

Viikkotehtävä 5: Ulkoistaminen ohjelmistoliiketoiminnassa

### **Help deskin ulkoistamisen haasteet ja mahdollisuudet suomalaisessa liiketoimintaympäristössä**

Tämän viikon esseessä pohdin Tekesin tuottaman artikkelin ”SerMacII – Service Machine Evolution - Contract Governance in Co-creation of Value.” pohjalta palveluiden ulkoistamista (Tekes, 2013), käyttäen analyysissäni esimerkkinä hypoteettista help desk palvelua, joka tarjoaa tukea ohjelmistoyrityksen tuotteelle. Kyse tässä tapauksessa olisi kahden kotimaisen yrityksen toteuttamasta yhteistyösuhteesta, jossa help desk -palvelu on suunnattu ohjelmistotuotteen loppukäyttäjille, tässä tapauksessa kuluttaja-asiakkaalle. Kyse voisi olla esimerkiksi ruuan tilaamiseen tai matkojen ostamiseen liittyvästä palvelusovelluksesta. Käsittelen tässä esseessä tällaiseen ulkoistamiseen liittyviä mahdollisia ongelmia, miten niitä voitaisiin välttää ja miten tällä saadaan luotua arvoa ulkoistavan yrityksen asiakkaalle, sekä miten ulkoistaminen voisi tuottaa kyseiselle yritykselle voittoa.

Lähdetään ensin liikkeelle mahdollisista ulkoistamisen ongelmista.

Ulkoistaminen tulee lähtökohtaisesti olla suunniteltu hyvin ja oleellista onnistumisen kannalta on huolella valittu yhteistyökumppani, nykytilan määrittäminen, tarkasti laadittu sopimus, sopivien mittarien valitseminen sekä käyttöönotto ja selkeiden tavoitteiden asettaminen (Tekes, 2013). Ulkoistamista kannattaa harkita tarkkaan, mikäli syynä on ollut oman yrityksen osaamattomuus ratkaista ongelmaa, koska silloin osaaminen ei riitä myöskään arvioimaan tarjotun ratkaisun soveltuvuutta oman yrityksen tilanteeseen ja tarpeisiin (Tekes, 2013).

Mikäli missä tahansa näissä edellä mainituissa asioissa epäonnistutaan saattaa ulkoistaminen mennä pieleen ja seurauksena voisi olla esimerkiksi help deskin tapauksessa käsistä karkaavat kulut tai asiakastyytymättömyys.

Help desk -esimerkissä hyvän yhteistyökumppanin löytäminen on oleellista. Yrityksen täytyy osata hallita arvon tuottaminen asiakkaalle hyvän, ystävällisen ja teknisesti osaavan asiakaspalvelun kautta. Nykytila täytyy olla myöskin määritetty selkeästi, jotta ymmärretään mitä arvoa ulkoistaminen ylipäättään voi tuottaa niin loppuasiakkaalle ja ulkoistavalle yritykselle. Kysymys ”miksi emme toteuttaisi itse tätä?” ohjaa varmasti oikeanlaisten pohdintojen äärelle.

Vastaus voisi tietenkin olla esimerkiksi jokin tai kaikki seuraavista: Yhteistyöyritys pystyy tuottamaan palvelun taloudellisesti tehokkaammin tai yritys kykenee tuottamaan paremman asiakaskokemuksen. Asia saattaakin olla näin yhteistyöyrityksen ollessa alan asiantuntija valmiiksi. Heillä saattaa olla jo ennestään loppuun asti hiotut ja mietityt prosessit asiakastytyväisyyden takaamiseksi ja esimerkiksi pitkälle vietyä automaatiota, jonka avulla vähemmällä ihmistyöllä saadaan enemmän asiakkaita palveltua samassa ajassa. Näin automaatio synnyttää selkeitä säästöjä ja palvelua voidaan tarjota yhteistyöyritykselle heidän omaa toteutustaan edullisemmin.

Vaikka yritys jolle palvelu ulkoistetaan, olisikin erinomainen, huonosti laadittu sopimus voi olla todella kriittinen yhteistyön onnistumiselle. Hyvässä sopimuksessa on lähtökohtaisesti määritelty ainakin mistä maksetaan ja miten paljon, yhteistyön käytännön toteutus, juridiset asiat ja millä onnistumista mitataan.

