



# **ASIAKASYMMÄRRYSTÄ SÄHKÖSAATAVIEN PERINTÄÄN**

Kati Liljeroos

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2015  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

LILJEROOS KATI: Asiakasymmärrystä sähkösaatavien perintään

Opinnäytetyö 65 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Lokakuu 2015

---

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan koko organisaation läpi kulkevaa prosessia asiakastiedosta ja tämän tiedon hyödyntämistä päivittäisessä päätöksenteossa eri organisaation osissa. Tässä opinnäytetyössä yrityksen perintäprosessia on haluttu lähteä tutkimaan asiakasymmärryksen kautta ja selvittää, onko perintäprosessissa olevien saatavien kierto nopeutta mahdollista nopeuttaa asiakasymmärrystä parantamalla sekä samalla kehittää perintäprosessia asiakasystävällisemmäksi.

Kehitystehtävän tavoitteena oli tutkia ja kehittää toimeksiantajayrityksen perintäprosessia asiakasystävällisemmäksi ja tehokkaammaksi. Kehitystehtävän tarkoituksena oli antaa kehitysehdotuksia sähköyhtiön perintäprosessin kehittämiseksi eri tutkimusmenetelmien sekä asiakasymmärryksen viitekehyksen keinoin, osallistamalla myös asiakas kehitystyöhön. Samalla tarkoituksena oli saada aikaan yrityksen kannalta tehokkaampi saatavien kierto.

Kehitystehtävän tulokset voidaan jakaa proaktiiviseen perintään sekä perinnän suunnitteluun liittyviin kehitysehdotuksiin. Tulosten perusteella suositellaan yritykselle käyttöönotettavaksi proaktiivinen perintä, jossa hyödynnetään ennakoivaa yhteydenottoa asiakaisiin. Tämän lisäksi yritykselle laadittiin uudet perintäkirimallit. Perinnän suunnittelun osalta yritykselle laadittiin perintäasiakkaiden segmentointimalli.

Kehitystehtävän johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakasymmärrystä hyödyntämällä on mahdollista kehittää perintäprosessia sekä samalla edesauttaa saatavien kierron nopeutumista. Saatavien kierron nopeutumisen toteaminen vaatii yrityksen perintäprosessin muutoksia, jonka vaikutukset ovat nähtävissä vasta pidemmän seurantajakson jälkeen.

---

Asiasanat: asiakasymmärrys, asiakasystävällisyys, sähkösaatava, perintä

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

LILJEROOS KATI: Utilizing Customer Insight in the Debt Collection of Electricity Receivables

Master's thesis 65 pages, appendices 4 pages  
October 2015

---

Customer insight means the information on the customer that goes through the whole organization, and how this information is utilized in the daily decision making in the different sectors of the organization. In this thesis the debt collecting process of a company was studied by using customer insight, in order to find out if it is possible to increase the circulation of receivables by improving customer insight and, at the same time, develop a more customer-friendly collecting process.

The objective of this thesis was to look into and improve the collecting process of the company to be more customer-friendly and efficient. The purpose was to give suggestions on how to improve and develop the collecting process of an electricity company, by using different research methods and customer insight through engaging customers into the development process. Additionally, one purpose was to improve the circulation of receivables.

The results of this thesis can be divided into two: developing proactive debt collecting measures and providing suggestions for developing the planning of debt collection. Based on the results, it is suggested that the company should utilize proactive collecting. In proactive collecting, the company contacts customers beforehand. New collection letters were also developed for the company. Additionally, a model for the segmentation of customers was developed as a tool for planning the collecting process.

To conclude, it is possible to utilize customer insight when developing debt collecting processes and at the same time to speed up the circulation of receivables. Establishing an improved cycle of receivables requires changes in the collecting process. All impacts of these changes can be seen after a longer follow-up period.

---

Key words: customer insight, customer satisfaction, electricity receivables, debt collecting

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tavoite ja tarkoitus .....	7
1.2	Työn toteuttaminen .....	8
1.3	Raportin rakenne .....	8
2	SÄHKÖSAATAVIEN PERINTÄ .....	10
2.1	Sähkömarkkinat ja sähkötoimitusehdot.....	10
2.2	Sähkö sopimus.....	10
2.1.1	Sähkönsiirtosopimus .....	11
2.1.2	Sähkönmyyntisopimus .....	11
2.3	Toimitusvelvollisuus.....	12
2.4	Vapaaehtoinen perintä .....	12
3	ASIAKASYMMÄRRYS .....	15
3.1	Asiakkuudenhallinta .....	15
3.2	Asiakasymmärryksen käsite .....	16
3.2.1	Asiakasymmärryksen viitekehys .....	16
3.2.2	Asiakasymmärryksen 3-D.....	18
3.2.3	Asiakasymmärryksen viisi komponenttia .....	20
3.3	Segmentointi asiakasymmärryksen työvälineenä .....	21
3.4	Työssä käytetty viitekehys.....	23
4	PERINTÄPROSESSIN NYKYTILANNE .....	24
5	PERINTÄPROSESSIN KEHITYSTYÖ.....	27
5.1	Haastattelut ja niiden tulokset .....	27
5.2	Eläytymismenetelmä ja sen tulokset .....	32
5.3	Benchmarking ja sen tulokset.....	37
5.4	Asiakastiedon analyysi .....	41
5.5	Työssä kehitetty asiakasymmärryksen viitekehys.....	49
6	PROSESSIN KEHITYSTOIMENPITEIDEN ARVIOINTI.....	51
6.1	Käytettyjen menetelmien arviointi .....	51
6.2	Tulokset.....	53
6.3	Jatkokehitysideat .....	55
7	YHTEENVETO .....	58
	LÄHTEET.....	60
	LIITTEET .....	62
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	62
	Liite 2. Eläytymismenetelmän kehyskertomukset.....	63

Liite 3. Benchmarking kysymykset..... 64

## 1 JOHDANTO

Kehitystehtävän kohteena oleva yritys on viime vuosina kehittänyt itse perintäprosessiaan ja pyrkinyt nopeuttamaan saataviensa kiertoa. Tämän lisäksi koko yrityksen tasolla asiakaskokemuksen merkitys on nostettu esille erityisesti asiakaskohtaamisissa. Kehitystehtävän aihe onkin valittu yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, jotta myös perintäprosessia kehitettäisiin niin asiakasystävällisyyden kuin saatavien kiertonopeudenkin osalta. Yritys on antanut luvan toteuttaa erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä mahdollistanut pääsyn kehitystehtävän kannalta oleellisiin asiakastietoihin.

Yrityksen kehitystoimenpiteistä huolimatta perintäprosessista löytyy kuitenkin tehostettavaa ja käytännön työssä on ilmennyt ongelmia esimerkiksi siinä, kuinka asiakas ymmärtää oman tilanteensa ja vaiheensa perintäprosessissa. Aina yrityksen perintäprosessiin joutuva asiakas ei ymmärrä missä vaiheessa prosessia hän on ja mitä seuraavaksi velkojen perimisestä seuraa. Perintäprosessin asiakaslähtöisyyteen haluttiin yrityksen taholta kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska asiakasystävällisyyden ja asiakasymmärryksen lisääminen tuo yrityksen asiakkaille lisäarvoa. Yrityksen kantavana ajatuksena perinnässä on se, että tehokas perintä on myös asiakkaan etu. Näin asiakkaan saatavat eivät pääse kasvamaan entistäkin suuremmiksi ja myös yritys hyötyy nopeasta saatavien kierrosta.

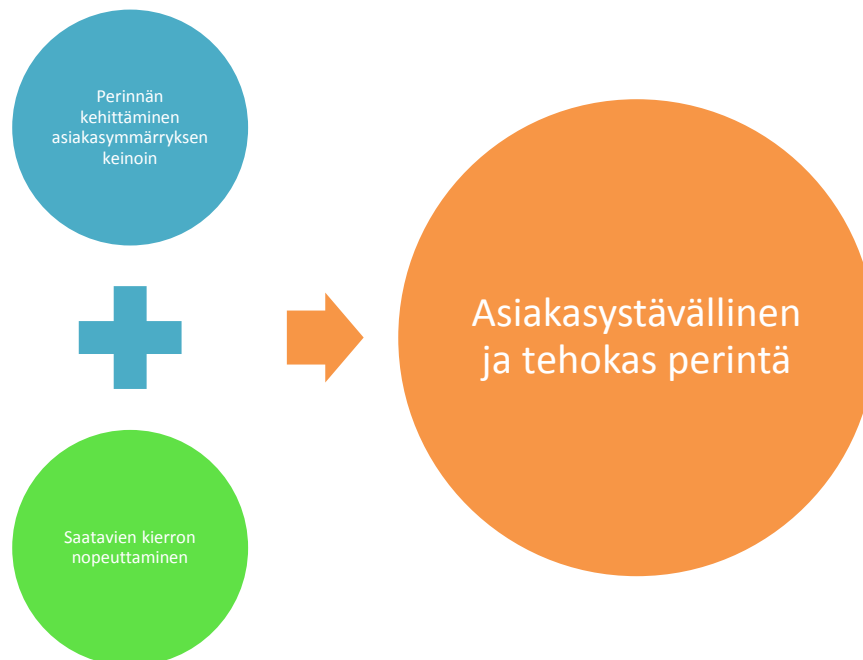
Tärkeä osa kehitystehtävää on myös pyrkiä nopeuttamaan sähkösaatavien kiertoa erityisesti pidemmällä perintäprosessissa olevien asiakkaiden maksamista. Tämä tavoite pyritään saavuttamaan niin asiakasymmärryksen, kuin vertailuarvioinnin eli benchmarkkauksen keinoin.

Sähkösaatavien perintään liittyy erityispiirteitä, joita perintäprosessissa tulee huomioida. Asiakkaille tulee toimitusvelvollisuuden myötä tarjota sähkönsiirtoa, vaikka asiakkaalla olisi entuudestaan yritykselle erääntyneitä saatavia. Sähkösaatavien perintäprosessiin kuuluu sähköjen katkaisu, sopimuksen purkaminen sekä sähköliittymään kohdistuvat purkutoimet. Sähkömarkkina-alaissa määritellään ehtoja katkaisun suorittamiselle, jotka osaltaan vaikuttavat perintäprosessiin. Nämä erityispiirteet otetaan kehitystehtävässä huomioon ja näiden puitteissa prosessia voidaan kehittää.

## 1.1 Tavoite ja tarkoitus

Kehitystehtävän tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen perintäprosessia asiakasystävällisemmäksi ja tehokkaammaksi (kuvio 1). Tehokkuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan sähkösaatavien nopeampaa takaisinmaksua.

Kehitystehtävän tarkoituksena on antaa kehitysehdotuksia sähköyhtiön perintäprosessin kehittämiseksi asiakasymmärrystä lisäämällä eri tutkimusmenetelmien keinoin osallistamalla myös asiakas kehitystyöhön. Samalla tarkoituksena on saada aikaan yrityksen kannalta tehokkaampi saatavien kierto.



Kuvio 1. Kehitystehtävän tavoite ja tarkoitus

Kehitystehtävän tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa on piirteitä myös konstruktivisesta tutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia tai –ideoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52). Kehitystehtävän perusta on tältä osin tapaustutkimuksessa, koska tulokset ovat pääosin kehitysehdotuksia. Asiakashaastatteluiden, eläytymismenetelmän ja benchmarkingin rinnalle otettiin lisäksi asiakastiedon analyysi, jotta tutkimukseen saataisiin kattavaa tietoa yrityksen perintäasiakkaista. Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on luoda jokin konkreettinen tuotos, malli tai suunnitelma (Ojasalo ym. 2009, 65). Kehitystehtävän tuloksena yritykselle luotiin uudet mallit perintäkirjepohjista. Tämän lisäksi asiakastiedon analyysin pohjalta luotiin perintäasiakkaiden segmentointimalli, jonka avulla yritys voi suunnitella ja

kohdentaa perintätoimia. Edellä mainitut konkreettiset mallit noudattelevat konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä, joten tämän vuoksi voidaan todeta kehitystehtävän noudattavan tältä osin konstruktivistakin tutkimusotetta.

## **1.2 Työn toteuttaminen**

Kehitystehtävän suunnittelu alkoi keväällä 2014, jolloin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa määriteltiin, mikä osa perintäprosessia tulee olemaan kehitystehtävän kohteena sekä mitkä ovat kehitystehtävän tavoitteet. Aihe rajattiin koskemaan sähkönsiirtoprosessin perintäasiakkaita sekä erityisesti perintäprosessissa pidemmällä olevia eli sopimusrikkomusvaiheessa ja liittymän purku-uhan saaneita asiakkaita, koska näiden asiakkaiden sähkösaatavien maksun nopeuttaminen on yritykselle tärkeää saatavien kierron nopeuttamisen kannalta.

Aiheen teoriapohjaan perehtyminen sekä teoria-aineiston kerääminen toteutettiin kevään ja kesän 2014 aikana, jolloin myös asiakashaastatteluja suoritettiin. Syksyllä 2014 toteutettiin eläytymismenetelmä perintätöytä tekeville henkilöille asiakasymmärryksen kartuttamiseksi.

Talvella 2015 toteutettiin benchmarking käynti samalla alalla toimivaan yritykseen tavoitteena selvittää erityisesti saatavien kierron kannalta nopeuttavia toimintatapoja. Talvella toteutettiin myös laskutuspäällikön, palveluesimiehen haastattelut, perintätoimiston edustajan sähköpostihaastattelu sekä asiakastiedon kerääminen ja analyysi.

Työn tulosten analysointi sekä kehitystehtävän raportti viimeisteltiin kevään ja kesän 2015 aikana.

## **1.3 Raportin rakenne**

Raportin johdannossa käydään läpi työn tavoite ja tarkoitus sekä työn käytännön toteuttaminen.



Tämän jälkeen luvussa kaksi käsitellään sähkösaatavien perintää. Luvussa avataan sähkömarkkinoiden toimintaa Suomessa, sähkösopimuksia, toimitusvelvollisuutta sekä lopuksi vapaaehtoista perintää.

Kehitystehtävän teoriaosuutta käsitellään luvussa kolme. Ensimmäisenä aiheena on asiakkuudenhallinta, jonka jälkeen luvussa käydään läpi asiakasymmärryksen käsitettä sekä erilaisia malleja.

Neljäs luku käsittelee kehitystehtävän toimeksiantajan perintäprosessin nykytilaa. Luvun tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään mikä on ollut kehitystehtävän lähtötilanne. Viidennessä luvussa käsitellään varsinaista kehitystyötä sekä siinä käytettyjä menetelmiä tuloksineen. Kehitystoimenpiteiden arviointia jatketaan luvussa kuusi ja koko kehitystehtävän yhteenveto on viimeisenä, luvussa seitsemän.

## 2 SÄHKÖSAATAVIEN PERINTÄ

### 2.1 Sähkömarkkinat ja sähköntoimitusehdot

Sähkö tuotetaan voimalaitoksissa, joista se siirretään kantaverkon ja jakeluverkkoyhtiöiden kautta kuluttajien sähkönkäyttöpaikkoihin. Sähköenergian kuluttajat voivat ostaa haluamaltaan sähkönmyyjältä. Kuluttaja ostaa sähköä tekemällä sähkösopimuksen haluamansa myyjäyhtiön kanssa. Sopimus voi olla joko kokonaistoimitussopimus tai erilliset sähkönmyyntisopimus ja sähkönsiirtosopimus. Kaikilla sähkönsiirtoyhtiöillä ei ole omaa sähkönmyyntiään eli kuluttajan tarvitsee joissain tapauksissa tehdä joka tapauksessa kahden eri yhtiön kanssa sopimukset sähköntoimittamista varten. Joissain tapauksissa kuluttaja voi tehdä sähköntoimitussopimuksen paikallisen sähköyhtiön kanssa, jolloin erillisiä sopimuksia ei tarvita. (Energiateollisuus ry 2014.)

Nykyisellään sähkösopimuksen teko hoituu kokonaisuudessaan sähkönmyyjäyhtiön kautta. Sähkönmyyjä hoitaa sähkönsiirtosopimuksen jakeluverkkoyhtiön kanssa ja jakeluverkkoyhtiö toimittaa asiakkaalle sopimuksesta sopimusvahvistuksen sopimusliitteineen (sopimusehdot). (Energiateollisuus ry 2014.)

Edellisten sopimusten lisäksi kuluttajalla tulee olla voimassa oleva liittymissopimus mikäli sähkösopimukset tehdään rakennukseen. Tämä koskee erityisesti kiinteistöjä, kuten omakotitaloja ja kesämökkejä jne. Rivi- tai kerrostaloon liittymissopimusta ei tehdä yksittäisen kuluttajan kanssa vaan liittymissopimuksen omistaja on yleensä kiinteistön omistaja. Liittymissopimus tehdään normaalisti kiinteistön rakennusvaiheessa. Kiinteistökaupan yhteydessä liittymissopimus yleensä siirtyy omistajalta toiselle, mikäli kauppakirjassa tästä on erikseen mainittu. Omistussuhteen muutoksesta tulee olla yhteydessä paikalliseen jakeluverkkoyhtiöön. (Energiateollisuus ry 2014.)

### 2.2 Sähkösopimus

Sähköntoimituksesta tulee tehdä sopimukset sähkönmyyjän ja sähkönsiirtoyhtiön kanssa. Kumpaankin sopimustyyppiin vaikuttaa omia erityisehtojaan. Seuraavassa käydään läpi sopimustyypeittäin, mitä erityisehtoja ja Energiateollisuus ry:n suosittelemia ehtoja kyseisiin sopimuksiin sovelletaan. Energiateollisuus ry on energia-alan elinkeino- ja työmarkkinapoliittinen etujärjestö. Se edustaa yrityksiä, jotka tuottavat, hankkivat, siirtävät

ja myyvät sähköä, kaukolämpöä ja kaukojäähdytystä sekä tarjoavat niihin liittyviä palveluja. (Energiateollisuus ry 2014.)

Energiayhtiöt Suomessa noudattavat yleisesti Energiateollisuus ry suosittelimia sopimusehtoja. Ehdossa määritellään kunkin sopimustypin (siirto, myynti, liittymisehdot jne.) päälinjaukset. (Energiateollisuus ry 2014.)

Sähkömarkkinalaki määrittää sähkönsiirtoyhtiöille ja sähkönmyyntiyhtiöille liittämisvelvollisuuden (20§), siirtovelvollisuuden (21§) ja toimitusvelvollisuuden (67§). (Energiateollisuus ry 2014.)

### **2.1.1 Sähkönsiirtosopimus**

Sähkönsiirtosopimuksessa määritellään mitä sähkönkäyttöpaikkaa sopimus koskee. Sopimukseen määritellään myös sähkönsiirtotuote sekä käyttöpaikan pääsulakekoko. Sähkönsiirtohinnat määräytyvät edellä mainittujen määritysten perusteella. Sopimus on toistaiseksi voimassa oleva. (Energiateollisuus ry 2014.)

Sähkönsiirtosopimuksessa noudatetaan Energiamarkkinaviraston suosittelimia verkkopalveluehtoja. Ehdossa määritellään sopimukseen tekemiseen liittyviä seikkoja sekä verkkopalvelun edellytykset sekä palvelun aloittamisesta. Ehdossa määritellään myös sähkönmittauksen, laskutuksen sekä keskeyttämisen ehdot. Lisäksi ehdoissa käsitellään verkkopalvelun viivästyminen, virhe, vahingonkorvaus sekä vakiokorvaus eli kuluttajalle pitkästä sähköntoimituksen keskeytyksestä maksettava korvaus esimerkiksi myrskytuhojen yhteydessä. Lopuksi ehdoissa käsitellään sopimusehtojen muuttaminen, sopimuksen siirto ja päätyminen. (Energiateollisuus ry 2014.)

