

Tiia Salo

Tilitoimiston asiakkaiden hallinta Ovil Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

2.5.2016

| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Otsikko | Tiia Salo Tilitoimiston asiakkaiden hallinta Ovil Oy:ssä |
| Sivumäärä Aika | 46 sivua 4.4.2016 |
| Tutkinto | Tradenomi (YAMK) |
| Koulutusohjelma | Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen |
| Suuntautumisvaihtoehto | |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Ritva Salmela |
| <p>Tämän toimintatutkimuksen tarkoitus oli kehittää asiakkuuksien hallintaa ja tutkia asiakkaiden arvoa sekä asiakkaiden säilyttämistä yrityksen muutostilanteessa. Asiakkuudella on kahdenlaista arvoa; faktuaalista ja evaluatiivista. Faktuaaliset arvot ovat nimensä mukaisesti faktoja ja siksi helposti määriteltäviä, esimerkiksi tuottoa tai liikevaihtoa. Evaluatiiviset arvot ovat nimensä mukaisesti arvioita ja siksi vaikeammin määriteltäviä. Evaluatiivisia arvoja ovat muun muassa tunnearvo ja kontaktiarvo.</p> <p>Asiakkuudenhallinnalla ei ole yhtä tarkkaa määritelmää vaan jokaisen yrityksen tulee itse määritellä, mitä asiakkuudenhallinta sille on ja mitkä arvot sille ovat tärkeimpiä. Asiakastiedosta ei yleensä ole pulaa, kyse on enemmän siitä, miten ja miten tarkoituksenmukaisesti näitä tietoja käytetään.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä käyttäen. Laadullisina menetelminä käytettiin kyselyitä ja haastatteluita. Määrällisinä menetelminä käytettiin liikevaihtoa ja asiakkaiden määrää tutkimuksen aikana.</p> <p>Kohdeyritys Ovil Oy:lle luotiin tämän tutkimuksen yhteydessä yhtenäinen asiakaskanta, jota sillä ei ennestään ollut. Asiakaskanta toi asiakkuudet esille, helpottaa asiakkaiden kontaktointia ja helpottaa riskien hallintaa. Samalla asiakkuuksille määriteltiin arvoja. Ovil Oy:n tapauksessa tärkeimmiksi arvoiksi nousivat kontaktiarvo, tunnearvo ja referenssiarvo.</p> <p>Asiakaskanta ja näkyvät asiakkuudet tulevat jatkossa helpottamaan Ovil Oy:n päätöksentekoa ja antamaan suuntaviivoja tulevaisuuden suunnittelulle. Jo tutkimuksen aikana kävi ilmi, että Ovil Oy:n toiminnasta puuttuu selkeä strategia ja päätösten tekoa on lykätty pitkään.</p> | |
| Avainsanat | asiakkuudenhallinta, asiakkuuden arvo, asiakaskanta |

| | |
|---|---|
| Author(s) Title | Tiia Salo Customer Relations Management in accounting firm Ovil Oy |
| Number of Pages Date | 46 pages 4.4.2016 |
| Degree | Master of Business Administration |
| Degree Programme | Entrepreneurship and Business Competence |
| Specialisation option | |
| Instructor(s) | Ritva Salmela, Senior Lecturer |
| <p>The purpose of this thesis was to develop customer relations, study customer value and how to maintain customer relationships when a company is going through changes. There are two types of customer value: factual and evaluative. Factual values are easily determined; as the name states, they are facts such as profits or the number of customers. Evaluative values are evaluations and thus more difficult to determine. These values can be reference values, contact values or sentimental values. Customer relations management does not have one specific definitions. Like customer value, each company must decide what customer relations management is in their operations and which customer values are the most important to them. There is usually plenty of information of customers but the problem is how and for what to use the information properly.</p> <p>This research was conducted by using both qualitative and quantitative methods. Qualitative methods used were interviews and questionnaires. Quantitative methods used were profit and the number of customers.</p> <p>In this study a uniform customer database was created for Ovil Oy. The customer database makes customers visible, helps with customer contacts and risk management. Customer values were determined at the same time and the most important recognized for Ovil Oy were contact value, reference value and emotional values.</p> <p>From the beginning of this study it was clear that Ovil Oy does not have any business strategies. Customer database will make decision-making easier for Ovil Oy and also provide help when planning the future.</p> | |
| Keywords | customer relations management, customer value, customer database |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tilitoimistoala ja tulevaisuuden näkymät | 1 |
| 1.2 | Kohdeyritys Ovil Oy | 2 |
| 1.2.1 | Henkilöstö | 2 |
| 1.2.2 | Asiakkaat | 3 |
| 1.2.3 | Tulevaisuuden näkymät | 4 |
| 1.2.4 | SWOT-analyysi | 5 |
| 2 | Teoreettinen viitekehys | 7 |
| 2.1 | Asiakkuudenhallinta ja -johtaminen | 8 |
| 2.2 | Asiakkuuden arvon määrittely | 8 |
| 2.2.1 | Faktuaaliset arvot | 9 |
| 2.2.2 | Evaluatiiviset arvot | 11 |
| 2.2.3 | Potentiaaliarvo | 13 |
| 2.2.4 | Asiakkaan elinkaariarvo (Customer lifetime value CFV) | 14 |
| 2.3 | Sosiaalinen asiakkuudenhallinta (Social CRM) | 15 |
| 2.4 | Asiakkuudenhallintajärjestelmät | 16 |
| 2.5 | Sukupolvenvaihdos | 17 |
| 2.5.1 | Sukupolvenvaihdoksen määritelmä ja vaiheet | 17 |
| 2.5.2 | Sukupolven vaihdos suomalaisissa yrityksissä | 19 |
| 3 | Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset | 20 |
| 4 | Tutkimusmenetelmä ja mittarit | 21 |
| 4.1 | Toimintatutkimus | 21 |
| 4.2 | Laadulliset menetelmät | 22 |
| 4.2.1 | Toimitusjohtajan haastattelu | 22 |
| 4.2.2 | Kirjanpitäjän haastattelu | 22 |
| 4.2.3 | Nykyisten asiakkaiden näkemykset | 22 |
| 4.2.4 | Eläköityneen yrittäjän haastattelu | 22 |
| 4.2.5 | Työn kirjoittajan havainnot | 22 |
| 4.3 | Määrälliset menetelmät | 23 |
| 4.3.1 | Asiakasmäärien muutokset | 23 |
| 4.3.2 | Liikevaihdon muutos | 23 |
| 5 | Tutkimuksen toteutus | 23 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.1 | Toimitusjohtajan haastattelu | 24 |
| 5.2 | Eläkkeelle jääneen yrittäjän haastattelu | 25 |
| 5.3 | Kysely asiakkaille | 25 |
| 5.4 | Kirjanpitäjän näkemys | 27 |
| 6 | Tutkimuksen havainnot ja tulokset | 28 |
| 6.1 | Mitä sukupolvenvaihdoksesta opittiin? | 29 |
| 6.2 | Henkilökunnan erikoisosaamisen huomioiminen muutostilanteessa | 30 |
| 6.3 | Asiakastietojen hallinta, missä ja miten tietoja säilytetään? | 33 |
| 6.4 | Asiakkaiden arvon määrittäminen ja merkitys | 37 |
| 6.5 | Muutokset ja kehittämistoimenpiteet | 41 |
| 7 | Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi | 44 |
| 8 | Pohdintaa | 45 |
| 9 | Lähteet | 47 |

1 Johdanto

1.1 Tilitoimistoala ja tulevaisuuden näkymät

Vuonna 2013 Suomessa oli 4294 tilitoimistoalan yritystä, joiden liikevaihto yhteensä oli 890 miljoonaa euroa. Alalla työskenteli 12153 henkilöä. (Tilastokeskus 2015.) Alan yritykset tarjoavat palkanlaskennan, verotuksen, talousjohtamisen, rahoituksen ja konsultoinnin sekä tietotekniikan palveluita. Asiakkaina on erityisesti pk-yrityksiä, joista 90 prosenttia käyttää tilitoimistojen palveluita. Vuonna 2014 kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden liikevaihto kasvoi 3,0 prosenttia verrattuna vuoteen 2013 (Suomen Taloushallintoliitto ry, 2015).

Tilitoimistoalan toimialajärjestö on Taloushallintoliitto ry, joka pyrkii yhdessä jäsenyritystensä kanssa kehittämään tilitoimistoalaa ja siten tarjoamaan asiakkailleen osaavaa, luotettavaa ja ajantasaista palvelua. Liitolla on noin 800 auktorisoitua tilitoimistoa. Nämä hoitavat noin 130 000 suomalaisen yrityksen taloushallintoa ja yli 50 000 yrityksen palkanlaskentaa. Olennaisena osana auktorisoitua tilitoimistoa on kirjanpitäjien asiantuntijajatkinto KLT-tutkinto. (Taloushallintoliitto ry, 2009.)

Prosessien sähköistyminen ja automatisoituminen on mullistanut tilitoimistoalaa ja tulee jatkossakin muuttamaan alan luonnetta tulevaisuudessa. Prosessien automatisoitumisen myötä perinteinen tilitoimistotyö manuaalisine työvaiheineen vähenee. Tilitoimistotyö ei kuitenkaan tule katoamaan, sillä sähköiset järjestelmät eivät pysty korvaamaan ihmistä tuotetun tiedon tulkitsemisessa ja johtopäätösten tekemisessä. Erityisesti sosiaalinen kanssakäyminen, coaching ja kumppanuus asiakkaan kanssa nousee tärkeäksi osatekijäksi. Tilitoimiston tulee tulevaisuudessa osallistua asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen ja siltä odotetaan jopa aloitteellisuutta tässä. Hinnalla ei pystytä kilpailemaan vaan toimialaosaamisesta tulee tärkein kilpailuvaltti. Tärkeää on, että tilitoimisto tuntee asiakkaan toimialan. Tilitoimiston valintaan vaikuttaa suuresti saman toimialan yrityksen suosittelu. Erityisesti aloittavalle yritykselle hyvä kirjanpitäjä on ensiarvoisen tärkeä. (Bhose 2015, 10; Harma, 2015; Hirsimäki 2015, 21-23; Juntunen, 2011; Mänttari 2015.)

1.2 Kohdeyritys Ovil Oy

Ovil Oy on vuonna 1992 perustettu tilitoimisto, jonka toimitilat sijaitsevat Vantaalla Korrossa. Se tarjoaa asiakkailleen kirjanpidon, palkanlaskennan, toiminnantarkastuksen ja yrityksen perustamisen palveluita sekä järjestötalouden koulutusta. (Salo 2015.)

Ovil Oy:ssä tapahtui vuonna 2013 sukupolvenvaihdos, kun yrityksen pitkäaikainen yrittäjä Ossi Viljakainen jäi eläkkeelle. Uudeksi yrittäjä ja toimitusjohtajaksi tuli Jari Salo. Jari Salo on työskennellyt Ovil Oy:ssä vuodesta 2005 saakka, alun perin hän tuli Ovil Oy:n töihin tarkoituksenaan työllistää itsensä, aluksi provisiopalkkaisena osa-aikaisesti. Jo tässä vaiheessa molemminpuolinen ymmärrys kuitenkin oli, että mikäli osapuolet ovat tyytyväisiä, tulee Jari Salo hankkimaan Ovil Oy:n asteittain omitukseensa. Vuoteen 2006 mennessä Jari Salolla oli jo niin paljon, joko itse hankittuja tai Ovil Oy:n kautta tulleita, asiakkaita, että työtä voitiin kutsua täyspäiväiseksi. Vuonna 2007 Jari Salo hankki kolmanneksen Ovil Oy:n osakekannasta ja kesällä 2013 hän lunasti yrityksen kokonaan. (Salo 2015.)

Ovil Oy:n liikevaihto vuodelta 2014 oli n. 200 000 € ja vuonna 2015 suunnilleen saman verran. Tällöin Ovil Oy luokitellaan mikroyritykseksi. Tämä määritelmä pätee yritykseen, jos sillä on alle 10 työntekijää sekä sen liikevaihto on joko alle 2 miljoonaa euroa vuodessa tai taseen loppusumman enintään 2 miljoonaa euroa vuodessa. Sen tulee myös täyttää riippumattomuuden kriteerit. Yritystä voidaan kutsua riippumattomaksi, jos sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän ei ole tarpeen mukaan PK-yritykseksi tai pienyritykseksi määriteltävän yrityksen omistuksessa tai yhteisomistuksessa. Vuonna 2012 93,4 % kaikista Suomen yrityksistä määriteltiin mikroyrityksiksi. (Suomen Yrittäjät, 2015; Tilastokeskus, 2012.)

1.2.1 Henkilöstö

Yrityksen palkkalistoilla on tällä hetkellä vain toimitusjohtaja Jari Salo. Hän osallistuu päivittäiseen kirjanpitotyöhön sekä tekee toiminnantarkastuksia. Toimitusjohtajan lisäksi Ovil Oy:ssä on kaksi alihankintasopimuksella työskentelevää henkilöä, joista toinen on osa-aikainen ja toinen täysipäiväinen. Selkeyden vuoksi tässä työssä käytetään alihankkijoista nimitystä kirjanpitäjä. Toinen kirjanpitäjästä oli aikaisemmin Ovil Oy:n palkkalistoilla, eikä siirtymävaiheessa hänen siirryttyään alihankkijaksi hänen työehdoissaan tapahtunut muutoksia. Osa-aikaisena työskentelevä kirjanpitäjä on lähellä eläkeikää, eikä siksi enää työskentele täysiä päiviä. (Salo 2015.)

Kaikilla kirjanpitäjillä on yli kymmenen vuoden kokemus tilitoimistotyöstä ja kirjanpidosta. Ammattitaitoa luonnollisesti pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti. Erityisosaamisena ovat asunto-osakeyhtiöt sekä yhdistysten taloushallinto. Nämä molemmat ovat yhteisömuotoja, joita tilitoimistot eivät mielellään ota asiakkaikseen ja jos ottavat, niin eivät hallitse niitä niin hyvin kuin muita yhteisömuotoja. Kehitettävää osaamisessa olisi henkilöyhtiöiden kirjanpidon ja verotuksen tuntemisessa sekä alakohtaisten palkkaperusteiden tuntemuksessa. Käytännössä tällä hetkellä asiakkaina ei kuitenkaan ole kovin paljon henkilöyhtiöitä tai erityisalojen palkanlaskentaa, joten tämän osaamisen tarve ei ole akuutti. Jos tilanne asiakkaiden suhteen muuttuisi, hankittaisiin koulutusten kautta lisää osaamista. (Salo 2015.)

1.2.2 Asiakkaat

Asiakkaita on tällä hetkellä 137 kappaletta ja niiden määrä on ollut maltillisessa kasvussa. Asiakkaat ovat kaiken kokoisia ja -muotoisia organisaatioita. Osa asiakkaista työllistää vain muutaman tunnin vuodessa, osa puolestaan käytännössä yhden kokonaisen työpäivän viikossa. Myös toimialoja on laidasta laitaan. Osa asiakkaiden toimeksiantoista hoidetaan heidän omilla toimitiloillaan ja osa Ovil Oy:n toimistolla tai työntekijöiden kotitoimistolla. (Salo 2015.)

Periaatteena on, että jokainen kirjanpitäjä hankkii ja hoitaa omat asiakkaansa. Yleisesti ottaen kirjanpitäjien asiakkaat ovat valikoituneet heille erikoisosaamisen mukaan. Käytännössä yksi kirjanpitäjä hoitaa erityisesti asunto-osakeyhtiöt, toinen yhdistykset ja kolmas kaikki muut yhtiömuodot. Kuitenkin myös henkilökohtainen suhde asiakkaaseen tai asiakkaan saama suosittelu vaikuttaa. Monesti potentiaalisella asiakkaalla onkin jo ensimmäisessä yhteydenotossa toiveena tietyn kirjanpitäjän palvelukset. (Salo 2015.)

Tapahtunut sukupolvenvaihdos vaikutti myös asiakassuhteisiin. Pääsääntöisesti asiakkaat siirtyivät kirjanpitäjälle, joka tuli eläköityneen yrittäjän tilalle. Osa asiakkaista toivoi Ovil Oy:n jatkavan asiakkuutta tai suosittelleen toista tilitoimistoa. Osa myös vaihtoi tilitoimistoa. Kirjanpitotyö koetaan intiimiksi ja henkilökemiat ovat tärkeitä, siksi kirjanpitäjää ei vaihdeta mielellään. Ne asiakkaat, jotka säilyivät Ovil Oy:n asiakkaina ja saivat uuden kirjanpitäjän eläköityneen tilalle, ovat joutuneet totuttelemaan uuden kirjanpitäjän tapoihin. Tämän työn tekemisen aikana lisäksi yksi sukupolvenvaihdoksessa kirjanpitäjää vaihtanut asiakas ilmoitti, ettei ole tyytyväinen uuden kirjanpitäjän palveluihin. Asiakkuus säilyi silti Ovil Oy:llä, mutta vastuukirjanpitäjää vaihdettiin. Yleisesti ottaen, jos jollakin

asiakkaalla oli epäilystä uuden kirjanpitäjän osaamisesta, hänen ammattitaitonsa ja yhteistyön eteneminen oli karistanut epäilykset.. Kokonaisuutena muutoksen koettiin menneen sujuvasti. (Salo 2015.)

Uusia asiakkaita ei niinkään hankita, vaan ne tulevat pääsääntöisesti jo olemassa olevien asiakkaiden suositusten kautta. Käytännössä siis Ovil Oy:lle tulevissa tarjouspyynnöissä mainitaan nykyisen asiakkaan suositelleen heitä. Toimitusjohtaja Jari Salon sanoin ”tyytyväinen asiakas on ollut paras mainos”. Mainontaakin on kokeiltu, suoramainontaa yrityksiin sekä mainostilaa Googlessa, mutta näitä kanavia pitkin ei saatu tuloksia. Toisaalta viime vuosina ei uusia asiakkaita ole juuri hankittukaan, koska resurssit eivät ole antaneet myöten. Siten jos on ollut mahdollisuutta ottaa uusia asiakkuuksia, ovat uudet asiakkaat käytännössä tulleet nykyisen asiakkaan suosituksen kautta. Erityisesti yhdistysmuotoiset asiakkaat ovat tarkkoja siitä, että tilitoimiston yhteyshenkilö on jo ennalta tuttu. (Salo 2015.)

