



Teemu Kokkonen

Customer Onboarding -prosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

21.05.2021

Tiivistelmä

Tekijä:	Teemu Kokkonen
Otsikko:	Customer Onboarding -prosessin kehittäminen
Sivumäärä:	66 sivua + 9 liitettä
Aika:	21.05.2021
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine:	ICT-liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat:	Lehtori, Peter Hjort, Metropolia Ammattikorkeakoulu Customer success -manageri, Juuso Eskola, Vetonaula Oy

Opinnäytetyön aiheena oli Customer Onboarding -prosessin (COP) kehittäminen, joka toteutettiin IT-ulkoistuspalveluita tarjoavalle Vetonaula Oy:lle. Yrityksen haasteina olivat dokumentaation COP sekä toimintamalli, joiden lisäksi COP:n toteuttamiselta puuttui vakioitu CO-projektinhallintamalli. Opinnäytetyölle asetettiin kaksi päätavoitetta, joista ensimmäisessä oli tavoitteena kartoittaa ja kuvata yrityksen COP:n nykytila. Toisena päätavoitteena oli luoda uusi CO-toimintamalli, joka pitää sisällään COP:sta parannellun version, uuden projektinhallintamallin sekä toimintatavan asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimus ja kehitystoimet tehtiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti kirjoittajan osallistuen yrityksen Customer Onboardingien läpiviemiseen opinnäytetyön aikana.

Tutkimustyö aloitettiin kartoittamalla ja kuvaamalla yrityksen nykytilan COP, jota tarkemmin analysoimalla saatiin selville nykytilan keskeiset haasteet. Havaintojen perusteella tutkimustyö jakaantui kahteen kokonaisuuteen, joiden tehtävänä oli selkiyttää parhaiden käytäntöjen tutkiminen sekä koviin että pehmeiden arvojen osalta. Ensimmäinen kokonaisuus käsitteli toteuttamista, jonka puitteissa tutkittiin parhaita käytäntöjä projektinhallintaan, rooleihin ja vastuisiin sekä prosessin kehittämiseen liittyen. Toisessa kokonaisuudessa tutkittiin kokemusta ja mielikuvaa, johon haettiin pehmeitä arvoja asiakaskokemuksesta, palvelupolun kartoittamisesta sekä asiakastytyväisyyden mittaamisesta. Nämä yhdessä muodostivat kehitystyölle käsitteellisen viitekehyksen, jonka mukaisesti siirryttiin rakentamaan ehdotuksia COP:n kehittämiseksi.

Ehdotusten rakentaminen keskittyi neljään kokonaisuuteen, joiden tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle mahdollisimman hyvin sopiva kokonaisvaltainen CO-toimintamalli. Uuden toimintamallin alle rakennettiin projektinhallintamalli, paranneltu COP, toimintatavat palvelupolun ja asiakastytyväisyyden kehittämiseksi sekä mittarit asiakastytyväisyyden mittaamiseksi. Uuden CO-toimintamallin tueksi luotiin myös toimenpidesuosituksien ratkaisujen jalkauttamiseksi. Kehitetyt ratkaisut vastaavat yrityksen lähtötilanteen haasteisiin sekä parantavat merkittävästi yrityksen valmiuksia CO:n läpiviemiseksi. Uusi CO-toimintamalli vakiinnuttaa Vetonaula Oy:n toimintatavan tuoda uusi asiakas palveluiden piiriin, mikä nostaa samalla asiakastytyväisyyttä ja liiketoiminnan kannattavuutta.

Avainsanat: Customer Onboarding, Customer Onboarding -prosessi, Customer Onboarding -projektinhallinta, Customer Onboarding -toimintamalli, Asiakaskokemus, Asiakastytyväisyyden mittaaminen

Abstract

Author: Teemu Kokkonen
Title: Customer Onboarding process development
Number of Pages: 66 pages + 9 appendices
Date: 21 May 2021

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Industrial Management
Professional Major: ICT Business management
Instructors: Peter Hjort, Senior Lecturer, Metropolia University of Applied Sciences
Juuso Eskola, Customer success manager, Vetonaula Oy

The purpose of the thesis was development of the Customer Onboarding process (COP), which was executed for Vetonaula Oy, a company that provides IT outsourcing services. The company's challenges included undocumented COP and CO-operating model, in addition to which the implementation of the COP lacked a standardized CO project management model. Thus, two main goals were set for the thesis. The first goal was to map and describe the current state of the company's COP and the second goal was to create a new CO operating model, including an improved version of the COP, a way to measure and develop the customer experience, and a new project management model. The research and development activities were carried out in accordance with the principles of action research, with the author participating in the implementation of the target company's Customer Onboardings during the thesis process.

The research work started by mapping and describing the current state of the company's COP, which was analyzed in more detail to find out the key challenges of the current state. Based on the findings, the research work was divided into two categories to clarify the research process of best practices regarding hard and soft values. The first category dealt with implementation, which examined best practices in project management, roles and responsibilities, and process development. The second category examined experience and image, addressing soft values regarding customer experience, customer journey, and measuring customer satisfaction. These together formed the conceptual framework for the development, and the construction of proposals for the development of the COP was started.

The proposal phase focused on four categories to create a comprehensive CO-operating model, which would be as suitable as possible for the target company. The new operating model contains the following: a project management model, an improved COP, methods for developing the customer journey and customer satisfaction as well as indicators for measuring customer satisfaction. Recommendations for action steps were built to address the implementation of the new CO operating model. The developed solutions meet the company's initial challenges, and significantly improve the company's capacity to carry out CO's. The new CO operating model consolidates Vetonaula Oy's way of bringing new customers within the scope of services, while increasing customer satisfaction and business profitability.

Keywords: Customer Onboarding, Customer Onboarding process, Customer Onboarding project management, Customer Onboarding operating model, Customer experience, Measuring customer satisfaction

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	1
1.2	Liiketoiminnan haasteet	1
1.3	Tavoite ja tulokset	2
1.4	Opinnäytetyön rajaaminen	3
2	Menetelmä ja materiaali	4
2.1	Tutkimustapa	4
2.2	Tutkimussuunnitelma	5
2.3	Tiedon kerääminen ja analysointi	6
2.4	Projektisuunnitelma ja aikataulu	8
3	Nykytila-analyysi	10
3.1	Katsaus nykytilan analysointivaiheeseen	10
3.2	Nykytilan COP	10
3.3	Päähavainnot nykytila-analyysistä	14
4	Kirjallisuustutkimus	17
4.1	Toteuttaminen	17
4.1.1	Projektinhallinta	18
4.1.2	Tehtävien priorisointi	22
4.1.3	Roolit ja vastuut	24
4.2	Kokemus ja mielikuva	27
4.2.1	Asiakaskokemus, eli CX	28
4.2.2	Palvelupolku	29
4.2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	31
4.2.4	Mittarit	33
4.3	Yhteenvedo ja käsitteellinen viitekehys	36
5	Ehdotus	38
5.1	Katsaus ehdotusten rakentamisvaiheeseen	38
5.2	CO-projektinhallinta	39
5.3	CO-prosessi	45

5.4	Palvelupolku	49
5.5	Asiakaskokemus ja mittaaminen	50
5.5.1	Mittaaminen	51
5.5.2	Tulokset	52
5.5.3	Tulosten analysointi	52
5.6	Yhteenveto ratkaisuehdotuksista	53
5.7	Ratkaisuehdotusten jalkauttaminen	54
6	Yhteenveto	55
6.1	Tiivistelmä	55
6.2	Toimenpidesuosituksien ehdotusten jalkauttamiselle	58
6.3	Kehitysehdotukset	59
6.4	Opinnäytetyön arviointi	60
6.5	Loppusanat	62

Liitteet

Liite 1: Tutkimussuunnitelma

Liite 2: Projektisuunnitelma ja aikataulu

Liite 3: Nykytilan Customer Onboarding -prosessi

Liite 4: Projektinhallinnan osaamisalueet

Liite 5: Kysymyksiä Onboardingin tueksi

Liite 6: Palvelupolku-canvas

Liite 7: CO-projektinhallintamallin ensimmäinen versio

Liite 8: Tavoitetilan Customer Onboarding -prosessi

Liite 9: Lopullinen tavoitetilan Customer Onboarding -prosessikaavio

Lyhenteet

- B2B:** *Business-to-business.* Yritykseltä yritykselle tapahtuvaa kaupankäyntiä.
- CARS:** *Communicate, Approve, Responsible, Support.* Vastuumatriisi, jolla kartoitetaan tehtävien vastuuhenkilöt.
- CES:** *Customer Effort Score.* Asiakastyömäärän mittaukseen tarkoitettu mittari.
- CO:** *Customer Onboarding tai Client Onboarding.* Uuden asiakkaan siirtyminen palveluiden piiriin.
- COP:** *Customer Onboarding process tai Client Onboarding process.* Uuden asiakkaan kohdalla tapahtuva palveluiden piiriin saattamisprosessi.
- CSAT:** *Customer Satisfaction.* Asiakastyytyväisyyden mittaukseen tarkoitettu mittari.
- CX:** *Customer Experience.* Asiakaskokemus, joka viittaa asiakkaan kokemukseen yrityksen palveluista kokonaisuutena.
- IT:** *Informaatiotekniikka tai Tietotekniikka.* Ohjelmistot, digitaaliset ja tietotekniset palvelut.
- ITIL:** *Information, Technology, Infrastructure Library.* Joukko IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen julkaisuja.
- LEAN:** Lean-filosofia on ajattelutapa, jolla kehitetään organisaatioiden ja henkilöstön ongelmaratkaisutaitoja.
- MoSCoW:** *MoSCoW-menetelmä.* Must have, Should have, Could have, Won't have this time. Priorisointitekniikka, jota käytetään ongelmien ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisessa.
- NPS:** *Net Promoter Score.* Asiakastyytyväisyyden mittaukseen tarkoitettu mittari.
- PACSI:** *Perform, Accountable, Control, Suggest, Inform.* Vastuumatriisi, jolla kartoitetaan tehtävien vastuuhenkilöt.
- PMBOK:** *Project Management Body of Knowledge.* Kootut projektinhallinnan vakio terminologiat ja ohjeet.
- PRINCE2:** *Projects In Controlled Environments.* Kootut projektinhallinnan menetelmät sekä ohjeet.

- RACI: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*. Vastuumatriisi, jolla kartoitetaan tehtävien vastuuhenkilöt.
- RASCI: *Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed*. Vastuumatriisi, jolla kartoitetaan tehtävien vastuuhenkilöt.
- RATSI: *Responsible, Accountable, Task, Support, Informed*. Vastuumatriisi, jolla kartoitetaan tehtävien vastuuhenkilöt.
- SLA: *Service-level agreement*. palvelutasosopimus, jossa määritellään palvelulle tietyt vaatimustasot.
- STIRS: *Suggest, Task, Informed, Responsible, Supportive*. Kohdeyritykselle kehitetty oma vastuumatriisi, joka myötäilee yrityksen CO-prosessia.
- TTFV: *Time to First Value*. Mittari ajan mittaamiseksi, sopimuksentekohetkestä asiakkaan siirtymiseen laskutuksen pariin.
- 2x2: *Eisenhower-matriisi*. Priorisointimenetelmä, joka sisältää kaksi akselia ja neljä kvadranttia.

1 Johdanto

Mielikuva uudesta palveluntarjoajasta ja sen luotettavuudesta alkaa rakentumaan heti yhteistyön alusta lähtien, jossa uuden palvelun piiriin siirtymisen onnistuminen määrittelee asiakkaan ja yrityksen välille muodostuvan dynamiikan. Tämä vaihe ratkaisee sen, voitetaanko asiakkaan luottamus ja arvostus - vai hävitäänkö se (Harvard business review, Bringing value onboard: Optimizing the B2B customer onboarding experience 2016: 3).

Opinnäytetyö käsittelee Vetonaula Oy:n uuden asiakkaan Customer Onboarding -prosessin (COP) kehittämistä, jossa toimeksiantona oli tutkia, kuinka uusi asiakas tuodaan onnistuneesti yrityksen palveluiden piiriin. Projekti on toteutettu Metropolia Ammattikorkeakoulun tuotantotalouden 4. lukuvuoden opiskelijan toimesta, joka työskenteli kirjoittamisen hetkellä kohdeyrityksessä IT-managerina.

1.1 Kohdeyritys

Vetonaula Oy on pitkään toiminut IT-alan yritys, joka työllisti opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä 19 henkilöä. Liiketoiminnan ydinajatuksena on tarjota pienille ja keskisuurille yrityksille IT-ulkoistuspalveluita, jossa kohdeyrityksen IT-osasto toimii asiakkaalle kuin omana IT-osastona. Yrityksen tarjoamista palveluista näkyvimpiä ovat IT Helpdesk- sekä Oma IT-manageri -palvelut, joiden tehtävänä on ottaa haltuun ja ylläpitää tukifunktiona asiakasyrityksen IT:tä. Vetonaulalla on vahvat ja tiiviit suhteet asiakaskuntaansa, jonka vaihtuvuus on yrityksen historian aikana ollut marginaalisen pientä. Yritys pyrkii olemaan asiakkailleen läheinen kumppani, jossa tiivis yhteistyö ja toiminnan läpinäkyvyys tukevat molempien osapuolien liiketoimintaa.

1.2 Liiketoiminnan haasteet

Yrityksen nykyiset toimintamallit sekä prosessit ovat rakentuneet pitkän ja tasaisen kasvuhistorian saatossa, jossa yhteistyö asiakkaiden kanssa on ollut hyvin tiivistä ja palvelu pitkälle räätälöityä. Yrityksellä ei ole ollut CO:n tueksi selkeää dokumentoitua toimintamallia, jossa prosessi ja siihen liittyvä vastuunjako olisivat olleet kuvattuna. CO:n toteut-

tamiselta puuttuu myös yhtenevä projektinhallintamalli, jonka mukaisesti koko organisaatio toteuttaa CO:n. Toiminta ja toteuttaminen ovat nojanneet runsaaseen kommunikaatioon sekä yksilöiden hiljaiseen tietoon, jota on jaettu jokaisen COP:n aikana. Kohdeyrittäjä suunnittelee liiketoiminnan kasvattamista, ja tahtotilana on saada nykyinen CO-prosessi kartoitetuksi sekä tämän lisäksi luoda uusi, hyvin dokumentoitu ja kasvua tukevat toimintamalli CO:n läpiviemiseksi.

1.3 Tavoite ja tulokset

Opinnäytetyöllä on kaksi päätavoitetta, joista ensimmäisen tavoitteena on kartoittaa ja kuvata hyvin COP:n nykytila. Tämän osion tuloksena on COP:n nykytilasta prosessikaavio ja kuvaus siitä, kuinka CO viedään nykyisellään läpi. Toisena päätavoitteena on luoda uusi CO-toimintamalli, joka pitää sisällään COP:sta parannellun version, uuden projektinhallintamallin sekä toimintamallin asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Taulukossa 1 on yhteenveto opinnäytetyön haasteista, tavoitteista sekä tavoitelluista tuloksista.