### **2.1.2 Sähkönmyyntisopimus**

Sähkönmyyntisopimuksessa määritellään sähkönmyyntituote (joka normaalisti vastaa sähkönsiirtotuotetta), kilowattituntihinta sekä sopimuksen kesto. Sopimus voi olla joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Mikäli sopimus on toistaiseksi voimassa oleva, on sopimuksen irtisanomisaika kaksi viikkoa. Mikäli sopimus on määräaikainen, sovitaan sopimuksen teon yhteydessä sopimuksen päättymispäivä. Mikäli kuluttaja ha-

luaa purkaa määräaikaisen sopimuksen ennen sopimuksen päättymispäivää aikomuksestaan kilpailuttaa myyntisopimus, ei tämä normaalitilanteessa onnistu ellei erityisehdoissa ole määritelty sopimuksen purkamisen mahdollistavaa sopimussakkoa. Sopimussakon maksettuaan kuluttaja voi päättää sähkönmyyntisopimuksen. Muuttotilanteessa sopimuksen voi päättää aikaisintaan kuluvalle päivälle. (Energiateollisuus ry 2014.)

Sähkönmyyntisopimuksessa noudatetaan puolestaan kunkin yhtiön omia erityisehtoja sekä Energiamarkkinaviraston yleisiä sähkönmyyntiehtoja. Sähkönmyyntiehdoissa on määritelty, kuten verkkopalveluehdoissakin, sopimuksen alkamiseen liittyvät ehdot sekä erityiset verkkopalveluun liittyvät ehdot. Lisäksi ehdoissa määritellään laskutukseen, sähkönmyynnin keskeyttämiseen, muuttamiseen sekä siirtoon ja päättymiseen liittyvät asiat. (Energiateollisuus ry 2014.)

### **2.3 Toimitusvelvollisuus**

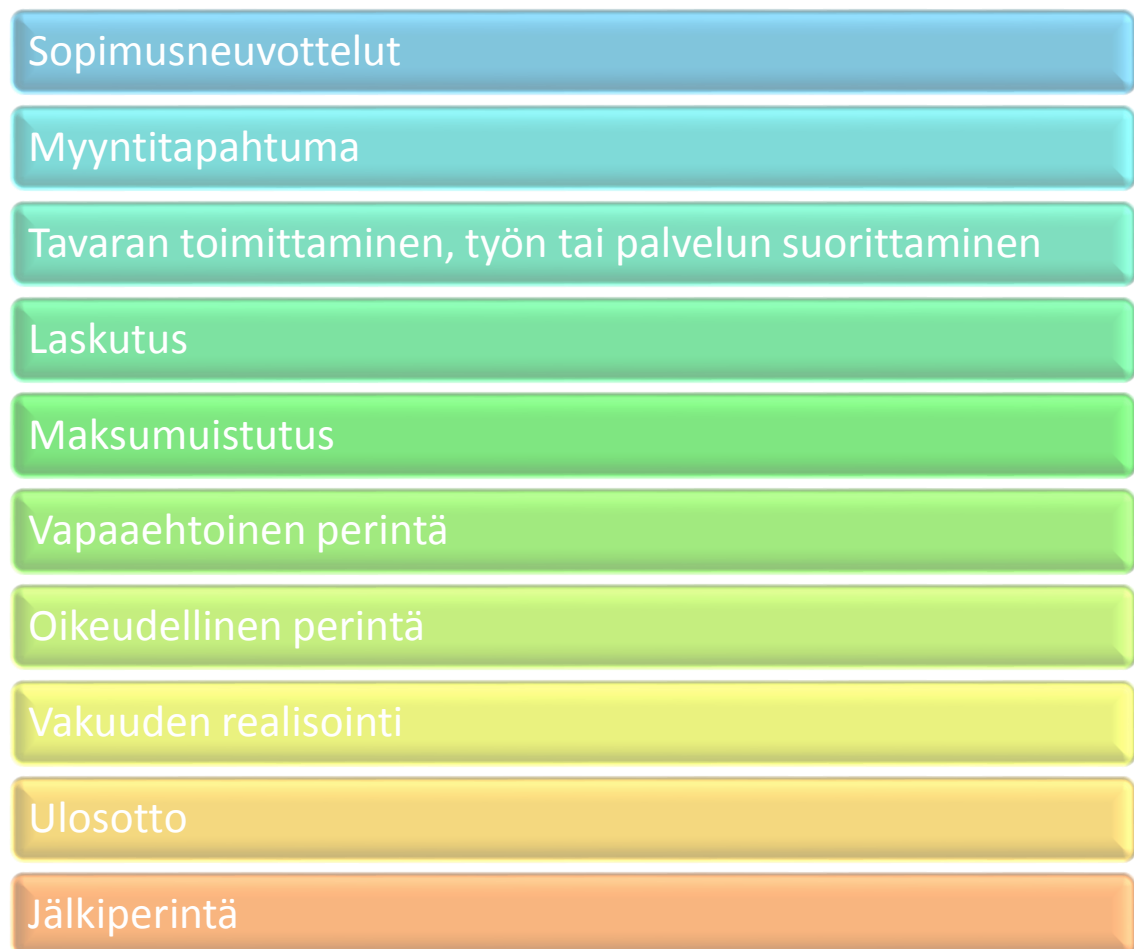
Sähkösaatavan syntyyn vaikuttaa alan toimijoita alueittain sitova toimitusvelvollisuus. Toimitusvelvollisuus tarkoittaa, että jakeluverkkoalueittain on yhden sähkönmyyjän toimitettava sähköä kuluttaja-asiakkaille toimitusehtojen ja julkisen hinnaston mukaisesti. Toimitusvelvollisuus määräytyy sähkömarkkinalain (588/2013) mukaan. (Energiavirasto 2015.)

Toimitusvelvollisuus määritellään sen mukaan, millä sähkön vähittäismyyjällä on jakeluverkkoalueella huomattava markkinavoima. Mikäli alueella ei ole sähkön vähittäismyyjää, määräytyy toimitusvelvollisuus sen mukaan, millä yhtiöllä on toimitusvelvollisuuden piirissä olevien loppukäyttäjien hankkimasta sähköstä suurin markkinaosuus. (Energiavirasto 2015.)

### **2.4 Vapaaehtoinen perintä**

Perinnällä tarkoitetaan toimenpiteitä joita suoritetaan saatavan eräpäivän jälkeen. Perintä jakaantuu vapaaehtoiseen perintään ja oikeudelliseen perintään (Lindström 2011, 209, 215). Kehitystehtävä koskee ainoastaan vapaaehtoiseen perintään liittyviä yrityksen toi-

menpiteitä, joten tässä luvussa kerrotaan erityisesti vapaaehtoisen perinnän toimista. Saatavan syntyä on havainnollistettu kuviossa 2. Sähkösaatavan syntyyn liittyvät erityispiirteet on käyty läpi luvussa 2.2 Sähkö Sopimus mutta oheinen kuvio auttaa ymmärtämään erityisesti perinnän eri vaiheet laskituksen jälkeen.



Kuvio 2. Saatavan synty ja elinkaari (Lindström 2011, 5)

Vapaaehtoisella perinnällä tarkoitetaan ennen oikeudellista perintää tapahtuvaa yrityksen saatavien omaehtoista perintää. Vapaaehtoisesta perinnästä ei tule velalliselle maksuhäiriömerkintää. Vapaaehtoisen perinnän tarkoituksena on periä asiakkaalta saatavia ennen kuin turvaudutaan oikeuskäsittelyyn tai ulosottoon. (Lindström 2011, 209.)

Vapaaehtoiseen perintään sovelletaan 1.9.1999 voimaan tullutta lakia saatavien perinnästä. Perintälakiin on tullut muutoksia 20.12.2004, jolloin eduskunta hyväksyi muutoksen muun muassa yksittäisen perintätoimiston kuluttajalta veloittavien kulujen enimmäismäärästä. Laki koskee perintää, jonka tarkoituksena on saada velalliselta suoritus

erääntyneeseen saatavaan. Lain soveltamisala koskee velkojan itsensä suorittamaa tai perintätoimistolle annettuun toimeksiantoon koskevaa perintää. Laki ei koske haastemenetelyä eli oikeudellista perintää eikä ulosottomenettelyä, joita säätelevät omat lakinsa. Lakia sovelletaan niin luonnollisten henkilöiden, kuin yksityisten ja julkisten oikeushenkilöiden perintään. Lain soveltamisala ei määrittele millaista saatavaa perintä koskee. Perintälaki on pakottavaa lainsäädäntöä, joka tarkoittaa, että laista ei voi poiketa velallisen vahingoksi vaikka velallinen siihen suostuisikin. (Lindström 2011, 212-213.)

Lisäksi perintään sovelletaan hyvää perintätapaa. Suomen Perimistoimistojen liitto ry on laatinut vuonna 1992 hyvää perimistapaa kuluttajaperinnässä koskevat ohjeet. Ohjeet on tehty yhteistyössä oikeusministeriön ja kuluttaja-asiamiehen kanssa. Hyvän perintätavan mukaan velallista täytyy kohdella asiallisesti sekä perinnän täytyy olla tahdikasta että yksityisyyttä kunnioittavaa. (Lindström 2011, 211, 216.) Lisäksi perintää ei saa viivyttää, eikä perintä saa sisältää myynninedistämistä (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014). Mikäli velkoja ei noudata hyvää perintätapaa, ei velallinen ole velvollinen korvaamaan perinnästä aiheutuneita kuluja (Lindström 2011, 218).

### 3 ASIAKASYMMÄRRYS

Kehitystehtävän teoriapohjana toimii asiakasymmärrys, jonka avulla pyritään selvittämään, keitä ovat ne asiakkaat, jotka ovat yrityksen perintäprosessissa sekä tämän ymmärryksen avulla kehittämään perintäprosessia siten, että tuloksena olisi nopeampi sähkösaattavien kierto asiakastyytyväisyydestä tinkimättä.

Asiakasymmärrys valikoitui työn teoriapohjaan, koska sitä hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua sekä tehokkuutta kaikille yrityksen liiketoiminnoille (Arantola 2006, 76). Erityisesti asiakasymmärryksen sovellettavuus kaikkiin liiketoimintoihin oli mielenkiintoista tutkia. Toimeksiantajayrityksen arvoihin kuuluu asiakasläheisyys, joten asiakasymmärryksen saavuttaminen on myös yrityksen arvojen mukaista.

Asiakasymmärrykseen linkittyy vahvasti asiakkuudenhallinta. Kirjallisuudessa asiakasymmärryksestä puhuttaessa viitataan usein asiakkuudenhallintaan sekä asiakkaiden segmentointiin. Raportissa käsitellään ensin lyhyesti asiakkuudenhallintaa, jonka jälkeen esitellään asiakasymmärryksen kirjallisuudesta esiin nousseita malleja.

Ensimmäisenä esitellään asiakasymmärryksen viitekehys Heli Arantolan mukaan. Tämän jälkeen Ron Langfordin ja Kraig Schulzin asiakasymmärryksen 3-D malli ja lopuksi Paul Greenbergin esittelemät viisi asiakasymmärryksen komponenttia. Lisäksi luvussa käsitellään segmentointia osana asiakkuudenhallintaa ja asiakasymmärryksen hyödyntämistä. Viimeisenä esitellään työssä käytettävä viitekehys.

#### 3.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkaat ovat keskeinen resurssi yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Asiakkuudenhallinta on yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista sekä jatkuva oppimisprosessi, jonka tarkoituksena on lisätä yrityksen tietoa ja ymmärrystä asiakkaistaan. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja täten parantaa yritystoimintansa edellytyksiä sekä kasvattaa asiakkuuksien kokonaisarvoa. (Mäntyneva 2000, 7-9.) Asiakkuudenhallinta siis mahdollistaa yrityksille asiakkaiden erilaistamisen ja täten tuottaa yritykselle kilpailuetua (Nykamp 2001, 22).

Käsitteinä asiakkuudenhallinta ja asiakasymmärrys ovat varsin lähellä toisiaan. Asiakkuudenhallinnan voi Mäntynevan määritelmästä yleistää koskemaan yrityksen johtamiskulttuuria sekä operatiivista toimintaa, kun taas seuraavassa luvussa esiteltävä asiakasymmärrys voidaan käsittää syvällisen asiakastiedon hankkimisena ja tämän tiedon hyödyntämistä käytännössä, osana asiakkuudenhallintaa.

### 3.2 Asiakasymmärryksen käsite

*”Asiakasymmärrystä syntyy kun yhdistetään määrällistä että laadullista tietoa eri lähteistä. Lisäksi pitää oivaltaa, mitä tieto todella tarkoittaa; soveltamalla sitä käytäntöön.”*  
(Arantola 2006, 75.)

Customer Insight eli kotoisammin asiakasymmärrys on viime vuosina vakiintunut termi, jolle löytyy Arantolan mukaan erilaisia määritelmiä:

Asiakasymmärrys on:

- Syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä yli sen, mitä asiakas osaa itse kuvailla.
- Asiakkaista lähtevä lähestymistapa, jossa asiakkaan rooli ymmärryksen tuottamisessa on keskeinen.
- Yrityksen toiminto, joka kerää asiakkaita koskevan informaation eri puolilta organisaatiota yhteen paikkaan. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä Customer Intelligence.
- Tarkoittaa, että yksittäisestä asiakkaasta pystytään keräämään kaikki asiakaskohdainen, yksilöity tieto organisaation eri osista.

(Arantola 2006, 53.)

#### 3.2.1 Asiakasymmärryksen viitekehys

Arantolan mukaan asiakasymmärrystä voidaan tarkastella kuviossa 3 kuvatun viitekehysten mukaisesti. Asiakasymmärrystä syntyy yhdistämällä tietoa asiakkaista sekä oivaltamalla, kuinka tätä tietoa tulisi hyödyntää liiketoiminnassa. Tieto siis kootaan eri lähteistä, se kuvailee asiakasrajapintaa ja tämän lisäksi sitä tulee voida hyödyntää käytännön työssä. (Arantola 2006, 55.)





Kuvio 3. Asiakasymmärryksen viitekehys (mukailtu Arantola 2006, 55 mallista)

Viitekehysten mukaan yksi asiakasymmärryksen kulmakivistä on asiakastiedon kerääminen eri kanavista. Asiakastietoa voidaan Arantolan mukaan kerätä esimerkiksi automaattisesti tallentuvasta tiedosta eli asiakasdatasta. Asiakasdataa kerätäänkin yrityksissä eri järjestelmiin automaattisesti. Tärkeää näin kerätylle tiedolle on se, että sitä kerätään useasta eri lähteestä ja sitä säilötään eri paikoissa. (Arantola 2006, 56.)

Asiakastietoa kertyy myös asiakaskuuntelun ja Business Intelligencen tai Customer Intelligencen välityksellä. Asiakaskuunteluksi nimitetään tietoa, jota on saatu esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimusten, asiakaspalautteen tai asiakaspaneelien kautta. Business Intelligence puolestaan tuottaa raporttimuotoista tietoa organisaation eri yksiköiden käyttöön. Nykyisin on yleistynyt myös Customer Intelligence-termi jossa asiakasymmärryksen näkökulma korostuu raportoinnin perustana. (Arantola 2006, 64-66.)

Asiakkaista kerääntyy henkilöstölle hiljaista tietoa niin yrityksen sisällä, kuin yrityksen sidosryhmillekin. Tätä tietoa on mahdollista kerätä systemaattisesti ja hyödyntää osana kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä. (Arantola 2006, 67-68.)

Arantolan mukaan asiakasymmärryksen viitekehyksessä toinen kulmakivi kertoo mitä saatu tieto kuvailee. Tärkeää on tutkia yrityksen asiakkaista saatua tietoa siinä kontekstissa, missä se on hankittu. ”..mitä asiakastieto tarkoittaa meidän yrityksellemme, tällaisissa asiakkuuksissa, tässä kilpailutilanteessa.” (Arantola 2006, 68).

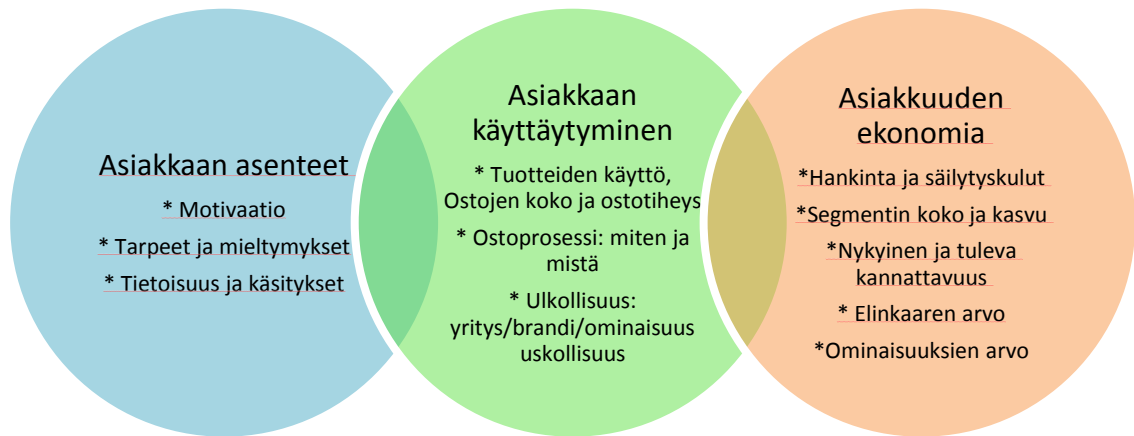
Tärkeää on erottaa milloin tieto kuvailee liiketoimintaympäristöä ja milloin itse asiakkuutta. Liiketoimintaympäristöä kuvaileva tieto voi olla esimerkiksi markkinoita, osto-voimaa, teknologiaa, omaa ja asiakkaiden toimialaa kuvailevaa. Asiakkaita kuvailevaa tietoa voi syntyä muun muassa asiakkaiden arvoista, elämäntylistä ja asenteista. (Arantola 2006, 69.) Tärkeää on myös ymmärtää asiakkaan ajatusten lisäksi sitä, miten asiakas toimii. Asiakkaan toimintaa ymmärtämällä yritys voi nähdä konkreettisia kehityskohteita omassa toiminnassaan (Arantola ja Korkman 2009, 130).

Viitekehyksessä kolmantena kulmakivenä ovat tiedon hyödyntäjät. Asiakasymmärrystä tulisi hyödyntää läpi koko organisaation lähellä sitä päätöksentekotilannetta, jossa asiakasymmärrystä tarvitaan. Arantolan mukaan asiakastiedosta tulee asiakasymmärrystä vasta kun tiedon perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Asiakasymmärrystä voidaan siis hyödyntää liikkeenjohdossa, myynnissä ja asiakaspalvelussa, tukitoiminnoissa, tuotekehityksessä ja niin edelleen. (Arantola 2006, 75-76.)

Asiakasymmärryksen viitekehysten keskiössä on ymmärryksen luominen, eli yrityksessä on oivallettava, mitä saatu tieto tarkoittaa ja mikä ongelma saadulla tiedolla on mahdollista ratkaista. Keskiössä on siis asiakasymmärryksen ydin eli kuten Arantola ilmaiseekin, tiedosta tulee asiakasymmärrystä vasta kun yrityksessä oivalletaan, kuinka sitä voidaan soveltaa käytäntöön. (Arantola 2006, 53-55.)

### **3.2.2 Asiakasymmärryksen 3-D**

Ron Langfordin ja Kraig Schulzin 3-D viitekehyksessä (kuvio 4) yhdistetään asiakkuuden talousnäkökulma (customer economics), asiakkaan käyttäytyminen (customer behaviour) sekä asiakkaan asenteet (customer attitudes). Oleellista viitekehyksessä on linkittää talousnäkökulma asiakkaan käyttäytymiseen sekä tämän lisäksi asiakkaan asenteet heidän käyttäytymiseensä ja lopuksi yhdistää nämä kaikki tiedot toisiinsa. (Langford & Schulz 2006, 22-26.)