Ovil Oy:llä ei ole keskitettyä asiakaskantaa. Kirjanpito-ohjelmaan on syötetty asiakkaiden nimet ja y-tunnukset, mutta muut tiedot, kuten erityistoiveet, ovat jokaisen kirjanpitäjän omassa arkistossa ja muistissa. (Salo 2015.)

1.2.3 Tulevaisuuden näkymät

Tätä työtä tehdessä on kulunut reilu vuosi siitä, kun sukupolvenvaihdos on tapahtunut. Toimitusjohtaja Jari Salo on halunnut rauhoittaa tämän ajan mahdollisilta muutoksilta, sillä on ollut tärkeää selvittää ensin, miten Ovil Oy selviää ilman perustajaansa. Akuuttia tarvetta strategian tai toimintatapojen muutokselle ei ole, mutta se ei tarkoita sitä, että yritys pysähtyisi aloilleen. (Salo 2015.)

Toiminnan laajentuminen on lähivuosina mahdollinen. Rekrytointi voi siis tulla eteen nopeallakin aikataululla, sillä nykyinen henkilökunta ei pysty ottamaan lisää asiakkaita. Samalla toimitusjohtaja Jari Salo on hakeutumassa jatkamaan tradenomin opintojaan. Tradenomin tutkinnon jälkeen hänellä on tähtäimessä suorittaa hyväksytyn tilintarkastajan (HT) tutkinto. Käytännössä tutkinnon suorittaminen tarkoittaisi hänen ajankäyttönsä keskittyvän aina enemmän tilintarkastukseen ja vähemmän varsinaiseen kirjanpitoon. Mietittävä on, mitkä asiakkuuksista hän haluaa säilyttää itsellään jatkossakin, mitkä mahdollisesti siirtää toiselle kirjanpitäjälle ja mitkä asiakkuudet irtisanoa kokonaan. (Salo 2015.)

Yksi Ovil Oy:n kirjanpitäjistä lähestyy eläkeikää. Tässä vaiheessa hänen eläköitymiseensä ei ole Ovil Oy:ssä varsinaisesti varauduttu, vaikka toimitusjohtaja Jari Salo on alustavasti keskustellut aiheesta hänen kanssaan. Tämä kirjanpitäjä on pitkäaikainen työntekijä jolla on pitkiä asiakassuhteita. Tämä tulee aiheuttamaan muutoksia asiakkuuksien hoidossa lähitulevaisuudessa. Mahdollista on siis, että lähitulevaisuudessa tullaan rekrytoimaan lisää työvoimaa. Rekrytointi tulee olemaan haasteellista, sillä hyvistä kirjanpitäjistä on pulaa. Lisähaasteen uuden kirjanpitäjän hankintaan ja perehdytykseen tuo se, että osa asiakkuuksista hoidetaan asiakkaiden omissa tiloissa ja siten varsinaisella toimistolla Korsossa ei olla paikalla kuin keskimäärin kaksi päivää viikossa. (Salo 2015.)

1.2.4 SWOT-analyysi

Ovil Oy:stä sekä asiakkailta saatujen tietojen perusteella laadin nykytila-analyysi SWOT-analyysin muodossa (Kuvio 1). Se tuo esiin Ovil Oy:n toiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

| | |
|---|--|
| <p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • uskollinen asiakaskunta • asiantuntijuus • hyvät verkostot, ymmärrys verkoston tärkeydestä • henkilökohtainen kiinnostus asiakasyrityksen liiketoimintaan • vahva emotionaalinen side sekä asiakkaan suuntaan että päinvastoin • hyvä asiakkaiden tuntemus • asiakaslähtöinen ote • hyvä maine | <p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • pieni yritys on haavoittuva • ei keskitettyä asiakaskantaa • muutostilanteessa toimiminen esim. kirjanpitäjän sairastuessa • asiakkaat jokaisen kirjanpitäjän omia |
| <p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • pieni organisaatio haavoittuva • työntekijät itsenäisiä yrittäjiä; henkiloikemiat ja lojaliteetti oltava vahvoja • ei tarkkaa tietoa, miten asiakkuuksia hoidetaan • asiakkuuksien menetys muutostilanteessa • henkilökohtainen suhde asiakkaan kanssa | <p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • vahva kiinnostus osaamisen kehittämiseen • liiketoiminnan kehittäminen jatkuvaa • realistiset näkemykset nykytilasta |

Kuvio 1. Ovil Oy:n SWOT-analyysi

Analyysin perusteella voidaan päätellä, että Ovil Oy:n vahvin etu on asiakkaiden henkilökohtainen tunteminen ja verkostot sekä aito kiinnostus asiakkaiden liiketoiminnasta. Eräs asiakas mainitsi Ovil Oy:n olevan heille enemmän kuin tilitoimisto ja pikemminkin saumaton osa työyhteisöä. Asiakkaat mainitsivat erityisenä lisäarvona joustavuuden, hyvän toimialan tuntemuksen ja Ovil Oy:n maineen toimialalla. Henkilökohtaiset suhteet ja tunteminen voidaan tulkita voimakkaaksi vahvuudeksi, mutta toisaalta myös uhkaksi. Inhimilliset tekijät ovat vaikeasti ennustettavia. Tilanne voi muuttua, jos asiakkaan puolella esimerkiksi tärkeä yhteyshenkilö vaihtuu eivätkä kemiat enää kohtaakaan.

Heikkoutena nähdään pienen yrityksen haavoittuvuus sekä siitä johtuva huono reagointi mahdollisissa äkillisissä muutostilanteissa (esimerkiksi sairastuminen). Ovil Oy:llä ei ole selkeää käsitystä asiakkaistaan saati keskitettyä asiakaskantaa. Jokainen kirjanpitäjä huolehtii omat asiakkaansa ja säilyttää tiedot heistä pääasiallisesti ns. nahkakansissa eli pelkästään muistinsa varassa. Minulla on tästä omakohtainenkin kokemus, sillä toimitusjohtaja Jari Salo on puolisoni. Olen hänen sairastuttuaan joutunut käymään läpi Ovil Oy:n toimistoa löytääkseni kiireellisiä asiakkaan tietoja. Papereiden etsiminen vieraassa toimistossa puhelimen ja toimitusjohtajan muistin varassa oli haasteellista. Onneksi sillä kertaa yrityksen perustaja Ossi Viljakainen oli paikalla toimistolla ja tarvittava tieto löydettiin melko kivuttomasti. Jari Salo joutui silti kovassa kuumeessa laskemaan asiakkaiden palkat. Näissä tilanteissa on suuri riski, että toimeksianto tulee hoidettua väärin. Mikäli asiakkaan palkat lasketaan väärin, koituu siitä suuria vaikeuksia. Puhumattakaan tilanteista, joilla voi olla rahallisia seuraamuksia, kuten veroseuraamukset. Kirjanpityö itsessään on suuremmalta osaltaan transaktioiden käsittelyä, tietojen syöttämistä kirjanpito-ohjelmaan, joka sinänsä vaikuttaa yksinkertaiselta. Silti tämäkin yksinkertainen työ jää tekemättä, jos mistään ei löydy tietoa, missä asiakkaan tiedot ovat.

Pienen yrityksen haavoittuvuus on Ovil Oy:n suurin uhka, joka vaikuttaa useaan osaluueeseen. Muutostilanteessa asiakkuuksia voidaan menettää, koska asiakkaista ei saatavilla tarpeeksi tietoa keskitetysti. Jos vastaava kirjanpitäjä sairastuu, ei voida tietää, millainen toimeksianto milläkin asiakkaalla on ja keneen siellä tulisi olla yhteydessä näissä asioissa. Lisäksi inhimillisten tekijöiden arvaamattomuus muodostuu uhkaksi niin suhteissa asiakkaisiin kuin työntekijöihin. Koska kirjanpitäjät ovat alihankkijoita ja siten hoitavat asiakkuuksia omaan laskuunsa, on suurena riskinä se, että kirjanpitäjät päättävät hoitaa asiakkaat kokonaan oman yhtiönsä kautta. Sopimukset ovat kuitenkin Ovil Oy:n nimissä ja näiden asiakkaiden kirjanpidot Ovil Oy:n ohjelmassa. Silti lojaliteetin ja henkilökohtaisten kemioiden täytyy olla vahvat, ettei asiakkuuksia menetetä poistuvan kirjanpitäjän mukana.

Mahdollisuuksiksi voidaan lukea se, että Ovil Oy:n toiminnasta selkeästi sekä itse yhtiön että asiakkaiden suunnalta voidaan nähdä aito kiinnostus asiakkaiden liiketoimintaan ja toimialaan. Järjestöpuolella Ovil Oy tunnetaan ja koetaan hyvämaineisena. Lisäksi Ovil Oy on kehittää omaa liiketoimintaansa jatkuvasti mutta maltillisesti. Käsitykset yrityksen tilasta ovat erittäin realistiset. Toimitusjohtaja Jari Salo kertoi yritystoiminnan perustuvan enemmän yrittäjän talouden turvaamiseen. Siksi on vaikea nähdä, että Ovil Oy joutuisi tulevaisuudessa suuriin taloudellisiin vaikeuksiin.

2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään asiakkuudenhallinnan ja -johtamisen teoriaa soveltuvien osien. Teoriaa on sovellettu mikroyrityksen tarpeisiin, sillä yleisellä tasolla teoria on kirjoitettu joko pk-yrityksen tai suuryrityksen näkökulmasta. Paitsi asiakkuudenhallinnasta, on Ovil Oy:n tapauksessa kyse myös asiakkuuden johtamisesta, jonka teoriaa käsitellään niin ikään soveltuvien osien.

Asiakkuuden arvon mittaaminen on osa asiakkuuden johtamista ja olennainen osa tätä opinnäytetyötä. Esittelen myös sosiaalisen asiakkuudenhallinnan, Social CRM:n käsite ja miten se toteutuu Ovil Oy:n tapauksessa.

Lähes poikkeuksetta asiakkuudenhallinnan teorioiden yhteydessä käsitellään erilaisia asiakkuudenhallintajärjestelmiä tai – ohjelmistoja ja niiden hankintaa. Niistä kerrotaan tässä työssä lyhyesti, sillä kuten useimmat teoriat nekin on kirjoitettu suuremman organisaation kuin Ovil Oy:n tapauksessa. Näiden järjestelmien tai -ohjelmistojen hankkiminen ei tutkimuksessa tekemieni havaintojen perusteella sovellu tähän tapaukseen.

Lisäksi käsittelen lyhyesti sukupolvenvaihdoksen teoriaa. Sukupolvenvaihdos on Ovil Oy:ssä jo tapahtunut, eikä ole tarpeen käydä läpi sukupolvenvaihdoksen koko teoriaa. Tässä työssä otetaan käsittelyyn sukupolvenvaihdoksen ideaalitalanne ts. mitä jatkajan olisi ollut hyvä tietää ennen sukupolvenvaihdosta ja miten sukupolvenvaihdoksesta selviydytään parhaalla mahdollisella tavalla. Huomioon on otettava se, että Ovil Oy:ssä kaikki asiakkuudet eivät heti vaihtaneet kirjanpitäjää edellisen yrittäjän eläköityessä vaan hän jatkoi yrityksen tilikauden loppuun. Ovil Oy:ssä sukupolvenvaihdoksen koettiin menneen sujuvasti, joten sovellan teoriaa siihen, mitä tapahtuneesta voidaan jatkossa mahdollisissa muutostilanteissa oppia.

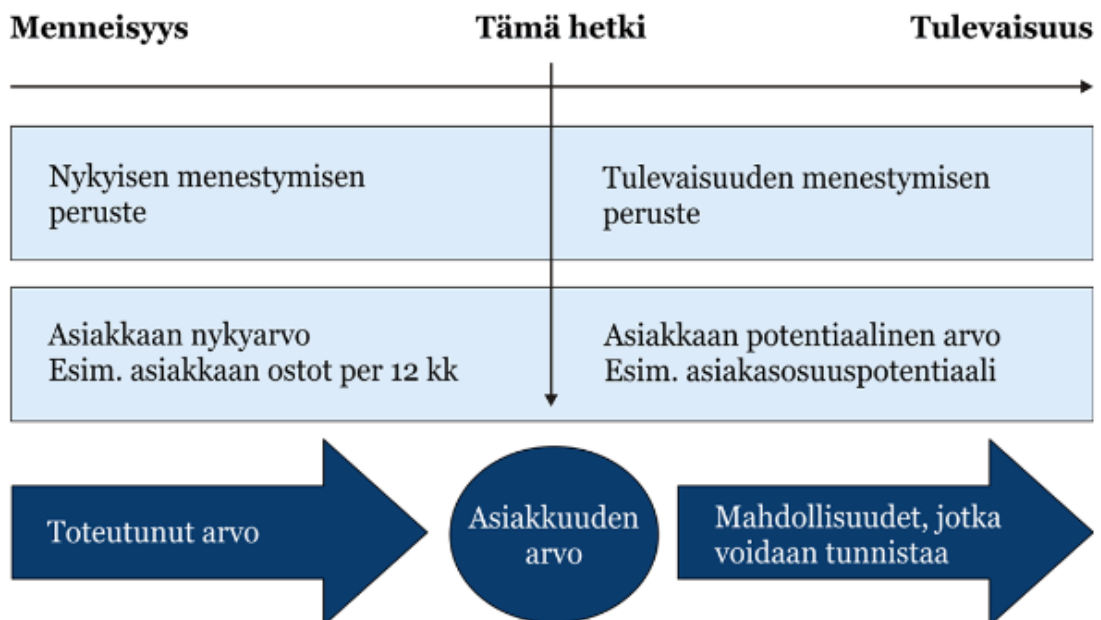
2.1 Asiakkuudenhallinta ja -johtaminen

Asiakkuudenhallinnalla ei ole yhtä tyhjentävää määritelmää vaan se on erilainen jokaiselle organisaatiolle. Asiakkaista on saatavilla paljon tietoa eikä tiedon puute ole ongelma. Tieto voi olla hajallaan ja käyttökelvotonta, mutta tärkeintä on halu käyttää tätä tietoa tehokkaasti asiakkuuden johtamiseen. (Lehtinen 2004, 124-125.)

2.2 Asiakkuuden arvon määrittely

Asiakkuudella on aina arvo ja sillä tarkoitetaan kokonaisarvoa, joka asiakkaalla on yritykselle. Asiakkaan arvo on kaikille yrityksille erilainen, sillä jokaisen yrityksen tulee arvottaa asiakkaansa omista näkökulmistaan. (Lehtinen 2004; Pohjanmäki 2014.)

Arvon määrittelyssä on hyvä muistaa, että siinä on kaksi aikaulottuvuutta, mennyt ja tuleva. Kun puhutaan asiakkaan nykyarvosta, se itse asiassa tarkoittaa mennyttä arvoa. Asiakkaan nykyarvoa määriteltessä otetaan yleensä huomioon asiakkaan volyymit eli ostot sekä asiakkaan kannattavuus. Nämä laskelmat perustuvat menneeseen tietoon, esimerkiksi kuluneen 12 kuukauden ajalta. Asiakkaan arvoa määriteltessä onkin tärkeää tunnistaa asiakkaan menestymismahdollisuudet tulevaisuudessa. (Pohjanmäki 2014.)



Kuvio 2. Asiakkuuden arvo ja potentiaaliarvo (Pohjanmäki 2014)

Asiakkaan kokonaisarvo on erilainen asiakkuuden luonteesta riippuen ja sen määrittely voidaan karkeasti jakaa kahteen osa-alueeseen; faktuaaliseen ja evaluaatioon sekä liisälottuvuuden tuovaan potentiaaliarvoon (Lehtinen 2004, 123; Lehtinen & Storbacka 1997, 14.)

2.2.1 Faktuaaliset arvot

Faktuaalisen arvon mittarit ovat yleensä talouslukuja, numeroita ja siten helposti löydettävissä asiakkuuteen liittyvässä kirjanpidossa.

Käytännössä asiakkuuden faktuaalista arvoa voidaan kuvata kahdella luvulla. Ensimmäinen luku on *volyymi*. Yksinkertaisesti kyseessä on asiakkaan tuoma volyyymi koko yrityksen volyyymiin nähden. Kun volyymiarvoa lähdetään laskemaan, tulee ensin määritellä sopiva ajanjakso. Volyymi voi vaihdella suurestikin eri ajanjaksoilla, toimialasta riippuen. Keskiarvot ovat näissä tilanteissa hyvä mittari. Voidaan ajatella, että suuremman volyymin asiakkaat ovat tärkeämpiä yritykselle kuin pienen volyymin asiakkaat, mutta toisaalta myös yrityksen riski kasvaa volyymin myötä. Suurivolyymisen asiakkuuden menetys voi pahimmillaan tuhota yrityksen. Volyymitietoa voidaan käyttää myös asiakkuuden potentiaalilaskemiseen, niin kannattavuuden kuin ristiinmyynninkin osalta. Yksinkertaisimmillaan suurivolyyminen asiakas on aina kannattavuuspotentiaailtaan suuri. Näiden asiakkaiden ostokäyttäytymistä tarkemmin seuraamalla saadaan selville, mitä mahdollisuuksia asiakkaalle on myydä niin, että kannattavuus on yritykselle loppulaskelmalla parempi. Asiakkaan ostojen tarkempi analysointi myös voi paljastaa, että asiakkaan ostot ovat yksipuolisia. Näiden kautta voidaan löytää mahdollisuuksia ristiinmyyntiin. (Lehtinen, 2015; Pohjanmäki 2014.)

Toinen faktuaalinen arvo on *kannattavuus*. Talouslukuja eri tavalla painottamalla saadaan selville, miten arvokas asiakas yritykselle on. Asiakkuuden kannattavuutta voidaan mitata yksinkertaisesti vähentämällä asiakkaan tulosta asiakkaan kustannukset. On kuitenkin otettava huomioon erilaiset investoinnit, joita asiakkuuden aikana on jouduttu tekemään ja millä ajalla nämä investoinnit on saatu kuoletettua. Asiakkuuden kokonaisarvo voidaankin esittää joko absoluuttisina lukuina, jolloin nähdään, millaisia resursseja asiakkailta saadaan. Asiakkaan arvoa lukujen perusteella voidaan arvioida myös suhteessa asiakkaan tuomaan liikevaihtoon tai käyttämällä kriteerinä sitä, millaista merkitystä yksittäisellä asiakkuudella on koko asiakaskannan arvon osalta. (Lehtinen 2004, 123-134; Lehtinen & Storbacka 1997, 15; Lehtinen, 2015.)

