

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2014

Salla Hakala

# PK-YRITYS TALOUSHALLINNON ULKOISTAJANA

– Perintäpalvelu asiakkuuden ytimenä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Joulukuu 2014 | 82 + 5 sivua

Ohjaaja: Ari Jolkkonen

Salla Hakala

# PK-YRITYS TALOUSHALLINNON ULKOISTAJANA- PERINTÄPALVELU ASIAKKUUDEN YTIMENÄ

Ulkoistamisen markkinoilla menestyäkseen palveluntarjoajan on tunnettava asiakkaansa ja osattava vastata heidän tarpeisiinsa. Avainasemassa tässä on asiakkaiden kuunteleminen ja käyttäytymisen ymmärtäminen kaikissa asiakkuuden vaiheissa.

Opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajayrityksen pk-yrityksistä muodostuvan asiakassegmentin ajatuksia ja odotuksia erityisesti perinnän ulkoistamisesta. Tutkimuksella pyrittiin parantamaan heikosti tunnetun asiakasjoukon ymmärtämistä ja sitä kautta löytämään toimeksiantajayritykselle keinoja, joiden avulla se voi kehittää pk-yrityksille tarjoamiensa palveluiden sisältöä ja vahvistaa asemaansa kyseisessä markkinassa.

Taloushallinnon ulkoistamista tarkasteltiin toisaalta ulkoistuspalveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta palvelutarjooman kannalta ja toisaalta ulkoistavan yrityksen näkökulmasta keskittyen ulkoistamisen hyötyihin ja sen yleisyyteen. Lisäksi käsiteltiin asiakkuudenhallintaa ostokäyttäytymisestä asiakkuuden ylläpitoon. Aihetta lähestyttiin palveluntarjoajan näkökulmasta, keskittyen perintäpalvelua käyttäviin pk-yritysasiakkaisiin.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin puhelinhaastatteluina toimeksiantajayrityksen asiakkaista valitulle kohderyhmälle. Tutkimustulokset analysoitiin taulukkolaskentaohjelma Excelillä.

Pk-yritysten todettiin odottavan hankkimiltaan palveluilta yksinkertaisuutta, tehokkuutta ja helppokäyttöisyyttä. Palveluiden hankintaprosessin aikana pk-yritysten todettiin etsivän tietoa oma-aloitteisesti ennen päätöksen tekemistä. Asiakkuuden jatkuvuuden kannalta pk-yritykset pitivät tärkeänä lupauksen pitämistä ja helposti tavoitettavaa ja asiansa osaavaa asiakaspalvelua. Asiakkuuden lopettamiseen puolestaan todettiin johtavan palveluntarjoajan lupauksen pettäminen ja esimerkiksi yllätyksenä tulevat hinnoittelumuutokset.

Toimeksiantajayrityksessä käynnistettiin muutoksiin tähtääviä toimenpiteitä pian tutkimustulosten esittelyn jälkeen.

## ASIASANAT:

pienet ja keskisuuret yritykset, ulkoistaminen, asiakkuudenhallinta, asiakaskokemus, perintä, taloushallinto

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Specialisation

December 2014 | 81+5 pages

Instructor: Ari Jolkkonen

Salla Hakala

## SME AS THE FINANCIAL ADMINISTRATION OUTSOURCER - DEBT COLLECTION SERVICES AS THE CORE OF CUSTOMERSHIP

To succeed in the outsourcing market, the service providers have to know their customers and be able to measure their needs. The real key thing is to listen to the customers and understand the customer behavior of all stages of the customership.

The thesis clarifies the ideas and expectations of the client company's client segment related to outsourcing the debt collection. The client segment is formed by the SMEs, i.e. small and medium sized companies. The purpose of the survey was to improve the insufficient understanding of the clientele and thereby to find the means by which the client company could develop the services they provide for the SMEs as well as to strengthen its position in the particular market.

Financial administration outsourcing was studied from the perspective of services offered by an outsourcing services company and from the perspective of, the outsourcing company, on the benefits of outsourcing and its prevalence. In addition the thesis addressed the problem of the customer relationship management, purchasing behavior and customer maintenance. The subject was approached from the perspective of the service provider, focusing on SME customers using debt collection services.

The survey was conducted as a quantitative survey. The research material was collected via telephone from the selected target group of the client company's customers. The results were analyzed in a spreadsheet application Excel.

SME companies were found to expect simplicity, efficiency, and ease of use from the acquired services. During the procurement process the SMEs were found to be searching for information on their own initiative prior to a decision. The customer continuity of SMEs, stressed the importance of keeping promises as well as being easily accessible and providing competent customer service. Ending the customership, in turn, was found to be due to for example service provider's inability to keep promises and unexpected changes in the pricing of the services.

The client company has launched measures aiming at changes, soon after the presentation of the study results.

### KEYWORDS:

Small and medium enterprises, outsourcing, customer relationship, customer experience, debt collection, financial administration

# SISÄLTÖ (OSITTAIN SALAINEN)

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Käsitteitä	6
1.2 Tutkimuksen lähtökohdat	8
1.3 Toteutus, rakenne ja rajaus	11
<b>2 TALOUSHALLINNON OSIEN ULKOISTAMINEN</b>	<b>13</b>
2.1 Tarjooman hallinta osana palveluliiketoiminnassa menestymistä	14
2.2 Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt	18
<b>3 ASIAKKAIDEN YMMÄRTÄMISEN TÄRKEYS</b>	<b>21</b>
3.1 Pk-yritys asiakkaana	24
3.2 Pk-yrityksen ostokäyttäytyminen	26
3.3 Pk-yrityksen asiakaskokemuksen muodostuminen	29
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>38</b>
4.1 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	38
4.2 Tutkimusaineiston keräämien	41
4.3 Kysymystyypit	42
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	43
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>44</b>
5.1 Laskulla myyminen ja maksujen seurannan organisointi	44
5.2 Taloushallinnon ulkoistamisen nykytila ja syyt	46
5.3 Taloushallinnon ulkoistamishalukkuus	48
5.4 Ostokäyttäytyminen	50
5.5 Asiakaskokemus	52
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>61</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>62</b>

## LIITTEET

Liite 1. Puhelinhaastattelulomake.

## KUVIOT (OSITTAIN SALAINEN)

Kuvio 1. Palvelutarjoaman laajennusmahdollisuuksia.	17
Kuvio 2. Asiakaskeskeisyyden tasot Customer Think Corporationin (2012) mukaan (Löytänä & Korhikoski 2014, 26).	23
Kuvio 3. FAB-malli Futrellin (2006) mukaan (Henriksson 2014, 10.)	27
Kuvio 4. Asiakkaan tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät (Rope 2005, 559).	32
Kuvio 5. Tutkimuksen asetelma.	40
Kuvio 6. Kohdejoukon poiminta.	42
Kuvio 10. Saatavien perinnän organisointi.	44
Kuvio 11. Taloushallinnon ulkoistamisen yleisyys.	47
Kuvio 12. Taloushallinnon toimintojen ulkoistushalukkuus.	49
Kuvio 13. Perinnän toteutus ennen nykyistä yhteistyökumppania.	52
Kuvio 15. Asiakassuhteen päättymiseen johtavat tekijät.	54
Kuvio 17. Toivottavimmat asiakaspalvelukanavat vain yhden kanavan valinneiden osalta.	55
Kuvio 18. Mieluisin tapa raporttien vastaanottamiselle vain yhden tavan valinneiden osalta.	58
Kuvio 19. Toivottu asiakashuolenpidon rytmitys.	59
Kuvio 20. Sopivin yhteydenottotapa asiakashuolenpidossa vain yhden tavan valinneiden osalta.	60

## TAULUKOT

Taulukko 1. Perinnän ulkoistamishistoria.....	52
Taulukko 2. Mieluisimmat asiakaspalvelukanavat yrityksen koon mukaan vain yhden kanavan valinneiden osalta.....	56

# 1 JOHDANTO

Koosta tai yritysmuodosta riippumatta yrityksen tarkoituksena on tuottaa taloudellista hyötyä omistajilleen. Tässä onnistumisen edellytyksenä on liikevaihdon syntyminen ja realisoituminen. Liikevaihtoa syntyy tehokkaimmin, kun yrityksessä keskitytään oikeisiin asioihin: ydinliiketoimintaa toteutetaan tehokkaasti ja muiden yrityksen toiminnan kannalta välttämättömien osa-alueiden hoitaminen ratkaistaan optimaalisesti.

Tässä työssä käsittelen taloushallinnon osa-alueiden, erityisesti perinnän, ulkoistamiseen liittyviä asioita, kuten ulkoistamispäätöksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ja palvelulle asetettavia odotuksia. Työ tehdään toimeksiantona ulkoistamispalveluja tarjoavalle yritykselle, joten aihealuetta lähestytään palveluntarjoajan kannalta, keskittyen pienistä asiakkuuksista muodostuvan asiakassegmentin näkökulmaan.

## 1.1 Käsitteitä

Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys siirtää palvelusopimuksella jonkin yrityksen toiminnoista ulkopuolisen, aiheeseen erikoistuneen, yrityksen tehtäväksi. Ulkoistamisen yhteydessä laadittavalla palvelusopimuksella sovitaan palvelun ostamisen ja toimittamisen ehdoista. (Kiiskinen ym. 2002, 12.) Taloushallinto käsittää yrityksen liikevaihdon syntymiseen ja kotiutumiseen liittyvät toimet sekä taloudellisen tilanteen todentamisen, kuten laskutuksen, maksuliikenteen hoitamisen, palkanlaskennan, kirjanpidon ja taloudellisen raportoinnin sekä yrityksessä sisäisesti että viranomaisille. (Koivumäki & Lindfors 2012, 11.)

Taloushallinnon hoitaminen on jokaisessa yrityksessä ratkaistava tavalla tai toisella. Se ei kuitenkaan ole tuottavaa toimintaa, joten menestyäkseen yrityksen on pidettävä tekemisen painopiste liikevaihtoa tuottavassa toiminnassa. Siksi taloushallinto on perusteltua järjestää niin, että se toimii ajantasaisesti ja tuottaa

oikeaa ja luotettavaa tietoa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tästä johtuen hyvin monet pienet ja keskisuuret yritykset ovat ulkoistaneet taloushallinnonsa ainakin osittain (Koivumäki & Lindfors 2012, 11).

Taloushallinnon eri osa-alueiden ollessa ulkoistuksen kohteena puhutaan liiketoimintaprosessin osien ulkoistuksesta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35). Vaihtoehtoisesti taloushallinnon prosessien siirtämisestä ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi voidaan puhua palvelujen hankintana. Palvelujen hankinta -määritelmää käytetään usein aloittavien yritysten kohdalla, jotka alusta alkaen perustavat liiketoimintamallinsa ostetun palvelun varaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.) Tässä työssä käytän termejä ulkoistaminen ja palvelujen hankinta toistensa synonyymeina.

Puhuttaessa taloushallinnon ulkoistamisesta mielletään se helposti vain tilitoimistojen ja ohjelmistotarjoajien markkinaksi. Taloushallinto voidaan kuitenkin ajatella laajemmin ja siihen voidaan sisällyttää kaikki yrityksen liikevaihtoon ja talouden suunnitteluun, seurantaan ja todentamiseen liittyvät toimet. Tässä opinnäytetyössä taloushallinto -käsitettä tulkitaan laajasti ja sen osa-alueiksi luetaan myös kaikki yrityksen laskutukseen ja saatavien perintään liittyvät työvaiheet. Laajemman tulkinnan myötä laajenee myös markkinoilla kilpailevien toimijoiden määrä, kun mukaan tulevat erilaiset rahoitus- ja saatavienhallintapalveluita tarjoavat yritykset.

Tutkimuksen kohteena oleviksi pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi (pk-yritys) luetaan alle 250 työntekijää työllistävät toimijat. Näistä pienyrityksiksi määritellään alle 50 henkilöä työllistävät yritykset ja mikroyrityksiksi yritykset, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. (Euroopan komissio 2014.) Tilastokeskuksen mukaan vuoden 2012 lopussa Suomessa oli 266 909 yritystä, kun mukaan ei lasketa maa- metsä- ja kalatalouden yrityksiä. Näistä mikroyrityksiä oli 93,4 % ja pienyrityksiä 5,5 %. (Tilastokeskus 2013.)

## 1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen toimeksiantaja on maksamiseen liittyviä asiantuntijapalveluja tarjoava, kansainvälisesti toimiva yritys, jonka liiketoiminta on historiassa keskittynyt perintään. Järjestelmällisen kehityksen myötä toimeksiantajan yritystoiminta on laajentunut kattamaan taloushallinnon palveluita laajemmin. Toteutettavalla tutkimuksella keskitytään yrityksen Suomen liiketoiminnan pienistä ja keskisuurista yrityksistä ja asiakkuuksista muodostuvaan segmenttiin.

Tutkimuksen pääongelmana voidaan pitää kysymystä siitä, mitä toimeksiantajan tulisi tehdä saavuttaakseen vahvemman aseman pk-yritysten markkinoilla. Tutkimuksella halutaan selvittää pk-yritysten näkemyksiä ja odotuksia taloushallinnon eri osa-alueiden ulkoistamisesta, kuinka yleistä ulkoistaminen on tällä hetkellä ja kuinka halukkaita yritykset ovat laajentamaan ulkoistuksia. Erityisen mielenkiinnon kohteena on ostettuun perintäpalveluun kohdistuvat odotukset sekä toiveet asiakkuuden aikana käytettävistä palvelukanavista, raportoinnista ja asiakashuolenpidosta. Samalla pyritään selvittämään pk-yritysten ostokäyttäytymistä. Lisäksi etsitään vastauksia siihen, mitä asiakasyritykset pitävät asiakkuuden jatkuvuuden kannalta tärkeimpinä tekijöinä ja minkälaiset asiat johtavat asiakassuhteen lopettamiseen.

Pienten ja keskisuurten asiakasyritysten ulkoistettuun perintään liittyviä odotuksia ei ole yrityksessä aiemmin tutkittu. Segmentti on laaja, heterogeeninen ja muita segmenttejä heikommin tunnettu. Tästä johtuen asiakkuuksien hoidon käytäntöjä ja segmentin asiakkaille tarjottavien palvelujen sisältöjen kehitystarpeita on päätetty selvittää.

Toimeksiantajan mukaan pk-yritysten käyttäytymisen ennustaminen ja tarpeisiin vastaaminen on haastavaa. Toimeksiantajalla on pitkä ja vahva historia ulkoistuspalvelujen myynnissä sekä palvelutarjooman ja asiakkuuksien hallinnassa. Olemassa oleva osaaminen keskittyy kuitenkin isoihin asiakkuuksiin, joiden kanssa operoitaessa toimintamallit ovat omanlaisiaan. Isot asiakkaat on mahdollista ryhmitellä keskenään homogeenisiin segmentteihin, joille pystytään rä-



tälöimään kunkin segmentin tarpeiden mukaisia käytäntöjä ja hyvinkin pitkälle jalostettuja palvelusisältöjä.

Pk-yrityksiä ei ole pystytty jaottelemaan homogeenisiin ryhmiin kohderyhmän markkinan lyhyemmästä historiasta ja yksittäisten yritysten asiakkuuksien pienuudesta johtuen. Yritysjoukon sisällä merkittävä osa yrityksistä on mikroyrityksiä, joiden toimintatavat ja ostokäyttäytyminen vaikuttavat olevan lähempänä kuluttaja-asiakasta kuin ison yrityksen järjestäytyntä toimintaa ja palveluiden hankinnassa käytettäviä määrämuotoisia kilpailutusprosesseja. Asiakasyrityksen toimintatapojen ja odotusten on käytännössä havaittu riippuvan ainakin jonkin verran siitä, onko kyseessä yksinyrittäjä tai vain muutaman henkilön työllistävää mikroyritys vai hieman laajemmin organisoitunut pienyritys, jossa ? on käytössä laajempialaisia ohjelmistotyökaluja ja talousasioita päätyönään hoitava työntekijä.

Pk-yritysten tapauksessa voidaan usein unohtaa määrämuotoisten ja dokumentoitujen suunnitelmien sekä strategioiden laadinta ja todeta niiden olevan yrittäjän ajatuksissa olevia asioita. Pienimmissä yrityksissä yrittäjä huolehtii yksin hallinnollisista tehtävistä sekä päätöksen teosta muun tekemisen ohessa. Muita kuin ydintoimintoihin ja lakisääteisiin velvoitteisiin liittyviä asioita ei suunnitella pitkällä tähtäimellä ennakoitavasti, vaan asioita käsitellään ilmenevän tarpeen mukaisesti. Tästä aiheutuu tekemiseen ja päätöksiin tietynlainen impulsiivisuus.

Toimeksiantajan näkemyksen mukaan pienille yrityksille tyypillistä on korostunut halu keskittyä omaan liiketoimintaan. Ne eivät halua käyttää paljoa aikaa ostettavaan palveluun tutustumiseen tai ymmärtää ulkoistamansa toiminnon yksityiskohtia ja mekanismeja, vaan ovat kiinnostuneita siitä, mitä tulee tehdä jotta voi olla ajattelematta asiaa. Tämän kaltaisessa tilanteessa voisi olettaa, että vähintään tyydyttävän asiakaskokemuksen tarjoamisen on helppoa. Näin ei kuitenkaan ole, sillä asiakkaan perinnässä saavutettavalle tulokselle asettamat odotukset saattavat olla epärealistisia. Lisäksi vuodessa saattaa olla vain harvoja perintään siirrettäviä saatavia, joten tilanteen tullen yrityksessä ei välttämättä

ole tallessa palveluntarjoajan kanssa tehtyä sopimusta eivätkä uuden perittävän toimeksiannon siirtämisen käytännöt ole muistissa.

Erityisesti pienimmille pk-yrityksille ominaista on toimistotöiden hoitaminen iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin toimistoajoja noudattavan palveluntarjoajan asiakaspalvelu ei ole saatavilla. Tämä yhdistettynä kaikkeen edellä mainittuun on helppo ymmärtää, että asiakasuskollisuus ja asiakkaalle tärkeyden tunteen luominen ovat palveluntarjoajalle haasteellisia teemoja.

Toimeksiantaja kokeekin juuri merkityksellisyyden kokemuksen luomisen ja sitä kautta asiakkuuteen sitouttamisen haasteeksi. Yrityksessä on havaittu ilmiö, jossa asiakas tekee sopimuksen perintäpalvelun ostamisesta, mutta yhtään laskua ei tule perintään. Oman kysymyksensä muodostavat asiakkaat, jotka ovat aiemmin käyttäneet palvelua aktiivisesti, mutta ovat sittemmin passivoituneet. Tämän ilmiön taustalta halutaan erityisesti selvittää, onko syy palveluntarjoajan toiminnassa vai selittykö tämä asiakasyritysten toimintatavoilla ja totumuksilla. On hyvin mahdollista, ettei kaikilla asiakkailla synny perintään siirrettäviä saatavia säännöllisesti. Asioiden selvittämiseksi puolet tutkimuksen kohdejoukosta poimittiin asiakkaista, jotka eivät ole edellisen 12 kuukauden aikana toimittaneet uusia laskuja perittäväksi.

Yrityksen palvelutarjoomaa on kehitetty vastaamaan ensisijaisesti suurten yritysten tarpeita. Isojen asiakkaiden kohdalla palveluiden hankinta ja päätöksenteko perustuvat usein kilpailutukseen ja myyntityötä tehdään pitkälti henkilökohtaisilla tapaamisilla. Asiakkuuden aikana voimavaroja tarvitaan tietojärjestelmien välisen yhteensopivuuden luomiseen ja ylläpitämiseen sekä volyymin mukanaan tuomien virheellisyyksien selvittämiseen. On myös luonnollista, että suurasiakkailla on oma nimetty yhteyshenkilönsä ja, että niille voidaan tarjota asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja.

