

Tellu Korhonen

HAASTEET JA MENESTYSTEKIJÄT ASIAKASPALVELUN ULKOISTAMI- SESSA

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Jussi Valta
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Tellu Korhonen: Haasteet ja menestystekijät asiakaspalvelun ulkoistamisessa (Challenges and success factors in customer service outsourcing)

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Tuotantotalous

Toukokuu 2023

Asiakaspalvelusta on tullut yksi suosituimmista ulkoistamisen kohteista yritysmaailmassa, ja ulkoistaminen kohdistuu yleensä kehittyvien maiden palvelukeskuksiin. Ulkoistamisella pyritään yleensä tavoittelemaan kustannussäästöjä, ja mikäli ulkoistaminen onnistuu, nämä säästöt voivat olla merkittäviä. Asiakaspalvelun ulkoistamisen myötä muodostuu triadinen suhde ulkoistajan, palveluntarjoajan sekä asiakkaan välille. Tämän on yksi syy sille, miksi haasteet tämän toiminnon ulkoistamisessa ovat erityisiä esimerkiksi tuotannon ulkoistamiseen verrattuna. Tämän kandidaattityön tavoitteena on löytää yleisimmin havaittuja haasteita asiakaspalvelun ulkoistamisprosessista sekä analysoida tekijöitä, joilla näihin haasteisiin voitaisiin varautua.

Tämä kandidaattintyö jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa esitetään ulkoistamisen kannalta olennaista teoriaa. Vaikka tämä osa käsittelee pääasiallisesti ulkoistamista yleisellä tasolla, on jokaista teemaa lähestytty myös asiakaspalvelun näkökulmasta. Toisessa osassa tutkitaan avainartikkeleiden avulla asiakaspalvelun ulkoistamiseen liittyviä haasteita ja etsitään keinoja, joilla näihin haasteisiin voidaan varautua.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja aineistona käytettiin vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita. Artikkelit haettiin Scopus-tietokannasta ja niiden julkaisukanavien laatu varmistettiin käyttämällä julkaisufoorumien julkaisukanavahakua. Artikkeleiden pohjalta oli mahdollista muodostaa kokonaiskuva ulkoistetusta asiakaspalvelusta sekä erottaa teemat, jotka ovat vahvimmin esillä alan tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että asiakaspalvelun ulkoistaneet yritykset kokevat haasteita erityisesti asiakastyytyväisyyden hallinnassa. Ulkoistavan yrityksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen pienenee, kun asiakaspalvelu on siirretty yrityksen rajojen ulkopuolelle. Mitä enemmän ulkoistava yritys haluaa vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja täten asiakaskokemukseen, sitä monimutkaisemmaksi ulkoistamissuhteen hallinta menee. Muista tutkimuksessa löydettyjä haasteita ovat kommunikaatiohaasteet, brändinhallinnan haasteet sekä piilokustannusten syntyminen. Tutkimukseen perustuen merkittävimmät tekijät, joilla asiakaspalvelun ulkoistamisen onnistumista voidaan edesauttaa, ovat ulkoistamiskumppanin ja ulkoistamistavan valinta, ulkoistamisprosessin dokumentointi sekä ulkoistamissopimukset. Nämä tekijät voivat olla mukana minimoimassa yllättäviä kustannuksia sekä asiakkaiden menettämistä.

Avainsanat: asiakaspalvelu, ulkoistaminen, asiakaskokemus, strategia.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Kandidaatintyössäni perehdytään asiakaspalvelun ulkoistamiseen ja muodostetaan kokonaiskuva siihen liittyvistä haasteista ja menestystekijöistä. Aihetta motivoi oma työhistoriani ulkoistetussa asiakaspalvelussa ja mahdollisuus ymmärtää kyseistä toimintaympäristöä paremmin. Aiheeseen perehtyminen lisäsi kiinnostusta ylipäättään ulkoistamista kohtaan ja aiheen parissa työskenteleminen kiinnostaa jatkossakin. Haluan kiittää läheisiäni tuestaan ja kannustuksestaan tämän kandidaatintyön tekemisen aikana. Työn tekeminen on ollut raskas prosessi, mutta samalla äärimmäisen antoisa, sillä olen päässyt syventymään aiheeseeni ja kehittämään tutkimustaitojani. Tämä työ on valmistanut minua tuleviin haasteisiin, erityisesti diplomityön tekemiseen. Kiitän lämpimästi rakkaitani siitä, että he ovat olleet tukenani varsinkin kirjoitusprosessin loppuvaiheissa.

Tampereella, 14.5.2023

Tellu Korhonen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja työn rakenne	2
2. ULKOISTAMINEN ASIAKASPALVELUKONTEKSTISSA	3
2.1 Ulkoistamisen käsite ja kehitys	3
2.2 Ulkoistamisen tavoitteet	4
2.3 Ulkoistettu asiakaspalvelu osana liiketoimintaa	6
3. METODOLOGIA	9
3.1 Kirjallisuushaut	9
3.2 Lähdeaineiston analysointi	10
4. ASIAKASPALVELUN ULKOISTAMISEN ERITYISPIIRTEET	12
4.1 Haasteet asiakaspalvelun ulkoistamisessa	12
4.2 Asiakaspalvelun ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	15
5. PÄÄTELMÄT	20
5.1 Työn tulokset	20
5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet	22
LÄHTEET	23

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Asiakaspalvelu on yleensä yrityksen pääasiallinen kanava asiakkaiden kanssa viestintään. Vaikka asiakkaiden tarpeet pyrittäisiin täyttämään mahdollisimman hyvin jo myyntitilanteessa, myynnin jälkeisiltä yhteydenotoilta on miltei mahdotonta välttyä. (Homburg & Fürst, 2005) Jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan ja organisaation välillä on mahdollisuus muodostaa asiakkaalle mielikuva tarjotusta tuotteesta tai palvelusta (Lewis & Mitchell, 1990). Näin ollen sillä, miten näitä yhteydenottoja onnistutaan käsittelemään, on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä. Vaikka asiakkaan yhteydenoton sisältö olisikin ollut negatiivinen, voidaan hyvällä asiakaspalvelutyöllä lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan lähtötilanteeseen verrattuna (Smith & Bolton, 1998). Asiakaspalvelun perimmäinen tarkoitus on vastata asiakkaan suunnasta tuleviin yhteydenottoihin, mutta nämä yhteydenotot voidaan nähdä myös potentiaalisina lisämyynnin lähteinä (Legros et al., 2021).

Nykyään yritykset keskittävät asiakaspalvelunsa puhelinpalvelukeskuksiin (contact center), jotka käsittelevät asiakkaiden yhteydenottoja usein puheluiden lisäksi myös muiden sähköisten kanavien, kuten sähköpostin, chatin ja web-lomakkeiden kautta (Banks & Roodt, 2011). Tässä kandidaatintyössä asiakaspalvelusta puhuttaessa tarkoitetaan edellä kuvattua monikanavaista viestintäyksikköä, josta kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu on rajattu pois. Viestintäteknikan kehitys on vähentänyt maantieteellistä riippuvuutta asiakaspalvelun toteuttamisessa (Liu et al., 2011), ja asiakaspalvelun ulkoistaminen yrityksen rajojen ulkopuolelle on muodostunut vakiintuneeksi käytännöksi (Bharadwaj & Roggeveen, 2008). Yhä useammin palveluntarjoajaa haetaan myös kehittyvistä talouksista pienempien palkkakustannusten toivossa (Raassens et al., 2014). Kustannussäästöjen lisäksi asiakaspalvelun ulkoistamisen tavoitteita voivat olla myös esimerkiksi ulottuvuus palveluntarjoajan parempaan contact center -teknologiaan (Banks & Roodt, 2011) tai mahdollisuus kohdistaa enemmän resursseja asiakaspalvelun sijasta ydinliiketoimintoihin (Youngdahl & Ramaswamy, 2008). Jotta toiminnon ulkoistaminen voidaan kokea onnistuneeksi, ulkoistamisen tavoitteet tulee saavuttaa ja sen tulee olla yritykselle kannattavaa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja työn rakenne

Tämä kandidaatintyö keskittyy tarkastelemaan asiakaspalvelun ulkoistamista ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Toiminnon ulkoistamisessa tulee usein eteen haasteita, joita ei osattu ennakoida ennen ulkoistamispäätöstä, ja työssä onkin tarkoitus eritellä tällaisia haasteita. Toiset yritykset onnistuvat asiakaspalvelun ulkoistamisessa paremmin kuin toiset ja ovat luultavasti pystyneet ennakoimaan näitä haasteita paremmin (Raassens et al., 2014). Tarkoituksena on täten haasteiden lisäksi selvittää, millaiset tekijät edesauttavat ulkoistamisen onnistumista. Työssä vastataan siis seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä haasteita asiakaspalvelun ulkoistamisessa on havaittu ulkoistajan näkökulmasta?
2. Mitkä tekijät edesauttavat asiakaspalvelun ulkoistamisen onnistumista ulkoistavalle yritykselle?

