



Kannattavuuden lisääminen tuuppauksella vision edistämiseksi
Case: Laskurahoituksen asiakasrajapinnan kehittäminen

Katja Sandelin

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kannattavuuden lisääminen tuuppauksella vision edistämiseksi

Case: Laskurahoituksen asiakasrajapinnan kehittäminen

Katja Sandelin

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Tammikuu/2024

Katja Sandelin

Kannattavuuden lisääminen tuuppauksella vision edistämiseksi

Case: Laskurahoituksen asiakasrajapinnan kehittäminen

Vuosi

2024

Sivumäärä

43

Tämän opinnäytetyö ja siinä esitetty kehitystehtävä on tehty kansainväliselle rahoitusalan yritykselle. Yritys on pääomasijoitusyrityksen omistama, jonka vuoksi tulostavoitteiden saavuttaminen on ensisijainen yrityksen olemassaolon ehto. Omistajien asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi yritys on asettanut oman vision ja strategian sen tueksi. Tässä opinnäytetyössä toteutettu kehitystehtävä tukee yrityksen tavoitetta saavuttaa tuo visio.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia voidaanko tuuppauksella lisätä asiakaskannattavuutta ja onko siitä hyötyä yrityksen vision tavoittelussa. Kehitystehtävässä kehitettiin asiakasrajapinnassa olevaa tuottamatonta työtä asiakastuuppauksen avulla. Kehitystehtävässä tutkittiin asiakasrajapinnan nykytilannetta ja asiakkaiden kykyä ja mahdollisuuksia muuttaa laskujen toimitusmallia sekä yrityksen että asiakkaan kannalta kannattavampaan suuntaan.

Tietoperustassa käydään läpi mitä on tuuppaus ja miten tuuppaamisella voidaan lisätä yrityksen kannattavuutta. Tietoperustassa esitetään myös yrityksen tulevaisuuden suunnittelun, tavoitteiden ja niiden saavuttamisen kannalta tärkeitä määritelmiä ja menetelmiä, kuten visio ja strategia ja miten tuuppaus voi edistää näitä. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käydään läpi myös mitä asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys ovat ja miten tuuppaamista voidaan käyttää asiakastytyväisyyden kasvattamiseen.

Kehittämistyön toteuttaminen alkoi nykytila-analyysillä, jossa todettiin, että laskurahoitusprosessin asiakasrajapinnassa tapahtuva manuaalinen työ on yritykselle resurssija kuluttavaa ja tuottamatonta. Kehittämistyössä tehtiin asiakaskysely, jonka perusteella suunniteltiin muutosprojekti. Muutosprojektissa keskityttiin asiakasryhmiin, joilla on suurin vaikutus muutokseen. Kehittämällä asiakasrajapintaa näiden asiakkaiden osalta pystyttiin muuttamaan manuaalista työtä digitaaliseen vaihtoehtoon ja siten saatiin yritykselle huomattavaa ajallista resurssien säästöä ja samalla henkilöstön resurssit voitiin ohjata enemmän tuottaviin työtehtäviin. Laskujen uudelleen ohjauksella pystyttiin nopeuttamaan myös asiakaspalvelua ja siten lisäämään asiakastytyväisyyttä.

Kehittämistyön tulokset olivat hyviä yrityksen vision saavuttamisen edistämiseksi. Samalla yritys sai tutkimuksellista näyttöä siitä, että asiakastuuppauksella voidaan saada merkittävää hyötyä yritykselle. Asiakastyypillä voi olla suuri merkitys henkilöstöresurssien allokoinnissa, siksi yritys pyrkii lisäämään digitaalisten asiakkaiden määrää yhä enemmän tulevaisuudessa. Jatkokehityksenä yritykselle ehdotettiin kolmea tuuppaustoimintoa, jotka voivat edistää yrityksen visiota, lisätä kannattavuutta ja olla yhä asiakaskeskeisempi toimija alallaan ja siten sitouttaa asiakasta enemmän yritykseen.

Asiasanat: tuuppaus, asiakaslähtöisyys, visio, strategia, tulevaisuuden johtaminen.

Katja Sandelin

Increasing Profitability with Nudging to Promote the Vision

Case: Development of the Customer Interface for Invoice Financing

Year

2024

Pages

43

This thesis and the development task presented in it were carried out for an international financial company. The company is owned by a capital investment company, making the achievement of financial goals a primary condition for its existence. To meet the goals set by the owners, the company has established its own vision and strategy. The development task implemented in this thesis supports the company's objective of achieving that vision.

The aim of this thesis was to investigate whether nudging could increase customer profitability and be beneficial in pursuing the company's vision. In the development task, unproductive work at the customer interface was improved through customer nudging. The current situation at the customer interface was examined in the development task, along with the customers' ability and opportunities to change the invoice delivery model in a more profitable direction for both the company and the customer.

The theoretical framework covers the concept of nudging and how it can enhance the profitability of a company. The framework also presents essential definitions and methods for future planning, goals, and their achievement, such as vision and strategy, and how nudging can contribute to these aspects. The theoretical framework of this thesis also explores customer-centricity and how nudging can be used to increase customer satisfaction.

The implementation of the development work began with a current state analysis, revealing that manual work in the invoice financing process at the customer interface was resource-intensive and unproductive for the company. A customer survey was conducted in the development work, and based on the results, a change project was planned. The change project focused on customer groups with the greatest impact on the change. By developing the customer interface for these customers, manual work was transformed into a digital alternative, resulting in significant time savings for the company. This allowed the redirection of personnel resources to more productive tasks. Redirecting invoices also expedited customer service, thereby increasing customer satisfaction.

The results of the development work were favorable for advancing the company's vision. Simultaneously, the company gained empirical evidence that nudging could bring significant benefits. The types of customers could play a crucial role in the allocation of personnel resources, and there for the company aims to increase the number of digital customers in the future. As a further development suggestion, three nudging functions were proposed to the company, which could enhance its vision of increasing profitability and becoming more customer-centric in its industry, and consequently, foster greater customer loyalty.

Keywords: nudging, customer-centricity, vision, strategy, future management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	6
1.2	Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Tuuppauksella kohti visiota.....	7
2.1	Tuuppaus.....	8
2.2	Visio ja strategia ja näiden edistäminen tuuppauksella.....	10
2.3	Motivointi tuuppauksen edistäjänä.....	11
2.4	Asiakslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys.....	13
2.5	Digitalisaatio ja yhteistyö asiakkaan kanssa.....	14
2.6	Laskurahoitus.....	16
2.7	Tulevaisuuden tutkimisen menetelmät nykytila-analyysi ja BAU apuna vision tavoittelussa.....	17
2.8	Tietoperustan yhteenveto.....	18
3	Kehittämisasetelma.....	19
3.1	Toimeksiantajan ja kehittämiskohteen esittely.....	19
3.2	Kehittämistehtävän menetelmät ja aineistonkeruu.....	20
3.2.1	Tapaustutkimus lähestymistapana.....	21
3.2.2	Laadullinen tutkimus.....	22
3.2.3	Kvantitatiivinen aineistonkeruu.....	22
3.2.4	Asiakaskysely.....	23
4	Kehitystehtävä ja tulokset.....	23
4.1	Nykytila- ja trendianalyysi asiakaskannasta.....	24
4.2	Asiakaskysely ja sen tulokset.....	27
4.3	Asiakkaan tuuppaus.....	29
4.4	Kehitystehtävän vaikutuksen analyysi.....	31
4.5	Yhteenveto kehitystehtävästä.....	33
4.6	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	34
5	Pohdinta ja jatkokehitys ehdotus yritykselle.....	34
	Lähteet.....	36
	Kuviot.....	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Elämme aikakautta, jossa yhä useamman yrityksen omistaa pääomasijoitusyhtiö, jolla on suuret tulostavoitteet omistajilleen sekä aikakautta, jossa yrityksille asetetaan enemmän odotuksia kehittymään ja edistämään palveluiden laatua ja nopeutta. Menestyvä yritys tai organisaatio pystyy ennakoimaan tulevat tarpeet ja vaatimukset asettamalla yritykselle realistisen vision tahtotilasta ja omaa myös resurssit niiden tavoittamiseksi. Uuden vision ja strategian implementoiminen yrityksen kulttuuriin ja toimintoihin on haastavaa ja vaatii työtä koko organisaation eri tasoilla ja osilla. Muuttuva kuluttaja ja asiakaskeskeisyys näkyy kilpailutilanteissa myös finanssialalla, jolle tämä opinnäytetyön kehitystehtävä on tehty. Korkeiden hintojen nousu hintakilpailu ja koronastopaineet ovat aiheuttaneet kehitystoimenpiteitä monella rahoitusalan yrityksellä. Asiakkaat ovat myös alkaneet arvostaa ja vaatia enemmän toimivaa ja nopeaa palvelua hintakilpailun mukana.

Tässä opinnäytetyössä pyritään kehittämään laskurahoituksen asiakasrajapintaa ja hyödyntää kehittämistyössä asiakastuoppausta. Samalla tutkitaan tuuppauksen mahdollisuutta vision strategisena edistäjänä. Opinnäytetyön yhteistyöorganisaatio on asettanut kunnianhimoiset tavoitteet visiolle, jossa se haluaa olla viiden vuoden päästä. Tässä opinnäytetyössä esitelty kehitystehtävä on osa näitä toimia, joilla pyritään pääsemään asetettuihin tavoitteisiin.

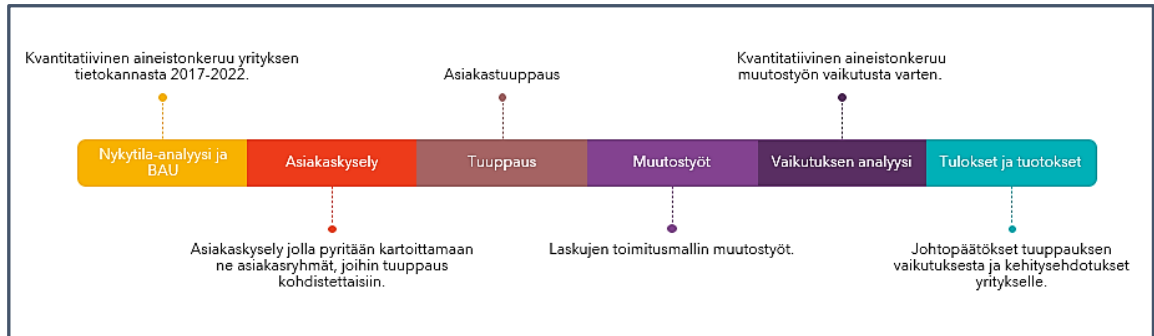
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yrityksen asiakaskannattavuutta kehittämällä sen asiakasrajapintaa ja samalla parantaa asiakaspalvelun laatua ja tehostaa olemassa olevia toimintoja asiakastuoppausta hyödyntämällä. Opinnäytetyössä esitetty kehitystehtävä on osa yrityksen uutta strategiaa ja kasvutavoitteita ja siihen liittyviä automaatio- ja digitalisointimuutoksia, jossa tehostetaan yrityksen liiketoimintaprosesseja ja lisätään kannattavuutta. Tuloksen kasvun lisäksi toinen yrityksen tavoitteista on olla sektorinsa paras asiakastyytyväisyydessä ja sitouttamisessa ja toteutettu opinnäytetyön kehitystehtävä ja siinä tehdyt muutokset ovat osa myös tämän tavoitteen saavuttamista.

1.2 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön kehitystehtävässä on pyritty sopimussuhteessa olevaa manuaalista laskujen toimitusmallia käyttävää asiakasta vaihtamaan asiakasrajapinta digitaaliseen toimitusmalliin. Digitaalinen toimitusmalli käsittää verkko- tai tiedostolaskutuksen mukaista laskujen toimitusvaihtoehtoa. Tämä toimitusvaihtoehto on esitetty asiakkaalle helpompana, nopeampana ja varmempana laskujen toimitusmuotona. Tätä toimitusmallia noudattamalla asiakasta tuetaan kohti digitaalisempaa ja ekologisempaa laskujentoimitustapaa.

Kuvio 1 on esitetty miten kehitystehtävässä asiakasta pyritään tuuppaamalla valitsemaan yritykselle kannattavin laskujen toimitustapa ja samalla parantaa asiakasrajapintaa, joka nostaa asiakaskannattavuutta ja asiakastyytyväisyyden tasoa ja samalla sitouttaa asiakasta enemmän yritykseen.



Kuvio 1: Toimitusmallin muutosprosessi

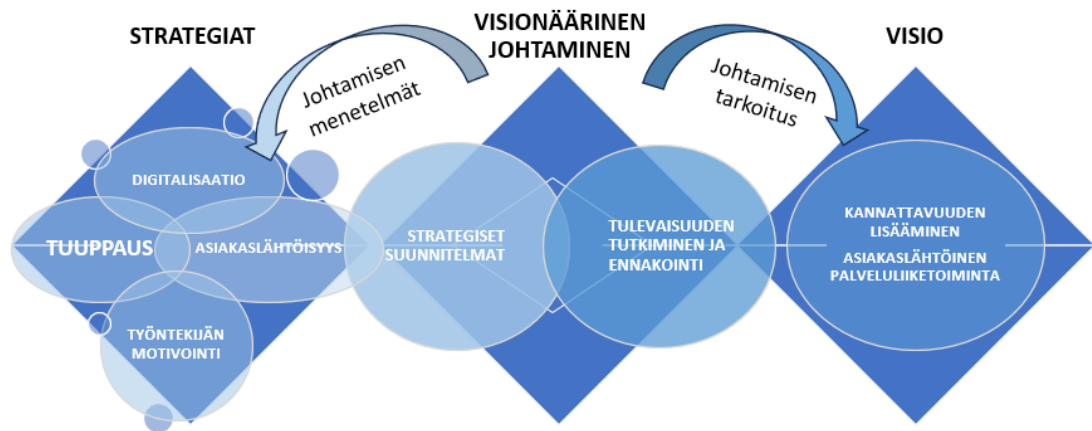
Kehittämiskysymyksenä esitetään: Saadaanko asiakastuuppauksella lisättyä asiakaskannattavuutta ja edistettyä yrityksen matkaa kohti visiota?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön alkupuolella esitellään tietoperusta, joka tukee kehitystehtävää. Teoriaosassa esitellään tuuppaus ja miten se esiintyy ihmisten valintatilanteissa. Tämän jälkeen esitellään visio ja strategia, tulevaisuuden tutkiminen ja ennakoimisen menetelmät sekä tarkastellaan mitä on asiakaslähtöisyys, -keskeisyys ja digitalisaatio ja laskurahoitus, johon itse kehitystehtävä liittyy. Työn loppuosassa esitellään kehitysasetelma, kehittämistehtävän tiedonhankinnan menetelmät ja aineiston keruu sekä itse kehitystehtävä ja sen tulokset. Työn lopussa pohditaan kokonaisuutta vision tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja esitellään asiakasrajapinnan jatkokehityskohteet, joka voisi edistää yritystä saavuttamaan asettamansa tavoitteet tuuppausta hyödyntämällä.