Suurasiakkaiden henkilökohtaiseen palveluun panostaminen ja palveluiden asiakas- tai segmenttikohtainen räätälöinti ovat lähes itsestään selvyyksiä. Yhtä selvää on, ettei pienasiakkaiden asiakkuuden hoitoa järjestetä samoin, vaan

pyritään löytämään segmentin luonteeseen parhaiten sopivat toimintatavat ja menetelmät.

### 1.3 Toteutus, rakenne ja rajaus

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti se, että sen avulla voidaan valita tutkimuksen kohdejoukko laajemmalla otannalla kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Käytännön toteutus tapahtuu ostopalveluna tehtävinä lomakehaastatteluina ja tutkimusaineisto analysoidaan taulukkolaskentaohjelma Excelillä.

Teoriaosa käsittelee taloushallinnon ulkoistamista sekä palveluntarjoajan kannalta tarjoaman hallinnan näkökulmasta että ulkoistajan kannalta ulkoistamisella saavutettaviin hyötyihin keskittyen. Omaan kokonaisuutena käsitellään asiakkuuden hallinnassa onnistumista eri lähestymistavoin.

Palveluntarjoaman hallintaa käsitellään teoriaosan toisessa luvussa tarjottavien palveluiden valikoiman laajentamista pohtien ja tuoden esille pk-yritysten erityispiirteitä. Tällä tavoitellaan pohjaa tutkimustulosten perusteella tehtäville johtopäätöksille liittyen pk-yrityksille tarjottavien palveluiden sisältöjen suunnitteluun. Kokonaisuutta täydennetään ulkoistajan näkökulmasta tehtävällä tarkastellulla ulkoistamisen hyödyistä. Verrattaessa toteutettavan tutkimuksen tuloksia pk-yritysten nykykäytäntöihin, ulkoistamisen nykytilasta, syistä ja ulkoistamishalukkuudesta teoriaosassa esitettyihin näkemyksiin, voidaan tehdä arvioita siitä, mihin suuntaan ja minkälaisilla tuotteilla pk-yritysten palveluntarjoomaa kannattaa kehittää.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan pk-yritysten luonnetta asiakkaana, ostokäyttäytymistä sekä asiakaskokemusta. Asiakkaiden käyttäytymismallien määrittelyllä ja ostokäyttäytymisen tarkastelulla luodaan taustaa tutkimustulosten analysoinnille. Olennaista tässä on löytää pk-yrittäjille tyypillinen ostopäätökseen johtava prosessi huomioiden päätöksen tekemisen kannalta merkittävimmät asiat. Prosessin osalta erityisen kiinnostava kysymys on ostajan oma-aloitteinen tiedonhankinta osana päätöksentekoa. Tätä tietoa on tarkoitus käyttää apuna

toimeksiantajan myynnin ohjauksessa. Asiakkuuden aikaisia odotuksia käsitellään eri näkökulmista tavoitteena löytää toivomusten mukaisen asiakaskokemuksen kannalta olennaisimmat asiat. Aihealue on merkityksellinen, sillä toimeksiantaja kokee, ettei tunne pk-yritysten odotuksia ja tärkeimpinä pitämiä asioita riittävän hyvin.

Asiakassegmentin luonteesta ja tutkimusongelman määrittelystä johtuen lähestyn aihealueita osittain myös kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta ja jätän suurille yrityksille tyypilliset jäsenneilyt ulkoistamishankkeet ja kilpailutukset käsittelemättä. Tutkimuksen tarkasta rajauksesta johtuen en käsittele teoriaosassa myöskään yleisiä ulkoistusteorioita tai ulkoistamisen yleisyyttä ja syitä kansainvälisesti.

Työn loppuosassa esittelen keskeisimmät tutkimustulokset peilaten niitä teoriaan ja sen yhteydessä muodostettuihin oletuksiin. Aivan työn loppuun kokoan yhteen tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja esitän ajatuksia ja ideoita toimeksiantajalle pk-yrityksille tarjottavien palveluiden ja asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi.

## 2 TALOUSHALLINNON OSIEN ULKOISTAMINEN

Perinteisesti ulkoistamisen kohteena ovat olleet suppeat, rutiinitehtävien luonteiset toiminta- tai palvelukokonaisuudet ja ulkoistamisen toteuttamistapana valikoiva ulkoistus, jossa yksittäisiä toimintoja hankitaan ostopalveluna usealta, kuhunkin tehtävään erikoistuneelta palveluntarjoajalta. Ulkoistajan kannalta valikoivan ulkoistamisen käyttäminen tarkoittaa yhteydenpitoa usean palveluntarjoajan kanssa ja sisältää laajan verkostoitumisen hallintaan liittyviä riskejä, kuten kontrollin menettämisen. 2000-luvun aikana verkostotalous on arkipäiväistynyt ja yritykset toimivat jo ydintoiminnoissaan monikumppaniasetelmassa. Tästä johtuen kompleksisuuden epätarkoituksenmukainen lisääminen ylläpitämällä laajaa palveluntarjoajaverkostoa ei ole mielekäästä, sillä johtamisresurssit ja valvonnan painopiste on hyvä voida keskittää ydintoimintoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 78-79.)

Yhteistyökumppaniverkoston hallittavuuden parantaminen johdattaa yritykset suosimaan "one stop shopping" -ratkaisuja, joissa mahdollisimman monta palvelua on tavoitettavissa yhden kanavan kautta. Tämän vuoksi 2000-luvun edessä suurempien toiminta- ja palveluprosessien, kuten taloushallinnon, tietojärjestelmien ja valmistuksen ulkoistaminen on yleistynyt ja on aiempaa useammin täydellistä, eli vastuu toiminnosta siirretään kokonaisuutena yhteistyökumppanin hoidettavaksi. (Kiiskinen ym. 2002, 79.)

Päätös ulkoistamisesta tehdään aina yrityskohtaisesti ja yritysten erilaisista ominaispiirteistä ja toisistaan poikkeavista toimintaympäristöistä johtuen ei ole vain yhtä tapaa ulkoistaa taloushallinto. Yleistä on ulkoistaa taloushallinnon toimintoista kirjanpito, reskontrat, laskutus sekä kassanhallinta ja perintä. Yhteistyökumppanin toimialan laajuudesta riippuen näin toimittaessa voidaan jopa yhdellä sopimuksella ratkaista usean taloushallinnon tehtävän toteuttaminen ja samalla säilyttää yrityksellä itsellään osaaminen ja kontrolli liiketoiminnallisesti

tärkeiden suunnittelun ja johdon raportoinnin osalta. (Kiiskinen ym. 2002, 108-111.)

## 2.1 Tarjooman hallinta osana palveluliiketoiminnassa menestymistä

2000-luvun edetessä "one stop shopping" -palveluntarjoajien menestyessä (Kiiskinen ym. 2002, 79) ovat yhä useammat yritykset lähteneet laajentamaan palveluvalikoimaansa markkinoiden itseään laaja-alaisina asiantuntijoina. Laajalla palveluvalikoimalla toimiessaan yrityksen on mahdollista saavuttaa parempi asema kilpailluilla markkinoilla ja sitouttaa asiakkaat itseensä aikaisempaa tiukemmin.

Päijät-Hämeen, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen isoissa ja keskisuurissa yrityksissä taloushallinnon ulkoistamisen todetaan olleen melko yleistä vuonna 2011. Palkanlaskennan oli ulkoistanut 29 % ja perinnän 27 % yrityksistä. Kirjanpidon ulkoistamisen osalta osuus oli 15 %, reskontrien 12 % ja laskutuksen 11 %. Ulkoistaminen oli yleisempää isoissa kuin keskisuurissa yrityksissä, joissa perinnän oli ulkoistanut 22 % ja laskutuksen 5 %. (Niskanen. 2011, 25.)

Löytänä ja Kortesuso käsittelevät tuote- tai palvelutarjooman hallintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta pohtien sen merkitystä liiketoiminnan menestystekijänä. He ovat luoneet asiakaskokemukselle määritelmän: *Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa* (Löytänä & Kortesuso 2011, 11). Heidän mukaansa nykyisessä, melko kypsässä, ulkoistamisen markkinassa pelkällä peruspalvelulla ei enää luoda kilpailuetua tai erottauduta. Väitteensä he perustavat tekemiinsä haastatteluihin, joissa suomalaiset eturivin yritysjohtajat kertovat tavoiteltavassa asiakaskokemuksessa olevan kyse odotusten ylittämisestä. (Löytänä & Kortesuso 2011, 59.)

Onnistunutta asiakaskokemusta on viisainta lähteä rakentamaan ydinkokemuksen kautta, joka on yksinkertaisimmillaan tuotteen tai palvelun hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas tekee ostopäätöksen. (Löytänä & Kortesuso 2011, 61.) Perintäpalvelun ydinkokemus muodostuu asiakkaan saatavan

onnistuneesta perinnästä ja sitä kautta saavutettavasta luottotappioiden pienenemisestä. Palkanlaskennan ydinkokemus taas on oikea-aikainen ja -määräinen palkkojen maksu sekä viranomaisvelvollisuuksista huolehtiminen. Kirjanpidon ydinkokemus voidaan määritellä yrityksen taloudellisen tilanteen todentamiseksi ja siitä raportoimiseksi.

Asiakkaiden odotusten ylittämistä voi tavoitella, mutta todellisuudessa moni asiakas arvostaa odotusten täyttämistä. Ennen kuin yritys lähtee tavoittelemaan odotuksen ylittävien kokemusten tarjoamista on sen varmistettava ydinkokemuksen turvaaminen. Hallitussa liiketoiminnan kehittämisprosessissa tarjottava asiakaskokemusta monipuolistetaan laajentamalla ydinkokemusta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että palveluntarjoaja tuo ydinkokemukseen jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011, 61-62.)

Kokemuksen laajentaminen voidaan toteuttaa edistämällä tai mahdollistamalla. Edistäminen tarkoittaa sitä, että palveluntarjoaja etsii ratkaisuja siihen mitä tuotteita tai palveluita asiakkaat voivat käyttää yrityksen omien tuotteiden lisäksi tai rinnalla. (Löytänä & Kortesus 2011, 62.) Esimerkiksi kirjanpitäjä voi tarjota kirjanpito palvelun ohella verokonsultointia. Perintäyhtiö voi auttaa asiakkaitaan ennaltaehkäisemään vaikeasti kotiutettavien saatavien syntymistä tai tarjota erilaisia maksamiseen liittyviä ratkaisuja. Vastaavasti laskutusta tarjoava yritys voi lisätä asiakkaille tarjoamaansa arvoa laajentamalla palveluitaan myyntilaskujen rahoitukseen. Näin palveluntarjoajan on mahdollista lisätä asiakkaalle tuomaansa arvoa.

Käytettäessä mahdollistamista ydinkokemukseen lisätään elementtejä, jotka laajentavat kokemusta välillisesti (Löytänä & Kortesus 2011, 62). Tilitoimisto voi esimerkiksi siirtää kirjanpitoaineistoa älykkääseen verkkopalveluun, jossa asiakas voi muodostaa räätälöityjä talouden tunnuslukuja, raportteja tai arvioita liiketoiminnan kehityksestä. Lähes kaikkien taloushallinnon alan palveluntarjoajien on mahdollista kehittää vastaavia verkossa toimivia raportointipalveluita. Tarjoamansa kokemuksen laajentamista suunnitellessaan palveluntarjoajan on hyvä palata oman liiketoimintaideansa perusteisiin ja selvittää kannattaako uudet

palvelut tai ominaisuudet tuottaa itse vai käyttää niiden toteuttamisessa yhteistyökumppania.

Kuten kuviosta 1 (sivu 17) havaitaan, perintä on luonteeltaan selkeä poikkeustilanteessa tarvittava toiminto, jonka toimenpiteitä joudutaan kohdistamaan vain pieneen osaan yrityksen asiakkaista. Perintä prosessina jakautuu vapaaehtoiseen perintään ja oikeudelliseen perintään. Vapaaehtoisen perinnän tarkoituksena on saada suoritus vapaaehtoisesti kerralla tai osissa. Mikäli vapaaehtoinen perintä ei tuota toivottua tulosta, voidaan velkojan niin halutessa siirtyä oikeudelliseen perintään, jonka jälkeen saatavan perimiseksi voidaan käyttää myös pakkokeinoja. (Lindström 2005, 174.) Perinnän ulkoistaminen on mahdollista yksinkertaisella palvelunhankintasopimuksella, joten perintäasiakkuus yksin ei muodosta tiivistä asiakassuhdetta ainakaan silloin, kun perittävien saatavien määrä on pieni.

Laskutus ulkoistamisen kohteena on laaja-alaisempi. Sen ulkoistaminen sisältää enemmän ratkaistavia asioita jo senkin takia, että lähetettävä lasku on edellytys yrityksen liikevaihdon syntymiselle (Lindström 2005, 117-118). Laskutus tiedot siirtyvät laskutusaineiston muodostamisen jälkeen myyntireskontraan, jossa seurataan asiakkaille lähetettyjen laskujen maksua. Ajantasaisesti hoidetun myyntireskontran avulla yritys on jatkuvasti selvillä myyntisaamistensa määrästä ja pystyy reagoimaan mahdollisiin maksuviiveisiin nopeasti. (Koivumäki & Lindfors 2012, 70.)

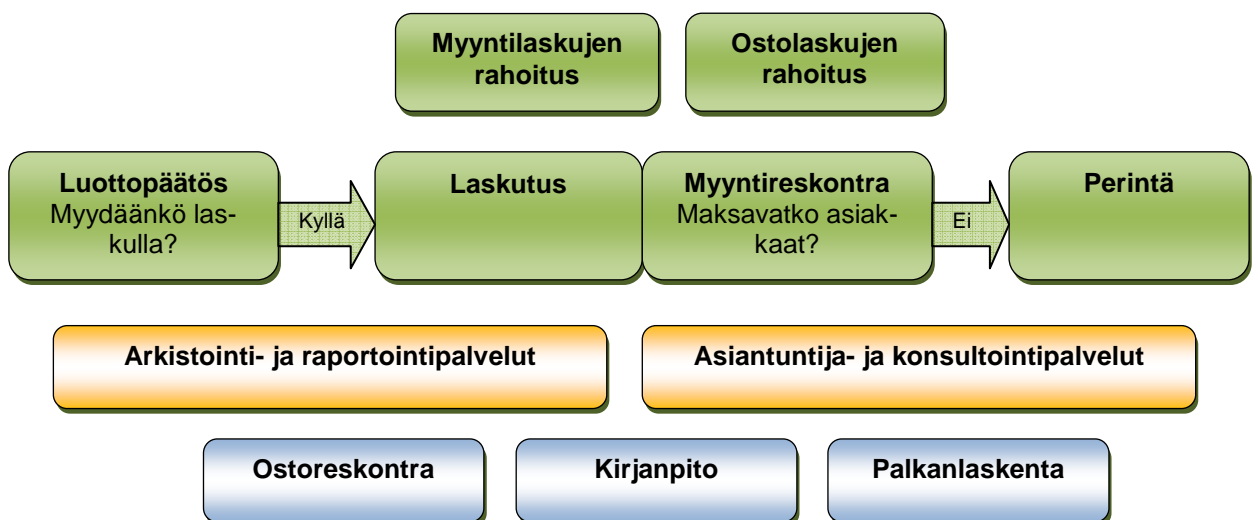
Ulkoistaessaan laskutuksen ja myyntireskontran yritys antaa koko liikevaihtonsa realisoitumisen prosessin palveluntarjoajan hoidettavaksi. Tällaisen yrityksen kriittisen toiminnon ulkoistaminen edellyttää syvempää yhteistyötä kuin pelkän perinnän ulkoistaminen. Ulkoistuksen kohteen laajentuessa ja sopimuskumppanien yhteistyön syventyessä myös asiakassuhteen kesto pitenee ja palveluntarjoajan vaihtamisen kynnyks nousee. Tämä puolestaan on oiva keino hallita palveluntarjoajan oman liiketoiminnan kannattavuutta ja ennustettavuutta.

Asiakaskokemuksen laajentaminen lisäämällä palvelutarjoonaa perinnän rinnalle laskutus, palveluntarjoaja varmistaa uusien saatavien perintään siirtymi-



sen ja siten perintäasiakkuuden aktiivisuuden. Vaihtoehtoinen edistämisen keino on yhdistää perintään luottotietopalvelu, joka auttaa asiakasta ehkäisemään perintään siirtyviä saatavia. Molemmat keinot tuovat Löytänän ja Kortesuon (2011, 62) ydinkokemuksen laajentamisen idean mukaisesti asiakkaalle lisäarvoa. Laskutuksen kohdalla lisäarvoa syntyy tehostuvan kassavirtaprosessin kautta. Luottotietopalvelun lisäarvoa synnyttävä tekijä on parantuva riskienhallinta.

Luottokaupasta puhutaan aina silloin, kun tavara toimitetaan tai työsuoritus tehdään ennen maksusuoritusta. Kaikkien luottokauppaa tekevien yritysten olisi hyvä tehdä itselleen luottopolitiikka, jolla määritellään luotolla myymisen periaatteet ja toimintatavat, sillä muuhun kuin käteiskauppaan sisältyy aina riski maksun saannista. Tämän vuoksi ennen jokaista laskutustapahtumaa olisi hyvä tehdä luottopäätös luottopolitiikan mukaisesti. On yrityksen itse päätettävissä, mitä tietoja he käyttävät luottopäätöstä tehdessään ja päätös voidaan tehdä vain yrityksen omien tietojen ja julkisista rekistereistä saatavien tietojen perusteella. (Lindström 2005, 25-30.)



Kuvio 1. Palvelutarjooman laajennusmahdollisuuksia.

Hallittu palvelutarjooman laajennusprosessi toteutetaan etsimällä lisäarvoa tuovia laajentumisen kohteita, jotka ovat loogisesti yhteydessä ydinkokemukseen. Näin toimiessaan palveluntarjoaja onnistuu säilyttämään kannattavan liiketoiminnan edellytykset ja rakentamaan pitkäaikaisia asiakkuuksia.

## 2.2 Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt

Ulkoistuksen kohteesta riippumatta ulkoistava yritys tavoittelee sillä hyötyä sekä strategisilla alueilla että operatiivisessa toiminnassa. Perinteisinä ulkoistamisen hyötyinä on pidetty kustannussäästöjä, joustavuutta ja ydinliiketoimintaan keskittymistä. (Kiiskinen ym. 2002, 86–87).

Taloudellista hyötyä ulkoistavalle yritykselle syntyy kustannustehokkuuden parantuessa. Hankittaessa toiminto tai palvelu yhteistyökumppanilta aiemmin kiinteät kustannukset siirtyvät muuttuvien kustannusten joukkoon yrityksen maksaessa vain toiminnoista, joita se kulloinkin tarvitsee. Kustannustehokkuus paranuu palveluntarjoajalla ulkoistavaan yritykseen nähden olevien mittakaavaetujen kautta. (Kiiskinen ym. 2002, 91.) Ulkoistettavaan palveluun keskittynyt yritys pystyy yleensä tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin kuin yritys, jossa tehtävä on yksi monista tukitoiminnoista. Tehokas johtaminen, pitkälle standardoidut ja hiotut palveluprosessit sekä niitä tukevat tietojärjestelmät ja tuotekehitys lisäävät tuottavuutta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-22.)

Ulkoistamisella voidaan saavuttaa monia strategisia hyötyjä. Kiiskinen ym. (2002, 87) jakaa ulkoistamisen strategiset hyödyt neljään kategoriaan:

- yrityskuvan parantaminen
- joustavuus
- muutoshallinta sekä
- ydinosaimisen vahvistaminen.