Toista kysymystä pyritään käsittelemään ensimmäisen kysymyksen kautta esille tulleiden haasteiden näkökulmasta, ja löytää tekijöitä nimenomaan näiden haasteiden ratkaisemiseksi. Tässä työssä ei ole rajattua tiettyä toimialaa, vaan asiakaspalvelua käsitellään yleisellä tasolla. Lisäksi työ rajautuu asiakaspalveluun, jossa käsitellään asiakkaiden suunnalta tulevia yhteydenottoja.

Tämä työ koostuu teoriakappaleesta, käsittelykappaleesta sekä päätelmistä. Teoriaosuudessa keskitytään ensin ulkoistamisen käsitteeseen sekä historiaan, jonka jälkeen esitellään yleisimpiä syitä ulkoistamiselle. Viimeisenä keskitytään asiakaspalvelun rooliin yrityksen liiketoiminnassa ja ulkoistamisen kautta muodostuvaan triadiseen suhteeseen. Teoriakappaleen jälkeen esitellään tutkimusmetodologia, eli kerrotaan lähdeaineiston keruusta sekä sen analysoinnista. Käsittelyluvussa syvennytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, eli eritellään tutkimuksista löytyneitä haasteita, joita asiakaspalvelun ulkoistaminen voi tuoda ulkoistajalle, sekä kerrotaan tekijöistä, joilla ulkoistaja voi varautua näihin haasteisiin. Tämän jälkeen viimeisessä luvussa esitetään aiheesta muodostuneet päätelmät, tehdään yhteenveto tutkimuksen onnistumisesta, sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusideat.

2. ULKOISTAMINEN ASIAKASPALVELUKON- TEKSTISSÄ

Tässä kappaleessa esitellään olennaista teoriaa ulkoistettuun asiakaspalveluun liittyen. Aluksi syvennytään ulkoistamiseen teoreettisesta näkökulmasta, kun ensimmäisessä aliluvussa käydään tarkemmin läpi ulkoistamisen käsitettä ja kehitystä 1970-luvulta lähtien. Tämän jälkeen toisessa aliluvussa selkeytetään yleisimpiä syitä ulkoistamiselle. Lopuksi kerrotaan vielä tarkemmin asiakaspalvelun roolista yrityksen toiminnassa, jotta myös sen ulkoistamiseen liittyviä erityispiirteitä on helpompi jäsenellä.

2.1 Ulkoistamisen käsite ja kehitys

Ulkoistamisen määritelmästä ja siitä, miten se eroaa hankinnasta, on keskusteltu paljon alan kirjallisuudessa. Esimerkiksi Lei ja Hitt (1995) määrittivät ulkoistamisen olevan riippuvuutta ulkoisista lähteistä komponenttien tai muuta lisäarvoa tuottavien toimintojen tuottamisessa. Gilley ja Rasheed (2000) kuitenkin erottivat ulkoistamisen tavallisesta ostopäätöksestä siten, että ulkoistamiseen liittyy aina mahdollisuus tuotteen tai palvelun tuottamisesta myös yhtiön rajojen sisäpuolella ja on täten rinnastettavissa make-or-buy-päätökseen tai vertikaaliseen disintegraatioon. Toinen ulkoistamisen kannalta olennainen käsite on offshoring-ulkoistaminen, jonka määritelmästä on myös ollut eriäväisyyttä eri tutkimusten välillä (Jahns et al., 2006). Offshoring-ulkoistamisen käsite eroaa ulkoistamisen käsitteestä siten, että offshoring-ulkoistamisen periaatteena on aiemmin kotimaassa suoritettujen toimintojen siirtäminen ulkomaille. Toiset määritelmät kuitenkin rajaavat maita siten, että esimerkiksi saman mantereen maihin ulkoistaminen ei lukeudu offshoring-ulkoistamiseksi, ja kohdemaan tulisi olla kehittyvä talous. (Raassens et al., 2014)

Ennen kuin ulkoistaminen muodostui vakiintuneeksi käytännöksi 1990-luvulla, yrityksen rajoja on muokattu neljässä eri dimensiossa, jotka ovat vertikaalisen integraation lisäksi konglomeraattien muodostaminen, horisontaalinen integraatio sekä tukitoimintojen integraatio. 1970–80-luvuilla iso osa niistä yrityksistä, jotka olivat venyttäneet rajojaan edellä mainittujen keinojen avulla, alisuoriutuivat. 1980-luvun alussa vallinnut maailmanlaajuinen taantuma pakotti yrityksiä keskittymään kustannusten vähentämiseen. Yhdessä nämä tekijät olivat isoja juurisyitä ulkoistamisen termin kehittymiseen ja toiminnan yleistymiseen 1990-luvulta alkaen. (Lonsdale & Cox, 2000) Varhaisena innoittajana ulkoistamiselle on toiminut myös julkinen sektori, kun Englanti toteutti osan julkisista palveluistaan yksityisten palveluntarjoajien avulla jo 1980-luvulla (Lonsdale & Cox, 2000).

Tällaisia julkisia palveluita olivat esimerkiksi katuvalojen huolto, vankiloiden toiminnan organisointi, valtateiden ylläpito sekä verojen hallinta (Kakabadse & Kakabadse, 2002).

Toinen merkittävä tekijä ulkoistamisen yleistymisessä oli ydinosaamisajattelu (Venkasteen, 1992). Ajattelun perustana on se, että yritysten tulisi tunnistaa omat ydinosaamiset ja keskittyä niihin liiketoiminnassaan (Pralhad & Hamel, 1990). Ulkoistamisen näkökulmasta ydintoimintoihin keskittyminen puolestaan tarkoittaa sitä, että niiden ulkopuolelle jäävien toimintojen ulkoistamista voisi harkita. Ydinosaamisajattelun myötä ulkoistamisen peruseriaatteena on ollut se, että ulkoistamisen voi ulottaa kaikkialle muualle kuin ydintoimintoihin (Bettis et al., 1992; Kelley, 1995; Prahalad & Hamel, 1990). Kakabadsen ja Kakabadsen (2002) tutkimuksen mukaan USA:ssa ja Euroopassa yleisimpiä ulkoistettavia toimintoja ovatkin olleet peruspalvelut (erilaisia palveluita ruokalapalveluista toimistopalveluihin), IT-palvelut sekä HR-palvelut.

Asiakaspalvelun ulkoistamisen yleistymisen vauhdittajana on toiminut call-center –teknologioiden kehittyminen ja tämän myötä puhelinpalvelukeskusten syntyminen (Du Preez & Bendixen, 2019). Vuonna 1995 puhelinpalvelukeskukset työllistivät Iso-Britanniassa 150 000 työntekijää, kun vuonna 2003 sama luku oli jo 500 000 (Pearce, 2018). Viestintäalustojen lisääntyessä call center -termin käytöstä on osittain luovuttu ja tilalle on tullut contact center -käsite, joka kuvaa paremmin nykyajan monikanavaista asiakaspalvelua (Du Preez & Bendixen, 2019).

2.2 Ulkoistamisen tavoitteet

Päätavoitteet ulkoistamiselle riippuvat toimialasta ja ulkoistettavasta toiminnosta, mutta yleispäteviä, toimialasta riippumattomia syitä on kuitenkin mahdollista esittää. Ulkoistamisen tavoitteita ja toteuttamista onkin kirjallisuudessa kuvailtu transaktiokustannusteorian sekä resurssipohjaisen näkemyksen avulla (Luvison & Bendixen, 2010). Transaktiokustannusteoria perustuu ajatukseen transaktiokustannuksista, jotka sisältävät kaikki kustannukset, joita aiheutuu osapuolten välisestä vaihdannasta. Ulkoistamisessa tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi ulkoistamisen suunnittelu-, mukauttamis- ja seuranta-kustannukset. (Williamson, 1981) Ulkoistamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että kustannussäästöjä laskiessa tulee ottaa tuotantokustannusten lisäksi huomioon kaikki kustannukset ulkoistamisen suunnittelusta toteuttamiseen. Resurssipohjainen näkemys puolestaan tarjoaa näkemyksiä tavoista, joilla yritys voi tunnistaa kilpailuetuun johtavia resursseja ja kyvykkyyksiä (Peteraf, 1993). Ulkoistamisen näkökulmasta resurssipohjainen näkemys ottaa kantaa siihen, mitä aktiviteetteja yrityksen kannattaa ulkoistaa ja on

täten osana ulkoistamispäätösprosessia (Luvison & Bendixen, 2010). Edellisessä kapaleessa mainittu ydinosaamisajattelu juontaa juurensa resurssipohjaisesta näkemyksestä.

Yksityiskohtaisempia syitä ulkoistamiselle voidaan jaotella transaktiokustannusteorian ja resurssipohjaisen näkemyksen alle. Kuvassa 1 on esitetty Luvisonin ja Bendixenin (2010) artikkelissa esiintyneitä ulkoistamisen tavoitteita Du Preezin ja Bendixenin (2019) tekemän jaottelun avulla. Näistä tavoitteista tuotantokustannusten vähentäminen, kiinteiden kustannusten muuttaminen muuttuviksi kustannuksiksi sekä joustavuuden lisääminen liittyvät transaktiokustannusteoriaan (Luvison & Bendixen, 2010). Varsinkin offshore-ulkoistamisessa tuotantokustannusten vähentäminen on yleisesti merkittävä syy ulkoistamispäätöksen takana, sillä kehittyvissä maissa esimerkiksi palkkakustannukset ovat huomattavasti pienemmät (McCarthy & Anagnostou, 2004). Kuitenkin tällaisessa tilanteessa ulkoistamiseen liittyvien välillisten kustannusten tunnistaminen kokonaiskustannuksia laskiessa on erittäin olennaista.



