

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma, Bisnesakatemia

2017

Anna Heikkilä

ASiantuntijatuenn robotisointuminen asiakasneuvojan näkökulmasta

– Case Yritys X

Anna Heikkilä

ASiantuntijatuen robotisoituminen Asiakasneuvojan näkökulmasta

- Case Yritys X

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijatuen robotisoituminen asiakasneuvojan näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, sillä robotiikan hyödyntäminen on lisääntymässä kaikilla aloilla. Asiakaspalveluyritys X on ensimmäisten joukossa alallaan lisännyt robotiikkaa toiminnassaan ja on kehittänyt asiakasneuvojen käyttöön asiantuntijatukea tarjoavan chat-robotin. Opinnäytetyössä tutkitaan uuden tukimuodon käyttöönottoa ja kokemuksia asiakasneuvojen näkökulmasta.

Teoriassa on käsitelty laajasti muutosta prosessina, sekä muutoksen jalkauttamista ja siihen suhtautumista. Muutosta on tarkasteltu eri muutosmallien kautta ja erilaisten artikkeleiden pohjalta. Myös muutoksen rooleja ja niiden osuutta muutosprosessiin on käsitelty. Tärkeimpänä kysymyksenä on se, miten muutos saadaan jalkautettua asiakasneuvojen keskuuteen. Muutosta on käsitelty myös muutosjohtamisen kautta, sillä muutosjohtaminen on yksi muutosprosessin tärkeimmistä osa-alueista.

Opinnäytetyön toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa on käytetty kyselytutkimusta, sekä asiakasyrityksen tietokantoja ja yrityksen edustajien kanssa pidettyjä kokouksia. Kyselyssä kartoitettiin Yritys X:n asiakasneuvojen odotuksia ja toiveita tukirobottiin liittyen, sekä heidän suhtautumistaan tähän muutokseen. Tutkimuksessa selvitettiin vähentääkö tukibotin käyttö yhteydenottoja asiantuntijoihin ja tehostuuko asiakasneuvojen ja asiantuntijoiden työ. Kyselyn avulla pyrittiin myös kehittämään tukirobottia ennen käyttöönottoa.

Tutkimuksessa todettiin tukirobotin tehostavan sekä asiakasneuvojan, että asiantuntijan työtä sekä vähentävän yhteydenottoja asiantuntijatukeen. Asiakasneuvojen suhtautuminen muutokseen oli vaihtelevaa ja muutoksessa nähtiin monia haasteita. Muutoksen jalkauttamiseen ei käytetty riittävästi resursseja, minkä takia muutoksen tavoitteista jäätin jälkeen. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös jatkossa yrityksen muutosprosesseihin. Tulosten perusteella on tehty kehitysehdotuksia seuraavan prosessin jalkauttamiseen ja johtamiseen.

ASIASANAT:

muutosjohtaminen, muutoksen jalkauttaminen, työn tehokkuuden lisääminen, chatbot, sisäinen asiakaspalvelu, käyttöönotto,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and Administration

Completion year of the thesis | Total number of pages

Anna Heikkilä

ROBOTIZATION OF THE EXPERT SUPPORT FROM CUSTOMER ADVISORS POINT OF VIEW

- Case Company X

This study discusses the robotization of expert support from a customer advisors point of view. The topic is current, as the use of robotics is increasing in all business areas. Company X is among the first ones in its field to increase usage of robots in its operations and has developed a robot chat service, chatbot, for internal use. The purpose of this study is to examine the implementing of a new form of expert support and experiences of the customer advisors.

The theory deals mainly the process of change, the implementation of the change and reacting to the change. The change has been reviewed through change models and on the basis of different articles. Roles in a change process and their contribution to the process of change have also been discussed. The most important question is how the change has been introduced among the customer advisors. One point of view is the change management, as it is one of the most important parts of the process.

The study was carried out as a case study. Questionnaire research was used as one method as well as the company databases and meetings with the representatives of the company. The survey researched the expectations and wishes of the company X's customer advisors and their attitudes towards this change. The questionnaire was made to know if the usage of the chatbot would reduce the amount of contacts to the expert support and if it would improve the efficiency of both parts. The aim was also to get development ideas before the chatbot was introduced.

As a result the study shows that the usage of the chatbot reduced the amount of contacts and improved the efficiency. Customer advisors' attitudes towards the change varied lot and they saw many challenges in the change. The company didn't put enough time or resources towards the change, which caused the result which wasn't as good as was hoped. This study's results can be used in future to help the change process. There has been made a development suggestion for the management to use for implementing the change process in future.

KEYWORDS:

Leading the change, implementing the change, workforce efficiency, internal customer service, chatbot

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MUUTOS PROSESSINA	8
2.1 Muutosjohtaminen	11
2.2 Muutokseen suhtautuminen	12
2.3 Muutosroolit	13
3 JOHDON ROOLI MUUTOKSESSA	15
3.1 Johto muutosjohtamisen etulinjassa	15
3.2 Lean johtamisen mallina	17
4 ASiantuntijatuEN ROBOTISOITUMINEN – CASE YRITYS	18
4.1 Case Yritys	18
4.2 Tutkimuksen toteuttaminen	19
4.3 Muutoksen jalkauttaminen	20
4.4 Työn tehostuminen ja yhteydenotot asiantuntijoihin	23
4.5 Muutoksen haasteet	26
4.6 Kehitysehdotukset	27
5 YHTEENVETO	30
LÄHTEET	32

LIITTEET

Liite 1. Asiakasneuvojille suunnattu kyselytutkimus.

KAAVIOT

1 Yhteydenottojen syyt asiantuntijatukeen yrityksen tietokannan perusteella	24
2 Yhteydenottojen syyt asiantuntijatukeen asiakasneuvojille teetetyt kyselytutkimuksen perusteella, otanta 100 henkilöä	24

3 Yhteydenottojen määrä asiantuntijatukeen asiakasneuvojille tehdyn kyselytutkimuksen perusteella, otanta 100 henkilöä	25
--	----

KUVAT

1 Kotterin malli muutoksen vaiheista (Kotter, J 1996)	10
2 Asiakasneuvojille suunnatun kyselytutkimuksen saateviesti	20

1 JOHDANTO

Digitalisaatio ja sähköinen asiointi lisääntyvät koko ajan yhteiskunnassamme. Sähköisten palveluiden lisääntyessä yritykset kehittävät sekä ulkoisia, että sisäisiä asiakaspalvelukanaviaan kustannustehokkaammiksi ja nopeammiksi. Jo pitkään puhutun digitalisaation keskiöön on viime aikoina noussut tekoäly ja sen tuomat mahdollisuudet. Myös Suomen hallitus on ottanut hankkeekseen digitalisaation, robotiikan ja tekoälyn kehittämisen. Suomi aikookin olla hallitusohjelman mukaisesti tekoälyn kehittämisen ja työn teon uudistamisen kärjessä. (Valtiovarainministeriö 5/2017.) Tämä luo yrityksille hyvää painetta kehittää omia toimintojaan ja prosessejaan kustannustehokkaammiksi ja uudistua.

Ulkoisten palveluiden lisäksi sähköisiä palveluita hyödynnetään nykyisin myös yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Sähköisissä palveluissa käyttäjät kokevat usein tärkeäksi nopeuden ja helppouden. Yritys X:n tavoitteena on sisäisen chatbotin avulla nopeuttaa asiakasneuvojan tiedonsaantia ja täten nopeuttaa ja helpottaa kohtaamista asiakkaan ja asiakasneuvojan välillä. Chatbotin, eli sähköisen asiakaspalvelijan avulla halutaan myös vähentää asiantuntijoiden työmäärää ja kontakteja tilanteissa joissa tieto olisi ollut saatavilla ilman asiantuntijoiden erityisosaamista.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus toimeksiantajayrityksen asiantuntijatuen robotisoitumisesta. Opinnäytetyössä tarkastellaan asiakasneuvojien suhtautumista chatbotin toimimiseen asiantuntijatuen muotona. Tarkoituksena on kartoittaa, mitkä asiat kyseisen tukimuodon käytössä koetaan haasteina ja mitkä hyvinä puolina. Tavoitteena on löytää asiakasneuvojien kokemusten perusteella suurimmat haasteet, jotta voitaisiin luoda mahdollisimman hyvä kokonaisuus asiakasneuvojien työn tueksi. Tutkimuksessa selvitetään myös, kokevatko asiakasneuvojat kyseisen tukimuodon tarpeelliseksi ja uskovatko he siitä olevan hyötyä päivittäisessä työssään.

Tällä tutkimuksella halutaan vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä haasteita asiakasneuvojat näkevät asiantuntijatuen robotisoitumisessa?
- Miten muutos jalkautettiin asiakasneuvojien keskuuteen?
- Tehostuuko sekä asiakasneuvojan, että asiantuntijan työ robotiikan myötä?
- Vähentääkö tukibotin käyttö yhteydenottojen määrää asiantuntijoihin?

Tutkimuksessa käytetään teoriapohjana tietokirjallisuutta sekä ajankohtaisia tutkimuksia ja artikkeleita. Chatbotiin kohdistuva teoria painottuu pitkälti verkkolähteisiin, sillä tieto robotiikasta ja sen hyödyntämisestä yrityksen toiminnassa on melko uutta. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään robotiikkaa chatbotin muodossa sisäisen asiakaspalvelun välineenä. Chatbotin käyttöönottoa tutkitaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen osana tehtiin asiakasneuvojille suunnattu kysely ja lisäksi on käytetty yrityksen omia tietokantoja ja yrityksen edustajien kanssa käytyjä palavereja.

2 MUUTOS PROSESSINA

Teknologia kasvaa merkityksellisemmäksi ja muuttaa samalla tuotteiden ja palveluiden rakennetta. Suorituskyvyn parantaminen kovenevassa kilpailussa on yksi organisaatioiden yleisimmistä sisäisistä muutosvoimista. Jos organisaatio haluaa pysyä markkinoilla, tulee avaintavoitteet saavuttaa. Näitä avaintavoitteita voivat olla esimerkiksi tuottavuus, kasvu tai henkilöstön sitouttaminen. Mikäli näissä epäonnistutaan, tulisi organisaation muuttua saavuttaakseen paremmat tulokset. Menestykseen vaikuttaa kyky muuttaa toimintaa uusien vaatimusten mukaisesti. (Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006.)