Kuvio 4. 3-D asiakasymmärrys (mukailtu ja suomennettu Langford &Schultz 2006, 22 mukaan)

Asiakkuuden talousnäkökulman ja käyttäytymisen välillä tulee tarkastella sitä, mistä syistä asiakkaat vaihtavat tuotteesta toiseen. Mitkä mieltymykset tai tuotteen ominaisuudet vaikuttavat siihen, että asiakas päätyykin ostamaan eri tuotteen kuin aikaisemmin. Tuotteen vaihtaminen toiseen sisältää korvaamatonta tietoa asiakkaasta. (Langford & Schulz 2006, 25-26.)

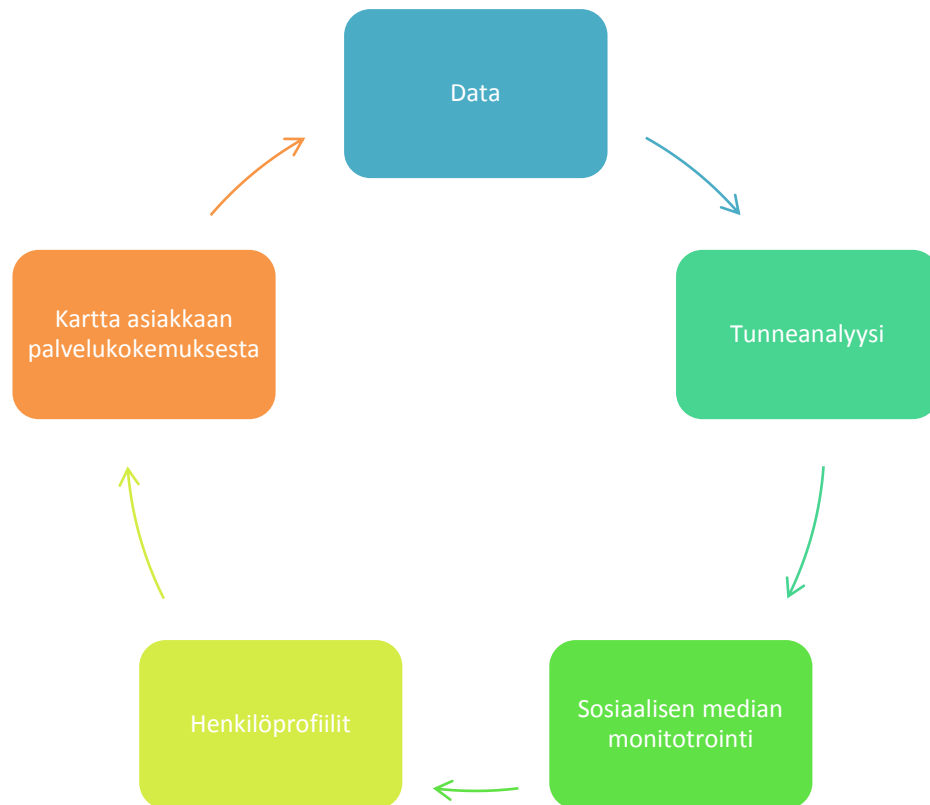
Tämän lisäksi asiakkuuksissa tulee tarkastella asiakkaan asenteita suhteessa asiakkaiden käyttäytymiseen. Lanford & Schultzin mukaan asiakkaiden kertomat mieltymykset ja asenteet eivät korreloi heidän käytökseensä. Asiakkaat ovat saattaneet ilmoittaa arvostavansa tuotteesta jotakin tiettyä ominaisuutta mutta tutkimuksissa on osoitettu usein arvostuksen olleenkin tuotteen muissa ominaisuuksissa. (Langford & Schulz 2006. 25.)

Linkittämällä tuotteen vaihtamiseen johtaneen tiedon sekä tiedon asiakkaan asenteista suhteessa käyttäytymiseen, voidaan saavuttaa todellista ymmärrystä asiakaskannasta sekä saavuttaa kannattavaa asiakaskeskeistä kasvua liiketoiminnalle. (Langford & Schulz 2006, 22.)

Arantolakin sivuaa samaa näkökulmaa kirjassaan. Nykyisin asiakas on keskellä informaatiotulvaa, jossa yritykset joutuvat taistelemaan asiakkaan huomiosta. Jotta asiakasymmärrystä pystytään hyödyntämään yrityksen päätöksenteossa sekä osana strategiaa, on hyvä ymmärtää, millainen nykypäivän kuluttaja on ja mitkä voimat kuluttajaan ja kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat. (Arantola 2006 ,15-16.)

### 3.2.3 Asiakasymmärryksen viisi komponenttia

Paul Greenbergin mukaan asiakasymmärrys koostuu viiden eri komponentin yhdistelmästä (kuvio 5). Greenbergin esittelemässä mallissa hyödynnetään sosiaalisen median sekä erilaisten tietojärjestelmien tarjoamia ratkaisuja sekä dataa. Greenbergin malli hyödyntääkin CRM 2.0 eli asiakkuudenhallintaa, joka on vuorovaikutteista, sekä integroitu sosiaalisiin verkostoihin. (Greenberg 2010, 413, 415-416.)



Kuvio 5. Asiakasymmärryksen viisi komponenttia (suomennettu ja mukailtu Greenberg 2010, 415-416 mukaan.)

Data-komponentti käsittää asiakkaasta saatavan tiedon niin yrityksen sisältä, kuin ulkoisistakin tietolähteistä. Dataan liittyy siis myös sosiaalisista verkostoista sekä internetistä saatua asiakastietoa. (Greenberg 2010, 415-416.)

Tunneanalyysi (Sentiment analysis) käsittää puolestaan yhteisöjen sekä yksilöiden tunneilmaston yritystä kohtaan. Tietoa asiakkaiden tunteista voidaan kerätä esimerkiksi sosiaalisesta mediasta. (Greenberg 2010, 415-416.)

Sosiaalisen median monitorointia (Social Media Monitoring) hyödynnetään samaan tapaan kuin mediamonitorointia eli yrityksestä kirjoitettua tietoa seurataan sosiaalisen median verkostoista, blogeista, mikroblogeista, videoblogeista, keskusteluforumeista jne. (Greenberg 2010, 415-416.)

Henkilöprofiilit (Profiles) ovat myöskin saatavissa sosiaalisen median kautta ja yritys saa niistä arvokasta ja hyvin syvällistä tietoa asiakkaistaan. Henkilöprofiilien hyödyntäminen mahdollistaa esimerkiksi mikrosegmentoinnin yrityksissä. (Greenberg 2010, 415-416.)

Kartta asiakkaan palvelukokemuksesta (Customer experience maps) auttaa yritystä näkemään missä tilanteissa ja keiden kanssa asiakkaan kokemus yrityksestä muodostuu ja mitkä asiat tämän kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat. Palvelukokemuksen kartoittaminen tutkii myös asiakkaan odotuksia, odotusten ja itse kokemuksen kohtaamista sekä sitä painoarvoa jonka asiakkaat kokemukselle antavat. (Greenberg 2010, 415-416.)

### **3.3 Segmentointi asiakasymmärryksen työvälineenä**

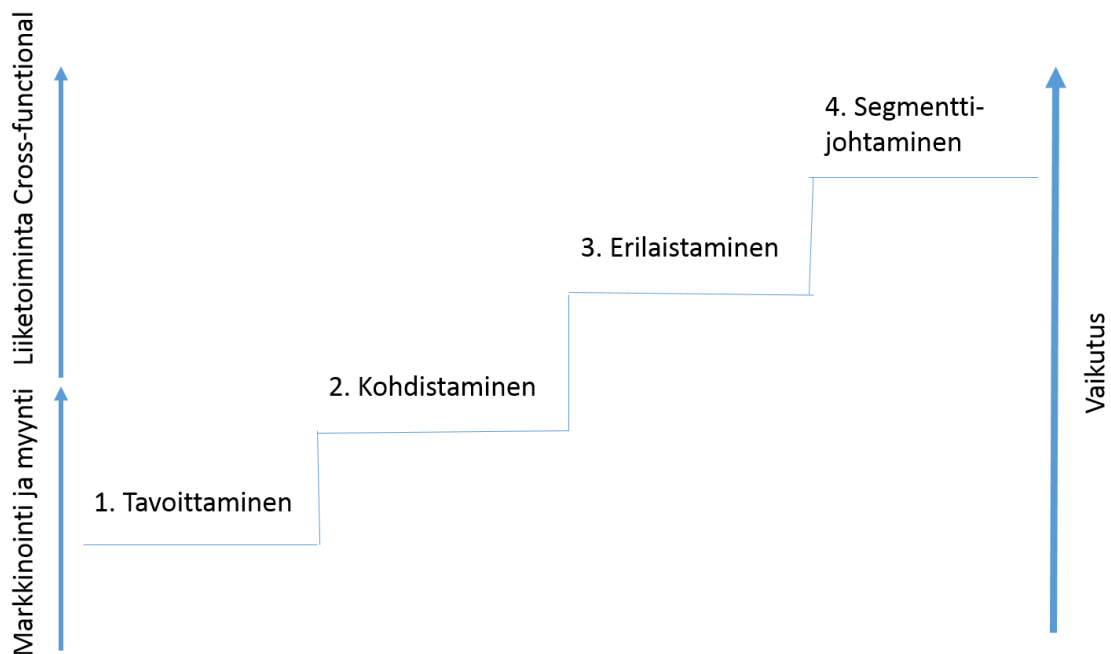
Sekä Arantolan että Langford & Schultzin asiakasymmärryksen viitekehyksissä käsitellään asiakkaiden segmentointia yhtenä asiakasymmärryksen hyödyntämisen välineenä. Arantola määrittelee segmentoinnin markkinoinnista tutuksi välineeksi ryhmitellä asiakkaita samankaltaisiin joukkoihin (Arantola 2006, 85; Arantola ja Simonen 2009, 17-19). Segmentoinnin ajatellaan myös auttavan keskittämään kehityspanokset oikeaan asiaan eri asiakassegmenteissä (Alamutka & Talvela 2004, 29). Satu Puumalan (2013, 51) mukaan segmentin jäsenten tulee olla keskenään mahdollisimman samankaltaisia, mutta toisaalta segmenttien tulee olla riittävän erilaisia. Segmenttien tulee myös olla riittävän suuria ja

mitattavissa olevia. Janne Löytänen ja Katleena Kortessuon (2011, 129) mukaan segmentointi on avain erilaisten kokemusten luomisessa.

Langford & Schultz käsittelevät segmentointia ikään kuin 3-D viitekehyksensä tuloksena. 3-D viitekehyksestä johdettu segmentointi yhdistää asenteet, käyttäytymisen sekä talousnäkökulman sekä voi mahdollistaa uusia ajatuksia, kuinka kasvattaa arvokkaiden asiakkaiden määrää tai tuottoja per asiakas, tai kumpaaakin. Mallin hyödyntäminen mahdollistaa heidän mukaansa uudenlaisen asiakassegmentoinnin. (Langford & Schultz 2006, 27.)

Greenbergin mukaan yrityksillä on nykypäivänä tarve saada asiakkaasta henkilökohtaista tietoa esimerkiksi asiakkaan harrastuksista, mielenkiinnonkohteista, lempielokuvista jne. Markkinoilla on olemassa jo palveluita jotka keräävät yrityksille tietoa asiakkaista esimerkiksi LinkedIn tai Facebook-profiileista. Tieto mahdollistaa asiakkaiden mikrosegmentoinnin. (Greenberg 2010, 416.)

Arantolan mukaan segmentoinnista haetaan apua yhä laajempiin liiketoiminnan haasteisiin. Kirjassaan Arantola esittelee segmenttijohtamisen välineeksi liiketoiminnan kehittämiseen (kuvio 6).



Kuvio 6. Segmentoinnin kehitysaskeleet (Arantola, 2006. 86).

Tavoittamisvaiheessa pyrkimyksenä on tavoittaa haluttuja asiakkaita kohdennetun markkinoinnin avulla. Kysymys on kohderyhmistä eli uusasiakashankinnasta.

Kohdistamisvaiheessa hyödynnetään segmentointia kohdentamalla markkinointia ja kampanjointia valittuihin asiakassegmentteihin. Tämän jälkeen selvitetään, mitkä toimenpiteet tehosivat mihinkin segmentteihin. Tässä vaiheessa yrityksen sisällä alkaa syntymään käsitys asiakaskannasta sekä ”hyvästä” asiakkaasta.

Erilaistamisvaiheessa yrityksen irralliset segmentit ja asiakkaiden ryhmittelytavat kerätään yrityksen yhteiseksi segmentointimalliksi. Tässä vaiheessa hyödynnetään niin yrityksen sisäistä, kuin ulkoisista lähteistä saatua asiakastietoa.

Viimeisellä, segmenttijohtamisen tasolla liiketoimintastrategia ja asiakasstrategia yhdistetään ja asiakassegmenttejä aletaan hyödyntämään tuoteryhmien kanssa tasavertaisesti johtamisen apuvälineenä. Viimeisellä tasolla asiakaskanta tulee jakaa segmentteihin siten, että se palvelee kaikkia liiketoimintoja yhtäaikaaisesti. (Arantola 2006, 86-88.)

### **3.4 Työssä käytetty viitekehys**

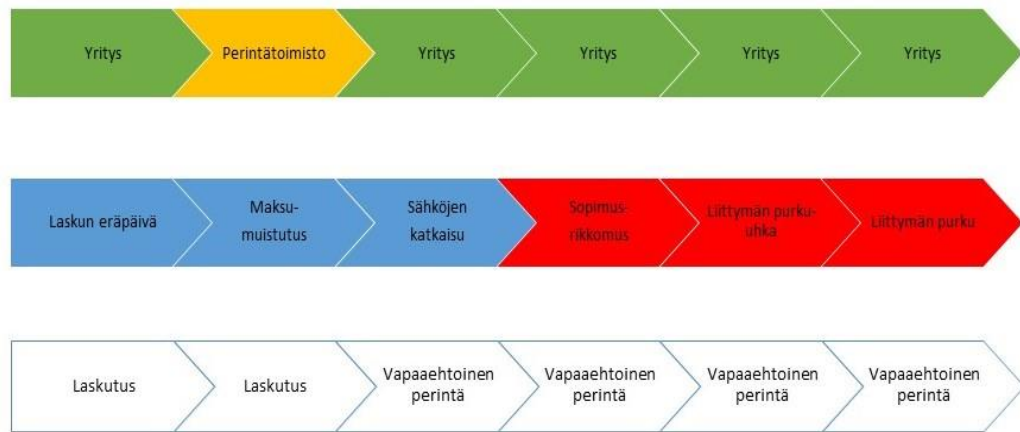
Edellä esiteltiin erilaisia asiakasymmärryksen malleja. Kehitystehtävässä sovellettavaksi viitekehyykseksi valittiin Heli Arantolan asiakasymmärryksen viitekehys (Arantola 2006, 55), koska se käsittää kattavasti jo olemassa olevan asiakastiedon eri osa-alueet asiakasymmärryksen muodostamisessa.

Greenbergin viiden komponentin viitekehyyksessä esillä oleva sosiaalisen median hyödyntäminen ei ole kehitystehtävässä mahdollista, joten Greenbergin mallin täysi hyödyntäminen ei kehitystehtävässä olisi ollut mahdollista.

3-D viitekehyyksessä puolestaan korostetaan asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen ymmärtämisen merkitystä asiakasymmärryksen muodostamisessa. Kehitystehtävässä ei tätä näkökulmaa tutkittu, koska se ei ollut lopputuloksen kannalta merkittävää. Tästä syystä 3-D viitekehystä ei valittu kehitystehtävän viitekehyykseksi.

#### 4 PERINTÄPROSESSIN NYKYTILANNE

Yrityksen perintäprosessia on kehitetty viime vuosina paljon. Viimeisimpänä uudistuksena osa laskutus- ja perintäprosessista tehdään yhteistyössä perintätoimiston kanssa. Yritykselle itselleen perintäprosessista on jäänyt saatavan laskutus, sähköjen katkaisu sekä siitä liittymän purkuun saakka vapaaehtoiseen perintään lukeutuvat toimenpiteet. Liittymän purun jälkeen saatavan perintä jatkuu perintätoimistossa. Perintäprosessia kehitetään yrityksessä jatkuvasti sekä yhteistyötä perintätoimiston kanssa tehostetaan sekä parannetaan niin saatavien kierron, kuin asiakastyytyväisyydenkin osalta. Sähkön ollessa perushyödyke kokee yritys, että asiakasystävällinen ja yhteiskuntavastuullinen toiminta perintäprosessissa on tärkeää. (Laskutuspäällikkö 2015; Palveluesimies 2015.)



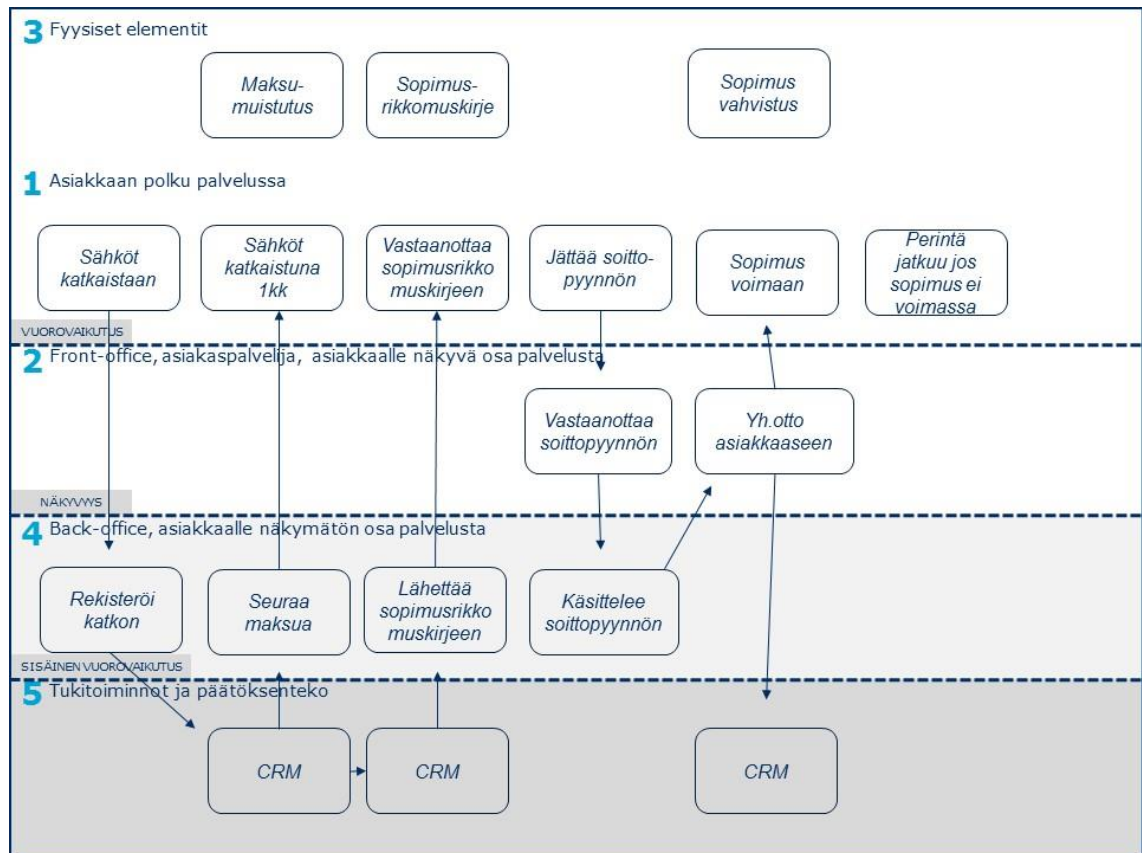
Kuvio 7. Yrityksen perintäprosessi (Laskutuspäällikkö 2015; Palveluesimies 2015).