Kuva 1. Ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä (Du Preez & Bendixen, 2019; Luvison & Bendixen, 2010)

Asiakaspalvelun ulkoistamisen näkökulmasta tietyt syyt korostuvat toisia enemmän. Asiakaspalvelun ulkoistamisen takana on useimmiten kustannussäästöjen tavoittelu ja tämä pätee varsinkin offshoring-ulkoistamisessa kehittyvien maiden pienempiin palkkakustannuksiin vedoten (Raassens et al., 2014; Ye et al., 2014). Asiakaspalvelun toteuttaminen yrityksen rajojen sisäpuolella vaatii pysyvien resurssien hankkimista yrityksen käyttöön, kun taas ulkoistamisessa asiakaskontaktit voidaan hinnoitella esimerkiksi yk-

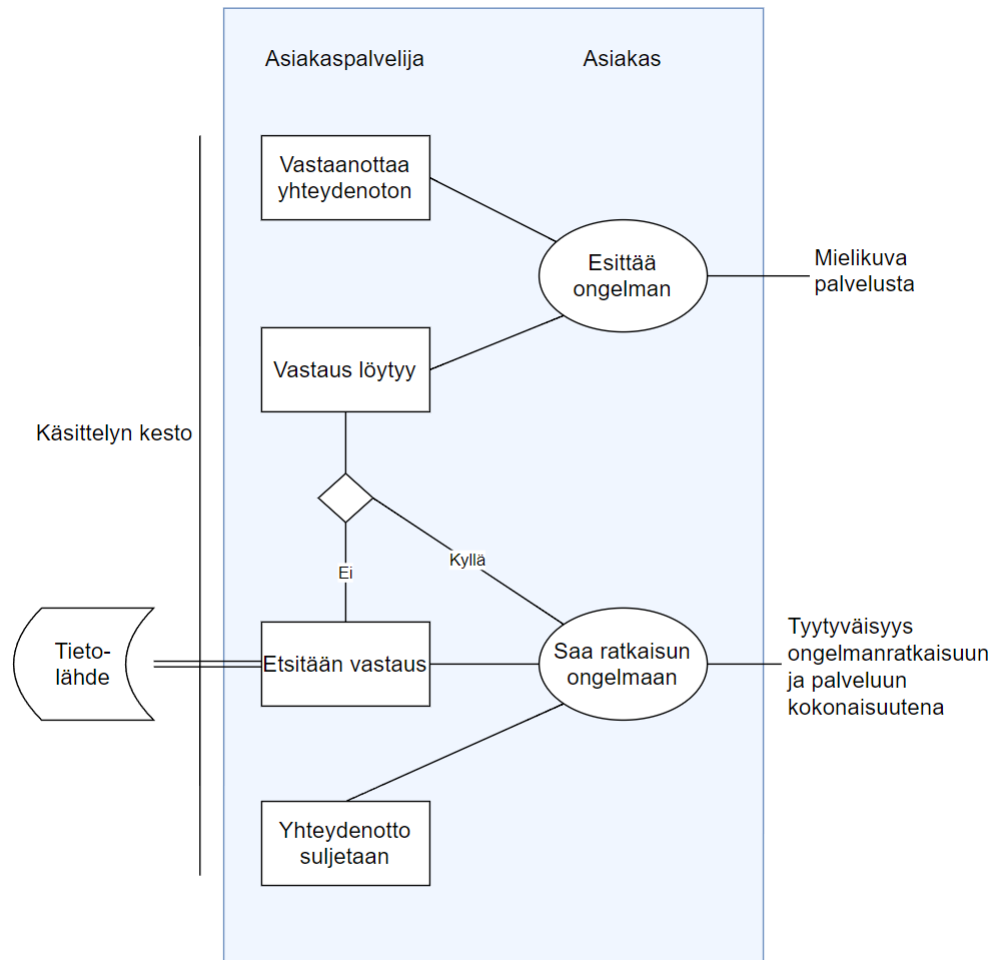
sittäin (Lillrank & Särkkä, 2011). Asiakaspalvelun ulkoistamisella voidaan siis myös joissain tapauksissa tavoitella vähäisempiä kiinteitä kustannuksia sekä suurempaa joustavuutta.

Asiakaspalvelun ulkoistamisen syitä voidaan peilata myös resurssipohjaisen näkemyksen kautta. Contact centereiden takana on yleensä monimutkainen teknologia, jonka avulla asiakaspalvelua toteutetaan käytännössä (Hasija et al., 2008). Mikäli yrityksellä itsellään ei ole mahdollisuutta hankkia tarpeeksi kattavaa alustaa käyttöönsä, voi ulkoistamisen motivaationa toimia ulottuvuus parempiin teknologioihin (Banks & Roodt, 2011). Keskitettyjen contact centereiden kilpailuetu perustuukin usein mittakaavaetuun, kun tällaisilla palveluntarjoajilla on mahdollisuus ylläpitää johtavia teknologioita (Du Preez & Bendixen, 2019). Joskus asiakaspalvelun ulkoistamisen tavoitteet voivat liittyä myös asi-
antuntevemmän työvoiman hankkimiseen, ja tämän myötä asiakaspalvelun laadun parantamiseen (Bharadwaj & Roggeveen, 2008). Asiakaspalvelua voidaan yleisesti pitää ei-ydinliiketoimintona (Youngdahl & Ramaswamy, 2008), joten toiminnon ulkoistamisen motivaationa voi olla myös mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintoihin.

2.3 Ulkoistettu asiakaspalvelu osana liiketoimintaa

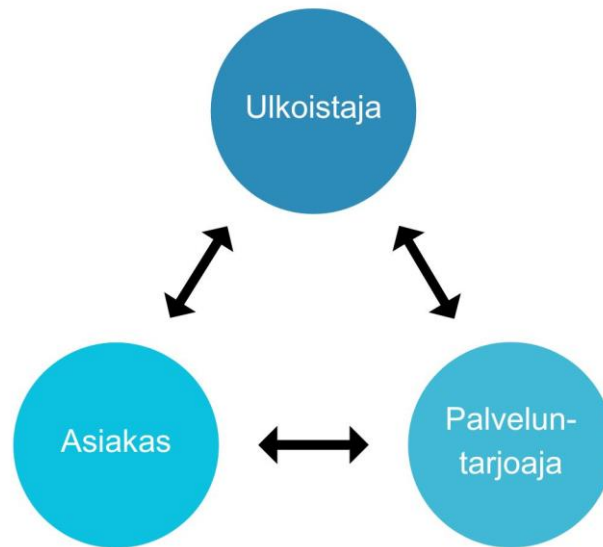
Asiakaspalvelu on yrityksen toimintayksikkö, jonka tehtävänä on käsitellä yksittäisiä asiakaskontakteja. Asiakaskontaktilla tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ja asiakkaalle on mahdollisuus muodostua mielikuva tarjotusta palvelusta (Lewis & Mitchell, 1990). Asiakaskontaktit voivat olla suoria tai epäsuoria kanavasta riippuen. Esimerkiksi puhelimen välityksellä tapahtuva kontakti on suora ja sähköpostin välityksellä tapahtuva epäsuora (Raassens et al., 2014). Kuvassa 2 on esitetty Lillrankin ja Särkän (2011) tekemä yksinkertaistettu blueprint yksittäisen asiakaskontaktin käsittelystä, ja tätä mallia voi soveltaa sekä suoriin, että epäsuoriin kontakteihin.

Eräs asiakaspalvelun johtamisen haasteista liittyy laadun ja tehokkuuden tasapainottamiseen. Asiakaspalveluyksikön tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi yksittäisen kontaktin käsittelyn keston, vastattujen puheluiden osuuden, puhelujonon pituuden ja asiakkaan keskimääräisen odotusajan perusteella. (Banks & Roodt, 2011) Liiallinen tehokkuuden tavoittelu näkyy usein palvelun laadun heikkenemisenä ja täten heikompänä asiakastytyväisyytenä. Jos asiakaspalvelu on päädytty ulkoistamaan, on palveluntarjoaja vastuussa tämän suhteen hallinnoinnista. Ulkoistaja voi kuitenkin vaikuttaa osaltaan tehokkuuden ja laadun suhteeseen ulkoistamisen yhteydessä tehtävällä ulkoistamissopimuksella. (Lillrank & Särkkä, 2011)



Kuva 2. Blueprint asiakaspalvelun toiminnasta (mukaillen Lillrank & Särkkä, 2011)

Ulkoistetulla asiakaspalvelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys on päättänyt ulkoistaa asiakaskontaktiensa käsittelyn tai osan siitä ulkoiselle palveluntarjoajalle. Ulkoistaminen voi tulla kyseeseen esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen täytyy saada lisää resursseja asiakaspalveluun ja työvoiman hankkimisen vaihtoehtona käytetään ulkoistamista (Legros et al., 2021). Asiakaspalvelun ulkoistaminen eroaa muiden palveluiden, kuten IT tai mainostuspalveluiden ulkoistamisesta siinä, että ulkoistamisen myötä eri tahojen välille muodostuu tradinen suhde (Wuyts et al., 2015). Tätä suhdetta on havainnollistettu kuvassa 3 ja se muodostuu kolmen tahon: ostajan, toimittajan ja ostajan asiakkaan välille (Wynstra et al., 2015), mikä asiakaspalvelun kontekstissa tarkoittaa asiakaspalvelun ulkoistajaa, palveluntarjoajaa ja asiakasta. Oleellinen yksityiskohta tässä suhteessa on se, että jokaisella taholla on kahden muun kanssa suora yhteys, joka voi olla jatkuva tai ajoittainen (Wynstra et al., 2015). Palvelutriadien tutkimisen kannalta on olennaista ottaa huomioon toimijoiden välisten suhteiden laatu ja voimakkuus (Raassens et al., 2014).