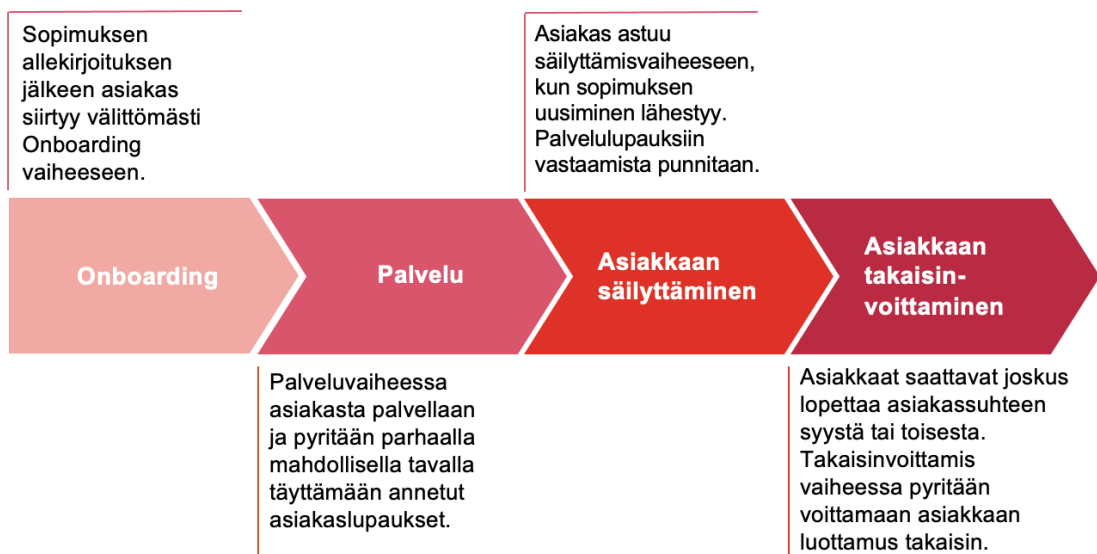
Taulukko 1. Yhteenveto liiketoiminnan haasteista, tavoitteista ja tuloksista COP:iin liittyen

Liiketoiminnan haasteet (nykytila)	Dokumentoitamaton COP, organisaatiomallin muutos, liiketoiminnan kasvutavoitteet, vakioimattomat prosessit ja toimintamallit
Tavoitteet (tavoitetila)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Olemassa olevan COP:n kuvaaminen 2. CO-toimintamalli, pitäen sisällään: päivitetyn prosessin, dokumentaation prosessin tueksi, projektinhallintamallin, toimintamallin asiakaskokemuksen kehittämiseksi
Tulokset	Uusi COP, jonka tukena on projektinhallintamalli, sekä toimintatavat asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja mittaamiseksi, sisältäen ehdotuksen näiden jalkauttamiseksi

Taulukossa on kiteytetty projektin runko, joka toimii pohjana opinnäytetyön rakentamisessa. **Opinnäytetyön lopputuotoksena yritykselle syntyy selkeä COP-dokumentaatio, yhtenäistetty tapa toteuttaa CO-projekti hallitusti, tapa mitata ja kehittää asiakastytyväisyyttä sekä toimenpidesuosituksia, kuinka parannusehdotukset viedään tehokkaasti osaksi yrityksen toimintaa.**

1.4 Opinnäytetyön rajaaminen

Toimialasta riippumatta asiakkaan kohdalla pätee aina vakiomallinen asiakassuhteen elinkaari (kuva 1). Se alkaa Onboardingilla, jatkuu palveluvaiheeseen, siirtyy säilyttämiseen ja lopulta päättyy takaisinvoittamisvaiheeseen (Akula 2018). Jokainen edellä mainituista elinkaaren vaihteista toimii tärkeänä osana kokonaisvaltaista asiakassuhdetta, mikä sisältää yksilölliset prosessit, joiden puitteissa ne toteutetaan.



Kuva 1. Asiakassuhteen elinkaaren vaiheet (Akula 2018)

Kohdeyrityksen asettamat liiketoiminnan kasvutavoitteet huomioiden rajattiin opinnäytetyö käsittelemään Onboarding-vaihetta. Tutkimuksessa ei oteta kantaa kohdeyrityksen käyttämiin teknologioihin tai teknisiin toteutustapoihin, eikä prosesseja kuvata yksityiskohtaisesti yrityssalaisuuksien varjelemiseksi. Seuraavassa osiossa esitellään valitut tutkimusmenetelmät ja materiaalit, joilla opinnäytetyön aihetta tutkitaan.

2 Menetelmä ja materiaali

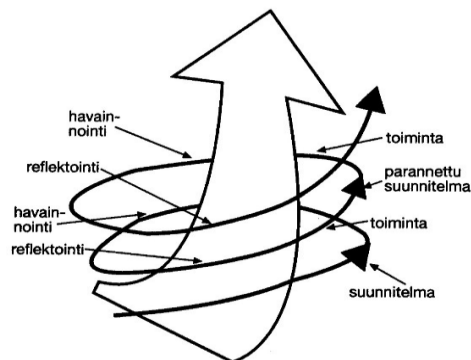
Tämä osio käsittelee valittua lähestymistapaa tutkimukselle, tutkimussuunnitelmaa ja valittuja menetelmiä, kerättyä dataa ja lopuksi opinnäytetyön projekti aikataulua.

2.1 Tutkimustapa

Kirjoittajan IT-manageriroolin sekä yrityksen CO-prosessin läpiviemisiin osallistumisen vuoksi valikoitui tutkimustavaksi toimintatutkimus. Sen menetelmät soveltuvat hyvin tämän opinnäytetyön toteutustapaan sekä asetettuihin tavoitteisiin.

Suojasen (2004) mukaan toimintatutkimuksessa pyritään käytännön ja teorian vuorovaikutukseen, hyödyntäen monenlaisia aineistoja sekä menetelmiä. Siinä osallistutaan tutkimuskohteen toimintaan, havainnoiden ja kirjaten ne ylös. Havaintojen pohjalta tutkitaan teoriaa, jonka perusteella prosesseja kehittämällä tai muuttamalla pyritään parantamaan tutkimuskohteen toimintaa tai sen ympäristöä (Koppa 2015).

Tyypillisessä toimintatutkimuksessa kartoitetaan tutkimuskohteen nykytilannetta, laaditaan toimintamalli, toteutetaan tarvittavia toimenpiteitä sekä seurataan ja havainnoidaan niiden vaikutuksia. Havainnot analysoidaan ja niiden vaikuttavuutta arvioidaan, jonka pohjalta tarvittaessa toistetaan edellä mainitut toimenpiteet, kunnes sopiva malli on löytynyt ja sitä voidaan lähteä juurruttamaan organisaatioon. Heikkinen ja Jyrkämä kuvailevat teoksessaan *Mitä on toimintatutkimus* (1999), toimintatutkimusta spiraalinomaiseksi prosessiksi (kuva 2), jossa kehitys ei pysähdy ensimmäisiin havaintoihin vaan jatkuu iteraatiivisesti.

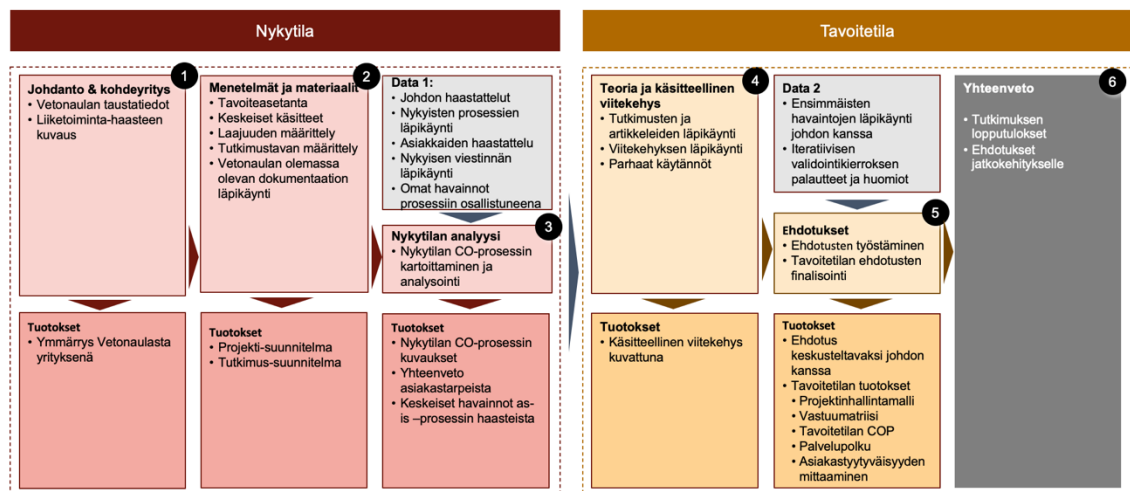


Kuva 2. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Jyrkämä 1999)

Kuvan havainnollistamaa toimintatutkimuksen perusmallia sovelletaan tähän opinnäytetyöhön, jonka mukaisesti kirjoittaja toteuttaa aiheeksi valitun Onboarding-prosessin tutkimista ja kehittämistä kohdeyritykselle.

2.2 Tutkimussuunnitelma

Tutkimus toteutetaan seitsemässä vaiheessa kuvan 3 mukaisesti, jossa kuvataan tarkasti projektin tehtävät ja niistä saadut tuotokset.



Kuva 3. Tutkimussuunnitelma (tarkempi kuva liitteessä 1)

Tutkimussuunnitelma on jaettu kahteen selkeään kokonaisuuteen, jotka ovat nykytila ja tavoittila. Tutkimussuunnitelma etenee vasemmalta oikealle, alkaa johdannosta ja päättyy yhteenvetoon.

Nykytilaosio

Nykytilaosion tavoitteena on luoda selkeä käsitys projektista, kohdeyrityksestä, ja ongelmasta. Näiden tietojen pohjalta luodaan rakenne COP:n heikkouksien ja kehitysmahdollisuuksien tutkimiseksi.

Ensimmäinen luku käsittelee projektin sisältöä, kohdeyritystä, ongelmaa, projektin tavoitteita sekä toivottuja tuloksia. Luvun tuloksena on kattava ymmärrys yrityksestä ja opinnäytetyöprojektistä. Toisessa luvussa käydään läpi valitut tutkimusmenetelmät, opinnäytetyön rajaus, tutkimussuunnitelma, kerätty data sekä aikataulutettu projekti-aikataulu (kuva 4). Luvun lopussa on tutkimus- sekä projektisuunnitelma, jotka toimivat runkona

opinnäytetyölle. Kolmannessa luvussa luodaan nykytila-analyysi yrityksestä, joka suoritetaan Data 1 (taulukko 2) -pohjalta. Nykytila-analyysin lopussa tehdään yhteenveto keskeisistä havainnoista sekä haasteista. Tämä osio luo pohjan tavoitelaosioon siirtymiselle.

Tavoitelaosio

Tavoitelaosiossa tutkitaan teoriaa edellisen osion tulosten pohjalta rakennetaan ratkaisuehdotukset ja nivotaan lopuksi yhteen koko opinnäytetyön sisältö.

Osio alkaa teoriaosuudella, jossa kirjallisuuden ja artikkelien kautta haetaan lisätietoa sekä parhaita käytäntöjä nykytilaosion tuloksiin vastaten lopputuotoksena on käsitteellinen viitekehys. Nykytilaosion ja teoriaosuuden havainnot sekä tulokset toimivat luvun 5 runkona, jota vasten reflektoidaan asetettuja tavoitteita ja laaditaan yrityksen tarpeisiin ensimmäinen ratkaisuehdotus. Reflektio tapahtuu iteratiivisesti, jossa ratkaisuehdotukset käytetään nopeutetulla aikataululla yhtiön johtotasolla arvioitavana ja kommentoitavana. Havainnot kirjataan ylös, ratkaisuehdotusta muokataan saadun palautteen perusteella ja lopputuotoksena on valmis ratkaisuehdotus. Viimeinen luku nivoo yhteen opinnäytetyön, jossa mukana ovat kehitysehdotukset sekä esiin nousseet havainnot.

2.3 Tiedon kerääminen ja analysointi

Tiedot opinnäytetyötä varten koostuvat monesta eri lähteestä, joita esitellään tarkemmin taulukossa 2. Merkittävimpinä lähteinä ovat yrityksen olemassa oleva dokumentaatio, ryhmätyöt ja palaverissa kerätty tieto sekä omakohtainen kokemus ja käytännön havainnot CO-prosessin toteuttamisesta.

Taulukko 2. Kerätty tieto palavereista, workshoppeista ja käytännön havainnoista

Data 1, Nykytila-analyysiä varten (Luku 3)					
	Osallistajat / roolit	Tiedon tyyppi	Aihe ja kuvaus	Pvm.	Dokumentti
1	Opinnäytetyön kirjoittaja	CO-prosessiin osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas 1 COP 	01.11.20-01.01.21	Muistiinpanot

Data 1, Nykytila-analyysiä varten (Luku 3)					
2	Opinnäytetyön kirjoittaja	CO-prosessiin osallistuminen, havainnot	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas 2 COP 	01.02.21-01.03.21	Muistiinpanot
3	Opinnäytetyön kirjoittaja	CO-prosessiin osallistuminen, havainnot	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas 3 COP 	18.02.21-06.03.21	Muistiinpanot
4	Opinnäytetyön kirjoittaja, Customer success -manageri	Teams	<ul style="list-style-type: none"> Aloituspalaveri 	08.03.21	Muistio
5	Opinnäytetyön kirjoittaja, Toimitusjohtaja	Teams	<ul style="list-style-type: none"> Palaveri 	18.03.21	Muistio
6	Opinnäytetyön kirjoittaja	Osallistuminen prosessiin	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas 4 COP 	10.03.21-16.04.21	Muistiinpanot
7	Opinnäytetyön kirjoittaja, opinnäytetyön valvoja	Zoom	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaus / palaute 	25.03.21	Muistio
8	Opinnäytetyön kirjoittaja	Osallistuminen prosessiin	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas 5 COP 	20.03.21-16.04.21	Muistiinpanot
9	Opinnäytetyön kirjoittaja, opinnäytetyön valvoja	Sähköposti	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaus / palaute 	01.04.21 20.04.21	Muistio
Data 2, Alustavaa ratkaisuehdotusta ja validointia varten (Luku 5)					
10	Opinnäytetyön kirjoittaja, Toimitusjohtaja	Teams	Alustava ratkaisu ehdotus, muutokset	29.04.21	Muistio
11	Opinnäytetyön kirjoittaja, Customer success -manageri	Teams	Alustava ratkaisu ehdotus, muutokset	30.04.21	Muistio
12	Opinnäytetyön kirjoittaja, Customer success -manageri	Teams	Lopullinen ehdotus	30.04.21	Muistio

Nykytila-analyysiä varten kerätty tieto (Data 1) koostuu pääasiallisesti kirjoittajan oma-kohtaisesta kokemuksesta COP:sta sekä siitä muodostuneista havainnoista. Ensimmäiset kolme tiedonkeräysvaihetta toteutettiin ennen opinnäytetyön aloittamisen päivämäärää, mutta tapahtumista kerätty tieto ja havainnot soveltuvat erinomaisesti myös opinnäytetyön raameihin. Tiedonkeruun osatavoitteena oli kerätä yrityksen parhaaksi koke-

mat Onboarding-prosessin käytännöt sekä dokumentoimaton hiljainen tieto. Uusien asiakkaiden Onboarding-projekteja toteutettiin opinnäytetyön kirjoittamisen aikana viisi kappaletta.

Jälkimmäisessä tiedonkeruuosiossa (Data 2) haettiin tietoa ratkaisuehdotuksia varten. Tietoa kerättiin yrityksen johdon kanssa tapahtuvan päivittäisen kommunikoinnin kautta sekä workshoppeissa, joissa ratkaisuehdotusta työstettiin. Havainnot kirjattiin ylös ja näistä koostettua tietoa sovellettiin ratkaisuehdotuksiin, joita esiteltiin yrityksen johdolle workshopissa iteratiivisten kehityskierrosten yhteydessä. Kommentit ja parannusehdotukset huomioitiin ratkaisuehdotusten kehittämisessä, joissa muokattiin lopulliset ratkaisuehdotukset, jotka esiteltiin yrityksen johdolle.

Muu kerätty tieto rakentui palavereista ja workshoppeista, joissa haettiin yrityksen johdolta tarkempaa suuntausta ja tietoa CO-prosesseista. Yritykseltä kerättiin myös sisäistä dokumentaatiota COP:sta, jota esitellään taulukossa 3.