Kuviossa 7 kuvataan yrityksen perintäprosessi liittymällisessä sähkökäyttöpäikässä. Varsinainen perintäprosessi on kuvattu kuviossa keskellä. Punaisella on merkitty ne prosessin vaiheet jotka ovat kehitystehtävän kohteena, eli sopimusrikkomus sekä liittymän purku. Prosessi on kuvattu toimintokohtaisesti siten, että janelle on merkitty yrityksen kannalta prosessille tärkeitä vaiheita. Ylinnä kuviossa on jana josta ilmenee se taho, kennellä saatavan perintä on missäkin vaiheessa. Alinna kuviossa näkyy se kohta prosessista, jossa laskutus muuttuu vapaaehtoiseksi perinnäksi. (Laskutuspäällikkö 2015; Palveluesimies 2015.)

Kuten kuvioista ilmenee, sähkösaatavan perinnässä on useita vaiheita ja yrityksen tapauksessa saatavaa perii välillä myös perintätoimisto. Perintäprosessissa myös asiakkaalla on



oma roolinsa, jota on kuvattu kuviossa 8, jossa kuvataan sopimusrikkomusvaiheen toimintoja Service Blueprintin-työkalun avulla.



Kuvio 8. Kuvaus sopimusrikkomustilanteesta Service Blueprint-kaaviona.

Blueprinting on palveluprosessien analyysiin kehitetty menetelmä, jossa palveluprosessista luodaan kaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti prosessin etenemistä sekä siinä esiintyviä rooleja. Kuvauksen avulla pystytään näkemään millainen palvelukokonaisuus on ja keskustelemaan helpommin sen kehittämisestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 158.)

Kuten edellä kuvatusta perintäprosessista sekä sopimusrikkomustilanteen kuvauksesta ilmenee, perintäprosessi on monivaiheista ja kontaktipintoja asiakkaaseen on useita. Yrityksen lisäksi myös perintätoimisto on kanssakäymisissä asiakkaan kanssa, joka osaltaan lisää prosessin vaiheiden määrää sekä ehkä monimutkaisuuttakin asiakkaan suuntaan. Kuviossa näkyy vain sopimusrikkomukseen liittyvät vaiheet, itse perintäprosessi jatkuu tästä, mikäli asiakas ei maksa saataviaan sopimusrikkomuksesta huolimatta. Keskeistä kuviossa on se, että kokonaisuudessaan perintäprosessi on monivaiheinen sekä useamman

toimijan kesken jakaantuva prosessi. Tästä syystä kehitystehtävässä haluttiin kuvata prosessia janimallin lisäksi myös blueprint-kaaviolla, jotta asiakkaan kohtaamispisteet sekä prosessin monivaiheisuus tulevat selvästi esille.

Perintäprosessin nykytilanteeseen halutaan muutosta sen asiakasystävällisyyden lisäämiseksi sekä saatavan kierron nopeuttamiseksi. Käytännön työssä on ilmennyt, että asiakkaat eivät aina ymmärrä omaa tilannettaan tai vaihtoehtojaan jouduttuaan perintäprosessiin maksamattomien saatavien vuoksi (Laskutuspäällikkö, 2015; Palveluesimies 2015). Tästä syystä perintäprosessia halutaan kehittää asiakasymmärryksen viitekehyksen mukaisesti, jotta asiakkaat ymmärtäisivät oman tilanteensa, maksaisivat saatavat nopeammin ja kokisivat perinnän asiakasystävällisenä yrityksen toimintona sen negatiivisesta luonteesta huolimatta.

## 5 PERINTÄPROSESSIN KEHITYSTYÖ

Perintäprosessin kehitystyön aluksi kartoitettiin, mikä on prosessin nykytilanne. Tätä varten haastateltiin yrityksen laskutuspäällikköä sekä palveluesimiestä.

Varsinainen kehitystyö aloitettiin asiakashaastatteluilla sekä eläytymismenetelmän aineiston keruulla. Näiden jälkeen tutkimusta jatkettiin hyödyntämällä benchmarkingia samalla alalla toimivaan yritykseen. Lopuksi hyödynnettiin asiakastiedon analyysiä. Viimeisenä tässä kappaleessa esitellään työssä kehitetty asiakasymmärryksen viitekehys.

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi kehitystehtävässä käytettiin myös aivoriihimennetelmää, jossa tavoitteena oli ideoida perintää päätyönään tekevien henkilöiden kanssa asioita joilla perintäprosessia voisi kehittää. Aivoriiehen ei kuitenkaan muista esteistä johtuen päässyt osallistumaan kuin yksi työntekijä, joten siitä syystä aivoriihen tuloksia ei erikseen käsitellä tässä työssä.

Seuraavaksi käydään läpi käytetyt menetelmät sekä niiden avulla saadut tulokset.

### 5.1 Haastattelut ja niiden tulokset

Arantolan mukaan asiakastietoa kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä varten saadaan muun muassa asiakastyytyväisyystutkimusten, asiakaspaneelien ja asiakaspalautteen muodossa (Arantola 2006, 65). Kehitystehtävässä asiakastietoa pyrittiin saavuttamaan asiakashaastatteluilla, jotta selvitetäisiin mitä asiakkaat todella ajattelevat kokemastaan perinnästä.

Kehitystehtävässä toteutettiin useampia erilaisia haastatteluja. Asiakashaastattelujen lisäksi haastateltiin yrityksen laskutuspäällikköä sekä perintäasioista vastaavan tiimin palveluesimiestä. Näiden lisäksi toteutettiin yrityksen käyttämän perintätoimiston edustajan kanssa lyhyt sähköpostihaastattelu.

Asiakashaastattelujen tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet perintäprosessin. Tätä tietoa hyödyntämällä pyrittiin saamaan kehitystehtävään ajankohtaista asiakasnäkökulmaa sekä kehitysideoita perintäprosessin muokkaamiseksi asiakasystävällisemmäksi ja ymmärrettävämmäksi.

Laskutuspäällikön haastattelulla pyrittiin selvittämään perintäprosessin nykytilaa sekä niitä toimenpiteitä, joita prosessin kehittämiseksi on tällä hetkellä työn alla. Haastattelu toteutettiin vapaamuotoisena teemahaastatteluna. Laskutuspäällikön kanssa käytiin kehitystehtävän aikana sähköpostitse kirjeenvaihtoa työn etenemisestä.

Palveluesimiehen haastattelussa käytiin myös läpi perintäprosessin nykytilannetta, jotta saataisiin kokonaiskuva nykytilanteesta sekä perintätyöstä käytännön tasolla. Haastattelu toteutettiin vapaamuotoisena teemahaastatteluna.

Perintätoimiston edustajan haastattelun tarkoituksena oli selvittää, mitä eroa on perintätoimiston tekemällä perinnällä verrattuna yrityksen itse tekemään perintään. Haastattelu suoritettiin sähköpostitse.

Asiakashaastattelut toteutettiin siten, että asiakkailta pyydettiin haastatteluostumus heidän ollessaan yhteydessä yrityksen asiakaspalveluun joko sopimusrikkomuskirjeeseen tai liittymän purku-uhkakirjeeseen liittyen. Asiakkaiden kanssa sovittiin erillinen aika haastattelun suorittamiseksi ja haastattelut toteutettiin puhelimitse. Kaikki haastattelut litteroitiin soveltuvin osin. Haastatteluissa käytiin läpi asiakkaiden maksutilannetta sekä maksuvaikeuksia hyvinkin yksityiskohtaiseksi, joten asiakastietojen suojaamiseksi haastattelujen täydellinen litterointi ei ollut mahdollista. Asiakashaastatteluja suoritettiin kahdeksan. Haastatelluista neljä oli miehiä ja neljä naisia.

TAULUKKO 1. Haastatellut asiakkaat

<b>Sukupuoli</b>	<b>Perintäprosessin vaihe</b>
Nainen 1	sopimusrikkomus
Mies 1	sopimusrikkomus
Nainen 2	sopimusrikkomus
Nainen 3	liittymän purku-uhka
Nainen 4	liittymän purku-uhka
Mies 2	liittymän purku-uhka
Mies 3	liittymän purku-uhka
Mies 4	liittymän purku-uhka

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joissa kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat peruskysymykset asiakkaan perintätilanteesta rippumatta (liite 1). Näin toimittiin, koska perintävaiheesta riippumatta haastattelujen tarkoituksena oli saada asiakasymmärrystä perintäprosessissa olevista asiakkaista sekä heidän tunteistaan ja kokemuksistaan sähköyhtiön perintäprosessiin ja toimenpiteisiin liittyen huolimatta siitä, kummassa perintäprosessin vaiheessa asiakas on. Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu esimerkiksi tilanteisiin jossa tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä haastateltaville (Ojasalo ym. 2009, 97-98).

Haastattelukysymyksissä sovellettiin CIT-menetelmää (Critical Incident Technique), jossa tarkoituksena on saada tietoa siitä mikä asiakkaan kokemassa palvelussa on ollut erityisen hyvää ja vastaavasti erityisen huonoa sekä selvittää mitä asioita asiakkaat arvosivat palvelussa (Ojasalo ym. 2009, 98).

Haastattelun alkuun asiakkaille kerrottiin haastattelun syy sekä mihin haastatteluista saatuja tietoja tullaan käyttämään. Tämän lisäksi asiakkaille korotettiin tietojen luottamuksellisuutta sekä valmisteltiin asiakas siihen, että kysymykset saattavat tuntua hyvin henkilökohtaisilta, koska kyseessä ovat asiakkaan henkilökohtaiseen talouteen liittyvät asiat.

Ensimmäisenä asiakkailta kysyttiin miltä tuntui saada laskuja perintään liittyen. Seuraavaksi asiakkailta kysyttiin ymmärsivätkö he oman perintätilanteensa sekä saamiensa laskujen ja kirjeiden sisällön. Tämän jälkeen tiedusteltiin, mikä heidän saamassaan palvelussa oli erityisen hyvää ja vastaavasti minkä he kokivat erityisen huonona. Asiakkailta oli myös ajateltu kysyttävän hienovaraisesti, miksi he eivät ole maksaneet laskujaan ajoissa, mutta tätä kysymystä ei yhdessäkään haastattelussa ollut tarvetta kysyä, koska asiakkaat toivat asian itse esille. Asiakkailta kysyttiin myös ajatuksia siitä, miten yritys voisi edesauttaa laskujen maksamista omalla toiminnallaan sekä mahdollisia laskujen maksua hankaloittavia tekijöitä. Lopuksi asiakkaille annettiin mahdollisuus jättää viestiä yritykselle.

Haastattelussa haluttiin selvittää asiakkaan tunnetila perintään liittyen jotta saataisiin laajempaa asiakasymmärrystä. Asiakkaan tunnetilan selvittäminen on osa Greenbergin viiden komponentin asiakasymmärryksen viitekehystä (Greenberg 2010, 415-416). Tunnetilaa haluttiin selvittää erityisesti ensimmäisellä haastattelukysymyksellä.

Asiakashaastatteluista kävi ilmi asiakkaiden perintätilanteiden erilaiset taustat. Lähes jokaisessa haastattelussa asiakas kertoi heti haastattelun alussa, miksi hän on joutunut nimenomaiseen perintätilanteeseen. Maksamattomuudelle löytyi syitä esimerkiksi sairastumisista, laskujen katoamisista ja epäselvyyksistä suoraveloituksessa, epäselvyyksistä käyttöpaikan jatkokäytöstä, erotilanteista jne.

Suurin osa haastateltavista kertoi olleensa tietoinen omasta perintätilanteestaan saamiensa kirjeiden ja laskujen perusteella. Toisaalta asiakkaat kokivat erittäin hyvänä sähköyhtiön asiakaspalvelun yhteydenoton perintään liittyen, joka lähes jokaisessa haastattelussa mainittiin erityisen hyvänä palvelukokemuksena tätä erikseen kysyttäessä. Syyksi tähän useampi haastateltava kertoi, että vasta tässä vaiheessa he olivat todella ymmärtäneet, mikä heidän tilanteensa oli ja mitä seuraavaksi tulee tehdä.

*”Täytyy sanoa että siellä oli äärimmäisen ystävällinen ihminen, varsin hienosti hoiti sen asian ja neuvoi minua siinä, mitä kautta mä maksan” (nainen 3)*

*”Parasta oli se soitto, täydet kymmenen pistettä, paras mahdollinen yhteydenotto ja se selvitti mitä mikäkin maksaa” (mies 4)*

Haastateltavista puolet mainitsi yrityksen asiakaspalvelun yhteydenoton selventäneen heidän perintätilannettaan, vaikka haastattelun aluksi lähes kaikki haastateltavat kertoivat ymmärtävänsä, mikä heidän perintätilanteensa on. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaan saamat perintäkirjeet sekä laskut eivät kuitenkaan ole viestineet asiakkaille heidän tilannettaan kyllin selvästi.

Haastatteluissa asiakkailta kysyttiin huonoin kokemus liittyen yrityksen perintäprosessiin. Tähän kysymykseen ei osa asiakkaista osannut vastata lainkaan. Osa koki, että perintäkumppanin toiminta, lähinnä perintäkulujen veloittaminen, on negatiivisin asia perinnässä. Yksi vastaaja koki saamansa perintäkirjeet loukkaavina ja kritisoi voimakkaasti niiden sanamuotoa sekä sisällön ymmärrettävyyttä. Yksi vastaajista kommentoi sähköyhtiöiden monopoliasemaa ja koki tämän huonona. Huonona pidettiin myös nykyistä perintäprosessia siltä osin, että asiakasta pyydettiin soittamaan asiakaspalveluun asian selvittääksensä.

tämiseksi mutta ei annettu kuitenkaan suoraa numeroa henkilölle joka hoitaa perintäasioita. Tämä menettelytapa nousi haastatteluissa esille hankalana, vaikkakin takaisinsoitto sai poikkeuksetta kehuja ja kiitosta asiakkailta.

Kysymys siitä, kuinka yritys voisi toimia, jotta asiakas maksaisi laskun ajallaan ei tuottanut asiakkailta mitään ehdotuksia. Osa asiakkaista totesi, että ei ole olemassa mitään, mitä yritys voisi tehdä edes auttaakseen laskujen maksamista ajallaan. Kysymykseen hankaloittiko joku yrityksen toiminnassa asiakkaan laskujen maksua, yleisin vastaus oli, että mikään ei yrityksen toiminnassa ollut heille laskujen maksun este. Kysymykset eivät siinä missä tuottaneet juurikaan yllättäviä vastauksia, ainoastaan vahvistusta sille, että asiakkaat kokevat maksamattomuuden olevan heidän omissa käsissään.

Haastatteluiden tuloksena voidaan todeta, että asiakkaat ovat yleisesti tyytyväisiä kokeemaansa perintään, vaikkakin perintä toimenpiteenä on asiakkaan kannalta negatiivista toimintaa. Tuloksista kuitenkin paljastui että asiakkaille lähetettävät perintäkirjeet eivät ole jokaisessa perintätilanteessa selkeitä ja perintäkirjeiden ulkoasua ja sanamuotoja tulisi muuttaa ymmärrettävämpään ja ystävällisempään suuntaan.

Yhteenvetona voisi todeta (taulukko 2), että vaikka asiakkaat kokivat perintäkirjeet ymmärrettäviksi, selvensi puhelimitse saatu yhteydenotto perintätilannetta sekä sitä, kuinka heidän tulisi jatkossa toimia. Tulokset osoittavat myös perintäprosessin monimutkaisuuden ja hankaluuden asiakkaiden silmissä. Nykyinen toimintamalli soittopyyntöineen vaatisi tulosten perusteella selkeyttämistä ja yhteydenottokanavien joustavuutta asiakkaan suunnasta katsottuna. Niin sanotulla monikanavaisuudella asiakas voi vapaasti valita kanavan, jossa hän asioi ja on yrityksen tehtävä adaptiona tähän valintaan (Löytänä ja Korhakiakoski, 2014).

Taulukko 2. Yhteenveto haastattelu-menetelmästä

Menetelmän tulokset	Kehitysehdotus
Asiakkaalle perinnän vaihe ei ole aina selvillä.	Perintäkirjeiden muokkaaminen ymmärrettävimmiksi.
Perintäprosessi asiakkaan suuntaan monimutkainen (yhteydenottopyyntö).	Asiakkaiden yhteydenottojen helpottaminen, monikanavaisuus.

## 5.2 Eläytymismenetelmä ja sen tulokset

Eläytymismenetelmäksi kutsutaan aineistonkeruumenetelmää jossa tarinoita kirjoitetaan tutkijan antaman kehyskertomuksen perusteella. Kehyskertomuksissa varioidaan yhtä seikkaa ja tutkijan tehtävänä on vertailla mitä eroja tämän seikan muuttaminen tarinoissa aiheuttaa. (Eskola & Suorannan 2000, 110-117 mukaan).

Kehitystehtävässä eläytymismenetelmää käytettiin, jotta saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva siitä, millaisia perintäasiakkaita yrityksellä on. Erityisesti haluttiin selvittää yrityksen työntekijöiden omaa kokemusta ja hiljaista tietoa perintäasiakkaista.

Tarinoita kirjoitti kolme perintä päätyönään tekevää työntekijää. Eläytymismenetelmän mukaisesti työntekijät kirjoittivat kukin neljän eri kehyskertomuksen mukaista tarinaa (liite 2).

Kehyskertomuksissa varioitiin kahta eri seikkaa kahdessa eri tilanteessa: sähköjen katkotilannetta sekä liittymän purku-uhkaista tilannetta eli eri vaiheita perintäprosessista. Kuvitelluissa tilanteissa asiakkailta oli katkaisu sähköt maksamattomien laskujen vuoksi ja toisessa tilanteessa sähköliittymää uhataan liittymän purulla laskujen ollessa edelleenkin maksamatta. Lisäksi näitä kahta tilannetta varioitiin siten, että asiakas olikin saanut hoitettua kummankin ongelmatilanteen eli tarkasteluun haluttiin niitä vaihtoehtoja, joita asiakkailla on ollut rahatilanteen ratkaisemiseksi.

Ensimmäinen kehyskertomus kuvailee tilanteen, jossa asiakas soittaa ja hänen sähkönsä on katkaistu. Kirjoittajia pyydettiin eläytymään asiakkaan tilanteeseen ja kertomaan, miten ja miksi tilanteeseen on jouduttu. Kehyskertomuksissa kirjoittajat kuvailivat asiakkaiden elävän taloudellisesti hankalassa elämäntilanteessa. Ensimmäisessä tarinassa asiakas on jäänyt työttömäksi ja varaa laskujen maksuun ei ole ollut. Toisessa tarinassa asiakas on keskellä avioeroa ja laskujen maksu on jäänyt rahan mennessä uhkapeleihin. Kolmannessa puolestaan asiakas ei ole avannut laskujaan, jotka tosin sosiaalitoimiston on pitänyt hoitaa asiakkaan työttömyydestä johtuen.



Toinen kehyskertomus kuvailee tilanteen, jossa asiakkaan sähkö on jälleenkytketty ja kirjoittajaa pyydettiin kertomaan, mitä tilanteessa on tapahtunut. Tilanne viittaa edelliseen kehyskertomukseen, jossa sähkö ovat siis olleet katkaistuna maksamattomien laskujen vuoksi. Ensimmäinen kirjoittaja kuvaili, että työtön asiakas on saanut laskunsa hoidettua sosiaalitoimiston avustuksella. Toinen asiakas on puolestaan saanut lainattua rahaa laskujen maksuun vanhemmiltaan. Kolmannessa tarinassa asiakas on viimein jaksanut maksaa laskut.

*”..mulla oli sähkö katkottu, jaksoin nyt maksaa laskut jotta sain sähkö takaisin päälle. Mulle tuli vain laskuja ja laskuja, mutta en jaksanut avata laskuja ja enkä maksaa niitä mutta nyt asia on kunnossa..”* (Kehyskertomus 2.)

