenpiteinä ennen suunnitelman toteuttamista varten olisi laatia suunnitelma ja aikataulu jalkauttamiselle. Kehityssuunnitelmassa laadittiin alustavat versiot Handover palaverimuistiosta, projektisuunnitelmasta sekä asiakaspalaverien agendasta ja muistosta. Näitä ei voi viedä suoraan käytäntöön vaan ne vaativat vielä Order & Billingissä ja Laskutuksessa jatkotyöstämistä, jotta dokumentit vastaavat jokaisen tuotealueen tarpeisiin.

Jatkokehittämissuunnitelmana on tarkastella Laskutuksen toimitusprojektien prosesseja tuotealueittain. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty prosessiin kokonaisuutena, tuotealuekohtaisella tutkimuksella päästäisiin syvällisemmin kiinni tuotealueiden kehittämiskohteisiin ja tuotealueiden välisiin eroavaisuuksiin. Toisena jatkokehittämissuunnitelmana on toimitusprojekteissa mukana olevien laskutuksen asiantuntijoiden osaamiskartoitus ja kartoituksen perusteella tehtävä henkilökohtainen suunnitelma osaamisen laajentamisesta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Arantola, H & Korkman, O. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemista palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan osana. Helsinki: Tekes.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Glen, P. 2010. Processes and The People Factor. Computerworld September 27/2010, 38.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky: Viides painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestymisen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerruksen Kirjapaino Oy.

Hyötyläinen, M., Manninen, J., Nikulainen, K. & Ohtonen, V. 2010. Uuskasvua ymmärtämässä. Kutsu kestävään tuottavuuteen. Helsinki: TeliaSonera Finland Oyj

Kaplan, S. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2008. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Kolmas painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Karjalainen, T. & Karjalainen, E. 2002. Six Sigma. Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. 3. uudistettu painos. Tampere: Tammerpaino Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen. Tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro Oy.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced Scorecard. Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Shaw, C. 2005. Revolutionize Your Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Myymmekö tunteja vai tulosta. Porvoo: WSOY.

Elektroniset lähteet

Dickson, R., Lassar, W. & Chakravorti, S. 2009. The Pursuit of Excellence in Process Thinking and Customer Relationship Management. Vol. 29 [viitattu 30.1.2012]. Saatavissa Business Source Elite – tietokannassa:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=113&sid=3175e587-c1e5-45cc-821e-c20bc99555c8%40sessionmgr113>

Etälukio. 2011. Etälukio, Yritysväylä. Synteesi [viitattu 13.8.2011]. Saatavissa:
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=223>

Erkheikki, M. & Laitinen, A. 2009. Prosessin kehittämisen sudenkuopat. [viitattu 12.7.2011]. Saatavissa:
http://www.epliitto.fi/upload/files/2009_10_20_erkheikki_laitinen.pdf

HCI. 2011. PDCA Cycle. HCI [viitattu 8.8.2011]. Saatavissa:
<http://www.hci.com.au/hcisite3/toolkit/pdcacycl.htm#Plan-Do-Check-Act>

Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki. 2011. Prosessin mallintaminen [viitattu 14.6.2011]. Saatavissa: <http://www.lpt.fi/tykes/pages/methods.php?MCID=177#>

Lean Enterprise Institute. 2011. PDCA. Lean Enterprise Institute [viitattu 8.8.2011]. Saatavissa:
<http://www.lean.org/Common/LexiconTerm.aspx?termid=287&height=550&width=700>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto, Teknis-taloudellinen tiedekunta [viitattu 13.7.2011]. Saatavissa:
http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1

JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS-suositukset. JHS 152 Prosessin kuvaaminen. Päivitetty versio 6.6.2008 [viitattu 11.6.2011].

Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152/full>

Yritys X. 2011d. Billing [viitattu 27.5.2011]. Saatavissa Yritys X Intranetissa.

Yritys X. 2011i. Billing [viitattu 6.11.2011]. Saatavissa Yritys X Intranetissa.

Yritys X. 2011g. Laskutuksen asiakkuusprojektit [viitattu 15.8.2011]. Saatavissa Yritys X intranetissa.

Yritys X. 2011b. Yritys X lyhyesti [viitattu 26.5.2011]. Saatavissa.

Yritys X. 2011c. Organisaatio [viitattu 26.5.2011]. Saatavissa.

Yritys X. 2011f. Projektinjohtamispalvelut [viitattu 15.8.2011]. Saatavissa Yritys X Intranetissa.

Yritys X. 2011e. Projektointi [viitattu 28.5.2011]. Saatavissa Yritys X Intranetissa.

Yritys X. 2011j. Project Management Guidelines viitattu [21.8.2011]. Saatavissa: Yritys X intranetissa.

Yritys X. 2011a. Visio ja strategia [viitattu 23.1.2011]. Saatavissa.

Yritys X. 2011h. Yritysesittely. Trendit [viitattu 21.8.2011]. Saatavissa.

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus.

Laatuakatemia [viitattu 26.2.2012]. Saatavissa:

<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

VirtuaaliAMK 2011. Liiketoimintaprosessien kehittäminen [viitattu 13.12.2011].

Saatavissa:

<http://www.virtuaali-amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022.html>

Haastattelut

Kalm, K. 2012. Order & Billing Manager. Yritys X. Haastattelu 20.1.2012.

Lipasti, J. 2012. Yritys X. Haastattelu 11.1.2012

Vaattovaara, T. 2011. Billing Manager. Yritys X. Haastattelu 4.11.2011.

KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

KUVIO 2. Prosessikartta

KUVIO 3. Liiketoimintaprosessien kuvaamisen tasot

KUVIO 4. PDCA-ympyrä

KUVIO 5. Asiakkuuksien ryhmittely

KUVIO 6. Yritys X organisaatio

KUVIO 7. Laskutuksen organisaatio

KUVIO 8. Toimitusprojektin vaiheet

KUVIO 9. Handover myynniltä projektille

KUVIO 10. Toimitusprojektin vaiheet Laskutuksessa

KUVIO 11. Laskutuksen organisaatio 1.11.2011

KUVIO 12. Virheellisen laskutuksen syyt ja esiintyminen laskuilla

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Laskutuksen toimitusprojektit prosessin arvioinnin yhteenveto

TAULUKKO 2. Toteutettavuus ja suunnittelu

TAULUKKO 3. Projektin toteutus

TAULUKKO 4. Projektinhallinta ja yhteistyö

TAULUKKO 5. Yritys X asiakastytyväisyyskyselyn EPSI tulokset 2010

TAULUKKO 6. Yhteenveto tutkimustuloksista

TAULUKKO 7. Laskutuksen kehityssuunnitelma

LIITTEET

- LIITE 1 Yritysassiakkuusprojektit Laskutuksessa - kyselylomake
- LIITE 2 Laskutuksen toimitusprojektit – prosessin perustiedot
- LIITE 3 Laskutuksen toimitusprojektit - prosessikaavio
- LIITE 4 Laskutuksen toimitusprojektit – prosessin selityspelehti
- LIITE 5 Laskutuksen toimitusprojektit – prosessin kansilehti
- LIITE 6 Laskutuksen toimitusprojektien tehtävien haasteellisuus ja ongelmat tuotealueittain
- LIITE 7 Handover palaverimuistio
- LIITE 8 Laskutuksen projektisuunnitelma
- LIITE 9 Asiakaspalaverin agenda