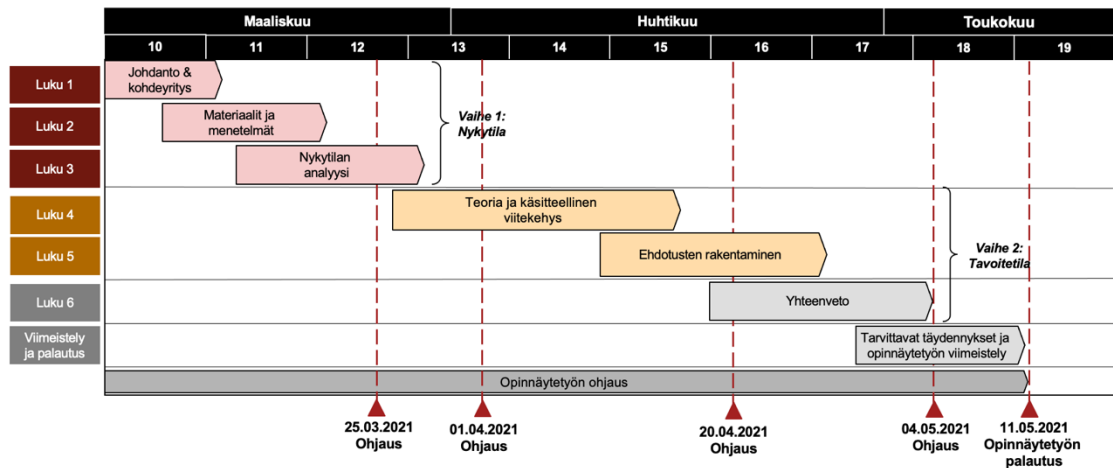
Taulukko 3. Yritykseltä saatu sisäinen dokumentaatio

Dokumentin nimi	Kuvaus
Asiakkuuden perustaminen	Yrityksen CO-prosessin vaiheita, tekninen toteutus
Tervetuloa Vetonaulan IT palveluiden piiriin	Tiedote uudelle asiakkaalle palveluiden piiriin siirtymisestä

Sisäisiä dokumentteja löytyi kaksi kappaletta, jotka toimivat nykytila-analyysin pohjana. Asiakkuuden perustaminen -Excelissä oli yrityksen COP kuvattuna rivitasolla sisäisten teknisten prosessien toteuttamisen näkökulmasta, joka toimii pikemminkin sisäisenä teknisenä ohjeena. COP:n tueksi oli laadittu yksi dokumentti asiakasviestintään liittyen, mitä tuli muokata jokaisen uuden asiakkaan kohdalla.

2.4 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Opinnäytetyö toteutettiin työn ohessa CO-projektien parissa, mikä mahdollisti nopean etenemisen päivittäisten palautekierrosten muodossa. Kuvassa 4 projektille laadittu projektisuunnitelma, jossa on kuvattu sekä projektin vaiheet että ohjauksen kannalta oleelliset päivämäärät.



Kuva 4. Projektisuunnitelma ja aikataulu (tarkempi kuva liitteessä 2)

Projektille allokoitu aika on esitettyä kuvan yläreunassa kuukausina sekä viikkoina. Vasemmassa reunassa on opinnäytetyön luvut, joista jokaisen luvun sisältö otsikkotasolla kuvattuna ja aikataulutettuna aikajanalla. Kuvassa on jaoteltu selkeästi **Nykytila** sekä **Tavoitetila**, joiden tarkempi vaihekohtainen selitys aikaisemmassa tutkimussuunnitelmassa (kuva 3). Alareunassa on erillinen aikajana, jossa on kuvattu opinnäytetyön ohjaukselle sovitut välietapit. Projektin kokonaiskestoksi asetettiin kymmenen viikkoa aikavälille 08.03–11.05.2021. Palautus on ajoitettu 11.05.2021.

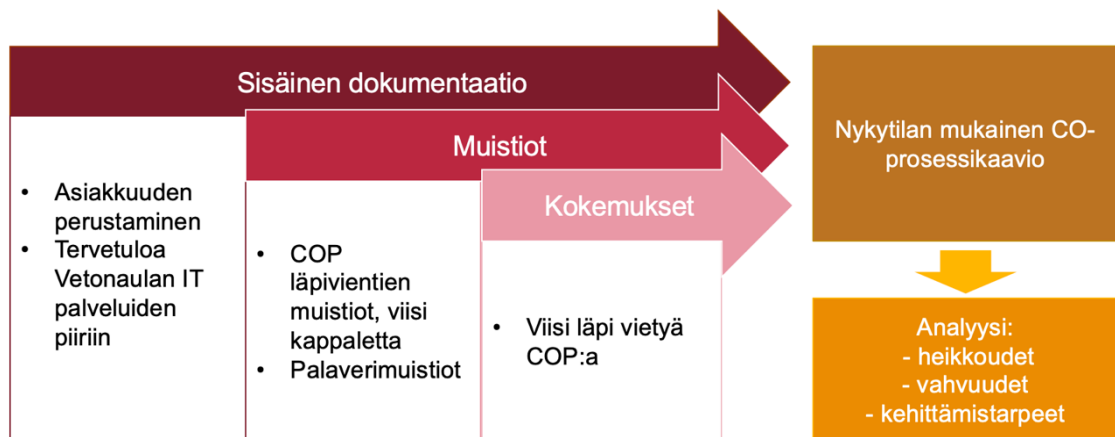
Seuraavassa luvussa toteutetaan nykytila-analyysi, jonka tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen COP:n nykytila sekä heikkoudet.

3 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa tutkitaan kohdeyrityksen COP:n nykytilaa ja analyysin tulosten kautta rakennetaan kuvaus prosessin haasteista, vahvuuksista sekä heikkouksista. Tulokset mahdollistavat parhaiden käytäntöjen tutkimisen sekä prosessin kehittämistoimet.

3.1 Katsaus nykytilan analysointivaiheeseen

Nykytilan analysointivaiheen toteutus perustuu kirjoittajan omakohtaiseen, yrityksessä läpivietyihin COP-kokemuksiin sekä yrityksessä vallitseviin toimintatapoihin. Kuvassa 5 on kuvattu nykytilan analyysivaiheet.

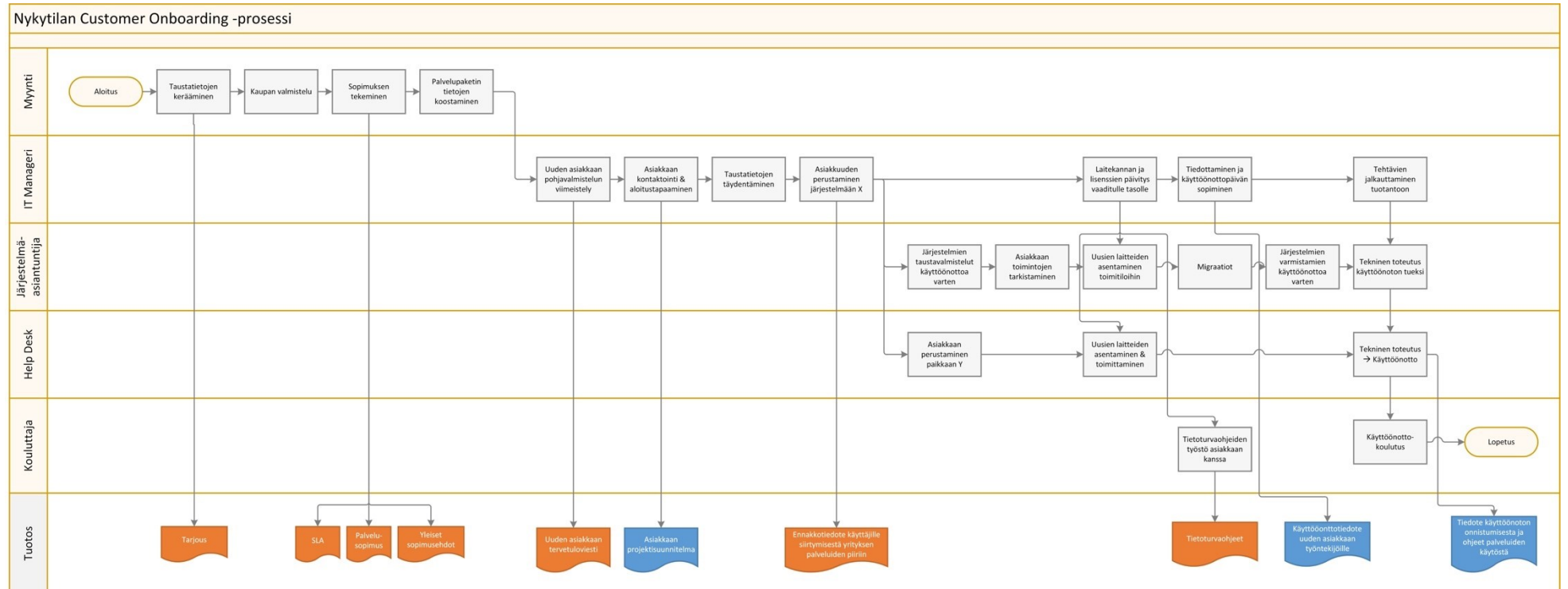


Kuva 5. Nykytila-analyysin vaiheet ja tuotokset

Aluksi perehdytään yrityksen sisäiseen dokumentaatioon, jonka jälkeen tutkitaan CO:n muistiinpanoja sekä dokumentaatiota. Taustatiedon pohjalta luodaan nykytilan CO-prosessikaavio, jota analysoidaan ja josta kerätään vahvuudet sekä heikkoudet.

3.2 Nykytilan COP

Nykytila osio rakentuu kerätyn dokumentaation, palavereiden sekä omakohtaisten kokemusten pohjalta. Kokemuksia syntyi viidestä COP-projektista, joista kerätyt havainnot ja dokumentaatio yhdistettynä muuhun kerättyyn materiaaliin antoivat selkeän suunnan nykytila-analyysin tekemiselle. Kerätyt tiedot ja käytännön kokemukset yhdistämällä luotiin nykytilan Customer Onboarding -prosessikaavio (kuva 6).



Kuva 6. Nykytilan CO-prosessi (tarkempi kuva liitteessä 3)

Prosessikuvauksen alareunassa on merkittynä prosessin eri vaiheista syntyvät tuotokset, joita ovat esimerkiksi viestit, dokumentit jne. Sinisellä merkatut tuotokset ovat yrityksen jo olemassa olevia dokumentteja ja viestejä, kun taas oranssit edustavat opinnäyte-työprojektin aikana syntyneitä uusia tuotoksia. Kaavion vasempaan reunaan on kirjattu prosessiin osallistuvien tahojen roolit yleisellä tasolla, joista tarkempi kuvaus alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Roolit kohdeyrityksen COP:ssa

Rooli	Tehtävät
Myynti	Asiakkaan kontaktointi, neuvottelut, pohjatietojen kerääminen, tarjouksen sekä sopimuksen tekeminen, uuden asiakkaan siirtäminen Onboarding-tiimille
IT-manageri	Asiakkaan vastaanotto, kommunikaatio asiakkaan ja tiimin välillä, lisätietojen kerääminen, projektisuunnitelman laatiminen, asiakkaan perustaminen järjestelmiin, laitteiden uusiminen, Onboarding-prosessiin liittyvä koordinointi ja tiedottaminen, projektin hallinnointi ja valvominen
Järjestelmä-asiiantuntija	Asiakkaan järjestelmien kartoittaminen, Onboarding-suunnitelman laatiminen teknisestä näkökulmasta tarkasteltuna, järjestelmien sekä laitteiden testaaminen ja valmistelu, konfiguroinnit, migraatiot, helpdeskin ja IT-managerin tukeminen tukeminen Onboardingin aikana, teknisten ongelmien ratkaisu
Helpdesk	Uusien käyttäjätilien luominen, uusien laitteiden asentaminen, käyttöönottovaiheen toteuttaminen, avustaminen ja teknisten ongelmien ratkaisu
Kouluttaja	Tietoturvaohjeiden laatiminen, asiakkaan koulutusten järjestäminen

CO-prosessi (kuva 6) alkaa vasemmasta yläreunasta, myynnistä. Tässä prosessin osassa syntyy uuden asiakkaan tarpeet sekä tahtotilan kuvaava pohjadokumentaatio. Myynnin toimenpiteiden tuloksena syntyy tarjous, joka pitää sisällään SLA:n, palvelukuvaukset sekä yleiset ehdot. Tämän jälkeen muodostetaan palvelusopimus, jonka yhteydessä sovitaan Onboarding-vaiheeseen kuuluvat toimenpiteet.

Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen myynti siirtää asiakkaan IT-managerin vastuulle, joka kokoaa ja analysoi kerätyn pohjatiedon. Analysoinnilla kartoitetaan tarkemmin asiakkaan tarpeita sekä luodaan projektisuunnitelmapohja. Tämän jälkeen IT-manageri toimittaa uuden asiakkaan tervetulleeksi ja järjestää aloitustapaamisen, jossa käydään läpi koko Onboarding-prosessi sekä sovitaan sen läpiviemiselle tarkempi aikataulu. Aloitustapaamisessa syvennetään ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja sieltä kerätyllä lisätiedolla

tarkennetaan projektisuunnitelmaa tulevan toteutusvaiheen jalkauttamisen tueksi. Näiden prosessinvaiheiden tuotoksena syntyvät asiakkaan tervetuloviesti sekä projektisuunnitelma (ei vakioitua mallia).

Seuraavassa prosessin vaiheessa uusi asiakas perustetaan yrityksen sisäisiin järjestelmiin. Tämän myötä uusi asiakas on näkyvässä koko organisaatiolle, jolloin käyttöönottoprosessia voidaan viedä samanaikaisesti eteenpäin useamman eri roolin toimesta. Tästä prosessista syntyy tuotoksena ennakkotiedote uuden IT-kumppanin palveluiden piiriin siirtymisestä, joka toimitetaan asiakasyrityksen työntekijöille.

Tämän jälkeen prosessi jakautuu useampaan yhtä aikaa toteutettavaan osaan, jota koordinoi IT-manageri. Järjestelmäasiantuntija käy asiakkaan luona kartoittamassa toimitilat ja verkkoon liittyvät laitteet. Tieto tästä palautuu IT-managerille, joka tilaa uudet verkko- sekä käyttäjäkohtaiset laitteet. Samassa yhteydessä kouluttaja sopii asiakkaan kanssa workshopin tietoturvaohjeiden laatimiseksi, jonka tuotoksena on asiakkaan tietoturvaohje.

Seuraavaksi järjestelmäasiantuntija käy läpi uuden asiakkaan järjestelmät ja tekee tarvittavat pohjatyöt käyttöönoton mahdollistamiseksi. Samaan aikaan helpdesk perustaa tarvittaessa uusia käyttäjätilejä, suorittaa taustajärjestelmien konfiguroinnit sekä tekee uusien käyttäjäkohtaisten laitteiden asennukset.

Järjestelmäasiantuntija konfiguroi uudet verkkolaitteet ja käy sovitusti asiakkaan toimipisteessä suorittamassa verkkolaitteiden vaihdon sekä verkon käyttöönoton. Tämän jälkeen järjestelmäasiantuntija suorittaa kaikki tarvittavat migraatiot pohjustamalla ja siirtämällä asiakkaan datan sovitusti uusiin järjestelmiin tai laitteisiin. Migraation jälkeen järjestelmäasiantuntija tarkastaa migraation onnistumisen, siirretyn datan eheyden ja toimivuuden. Tässä vaiheessa uuden asiakkaan taustajärjestelmät, laitteet sekä verkko, ovat valmiit käyttöönotolle.

IT-manageri tarkentaa asiakkaan kanssa käyttöönottopäivän sekä sopii sisäisesti käyttöönottoon liittyvistä aikatauluista ja toimenpiteistä. Ennen käyttöönottopäivää järjestelmäasiantuntija tarkastaa vielä kerran asiakkaan järjestelmien valmiuden ja suorittaa migraatioiden viimeistelyt. Tämän tarkoituksena on vähentää käyttöönottopäivän ongelmia ja hidasteita. Tuotoksena on käyttöönottotiedote asiakkaan työntekijöille, jossa kuvataan

käyttöönoton aikana tapahtuvat asiat, tulevat muutokset mm. järjestelmissä sekä käyttöönoton aikaiset katkokset ja häiriöt.

COP:n viimeisessä vaiheessa IT-manageri ohjeistaa helpdeskiä suorittamaan käyttöönoton järjestelmäasiantuntijan tuella. Onnistuneen käyttöönoton jälkeen IT-manageri toimittaa asiakkaan työntekijöille tiedotteen, jossa kerrotaan onnistuneesta palveluiden piiriin siirtymisestä. Lopuksi kouluttaja sopii asiakkaan yhteyshenkilön kanssa Onboardingin jälkeisestä koulutustarpeesta. Yrityksen COP päättyy tähän ja uusi asiakas siirtyy elinkaarensa palveluvaiheeseen (kuva 1). Lopputuotoksena tästä vaiheesta syntyy asiakasyritystä koskeva tiedote onnistuneesta palveluiden piiriin siirtymisestä.

3.3 Päähavainnot nykytila-analyysistä

Nykytila-analyysin yhteydessä syntyi yritykseltä puuttunut CO-prosessikaavio, joka mahdollisti COP:n vahvuuksien sekä heikkouksien havainnoinnin. Kerätyt päähavainnot löytyvät taulukosta 5, jossa havainnot jaettuna vahvuuksiin sekä heikkouksiin.