Yrityskuvan parantumiseen voidaan vaikuttaa valitsemalla yhteistyökumppaniksi arvostettu ja luotettava palveluntarjoaja. Tällöin ulkoistavan yrityksen ja sen palveluiden ja tuotteiden imago vahvistuu. (Kiiskinen ym. 2002, 87.) Ulkoistaes-

saan perinnän yritys voi esimerkiksi onnistua säilyttämään asiakassuhteensa paremmin kuin perintätoimet itse hoitamalla. Perinnän kohteeksi joutunut taho todennäköisesti suhtautuu asiaan neutraalimmin, kun sen hoitaa palveluntarjoaja. Näin voi olla jo senkin takia, että perintää ammatikseen harjoittavan tahon maksuvaatimukset sisältävät aina asian kannalta olennaisen ja oikean informaation eikä niitä välttämättä koeta yhtä henkilökohtaisiksi kuin suoraan laskutavalta yritykseltä tulleita perintäkirjeitä. Yrityskuvan kannalta huomiotta ei voi jättää myöskään sitä seikkaa, että perintää ammattimaisesti harjoittavat palveluntarjoajat tuntevat perintäprosessia sääntelevän lainsäädännön ja noudattavat toiminnassaan hyvää perintätapaa.

Ulkoistaminen auttaa myös luomaan organisaatioon muutoksille myönteistä ilmapiiriä. Aloittamalla ulkoistamisen yksittäisestä toiminnosta yrityksen sietokyky suuremmille muutoksille saa perustan ja organisaatiosta tulee ennakoivampi ja reaktioherkempi. Muutoksia aletaan pitää mahdollisuuksina ja niihin ei lähtökohteisesti suhtauduta niin ennakkoluuloisesti kuin aiemmin. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

Yrityksen kannattaa keskittyä toimintoihin, jotka ovat sen ydinosaamista ja siten kilpailukyvyyn perusta. Ulkoistamalla ydinosaamiseen kuulumattomia toimintoja yritys pystyy vapauttamaan resursseja ydinosaamisen kehittämiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 87.) Taloushallinnon täydellinen tai lähes täydellinen ulkoistaminen on pk-yrityksille mielekkäämpää kuin isoille yrityksille. Yleisimmin syy ulkoistamiselle on keskittyminen erityistä osaamista ja päätöksentekoa vaativaan ydinliiketoimintaan tai taloushallinnon ydintoimintoihin. (Pentti 2012, 37.)

Pentin (2012, 36-28) tutkimustulosten mukaan ydinosaamista tiettyyn toimintoon voi olla vaikeaa löytää yrityksen sisältä. Taloushallinnon palveluiden tarjoajalla on ulkoistajaa parempi asiantuntemus ja mahdollisuus keskittyä toimintoihin sekä reagoida muutoksiin toimintatavoissa. Ulkoistamisella tavoitellaankin joustavuutta ja laatua. Tämä on mahdollista usein siksikin, että taloushallinnon palveluita tarjoavassa yrityksessä saman asian osaa tehdä useampi henkilö, kun ulkoistavassa yrityksessä vain yksi tai muutama henkilö hoitaa tiettyä toimintoa.

Niskasen (2011, 34) mukaan tärkein tavoite toimintoja ulkoistettaessa on ydinosaamiseen keskittyminen, jota kertoi tavoittelevansa 56 % Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen alueen keskisuurista ja suurista yrityksistä. Kustannustehokkuuden yhdeksi tärkeimmäksi ulkoistamisen tavoitteeksi valitsi Niskasen tutkimuksessa 55 %. Kolmanneksi yleisin ulkoistamisen tavoite oli ulkopuolisen erityisosaamisen käyttö (50 %) ja neljänneksi yleisin joustavuuden ja skaalautuvuuden lisääminen (44 %). Neljä edellä mainittua tavoitetta muodostivat tutkimuksessa selvästi yleisimpien tavoitteiden kokonaisuuden.

Merkittävä huomio on, että taloushallinnon toimintojen ulkoistamispäätökseen johtavat useammin strategiset kuin taloudelliset tekijät. Erityisesti pienille yrityksille palvelun tarjoajan parempi osaaminen ja laajemmat resurssit muodostuvat kilpailuedun lähteeksi, koska niillä ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista tiettyjen toimintojen tekemiseen. (Pentti. 2012, 45.)

Lähteiden ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelun perusteella voidaan päätellä yritysten ulkoistavan toimintoja, jotka eivät ole niiden ydinliiketoimintaa, mutta jotka halutaan tuottaa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Lisäksi voidaan vetää johtopäätös, että ulkoistamisella halutaan saavuttaa lisäarvoa itse tekemiseen verrattuna.

Taloushallinnon ulkoistamisen syyt liittyvät paljolti osaamisen hallintaan erityisesti pienemmissä yrityksissä. Ulkoistaminen mahdollistaa yhtäaikaisesti omaan ydinosaamiseen keskittymisen ja toisaalta erityisosaamisen hankinnan ilman työvoiman palkkaamista. Samaan teemaan liittyy myös toinen pk-yritysten ulkoistamispäätökseen johtava syy; liikevaihdon realisoitumiseen olennaisesti vaikuttavia toimintoja ei haluta pitää yhden henkilön varassa, joten palvelun hankinta yhteistyökumppanilta on suotuista vaihtoehto myös riskien hallinnan näkökulmasta.

### 3 ASIAKKAIDEN YMMÄRTÄMISEN TÄRKEYS

Onnistuneen asiakkuudenhallinnan kannalta asiakkuuden alkuhetket ovat ratkaisevassa asemassa. Mattinen toteaa usean tutkimuksen osoittaneen, että asiakkuuden alku on sen kriittisin hetki ja siinä saadut kokemukset heijastuvat pitkälle eteenpäin. Myyntitilanteessa annetut lupaukset ovat hyvin muistissa eikä asiakas osaa vielä yhteistyön sääntöjä tai tunne tuotteita ja palveluja. Huomion arvoista on myös se, että yrityskulttuurit ja toimialat ovat keskenään erilaisia. Tästä johtuen käytetään eri sanoja samasta asiasta tai samalla termillä tarkoitetaan eri merkityksiä. Väärinkäsityksiä saattaa syntyä vain sen johdosta, että asiakas ymmärtää lupaukset eri tavoin kuin myyjä ne tarkoittaa. (Mattinen 2006, 100-101.)

Perinnän kohdalla asiakkuus alkaa usein tilanteessa, jossa yrityksellä on saamisia, joita se ei ole itse onnistunut perimään. Mikäli tällaisessa tapauksessa palvelutarjoajan myyntipuheessa luvataan nopeaa ja tehokasta perintää, ei asiakas välttämättä ymmärrä myyjän tarkoittavan tilannetta, jossa saatavaa päästään perimään pian erääntymisen jälkeen. Tällöin on vaarana, ettei asiakas tiedosta perinnän täydellisen onnistumisen olevan mahdotonta ja että lähtötilanteella on iso merkitys perinnän lopputulokseen. Mattinen painottaakin dialogin merkitystä asiakkuuden alkuvaiheessa: viestinnän tulee olla intensiivistä ja selkeää. Asiakkaan kuuntelemisen ja ymmärtämisen tarkoitus on selvittää asiakkaan toivomaa viestinnän sisältöä ja intensiteettiä. (Mattinen 2006, 100.) Mikäli asiakas kokee pettymyksen ensimmäisten saataviensa perinnän kohdalla, on pitkäaikaisen asiakkuuden rakentaminen huomattavasti vaikeampaa kuin onnistuneen ensikokemuksen jälkeen.

Asiakkuuden alkumetrit ovat siis ratkaisevat ja niihin kannattaa keskittyä jopa enemmän kuin muihin vaiheisiin. Tärkeä huomion kohde on palvelun käyttöönoton tukeminen. Usein asiakkaan uskollisuus joutuu koetukselle heti alussa, mikäli esimerkiksi toimintaohjeet ovat puutteellisia tai vaikeaselkoisia, tai niitä ei ole. Tämän seurauksena asiakas ei osaa käyttää kaikkia tarjolla olevia mahdol-

lisuuksia täysimittaisesti hyväkseen ja saavuttaa optimaalista tyytyväisyyden tunnetta. Vastaavan kaltainen ongelma voi syntyä asiakkuuteen liittyvän viestinnän siirtyessä yhä enemmän digitaaliseen ympäristöön, jolloin vastuu tiedon hakemisesta ja ymmärtämisestä siirretään asiakkaalle. Pitkälle automatisoiduissa ratkaisuissa riskinä ovat tilanteet, joissa asiakas ohjautuu tarpeeseensa nähden sivuraiteille ja kokee sitä kautta tyytymättömyyttä. Tämän riski kasvaa mikäli palveluntarjoaja ei kuuntele asiakasta ja on epäonnistunut segmentoinnissaan. (Mattinen 2006, 102-103.)

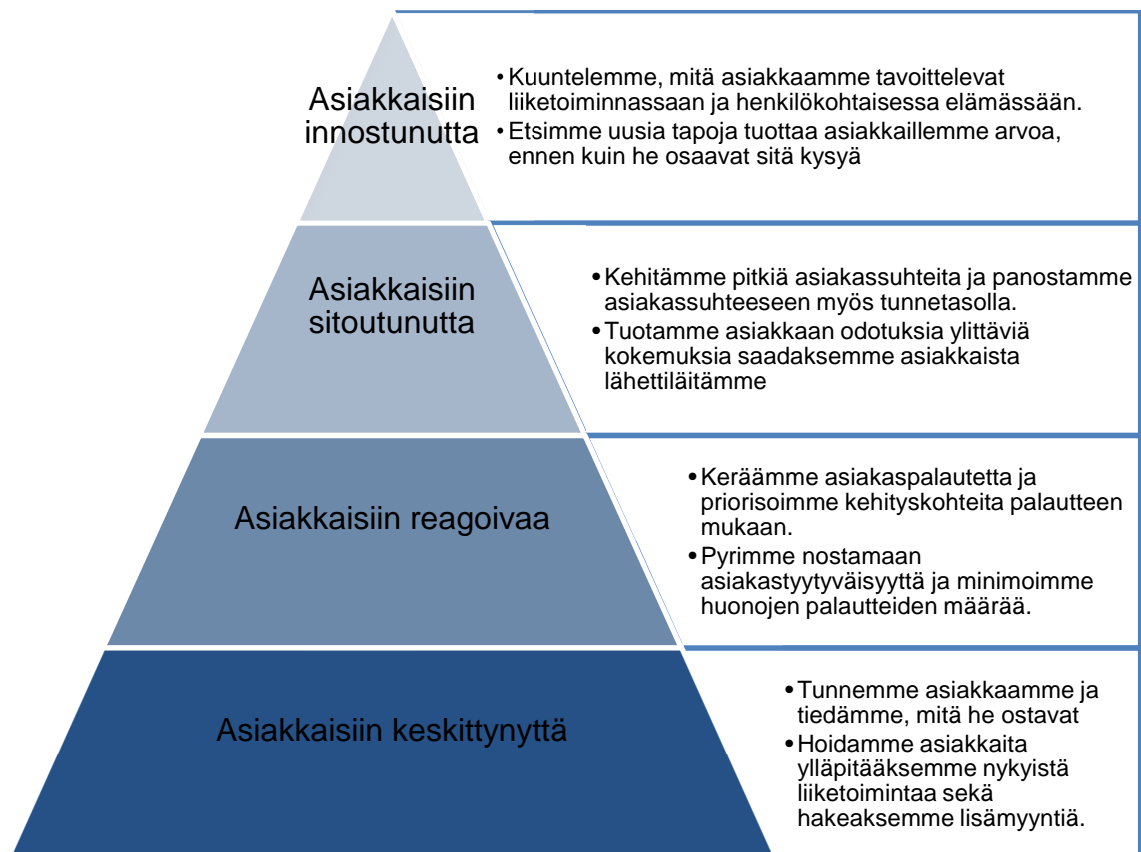
Yrityksen kuunnellessa asiakasta ja ymmärtäessä tämän toiminnan luonteen ja tarpeet, on sen helpompi ymmärtää asiakkuudessa syntyvää arvoa ja siten hallita asiakkuutta. Olennaista tässä on proaktiivisuus. Mikäli asiakas on ehtinyt itse havaita ongelman ja määritellyt siihen ratkaisun, on palveluntarjoaja myöhässä ja pystyy kilpailemaan vain perinteisillä kilpailutekijöillä kuten hinnalla. Optimaalisessa tilanteessa palveluntarjoaja tunnistaa asiakkaiden tarpeet jo ennen asiakasta itseään ja tarjoaa niihin sopivia ratkaisuja. Tällöin palveluntarjoajan on mahdollista auttaa asiakastaan liiketoiminnan haasteissa tarjoamiensa palveluiden avulla kannattavasti. (Arantola & Simonen 2009, 4.)

Aito asiakkaiden kuunteleminen ja ymmärtäminen auttaa palveluntarjoajaa tunnistamaan ja luomaan tekijöitä, joiden avulla se voi löytää juuri tiettyä segmenttiä parhaiten palvelevia toimintatapoja. Kriteeri asiakkaiden luokitteluun voi olla esimerkiksi asiakkaan liiketoimintalogiikka tai tapa käyttää palveluja. Yleensä yritykset ovat tottuneet luokittelemaan asiakkaitaan suoraviivaisten määritelmien kuten laskutuksen määrän, yrityksen koon tai maantieteellisen sijainnin perusteella. (Arantola & Simonen 2009, 18.) Segmentoinnin perusteista riippumatta asiakkuudenhallinnan kannalta olennaista on muistaa tarkastella segmentoinnin onnistumista tasaisin väliajoin ja pyrkiä löytämään tarvittaessa uusia ratkaisuja.

Palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakkaitaan monessa mielessä. Strategisessa suunnittelussa onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää jo olemassa ole-

van sekä potentiaalisen asiakasjoukon liiketoiminnan rakenne ja kehityssuunta. Ymmärtämisen osa-alueista vaikeimpia ovat segmentit, joiden osalta palveluntarjoajan tulee ymmärtää eri asiakasryhmien keskeiset haasteet ja osata tarjota kullekin joukolle sopivia palveluja. Yksittäisten asiakkaiden tasolla ymmärtäminen on helpointa, sillä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä käytävä henkilökohtainen vuorovaikutus mahdollistaa tilanteen mukaisen käyttäytymisen ja esimerkiksi myytävien palveluiden liiketoimintahyödyt voidaan perustella myös euroissa. (Arantola & Simonen 2009, 19.)

Asiakkaiden liiketoimintaa ohjaavaa vaikutusta ja asiakkuudesta huolehtimista voidaan lähestyä myös pyramidimallin kautta (kuvio 2).



Kuvio 2. Asiakaskeskeisyyden tasot Customer Think Corporationin (2012) mukaan (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26).

Löytänän ja Korkiakosken (2014, 27) mukaan valtaosa suomalaisista yrityksistä ovat pyramidin kahdella alimmalla tasolla, sillä liiketoimintaa ohjaavat asiakkaal-

le tuotettavaa lisäarvoa vahvemmin nykyisen liikevaihdon säilyttäminen ja lisäämyynnin hakeminen. Heidän mukaansa yrityksille tärkeintä on oivaltaa strategian ja toiminnan asiakaskeskeiseksi muuttamisen olevan matka, joka etenee etapeissa ja taso tasolta pyramidia ylöspäin.

Kuunteleminen, ymmärtäminen ja ennakointi ovat kaikkia asiakkuudenhallinnan lähestymistapoja yhdistäviä tekijöitä. Olennaista on kuunnella asiakkaiden tarpeita aidosti, ei vain poimia asioita, jotka sopivat palveluntarjoajan omiin suunnitelmiin ja uskomuksiin. Tiedostettava on kuitenkin se, ettei asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen tarkoita automaattisesti tarjottavien palveluiden kehittämistä juuri sellaiseksi kuin asiakas on toivonut. Kuultua on mahdollista hyödyntää myös palveluiden jalostamisessa pidemmälle, tasolle, jota asiakas ei vielä itsekään ymmärrä kaipaavansa. Toimittaessa näin, on kehitetyn palvelun myyminen helpompaa, sillä tarvetta voidaan perustella asiakkaiden omilla toivomuksilla.

### 3.1 Pk-yritys asiakkaana

Segmentointi on tärkeää tavoiteltaessa parempaa asiakkuuksien hallintaa. Asiakkaiden ajatusten, tarpeiden ja toimintatapojen ymmärtäminen on puolestaan edellytys sille, että yritys voi saavuttaa asiakaskeskeisyydessä tason, jolla se pystyy tarjoamaan asiakkaalle arvoa tuovia palveluita, joita asiakas ei vielä itse ymmärrä tarvitsevansa.

Pk-yrityksen määrittelemisen ja standardointi asiakkaana on haastavaa. Valtaosa yrityksistä on alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä, joiden organisoitumista ja käyttäytymistä ei voida rinnastaa isoihin yritysasiakkaisiin. Mikroyritysten, erityisesti yksinyrittäjien, asiakastottumusten voidaan ajatella olevan lähempänä kuluttaja-asiakasta kuin yritysasiakasta, sillä yritystoiminnassa ei välttämättä ole aihealueittain erikoistuneita rooleja ja päätökset tekee yksi henkilö.



## Kuluttaja-asiakas

Kuluttaja-asiakas ostaa palveluita omaan käyttöönsä ja tekee ostopäätöksen yleensä yksin tavoitellen täydellistä tyytyväisyyttä hankintansa kohteeseen. Ostopäätöstensä tueksi kuluttajat kysyvät usein neuvoa ja suosituksia lähipiiriltään. Löytänä ja Kortesuon (2011, 122) mukaan kuluttaja odottaa, että yrityksen luoma asiakaskokemus

- vastaa hänen tarpeisiinsa
- on personoitu ja muistaa hänen aiemmat kohtaamisensa yrityksen kanssa
- vetoaa myös tunnetasolla
- on saatavilla usealla ja helposti lähestyttävällä tavalla
- tarjoaa yksinkertaista kommunikaatiota ja helposti ymmärrettävää kieltä
- on ajankohtainen ja merkityksellinen
- ylittää odotukset ja tarjoaa yllätyksiä.

## Yritysasiakas

Yritysasiakkaan tapauksessa asioita hoitava henkilö toimii osana organisaatiota. Päätöksentekoon osallistuu yleensä useampi henkilö, erilaisista rooleista ja näkökulmista. Tästä johtuen usein ajatellaan, ettei asiakaskokemuksella ole yritysten välisessä liiketoiminnassa suurta merkitystä. Yrityksissäkin palveluita käyttävät kuitenkin ihmiset, joiden kokemuksista muodostuu yrityksen asiakaskokemus. Yritysasiakkaat ovatkin lopulta kuluttajia kriittisempiä ja palveluntarjoajien on tärkeää ymmärtää niiden erityispiirteet, kuten pitkäkestoiset asiakassuhteet. Asiakkuuden jatkuvuuden kannalta tunnetasolla on vähemmän vaikutusta kuin kuluttaja-asiakkailla, mutta tunteiden vaikutusta ei silti voi ohittaa. Yritysasiakkaat haluavat ennakoida asiat, eivätkä yleensä odota yllätyksiä. Sen sijaan tärkeää on onnistumisen mittaaminen sekä tarkat sopimukset, joita noudatetaan. (Löytänä & Kortesuon 2011, 123.)

### 3.2 Pk-yrityksen ostokäyttäytyminen

2000-luku on tuonut muutoksia ostokäyttäytymiseen asiakkaiden omatoimisuuden ja itsepalveluperiaatteiden yleistyessä. Aiemmin puhelimesta tai kasvokkain tapahtuneet kohtaamiset ovat siirtyneet verkkoon. On siirrytty siitä, että yritykset myyvät tuotteitaan siihen, että asiakkaat ostavat niitä. Asiakkaat tekevät ostoksia heille parhaiten sopivana ajankohtana ja sillä tapaa kuin heille parhaiten sopii. Ostokäyttäytymisen muutoksesta aiheutuu myös se, ettei myyjä ole enää asiakkaan pääasiallinen informaatiolähde vaan tietoa etsitään verkosta. Asiakkaan etsiessä tietoa internetistä syntyy ostopäätös helposti samalla perustuen sisältöön, joka osuu parhaiten asiakkaan tarpeisiin. Niinpä yritykset, jotka pystyvät muuntumaan perinteisistä myyntiorganisaatiosta helpon ostamisen mahdollistajiksi, tulevat menestymään jatkossa muita paremmin. (Löytänä & Korteso 2011, 28-31.)