2 Tuuppauksella kohti visiota

Tämä opinnäytetyö ja sen kehitysprojekti tukevat toimeksiantajayrityksen visiota ja strategisia toimia, joilla yritys pyrkii pääsemään tavoitetilaansa. Koska tuuppaus on otettu tarkastelun kohteeksi tässä opinnäytetyössä, esitellään se tietoperustassa aivan ensimmäiseksi. Tämän jälkeen tietoperustassa esitellään yritykselle tärkeitä teemoja ja miten tuuppausta voidaan hyödyntää näissä. Näitä ovat visio, strategia ja visionäärinen johtaminen (Kuvio 2). Tietoperustassa tuodaan esiin myös määritelmät tulevaisuuden tutkiminen ja ennakointi, asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys.



Kuvio 2: Strategia, visionäärinen johtaminen ja visio.

2.1 Tuuppaus

Tuuppaus (nudge) on käyttäytymistieteellinen menetelmä, jolla pyritään ohjaamaan ihmisiä tekemään parempia valintoja itselleen, yritykselle tai yhteiskunnalle. Tuuppauksessa on kyse valinta-arkkitehtuurin muokkaamisesta, jossa on etukäteen mietitty toivottu valinta ja sen esittäminen niin, että se on helpoin valinta. (Turun yliopisto 2021.)

Thalerin ja Susteinin luoma termi valinta-arkkitehtuuri (choice architecture) kuvastaa tosiasiaa siitä, että on monia tapoja esittää valinta päätöksen tekijälle ja se mitä valitaan, riippuu usein siitä, miten valinta on esitetty valintatilanteessa. (Johnson, Shu, Dellaert, Fox, Goldstein, Häubl, Larrick, Payne, Peters, Schkade, Wansink, Weber 2012, 488.)

Valinta-arkkitehtuurina voidaan pitää sellaista ympäristöä, jossa tehdään valintoja. Se voi olla fyysinen, sosiaalinen tai digitaalinen. Tuuppauksessa tätä ympäristöä pyritään muokkaamaan niin, että tehty valinta olisi esimerkiksi terveellisempi tai kestävämpi. (Ilmastotuuppaus 2022.)

Tuuppaus on mikä tahansa tekijä, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ennustettavalla tavalla vaikkei mitään valintavaihtoehtoa kielletäänkään, tai että sillä olisi muutosta taloudellisiin intensiteetteihin. (Thaler & Sunstein 2008, 6.) Kulutus- ja käyttäytymistapojen muuttaminen on haastavaa mutta yksilöiden käyttäytymisellä on merkittävä rooli kulutuksessa ja miljoonilla pienillä päätöksillä on vaikutusta. (Aibana, Kimmel, & Welch 2017, 10.)

Schubert (2017) toteaa, että vihreillä tönäisyillä (green nudges) voidaan vahvistaa ympäristöä edistävää käyttäytymistä niin, että se on tehokasta ja eettistä. Yritystoiminnassa tämä voi esimerkiksi tarkoittaa ympäristöpoliittisia ratkaisuja, jotka vähentävät yhteiskunnan kuormaa.

Monet yritykset ovatkin jo luopuneet paperisista laskuista ja suosivat laskujen vastaanotossa sekä lähetyksessä verkkolaskuja tai sähköpostitse vastaanotettavia tai lähetettäviä laskuja.

Tuuppaus ei siis pakota, rajoita tai rankaise ihmisiä, vaan muokkaa heidän valinta-arkkitehtuuriaan eli sitä, miten eri vaihtoehdot esitetään ja järjestetään. Tuuppaus perustuu siihen, että ihmisten päätöksenteko ei ole aina rationaalista ja loogista, vaan siihen vaikuttavat monet psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Tuuppausta voidaan soveltaa monenlaisiin tilanteisiin ja tavoitteisiin. Esimerkiksi tuuppauksella voidaan pyrkiä edistämään ihmisten terveyttä, säästämistä, ympäristöystävällisyyttä tai äänestämistä. (Aibana, Kimmel & Welch 2017, 12.)

Tuuppaus on yleistynyt laajasti eri toimialueille ja Sunstein (2014, 3-7) tuo artikkelissaan esiin kymmenen tärkeä tuuppaustyyppiä, joilla pyritään ohjaamaan toimintaa terveellisempää, ympäristöystävällisempään ja taloudellisempaan suuntaan.

1. Oletus asetukset (default rules), joilla ohjataan valinta esim terveellisempään valintaan.
2. Yksinkertaistaminen (simplification) koilla pyritään yksinkertaistamaan monimutkaisia kokonaisuuksia.
3. Sosiaalisten normien käyttäminen (uses of social norms), jolla tuodaan esille, miten ihmiset yleisesti käyttäytyvät (esim. ”useammat suunnittelevat äänestävänsä”).
4. Helppokäyttöisyyden ja käytännöllisyyden lisääminen (increases in easy and convenience), koska ihmiset tekevät usein helppoja valintoja.
5. Tiedon avoimuus (disclosure) tuotteista, palveluista, toiminnasta. Esimerkiksi luottojen todellisten kustannusten esittäminen selkeästi.
6. Varoitukset (warning, graphic or otherwise) pakkauksissa ja tuoteselosteissa. esim varoitukset tupakkatuotteissa haittavaikutuksista.
7. Ennakkositoumusstrategiat (precommitment strategies), joita usein käytetään terveysalalla, jolla saadaan ihmiset ennalta sitoutumaan johonkin aikatauluun ja tavoitteisiin.
8. Muistutuksilla (reminders) pyritään välttämään palvelun tai ajan unohtaminen tai eräpäivien ohimenemisen.
9. Pyrkimysaikeiden selvittäminen (eliciting implementation intentions), jolla pyritään sitouttamaan henkilö jonkin tyyppiseen toimintaan. Esimerkiksi kysymällä ”Aiotko äänestää seuraavissa vaaleissa?”
10. Menneiden valintojen päätöksien vaikutuksesta tiedottaminen (informing people of the nature and consequences of their own past choices). Tämän tuuppaustyyppin ongelmana on, että menneen tiedon tutkiminen on yleisesti akateemista tuotosta ja harvoin tavoittaa yksilöitä, jotka ovat tekemässä päätöksiä nyt. (Sunstein 2014, 3-7.)

Tuuppaus on herättänyt myös kritiikkiä ja keskustelua. Jotkut ovat kyseenalaistaneet tuuppauksen eettisyyden, tehokkuuden ja vaikutukset. Tuuppausta on verrattu manipulointiin, joka on myös vaikuttamista ihmisen valintoihin ilman että mitään kielletään tai tehdään mahdottomaksi. Manipuloinnilla on monta tapaa, jotka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen on vetoamalla valinnan huonoihin seurauksiin, toinen on piilovaikuttamista, joka tapahtuu ohittamalla kohteen rationaalisen harkinnan. Näitä ovat esimerkiksi elokuvaan sisällytetyt mainonnat. Kolmas manipulaatio kategoria on saada yksilö pohtimaan valintojaan perusteisiin, joita ei yleensä pidettäisiin hyvinä. (Siipi 2022.)

2.2 Visio ja strategia ja näiden edistäminen tuuppauksella

Visio on yleensä laaja ja abstrakti käsite, joka kiteyttää organisaation tai yksilön pitkän aikavälin tavoitteet ja arvot. Se auttaa määrittelemään, minkälainen organisaatio halutaan olla tulevaisuudessa ja mitä halutaan saavuttaa. Hyvä visio on vakuuttava ja haastava. Siihen pitää pystyä samaistumaan yrityksen joka tasolla ja sen on oltava yhdenmukainen. Sen pitää olla realistinen ja joustaa maailman muutoksessa. Se ohjaa yrityksessä tehtäviä päätöksiä. Onnistumisessaan se vaatii kommunikointia ja viestintää. (Pouru, Wilenius, Holstius, Heinonen 2017, 146.)

Visio on tärkeä käsite liiketoiminnassa, jossa se auttaa organisaatiota suuntautumaan tulevaisuuteen ja tekemään strategisia päätöksiä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Visio voi myös auttaa motivointiin ja sitouttamiseen, sillä se voi innostaa organisaation jäseniä ja antaa heille yhteisen päämäärän. (Holstius & Malaska 1999, 10.) Käytännössä liiketoimintastrategiassa visio näkyy erilaisina tavoitteina, mittareina ja toimenpiteinä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja edistämään visiotaan. On tärkeää, että organisaation strategiat ovat linjassa vision kanssa, jotta organisaatio voi saavuttaa halutun suunnan ja tavoitteet. Strategiset suunnitelmat nojautuvat päätöksiin, jonka kolmena elementtinä ovat; tarkoituksen ja tavoitteiden tarkka määrittely, ymmärrys nykytilanteesta ja tieto käytettävissä olevista resursseista. (Pouru, Wilenius, Holstius, Heinonen 2017, 141.)

Vision on tarkoitus inspiroida ja motivoida henkilöstöä sekä antaa heille selkeän käsityksen siitä, miksi he tekevät työtään. Yrityksen visio ja strategia ovat kriittisiä välineitä yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Visio antaa suunnan ja tarkoituksen, kun taas strategia konkretisoi, miten tavoitteet saavutetaan. Niiden yhdistäminen auttaa yritystä menestymään pitkällä aikavälillä ja saavuttamaan asetetut päämäärät. Tawse, Patrick ja Vera (2018) kuitenkin kehottavat yrityksiä erottamaan strategian suunnittelutapaamiset strategian toteutustapaamisista. Jakamalla suunnittelu ja toteutus, voidaan keskittyä olennaisesti yhteen osa-alueeseen eikä ajatukset poukkoile näiden välillä. Suunnittelutapaamisissa keskitytään ainoastaan suunnitteluun, aikatauluun ja kokonaiskuvaan. Toteutustapaamisissa keskitytään ongelmanratkaisuun ja toteutusprosessin parantamiseen. (Tawse, Patrick & Vera 2018.)

Tawse ja kumppanit (2018) tuovat esiin, että sanallisessa kehyksessä esitetty yksinkertainen mutta voimakas tuupaus vetoaa yksilöön emotionaalisesti ja lisää sisäistä motivaatiota tehdä päätöksiä, jotka tukevat toimintaa enemmän kuin vain aikomusta toimia. Esimerkiksi henkilöstä motivoi toimintaan sanonta ”Me suoritamme” enemmän kuin ”Suorita se!”. Monet yritykset käyttävät näitä mantroja sloganeissaan kuten Nike ”Just do it”. Oikein valittu slogan motivoi henkilöstöä tekemään toimia strategian edistämiseksi. Yrityksen tulisi myös juhlia pieniä voittoja. Pitääkseen tiimi toteutusajattelukeskeisenä asettamalla lyhyenaikavälin tavoitteita ja juhlia niiden tavoitteiden saavutuksia. Tämä kannustaa kahdella tavalla, ensinnäkin lyhyenaikavälin määräajat auttavat tiimiä keskittymään lähitulevaisuuteen, joka on lisäämään ongelmanratkaisukykyä enemmän kuin keskittyminen kauas tulevaisuuteen. Toiseksi pienten voittojen juhliminen vahvistaa saavutuksen tunnetta ja auttavat jatkamaan kokonaistavoitteen saavuttamista. (Tawse, Patrick & Vera 2018.)

Tawse ja kumppanit (2018) tuovat esiin, että loppupelin korostaminen on tärkeä henkilöstön tuupauskeino. Vision tavoitteiden kirkastaminen antaa selkeän suunnan ja tarkoituksen töiden loppuun saattamiselle. Tavoitteiden saavuttaminen antaa voimauttavan tunteen, lisää henkilökohtaista kasvua ja elämän tarkoituksen, joka lisää sitoutumista. Tämän opinnäytetyön kehitystehtävä on sidottu yrityksen visioon ja on osa sen strategisia toimia, joilla se pyrkii pääsemään tavoitteeseensa ja samalla sitouttamaan koko henkilöstön tukemaan yhteistä päämäärää. Visio ja strategia ovat molemmat keskeisiä tekijöitä yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa, ja ne auttavat yritystä saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa ja menestymään. Ne toimivat eri tasoilla ja tukevat toisiaan seuraavasti: Visio on yrityksen pitkän aikavälin suuri unelma tai päämäärä. Se kuvaa, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Se tarjoaa yritykselle suunnan ja tarkoituksen. Strategia on suunnitelma siitä, miten yritys aikoo saavuttaa visionaan asettamat tavoitteet. Se on käytännön toimintaohjelma pitkän aikavälin visiolle. Se määrittelee yrityksen toiminnan prioriteetit, resurssien käytön, markkinointisuunnitelman, kilpailustrategian ja muut tärkeät toimintalinjaukset. Strategia auttaa yritystä tekemään päätöksiä ja keskittymään olennaisiin asioihin sekä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin.

2.3 Motivointi tuuppauksen edistäjänä

Ihmisen motivointi on haasteellinen asia ja siihen liittyy vahvasti tarpeet ja tunteet. Ehkä kuuluisin motivaatioteoria on A.H. Maslowin esittämä tarvehierarkia. Maslowin mukaan ihmisellä on perustarpeet (basic needs), jotka pitää tyydyttää riittävästi ennen kuin henkilö alkaa hakea tyydytystä korkeammille tarpeilleen (higher needs). Teorian mukaan ihmisellä on hierarkisessa järjestyksessä viisi tarvetta. Ne usein kuvataan pyramidimuotoisena kuvana, jossa ensisijaiset tarpeet ovat pyramidin pohjalla (Kuvio 3Kuvio 3) 1. fysiologiset tarpeet (selviytyminen, ruoka, juoma, hengitysilma) 2. turvallisuuden tarpeet (suojautuminen vaaroilta) 3. yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet (ystävyyden, rakkaus, ryhmään kuuluminen) 4. arvonannon tarpeet (itself-esteem, kunnioituksen saaminen muilta) 5. itsensä toteuttamisen tarpeet

(omien kykyjen hyödyntäminen, esim. työssä tai vanhemmuudessa). Maslown mukaan ihmisen motivaatiota ja valintoja ohjaa nämä perustarpeet. (Maslow 1945, 370-396.)



Kuvio 3: Maslow tarvehierarkia

Motivoinnin haasteena on että, jokaisella henkilöllä on omat motivaatiotekijänsä. Motivaatiotekijänä voi olla haaste kilpailusta, palkkio, ongelmanratkaisu tai yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään, sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat ihmisen tekemiseen ulkopuolelta, kuten palkkiot tai kannustejärjestelmät. Sisäiset motivaatiotekijät ovat sellaisia, jotka saavat ihmisen liikkeelle ja toimimaan, ne liittyvät läheisesti ihmisen tarpeisiin ja elämäntilanteeseen. (Taatila & Suomala 2012, 96.)

Saariluoma ja kumppanit tuovat esiin, että tarpeiden kannalta merkityksettömät ja emotionaalisesti vieraat tekniset toiminnot jäävät sivuun, kun tehdään tuotevalintoja ja käyttöön liittyviä päätöksiä. Koska epävarmuus voi lisääntyä epäilyksestä omista kyvyistä, he voivat kokea, että käytön vaikeus on heidän syynsä ja eivät halua opetella uutta teknologiaa. Tätä voidaan kuitenkin helpottaa hyvällä ohjeistuksella ja käyttökoulutuksella. (Saariluoma, Kujala, Kuuva, Kymäläinen, Leikas, Liikkanen & Oulasvirta 2010, 67.)