Taulukko 5. Nykytila-analyysistä kerätyt päähavainnot

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Vahva asiakasymmärrys, kyky palvella yksilöllisesti • Ammattitaitoinen henkilöstö • Selkeä palvelukonsepti • Runsas kokemus Onboardingeista • Korkea tahtotila kehittää toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vakioitua projektinhallintamallia • Rooleilla ei ole selkeitä vastuita • Standardoimaton toimintamalli ja toimintaohjeet puuttuvat • Prosessit kuvaamatta ja dokumentoimatta • Läpiviedyt Onboardingt dokumentoimatta → ei vertailtavuutta, virheistä sekä parhaista toimintatavoista ei mahdollisuutta oppia • Palvelupolku ja asiakaskokemus kartoittamatta → toimintaa ja onnistumista ei mitata

Taulukon havainnoista on nähtävissä, että yrityksellä on kattava osaaminen COP:sta, mutta sitä ei ole toteutettu yhtenevän mallin mukaisesti. Vahvuuksina ovat syvälinen asiakasymmärrys sekä tiiviisti työskentelevä erittäin osaava henkilöstö. Näitä oikein hyödyntämällä COP:n läpivieminen yksittäisinä projekteina on onnistunut läpi yrityksen historian. Yritykseltä puuttuu kuitenkin dokumentaatio toteutetuista CO:ista, jonka vuoksi projekteissa noudatettuja toimintatapoja, eikä esiin nousseita havaintoja ole saatavilla.

Puuttuvien tietojen takia nykytilan COP:lla ei ole vertailtavuutta, eikä toiminnan kehittämiseksi pystytä ammentamaan yrityksen COP-historian kautta syntyneitä parhaita käytäntöjä. Nykyinen CO-prosessi oli myös kuvaamatta, joka kartoitettiin ja kuvattiin nykytila-analyysin tueksi. Kartoitettu ja kuvattu prosessi mahdollistaa sen tutkimisen sekä jatkokehittämisen.

Yksi merkittävä heikkous on myös projektinhallintamallin puuttuminen, joka vaikuttaa negatiivisesti merkittävästi projektien läpiviemiseen, resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen, kommunikaatioon, toistettavuuteen, vertailtavuuteen, mittaamiseen sekä moneen muuhun asiaan. Puuttuva projektinhallintamalli aiheuttaa tiimille epävarmuutta, tehottomuutta sekä turhaa päällekkäisyyttä eri projektien ja tiimien kesken. Tämä heijastuu asiakkaan mielikuvaan toiminnan laadusta, luo epävarmuutta ja näkyy asiakaskokemuksessa.

Näiden lisäksi puuttuivat prosessin eri vaiheita tukeva asiakasviestintä sekä läpivietyjen projektien onnistumisen mittaaminen. Näiden johdosta yrityksellä ei ole tarkkaa tietoa siitä, ymmärtääkö asiakas, mitä projektin aikana tapahtuu ja minkälainen asiakaskokemus palveluiden piiriin siirtymisestä on asiakkaalle oikeasti muodostunut. Mittaamisen puuttuminen aiheuttaa myös sen, että CO-prosessin kehittäminen on hakuammuntaa, sillä yrityksellä ei ole tietoa siitä, kuinka osa-alueet vastaavat asiakstarpeisiin.

Heikkouksia tarkasteltaessa kokonaisuutena on havaittavissa, että yrityksen COP:n toteuttamisesta puuttuvat rakenteet ja toimintamalli luovat selkeän riskin. Mikäli yritys syystä tai toisesta menettää avainosaajiaan, muuttuu COP nykyisellään erittäin hankalaksi toteuttaa. Tällaisessa tapauksessa seuraukset näkyvät välittömästi, sillä olemassa oleva tietotaito katoaa ja aktiiviselle organisaatiolle muodostuu korvaamaton tietovaje COP:n läpiviemiseksi. Jotta heikkoudet saadaan käännettyä vahvuuksiksi, tarvitaan organisaatiolta selkeää tahtotilaa muutokselle. Kohdeyrityksellä on erittäin vahva tahtotila sekä valmiudet kehittää toimintaa, josta selkeänä osoituksena on yritykseltä noussut tarve tämän opinnäytetyön tekemiselle.

Nykytila-analyysistä kerätyissä havainnoissa oli paljon yhteneviä asioita, jotka tiivistetyinä antoivat selkeät suuntaviivat teoriaosuuden toteuttamiselle. Tiivistetyt nykytila-analyysin havainnot on koostettu taulukkoon 6, joiden rinnalle kirjattiin tutkittavat aiheet sekä tutkimuksen tavoitteet.

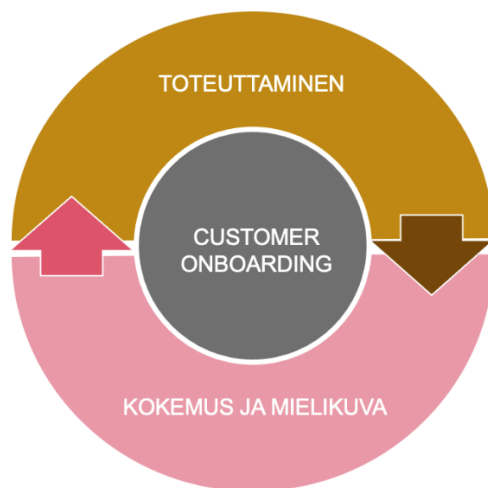
Taulukko 6. Tiivistettyjä päähavaintoja vasten tutkittava teoria sekä tavoitteet

Tärkeysjärjestys	Tiivistetyt COP-havainnot	Tutkittava teoria	Tavoite
1	Ei vakioitua projektinhallintamallia	Projektinhallintamallit, ITIL – COP projektinhallinta	Parhaisiin käytäntöihin perustuva projektinhallinta-malli COP:n läpiviemiselle
2	Rooleilla ei ole selkeää vastuuta	Projektinhallinta, ITIL, vastuumatriisit	Roolit vastuutettu selkeämmin projektinhallinnassa sekä CO-prosessissa
3	Palvelupolku ja asiakaskokemus kartoittamatta → Toimintaa ja onnistumista ei mitata	CX ja mittarit, ITIL	Kuinka kehittää ja mitata asiakaskokemusta, mitattaviin asioihin soveltuvat mittarit ja tulosten analysointi

Havaituista heikkouksista erikseen tutkimatta jää standardoitu toimintamalli ja toimintaohjeet, jotka syntyvät edellä mainitun taulukon osien tuloksena. Tutkimatta jää myös läpivietyjen Onboardingien dokumentoimattomuus, jolle ei voi tehdä mitään. Tämä havainto on kuitenkin oleellisen tärkeä, joka tulee huomioida myöhemmässä vaiheessa uutta toimintamallia kehitettäessä. Seuraavassa luvussa tutkitaan taulukon 6 mukaisia havaintoja sekä niihin liittyviä parhaita käytäntöjä.

4 Kirjallisuustutkimus

Tässä luvussa tutkitaan nykytila-analyysin havaintojen pohjalta kirjallisuutta, tunnistuen havaintoihin liittyviä parhaita käytäntöjä sekä uusia elementtejä yrityksen COP:n kehittämiseksi. Nykytila-analyysin aikana havaittuja heikkouksia tutkitaan kuvan 7 mukaisesti projektin toteuttamisen sekä asiakaskokemuksen näkökulmasta, jotka tukevat toisiaan ja muodostavat selkeän tasapainoisen kokonaisuuden.



Kuva 7. Tutkittavat kokonaisuudet

Ensimmäiseksi tutkitaan projektinhallintaa, sekä rooleja ja vastuita projektinhallinnan osana. Nämä tutkittavat asiat muodostavat COP:n toteutusosan, joka kertoo, kuinka CO-projekti voidaan toteuttaa parhaiden käytäntöjen mukaisesti. Seuraavaksi tutkitaan asiakaskokemusta, palvelupolkua sekä onnistumisen mittaamista ja mittareita. Nämä yhdessä muodostavat kokemus- ja mielikuvaosan, jonka tarkoituksena on kuvata parhaisiin käytäntöihin perustuvat tavat asiakastyytyvyyden kehittämiseksi. Teoriaosuuden lopussa on yhteenveto havainnoista sekä parhaista käytännöistä, joita esitellään visuaalisen viitekehyksen kautta.

4.1 Toteuttaminen

Yrityksen nykyinen CO toteutetaan projektikohtaisesti, eikä toteutukselle ole vakioitua yhtenäistä toimintamallia. Toteuttaminen on oleellinen osa onnistunutta COP:a, jonka vuoksi tutkitaan parhaita käytäntöjä projektinhallintaan sekä roolien vastuisiin liittyen.

4.1.1 Projektinhallinta

Projektinhallinta nousi vahvasti esiin nykytila-analyysin heikkouksissa, jossa vakioidun projektinhallintamallin puuttuminen näkyi haasteena läpi nykyisen COP:n. Vakioimaton tapa toimia vaikeuttaa prosessien läpiviemistä, sillä se nojaa nykyisellään vahvasti yksilöiden hiljaiseen tietoon.

Projektinhallinnan parhaita käytäntöjä on tarjolla laaja kirjo, joista tunnetuimmat ja alasta riippumattomat ovat PMBOK sekä PRINCE2. Edellä mainituista projektinhallinnan menetelmistä PMBOK on huomattavasti laajempi, jossa jokainen projektinhallinnan osa on hyvin syvällisesti avattuna sekä kuvattuna. Edellä mainituista PRINCE2:n on tuottanut Axelos Limited, jonka tuotteista löytyy myös globaalisti tunnettu ITIL-palveluhallinnan kehys, joka tarjoaa puitteet onnistuneelle IT-palveluhallinnalle.

Edellä kuvailtujen asioiden vuoksi tutkittavaksi valikoituivat PMBOK sekä ITIL. Eri kirjoittajien näkökulmat projektinhallinnan parhaista käytännöistä tarjoavat monipuolisemman lähtökohdan tulevan ehdotuksen rakentamiselle. Tutkittavien asioiden joukkoon valikoitui myös tehtävien priorisointiin ja roolien vastuisiin liittyviä käytäntöjä.

PMBOK-projektinhallintamalli

PMBOK-projektinhallintamallilla on pitkä historia, jonka aikana sitä on kehitetty ja kartoitettu toteutetuista projekteista syntyneiden kokemusten perusteella. Tämä projektinhallintamalli on globaalisti tunnettu ja laajalti käytössä, tarjoaa alasta riippumatta parhaita käytäntöjä ja uusimpiin projektinhallinnan innovaatioihin perustuvan projektinhallintamallin. PMBOK-oppaan tuoreimmassa versiossa (PMBOK Guide, Sixth Edition 2017) projektinhallintaa kuvaillaankin seuraavasti:

Projektinhallinta on tiedon, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista projektitoimintoihin, vastaten projektille asetettuja vaatimuksia. Projektinhallinta saavutetaan soveltamalla ja integroimalla oikein projektille määritetyt projektinhallintaprosessit. Projektinhallinta antaa organisaatioille mahdollisuuden toteuttaa projektit tehokkaasti. (A guide to the project management body of knowledge, PMBOK Guide, Sixth Edition 2017: 1.2.2.)

Edellä kuvattu kiteytyy siten, että tehokas projektinhallinta mahdollistaa organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen. Se muodostaa rungon projektien läpiviemi-

selle, jossa selkeästi määritelty prosessi takaa toistettavan toimintamallin. Projektin elinkaari on monen vaiheen summa, jotka PMBOK jakaa seuraaviin elinkaaren vaiheisiin (kuva 8) eli prosessiryhmiin, jotka pätevät normaalisti projektissa.



Kuva 8. Projektin elinkaaren vaiheet (Project Management Institute 2017: 1.2.4)

Kuvasta on havaittavissa, että kaikki muut vaiheet etenevät kronologisessa järjestyksessä paitsi seuranta ja hallinta, jotka etenevät yhtä aikaa projektin toteutuksen kanssa.

Projektin aloittamisvaihe pitää sisällään taustatyöt, joiden pohjalta määritellään projekti ja sen toteuttamisen kriteerit. Tämän jälkeen tulee projektin suunnitteluvaihe, joka on kaikista intensiivisin vaihe projektinhallinnan prosesseissa. Projektin suunnitteluun tulee panostaa, sillä heikosti suunniteltu projekti saattaa johtaa aikataulujen venymiseen sekä moneen muuhun projektin vaiheeseen. Tämän vaiheen tuotoksena on projektinhallintasuunnitelma, joka toimii pohjana myöhemmille vaiheille. Suunnitelmassa nousevat esiin sidosryhmien odotukset sekä se, miten projektia johdetaan. Siinä tulisi hahmotella myös projektin laajuus, kustannukset, määräajat, etapit sekä kommunikointitarpeet. (Project Management Institute 2017.)

Seuraava vaihe on projektin toteuttaminen, joka edellyttää monen tasoista johtamista. Näitä ovat resurssienhallinta, sidosryhmien odotusten hallinta sekä projektin muutostenhallinta. Projektikommunikointi sekä tilannepäivitykset toteutetaan projektisuunnitelman mukaisesti. Projektipäällikön tehtävänä on seurata projektin läpi, että tavoitteet toteutuvat aikataulussa ja ovat suunnitellun tason mukaiset. Projektipäällikön tulee pitää sidosryhmät tyytyväisenä sekä huolehtia, että projektiryhmä pysyy motivoituneena läpi projektin. Viimeisessä vaiheessa päätetään projektin loput osat ja suljetaan projekti sekä varmistetaan, että projekti on toteutettu sopimuksen mukaisesti. (Project Management Institute 2017.)

PMBOK kategorisoi edellä mainittujen projektinhallinnan lisäksi osaamisalueet (liite 4), jotka määrittelevät tarkemmin toimintatavat kunkin prosessiryhmän sisällä. Määritellyistä osaamisalueista kustannustenhallinta ei tällä hetkellä kosketa yrityksen CO:ta, sillä Onboarding-projekti on sen verran lyhyt, että varsinaisia merkittäviä budjetointiin liittyviä riskejä ei ole. Budjetointi resurssien näkökulmasta on lyöty lukkoon jo ennen Onboardingin aloitusta, joten tämän hetken laajuudessa ja halutussa toimintamallissa kustannustenhallinnan huomioimiselle ei ole tarvetta. Sama koskee riskienhallintaa, jolle yritys ei ole havainnut tarvetta toteutettujen CO-projektien aikana.

Koska jokainen projekti on erilainen, tulee edellä mainittuja osaamisalueita soveltaa vastaamaan kunkin projektin tarpeita. Jokaisen projektin lopuksi tulisi tarkastella projektin onnistumista, joka voi usein osoittautua jopa haasteelliseksi. Sidosryhmät saattavat mieltää lopputuloksen ja onnistumisen eri tavalla kuin projektin toteuttajat. Tämän vuoksi on kriittisen tärkeää kirjata dokumentteihin ylös projektin tavoitteet, sekä tavoitteista ne, joita mitataan. PMBOK:ssa on määritelty kolme tukikysymystä, joiden avulla saadaan yhteisymmärryksessä kartoitettua projektin onnistumisen määritelmät. Kysymykset ovat: 1) miltä onnistuminen tässä projektissa näyttää, 2) kuinka sitä mitataan ja 3) mitkä asiat voivat vaikuttaa onnistumiseen. (Project Management Institute 2017.)

PMBOK:in projektinhallintamalli soveltuu mielestäni hyvin kohdeyrityksen COP:n läpiviemiseen, ja tarjoaa selkeät toimintatavat ja rakenteen yrityksen uuden projektinhallintamallin kehittämiseksi. Edellä kuvatussa mallissa oli paljon sellaisia elementtejä, joita jo nyt jossain määrin toteutetaan CO-projekteissa. Hyvin rakennettu projektinhallintamalli tulee olemaan tärkeä osa-alue opinnäytetyön ratkaisuehdotusvaiheessa, joka luo koko organisaatiolle selkeän ja vakioitun tavan toimia. Hyvin dokumentoitu CO auttaa prosessin jatkokehityksessä, jossa menneistä projekteista voidaan ammentaa sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Selkeä toimintamalli luo myös edellytykset resurssien käytön tehostamiselle, jossa jokaiselle on ennalta määritelty rooli sekä siihen kuuluvat vastuut.