Fiksussa help desk -sopimuksessa olisi syytä mitata ainakin asiakastyytyväisyyttä ja sitä, kuinka usein asiakas joutuu ottamaan yhteyttä uudelleen alkuperäiseen ongelmaan liittyen. Huono idea saattaisi olla maksaa esimerkiksi yhteistyöyritykselle rahaa jokaisesta puhelusta help deskiin, sillä se saattaisi kannustaa yhteistyöyritystä pyrkimään siihen, että loppuasiakkaat ottavat yhteyttä samojen ongelmien takia mahdollisimman paljon. Ongelmallinen malli saattaisi olla myös, mikäli ulkoistavan yrityksen osalta koettaisiin houkuttelevana tarjota yhteistyöyritykselle mahdollisuutta laskuttaa asiakasta suoraan, esimerkiksi puhelinlaskulla soitetuista puhelusta, sillä kyseisellä mallilla help desk -palvelusta ei tulisi välttämättä suoraa kuluja ollenkaan ulkoistavalle yritykselle. Tällainen malli saattaisi kuitenkin luoda riskin siitä, että asiakastyytyväisyys laskee samalla kun yhteistyöyritys pyrkii pumppaamaan loppuasiakkailta rahaa.

Eli oikeat kannustimet ovat asiakastyytyväisyyden takaamiseksi kannalta oleellisia, hyvässä yhteistyössä maksetaan siitä mikä tuottaa tyytyväisiä asiakkaita, eli esimerkiksi ulkoistava yritys tarjoaa kiinteä hintaista sopimusta koko help desk -toiminnasta sisältäen kaikki yhteydenotot ja sitten maksetaan bonusta, mikäli yhdessä luodusta asiakastyytyväisyyskyselystä tulee hyviä pisteitä. Samoin sopimuksessa kannattaisi edellyttää sitä, ettei asiakastyytyväisyys laske merkittävästi ja sellainen uhkaskenaario sanktioita esimerkiksi rahallisin korvauksin.

Näin myös tavoitteet on syytä olla selkeinä mielessä. Onko kyse vain siitä, että halutaan säästää rahaa vai siitä että asiakastyytyväisyys halutaan maksimoida? Ainakaan yhtään itse toteutetun ratkaisun saavuttamaa huonompaa asiakastyytyväisyyttä ei kannattaisi mielestäni hyväksyä tavoitteita laatiessa, sillä korkea loppuasiakastyytyväisyys on oleellista pitkän tähtäimen menestymiselle. Edullisemmat kulut, vähintäänkin sama asiakastyytyväisyys voisi olla jo järkevää tai samat kulut ja korkeampi asiakastyytyväisyys olisi myös jo mielekkään oloinen tavoite. Mikäli molemmat toteutuvat, eli korkeampi asiakastyytyväisyys ja pienemmät kulut, olisi vastaus sille, että kannattaako ulkoistaa jo melko selvä. Samalla kuitenkin näin kunnianhimoisissa tavoitteissa ja lupauksissa piilee riski: Liian usein ulkoistavien yrityksen toiveet ja odotukset ovat tarpeettoman korkealla ja jos näin erinomaiset tavoitteet ovat saavutettavissa ulkoistamisella, todennäköistä on myös se, että ulkoistava yritys voisi kohtuullisella työllä ja kustannuksilla parantaa omaa palveluaan paremmaksi. Oman palvelun parantamista olisi tällaisessa tapauksessa syytä vielä kokeilla.

Selkeiden mittareiden osalta mainitsemani asiakastyytyväisyyden lisäksi tulisi käytössä olla muitakin mittareita. Oleellisena voidaan pitää sitä, että samoilla mittareilla on arvioitu ensin omaa suorituskykyä eri osa-alueilla, joissa halutaan liiketoimintaa parantaa. Esimerkiksi pitäisi olla selkeää mitä help deskin toteuttaminen on aiemmin maksanut tai millä tasolla asiakastyytyväisyys on aikaisemmin ollut. Tyytyväisyyskyselyissä pitäisi olla samanlaiset kysymykset ja pisteytykset mitä on ennenkin käytetty. Kustannuspuolella huomioon tulisi ottaa myös hallinto- ja johtamiskulut, jotka väistämättä nousevat, kun ulkoistaminen vaatii korkean osaamisen asiantuntijatyötä. Onnistumisen kannalta on oleellista, että ulkoistavalta yritykseltä löytyy osaavaa

henkilöresurssia yhteistyöyrityksen kanssa tapahtuvan yhteistyöhön liittyvään kommunikaatioon, arviointiin ja ohjaamiseen.