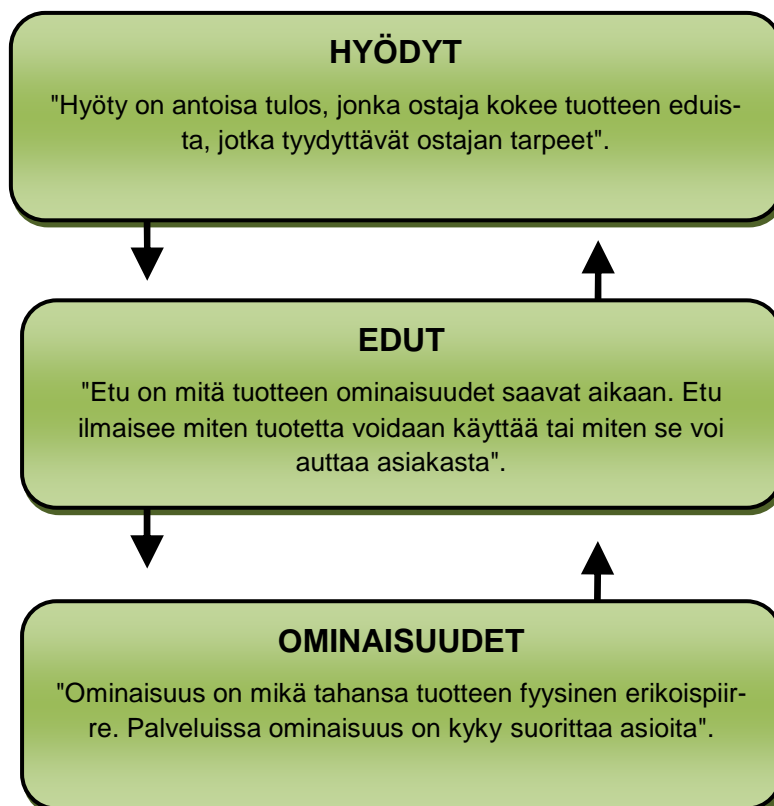
Potentiaalisten asiakkaiden saataville tarjottavan tiedon tärkeyttä korostavat myös viime vuosina saadut tutkimustulokset, joiden mukaan ostopäätöstä tehdessään yritysasiakkaat ovat kulkeneet ostopolusta jopa 60-70 % ennen kuin kohtaavat yrityksen myyjän. Valtaosa ostopolusta on digitaalista eli verkkosivuja, foorumeita, Facebook-postauksia, Twitter-viestejä ja suosittelusaitteja, mutta myös lähipiiriltä kysytyjä tai saatuja suosituksia ja mielipiteitä. (Löytänä & Korhio 2014, 105.)

Henriksson lähestyy asiakkaan ostopäätökseen johtavaa prosessia hyödyn kautta. Hän väittää asiakkaan, olipa hän kuluttaja- tai yritysasiakas, ostavan aina hyödyn. Huomion arvoisena hän pitää myös sitä, että päätöksentekijä on aina inhimillinen yksilö, ihminen. Tämän vuoksi hän toteaa myytävän tuotteen tai palvelun kiinnostavimmaksi asiaksi sen mukanaan tuoman hyödyn. Hyödyn hän määrittelee myönteiseksi tunteeksi, jonka ostaja saa tuotteen eduista ja/tai logistisista eduista ja/tai välinearvoista, eli se on mielentila, joka tyydyttää ostajan tarpeet ja halut (Henriksson 2014, 31,34).

Tarkasteltaessa hyötyjä lähemmin, voidaan niihin esittää seuraavia tarkennuksia:

- Hyöty on myönteinen tunne, jonka pyrimme saavuttamaan joko tietoisesti tai tiedostamatta. Hyödyn tunne ei kuitenkaan ole pysyvä.
- Prosesseja hyödyn kokemiseksi on lukemattomia ja niiden lähteet voivat olla joko materialistisia, logistisia tai sosiaalisia.
- Hyödyt voivat olla taloudellisia ja symbolisia, toiminnallisia tai kokemusperäisiä.
- Hyödyt ovat aina subjektiivisia, eli kukin asiakas kokee ne omalla tavallaan. (Henriksson 2014, 34.)

Perustana näkemyksilleen Henriksson käyttää Charles Futrellin kehittelemää FAB-mallia (Features-Advantages-Benefits), jossa Futrell esittää hyödyn ja edun toisistaan erillisinä asioina. Malli lähtee liikkeelle myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja sitä voidaan käyttää kaksisuuntaisesti, hyödyn selvittämiseen ja sen todistamiseen. (Futrell 2006, Henrikssonin 2014, 10 mukaan.)



Kuvio 3. FAB-malli Futrellin (2006) mukaan (Henriksson 2014, 10.)

Päästäkseen markkinoimaan tuotteellaan tai palvelullaan saavutettavissa olevia hyötyjä on yrityksen tärkeää ymmärtää, missä viestin kohde eli markkinat sijaitsevat. Lähes yhtä tärkeää on onnistua viestin asiakaslähtöisessä muotoilussa. Jotta tämä on mahdollista, on asiakkaan kokemien hyötyjen ymmärtäminen ja niiden valitseminen viestinnän ydinteemaksi merkityksellistä. Viestinnän suunnittelussa on päätettävä myös, miten oma tuote tai palvelu halutaan asemoida suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin tai palveluihin. Hyötyjen valinnassa on kuitenkin syytä olla maltillinen, sillä liian monien tekijöiden yhdistelmä voi estää asemoinnilta vaadittavan selkeyden ja johtaa turhan suureen hajontaan siinä, millaiseksi tuote tai palvelu asiakaskunnassa mielletään. Päätöksiä tehtäessä on muistettava viestinnän pitäminen sopivan yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä, sillä kun asiakaskunta on lopulta muodostanut käsityksen tuotteesta tai palvelusta, on sen muuttaminen huomattavan vaikeaa. (Henriksson 2014, 37-39.)

Asiakas tekee ostopäätöksen paitsi tunteella, usein eri tuote- tai palveluvaihtoehtoja vertaillen ja niiden välillä valiten. Tällöin mainonnassa on tarpeen esittää ominaisuudet ja edut samanaikaisesti hyödyn kanssa. Näin koska vertailutilanteessa asiakkaan huomio kiinnittyy mitattavissa oleviin tekijöihin, eli ominaisuuksiin ja etuihin. Lisäarvoa tuova hyöty puolestaan voi olla mikä tahansa asiakkaan ymmärtämä, tuotteen tai palvelun lähde- tai käytännön tasolla, syntyvä positiivinen muutos. Tästä johtuen on tärkeää, että palveluntarjoaja ymmärtää hyötyihin johtavat prosessit ja sen mitä hyötyjä asiakkaat pitävät tärkeinä. (Henriksson 2014, 40.)

Yhdistettäessä Löytänän ja Kortesuon näkemykset ostokäyttäytymiseen vaikuttavista asioista Henrikssonin hyötyajatteluun, voidaan todeta merkittävän osan palveluntarjoajan myynnissä ja asiakkuudenhoidossa onnistumisesta muodostuvan jo ennen myyjän ja ostajan välillä tapahtuvan suoran kommunikoinnin alkua. Palveluntarjoajan tuleekin kiinnittää erityistä huomiota helppoon tiedon saatavuuteen kaikkina vuorokauden aikoina. Käytännössä tämä tarkoittaa Internet-näkyvyydestä, mukaan lukein sosiaalinen media, huolehtimista.

Huomioitaessa vielä pk-yritysten luonne asiakkaana ja ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt, tulee palveluun markkinoivan yrityksen varmistaa tarjottavan viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys. Tärkeää on keskittyä juuri niihin etuihin ja hyötyihin, joita kohderyhmän asiakkaat tavoittelevat. Tässä onnistumisessa auttaa asiakkaiden kuunteleminen ja markkinointiviestien kohderyhmäkohtainen räätälöinti. Kaiken edellä mainitun lisäksi voidaan todeta myös ennakkoinnin olevan merkityksellistä, sillä palveluntarjoaja on myöhässä mikäli se ajattelee myyntitapahtuman alkavan vasta henkilökohtaisella kontaktilla.

### 3.3 Pk-yrityksen asiakaskokemuksen muodostuminen

Yksinkertaisimmillaan asiakaskokemuksen muodostumiseen olennaisesti vaikuttava tekijä on arvo, joka muodostuu asiakkuuden aikana tuotteella tai palvelulla saatavien hyötyjen ja tehtävien uhrausten erotuksesta. Hyötyä voi tuottaa ja tarpeen tyydyttää esimerkiksi nopeasti perityksi tullut lasku tai asiakaspalvelusta saatava nopea ja ymmärrettävä vastaus. Uhraus puolestaan on tyypillisimmin hinta, jonka asiakas joutuu saamastaan kokemuksesta maksamaan. Aiemmin hinnan painoarvo uhrauksena on ollut hyvin suuri, mutta nykyisin menetetyt ajan merkitys on korostumassa. Asiakkaat haluavat vähemmällä enemmän ja arvostavat tuotteita ja palveluita, jotka säästävät heiltä aikaa. (Löytänä & Korteso 2011, 54.)

Löytänä ja Korteso käsittelevät asiakkaan tavoittelemaa ja tärkeänä pitämää arvoa vastaavasti kuin Henriksson hyötyä. Heidän mukaan arvon lähteistä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset lähteet.

Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Ne eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa, vaan toimivat keinona tietyn päämäärän saavuttamiseksi. (Löytänä & Korteso 2011, 55.) Perintäpalvelun hankinnassa ja käyttämisessä utilitaarisia arvon lähteitä ovat esimerkiksi asiakkaalle tarjottavat tekniset mahdollisuudet uuden laskun perintään siirtämiseksi, perintäprosessin tehokkuus ja siten saavutettava luottotappioiden pienen-

tyminen sekä asiakkaalle toimitettavien raporttien asiasisältö, luettavuus ja ymmärrettävyys.

Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Ne ovat elämyksellisiä, tunteita tai aisteja herättäviä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee erilaisena. (Löytänä & Korteso 2011, 55.) Yritysassiakkaiden kohdalla hedonistisen kokemuksen ja siten suorien hedonististen arvon lähteiden määrittelyminen ei ole mielekästä, mutta perintäpalvelua tarkasteltaessa sen suuntaiseksi teemoiksi voidaan ajatella esimerkiksi palveluntarjoajan brändiin liittyvät mielikuvat, asiakaspalvelun ystävällisyys sekä referenssiassakkaista syntyvät mielikuvat.

Tutkimusten mukaan hedonistisia elementtejä sisältävien kokemusten jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen myönteisemmin kuin vain utilitaarisia elementtejä sisältävien kokemusten jälkeen. Erityisesti hedonistiset elementit vaikuttavat siihen, haluaako asiakas suositella yritystä muille. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Mikroyritysten käyttäytymisessä on paljon kuluttaja-asiakkaalle tyypillisiä piirteitä, joten erityisesti pk-yritysassiakkaiden kanssa toimiessaan palveluntarjoajan tulee pitää mielessään se, että lopulta kaikki kohtaamiset tapahtuvat ihmisten välillä. Palvelua tarvitessaan asiakkaat, niin kuluttaja- kuin yritysassiakkaitkin, ovat samanlaisia ja haluavat tulla kohdatuksi henkilöinä, ei osana suurta asiakasjoukkoa tai tiettyä asiakassegmenttiä. Tämä on tärkeää kaikkea asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuvaa kanssakäymistä suunniteltaessa tärkeyden tunteen luomisen kannalta, sillä asiakkaan tulee kokea olevansa yhteistyökumppanilleen merkityksellinen. (Löytänä & Korteso 2011, 64-66.)

Monimutkainen maailma kaipaa selkeyttä, joten tarjottavat kokemukset kannattaa luoda selkeällä kielellä, koska jos se voi itsessään olla asiakkaalle kokemus. Jos yrityksen asiakaspalvelussa tai dokumenteissa käyttämä kieli on epäselvää tai vaikeaselkoista, voi asiakkaalle syntyä useita negatiivisia tunnekokemuksia:

- "Ärsyttävää, kun yritys ei osaa kirjoittaa suomea. "
- "Äh, minulla on kiire, enkä ehdi perehtyä vaikeaan tekstiin."

- "Haluaako tämä yritys kyykyttää minua tahallaan? Pistää vihaksi."
- "Tämä on niin vaikea kokonaisuus, että en ymmärrä täysin mitä ostan. Jätän väliin."
- "Onkohan tähän jokin koira haudattuna? En osta." (Löytänä & Korteso 2011, 70-71.)

Lähestymistavasta riippumatta keskiössä on asiakas ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen tilanteeseen nähden optimaalisella tavalla. Tästä voidaan helposti vetää johtopäätös, jonka mukaan yrityksen kannattaa keskittyä asiakaspalveluun ja pyrkiä siinä erinomaisuuteen. Asiakkuuteen keskittyminen ja siitä kilpailuedun muodostaminen eivät kuitenkaan automaattisesti tarkoita asiakkaiden palvelun parantamista esimerkiksi resursseja lisäämällä vaan asiakaslähtöisyydessä onnistumisen kannalta tärkeintä on asiakaskohtaamisten sujuminen varmasti ja asiakkaan kannalta vaivattomasti. (Kalakota & Robinson 2001, 173).

### **Asiakastyytyväisyys**

Yksi tapa arvioida asiakaskokemuksen rakentamisessa onnistumista on asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Asiakastyytyväisyyttä ja –tyytymättömyyttä voi syntyä asiakkuuden kaikissa vaiheissa hyvin erilaisten tilanteiden ja tekijöiden yhteydessä. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden syntyyn vaikuttaa myös yrityksen toimiala ja sen tarjoamat tuotteet tai palvelut. Myös tässä yhteydessä on huomioitava asiakkaiden yksilöllisyys; erilaiset asiakkaat kokevat tilanteet eri tavoin. Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät voidaan jaotella kahtia esimerkiksi Ropen (kuviokuva 4) esittämän mallin mukaisesti.

Malli osoittaa vääräksi helposti syntyvän oletuksen, jonka mukaan tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät ovat toistensa vastakohtia. Tätä tukee se, ettei tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden torjumisesta aiheutuvia asioita, kuten tasaisen toimintatason turvaaminen ja valitusten käsitteleminen, löydy tyytyväisyystekijöiden joukosta. Sen sijaan tyytyväisyystekijöille yhteinen piirre vaikuttaa löytyvän asiakkaan odotusten ylittämisestä Löytänen ja Korteson (2011, 59) ajatuksen mukaisesti.

# Asiakastyytyväisyys

## Tyytyväisyystekeijät

- poikkeuksellisen hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu
- tilannekohtainen asiakkaan ongelmatilanteen mallikas hoitaminen
- yllättävän, ylimääräisen positiivisen elementin antaminen tuotteen mukana
- neuvon antaminen asiakkaan ongelmatilanteen kuntoon saattamiseksi
- asiakkaan pyytämää ratkaisua positiivisemmän ratkaisun tarjoaminen

## Tyytymättömyystekijät

- sovittujen asioiden pettäminen (esim. aikataulut, tuoteominaisuudet, toimitusvarmuus)
- epätasainen toimintataso
- hintaan laitettavat lisukkeet, joista asiakas ei ollut etukäteen tietoinen
- asiakkaalle maksun yhteydessä ilmi tulevat suuret hintojen nousut
- valitusten käsittelemättä jättäminen tai tiedottamattomuus
- asiakkaan pyyntöihin reagoimattomuus

Kuvio 4. Asiakkaan tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät (Rope 2005, 559).

Edellä esitetystä voidaan vetää johtopäätös, jonka mukaan huolehdittaessa tyytymättömyystekijöiden eliminoinnista, pystytään varmistamaan asiakkaiden odotusten täyttäminen. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä asiakasuskollisuutta parantavan ja odotukset ylittävän tyytyväisyyden luomiseen.

## Asiakaspalvelu ja raportointi

Asiakaspalvelu yhdessä raportoinnin kanssa muodostaa olennaisen osan asiakkuuden aikana syntyvästä asiakaskokemuksesta. Tästä johtuen molemmat ovat tärkeässä roolissa asiakastyytyväisyyden kannalta. Näitä suunniteltaessa ja toteutettaessa on syytä pitää mielessä tyytyväisyyttä luovat tekijät, mutta myös yleiset viestinnän perusajatukset oikea-aikaisuudesta ja selkeän, ymmärrettävän sisällön merkityksestä.

Asiakaspalvelu on tuotteeseen tai palveluun liittyvää kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Se on myös inhimillistä vuorovaikutusta. Asiakaspalvelun kannalta ei ole merkitystä sillä, onko asiakas kuluttaja vai yritys, sillä molemmissa asiointin hoitaa viime kädessä ihminen. (Kannisto & Kannisto 2008, 10-11.)



Tarjotessaan hyvää henkilökohtaista asiakaspalvelua yrityksen edustaja kuuntelee ja kunnioittaa asiakasta tilanteeseen keskittyen. Milloin asiakaspalvelija ei voi vastata asiakkaan tarpeeseen heti, palaa hän siihen niin pian kuin mahdollista. Hyvä palvelu on myös luotettavaa, rehellistä ja tasalaatuista. Asiakkaalle luvatussa pidetään kiinni ja hänelle luvataan vain se, mikä voidaan toteuttaa. Toisinaan tämä tarkoittaa tilannetta, jossa asiakkaalle joudutaan kertomaan ettei hänen tarpeitaan pystytä täyttämään. Asiakkaan on kuitenkin parempi saada rehellinen vastaus kuin sinne päin tehty toteutus. (Kannisto & Kannisto 2008, 12-15.)

Asiakaspalvelussa onnistuminen on siis käytännössä sitä, että asiakkaalle tarjotaan sujuvasti sitä, mitä asiakkaat haluavat (Kalakota & Robinson 2001, 115). 2000-luvulla realisoitunut liiketoiminnan sähköistyminen on muokannut asiakaspalvelun tuottamista ja tuonut perinteisten palvelukanavien, henkilökohtaisten tapaamisten ja puhelimen, rinnalle uusia vaihtoehtoja digitaalisten ja sähköisten kanavien muodossa. Palveluntarjoajalle tämä tarkoittaa asiakaspalvelun organisoimisen monipuolistumista. Asiakkaalle kehitys mahdollistaa vapauden valita, mitä kanavaa hän haluaa käyttää palveluntarjoajan kanssa asioidessaan. (Hellman ym. 2005, 67.) Kehitys on tuonut tullessaan myös sen, että palvelun nopeus on usein ratkaiseva tekijä asiakaspalvelun onnistumisesta mitattaessa. Ajansäästöä lisäksi useat asiakkaat arvostavat verkkopalvelun mahdollistamia itsepalveluratkaisuja, joiden kautta asiakkaan on mahdollista asioida yrityksen kanssa missä ja milloin tahansa. (Kalakota & Robinson 2001, 38-40.)

Asiakaspalvelun monikanavaistuminen on tehnyt kanavahallinnasta yrityksissä strategisen kysymyksen, jossa onnistuminen edellyttää hyvää asiakastuntemusta sekä selkeää käsitystä siitä, miten asiakkaiden oletetaan käyttäytyvän. Eri kanavavaihtoehtojen ja asiakkaiden tarpeiden yhteen sovittaminen edellyttää yritykseltä onnistunutta segmentointia, toimivia asiakastietokantoja tai järjestelmiä ja niiden tehokasta hyväksikäyttöä, sillä näiden avulla asiakkaiden toiveisiin on mahdollista vastata kanavavalinnasta riippumatta. (Hellman ym. 2005, 67–69.)