Muutosprosessit kuvataan usein vaiheittain. Connellyn (2016) mukaan Lewinin (1947) kolmiportainen muutosjohtamisen malli on yksinkertainen, mutta kattava. Lewinin malli jakautuu kolmeen vaiheeseen:

- Vapauttaminen (unfreeze)
- Muutos (Change)
- Vakiinnuttaminen (refreeze)

Vapauttamisen tasolla keskitytään muutoksen valmisteluun ja pyritään luomaan tilanne, jossa halutaan muutosta. Tällä tasolla pyritään ymmärtämään miksi muutosta tarvitaan ja pääsemään ulos mukavuusalueelta jolloin ollaan avoimempia muutokselle. Mitä enemmän muutos koetaan tarpeelliseksi ja mitä kiireellisempi muutos on, sitä enemmän on motivaatiota muuttua. (Connelly 2016.)

Muutos on usein vaikein näistä kolmesta vaiheesta. Muutos ei ole yksittäinen tapahtuma vaan prosessi, tai Lewinin sanoin siirtymä. Muutos koetaan yksilöllisesti, eikä sille voi tämän takia määrittää tiettyä aikaa. Sen rinnalla onkin hyvä olla tukea esimerkiksi valmentamisen muodossa, jotta muutosprosessi on yksilölle mahdollisimman helppo. Kun uusi tapa on omaksuttu, voidaan siirtyä vakiinnuttamisen vaiheeseen. Tässä vaiheessa muutos otetaan käytäntöön, osaksi toimintatapoja. (Connelly 2016.)

Toinen tunnettu malli on John Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen malli. Nämä kahdeksan vaihetta voidaan jakaa vielä kolmeen osaan. Ensimmäiset neljä vaihetta purkavat nykytilannetta, seuraavat kolme vaihetta kuvaavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja kahdeksas vaihe muutoksen juurruttamista toimintakulttuuriin. Kotterin mukaan yhdenkin vaiheen ohittaminen aiheuttaa ongelmia. Vaiheita jätetään usein väliin, sillä on kova kiire tuottaa tulosta. Tällöin ei kuitenkaan saada aikaiseksi niin suurta liikevoimaa,

että voitettaisiin muutoshaluttomuuden syyt. Muutos ei ole ikinä nopea prosessi. (Kotter, J 1996.)

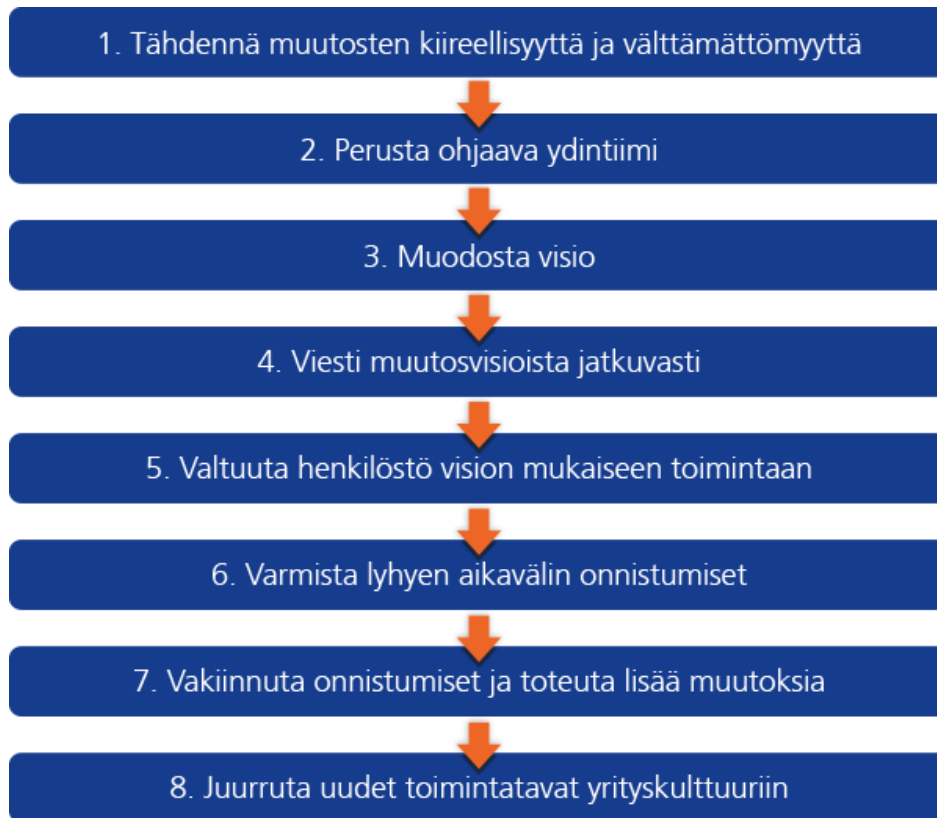
Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen mallin ensimmäisessä vaiheessa tähdennetään muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. Tässä vaiheessa tutkitaan markkinoiden ja kilpailun tilannetta. Kiireellisyyden tuntua voi lisätä esimerkiksi minimoimalla tyytyväisyyden lähteitä. Jotta muutos koettaisiin organisaatiossa välttämättömäksi, tarvitaan usein rohkeita toimenpiteitä. Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi. Muutoksessa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä, sillä kukaan ei pysty yksin kaikkiin muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin. Ohjaavasta tiimistä tulisi löytyä henkilöitä, joilla on tarpeeksi asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta. Kun tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja pyrkivät kohti samaa päämäärää, on tiimi tarpeeksi vahva aikaansaamaan muutoksen. (Kotter, J 1996.)

Kotterin (1996) mallin mukaan, seuraavaksi luodaan visio ja strategia. Hyvän vision luominen on tärkeää, sillä se palvelee kolmea muutosprosessin tärkeää päämäärää. Visio selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään toimenpiteitä, sekä auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä. Tarkkaan rajattu visio auttaa myös henkilöstön ohjaamisesta kertomalla mitkä toimenpiteet ovat tärkeitä. Vaikka visio olisi hyvä, ei siitä saada kaikkea hyötyä irti ilman kunnollista viestintää. Hyvään vision viestintään kuuluu asian toisto, sekä kaksisuuntainen viestintä. Kun ihmisiltä pyydetään palautetta, kokevat he osallistuvansa toiminnan kehitykseen. Viides askel on henkilöstön valtuuttaminen. Valtuuttaminen ja vastuun siirtäminen henkilöstölle on yksi muutosprosessin tärkeimmistä vaiheista, sillä mittavaa muutosta tapahtuu harvoin ilman ihmisten myötävaikutusta. Tämän tukena on myös hyvä olla valmennusta niin asenteisiin kuin taitoihinkin liittyen. Tässä vaiheessa esimiesten työ korostuu. Valtuuttamisen jälkeen on tärkeä varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Hyvästä lyhyen aikavälin onnistumisesta löytyvät seuraavat elementit:

1. Näkyvä tulos
2. Kiistaton hyöty
3. Nivoutuu selkeästi muutoshankkeeseen

Lyhyen aikavälin onnistumisten esiintuonti on tärkeää, sillä ne perustelevat muutoksen tärkeyden. Selkeät parannukset antavat epäilijöille ja vastustajille todisteita, sekä kohentavat työntekijöiden motivaatiota. Tämä helpottaa muutoksen jalkauttamista ja siihen si-

toutumista. Kotterin (1996) mukaan kuuden ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on herättää liikevoimaa, jotta voidaan murtaa organisaatiossa vallitsevia toimimattomuuksia. Kahdessa viimeisessä vaiheessa vakiinnutetaan onnistumiset ja juurrutetaan muutos osaksi organisaation toimintatapoja. (Kotter, J, 1996.)



1 Kotterin malli muutoksen vaiheista (Kotter, J 1996)

Yleensä muutos työyhteisössä tarkoittaa toiminnan tehostamista tai palvelun parantamista. Toimenpiteillä pyritään vastaamaan nopeasti muuttuviin kilpailutilanteisiin. Aina muutos ei kuitenkaan suju toivotulla tavalla. Mattilan (2017) mukaan muutos joka vaatii vain vähän ponnisteluja mutta tuottaa suuren hyödyn, saa nopeasti kannatusta. Jos muutokseen liittyy vain vähäisiä lupauksia ja vaatimuksia, ei se usein saa herätettyä onnistumiseen vaadittavaa mielenkiintoa.

2.1 Muutosjohtaminen

Muutos vaatii myös aina johtamista. Muutosprosessin suunnittelu, hallinta ja toteutus ovat osa muutosjohtamista. Kvist ja Kilpiä (2006) toteavat, että ”henkilöstön kehittäminen, johtaminen vision avulla, valtuuttaminen, riittävän tuen antaminen sekä tehokas viestintä ovat muutoksen kannalta ensisijaisen tärkeitä osatekijöitä”. Näiden lisäksi lopputulokseen vaikuttavat resurssit, systemaattisuus, henkilöstön kuuntelu sekä niin henkilöstön kuin johdonkin motivaatio ja sitoutuminen. (Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006.) Jos henkilökunta ei ole motivoitunutta, hidastaa se muutoksen jalkautumista.

Leadership, eli ihmisten johtaminen koostuu prosesseista, joilla muutetaan organisaatiot olosuhteita vastaaviksi tai joilla ne on perustettu alun perin. Johtamisen tavoitteena on näyttää tulevaisuuden suuntaa ja koordinoita, sekä kannustaa ihmiset toteuttamaan tätä tulevaisuuden visiota. *Management*, eli asioiden johtaminen taas koostuu prosesseista jonka osa-alueita ovat muun muassa suunnittelu, budjetointi, organisointi ja ongelmanratkaisu. Kotterin mukaan 70-90 prosenttia muutoshankkeen onnistumisessa on ihmisten johtajuutta ja vain 10-30 prosenttia asioiden johtamista. (Kotter, J. 1996.) Muutoksessa on tärkeää ottaa huomioon nämä molemmat. Uudistamisprosessi saattaa riistäytyä hallinnasta jos asioita ei johdeta, mutta ilman ihmisten johtamista ei saada ihmisiä sitoutettua muutokseen. Vain sen voimin muutos saadaan osaksi toimintatapoja ja yrityksen kulttuuria.

Aguirre ja Alpernin (2014) mukaan muutosta olisi hyvä johtaa kulttuurin avulla. Aguirre ja Alpern (2014) viittaavat Katzenbach Centerin 2013 toteuttaman tutkimukseen, jonka mukaan vastaajista 84 prosentin mielestä yrityskulttuuri oli kriittinen muutosjohtamisen kannalta. Moni yritys ei kuitenkaan onnistu ottamaan nykyistä yrityskulttuuria huomioon. Tämä voi johtua siitä, että muutoksessa keskitytään liikaa prosesseihin tai yrityskulttuuria pidetään vanhentuneena ja se halutaan jättää taakse. (Aguirre, D & Alpern, M 2014.) Myös Mattila (2007) kirjoittaa organisaatiokulttuurin merkityksestä muutoksen johtamisessa. Organisaatiokulttuuri voi olla joko muutoksen keskeinen mahdollistaja tai muutoksen este.