Yksinkertaisimmillaan asiakkuuskohtainen kannattavuus voidaan laskea seuraavan kuvion (Kuvio 3.) mukaisesti:

| | |
|---|------------|
| Asiakkaan tuoma liikevaihto | 100 |
| • oikaisuerät | 2 |
| • suorat tuotekustannukset | 40 |
| <i>Kate 1</i> | <i>58</i> |
| • asiakkuuskohtaiset kustannukset (alennukset tms.) | 10 |
| <i>Asiakkuuskate</i> | <i>48</i> |
| • osuus markkinointikustannuksista | 6 |
| • osuus yleiskustannuksista | 4 |
| Asiakkuustulos | 38 |

Kuvio 3. Asiakkuuden kannattavuuden katelaskelma (Lehtinen 2015)

Huomioon on myös otettava *asiakkuuden pituus*. Käytännössä mitä pitempään asiakkuus on kestänyt, sitä arvokkaampi se on. Kun volyymitieto yhdistetään asiakkuuden elinkaaren pituuteen, voidaan saatua tietoa hyödyntää tarjooman suunnittelussa. Näin voidaan saada heräteltyä henkiin hiipumassa olevia asiakkuuksia. Elinikäisen asiakkuuden aspekti on hyvä ottaa huomioon asiakkuushankintaa suunnitellessa. Asiakkuuden päätyttyä voidaan tehdä laskelma, ns. totaali asiakkuustulos, joka tuo esiin koko asiakkuussuhteen kannattavuuden. (Lehtinen, 2015; Pohjanmäki 2014.)

Kun tarkastellaan asiakkuuden kannattavuutta ja volyyymiä, voidaan usein huomata, että suurin osa asiakkaista on kannattamattomia. Olennaista on ottaa huomioon aikajänne; uusi asiakkuus ei vielä ole ehtinyt tuottaa, koska asiakashankintaan kohdistuneet investoinnit ovat vielä suuremmat kuin asiakkuuden tuotot. (Pohjanmäki 2014.)

2.2.2 Evaluatiiviset arvot

Evaluatiiviset arvot ovat nimensä mukaisesti arvioita. Arvioinnin tekee yrityksessä se taho, joka tuntee asiakkaan parhaiten. Arviointi tehdään yksinkertaisesti antamalla asiakkaalle arvo halutulla asteikolla, esimerkiksi pisteyttämällä skaalalla 1-5. Arviointimenetelmät vaihtelevat luonnollisesti toimialojen ja asiakkuuden luonteen mukaan. (Lehtinen, 2015.)

| Asiakkuuden luonne | Faktuaaliset kriteerit | Evaluatiiviset kriteerit | Potentiaalinen arviointi |
|--------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| B2B | helppo | melko helppo | melko helppo |
| B2BC | melko helppo | hankalahko | hankalahko |
| B2C | mahdollista | erittäin hankalaa | mahdollista |
| B2G | helppo | hankalaa | mahdollista |

Kuvio 4. Evaluatiivisten ulottuvuuksien arvioinnin onnistuminen (Lehtinen, 2015)

Evaluatiivisia arvoja voidaan määritellä useita:

Referenssiarvo ts. arvostus markkinoilla perustuu asiakkaan arvostukseen markkinoilla. Jos yritys tunnetaan hyvämaineisena ja menestyksekkäänä, se on haluttu kumppani. Tämä toimii molempiin suuntiin; mitä arvostetumpia asiakkaita yrityksellä on, sitä arvostetumpi se on markkinoilla. Referenssiarvolla on kaksi näkökulmaa; asiakkaan tunnettuus ja asiakkaan tunnettuuden sisältö. Huomattava on, että referenssiarvo ei välttämättä aina ole positiivinen. Yrityksen maine voi näyttäytyä asiakkaan suuntaan myös negatiivisena. (Lehtinen 2004, 123-134; Lehtinen, 2015.)

Kontaktiarvo perustuu siihen, millainen verkosto asiakkaalla on ja millaisia sidoksia sillä on muihin yrityksiin. Asiakas voi itse olla vähempiarvoisin, mutta on ikään kuin portinvartija muihin mahdollisiin, ehkä merkityksellisempiin asiakkaisiin. Näin on esimerkiksi silloin, kun asiakas on osa isompaa yritysrypystä. Kontaktiarvoa määriteltessä tulee ottaa huomioon kaikki asiakkaan yhteistyösidokset muihin yrityksiin ja erityisesti myös se, millainen tavoitettavuus niillä asiakkailla on, joiden portinvartijana asiakas toimii (Lehtinen 2004, 123-134; Lehtinen, 2015.)

Emotionaalinen arvo lienee vaikein mitattava arvo, koska se on sidoksissa henkilökohtaisiin suhteisiin ja henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tässä ulottuvuudessa selvitetään asiakkaan perusarvot ja yleinen arvomaailma. Emotionaalisella arvolla voidaan nähdä olevan kolme eri näkökulmaa: luotettavuus, asiakkuuden fiilis sekä arvoyhteensopivuus. Erityisesti arvoyhteensopivuuden rooli on nykyvuosina korostunut, koska aina enemmän halutaan tehdä töitä yritysten ja henkilöiden kanssa, joiden kanssa jakaa samanlaiset arvot. (Lehtinen 2004, 123-134; Lehtinen, 2015.)

Oppimisarvo on noussut tässä aina vain verkottuvammassa maailmassa yhä keskeisemmäksi asiakkuuden arvon mittariksi. Sillä tarkoitetaan asiakkailta ja yhteistyöstä oppimista. Asiakkaat ovat erilaisia ja oppimistakin voi siksi olla erilaista. Usein ne vaativimmat asiakkaat ovat ne, joilta voidaan oppia eniten. Tässä on tärkeää tehdä ero vaativan ja vaikean asiakkaan välillä. Vaativa asiakas pyrkii ratkaisemaan ongelman positiivisesti ja hyvällä yhteistyöllä. Vaikea asiakas puolestaan vain kuluttaa energiaa ongelman ratkaisemiseksi. Usein myös toimialansa huiput ovat niitä, joilla on suuri oppimisarvo. Ne usein etsivät ja kehittävät ratkaisuja ja samalla vaativat myös sidosryhmiään kehittymään ja sopeuttamaan toimintaansa uusiin toimintatapoihin. (Lehtinen 2004, 123-134; Lehtinen, 2015.)

Asiakkaan strateginen tilanne tai *strateginen arvo* vahvistuu silloin, kun asiakas onnistuu vahvistamaan asemiaan toimialallaan esimerkiksi yrityskauppojen kautta. Asiakkaan arvoa lisää, jos se on markkinoilla ostaja ostettavan sijaan. Jos asiakas on ostettava, voi riskinä olla asiakkuuden menetys. Toisaalta se voi myös avata uusia mahdollisuuksia. Monilla toimialoilla konsolidoitumista tapahtuu jatkuvasti. Siten suuret toimijat muuttuvat yhä suuremmiksi, mutta samalla toimialalle syntyy lisää uusia, pienempiä toimijoita. Konsolidoitumisen sivutuotteena toimialalla yleensä muutama toimija menestyy ja muut menestyvät heikommin. Tällöin puhutaan polarisaatiosta. Tämä tilanne on tosin muuttuva ja vaikeasti ennakoitava. (Lehtinen, 2015 ; Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 15.)

Lisäksi teollisuudessa puhutaan *säännönmukaisuusarvosta*, joka helpottaa tuotannon suunnittelua sekä auttaa kapasiteetin käyttöarvon parantamisessa (Lehtinen 2004, 123-134).

| Faktuaaliset ulottuvuudet | |
|-----------------------------|---|
| Kannattavuus | asiakaskohtainen tulos |
| Volyymi | asiakkaan tuoman liikevaihdon suuruus |
| Evaluatiiviset ulottuvuudet | |
| Referenssiarvo | asiakkaan tunnettuuden tuoma arvo |
| Kontaktiverkon arvo | asiakas voi toimia portinvartijana muihin yrityksiin |
| Oppimisarvo | oman alansa menestyjältä voi oppia sekä yrityksestä että alasta |
| Tunnearvo | yhteensopivat arvot, luottamus, yhteistyön fiilis |
| Säännönmukaisuus | ennustettavat ja säännöllisesti tehtävät tilaukset |

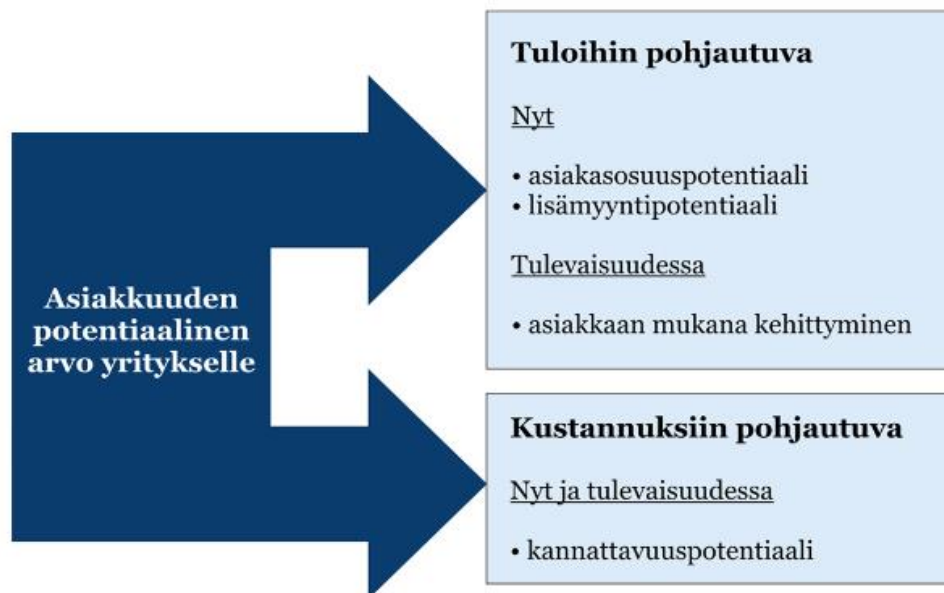
Kuvio 5. Asiakkuuden arvon ulottuvuudet (mukaillen Lehtinen, 2015)

Asiakkuuden arvoa määriteltessä on muistettava ottaa huomioon asiakkaan liiketilanne ja liiketoiminnan strategiat. Eri liiketilanteissa tulee painottaa eri asioita.. Luonnollisesti arvojen painotukset ovat erilaiset myös eri toimialoille ja sille, mitä asiakkuudelta halutaan saavuttaa. Halutaanko saavuttaa pitkäaikaisia asiakkuuksia vai maksimoida nopeat voitot? Jos asiakas pyrkii kasvamaan, ovat evaluatiiviset arvot tärkeitä. Jos asiakas puolestaan pyrkii kasvattamaan kannattavuuttaan, on parempi painottaa faktuaalisia arvoja. (Lehtinen 2015.)

2.2.3 Potentiaaliarvo

Lisäulottuvuuden asiakkuuden arvolle tuo potentiaaliarvo ts. tulevaisuuden arvo. Kaikilla asiakkailla on tulevaisuuden arvoa. Tätä arvoa määriteltessä huomio voi olla joko tässä hetkessä tai tulevassa, riippuen siitä, miten potentiaali halutaan määritellä. Kysymys on myös siitä, millaisella aikajänteellä potentiaaliarvoa halutaan mitata. Jos tähtäin on lyhyt, voidaan painottaa enemmän faktuaalisia arvoja ja jos taas aikajänne on pitkä, voidaan painottaa enemmän evaluatiivisia arvoja. Arvo voi olla erittäin suuri tai pieni tai jopa negatiivinen. Arvo on negatiivinen tapauksissa, joissa asiakas joko itse tai pakotetusti lopettaa toimintansa. (Lehtinen 2004, 135-136; Pohjanmäki 2014; Lehtinen 2015.)

Jotta asiakkaan potentiaaliarvo voidaan arvioida luotettavasti, on asiakas ja sen toimiala tunnettava hyvin. On ymmärrettävä, etteivät kaikki asiakkaat edusta keskiarvoa omalla toimialallaan ja jokainen asiakas on oma yksilönsä. Asiakkaan potentiaaliarvon määrittelyssä on kaksi näkökulmaa: toinen on asiakasosuus ja potentiaalisen asiakasosuuden määrä ja toinen asiakasyrityksen kasvu ja sen toimialan kasvu. Asiakkaan potentiaaliarvo voi kasvaa esimerkiksi asiakkaan kasvun myötä. Tämä luonnollisesti lisää volyymin ja siten asiakkaan arvoa, sillä voimakkaasti kasvavat yritykset ovat haluttuja asiakkaita. Myös asiakkaan toimialan kasvu voi tuoda lisää potentiaaliarvoa. Tietoa toimialan kasvusta on suhteellisen helposti saatavilla julkisesti. Haasteellisempää onkin määrittellä itse toimiala, joka alati muuttuvassa kilpailutilanteessa ei ole enää yksinkertaista. Monet toimialasta saatavissa olevat tilastot saattavat peilata toimialan määrittelyn suhteen menneisyyttä. (Lehtinen 2004, 135-136; Pohjanmäki 2014; Lehtinen 2015.)



Kuvio 6. Asiakkuuden potentiaalilajit (Pohjanmäki 2015)

Huomioitava on, että johtaminen suuntautuu aina tulevaisuuteen. Siksi on tärkeää muistaa, että asiakkuuksien johtamisessa keskeisintä on juuri asiakkaan potentiaalilajien tunnistaminen ja arviointi. (Lehtinen, 2015).

2.2.4 Asiakkaan elinkaariarvo (Customer lifetime value CFV)

Elinkaariarvolla tarkoitetaan asiakkaan koko asiakassuhteen rahassa mitattavan arvon ymmärtämistä. On tärkeää erottaa ne asiakkaat, jotka tulevat tekemään kertakauppaa

niistä, jotka palaavat tai pysyvät asiakkaina. Tässäkin tapauksessa saman toimialan suosittelemilla on suuri merkitys asiakkaan käyttäytymiseen. Parhaimmillaan asiakkaan elinkaariarvon ymmärtäminen helpottaa investointeja, nopeuttaa kasvua, lisää kannattavuutta sekä sen avulla pystyy paremmin ennustamaan tuottoja. Elinikäisen asiakkuuden arvolla on aina merkitystä asiakashankintoja suunnitellessa, koska kyse on sekä omien resurssien allokoinnista että sijoitetun pääoman tavoitellusta tuotosta. (Lehtinen, 2015; Voutilainen, 2014.)

2.3 Sosiaalinen asiakkuudenhallinta (Social CRM)

Sosiaalinen asiakkuudenhallinta, Social CRM on suhteellisen uusi asiakkuudenhallintaan liittyvä termi. Käytännössä kyseessä ei ole mikään uusi tapa korvata perinteinen asiakkuudenhallinta vaan enemmänkin perinteisen asiakkuudenhallinnan normaalia kehitystä. Sosiaalisella asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan strategiaa, joka perustuu vahvemmin vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa varsinaisen liiketoiminnan jäädessä sivutuotteeksi. Perinteisen asiakkuudenhallinnan sijaan, jossa viestintä tapahtuu vain yhteen suuntaan, on sosiaalisessa asiakkuudenhallinnassa asiakas kaiken keskiössä. Yritykset pyrkivät siis sisällyttämään asiakkaan sosiaalista asiakastietoa perinteiden asiakastiedon kanssa. Näin asiakkaan mieltymyksistä saadaan muodostettua kokonainen kuva yhdessä järjestelmässä. Yritykset seuraavat nykyään tarkasti itseään koskevaa keskustelua sosiaalisessa mediassa ja voivat jopa perustaa asiakkailleen erilaisia yhteisöjä sosiaaliseen mediaan kerätäkseen tietoja asiakkaista. (Morgan, 2010; Rouse, 2014; Suominen, 2011.)

Kuten perinteinenkin asiakkuudenhallinta, myös sosiaalinen asiakkuudenhallinta tarkoittaa eri asioita eri organisaatioille. Keskeinen ajatus kuitenkin on ymmärrys siitä, mitä liiketoimintaan liittyviä haasteita ollaan ratkaisemassa tai kehittämässä. (Morgan, 2010; Suominen, 2011.)

Sosiaalisen median työkalujen käyttö tai asiakkaiden kommentit näissä kanavissa ei Ovil Oy:n tapauksessa tuo lisäarvoa. Toimitusjohtaja Jari Salo ei koe sosiaalista mediaa kiinnostavaksi eikä Ovil Oy:llä esimerkiksi ole Facebook –sivua. Ovil Oy on kokeillut markkinointia niin suoraan yrityksille kuin Googlen kautta, mutta mainostaminen on jäänyt tuloksettomaksi.

Selvää kuitenkin on, että sosiaalinen asiakkuudenhallintaa toteutuu Ovil Oy:n tapauksessa siten, että toimitusjohtaja Jari Salo istuu useamman asiakasyhteisönsä hallituksessa tai hallituksen kokouksissa esittelijänä tai asiantuntijana. Siten hän osallistuu aktiivisesti niiden liiketoiminnan kehittämiseen. Useamman Ovil Oy:n kirjanpitäjän asiakkaat myös muodostavat verkoston, ts. asiakkaat tuntevat toisensa ja ovat todennäköisesti suositelleet Ovil Oy:n palveluita toisilleen. Koska asiakkaat ovat suurelta osin tulleet suositusten kautta, on muodostunut verkosto. Kirjanpitäjä tuottaa tässä lisäarvoa asiakkailleen, koska sekä hän että asiakkaat pystyvät hyötymään tästä verkostosta.

2.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

Asiakkuudenhallintajärjestelmät ja eritoten sovellukset, ovat selkeästi tuotettu suurten organisaatioiden tarpeisiin. Mikroyrityksille eivät raskaat, toiminnanohjausjärjestelmiin kytketyt asiakkuudenhallintasovellukset tuo lisäarvoa, joten tässä kappaleessa käsitellään asiakkuudenhallintajärjestelmiä yleisellä tasolla ja todetaan niiden hyödyt soveltuvin osin.