ITIL Onboarding -projektinhallintamalli

ITIL, eli Information Technology Infrastructure Library, on runko palveluhallinnan parhaille käytännöille. Sen päätarkoitus on antaa ohjeita palvelunhallintakyvyn luomiseen ja parantamiseen organisaatiolle, jotka omaksuvat ITIL:n rakenteet. Kohdeyritys hyödyntää ITIL:iä jo monissa toiminnoissaan, jonka vuoksi myös ITIL:in parhaat käytännöt koskien COP:ta kuuluvat tutkimuksen piiriin. ITIL:istä on koottu monenlaisia alaan, palveluun,

tarpeeseen tai näkökulmaan kohdennettuja parhaiden käytäntöjen oppaita, joista tutkitavaksi valikoituivat ITIL Foundation 4 (2019) sekä ITIL 4 – Drive Stakeholder Value (2020) -oppaat.

ITIL 4 – Drive Stakeholder Value (2020) -oppaan mukaan onnistunut Onboarding- vaihe nojaa kahdeksaan ITIL-johtamiskäytäntöön, jotka on ympyröity punaisella kuvaan 9: ITIL:in johtamiskäytännöt.

General management practices	Service management practices	Technical management practices
Architecture management	Availability management	Deployment management
Continual improvement	Business analysis	Infrastructure and platform management
Information security management	Capacity and performance management	Software development and management
Knowledge management	Change control	
Measurement and reporting	Incident management	
Organizational change management	IT asset management	
Portfolio management	Monitoring and event management	
Project management	Problem management	
Relationship management	Release management	
Risk management	Service catalogue management	
Service financial management	Service configuration management	
Strategy management	Service continuity management	
Supplier management	Service design	
Workforce and talent management	Service desk	
	Service level management	
	Service request management	
	Service validation and testing	

Kuva 9. 34 ITIL:in johtamiskäytäntöä (Axelos Limited 2019: 105)

Onboarding-vaiheen toteuttamiseksi tarvitaan hyvin rakennettu suunnitelma, jonka ITIL 4 – Drive Stakeholder Value (2020) kuvaakin seuraavanlaisesti: suunnitelmassa tulisi ottaa kantaa ainakin palvelusuhteen nykytilaan, onboarding-vaiheen laajuuteen, resursien kokoonpanoon sekä sisältyviin riskeihin.

Seuraavat asiat suunnitellaan yhteistyössä asiakkaan kanssa:

- onboarding-vaiheen tavoitteiden määrittely ja niihin liittyvät mittarit.
- palveluntarjoajan sekä asiakkaan resurssien tunnistaminen, jotka kuuluvat onboarding-vaiheen piiriin (pääsy ja integrointi).
- onboarding-vaiheen aikaisten toimenpiteiden (tärkeyden arviointi jollain priorisointimenetelmällä) suunnittelu, aikatauluineen ja vastuineen.
- suunnitelman tarkastelu ja hyväksyminen. (Axelos Limited 2020: Luku 7.1.).

Suunnitelman tulisi vastata myös liitteen 5 mukaisiin kysymyksiin, joilla tarkennetaan Onboarding-suunnitelman sisältöä. Kysymyksiin vastaamisen myötä Onboarding-suunnitelmasta tulee yksityiskohtainen, mikä mahdollistaa sujuvan ja kitkattoman asiakaskokemuksen.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi suunnitelmassa tulisi huomioida palveluiden käyttäjät, joita Onboarding koskettaa. Huomioimatta jättäminen saattaa luoda ennakkoasenteita niin palveluita kuin uutta palveluntarjoajaa kohtaan, joka saattaa näkyä muutosvastaisena reaktiona. Läheinen yhteistyö suunnitteluvaiheessa mahdollistaa arvon luomisen yhdessä, ja luo kestävän pohjan alkavalle yhteistyölle. Asiakasta tulee tukea kaikin keinoin CO:n aikana ja sen jälkeen, jotta kokemus uusista palveluista ja palveluntarjoajasta olisi mahdollisimman hyvä. Asiakas tarvitsee tukea koulutuksen, materiaalin, opastuksen, mentoroinnin sekä ohjauksen kautta. Riittävän intensiivinen tukeminen mahdollistaa asiakkaan luontevan siirtymisen, ja samalla estää paluun vanhojen palveluiden pariin. (Axelos Limited 2020: Luku 7.5.)

Lopuksi on hyvä tehdä virallinen CO:n jälkeinen tarkastelu, jonka osaksi voidaan liittää vahvistettu tarkistuslista sovittujen toimenpiteiden suorittamisesta, käyttäjien ja muiden osapuolien tyytyväisyystulokset sekä kokemukset, onboarding-vaiheen onnistumiset ja epäonnistumiset, riskiarviointi sekä seuraavat kehitettävät osa-alueet (Axelos Limited 2020: Luku 7.1.4).

ITIL:in huomioiminen COP:n kehittämisessä vakioi entisestään toimintamallia sekä projektinhallintaa. Tutkitut ja parhaaksi havaitut käytännöt nostavat merkittävästi toiminnan tasoa, ja tukevat yrityksen kasvutavoitteita positiivisten kokemusten nostaman imagon myötä.

4.1.2 Tehtävien priorisointi

Projektia suunniteltaessa on hyvä käydä asiakkaan kanssa läpi, kuinka tärkeinä asioina asiakas pitää projektin laajuuteen sisällytetyjä toimenpiteitä. Tämä auttaa hahmottamaan, mitä asioita tulisi oikeasti tehdä ja mitkä asiat ovat projektin onnistumisen kannalta vähemmän tärkeitä asioita. Tällaisen priorisoinnin tekemiseen löytyy monenlaisia menetelmiä, joiden soveltuvuus valittuun toimintaan tulee arvioida halutun lopputuloksen kautta.

MoSCoW-menetelmä

MoSCoW on priorisointitekniikka, joka on lyhennelmä sanoista: Must have, Should have, Could have, Won't have this time. Tätä priorisointitekniikkaa käytetään johtamisessa, liiketoiminnan analysoinnissa, projektinhallinnassa ja ohjelmistokehityksessä. Menetelmän tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärrys sidosryhmien kanssa ongelmien ratkaisun tärkeydestä kussakin tilanteessa sekä todellisen ongelman määrittämisessä. "Must-have"-asiat ovat kriittisen tärkeitä nykyhetkellä, pitää olla. "Should-have" -asiat eivät ole välttämättömiä, mutta kuitenkin tärkeitä. "Could-have" -asiat eivät ole välttämättömiä, mutta olisi mukava olla. "Won't- and would-have" -asiat ovat vähiten kriittisiä eivätkä tärkeitä sillä hetkellä. (Agile Business Consortium, MoSCoW Prioritisation.)

Priorisointitekniikka toimii siten, että arvioitavat tehtävät asetetaan listaksi ja asiakas merkitsee jokaisen tehtävän perään prioriteetin. Tämän jälkeen lista käydään läpi asiakkaan kanssa ja sovitaan, mitkä "Should have", "Could have", sekä "Won't- and would-have" -asioista tulisi sisällyttää toteutettavaan projektiin "Must-have" -asioiden rinnalle. Asiakkaan merkitsemät vähemmän tärkeät asiat lajitellaan "jos on aikaa", "toteutetaan myöhemmin", sekä "ei toteuteta ollenkaan" -kategorioihin. Tämä auttaa jäsentelemään projektisuunnitelman tehtäviä, siivoten pois turhat aikaa vievät asiat. (Agile Business Consortium, MoSCoW Prioritisation.)

Eisenhower-matriisi

Tämä yksinkertainen priorisointimenetelmämalli tunnetaan myös nimellä 2x2-matriisi, joka sisältää kaksi akselia ja neljä kvadranttia. Vaaka-akseli edustaa kiireellisyyttä, kun taas pystyakseli edustaa tärkeyttä. Kuvassa 10 nähtävissä tämän yksinkertaisen matriisin rakenne.

	Tee heti	Tee myöhemmin
Tärkeä	1 Tärkeä, tee heti	2 Tärkeä, tee myöhemmin
Ei tärkeä	3 Ei tärkeä, mutta tee heti	4 Kategorisoimaton (poista tai siirrä)

Kuva 10. Eisenhower-matriisi (Rivera 2020)

Kuvan 10 priorisointimatriisi toimii siten, että listatut tehtävät tai toimenpiteet sijoitetaan matriisiin nelikenttään. Matriisissa käytettyjen tärkeystasojen kuvaukset ovat:

1. **Tärkeä ja kiireellinen** - pakollisia tehtäviä, joihin pitää reagoida välittömästi.
2. **Tärkeä, mutta ei kiireellinen** - voidaan suorittaa ilman aikarajapaineita.
3. **Kiireellinen, mutta ei tärkeä** - tulee käsitellä kiireellisesti, ei edistä lopputulosta.
4. **Ei kiireellinen, eikä tärkeä** - eivät liity toimintaan, vaan vievät turhaan aikaa.

Nelikenttään sijoitetut tehtävät tai toimenpiteet luovat selkeän kuvan siitä, mitä asioita projektissa tulisi tehdä ja mitkä asiat tulisi poistaa listalta projektin laajuuteen kuulumattomina tehtävinä. (Rivera 2020.)

4.1.3 Roolit ja vastuut

Nykytilan CO-projektinhallinnassa on heikosti määritelty tehtävät ja niihin liittyvät vastuut, ja nämä määritellään vasta projektin edetessä. Jotta CO:n toteuttaminen olisi rakenteellista ja projektin toiminta mitattavissa palvelun kehittämisen kannalta, tulisi CO-prosessin jokaisen vaiheen rooleille olla selkeät vastuut. Tämän kartoittamiseksi tutkitaan erilaisia vastuumatriiseja, joissa vaihtelevat roolien ja vastuiden yhdistelmät.

RACI-vastuumatriisi

PMBOK (Project Management Institute 2017: 9.1.2.2) kuvailee RACI-matriisia yleiseksi työkaluksi projektinhallinnan ammattilaisten keskuudessa. RACI-matriisilla kartoitetaan jokaisen tehtävän roolit ja vastuut, jotka selkeyttävät toimintaa ja poistaa epäselvyyksiä. Selkeät roolit ja vastuut nostavat toiminnan tehokkuutta, ja samalla vähentävät tapahtuvien virheiden määrää. Matriisi toimii myös kommunikaation kartoittamiseen siitä, kuka saa mitäkin informaatiota ja kuinka usein. (Project Management Institute 2004: 206.). Alla olevassa taulukossa 7 on kuvattu RACI-matriisin roolit.

Taulukko 7. RACI-matriisin roolit (Villanova University 2019)

Rooli	Kuvaus
(R) Responsible	Tämä on aktiivinen osapuoli/henkilö, joka suorittaa tehtävän tai suoritteen loppuun. Tähän rooliin kuuluu työn ja päätösten tekeminen, joissakin tapauksissa tehtävällä tai suoritteella voi olla useampi kuin yksi vastuuhenkilö. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi tämä rooli tulisi rajoittaa mahdollisimman vähäiseen määrään ihmisiä.
(A) Accountable	Tämä henkilö on vastuussa siitä, että tehtävä suoritetaan oikein ja että se täyttää kaikki asetetut vaatimukset. Vaikka tämä henkilö ei ole vastuussa työn tekemisestä, tulee hänen delegoida tehtäviä ja hyväksyä valmistunut työ. Kuten R-roolissa, tulee tähän tehtävään osoitettujen ihmisten lukumäärää rajoittaa jokaisen tehtävän osalta omistajuuden selkeyden varmistamiseksi.
(C) Consulted	Tämä rooli koostuu tyypillisesti asiantuntijoista, jotka tukevat ja antavat lisätietoa tehtävää suorittavalle henkilölle. Kommunikaatio tämän roolin kanssa on kaksisuuntaista ja jokaisen tehtävän loppuun saattaminen edellyttää kommunikointia tämän roolin kanssa.
(I) Informed	Tämän roolin henkilöt on pidettävä ajan tasalla tehtävän tai suorituksen etenemisestä, sillä siitä syntyvät tulokset voivat vaikuttaa tämän henkilön tehtäviin. He eivät yleensä ole mukana palaute- tai tarkistusjaksoissa, mutta heihin tulisi olla yhteydessä päätöksen tai toimenpiteen tekemisen yhteydessä.

RACI-matriisia varten tulee rakentaa yrityksen tarpeiden mukainen vastuumatriisi taulukon 8 mukaisesti, jonne kirjataan taulukon 7 kuvausten perusteella roolit, tehtävät ja vastuut jokaisen projektiin osallistuvan henkilön osalta.

Taulukko 8. Malli RACI-matriisista (Haughey, RACI Matrix)

Projektin vaihe	Projektin tehtävä	Henkilö 1	Henkilö 2	Henkilö 3
1	Tehtävän nimi	A	R	C
2	Tehtävän nimi	I	A	R
3	Tehtävän nimi	A	R	C

Taulukon mukainen RACI-matriisi täytetään seuraavien ohjeiden mukaisesti:

1. Listataan taulukon vasempaan reunaan kaikki projektin toteuttamiseen liittyvät tehtävät projektin etenemisjärjestyksen mukaisesti.
2. Listataan taulukon yläreunaan projektin henkilöt.
3. Täytetään rivi kerrallaan tehtävän jälkeen jokaisen henkilön kohdalle taulukko 8:ssa kuvatun RACI-roolien mukaisesti joku rooli.
4. Varmistetaan, että jokaisella tehtävällä on R- ja A-roolit. Tehtäväkohtaisesti näitä rooleja ei tulisi olla enempää kuin yksi molempia. (Haughey, RACI Matrix.).

Tämän tuloksena syntyy selkeä dokumentti jokaisen projektiin osallistuvan henkilön roolista, sekä siihen sidotuista vastuista.

Vaihtoehtoisia vastuumatriiseja

RACI-matriisista on monenlaisia variaatioita, joissa roolit vaihtelevat matriisin käyttötärpeen mukaisesti. Taulukossa 9 on listattuna vaihtoehtoisia matriiseja.

Taulukko 9. Muita vaihtoehtoisia vastuumatriiseja

Matriisi	Roolit	RACI:sta poikkeavat roolit (punaisella)
RASCI	Responsible Accountable Supportive Consulted Informed	Supportive , johon on siirretty osa Consulted roolin tehtävistä. Molemmat roolit toimivat taulukko 7 kuvatun Consulted-roolin mukaisesti, mutta Supportive-rooli osallistuu aktiivisesti tekemiseen ja Consulted-rooli säilyy taka-alalla tekemiseen osallistumattomana, neuvoa antavana tukifunktiona. (White 2015).
CARS	Communicate Approve Responsible Support	Communicate , johon yhdistyvät Consulted ja Informed roolien tehtävät. Approve , joka hyväksyjän roolissa tekee päätökset (Khinda 2014).

Matriisi	Roolit	RACI:sta poikkeavat roolit (punaisella)
RATSI	Responsibility Authority Task Support Informed	Authority , roolilla viimeisin sana päätöksenteossa. Task , tämä rooli toteuttaa tehtävät (Claverie 2014).
PACSI	Perform Accountable Control Suggest Inform	Perform toteuttaa tehtävät, Accountable on vastuussa suorite- tuista tehtävistä, Control toimii Accountable roolin varmistamien tehtävien laadunvalvojana (tällä roolilla on viimeinen sana), Sug- gest on neuvontantajan rooli joka ehdottaa, kuinka tehtävä voi- taisiin tai tulisi suorittaa (Doglione 2016).

Edellä kuvattuja malleja sekä niiden rooleja vertailtaessa yrityksen nykytilan COP:a (kuva 6) vasten on havaittavissa, ettei mikään matriiseista sovellu sellaisenaan yrityksen CO-prosessiin. Tämän vuoksi, kuvattujen mallien rooleista muokattiin yrityksen nykytilan COP:n rooleja noudattava **STIRS**-matriisi, jossa roolit ovat:

- **Suggest** neuvontantajan rooli soveltuu Customer success -managerille, joka valvoo ja neuvoo kaikkia osapuolia. Tämä rooli voi olla myös järjestelmäasiantuntijalla.
- **Task** roolin tehtävät kuuluvat helpdeskille, joka toimii toteuttavana osapuolena.
- **Informed** rooli kuuluu myös Customer success -managerille, joka katsoo yrityksen toimintoja kokonaisuutena ja joihin CO-projektin päätökset voivat heijastua.
- **Responsible**, jonka vastuut osuvat IT-managerin rooliin.
- **Supportive** roolin jaetut S ja C tehtävät vastaavat yrityksen nykytilan järjestelmäasiantuntijoiden rooleja. CO-projektin aikana yksi järjestelmäasiantuntija saattaa olla asiakkaan luona toteuttamassa projektin toimenpiteitä toisen toimiessa taustalla tukifunktiona.