Mikäli epäonnistutaan näiden kulujen huomioon ottamisesta voi lopputuloksena olla taloudellisesti tappiollinen ulkoistaminen tai taloudellinen hyöty jää odotettua pienemmäksi.

Käytännön asiat pitäisi tietenkin olla sovittuna ja toteutettuna selkeästi. Mieleeni help desk -tyyppisessä palvelussa tulee ensimmäisenä omassa elämässäni tapahtunut tilanne, jossa help desk ei päässyt käsiksi tarpeeksi laajaan tietoresurssiin, jossa olisi näkynyt käyttämäni palvelu ja aikaisempi kommunikaatio palveluntarjoajan suuntaan. Tällainen saa aikaan turhautumista ja toisaalta myös asiakaspalvelun hidastumista, kun joskus esimerkiksi yksityiskohtaista teknistä tietoa tai käyttäjätietoa pitää alkaa hankkimaan kesken tukisession, vaikka periaatteessa kaikki tieto voisi olla tallennettuna niin, että ulkoistaneen yrityksen ja help deskin henkilökunnalla olisi siihen luottamuksellinen pääsy. Käytännön haasteiksi voisi myös lukea tiedonkulun. Saako ulkoistava ohjelmistotuoteyritys tietoa esimerkiksi palvelussaan ilmenevistä ongelmista ja bugeista riittävän hyvin?

Loppuasiakkaan saama arvo help desk -esimerkissä liittyyneen pääosin mahdollisesti parantuneeseen asiakaskokemukseen. Loppuasiakkaalle voisi syntyä hyötyarvoa mahdollisesti nopeutuneesta asioinnista lyhyiden vastausaikojen ja osaavien ammattilaisten ansiosta, sekä toisaalta, esimerkiksi psykologisesti pitkälle mietitty help desk asiakaspalvelukokemus, voi tuottaa jopa onnellisuusarvoa tarjoamalla positiivisia emotionaalisia ja psykologisia kokemuksia miellyttävänä koetun kanssakäymisen johdosta. Toisaalta eräs mieleeni tuleva riski liittyy samaan asiaan: Onko toisen yrityksen palveluksessa olevat help desk -työntekijät yhtä sitoutuneita toisen yrityksen loppuasiakkaiden hyvään palvelemiseen, kun kuitenkin oma työnantaja on toinen yritys? Entä jos help desk -yrityksellä onkin asiakkaanaan useita palvelunsa ulkoistaneita yhteistyöyrityksiä?

Voitontavoittelun näkökulmasta, onnistunut ulkoistaminen voi tuottaa ulkoistaneelle yritykselle voittoa tässä tapauksessa joko niin, että pienentyneiden kulujen jälkeen viivan alle jää enemmän voittoa tai mahdollisesti niin, että parantuneiden asiakaskokemusten johdosta hyvä maine kiirii ja alkuperäisen ohjelmistotuotteen myynti paranee. Toisaalta myös help desk voisi parhaimmillaan toimia myös lisämyynnin kanavana, joka tietenkin voisi tuoda jälleen lisää voittoa ulkoistaneelle yritykselle. Lisämyyntiin kannustaminen vaatisi tietenkin myös omia sopimuksellisia kannustimiaan ja toisaalta saattaisi olla riskialtista asiakastyytyväisyyden näkökulmasta.

Kaiken kaikkiaan help desk -palvelun ulkoistamiseen voi siis liittyä niin uhkia kuin mahdollisuuksiakin. Mikäli ulkoistamista lähdetäisiin tekemään ulkomaille, esimerkiksi radikaalien kustannussäästöjen perässä saataisiin tällaiseen tilanteeseen vieläkin enemmän lisähaastetta. Tänä päivänä suomalaisia call centereitä ja todennäköisesti myös help desk -palveluita löytyy esimerkiksi Espanjasta, jonne on saatu houkuteltua asumaan ja työskentelemään lämpöä ja edullisempaa hintatasoa kaipaavia suomalaisia. Kuitenkin etäisyyksien kasvaessa, yhteistyön hallinnointiin ja ohjaamiseen saattaisi tulla uusia haasteita, esimerkiksi help deskkiä pyörittävässä toimistossa vieraileminen hankaloituisi ja kallistuisi välittömästi.

**1085 sanaa.**

**Lähteet:**

Tekes. (2013). Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan: Tutkimusprojektijulkaisu 2013 : Serve -  
Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelma 2006-2013. [Helsinki]: Tekes.