Kolmannessa kehyskertomuksessa asiakas soittaa ja hänen liittymänsä on saanut purkuuhan. Sitä ennen hänen sähkönsä on katkaistu. Kirjoittajaa pyydettiin taas eläytymään asiakkaan tilanteeseen ja kertomaan, miten ja miksi sähköjen katkaisusta purku-uhkaan on jouduttu. Ensimmäinen kirjoittaja kuvaili tilanteen, jossa asiakas on ollut pitkään sairaalassa eikä näin ollen ole päässyt hoitamaan laskujaan pitkään aikaan ja tilanne on sen vuoksi päässyt etenemään perinnän osalta pitkälle. Toinen kirjoittaja kuvaili puolestaan tilanteen, jossa asiakas on perinyt kesämökin ja laskutusosoite on ollut virheellinen. Lisäksi asiakas ei ole ollut tietoinen, että sähköjen katkaisusta perintä etenee liittymän purkuun. Kolmas kirjoittaja kuvaili tilanteen, jossa asiakkaalla ei ole ollut rahaa hoitaa saataviaan ja hän ei ole ollut tietoinen, kuinka perintä etenee.

*”Asiakkaan soittaessa ilmenee, että hänen laskutusosoite on vanha, joten hän ei ole saanut laskuja...”* (Kehyskertomus 3.)

Viimeisessä kehyskertomuksessa kirjoittajat eläytyivät tilanteeseen, jossa asiakas on saanut maksettua laskunsa koskien liittymän purku-uhkaa. Ensimmäinen kirjoittaja kuvaili, että asiakas on myymässä käyttöpaikkaansa ja kaiken keskellä unohtanut maksaa laskunsa. Nyt hän oli kuitenkin saanut lainattua rahaa laskujen maksuun, vaikka summa oli ollutkin vain muutamia satoja euroja. Toinen kirjoittaja kuvaili tilanteen, jossa asiakas ei ole saanut alkuperäisiä laskuja virheellisen laskutusosoitteen vuoksi. Kolmas kirjoittaja puolestaan kertoi tilanteesta, jossa liittymän omistaa riittävä perikunta joka ei ole päässyt

yhteisymmärrykseen laskujen maksajasta. Nyt kuitenkin ratkaisu oli löydetty maksamalla laskut yhdessä.

*” Asiakas kertoo, että kohdetta ollaan myymässä...Hän on lainannut rahaa tuttavaltaan. On kaikessa tohinassa unohtanut maksaa laskut ja talo on tyhjillään.. ”* (Kehyskertomus 4.)

Kuten edellä mainituista tarinoista selviää, ovat kirjoittajien kuvailemat asiakkaiden elämäntilanteet hyvin erilaisia. Tarinoissa toistui jonkin verran työttömyydestä johtuvat maksuvaikeudet sekä laskutusosoitteen virheellisyys. Työttömyyden lisäksi maksua vaikeutti pitkäaikainen sairaus, avioerosta johtuvat maksuvaikeudet, välinpitämättömyys laskuasioita kohtaan sekä puhdas unohdus. Tarinoista voi päätellä, että yrityksen perintäasiakkaiden maksuvaikeudet johtuvat hyvin erilaisista tekijöistä ja joissain tapauksissa kyse ei ole rahan puuttumisesta, vaan muista maksua hankaloittavista tekijöistä. Tarinoista kävi ilmi, että kirjoittajat ovat kohdanneet työssään hyvin erilaisia asiakkaita sekä asiakaspalvelutilanteita.

Mielenkiintoista tarinoissa oli niiden erilaisuus toisiinsa verrattuina. Kehyskertomukset olivat hyvin niukkaa ja kuvailivat ainoastaan perintäprosessin tilanteen. Kirjoittajille jätettiin vapaus kuvailla asiakkaan maksamattomuuden syy.

Kehitystyön kannalta tärkein tulos eläytymismenetelmästä oli juuri edellä mainitun monimuotoisuuden ilmentyminen. Asiakkaiden joutuminen perintäprosessiin ei yksinomaan johdu maksukyvyttömyydestä, vaan taustalla on muitakin syitä (kuvio 9) kuten virheellinen laskutusosoite, pitkäaikainen sairaus, välinpitämättömyys/unohdus sekä perintäprosessin ymmärtämättömyys. Asiakkaiden maksukyvyttömyyden taustalla on erilaisia syitä, jotka myöskin tulivat esille eläytymismenetelmässä, kuten avioero ja työttömyys. Mielenkiintoista oli kirjoittajien antamat ratkaisut katkaisu ja purku-uhkatilanteisiin. Tarinoissa tuli esille esimerkiksi sosiaalitoimiston maksuapu sekä rahan lainaaminen. Tämä kertoo siitä, kuinka perintätilanteissa ratkaisu voi löytyä myös yhteiskunnan toimeentulotuesta tai esimerkiksi tuttavapiirin avusta, vaikka asiakkaalla itsellään ei olisi maksukykyä.

työttömyysavioero  
 laskutusosoitevirhe  
 maksukyvyttömyys  
 välinpitämättömyys sairaus  
 unohdus ymmärtämättömyys  
 riita

Kuvio 9. Perinnän taustalla on useita syitä.

Eläytymismenetelmän avulla haluttiin tutkia myös kehyskertomusten varioinnin vaikutuksia kertomuksiin. Ensimmäinen variaatio oli sähköjen katkaisu verrattuna asiakkaan saamaan liittymän purku-uhkaan. Katkotilanteessa asiakkaiden tilanne kuvailtiin äkilliseksi: asiakas ei ole saanut katkon aiheuttanutta laskua, asiakas oli joutunut työttömäksi tai asiakas oli keskellä avioeroa. Purku-uhkatilanteessa asiakkaan kuvailtiin olleen pitkään sairaana, epätietoinen perintäprosessista ja sähköyhtiön toimintatavoista tai laskutusosoitteen olleen pitkään virheellinen. Vertaillessa edellä mainittuja tilanteita ero katkotilanteen ja liittymän purku-uhkatilanteen välillä näyttäytyy asiakkaan tilanteen äkillisyytenä tai vastaavasti pitkäaikaisuutena. Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että kirjoittajat ovat huomanneet katkoon aiheutuvat tilanteet olevan asiakkailla äkillisiä ja melko lyhytkestoisia, kuten esimerkiksi laskun hukkuminen tai työttömyys, kun taas purku-uhkatilanteessa asiakkaalla on saattanut olla pitkäkestoinen elämäntilanne josta kyseinen uhka aiheutuu. Tämän lisäksi laskutusosoite on ollut pitkään väärä, jotta perintä on ehtinyt etenemään purku-uhkaan saakka. Yhteenvetona tästä voisi todeta, että sähköjen katkaisun taustalla on usein äkillinen tilanne, kun taas perinnän edetessä purku-uhkaan saakka taustalla vaikuttava syy on pitkäkestoinen.

Eläytymismenetelmän tarinoissa ja asiakkaiden haastatteluissa esiintyi mielenkiintoinen yhteneväisyys juuri perintään johtaneissa syissä. Asiakkaiden haastatteluissa kertomat

syvät perintäprosessiin joutumiselle olivat monilta osin yhteneväiset eläytymismenetelmässä saatuihin tarinoiden. Tämä on osoitus siitä, että hiljainen tieto todella kertoo asiakkaiden todellisista kokemuksista.

Toinen kehyskertomuksissa varioitu seikka oli tilanteiden ratkaisu niin katkotilanteessa, kuin purku-uhkatilanteessa. Katkotilanteessa asiakkaat olivat tarinoiden mukaan saaneet ratkaistua tilanteen sosiaalitoimen avustuksella, lainaamalla rahaa lähipiiriltään tai aktivoitumalla itse maksamaan laskut sähköjen katkettua. Purku-uhkaisessa tilanteessa tilanne oli saatu ratkaistua samoin lainaamalla rahaa tai maksamalla itse. Merkittäviä eroja ei toisessa kehyskertomusvariaatiossa ilmennyt. Kummassakin versiossa tuli ilmi, että itse perintätilanne on saattanut herättää asiakkaan maksamaan tai tilanne on saatu ratkaistua rahaa lainaamalla mutta itse perintäprosessin vaiheella ei ole ollut merkitystä tilanteen ratkaisuun.

Mielenkiintoinen eläytymismenetelmän tarinoissa esiin tullut asia oli perintätilanteiden hoitaminen ja ratkaisut. Kaikissa eläytymismenetelmän kehyskertomuksissa asiakkaan yhteydenotto asiakaspalveluun oli määritelty puhelimitse tapahtuvaksi. Kaikissa tarinoissa tilanne saatiin ratkaistua puhelimesta ja asiakas sai tilanteeseen selvyyden. Tämä osoittaa sen, että kirjoittajat kokevat puhelimitse tapahtuvan yhteydenoton selventävän asiakkaille heidän perintätilannettaan sekä antavan ratkaisuehdotuksia. Kehitystehtävän kannalta tämä tukee myös haastatteluista saatuja tuloksia siitä, että yhteydenotto asiakaspalvelusta on positiivinen sekä perintäasiaa selventävä ja edesauttava tekijä.

Arantola kuvaa yhtenä asiakasymmärrykseen liittyvänä asiakastiedon lähteenä asiakaspalvelun hiljaisen tiedon. Hiljaista tietoa kerääntyy epäjärjestelmällisesti mutta Arantolan mukaan sitä on mahdollista kerätä systemaattisesti ja näin ollen muodostaa siitä yhteistä tietoa. (Arantola 2006, 67.) Eläytymismenetelmässä saatu tieto on juuri Arantolan kuvailemaa hiljaista tietoa, jota ei yrityksen tietojärjestelmissä kerätä mutta tiedon omaksuminen on asiakaspalvelussa toimiville henkilöille ammatillista pääomaa, jonka avulla he pystyvät hoitamaan asiakaspalvelutilanteita ymmärtämällä asiakkaan kohtaamaa tilannetta paremmin. Asiakkaiden elämäntilanteiden ymmärtäminen auttaa myös asiakkaiden kuuntelussa sekä ratkaisuvaihtoehtojen esittämisessä.

Yhteenvetona (taulukko 3) eläytymismenetelmän tuloksista voidaan todeta, että yrityksen työntekijöillä on olemassa hiljaista tietoa asiakkaista. Jatkossa hiljaisen tiedon kerääminen järjestelmällisesti edesauttaisi asiakasymmärryksen jakamista yli organisaatorajojen. Perintäprosessin kohdalla se tarkoittaisi myös yrityksen talousosaston, myynnin sekä liikkeenjohdon saamaa ymmärrystä asiakkaiden maksamattomuuden syistä. Syiden ymmärtäminen antaisi koko organisaatiolle ymmärrystä asiakkaan maksuvaikeuksista sekä mahdollisuuden muuttaa toimintatapoja helpottaen asiakkaan maksamista eri tavoin. Vastauksissa ilmenneeseen laskutustietojen virheellisyyteen pystyisi yritys vaikuttamaan ostamalla ajantasaiset osoitetiedot sekä mahdollistamalla helpon yhteydenoton osoitteenmuutosta koskien

TAULUKKO 3. Yhteenveto eläytymismenetelmän tuloksista

Menetelmän tulokset	Kehitysehdotus
Hiljaista tietoa asiakkaista kertyy perintäprosessissa työskenteleville henkilöille.	Hiljaisen tiedon merkityksen ymmärtäminen ja tiedon jakaminen yli organisaatorajojen.
Laskutustietojen virheellisyys.	Ajantasaisten laskutustietojen hankkiminen.

### 5.3 Benchmarking ja sen tulokset

Kehitystehtävässä saatavien kierron nopeuttamisen osalta tutkimusmenetelmäksi valikoitui benchmarking, koska menetelmän avulla oli mahdollista selvittää, miten vastaavissa prosesseissa on onnistuttu kehittämään perinnän saatavien kiertoa. Edellä mainitun lisäksi benchmarking valittiin lähestymistavaksi yrityksen toimialan ja perinnän erityislaatuisuuden vuoksi.

Energiatoimialan erityislaatuisuus tulee esiin erityisesti saatavien perinnässä. Tämä johtuu myytävästä hyödykkeestä sekä alaa koskevista säädöksistä. Sähköverkkoyhtiöillä on jakeluverkkoalueellaan sähköntoimitusvelvollisuus, joka tarkoittaa käytännössä sähköntoimituspakkoa kaikille verkkoalueen asiakkaille. Tämä koskee siis myös niitä asiakkaita, joilla on maksuvaikeuksia tai jo entuudestaan maksamattomia saatavia sähköverkkoyhtiölle jostain muusta sähkökäyttöpaikasta. Lisäksi erityislaatuisuus ilmenee myytävässä

tuotteessa. Sähköverkkoyhtiöllä on mahdollisuus sekä velvollisuus keskeyttää sähköntoimitus asiakkaan maksamattomien sähkösaatavien vuoksi.

Benchmarking on Kiinassa kehitetty menetelmä jota alun perin sovelsi Rank Xerox (Lipponen 1993, 77). Benchmarkingin keskeisin ajatus on ollut vertailu parhaimpiin käytäntöihin ja niistä oppiminen mutta nykypäivänä menetelmällä tarkoitetaan yleensä toimivien käytäntöjen etsimistä saman alan organisaatioista. (Kantola 2003, 13.)

Benchmarking-menetelmän käytössä voidaan erottaa viisi vaihetta (Kantola 2003, 13)

1. Kehittämisen prosessin määrittäminen
2. Vertailukumppanin löytäminen
3. Vierailukäynnit ja vertailun suorittaminen
4. Analysointi ja tulosten esittäminen
5. Tulosten tulkitseminen, soveltaminen ja siirtäminen käytännön työhön

Kehitystehtävässä käytettiin edellä mainittua vaiheistusta. Kehittämisen prosessin määrittäminen oli tehty jo kehitystehtävän määrittämisen yhteydessä eli tarkoituksena oli tutkia erityisesti saatavien kiertoa vaikuttavia tekijöitä sekä lisäksi miten asiakasymmärrys on mukana vertailtavan yrityksen perintäprosessissa.

Vertailukumppani löytyi sähköyhtiön omista kontakteista samalta toimialalta. Vertailuun haluttiin sähkösaatavien perinnän erityislaatuisuuden vuoksi nimenomaan saman toimialan yritys ja samalla yritys, jossa perintä koetaan toimivaksi ja tehokkaaksi asiakasymmärrystä unohtamatta. Vertailtava yritys olikin alalla toimiva pienempi sähköyhtiö, joka on lähtökohtaisesti tyytyväinen oman perintäprosessinsa nykytilaan. Vertailtavassa yrityksessä perintä on kokonaan ulkoistettu perintätoimistolle.

Benchmarkingissa tuli ottaa huomioon yritysten erilainen koko sekä asiakaskunnan erilaisuus jakeluverkkoalueesta johtuen, toimialan ollessa kuitenkin sama. Nämä tekijät on kuitenkin otettava huomioon vertailtaessa perintäprosessin sujuvuutta, koska volyymin ollessa erikokoisia vaikuttaa se itse prosessiin sekä siitä aiheutuviin toimenpiteisiin.

Benchmarking yrityksen edustajalle lähetettiin etukäteen lista kysymyksistä joita heiltä tullaan kysymään (liite 3). Vierailu toteutettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen laskutus-päällikön kanssa vierailemalla vertailuyrityksen tiloissa.

Ensimmäisenä asiakokonaisuutena käytiin läpi laskutus- ja perintäprosesseja kokonaisuudessaan sekä vapaaehtoisen perinnän osalta. Vertailuun haluttiin erityisesti prosessit sekä niiden aikana tapahtuva asiakkaiden huomiointi ja kontaktointi. Lisäksi haluttiin tietoa, miten laskutus- ja perintäprosesseja on yrityksessä pyritty kehittämään sekä mitä ongelmakohtia ja niiden ratkaisuja on löydetty.

Perintätoimisto hoitaa vertailuyrityksen koko laskutus- ja perintäprosessin. Vertailuyrityksen perintätoimiston vapaaehtoiseen perintään kuuluu muun muassa asiakkaiden laskutus, kontaktointi puhelimitse sekä kirjeitse. Liittymän purkuun liittyvät kirjeet vertailuyritys lähettää edelleenkin itse mutta maksuvalvonnan hoitaa perintätoimisto kokonaisuudessaan. Vertailuyrityksessä on havaittu laskutukseen liittyvien asiakasyhteydenottojen vähentyneen huomattavasti. Lisäksi he kokevat perintäprosessin olevan automatisoitu ja vaivaton. Yrityksessä oli myös havaittu perintäkatkojen vähentyneen selvästi.

Vertailuyrityksen perintätoimisto käyttää vapaaehtoisessa perinnässään Credit Scoring-järjestelmää eli asiakkaiden pisteytystä maksu- ja luottotietojen perusteella. Credit Scoring on kuluttajarahoitustoimintaa harjoittavissa yrityksissä käytetty asiakkaan maksukäyttäytymistä ja riskialttiutta ennakoiva järjestelmä. Kyseinen järjestelmä hyvin rakennettuna antaa luotettavaa tietoa ja kokemusperäisen ennusteen luottopäätöstä varten. Pisteytyksen mukaan vertailuyrityksen asiakasta kontaktoidaan perintäprosessin eri vaiheissa ja tällä toimenpiteellä pyritään siihen, että asiakas maksaisi saatavansa nopeammin kuin perinteisten perintökirjeiden avulla. (Lindström 2011, 39).

Toisena asiakokonaisuutena käsiteltiin saatavien kiertonopeutta sekä sen parantamiseen liittyviä toimenpiteitä, joita vertailuyrityksessä on tehty. Vertailuyrityksessä koettiin, että reskontran ulkoistaminen on parantanut saatavien kiertonopeutta. Syyksi tähän vertailuyrityksessä arveltiin perintätoimiston ammatillisen osaamisen laskutus- ja perintäasioissa, asiakkaiden kontaktoinnin vapaaehtoisen perinnän aikana sekä perintätoimiston maineen asiakkaiden keskuudessa. Vertailuyrityksessä saatavien kiertonopeuden seuraminen oli aikaisemmin koettu hankalaksi mutta nyt ulkoistuksen myötä he seuraavat kiertonopeuden muutoksia säännöllisesti. Vertailuyrityksessä nähtiin, että myyntireskontran ulkoistuksen yksi lähtökohta olikin juuri parantaa kiertonopeutta. Lisäksi vertailuyrityksessä koettiin, että mikäli heillä tulee jatkossa tarvetta kiertonopeuden parantamiseen, on perintätoimisto asiantuntija tälläkin saralla.

Benchmarkingissa haluttiin keskittyä myös vertailtavan yrityksen asiakasymmärrykseen. Lähinnä haluttiin selvittää kuinka yrityksen perintäprosessissa keskitytään asiakasnäkökulmaan, kuinka se huomioidaan prosessin aikana ja seurataanko esimerkiksi asiakastytyväisyyttä perintäasiakkaiden kohdalla.

Vertailuyrityksessä seurataan nykyisin asiakastytyväisyyttä mutta erityistä seuranta perintäasiakkaista ei tehdä. Yrityksellä on käytössä asiakaspalautteita keräävä järjestelmä, jonne kootaan esimerkiksi asiakaspalautteet, tiedot yhteydenotoista sekä reklamaatioista.

Yrityksessä koetaan että heidän perintänsä on nykyisin tehokasta mutta asiakasystävällistä. He näkevät, että tehokas perintä on asiakkaankin etu ja ulkoistamalla perintätoiminnot he ovat lisänneet asiakastytyväisyyttä tällä saralla. Tämä he perustelivat perintätoimiston laajoilla palveluajoilla sekä monikanavaisella palvelulla. Edellä mainittujen asioiden lisäksi perintätoimisto näkee usein asiakkaan kokonaistilanteen, kun taas yritys vain omat saatavansa. Vertailuyrityksessä koettiin myös, että perintätoimisto hoitaa asiakkaan asioita kokonaisvaltaisesti ja pyrkii toimillaan auttamaan asiakasta maksuvaikeuksissaan.

Vertailuyrityksen tavoitteena perinnän ulkoistamisessa oli edelläkin mainittu saatavien kierron nopeuttaminen, mutta he uskovat myös asiakastytyväisyyden lisääntyneen. Yritys kokee oman asiakaspalvelunsa olevan asiantuntijoita energia-asioissa, kun taas perintätoimiston asiantuntijuus on perintään ja laskutukseen liittyvissä asioissa. Edellä mainittu perintäasiantuntijuus tuli myös esille toimeksiantajayrityksen perintäkumppanin sähköpostihaastattelussa. Perintätoimisto on luotonvalvonnan ja perinnän ammattilainen (Perintätoimiston edustaja 2015.)