Kuten jo asiakkaan arvoa määritellessä huomattiin, ei ongelmana ole asiakastiedon puute vaan se, miten sitä käytetään. Usein asiakastieto on hajallaan eri järjestelmissä, jotka pahimmassa tapauksessa on kasattu tukemaan vain jotain tiettyä liiketoimintaprosessia, eikä tämä tieto siten ole muiden prosessien käytettävissä. Kun maailma entisestään sähköistyy ja siten yritysten liiketoimintamallit muuttuvat, on asiakastiedon hallinta aina vain tärkeämpää. Pelkkä tekniikka ja sen käyttäminen eivät kuitenkaan riitä; asiakastiedon hallinnan tulee muodostua osaksi yrityskulttuuria ja sen tärkeys täytyy ymmärtää. Tuotantolähtöisissä yrityskulttuureissa tämä voi olla haasteellista. (Storbacka & Sivula & Kaario, 2000, 137-151.)

Markkinoilla on lukematon määrä tahoja, jotka tarjoavat työkaluja asiakkuuden hallintaan niin suurille kuin pienillekin organisaatioille. Järjestelmään kerätään asiakkaiden tiedot sekä tiedot heidän ostoistaan. Näiden perusteella järjestelmä voi esimerkiksi myyntiennusteen perusteella lähettää asiakkaille markkinointimateriaalia automaattisesti ja nykytekniikan myötä myös alueellisesti. Riskinä on kuitenkin edelleen, että asiakkuudenhallintajärjestelmästä ei muodostu niinkään tehokas työkalu vaan kallis asiakastietojen arkisto. (Rouse, 2014.)

2.5 Sukupolvenvaihdos

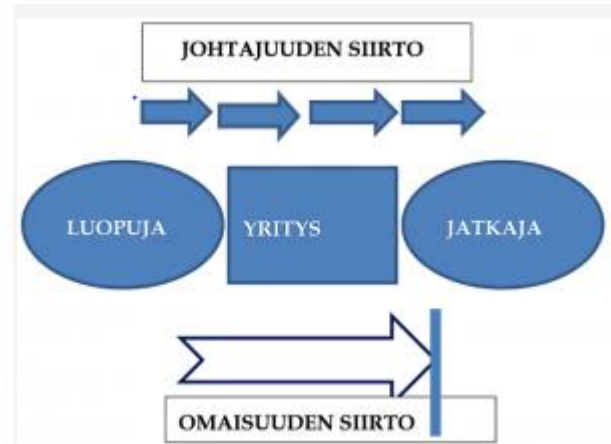
Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi sukupolvenvaihdoksen käsitettä, vaiheita ja ajankohtaisia lukuja. Sukupolvenvaihdosta ja sen teoriaa etenkin PK-sektorilla määrittää perheyrittäjäkeskeisyys. Ovil Oy ei pohjimmiltaan ole perheyrittäjä, siksi teoriaa käsitellään tässä soveltuvin osin.

2.5.1 Sukupolvenvaihdoksen määritelmä ja vaiheet

Sukupolvenvaihdoksessa yritys siirtyy usein nuoremmalle polvelle vanhemman yrittäjän ikääntyessä. Sukupolvenvaihdoksessa yritys voidaan lahjoittaa jatkajalle vastikkeetta tai se voidaan myydä kokonaan tai osittain, alihintaan tai käypään hintaan. Sukupolvenvaihdoksen osapuolet ovat luopuja, joka luovuttaa kohdeyrityksen hallinnan jatkajalle ja jatkaja, joka ottaa haltuun kohdeyrityksen toiminnan. Jatkajan tulee olla halukas ja kykenevä ottamaan vastaan vastuu ja valta yrityksestä. Jatkaja voi olla luopujan perheenjäsen, työskennellyt kohdeyrityksessä tai tulla kokonaan yrityksen ulkopuolelta. Ulkopuolisen jatkajan merkitys liiketoimen menestykseen voi olla huomattava, etenkin, jos jatkaja on aikaisemmin toiminut yrityksessä avainhenkilönä. Kolmantena osapuolena sukupolvenvaihdoksessa on yritys itse. Jotta sukupolvenvaihdos onnistuisi, tulee yrityksellä olla edellytykset kannattavaan liiketoimintaan. (Halla, 2015; Heikkilä 2013; Kuusisto & Kuusisto 2008, 13.)

Huomattava on, että sukupolvenvaihdoksessa ei ole pelkästään kyse juridisesta toimenpiteestä, jossa kauppakirjan allekirjoittaminen siirtää yrityksen henkilöltä toiselle. Myös yrityksen johtajuus vaihtuu ja muuttuu. Johtajuus ei siirry automaattisesti, vaan se pitää haluta siirtää. Johtajuuden siirtämisen onnistuminen vaatiikin hyvää vuorovaikutusta luopujan ja jatkajan kesken. Sukupolvenvaihdos on erinomainen ajankohta käynnistää muitakin muutoksia liiketoiminnassa. Johtajuuden vaihduttua tunnelma niin henkilöstöllä kuin sidosryhmillä onkin usein odottava. Tämä odotus on hyvä käyttää hyödyksi ja kuunnella tarkalla korvalla johtajuuden vaihtumisprosessin aikana saatua palautetta ja havaintoja. Usein pienessä yrityksessä yrityksen henki on sama kuin sen johtajankin, parhaassa tapauksessa omistajuuden vaihtuminen parantaa työtyytyväisyyttä, asiakastytyväisyyttä ja näiden myötä myös yrityksen tulosta. (Halla, 2015.)

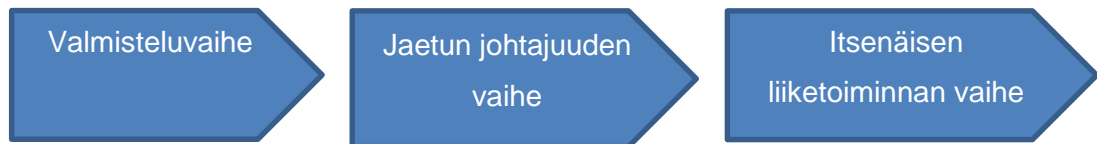
Alla olevassa kuvassa (Kuvio 7.) on kuvattu sukupolvenvaihdosta kokonaisuutena niin johtajuuden kuin omistajuudenkin siirtymisen suhteen.



Kuvio 7. Sukupolvenvaihdoksen kokonaisuus (Halla 2015)

Sukupolvenvaihdoksessa on tunnistettavissa kolme selkeää vaihetta.

Alla olevassa kuvassa (Kuvio 8.) on kuvattu sukupolvenvaihdoksen kolme vaihetta.



Kuvio 8. Sukupolvenvaihdoksen vaiheet (Kuusisto & Kuusisto 2008, 14)

Yrittäjän tulisi valmistella sukupolvenvaihdosta hyvissä ajoin. Tutkimusten mukaan kuitenkin vain 20-40 % yrittäjistä suunnittelee muutosta aktiivisesti. Syyt voivat olla inhimilliset; luopuminen on vaikeaa ja voi herättää ajatuksia myös elämän loppumisesta. Toisaalta yrittäjän perhe voi vastustaa tai jarruttaa muutosprosessin aloittamista. Myös yrityksen työntekijät voivat kokea mahdollisen muutoksen vaikeaksi ja pelätä työpaikkonsa puolesta. Jarruna voivat toimia myös esimerkiksi asiakkaat ja muut sidosryhmät. Jotta sukupolvenvaihdos olisi onnistunut, ei voida liikaa korostaa sen vaikutusta ulkoisiin seikkoihin, esimerkiksi verotukseen, eläketurvaan ja rahoitukseen liittyen. Näihin asioihin on saatavilla asiantuntija-apua ja sitä kannattaa hyödyntää, sillä nämä asiat on sukupolvenvaihdoksessa helpommin optimoitavissa. Vaikeampaa on, jos luopuja ei olekaan halukas luovuttamaan yrityksensä hallintaa tai jatkaja ei haluakaan ottaa vastuuta. Siinä

tapauksessa sukupolvenvaihdos voi helposti tuhota paitsi koko yrityksen liiketoiminnan myös velkaannuttaa ja katkeroittaa sukupolvenvaihdoksen osapuolet. (Halla 2015; Havunen & Sten 2011, 5-6, 16.)

Parhaimmillaan sukupolvenvaihdoksessa luopuva yrittäjä ja jatkaja toimivat pitkään, jopa useamman vuoden, rinnakkain, jotta parhaat käytännöt ja tietotaito saadaan siirrettyä jatkajalle. Tällainen pitkä prosessi valmistaa paitsi sukupuolenvaihdoksen osapuolet myös liiketoiminnan ja sidosryhmät tulevaan muutokseen parhaiten. (Halla 2015.)

Ovil Oy:n tapauksessa ollaan jo itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa. Tässä vaiheessa yrityksen jatkajan tulee kehittää liiketoimintaa, luottamusta ja johtajuutta sekä ylläpitää ja kehittää muuttunutta yrityskulttuuria. Luopuja voi, etäisyyttä yritystoimintaan otettuaan, palata toimintaan mentorin ominaisuudessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 196-197.) Ovil Oy:ssä toiminnasta eläköitynyt yrittäjä on edelleen tavoitettavissa ja hänen kanssaan voi käydä keskustelua asiakkaista ja asiakkuuksista (Salo Jari, 2015).

2.5.2 Sukupolven vaihdos suomalaisissa yrityksissä

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin mukaan Suomessa on tällä hetkellä 78000 yrittäjää ikähaarukassa 55-74 -vuotta. Kolme vuotta sitten samaan ikähaarukkaan mahtui 74000 yrittäjää. Suomalaiset yrittäjät siis ikääntyvät ja heitä on jäämässä lähivuosina eläkkeelle useita tuhansia. Arviolta 3000 yritystä on tulossa vuosittain myyntiin, 1800 yritystä vaihtaa omistajaa perheen sisällä ja jopa 2000 yritystä lakkautetaan vuosittain. Omistajanvaihdoksia ei Suomessa tilastoida, joten niiden tarkkaa määrää vuosittain on vaikea tietää. Omistajanvaihdosbarometrissa kuitenkin arvioidaan eri lähteistä kerätyn tiedon perusteella, että viime vuosina omistajaa olisi vaihtanut vain noin 2000 yritystä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksiä lakkautetaan enemmän kuin myydään. Barometrin mukaan on erityisen tärkeää, että omistajanvaihdoksen haasteet tiedostetaan ja yrityskauppamarkkinoita kehitetään. Näin saadaan turvattua sekä työpai-
kat että lähialueen hyvinvointi. (Koivikko, 2015.)

Yrittäjien eläköitymiseen ja sen mukanaan tuomiin omistajanvaihdoksiin on havahduttu ainakin Finnverassa. Finnvera on mukana arviolta joka kolmannessa yrityskaupassa. Ensimmäistä kertaa vuoden 2010 jälkeen heidän rahoittamiensa yritysjärjestelyiden määrä on noussut: kuluvan vuoden tammi-syyskuun välisenä aikana Finnvera on rahoittanut yli 700 omistajanvaihdosta. Näihin on käytetty 106 miljoonaa euroa, joka on jo 80

% koko edellisvuona käytetyistä varoista. Vuodelle 2016 suunnitellaan myös uusia rahoitusmuotoja yrityskauppoja vauhdittamaan. (Toikka, 2015.)

3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on:

Miten asiakkuudet saadaan säilymään muutostilanteessa?

Työn tarkoituksena oli tehdä toimenpiteitä, joiden avulla pienen tilitoimiston asiakkuuksia ja asiakkaiden tietoja voitaisiin hallita paremmin. Erityistä hyötyä tästä olisi tapauksissa, joissa asiakkaan vakituinen kirjanpitäjä vaihtuu väliaikaisesti esimerkiksi jos vastuukirjanpitäjä on sairastunut tai muuten estynyt hoitamaan tehtäviään tai jos hän vaihtaa kokonaan työpaikkaa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä sukupolvenvaihdoksesta opittiin, miten asiakkaiden siirtyminen kirjanpitäjältä toiselle hoidetaan mahdollisimman sujuvasti?
- Mitä tulee ottaa huomioon, jos toiminta laajenee ja henkilökunta lisääntyy, esimerkiksi erikoisosaamisen suhteen?
- Mitä tietoja asiakkaista tarvitaan? Missä ja miten tietoja säilytetään?
- Millaista arvoa asiakkaat tuovat? Onko osa asiakkaista kannattamattomia?

Ovil Oy:llä ei ole käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmää, vaan kaikkien asiakkaiden tiedot ovat hajallaan, pääasiallisesti niitä hoitavien kirjanpitäjien hallussa. Tärkeää olisi saada muodostettua yksi yhtenäinen asiakaskanta, josta kävisi ilmi asiakkaan yhteystiedot, toimeksiannot ja senhetkinen kirjanpitäjä.

Varsinaisen CRM-järjestelmän hankkiminen ei ole Ovil Oy:lle vaihtoehto. Kustannus ja järjestelmään liittyvä ajankäyttö (esimerkiksi päivitykset ja ylläpito) ovat liian suuria saatavaan hyötyyn nähden. Lisäksi CRM-järjestelmät nähdään erityisesti myynnin työkaluina eikä Ovil Oy:llä ole tarvetta varsinaisesti myydä palveluitaan aktiivisesti. Asiakaskanta kuitenkin tarvitaan. Helpointa asiakaskanta on muodostaa ns. tavallisilla toimistotyökaluilla, käytännössä Microsoft Exceliä käyttäen. Kun pohja on kerran kunnolla tehty, on sinne helppo lisätä uusien asiakkaiden tietoja ja mitä tahansa haluttavia lisätietoja.

Pohja tulee suunnitella niin, että tietojen analysointi on mahdollista, sillä tietojen keräämisen lisäksi asiakkuuksien arvoa pitäisi pystyä tarkastelemaan tulevaisuutta ajatellen. Koska asiakkaat pääsääntöisesti ovat kunkin kirjanpitäjien hankkimia ja asiakkuus perustuu henkilökohtaiseen suhteeseen joko tähän asiakkaaseen tai sen yhteistyöverkostoon, on asiakkuuksille pystyttävä määrittelemään arvo. Asiakkaiden arvottaminen tulee helpottamaan mahdollista muutosta, etenkin tilanteessa, jossa jonkin asiakkaan toimeksianto jouduttaisiin irtisanomaan esimerkiksi resurssien vähäisyydestä johtuen.

4 Tutkimusmenetelmä ja mittarit

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiin liittyviä asioita. Kehittämistehtävässä käytetään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä.

4.1 Toimintatutkimus

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa ei pelkästään tutkita vaan samalla myös yritetään saada aikaan todellinen muutos vallitsevissa käytännöissä ja käytännön ratkaisuja määriteltyyn ongelmaan. Toimintatutkimus on käytännönläheinen ja ongelmakeskeinen prosessi, jossa sekä tutkija että tutkittavat tekevät tiivistä yhteistyötä ja ovat aktiivisia toimijoita muutoksen toteuttamisessa. Huomattava on, että toimintatutkimuksessa itse tulos, muutos, voi olla erilainen, kuin mitä alun perin oli määritelty. (Anttila, 1998; Kuula, 2006.)

Toimintatutkimuksen etuna on, että se on tutkimusmenetelmänä joustava. Tutkimusvaiheen aikana voi tapahtua muutoksia. Kontrollin määrä on pientä, jolloin toimintatutkimuksessa tapahtuu paljon vuorovaikutusta ja innovaatioita. Saatava tieto ja muutos ovatkin juuri tutkittavalle organisaatiolle sopivia. (Anttila, 1998; Kuula, 2006.)

Heikkoutena voidaan mainita, että samalla kun toimintatutkimus on systemaattinen tapa tutkia, se ei joustavuudestaan johtuen ole tieteellisen tarkka. Siksi tutkimuksen validiteetti voi olla heikko. Toimintatutkimus on usein rajattu pieneen otokseen ja tarkasti määriteltyyn, yksittäiseen tavoitteeseen ja siksi sen tuloksilla ei välttämättä ole merkitystä muille kuin asianosaiselle organisaatiolle. Toisaalta toimintatutkimuksella ei edes tavoitella tarkkoja tieteellisiä tuloksia. (Anttila, 1998; Kuula, 2006.)

4.2 Laadulliset menetelmät

Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ovat pääosin laadullisia. Erilaisten haastatteluiden avulla pyritään kartoittamaan ja analysoimaan kohdeyrityksen nykytila ja kehittämissuunnitelman vaikutukset. Tiedot asiakassuhteista saadaan haastatteluiden ja kyselyiden avulla.

4.2.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Toimitusjohtaja Jari Saloa haastatteleminen saatiin selville kohdeyrityksen nykytila ja tulevaisuuden suunnitelmat. Haastatteluja toteutettiin sekä kasvotusten että sähköpostin välityksellä. Kysytyt kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön kappaleesta 5.1.

4.2.2 Kirjanpitäjän haastattelu

Tätä työtä varten oli tarkoitus saada Ovil Oy: kirjanpitäjän näkemys. Häntä lähestyttiin sähköpostikyselyllä, mutta valitettavasti vastausta ei saatu. Tarkoituksena oli saada kirjanpitäjän näkökulma sukupolvenvaihdokseen ja siihen, onko ja miten yrittäjän strategia asiakkuuksien suhteen on muuttunut.

4.2.3 Nykyisten asiakkaiden näkemykset

Neljä toimitusjohtaja Jari Salon omaa asiakasta lähestyttiin sähköpostikyselyllä. Asiakkailta saadaan tietoa niistä kaikista toimista, mitä Ovil Oy heille tekee ja missä määrin se osallistuu heidän liiketoimintansa kehittämiseen. Luottamuksellisista ja liiketoiminnallisista syistä asiakkaat esitellään työssä nimettöminä.

4.2.4 Eläköityneen yrittäjän haastattelu

Eläkkeelle jääneeltä yrittäjältä Ossi Viljakaiselta kysyttiin sähköpostitse näkemystä sukupolvenvaihdoksen vaiheista, tiedottamisesta asiakkaille ja hänen näkemystään prosessin onnistumisesta.

4.2.5 Työn kirjoittajan havainnot

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja on toimitusjohtaja Jari Salon puoliso. Tunnen myös henkilökohtaisesti Ovil Oy:n eläköityneen perustajan sekä molemmat kirjanpitäjät. Olen tavannut useita asiakkaita ja olen tehnyt tarpeen vaatiessa Ovil Oy:lle avustavia tehtäviä.

Koska olen seurannut Ovil Oy:n toimintaa useita vuosia, on minulla annettavaa työlle havaintojen muodossa. Tutkimusainestoa olen siten kerännyt myös havainnoimalla.