Ruud van der Helm (2008, 102) tuo esiin Eileen Sharpion ehdotuksen, että ihmiset ovat valmiina tekemään enemmän, kun he voivat laittaa toimintansa sellaisten tavoitteiden kontekstiin, joista he välittävät, ilman tällaista tavoitetta he eivät ole valmiita tekemään enempää kuin tarvittavan. Ihmisellä on universaali tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja kuulua joukkoon. Tämä tarve saa meidät hakeutumaan ympäristöön, jossa tunnemme olevamme ryhmän

jäseniä. Parhaimmillaan ryhmään kuulumisesta tulee osa identiteettiämme ja samaistumme ryhmän arvoihin, normeihin, sääntöihin ja tapoihin niin hyvässä kuin pahassa. Yhteenkuuluvuuden tunne on osa sisäistä motivaatiota. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 193.)

Tämän opinnäytetyön kehitystehtävässä pyrittiin tuuppauksen toimivuutta lisätä asiakkaan motivoinnilla. Asiakaskyselyssä (Liite 2) asiakkaalle ilmoitettiin, että olemme uudistamassa toimintojamme ja heillä on mahdollisuus olla siihen osallisena. Asiakkaalle myös tuotiin esiin, että kysely toteutetaan toimintojen tehostamista ja uudistamista varten, ja näiden uudistusten myötä halutaan varmistaa palvelun laatu ja toimivuus, joten vastaaminen kyselyyn on myös asiakkaan tarpeiden kannalta kannattavaa. Lisäksi asiakasta rohkaistiin ilmoittamaan kiinnostus toimitusmallin vaihtamisesta, jolloin he saisivat henkilökohtaisesti lisätietoa palvelusta ja toimintatavoista. Henkilökohtainen ohjeistaminen uuteen toimintamalliin helpottaa asiakkaan ns. teknologiastressiä ja auttaa asiakasta tekemään yritykselle edullisemmän päätöksen helpommin.

2.4 Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys

Asiakaslähtöisyyden keskeisenä ominaisuutena on, että organisaation tuottamia palveluita järjestetään myös asiakkaan näkökannalta mahdollisimman toimiviksi. Asiakaslähtöisyys-termin rinnalla käytetään myös termiä asiakaskeskeisyys. Tämä on käsite, jossa asiakas nähdään palvelun tai tuotteen keskipisteenä. Palvelun keskiössä on ihminen, joka on samalla palveluiden käyttäjä eli asiakas. Asiakas ei ole vain palveluiden käyttäjä vaan myös aktiivinen toimia palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen, & Suokas 2011, 18-19.)

Ceesay (2020) tuo esiin Shawn ja Ivensin asiakaskokemusstrategian (Customer Experience Strategy) joka eroaa tuote- tai palveluliiketoimintastrategiasta. Asiakaskokemusstrategia sisältää omat kehitysohjelmat jokaiselle yrityksen strategialle joko osana näitä tai erillisinä strategioina. Asiakaskokemusstrategia edustaa yrityksen pyrkimystä markkinalähtöisempään asiakaskokemukseen perustuvaan lähestymistapaan. Asiakasohjastrategia sisältää organisaation uudelleen järjestämistä yrityksen rakenteen, järjestelmien, prosessien, kulttuurin ja toimintojen osalta aina ylimmästä johdosta alemmalle tasolle saakka.

Palveluiden kehittämisessä on keskeistä ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävää palvelua koskien. Loppukäyttäjän ottaminen mukaan palvelunkehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. Tämän kaltaisen yhteiskehittämisen tavoitteena on kartoittaa kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökulmat jo keräämis- ja analyysivaiheessa. (Tuulaniemi 2011.)

Tämän opinnäytetyön kehitystehtävässä on pyritty hyödyntämään asiakastuuppausta parantamaan yrityksen asiakasrajapintaa tehokkaammaksi ja asiakkaan sekä yrityksen kannalta

paremmaksi. Hyvä ja toimiva asiakasrajapinta antaa asiakkaalle laadukkaan asiakaskokemuksen ja siten luo hyvän yhteistyösuhteen yrityksen ja asiakkaan välille.

2.5 Digitalisaatio ja yhteistyö asiakkaan kanssa

Digitalisaatio tai digitaalinen transformaatio viittaa prosessiin, jossa analogiset ja perinteiset toiminnot, prosessit ja järjestelmät muunnetaan digitaaliseen muotoon. Se liittyy tietotekniikan, tietoliikenteen ja digitalisten teknologioiden käyttöön liiketoiminnassa, joka johtaa kannattavampaan liikevaihtoon, suurempaan kilpailuun ja tehokkuuteen. (Schwertner 2017, 388.)

COVID-19 on vauhdittanut maailmanlaajuisesti digitalisaatiota, kun yritysten ja julkisten sekä muiden toimijoiden on pitänyt etsiä uusia väyliä palveluiden ja tuotteiden toimitusta varten sekä samalla varautuen tulevaan epävarmuuteen. Samalla yritysten digitalisoituminen lisää yritysten markkinoinnin ja myynnin digitaalisten kanavien merkitystä, kun yhä useampi käyttää niitä. (Almeida, Duarte Santos & Augusto Monteiro 2020.)

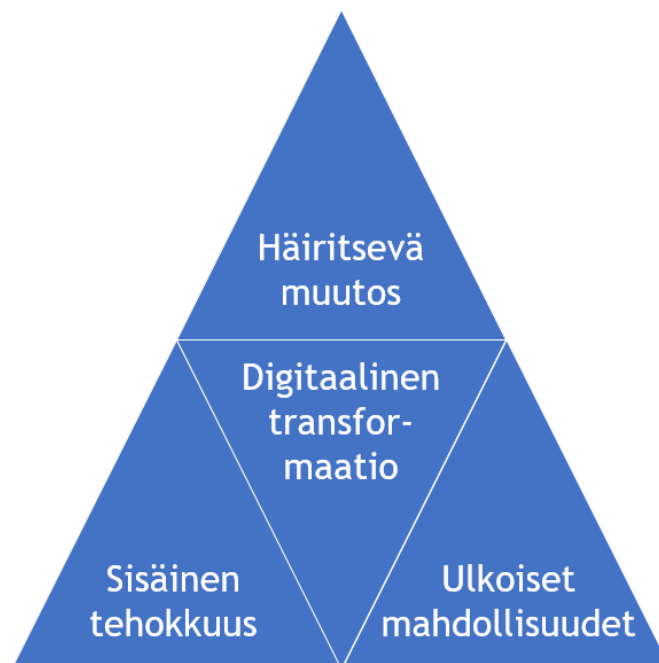
Digitalisaatio kutsutaan myös neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi, joka muuttaa globaalin markkinan. Digitalisaatio vaikuttaa monin tavoin asiakassuhteisiin ja tarjoaa useita mahdollisuuksia yrityksille parantaa asiakaskokemusta sekä tehokkuutta. Digitalisaatio auttaa yrityksiä optimoimaan liiketoimintaprosessejaan ja parantamaan toimitusketjun hallintaa. Tämä voi johtaa nopeampaan toimitukseen ja parempaan saatavuuteen, mikä taas parantaa asiakastytyväisyyttä. Yritysten tulisi pyrkiä digitalisaatiossa tekemään yhteistyötä asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan näkökulma tulisi osaksi digitalisaatiokehitystä. Tuntemalla asiakkaan palvelupolun (Consumer Decision Journey) ja ottamalla se osaksi kehitystä, yritys voi parantaa palveluprosessiaan ja siten lisätä asiakaslojalisuutta. (Reketye & Reketye 2019.)

Digitalisaatio tuo mukanaan myös uusia haasteita tietoturvalle ja yksityisyydelle, kun tietoja tallennetaan eri järjestelmiin ja jaetaan verkossa näiden kesken. Turvatoimet koetaan usein monimutkaisiksi, kalliiksi ja vaikeasti toteutettaviksi. Varsinkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä usein on puute osaavasta henkilöstöstä tietoturva-asioissa. Tietoturvahyökkäykset muuttuvat yhä ammattimaisemmiksi. Saksalaisen tietoturvaviraston BSI:n mukaan kansainvälisesti toimii jo hyökkääjiä, jotka keskittyvät erityisesti finanssialan yrityksiin. Yritysten on syytä arvioida tietoturvanäkökulmaa myös yhteistyökumppaneita valitessa. (Abolhassan 2017.)

Digitalisaatio vaikuttaa yrityksen liiketoimintaympäristöihin ja yrityksen sisäisiin toimintatapoihin. Digitalisaation laiminlyönti voi aiheuttaa kilpailukyvyn menettämisen erittäin kilpailuilla markkinoilla. Yrityksen digitaalinen transformaatio voi myös tuoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia, muuttaa toimijoiden rooleja arvoketjussa ja lopettaa myös olemassa olevan liiketoiminnan. Kuten esimerkiksi poistaa perinteisiä välikäsiä toimitusketjusta tai luoda uusia

välikäsiä. Tämä voi johtua toimintamallin muuttumisesta esimerkiksi suorasta yhteydenotosta kuluttajiin. (Parviainen, Kääriäinen, Tihinen ja Teppola 2016, 66.)

Parviainen ja kumppanit (2016) tuovat esiin, että digitalisaation vaikutus ja digitalisaation tavoitteet organisaatiolle voidaan tunnistaa kolmesta eri näkökulmasta (Kuvio 4). Ensimmäinen näkökulma on sisäinen tehokkuus, jossa työskentelytapa on parannettu digitaalisin keinoin ja sisäiset prosessit ovat uudelleensuunnittelu. Toinen on ulkoiset mahdollisuudet, jossa uudet liiketoimintamahdollisuudet ovat olemassa olevalla liiketoiminta-alueella, kuten uudet palvelut, uudet asiakkaat jne. Kolmas näkökulma on häiritsevä muutos, jossa digitalisaatio muuttaa yritysten roolit täysin.



Kuvio 4: Digitalisaation vaikutus. Mukaillen Parviainen, Kääriäinen, Tihinen ja Teppola, 2016.

Digitalisaation mahdollisia etuja **sisäisen tehokkuuden** parantamiseksi ovat liiketoimintaprosessien tehokkuuden, laadun ja johdonmukaisuuden paraneminen ja manuaalisten vaiheiden poistamisen. Digitalisaatio voi lisätä myös työntekijöiden parempaan työtyytyväisyyteen, kun rutiinityötä automatisoidaan. **Ulkoisia mahdollisuuksia** ovat esimerkiksi parannettu vasteaika ja asiakaspalvelu sekä mahdollisuudet uusiin liiketoimintatapoihin. Uudet digitaaliset teknologiat voivat luoda myös mahdollisuuksia uusille palveluille ja asiakkaille. **Häiritsevät muutokset** ovat digitalisaation aiheuttamia muutoksia yrityksen toimintaympäristössä. Esimerkiksi manuaalisten laskujen käsittely vaihtuu laskutusoperaattorin käyttämiseen. (Parviainen & kumppanit 2017, 67.)

Schwertner (2017) tuo esiin, että menestyvän organisaation on hyödynnettävä strategiaa, kulttuuria ja johtajuutta hyödyntääkseen liiketoiminnan digitaalisen muutoksen potentiaalia ja ilman hyvin suunniteltua strategiaa, hyvää johtajuutta tämä ei onnistu. Organisaatiomuutoksen hallinta on prosessi, jossa muutos suunnitellaan ja toteutetaan organisaatiossa siten, että työntekijöiden vastustus ja organisaatiolle aiheutuvat kustannukset minimoidaan samalla kun tehokkuus maksimoidaan. (Schwertner 2017, 389.)

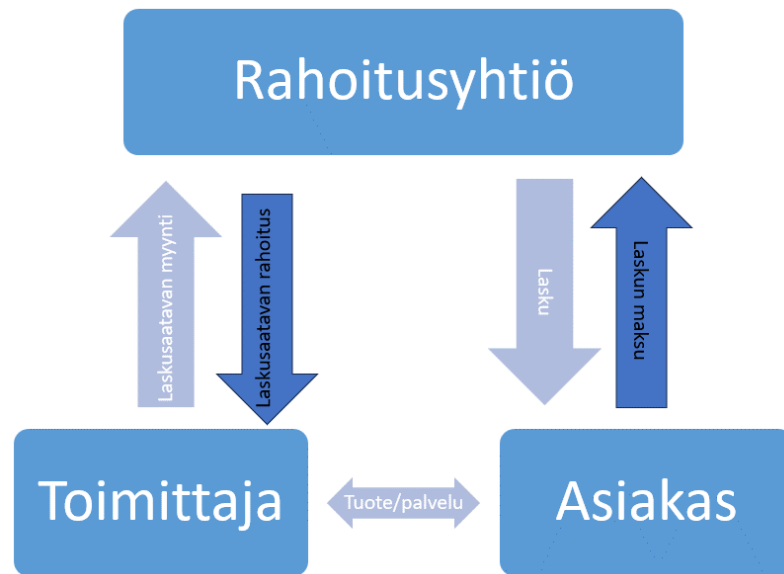
Schwertnerin mukaan liiketoimintakäytäntötutkimukset ovat osoittaneet, että menestyvää digitaalista liiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä on selkeä strategia, ylimmän johdon sitoutuminen muutokseen, motivoitunut henkilöstö osallistuu prosessiin ja yritys keskittyy asiakkaiden tarpeisiin muutoksessa. (Schwertner 2017, 389.)

Yrityksen toimintojen muuttaminen tehokkaammaksi digitalisaatiota käyttämällä parantaa yrityksen palvelun laatua. Asiakkaan vetäminen mukaan kehitykseen on hyödyllistä sekä yritykselle että asiakkaalle. Näin kummatkin osapuolet pysyvät kehityksen mukana ja mukautuvat muuttuvan yhteiskunnan mukana eturintamalla.

2.6 Laskurahoitus

Laskurahoitus on rahoitusratkaisu yritysten välisen kaupankäynnin sekä luotonhallinnan tueksi. Laskurahoituksen käyttö on kasvanut Euroopassa viimeisen 10-15 vuoden aikana noin 10 prosentin vuosivauhtia. Laskurahoituksen olennaisimmaksi hyödyksi tunnistetaan kassankierron nopeutuminen, jolloin yrityksen oma maksuvalmius kohenee. Samalla omien saatavien riski pienenee, kun luottoriski siirtyy luottolaitokselle. (Taloustaito 2020)

Laskurahoituksessa yritys siirtää laskusaatavansa rahoitukseen niin, että laskusaatavan oikeus siirtyy rahoitusyhtiölle (Kuvio 5.). Rahoitus yhtiö rahoittaa laskusaatavan sen summaltaan, vähentää siitä sopimuksen mukaisen provision ja lopulta perii saatavan palvelun tai tuotteen osatajalta eräpäivän mukaisesti. Näin yritys saa laskusaatavansa varat heti käyttöönsä eikä heidän tarvitse odottaa maksuehdon mukaista eräpäivään ennen asiakkaan maksua.