Kuva 3. Palvelutriadi (Wynstra et al., 2015)

Kaikissa palvelutriadeissa toimijoiden välisten suhteet eivät ole aina samanlaisia, ja joskus joidenkin tahojen välinen vuorovaikutus saattaa jäädä minimaaliseksi. Joillain toimialoilla asiakkaan ja ulkoistajan välillä ei välttämättä ole minkäänlaista vuorovaikutusta, ja palveluntarjoaja on täysin vastuussa asiakaskokemuksen syntymisessä. (Wuyts et al., 2015) Raassens et al. (2014) mukaan asiakaspalvelun ulkoistamisen osapuolten välisiä kommunikaatiovaikeuksia syntyy erityisesti palveluntarjoajan työntekijöiden ja loppuasiakkaan välillä sekä palveluntarjoajan työntekijöiden ja ulkoistajan työntekijöiden välillä.

3. METODOLOGIA

Tämä tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa aineistona on asiakaspalvelun ulkoistamista käsitteleviä artikkeleita. Tässä kappaleessa esitellään tavat, joilla aineistoa on kerätty sekä analysoitu. Ensimmäisessä aliluvussa syvennyttään tarkemmin kirjallisuushakuihin sekä artikkeleiden valintaperusteisiin. Toinen aliluku käsittelee aineiston analysointia

3.1 Kirjallisuushaut

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, ja tavoitteena on löytää artikkeleita, jotka käsittelevät asiakaspalvelun ulkoistamista eri näkökulmista. Avainartikkeleiden kirjallisuushaut on toteutettu käyttäen Scopusta ja seuraavia hakusanoja:

- TITLE ("call center" OR "contact center") AND TITLE (outsourcing)
- TITLE ("customer service" OR "customer support") AND TITLE (outsourcing).

Yhdistämällä nämä hakusanat toisiinsa löytyi 30 artikkelia. Näiden artikkeleiden joukosta löytyi hyvää aiheeseen liittyvää aineistoa, mutta osa artikkeleista on rajattu pois sen vuoksi, että ne käsittelevät aihetta liian rajatusta näkökulmasta. Parhaat artikkelit tutkimuskysymyksen kannalta on kirjoitettu 2010-luvun taitteessa, joten aineiston tuoreus ei ollut tässä tapauksessa tiukin valintakriteeri. Professori Miia Martinsuon ohjeistuksella päädyin hakemaan artikkeleita myös suoraan alan lehdistä *Journal of service management*, *International Journal of Service Theory and Practice* sekä *Journal of service research*. Suurin osa lehtien sivuilta löytyneistä artikkeleista kuitenkin löytyi myös Scopuksen hauissa.

Työssä on käytetty lisäksi helmenkasvatusmenetelmää, jossa artikkeleita aletaan hakemaan lisää yhden avainartikkelin perusteella (Schlosser et al., 2006). Tässä tapauksessa avainartikkelina on käytetty Gottschalkin ja Solli-Sætherin (2005) artikkelia *Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study*. Kyseinen artikkeli valikoitui avainartikkeliksi, sillä se sisältää olennaista teoriaa palveluiden ulkoistamisesta, jota on oletettavasti käytetty lähteenä halutun tyyllisissä artikkeleissa. Hakukoneena käytettiin Google Scholaria, ja avainartikkeliin viitanneista artikkeleista haettiin sellaisia, joiden otsikoissa esiintyy asiakaspalveluun liittyviä termejä. Google Scholarin hakutulosten kanssa noudatettiin erityistä tarkkuutta, sillä kaikki hakutulokset eivät olleet tarpeeksi laadukkaita. Taulukkoon 1 on koottu edellä kuvatuilla menetelmillä löydetty lähdeaineisto kirjallisuuskatsaukseen julkaisuvuoden mukaan. Kaikki löydettyt artikkelit

ovat vertaisarvioituja, ja lehdet, joissa artikkelit on julkaistu, ovat vähintään Julkaisuforumin tason 1 kriteerit täyttäviä.

Taulukko 1. Lähdeaineisto

Julkaisija(t)	Julkaisuvuosi	Artikkelin nimi
Legros et al.	2021	Should we wait before outsourcing? Analysis of a revenue-generating blended contact center
Du Preez & Bendixen	2019	Outsourcing contact centers: internal branding challenges and consequences
Wuyts et al.	2015	Outsourcing customer support: The role of provider customer focus
Burmann & König	2014	Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers?
Raassens et al	2014	The performance implications of outsourcing customer support to service providers in emerging versus established economies
Ye et al.	2014	Managing Service Quality in Multiple Outsourcing
Akande et al.	2014	Improving Customer Service in South African Contact Centers: Lessons Learn't from Australian Contact Centers
Sharma	2012	Offshore outsourcing of customer services - boon or bane?
Lillrank & Särkkä	2011	The service machine as a service operation framework
Hasija et al.	2008	Call Center Outsourcing Contracts Under Information Asymmetry
Bharadwaj & Roggeveen	2007	The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals

3.2 Lähdeaineiston analysointi

Valittua lähdeaineistoa lähestyttiin aluksi niin, että kaikki artikkelit luettiin pintapuolisesti läpi. Lukukierroksella kiinnitettiin erityisesti huomiota tutkimuskysymysten teemoihin ja pyrittiin näin muodostamaan kokonaiskuva erilaisista haasteista ja menestystekijöistä asiakaspalvelun ulkoistamisessa. Tässä vaiheessa havaittiin molempiin tutkimuskysymyksiin liittyen laajempia teemoja, joiden pohjalta oli helpompaa lähteä analysoimaan tarkempia tuloksia. Nämä teemat taulukoitiin Exceliin niin, että jokaisen teeman ja artikkelin yhdistelmälle oli oma solunsa, johon oli mahdollisuus kirjata kyseiseen teemaan liittyviä havaintoja kustakin artikkelista.

Seuraavalla lukukierroksella artikkelit luettiin tarkemmin läpi, ja taulukkoon kirjattiin haasteita ja menestystekijöitä teemoittain luokiteltuna. Taulukoinnin perusteella huomattiin, että ensimmäisen lukukierroksen perusteella havaitut teemat eivät kaikki olleet relevantteja. Osa teemoista jätettiin kokonaan pois, ja osa oli mahdollista yhdistää jonkin toisen teeman kanssa. Tämän vaiheen jälkeen päädyttiin neljään tärkeimpään teemaan kummankin kysymyksen kohdalla, ja näiden teemojen alle löytyneet tulokset esitellään seuraavassa kappaleessa.

4. ASIAKASPALVELUN ULKOISTAMISEN ERI-TYISPIIRTEET

Päällimmäinen syy asiakaspalvelun ulkoistamisessa on yleensä hankkia kustannussäästöjä, mutta sen yhteydessä koetaan kuitenkin usein negatiivisia tuloksia. Toisissa yrityksissä ulkoistaminen onnistuu paremmin, mutta yksittäistä strategiaa toiminnon ulkoistamiselle ei ole löydetty. (Raassens et al., 2014) Tässä kappaleessa analysoidaan rajatun lähdeaineiston avulla haasteita asiakaspalvelun ulkoistamisessa sekä tekijöitä, jotka edesauttavat ulkoistamisen onnistumista. Ensimmäinen aliluku käsittelee ulkoistamisen haasteita ja toinen luku menestystekijöitä.

4.1 Haasteet asiakaspalvelun ulkoistamisessa

Asiakaspalvelun ulkoistamisen haasteet jaettiin kirjallisuuskatsauksen yhteydessä neljään eri kategoriaan. Teemat on esitetty kuvassa 4, ja ne ovat asiakastytyvyyden hallinta (Bharadwaj & Roggeveen, 2008; Sharma, 2012; Wuyts et al., 2015; Du Preez & Bendixen, 2019), kommunikaatiovaikeudet palveluntarjoajan ja ulkoistajan välillä (Lillrank & Särkkä, 2011; Akande et al., 2014; Raassens et al., 2014), brändin hallinta (Burmman & König, 2011; Du Preez & Bendixen, 2019; Sharma, 2012) sekä piilokustannukset (Du Preez & Bendixen, 2019).