4.3 Määrälliset menetelmät

Tähän tutkimukseen voidaan osin soveltaa myös määrällisiä menetelmiä. Määrälliset menetelmät tässä tapauksessa toteutuvat vasta pitemmällä aikavälillä. Ovil Oy:n liikevaihto on pysynyt suhteellisen tasaisena viime vuodet ja vasta tulevat tilikaudet paljastavat, tapahtuiko asiakkuuksissa tai liikevaihdossa suurempia muutoksia. Uusia asiakkaita ei Ovil Oy pysty tässä vaiheessa ottamaan. On otettava huomioon myös se, että Ovil Oy:ssä ei työn tekemisen aikana ehtinyt tapahtua muutoksia asiakkuuksien määrässä ja liikevaihdossa.

4.3.1 Asiaksmäärien muutokset

Selkein määrällinen mittari on muutos asiakasmäärissä. Asiaksmäärät ovat arvioita, mutta näistäkin saadaan osviittaa, onko asiakkuuksissa tapahtunut muutoksia yrittäjän vaihduttua? Voidaanko tästä päätellä jotain?

4.3.2 Liikevaihdon muutos

Ovil Oy:n asiakkaat ovat kaikenkokoisia ja – muotoisia organisaatioita, joiden työllistyvyys vaihtelee todella paljon. Liikevaihdon muutoksista kolmen viimeisen kuluneen vuoden aikana voidaan päätellä, mitkä asiakkuuksista tuottavat enemmän arvoa kuin toiset.

5 Tutkimuksen toteutus

Aloite tämän tutkimuksen tekoon tuli Ovil Oy:ltä. Aloitin kehittämistehtävän kartoittamalla yrityksen nykytilannetta haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Jo työtä hahmotellessa kävi ilmi toimitusjohtaja Jari Salon visio siitä, mitä tällä työllä haluttiin saavuttaa. Tavoitteeksi asetettiin helpottaa asiakkuuksien siirtymistä eri kirjanpitäjien välillä, sillä vuonna 2013 tapahtunut sukupolvenvaihdos oli aiheuttanut haasteita asiakkaiden toimeksiantojen suhteen. Kävi ilmi, että kaikista asiakkaista ei ole tarpeeksi tietoa kaikkien saatavilla eikä koottuna yhteen paikkaan. Ovil Oy:ssä ei tiedetty, keitä ja millaisia asiakkaita yrityksen kirjanpitäjillään on ja millaista arvoa ne tuottavat.

Sähköpostikyselyitä lähetettiin myös Ovil Oy:n eläköityneelle yrittäjälle Ossi Viljakaiselle, neljälle Ovil Oy:n asiakkaalle sekä yhdelle nykyisistä työntekijöistä. Kirjanpitäjän näkökulmaa ei tähän työhön saatu, muiden osalta kyselyihin saatiin kuitenkin vastauksia.

Näistä kolmesta kyselystä sekä lisähaastatteluin saaduista tiedoista koostin SWOT-analyysin, johon kirjasin haastatteluiden perusteella esiin tulleet Ovil Oy:n toiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

5.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Toimitusjohtaja Jari Salolle lähetin sähköpostitse kyselyn, jonka perusteella keräsin taustatietoa yrityksestä. Työn edetessä keräsin lisätietoja ja tarkennuksia haastatteluiden avulla.

Sähköpostikyselyn kysymykset:

1. *Mikä on historiasi Ovil Oy:ssä?*
2. *Montako työntekijää yrityksessä on?*
3. *Paljonko teillä on asiakkaita?*
4. *Miten asiakkaita hankitaan?*
5. *Mitä tietoa teillä on asiakkaista?*
6. *Mitä tietoa tarvitsisitte lisää?*
7. *Miten hallinnoitte asiakastietoja?*
8. *Millaista erikoisosaamista henkilökunnalla on? Tarvitsetteko jotain lisää? Onko jollakulla sellaista osaamista, jota muilla ei ole?*
9. *Ovil Oy:ssä on nyt jo tapahtunut muutoksia omistajan vaihduttua? Tuliko asiakkaiden suhteen muutoksia? Oliko haasteita, miten niistä selvittiin?*
10. *Millä perustella asiakkaat valikoituvat tietyille kirjanpitäjälle?*
11. *Onko asiakkaita jo siirtynyt kirjanpitäjältä toiselle? Kävikö muutos sujuvasti?*
12. *Onko mielessäsi muutoksia yrityksen toimintaan tai strategiaan?*

Saatuja vastauksia käytettiin Ovil Oy:n nykytila-analyysin muodostamiseen sekä pohjana SWOT-analyysille. Vastauksista sai varsin selkeän käsityksen siitä, mikä toimintaympäristö on, mikä on yrityksen nykytila ja mihin halutaan muutosta.

5.2 Eläkkeelle jääneen yrittäjän haastattelu

Ovil Oy:n perustajalta, eläköityneeltä Ossi Viljakaiselta kysyttiin seuraavat kysymykset:

- 1. Millaista palautetta sait asiakkailtasi, kun he kuulivat eläkkeelle jäämisestäsi?*
- 2. Onko sinulla tietoa, moniko asiakkaistasi jatkoi Oviin asiakkaana ja moniko vaihtoi tilitoimistoa?*
- 3. Oletko saanut eläkkeelle jäätyäsi palautetta entisiltä asiakkailtasi uuteen kirjanpitäjään tai tilitoimistoon liittyen?*

Lähtökohtaisesti asiakkaat olivat pahoillaan kirjanpitäjän vaihtumisesta, sillä asiakassuhteet olivat olleet pitkiä ja useat myös henkilökohtaiseen suhteeseen perustuvia. Ossi Viljakainen arveli, että asiakkaat pahoittelivat ”tavan vuoksi”, mutta uskon, että suurempi osa heistä oli aidosti pahoillaan.

Asiakkaita tiedotettiin kirjanpitäjän vaihtumisesta hyvissä ajoin. Tarkoitus oli, että asiakkuudet siirtyvät uudelle kirjanpitäjälle aina asiakkaan tilikauden päättyessä ja pidettiin huoli, ettei siirtymävaiheessa tapahtunut mitään katkosta. Siirtyneistä asiakkaista hänen tietonsa mukaan vain kaksi vaihtoi tilitoimistoa. Jari Salolta saadun täsmennyksen mukaan nämä kaksi asiakkuutta vaihtoi tilitoimistoa Ovil Oy:n toiveesta.

Jälkikäteen Ossi Viljakaiselle ei ollut tullut lainkaan yhteydenottoja kirjanpitoon liittyen.

Näistä vastauksista voidaan päätellä, että sukupolvenvaihdos on mennyt kaikin puolin sujuvasti. Valmistelu oli hoidettu huolellisesti ja hyvissä ajoin eikä asiakkaille ole jäänyt epätietoisuutta.

5.3 Kysely asiakkaille

Sain toimitusjohtaja Jari Salolta neljän hänen asiakkaansa yhteystiedot ja lähestyin heitä sähköpostikyselyllä. Tätä työtä ei olisi voinut toteuttaa ilman asiakasnäkökulmaa, siksi oli erittäin olennaista saada asiakkaiden mielipide näkyviin. Nämä neljä asiakasta Jari Salo valitsi siksi, että ne edustavat eri toimialoja ja joiden yhteyshenkilöt ovat sekä ammatillisessa mielessä että persoonina hyvin erilaisia. Lisäksi nämä asiakkaat ovat merkityksellisimpiä asiakkaita ja siksi oletus on, että he ovat innokkaimpia vastaamaan kyselyyn. Asiakkaat ovat Jari Salon itse hoitamia asiakkuuksia, joiden toimeksiannot hän pääsääntöisesti hoitaa asiakkaan tiloissa.

Kolmelta neljästä saatiin vastaus. Koska osa asiakkaista harvinaiseen toimialaansa vedoten toivoi voivansa pysyä anonyymiä, päätettiin, että asiakkaat tulevat kaikki pysymään nimettöminä. Käytän asiakkaista tässä nimityksiä Asiakas A, B ja C.

Kaikilta asiakkailta kysyttiin seuraavat kysymykset:

- 1. Mitä eri osa-alueita Ovil Oy tekee teille?*
- 2. Miksi olette alun perin valinneet Ovil Oy:n yhteistyökumppaniksi? Mikä mielestänne oli se tekijä, joka erotti Ovil Oy:n muista tilitoimistoista? Tuoko se organisaatiollenne joltain erityistä lisäarvoa?*
- 3. Osallistuuko Ovil Oy liiketoimintanne kehittämiseen jollain tavalla?*

Lisäksi pyysin mahdollisia vapaamuotoisia kommentteja aiheeseen liittyen.

Vastaukset kolmeen kysymykseen olivat hyvin samankaltaisia kaikilla vastanneilla. Yhteenveto vastauksista:

Kysymys 1. Ovil Oy hoitaa näille asiakkaille kirjanpitoa, reskontria, apurahojen hakemista, veroilmoituksia ja yleisesti muita taloustoimintoja sekä niiden kehittämistä.

Kysymys 2. Ovil Oy oli valittu kumppaniksi siksi, että tiedossa oli tilitoimiston pitkä kokemus ja ammattitaito yhdistysasioista. Jari Salo tunnettiin henkilökohtaisesti entuudestaan ja sekä hän että Ovil Oy koettiin luotettavaksi ja hyvämaineiseksi asiakkaiden keskuudessa ja toimialalla. Tämä koettiin suoraan lisäarvona.

Kysymys 3. Kaikki kolme asiakasta kertoivat, ettei Ovil Oy suoranaisesti osallistu heidän liiketoimintansa kehittämiseen. Käytännössä kaikki kuitenkin listasivat useita sekä säännöllisesti että tarvittaessa tehtäviä toimia, jotka vaikuttivat suoraan liiketoiminnan kehittämiseen. Tällaisia toimia olivat mm. taustatiedon tuottamista kehitystiimin tarpeisiin sekä palavereihin osallistumiseen. Taloustoimintojen kehittäminen mainittiin kahteen kertaan. Tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että Ovil Oy:n kilpailuvalttina on nimenomaan se, että asiakkaiden liiketoiminnan tarpeita toteutetaan joustavasti ja asiakaslähteisesti. Sitä kautta voidaan tulkita Ovil Oy:n osallistuvan suoraan liiketoiminnan kehittämiseen.

Kolmannen kysymyksen vastauksia lukiessani mietin, olisinko voinut asettaa kysymyksen toisin. Kysymystä olisi mahdollisesti voinut avata enemmän vaikka esimerkkien kautta, nyt jäi epäselväksi, ymmärsivätkö vastaajat, mitä liiketoiminnan kehittäminen tarkoittaa ja mitä kaikkea siihen sisältyy. Vapaaehtoisia kommentteja ei valitettavasti tullut.

Asiakkailta saadut tiedot vahvistivat sitä käsitystä, että suositteluarvo ja liiketoimintaan osallistuminen ovat Ovil Oy:lle tärkeitä kilpailukeinoja. Myös verkostoarvo on erittäin tärkeä. Ovil Oy on tunnettu asiakkaiden toimialalla ja sillä on hyvä maine. Moni asiakas oli saavutettu juuri verkoston kautta; yhden toimijan kautta oli saavutettu uusia asiakkaita. Tähän linkittyy myös asiakkaan elinkaariarvo. Useat asiakkaat olivat pitkäaikaisia ja juuri näiden pitkäaikaisten asiakkaiden kautta muodostui eniten verkostoa.

Huomasin myös, että emotionaaliset arvot pätivät paitsi Ovil Oy:n suhteessa asiakkaaseen mutta myös toisinpäin. Vastauksista kävi ilmi, että nämä asiakkaat eivät haluaisi vaihtaa talousasioidensa hoitajaa ja kokevat yhteistyön toimivan erinomaisesti. Asiakas B kommentoikin, että Ovil Oy on heille saumaton osa työyhteisöä eikä pelkästään tilitoimisto. Asiakas A kommentoi, että heidän näkökulmastaan Ovil Oy:n palvelukonsepti on ainutlaatuinen ja korvaamaton; joustava, toimialan tunteva ja erityisenä plussana se, että Ovil Oy tulee asiakkaan tiloihin asiakkaan luokse, eikä päinvastoin. Asiakas A kertoi suositelleensa Ovil Oy:tä usealle taholle, toisaalta he olivat myös tyytyväisiä siihen, että ovat tietoisia, että Ovil Oy ei pysty ottamaan uusia asiakkaita.

5.4 Kirjanpitäjän näkemys

Lähestyin toista Ovil Oy:n kirjanpitäjä sähköpostikyselyllä kahteen otteeseen toukuussa 2015. Valitsin tämän kirjanpitäjän, koska hän oli ollut Ovil Oy:ssä töissä jo ennen sukupolvenvaihdosta ja siksi arvelin hänellä olevan näkemystä myös johtajuuden vaihtumisesta. Kysymykset olivat:

1. *Miten sukupolvenvaihdos sinusta sujui? Onko se vaikuttanut työhösi jotenkin, onko johtamisessa tai tavoissa toimia tapahtunut muutoksia?*
2. *Tuliko sinulle uusia asiakkaita Ossid eläköidytyä? Jos, niin sujuiko asiakkuuden siirto hyvin? Oliko haasteita?*
3. *Millaisia tietoja sinulla on asiakkaistasi? Esimerkiksi pidätkö yllä yhteystietoja excelissä tms?*
4. *Kerro vielä historiasi Ovil Oy:ssä*

Valitettavasti tähän kyselyyn ei lupauksesta ja muistutuksista huolimatta saatu vastausta. Vastaukset olisivat tarjonneet arvokasta tietoa johtajuudesta Ovil Oy:ssä sekä yleisesti kirjanpitäjän näkemystä työstään ja asiakkaistaan. Olisi ollut mielenkiintoista tietää, millainen näkemys kirjanpitäjällä oli johtajan ja johtajuuden vaihtumisesta. Analyysit henkilöstöstä, henkilökemioista ja mahdollisista muutoksista näissä asioissa on siten muodostettu Jari Salon sekä kirjoittajan henkilökohtaisten havaintojen kautta.

6 Tutkimuksen havainnot ja tulokset

Tässä kappaleessa esitellään toimintatutkimuksessa tehtyjä havaintoja ja sen tuloksia.

Haastatteluiden, kyselyiden ja havaintojen perusteella rakennetun SWOT-analyysin perusteella kävi selväksi, että Ovil Oy:n asiakkuuksienhallinta on haavoittuvaista ja selkeä riski. Siksi Ovil Oy tarvitsee asiakkuudenhallintajärjestelmän, johon kaikkien asiakkaiden tiedot ja toimeksiannot sekä nykyisen kirjanpitäjän nimi olisi koottuna. Tähän saakka asiakastietoja on hallinnoitu Ovil Oy:ssä huonosti ja hyvään onneen luottaen. Tiedot asiakkaista ovat jokaisella kirjanpitäjällä omassa arkistossaan, eikä niitä ole koskaan käyty työntekijöiden kesken saati yrityksen toimitusjohtajan kanssa läpi. Näin toimien asiakkaita ei myös pysty arvottamaan. Tärkeää olisi pystyä mittaamaan, miten tuottoisa asiakas on verrattuna siihen käytettyihin resursseihin.

Varsinaisen CRM-järjestelmän hankkiminen ei tullut kyseeseen Ovil Oy:n tapauksessa. Kustannus nousisi pienelle yhtiölle liian suureksi siitä saavutettavaan hyötyyn nähden. Ovil Oy:n tilanne tilitoimistomarkkinoilla on erikoinen, koska asiakaskanta on niin vahvasti suositukseen ja kirjanpitäjän henkilökohtaiseen tuntemiseen perustuva. Kilpailuetuna on erityisesti vahva järjestöalan ja asunto-osakeyhtiöiden taloushallinnon osaaminen sekä kattavat henkilökohtaiset verkostot.

Päädymme rakentamaan asiakkuudenhallintajärjestelmää perinteisillä välineillä Microsoft Exceliä hyväksikäyttäen. Pohjana tähän käytettiin toimitusjohtaja Jari Salon käyttämää pohjaa, jossa osa hänen asiakkaistaan oli listattuna ja jossa oli myös tietoa kuukausittaisesta laskutuksesta. Näin asiakaskantaan saatiin luotua myös asiakkaan arvottamisen aspekti.

6.1 Mitä sukupolvenvaihdoksesta opittiin?

Sukupolvenvaihdos sujui moitteettomasti, eikä aiheuttanut liiketoiminnalle vaikeuksia. Tämä johtui pitkälti siitä, että asiakkaita tiedotettiin yrityksen perustajan eläköitymisestä hyvissä ajoin ja muutos pohjustettiin muutoinkin jouhevaksi. Teorioissa mainittu rinnakkain kulkeminen luopujan ja jatkajan välillä toimi hienosti. Jo etukäteen oli päätetty, kenelle eläköityvän henkilön asiakkaat siirtyvät, jolloin sekä uudella kirjanpitäjällä että asiakkailla oli aikaa tutustua toisiinsa. Uusi kirjanpitäjä otettiin mukaan aikaisessa vaiheessa liukuvasti, joka muutoinkin loivensi muutosvaihetta huomattavasti. Eläköitynyt henkilö oli myös käytettävissä eläköitymisen jälkeen, mikäli kysymyksiä tai haasteita vielä tulisi.

Asiakkaiden siirtymistä kirjanpitäjältä toiselle sukupolvenvaihdoksessa voidaan helpottaa edellä mainitulla, hyvin pohjustetulla tavalla. Ovil Oy:n tapauksessa asiakkuuksia ei juuri menetetty eikä sukupolvenvaihdoksen jälkeen kuulunut negatiivista palautetta asiakkaiden suunnalta. Voidaankin ajatella, että teknisenä suorituksena sukupolvenvaihdos sujui mainiosti.

Jatkon kannalta tiedostettiin myös Suomen Yrittäjien omistajuusbarometrissakin mainittu seikka yritysten elinvoimaisena pitämisen positiivisista vaikutuksista yrityksen paikalliseen alueeseen. Ovil Oy on alusta saakka ollut vantaalainen ja korsolainen yritys. Sillä on paljon korsolaisia asiakkaita, jotka ovat tiedostavasti valinneet yhteistyökumppanikseen omalla alueellaan vaikuttavan tilitoimiston. Tätä seikkaa ei tule tulevaisuudessa laiminlyödä!