Kuvio 5: Laskurahoitus

Laskuja toimitetaan rahoitukseen eri toimitustavoilla. Vielä kymmenen vuotta sitten yleisin toimitustapa oli sähköpostitse tai postitse toimitettu lasku. Yhä useampi rahoitusyhtiö suosii jo enemmän verkkolaskujen vastaanottoa ja kun myös loppuasiakkaat, jotka ovat palveluiden ja tuotteiden ostajia, ottavat mieluiten laskunsa vastaan verkkolaskuna. Sähköinen laskutus eli verkkolasku on prosessi, jossa lähetetään ja vastaanotetaan laskuja digitaalisessa muodossa. Se vähentää kustannuksia, virheitä ja ympäristövaikutuksia sekä parantaa tehokkuutta ja kassavirtaa. Maailmanlaajuisten verkkolaskumarkkinoiden koko saavutti 11,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuonna 2022, ja sen odotetaan kasvavan 21,43 % vuosina 2022-2027. Kasvua ohjaavat muun muassa valtion säädökset, pilvipohjaisten ratkaisujen yleistyminen ja automaation kysynnän kasvu. (Globe Newswire 2023.)

Tämä siirtymä on vauhdittanut myös rahoitusyhtiöiden siirtymistä yhä nopeampaan palveluun sekä vihreämpään toimintaan, kun paperisten laskujen toimitus on vähentynyt. Yrityksissä joudutaan tekemään prosesseihin muutoksia, jotta voidaan pysyä globaalissa muutoksessa mukana. Tämän kehitystehtävän tavoitteena on lisätä verkko- ja tiedostolaskutus asiakkaita ja siten saavuttaa hyödyt, jota se tarjoaa.

2.7 Tulevaisuuden tutkimisen menetelmät nykytila-analyysi ja BAU apuna vision tavoittelussa

Yrityksen visio tavoitetaan tulevaisuutta johtamalla. Tulevaisuuden johtaminen tapahtuu taas tutkimalla ja ennakoimalla. Tulevaisuuden johtamisessa, tutkimisessa ja ennakoituvuudessa käytetään erilaisia menetelmiä, jotka auttavat selkeyttämään organisaation nykytilanteen ja kehittämään realistisen vision, joka on yhteydessä organisaation todellisuuteen.

Tulevaisuustiedon kokoaminen tapahtuu keräämällä tietoa monista eri lähteistä. Tiedon koamisen jälkeen tietoa voidaan analysoidaan erilaisilla menetelmillä. Tulevaisuudentutkimustieteessä näitä menetelmiä ovat: erilaiset skenaariomenetelmät ja -tekniikat, monitorointi ja toimintaympäristön analysointi, historialliset analogiat, morfologinen analyysi, systeemidynamiikka, teknologian ennakointi, Delfoi-menetelmä, ristivaikutusanalyysi eli cross-impact analyysi, relevanssipuu, tulevaisuuspyörä ja erilaiset aivoriihimetodit, kuten tulevaisuusstudiot tai -verstaat ja trendianalyysi ja -ekstrapolointi. Lisäksi voidaan käyttää myös perinteisiä tutkimusmetodeja kuten tilastoanalyysijä, simulointeja ja kysely- ja haastattelutekniikoita. (Aalto, Heikkilä, Keski-Pukkila, Mäki & Pöllänen 2022, 13-14.)

Tässä opinnäytetyössä käytetty trendianalyysi ja -ekstrapolointi ovat menetelmiä, jolla pyritään selvittämään mihin suuntaan muutos on menossa. Tämän vuoksi aika on merkittävä muuttuja ja tarkastelun kohde näissä menetelmissä. Trendien sitominen aikaan ja niiden monitorointi on tärkeää koska trendien kehityskaaret eivät ole aina lineaarisia. Trendiekstrapolointi on evidenssipohjainen menetelmä, jonka aineisto on datapohjaista ja sen tulokset perustuu BAU- (business as usual) skenaarioon, jossa oletetaan nykyisen kehityssuunnan jatkuvan. Tämä menetelmä sopii trendien tarkasteluun vain, jos käytettävänä on dataa, jossa kehitystrendit voidaan tunnistaa. Menetelmää käytetään selvittämään perusteltua ja pätevää tietoa päätöksenteon tueksi. Menetelmän heikkoutena on että, se olettaa trendin jatkuvan ja eikä sillä pystytä löytämään yllättäviä murrostekijöitä/-tapahtumia. (Pöllänen, Viri & Liimatainen 2022, 128-135.)

Tämän opinnäytetyön kehitystyössä käytetään tulevaisuuden johtamisen menetelmiä tekemällä laskurahoituksen nykytila-analyysi, jolla pyritään selvittämään laskujen toimitusmallit ja niiden käyttämät aikaresurssit sekä tehdään BAU-analyysi siitä, mihin suuntaa laskujen toimitusmallitrendit ovat menossa, jos asiakastuuppauksella tehtävää muutosta ei tapahdu. Kehitystehtävän muutostöiden jälkeen tehdään vielä tilastollinen muutosanalyysi ja selvitetään mikä vaikutus on ollut yrityksen asiakaskantaan.

2.8 Tietoperustan yhteenveto

Yrityksien toimintaympäristöt muuttuvat digitalisaation, virtualisoimisen ja keinoälyn yleistyessä sekä työn sisältö että tekeminen muuttuu samalla. Digitalisaatio auttaa yrityksiä parantamaan liiketoimintaprosessejaan, joka parantaa palveluiden laatua ja saatavuutta. (Reketye & Reketye 2019.) Yrityksen visio auttaa määrittelemään millainen organisaatio se haluaa olla. Hyvä visio on selkeä ja siihen tulee voida samaistumaan yrityksen jokaisella tasolla. Liiketoimintastrategiassa visio ilmentyy tavoitteina, mittareina ja toimenpiteinä, jota visionääriinen johtaja luo organisaatiossa. (Poulu, Wilenius, Holstius, Heinonen 2017.) Hän ohjaa myös yhteistä suuntaa ja auttaa henkilöstä sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. (Wilenius & Poulu 2017.) Asiakaslähtöisen ja asiakkaan tarpeita huomioivan yrityskulttuurin luomiseen ja

ylläpitämiseen tarvitaan visionääristä johtamista, joka ylläpitää näkemystä yhteisen vision tavoittelusta ja strategisista toimenpiteistä. Asiakkaan mukaan ottaminen yrityksen palveluiden kehittämiseen voi lisätä asiakasymmärrystä ja antaa etua toimintojen kehittämisessä ja palvelun parantamisessa. (Ceesay 2020.) Tuuppaaminen on levinnyt laajasti eri toiminta-alueille ja sitä voi hyödyntää monella eri tavalla erilaisissa valintatilanteissa. (Sunstein 2014.) Asiakaiden tuuppaamisen lisäksi voi tuuppaamista hyödyntää henkilöstön motivoinnissa. (Tawse, Patrick & Vera 2018.) Motivoitunut henkilöstö on tehokas ja sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja siten edistää yrityksen pyrkimystä päästä asettamaansa visioon. (Holstius & Malaska 1999.)

3 Kehittämisasetelma

Tässä opinnäytetyössä tehty kehittämisestä tehtävä keskittyy yrityksen uuden strategian implementointiin laskurahoitusprosessin asiakasrajapinnassa. Kehitystehtävän tavoitteena oli asiakastuuppauksella vaikuttaa asiakkaan valintaa laskujentoimitusmallin valinnassa. Tavoitteena oli saada asiakkaat toimittamaan laskut rahoituskäsittelyyn käyttäen digitaalista toimitusväylää, jolloin palvelun laatu, nopeus ja varmuus lisääntyisi. Samalla manuaalisesta työstä vapautuisi yritykselle resursseja, joita voidaan ohjata tuottavampaan toimintaan.

Kehittämisasetelmassa esitellään opinnäytetyön yhteistyöyrittäjä ja kehittämisestä tehtävässä käytetyt tiedonhankinta menetelmät: tapaustutkimus, laadullinen tutkimus, asiakaskysely ja kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä.

3.1 Toimeksiantajan ja kehittämiskohteen esittely

Opinnäytetyön kehitystehtävä on tehty kansainväliselle rahoitusyhtiölle, joka on asettanut uuden vision ja määrittänyt tavoitteet, jotka se haluaa saavuttaa. Yritys on keskisuuri ja työllistää noin 150 henkilöä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Yritys toimii kuluttaja- ja yritysrahoituksen sektorilla. Yrityksen visio on olla alansa ykkönen omassa kokoluokassaan sekä kehittää toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi, pyrkimällä sitouttamaan asiakasta yritykseen nostamalla asiakastyytyväisyyttä. Sen päätavoite on nostaa yrityksen liikevaihtoa ja saada sijoitetulle pääomalle suurempaa tuottoa. Sen strategiaan sisältyy automaatio- ja digitalisaatiomuutoksia, joilla pyritään hyödyntämään olemassa olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti ja niin että eri prosesseissa oleva hukka saadaan poistettua.

Pääomasijoittaja omistuspohjansa vuoksi yrityksellä on jatkuva paine kehittää tulostaan ja vähentää luottotappioita. Yritys on lanseerannut vuonna 2022 uuden vision ja strategian näiden tavoittamiseksi (Kuvio 6). Visio sisältää viisi tavoitetta: liiketoiminnan kasvu, tuoton kasvu, Paras luokassaan asiakassitouttamisessa ja -tyytyväisyydessä, Paras luokassaan eNPS (Employee Net Promoter Score, jolla mitataan työntekijätyytyväisyyttä) ja sijoitetun pääoman tuoton kasvattaminen. Yrityksellä on siis monta tavoitetta usealla eri toimintamittarilla.

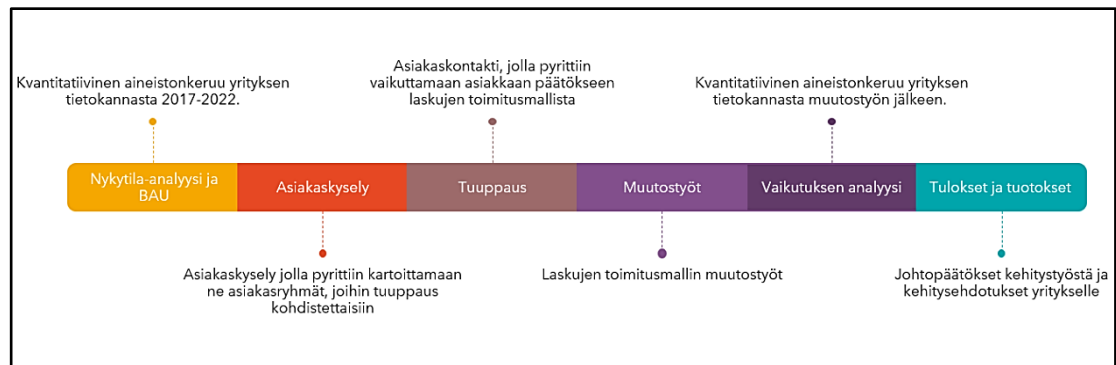
Tämän muutoksen keskiössä on henkilökunta ja työskentelykulttuuri, jotta koko henkilöstö voisi sitoutua ja omistautua yrityksen tulevaan suorituspohjaiseen kulttuuriin (performance culture). Tämän opinnäytetyön kehitystyö sijoittuu yritysrahoituksen kasvutavoitteisiin ja sen alaprojektiin kehittää asiakasrajapintaa. Tässä opinnäytetyössä esitettävä kehitystehtävän perusajatuksena on käyttää tuoppausta tuotantoprosessien tehostamiseksi sekä samalla parantaa asiakaskokemusta, joka edistää yrityksen tavoitetta olla yhä asiakaskeskeisempi yritys.



Kuvio 6: Yrityksen vision tavoitteet. Kuva: Yrityksen muutosviesti, Liite 1.

3.2 Kehittämistehtävän menetelmät ja aineistonkeruu

Kehitystehtävä muodostui projektimuotoiseksi tapaustutkimukseksi, jossa aineiston keruu tapahtui useassa osassa. Kuvio 7 kuvaa mitä eri tiedonkeruumenetelmiä käytettiin prosessin aikana. Projektin ensimmäisessä osassa koottiin tietoa nykytilasta. Nykytila-analyysiä varten kerättiin kvantitatiivista tilastotietoa yrityksen järjestelmästä, jolla tuotettiin trendianalyysi yrityksen nykytila sekä mahdollinen tulevaisuuden näkymä, jos tilanne säilyisi ennallaan, ns. BAU (business as usual) -analyysi. Tämän jälkeen tehtiin asiakaskysely, jossa kartoitettiin tuoppauksen kohderyhmä. Seuraavassa projektin osassa toteutettiin varsinainen muutostyö, jolloin tehtiin laskujen käsittelyn rajapintamuutokset, näiden muutosvaikutus esitellään kehitystyön tulokset osiossa. Projektin loppupuolella tehtiin muutoksen vaikutusanalyysi ja kasattiin tulokset ja tuotokset, joiden perusteella tehtiin yritykselle kehitysehdotukset.



Kuvio 7: Kehittämistehtävän prosessi.

Kehitystehtävään kerättyä aineistoa säilytetään yrityksen tietokannassa. Siitä poimitaan vain tarvittavat tiedot ja ne muutetaan sellaiseen muotoon, ettei ne paljasta yksityiskohtia asiakkaista, yrityksen tuotosta tai katteista tai muusta salassa pidettävästä aineistosta.

3.2.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimus on laadullista tutkimusta, jossa keskeistä on tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat. Tapaustutkimus on usein käytännöllistä, että siinä voidaan hyödyntää sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja erilaisia analyysimenetelmiä. Monimuotoisuutensa vuoksi tapaustutkimusta voidaan kuvata tutkimusstrategiaksi. Oleellista tapaustutkimuksessa on, että tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan kohtuullisen selkeästi muusta kontekstista. Tapaus voi olla myös ilmiö tai ajallinen prosessi, jota voi olla hankala määrittää. Helpommin rajattavia tutkimustapauksia voivat olla erilaiset projektit ja kehityshankkeet. Vaikeammin rajattavia voivat taas olla muutosprosessit, tapahtumaketjut ja monimuotoiset toimijoiden väliset suhteet tai ilmiöt. Tutkijan on kuitenkin määritettävä tutkittava tapaus ja myös perusteltava miksi tietty tapa määritellä se on hyödyllinen tai järkevä. Voidaan puhua myös tapauksen rakentamisesta, jossa kiinnitetään huomiota siihen, että tapauksen määrittäminen on prosessi, joka jatkuu läpi tutkimuksen. (Eriksson & Koistinen 2014, 1-7.)

Tämän kehitystehtävää voidaan pitää tapaustutkimuksena, joka toteutetaan projektimuotoisena kokonaisuutena ja se on rajattu laskurahoituksen asiakasrajapinnassa tehtävään muutokseen ja sen analyysiin. Aineistonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytetään useampaa menetelmää ja tutkittavatapaus analysoidaan ennen ja jälkeen muutostyöt.

3.2.2 Laadullinen tutkimus

Kiviniemi (2018, 73.) tuo esiin, että laadullisen aineistonkeruun väline on tutkija itse. Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa etenemisvaiheet eivät välttämättä ole ennalta tiedossa, jolloin tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua prosessin edetessä. Tässäkin kehitystehtävässä asiakaskyselyn tulokset vaikuttivat siihen, miten kehitystehtävän prosessi eteni.

Laadullista tutkimusta voidaan kuvailla myös jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi tai ongelmanratkaisusarjaksi. Tutkimusongelma ei välttämättä ole täysin selvillä tutkimuksen alussa vaan sen määritelmä tarkentuu koko tutkimuksen ajan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökohdat vaikuttavat aineiston keruuseen, jonka vuoksi sen aineisto ei kuvaa sellaisenaan koko todellisuutta vaan esittäytyy tulkintaperspektiivin kautta. Aineistoa kerätessä tutkija rajaa tutkittavaa kenttää tutkimukselle merkityksellisellä perspektiivillä. (Kiviniemi 2018, 76.)