2.2 Muutokseen suhtautuminen

Kvist ja Kilpiä (2006) tuovat esiin J. ja L. Russellin (2006) mallin, jonka mukaan muutosta voidaan kuvata luonnolliseksi ja väistämättömäksi emotionaaliseksi matkaksi, jonka organisaation jäsenet käyvät läpi. Muutosmatkassa on neljä vaihetta:

- mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus
- pelko, viha ja vastustus
- kysely, kokeilu ja löytäminen
- oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen

Ensimmäisessä vaiheessa ihmiset jakautuvat usein kahteen eri ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on tyytyväinen nykytilanteeseen ja kokee mukavuutta ja turvallisuutta. He tietävät mitä heiltä odotetaan ja kokevat hallitsevansa työelämäänsä. Haasteena onkin siis se, miten muutos jalkautetaan työntekijöiden keskuuteen niin, ettei sitä koeta uhkaavana. Toinen ryhmä kokee, että muutosta tarvitaan ja he ovat tyytymättömiä nykyiseen tilanteeseen. Heitä voidaankin kutsua muutoksen alkuvaiheen tukipilareiksi, sillä nykytilaan tyytymättömillä henkilöillä on paljon ideoita ja ajatuksia siitä mitä muutoksia tulisi tehdä. He kokevat myös itsensä tärkeiksi ja kokevat hallitsevansa tulevaisuutta. (Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006.)

Toisessa vaiheessa vastustetaan muutosta. Myös pelko ja viha näyttelevät suurta osaa tässä vaiheessa ja ihmiset kokevat olonsa epävarmaksi ja levottomaksi. Myös itseluottamuksen määrä usein vähenee, sillä vanhat opitut tavat eivät enää riitäkään tulevaisuuden haasteisiin. Kolmannessa vaiheessa katse siirtyy kohti tulevaisuutta, kun pelot ja huolet on saatu kerrottua ja ne on otettu huomioon. Kuten Kvist ja Kilpiä (2006) toteavat, kolmatta vaihetta kuvaa erityisesti kyseleminen, kokeileminen ja uuden löytäminen. Tunnetilat voivat vaihdella hämmennyksestä ja kyseenalaistamisesta toiveikkauteen ja innostuneisuuteen. (Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006.) Tämä vaihe on erittäin epävakaa ja ihmisillä on paljon kysymyksiä mielessään tulevaa muutosta koskien.

Neljäs ja viimeinen vaihe on oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen. Uudeksi toimintamalliksi muodostuvat asiat, jotka on opittu edellisessä vaiheessa. Muutos hyväksytään ja negatiivisten puolten sijaan aletaan nähdä luvattuja mahdollisuuksia ja hyötyjä. Menehtetty itseluottamus kasvaa takaisin ja tunnetila muuttuu hämmennyksestä helpottuneisuuteen. (Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006.)

Juutilainen (2016) jakaa muutokseen suhtautujat viiteen ryhmään. Aktiiviset muutoksen vastustajat hakevat muutoksen huonoja puolia ja kokevat että muutoksesta on haittaa. Passiiviset vastustajat eivät tuo julkisesti vastustustaan ilmi, mutta saattavat ilmaista vastustuksensa hyvinkin vahvasti lähipiirissään tai pienessä ryhmässä. Passiiviset vastustajat on hyvin vaikea tunnistaa joukosta ja he ovat suuri syy monen muutoksen epäonnistumiseen. Neutraalit suhtautujat eivät ota alkuvaiheessa kantaa kumpaankaan suuntaan vaan kuuntelevat kaikkien mielipiteitä ja muodostavat oman mielipiteensä ajan kanssa. Passiiviset kannattajat ovat muutoksen puolella, mutta eivät ota siihen kantaa ellei erikseen pyydetä. Muutoksen kannalta passiiviset kannattajat ovat avainasemassa ja heille tulisi löytää nopeasti tehtäviä joissa he kokevat onnistumisen tunnetta. Tällöin he jakavat onnistumisiaan ja saavat innostettua muita henkilöitä. Muutoksen käynnistämässä avainroolissa ovat aktiiviset kannattajat, jotka ovat innostuneita ja näkevät muutoksessa hyvää. (Juutilainen, A 2016.) Muutoksen onnistumisen kannalta onkin erittäin tärkeää löytää jo prosessin alussa sekä muutoksen kannattajat, että erityisesti passiiviset vastustajat.

2.3 Muutosroolit

Muutoksen yhteydessä ihmiset voidaan luokitella erilaisiin rooleihin. Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan Connerin luokittelussa rooleja on neljä: aloitteentekijä, muutosagentti, kohde ja puolestapuhuja. **Aloitteentekijät** käynnistävät muutosprosessin ja sekä suunnittelevat, toteuttavat, että viestivät muutoksesta. Aloitteentekijöistä voidaan myös erottaa *muutosjohtaja*, joka vastaa prosessin toteuttamisesta, *muutossponsor*, joka edistää aktiivisesti prosessin toteutumista ja onnistumista, sekä *muutosmentori*, joka keskittyy muutosagentin tukemiseen ja sparraamiseen. **Muutosagentti** on usein esimerkiksi esimiesasemassa toimiva henkilö. Hän näkee muutosprosessin kokonaisuudessaan ja näyttää muuttumisen esimerkkiä. Muutosagentista onkin kiinni se, miten muutoksen kohteet kokevat prosessin. Kyseisen henkilön tulee olla erittäin muuntautumiskykyinen ja pystyä samaan aikaan innostamaan muita, sekä ymmärtää muutosvastarintaa. (Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006.) Tämä onkin ehkä haastavin ja keskeisin rooli muutosprosessissa ja muutosprosessin menestys korreloikin suoraan sitä, kuinka hyvin agentti on onnistunut tehtävässään.

Muutosagentin **kohde** on se yksilö tai ryhmä, joka on muutosprosessin keskiössä. Heidän toimintaansa tai käyttäytymistään pyritään muuttamaan muutosprosessilla eikä

heillä aina ole mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen toteutukseen. Tästä johtuen myös muutosvastarinta on suurinta muutoksen kohteina olevien henkilöiden keskuudessa. Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi olisikin hyvä pyrkiä osallistamaan näitä henkilöitä ja Kvistin ja Kilpiän (2006) sanoin muuttaa kohde ”muutoksen suunnittelijaksi ja toteuttajaksi”. Näiden kolmen lisäksi on vielä **puolestapuhuja**. Puolestapuhujan tavoitteena on muutos ja heillä on paljon ajatuksia siihen liittyen. Moni tärkeä näkökulma saattaakin jäädä huomiotta, mikäli puolestapuhujat eivät saa riittävästi tukea aloitteentekijöiltä. (Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006.)

3 JOHDON ROOLI MUUTOKSESSA

3.1 Johto muutosjohtamisen etulinjassa

Muutos vaatii aina johtamista. Johdon tehtävänä on suunnitella, hallita ja toteuttaa muutos. Yritys X:ssä asiakasneuvoja valmisteltiin muutokseen monin erilaisin keinoin. Ennen chatbotin käyttöönottoa pidettiin asiasta tiimeittäin palavereita ja asiasta tiedotettiin sisäisessä intrassa. Asiakasneuvojille laadittiin myös kysely, jolla haluttiin edistää asiakasneuvojen sitoutumista muutokseen. Kyselyllä pyrittiin havaitsemaan suurimmat haasteet, jotta niihin osattaisiin puuttua etukäteen. Muutoksen jalkauttaminen ei kuitenkaan rajoittunut vain alkuperehdytykseen vaan sitä on jatkettu aktiivisesti. Chatbotin toimintaa edistetään jatkuvasti ja tätä varten on perustettu oma kanavansa jossa kaikki asiakasneuvojat voivat antaa palautetta botin toiminnasta. Asiakasneuvoja sitoutetaan muutokseen oppivan organisaation keinoin. Sarala ja Sarala (1996) esittävät Lambertin (1991) määritelmän oppivasta organisaatiosta sellaisena organisaationa, jossa vastuun jakamisen avulla edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta, sekä edistetään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää. Tällainen oppiva organisaatio tukee muutosta ja oppiminen voidaankin nähdä yhteisen toiminnan kehittämisenä. Oppivasta organisaatiosta on kuitenkin monenlaisia määritteitä, sillä itse oppiminen voidaan määrittellä monella tavalla. Tässä tapauksessa yhteistyönä tapahtuva yhteisen toiminnan kehittäminen ja tiedon muokkaus soveltuvat Sarala ja Saralan laatimasta listasta parhaiten. Kaikki oppivan organisaation määritelmät korostavat muun muassa oppimisen yhteyttä muutokseen, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, osallistumista ja näitä edistävää johtamistapaa. (Sarala, U. & Sarala, A. 1996.)

Oppivan organisaation lisäksi voidaan puhua oppivasta yrityksestä. Sarala ja Sarala mainitsevat Pederin ym. (1991) määritelmästä, jonka mukaan yritys, joka yrittää löytää uusia toimintatapoja ja oppii kokemuksistaan, on mukaan paremmassa asemassa kuin yritys joka yrittää nopeita toimenpiteitä. Yksi oppivan yrityksen periaatteista on oppiva ilmapiiri. Oppiva ilmapiiri koostuu osatekijöistä, joista yksi on kommunikaatio eli ideoiden avoin esittäminen ja informaation vapaa kulku. (Sarala, U. & Sarala, A. 1996.) Yritys X on ottanut avukseen Yammerin, mikä on yritysten yhteisöpalvelu. Yammerissa voidaan luoda erilaisia keskusteluryhmiä, joihin voi olla joko vapaa pääsy tai rajattu pääsy tiettyjen käyttäjien tai osastojen välillä (Yammer, 2017). Yritys X onkin luonut oman ryhmän chatbottien palautteille ja tätä käytetään tällä hetkellä aktiivisesti. Chatbottien kehittäjät

päivittävät myös viikoittain tietoa siitä mitä toiminnollisuuksia on toteutettu. (Yritys X sisäinen tiedotuskanava.)