Asiakaskontaktointin suunnittelua on perinteisesti ohjannut ajatus, jonka mukaan yritykselle arvokkaimmat asiakkaat tavataan henkilökohtaisesti. Puhelin ja sähköposti taas ovat välineitä pienempien asiakkaiden kanssa kommunikoimiseen. Aiemmin yrityksillä oli paremmat mahdollisuudet hallita liikkeellä olevan tiedon määrää ja kontrolloida sen kulkua. Siten yrityksillä oli myös paremmat mahdollisuudet päättää kussakin tilanteessa käyttämänsä viestintäkanavat. Kanavahallinnan merkitys on korostunut asiakkaiden saatavilla olevan tiedon ja sitä myöden kriittisyyden lisääntyessä. Nykyään asiakkaat osaavat vaatia nopeaa tiedottamista ja omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivia palvelukanavia. Onnistukseen ydinkokemuksen laajentamisessa ja lisäarvon tuottamisessa palveluntarjoajan on osattava valita kanavia, joita kukin asiakas tai asiakasryhmä arvostaa ja haluaa käyttää. Eli asiakkaalle on annettava yhtäläinen mahdollisuus käyttää mitä tahansa käytössä olevaa kanavavaihtoehtoa ja asioinnin valittua kanavaa pitkin pitää olla asiakkaan kannalta lisäarvoa tuottavaa ja vaivatonta. (Hellman ym. 2005, 67-69.)

Asiakas odottaa saavansa vastauksen kysymykseensä tai ratkaisun pulmaansa nopeasti. Nopeuden lisäksi asiakkaat odottavat, että asiat hoituvat sujuvasti kaikissa tilanteissa. Kaikki toimintaympäristön muutokset, monikanavaisuus ja itsepalvelun lisääntyminen mukaan lukien, ollaan perinteiseen asiakaspalveluun nähden uudessa tilanteessa. Asiakas ottaa suoran kontaktin palveluntarjoajaan, koska hänellä on ongelma, joka on syntynyt itsepalvelun aikana. Voi olla, että hän ei ole osannut tai muutoin pystynyt tekemään haluamaansa asiaa verkko-palvelussa. Hoidettavana oleva asia voi olla myös niin monimutkainen, ettei asiakas hahmota sitä ilman apua. Asiakas on siis kontaktia ottaessaan jo asioinut useamassa kosketuspisteessä ja saanut niistä kokemuksia. Nämä kokemukset heijastuvat tapaan, jolla hän käyttäytyy seuraavassa kohtaamisessa, eli henkilökohtaisessa yhteydenotossa. Tämä ilmiö on tärkeä huomioida suunniteltaessa eri kanavien toimintaa ja resursseja. (Löytänä & Korteso 2011, 87-89.)

Edellä mainittu muodostaakin suuren haasteen asiakaskokemuksen johtamiselle. Tarkasti suunniteltujen prosessien lisäksi tarvitaan joustavuutta ja keinoja

löytää ratkaisuja myös perusprosessien ulkopuolelta. Asiakaspalveluun tarvitaan kahden tyyppistä osaamista:

- osaamista ratkaista ongelmia ja odottamattomia tilanteita sekä
- osaamista ja halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua. (Löytänä & Korteso 2011, 89.)

Organisoitaessa asiakaspalvelua pk-yrityksistä muodostuvalle asiakassegmentille, tuntuu monikanavainen asiakaspalvelu ainoalta mahdolliselta vaihtoehdolta jo palveluntarjoajan työssäoloaikojen rajallisuuden takia. Mitä toimivampi ja informatiivisempi asiointiväline verkkopalvelusta onnistutaan luomaan, sitä oma-toimisempia pk-yritysten voidaan olettaa olevan. Mikäli tässä onnistutaan, on henkilöiden välillä tapahtuvassa asiakaspalvelussa mahdollista keskittyä enemmän erityistilanteiden neuvonnan tarjoamiseen. Asiakaspalvelun järjestämisessä voidaankin päätellä onnistuttavan silloin, kun:

- palveluntarjoaja pystyy luomaan mielikuvan palvelusta, joka on olemassa vain tiettyä asiakasta varten eikä
- asiakas koe olevansa pakotettu käyttämään tiettyä palvelukanavaa.

Yksi asiakaspalvelun monikanavaistumisen konkreettisista osoituksista on sähköpostin käytön voimakas lisääntyminen. Ilmiötä todentavat myös toimeksiantajan tilastot, joiden mukaan jo 70 % asiakaspalveluun tulevista yhteydenotoista on sähköpostiviestejä.

Viestinnän välineenä sähköpostin vahvuus on sen riippumattomuus ajasta ja paikasta. Lähettäjä voi lähettää viestin itselleen parhaiten sopivana ajankohtana. Vastaavasti vastaanottaja voi päättää milloin reagoi saamaansa viestiin. Kommunikointitapana se ei ole kuitenkaan ongelmaton, sillä siinä eivät välity kehonkieli eivätkä äänensävyt. Se on myös kömpelö keskustelutilanteissa, sillä kysymykset ja vastaukset muodostavat pitkän viestiketjun, joka saattaa syödä asioita sisäänsä. Se on omiaan myös lisäämään kiirettä, sillä yleisesti sähköpostiin odotetaan vastausta nopeasti. Nopeutta tavoiteltaessa hätäisesti tai sisällöstä provosoituneena kirjoitettu viesti saattaa aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä. Myös väärinymmärrysten vaara on sähköpostiviestinnässä suu-

rempi kuin henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Asiakaspalvelijan onkin tärkeää kirjoittaa tekstiä, joka kohtaa asiakkaan maailman ja minimoii väärin ymmärryksen riskin. Laajemmat teemat, erityiset selvitettävät asiat on parempi hoitaa puhelimitse tai jopa kasvokkain. (Javne & Marckwort 2013, 13-16.)

Asiakkaalle toimitettavan raportin tehtävänä on tarjota vastaanottajalleen tarkoituksenmukaista ja oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Yksinkertainen tarkoitus ei aina ole yksinkertaisesti toteutettavissa. Ongelmia esiintyy erityisesti yritysten tietojärjestelmäympäristössä, sillä informaatio ei kulje automaattisesti eri järjestelmien tai sen osien välillä. Tämä vaikeuttaa tietojen keräämistä ja asettaa haasteita raporteissa käytettävälle kielelle, termistölle ja toimitusaikataululle. (Niemelä ym. 2008, 83-87, 91-92.)

Raportin luettavuutta voidaan pitää sen sisällön oikeellisuuden ohella tärkeimpänä tekijänä. Selkeyteen ja ymmärrettävyyteen voidaan käytettävän termistön lisäksi vaikuttaa ottamalla mukaan havainnollistavia graafeja ja kuvia. Raporteissa käytettävät käsitteet tulisi määritellä yhtäläisiksi ja sama tieto tulisi hakea eri raportteihin samasta lähteestä, jotta raportit olisivat luotettavia ja niitä voitaisiin analysoida ilman väärinkäsityksen vaaraa. (Niemelä ym. 2008, 85-87.)

Pk-yritysten ulkoistamisen syistä ja asetetuista odotuksista on syytä korostaa toimitettavien raporttien sisällön merkitystä. Pk-yritys ulkoistaa toiminnon saadakseen osaamista jota sillä itsellä ei ole. Se ei myöskään halua käyttää aikaa ulkoistamansa toiminnon yksityiskohtien ymmärtämiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei perintäpalvelun ostajalla ole tarkkaa käsitystä siitä mitä prosessin aikana tapahtuu ja millaista termistöä siinä käytetään. Perinnän etenemisestä tulisi kertoa asiakkaan ymmärtämällä kielellä ja raportti tulisi toimittaa asiakkaalle sopivalla toimitustavalla. Toimitettavien raporttien rinnalla tai osittain niiden tilalla voidaan asiakkaalle tarjota myös epävirallisempaa viestintää tai verkkopalvelussa olevaa informaatiopankkia, josta asiakas voi itse tarkastella haluamiaan asioita.

Jos perittäväksi siirrettyä saatavaa ei ole saatu kokonaan perittyä, raportista olisi hyvä käydä ilmi mitä tilanne asiakkaan kannalta käytännössä tarkoittaa, eli

tullaanko perintää jatkamaan ja jos jatketaan, niin millä tavoin. Perinnän onnistuessa tärkeää on raportoida perityksi tulleen suorituksen määrä ja sen kohdistuminen pääomalle, viivästyskorolle ja perintäkuluille. Tässä yhteydessä olisi hyvä kerrata myös asiakkaalta tehtävät veloitukset vaikka ne olisi eritelty myös laskussa.

Onnistuneella asiakasviestinnällä, josta raportit muodostavat merkittävän osan, voidaan ajatella pystyttävän keventämään asiakaspalvelun kuormitusta. Mikäli asiakkaat saavat tarpeitaan vastaavan ja ymmärrettävän tiedon oikea-aikaisesti, voidaan olettaa suoran asiakaspalvelun tarpeen vähenevän.

Perinnästä raportoitaessa on raporttien luettavuuden ja muiden tekijöiden lisäksi tiedostettava raporttien olevan osittain kirjanpitoon kirjattavia tositteita. Näin ollen tilitys- ja veloitusraporttien tulee täyttää kirjanpitoa sääntelevien normien vaatimukset.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöprosessi alkoi keskustelulla toimeksiantajan kanssa toimeksiannon aiheesta kesäkuussa 2014. Tutkimuksen toteuttamisesta sovittiin jo ennen kesälomakauden alkua, mutta samalla päätettiin siirtää aloitus kesälomien jälkeeseen aikaan. Elokuun alussa pidettiin aloitustapaaminen, jossa tehtiin sopimus toimeksiannosta, kerrattiin tutkimuksen tavoitteita ja sovittiin toteutuksen aikataulusta.

Tämän jälkeen prosessi eteni nopeasti. Tutkimuksen haastattelut tekevä yritys oli valittu sekä puhelinhaastattelulomake saatu valmiiksi syyskuun alkupuolella. Haastattelujen tekemiseen kulunut aika käytettiin teorian kirjoittamiseen ja tulosten analysointiin päästiin teorian valmistuttua lokakuussa. Alustavat tutkimustulokset esiteltiin toimeksiantajalle marraskuussa.

### 4.1 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelman määrittely alkoi aiheesta sopimisen jälkeen keskustelulla toimeksiantajan kanssa. Keskustelujen perusteella päätettiin pyrkiä etsimään vastauksia kysymyksiin:

- Miten pk-yritykset ovat organisoineet myyntilaskujen maksun seurannan ja perinnän?
- Mitä taloushallinnon osa-alueita pk-yritykset ovat ulkoistaneet ja miksi?
- Miksi yritykset ulkoistavat perinnän?
- Kannattaako toimeksiantajan laajentaa palvelutarjoomaa perinnän ulkopuolelle pk-yritysten osalta?
- Miten palvelun hankintapäätös pk-yrityksessä tehdään, etsitäänkö tietoa omaaloitteisesti ja jos etsitään, mistä?
- Millaista asiakaskokemusta pk-yritys odottaa perinnän ulkoistaessaan?
  - Mikä on tärkeintä asiakkuuden jatkuvuuden kannalta?
  - Mitä viestintäkanavia asiakas haluaa käyttää yhteydenpidossa palveluntarjoajan kanssa?

- Millaiset asiat saavat asiakkaan päättämään asiakkuuden?
- Miksi osa asiakkuuksista passivoituu?

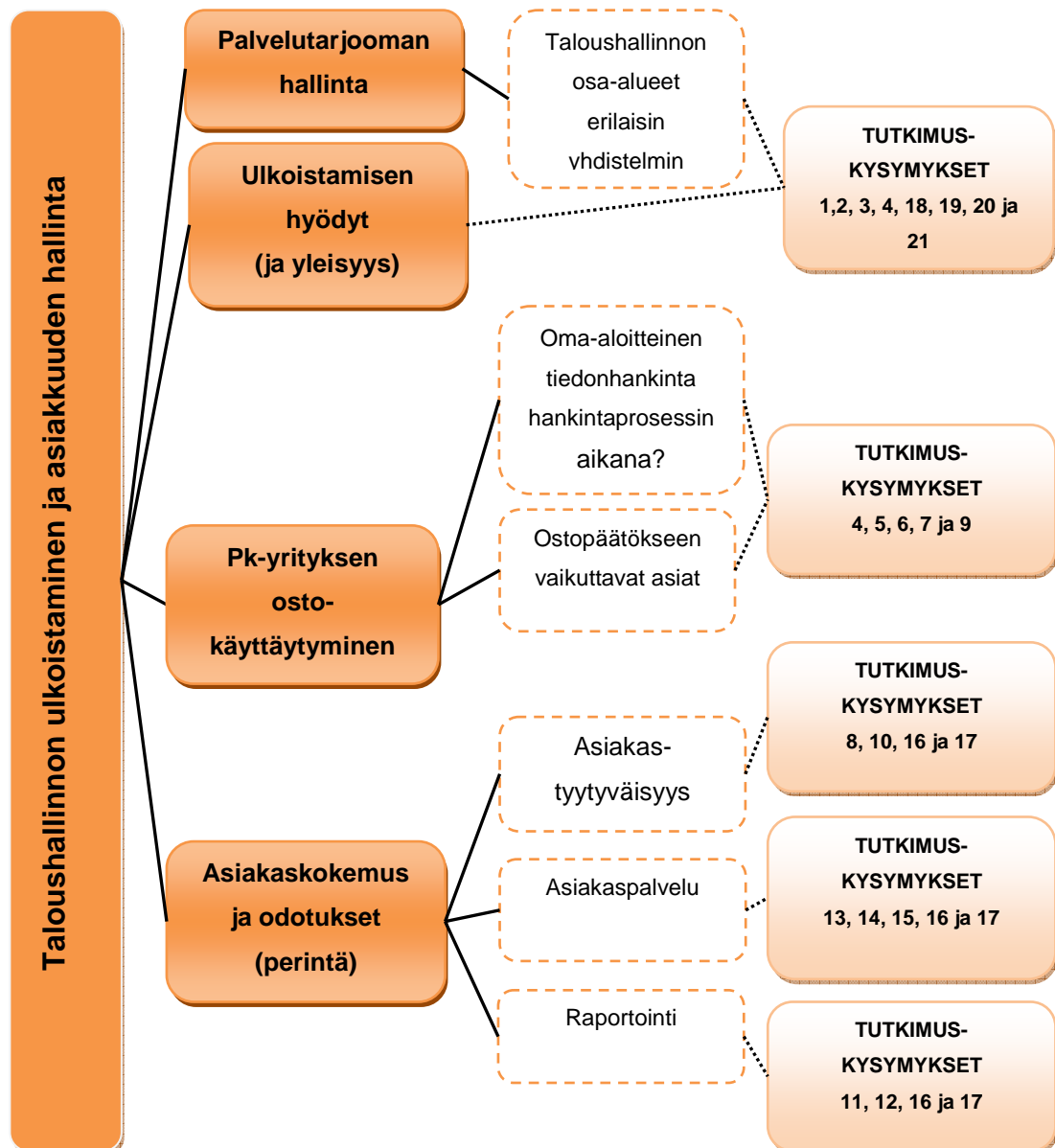
Tutkimuksen kohteena on pk-yritysten taloushallinnon ulkoistaminen, mutta useassa kohdassa keskitytään vain perintään. Ratkaisuun päädyttiin, koska tällä hetkellä toimeksiantaja on tarjonnut pk-yrityksille pääasiallisesti vain perintäpalvelua. Tavoitteena on kuitenkin oppia ymmärtämään pk-yritysten luonnetta asiakkaana paremmin ja laajemmin. Mikäli tutkimusongelma olisi rajattu käsittelemään vain perintää, olisi ulkoistamisen markkinoiden kypsyyden arviointi ja laajempi taloushallinnon näkökulma jäänyt puuttumaan. Koska tutkimuksen keskeisimpänä tarkoituksena on löytää seikkoja, joiden avulla toimeksiantajan on mahdollista saavuttaa vahvempi asema pk-yritysten markkinoilla, ei taloushallinnon laajempaa näkökulmaa voitu jättää kokonaan käsittelemättä.

Lisäksi tutkimusongelman määrittelyyn vaikutti se, että perintä ulkoistamisen kohteena eroaa monesta muusta taloushallinnon osa-alueesta. Sen ulkoistaminen onnistuu yksinkertaisella palvelusopimuksella ja se on mahdollista ulkoistaa osittain tai kokonaan. Lisäksi perinnässä on mahdollista käyttää rinnakkain useampaa palveluntarjoajaa. Tästä johtuen esimerkiksi perinnän ulkoistamiseen johtavia syitä kysytään hieman eri lähestymistavalla useammassa kysymyksessä.

Työssä pyritään kartoittavalle tutkimukselle tyypillisesti etsimään uusia näkökulmia, selvittämään heikosti tunnettuja ilmiöitä ja kehittämään hypoteeseja. Tällaisia asioita ovat yritysten nykytoimintamallien selvittäminen sekä vastaus-ten etsiminen asiakkuuden aikaisiin odotuksiin, ulkoistamisen yleisyyteen ja ulkoistamishalukkuuteen. Toisaalta pyritään selvittäväälle tutkimukselle ominaisesti löytämään selitys ilmiölle, kuten miksi jotkut asiakkaat lopettavat perintäpalvelun käytön ilman sopimuksen irtisanomista. (Hirsjärvi ym. 2009, 138-139.)

Palvelujen hankinta yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta on laaja kokonaisuus, joten tutkittavan aihealueen hallitsemiseksi tutkimus rajattiin koskemaan vain yksityisen sektorin taloushallinnon ulkoistamiseen liittyviä kysymyksiä.

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen aloitin teoreettisen viitekehyksen hahmottelun. Heikkilän (2008, 143) mukaan teoreettisen viitekehyksen tehtävänä on yhdistää tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osa sopuuhaiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen asetelma teoriaan yhdistettynä on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimuksen asetelma.

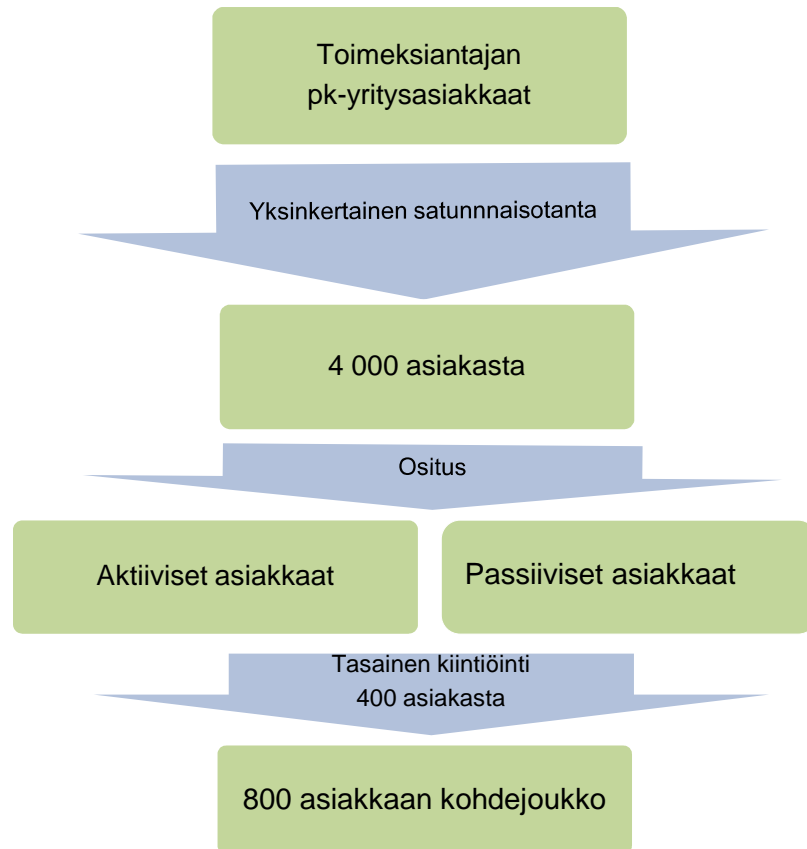


Kaikki tutkimuksen kysymykset eivät ole muotoiluiltaan ja järjestykseltään identtisiä teoriaosan kanssa. Lisäksi osa kysymyksistä liittyy useampaan teorian kohtaan. Tämä johtuu toisaalta toimeksiantajalla olemassa olevasta vahvasta osaamisesta ja toisaalta tutkimukselle asetetusta tavoitteesta korvata yrityksessä olevien yksittäisten henkilöiden näkemykset tutkitulla tiedolla sekä tahtotilalla ymmärtää pk-yritysten käyttäytymismalleja.