4.2 Kokemus ja mielikuva

Nykyinen COP saattaa asiakkaan palveluvaiheeseen asti onnistuneesti, mutta siitä puuttuu kokonaan asiakaskokemuksen huomioiva näkökulma. Tämän seurauksena yrityksellä ei ole tarkkaa käsitystä palvelun laadusta ja asiakaskokemuksesta. Jotta CO palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla niin asiakasta kuin yritystäkin, tulee asiakaskokemus huomioida vahvemmin COP:ssa.

4.2.1 Asiakaskokemus, eli CX

Asiakaskokemuksen merkityksellisyydestä kerrotaan erittäin hyvin McKinseyn artikkelissa *“The four pillars of distinctive customer journeys”*, jonka tutkimuksen mukaan 90 prosenttia yritysjohtajista pitää CX:ää kolmen tärkeimmän asian joukossa, mihin yritysjohtajien tulisi panostaa. Artikkelissa nostetaan esiin myös CX:n tärkeys ja sen vaikutukset liiketoimintaan. Tutkimuksen mukaan 10 prosentin nosto asiakastyytyväisyydessä voi kasvattaa yrityksen tulovirtaa jopa 2-3 prosenttia (Dias & al. 2016).

CX eli Customer Experience onkin tänä päivänä yksi tärkeimmistä elementeistä yritysten palveluiden suunnittelussa, jossa asiakaskokemus muodostuu joko suorasta tai epäsuorasta kokemuksesta ja jonka myötä asiakkaalle syntyy mielikuva yrityksestä. Suora kokemus rakentuu esimerkiksi palveluiden ja tuotteiden kuluttamisesta. Epäsuora kokemus rakentuu mainosten, suositusten tai vaikkapa tuote-palveluesittelyn kautta. Asiakaskokemus käsittää siten koko yrityksen tarjonnan, brändin ja ennalta muodostetun mielikuvan (Meyer & Schwager 2007). Erinomaisten asiakaskokemusten suunnittelu sekä tarjoaminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten ja milloin asiakas kohtaa palvelut (Tuulaniemi 2011).

Journal of Business Sciencen kattavassa artikkelissa asiakaskokemus on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat Pre-Core, Core ja Post-Core. Kuvassa 11 on kuvattuna nämä asiakaskokemuksen vaiheet (Voorhees & al. 2017: 3).

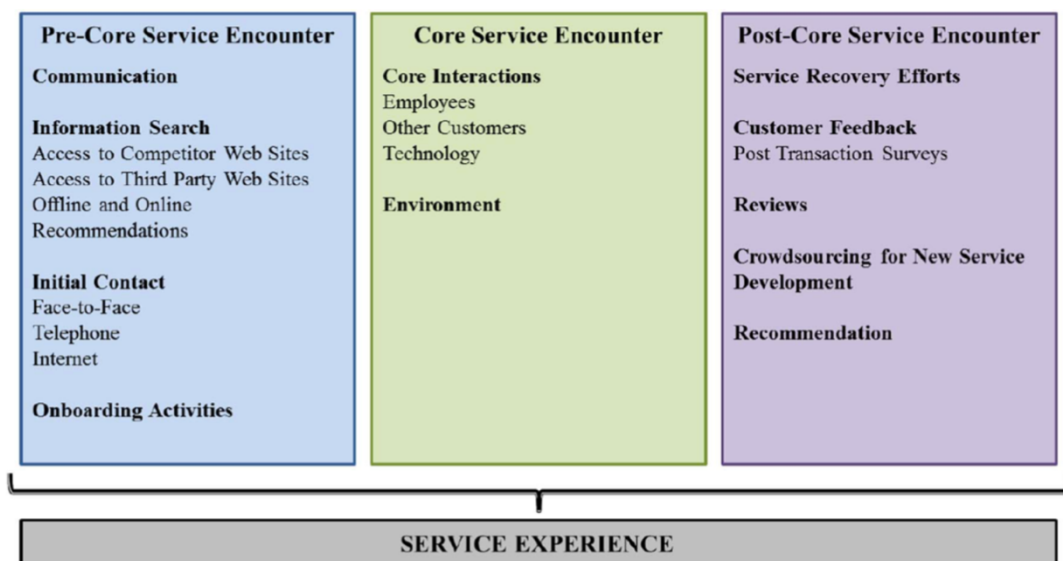


Fig. 1. Conceptual model of service encounters throughout the service experience.

Kuva 11. Conceptual model of service encounters throughout the service experience (Voorhees & al. 2017: 3).

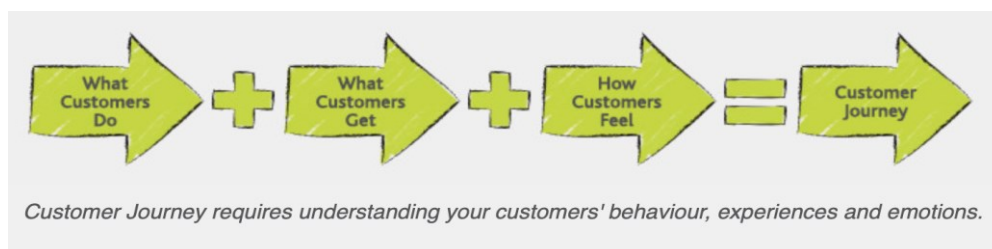
Kuvassa 11 on jaoteltu asiakaskokemuksen eri vaiheet ja niiden sisältämät palvelutapahtumat. Asiakaskokemus muodostuu niin yksittäisen vaiheen kautta kuin kokonaisen palvelupolun kautta. Tämä opinnäytetyö liittyy vain ensimmäiseen eli Pre-Core-vaiheeseen.

Pre-Core-vaihe on edellä mainituista kolmesta vaiheesta vähiten tutkittu, vaikka se edustaa hyvin tärkeää vaihetta kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kannalta (Voorhees & al. 2017: 4). Tämä vaihe sisältää kaikki tapahtumat, jotka edeltävät core-vaiheen palveluiden piiriin siirtymistä. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaan tekemä palveluiden kartoittaminen, online-haut, neuvottelut yrityksen kanssa, sekä myös Onboarding-vaihe. Pre-core-vaihe saattaa sisältää monia palvelutapahtumia, joiden kokonaistavoitteena on tuoda asiakas yrityksen palveluiden piiriin (Voorhees & al. 2017: 4).

Edellä mainitun vaiheen palvelutapahtumat muodostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen, jonka hallitsemiseksi ja kehittämiseksi tulee yrityksellä olla kartoitettuna palvelupolku.

4.2.2 Palvelupolku

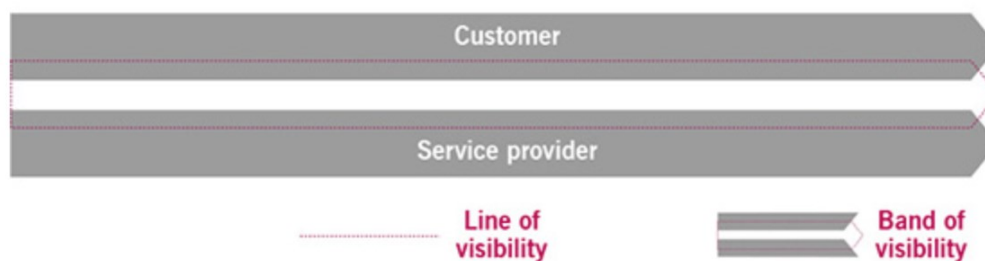
Palvelupolku on tärkeä osa asiakaskokemusta (CX), jonka tehtävänä on kuvata ja ymmärtää yrityksen palveluihin liittyvä matka asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Palvelupolun tavoitteena on ymmärtää, kuinka asiakas käyttää yrityksen palveluita ja missä kohdissa palvelua on asiakkaan suurin tarve. Näitä kohtia kutsutaan kosketuspisteiksi, jotka muodostavat yksityiskohtaisen kuvan koko palvelupolusta (Nolvi 2018: 13). Kuva 12 havainnollistaa pääpiirteittäin palvelupolun muodostumisen vaiheet.



Kuva 12. Palvelupolun komponentit (Customer Journey Consultants 2015)

Palvelupolun rakentaminen lähtee liikkeelle kosketuspisteiden kartoittamisesta, joka tehdään analysoimalla asiakkaan ja yrityksen välisiä tapahtumahetkiä. Nämä tapahtumat edustavat palvelupolun sisällä olevia kosketuspisteitä, joista asiakkaalle syntyy mielikuva asiakaskokemuksesta. Analyysin tavoitteena on ymmärtää asiakkaan valintoja sekä kosketuspisteiden sisällä tapahtuvia ostotapahtumia. (Nolvi 2018: 13-14.)

ITIL 4 – Drive Stakeholder Value (2020) -oppaassa kerrotaan palvelupolun rakentamiseen liittyen, että palvelun kuluttaja sekä tarjoaja näkevät toistensa aktiviteeteista vain tietyn osan (kuva 13).



Kuva 13. Palvelupolun näkyvät rajat (Axelos Limited: 1.2.5)

Kuvassa havainnollistettuna asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen näkyvä osa-alue, joka muodostaa asiakaskokemuksen. Palvelun tuottajalla ja sen kuluttajalla tuleeikin olla selkeä yhteisymmärrys näkyvän osan rajoista, jotta ne ovat hallittavissa.

Palvelupolun kartoittamisessa ja rakentamisessa on syytä huomioida kaksi erillistä asetelmaa, joista Folstad ja Kvale kirjoittavat tarkemmin teoksessaan *Journey of Service Theory and Practice* (2018). Heidän havaintojensa perusteella palvelupolku tulisi kartoittaa ja rakentaa nykytilaa kuvaava malli, jonka lisäksi tulisi tehdä myös tavoitetilaa (tulevaisuus) kuvaava malli. Näiden perusteella yrityksellä on käsillään nykytilaa tukeva palvelupolku sekä ymmärrys siitä, minkälaisia kehitysvaiheita tulee tehdä, jotta saavutetaan paranneltu versio palvelupolusta. (Folstad & al. 2018.)

Hyvin kartoitetun palvelupolun avulla voidaan fokusoida yrityksen toimintaa niihin kosketuspisteisiin, joita tulisi kehittää saavuttaakseen kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. Palvelupolku alkaa heti ensimmäisestä kontaktoinnista, jatkuen aina elinkaaren viimeiseen takaisinvoittamisvaiheeseen saakka. Alun ja lopun välissä on paljon kosketuspisteitä (Følstad & al. 2016). Palvelu on siis prosessi, joka ei ole koskaan valmis. Tästä

johtuen palvelu on jatkuvaa kehittämistä, jota pitää mitata. Ilman onnistumisen ja tyytyväisyyden mittaamista kehittämistoimilla ei ole suuntaa.

Kartoittamista varten on monenlaisia lähestymistapoja, kuten persoonat tai skenaariot, joilla saadaan parempi ymmärrys asiakkaista. Yksi hyvä tapa lähestyä palvelupolun kartoittamista on käyttää palvelupolku-canvasta (liite 6), joka auttaa ja ohjaa polun rakentamisessa (Axelos Limited 2020: 2.3.3).

Yrityksen COP:a ei ole mietitty palvelupolun näkökulmasta, jossa jokainen prosessin vaihe muodostaa kosketuspisteen ja mitattavan asiakaskokemuksen. Tavoitetilan COP:sta tulee kartoittaa kosketuspisteet, jonka myötä ymmärretään asiakasta paremmin jokaisessa prosessin vaiheessa. Tämä mahdollistaa asiakaskokemuksen mittaamisen ja analysoinnin, jonka tulokset ohjaavat hallittua asiakaspolun ja asiakaskokemuksen kehittämistä.

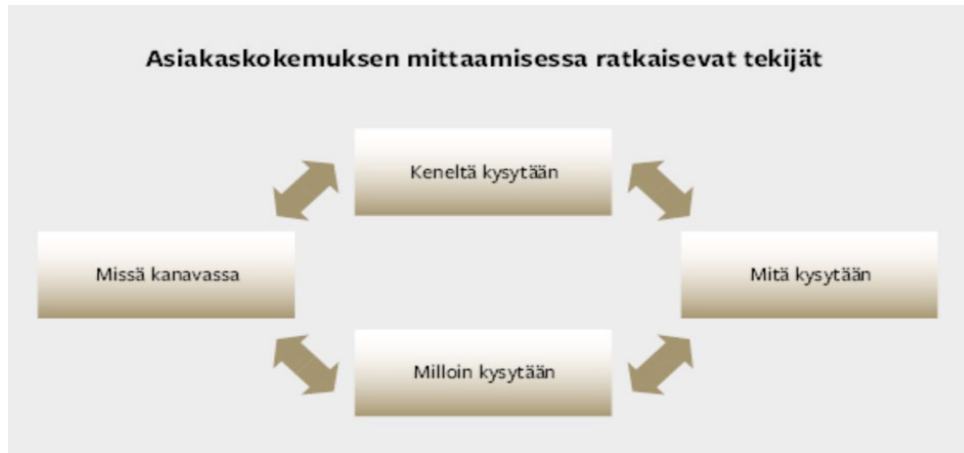
4.2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Hyvä asiakaskokemus on ratkaiseva tekijä niin uusien asiakkaiden hankinnassa, kuin nykyistenkin ylläpidossa. Se rakentuu asiakkaan ja yrityksen välisissä kontaktipisteissä, joissa asiakas muodostaa kokemuksien kautta mielipiteensä yrityksestä. Nämä asiakaskokemukset ovat elintärkeitä yrityksen toiminnalle sekä liiketoiminnan jatkumiselle. Jotta niitä voidaan ymmärtää ja niiden syihin pureutua, tulee palvelutapahtumista syntyneitä asiakaskokemuksia siten mitata.

On kriittisen tärkeää mitata asiakastyytyväisyyttä, jotta pystytään ajoissa puuttamaan ja vaikuttamaan asiakaskokemuksen syihin. Asiakaskokemuksen mittaamisella on keskeinen rooli, kun tuloksista johdettu data muutetaan potentiaalisiksi toimenpiteiksi (Lemon & Verhoef 2016: 81). Mittaamisella pystytään havaitsemaan asiakastyytyväisyydessä piiloon jääneitä asioita sellaisilta asiakkailta, jotka jostain syystä pysyvät tyytymättöminä kuitenkin palveluiden piirissä. Tällaiset asiat ovat tärkeä havaita ajoissa, jotta niihin pystytään vaikuttamaan. (Wilburn 2006, 21.)

Tyypillisesti asiakastyytyväisyyttä mitataan koostetusti, joko segmenteittäin tai yksittäisten kohtauspisteiden osalta. Tämä aiheuttaa vääristymää asiakkaan ymmärtämisessä, sillä asiakaskokemus muodostuu koko palvelupolusta (Sahai 2019). Jotta mittaaminen

olisi rakenteellista ja organisaation sisällä toistettavissa, tulee alkuun määritellä osa-alueet: **keneltä** kysytään, **mitä** kysytään, **milloin** ja **missä** kanavassa (Gerdt & Korkiakoski 2016: Luku 5). Kuva 14 havainnollistaa, kuinka edellä mainitut osa-alueet toimivat suhteessa toisiinsa.



Kuva 14. Mittaamisen ratkaisevat tekijät (Gerdt & Korkiakoski 2016: Luku 5)

Yllä mainittujen ratkaisevien tekijöiden lisäksi mittaamiselle löytyy kirjallisuudesta muitakin näkökulmia. Viime vuosikymmenen aikana mittaamisen painopiste on siirretty yksittäisten asioiden mittaamisesta kokonaiskokemuksen ymmärtämiseen. Klaus ja Maklan esittävätkin tutkimuksessaan ”Towards a Better Measure of Customer Experience” (2013), että asiakaskokemuksen mittaamisessa on neljä huomioitavaa puolta: **Mielenrauha, lopputulos, totuuden hetket, tuotekokemus** (Klaus & Maklan 2013: 229-230).