Silvon (2014) mukaan esimiehet ovat aina muutosjohtamisen etulinjassa. Esimiesten tehtävänä on viestiä ja viedä muutos läpi onnistuneesti. Tähän tarvitaan osaavia esimiehiä. Esimiehen pitäisi pystyä tunnistamaan yksilöiden tunteet muutosta kohtaan, sillä mikään muutos ei ole kaikille tasapuolinen. Vaikka muutos olisi näennäisesti positiivinen, voi joku kokea häviävänsä muutoksessa joutuessaan luopumaan vanhoista toimintatavoistaan. (Silvo, M 2014.) Jos muutosprosessi epäonnistuu, on tärkeää käydä tämän aiheuttamat tunteet ja kokemukset läpi. Silvon (2014) mukaan seuraava muutoshanke kohtaa todennäköisesti vähemmän epäilyä ja vastustusta, kun hyväksytään, ettei kaikki aina mene suunnitelmien mukaisesti. Myös esimiesten tulisi saada tukea muutoksen läpivientiin ylemmältä johdolta. Aguirren ja Alpernin (2014) sanoin muutosta tulisi johtaa yli rajojen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksessä olevat *informal leaderit* eli epäviralliset johtajat tulisi ottaa osaksi muutosprosessia. Näillä henkilöillä on vaikutusvaltaa sen kautta, miten heidät nähdään työyhteisössä.

Okkola (2016) kuvaa ”johtajaa muutoksen matkaoppaana”. Johtaja vetää muutosta eteenpäin kuin matkaopas johtaa matkalaisiaan, matkaoppaasta riippuu millainen kokemus matkaajalle jää. Muutoksen pyhänä kolminaisuutena voidaankin pitää avoimuutta, luotettavuutta ja johdon esimerkkiä. Jos jokin näistä ei ole kunnossa, ei muutosta saada vietyä kunnolla eteenpäin. (Okkola, M 2016.) Jokaisessa muutosmallissa osallistaminen on tuotu yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi. Johdon tehtävänä olisikin siis keksiä keinot millä muutoksen kohteet saataisiin osallistumaan muutosprosessiin aktiivisesti. Okkolan (2016) mukaan avoin viestintä auttaa johtajaa saavuttamaan tilanteen jossa hän johtaa ja häntä seurataan. Viestinnässä tulisi tuoda myös ilmi asiat joita ei vielä tiedetä. Kun viestintä on avointa ja vuorovaikutuksellista, syntyy johdon ja alaisten välille luottamus. Okkola (2016) tuo esiin myös Scheinin kahdeksankymmentäluvulla luodun organisaatiokulttuurin mallin. Tämän mallin mukaan muutos onnistuu silloin kun oppimispelko on pienempi kuin selviytymispelko, eli uuden oppimista ei pelätä.

Usein ajatellaan, että johtajat ovat hierarkiapyramidissa ylimpänä. Jesse Lyn Stoner (2014) haluaa kuitenkin haastaa vanhaa ajatusmallia kääntämällä johtajuuden hierarkiapyramidin toisin päin. Tällöin johtajat antavat vapauksia suoraan asiakasrajapinnassa työskenteleville ja ottavat valvojan aseman. He eivät siis luovu vallastaan, vaan toimivat työntekijöiden tukena ja valvojana. Stoner (2014) tuo esiin myös mallin, jossa pyramidia ei ole vaan johtajuus tuodaan esiin tiimissä osaamisesta ja aiheesta riippuen. Vaikka

malli on vasta yleistymässä, on se tuotu esiin jo 1970 luvulla Alvin Tofflerin toimesta. Tällaiseen ajattelutapaan voidaan pyrkiä sillä, että johtajuutta ajatellaan enemmänkin toimintona roolin sijaan. (Stoner, J 2014.)

3.2 Lean johtamisen mallina

Myös muutoksen johtamisessa voidaan soveltaa suosion kasvattanutta Lean -filosofiaa. Lean -ajattelussa 80 prosenttia kokonaisuudesta perustuu asenteeseen, ajatteluun ja johtamiseen ja loput 20 prosenttia tekniikkaan ja työkaluihin. Prosentuaalinen jako on samankaltainen kuin Kotterin (1996) mainitsemissa jaottelussa. Lean -ajattelussa johtaminen tukee kehittämistä. Jatkuva kehittäminen ja kehittämiseen osallistuminen ovat myös muutosprosessin tärkeitä osa-alueita. Lean -ajattelu kannustaa myös johtajia jalkautumaan alaistensa pariin ja välttämään sähköpostin välityksellä tapahtuvaa johtamista. Leanin peruseriaatteisiin kuuluu jatkuva parantaminen, henkilöstön sitouttaminen ja osaamisen hyödyntäminen. Nämä ovat myös onnistuneen muutosjohtamisen elementtejä. Kuusiston (2017) sanoin ”Lean-johtaminen on myös laatujohtamista”. Tällä tarkoitetaan kaikkien kehityspotentiaalain maksimoimista asiakasarvon tuottamiseen ja virtaustehokkuuden parantamiseen. (Kuusisto, J. 2017.) Lean-johtamista voitaisiinkin käyttää muutosjohtamisen tukena.

Elinkeinoelämän keskusliiton artikkelin (2015) mukaan ”Lean-johtaminen kannustaa ihmisiä jatkuvaan parantamiseen”. Lean-johtamisella tähdätään tehokkuuteen ja pyritään minimoimaan hukkaa kuten prosesseja hidastavia tilanteita, odottelua ja turhaa työtä. Lean tulisi tuoda osaksi yrityskulttuuria, jotta sen hyödyt saadaan maksimoitua. Se on tapa johtaa ihmisiä tavoittelemaan parempaa työtehoa ja tulosta. Tavoitteena on saada yrityksestä kyvykkäämpi ja mukautuvaisempi jotta toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan ketterämmin kuin kilpailijoiden yrityksissä. Lean -ajattelussa halutaan myös vähentää läpimenoaika virtaustehokkuuden kasvattamiseksi. Läpimenoaika voidaan jakaa arvoa lisääväksi, eli asioiksi joista asiakas on valmis maksamaan ja ei-arvoa lisääväksi ajaksi. Kun läpimenoaika lyhenee, jää aikaa asiakkaalle ja taustaprosesseja ja odottelua saadaan vähennettyä. (Lehtinen, E 2015.) Robotiikka ja automatisaatio auttavat virtaustehokkuuden kasvattamisessa, sillä näiden avulla taustaprosesseihin ei kulu työntekijöiden aikaa.

4 ASIANTUNTIJATUEN ROBOTISOITUMINEN – CASE YRITYS

4.1 Case Yritys

Case yritys on vuonna 1999 perustettu pohjoismainen suuryritys, joka työllistää noin 6800 henkilöä. Yrityksellä on noin 3,7 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Baltiassa. Yritys on suurin alan toimija pohjoismaisesti 20 prosentin markkinaosuudellaan. Suomessa markkinaosuus on suurempi, eli 26 prosenttia. Yritys on vakavarainen ja kasvava, mistä kertoo muun muassa jatkuva henkilöstön lisääminen. Vuoden 2017 aikana henkilöstön määrä on kasvanut noin 200 henkilöllä. Vuonna 2016 yrityksen tulos kasvoi 658 miljoonaan euroon ja yhdistetty kulusuhde oli 84,4 prosenttia. Yritys on myös jatkuvasti panostanut digitaalisiin palveluihin ja kivijalkatoimipisteitä on suljettu etenkin vuoden 2016 aikana runsaasti. Tämä on tuottanut tulosta ja lisännyt 20 prosenttia verkko-ostoja. 2016 vuoden vuosiraportin mukaan noin 40 prosenttia asiakkaista käyttää yrityksen sähköisiä palveluita paperisten sijaan. (Yrityksen sisäiset verkkosivut)

Yrityksen toiminta jaetaan kolmeen osa-alueeseen; Henkilöasiakkaat, Yritysi asiakkaat ja Suurasiakkaat. Henkilöasiakkaat on yrityksen suurin toiminta-alue ja 56 prosenttia maksetusta tuleekin kyseiseltä osa-alueelta. Tässä tutkimuksessa keskityn Suomen henkilöasiakkaiden asiakaspalveluun ja siellä työskentelevien asiakasneuvojen suhtautumiseen asiantuntijatuessa tapahtuviin muutoksiin, joita digitalisoitumiseen panostaminen aiheuttaa yrityksessä. Suomen yhtiön henkilöasiakkaiden asiakaspalveluun on viimeisen kahden vuoden aikana palkattu jatkuvasti uutta henkilöstöä. Tämä aiheuttaa osaltaan asiantuntijatuun tarpeen, sillä uuden henkilöstön tietotaidon muodostuminen kestää. Yrityksen kouluttajan mukaan uudella työntekijällä kestää keskimäärin kuusi kuukautta oppia perusasiat. Useimpiin kysymyksiin löytyy vastaus yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitetusta verkosta, eli intrasta, mutta jos intraa ei osaa käyttää nopeasti tai sieltä ei osaa etsiä tietoa, turvaututaan usein asiantuntijatuun apuun.

Asiakaspalvelussa työskentelevien asiakasneuvojen apuna on asiantuntijayksikkö, johon on mahdollista saada yhteys puhelimitse tai viestillä. Kun asiakasneuvojan oma tietämys tai taidot eivät riitä, voi hän ottaa yhteyttä asiantuntijatuun. Asiantuntijoilla on suuremmat valtuudet tehdä muutoksia ja päätöksiä tilanteen ratkaisemiseksi. Heillä on

myös laaja tietous tuotteista ja palveluista, sekä niihin liittyvistä erikoistilanteista. Asiantuntijaresurssi on pieni suhteutettuna asiakasneuvojien määrään, mikä aiheuttaa usein puhelinlinjan ruuhkautumisen. Saatavuuden ongelmana on myös asiantuntijoiden työaika, mikä on poikkeava asiakaspalvelun normaalista työajasta. Ilta-aikaan asiantuntijoihin ei saa yhteyttä, mikä aiheuttaa tukipyyntöjen kasaantumisen seuraaville päiville ja ruuhkauttaa palvelua entisestään.