Kuva 4. Haasteita asiakaspalvelun ulkoistamisessa

Asiakastyytyväisyyden hallintaa on lähestytty kirjallisuudessa monesta eri näkökulmasta. Du Preezen ja Bendixenin (2019) tutkimuksessa asiakaskokemuksen hallinnan menettäminen koettiin haasteeksi tilanteissa, joissa asiakaspalvelu on ulkoistettu, ja puolet tutkimuksessa haastatelluista ulkoistaneista yrityksistä nostivat tämän teeman esille. Sharman (2012) artikkelissa esitellään Englannissa toteutettu tutkimus, jossa haastateltiin 1008:a offshore-ulkoistettuun asiakaspalveluun yhteydessä ollutta kuluttajaa. Tutkimuksen mukaan näistä kuluttajista noin kolmen neljäsosan tuntemukset yritystä kohtaan ovat muuttuneet negatiivisemmiksi asioinnin seurauksina (Sharma, 2012). Tutkimus ei kuitenkaan kerro, mistä muutos johtuu, ja onko sen takana asiakkaan omat ennakkoluulot vai tyytymättömyys esimerkiksi asiakaspalvelijan kommunikointia tai ongelmanratkaisukykyä kohtaan.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa asiakkaiden ennakoasenteet ulkoistettua asiakaspalvelua kohtaan, varsinkin kun kyseessä on offshore-ulkoistaminen (Bharadwaj & Roggeveen, 2008; Sharma, 2012). Asiakkaan korkea etnosentrisyys, eli se, kuinka vahvaksi oma etninen ryhmä koetaan muihin verrattuna, vaikuttaa negatiivisesti koettuun palvelun laatuun, kun asiakaspalvelu sijaitsee toisessa maassa (Sharma, 2012). Myös asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliset kommunikaatiohaasteet vaikuttavat ulkomaille ulkoistetun asiakaspalvelun asiakastyytyväisyyteen, ja nämä näkyvät esimerkiksi aksenttieroissa, sanonnoissa ja puhetyylissä, kun tietynlainen kommunikaatio voidaan kokea hyvin eri tavoilla eri kulttuureissa (Raassens et al., 2014). Asiakaspalvelijoiden ongelmanratkaisukykyyn asiakkaat ovat Bharadwajin ja Roggeveenin (2008) tutkimuksen mukaan tyytyväisempiä, kun asiakaspalvelu on toteutettu yrityksen rajojen sisäpuolella riippumatta siitä, onko ulkoistamiskumppani kotimainen vai ulkomainen. Ulkoistetussa asiakaspalvelussa asiakaspalvelijoilla kestää keskimäärin pidempään ratkaista asiakkaan ongelma ja esimerkiksi puhelinkontaktissa asiakkaat joutuvat useammin odottamaan pidossa, mikä vähentää asiakastyytyväisyyttä (Lillrank & Särkkä, 2011).

Asiakaspalvelun ulkoistaminen muuttaa myös yrityksen **brändinhallinnan** dynamiikkaa. Kun asiakaskontakteja ei pääosin enää hallinnoida yrityksen rajojen sisäpuolella, on brändikuvan välittämiseen asiakkaille vaikeampi vaikuttaa. Ulkoistaja voi parhaansa mukaan yrittää tuoda omaa brändiään esille esimerkiksi palveluntarjoajan työntekijöiden koulutusten yhteydessä, mutta käytännön tekemisen jatkuva valvonta ei ole usein mahdollista. (Du Preez & Bendixen, 2019) Yleisesti tiedetään, että palveluntarjoajilla on useimmiten monia asiakasyrityksiä, joten työntekijät saattavat toimia usean eri brändin parissa. Tällöin haasteeksi nousee se, kuinka asiakaspalvelijat pystyvät keskittymään oikean brändin mukaisesti toimimiseen eri asiakkaiden kanssa kommunikoidessaan var-

sinkin, kun työympäristö on intensiivinen (Burmamann & König, 2011). Brändinhallintaa vaikeuttaa myös se, että palveluntarjoajan työntekijät kokevat uskollisuutta enemmän työnantajansa kuin asiakasyrityksen brändille (Du Preez & Bendixen, 2019). Näiden tutkimusten pohjalta siis voidaan siis todeta, että asiakaspalvelun ulkoistamisella voi olla vaikutusta yrityksen brändiin ja siihen, millaiseksi asiakkaat ulkoistavan yrityksen kokevat.

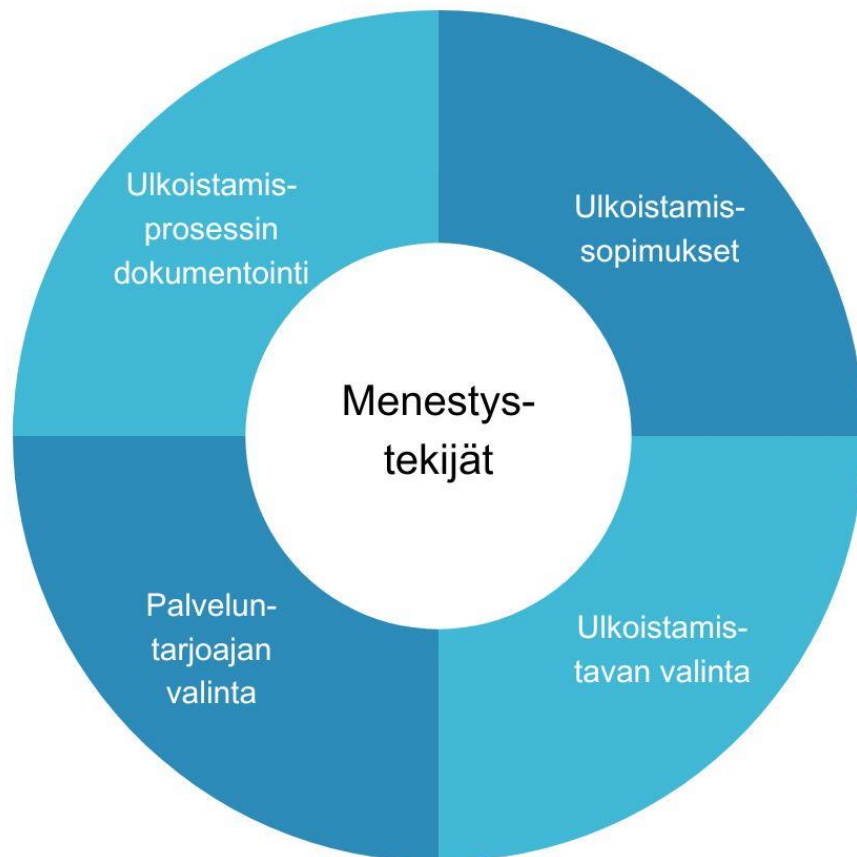
Brändin- sekä asiakaskokemuksenhallinnan yhteydessä tutkimuksissa nousee esille **kommunikaatiohaasteet palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen välillä**, joiden vaikutukset ulottuvat kaikkiin triadisen suhteen osapuoliin. Ulkoistaja haluaa usein olla perillä asiakaspalvelun toiminnasta ja laadusta, joten se asettaa itsensä prosessiin mukaan, vaikka ulkoistamisen tarkoituksena olisi ollut ulkoistaa itsensä prosessista. Ulkoistajan näkökulmasta asiakaspalvelun ulkoistaminen siis lisää usein viestintäkerrosten määrää ja saattaa jopa tuplata tiettyjä organisaatorakenteita, sillä saman tyylliset rakenteet pitää toteuttaa molemmissa organisaatioissa. (Du Preez & Bendixen, 2019)

Akanden et. al. (2014) tutkimuksen mukaan palveluntarjoajan näkökulmasta haasteita kommunikaatiossa tuottaa se, ettei ulkoistaja ole välttämättä halukas tarjoamaan asiakaspalvelun kannalta oleellista, mutta ulkoistajalle riskialtista informaatiota asiakaspalvelijoille. Informaation puute voi heijastua asiakastyytyväisyyteen, kun palvelua ei ole välttämättä mahdollista toteuttaa tehokkaasti. Myös markkinoiden epävakaus voi lisätä kommunikaatiovaikeuksia, sillä asiakaspalvelijoiden tietämys saattaa vanhentua nopeasti, mikä vaikuttaa asiakaspalvelijoiden kykyyn antaa asiakkaille ajankohtaista tietoa. Ulkoistetussa asiakaspalvelussa kommunikaatiokerroksien määrä on yleensä suurempi, ja tieto voi liikkua hitaasti paikasta toiseen, jolloin asiakaspalvelijoiden ulottuvuus ajantasaaseen tietoon ei välttämättä ole reaaliaikainen. (Wuyts et al., 2015)

Vaikka asiakaspalvelun ulkoistamisella tavoitellaankin yleensä kustannussäästöjä, usein ulkoistamisprosessi tuo mukanaan **piilokustannuksia** ja tappioita, joita ei pystytty ulkoistamis päätöstä tehdessä ennakoimaan (Du Preez & Bendixen, 2019; Sharma, 2012). Yllä mainittu palvelun laadun heikkeneminen voi vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja pahimmillaan tyytymättömyys ulkoistettuun asiakaspalveluun voi johtaa jopa toimittajan vaihtoon (Sharma, 2012). Viestintäkerrosten lisääminen ja kommunikaatiovaikeudet saattavat puolestaan lisätä odottamattomia kustannuksia. Esimerkiksi off-shoring ulkoistamisessa palveluntarjoajan työntekijöiden kouluttaminen voikin osoittautua kalliimmaksi kuin kuviteltiin (Raassens et al., 2014). Piilokustannuksista puhuttaessa oleellista on tunnistaa mahdolliset kustannuslähteet etukäteen, jolloin ulkoistamisen kannattavuutta voidaan arvioida luotettavammin.