Haastetta ja ajatuksia tulevaa suunnitellessa aiheutti se, ettei asiakkaista ollut saatavilla tarpeeksi tietoa yksissä kansissa. Asiakkaista tulisi olla helposti saatavassa muodossa kanta, josta nähtäisi esimerkiksi se, mitä toimeksiantoja asiakkaalle tehdään. Tämä helpottaisi asiakkuuden siirtymistä kirjanpitäjältä toiselle myöskin, mikäli asiakkaan toimeksianto vaatii erikoisosaamista.

Kokonaisuutena sekä asiakkuuksien kannalta sukupolvenvaihdoksen voidaan nähdä menneen mallikkaasti, mutta johtajuuden siirtyminen jäi askarruttamaan. Aihetta on avattu enemmän seuraavassa kappaleessa 6.2.

6.2 Henkilökunnan erikoisosaamisen huomioiminen muutostilanteessa

Keräämästäni pohjatiedosta kävi ilmi, että kirjanpitäjien osaaminen on vahvasti erikoistunutta. On henkilö, jolla on voimakas osaaminen yhdistysasioista ja toinen, jolla on vahva osaaminen taloyhtiöiden asioiden hoitamisesta. Ovil Oy:n asiakkuudet vaativat suurimmalta osin erikoisosaamista ja tämä tuo mahdollisen rekrytoinnin suhteen oman haasteena. Hyvistä kirjanpitäjistä on pulaa. Toisaalta koulutusta on saatavilla laaja-alaisesti ja lopulta tilitoimistotyössä, kuten muissakin tehtävissä, varsinaisen työn tekeminen opettaa parhaiten.

Ovil Oy:n nykyiset kirjanpitäjät ovat itsenäisiä yrittäjiä ja se tuo toimintaan selkeän riskin. Heidän välinen dynamiikkansa voi vaikeuttaa toimintaa merkittävästi etenkin tilanteessa, jossa toiminta laajenee. Tutkimuksen aikana en kuitenkaan havainnut kirjanpitäjien välisessä dynamiikassa huomautettavaa. Rekrytoinneissa on silti aina omat haasteensa, eikä Jari Salo ei ole ollut kovin innokas palkkaamaan kirjanpitäjiään suoraan Ovil Oy:n palkkalistoille.

Tutkimuksen aikana tutkimusongelman painopiste heilahti pelkästä asiakkuudenhallinnan aiheesta johtamisen ja henkilökemioiden teemoihin.

Kysymys kuuluukin, miten nämä kirjanpitäjät saadaan pysymään Ovil Oy:n työntekijöinä; mikä olisi se erottava tekijä, miksi kirjanpitäjät hoitaisivat asiakkaita Ovil Oy:lle eivätkä suoraan omalle yhtiölleen? Asia tiedostettiin ja siitä keskusteltiin toimitusjohtaja Jari Salon kanssa. Kysymys on haastava, sillä jo lähtökohtaisesti Ovil Oy:n toimistolla Korsossa ei ole päivittäin henkilökuntaa paikalla. Paikalla olevan henkilökunnan kokoonpano vaihtelee suuresti tapauskohtaisesti työtilanteen mukaan. Näin ei ehkä pääse syntymään voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toisaalta varsinaista ilmapiiriongelmaa ei Jari Salo; kirjanpitäjät tulevat toimeen keskenään ja keskittyvät työnsä tekemiseen. Myös omat havaintoni tukevat tätä käsitystä. Huomioitavaa on sekin, että Ovil Oy:n toimistolla on kalenteri, josta näkee toimitusjohtaja Jari Salon työskentelypaikan päivittäin. Kirjanpitäjille on siis avoimesti näkyvillä, milloin hän on paikalla...

Jari Salo arveli, että mikäli hän suunnittelisi suurempia muutoksia, jäisi lähellä eläkeikää oleva kirjanpitäjä pois toiminnasta. Toinen kirjanpitäjistä on puolestaan kertonut olevansa varsin työllistetty, joten hän ei todennäköisesti pystyisi ottamaan uusia asiakkuuksia.

Elokuussa 2015 järjestettyyn Ovil Oy:n kesäjuhlaan ei ilmoittautunut kumpikaan kirjanpitäjistä. Pelkkä osallistumattomuus vapaaehtoiseen tapahtumaan ei itsessään kerro kaikkea tilanteesta, mutta toisaalta siitä voidaan tulkita se, ettei työyhteisöön kuuluminen ole välttämättä kirjanpitäjille kovin merkityksellistä. Onkin täysin toinen kysymys, halutaanko työyhteisöä edes kehittää suuntaan, jossa kirjanpitäjät kokevat jonkinlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämän työn fokus on toki asiakkuudenhallinnan ja asiakkuuksien säilyttämisen kannalta, mutta toisaalta kirjanpitäjien sitoutuminen tuli esille jo SWOT-analyysiä tehdessä. Mitä pitemmälle tässä työssä on menty, sitä selkeämpänä riskinä kirjanpitäjien sitoutuminen koetaan.

Uhkana on, että mikäli jompikumpi alihankkijoista lopettaa Ovil Oy:ssä, vie hän myös asiakkuudet mukanaan. Uhkaa lieventää se, että alihankintasopimuksissa on pitkät irtisanomisajat (Jari Salon mukaan kuusi kuukautta). Asiakkuudetkin ovat selkeästi Ovil Oy:n asiakkuuksia, mutta mikään ei estä asiakkaita lopettamasta sopimusta Ovil Oy:n kanssa ja siirtymästä suoraan kirjanpitäjän oman toiminimen asiakkaaksi. Toinen alihankkijoista on jo siirtänyt yhden Ovil Oy:n asiakkaan oman yhtiönsä asiakkaaksi, tosin tällä kertaa tästä sovittiin yhteisymmärryksessä toimitusjohtaja Jari Salon kanssa.

Tutkimuksen edetessä keskustelin toimitusjohtaja Jari Salon kanssa kirjanpitäjien sitoutuneisuudesta ja sen aiheuttamista mahdollisista uhkista useaan otteeseen ja pyysin ottamaan tämän uhan tosissaan. Samalla pohdimme yhdessä mahdollisia riskinhallinnan työkaluja. Yhtenä ajatuksena oli säännöllinen tiedon jakaminen, ehkä yhteisten palaverien muodossa. Nykytilanteessa yhteispalavereita pidetään noin puolivuositain, yleisimmin joulun ja juhannuksen yhteydessä sekä aina kun toimitusjohtaja näkee tarpeelliseksi.

Pienen haasteen muodostaa se, että jokainen kirjanpitäjä käy Ovil Oy:n omalla toimistolla epäsäännöllisesti ja oman aikataulunsa mukaan. On harvinaista, että kaikki kirjanpitäjät ovat yhtä aikaa paikalla. Toimitusjohtaja Jari Salon näkemyksen mukaan tämä on lievästi ongelmallista sitoutumisen kannalta. Toisaalta tiedonjakoa tapahtuu kuitenkin spontaanisti niinä kertoina, kun paikalla ollaan yhtä aikaa. Näistä seikoista johtuen ns. pakotettuja tiedonjakopalavereita ei ole mielekästä järjestää erikseen useammin.

Tärkeä on tiedostaa myös se, millainen menetys näiden alihankkijoiden asiakkuuksien loppuminen olisi Ovil Oy:n kannalta. Mikäli esimerkiksi taloudellinen menetys olisi pieni, on riskikin helpompi ottaa. Huomioitava on kuitenkin myös mahdollinen imagolli-

nen vaikutus. Näyttääkö Ovil Oy ulospäin uskottavammalta toimijalta, jos sillä on enemmän kuin yksi kirjanpitäjä? Tämä ei ole ongelma nykyisten asiakkuuksien kanssa, mutta mahdollisia uusia asiakashankintoja se saattaa hankaloittaa. Myös se, onko Ovil Oy:llä erikoisosaamista tai ylipäänsä halua näiden asiakkuuksien hoitamiseen, on yksi varteenotettava kysymys. Harkitsemattomia liikkeitä ei liiketoiminnan laajentamisen ja henkilöstön lisäämisen suhteen kannata tehdä.

Vaikuttaa siltä, ettei johtajuuden siirtyminen tapahtunut Ovil Oy:ssä täysin onnistuneesti. Oma näkemykseni Ovil Oy:n toimintaa pitkään seuranneena on, että yhteenkuuluvuudessa on tapahtunut muutos yrityksen perustajan jäätyä eläkkeelle. Edellisen omistajan alaisuudessa kirjanpitäjät ja omistaja tunsivat toisensa henkilökohtaisesti kymmenien vuosien takaa. He olivat tekemisissä keskenään myös toimiston ja työasioiden ulkopuolella. Voidaan ajatella, että yrityksen perustaja oli eräänlainen yhteinen ja sitova tekijä henkilöstölle. Nyt niin ei ole, kun tuo ns. liimapinta ei enää vaikuta Ovil Oy:ssä ja hänen tilalleen on tullut kirjanpitäjä, jota eivät uusi toimitusjohtaja Jari Salo ja toinen kirjanpitäjä tunteneet entuudestaan.

Ehkä johtajuuden siirtymiseen ei kiinnitetty tarpeeksi huomioita, sillä Jari Salo jatkoi uutena toimitusjohtajana kuitenkin omaa tekemistään samalla tavalla kuin ennen sukupolvenvaihdosta. Hän ikään kuin jatkoi työssä käymistä Ovil Oy:ssä, sen sijaan, että olisi ottanut johtajan roolin. Toisaalta, olisiko johtajuuden siirtymiseen pitänyt panostaa enemmän? Kuten aikaisemmin tässä työssä mainitsin, pieni yritys on usein samankaltainen kuin sen omistajan luonne. Ossi Viljakainen on persoonana sosiaalinen ja ulospäinsuuntautunut, kun puolestaan toimitusjohtaja Jari Salo on enemmän introvertti persoona. Hänen ryhtymisensä yrittäjäksi ylipäänsä perustui aika pitkälle siihen, että hän halusi tehdä asiat omalla tavallaan ja omalla persoonallaan.

Tätä työtä tehdessäni hän ilmaisi pientä tyytymättömyyttä asioiden nykytilaan kirjanpitäjiensä kanssa ja samalla heräsi ajatus, että hän voisi jatkaa Ovil Oy:n liiketoiminnan pyörittämistä täysin yksin. Oli vaikeaa nähdä, että Ovil Oy laajentuisi mittavasti. Liiketoiminnan pyörittäminen ei ole Jari Salolle henkilökohtaisen vaurastumisen keino vaan tapa rahoittaa päivittäistä elämistä eläkepäivät huomioon ottaen.

6.3 Asiakastietojen hallinta, missä ja miten tietoja säilytetään?

Ovil Oy:llä ei ennen tämän toimintatutkimuksen aloittamista ollut minkäänlaista yhteistä asiakaskantaa. Yksi Ovil Oy:n riskeistä ja uhista oli, ettei toimitusjohtajakaan tiennyt, mitä ja millaisia asiakkaita hänen kirjanpitäjillään on, miten kannattavia ne ovat tai millaista muuta arvoa ne tuottavat. Nämä asiat haluttiin tuoda läpinäkyviksi niin, että kaikki Ovil Oy:n asiakastiedot olisivat yhdessä ja samassa tiedostossa. Tämä helpottaisi kokonaisuuden hallitsemista, helpottaisi asiakkaiden arvon määrittelyä ja muutostilanteessa helpottaisi asiakkuuden siirtämistä kirjanpitäjältä toiselle. Samalla nähtäisi, ovatko kaikki asiakkaat kannattavia ja mistä mahdollisista voitaisi luopua, jos tilanne niin vaatisi.

Asiakkuudenhallintajärjestelmien riski on se, että niistä tulee vain väline asiakastiedon säilyttäminen eikä niinkään operatiivinen työkalu. Ovil Oy:n tapauksessa pyrittiin lähemmään liikkeelle nimenomaan siitä, että yrityksellä olisi yksi väline asiakastiedon säilyttämiseen ja ylläpitoon, ei järjestelmää kaikkeen operatiiviseen asiakkuudenhallintaan. Tässä vaiheessa näin pienelle yritykselle ei ole kannattavaa hankkia operatiivista järjestelmää, joka esimerkiksi yhdistäisi asiakastiedon laskutukseen ja reskontraan.

Ovil Oy:llä ei tällä hetkellä ole olemassa edes pohjaa, jolle tuon operatiivisen järjestelmän voisi perustaa. Siksi tässä toimintatutkimuksessa rakennettiin tätä pohjaa. Jos joskus tulevaisuudessa operatiivisempi asiakkuudenhallintajärjestelmä halutaan hankkia ja ottaa käyttöön, voidaan tätä pohjaa käyttää perustana uudelle järjestelmälle, olettaen, että sitä on asianmukaisesti hoidettu ja ylläpidetty.

Uusien järjestelmien tai ohjelmien käyttöönotto vaatisi aikaa sekä asennusvaiheessa että järjestelmän käyttöä opetellessa. Ylimääräistä aikaa ei tällä hetkellä ole, koska asiakkuuksien hoitaminen kaiken ajan. Toisaalta jos ylimääräistä aikaa on, on se järkevämpää käyttää suoraan liiketoimintaan. Näin ollen päätettiin rakentaa asiakaskanta jo saatavilla olevilla työkaluilla. Asiakaskanta rakennettiin siksi Microsoft Exceliä käyttäen. Kaikki Ovil Oy:n avainhenkilöt osaavat käyttää tätä järjestelmää ja sitä on helppo muokata ja muunnella tarpeen tullen.

Ajatuksena oli muodostaa yksi taulukko, jossa olisi kaikki olennaiset asiakastiedot. Taulukosta pystyisi siten helposti sarakkeittain suodattamaan tietoja, esimerkiksi toimialoitain tai kirjanpitäjittäin. Jari Salon toiveena kuitenkin oli, että taulukkoon lisättäisiin omat välilehtensä jokaiselle kirjanpitäjälle erikseen. Taulukon ensimmäiseksi sivuksi sovittiin yhteenveto kaikista asiakkaista ja välilehdet rakennettiin niin, että välilehdestä kävi heti ilmi, kenen asiakkaista on kyse.

Jari Salolla oli valmiina taulukko (taulukko 1.), jossa hänen asiakkaidensa tietoja oli kerättyä. Tämä taulukko oli kuitenkin tarkoitettu puhtaasti laskutuksen seurantaan, joten siitä puuttui olennaisia tietoja. Esimerkiksi asiakkaan yhteyshenkilöt ja yhteystiedot olivat hänellä muistissa.

Taulukko 1. Laskutustaulukko

| Asiakas | Euroa | Netto lask. | Provisio 20 | Provisio 15 | Provisio 10 | Jarin osuus | Maksettu | Siirtyy |
|------------|---------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|----------|----------|
| A | 248,00 | 200,00 | | | 20,00 | 180,00 | | |
| B | 2753,22 | 2220,34 | | 333,05 | | 1887,29 | | |
| C | 849,40 | 685,00 | | 102,75 | | 582,25 | | |
| | | | | siirtyvä | | 41951,84 | | |
| | | | | YEL | | -1032,76 | | |
| | | | | eläkevakuutukseen | | 0,00 | | |
| 0 | | | | | | | | |
| 1 yhteensä | 3850,62 | 3105,34 | 0,00 | 435,80 | 20,00 | 43568,62 | 0,00 | 43568,62 |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |

Aluksi valittiin asiakkaista kuusi avaintietoa, joiden perusteella lähdin rakentamaan asiakaskantaa. Jatkossa tietoja ja sarakkeita voidaan tarpeen tullen lisätä.

Ensimmäisessä vaiheessa mukaan päätettiin ottaa asiakkaista seuraavat tiedot:

- asiakkaan nimi
- asiakkaan yhteystiedot
- yhteyshenkilön tiedot
- asiakkaan toimiala
- asiakkaan toimeksianto
- asiakkaan kirjanpitäjä

Nämä tiedot valittiin siksi, että mahdollisimman helposti, yhdellä vilkaisulla näkisi, kuka hoitaa millekin asiakkaalle mitäkin toimeksiantoja ja keneen siellä tulee olla yhteydessä. Näin esimerkiksi sairastumistapauksessa pystyttäisi helpommin reagoimaan tekemättömiin töihin ja toisaalta antaisi asiakkaalle kuvan, että tilitoimisto hoitaa toimeksiantonsa ammattitaitoisesti, vaikka vastaava kirjanpitäjä olisi estynyt. Mikäli jatkossa tarvitaan tietoja lisää, on niitä helppo lisätä pohjaan.

Myöhemmin listausta lyhennettiin. Yhteystiedoiksi valittiin vain asiakkaan yhteyshenkilön yhteystiedot, sillä käytännössä se on merkityksellisempi tieto kuin esimerkiksi pelkästään asiakkaan katuosoite. Lisättiin myös Lisätietoja – kenttä, jossa voitiin mainita esimerkiksi, onko asiakkaan toimeksianto hoidettu asiakkaanomissa toimitiloissa vai Ovil Oy:n toimistolla Korsossa.

Toimitusjohtaja Jari Salolla on asiakkaita, joiden laskutus menee toisen asiakkaan kautta. Pohdimme, onko näitä asiakkaita järkevä listata. Listaus kuitenkin tehtiin niiden asiakkaiden osalta, joiden kanssa Ovil Oy on suoraan tekemisissä. Kyseessä on yhdistys, jonka ns. kattojärjestö on varsinaisesti laskutettava asiakas, mutta jonka aluetoimistot toimittavat aineistoa suoraan Jari Salolle ja siten ovat häneen yhteydessä. Tätä varten lomakkeelle lisättiin Kenen kautta – sarake. Jari Salolla on toinenkin tällainen tapaus asiakkaana, sillä erotuksella, että aluetoimistot eivät ole häneen suoraan yhteydessä. Tämä asiakas jätettiin aluetoimistojen osalta siksi listaamatta.

Arvio-sarakkeeseen lisätään käytännössä tietoa asiakkaan tuomasta arvosta. Onko se portinvartija, onko työläs, mielenkiintoinen tai muuta vastaavaa. Sarake jätettiin vapaamuotoiseksi, sillä asiakkailla on monenlaisia eri arvoja, eivätkä ne kaikki ole toistensa kanssa verrannollisia millään mittarilla.

Jari Salo halusi mukaan myös laskutus-sarakkeen, jonka perusteella asiakkaan laskutuksen saisi konkreettisesti laskettua. Tämä sarake osoittautui alkuun haasteelliseksi, sillä monella asiakkailla on erilaisia laskutusperusteita. Osalla on kiinteä hinta, osalla toimenpiteisiin perustuva hinnasto tai jokin näiden yhdistelmä. Tämä osa asiakaskannasta jätettiin vielä kehittymään, kun muita perustietoja alettiin kasata.