Asiantuntijatuon uudeksi käyttömuodoksi tulleen tukibotin tarkoitus on nopeuttaa tiedon saantia ja helpottaa prosesseja. Tavoitteena on myös vähentää asiantuntijoiden työmäärää ja keskittää heidän osaamisensa vaikeisiin tapauksiin, joita ei vielä olemassa olevalla robotiikalla pystytä hoitamaan. Tutkimuksen apuna käytettiin asiakasneuvojille suunnattua kyselytutkimusta, jolla haluttiin kartoittaa heidän ennakko-odotuksiaan ja suhtautumistaan kyseiseen tukimuotoon. Kyselyllä pyrittiin myös huomaamaan mahdolliset heikoudet ennen chatbotin lanseeraamista, jotta näiltä voitaisiin välttyä. Kyselyn lisäksi tutkimuksessa on käytetty yrityksen tarjoamaa tilastoitua tietoa ja yrityksen edustajien kanssa käydyissä kokouksissa esiin tuotua tietoa.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Asiakasneuvojille suunnattu kysely toteutettiin syyskuun 2017 aikana. Kysely lähetettiin 6.9.2017 noin 300 henkilölle ja vastauksia saatiin 100 kappaletta. Vastausaikaa kyselyssä oli viikko. Kysely lähetettiin asiakasneuvojille työ sähköpostiin ja kyselyyn pääsi vastaamaan verkkolinkin kautta. Asiakasneuvojille lähetettiin muistutusviesti kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Kyselytutkimuksessa (liite 1) oli yhteensä kymmenen kysymystä, joilla kartoitettiin vastaajien suhtautumista chatbotin käyttöönottoon. Lisäksi kartoitettiin vastaajien työsuhteen kesto, sekä työtehtävä sen perusteella työskenteleekö pääasiallisesti sisäänpäin tulevan asiakasvirran vai ulospäin suuntaavan asiakasvirran kanssa. Yritys X:n asiakasneuvojat voidaan luokitella pääasiallisen työtehtävän mukaan in- ja outbound työntekijöihin. Vastaajat voidaan luokitella myös työsuhteen keston mukaan, jolloin tuoteosaamista ja työsuhteen kestoa voidaan verrata keskenään. Asiakasneuvojille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin myös asiakasneuvojien näkemyksiä tukibotin haasteista ja huonoista puolista, sekä hyvistä puolista. Kyselyn vastaajat koostuivat Yritys X:n puhelimitse tapahtuvan myynnin ja asiakaspalvelun asiakasneuvojista. Kyselyssä käytettiin sekä suljettuja, että avoimia kysymyksiä. Vastaajissa ei ole nähtävissä yhteistä piirrettä, jolla olisi vaikutusta tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen lisäksi tiedonlähteenä on käytetty yrityksen edustajien kanssa pidettyjä kokouksia syys-joulukuun aikana, sekä yrityksen sisäistä intraa. Tapaamisissa on esitetty yrityksen edustajille kysymyksiä, joiden kautta on saatu tutkimustulosten kannalta tärkeää tietoa. Yrityksen edustajat ovat myös näyttäneet olemassa olevaa tilastoitua tietoa asiantuntijoihin kohdistuvista yhteydenottojen syistä ja määristä. Heiltä on myös saatu tarkkaa tietoa tukibotin käyttäjäasteesta. Yrityksen edustajia on ollut sekä asiantuntijatuesta, että liiketoiminnan kehittämisyksiköstä.

4.3 Muutoksen jalkauttaminen

Asiakasneuvojille kerrottiin esimiesten toimesta uudesta tukimuodosta elokuun tiimipalavereissa noin kuukausi ennen tukibotin käyttöönottoa. Asiasta mainittiin muiden läpikäytävien asioiden ohella, mutta tarkempaa tietoa ei tukibotista ei ollut. Toisen kerran asiasta kuultiin opinnäytetyön osana toteutetun asiakasneuvojille suunnatun kyselytutkimuksen kautta syyskuun alussa. Tutkimuksella kartoitettiin asiakasneuvojien ennakkoodotuksia ja suhtautumista kyseiseen tukimuotoon ja tulevaan muutokseen.

Kyselyn alussa asiakasneuvojille kerrottiin vielä mikä kyselyn tarkoituksena on:

Asiakasneuvojien tueksi Intraan on tulossa syyskuun aikana tukibotti Suvi, joka toimii Yritys X:n chatbotin tavoin. Myös oppimaa tietoa hyödynnetään Suvin kohdalla. Suvi-botin tarkoituksena on nopeuttaa tuen saamista. Kyselyllä haluamme kartoittaa asiakasneuvojien odotuksia uudesta tukimuodosta.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti. Kysely toteutetaan osana opinnäytetyötä ja on lähetetty kaikille Yritys X:n asiakasneuvojille.

Vastausaikaa on 13.9 asti.

2 Asiakasneuvojille suunnatun kyselytutkimuksen saateviesti

Muutoksen jalkauttamista jatkettiin vielä tukibotin käyttöönoton jälkeenkin. Yhteisöpalvelu Yammeriin perustettiin oma ”Chatbottien palautteet” -ryhmä jossa kaikki yrityksen työntekijät voivat käydä keskustelemassa tukibotin toiminnallisuuksista. Yammer -ryhmään on käyty kommentoimassa asiakasneuvojien toimesta ja siellä esiin tuodut huomiot on viety käytäntöön botin osalta. Esimerkiksi tukibotin aktiivista tarjoamista sisäisen

intran sivustoilla lisättiin ryhmässä esiin tuotujen kokemusten perusteella. Ryhmässä myös julkaistaan viikoittain uudet asiat, joita botille on opetettu. Tällä halutaan rohkaista asiakasneuvoja testaamaan botin osaamista, jotta oikeanlaisia kysymyksiä ja vastauksia osattaisiin lisätä botiin tietokantaan.

Chatbot on yksinkertaisuudessaan tietokoneohjelma, mikä on suunniteltu tuottamaan palvelua asiakkaalle. Chatbot voi kommunikoida asiakkaan kanssa joko sähköisesti viesteillä tai ääniohjauksella. Chatbotin toiminta voi perustua sääntöihin, eli valmiiksi syötettyihin vastauksiin tai olla sidoksissa keinoälyyn. Sääntöperusteinen botti ei voi oppia itse käymistään keskusteluista, kun taas keinoäly oppii jatkuvasti uutta kommunikointinsa perusteella. Keinoälypohjainen chatbot pystyykin hyödyntämään laajoja tietokantoja ja hyödyntämään vuorovaikutteista oppimista. (Fichter & Wisniewski, 2017.)

Sekä sääntöperusteinen, että tekoälyyn perustuva chatbot voi olla niin sanottu ihmishybridi, mikä tarkoittaa sitä, että jos botti ei itse osaa vastata kysymykseen, välittää se keskustelun ihmiselle (Fichter & Wisniewski, 2017). Tämä on yleisin vaihtoehto sähköisestä asiakaspalvelijasta, sillä asiakkaat saattavat kysyä asioita joita ei osata ennalta ennakoita tai joihin tarvitaan ihmisen päättelykykyä ja tilannetajua. Yritys X:n tukibotti on sääntöperusteinen, eli perustuu valmiiksi syötettyihin vastauksiin. Tämän takia kehityksen kannalta on hyvin tärkeää, että bottia käytetään ja siltä kysytään paljon kysymyksiä. Kaikki kysytyt kysymykset siirretään viikoittain botin tietokantaan ja samalla kysymyksille luodaan vastaukset.

Muutoksen jalkauttamisen onnistuminen käytännössä

Joulukuun 2017 alussa käydyssä palaverissa keskusteltiin siitä, miksi botin käyttöaste ei ole ollut toivottu. Asiakasyrityksen tavoitteena oli, että jatkossa 30 prosenttia asiantuntijatukeen tehdyistä kontakteista hoituisi tukibotin kautta. Joulukuuhun mennessä tukibotilla oli ollut yhteensä 624 keskustelua, joista 99 on ollut botin kouluttajien kanssa. Tämä ei vastannut toivottua käyttöastetta. Asiantuntijoihin otetaan kuukaudessa yhteyttä yhteensä noin 1245 kertaa. Tästä kolmekymmentä prosenttia olisi noin 370 kertaa. Tukibotin toiminnan aikana bottia on kuitenkin käytetty kuukausittain vain noin 175 kertaa jos kouluttajien käyttökertoja ei lasketa mukaan. Tukibotin käyttöaste on tällöin vain puolet toivotusta.

Keskustelussa todettiin, ettei muutoksen jalkauttaminen ollut sujunut toivotulla tavalla. Muutoksen jalkauttamiseen ei oltu käytetty riittävästi aikaa eikä resursseja. Prosessissa

ei hyödynnetty muutosmalleja eikä muutosrooleja. Prosessissa on hypätty muutosvaiheiden yli eikä niitä ole toteutettu perusteellisesti. Esimerkiksi aiemmin kuvailun Kotterin mallin mukaan on hypätty suoraan vision luomiseen ja sen jälkeen viety muutos käytäntöön. Henkilöstöä ei ole valtuutettu eikä muutoksesta ole viestitty. Lewinin oppien mukaisesti on hypätty suoraan vapauttamisen vaiheen yli muutosvaiheeseen ja vakiinnuttamiseen. Vapauttamisen vaiheessa olisi tärkeää luoda tilanne jossa muutosta halutaan aktiivisesti.

Muutosroolit ovat kuitenkin määriteltävissä Connerin mallin mukaisesti. Muutoksen aloitteentekijöinä ovat olleet yrityksen liiketoiminnan kehittäjät, joiden aloitteesta muutosta on lähdetty viemään eteenpäin. Muutosagenteiksi voidaan luokitella asiakaspalvelun esimiehet ja muutoksen kohteeksi asiakasneuvojat. Muutoksen puolestapuhujia ei ole suoraan määriteltävissä, mutta heiksi voidaan lukea esimerkiksi aktiivisesti Yammerissa kommentoineet asiakasneuvojat. Näitä rooleja olisi voinut muutoksen läpiviennissä hyödyntää paremmin. Muutosagentit eli esimiehet olisi voinut ottaa osalliseksi jo tukibotin kehitysvaiheessa, jolloin he olisivat voineet vaikuttaa muutosprosessiin paremmin. Tällä tavoin muutos olisi saatu sitoutettua esimiehiin ja heidän kauttaan asiakasneuvojiin. Tukibotin käyttöä ei oltu kannustettu tarpeeksi aktiivisesti tiimeissä, eikä sitä oltu markkinoitu käyttäjille. Palaverissa todettiin, että markkinointia tulee lisätä ja tukibotin kehittäjien tulisi kiertää jokaisen tiimin palaverissa kertomassa sen käytöstä. Palaverissa todettiin myös tarpeellisuus lisätutkimukselle koskien asiantuntijatuon tulevaisuuden muutoksia sekä sitä miksi tukibottia ei sillä hetkellä hyödynnetty jokapäiväisesti.