Kehitystehtävässä rajattiin saatavaa tietoa ennalta suunnitellulla kyselytutkimuksella, jotta saatiin sellaista tietoa, joka on relevanttia kehitystehtävän kannalta. Kehitystehtävän kannalta tarvittiin tietoa asiakkaiden nykytilanteesta ja mahdollisuuksista muuttaa toimintatapaansa yritykselle edullisemmalla tavalla.

3.2.3 Kvantitatiivinen aineistonkeruu

Kehitystehtävää varten kerättiin kvantitatiivista eli määrällistä aineistoa yrityksen rahoitusjärjestelmästä. Kvantitatiivinen aineistonkeruu on tutkimusmenetelmä, jossa kerätään numeerista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kyseilylomakkeita, joissa on valmiita vastausvaihtoehtoja, tai muita mittareita, joilla voidaan mitata ilmiön esiintymistä tai voimakkuutta. Kvantitatiivisen aineiston avulla voidaan kuvata ilmiötä tilastollisesti ja selvittää sen yleisyyttä, jakautumista tai riippuvuussuhteita muihin ilmiöihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään numeerista tietoa, jota analysoidaan tilastollisten, matemaattisten tai laskennallisten menetelmien avulla. Tilastojen avulla voidaan kuvata ja tulkita ilmiöitä, selvittää niiden yleisyyttä, jakautumista tai riippuvuussuhteita muihin ilmiöihin. Tilastollinen analyysi edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta sekä tarkkoja mittausten menetelmiä. (Heikkilä 2014.)

Tässä kehitystehtävässä tietoa kerättiin asiakastyypistä, laskujen määrästä ja toimittamis muodosta. Tietoa aineistosta koottiin tietoa vuosilta 2017-2022. Nämä tiedot kasattiin yhteen tietokantaan, josta tehtiin trendianalyysi nykytilasta ja BAU-analyysi sen suunnasta. Itse kehitystehtävä aloitettiin vuoden 2022 loppupuolella ja muutoksia tehtiin vuoden 2023 alkupuolelle saakka. Kehitystehtävässä toteutettujen muutosten jälkeen poimittiin järjestelmästä uudet tiedot, joita käytettiin muutosvaikutuksen analysointiin.

3.2.4 Asiakaskysely

Asiakaslähtöinen yritys ennakoii asiakkaan tarpeita ja luo innovaatioita, joita asiakas ei ole vielä osannut kaivata. Asiakaskysely on hyvä työkalu ennakointiin ja yhteistyön kehittämiseen. Asiakaskyselyillä palveluiden käyttäjillä on mahdollisuus antaa palautetta ja siten osallistua yrityksen palvelun kehittämisen. Asiakaskyselyillä on useita tärkeitä hyötyjä liiketoiminnalle ja organisaatioille. Kyselyiden avulla voit mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteisiin tai palveluihin. Tämä antaa yrityksille käsityksen siitä, kuinka hyvin yritys täyttää asiakkaiden odotukset ja tarpeet. Asiakaskyselyillä on lukuisia hyötyjä liiketoiminnalle, ja nämä hyödyt perustuvat tieteelliseen tutkimukseen ja käytännön kokemukseen asiakaspalautteen keräämisestä ja analysoinnista. (McColl-Kennedy & Schneider 2000, 884.)

Asiakaskyselyt auttavat yrityksiä tunnistamaan ja mittaamaan asiakastyytyväisyyttä. Tyytymättömät asiakkaat ovat alttiimpia vaihtamaan kilpailijan tuotteisiin tai palveluihin, kun taas tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisempia ja tuottavampia pitkällä aikavälillä. (Anderson, Fornell & Lehmann 1994.)

Kyselytutkimukset ovat enimmäkseen määrällistä tutkimusta ja niissä sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Aineistot koostuvat mitatuista luvuista ja numeroista, vaikka kysymykset esitetään sanallisesti. Sanallisesti annetaan kyselytutkimuksissa täydentäviä tietoja, joiden esittäminen numeroina on epäkäytännöllistä. (Vehkalahti 2019, 13.)

Asiakaskyselyt tuovat yritykselle tietoa asiakkaiden tarpeista, toiveista ja odotuksista. Tämä auttaa yrityksiä suunnittelemaan ja kehittämään tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat paremmin markkinoiden tarpeita. Asiakaskyselyjen avulla voidaan myös tunnistaa ongelmia ja virheitä tuotteissa tai palveluissa. Kyselyt antavat yrityksille myös mahdollisuuden ongelman nopeaan korjaamiseen ja siten jälleen parantaa asiakaskokemusta. (Johnston & Michel 2008.)

Positiiviset asiakaskokemukset ja tyytyväisyys voivat edistää brändin mainetta ja uskottavuutta. Kyselyiden avulla voi varmistaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita brändiin. Positiiviset asiakaskokemukset, jotka saavutetaan asiakaskyselyiden perusteella tehtyjen parannusten kautta, voivat vahvistaa brändimainetta ja tehdä yrityksestä houkuttelevamman asiakkaille. Tyytyväiset asiakkaat ovat todennäköisempiä ostamaan uudelleen ja suosittelemaan yritystä ystävilleen ja perheelleen. Tämä johtaa liikevaihdon kasvuun ja pitkäaikaiseen kannattavuuden parantumiseen. (Keller 1993, Reichheld 2003.)

4 Kehitystehtävä ja tulokset

Kehitystehtävä ja sen tulokset esitellään prosessin mukaisesti ja alkaa nykytila-analyysillä ja mitä tietoa ne paljastivat yrityksen asiakaskannan nykytilanteesta. Tämän jälkeen esitellään

asiakkaan tuupaus ja asiakaskyselyn tulokset. Viimeiseksi esitellään muutosprosessin vaikutukset asiakaskantaan ja miten muutokset vaikuttivat yritykset resursseihin. Lopuksi esitellään vielä yhteenveto tuloksista ja siitä, miten kehitystehtävä ja siinä käytetty tuupaus vaikuttivat yrityksen vision edistämiseksi.

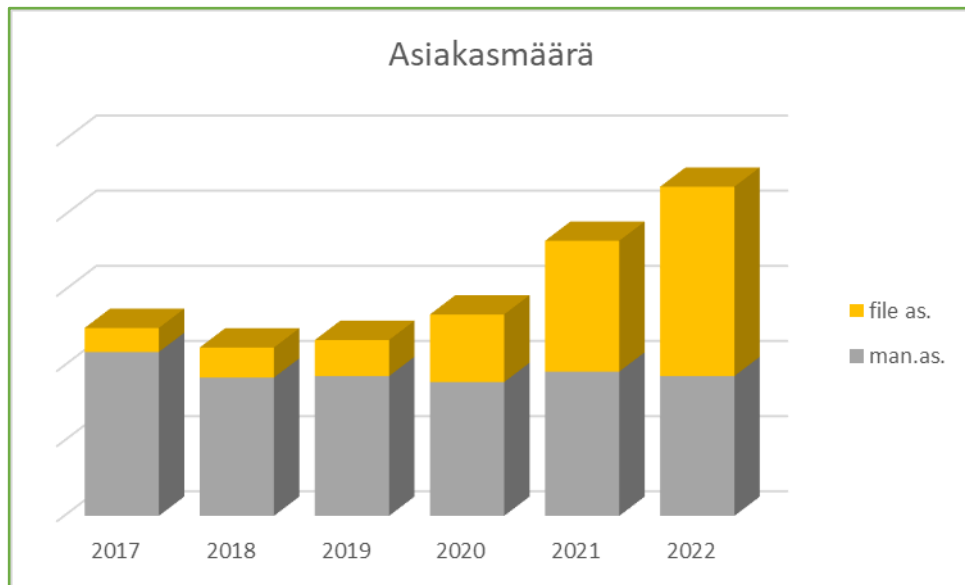
4.1 Nykytila- ja trendianalyysi asiakaskannasta

Kehitystehtävää varten kerätystä aineistosta selvitettiin yrityksen nykytila. Tarkastuksen kohteeksi otettiin kaksi näkökulmaa. Ensin tehtiin analyysi yrityksen asiakasmääristä ja laskujen määrästä. Nämä jaoteltiin sitten laskujen toimitustyyppien mukaisesti. Tällä haluttiin selvittää kuinka paljon on asiakkaita, jotka lähettävän manuaalisia tai digitaalisia laskuja sekä selvittää millaisista laskumääristä on kyse. Toiseksi näkökulmaksi otettiin aika, joka kuluu laskujen käsittelyyn. Yksittäisen laskun käsittelyyn tehtiin arviointi siitä kuinka paljon manuaalisten ja tiedostolaskujen käsittely kestää. Tässä keskityttiin ainoastaan laskujen ja asiakkaan tiedon siirtoon järjestelmään sekä laskun käsittelyyn siten että se voidaan toimittaa loppuasiakkaalle maksua varten. Laskurahoituksen muut tehtävät jätettiin arvioinnin ulkopuolelle, koska ne eivät eroa toisistaan manuaalisten ja tiedostolaskujen käsittelyissä.

Manuaalisten laskujen käsittelyssä tieto yritykselle toimitetusta laskusta siirretään käsin yrityksen rahoitusjärjestelmään. Laskusta asetetaan järjestelmään asiakastiedot, laskun tiedot sekä lasku joudutaan toimittamaan loppuasiakkaalle joko postitse, verkkolaskuna tai sähköpostilla manuaalisesti. Yritys pyrkii ensisijaisesti lähettämään kaikki laskut loppuasiakkaille verkkolaskuna ja tämä tarkoittaa, että kaikki laskulla oleva rivitieto joudutaan käsin siirtämään järjestelmään. Tietoa manuaalisesti käsiteltäessä virhemahdollisuus kasvaa, jolloin samaa työtehtävää joudutaan myös korjaamaan ja tekemään uudestaan. Manuaalisesti yhden laskun käsittelyajaksi arvoitiin kestävän noin kuusi minuuttia.

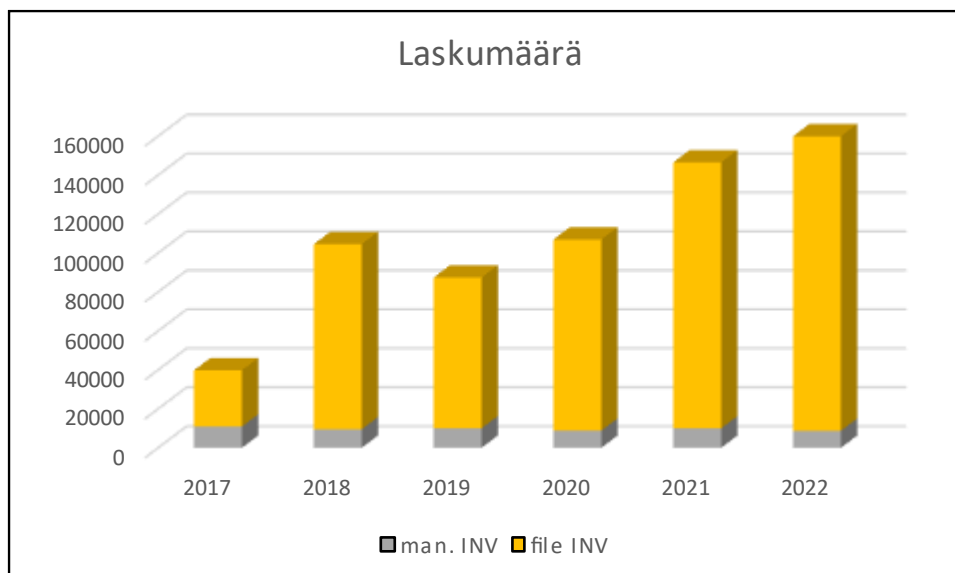
Verkkolaskuna tai tiedostonsiirtona vastaanotettua laskua ei käsitellä manuaalisesti vaan tiedosto siirtyy järjestelmään automaationa. Virheiden mahdollisuus tässä tilanteessa on minimaalinen ja aiheuttaja on usein lähettäjän päässä tai tiedostovirhe yhteyskatkoksen vuoksi. Digitaalisessa muodossa olevat laskut siirtyvät järjestelmään sekunneissa ja toimitetaan loppuasiakkaalle kolmannen osapuolen toimesta, jolloin se ei aiheuta lisätoimenpiteitä laskukäsittelijälle.

Kun tarkastellaan nykytila-analyysin tuottamaa tietoa yrityksen asiakasmääristä ja tyypeistä, on asiakasmäärä noussut keskimäärin 10 % vuosivauhdilla (Kuvio 8). Manuaalisten asiakkaitten määrä on kuitenkin pysynyt melkein samana, mutta tiedostoasiakkaiden määrä on noussut jatkuvasti. Tämä osoittaa sen, että asiakkaat ovat yhä valmiimpia toimittamaan laskut verkko- tai tiedostomuodossa.



Kuvio 8: Yrityksen asiakasmäärän kasvu laskutyypeittäin vuosina 2017-2022

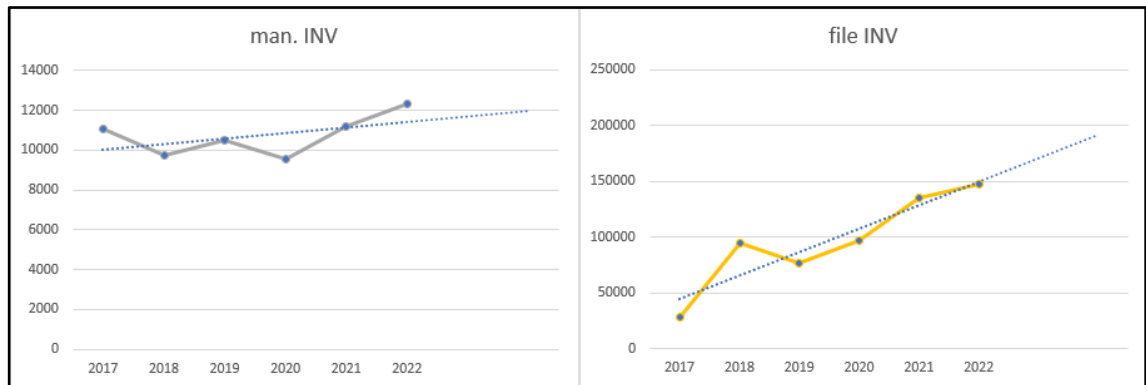
Laskumääriä analysoidessa voitiin todeta, että tiedostolaskujen määrä on huomattava osa laskujen kokonaismäärästä (Kuvio 9) ja tiedostolaskujen määrä seuraa asiakasmäärän kasvuvauhtia. Manuaalisten laskujen määrässä ei ole tapahtunut suurta muutosta viime vuosina, mutta kun manuaalisten laskujen lähettävien asiakkaiden laskumääriä analysoitiin tarkemmin ja huomattiin että joukossa on asiakkaita, joiden laskumäärästä syntyy suurin osa manuaalisesti käsiteltävistä laskuista.