Lopulliset saraketiedot ovat:

- asiakas (nimi)
- yhteystiedot
- toimiala
- tekijä
- toimeksianto
- laskutus
- kenen kautta
- lisätietoja
- arvio

Jari Salo listasi ensin omat asiakkaansa taulukkoon, aloittaen asiakkaiden yhteystiedoista ja arviosta, siirtyen myöhemmin laskutustietoihin.

Tämän jälkeen pohdimme, millä tavalla Ovil Oy:n alihankkijoiden asiakkaat saataisiin listattua. Useita vaihtoehtoja toimia mietittiin yhdessä Jari Salon kanssa. Kun sen hetkinen ”lopullinen” versio, johon sekä Jari Salo että tutkija olivat tyytyväisiä, oli valmis, päädyimme tekemään niin, että työn tekijä lähestyi kirjanpitäjiä sähköpostitse ja pyysi täydentämään asiakkaiden tiedot taulukkopohjaan marraskuun 2015 loppuun mennessä. Kirjanpitäjille laitettiin pohjaan valmiiksi muutama malliasiakas, jotta pohjan täyttäminen olisi mahdollisimman helppoa.

Molemmilta kirjanpitäjiltä saatiin taulukot määräaikaan mennessä. Toisesta taulukosta puuttuivat laskutustiedot, mutta ne pystytään kohtuullisen helposti noutamaan Ovil Oy:n kirjanpito-ohjelmasta. Alla olevassa kuviossa (kuvio 7.) on havainnollistettu asiakaskannan mallipohja. Asiakkaat ja yhteystiedot ovat keksittyjä, koska asiakkuudet haluttiin pitää salaisina.

| Asiakas | Yhteystiedot | Toimiala | Tekijä | Mitä tehdään | Laskutus | Kenen kautta | Arvio | Lisätietoja |
|--------------|------------------------------|-----------------|--------|----------------------------|--|--------------|----------------------------|---------------------------|
| Asiakas A Oy | Aakkoskatu 2 B, 00150 Vantaa | kosmetologia | Jari | kirjanpito | vuosimaksu 300 € | | Kiireaikataulu | tilikausi 1.6. - 31.5. |
| As Oy Bertta | Beenkatu 1 A, 00150 Vantaa | taloyhtiö | Ulla | kirjanpito | vuosimaksu 450 € | Asiakas A Oy | helpohko | tilikausi 1.8. - 31.7. |
| Säätiö C | Ceetie 3, 000150 Vantaa | säätiö | Jari | kirjanpito, laskunmaksu | vuosimaksu 1015 € | | Haastava, mielenkiintoinen | kokoukset meidän tiloissa |
| Dee Ky | Deekuja 4, 00150 Vantaa | vähittäiskauppa | Jari | kirjanpito, palkanlaskenta | 0,80€/vienti, 15€/palkka, 60€/tuntityö | | Nopea tehdä | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Kuvio 7. Asiakaskannan mallipohja

Oman kysymyksensä herätti asiakaskannan säilytys ja ylläpito. Missä taulukkoa voidaan säilyttää, jotta se on ajantasaisesti kaikkien saatavilla ja jotta se tulee ajanmukaisesti myös päivitettyä kaikilta kirjanpitäjiltä? Jari Salo kuitenkin, että koska kaikki asiakkuudet ovat Ovil Oy:n asiakkuuksia, menevät niiden tiedot joka tapauksessa hänen kauttaan. Asiakaskannan ei siten tarvitse olla kaikkien saatavilla, vaan vastuukirjanpitäjä toimittaa uusista asiakkaistaan tiedot Jari Salolle, jotta asiakaskanta saadaan pidettyä ajan tasalla.

6.4 Asiakkaiden arvon määrittäminen ja merkitys

Kyselyissä saatujen tietojen perusteella sekä Jari Salon omia asiakkaita läpikäydessä muodostui kattava kuva asiakkuuksien arvosta.

Kävimme läpi yleisesti asiakkuuden arvoja teorian pohjalta ja pyysin Jari Saloa itse arvioimaan asiakkaitaan niin, että hän erottelisi niistä tärkeimmät/arvokkaimmat ja kertoisi samalla myös, miksi näin on. Tein myös omia päätelmiäni asiakkuuksien arvosta kuulemani perusteella ja pyysin Jari Saloa ottamaan kantaa päätelmiini. Asiakkaiden arvojen määrittäminen osoittautui yllättävän moniulotteiseksi; usea arvo monesti linkittyi toiseen ja välillä oli haasteellista erottaa arvoja toisistaan. Asiakkaista tunnistettiin selkeitä portinvartijoita, mielenkiintoisia ja mukavia hoidettavia sekä työläämpiä, joista voisi tarpeen tullen luopua. Osa toimeksiannoista oli suuritöisiä, mutta toisaalta niissä tuottokin oli suurin.

Asiakkaiden tuomat arvot olivat sekä evaluatiivisia että faktuaalisia. Yleishyödyllisten yhteisöjen verkostosta muodostui selkeä kuva yhteisistä emotionaalisista arvoista asiakkaan kanssa. Huomattava on, etteivät nämä yleishyödylliset yhdistykset ylipäänsä edes valitse sellaista tilitoimistoa, jonka eivät koe tukevan arvojaan ja jonka yhteyshenkilö ei ole ennestään tuttu. Evaluatiiviset ja niistä etenkin emotionaaliset arvot toimivat selvästi molempiin suuntiin. Arvoista enemmän painoi emotionaalinen arvo; vaikka osa näistä asiakkaista oli suuritöisiä, ne olivat arvojen yhteensopivuuden vuoksi myös arvokkaimpia.

Kontaktiarvokin korostui myös selvästi. Ovil Oy:llä on asiakkuuksia, jotka ovat toimineet portinvartijoina isompaan verkostoon ja joiden kanssa tehty hyvä yhteistyö on tuottanut lisää asiakkuuksia verkoston sisällä. Ne myös vaihtavat aktiivisesti tietoja keskenään ja mikäli yksi niistä ei ole tyytyväinen työn jälkeen, menetetään todennäköisesti muutkin saman verkoston asiakkaat. Portinvartijat täytyy siksi nähdä yhtenä tärkeimmistä asiakkuuksista. Yhdellä Ovil Oy:n kirjanpitäjällä suurin osa asiakkuuksista tuli portinvartijan kautta. Kirjanpitäjä totesikin, että jos tämä asiakas häneltä häviäisi, loppuisivat muutkin työt. Riski on melkoinen, mutta toisaalta näkyvillä ei ole, että ko. asiakas järjestelisi jatkossa kirjanpitonsa toisin. Päinvastoin, heidän uusien, omien asiakkuuksiensa kirjanpitoa tarjotaan aina ensimmäisenä Ovil Oy:lle. Myös toisella Ovil Oy:n kirjanpitäjällä oli muutama asiakas yli muiden. Näistä erityisesti yksi oli erittäin työllistävä ja vaativa asiakas, mutta juuri siksi tyydyttävä ja jonka tuotto oli hyvää.

Referenssiarvo, suositusarvo, näkyy arvona voimakkaasti. Erityisesti yhdistysasiakkaiden suhteen referenssiarvo, se, että joku toinen saman toimialan taho tunsu ennestään Ovil Oy:n, vaikutti. Myös nämä asiakkuudet ovat tärkeitä säilyttää.

Asiakaskanta rakennettiin Jari Salon oman laskutustaulukon ”päälle”. Jari Salo kertoi pitäneensä laskutustaulukkoa yllä siksi, että faktuaaliset arvot; asiakkaan laskutus ja tuotto pystyttäisiin sen avulla laskemaan. Tämä laskeminen oli häneltä ajan mittaan unohtunut, mutta hän kertoi, että nyt kun taulukko oli päivitetty ja virkistetty, oli laskutuksen määrä myös helppo laskea siihen. Asiakkaiden rahallinen arvo tuli näin läpinäkyväksi. Tämän toimintatutkimuksen lopetusvaiheessa ei laskutuksen laskemista ole ehditty vielä tehdä.

Faktuaalisista arvoista tuotto on luonnollisesti tärkeä. Koska asiakkuuksista osa vaatii enemmän työtä ja aikaa kuin toiset, eivät nuo arvot luonnollisesti ole suoraan verrannollisia. Selkeästi kuitenkin on tunnistettavissa asiakkaita, joiden tuotto ei vastaa siihen käytettävää aikaa ja työtä. Näin ollen on tunnistettu asiakkuuksia, joista voidaan tarpeen

tullen luopua. Jatkoa ajatellen tämä tieto on hyvä; jos aika ei anna periksi tai esimerkiksi jonkin emotionaalisesti tärkeän asiakkuus laajenee tai tuo lisää asiakkuuksia verkoston kautta, voidaan yhteistyö näiden kannattamattomien asiakkaiden kanssa päättää.

Toimintatutkimusta aloittaessa ajatus oli, että asiakkuudet saataisi tunnistettujen avainarvojen mukaan luokiteltua jollain menetelmällä, jotta niiden mahdollinen siirto toiselle kirjanpitäjälle tai asiakkuuden päättäminen olisi helpompaa. Käytännössä ajatus ei konkretisoitunut, sillä tunnistettuja arvoja oli enemmän ja ne olivat moninaisempia kuin mitä työtä aloitettaessa ennakoitiin. Oman haasteensa luokitteluun tuo myös se, etteivät tunnistetut arvot ole suoraan verrannollisia. On vaikea laittaa järjestykseen asiakasta, jolla esimerkiksi on suuri emotionaalinen arvo, mutta heikko tuotto, tai päinvastoin asiakasta, joka tuottaa, mutta jonka emotionaalinen arvo on alhaisempi. Molempia arvoja tarvitaan, sopivassa suhteessa. Ilman tuottoa yritys ei voi toimia, mutta emotionaalinen suhde asiakkaaseen tekee työstä mielekkäämpää. Ehkä selkeästi helpoimmin luokiteltava arvo on kontaktiarvo. Portinvartijoina toimivista asiakkaista on syytä pitää kiinni, sillä mikäli asiakkuus tällaisen asiakkaan kanssa päätetään, se vaikuttaa varmasti koko verkostoon ja sitä kautta Ovil Oy voi menettää muitakin asiakkuuksia.

Jari Salo kertoi asiakastietoja kasatessaan tiedostaneensa myös sen, millaista tuottoa hänen kirjanpitäjiensä asiakkaat tuottivat. Hän arveli, ettei kirjanpitäjien asiakkuuksien menettäminen olisi Ovil Oy:lle suurikaan isku ja että hän pystyisi pitämään liiketoimintansa kannattavana, vaikkei niitä olisikaan. Tämä siis loiventaa huomattavasti riskiä, josta keskustelimme alihankkijoiden sitoutumisen kohdalla. Asiakaskantataulukon avulla eri asiakkuuksien tuotot saatiin läpinäkyviksi ja niistä saatiin hyvä työkalu tulevaisuuden suunnittelun kannalta.

Ovil Oy:n toiminnan laajentuminen tai muu kehittäminen oli ollut Jari Salolla mielessä ja nyt tuottojen tullessa läpinäkyviksi hänen ajatuksensa toimintansa laajentamisesta ei tuntunut enää niin mielekkäälle. Hän ei nähnyt enää niin varma uuden alihankkijan hankkimisesta tai uuden kirjanpitäjän palkkaamisesta. Kuten jo alussa tuli todettua, on hyvistä kirjanpitäjistä pulaa. Mikäli kirjanpitäjä palkattaisiin suoraan Ovil Oy:n palkkalistoille, tulisi Korson toimistolla olla henkilöstöä paikalla säännöllisesti uutta kirjanpitäjää ohjeistamassa ja ainakin alkuun myös huolehtimassa, että toimeksiannot tulevat hoidettua.

Mietittävää tuli myös toimitilojen suhteen; onko Ovil Oy:n tukikohdan oltava juuri Korrossa, toimitiloissa, joihin hän ei ole täysin tyytyväinen ja jotka ovat nykyisellään melkoi-

sessä vajaakäytössä. Hän on saanut tarjouksia siirtää työtilansa kokonaan asiakkaidensa tiloihin, mutta tässä järjestelyssä hän näki ongelman kolmesta syystä. Ensimmäinen on se, että hän on huolissaan siitä, miten hän saa muiden asiakkaidensa toimeksiannot hoidettua, kun hän fyysisesti kuitenkin istuu toisen asiakkaan tiloissa. Häiritseekö se töiden tekemistä, että hän jatkuvasti on yhden asiakkaan saatavilla? Toinen syy on se, että asiakkaat, jotka työtiloja ovat tarjonneet, ovat yhteiskunnallisesti suuntautuneita tahoja. Ovil Oy on sekä yhteiskunnallisesti että poliittisesti sitoutumaton tilitoimisto, eikä siksi halua antaa muille asiakkailleen päinvastaista kuvaa. Kolmanneksi toimiston sijainti jossain muualla kuin Vantaan Korsossa on ollut ihanteellinen muutamalle Jari Salon tärkeimmistä asiakkaista. Hänellä on monta asiakasta, jotka ovat valinneet Ovil Oy:n yhteistyökumppaniksi juuri siksi, että on haluttu toimia paikallisen tilitoimiston kanssa. Hankaloittaisiko toimiston siirtäminen esimerkiksi Helsinkiin näiden asiakkaiden kanssa toimimista?

Vaikkei mitään päätöksiä tässä vaiheessa ole tehty, on toimitusjohtaja Jari Salo saanut tämän toimintatutkimuksen kautta uutta näkökulmaa liiketoimintaansa. Hän ilmaisi tyytymättömyyttä asioiden nykytilaan ja alkoi harkita myös sitä vaihtoehtoa, ettei laajentaisi toimintaansa lainkaan. Hän kokee alihankkijoiden kanssa tekemisissä olemisen välillä raskaaksi ja siten harkitsee myös sitä, että jatkaa Ovil Oy:n toimintaa jollain aikataululla yksin. Tämä tietenkin herättää omat kysymyksensä, mutta kuten todettua, muutoksilla ei ole kiire.

Miten siis asiakkaat saadaan säilymään muutostilanteessa? Ensinnäkin sillä, että asiakkaista on olennaiset tiedot kerättyinä yhteen selkeään taulukkoon, josta tietoa saadaan suodatettua haluttujen määreiden mukaan. Jo tällä pelkästään saadaan paremmin hoidettua ne tilanteet, joissa vastuullinen kirjanpitäjä sairastuu tai on muuten estynyt hoitamaan toimeksiantojaan. Sijaisen on helppo taulukon perusteella etsiä asiakkaan yhteystiedot ja siten edistämään toimeksiannon hoitamista ammattimaisesti loppuun saakka. Asiakkaita tulee myös tiedottaa muutoksesta hyvissä ajoin ja kun asiakastiedot on keskitetyssä asiakaskannassa, on tiedotteen lähettäminen helppoa.

Asiakkaiden arvottaminen on myös avainasemassa: keskitytään niihin asiakkaisiin, jotka omalla tavallaan tuottavat eniten arvoa, oli se sitten euroissa mitattavaa tai emotionaalista. Ovil Oy:llä on useampi portinvartija-asiakas, joista on syytä pitää kiinni.

Lisäksi sillä, että tiedostetaan, mitä muutoksella tarkoitetaan ja tutkimuksen avulla etsitään näkökulmia erilaisiin mahdollisiin vaihtoehtoihin. Liiketoiminnan suhteen ei kannata tehdä hätiköityjä päätöksiä. On ensin tiedettävä, mitä halutaan saavuttaa.

6.5 Muutokset ja kehittämistoimenpiteet

Nykytila-analyysiä tarkastellessa kävi ilmi, ettei Ovil Oy:n asiakkuuksista ole olemassa yhtä selkeää kantaa tai tietoja koottuna muualle kuin kirjanpito-ohjelmaan. Kirjanpito-ohjelmastakaan ei ole saatavilla yhteystietoja yhtenä luettelona, sillä sovelluksessa jokainen asiakasyhtiö vaatii oman kirjautumisensa. Ovil Oy:llä ei myöskään ole käytössä laskutusohjelmaa, jossa yhteystiedot olisivat, vaan laskutus hoidetaan manuaalisesti.

Toimitusjohtaja ei tiennyt, mitä asiakkaita hänen kirjanpitäjillään on ja millaista osaamista toimeksiantojen hoitaminen vaatii. Tulevan suunnittelu oli vaikeaa, koska mitään pohjatietoja asiakkuuksista ei ollut. Tämä muodosti riskin Ovil Oy:n toiminnalle. Yritystoimintaa harjoitettiin ikään kuin sokkona.

Ratkaisuksi mietittiin erilaisia vaihtoehtoja kerätä asiakastietoja ja säilyttää niitä. Markkinoilla on saatavilla erilaisia vaihtoehtoja CRM-järjestelmäksi, mutta Ovil Oy:lle sellaisen hankkiminen olisi muodostunut liian kalliiksi tai liian työlääksi. Ei ole kannattavaa eikä järkevää käyttää sekä rahaa että aikaa uuden järjestelmän hankintaan ja sen käytön opetteluun tässä vaiheessa.

Asiakaskannan on tarkoitus toimia enemmän tietovälineenä ja yhtenä suunnittelun välineistä, ei niinkään operatiivisena järjestelmänä. Tässä vaiheessa oli tärkeää saada selville, millaisia asiakkaita Ovil Oy:n kirjanpitäjillä on ja millaista arvoa ne tuottavat. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia toimeksiantoja eri asiakkuuksilla oli ja mitä ja millaista erikoisosaamista ne mahdollisesti vaativat.

Taulukkoa voi myös käyttää asiakshistoriana; jo päättyneet asiakkuudet voidaan lisätä esimerkiksi omalle välilehdelleen taulukkoon. Taulukkoon voidaan listata myös miksi asiakkuus on päättynyt; erityisesti etua tästä on tilanteissa, joissa asiakkuus on jouduttu päättämään Ovil Oy:n toimesta esimerkiksi maksamattomien laskujen tai muun epärehellisyysden takia. On hyvä, että yhteyshenkilöt on listattuna, jolloin tavalla tai toisella hankalien asiakkaiden kanssa ei sovita myöhemmin uudesta yhteistyöstä.

Asiakaskanta päätettiin luoda Microsoft Exceliä käyttäen, sillä se on saatavilla ja jokainen Ovil Oy:n kirjanpitäjä osaa käyttää sitä. Lisäksi taulukot ovat helposti muokattavissa ja muunnettavissa tarpeen mukaan.