4.2 Asiakaspalvelun ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Vaikka asiakaspalvelun ulkoistamiseen liittyikin usein odottamattomia haasteita, on tutkimusaineistosta löydettävissä useita tekijöitä, joiden avulla ulkoistamisen onnistumista voidaan edesauttaa. Kuvassa 5 on esitetty neljä laajempaa teemaa, jonka alle nämä tekijät voidaan jakaa. Teemoja ovat ulkoistamissopimukset (Hasija et al., 2008; Lillrank & Särkkä, 2011; Akande et al., 2014), ulkoistamisprosessin dokumentointi (Lillrank & Särkkä, 2011; Akande et al., 2014), ulkoistamistavan valinta (Hasija et al., 2008; Ye et al., 2014; Du Preez & Bendixen, 2019; Legros et al., 2021) sekä palveluntarjoajan valinta (Bharadwaj & Roggeveen, 2008; Hasija et al., 2008; Raassens et al., 2014).



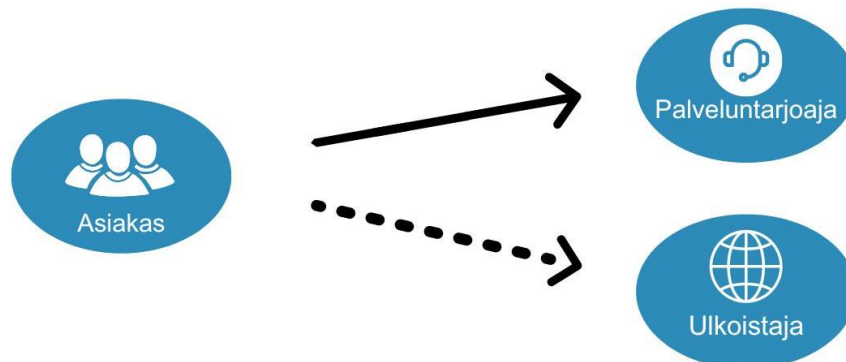
Kuva 5. Ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Ulkoistamissopimukset ja niiden muotoilu muodostuu merkittäväksi tekijäksi nimenomaan asiakaspalvelun ulkoistamisessa (Hasija et al., 2008; Lillrank & Särkkä, 2011; Akande et al., 2014). Ulkoistamissopimuksen yhteydessä voidaan määritellä palvelutaso, jolla palveluntarjoajan täytyy pysyä välttääkseen sopimussakkoja, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, kuinka nopeasti asiakkaiden yhteydenottoihin halutaan vastaus (Akande et al., 2014). Palvelutason määrittämisessä tulee ottaa huomioon, että se on

tarpeeksi korkea ulkoistajan vaatimuksiin nähden, mutta palveluntarjoajalle toteutettavissa oleva laadusta liikaa karsimatta (Lillrank & Särkkä, 2011). Tasapainottelu tehokkuuden ja laadun välillä on haasteellista ja siksi ulkoistamissopimuksissa määritetään usein tavoitteet myös asiakastyytyväisyydelle, jota mitataan esimerkiksi palautekyselyiden avulla (Hasija et al., 2008).

Ulkoistamissopimuksen laatimisen yhteydessä on mahdollisuus vaikuttaa myös **palveluprosessin dokumentointiin**, ja sen kautta kommunikaation helpottamiseen. Sopimuksissa voidaan esimerkiksi määrittää tarkkaan, miten mikäkin tieto liikkuu yritysten välillä (Akande et al., 2014). Lillrank ja Särkkä (2011) esittävät tutkimuksessaan ”service machine” -viitekehyksen, jonka avulla pyritään helpottamaan palveluiden ulkoistamisprosessia. Viitekehyksen mukaan yksityiskohtaisen blueprintin tekeminen voi olla hyvinkin merkityksellistä asiakaspalvelun ulkoistamisessa. Blueprintin avulla kuvaillaan mahdollisimman tarkasti kaikki vuorovaikutus asiakkaan, palveluntarjoajan ja ulkoistajan välillä, ja voidaan esimerkiksi määrittää säännöt ja suuntaviivat asiakkaan kanssa vuorovaikuttamiselle. Blueprintin ja ulkoistamissopimuksen lisäksi ”service machine” -viitekehys ohjaa määrittämään kumppanuuden hallinnan ja liiketoimintamallin dimensiot. (Lillrank & Särkkä, 2011) Näiden tutkimusten valossa voidaan todeta, että blueprintin määrittelyllä ulkoistajalla on jo huomattavasti parempi mahdollisuus vaikuttaa palvelun laatuun ja tätä kautta asiakastyytyväisyyteen.

Asiakaspalvelun ulkoistamista voidaan tehdä eri tasoilla, ja oikean **ulkoistamistavan** valinta kuhunkin tilanteeseen on oleellista haasteiden minimoinnin kannalta. Du Preezin ja Bendixenin (2019) tutkimuksessa haastelluista ulkoistaneista yrityksistä suurin osa käyttää ulkoistamisessa eräänlaista hybridimallia. Tämä malli on havainnollistettu kuvassa 6, jossa pienemmän riskin asiakkaat ulkoistetaan toisen palveluntarjoajan palveltaviksi ja suuren riskin asiakkaat hoidetaan yrityksen sisäisesti (Du Preez & Bendixen, 2019). Tätä mallia käyttämällä ulkoistajalla on mahdollisuus valita asiakkaat, jotka se haluaa palvella rajojensa sisäpuolella ja täten yrittää varmistaa esimerkiksi suurta myyntiä enteilevien asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun.



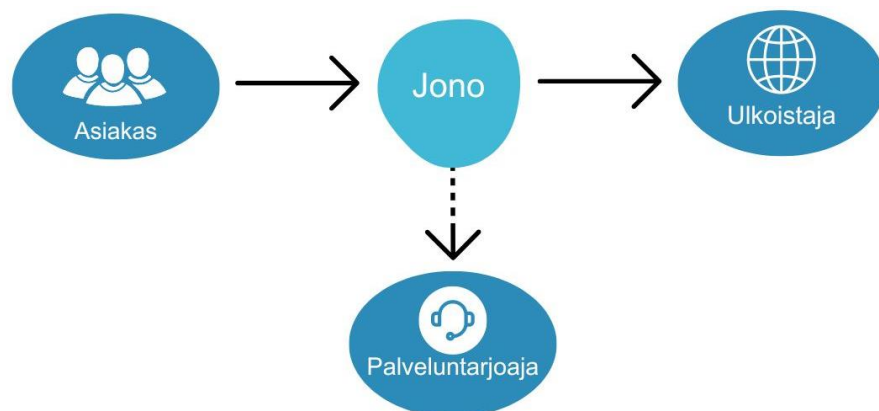
Kuva 6. Ensimmäinen hybridimalli (mukaillen Du Preez & Bendixen, 2019)

Toinen tapa pienentää riskiä asiakastytyvyyden vähentymisestä on mahdollistaa tilanne, jossa palveluntarjoajan työntekijä voi asiantuntijuutta vaativissa tapauksissa välittää asiakaskontaktin suoraan ulkoistajan työntekijän käsiteltäväksi (Hasija et al., 2008). Kuva 7 havainnollistaa tätä mallia. Malli eroaa ensimmäisestä siinä, että jokainen kontakti tulee ensimmäisenä kuitenkin palveluntarjoajan käsiteltäväksi ja yksittäinen asiakaspalvelija tekee päätöksen asiakkaan siirtämisestä ulkoistajalle. Tällä tavoin ulkoistaja voi varmistaa, että haastavien ongelmien käsittely ei veny, ja näihin ongelmiin tai esimerkiksi suurta myyntiä enteileviin kontakteihin saadaan nopeasti asiantunteva vastaus.