Kuvio 9: Yrityksen laskujen kasvu vuosina 2017-2022

Tietokannasta saadusta materiaalista selvitetty tarkempi trendianalyysi manuaalisista ja tiedostolaskuista vahvistaa, että manuaalisten laskujen käsittelyn osuus on vähentynyt loivasti

vuosien 2017 ja 2019 välillä. Kuitenkin vuodesta 2020 alkaen manuaalisten laskujen osuus alkoi jälleen kasvamaan. Tämä osoittaa, että manuaalisten laskujen trendi näyttäisi viime vuosina olevan noususuuntainen. Digitaalisten laskujen määrä on noussut jyrkästi ja trendi on nouseva, joka osoittaa että, asiakkaiden halu toimittaa verkko- ja tiedostolaskuja on noussut vuosien varrella voimakkaasti (Kuvio 10).

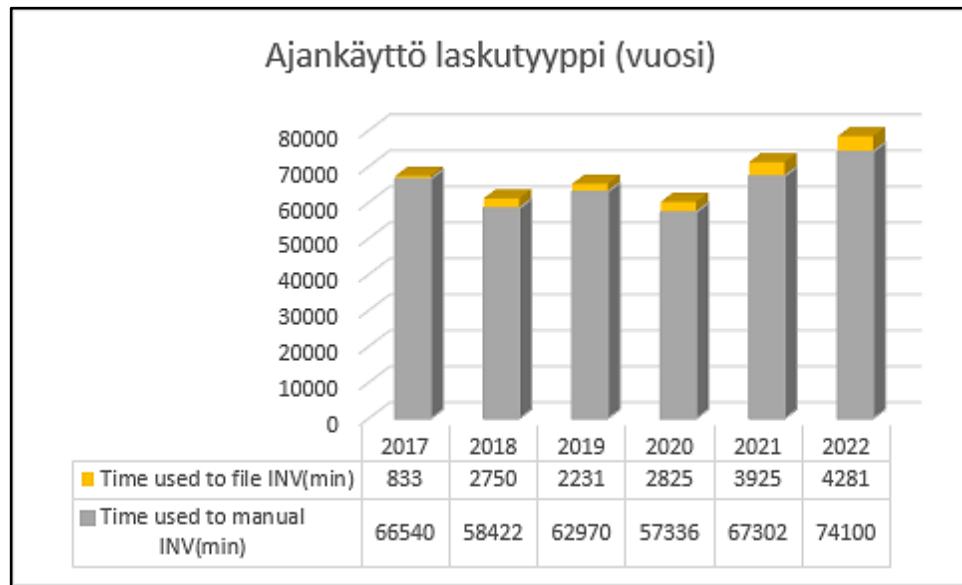


Kuvio 10: Laskujen toimitustavan kehitys vuosina 2017-2022.

Nykytila-analyysistä voidaan todeta, että yrityksen kehitys on oikeaan suuntaan digitaalisten laskujen osalta. Digitaalisten laskujen osuus on kasvava mutta manuaalisten laskujen käsittelyn osalta yrityksen resursseja kuluu yhä enemmän toimintoihin, joilla ei ole tuottavaa vaikutusta.

Nykytila-analyysin toinen näkökanta, käsittelyyn kuluva resurssi, eli aika näyttää, että manuaalisten laskujen käsittelyyn menee valtaosa laskujen käsittelyajasta (Kuvio 11). Tämä tarkoittaa yritykselle sitä, että sama tuotto saadaan vähemmällä katteella, koska käsittelijöiden ajankäyttö keskittyy manuaalisten laskujen syöttöön, joka itsessään ei ole tuottavaa, koska sama tehtävä voisi tapahtua nopeammin vähemmillä resursseilla.

Jos tarkastellaan laskujen käsittelyä ajallisesti tarkemmin, manuaalisten laskujen siirto järjestelmään vie keskimäärin 64 445 minuuttia vuosittain (laskettu keskiarvo vuosien 2017-2022 määristä), jos yhden manuaalisen laskun käsittelyyn kestää keskimäärin 6 minuuttia. Kun manuaalisiin laskuihin käytetty vuosittainen aika jaetaan työpäiviin vuodessa 251 (Vaikutuslaskennassa on käytetty 251 vuosittaista työpäivää, joka on keskimääräinen vuosittainen työpäivien määrä ajanjaksolla 2017-2022). Tämä tarkoittaa, että työntekijät ovat käyttäneet aikaansa keskimäärin 257 minuuttia päivässä vain saadakseen tiedon järjestelmään ennen kuin varsinaista rahoitusta voidaan tehdä. Vastaavasti digitaalisesti vastaanotettujen laskujen järjestelmään syöttöön on käytetty keskimäärin vain 2807 minuuttia vuodessa, joka tarkoittaa, että päivittäin tähän kuluu ainoastaan keskimäärin 11 minuuttia päivässä.



Kuvio 11: Ajankäyttö (min) laskutyypeittäin vuosina 2017-2022.

Laskujen syöttöön liittyvän nykytila-analyysistä voimme todeta, että digitaalisten laskujen vastaanotto on merkittävästi kannattavampaa yritykselle. Ajallisesti yritys käyttää noin 257 minuuttia päivässä vain tiedon siirtämiseen, joka voisi tapahtua digitaalisesti muutamassa minuutissa. Jos manuaalisten laskujen käsittely saadaan vähenemään, voidaan työntekijöiden resursseja siirtää tuottavampaan työhön kuten laskusaatavien perintään tai luotonvalvontaan.

4.2 Asiakaskysely ja sen tulokset

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävässä pyrittiin tuuppaamalla asiakasta valitsemaan yritykselle edullisempi laskujentoimitusvaihtoehto. Kehitystehtävän ensimmäisen osan nykytila-analyysistä saadun tiedon perusteella tehtiin asiakaskysely, jolla pyrittiin kartoittamaan asiakkaiden käyttämät laskutusjärjestelmät ja siten kartoittamaan mahdollinen kohderyhmä, jolle tuuppaus tehtäisiin. Asiakaskysely lähetettiin kaikille yrityksen asiakkaille. Kyselyllä pyrittiin selvittämään asiakkaiden laskutusjärjestelmät sekä heidän valmiutensa digitaalisen laskujen toimituksessa.

Asiakaskyselyillä on monia tärkeitä liiketoiminnallisia hyötyjä. Kyselyt tarjoavat myös arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista ja auttavat suunnittelemaan tuotteita ja palveluita vastaamaan markkinoiden tarpeita. Näitä tietoja voidaan hyödyntää asiakkaan tuuppaukseen kohdistuvissa toiminnoissa, kuten palvelumallivalinnoissa. Asiakaskyselyt edistävät myös jatkuvan parantamisen kulttuuria yrityksessä, jossa pyritään jatkuvasti kehittämään prosesseja ja tuotteita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kun ymmärretään paremmin asiakkaiden tarpeet ja odotukset, voit yritys erottautua kilpailijoista tarjoamalla paremman asiakaskokemuksen ja räätälöityjä ratkaisuja.

Kehitystehtävässä tehtiin asiakaskysely kaikille asiakkaille. Tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden laskutusjärjestelmät ja siten pyrkiä saamaan sellaista tietoa, jolla voidaan kehittää asiakasrajapintaa. Asiakaskyselyssä kysyttiin (1.) asiakkaan käyttämä laskutusjärjestelmä tai mahdollinen vaihtoehtoinen järjestelmä, jos tätä ollaan vaihtamassa tulevaisuudessa. (2.) Kerrottiin verkkolaskutus vaihtoehdon mahdollisuus ja toimitusreitit hyödyt, joilla pyrittiin asiakasta tekemään yritykselle sekä asiakkaamme tehokkain valinta.

1. Asiakkaan laskutusjärjestelmää tiedusteltiin tulevaisuuden tarpeiden kartoittamiseksi. Jos useammalla toimittajalla on sama laskutusjärjestelmä. Pyrkii yritys kontaktoimaan tulevaisuudessa laskutusjärjestelmän toimittajan ja sopimaan mahdollisista suorista kanavista laskujen toimittamista varten. Suoralla kanavalla tarkoitetaan sellaista toimitustapaa, joka toimitaisi laskun automaattisesti samalla rahoitusyhtiölle, kun se hyväksytään laskutusjärjestelmässä. Kun asiakkaalla on käytettävänä helppo ja suorayhteys omasta järjestelmästä, on asiakkaan usein vaivattomin tehdä yrityksen näkökannasta oikea valinta.

2. Asiakaskyselyssä tuotiin esiin verkkolasku- ja tiedostosiirtotavan mahdollisuus ja niiden hyödyt. Laskujen rahoitusprosessi nopeutuu, jolloin asiakas saa rahoituksen laskusta nopeammin. Virheiden määrä vähenee, kun manuaalinen käsityö jää pois. Laskujen toimitusvarmuus paranee, koska laskut toimitetaan suoraan ensisijaisesti verkkolaskuna loppuasiakkaalle, ja jos loppuasiakkaalla ei ole verkkolaskujen vastaanottotapaa, toimitetaan lasku sähköpostitse. Lisäksi painotimme verkko- ja tiedostolaskutuksen ympäristöhyötyjä, kun laskut toimitetaan verkkolaskuna tai sähköpostitse, säästyy paperikulutusta ja kuljetuspäästöjä. Hyötyjen esiin tuominen valintatilanteessa auttaa tekemään nopeamman päätöksen.

Asiakkaan mahdollisuutta toimittaa laskut rahoitusyhtiölle verkkolaskuina tai laskutiedostoina kyseltiin kartoittaaksemme nopean siirtymän asiakkaat. Jos asiakkaalla oli tällainen mahdollisuus, otettiin asiakkaaseen yhteys vastauksen saavuttua. Yhteydenotossa tiedusteltiin asiakkaan halukkuus vaihtaa laskujen toimitustapaa ja kerrottiin toimitustavan hyötyvaikutuksen laskujen rahoitusprosessiin. Suorayhteydenotto asiakkaaseen auttaa asiakasta valinnan tekemisessä sekä he saavat tarvittavaa lisätietoa välittömästi.

Asiakaskysely toimitettiin 196 asiakkaalle sähköpostitse ja siihen saatiin vastaukset 51 asiakkaalta. Asiakaskyselyn vastausprosentti oli 26 %. Vastaajista 49 ilmoitti myös nykyisen laskutusjärjestelmänsä. Kyselystä selvisi, että asiakkaat käyttävät laajasti eri laskutusjärjestelmiä (**Virhe. Viitteen lähde ei löytynyt.**). Suosituimmat käyttöjärjestelmät olivat Procounter, Netvisor, Lemonsoft, Fennoa ja Visma. Tärkein saatu tieto on että, suurimmalla osalla vastaajista on käytössään sellainen käyttöjärjestelmä, josta voi toimittaa laskuja verkkolaskuna tai tiedostonsiirtona. Osa asiakkaista olivat valmiita siirtymään nopealla aikataululla uuteen laskujen toimitusmalliin, mutta osa asiakkaista koki verkkolaskujen toimituksen ongelmallisena, koska asiakas toimittaa rahoitukseen vain osan laskuaineistosta ja aineistoa olisi muokattava

manuaalisesti laskukohtaisesti ennen laskun toimitusta. Nämä asiakkaat kokivat, että laskujen toimittaminen pdf-muotoisena sähköpostitse on tämän vuoksi heille käytännöllisempää ja palvelee heidän tarpeitaan paremmin.



Kuvio 12: Asiakkaiden laskutusjärjestelmät.

4.3 Asiakkaan tuupaus

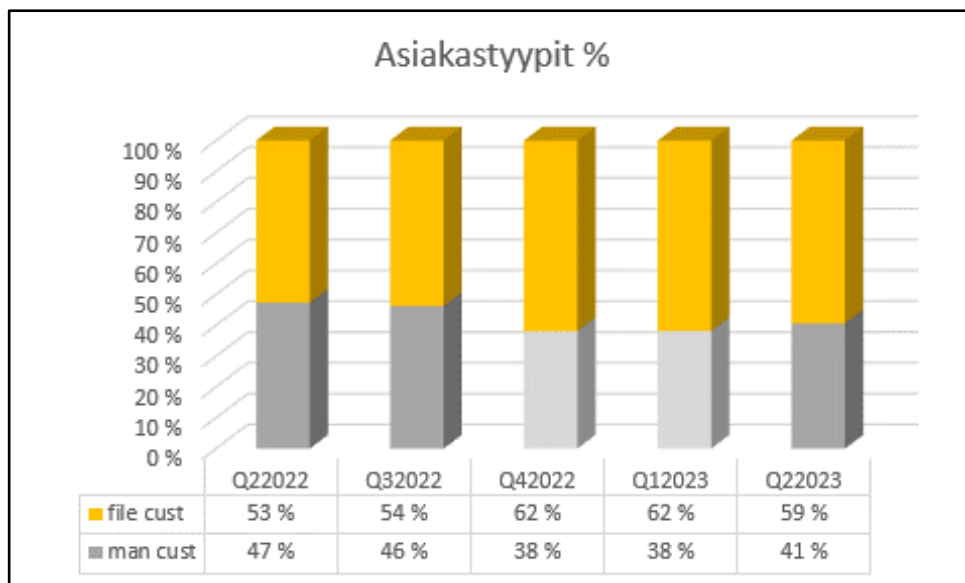
Asiakaskyselyn tuloksien perusteella tuupauksen kohteeksi pyrittiin tavoittamaan ne manuaalisia laskuja toimittavat asiakkaat, joilla oli kyky ja halu tehdä muutos nopealla aikataululla. Näihin asiakkaisiin oltiin yhteydessä ja heille tuotiin esiin digitaalisten laskujen toimitusmallin edut.

Asiakkaan tuupauksessa hyödynnettiin Sunsteinin (2014, 3-7) esiin tuomia seuraavia tuuppaustyyppisiä (Kuvio 13). Yksinkertaistaminen: Asiakkaalle esitettiin muutostoimenpide helppona ja nopeasti suoritettavana muutostoimenpiteenä, jolloin asiakkaalle pyrittiin yksinkertaistamaan monimutkainen kokonaisuus helppona toimintona. Ohjeistaminen ja tiedon avoimuus: Asiakasta opastettiin suullisesti puhelimitse sekä annettiin kirjalliset ohjeet, kuinka laskut tulee toimittaa digitaalisesti. Tämä toiminta lisää tiedon avoimuutta tuotteesta ja palvelun toiminnasta. Helppokäyttöisyyden ja käytännöllisyyden lisääminen: Asiakkaalle esitettiin digitaalisen vaihtoehdon tuomat edut varmuudesta ja nopeudesta. Lisäksi käytettiin Schuberlin (2017) esittämää vihreää tuuppausta, joka katsoo tuuppausta kestävästä kehityksestä ja ekologisuudesta kannalta: Asiakkaalle esitettiin digitaalinen toimitusmuoto ympäristöä säästävänä toimintamallina.

Tuoppaustyyppi	Toiminto
Yksinkertaistaminen (simplification)	Asiakkaalle esitettiin muutostoimenpide helppona ja nopeasti suoritettavana muutostoimenpiteenä, jolloin asiakkaalle pyrittiin yksinkertaistamaan monimutkainen kokonaisuus helppona toimintona.
Ohjeistaminen Tiedon avoimuus (Disclosure)	Asiakasta opastettiin suullisesti puhelimitse sekä annettiin kirjalliset ohjeet, kuinka laskut tulee toimittaa digitaalisesti. Tämä toiminta lisää tiedon avoimuutta tuotteesta ja palvelun toiminnasta.
Helppokäyttöisyyden ja käytännöllisyyden lisääminen (increases in easy and convience)	Asiakkaalle esitettiin digitaalisen vaihtoehdon tuomat edut varmuudesta ja nopeudesta.
Vihreä tuoppaus	Asiakkaalle esitettiin toimitusmallin ekologisuus: vaihtoehto vähentää paperinkulutusta ja kuljetuspäästöjä, jolloin se edistää ympäristöä säästävää käyttäytymistä

Kuvio 13: Kehitystehtävässä hyödynnetyt tuoppaustyytit.