#### 4.2 Tutkimusaineiston keräämien

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Perinteinen kirjallisesti tai digitaalisesti toteutettava lomaketutkimus arvioitiin riittämättömäksi, sillä tutkimuksen pelättiin hautatuvan vastaanottajilla muun postiin sekaan. Vastauksen helpottamiseksi tutkimus toteutettiin puhelimitse tehtävinä lomakehaastatteluina. Konkreettinen haastattelutyö annettiin ulossoittoyrityksen tehtäväksi. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2014. Haastattelutyön tehneelle yritykselle toimitettiin kyselylomake (liite 1) sekä tarkempi ohjeistus puhelun aloitukseen.

Tutkimus tehtiin otantatutkimuksena kohdejoukon suuren koon vuoksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville toimeksiantajan pienten ja keskisuurten asiakasyritysten ajatuksia yleisellä tasolla, joten tutkimuksen kohdejoukko poimittiin toimeksiantajan asiakasrekisteristä kaksivaiheisella otannalla (kuvio 6). Kohdejoukkoon valituista yrityksistä haluttiin tavoittaa talousasioista päättävä henkilö, joten tavoitettavuuden parantamiseksi kohdejoukon yrityksille haettiin päättäjien yhteystiedot Fonectan tietokannasta.



Kuvio 6. Kohdejoukon poiminta.

Vastaajien tavoittaminen osoittautui hankalaksi vaikka soittamista jaksotettiin kaikille viikonpäiville ja eri kellonaikoihin. Soittoyrityksiä tehtiin kaikkiaan 1 365 kappaletta, joilla onnistuttiin tavoittamaan 310 oikeaa vastaajaa. Vastauksia saatiin kaikkiaan 94 kappaletta, joten vastausprosentti tavoitetuista vastaajista on 30 % ja koko kohdejoukosta 12 %.

#### 4.3 Kysymystyypit

Tutkimuksessa käytettiin monivalintakysymyksiä, joissa annetaan valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot. Lisäksi käytettiin monivalintakysymyksiä valmiiden vastausvaihtoehtojen ja avoimen vastausvaihtoehdon yhdistelmällä. Tällainen kysymys on strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto (Hirsjärvi ym. 2009, 199), mutta koska avoin vaihtoehto mahdollistaa vastauksen, jota ei ole kysymyksiä laadittaessa osattu huomioida, päätettiin niitä käyttää.

Monivalintakysymysten lisäksi käytetään kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä avoimia kysymyksiä, jotka ovat perusteltuja aina, kun vastausvaihtoehdot ei tarkkaan tunneta etukäteen ja vastausten voidaan olettaa tuovan uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan (Heikkilä 2008, 49–50). Tehtävä tutkimus on kartoitettavan ja selvittävän tutkimuksen yhdistelmä, jonka tarkoituksena on korvata toimeksiantajan käsityksiä tutkitulla tiedolla. Tavoitteen saavuttamiseksi avointen kysymysten käyttäminen todettiin välttämättömäksi. Koska tutkimus toteutettiin puhelimitse, pidettiin avoimet kysymykset lyhyinä.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata kahdella ulottuvuudella, reliabiliteetilla ja validiteetilla. Näistä reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetti taas mittaa tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta, eli sen kautta tarkastellaan kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, joita haluttiin tutkia. Korkea validiteetti saavutetaan silloin, kun raportoinnin yhteydessä onnistutaan kuvailemaan tutkimusprosessi perustelemalla tehdyt valinnat sekä painottamalla tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. Tällöin tutkimusraportti on niin tarkka, että sen lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudelleen. (Mäntyneva ym. 2008, 34.)

Osittain salainen.

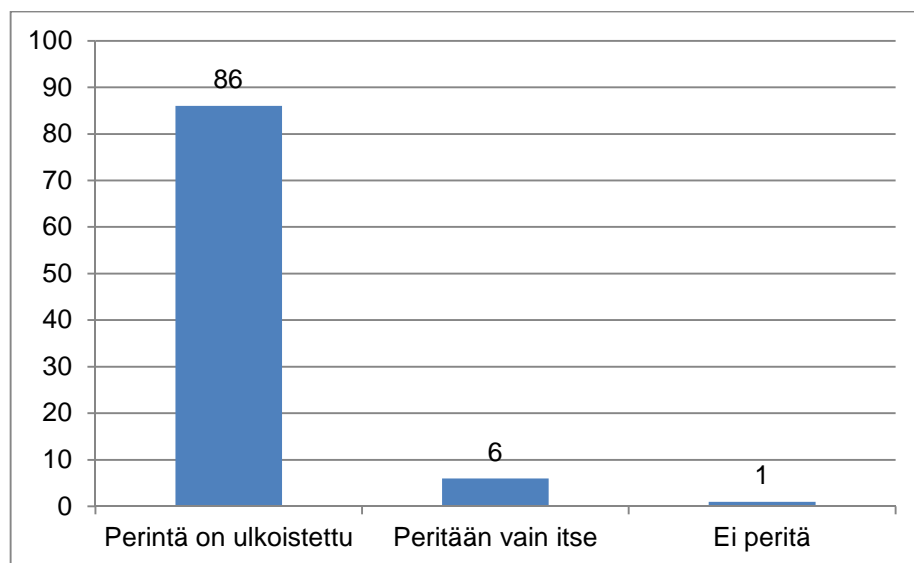
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Salainen.

### 5.1 Laskulla myyminen ja maksujen seurannan organisointi

Osittain salainen.

Kysymyksessä neljä vastaajaa pyydettiin kertomaan miten vastaajat ovat ratkaisseet maksamatta olevien laskujen perinnän (kuvio 10). Koko vastaajajoukosta 91 % on ulkoistanut perinnän ainakin osittain.



Kuvio 7. Saatavien perinnän organisointi.

Perinnän ulkoistaneista yrityksistä 38 % ilmoittaa perivänsä saatavia myös oma-toimisesti. Tätä ratkaisua vastaajat perustelevat ennen kaikkea prosessin luontevuudella ja asiakaskunnan lempeällä kohtelulla. Asiakkaille halutaan antaa mahdollisuus maksaa avoin lasku ennen asian siirtämistä ammattimaisen perijän hoidettavaksi. Näin, koska vastauksista ilmenee vahvasti ajatus perintätoimiston perintätoimien olevan omaa perintää huomattavasti vahvempia ja perin-

nän asiakkaille kovempaa. Perinnän siirtämisen yhteistyökumppanin vastuulle koetaan helpottavan omaa työtaakkaa ilman, että laskun maksamatta jättäneet asiakkaat pääsevät tilanteesta eroon seuraamuksitta.

Perinnän ulkoistamisen syyksi nousi ammattimaisen perinnän tehokkuus verrattuna itse tehtyyn perintään. Sillä ratkaisuaan perusteli 47 % ulkoistajista. Toiseksi yleisin eritellyistä syistä oli oman yrityksen osaamisen hallinta, 23 % ulkoistajista totesi ulkoistamisen olevan helpompaa kuin hankkia osaamista omaan yritykseen muilla tavoin. Kaikkiaan vastauksista heijastuu pk-yritysten halu keskittyä omaan tekemiseen ja 15 % vastaajista nostikin ajan säästön tärkeimmäksi syyksi. Huomioitaessa myös muut resursseihin viittaavat vastaukset, todetaan erilaisilla resurssisyillä ulkoistamista perustelleen 40 % perinnän ulkoistajista. Lisäksi joissakin vastauksissa syyksi mainittiin kustannustehokkuus, ulkopuolisen tahon kokeminen omaa perintää neutraalimpana ja perinnän saaminen esimerkiksi laskutusohjelman oheispalveluna.

Tyypillisimmillään maksamatta olevien myyntilaskujen organisointiratkaisua perusteltiin seuraavien kaltaisilla vastauksilla:

- Työmäärän takia. Ihmiset vähättelevät, jos itse perivät. Perintätoimiston kanssa käyttäytyvät eri tavalla.
- Helppointa, katsotaan vakavammin jos tunnettu yritys perii.
- Yksinkertaisinta, omat taidot eivät riitä.
- Yksin ei tulosta. Perintä tuloksellista ja yhteistyön kautta selkiytynyt toimintamalli.
- Oma aika ei riitä, palveluntarjoajan toiminta on tehokkaampaa kuin oma muistuttelu johon saa katteettomia maksulupauksia. Jos ei suoritusta saada, asia etenee automaattisesti eikä itse tarvitse muistaa ja ehtiä.
- Pieni talousosasto vei liikaa resursseja, kannattavaa antaa ulkoiselle tekijälle, voidaan keskittyä muuhun tekemiseen.

Saatavia vain itse perivät perustelivat ratkaisuaan asiakkaiden negatiivisella suhtautumisella ulkoiseen perintään sekä ulkoistamisprosessin raskaudella ja kalleudella. Lisäksi yksi vastaajista mainitsi perittäviä saatavia olevan niin vähän, ettei ulkoistaminen ole mielekästä.

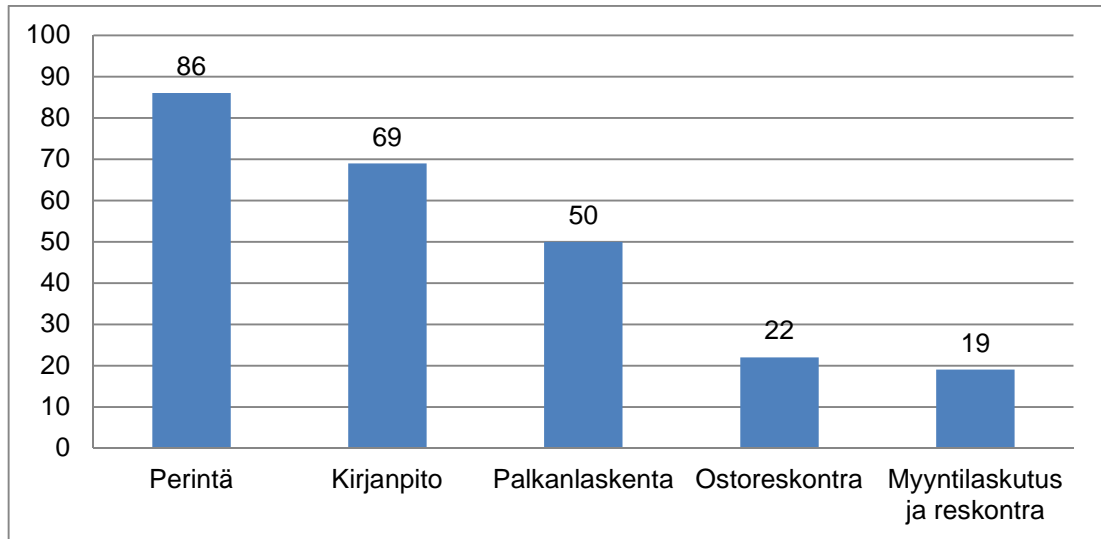
Perusteluista ei ole havaittavissa merkittäviä eroja erilaisten yritysten välillä. Mikroyritysten ryhmässä perinnän ulkoistamista perusteltiin kuitenkin muuta vastaajajoukkoa useammin ratkaisun helppoudella ja resurssitekijöillä kuten osaamisen ja ajan hallinnalla.

## 5.2 Taloushallinnon ulkoistamisen nykytila ja syyt

Kysymyksessä 18 vastaajia pyydettiin kertomaan mitä taloushallinnon osa-alueita he ovat ulkoistaneet (kuviokuva 11). Kahta vastaajaa lukuun ottamatta yritykset ilmoittivat ulkoistaneensa ainakin jonkun taloushallinnon toiminnoista. Vastausten perusteella perintä on yleisemmin ulkoistettu toiminto (91 %), mutta tulosta ei voida pitää vertailukelpoisena muiden tutkimusten tai tässä tutkimuksessa kysytyjen toimintojen kanssa, sillä vastaajajoukko on poimittu toimeksiantajan asiakasrekisteristä. Jätettäessä vain perinnän ulkoistaneet yritykset huomiotta, on vastaajien joukossa 19 yritystä, jotka hoitavat kaikki taloushallinnon osa-alueet itse. Näin ollen, perintää lukuun ottamatta, ainakin jonkin taloushallinnon osa-alueen ulkoistamiseen on päätenyt 80 % vastaajista.

Muista taloushallinnon toiminnoista useimmiten ulkoistettu on kirjanpito, jonka hoitamiseen ostopalveluna on päätenyt 73 % vastaajista. Seuraavaksi yleisemmin ulkoistettu osa-alue on palkanlaskenta, jonka ilmoitti ulkoistaneensa 53 % vastaajista. Palkanlaskennan osalta tuloksen luotettavuutta heikentää se, ettei kaikki vastaajista ole palkanmaksuvelvollisia eikä asiaa selvitetty tutkimuskysymyksiin. Vastaajajoukon 11 luonnollista henkilöä eivät todennäköisesti ole palkanmaksuvelvollisia, joten palkanlaskennan ulkoistusasteen voidaan ajatella olevan ainakin 60 % tasolla.

Taloushallinnon osa-alueista selvästi harvemmin pk-yritykset ulkoistavat osto-reskontran (23 % vastaajista) ja laskutuksen sekä myyntireskontran, jonka on ulkoistanut 20 % vastaajista.



Kuvio 8. Taloushallinnon ulkoistamisen yleisyys.

Kysymyksessä 19 vastaajilta kysyttiin mikä on toiminut herätteenä kunkin toiminnon ulkoistamiselle. Vastajat olivat hyvin yksimielisiä ulkoistamiseen johtaneista syistä. Vastaaajista 78 % mainitsi ulkoistamisen johtuvan omien resurssien riittämättömyydestä; henkilöstön ja osaamisen tai ajankäytön kannalta. Osaamisen hallinnan teemasta esille nostettiin taloushallinnon eri osa-alueita, erityisesti kirjanpitoa, palkanlaskentaa ja perintää ohjailevien säännösten monimutkaisuus ja jatkuvaa muuttumista. Lisäksi mainittiin viranomaisten kanssa käytävän yhteistyön toimivan helpommin, kun sitä ei hoideta suoraan yrityksestä. Näkemystä perusteltiin kokemuksella, jonka mukaan viranomaiset luottavat enemmän ammattimaisen toimijan ilmoituksiin ja hakemuksiin. Vastaaajista 15 % kertoi ulkoistamisen olevan paras vaihtoehto kustannussyistä johtuen, joko suoraan edullisen hinnan takia tai ulkoistuksella saavutettavan kustannustehokkuuden kautta.

Perinnän osalta palvelun hankintaratkaisua perusteltiin samoin syin kuin kysymyksessä neljä. Perinnän koettiin olevan uskottavampaa ja siten tehokkaampaa, kun sen hoitaa ammattimainen toimija. Yksittäisissä vastauksissa perinnän ulkoistamista perusteltiin myös hygieniasyillä, eli yritykset eivät itse halua asioida asiakkaiden kanssa negatiivisiksi kokemiensa asioiden tiimoilta.

Mikroyritysten osalta ulkoistaminen on jonkin verran isompia pk-yrityksiä yleisempää. Suurimmat erot ovat kirjanpidon, ostoreskontran sekä laskutuksen ja myyntireskontran osalta, joiden kaikkien kohdalla ulkoistamiseen on päätynt neljä prosenttiyksikköä suurempi osuus vastaajista. Palkanlaskennan osalta tulosta ei tarkastella, sillä mikroyrityksistä suhteellisesti useampi ei ole palkanmaksuvelvollinen. Jaoteltaessa mikroyritykset vielä 1-4 henkilöä ja 5-9 henkilöä työllistäviin, huomataan ulkoistamisen olevan kautta linjan kaikkein suosituinta 5-9 työntekijän yrityksissä.

Mikroyritysten joukossa myös ulkoistamisen syyt poikkeavat jonkin verran kaikkien vastaajien vastauksista. Resurssisyyt ulkoistamisen perusteeksi mainitsi tässä ryhmässä 82 % vastaajista, kun kaikkien vastaajien joukossa osuus oli 78 %. Vastaavasti kustannussyiden merkitys on tässä joukossa selkeästi pienempi, sillä sen mainitsi vain 4 % vastaajista, kun kaikkien vastaajien kesken osuus oli 15 %.

Pienyrityksistä perinnän on ulkoistanut 97 % vastaajista, kun taas muiden taloushallinnon osa-alueiden osalta ulkoistaminen on muita vastaajaryhmiä harvinaisempaa. Myös ulkoistamisen syyt poikkeavat jonkin verran muiden vastauksista. Pienyritysten vastauksissa taloudelliset syyt nousivat esille muita vastaajaryhmiä useammin, sillä kustannustehokkuuden ulkoistamisen perusteeksi mainitsi 26 % vastaajista.

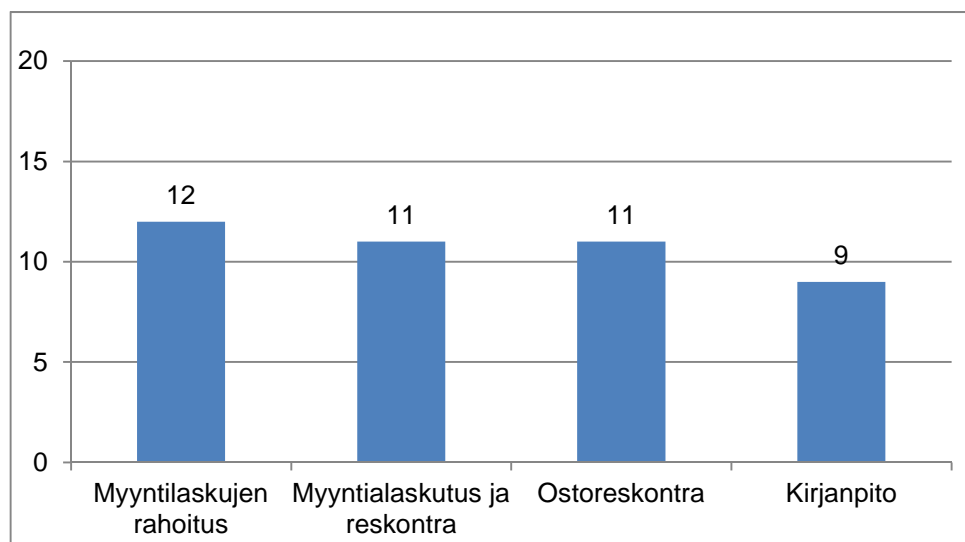
### 5.3 Taloushallinnon ulkoistamishalukkuus

Kysymyksissä 20 ja 21 kysyttiin mitä taloushallinnon osa-alueita pk-yritykset ovat kiinnostuneita ulkoistamaan (kuvio 12) ja miksi ne eivät ole toteuttaneet haluamiensa toimintojen ulkoistamista. Kirjanpito on toiminnoista sellainen, jota vastaajat eivät halua tehdä itse. Sen on ulkoistanut 94 yrityksestä jo 69 (kuvio 11) ja jäljellä olevasta joukosta 9 vastaajaa ilmoittaa olevansa kiinnostunut sen ulkoistamisesta. Näin ollen vain 17 % vastaajista haluaa pitää kirjanpidon tekemisen omassa yrityksessä.