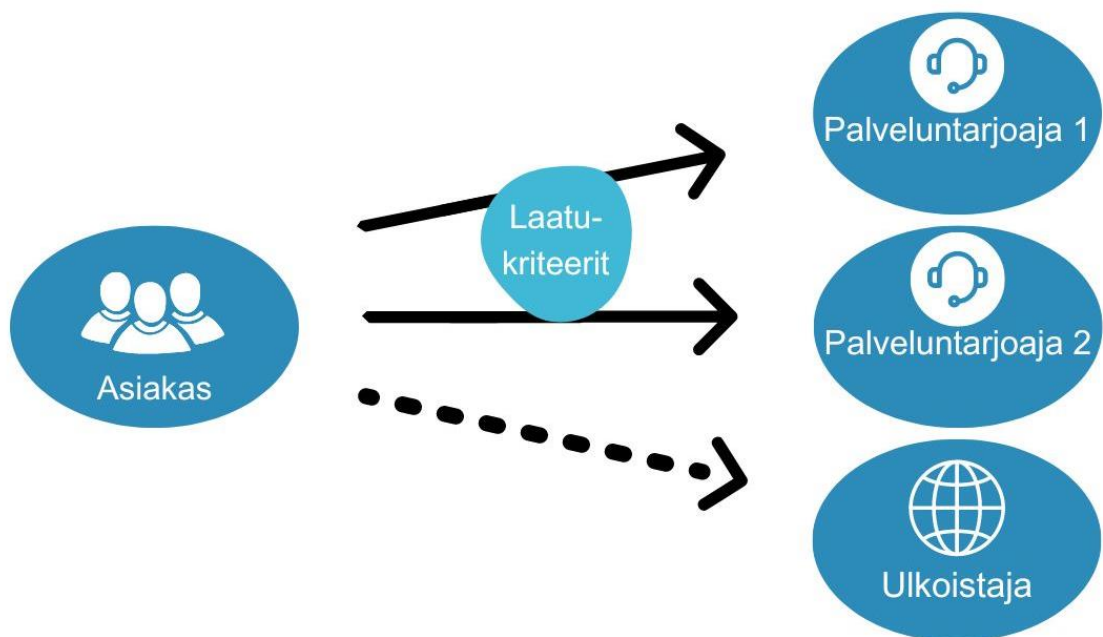
Kuva 7. Toinen hybridimalli (mukaillen Hasija et al, 2008)

Kuvassa 8 on esitetty Legros et al. (2021) tutkimuksen kohteena oleva hybridimalli, jossa yhteydenotto kohdistuu ensin yritykselle itselleen ja siirtyy ulkoiselle palveluntarjoajalle asiakaspalvelun ruuhkautuessa. Mallissa oleellista on se, että yhteydenotto siirtyy eteenpäin jo ennen kuin yritys ehtii vastata yhteydenottoon. Tutkimus osoittaa, että tästä toimintamallista hyödytään eniten pienissä ja ruuhkaisissa palvelukeskuksissa, joissa asiakkaat ovat kuitenkin suhteellisen kärsivällisiä ja kun on uhkana, että odotusaika voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan ostopäätökseen. (Legros et al., 2021) Tämän mallin voisi ajatella vaikuttavan edellisessä kappaleessa esitettyjen tutkimusten pohjalta positiivisesti asiakastytyvyyteen, kun suurinta osaa asiakkaista palvelee yrityksen sisäiset työntekijät. Toisaalta yrityksen ei tarvitse huolehtia asiakaspalvelun resurssien riittämättömyydestä, kun puhelut voidaan ulkoistaa reaaliajassa.



Kuva 8. Kolmas hybridimalli (mukaillen Legros et al., 2021)

Ye et al. (2014) ehdottavat ulkoistamisen tapaa, jossa yhden ulkoistamiskumppanin sijaan valitaan useampi ja näiden lisäksi pidetään mahdollisuus käsitellä osa yhteydenotoista yrityksen sisällä. Tämä malli on havainnollistettu kuvassa 9 ja sen tarkoituksena on ylläpitää korkeampaa palvelun laatua, sillä volyyymi, jolla puheluita allokoidaan yritysten välillä, riippuu palveluntarjoajan palvelun laatusosta. Tutkimuksessa osoitetaan, että kohdennustaktiikka vaikuttaa palveluntarjoajien motivaatioon parantaa laatusoan jatkuvasti suuremman volyymin toivossa. (Ye et al., 2014) Kuitenkin aiemmin mainitut kommunikaatiohaasteet ja piilevät kustannukset voivat muodostua haasteeksi tässä mallissa, sillä ulkoistamissuhdetta joutuu ylläpitämään kahden eri palveluntarjoajan kanssa.



Kuva 9. Neljäs hybridimalli (mukaihen Ye et al., 2014)

Ulkoistamiskumppanin valinta nousi kirjallisuuskatsauksessa yhdeksi merkittäväksi ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttavasta tekijästä (Bharadwaj & Roggeveen, 2008; Hasija et al., 2008), ja erityisen tärkeäksi osoittautui päätös siitä, onko ulkoistuskumppani kehittyvästä vai kehittyneestä taloudesta (Raassens et al., 2014). Bharadwaj ja Roggeveen (2008) tutkivat tietokoneen komponentteja myyvää yritystä, joka käyttää asiakaspalvelun ulkoistamisessa Ye et al (2014) tutkimuksessa esiteltävää hybridimallia. Tämän tutkimuksen yrityksellä on sekä kotimaisia, että ulkomaisia palveluntarjoajia. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä asiakaspalvelun kommunikaatio- sekä ongelmanratkaisukykyyn, mikäli asiakaspalvelu sijaitsee samassa maassa asiakkaan kanssa (Bharadwaj & Roggeveen, 2008). Raassens et al., (2014) tutkimuksessa puolestaan osoitetaan, että sellaisten palveluiden offshoring-ulkoistaminen on vähem-

män hyödyllistä, joissa vaaditaan korkeaa asiantuntijuutta tai syntyy suoria asiakaskontakteja. Wuyts et al. (2015) tutkivat palveluntarjoajan asiakaslähtöisyyden vaikutusta ulkoistamisen onnistumiseen. Tutkimus kattoi 171 hollantilaista asiakaspalvelunsa ulkoistanutta yritystä, ja kyselyn perusteella palveluntarjoajan asiakaslähtöisyydellä on vaikutus siihen, kuinka hyvin ulkoistaminen onnistuu (Wuyts et al., 2015).

5. PÄÄTELMÄT

Kirjallisuuskatsauksena toteutetun kandidaatintyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia haasteita asiakaspalvelun ulkoistaminen tuo ulkoistajalle sekä minkälaiset tekijät edesauttavat asiakaspalvelun ulkoistamisen onnistumista. Ulkoistamisen onnistumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa ulkoistamisen tavoitteet saavutetaan ja ylimääräisiin kustannuksiin vieviltä haasteilta vältytään. Tässä kappaleessa esitetään työn tulokset sekä analysoidaan niiden luotettavuutta. Lisäksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusideoita.

5.1 Työn tulokset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin erittelemään haasteita, joita asiakaspalvelun ulkoistamisen yhteydessä on havaittu ulkoistajan näkökulmasta. Haasteet jaettiin neljän teeman alle, joita ovat asiakastyytyväisyyden hallinta, brändinhallinta, kommunikaatiohaasteet sekä piilokustannukset. Asiakastyytyväisyyden hallinnan kannalta tutkimuksissa nousi esiin sekä asiakkaiden ennakoasenteet ulkoistettua asiakaspalvelua kohtaan (Bharadwaj & Roggeveen, 2008; Sharma, 2012) sekä tyytymättömyys ulkoistetun asiakaspalvelijan kommunikointi- ja ongelmanratkaisukykyyn (Bharadwaj & Roggeveen, 2008). Brändinhallinnan osalta nousi esiin shared-service palvelukeskusten työntekijöiden mahdollisuus keskittyä työskentelemään oikean brändin mukaisesti (Burmamann & König, 2011). Kommunikaatiohaasteet kiteytyvät viestintäkerrosten määrän lisääntymiseen (Du Preez & Bendixen, 2019) sekä tiedonjakamisen kulttuuriin organisaatioiden välillä (Akande et al., 2014). Piilokustannuksia voi liittyä kaikkiin edellä mainittuihin haasteisiin ja esimerkkejä näistä ovat kustannukset liittyen huonoon kommunikaatioon (Raassens et al., 2014) tappioiden syntyminen asiakastyytyväisyyden huonontuessa (Sharma, 2012).

Toinen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus löytää menestystekijöitä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa asiakaspalvelun ulkoistamisen onnistumiseen ulkoistajan näkökulmasta. Menestystekijät jaettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella haasteiden tavoin neljään kategoriaan, jotka ovat palvelusopimukset, ulkoistamisprosessin dokumentointi, ulkoistamistavan valinta sekä ulkoistamiskumppanin valinta. Taulukoon 2 on koostettu kirjallisuuskatsauksen perusteella löytyneitä tapoja, joilla kuhunkin haasteeseen voidaan vastata tietyn menestystekijän avulla. Taulukosta voidaan huomata, että toisten menestystekijöiden avulla pystytään vastaamaan lähdeaineiston perusteella useampiin haasteisiin kuin toisten. Esimerkiksi ulkoistamisprosessin dokumentoinnilla sekä ulkoistamis-

kumppanin valinnalla voidaan vastata suurimpaan osaan havaituista haasteista. Ulkoistamistavan valinnasta puolestaan löytyi konkreettisia hallintakeinoja ainoastaan asiakastyytyvyyden hallintaan.