Negatiivisena perintäprosessin ulkoistuksessa nähtiin ulkoistuksen käyttöönottoon liittyvät vaikeudet. Yritys on saanut myös joitakin asiakaspalautteita laskun lähettäjän vaihtumiseen liittyen. Palautteissa asiakkaat ovat kummaksuneet sitä, miksi lasku tulee suoraan perintätoimistolta vaikka lasku ei ole varsinaisesti perinnässä.

Kaiken kaikkiaan vertailuyritys suositteli koko myyntireskontran ulkoistamista kokemuksensa perusteella. Yrityksessä koettiin, että he toimivat ydinosamisalueellaan ja ulkoistettu osa ei ole siihen kuuluvaa prosessia.



Kehitystehtävän kannalta tärkeimpiä tuloksia (taulukko 4) benchmarkingissa oli vertailuyrityksen positiiviset kokemukset perinnän ulkoistuksesta. Perinnän ulkoistamisella oli heidän mukaansa saatu saatavien kiertonopeutta parannettua eikä sillä koettu olleen negatiivista vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, lähinnä päinvastoin.

Perinnän ulkoistamisen ja asiakasymmärryksen yhdistäminen on haastava asia. Toisaalta yritys pyrkii palvelemaan asiakkaitaan parhaiten ydinosaamisalueellaan ja ulkoistamaan ne palvelut, joita jokin toinen yritys voisi tuottaa heille edullisemmin, tehokkaammin ja asiakkaidenkin näkökulmasta paremmin. Toisaalta asiakasymmärryksen kautta yritys pyrkii saamaan asiakkaistaan tietoa eri kanavista reaaliaikaisesti päätöksenteon tueksi. Tämä voi osoittautua hankalaksi, jos asiakasta ei enää kaikissa palvelutilanteissa kohdata itse, vaan toisen yrityksen kautta. Ratkaisuna tähän voisi olla yritysten tietojärjestelmien integraatiot sekä yhdistetyt tiedonsiirron prosessit siten, että asiakastieto ikään kuin ”valuu” perintätoimiston tietojärjestelmistä yrityksen käyttöön. Täten asiakastieto olisi käytettävissä niin perintätoimistolla, kuin yrityksellä itselläänkin. Samaa kautta myös asiakaspalveluun syntyvä hiljainen tieto asiakkuuksista voisi siirtyä koko yrityksen käyttöön, vaikka suoria asiakaskontakteja kyseisessä prosesseissa ei enää olisikaan. Koko perintäprosessin toteuttaminen yhdessä perintätoimiston kanssa, kumppanuussuhteena, on toimeksiantajayritykselle asia, joka olisi hyvä selvittää saatavien kiertonopeuden parantamiseksi.

TAULUKKO 4. Yhteenveto benchmarking-menetelmän tuloksista

Menetelmän tulokset	Kehitysehdotus
Perintäprosessin ulkoistuksen tuottama hyöty vertailuyritykselle.	Kumppanuus koko perintäprosessin osalta perintätoimiston kanssa selvitettäväksi.

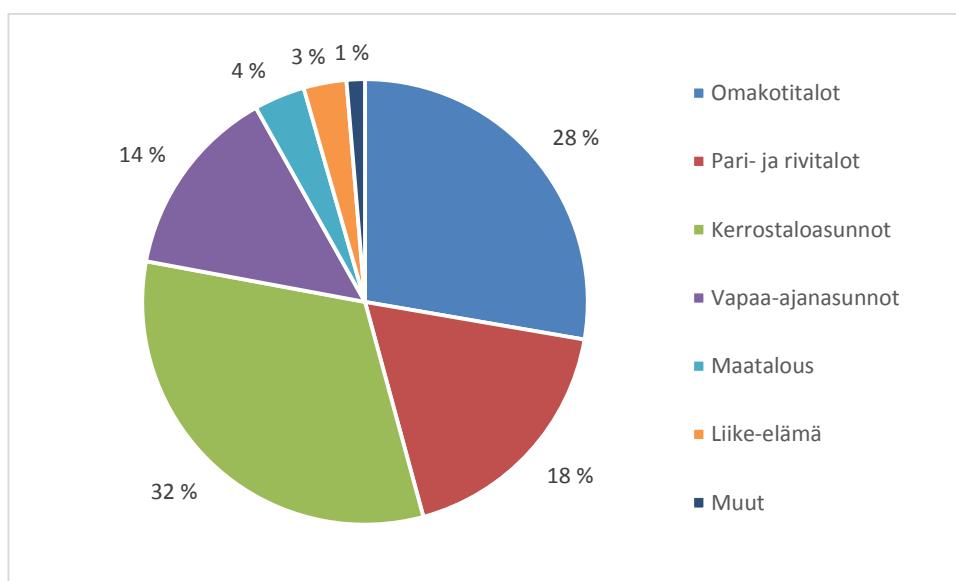
#### 5.4 Asiakastiedon analyysi

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi kehitystehtävässä hyödynnettiin yrityksen olemassa olevaa asiakastietoa. Asiakastiedon analyysi otettiin menetelmänä mukaan kehitystehtävään, jotta saataisiin selkeämpi kokonaiskuva perinnässä olevista asiakkaista.

Arantolan (2006, 56) mukaan asiakastietoa tulee myös automaattisesti tallentuvasta asiakasdatasta. Yrityksen CRM-järjestelmään päivittyy automaattisesti tietoa asiakkaan asiakkuudesta, esimerkiksi asiakkaan maksuhistoriasta sekä tutkimuksen kannalta oleellinen perintäprosessin vaihe laskukohtaisesti. Järjestelmää käyttävät asiakaspalvelun ja myynnin lisäksi osin myös muut liiketoimintayksiköt, joten asiakastieto on saatavilla koko organisaatiolle.

Asiakastiedon analyysia varten yrityksen CRM-järjestelmästä otettiin poiminta perinnässä olleista yksityisasiakkaista. Tarkasteluajanjaksona käytettiin noin vuoden ajanjaksoa eli otokseen poimittiin ne yksityisasiakkaat, jotka olivat olleet perintäprosessin sopimusrikkomusvaiheessa vuodenvaihteesta 2014 maaliskuuhun 2015. Otokseen kuului 609 yksityisasiakasta, joilla on sopimus sähkönsiirrosta. Otoksesta haluttiin selvittää, millaisia asiakkaita perinnässä on kyseisenä ajanjaksona ollut ja löytyykö otoksen asiakkaista yhdistäviä tekijöitä.

Ensin asiakaslistauksesta muodostettiin jaottelu asiakassegmentteihin käyttöpaikkakohtaisesti (kuvio 10). Käyttöpaikat jaotellaan käyttötarkoituksen mukaisesti omakotitaloihin, kerrostalo- ja rivitaloasuntoihin, vapaa-ajanasuntoihin jne. Yhdistävänä tekijänä kyseisessä jaotellussa on käyttöpaikkojen samansuuntainen käyttötarkoitus sekä keskimääräinen energian kulutus.

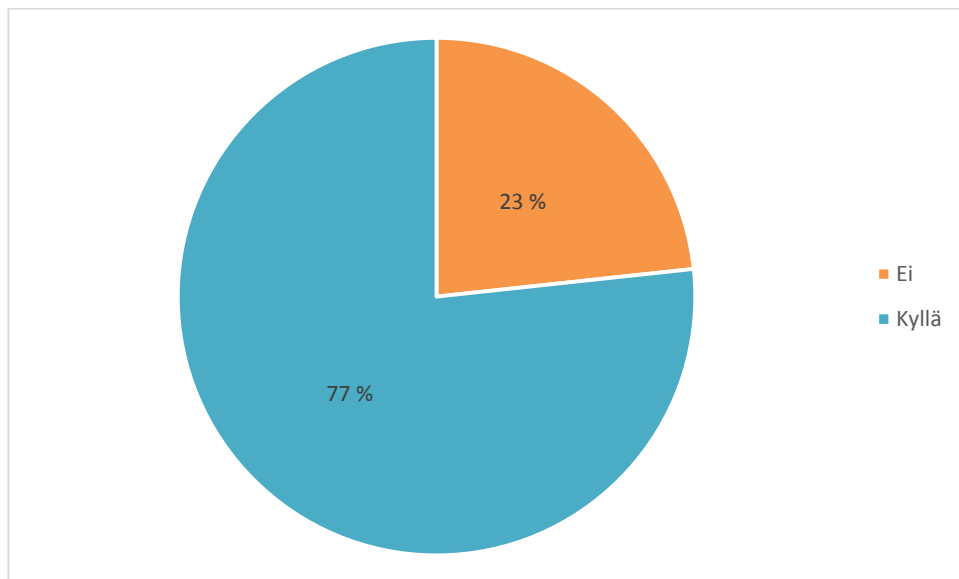


Kuvio 10. Perinnässä olevat käyttöpaikat.

Tämän jaottelun mukaisesti on nähtävissä, että perinnässä on eniten kerrostalo ja omakotitalo käyttöpaikkojen sähkösaatavia. Kolmantena ovat pari- ja rivitalot. Vapaa-ajan asuntojen osuus kokonaisuudesta on 14 %. Muiden eli maatalouden, liike-elämän sekä jaotellun ”muut” alla on yhteensä 5 % käyttöpaikoista.

Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että otoksen kohteet ovat vakituksessa käytössä olevia käyttöpaikkoja. Vapaa-ajanasuntoja perinnässä olevista käyttöpaikoista on vain 14 %.

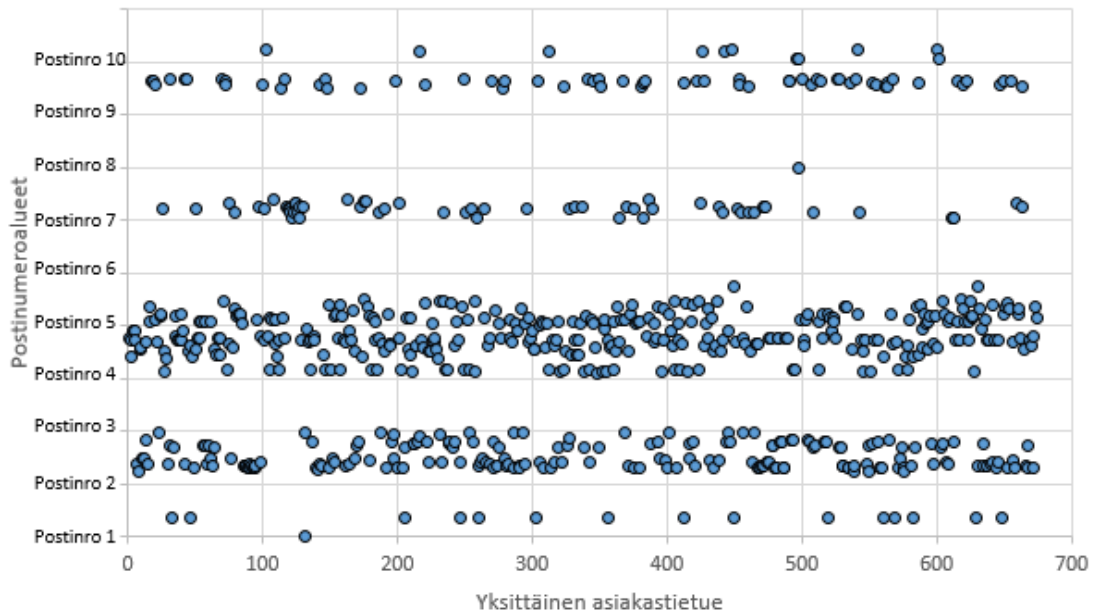
On kuitenkin huomattava, että pelkkä käyttöpaikan jaottelutieto ei kerro täyttä totuutta kohteen käytöstä, koska saattaa olla, että käyttötarkoitus on vuosien saatossa muuttunut. Näin on oletettavaa esimerkiksi omakotitalojen kohdalla. Vakituksista asunnosta on saatanut tulla kesämökki tai päinvastoin. Todellinen käyttötieto on loppujen lopuksi asiakkaalla. Otos on kuitenkin suuntaa-antava ja sen pohjalta voidaan hahmottaa perintäasiakkaiden käyttöpaikkojen käyttötarkoitusta.



Kuvio 11. Sopimuksen voimassaolo sopimusrikkomusvaiheessa.

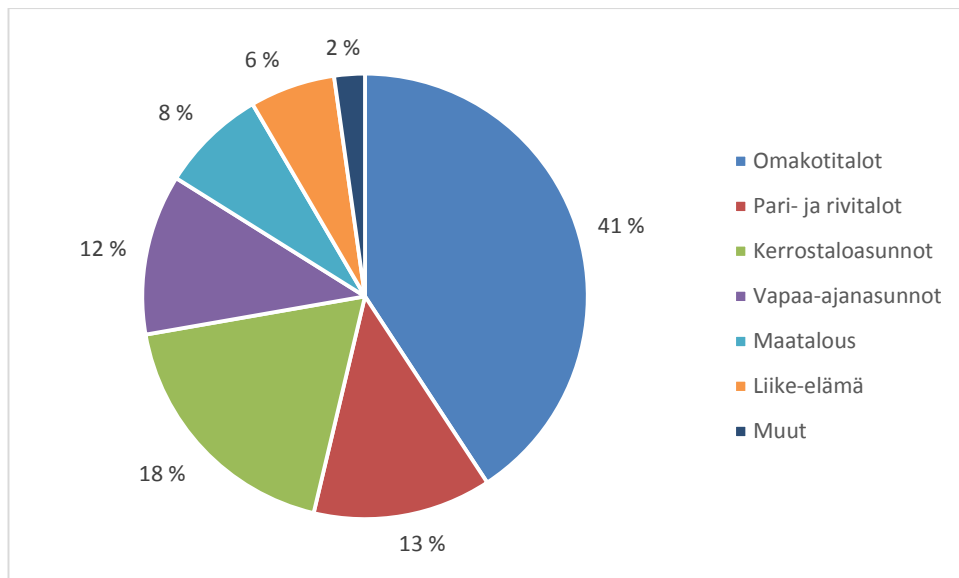
Otoksesta tarkasteltiin myös sopimuksen voimassaoloa (kuvio 11). Otoksen käyttöpaikoista 77 % sopimuksista oli edelleenkin voimassa. Päätyneitä sopimuksia on siis noin neljännes kaikista sopimusrikkomusvaiheen sopimuksista. Tämä tarkoittaa sitä, että suurella osalla asiakkaista sopimus on ollut voimassa sopimusrikkomusvaiheeseen tultaessa, koska sopimusrikkomusvaiheessa sopimus päätetään. Näin ollen suurin osa otoksen asiakkaista on perintäprosessissa pääosin yksittäisen tai muutaman laskun johdosta. Pääty-

neissä sopimuksissa ovat mukana ne asiakkaat, joiden sopimus käyttöpaikalle on päättynyt joko sopimusrikkomukseen tai poismuuttoon mutta saavat jatkavat edelleenkin perinnässä normaalin prosessin mukaisesti. Tähän joukkoon kuuluvat myös ne asiakkaat, jotka eivät suoriudu maksuistaan lainkaan.



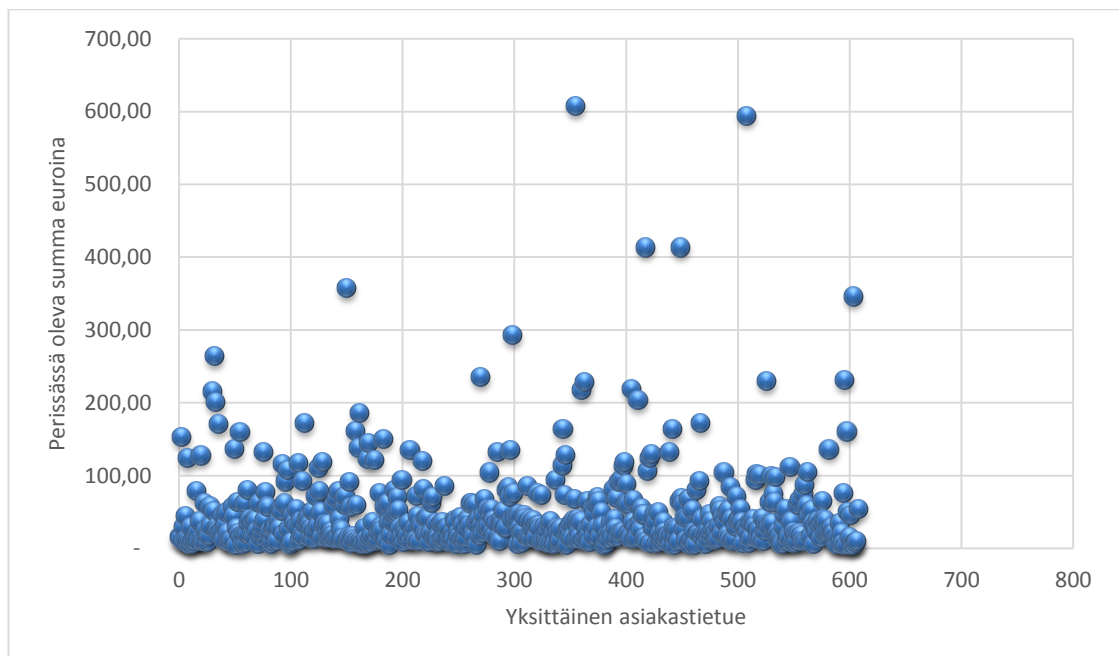
Kuvio 12. Sopimusrikkomusvaiheen käyttöpaikat postinumeroittain.

Otoksesta tarkasteltiin lisäksi sitä, mille alueille listauksen asiakkaat jakaantuvat postinumeron perusteella (kuvio 12). Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että yli puolet perintäasiakkaista sijaitsee postinumeroalueilla 2 ja 4. Postin tietojen mukaan nämä alueet ovat Paikkakunnan 1, Paikkakunnan 2, Paikkakunnan 3 ja Paikkakunnan 3 alueilla. (Posti, 2015.) Kyseinen jaottelu on Postin oma, eikä perustu esimerkiksi läänirajoihin. Lähempi tarkastelu osoittaa, että eniten käyttöpaikkoja, joiden sähkösaatavat ovat perinnässä, sijaitsevat Paikkakunnan 1 ja Paikkakunnan 2 postinumeroalueilla.



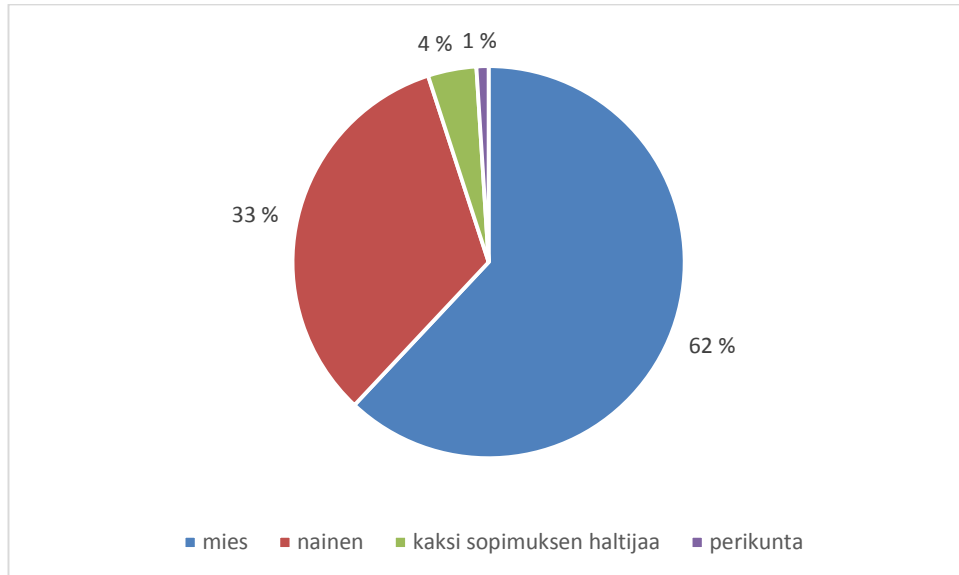
Kuvio 13. Perinnässä olevien saatavien määrä

Lisäksi otoksesta tarkasteltiin perinnässä olevien saatavien määrää käyttöpajkalajeittain jaoteltuna (kuvio 13). Tämä osoitti, että yli 40 % perinnän saatavista koostuu omakotitalojen sähkösaatavista. Tämän jälkeen varsin tasaisesti jakaantuvat pari- ja rivitalojen, kerrostalojen sekä vapaa-ajan asuntojen sähkösaatavat sekä muut 16 % osuudella.