Myyntilaskutuksen ja reskontran on jo ulkoistanut 19 vastaajaa. Lopuista vastaajista kiinnostuksen ulkoistamiseen ilmaisee 11 vastaajaa. Ostoreskontran osalta tilanne on vastaava. Sen on ulkoistanut jo 22 yritystä ja 11 kertoo olevansa kiinnostunut ulkoistuksesta.

Kiinnostusta myyntilaskujen rahoitukseen kysyttiin ilman tietoa siitä kuinka moni yrittäjästä jo käyttää rahoituspalvelua. Tämän osalta kiinnostus ei vaikuta olevan kovin suurta, sillä vastaajista 12 ilmaisi olevansa kiinnostunut myyntisaamisten rahoitusratkaisusta.



Kuvio 9. Taloushallinnon toimintojen ulkoistushalukkuus.

Tutkimuksen viimeisessä kysymyksessä pk-yrityksiä pyydettiin perustelemaan miksi ne eivät ole toteuttaneet ulkoistuksia, joista kertovat olevansa kiinnostunut. Vastauksista ei noussut yhtään selkeää syytä, joka muodostuisi esteeksi ulkoistukselle. Suurimmassa osassa vastauksista todettiin toiminnon itse hoitamisen sujuvan tällä hetkellä ongelmitta eivätkä pk-yritykset siten koe tarvetta kyseessä olevien palvelujen hankinnalle.

#### 5.4 Ostokäyttäytyminen

Kysymyksillä 5 - 7 haluttiin selvittää millainen prosessi pk-yrityksen palvelun ostaminen on ja mitkä seikat ovat ratkaisevia yhteistyökumppanin valinnassa.

Selvästi yli puolet (49 kpl ja 57 %) perinnän ulkoistaneista pk-yrityksistä ilmoitti etsineensä omatoimisesti tietoa ennen hankintapäätöksen tekemistä. 49:stä tietoa etsineestä pk-yrityksestä tiedonhankintatavan eritteli 46 vastaajaa. Eniten tietoa etsittiin internetistä (61 % tietoa etsineistä) ja toiseksi eniten kollegoilta ja muista yrityksistä (41 % tietoa etsineistä). Molempia suosituimpia tietolähteitä käytti vastaajista 24 % ja ainakin jompaa kumpaa 76 % tiedon hankkimistavan kertoneista pk-yrityksistä.

Suoraan palveluntarjoajiin yhteyttä kertoi ottaneensa 9 % vastaajista. Lisäksi joissakin tapauksissa oli hyödynnetty yrityksen sisällä jo ollutta tietoa tai etsitty sitä painetuista esitteistä tai lehdistä.

Omatoimisen tiedonhankinnan osalta mikroyritykset ovat koko vastaajajoukkoa passiivisempia, sillä tästä joukosta tietoa itse kertoi etsineensä 52 % ulkoistajista. Pien- ja sitä suurempien yritysten joukossa tietoa oli etsinyt 70 % vastaajista.

Myös tiedonhankinnan lähteissä on havaittavissa eroja mikroyritysten ja muiden välillä. Yleisempien tiedonhankintalähteiden käytön yleisyyden erot mikroyrityksissä ja sitä suuremmissa pk-yrityksissä ovat seuraavat:

- Internetiä tietolähteenä käytti 61 % mikroyrityksistä ja 57 % isommista pk-yrityksistä.
- Vain internetistä tietoa etsi 22 % mikroyrityksistä ja 38 % isommista pk-yrityksistä.
- Kollegoiden kanssa keskusteli 61 % mikroyrityksistä ja 19 % isommista pk-yrityksistä.
- Vain kollegoiden mielipiteeseen nojautui 22 % mikroyrityksistä ja 10 % isommista pk-yrityksistä.

Kysymyksessä seitsemän vastaajia pyydettiin erittelemään mitkä tekijät olivat ratkaisevia yhteistyökumppanin valinnassa. Vastauksissa oli paljon hajontaa ja

vastaajan henkilökohtaiset tuntemukset vaikuttavat olleen suuressa roolissa päätöstä tehtäessä. Kaikkien 76 kysymykseen vastanneen yrityksen vastauksia analysoitaessa esille nousi seuraavia ratkaisevia tekijöitä:

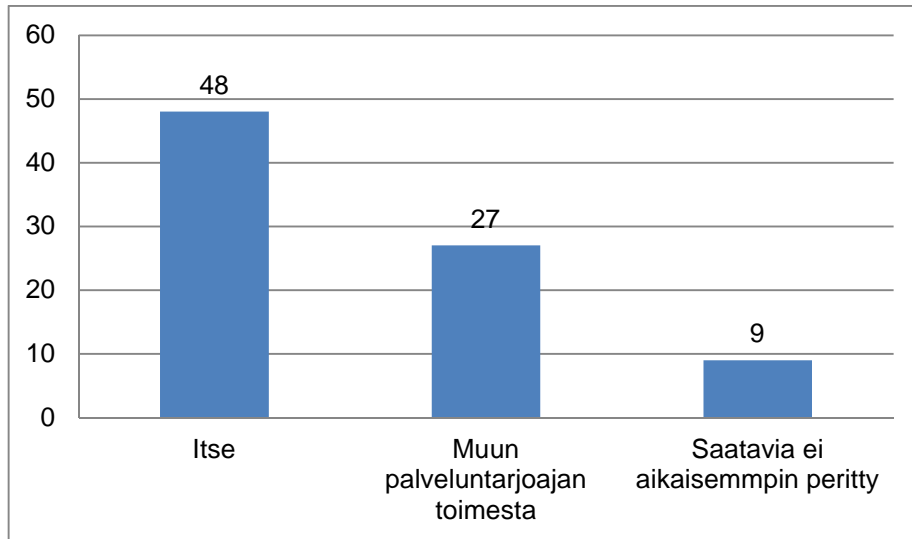
- palveluntarjoajan tunnettuus ja maine (30 %),
- ostettavan palvelun laatu, helppous ja sujuvuus (24 %),
- ostettavan palvelun edullisuus (21 %)
- liiton yhteistyö tai suositukset (13 %).

Omatoimisesti tietoa etsineiden joukossa palveluntarjoajan tunnettuuden ja maineen merkitys nousee kaikkia vastaajia korkeammalle tasolle, sillä sen tärkeimmäksi tekijäksi mainitsi 34 % kyseisestä vastaajaryhmästä. Samoin ostettavan palvelun laatu, helppous ja sujuvuus (27 %) sekä hinnoittelu (27 %) nousivat esille itse tietoa etsineiden ryhmässä kaikkia vastaajia useammin.

Yritysten, jotka eivät olleet etsineet tietoa omatoimisesti, todetaan olevan pitkäaikaisia asiakkaita, jotka ovat päätöksenteossa luottaneet omaan kokemukseen tai tuntumaan. Jonkin verran esille nousi myös tilanteita, joissa mainittiin päätökseen vaikuttaneella työntekijälle olleen aikaisempaa kokemusta palveluntarjoajasta ja hänen halunneen jatkaa yhteistyötä uudessakin yrityksessä. Samoin tässä ryhmässä nousi esille myös ohjelmistointegraatioiden ja perinnän merkitys esimerkiksi laskutusohjelman oheistuotteena.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin miten yritys oli hoitanut perinnän ennen yhteistyön aloittamista nykyisen palveluntarjoajan kanssa.

Kaikista perinnän ulkoistaneista yrityksistä ensikertalaisia on kaksi kolmesta ja yhteistyökumppanin vaihtajia yksi kolmesta (kuvio 13). Ensi kertaa ulkoistavista yrityksistä osa (11 % kaikista) ei ole perinyt saatavia aikaisemmin lainkaan. Perinnän vasta ulkoistamisella aloittaneet vastaajat ovat pääasiallisesti mikroyrityksiä.



Kuvio 10. Perinnän toteutus ennen nykyistä yhteistyökumppania.

Taulukosta 1 huomataan mikroyrityksissä toiselta palveluntarjoajalta siirtyjiä olevan selkeästi isompia pk-yrityksiä enemmän. Mikroyrityksistä puolet on hoi-  
tanut perinnän itse, kun pienyrityksissä ja sitä suuremmissa pk-yrityksissä vas-  
taava osuus on ollut 73 %.

Taulukko 1. Perinnän ulkoistamishistoria.

Perinnän toteutus ennen nykyistä yhteistyökumppania	Mikroyritykset	Pienyritykset + muut
Itse tai ei lainkaan	53 %	73 %
Toinen palveluntarjoaja	47 %	27 %
Yhteensä	100 %	100 %

## 5.5 Asiakaskokemus

Kysymyksissä 16 ja 17 vastaajia pyydettiin kertomaan asioita, joita pitävät asia-  
kassuhteen jatkumisen kannalta merkittävimpänä ja mitkä taas ovat sellaisia

tekijöitä tai tapahtumia, jotka saavat asiakkaan luopumaan yhteistyöstä. Vastauksista havaitaan pk-yrittäjien odottavan erityisesti palveluntarjoajan myyntitilanteessa antamien lupauksen täyttämistä, eli onnistunutta perintää (kuvio 14).

Asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta olennaisimpana tekijänä pidettiin toimivaa kokonaisuutta ja perinnässä onnistumista, jotka mainittiin puolessa kaikista vastauksista. Seuraavaksi useimmiten (20 % vastauksista) otettiin esille luottamus yhteistyökumppaniin ja asiakaspalvelu (18 % vastauksista). Asiakaspalvelulta odotetaan erityisesti helppoa tavoitettavuutta ja nopeita vastauksia. Muutamassa vastauksessa mainittiin lisäksi toive omasta, tutusta yhteyshenkilöstä. Lähes yhtä useassa vastauksessa mainittiin ostetun palvelun kustannusten pysyminen edullisina (17 % vastauksista).

Kolmantena ryhmänä, noin 10 % yleisyydellä, mainittiin vielä ulkoistetun palvelun yksinkertaisuus ja helppous ulkoistajan kannalta, selkeä ja ajantasainen raportointi sekä helppokäyttöinen ja kattava verkkopalvelu. Kaikki kolme teemaa voidaan ainakin osittain samaistaa toimivan perinnän kokonaisuuteen, joten kokonaisvaltainen perintäprosessissa onnistuminen on erittäin tärkeää asiakkuuden jatkuvuuden kannalta.

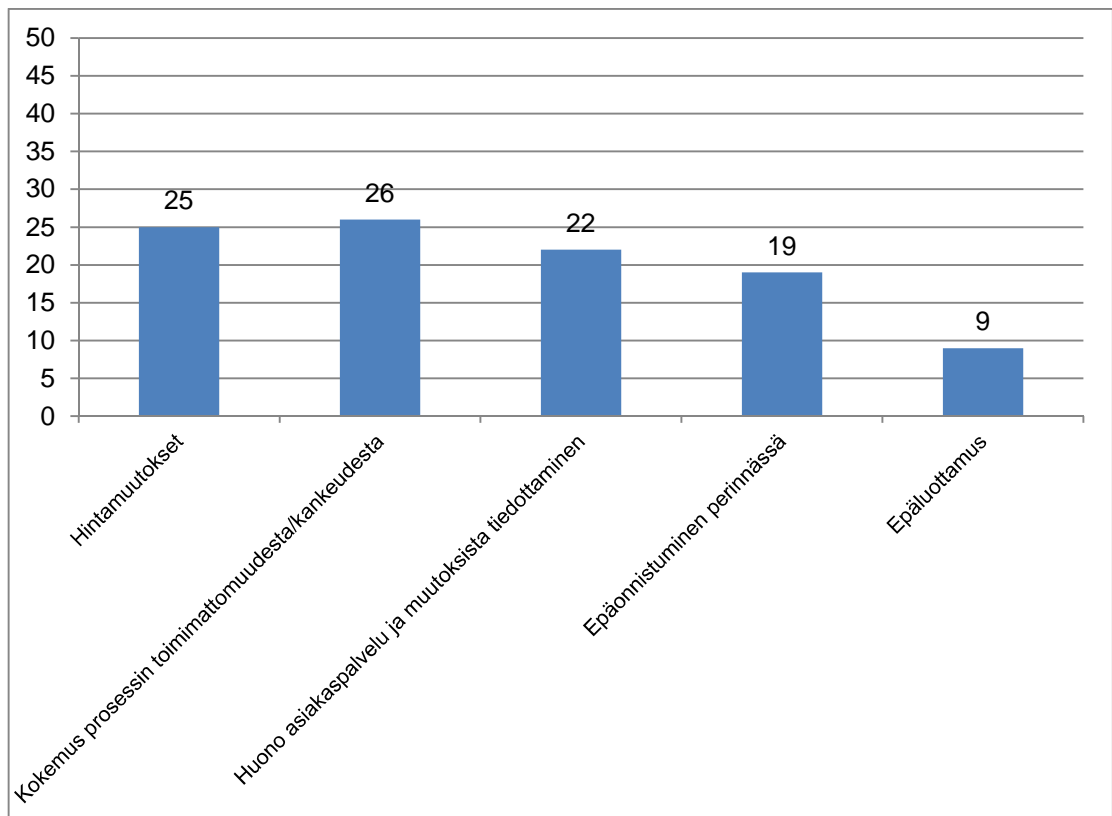
Osittain salainen.

Koko vastaajajoukkoa vaativampia toimeksiantajan mikroyrityksiä asiakkaat ovat palvelun helppokäyttöisyyden, raportoinnin ja asiakaspalvelun osalta. Helppous, yksinkertaisuus ja vaivattomuus eritellään tärkeimmäksi asiaksi 21 %:ssa vastauksia (kaikki vastaajat 11 %). Asiakaspalvelun tavoitettavuuden ja nopeuden mainitsee 24 % vastaajista (kaikki vastaajat 18 %). Mikroyritykset myös toivovat asiakaspalveluun henkilökohtaista yhteyshenkilöä muita vastaajia useammin. Raportoinnin osalta eroa mikroyritysten ja kaikkien vastaajien välillä on viisi prosenttiyksikköä, sillä mikroyrityksistä 15 % mainitsee arvostavansa selkeää ja ajantasaista raportointia.

Kysymykseen asiakassuhteen lopettamiseen johtavista tekijöistä saaduista vastauksista ilmenee pk-yritysten olevan herkkiä hinnoittelumuutoksille (kuvio 15), sillä hinnoissa ylöspäin tapahtuvat muutokset tai kustannukset, joista ei myynti-

tilanteessa ole kerrottu saa 29 % vastaajista luopumaan asiakkuudesta. Yleinen kokemus palveluntarjoajan prosessien ja käytäntöjen kankeudesta ja monimutkaisuudesta mainittiin 31 % vastauksista ja perinnässä epäonnistuminen 22 % vastuksista.

Perintäprosessin toimivuus ja siinä onnistuminen muodostaa perintäpalvelun ydinkokemuksen, joten siinä epäonnistuminen johtaa asiakassuhteen päättymiseen joka toisen asiakkaan kohdalla. Huonoksi ja hitaaksi koetun asiakaspalvelun kertoo ratkaisevaksi asiaksi 26 % vastaajista. Luottamuksen menettäminen puolestaan on merkittävä tekijä 11 %:lle pk-yrityksistä. Näiden asioiden lisäksi joissakin vastauksissa mainittiin toistuvat virheet, hidas ja vaikeaselkoinen raportointi, verkkopalvelun toimimattomuus sekä velallisasiakkailta tullut huono palaute.



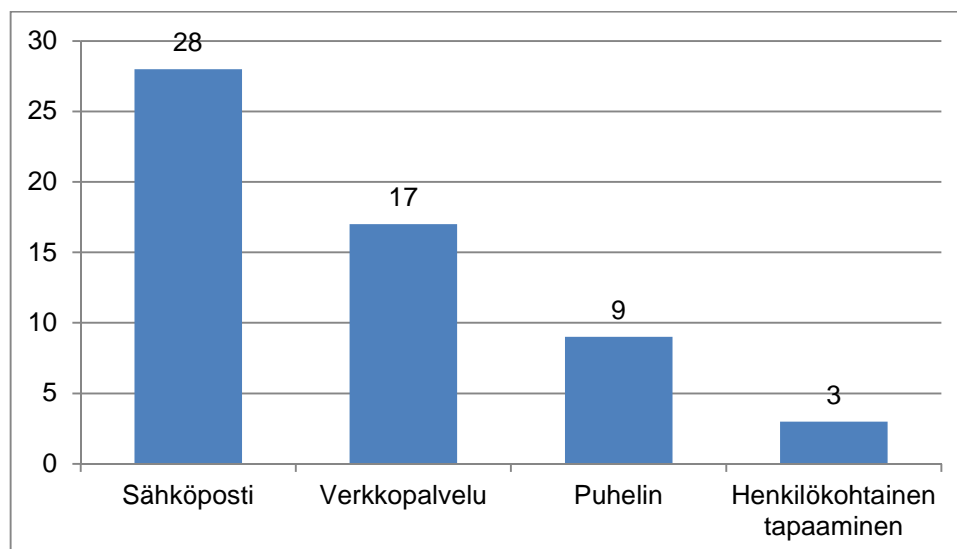
Kuvio 11. Asiakassuhteen päättymiseen johtavat tekijät.

Toimeksiantajan mikroyritysasiakkaiden vastauksissa huonoksi koettu asiakaspalvelu mainittiin 38 % vastauksista, kun kaikkien vastaajien kesken osuus oli 26 %. Vastaavasti epäluottamus nousi esille muita vastaajia selvästi harvemmin.

Osittain salainen.

### Asiakaspalvelu ja raportointi

Kysymyksessä 15 kysyttiin miten vastaajat itse haluaisivat hoitaa asiain yh-teistyökumppanin kanssa. Annetuista vastausvaihtoehdoista vain yhden palve-lukanavan valitsi 61 % vastaajista (kuvio 17). Sähköposti oli suosituin palvelu-kanava, sillä vain sitä haluaa käyttää 49 % yhden kanavan valinneista ja 30 % koko vastaajajoukosta.



Kuvio 12. Toivottavimmat asiakaspalvelukanavat vain yhden kanavan valinneiden osalta.

Vain sähköpostia tai verkkopalvelua haluaa käyttää 48 % koko vastaajajoukosta. Lisättäessä määriin useamman yhteydenpitotavan valinneet vastaajat, nou-

see sähköpostin valinneiden määrä 58 kappaleeseen ja verkkopalvelun 39 kappaleeseen.

Puhelimen ainoaksi yhteydenpitokanavaksi valitsi vastaajista 10 %. Muiden ohella puhelinta haluaa käyttää 33 % koko vastaajajoukosta. Lähes kaikki vastaajista haluavat asioida palveluntarjoajan kanssa jonkin yhteydenpitovälineen kanssa ja henkilökohtaisten tapaamisten tarve oli vastaajaryhmässä selkeästi vähäinen. Vain henkilökohtaisesti tapaamalla asiointiin haluaisi hoitaa 3 vastaajaa ja muiden kanavien rinnallakin vain 12 vastaajaa.

Yrityksen koolla on merkitystä myös asiakaspalvelukanavien osalta. Taulukko 2 havainnollistaa eroja mikroyritysten ja muiden yritysten välillä niiden vastaajien osalta, jotka ovat valinneet vain yhden palvelukanavan.

Taulukko 2. Mieluisimmat asiakaspalvelukanavat yrityksen koon mukaan vain yhden kanavan valinneiden osalta.