Johdon rooli muutoksessa

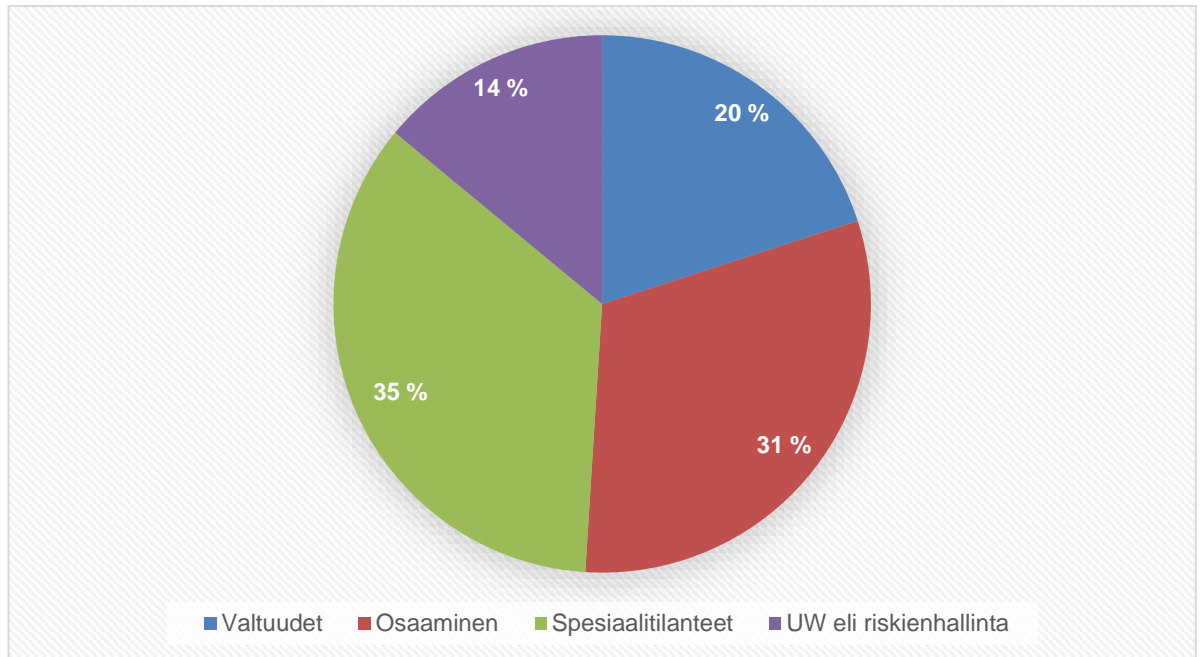
Johdon rooli muutoksessa on hyvin tärkeä, mutta tässä muutosprosessissa johto ei täysin onnistunut viemään muutosprosessia läpi. Tästä syystä otin tutkimukseen vielä lisäksi johdon näkökulman käsiteltäväksi. Johdon tulisi määritellä muutosprosessille aikataulu ja määritellä muutoksen roolit. Tässä tapauksessa muutos tuotiin hyvin nopeasti toimintaan, eikä muutoksen osapuolia ehditty sitouttaa tai kouluttaa tarpeeksi hyvin. Oppivan organisaation ja oppivan yrityksen käytäntöjä on kuitenkin havaittavissa asiakasyrityksessä. Oppivan organisaation menetelmien mukaisesti johdon tulisi luoda avoin keskustelukulttuuri muutoksen yhteydessä, jotta jokainen yksilö kokisi itsensä kuulluksi. Toteutetun kyselytutkimuksen avulla saatiin kehittäjille hyvää tietoa asiakasneuvojen suhtautumisesta, mutta tätä ei viety esimiehien käyttöön. Kehittäjien olisi ollut hyvä informoida esimiehiä ja kehittää heidän kanssaan keino sitouttaa asiakasneuvoja tulevaan

muutokseen. Johto esiintyi lähinnä muutoksesta ilmoittavana osapuolena, eikä näin ollen saanut johdettua muutosta muutosmallien mukaisesti eteenpäin.

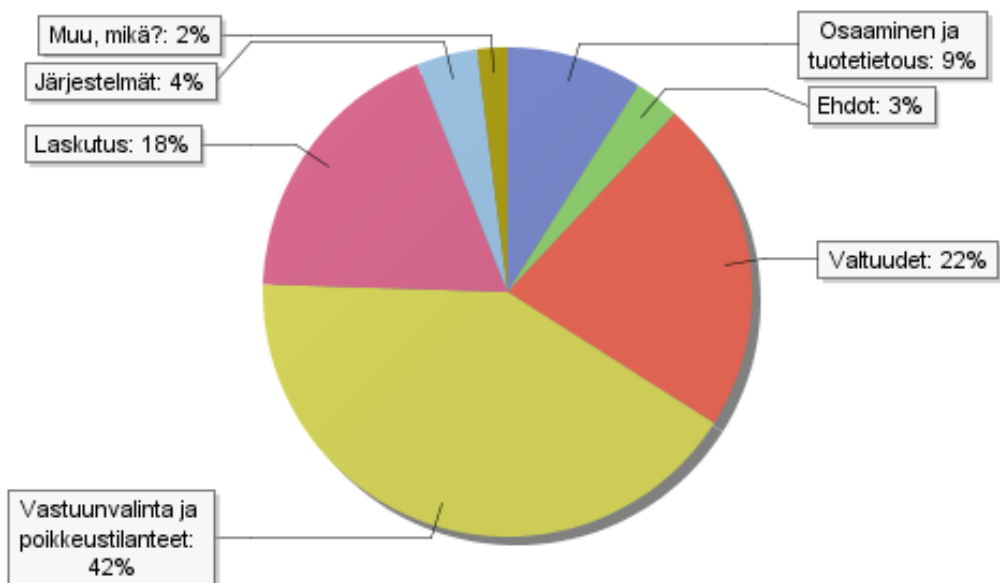
Muutosjohtamisessa keskityttiin henkilöstön johtamisen sijaan asioiden johtamiseen. Suunnitteluun ja organisointiin käytettiin aikaa, vaikka tärkeämpi osa-alue olisi henkilöstön sitouttaminen. Muutosjohtajuuden periaatteita ei näin ollen hyödynnetty muutosprosessissa. Muutosprosessissa on kuitenkin osittain käytetty lean-ajattelun periaatteita. Tukibotin toiminnollisuuksilla on pyritty tehostamaan yrityksen toimintoja.

4.4 Työn tehostuminen ja yhteydenotot asiantuntijoihin

Tutkimuksen kohteena oli asiakasneuvojien ja asiantuntijoiden työn tehostuminen robotiikan myötä. Tukibotin käyttöönotolla haluttiin tehostaa asiakasneuvojan työtä, sillä botin avulla vastauksen voi saada nopeammin kuin jonottamalla asiantuntijoiden puhelinpalveluun. Yrityksen tavoitteena on hoitaa asiakkaan asia mahdollisimman vähällä kontaktimäärällä ja näin tehdä asian hoito helpoksi ja nopeaksi. Tukibotin käyttö tukee tätä ajatusmaailmaa. Asiantuntijoiden resurssi on rajallinen ja puhelinpalvelu ruuhkautuu hyvin helposti. Asiantuntijoille tehdyn kyselyn mukaan suuri osa kysymyksistä liittyy esimerkiksi tuotteisiin ja ehtoihin, joihin vastaukset löytyisivät myös intrasta. Jos nämä saataisiin rajattua pois puhelimitse tehdyistä kontakteista, olisi asiantuntijoilla enemmän resursseja ja aikaa hoitaa vaativampia tapauksia, joihin heidän tietotaitoaan ja valtuuksiin tarvitaan.



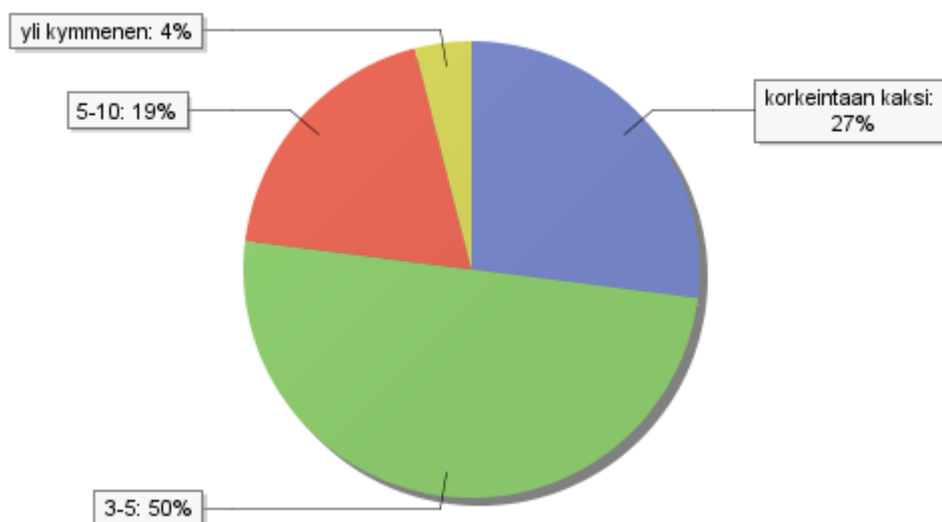
1 Yhteydenottojen syyt asiantuntijatukeen yrityksen tietokannan perusteella



2 Yhteydenottojen syyt asiantuntijatukeen asiakasneuvojille teetetyt kyselytutkimuksen perusteella, otanta 100 henkilöä

Asiantuntijoihin tehtyjä yhteydenottoja seuraavan asiakasyrityksen raportin mukaan, noin 31 prosenttia yhteydenotoista liittyy osaamiseen, eli asiakasneuvojat eivät tiedä miten jokin järjestelmä toimii tai mitä tuote sisältää. Tämä osuus olisi mahdollista korvata

botin toiminnoilla. Spesiaali- eli erikoistilanteissa, riskienhallinnassa ja valtuuksissa tuki-
botti ei tämän hetkisillä toiminnoilla osaa auttaa ja nämä jäävät edelleen asiantuntijatu-
konsultoitaviksi. Erikoistilanteita ovat tilanteet joissa voidaan yleisten käytäntöjen lisäksi
käyttää asiakaskohtaista harkintaa. Esimerkiksi laskutuksessa voidaan tehdä poikkeuk-
sia, jos asiakkaan maksuhistoria on hyvä, mutta tämä tulee aina katsoa tapauskohtai-
sesti. Valtuudet tarkoittavat sitä, että vain tietyt henkilöt organisaatiossa voivat suorittaa
tiettyjä toimenpiteitä. Tällöin kukaan muu ei voi näitä tehdä vaan aina tulee kääntyä val-
tuutettujen henkilöiden puoleen. Asiakasneuvojille suunnatussa kyselyssä käytettiin kuu-
siosaista jaottelua, joten se ei ole suoraan verrattavissa asiantuntijatu-
en omaan tilas-
toon. Tutkimustuloksista näkyy kuitenkin, että osaamiseen liittyvät asiat joihin voidaan
lukea osaaminen ja tuotetietous, järjestelmät ja osittain laskutus, lähentelevät myös kol-
meakymmentä prosenttia. Asiakasneuvojien oman arvion mukaan eniten yhteydenottoja
tulee valtuuksiin, sekä vastuunvalinta- ja poikkeustilanteisiin liittyen. Kyselytutkimuksen
mukaan asiakasneuvojista puolet arvioi olevansa 3-5 kertaa viikossa yhteydessä asian-
tuntijoihin ja vain noin 4 prosenttia ottaa yhteyttä yli kymmenen kertaa. Keskimääräisesti
asiakasneuvojat ottavat yrityksen tilastojen mukaan yhteyttä asiantuntijatu-
keeseen 16,6 ker-
taa kuukaudessa eli 4,15 kertaa viikossa.