Nykytilannetta kartoittaessa kävi selvästi ilmi myös, että Ovil Oy:llä on kilpailuetuna vahva tunnettuus, sekä henkilökohtaisella että yritystasolla. Sekä asiakkailla että Ovil Oy:llä on henkilökohtaisia, omia arvoja, jonka perusteella yhteistyötä on alun perin alettu tehdä. Nämä arvot on nyt saatu kartoitettua. Myös kontaktit, erilaiset verkostot asiakkuuksissa, on tunnistettu. Asiakaskannan pohjalta pystytään näkemään, mitkä asiakkuudet ovat ne tärkeimmät.

Onnistumisen mittaaminen on haasteellista, sillä Ovil Oy:llä ei ennestään ollut asiakaskantaa. Lähtötilanteeseen verrattuna muutos on kuitenkin ilmeinen; asiakaskanta on saatu muodostettua ja siinä ovat kaikki Ovil Oy:n asiakkaat lisätietoineen listattuna. Tämä toi heti muutoksen käytännön tekemiseen: kun asiakkaiden yhteystiedot olivat yhdellä selkeällä listalla, oli joulutervehdysten lähettäminen nopeampaa, kun osoitetietoja ei tarvinnut etsiä yksi kerrallaan. Jatkossa on helppo myös käyttää postituksia, kuten uutiskirjeitä, keinona sitouttaa asiakkaita. Toimitusjohtaja Jari Salolla oli jo alustavia ajatuksia mahdollisen uutiskirjeen aiheista.

Asiakkuudet ovat näkyvillä, samoin näkyvillä ovat laskutustiedot eli eurot. Hintojen tarkistaminen on helpottunut, kun kaikkien asiakkaiden laskutusperusteet ovat yhdessä taulukossa.

Taulukkoa voidaan myöhemmin muokata muotoon, jossa katetta voidaan seurata. Tähän toimintatutkimukseen ei ehditty taulukon muokkaamista katteen laskemiseksi tehdä. Suurin syy siihen on, että laskutusperiaatteet ovat eri asiakkailla hiukan erilaiset ja siksi vertailukelpoisen kokonaisuuden laskemiseksi tarvitaan hiukan enemmän työtä.

Kun asiakkuudet saatiin läpinäkyviksi ja niiden erilaiset arvot oli määritelty, huomattiin selvä muutos Jari Salon tavassa hoitaa asiakkuuksiaan. Hän huomasi, että reagoi nopeammin arvokkaampien asiakkaiden toimeksiantoihin kuin ns. vähemmän arvokkaiden. Hän uskaltaa myös kiiretilanteissa tai mahdottomilta tuntuvien pyyntöjen kohdalla sanoa asiakkaalle ei. Tämä helpottaa hänen työaikansa hallintaa, rauhoittaa päivärutiineja ja poistaa painetta hoitaa kaikki yhteydenotot heti pois alta. Tarkoitus ei toki ole, että ns. vähempiarvoisia asiakkaita palveltaisi huonommin, niihin tärkeämpiin asiakkaisiin keskittyminen vain nousee etusijalle. Jari Salo huomasi myös sen, ettei yksikään yksittäinen

asiakas ole niin arvokas, että sen menettäminen vaikuttaisi Ovil Oy:n toiminnan kannattavuuteen. Tämä havainto on tuonut luottamusta ja rauhallisuutta yritystoimintaan.

Jari Salolla oli myös yksi asiakkuus, jota hän on hoitanut korvauksetta hyväntekeväisyytenä yli kymmenen vuotta. Asiakaskannan valmistumisen jälkeen hän huomasi, että hoitaa samanlaisia asiakkuuksia, joista saa maksun. Tämän perusteella kypsyi ajatus, että tästä asiakkuudesta on nyt aika luopua ja keskittyä niihin, jotka tuottavat jotain.

Aikaisemmin tutkimuksessa pohdittiin henkilökunnan sitoutumista mahdollisena riskinä. Tämän toimintatutkimuksen edetessä huomattiin kuitenkin, että kommunikaatio toimitusjohtajan ja kirjanpitäjien välillä on parantunut. Asiakkuuksista on nyt keskusteltu selvästi enemmän.

Tähän opinnäytetyöhön käytetyllä aikajänteellä ei esimerkiksi liikevaihdossa tai asiakkaiden määrässä ehtinyt tapahtua muutoksia tuota aikaisemmin mainittua hyväntekeväisyyskohdetta lukuun ottamatta. Asiakkuuksien irtisanomisajat ovat pitkiä ja siitäkään syystä ei muutoksia asiakkuuksien määrässä ehtinyt syntyä. Toisaalta jo alkuvaiheessa tilanne oli se, ettei uusia asiakkaita olemassa olevilla resursseilla edes pystytty ottamaan. Tämä oli ennakoitua, sillä Ovil Oy:n toiminta on ollut sukupolvenvaihdoksen jälkeen aika stabiilia eikä suuria muutoksia toiminnassa ole sen jälkeen ilmennyt.

Asiakaskantaa ei laskutuksen suhteen ehditty tämän työn tekemisen aikana saada toimivaksi, joten katteita ei pystytty tarkalleen laskemaan.

Ehkä suurimpana muutoksena todettiin se, että asiakkuuksien tultua läpinäkyviksi on Ovil Oy:n toiminnan muutos ollut enemmän toimitusjohtaja Jari Salon mielessä päätösten teossa. Ajatus liiketoiminnan mahdollisista muutoksista on kuluneen vuoden aikana jäänyt hieman taka-alalle. Tutkimuksen edetessä toimitusjohtaja Jari Salon ajatukset toiminnan laajentamisesta ovat vähitellen kääntyneet siihen, että jatkossa toimintaa voisi pienentää. Toisaalta mielessä on pidettävä, että toinen kirjanpitäjästä on lähellä eläkeikää ja hänen mahdolliseen eläkkeelle jäämiseensä täytyy varautua. Muutoksia ja liiketoimintaa koskevia päätöksiä ei voida enää pitkittää.

7 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on helpottaa Ovil Oy:n asiakkuuksien hallintaa muutostilanteessa. Samalla on tarkoitus tutkia, ovatko kaikki asiakkuudet kannattavia ja mitkä niistä ovat helppoja muutostilanteessa joko siirtää kirjanpitäjältä toiselle tai lopettaa yhteistyö kokonaan. Ovil Oy:ssä ei tätä ennen ollut asiakaskantaa, joten kyseessä on täysin uuden toiminnon ja toimintatavan luominen.

Tutkimuksessa luodun asiakaskannan avulla pystytään mittaamaan eri asiakkaiden arvoa niin laskutuksen kuin käytetyn ajankin suhteen. Asiakastietojen analysointi tällä keinoin osoitti ne asiakkaat, joilla on suhteessa eniten arvoa, ts. ovat kannattavimpia. Tämä tieto osoittautuu hyödylliseksi mahdollisia muutoksia tehdessä; vähemmän arvoa tuottavat asiakkaat voidaan irtisanoa tuottavampien asiakkaiden sijaan.

Asiakkuudenhallintaan ja sukupolvenvaihdokseen teoriat olivat, kuten useimmat teoriat yleisesti, kirjoitettu suuremmille organisaatioille kuin Ovil Oy. Teorioita jouduttiin soveltamaan, mutta selkeästi asiakkuuden hallinnan ja johtamisen teoriat pystyttiin todentamaan luotettavasti. Tutkimus osoitti, että lisäarvon tuottaminen asiakkaan liiketoimintaan osallistuminen, eli enemmän kuin pelkkänä kirjanpitäjänä toimiminen, on se keino, jolla Ovil Oy pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Asiakkaat ovat enemmän kuin asiakkaita; organisaatioihin on emotionaalisia siteitä ja kumppanuutta pelkän rahanteon sijasta.

Reliabiliteetti käsitteenä yhdistetään yleisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin, kun toimintatutkimusta tullaan toteuttamaan sovitulla tavalla, on reliabiliteetti hyvä. Käytännössä minkä tahansa saman kokoisen organisaation asiakkuuksia voidaan tutkia samalla tavalla. Valittu menetelmä on yksinkertainen; kerätään asiakkaista sovitut tiedot ja yhdistetään ne yhteen kantaan. Käytännössä samanlainen projekti voidaan toteuttaa missä tahansa saman kokoisessa yrityksessä.

Verifiointi, tulosten todentaminen, tapahtuu asiakaskannan muodostamisen jälkeen haastatteluiden muodossa. Tarkoitus on haastatella uudelleen toimitusjohtaja Jari Saloa, jotta saadaan selville, helpottiko luotu asiakaskanta heidän työtään. Tuloksia voidaan mitata myös kvantitatiivisin keinoin. Löytyikö asiakkaista sellaisia, joiden tuotto ei vastaa asiakkaan toimeksiantoon käytettyä aikaa? Löytyikö perusteita hintojen tarkistamiselle tai löytyikö kokonaan kannattamattomia asiakkaita? Pitemmällä tähtäimellä tuloksia voi myös löytyä liikevaihdon lukemista.

8 Pohdintaa

Tämän toimintatutkimuksen tekeminen on ollut erittäin mielenkiintoista ja uusia ajatuksia herättävää. Olin tietoinen siitä, että Suomessa on paljon pieniä ns. mikroyrityksiä, mutta en ollut koskaan tarkemmin ymmärtänyt, miten paljon ja miten valtava vaikutus niillä on koko maan talouteen ja työllisyyteen. Uutisissa ja mediassa usein korostetaan muutama suomalaisen suuryhtiön osuutta maan taloudessa, vaikka itse asiassa nämä mikroyritykset ovat jopa avainasemassa, kun ajatellaan talouden kehitystä.

Tutkimusaineistosta kävi hyvin ilmi, miten henkilökohtainen ja intiimi suhde kirjanpitäjällä ja asiakkaalla voi olla. Kirjanpito ja tilitoimistotyö itsessään kuulostavat hyvin paperinmauisilta, mutta tosiasiallisesti henkilökemiat ja ylipäänsä ihmiset toimiensa takana vaikuttavat liiketoimintaan valtavasti. Mitä pitemmälle asiakkuuksien laatuun mentiin, sitä vahvemmalta tuntui juuri se henkilökohtainen ja joustava side, joka mielestäni parhaimmillaan tilitoimiston ja asiakkaan välillä on. Arvot ja yhteinen näkemys korostuivat vahvasti. Kyse ei ollut puolin eikä toisin kylmästä liiketoiminnasta vaan aidosta tahdosta kehittää ja parantaa yhteiskuntaa sekä asiakkaan toimintaedellytyksiä siinä. Yhdistysasiakkaiden kohdalla tämä tunne oli erityisen voimakas, toki jo toimialan takia, mutta myös muualla asiakaskentässä.

Henkilökemiat vaikuttavat mutta vielä enemmän vaikuttaa hyvä maine toimialalla ja toimivat verkostot. Verkostoituminen on tärkeää myös tällä alalla, mutta Ovil Oy:n tapauksessa olennaisia ovat nimenomaan asiakkaan verkostot ja se, millaisiin verkostoihin ne toimivat portinvartijana.

Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa ennakoin referenssiarvon olevan tässä ympäristössä voimakkaimmin vaikuttava ero, joten oli yllättävää huomata, miten monenlaista erilaista arvoa asiakkaat tuottivat. Asiakkaat eivät olleet niin homogeenisia, kuin kuvittelin niiden olevan. Emotionaalinen arvo korostui enemmän kuin etukäteen arvelin. Kyse on kuitenkin liiketoiminnasta, jonka tehtävä on elättää yrittäjää ja hänen alihankkijoitaan.

Tämä toimintatutkimus aloitettiin asiakkuuksien säilyttämisen näkökulmasta, mutta aika pian huomasin, että tutkimuksen suunta muuttui selkeästi pitemmälle kuin pelkkiin asiakkuuksiin. Asiakkuudet ovat toki yksi asia, mutta toinen vaikuttava tekijä on myös Ovil Oy:n oma toiminta. Ehkä suurin yllätys siksi olikin Ovil Oy:n kirjanpitäjien sitoutuminen,

tai ainakin se, mille se ulkopuolisen silmissä vaikutti. Tunnen molemmat kirjanpitäjät henkilökohtaisesti ja siksi tuntuu kummalliselta, että edellisen yrittäjän aikainen yhteishenki olisi hävinnyt lähes täysin.

Tämän työn tekeminen toi lähemmäksi tilitoimiston maailmaa, joka on jäänyt hieman kaukaiseksi, vaikka toimitusjohtaja Jari Salo on puolisoni. Ymmärrän nyt paremmin tilitoimiston ja toimitusjohtajan arkea ja kunnioitan niitä arvovalintoja, joita hän on asiakkaidensa suhteen tehnyt. Toimitusjohtajalla on hyvin henkilökohtainen suhde asiakkaisiinsa ja hän pyrkii ymmärtämään toimintaansa ja tukemaan heidän liiketoimintaansa joustavasti.

9 Lähteet

Anttila, Pirkko 1998. Luku 9.2.15 kokonaisuudesta Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. www.metodix.com
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/58_toimintatutkimus

Bhose, Cilla 2015. Nuoruus on valttia. Kauppalehti Optio 4, 10.

Halla, Hilikka 2015. Onko sukupolvenvaihdos pienen perheyrytyksen mahdollisuus? Voimakas.
<http://voimakas.fi/2015/10/28/onko-sukupolvenvaihdos-pienen-perheyrytyksen-mahdollisuus/>
 Luettu 9.11.2015

Harma, Olli 2015. Tilitoimisto hyppää yrityskauppoihin. Talouselämä 15, 18.

Havunen, Jouko & Sten, Jan 2011. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrytyksessä. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Esite_johtajuuden_ja_omistajuuden_muutokset_perheyrytyksessa.pdf/8fcc4066-7763-42ef-bbdc-3e7d6cdea802
 Luettu 5.11.2015

Heikkilä, Timo 2013. Yrityskauppa yhtenä vaihtoehtona sukupolvenvaihdoksissa. Suomen Asianajajaliitto.
http://www.asianajajaliitto.fi/asianajopalvelut/tarvitsetko_asianajajan/yrityskauppa_sukupolvenvaihdoksissa
 Luettu 29.3.2015

Hirsimäki, Riikka 2015. Tulevaisuuden taloushallinnon ammattilainen. Saldo 5. Suomen Taloushallintoliitto ry. Julkaistu myös painettuna.
<http://taloushallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/9b28379a39baa222db2700b6b1e325a4/1427626956/application/pdf/1898588/saldo052014.pdf>
 Luettu 29.3.2015

Juntunen, Ville 2011. Tilitoimistoala on uudenlaisten vaatimusten edessä. Visma Blog Finland.
<http://www.visma.fi/blog/tilitoimistoala-on-uudenlaisten-vaatimusten-edessa/>
 Luettu 29.3.2015

Koivikko, Kimmo 2015. Jättimäinen mullistus luvassa: koskee tuhansia suomalaisia. Suomen Yrittäjät.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/etusivun-utiset/jattimainen-mullistus-luvassa-koskee-tuhansia-suomalaisia>
 Luettu 5.11.2015

Kuula, Arja. Toimintatutkimus. Luku 5.4 kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka, 2006. KvaliMOTV –Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkköjulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.HTI
 Luettu 18.10.2015

Kuusisto, Maria-Elisa & Kuusisto, Turkka 2008. Johtaja vaihtuu. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Talentum, Helsinki.

Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lehtinen, Jarmo R. 2015. Asiakkuuden arvon määrittely ja ulottuvuudet. Bonnier Pro.
<http://bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuuden-arvon-maaritely-ja-ulottuvuudet>
Luettu 9.6.2015

Lehtinen, Jarmo R. & Storbacka, Kaj 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Täydellinen Asiakkuus Oy ja WSOY. Porvoo.

Morgan, Jakob 2010. What is Social CRM? Social Media Examiner
<http://www.socialmediaexaminer.com/what-is-social-crm/>
Luettu 26.3.2015

Mänttari, Annakaisa 2015. Palkkatyöläisestä toimitusjohtajaksi. Helsingin Sanomat. Helsinki.

Ovil Oy, 2015
<http://www.ovil.fi/index.php?pinc=2>
Luettu 26.3.2015

Pohjanmäki Olli-Pekka, 2014. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo. Johtamisen Käsikirjat.
<http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/matka-asiakkuusmaiseen-asiakkuuden-nykyarvo-ja-potentiaalinen-arvo>
Luettu 13.5.2015

Rouse, Margaret 2014. Customer Relationship Management. TechTarget.
<http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>
Luettu 16.5.2015

Salo, Jari 2015. Toimitusjohtaja. Ovil Oy, Vantaa. Haastattelu 24.4.2015

Storbacka, Kaj & Sivula, Petteri & Kaario, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Suominen, Markku 2011. Mitä on Social CRM eli sosiaalinen asiakkuudenhallinta. Sulava Oy.
<http://www.sulava.com/2011/08/MITA-ON-SOCIAL-CRM/>
Luettu 26.3.2015

Suomen Taloushallintoliitto ry, 2009. Taloushallintoliitto lyhyesti.
http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/
Luettu 28.3.2015

Suomen Yrittäjät 2015. Yrittäjyys Suomessa.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>
Päivitetty 13.2.2014. Luettu 26.3.2015

Tilastokeskus 2012. Informaatiopalvelujen tilinpäätöstilaston laatuseloste.
http://www.stat.fi/til/iptp/2012/iptp_2012_2014-02-13_laa_001_fi.HTI
Päivitetty 13.2.2014
Luettu 26.3.2015

Tilastokeskus 2015. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto.
<https://www.stat.fi/til/yrti/index.HTI>
Luettu 29.3.2015

Toikka, Virvamarja 2015. Finnvera satsaa omistajavaihdoksiin –käyttänyt tänä vuonna jo yli sata miljoonaa. Suomen yrittäjät.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/etusivun-uutiset/finnvera-satsaa-omistajanvaihdoksiin-kayttanyt-tana-vuonna-jo-yli-sata-miljoonaa>
Luettu 5.11.2015

Voutilainen Toni, 2014. Asiakkuuden arvo –parempi ymmärrys on timanttinen kilpailuetu. Tulos.
<http://www.tulos.fi/artikkelit/asiakkuuden-arvo-parempi-ymmarrys-on-timanttinen-kilpailuetu/>
Luettu 8.5.2015