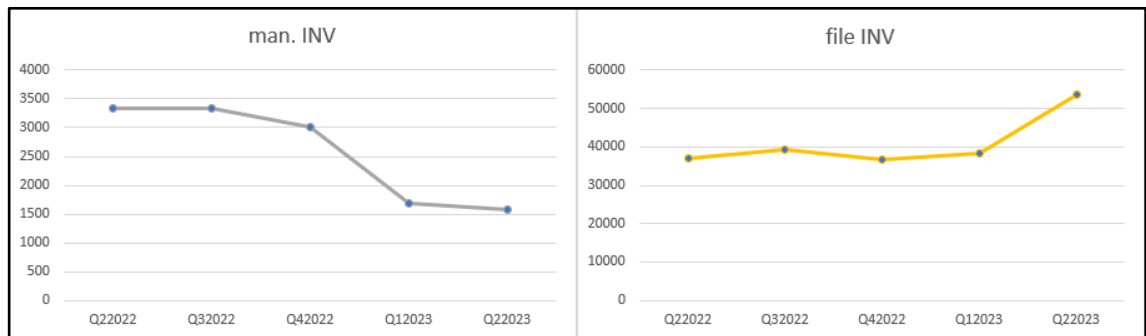
Tuoppauksen ansiosta saatiin yhteistyö muodostettua asiakkaiden kanssa, jotka lähettävät suuria määriä laskuja, jolloin jo muutaman asiakkaan laskutyypimuutoksella saatiin konkreettista vaikutusta aikaan. Laskujen toimitusmallin muutoksia tehtiin joulukuun 2022 ja maaliskuun 2023 välillä. Muutosprosessin aikana saatiin muutettua noin 6 % laskutusasiakkaista käyttämään digitaalista laskujensiirtoväylää (Kuvio 14).



Kuvio 14: Asiakastyypien muutos-% projektin aikana.

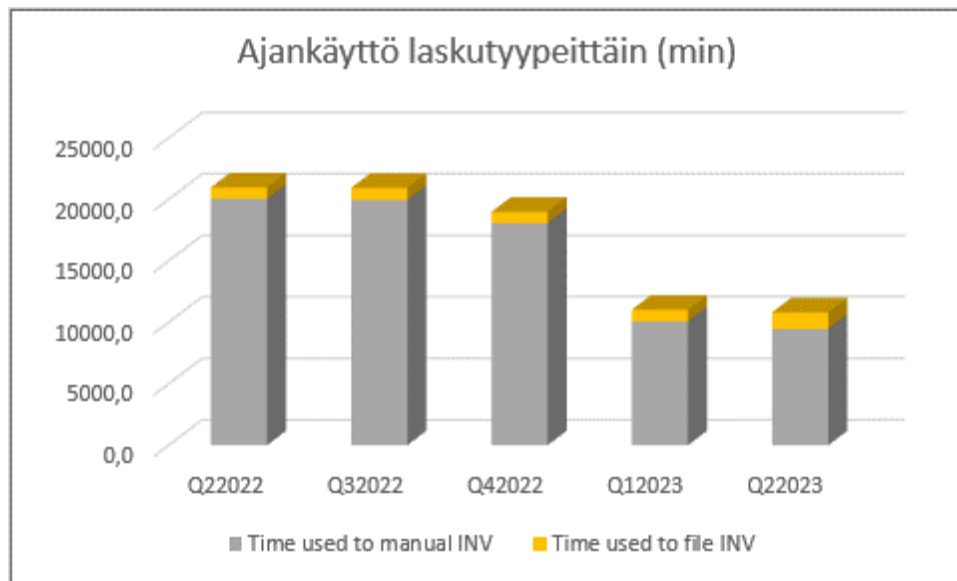
4.4 Kehitystehtävän vaikutuksen analyysi

Keskittämällä tuupaus isoimpiin asiakkaisiin, saatiin muutosprosessissa manuaalisten laskujen määrä tiputettua näillä muutoksilla noin 3300 laskusta 1570 laskuun (Kuvio 15). Samalla tiedostonsiirto laskujen määrä nousi huomattavasti. Osa suuresta tiedostolaskujen määrästä vuoden 2023 toisella kvartaalilla, johtui uusien tiedostolaskuasiakkaiden yhteistyön aloituksesta, joille oli ensisijaisesti tarjottu digitaalista laskujen toimitusväylää. Digitaalisten laskujen määrän nousu olisi ollut huomattava myös vanhalla laskukannalla. Myös osa manuaalisten laskujen vähenemisestä johtui asiakassopimusten päättymisestä. Voimme kuitenkin todeta, että muutos asiakaskannassa on yritykselle positiivinen ja ohjaa yrityksen toimintaa vision suuntaan.



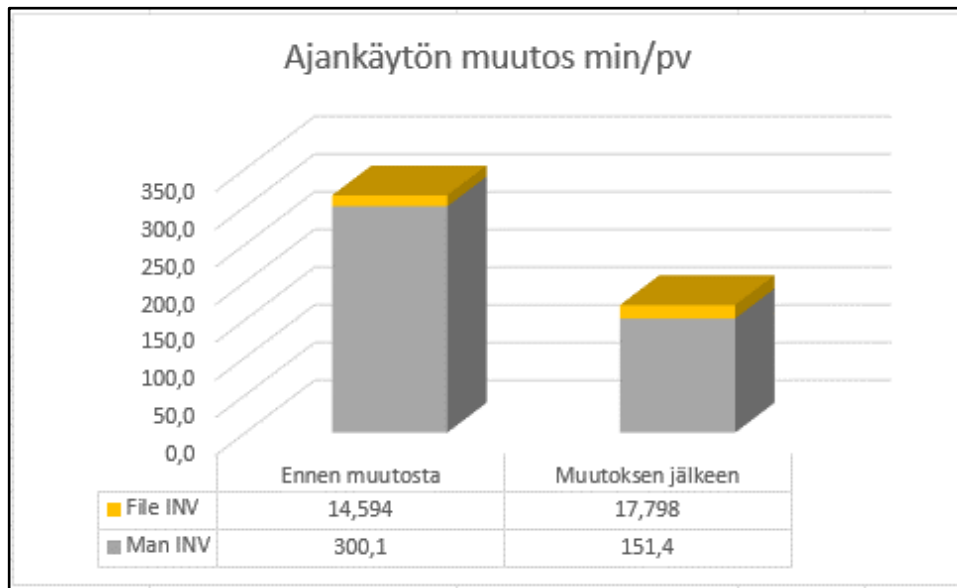
Kuvio 15: Laskumäärämuutos laskutyypeittäin.

Kun arvioidaan manuaalisten laskujen vähennyksen vaikutusta ajallisesti muutosprosessin käynnistyttyä, nähdään selkeää laskua (Kuvio 16). Manuaalisten laskujen määrän vaikutuksessa resurssien ajallinen käyttö vähentynyt. Manuaalisten laskujen käyttöön kulutettiin resursseja noin 20 000 minuuttia kvartaalilla ja muutosprojektin lopussa manuaalisiin laskuihin käytettiin noin 10 000 minuuttia kvartaalilla. Tiedostolaskujen käsittelyn määrä nousi mutta voimme huomata, ettei niiden käsittelyyn kulutettu aika ei juurikaan vie ajallista resurssia työntekijän työssä.



Kuvio 16: Ajankäyttö laskutyypeittäin muutosaikana.

Tuuppauksella ja sen tuomalla muutoksella saatiin huomattavasti ajallisen resurssin säästöä. Tärkeintä tässä on, että saatiin säästettyä aikaa sellaisista laskurahoituksen prosessien osista, jotka eivät ole tuottavaa yritykselle. Edellisillä kvartaaleilla ennen muutosta henkilöstö käytti aikaa laskujen manuaaliseen kirjaamiseen keskiarvona noin 300 minuuttia päivässä (Kuvio 17). Muutosprosessin lopussa manuaalisen laskujen käsittelyyn kulutettiin enää noin 151 minuuttia päivässä. Muutoksen myötä laskujen käsittelyaika väheni noin puolella. Selkeää säästöä syntyi ajallisesti siis 149 minuuttia päivässä, joka tekee vuositasolla 37 399 minuuttia, joka on 623 tuntia vuositasolla. Voidaan siis todeta, että keskittämällä tuuppaus oikeisiin asiakasryhmiin muutosprosessissa voidaan saada vaikuttavia tuloksia aikaan.



Kuvio 17: Ajankäyttö laskutyypeittäin muutoksen jälkeen (min/päivä).

4.5 Yhteenveto kehitystehtävästä

Tässä opinnäytetyössä toteutetun kehitystehtävän tuloksista voidaan päätellä, että kohdistetulla asiakastuuppauksella voidaan saada merkittäviä muutoksia aikaan. Yrityksen asiakkaiden kartoitus ja nykytilan analyysi osoittivat, että asiakkaat olivat jo valmiita muutokseen resurssillisesti, mutta eivät olleet aiemmin kuitenkaan valinnut yritykselle edullisinta toimitusmallia. Asiakaskyselyllä ja siihen sisällytetyllä tuuppauksella saatiin toivottavaa muutosta aikaan asiakaskantaan eikä siitä ollut haitallista vaikutusta asiakassuhteelle.

Kehitystehtävän saamista tiedoista voitiin havaita, että manuaalisten laskujen tietojen siirosta yrityksen rahoitusjärjestelmään aiheutuun ajallisesti huomattavaa kuormaa. Lisäksi manuaalinen tiedonsiirto lisää virhemahdollisuuksia ja siten voi aiheuttaa ylimääräistä haittaa niin laskujen toimittajalle, yritykselle sekä loppuasiakkaalle ja alentaa asiakaspalvelun laatua ja yrityksen brändiä kuvaa. Tuottamattoman työn vähentämisellä on yritykselle hyötyä vision tavoittelussa, koska se vähentää ajallisen resurssin käyttöä tuottamattomasta työstä, jolloin resurssit voidaan ohjata luotonvalvontaan tai muuhun tuottavaan työhön. Lisäksi digitaalinen laskujen käsittely vähentää virheitä, joka lisää asiakaspalvelun laatua ja siten auttaa asiakasta sitoutumaan yritykseen enemmän.

Tuuppauksella saatu muutaman prosentin asiakaskannan muutos vapautti yritykselle noin 620 tunnin ajalliset resurssit suunnata henkilöstön toiminta enemmän tuottavampaan työhön. Kehitystehtävän eri osissa saatua tietoa, kuten asiakkaiden laskutusjärjestelmä kyselystä, voidaan myös hyödyntää yrityksen tuleviin kehitysprojekteihin.

4.6 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmien laatua voidaan pitää luotettavana. Kvantitatiivinen tieto kerättiin yrityksen tietokannasta ja sitä analysoitiin tiedonkäsittelyohjelmalla (excel). Kuitenkin manuaalinen tiedon käsittely voi aiheuttaa virheitä. Näitä virheitä pyrittiin vähentämään tekemällä tuplatarkistukset tietoa käsiteltäessä. Mahdollisten virheiden esiintyminen on kuitenkin niin vähäistä, ettei ne kuitenkaan muuta kehitystehtävän loppupäätelmää siitä, että asiakastuuppauksella voidaan vaikuttaa asiakkaan tekemään valintaan ja yritys voi saada sitä käyttäessä etua oman visionsa tavoitteiden edistämiksi.

Opinnäytetyön tiedostollinen data ja siitä tehty analyysi oli varsin kattava ja tarkka. Analyysissä on keskitytty oikean tiedon esiintuomiseen ja yritykselle tärkeät salassa pidettävät tiedot on jätetty pois opinnäytetyön aineistosta, kuten rahoituksen katteet tai kulut. Kehitystehtävän tuoma tieto antaa lisäarvoa yritykselle ja se voi hyödyntää siitä saamaa dataa tulevaisuuden strategisessa suunnittelussa.

5 Pohdinta ja jatkokehitys ehdotus yritykselle

Tämän opinnäytetyön tekeminen ja siinä toteutettu kehitystehtävä oli mielenkiintoinen prosessi ja antoi laajan ja kattavan kuvauksen, miten yrityksen asettamaa visiota ja tavoitteita voidaan edistää asiakastuuppauksella. Tuuppauksen osa on valintatilanteissa merkittävä. Tuuppauksella pyritään esittämään toivottu vaihtoehto valintatilanteessa. Vaikka tuuppauksen osa itsessään oli tässä kehitystyössä hyvin rajattu ja pieni osa koko työskentelyprosessia, sen merkitys kokonaisuudessaan oli merkittävä. Se toi selkeää näyttöä, että pienelläkin tuuppauksella saadulla hyödyllä voi olla suuri merkitys kokonaiskuvassa. Asiakastuuppauksella voidaan ohjata asiakkaita kohti niitä toimintamalleja, jotka parhaiten tukevat yrityksen visiota. Yrityksen tavoitteet asiakaslähtöiseen palveluun keskittyä palvelun tuotteiden helpompaa ja nopeampaan saavuttamiseen, johon myös tämän opinnäytetyön kehitystehtävä liittyy. Yritys pyrkii täten sitouttamaan nykyiset asiakkaansa pitkäaikaiseen ja kannattavaan yhteistyöhön. Nopealla vauhdilla muuttuvassa liiketoimintaympäristössä palveluiden kehittäminen on erityäin tärkeää. Tämän opinnäytetyön kehitystehtävän projekti ja siinä tehdyt muutostyöt edistivät yrityksen vision tavoittamista tehostamalla toimintoja ja helpottamalla asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työskentelyä yrityksen näkökulmasta.

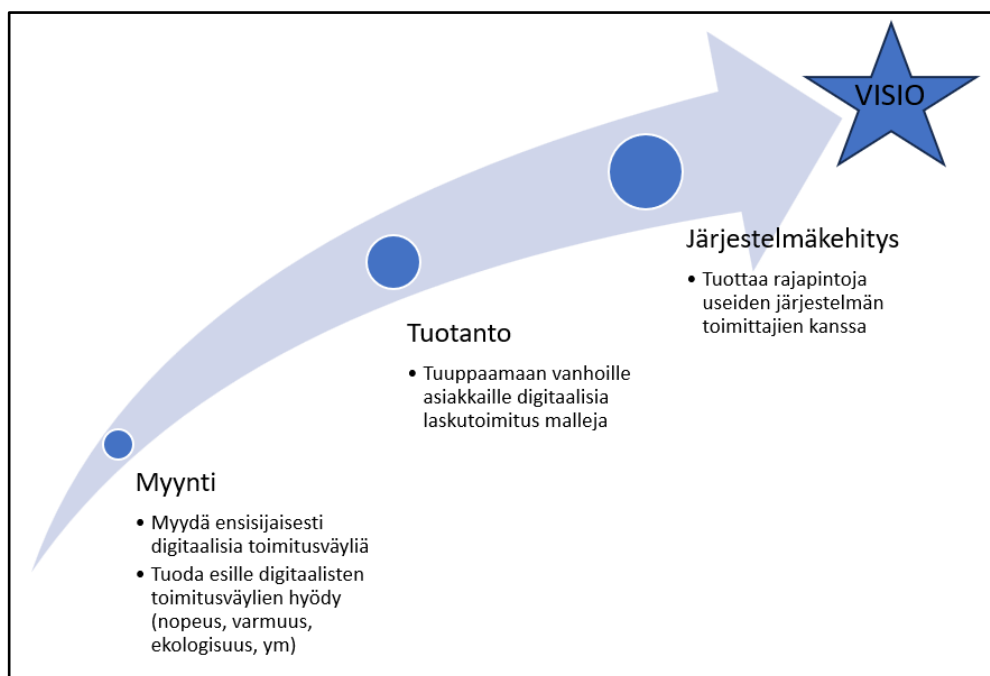
Kehitysehdotuksena yritykselle esitetään kolmea toimenpidettä, joilla tuupataan asiakasta valitsemaan yritykselle toivottu laskujentoimitusmalli (Kuvio 18).