Palvelukanava	Mikroyritykset	Pienyritykset + muut
Puhelin	24 %	4 %
Sähköposti	38 %	65 %
Verkkopalvelu	35 %	22 %
Henkilökohtainen tapaaminen	3 %	9 %
Yhteensä	100 %	100 %

Asiakaspalvelukanavien suhteen mikroyritykset ovat isompia yrityksiä kapeakatseisempia, sillä tässä ryhmässä vain yhden palvelukanavan valitsi 65 % vastaajista, kun pienyritysten ja muiden ryhmässä vain yhden palvelukanavan valitsi 56 % vastaajista. Huomion arvoista tuloksissa on pienyritysten ja sitä suurempien pk-yritysten näkemys, jonka mukaan ne eivät halua asiakaspalvelussa nojautua vain puhelimeen. Myöskään verkkopalvelu ei ole tässä joukossa



erityisen suosittu. Sähköposti puolestaan saa vastaajajoukossa melko korkean kannatuksen.

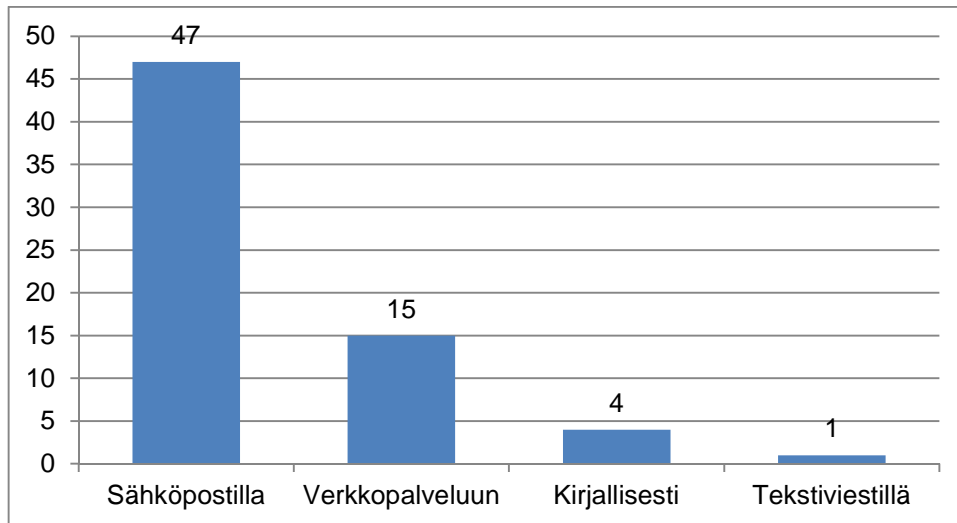
Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin kertomaan millaisissa tilanteissa he haluavat saada yhteistyökumppanilta tietoa perinnän aikana. Vastauksista on havaittavissa selkeä kolmijako:

- 35 % vastaajista haluaa paljon tietoa perinnän etenemisestä: asiakkaan kontaktoinnista, hänen kanssaan tehdyistä maksusuunnitelmista, saaduista suorituksista sekä perinnän vaiheen muutoksista.
- 32 % vastaajista haluaa kuulla yhteistyökumppanista mahdollisimman vähän. Tämän ryhmän vastaajat toivovat saavansa tietoa vain perinnän lopputuloksesta, perintää olennaisesti vaikeuttavasta ongelmatilanteesta tai ei ollenkaan.
- 21 % vastaajista pitää nykyisin käytössä olevaa säännöllisin väliajoin tapahtuvaa raportointia hyvänä ja toimivana systeeminä.

Ongelma- ja poikkeustilanteista toivottiin informaatiota mahdollisimman nopeasti, erityisesti esille nousi toive saada tietoa asiakkaan konkurssista ja muista selkeistä perinnän viivästymis- ja maksukyvyttömyystilanteista. Samoin tietoa toivottiin perittävän asian riitautustilanteista. Useassa vastauksessa mainittiin raporttien helppolukuisuuden ja ymmärrettävyyden suuri merkitys vastaanottajalleen. Nykyisten raporttisisältöjen koettiin olevan osittain sellaisia, ettei niistä oikeasti ymmärrä mitä tilanne tarkoittaa palveluntarjoajan asiakkaan kannalta.

Mikroyritykset haluavat saada yksityiskohtaisempaa tietoa nopeammalla syklillä kuin isommat pk-yritykset. Isompien vastaajayritysten joukossa 41 % vastaajista ilmoittaa haluavansa vastaanottaa informaatiota vain vähän tai ei ollenkaan. Mikroyrityksissä osuus on 27 % ja vastaavasti jatkuvan tilanteesta selvillä olon toive on 40 %, kun isommissa yrityksissä se on 28 %.

Seuraavaksi kysyttiin millä tavoin asiakkaat haluavat vastaanottaa yhteistyökumppanin perinnän aikana toimittamat tiedot. Vastaajista 71 % valitsi yhden toimitustavan (kuvio 18). Sähköposti oli suosituin raporttien vastaanottotapa, sillä vain sitä informaation vastaanottamiseen halusi käyttää 70 % yhden toimitustavan valinneista ja 52 % kaikista vastaajista.



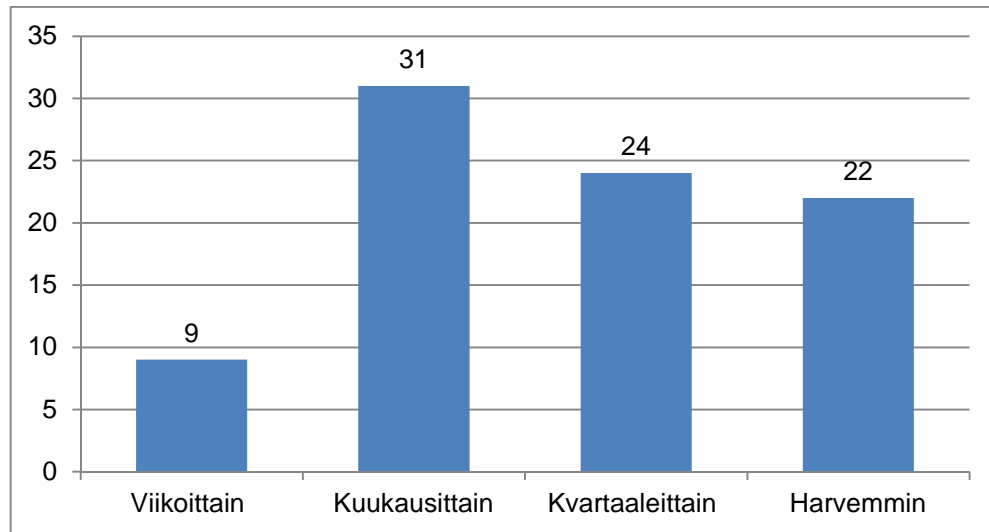
Kuvio 13. Mieluisin tapa raporttien vastaanottamiselle vain yhden tavan valinneiden osalta.

Lisättäessä vastauksiin sähköposti muiden toimitustapojen rinnalla, nousee vastaajien määrä 70 kappaleeseen ja 77 % kaikista vastaajista. Sähköpostin ja verkkopalvelun yhdistelmä on tässäkin suhteessa hyvin suosittu. Vain verkkopalveluun raportit haluaa vastaanottaa 22 yhden toimitustavan valinneista ja 16 % kaikista vastaajista. Huomioitaessa verkkopalvelu muiden toimitustapojen ohella, nousee vastausten määrä 34 kappaleeseen ja 37 % koko vastaajajoukosta.

Tuloksissa ei ole havaittavissa eroja eri taustamuuttujien välillä. Kokonaisuutena tekstiviestin heikosta kannatuksesta voidaan varovaisesti päätellä vastaajien ajatelleen olemassa olevan kaltaista raportointia ja niiden toimittamista.

Kysymyksillä 13 ja 14 haluttiin selvittää kuinka usein ja millä tavalla pk-yritykset odottavat perinnän yhteistyökumppanilta yhteydenottoa asiakashuolenpitotarpeissa.

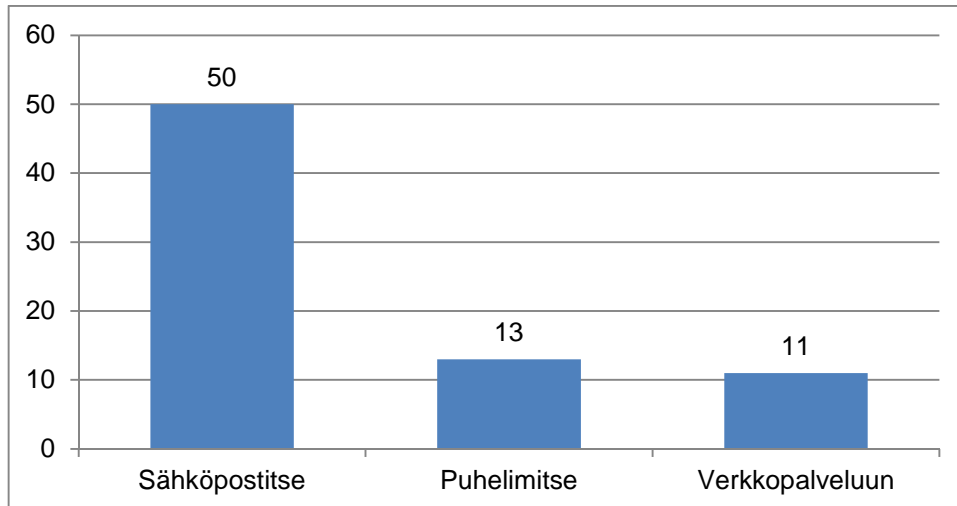
Vain harva pk-yritys odottaa yhteistyökumppanilta erittäin tiivistä yhteydenpitoa, sillä viikoittain yhteydenpitoa odottaa 10 % vastaajista (kuvio 19). Vastaavasti 53 % vastaajista kokee sopivaksi tahdiksi yhteydenoton kvartaaleittain tai harvemmin.



Kuvio 14. Toivottu asiakashuolenpidon rytmitys.

Mikroyritykset odottavat yhteydenottoa suurempia yrityksiä selvästi useammin, sillä niistä 54 % toivoo yhteydenottoa viikoittain tai kuukausittain. Suurempien pk-yritysten joukossa vastaava osuus on 36 %.

Kysyttäessä mieluisinta asiakashuolenpidon kontaktointitapaa vastaajat olivat yksimielisiä kaikissa vastaajaryhmissä ja 79 % vastaajista valitsi vain yhden vaihtoehdoista (kuvio 20). Suosituimmaksi tässäkin suhteessa nousi sähköposti. Asiakashuolenpitokontaktit toivotaan sähköpostiin raportejakin useammin, sillä vain sähköpostilla yhteistyökumppanista haluaa kuulla 67 % vain yhden kanavan valinneista ja 53 % kaikista vastaajista.



Kuvio 15. Sopivin yhteydenotto tapa asiakashuolenpidossa vain yhden tavan valinneiden osalta.

Huomioitaessa myös useamman yhteydenotto tavan vastaukset, nousee sähköpostin vastausmäärä 68 kappaleeseen, eli 72 % kaikista vastauksista. Puhelimen osalta tässä, kuten asiakaspalvelutilanteissakin, on havaittavissa toive siitä, että puhelinta ja verkkopalvelua käytetään tarvittaessa muiden kanavien rinnalla. Vain puhelimen valitsi 14 % vastaajista, mutta puhelimen muiden kanavien rinnalla valitsi 23 % vastaajista. Verkkopalvelun kohdalla vastaavat luvut olivat 12 % ja 24 %.

Kokonaisuutena voidaan todeta asiakkaiden haluavan rutiinitoimenpiteissä toimia omatoimisesti ja käyttää ajasta ja paikasta riippumatonta verkkopalvelua. Vastaavasti tavanomainen ja toistuva informaatio halutaan vastaanottaa sähköpostilla. Itse asioidessaan asiakkaat eivät halua nojautua vain yhteen palvelukanavaan vaan haluavat valita silloin tilanteeseen parhaiten sopivan kanavan verkkopalvelun, sähköpostin, puhelimen ja henkilökohtaisen tapaamisen väliltä.

Tulosta tukee myös kysymyksen 10 vastaukset, joissa mieluisimmaksi tavaksi jättää uusi toimeksianto perintään 87 % vastaajista nimesi vain yhden kanavan. Samoin kysyttäessä mieluisinta raporttien toimitustapaa (kysymys 12) 74 % vastaajia valitsi vain yhden kanavan. Kysymyksessä 15, jossa vastaajilta tiedusteltiin toivottavinta tapaa muuhun asiointiin yhteistyökumppanin kanssa, yhden kanavan valitsi enää 61 % vastaajista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Salainen.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus ja tutkimukset

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan –Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellman, K.; Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: Bookwell.

Henriksson, R. 2014. Mitä minä tästä hyödyn? Asiakkaan kokemien hyötyjen tunnistaminen ja hyödyntäminen markkinoinnissa ja myyntityössä. 2. painos. Helsinki: Books on Demand.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Javne, B. & Marckwort, R. 2013. Sujuvaa asiakaspalvelua sähköpostitse. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Kalakota, R. & Robinson, M. 2001. e-Business 2.0. Roadmap for Success. USA: Addison Wesley.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikutta vai talonpoikaisjärkeä?. Tampere: Amk-Kustannus Oy.

Kiiskinen, S.; Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum

Lindström, J. 2005. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen, kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M.; Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Niemelä, M.; Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WSOYpro.

Niskanen, S. 2011. Markkinatutkimus: Ulkoistaminen keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Pentti, A-K. 2012. Taloushallinnon ulkoistamisen motiivit ja hyödyt. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

### **Elektroniset lähteet**

Euroopan komissio 2014. What is an SME? Viitattu 14.10.2014.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)

Tilastokeskus 2013. Yritysten henkilö väheni ja liikevaihto kasvoi vuonna 2012. Viitattu 14.10.2014. [http://tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr\\_2012\\_2013-11-28\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_tie_001_fi.html)

# Puhelinhaastattelulomake

## Taustakysymykset

Taustakysymykset haetaan ulkopuolisen palveluntarjoajan tietokannasta ja toimeksiantajan järjestelmästä vastausajan lyhentämiseksi.

## Yritysmuoto

- ammatin/liikkeen harjoittaja
- henkilöyhtiö (ay/ky)
- osakeyhtiö

## Toimiala

- Teollisuus (TOL 10-33)
- Rakentaminen (TOL 41-44)
- Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus (TOL 45-47)
- Kuljetus ja varastointi (TOL 49-53)
- Kiinteistöalan toiminta (TOL 68)
- Muu (TOL muut)

## Liikevaihto viimeksi päättyneellä tilikaudella

- alle 200 000 e
- 200 000 e - 399 999 e
- 400 000 e - 1 milj e
- 1 - 2 milj. e
- 2 - 10 milj. e
- 10 - 20 milj. e
- yli 20 milj. e

## Liikevaihdon kehitys verrattuna edelliseen tilikauteen

- negatiivinen, laskenut >10 %
- neutraali, - 10 - + 10 %
- positiivinen, 10 - 50 %
- positiivinen, > 50 %



## Henkilöstön lukumäärä

- 1-4
- 5-9
- 10-19
- 20-49
- 50-249

## Uusia saatavia perittäväksi edellisen 12 kk:n aikana

1. kyllä
2. ei

***"Tutkimus sisältää monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä voitte valita yhden tai useamman tilannettanne tai ajatuksianne kuvaavista vaihtoehtoista.***

***Avoimissa kysymyksissä voitte kertoa mielipiteenne vapaamuotoisesti. Tärkeintä on vastata juuri niin kuin ajattelette.***

***Tarvittaessa voitte pyytää tarkennusta siihen, mitä kysymyksellä tarkoitetaan ennen vastaamista."***

***"Aluksi esitän kysymyksiä nykytilanteesta. Miten koette asiakkaidenne maksukäyttäytymisen ja miten hoidatte erääntyneiden laskujen perinnän. Lisäksi kysyn miten olette päätenyt nykyiseen ratkaisuun."***

**1) Miten seuraatte sitä miten asiakkaanne maksavat laskunsa teille?**

**2) Koetteko asiakkaiden maksukäyttäytymisessä tapahtuneen muutosta? Jos kyllä, millaista?**

**3) Miten tarkistatte asiakkaan maksukyvyn ennen laskulla myymistä?**

- ostetulla luottotietopalvelulla
- omista tiedoista
- maksukykyä ei tarkisteta

**4) Perittekö maksamatta olevia myyntilaskuja aktiivisesti?**

- kyllä, itse

- kyllä, perintä on ulkoistettu
- ei

**Miten olette päätenyt tähän ratkaisuun?**

**5) Etsittekö tietoa perinnän ulkoistamisesta ennen päätöksen tekoa?**

- kyllä
- ei

**6) Mistä etsitte tietoa? (vain jos kysymyksen 5 vastaus kyllä)**

*Kysymykset 7-9 kysytään vain, mikäli perintä on ulkoistettu.*

**7) Mitkä tekijät olivat ratkaisevia yhteistyökumppanin valinnassa?**

**8) Oletteko tyytyväisiä nykyiseen yhteistyökumppaniinne?**

1. kyllä
2. ei

**Miksi?**

**9) Miten hoiditte perinnän ennen kuin aloititte yhteistyön nykyisen yhteistyökumppanin kanssa?**

- saatavia ei aikaisemmin peritty
- itse
- muun palveluntarjoajan toimesta

***"Seuraavaksi kysyn minkälaisia asiakassuhteeseen liittyviä toiveita ja odotuksia teillä on perintää hoitavalle yhteistyökumppanille. Voitte vastata kysymyksiin vaikka ette ole ulkoistanut perintää."***

**10) Mikä olisi teille sopivin tapa siirtää uusi toimeksianto perittäväksi?**

- mobiilisovelluksella

- verkkopalvelussa
- sähköpostilla
- kirjallisesti

**11) Missä tilanteissa haluaisitte saada yhteistyökumppanilta tietoa perinnän aikana? (esim. perinnän vaiheen muutos, suoritus jne.)**

**12) Millä tavoin haluaisitte saada edellä mainitut tiedot?**

- kirjallisesti
- sähköpostilla
- tekstiviestillä
- verkkopalveluun

**13) Kuinka usein toivotte yhteistyökumppanin olevan teihin yhteydessä? (muuten kuin kysymyksen 11 vastauksessa mainitut asiat)**

- viikoittain
- kuukausittain
- kvartaaleittain
- harvemmin

**14) Miten toivotte yhteydenottoa?**

- puhelimitse
- sähköpostitse
- verkkopalveluun

**15) Miten haluaisitte itse hoitaa asiainnin yhteistyökumppanin kanssa?**

- puhelimitse
- sähköpostitse
- verkkopalvelussa
- henkilökohtaisesti tapaamalla

**16) Mitkä seikat ovat teille asiakkaana tärkeimpiä toimivan asiakassuhteen ylläpitämiseksi?**

**17) Millaiset asiat saavat teidät asiakkaana päättämään asiakassuhteen?**

***"Seuraavaksi kysyn laajemmin taloushallinnon ulkoistamisen nykytilanteesta sekä mitä taloushallinnon osa-alueita haluaisitte ulkoistaa."***

**18) Mitä taloushallinnon osa-alueita olette ulkoistanut? (kysytään yksi kerrallaan)**

- kirjanpito. kyllä/ei. Sen hoitaa \_\_\_\_\_
- palkanlaskenta. kyllä/ei. Sen hoitaa \_\_\_\_\_
- perintä. kyllä/ei. Sen hoitaa \_\_\_\_\_
- ostolaskujen reskontra. kyllä/ei. Sen hoitaa \_\_\_\_\_
- myyntilaskutus ja myyntireskontra. Sen tarjoaa \_\_\_\_\_

**19) Mikä on toiminut herätteenä ulkoistamiselle? Kertokaa tarvittaessa erikseen kaikkien ulkoistettujen osa-alueiden osalta.**

**20) Mitä taloushallinnon osa-alueita olisitte kiinnostunut ulkoistamaan?**

- kirjanpito
- myyntilaskutus ja myyntireskontra
- ostolaskujen reskontra
- myyntilaskujen rahoitus

**21) Miksi ette ole toteuttanut haluamianne ulkoistuksia?**