3 Yhteydenottojen määrä asiantuntijatu-
keeseen asiakasneuvojille tehdyn kyselytutkimuksen
perusteella, otanta 100 henkilöä

Yhteydenottojen kokonaismäärä ei ole pienentynyt, mutta henkilöstön määrän kasvuun suhteutettuna yhteydenottojen määrä henkilöä kohden on pienentynyt. Näin ollen voidaan todeta, että tukibotti on auttanut vähentämään yhteydenottojen määrää.

4.5 Muutoksen haasteet

Opinnäytetyössä tehdyllä kyselytutkimuksella haluttiin kartoittaa myös asiakasneuvojen ajatuksia siitä, mitä haasteta tukibotin käyttöönoton yhteydessä voisi syntyä. Yleisimmin mainittiin botin luotettavuus ja tilannekohtaisen arvioinnin puuttuminen. Myös se, ymmärtääkö botti kysymyksen oikein, nousi suureksi huolenaiheeksi. Sääntöperusteinen botti hakee hakusanan perusteella oikean vastauksen. Tällöin esimerkiksi saman sanan eri muodot ja synonyymit tulee opettaa sille erikseen. Asiakasneuvojen kokemana huolenaihe kysymyksen asetelusta pohjautuukin hyvin paljolti tähän faktaan. Suuri osa kyselyyn vastanneista henkilöistä koki, että he ottavat yhteyttä asiantuntijoihin silloin kun tarvitaan asiakaskohtaista arviointia. Tähän tukibotti ei kuitenkaan tämän hetkisillä toiminnollisuuksiltaan pysty. Esiin nousi myös huoli siitä, laskeeko asiakasneuvojen tilannetaju, kun botti antaa tietyn vastauksen. Vastaajista erottautui myös muutamia muutosvastarintaisia henkilöitä, joiden vastauksista näkyi, että he eivät ole tukibotin käyttöönotosta mielissään. Eräs vastaaja koki, että tukibotti voi olla uusille työntekijöille jopa vaarallinen, sillä vastauksen voi tulkita väärin. Osa ilmoitti suoraan, etteivät aio edes kokeilla tukibotia.

Vastaajista on Juutilaisen (2016) määrittelyn mukaisesti helppo löytää niin muutoksen kannattajia kuin vastustajiaakin. Kyselyn anonymiteetin takia myös normaalisti passiiviset vastustajat ovat saaneet mahdollisuuden tuoda huolenaiheitaan esiin. Tämän takia anonyymi kysely on hyvä tapa saada palautetta muutoksesta. Myös Kvistin ja Kilpiän (2006) esiin tuoman J. & L. Russellin (2006) mallin mukaisesti voidaan asiakasneuvojille suunnatusta kyselystä erotella muutoksen eri vaiheissa olevia yksilöitä.

Kyselyn perusteella osa vastaajista on selkeästi kolmannessa muutosvaiheessa, jolloin yleistä on kysely, kokeilu ja löytäminen. He ovat toiveikkaita uudesta muutoksesta, mutta kuitenkin vielä kyseenalaistavat sen toimivuutta. Vastauksista kävi hyvin ilmi toimivuuden kyseenalaistaminen ja se, onko tukibotin toiminnoista tosiasiallista hyötyä päivittäisessä työssä. Toisaalta oltiin hyvin toiveikkaita sen suhteen, että tukibotti nopeuttaa ja tehostaa työtä. Osa vastaajista jakautui selkeästi ensimmäiseen ja toiseen muutosvaiheeseen, jolloin nykytilanteeseen ollaan tyytyväisiä ja muutosta vastustetaan. Jos kysely

olisi toteutettu nimellisenä, olisi yrityksen ollut helppo yksilöidä muutosvastaiset ja muutosmyönteiset henkilöt. Tällöin vastaukset eivät kuitenkaan olisi välttämättä olleet yhtä rehellisiä, kuin anonyymissä kyselyssä.

4.6 Kehitysehdotukset

Tapaustutkimuksen perusteella seuraavan muutoksen tullessa ajankohtaiseksi, tulee muutosprosessi aloittaa hyvissä ajoin. Muutosmallien mukaisesti prosessi tulee suunnitella tarkkaan. Apuna voi käyttää Kotterin (1996) muutosmallia (Kuva 1). Muutosmallia käytettäessä on tärkeää käydä muutosprosessin jokainen vaihe läpi. Muutosmallin toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi. Ohjaavasta tiimistä tulisi löytyä henkilöitä, joilla on tarpeeksi asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta (Kotter, J, 1996). Muutosprosessiin olisi hyvä ottaa osalliseksi myös lähiesimiehet, jotka työskentelevät päivittäin muutoksen kohteiden kanssa. Esimiehiä voidaan Kvistin ja Kilpiän (2006) mainitseman Connellyn määritelmän mukaisesti pitää muutosagentteina, eli henkilöinä joista on kiinni, miten muutosprosessi koetaan. Tämän vuoksi heidät on erityisen tärkeä ottaa mukaan muutosprosessiin. Muutosmallin vaiheista erityisen tärkeä on henkilöstön valtuuttaminen. Tässä vaiheessa esimiesten työ korostuu, sillä tarvitaan valmentamista ja tukea. Valmentamisella saadaan kitkettä tuntemuksia muutosprosessin haasteista ja keskusteltua niistä henkilöstön kanssa. Valtuuttamisella siirretään vastuuta muutosprosessista myös henkilöstölle, jolloin he kokevat olevansa osallisia. Kotterin (1996) mallin mukaisesti on myös tärkeää löytää lyhyen aikavälin onnistumisia, joilla saadaan osoitettua muutoksen tarpeellisuus. Muutosprosessissa on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään miksi muutos tapahtuu ja mitä sillä saavutetaan, jotta henkilöstö on myönteinen muutokselle.

Muutosprosessin kannalta on tärkeää myös tutkia, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Juutilaisen (2006) mukaan etenkin passiiviset vastustajat ovat usein muutoksen tiellä. Muutosta passiivisesti vastustavat henkilöt on hyvä etsiä, ja selvittää miksi he ovat muutosta vastaan. Muutoksen kannalta myös passiiviset kannattajat ovat avainasemassa ja heille tulisi löytää nopeasti tehtäviä joissa he kokevat onnistumisen tunnetta, sillä tällöin he jakavat onnistumisiaan ja saavat innostettua muita henkilöitä (Juutilainen, A 2016). Kun muutokseen suhtautujat saadaan ryhmiteltyä, tiedetään mitä mieltä muutoksesta ollaan. Tällöin voidaan alkaa muutosta tukeviin toimenpiteisiin, joilla saadaan henkilöstö kokemaan muutos tarpeelliseksi.

Johdon tulee ymmärtää oman roolinsa tärkeys muutoksessa. Johto ei ainoastaan ole määrittelemässä muutosta teoriassa vaan johdon tulee myös määritellä miten muutoksen kohteet osallistetaan muutokseen paremmin. Muutosagentit, eli tässä tapauksessa tiimien esimiehet olisi hyvä ottaa mukaan muutosprosessin alkumetreiltä lähtien. Myös asiakasneuvojista olisi hyvä kerätä ohjaava tiimi, joka voisi tuoda oman näkökulmansa muutokseen. Tällöin heidät saadaan osallistumaan jo muutosprosessin alkuvaiheilla. Tämä edistää muutokseen sitoutumista. Muutoksessa on aina hyvä pohtia sitä koskevan henkilöstön näkökulmaa. Tämän vuoksi osallistaminen on erittäin tärkeää.

Sarala ja Saralan (1996) esittelemän Lambertin oppivan organisaation mallin mukaisesti vastuun jakamisen avulla edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta, sekä edistetään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää. Oppivan organisaation menetelmiä on otettu käytäntöön, mutta niiden käyttöä tulisi jatkossa vahvistaa entisestään. Asiakasneuvojien osallistaminen yhteisöpalvelun kautta on hyvä keino, mutta sen potentiaalin hyödyntämiseksi tulisi tehdä lisätoimia. Asian tiedottaminen ja viestintä tulisi ottaa vahvemmasi osaksi muutosprosessia, sillä jollei tällaisesta mahdollisuudesta ole viestitty, ei sitä myöskään pystytä hyödyntämään. Viestinnän korostaminen ja lisääminen muutosprosessin kaikissa vaiheissa olisi myös erittäin tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Kuten Okkola (2016) mainitsee, avoin viestintä auttaa johtajaa saavuttamaan tilanteen jossa hän johtaa ja häntä seurataan. Viestinnän on myös hyvä olla molemminpuolista, jolloin palautetta muutoksesta saadaan jatkuvasti. Myös käyttäjätuen tarjoaminen esimerkiksi valmentamisen muodossa auttaa muutoksen jalkauttamisessa.

Yrityksen kannattaa ehdottomasti myös perehtyä Lean-johtamiseen, sillä tällä johtamismallilla saadaan tehostettua prosesseja ja työntekoa. Lean-ajattelussa johtaminen tukee kehittämistä, mikä on myös muutosprosessin tärkeä osa-alue (Kuusisto, J. 2017). Lean-ajattelun mukaisesti turhien työvaiheiden karsiminen kasvattaa tehokkuutta. Kun prosessia saadaan nopeutettua, luo se myös kilpailuetua yritykselle, sekä asiakkaille lisäarvoa. Lean-johtamista voidaan käyttää muutosprosessin tukena.

Muutosmallien mukaisesti prioriteettina tulee pitää henkilöstön johtamista. Muutosprosessin kannalta kriittistä on henkilöstön johtaminen ja sitouttaminen. Kunnolla tehty muutosprosessi tuottaa pitkäaikaista tulosta ja helpottaa myös jatkossa muutoksen jalkauttamista.

Lisätutkimukselle jäi vielä tilaa. Seuraavassa on listattu mahdollisia jatkotutkimusaiheita:

- Miksi tukibotin käyttöaste jäi vähäiseksi?
- Mitä syitä muutosvastarinnan takana on tukibotin käyttöä koskien?
- Miten asiakasneuvojat saadaan sitoutettua muutokseen?
- Kaipaavatko asiakasneuvojat enemmän tukea muutosprosessin jalkauttamisessa?
- Miten johto saadaan ymmärtämään muutosprosessin tärkeys?