Ensimmäiseksi ehdotetaan yrityksen myyntiä esittämään digitaalinen laskujen toimitusmalli ensisijaisena toimitusmuotona uusille asiakkaille. Tätä voidaan tehostaa tuomalla asiakkaalle

esiin digitaalisten laskujen hyödyt: nopeus, varmuus, ekologisuus, ym. ja painottamalla manuaalisen laskun rahoituskäsittelyn hitautta verrattuna digitaalisesti vastaanotettuun laskuun.

Toisena kehitysehdotuksena esitetään tuotantoa jatkamaan vanhojen asiakassuhteiden muuttaminen digitaaliseen muotoon. Asiakkaan osallistaminen yrityksen kehittämiseen on otettu huomioon yrityksen vision tavoittelussa. Asiakslähtöisen organisaation luominen ja johtaminen edellyttää asiakkaiden tarpeiden huomioimista mutta myös asiakkaiden toimintatapojen tuuppaamista kohti kehittyvää ympäristöä. Vanhoja asiakkaita, jotka ovat jumittuneet vanhaan toimintatapaan, voi olla hyödyllistä tuupata uuteen vallalla olevaan toimintatapaan, jolloin myös he pysyvät liiketoimintakehityksen mukana.

Kolmantena kehitysehdotuksena esitetään, että yrityksen järjestelmänkehitys tehostaa integraatorajapintojen kehitystä eri laskutusjärjestelmätuottajien kanssa. Tässä kehitystehtävässä toteutettu asiakaskysely ja siinä selvitetty asiakkaiden laskutusjärjestelmätyypit antaa hyvät mahdollisuudet yritystä tulevaisuudessa löytämään oikeat yhteistyöyritykset ja kehittää yhteistyötä laskujärjestelmätuottajien kanssa. Tämä edistäisi yrityksen tavoitetta asiakslähtöisemmästä palveluliiketoiminnasta. Helppo valinta toimitusvaihtoehdosta suoraan omasta laskutusjärjestelmästä helpottaisi asiakkaan omia prosesseja siten, ettei sen erikseen tarvitse muokata tai poimia laskuja laskurahoitukseen, vaan asiakas voisi toimittaa laskut rahoitukseen omasta järjestelmästä samalla kun valmistaa laskun asiakkaalle.



Kuvio 18: Tuupauksen kehityskohteet yritykselle

Lähteet

Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim). Tulevaisuudentutkimus tutuksi - Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda Merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy

Abolhassan, F. 2017. Security: The real challenge for digitalization. *Cyber Security. Simply. Make it Happen. Leveraging Digitization Through IT Security*, 1-11. Luettu 21.10.2023.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-46529-6_1

Aibana, K., Kimmel, J., & Welch, S. (2017). Consuming Differently, Consuming Sustainability: Behavioural Insights for Policymaking. United Nations Environment Programme. Luettu 23.8.2023. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2404Behavioral%20Insights.pdf>

Almeida, F., Duarte Santos, J. & Augusto Monteiro, J. 2020. The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 48, no. 3, pp. 97-103. Luettu 11.10.2023. doi: 10.1109/EMR.2020.3013206.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. Luettu 15.9.2023. *Journal of marketing*, 58(3), 53-66. <https://doi.org/10.1177/00222429940580>

Ceesay, L. B. 2020. "Building a high customer experience management organization: Toward customer-centricity." *Jindal Journal of Business Research* 9.2: 162-175. Luettu 8.11.2023. doi:10.20944/preprints202010.0053.v1

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monialainen tapaustutkimus. 2. laajennettu painos. Kuluttajatutkimuskeskus 11/2014. Luettu 6.11.2023. DOI:10.13140/RG.2.1.3944.6489

Globe Newswire 2023. Luettu 11.9.2023 Electronic-invoicing (e-invoicing) Market to Grow at a (globenewswire.com)

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettu 11.9.2023 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Holstius, K. & Malaska, P. 1999. Visionary Management. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Luettu 1.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-738-951-5>

Ilmastotuupaus. 2022. Ilmastotuupaukset. Luettu 9.10.2023. <https://ilmastotuupaus.fi/ilmastotuupaukset/>

Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., Larrick, R. P., Payne, J.W., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B. & Weber, E. U. 2012. Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing letters*, 23, 487-504. Luettu 5.12.2023.

DOI:10.1007/s11002-012-9186-1

Johnston, R. & Michel, S. 2008. Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*. 28. 79-99. Luettu 1.9.2023 DOI:10.1108/01443570810841112

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Valli, R. (toimittaja). Keuruu: PS kustannus

Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. Luettu 1.9.2023

<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Maslow, A. H. 1945. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50, 370-396. Luettu 13.12.2023. <https://www.excelcentre.net/TheoryHumanMotivation.pdf>

McCull-Kennedy, J., & Schneider, U. (2000). Measuring customer satisfaction: why, what and how. *Total quality management*, 11(7), 883-896. Luettu 15.11.2023.

<https://doi.org/10.1080/09544120050135434>

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. ja Teppola, S. 2016. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 5, No. 1, 2017, 63-77. Luettu 21.10.2023. DOI: 10.12821/ijispm050104

Pouru, L. Wilenius, M. Holstius, K. & Heinonen, S. (toim.) 2017. Pentti Malaska. Ennalta näkijä, edeltä kulkija. Turku: Painosalama Oy. Luettu 1.3.2023 https://www.tutuseura.fi/wp-content/uploads/2017/03/Tulevaisuussarja8_Pentti-Malaska.pdf

Pöllänen, M. Viri, R. & Liimatainen, H. Trendiekstrapolointi ja S-käyräanalyysi. Teoksessa Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., Pöllänen, M. (toim). *Tulevaisuudentutkimus tutuksi - Perusteita ja menetelmiä*. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, 125-142. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yli- opisto, <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

Reichheld F.F. 2023. The One number you need to grow. Harvard Business Review. Luettu 30.8.2023 <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Rekettye, G., & Rekettye, Jr., G. 2019. The Effects of Digitalization on Customer Experience. ENTRENOVA - ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION, 5(1), 340-346. Luettu 21.10.2023. <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/entrenova/article/view/13774>

Saariluoma, P., Kujala, T., Kuuva, S., Kymäläinen, T., Leikas, J., Liikkanen L.A., & Oulasvirta, A. 2010. Ihminen ja teknologia, Hyvän vuorovaikutuksen suunnittelu. Teknologiainfo Teknova Oy.

Schubert, C. 2017. Green nudges: Do they work? Are they ethical?. Ecological Economics, 132, 329-342. Luettu 23.8.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800916301860>

Schwertner, K. 2017, Digital transformation of business. Trakia Journal of Sciences, Vol. 15, Suppl. 1, s. 388-393. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.065. Luettu 21.10.2023. <https://pdfs.semanticscholar.org/51bb/4fd609d174438fb8911f283d48d34ef1e894.pdf>.

Siipi, H. 2022. Onko tuuppaaminen manipulointi? Ilmastotuuppaus.fi. Luettu 24.8.2023 <https://ilmastotuuppaus.fi/ajankohtaista/onko-tuuppaaminen-manipulointia/>

Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A Very Short Guide 37. Journal of Consumer Policy 583. Luettu 2.8.2023 <https://dash.harvard.edu/handle/1/16205305>

Taloustaito 2020. Yrityksen rahat-laskurahoituksesta saa luottoa saatavia vastaan. Luettu 20.6.2023. Yrityksen rahat - laskurahoituksesta saa luottoa saatavia vastaan - Taloustaito.fi

Tawse, A., Patrick, V.M. & Vera, D. 2018. Crossing the chasm: Leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation. Business Horizons 62(2), s 249-257, Luettu 6.11.2023. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.005>

Thaler, R. & Sunstein C. R. (2008). Nudge. Improving Decision about Health, Wealth and Happiness. New Haven & London: Yale University Press. https://www.researchgate.net/publication/257178709_Nudge_Improving_Decisions_About_Health_Wealth_and_Happiness_RH_Thaler_CR_Sunstein_Yale_University_Press_New_Haven_2008_293_pp

Turun Yliopisto (2021) Tutkijat selvittävät tuuppausta ihmisten toimintatapojen muuttamiseksi. Turun yliopisto (utu.fi) luettu 24.8.2023

Taatila, V. & Suomala, J. 2012. Innovaattorin työkirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino

Van der Helm, R. 2008. The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. *Futures* 2009 vol. 41 issue 2. 96-104. Luettu 1.3.2023 <https://doi.org/10.1016/j.futures.2008.07.036>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto. Luettu 8.12.2023. DOI: 10.31885/9789515149817

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281. Helsinki. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Wilenius, M. & Pouri, L. 2017 Tulevaisuusajattelu ja visionäärinen johtaminen. Teoksessa Pouri, L., Wilenius, M., Holstius, K. & Heinonen, S. (toim.) (2017) Pentti Malaska. Ennalta näkijä, edeltä kulkija. Turku: Painosalama Oy. Luettu 12.8.2023 https://www.tu-tuseura.fi/wp-content/uploads/2017/03/Tulevaisuussarja8_Pentti-Malaska.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Toimitusmallin muutosprosessi.....	7
Kuvio 2: Strategia, visionäärinen johtaminen ja visio.	8
Kuvio 3: Maslow tarvehierarkia	12
Kuvio 4: Digitalisaation vaikutus. Mukailten Parviainen, Kääriäinen, Tihinen ja Teppola, 2016.	15
Kuvio 5: Laskurahoitus	17
Kuvio 6: Yrityksen vision tavoitteet. Kuva: Yrityksen muutosviesti, Liite 1.	20
Kuvio 7: Kehittämistehtävän prosessi.	21
Kuvio 8: Yrityksen asiakasmäärän kasvu laskutyypeittäin vuosina 2017-2022.....	25
Kuvio 9: Yrityksen laskujen kasvu vuosina 2017-2022	25
Kuvio 10: Laskujen toimitustavan kehitys vuosina 2017-2022.	26
Kuvio 11: Ajankäyttö (min) laskutyypeittäin vuosina 2017-2022.....	27
Kuvio 12: Asiakkaiden laskutusjärjestelmät.	29
Kuvio 13: Kehitystehtävässä hyödynnetyt tuoppaustyytit.	30
Kuvio 14: Asiakastyypin muutos-% projektin aikana.	30
Kuvio 15: Laskumäärämuutos laskutyypeittäin.	31
Kuvio 16: Ajankäyttö laskutyypeittäin muutosaikana.	32
Kuvio 17: Ajankäyttö laskutyypeittäin muutoksen jälkeen (min/päivä).	33
Kuvio 18: Tuuppauksen kehityskohteet yritykselle	35

Liitteet

Liite 1: Yrityksen muutosviesti Vision julkaisemisen jälkeen.....	42
Liite 2: Asiakaskysely.....	43

Liite 1: Yrityksen muutosviesti Vision julkaisemisen jälkeen.

Viestistä on poistettu yritykseen ja henkilöihin liittyvät viittaukset.

The company Journey continues – kickoff follow up

The journey that started on 1 September now take the next step. As mentioned during the Kickoff, Company have three keys to success to become market leaders - Customer centric, Digital and Data and Performance Culture.

"My vision is that everybody in Company shall be able to reach their full potential on our journey to become Market Leader", says CEO in Company. And I truly believe that with the right mindset and engagement we will all be able to support and contribute to Company's company goals and develop as a company and individuals at the same time."

CEO underlines that we need to focus on all three key areas, but performance culture is fundamental.

"We start with Performance Culture and how Company can foster a culture where great performance and great results will be natural part of our everyday work together with colleagues. With that in place we can achieve great things together."

Next step – team discussions lead by managers

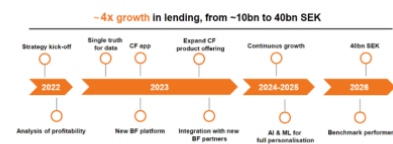
To get all employees engaged and committed to Company's performance culture material will be put together that will serve as a support for all managers in their team discussions.

"The first step is to discuss among all managers during the upcoming People leader forum", says CEO. And after that all employees will be involved in their own team-based discussions lead by their closest manager during the autumn."

Company Goals:

- ↗ ~4x growth in lending, from ~10bn to 40bn SEK
- 📊 From <3% to 5.5%+ in RaNIM
- 👤 Best in class Customer engagement and satisfaction
- 🏆 Best in class Winning temp eNPS > 25
- 📈 Increase Return on Equity from < 7% to 15-20%

Timeline for our journey:



Company's Kickoff 2022 - On a journey to become market leader - the presentation:



The Company journey to become market leader, presentation from the Kickoff

Liite 2: Asiakaskysely

Mukavaa alkanutta vuotta!

Olemme tehostamassa ja uudistamassa toimintojamme.

Jotta voisimme palvella teitä tulevaisuudessa paremmin ja varmistaa palvelun toimivuudet, kartoitamme nyt asiakkaiden laskutusjärjestelmät.

Voisitteko ystävällisesti ilmoittaa meille seuraavat asiat:

1. Mitä laskutusjärjestelmää käytätte tällä hetkellä?

Ja jos olette mahdollisesti vaihtamassa järjestelmää lähiaikoina.

2. Mikä tuleva laskutusjärjestelmä mahdollisesti on?

Tiesithän, että voitte toimittaa rahoitukseen laskut myös verkkolaskuina tai tiedostonsiirtona. Jos teillä ei ole vielä tätä käytössä ja haluaisitte siitä lisätietoja, niin mainitse tästä vastauksessanne, niin otamme teihin yhteyttä.

Verkkolaskutuksen edut: Laskujen toimitusvarmuus paranee, koska laskut toimitetaan suoraan ensisijaisesti verkkolaskuna loppuasiakkaalle, mahdollisten virheiden määrä vähenee, kun manuaalinen laskujen käsittely jää pois. Lisäksi verkko- ja tiedostolaskutuksella on positiivinen vaikutus ympäristöön, kun laskut toimitetaan verkkolaskuna tai sähköpostitse ja siten vähentää paperikulutusta ja kuljetuspäästöjä.

Vastauksenne on meille tärkeä, jotta voimme parantaa palveluitamme.

Voitte vastata kysymyksiin vastaamalla tähän viestiin osoitteeseen info@XXX.fi.

Kiitos vaivannäöstänne!