Kuvio 14. Perinnässä olevien saatavien jakaantuminen.

Perintäsaatatavat jaoteltiin summittain (kuvio 14), jotta selviäisi, minkälaisia yksittäisiä summia perinnässä on ja miten summat jakaantuvat käyttöpaikoittain. Suurin osa perinnässä olevista summista per asiakas on yhteensä alle 100 euroa. Toiseksi suurin osuus on 100-200 euron perintäsummilla. Alle 1 % perinnässä olevista summista on yli 200 euroa.



Kuvio 15. Sopimusten haltijat

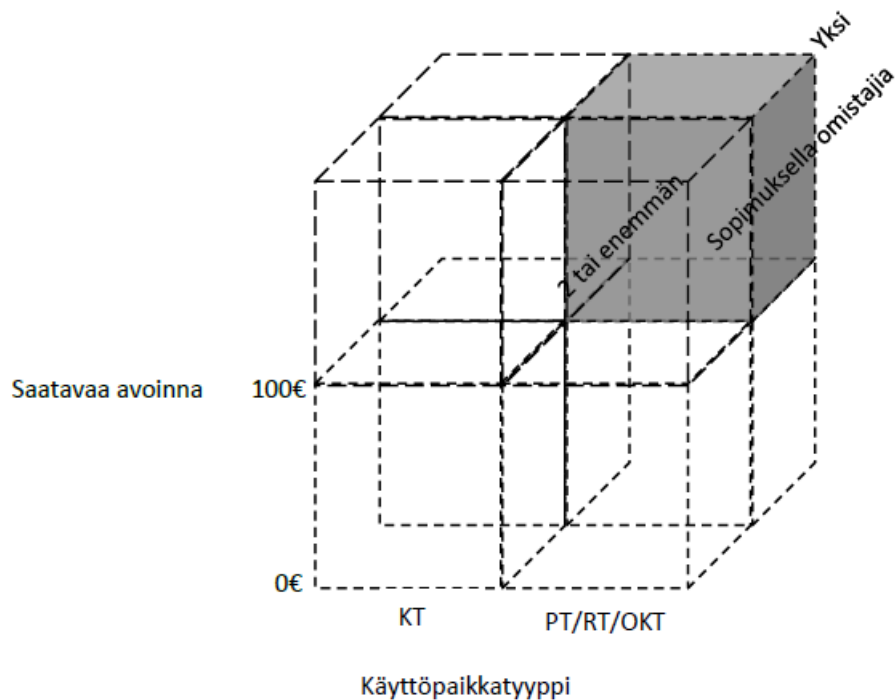
Tutkittaessa käyttöpaikkojen sopimusten haltijoita (kuvio 15) selvisi, että reilusti yli puolessa perinnässä olevista sopimuksista sopimuksen haltijana on mies ja 33 % sopimuksista haltijana on nainen. Sopimuksista 4 % on kahden henkilön nimissä. Perikuntien nimissä sopimuksista oli 1 %. Yksittäisten henkilöiden nimissä olevia sopimuksia on kaikista perinnässä olevista sopimuksista yhteensä 95 %.

Yhteenvedon asiakastiedon analyysistä voisi todeta, että keskimääräinen perinnässä oleva käyttöpaikka on omakotitalo joka sijaitsee Etelä-Suomessa, todennäköisesti maakunnassa X. Sopimuksen haltija on mies ja perinnässä olevaa saatavaa on yhteensä alle 100 euroa.

Asiakastiedon analyysiä voisi hyödyntää perinnän suunnittelussa ja kohdentamisessa. Jatkossa perintätoimia kannattaisi kohdentaa omakotitalokohteisiin, pari- ja rivitalokohteisiin sekä summakohtaisesti kerrostalokohteisiin. Lisäksi tulisi kiinnittää huomioita sopimuksen voimassaoloon sekä niihin sopimuksiin, jotka ovat yhden henkilön nimissä.

Suurin osa perintäsummista oli yhteensä alle sata euroa. Jatkossa perintää kannattaisi kohdentaa suurimpiin perintäsummiin mutta pienimpien summien osalta koko perintäprosessi tulisi tehostaa, jotta myös nämä summat eivät pääse kasvamaan.

Asiakastiedon analyysin tulosten pohjalta kehitettiin toimeksiantajayritykselle segmentointimalli, jota voidaan hyödyntää kyseisen yrityksen perinnän suunnittelussa (kuvio 16).



Kuvio 16. Perintäasiakkaiden segmentointimalli

Segmentointimallin tarkoituksena on kuvata ne asiakkuudet, joihin perintätoimia kannattaa kohdentaa. Kuviossa näkyvät alueet edustavat niitä perintäasiakkuuksia, joihin kannattaa kohdistaa eniten perintätoimia. Kaikki kuvion ulkopuolelle jäävät asiakkuudet ovat asiakastiedon analyysin pohjalta pieniä ja/tai yksittäistapauksia, joihin erityistä perinnän suunnittelua ei ole kannattavaa tehdä. Mallin tulkinnassa on syytä huomioida, että kaikki kuviossa näkyvät sekä kuvion ulkopuolelle jäävät asiakkuudet ovat mukana **normaalissa tehokkaassa perintäprosessissa**. Segmentointimallin on siis tarkoitus tarkentaa niitä asiakkuuksia, joihin **perinnän suunnittelussa kannattaa erityisesti keskittyä**.

Kuviossa näkyy vasemmalla avoinna olevan perintäsaatavan akseli. Asiakastiedon analyysin pohjalta suurin osa perintäsaatavasta on alle 100 euroa. Alle 100 euron perintäsaatavien kohdalla on tärkeää, että normaali perintäprosessi toimii tehokkaasti. Näissä asiakkuuksissa perinnässä oleva saatava saattaa kuitenkin olla hyvin pientä, jolloin aktiivisten perintätoimien, kuten puhelimitse tapahtuvan kontaktoinnin toteuttaminen on yritykselle kallista ja aikaa vievää. Kuitenkin yli 100 euron perintäsaataviin voisi kohdistaa aktiivista perintää, joka yrityksen kohdalla voisi tarkoittaa asiakkaiden kontaktointia tai saatavan aktiivista perintää perintätoimiston kautta.

Kuution käyttöpaikkatyyppi-akseli määrittelee, onko perinnässä oleva käyttöpaikka joko kerrostalokohde (KT), rivitalo, paritalo tai omakotitalo. Kaikki käyttöpaikkatyyppit kuuluvat siihen ryhmittymään, joiden perintäsaatavat muodostavat suurimman osan perinnässä olevasta saatavasta. Pari-, rivi- ja omakotitalojen osuus on kuitenkin noin puolet perintäsaatavista, joten niihin tulisi kohdistua myös eniten perintätoimia.

Kuution kolmas, ylinnä oleva akseli määrittelee sopimuksen haltioden määrän. Mikäli sopimuksella on vain yksi asiakas, tulisi tähän asiakkuuteen kohdistaa enemmän perintätoimia, kuin sellaiseen sopimukseen jolla on kaksi tai enemmän.

Eniten perintätoimia tulisi siis kohdistaa kuviossa harmaana näkyviin asiakkuuksiin eli pari-, rivi- ja omakotitalokäyttöpaikkaan jossa on avointa perinnässä olevaa saatavaa yli 100 euroa ja jossa sopimuksen haltiana on yksi henkilö. Vastaavasti kerrostalokohteisiin joissa perinnässä oleva saatava on alle 100 euroa ja sopimuksen haltijoita on kaksi, ei aktiivisia perintätoimia kannata kohdistaa. Viimeisenä mainittuihin perintäkohteisiin riittää normaali tehokas perintäprosessi.

Tuloksena voidaan todeta (taulukko 4), että olemassa olevan asiakastiedon avulla on mahdollista löytää niitä asiakkuuksia, joihin kehitettävän prosessin toimet erityisesti kohdistuvat. Analyysi antaa yritykselle mahdollisuuden tarkastella asiakkuuksia kokonaisuutena sekä löytää kriittiset ja volyymitään suurimmat asiakkuudet, joihin aktiivisia perintätoimia kannattaa kohdentaa. Asiakastiedon analyysiä voidaan toimeksiantajayrityksen kohdalla hyödyntää perinnän suunnittelussa.



TAULUKKO 4. Yhteenvedo asiakastiedon analyysin tuloksista

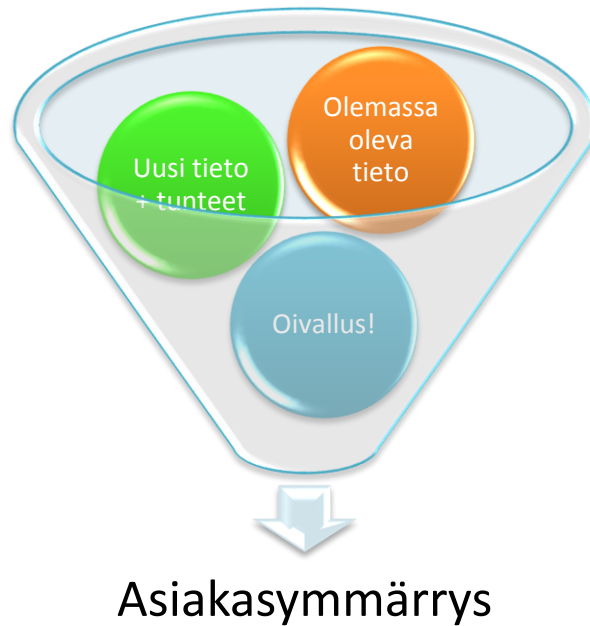
Menetelmän tulokset	Kehitysehdotus
Asiakastietoa analysoimalla on mahdollista löytää perintäprosessin kriittisimmät asiakkuudet.	Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisessä päätöksenteossa tietojärjestelmiä hyödyntämällä.
Perintäasiakkaiden segmentointimalli.	Perintäasiakkaiden segmentointia voi hyödyntää perinnän suunnittelussa ja proaktiivisia perintätoimia kohdennettaessa.

### 5.5 Työssä kehitetty asiakasymmärryksen viitekehys

Kehitystehtävän tulosten myötä tuli tarpeen tarkentaa työssä käytettyä viitekehystä, koska huomattiin, että työssä käytetty viitekehys sisälsi osia myös asiakasymmärryksen 3-D viitekehystä sekä asiakasymmärryksen viidestä komponentista siten, että yksin Arantolan esittelemä viitekehys ei enää yksin kuvannut työn teoriapohjaa.

Arantolan esittelemä viitekehys on hyvin kattava ja laaja-alainen, sekä ottaa huomioon koko yrityksen toiminnot. Toisaalta Arantolan viitekehys ei erityisesti korosta asiakkaan tunteita, kuten 3-D ja viisi komponenttia. Kehitystehtävässä asiakkaan tunnetiloja huomattiin erityisesti asiakashaastattelussa (liite 1). Lisäksi kehitystehtävässä hyödynnettiin Service Blueprint-työkalua perintäprosessin nykytilanteen kuvauksessa, jonka avulla kuvattiin asiakkaan palvelupolkua yrityksen perintäprosessissa. Täten myös viiden komponentin viitekehyksessä esitetty kartta asiakkaan palvelukokemuksesta on sisällytetty osaksi asiakasymmärrystä. Olemassa olevaa tietoa hyödynnettiin asiakastiedon analyysissä ja uutta tietoa hankittiin kaikilla käytetyillä menetelmillä.

Tästä syystä muodostettiin edellä mainituista malleista yhteinen, kokoava viitekehys (kuvio 17) asiakasymmärryksen keräämisestä, joka huomioi myös asiakkaan tunteet ja kokemuksen kartoittamisen, oivalluksen merkityksen sekä olemassa olevan tiedon hyödyntämisen.



Kuvio 17. Asiakasymmärryksen kokoava viitekehys

Tässä viitekehyksessä huomioidaan kaikki kehitystehtävässä huomioitua asiakastiedon keräämis- ja hyödyntämismenetelmät sekä jo edellä mainitut asiakasymmärryksen teorit. Uusi viitekehys ottaa huomioon olemassa olevan tiedon hyödyntämisen osana asiakasymmärryksen kokoamista mutta tämän lisäksi tarvitaan vielä uutta kontekstisidonnaista tietoa asiakkaista sekä heidän tunteistaan, jotta asiakkaan nykyhetken tahto- ja tunnetila saadaan selvitettyä. Ei kuitenkaan riitä että tietoa kerätään, vaan tiedon hyödyntämiseen tarvitaan Arantolankin mukaan oivallus siitä, mihin tietoa tullaan käyttämään ja kuinka sitä hyödynnetään. Oivallus tiedon hyödyntämisestä on olennaista aidon asiakasymmärryksen saavuttamiseksi.

## 6 PROESSIN KEHITYSTOIMENPITEIDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa arvioidaan, kuinka käytetyt menetelmät onnistuivat saavuttamaan kehitystehtävän tavoitetta. Tämän lisäksi käydään läpi kootusti kehitystehtävän tulokset eri menetelmistä sekä lopuksi käydään läpi kehitystehtävän myötä saatuja jatkokehitysideoita.

### 6.1 Käytettyjen menetelmien arviointi

Kehitystehtävässä käytettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä tarvittavien tietojen keräämiseksi ja tutkimustavoitteen saavuttamiseksi. Jokaisella käytetyllä tutkimusmenetelmällä pyrittiin saamaan erilaista tietoa asiakasymmärryksen lisäämiseksi ja/tai saatavien kierron nopeuttamiseksi.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että lähes kaikilla menetelmillä pystyttiin saamaan tietoa kehitystehtävän tavoitetta ajatellen. Menetelmistä ainoastaan aivoriihi epäonnistui osallistujien puuttumiseen.

Asiakashaastatteluja suoritettiin kahdeksan kappaletta, vaikka haastattelusuostumuksen antoi useampi asiakas. Käytännössä osoittautui hankalaksi tavoittaa asiakkaita uudelleen puhelimitse heidän annettuaan suostumuksensa haastatteluun. Tehdyissä haastatteluissa toistuivat kuitenkin usein samat teemat, joten haastatteluiden määrää ei ollut tarvetta kasvattaa suuremmaksi. Suurempi otos haastateltavia olisi saattanut antaa lisää yksittäisiä tietoja mutta kehitystehtävän kannalta oleellisinta oli löytää haastatteluissa usein toistuvat aiheet ja asiat. Haastattelut tutkimusmenetelmänä, mukaan lukien myös laskutuspäällikön ja palveluesimiehen haastattelut sekä perintäkumppanin edustajan sähköpostihaastattelu, antoivat kehitystehtävän kannalta paljon oleellista tietoa kehitystehtävän kohteena olevasta yrityksestä ja sen prosesseista, asiakkaista sekä perinnän ulkoistamisesta. Kaikkea haastatteluista saatua tietoa ei ole sisällytetty raporttiin, vaan tietoa on hyödynnetty kokonaisuuden ymmärtämisessä.

Eläytymismenetelmä oli menetelmänä, ja etenkin tulosten analysoinnin kannalta, haastavin menetelmä. Kehyskertomusten avulla kirjoitettujen tarinoiden analysointi ja yhteenvedo vaatii kontekstin vahvaa hallintaa myös menetelmän käyttäjältä. Tulokset kuitenkin

korostivat asiakashaastatteluiden avulla saatuja tuloksia sekä vahvistivat asiakasymmärryksen käytettävyyttä perinnän kehitystyössä, joten eläytymismenetelmän käyttö osoittautui onnistuneeksi.

Työmäärällisesti vaativin menetelmistä oli benchmarking johon kuuluva valmistelu, toteutus ja tulosten analysointi vei suuren osan menetelmiin yhteensä käytetystä ajasta. Benchmarkingin avulla saatiin kehitystehtävän kannalta tärkeää tietoa perinnän ulkoistamisesta sekä jatkokehitysideoita. Mikäli benchmarkingissa olisi käytetty myös muita saman alan yrityksiä, olisivat tulokset kyseisestä menetelmästä voineet olla laaja-alaisempia. Koska työssä haluttiin keskittyä olennaisena osana asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja sen hyödyntämiseen osana perintäprosessin kehitystyötä, rajattiin benchmarking vain yhteen vertailtavaan yritykseen.

Hedelmällisimpänä menetelmänä koettiin asiakastiedon analyysi, jonka avulla oli mahdollista saada kokonaiskuva perinnässä olevista yksityisasiakkaista. Menetelmä oli osaltaan monivaiheinen ja työläs. Yrityksestä saatu asiakastieto oli laajaa ja vaati manuaalista muokkausta, jotta tuloksia pystyttiin tulkitsemaan sekä esittämään graafisessa muodossa. Tulokset puolestaan antoivat hyvin kattavan kuvan perinnän yksityisasiakkaista, joten menetelmänä asiakastiedon analyysi antoi tietoa, jota ei muilla menetelmillä olisi mahdollista saada. Asiakastiedon analyysissä ei tutkittu yksittäisten perintäasiakkaiden tietoja, joka puolestaan olisi voinut mahdollistaa vielä syvemmän ymmärryksen tason perintäasiakkaista.

Kaiken kaikkiaan käytetyt menetelmät osoittautuivat, aivoriitä lukuun ottamatta, onnistuneiksi tavoiksi hankkia tietoa niin asiakasymmärrystä, kuin saatavien kiertonopeuttakin ajatellen. Useamman tutkimusmenetelmän hyödyntäminen tuotti suuren määrän tietoa, jonka analysoiminen oli vaativaa mutta tuloksellista.

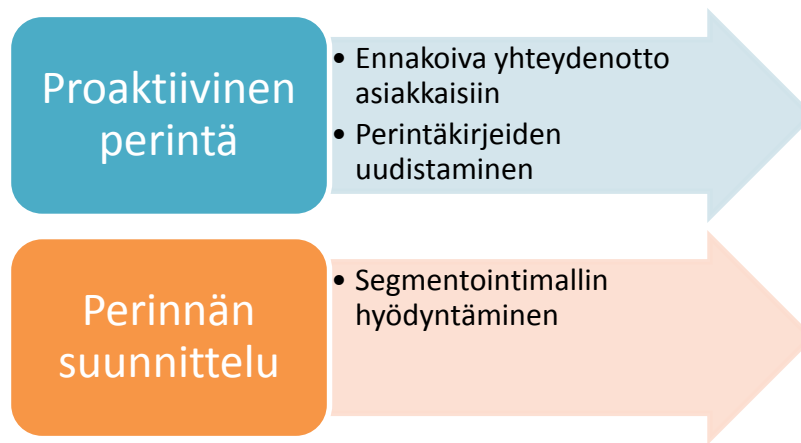
## 6.2 Tulokset

Taulukossa 5 on koottuna eri menetelmistä saadut tulokset.