Forresterin tutkimusraportissa Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs (2016) taas kirjoitetaan, että järjestelmällinen, tasapainoinen ja systemaattinen asiakaskokemuksen mittaaminen vaatii seitsemän vaihetta:

1. Valitaan asiakassegmentit.
2. Valitaan minkä tyyppisiä kokemuksia mitataan.
3. Valitaan mittarit jokaiselle mitattavalle kokemukselle.
4. Suunnitellaan strategia datan keräämiseksi.
5. Asetetaan tavoitteet jokaiselle mittarille.
6. Tunnistetaan mittaamisesta nousevat asiat ja toimi niiden pohjalta.
7. Jaetaan mittauksen tulokset organisaatiossa. (Schmidt-Subramanian & al. 2016: 1.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen alkaa mitattavien osa-alueiden määrittämisestä, jotka osaltaan vaikuttavat kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Mittaus tulisi suorittaa niin asiakastyytyvyyden kuin suorituskyvyn näkökulmasta, jotta voidaan arvioida asiakaskokemusta kokonaisuutena. Tämän lisäksi tulisi pohtia: **Kuka on käyttäjä, mitä tutkitaan, kuinka ja milloin mitataan.** (Heimonen 2017.)

Jotta mittaamisen tulokset olisivat mahdollisimman monipuolisia ja sitä kautta luotettavia, tulisi mittaamista suorittaa monesta eri näkökulmasta ja useammalla mittarilla yhtäaikaista (Moore & Susan 2019). Mittaamisessa olisi hyvä käyttää useampaa mittaria, jotta mittauksista syntyvä data muodostaa kattavan kuvan asiakkaan kokemuksista. Mittarit tulee valita yrityksen ja sen palveluita käyttävien asiakkaiden tarpeita vastaamaan.

Kohdeyrityksellä ei ole nykytilan mukaan minkäänlaisia mittareita käytössään CO:n onnistumisen mittaamiseksi, jonka vuoksi prosessin onnistumista ei voida mitata. Oikeita asioita mittavat mittarit, sekä saatujen tulosten analysointi, tulee asettaa pysyväksi osaksi yrityksen COP:ia. Tämän myötä prosessin kehittäminen ja prosessin osien automatisointi mahdollistuvat tulevaisuudessa.

4.2.4 Mittarit

Asiakaskokemuksen mittaamiseksi löytyy monenlaisia mittareita, jotka tuottavat dataa monenlaisessa muodossa. Alle koottuna parhaisiin käytäntöihin perustuvia mittaristoja, joita referoidaan paljon alan kirjallisuudessa CO-viittausten yhteydessä.

Net Promoter Score (NPS)

NPS on varmasti eniten käytetty tapa mitata asiakaskokemusta. Se kerää tietoa siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua häneltä sitä kysyttäessä. Mittari osoittaa tuloksellisuuden kasvun ja asiakasuskollisuuden yhteyden. (Tuulaniemi 2011.)

Mittaus tapahtuu siten, että palvelua käyttäneeltä asiakkaalta kysytään, suosittelisiko hän palvelua muille. Vastaus kirjataan asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa ”En suosittelisi” ja 10 ”Ehdottomasti suosittelisin”. Tämän jälkeen vastaaja luokitellaan seuraavasti tulosten perusteella: 0-6, arvostelija. 7-8, neutraali. 9-10, suosittelija. Lopullinen

NPS saadaan vähentämällä arvostelijoiden määrä %, suosittelijoiden määrästä %. Positiivinen NPS-arvo on hyvä, lukua 50 tai yli, pidetään erinomaisena. (Tuulaniemi 2011.) Alla olevassa taulukossa 10 on esimerkki NPS-tulosten analysoinnista.

Taulukko 10. NPS-tulosten analysointi (Tuulaniemi 2011)

Kategoria	Arvosana	Määrä vastanneista (henkilöä)	Prosenttia kaikista
Suosittelija	9-10	66	55%
Neutraali	7-8	18	15%
Arvostelija	0-5	36	30%
	Kaikki	120	100%
NPS	25 (55%-30%)		

NPS-lukuja analysoitaessa on hyvä tietää, että pienin NPS on -100 ja korkein 100. NPS-mittausta suositellaan tehtävän tasaisin väliajoin, esimerkiksi neljännesvuosittain. Tämä mittaus tapa antaa globaalisti tunnetun yritysten keskinäiseen tyytyväisyysvertailuun tarkoitetun arvosanan, joka kuvaa vain yleisellä tasolla asiakaskokemusta. Tämän mittaus-tavan heikkous on, että se ei kerro miksi asiakas on tyytymätön tai tyytyväinen. NPS-mittauksen tueksi pitää valita muita mittareita täydentämään syvällisempää ymmärrystä asiakaskokemuksesta. (Tuulaniemi 2011.)

Customer Effort Score (CES)

CES hakee palautetta yksittäisestä asiakastapahtumasta, jonka tulos pyrkii ymmärtämään, kuinka helppoa tai vaikeaa oli ratkaista asiakkaan asia tiimin kesken. Palaute haetaan esittämälle asiakkaalle väittämä: ”Yritys X” teki minulle helpoksi hoitaa asiani. Taulukossa 11 on pisteytetyt vastausvaihtoehdot (Birkett 2019.)

Taulukko 11. CES-kyselyn vastausvaihtoehdot (Birkett 2019)

Täysin eri mieltä						Täysin samaa mieltä
7	6	5	4	3	2	1

Tulos lasketaan vastattujen numeroiden keskiarvosta, jossa matala arvosana edustaa onnistunutta palvelutapahtumaa ja suuri numero heikkoa onnistumista. Tällä mittarilla on

hyvä mitata asiakaspalveluprosessin tai tapahtuman nopeutta, jossa nopea ratkaisutapa on asiakkaan oletusarvo. (Birkett 2019.)

Customer Satisfaction Score (CSAT)

Tällä mittarilla mitataan myös yksittäistä palvelutapahtumaa, jossa esitetään heti palvelutapahtuman jälkeen kysymys: kuinka arvioisit kokemustasi meidän ”kysyttävä asia”. Taulukossa 12 on vastausvaihtoehdot sekä esimerkkipisteet. (Tim 2020.)

Taulukko 12. CSAT-kyselyn arvosteluperusteet (Tim 2020)

	Erittäin tyytymätön	Tyytymätön	Neutraali	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Vastaaja	4	10	12	9	17

CSAT-tulos saadaan laskemalla tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten vastausten määrä yhteen, joka jaetaan kaikkien vastausten määrällä ja kerrotaan lopuksi luvulla 100. Tästä tulee CSAT-tulos prosentteina, joka kertoo tyytyväisyyden. Mitä korkeampi prosenttiluku, sitä korkeampi asiakkaan tyytyväisyysaste. Tätä mittausta voi tehdä jokaisen palvelutapahtuman päätteeksi antaen mitattavaa dataa, kuinka joku palvelu toimii. (Tim 2020.)

Keskimääräinen vasteaika

Asioihin reagoimisen nopeus vaikuttaa myös asiakaskokemukseen, jonka takia vastausnopeutta on syytä mitata. Se antaa paremman ymmärryksen reagointiajoista ja sitä korreloivasta asiakastyytyväisyydestä. Tämä mittari yksinään ei riitä kertomaan asiakastyytyväisyydestä, sillä reagointiaika on vain yksi osa asiakaskokemusta. (Geckoboard 2021.)

Keskimääräinen ratkaisuaika

Kuten edellinenkin mittari, tällä mittarilla mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä yksittäisessä tapahtumassa. Tämä mittari mittaa tapahtuman keskimääräistä ratkaisuaikaa, eli sitä, kuinka paljon asiakas joutuu käyttämään aikaansa asiansa ratkaisemiseksi. Mitä pitempi

ratkaisuaika, sitä heikompi asiakaskokemus tapahtumasta jää asiakkaan mieleen. (Sahai 2019.)

Time to First Value (TTFV)

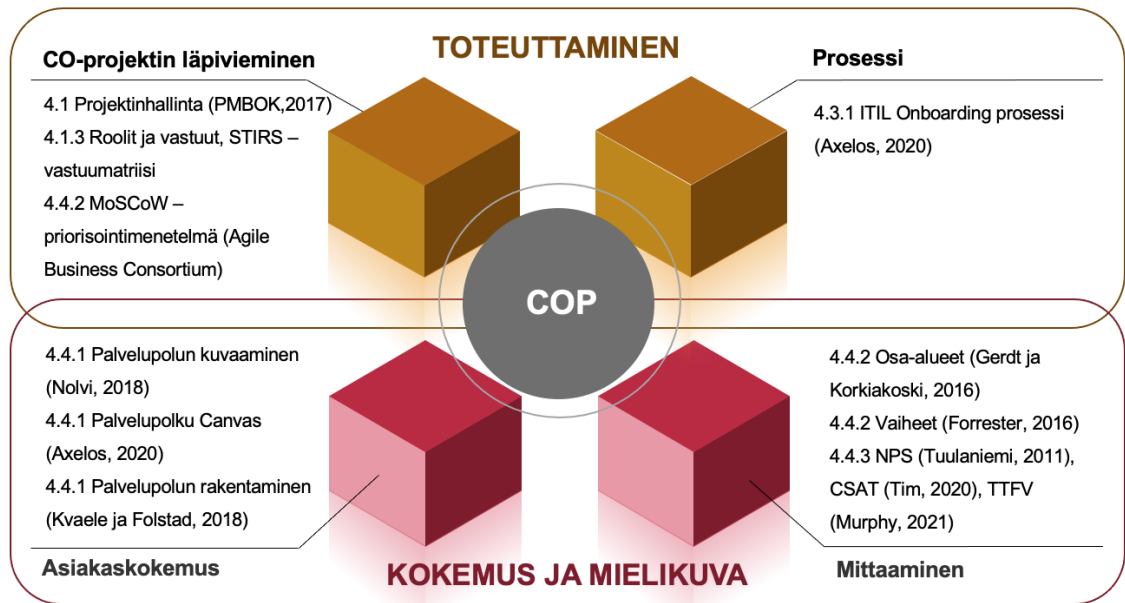
Tällä mittarilla mitataan aikaa sopimuksenteosta laskutuksen alkuun. Mittarin tarkoituksena on tarkkailla, kauanko Onboarding-prosessit kestävät ja mikä on niiden vertailtavuus. Mittaristo soveltuu hyvin muiden mittarien tueksi, tuoden mukaan taloudellisen näkökulman. (Murphy 2021.)

Yhteenveto mittareista

Tutkituista mittareista NPS, CSAT sekä TTFV soveltuvat mielestäni parhaiten uuden COP:n tueksi. Valitut mittarit tuottavat havaintoja monella eri tasolla, joiden tulosten analysointi antaa kattavan kuvan COP:n onnistumisesta. Tulosten myötä yritys saa tietoa siitä, kuinka nopeasti minkäkin tasoinen asiakas saadaan COP:n läpi ja siirretyksi palveluvaiheeseen. Tämän lisäksi yritys saa selkeän käsityksen siitä, miten asiakas on kokenut CO:n ja mitä asioita palvelupolussa tulisi kehittää.

4.3 Yhteenveto ja käsitteellinen viitekehys

Nykytila-analyysissä esiin nousseiden heikkouksien pohjalta tehty tutkimus tuotti hyvin laajan sekä tasapainoisen kokonaisuuden erilaisia parhaita käytäntöjä kehitysehdotuksen rakentamiseksi. Tutkittu teoria noudattaa luvun alussa muodostettuja kahta kokonaisuutta, joiden tutkimisesta esiin nousseet parhaat käytännöt ovat kirjattuna alla olevaan käsitteelliseen viitekehukseen (kuva 15), joka toimii seuraavassa luvussa ratkaisuehdotuksen rakentamisen runkona.



Kuva 15. Käsitteellinen viitekehys

Käsitteellinen viitekehys rakentuu kahdesta kokonaisuudesta, joista kumpikin pitää sisällään kaksi osa-alueetta. Kuvan yläosan toteuttamiskokonaisuus käsittää parhaat käytännöt CO-projektin läpiviemiseksi, jossa prosessi ja projektinhallinta muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Kuvan alaosan kokemus ja mielikuva kokonaisuus pitää sisällään asiakaskokemuksen, sekä mittaamisen ja mittarit. Näiden pohjalta kartoitetaan uuden COP:n palvelupolku sekä rakennetaan kokemuksen ja toteuttamisen seuraamiseksi mittausmenetelmä.

Seuraavassa luvussa rakennetaan yritykselle ratkaisuehdotukset käsitteellisen viitekehysten mukaisesti, mikä perustuu koostettuun tietoon ja tutkittuihin parhaisiin käytäntöihin.

5 Ehdotus

Tässä luvussa rakennetaan parannusehdotukset yrityksen CO:iin sekä lopuksi toimenpide suositukset sen käyttöönottamiseksi yrityksen toiminnassa. Ehdotusten rakentaminen toteutetaan ja validoidaan iteratiivisten palautekierrosten muodossa.

5.1 Katsaus ehdotusten rakentamisvaiheeseen

Ehdotusten rakentaminen perustui kohdeyrityksen liiketoiminnan haasteisiin, tahtotilaan, nykytila-analyysin päähavaintoihin (taulukko 5), kirjallisuudesta kerättyihin parhaisiin käytäntöihin (kuva 15, käsitteellinen viitekehys) sekä sidosryhmiltä kerättyihin kommentteihin ja parannusehdotuksiin (kuva 16). Näiden lisäksi ehdotuksen rakentamisessa hyödynnettiin kirjoittajan vahvaa omakohtaista kokemusta ja osaamista yrityksen COP:sta.

Heikkoudet	Parhaat käytännöt	Johdon huomiot
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ei vakioitua projektinhallintamallia 2. Rooleilla ei ole selkeää vastuuta 3. Palvelupolku ja asiakaskokemus kartoittamatta → Toimintaa ja onnistumista ei mitata 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ITIL 4 (Onboarding prosessi, Axelos, 2020), Projektinhallinta (PMBOK, 2017), MoSCoW – priorisointimenetelmä (Agile Business Consortium) 2. ITIL 4 (Onboarding-prosessi), Projektinhallinta (PMBOK, 2017), RASCI (White, 2017) / STIRS 3. Kokemus ja mielikuva (Gerdt ja Korhio, 2016), Vaiheet (Forrester, 2016), NPS (Tuulaniemi, 2011), CSAT (Tim, 2020), TTFV (Murphy, 2021) Palvelupolun kuvaaminen (Nolvi, 2018), Palvelupolku Canvas (Axelos, 2020), Palvelupolun rakentaminen (Kvaele ja Folstad, 2018) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projektinhallintamalli <ul style="list-style-type: none"> • ITIL muutenkin käytössä, joten hyvä asia, että on tässäkin osiossa • PMBOK tai PRINCE2, molemmat hyviä ja uskottavia • Projektin tehtävien priorisointi hyvinkin ajankohtainen aihe 2. Roolit ja vastuut <ul style="list-style-type: none"> • Tätä on hyvä tarkentaa jollain vastuumatriisi mallilla 3. Palvelupolku ja asiakaskokemus <ul style="list-style-type: none"> • Tähän aiheeseen kiinnitetty liian vähän huomiota, tärkeää tulevaisuuden kannalta <p>Yleistä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvin ymmärretty yrityksen tarpeet ja teoria mitoitettu oikein sen mukaisesti

Kuva 16. Nykytilan heikkoudet, valittu teoria / parhaat käytännöt sekä johdon huomiot

Nykytilan havainnot ja parhaita käytäntöjä esiteltiin yrityksen johdolle ja huomiot kirjattiin ylös (Data 2) ohjaamaan tulevaa kehitystä. Kerättyjen huomioiden pohjalta rakennettiin ehdotukset, joita paranneltiin kaksi kertaa iteratiivisten kierrosten myötä. Ehdotukset jakautuvat neljään osioon. Ne kattoivat käsitteellisen viitekehysten (kuva 15) mukaiset kokonaisuudet: CO-projektin läpiviemisen, prosessin, asiakaskokemuksen ja mittaamisen.

Ensimmäisessä osiossa lähdettiin rakentamaan CO-projektinhallintamallia sekä vastuumatriisia, jonka lopputuotoksena syntyi valmis CO-projektinhallintamalli mikä sisälsi vastuumatriisin.