5 YHTEENVETO

Muutos, on asia jolta nyky-yhteiskunnassa ei voi välttyä. Yritysten ja niiden henkilöstön tulee pystyä mukautumaan muutoksiin alati kehittyvässä maailmassa. Teknologian merkityksen kasvaessa etenkin suorituskyvyn ja tehokkuuden parantaminen ovat yritykselle elintärkeä ehto, jos kilpailussa halutaan pysyä mukana. Yritysten tuleekin ulkoisten palveluiden lisäksi kehittää myös sisäisiä palveluitaan jatkuvasti. Esimerkiksi lisääntyvän robotiikan hyödyntäminen voi auttaa kustannustehokkaamman toiminnan saavuttamisessa. Myös muutosjohtajuus on tärkeä taito, mikä jokaisen nykyjohtajan tulisi hallita. Jos muutosta ei osata johtaa oikein, ei sitä usein saada sitoutettua henkilöstöön riittävän hyvin. Tällöin muutosta saatetaan jopa vastustaa eikä sillä saada toivottuja tuloksia aikaan.

Digitalisoituvassa maailmassa asiakkaat osaavat vaatia tuoteiltaan ja palveluiltaan enemmän. Kaiken pitäisi olla saatavilla heti ja palvelun tulisi olla huippuluokkaa. Yritysten paine tuottaa parempaa asiakaskokemusta onkin kova ja nopea, sekä hyvä asiakaspalvelu on yritykselle aina kilpailuetu. Tukibotin käyttöönoton tavoitteena oli tehostaa ja nopeuttaa asiakasneuvojien, sekä asiantuntijatuon työtä. Tukibotin avulla asiakasneuvoja saa vastauksen asiakkaalle huomattavasti nopeammin, eikä montaa yhteydenottoa saman asian tiimoilta tarvita. Asiantuntijan näkökulmasta botin käyttö taas vähentäisi yhteydenottoja ja heidän työpanoksensa voisi käyttää vaikeampien asioiden hoitoon. Tutkimuksessa selvisi, että tukibotin käyttö on tehostanut sekä asiakasneuvojan, että asiantuntijan työtä. Myös yhteydenottojen määrä on käyttöönoton jälkeen vähentynyt, mikä helpottaa asiantuntijoiden työtaakkaa ja he voivat keskittyä heidän osaamistaan vaativiin tehtäviin. Tämä vapauttaa molempien tahojen aikaa ja työn tehokkuus kasvaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää suoraan arvioimaan nykytilannetta, ja niiden perusteella voidaan pohtia jatkotoimenpiteitä. Tutkimuksessa selvisi myös, miten asiakasneuvojat suhtautuvat kyseiseen muutokseen. Tätä voidaan hyödyntää muiden muutosten jalkauttamisessa, sillä vastauksista voidaan päätellä asiakasneuvojien näkökulmia. Myös tukibotin jatkon kannalta vastaukset ovat hyviä, sillä niiden avulla voidaan miettiä keinoja, joilla asiakasneuvojien suhtautumista voitaisiin muuttaa ja tukibotin käyttöastetta kasvattaa.

Tukibotin käyttöönotto ei kuitenkaan sujunut täysin toivotusti, vaan tuloksista jäätiin hie-man jälkeän. Muutoksen jalkauttamiseen ei käytetty riittävästi aikaa vaan muutos tuotiin

nopeasti käytäntöön. Muutosprosessissa erityisen tärkeää olisi henkilöstön sitouttaminen ja muutokseen valmisteleminen. Tutkimuksen tuloksista voidaan määritellä muutosmyönteisiä ja muutosvastaisia henkilöitä heidän suhtautumisensa perusteella. Tutkimuksen tuloksista nähdään, ettei muutosagentteja ole käytetty tehokkaasti muutoksen läpiviennissä. He eivät ole osallistaneet ja innostaneet asiakasneuvoja kehittämään ja hyödyntämään uutta tukibottia. Muutoksen jalkauttamiseen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa ja resursseja, jotta siitä oltaisiin saatu heti pysyvä osa yrityskulttuuria. Tämä asia tulisi huomioida tulevaisuuden muutoksissa. Kun muutosta koittaa saada nopeasti jalkautettua, jätetään usein välistä muutosvaiheita. Tämä ei kuitenkaan ole kannattavaa, sillä yhdenkin muutosvaiheen väliin jättäminen voi kostautua muutoksen epäonnistumisena. Tutkimuksen tuloksista nähdään, kuinka yrityksellä on käytössään menetelmiä jotka tukevat muutosta. Asiakasneuvojen toivotaan osallistuvan kehitykseen ja tuovan ajatuksiaan ilmi yrityksen yhteisöpalvelussa. Kompastuskivenä on kuitenkin se, ettei tästä ole kerrottu riittävästi asiakasneuvojille.

Vaikka yritys käyttääkin jo osittain oppivan organisaation menetelmiä, ei niitä hyödynnetä tarpeeksi vahvasti. Tässä tapauksessa muutoksesta informoitiin muutoksen kohteita heikosti, mikä voi vaikuttaa tukibotin heikkoon käyttöasteeseen. Vaikka botin avulla ollaan saatu tehostettua työtä sekä vähennettyä yhteydenottojen määrää suhteessa henkilöstöön, ei tavoitteita kuitenkaan saavutettu täysin. Muutoshankkeen onnistumisessa asioiden johtamisen sijaan tärkeämpää olisi nimenomaan henkilöstön johtajuus, sillä vain sitouttamalla henkilöstö saadaan pysyviä muutoksia aikaiseksi. Voidaankin todeta, että tutkimuksessa havaittuja tuloksia voidaan hyödyntää seuraavan muutoksen läpiviennessä kehitysehdotusten mukaisesti. Läpinäkyvämpi informaation kulku, pidemmän aikavälin muutosprosessi ja henkilöstön sitouttaminen ovat muun muassa asioita, jotka tulisi seuraavassa muutoksessa ottaa huomioon. Tukibottiin liittyen jäi vielä tutkimusaiheita myöhemmälle. Tutkittavaa jäi muun muassa koskien käyttöasteen vähyyttä ja syitä sen takana. Jatkotutkimuksessa voisi myös paneutua tarkemmin muutosvastarintaan ja sen purkamiseen, miten asiakasneuvojat saataisiin näkemään muutokset myönteisinä, sekä miten johto saataisiin ymmärtämään muutosprosessin tärkeys.

LÄHTEET

Aguirre, D. & Alpern, M. 2014. 10 Principles of Leading Change Management. Startegy+Business Saatavilla <https://www.strategy-business.com/issue75-summer2014> (Viitattu 8.12.2017)

Connelly, M 2016. The Kurt Lewin Change Management Model Saatavilla: http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html (Viitattu 01.12.2017)

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015. Lean-johtaminen kannustaa ihmisiä jatkuvaan parantamiseen Saatavilla: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/09/29/lean-johtaminen-innostaa-ihmisia-jatkuvaan-parantamiseen/> (Viitattu 09.12.2017)

Fichter, D. & Wisniewski, J. 2017. Chatbot introduce conversational user interfaces. Online Searcher, 41 (1), 56-58

Juutilainen, A. 2016 Puolesta vai vastaan? Saatavilla: <http://muutos.biz/2016/10/26/puolesta-vai-vastaan/> (Viitattu 11.12.2017)

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab

Kuusisto, J. 2017 Lean-johtamisen perusteet. Saatavilla (<http://www.lean5.fi/lean-johtamisen-perusteet/>) (Viitattu 09.12.2017)

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006 Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lehtinen, E 2015. Lean-johtaminen – avain parempaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen? Saatavilla: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/09/07/lean-johtaminen-avain-parempaan-tuottavuuteen-ja-tehokkuuteen/> (Viitattu 09.12.2017)

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Talentum Media Oy.

Okkola, M. 2016 Johtaja muutoksen matkaoppaana. Saatavilla: <https://www.su-lava.com/2016/08/johtaja-muutoksen-matkaoppaana/> (Viitattu 12.12.2017)

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva Organisaatio. Tampere: Tammer-Paino

Silvo, M. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Saatavilla: <https://blog.kaup-palehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa> (Viitattu 12.12.2017)

Stoner, J. 2014 Emergent Leadership Topples the Pyramid. Saatavilla: <http://sea-pointcenter.com/emergent-leadership-topples-the-pyramid/> (Viitattu 12.12.2017)

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017. Ministeri Lintilä: Suomesta tekoälyn soveltamisen kärkimää? Saatavilla: http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-lintila-suomesta-tekoalyn-soveltamisen-karkimaa?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=1410877 (Viitattu 30.10.2017)

Yammer Saatavilla: <https://products.office.com/fi-fi/yammer/yammer-overview> (Viitattu 30.10.2017)

Asiakasneuvojille suunnattu kyselytutkimus

Neutral

Kyselytutkimus Suvi-botin käyttöönotosta

1. Kuinka kauan olet työskennellyt asiakaspalvelussa? *

- alle 1 vuotta
- 1-5 vuotta
- 5-10
- yli kymmenen vuotta

2. Työskenteletkö tällä hetkellä pääsääntöisesti IN vai OUT tiimissä? *

- IN
- OUT

3. Kuinka monta kertaa keskimäärin otat yhteyttä asiantuntijatukeen viikossa? *

- korkeintaan kaksi
- 3-5
- 5-10
- yli kymmenen

4. Missä asioissa tai tilanteissa tarvitset useimmiten asiantuntijatuken apua? (Valitse kaksi vaihtoehtoa) *

- Osaaminen ja tuotetietous
- Ehdot
- Valtuudet
- Vastuunvalinta ja poikkeustilanteet
- Laskutus
- Järjestelmät
- Muu, mikä?

5. Millaisissa asioissa toivot, että Suvi-botti osaisi neuvoa sinua? *

6. Uskotko, että tulet hyödyntämään Suvi-bottia päivittäisessä työssäsi? *

Kyllä

En, Miksi?

7. Uskotko, että Suvi-botin apu vähentää yhteydenottojesi määrää asiantuntijatukeen? *

Kyllä

En

8. Minkä näet parhaana puolena tällaisessa tukimuodossa? *

9. Koetko, että Suvi-botin käyttöön liittyy mahdollisesti jotain haasteita? Jos kyllä, niin mitä? *

10. Mitä haluaisit kysyä Suvi-botilta? Kerro jokin esimerkkikysymys, jonka vastaus auttaisi sinua onnistumaan päivittäisessä työssäsi. Kysymyksen ei tarvitse liittyä asiantuntijatukeen. *