Taulukko 2. Haasteiden ja menestystekijöiden yhteys

	Asiakastyytyvyyden hallinta	Brändinhallinta	Kommunikaatio palveluntarjoajan ja ulkoistajan välillä	Piilokustannukset
Palvelusopimukset	Asiakastyytyvyyttä mittaavia parametrejä sopimukseen, tarvittaessa sopimussakko (Hasija et al., 2008)		Ulkoistaja antaa palveluntarjoajalle tarvittavat tiedot käyttöön, ja palvelusopimukseen toimintatavat ulkoistamissuhteen päättyessä (Akande et al., 2014)	-
Ulkoistamisprosessin dokumentointi		Varmistetaan brändinmukaiset toimittavat asiakaspalvelussa suunnitelmalla asiakaskontaktin raamit yhteistyössä (Burmamann & König, 2011)	Prosessikuvausten tarkka muotoilu varmistamaan, että kaikki osapuolet tietävät vastuunsa (Lillrank & Särkkä, 2011)	Vältytään ylimääräisiltä kommunikaatiotasoilta, kun etukäteen määritetty vastuut (Du Preez & Bendixen, 2019)
Ulkoistamistavan valinta	Mahdollisuus pitää tietyt asiakkaat yrityksen parissa ja pitää osa asiakastyytyvyyden hallinnasta itsellään (Du Preez & Bendixen, 2019; Hasija et al., 2008)			
Ulkoistamiskumppanin valinta	Offshoring-ulkoistamisen vaikutusten huomioonottaminen (Bharadwaj & Roggeveen, 2008; Sharma, 2012)	Kumppanin valinnan mukaan, työskentelevätkö palveluntarjoajan työntekijät useamman brändin parissa (Burmamann & König, 2011)	-	Toiminnan koordinoinnin vaikeus kehittyvillä markkinoilla, mahdollisten kustannusten huomioonottaminen (Raasens et al., 2014)

Kun tarkastellaan tekijöitä, joilla haasteita voidaan minimoida, voidaan huomata, että lähes kaikki viittaavat toimiin, jotka on toteutettava ennen ulkoistamista. Puolestaan kaikki kirjallisuuskatsauksessa löydetyt haasteet realisoituvat vasta ulkoistamisprosessin alka-

misen jälkeen. Tästä voidaan päätellä, että isommassa kuvassa asiakaspalvelun ulkoistamisen onnistumisen kannalta ulkoistamisen suunnitteluvaiheen valinnoilla on suuri merkitys ulkoistamisen onnistumisen kannalta.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimusta arvioitaessa tulee ottaa huomioon lähdeaineiston laatu ja laajuus. Tässä tutkimuksessa artikkeleiden laadun perusteella tutkimus voidaan katsoa luotettavaksi, sillä kaikki artikkelit on julkaistu vähintään julkaisufoorumien 1-luokittelun saaneissa lehdissä. Artikkeleiden laajuuden perusteella tutkimus on kuitenkin suhteellisen hajanainen. Lähdeaineiston tutkimukset on toteutettu hyvin erilaisissa ympäristöissä eri puolilla maailmaa, jolloin tietyn maantieteellisen alueen osalta oli mahdollisuus saada tutkimusta vain rajoitetusta näkökulmasta. Myös tutkimusten toimialat vaihtelevat toisten tutkimusten keskittyessä B2B-asiakaspalveluun ja toisten B2C-asiakaspalveluun. Jotkut tutkimukset eivät myöskään olleet rajautuneet tämän tutkimuksen tavoin pelkästään asiakkaan suunnasta tuleviin yhteydenottoihin, mikä osaltaan vähentää tutkimuksen luotettavuutta.

Lähdeaineiston analysointivaiheessa valitut teemat ovat laajoja ja yksittäisen teeman tarkastelu jäi tutkimuksessa pintapuoliseksi. Esimerkiksi ulkoistamiskumppanin valinnan pohtiminen rajautui kehittyvien ja kehittyneiden maiden vertailuun, vaikka tätä teemaa olisi voitu lähestyä muistakin näkökulmista. Tämän lisäksi teemojen rajaaminen varhaisessa vaiheessa saattoi jättää tarkastelun ulkopuolelle joitain haasteita ja menestystekijöitä, joita ei tunnistettu myöhemmillä lukukierroksilla. Teemojen rajaaminen auttoi kuitenkin jäsentämään tutkimuskenttää ja löytämään samankaltaisuuksia eri artikkeleista.

Muodostetusta haasteiden ja menestystekijöiden yhteyksistä on löydettävissä jatkotutkimusideoita, jotka tämän tutkimuksen perustella olisi hyödyllisiä toteuttaa. Yksi mahdollinen tutkimusaihe olisi luoda viitekehys eri ulkoistamisen hybridimallien soveltuvuudesta erilaisiin tilanteisiin. Toinen jatkotutkimusidea olisi tuoda Lillrankin ja Särkän (2011) tutkimuksen ”service machine” -viitekehys täytäntöön ja tutkia sen vaikutuksia tässä kirjallisuuskatsauksessa löydettyjen haasteiden minimoimisessa. Aiemmin todettiin, että kaikki tässä tutkimuksessa löydetty menestystekijät liittyvät ennen ulkoistamispäätöstä tehtäviin toimiin. Jatkossa voitaisiin löytää onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka on mahdollista toteuttaa siinä vaiheessa, kun asiakaspalvelu on jo ulkoistettu. Lisäksi tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan puhelimitse ja sähköisien kanavien välityksellä tapahtuvaa asiakaspalvelua. Jatkossa tässä kirjallisuuskatsauksessa löydettyjä haasteita ja menestystekijöitä voitaisiin soveltaa myös kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun kontekstissa.

LÄHTEET

- Akande, A. O., Kuilman, N., Hart, M., & Van Belle, J.-P. (2014). Improving customer service in South African contact centers: Lessons learn't from Australian contact centers. *2014 IEEE 6th International Conference on Adaptive Science & Technology (ICAST)*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/ICASTECH.2014.7068131>
- Banks, D., & Roodt, G. (2011). The efficiency and quality dilemma: What drives South African call centre management performance indicators? *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 17 pages. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v27i4.331>
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 7–22.
- Bharadwaj, N., & Roggeveen, A. L. (2008). The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. *Marketing Letters*, 19(1), 13–23.
- Burmann, C., & König, V. (2011). Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374–393. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.50>
- Christopher, M. (1984). The Strategy of Customer Service. *The Service Industries Journal*, 4(3), 205–213.
- Du Preez, R., & Bendixen, M. (2019). Outsourcing contact centers: Internal branding challenges and consequences. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(5), 921–930. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0311>
- Hasija, S., Pinker, E. J., & Shumsky, R. A. (2008). Call center outsourcing contracts under information asymmetry. *Management Science*, 54(4), 793–807. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0804>
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114.
- Jahns, C., Hartmann, E., & Bals, L. (2006). Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 218–231.
- KAKABADSE, A., & KAKABADSE, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189–198.

- Kelley, B. (1995). Outsourcing marches on. *The Journal of Business Strategy*, 16(4), 39–49.
- Legros, B., Jouini, O., & Koole, G. (2021). Should we wait before outsourcing? Analysis of a revenue-generating blended contact center. *Manufacturing and Service Operations Management*, 23(5), 1118–1138. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0859>
- Lei, D., & Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21(5), 835–859.
- Lewis, B. R., & Mitchell, V. W. (1990). Defining and Measuring the Quality of Customer Service. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(6), 11–17.
- Lillrank, P., & Särkkä, M. (2011). The service machine as a service operation framework. Teoksessa *Strategic Outsourcing: An International Journal* (Vsk. 4, Numero 3, ss. 274–293). <https://doi.org/10.1108/17538291111185476>
- Liu, R., Feils, D. J., & Scholnick, B. (2011). Why are different services outsourced to different countries? *Journal of International Business Studies*, 42(4), 558–571.
- Lonsdale, C., & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: The latest fad? *Industrial Management + Data Systems*, 100(9), 444–450.
- Luvison, D., & Bendixen, M. (2010). The Behavioral Consequences of Outsourcing: Looking Through the Lens of Paradox. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15(4), 28-.
- McCarthy, I., & Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88(1), 61–71.
- Pearce, J. (2018). *The history of the call centre – updated*. www.callcentre-helper.com/the-history-of-thecall-centre-15085.htm
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. Business Source Ultimate.

- Raassens, N., Wuyts, S., & Geyskens, I. (2014). The performance implications of outsourcing customer support to service providers in emerging versus established economies. *International Journal of Research in Marketing*, 31(3), 280–292. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.01.002>
- Sharma, P. (2012). Offshore outsourcing of customer services—Boon or bane? *Journal of Services Marketing*, 26(5), 352–364. <https://doi.org/10.1108/08876041211245272>
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril? *Journal of Service Research : JSR*, 1(1), 65–81.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing - to make or not to make. *Harvard Business Review*, 70(6), 98–107.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>
- Wuyts, S., Rindfleisch, A., & Citrin, A. (2015). Outsourcing customer support: The role of provider customer focus. *Journal of Operations Management*, 35, 40–55. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.004>
- Wynstra, F., Spring, M., & Schoenherr, T. (2015). Service triads: A research agenda for buyer–supplier–customer triads in business services. *Journal of Operations Management*, 35(1), 1–20.
- Ye, G., Zhu, X., & Mukhopadhyay, S. K. (2014). Managing Service Quality in Multiple Outsourcing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(3), 125–149. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180305>
- Youngdahl, W., & Ramaswamy, K. (2008). Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 26(2), 212–221. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.007>