TAULUKKO 5. Kehitystehtävän tulokset eri menetelmistä:

Menetelmien tulokset	Kehitysehdotukset
Asiakkaalle perinnän vaihe ei ole aina selvillä.	Perintäkirjeiden muokkaaminen ymmärrettävimmiksi.
Perintäprosessi asiakkaan suuntaan monimutkainen (yhteydenottopyyntö).	Asiakkaiden yhteydenottojen helpottaminen monikanavaisuudella.
Hiljaista tietoa asiakkaista kertyy perintäprosessissa työskenteleville henkilöille.	Hiljaisen tiedon merkityksen ymmärtäminen ja tiedon jakaminen yli organisaatio-rajojen.
Laskutustietojen virheellisyys.	Ajantasaisten laskutustietojen hankkiminen.
Perintäprosessin ulkoistuksen tuottama hyöty vertailuryitykselle.	Kumppanuus koko perintäprosessin osalta perintätoimiston kanssa selvitettäväksi.
Asiakastietoa analysoimalla on mahdollista löytää perintäprosessin kriittisimmät asiakkuudet.	Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisessä päätöksenteossa tietojärjestelmiä hyödyntämällä.
Perintäasiakkaiden segmentointimalli.	Perintäasiakkaiden segmentointia voi hyödyntää perinnän suunnittelussa ja proaktiivisia perintätoimia kohdennettaessa.

Kehitystehtävän avulla kerrytettiin asiakasymmärrystä perinnän yksityisasiakkaista. Näitä tietoja hyödyntämällä yritys voi kohdentaa perintätoimiaan sekä näin mahdollisesti nopeuttaa perintäsaatavien kiertoa. Yksittäisten menetelmien tuloksista johdettiin kehitystehtävän varsinaiset tulokset, jotka voidaan jakaa proaktiiviseen perintään sekä perinnän suunnitteluun liittyviin kehitysehdotuksiin (kuvio 18).



Kuvio 18. Kehitystehtävän tulokset.

Nykyisen perintäprosessin mukaan asiakasta pyydetään olemaan yhteydessä yrityksen asiakaspalveluun saatuaan sopimusrikkomuskirjeen tai liittymän purku-uhan. Tämä toimintamalli sai asiakashaastatteluissa palautetta, koska asiakkaat haluaisivat suoran puhelinnumeron asiaa hoitavalle taholle. Yhteydenoton asiakkaan suuntaan haastatellut asiakkaat kokivat poikkeuksetta hyvänä ja asiaa selkiyttävänä. Soittopyynnön soittanut henkilö sai poikkeuksetta hyvää palautetta. Tulosten perusteella voi todeta, että suora yhteydenotto asiakkaaseen perintätilanteen muutoskohdissa on asiaa selkeyttävä ja asiakastyytyväisyyttä kasvattava toimenpide. Tämän seurauksena suositellaankin perintäprosessissa säilytettävän asiakkaiden kontaktointi sekä yhteydenoton helpottaminen yrityksen suuntaan lisäämällä monikanavaisuutta asiakkaiden suuntaan.

Tuloksien perusteella perintäprosessiin ehdotetaan täten ennakoivaa toimintatapaa, proaktiivista perintää, nykyisen toimintatavan rinnalle tai korvaamaan nykyisen toimintatavan. Nykyinen toimintatapa edellyttää asiakkaan omaa aktiivisuutta perintään liittyvien asioiden hoidossa. Asiakasta pyydetään olemaan yhteydessä sopimusrikkomusvaiheessa sekä liittymän purku-uhan saatuaan, mikäli haluaa asiaa selvitettävän. Kehitystehtävän tulosten valossa näissä perintäprosessin vaiheissa voisi toimia jatkossa siten, että asiakasta kontaktoidaan puhelimitse ennen kyseisten kirjeiden lähetystä, jolloin saadaan mahdollisuus asiakkaan tilanteen selvittämiseen ennen kirjeen lähettämistä. Toimimalla proaktiivisesti voitaisiin vähentää asiakkaiden yhteydenottoja asiakaspalveluun, sekä saada asiakkaalle hänen tilanteensa selvitettyä siten, että asiakas todella ymmärtää oman perintätilanteensa.

Ennakoivan toimintatavan lisäksi asiakkaille lähetettäviä perintäkirjeitä suositellaan muokattavaksi ymmärrettävämpään ja eri perintäasiakkaita palvelemaan suuntaan. Näin saadaan vältettyä sekaannuksia sekä turhia yhteydenottoja. Lisäksi ajantasaisen laskutusosoitteiden hankkimista suositellaan kehitystehtävästä saatujen tulosten valossa.

Kehitystehtävän tulosten perusteella muokattiin perintäkirjemallit, joissa on otettu huomioon asiakashaastattelussa ilmenneitä puutteita sekä pyritty tämän lisäksi muokkaamaan perintäkirjettä asiakasystävällisempään ja ymmärrettävämpään suuntaan. Perintäkirjemallit toimitettiin toimeksiantajalle jatkokehittelyä varten. Uudella perintäkirjemallilla pyritään siihen, että asiakas ymmärtäisi perintätilanteensa paremmin sekä saisi selkeät ohjeet jatkoa varten.

Lisäksi kehitystehtävän tulosten pohjalta luotiin perinnän suunnitteluun perintäasiakkaiden segmentointimalli asiakastiedon analyysin pohjalta. Mallia voi hyödyntää suunnitteluvaiheessa tai havainnollistamaan niitä asiakasryhmiä, joihin perintätoimia kannattaa kohdistaa. Segmentointimalli on tarkoitettu laskutuspäällikön ja palveluesimiehen työvälineeksi.

### **6.3 Jatkokehitysideat**

Kehitystehtävän aikana ja eri tutkimusmenetelmistä saatujen tulosten perusteella syntyi myös jatkokehitysideoita yrityksen perinnän suunnittelua varten.

Perinnän suunnitteluun ehdotetaan harkittavaksi asiakkaiden luokittelua aikaisemman maksukäyttäytymisen perusteella. Näin saataisiin tehostettua perintäprosessia niiden asiakkaiden kohdalla, joilla maksuvalmiutta löytyy mutta maksut viivästyvät. Toimintatapaa voi hyödyntää joko itse tehtynä tai ulkoistettuna tai näiden kahden kombinaationa.

Alla esitelty vaihtoehtoja perinnän suunnittelun tueksi:

1. Yrityksen oman perintä- ja asiakastiedon analyysi ja hyödyntäminen
2. Osittain perintätoimiston kanssa tehty perinnän suunnittelu
3. Täysin perintätoimiston tekemä perinnän suunnittelu

Vaihtoehdossa 1 yritys tekee itse perintäasiakkaiden pisteytystä eli pienimuotoista Credit Scoringia oman olevassa olevan asiakastiedon perusteella. Vahvuutena tässä vaihtoehdossa on hiljaisen tiedon jääminen yritykseen. Mikäli yritys päättää tehdä itse asiakkaiden maksuvalmiuden luokittelua, tulisi heillä olla käytettävissään olennaista ja ajantasaista tietoa sekä tietojärjestelmä, joka mahdollistaa asiakastiedon analysoinnin kustannustehokkaasti. Vaihtoehdossa 1 yrityksen asiakkaiden maksukäyttäytymistä ennakoitaisiin yrityksen olemassa olevan asiakastiedon perusteella. Tässä vaihtoehdossa ei siis otettaisi huomioon kuluttajarahoitustoiminnan piiriin kuuluvien yritysten Credit Scoring tietoja. Näin ollen kokonaiskuvaan asiakkaan todellisesta tilanteesta ei ole mahdollista saada.

Vaihtoehdossa 2 osittain perintätoimiston kanssa tehty perinnän suunnittelu mahdollistaisi Credit Scoring tietojen hankkimisen yrityksen perintätoimistolta. Näin saataisiin kattavampi kuva asiakkaan maksukäyttäytymisestä, mutta päätökset asiakkaiden kontaktoinnista sekä asiakkaiden kontaktoinnit tekisi yritys itse. Näin asiakaskontakteissa syntyvä hiljainen tieto saataisiin jäämään yritykseen ja saataisiin käyttöön laajempi tieto asiakkaan maksutilanteesta.

Vaihtoehdossa 3 yrityksen koko perinnän suunnittelu ja toteutus tehtäisiin perintätoimiston kanssa, jolloin perintätoimisto hoitaa asiakaskontaktoinnin oman Credit Scoring-järjestelmän avulla. Tässä vaihtoehdossa yrityksen resursseja vapautuisi ja perinnän kontaktoinnin hoitaisi täysin ulkopuolinen luotonvalvonnan ammattilainen (Perintätoimiston edustaja 2015). Tämä vaihtoehto rajaa pois hiljaisen tiedon kertymisen sekä asiakasymmärryksen lisääntymisen perintätileissä. Toisaalta nykyaikaiset tietotekniset ratkaisut voivat mahdollistaa perintäkumppanilta kertyneen tiedon siirtymisen yritykseen. Vaarana kuitenkin on, että perintäasiakkaista etäännyttään täyden kumppanuuden myötä.

Tällä hetkellä osa yrityksen perintäprosessista tehdään yhteistyössä perintäkumppanin kanssa. Benchmarking-käynti osoitti täysin ulkoistetun perinnän toimivan kokoluokaltaan pienemmälle alan toimijalle. Toimeksiantajayrityksen arvoihin kuuluu kumppanuus (Laskutuspäällikkö 2015). Tulevaisuudessa yrityksen kannattaisi tehdä perusteellinen selvitys, kuinka paljon saatavien kiertonopeutta voitaisiin vielä parantaa laajentamalla kumppanuutta koko perintäprosessin osalta. Etuina ovat perintätoimiston resurssit sekä luotonvalvonnan ammattitaito. Tämän lisäksi perintätoimisto näkee usein asiakkaan



muunkin maksutilanteen eli mikäli asiakkaalla on muidenkin yritysten saatavia perinnässä.

Perintää tulisi kuitenkin ohjata yrityksestä käsin sekä valvoa, että perintää tehdään yrityksen arvot huomioiden ja asiakasymmärrystä kartuttaen ja hyödyntäen. Koko prosessin kumppanuutta selvitettäessä tulee ottaa huomioon, että esimerkiksi ulkoistettaessa osa liiketoimintaprosessista on tärkeää varmistaa yritysten ja prosessien saumaton yhteistyö, sekä selvittää yritysten vastuut rajat ylittävissä prosesseissa (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 36).

Kumppanuutta selvitettäessä tulisi myös huomioida yrityksen perintätyöntekijöiden saama positiivinen asiakaspalaute, joka antaa viitteitä siitä, että nykyisellään yrityksen omat työntekijät ovat edesauttaneet positiivisen asiakaskokemuksen syntymisen vaativissakin perintätilanteissa.

## 7 YHTEENVETO

*”Mikä on se kysymys, johon vastaamalla meillä on mahdollisuus kehittää liiketoimintaa?”* kysyy Arantola (2006, 31) kirjassaan Customer Insight.

Kysymys on hyvä ja asiakasymmärryksen ja kehitystehtävän tulosten kannalta hyvin oleellinen. Tämän kysymyksen ylle rakentui koko kehitystehtävä ja tuloksiin viitaten tähän saatiin myös vastauksiakin.

Kuten kappaleessa kolme mainittiin, asiakasymmärryksen määritelmiä on useita.

*Asiakasymmärrys on syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä yli sen, mitä asiakas osaa itse kuvailla* (Arantola 2006, 53). Kehitystehtävässä tämä määritelmä tuli esille selvitetessä asiakkaiden ymmärrystä omasta perintätilanteestaan. Asiakas ei aina tiedä, että hän ei tiedä omaa tilannettaan. Yrityksen täytyy tämä tiedostaa ja osata kysyä asiakkaalta oikeita kysymyksiä tämän selvittämiseksi.

*Asiakasymmärrys on lähestymistapa jossa asiakkaan rooli ymmärryksen tuottamisessa on keskeinen* (Arantola 2006, 53). Ei siis vain kuvitella mitä asiakkaat ajattelevat, vaan kysymme sitä heiltä. Kehitystehtävässä asiakkaiden rooli uuden tiedon tuottamisessa oli keskeinen. Asiakashaastatteluiden avulla saatu tieto oli tulosten valossa keskeisintä antia.

*Asiakasymmärrys on yrityksen toiminto joka kerää asiakastiedon yhteen eri organisaation osista* (Arantola 2006, 53). Kehitystehtävässä asiakastiedon analyysi on peräisin eri puolilla organisaatiota tuotetuista osista. Tämä tieto oli tulosten kannalta hyvin tärkeää ja osoittaa määritelmän paikkansapitävyyden.

Kehitystehtävän yhteenvetona voidaan todeta, että asiakasymmärrystä hyödyntämällä on mahdollista kehittää perintäprosessia sekä samalla edesauttaa saatavien kierron nopeutumista. Saatavien kierron nopeutumisen toteaminen vaatii yrityksen perintäprosessin muutoksia, joiden vaikutukset ovat nähtävissä vasta pidemmän seurantajakson jälkeen.

Kehitystehtävän tavoite, asiakasystävällinen ja tehokas perintä, on yrityksessä mahdollista saavuttaa hyödyntämällä asiakasymmärrystä osana päätöksentekoa, asiakasta aktiivisesti kuunnellen.

Kehitystehtävä osoittaa myös, että asiakasymmärrys ei ole vain yrityksen väline lisämyynnin saavuttamiseen. Asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää myös yrityksen perintäprosessissa, joka toimintona on kaukana myynnistä. Perintäasiakas on kuitenkin yritykselle yhtä arvokas kuin asiakas, joka ei ole koskaan joutunut perintäprosessiin. Saattaa olla, että perintäprosessin entinen asiakas on joku päivä yrityksen suurimpia asiakkaita, jota ei ole varaa menettää. (Sarenac 2013, 24-25).

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

- Ala-Mutka, J ja Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Talentum Media Oy.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight-uusi väline liiketoiminnan johtamiseen. WSOY.
- Arantola, H ja Korkman, O. 2009. ARKI. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOYPro.
- Kantola, I. 2003. Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking. Edita Prisma Oy.
- Lehikoinen, R ja Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum Media Oy.
- Lindström, J. 2011. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. A.Financier Oy.
- Löytänä, J ja Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Talentum Media Oy.
- Löytänä, J ja Korteso K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Meadia Oy.
- Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. WSOY.
- Nykamp, M. 2001. The Customer Differential. The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management. AMACOM. American Management Association.
- Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro.

### Sähköiset lähteet:

- Arantola, H ja Simonen K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. [http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/serve/aineistot/selvitykset-ja-oppaat/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/serve/aineistot/selvitykset-ja-oppaat/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf). Luettu 5.2.2015.
- Energiateollisuus, [www.energia.fi](http://www.energia.fi). Vierailtu sivulla 2.2.2015.
- Energiavirasto, [www.energiavirasto.fi](http://www.energiavirasto.fi). Vierailtu sivulla 16.4.2015.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaränen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 20.8.2014.

Greenberg, P. 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 Iss 6. s. 410 – 419.  
<http://dx.doi.org/10.1108/08858621011066008>. Luettu 9.4.2015.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2014. Hyvä perintätapa kuluttajaperinnässä.  
<http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/linjaukset/aihekohtaiset-linjaukset/hyva-perintatapa-kuluttajaperinnassa-2014.pdf>. Luettu 22.1.2014.

Langford, R & Schulz, K, 2006, Gaining 3-D customer insight to drive profitable growth, *Strategy & Leadership*, Vol. 34 Iss 2 pp. 21 -27.  
<http://dx.doi.org/10.1108/10878570610652608>. Luettu 9.4.2015.

Posti. Postinumeroalueet. <http://www.posti.fi/yritysassiakkaat/laheta/postinumeroalueet/postinumeroalueet.html>. Luettu 4.5.2015.

Puumala, S. 2013. Kuluttajasta asiakkaaksi. <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/69.pdf>. Luettu 5.2.2015.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 20.8.2014.

Sarenac, I. 2013. A personal touch to collections. *Credit Management* 24-25. *Business Source Premier*, EBSCOhost. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=63c69426-9864-4259-a319-e6b503a3368a%40session-mgr4005&vid=8&hid=4114>. Luettu 9.4.2015.

## **Haastattelut**

Laskutuspäällikkö 2015. Toimeksiantajayritys, Haastattelu 26.2.2015. Haastattelija Liljeroos, K. Tampere.

Palveluesimies 2015. Toimeksiantajayritys, Haastattelu 26.2.2015. Haastattelija Liljeroos, K. Tampere

Perintätoimiston edustaja 2015. Perintätoimisto. Sähköpostihaastattelu 20.3.2015. Haastattelija Liljeroos, K. Tampere

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miltä tuntui saada postia perintään liittyen?
2. Ymmärsittekö tilanteenne saamistanne kirjeistä ja laskuista?
3. Mikä palvelussamme oli erityisen hyvää.
4. Mikä palvelussa oli erityisen huonoa?
5. Miksi ette maksaneet laskua (laskuja) ajallaan? (mikäli asia ei ole tullut jo ilmi tätä ennen)
6. Miten voisimme toimia jotta te seuraavalla kerralla maksaisitte ajallaan?
7. Hankaloittiko joku toiminnassamme laskujenne maksamista?
8. Mitä toivoisitte meiltä jatkossa jos olisitte samassa tilanteessa uudelleen?
9. Haluatteko jättää yrityksellemme jotain viestiä?

## Liite 2. Eläytymismenetelmän kehyskertomukset

1. Perinnän asiakas soittaa ja hänen sähkönsä on katkaistu. Eläydy asiakkaan tilanteeseen ja kerro miten ja miksi tilanteeseen on jouduttu?
2. Perinnän asiakas soittaa ja hänen sähkönsä on juuri jälleenkytketty. Mitä on tapahtunut?
3. Perinnän asiakas soittaa ja hänen liittymänsä on saanut purku-uhan. Sitä ennen hänen sähkönsä on katkaistu. Eläydy asiakkaan tilanteeseen ja kerro miten ja miksi sähköjen katkaisusta purku-uhkaan on jouduttu?
4. Perinnän asiakas soittaa ja kertoo että on saanut maksettua kaikki avoimet laskunsa koskien liittymän purku-uhkaa. Mitä on tapahtunut?

## Liite 3. Benchmarking kysymykset

(1)

## 1. Kertokaa omin sanoin seuraavista prosesseistanne

- Perintäprosessi maksumuistutuksesta sopimusrikkomukseen ei liittymällisissä kohteissa
- Perintäprosessi maksumuistutuksesta liittymän purkuun liittymällisissä kohteissa

Tässä laskutus- ja perintäprosessin vaiheet joista olemme erityisesti kiinnostuneita.

- maksumuistutus
- katkoushka ja katko
- sopimusrikkomus
- liittymän purku-uhka
- liittymän purku

Tarkentavia kysymyksiä edellisiin:

- Miten asiakasta kontaktoidaan (kirjeitse, puhelimitse, sähköpostitse, jne) prosessin eri vaiheissa?:
- Miten asiakasta on huomioitu edellä mainituissa vaiheissa?
- Miten olette kehittäneet perintäprosessianne?
- Mitä ongelmakohtia näette prosessissanne ja oletteko löytäneet näihin ratkaisuja?

## 2. Kertokaa saatavien kiertonopeudesta tällä hetkellä.

- Mikä on saatavienne kierto päivissä? Kuinka paljon erääntyneitä saatavia teillä on esimerkiksi prosentteina liikevaihdosta? Kuinka paljon 180 päivää vanhaa saatavaa? Kuinka paljon saatavaa jälkiperinässä? Kappalemäärittäin maksumuistutuksia ja sopimusrikkomuksia?
- Kuinka tyytyväisiä olette nykytilanteeseen?
- Mitä toimenpiteitä olette tehneet parantaaksenne saatavien kiertonopeutta?
- Mikä on tavoitteenne saatavien kiertonopeuden suhteen ja kuinka siihen pyritte?
- Perinnän ulkoistuksen vaikutukset saatavien kiertonopeuteen?
- Mikä perintäprosessissanne toimii parhaiten?
- Mitä ongelmakohtia koette saatavien kiertonopeuden parantamisessa?

## 3. Kuinka asiakasystävällisenä koette perintäprosessinne?

- Kuinka asiakasymmärrys toteutuu perintäprosessissanne vai toteutuuko lainkaan?



(2)

4. Kertokaa asiakastyytyväisyydestä perintäprosessinne osalta? Kuinka sitä seurataan vai seurataanko?
5. Kertokaa ulkoistetun perinnän toimivuudesta?