Seuraavassa osiossa kehitettiin COP:ia jossa aluksi vertailtiin nykytilan COP:n prosesseja sekä tuotoksia valmista CO-projektinhallintamallia vasten. Havaitut eroavaisuudet lisättiin nykytilan CO-prosessikaavioon, jonka tuloksena syntyi uutta CO-projektinhallintamallia tukeva tavoitetilan COP. Uuden CO-prosessin tueksi rakennettiin myös toimenpide taulukko, johon pystytään kirjaamaan kaikki prosessin tehtävät sekä vastuhenkilöt. Tämän osion tuotoksena syntyi valmis CO-prosessikaavio sekä toimenpide taulukko prosessin tueksi.

Kolmannessa osiossa rakennettiin malli asiakaskokemuksen parantamiseksi, jonka aikana kehitettiin palvelupolun kartoittamiseen soveltuva kosketuspisteiden arvottamiseen tarkoitettu taulukko. Taulukko toimi tämän osion lopputuotoksena, ja se on suunniteltu siten, että se kuuluu vakioituna osana COP:n jatkuvaa kehitystoimintaa.

Viimeiseksi rakennettiin mittaustapa valittujen mittareiden mukaan sekä toimenpiteet mittauksista saatujen tulosten analysoimiseksi. Tämän osion tuloksena syntyi selkeä COP:a tukeva mittaustapa, jossa tulokset ohjaavat jatkuvaa prosessin kehittämistä. Luvun lopussa on yhteenveto ehdotuksesta sekä suositus seuraavista askelmerkeistä ehdotuksen implementoimiseksi osaksi yrityksen toimintaa.

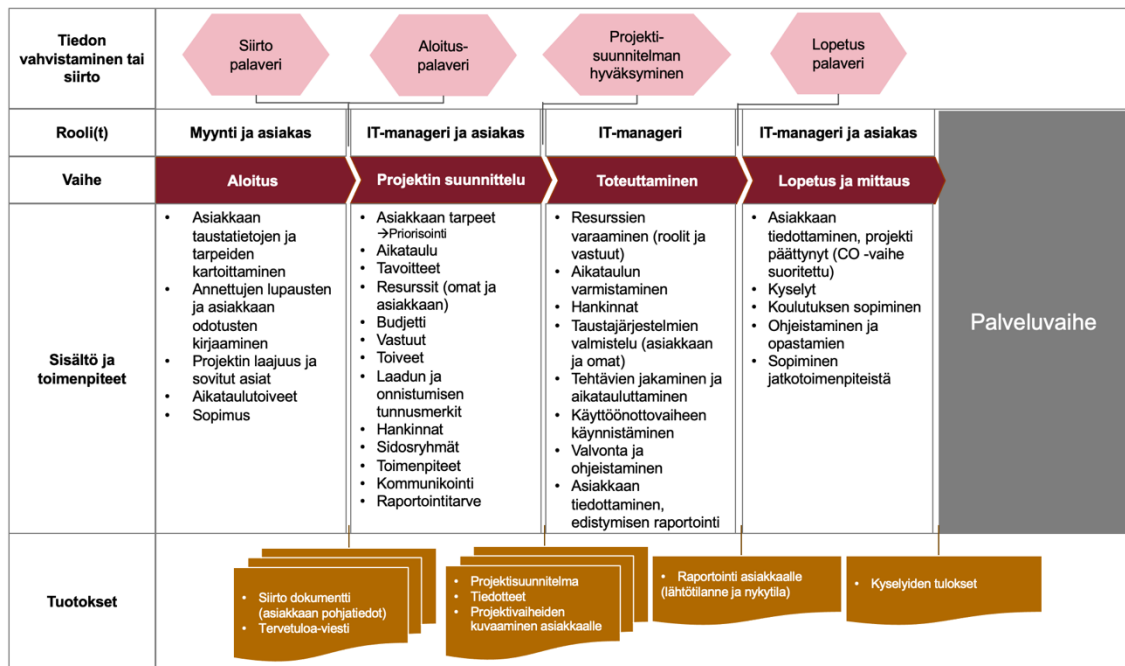
5.2 CO-projektinhallinta

Projektinhallinta on oleellinen osa COP:a, jossa onnistunut prosessin läpivieminen perustuu hallittuun toimintamalliin. Koska yrityksellä ei ole vakioitua projektinhallintamallia, rakennetaan projektinhallinnan runko PMBOK:in sekä ITIL:in parhaita käytäntöjä soveltaen ja nykytilan CO-prosessikaaviota mukaillen.

CO-projektin vaiheet

CO-projektille määritellään neljä päävaihetta, jotka muodostavat CO-projektinhallintamallin. Projekti alkaa aloitusvaiheesta, jatkaa projektin suunnitteluun, siirtyy seuraavaksi toteutusvaiheeseen ja lopuksi päättää projektin lopetus -ja mittausvaiheeseen.

Kuvassa 17 on kuvattu yritykselle rakennettu projektinhallintamalli.



Kuva 17. CO-projektinhallintamallin ensimmäinen versio (tarkempi kuva liitteessä 7)

Kuvan vasemmassa reunassa on projektinhallintamallin osat, yläreunan ensimmäisellä rivillä on kuvattu palaverit sekä tiedon vahvistaminen. Seuraavalla rivillä kuvataan projektissa olevat roolit ja niiden alapuolella projektin vaiheet, joissa kuvataan jokaisen vaiheen sisältö sekä toimenpiteet. Alimmalla rivillä on kuvattuna jokaisesta vaiheesta syntyvät tuotokset.

CO-projektin eteneminen

CO-projekti alkaa kuvan 17 mukaisesti aloitusvaiheen taustatöillä, jotka tekee myyntitiimi. Taustatöihin kuuluu asiakkaan tietojen, tarpeiden sekä muun oleellisen tiedon kartoittaminen ja dokumentointi. Kerätty tieto luovutetaan uuden asiakkaan siirtopalaverissa, jossa mukana ovat myyntitiimin edustaja, IT-manageri sekä järjestelmäasiantuntija. Palaverin yhteydessä varmistetaan, että myös hiljainen tieto siirtyy suorittavalle taholle. Järjestelmäasiantuntijan tehtävänä on kartoittaa samalla järjestelmiin liittyen projektin kokoa sekä tulevia toimenpiteitä. Siirtopalaverin päätteeksi IT-manageri toivottaa uuden asiakkaan tervetulleeksi, joka saattaa uuden asiakkaan ja IT-managerin yhteen projektin eteenpäinviemiseksi.

Tämän jälkeen alkaa projektin suunnitteluvaihe, johon osallistuu järjestelmäasiantuntija ja vastuuhenkilönä IT-manageri. Myynnin luovuttamia taustatietoja täydennetään asiakkaan kanssa pidettävässä aloituspalaverissa, jossa määritellään tarkemmin projektin vaiheet, aikataulu, tavoitetila, asiakkaan toiveet, tarpeet, resurssit, budjetti, vastuut, laadun määritelmät, sidosryhmät, hankinnat, toimenpiteet sekä erityishuomiot. Mikäli projektin laajuus on suuri ja asioita on paljon, priorisoidaan asiakkaan ilmoittamat toimenpiteet, tavoitteet, tarpeet ja toiveet MoSCoW-menetelmällä tärkeysjärjestykseen.

Palaverin jälkeen IT-manageri työstää projektisuunnitelman järjestelmäasiantuntijan kanssa yhteistyössä. Valmiin projektisuunnitelman tueksi haetaan asiakkaalta vielä vahvistus aikataulusta sekä projektisuunnitelman sisällöstä. Vahvistuksen jälkeen asiakkaalle annetaan dokumentti, jossa on kuvaus projektin vaiheista, jotta asiakas pystyy halutessaan seuraamaan, missä vaiheessa projekti on menossa. IT-manageri lähettää myös tiedotteen asiakkaan työntekijöille tulevasta COP:sta.

Seuraavaksi käynnistetään projektin toteutusvaihe, jossa IT-manageri varaa tarvittavat resurssit, jakaa tehtävät taulukon 13 **STIRS**-vastuumatriisiin mukaisesti, aikatauluttaa toiminnan, järjestää hankinnat, varmistaa järjestelmäasiantuntijan kanssa mittausjärjestelmien valmiuden, käynnistää käyttöönoton, tiedottaa asiakasta edistymisestä, ohjeistaa ja avustaa asiakasta prosessin edetessä, valvoo projektin toteutumista ja aikataulussa pysymistä sekä tukee projektitiimiä. Toteutusvaiheen lopussa IT-manageri toimittaa asiakkaan työntekijöille tiedotteen onnistuneesta palveluiden piiriin siirtymisestä.

Taulukko 13. Yritykselle kehitetty STIRS-vastuumatriisimalli

Roolit ja vastuut (Suggest, Task, Informed, Responsible, Supportive)					
Vaihe/ toimenpide	IT- manageri	Järjestelmä- asiantuntija	Järjestelmä- asiantuntija	Helpdesk	Customer success-manageri
1	R	S	S	T	I
2	I	S	R		

STIRS-vastuumatriisissa jokaisen tehtävän tai toimenpiteen vastuut jaetaan taulukon 13 mukaisesti projektitiimin jäsenille, jonka seurauksena jokaisella tehtävällä on määritellyt vastuuhenkilöt. Tämä luo selkeän vastuurakenteen, mikä selkiyttää projektin roolien osallisuutta jokaisen vaiheen tai toimenpiteen toteuttamisessa.

- **Suggest**-neuvontantajan rooli soveltuu Customer success -managerille, joka valvoo ja neuvoo kaikkia osapuolia. Tämä rooli voi olla myös järjestelmäasiantuntijalla.
- **Task**-roolin tehtävät kuuluvat helpdeskillle, joka toimii toteuttavana osapuolena.
- **Informed**-rooli kuuluu myös Customer success -managerille, joka katsoo yrityksen toimintoja kokonaisuutena ja joihin CO-projektin päätökset voivat heijastua.
- **Responsiblen** vastuut osuvat IT-managerin rooliin.
- **Supportive**-roolin jaetut S ja C tehtävät vastaavat yrityksen nykytilan järjestelmäasiantuntijoiden rooleja. CO-projektin aikana yksi järjestelmäasiantuntija saattaa olla asiakkaan luona toteuttamassa projektin toimenpiteitä, toisen toimiessa taustalla tukifunktiona.

Toteutusvaiheen jälkeen suoritetaan lopetusvaihe, jossa varmistetaan, että kaikki sovitut tehtävät on suoritettu. Poikkeamat kirjataan ylös ja niistä informoidaan asiakasta lopetuspalaverin yhteydessä, jossa tarkastellaan käyttöönoton toteutumista ja onnistumista. Lopetuspalaverissa sovitaan jatkotoimenpiteistä sekä koulutustarpeesta, ohjeistetaan ja autetaan asiakasta palveluvaiheeseen siirtymisessä sekä palveluiden käytössä.

Ehdotuksen validointi ja muutokset

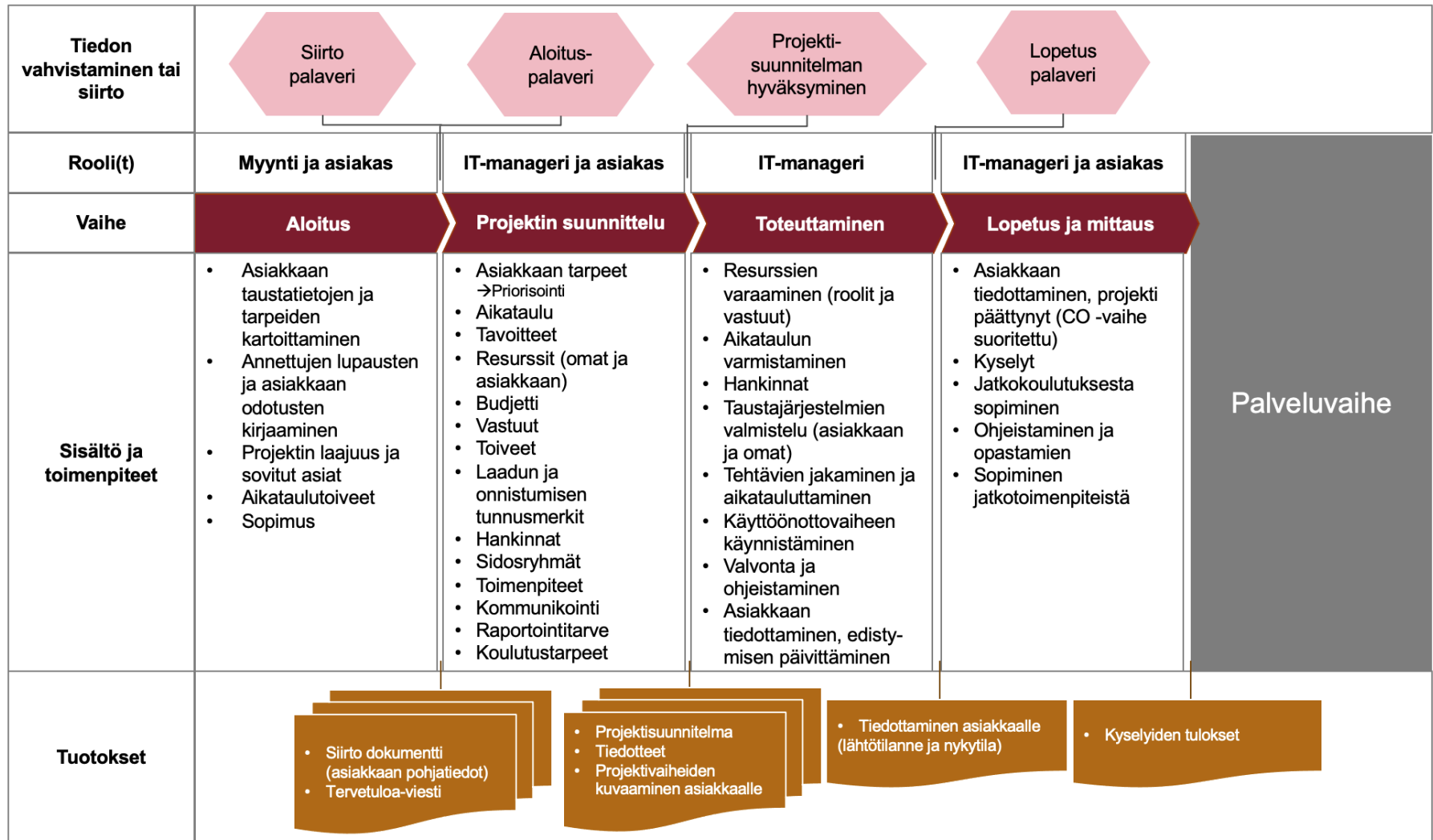
Koska yrityksellä ei ollut alkamassa yhtään CO-projektia ehdotuksen rakentamisen hetkellä, ei edellä esitettyä projektisuunnitelmaa pystytty validoimaan oikean projektin yhteydessä. Tämän vuoksi validointi toteutettiin yrityksen johdon toimesta alla olevan taulukon 14 mukaisesti kehittämisen aikana suoritettavilla iteratiivisilla palautekierroksilla.

Taulukko 14. Iteratiivisen kehittämisen kautta saatu palaute ja muutosehdotukset

Iteratiivinen kierros	Huomiot	Muutosehdotukset
1	<ul style="list-style-type: none"> • Oikein hyvä, koska tällainen selkeästi puuttuu • Roolin paikkaa voisi muuttaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kouluttaja otettava mukaan jo esim. aloituspalaverissa
2	<ul style="list-style-type: none"> • Toteuttamisessa: Raportointi liian raskas asia, muutettava 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaihdeettava raportointi sanan päivittäminen

Ensimmäisen validointikierroksen palaute oli positiivista. Kehitetty projektinhallintamalli sisälsi oikeita asioita ja vastasi tarvetta. Palautekierroksen jäljiltä nousi esiin huomio, että kouluttaja tulisi siirtää projektinhallintamallissa (kuva 17) aikaisempaan vaiheeseen.

Muutosehdotukset korjattiin alkuperäiseen ehdotukseen, jonka jälkeen suoritettiin toinen iteratiivinen kierros. Tässä yhteydessä havainnot keskittyivät käytettyihin termeihin, joista raportointi nousi esiin liian laajaa dokumenttia kuvaavana asiana. Muutostoimenpiteet vietiin korjattuun ehdotukseen. Koska tuotos oli sen mukainen, mitä yritys oli odottanutkin ja muutokset olivat hyvin pieniä, todettiin, ettei kolmatta tarkastelukierrosta enää tarvita. Lopullinen projektinhallintamalli on kuvassa 18

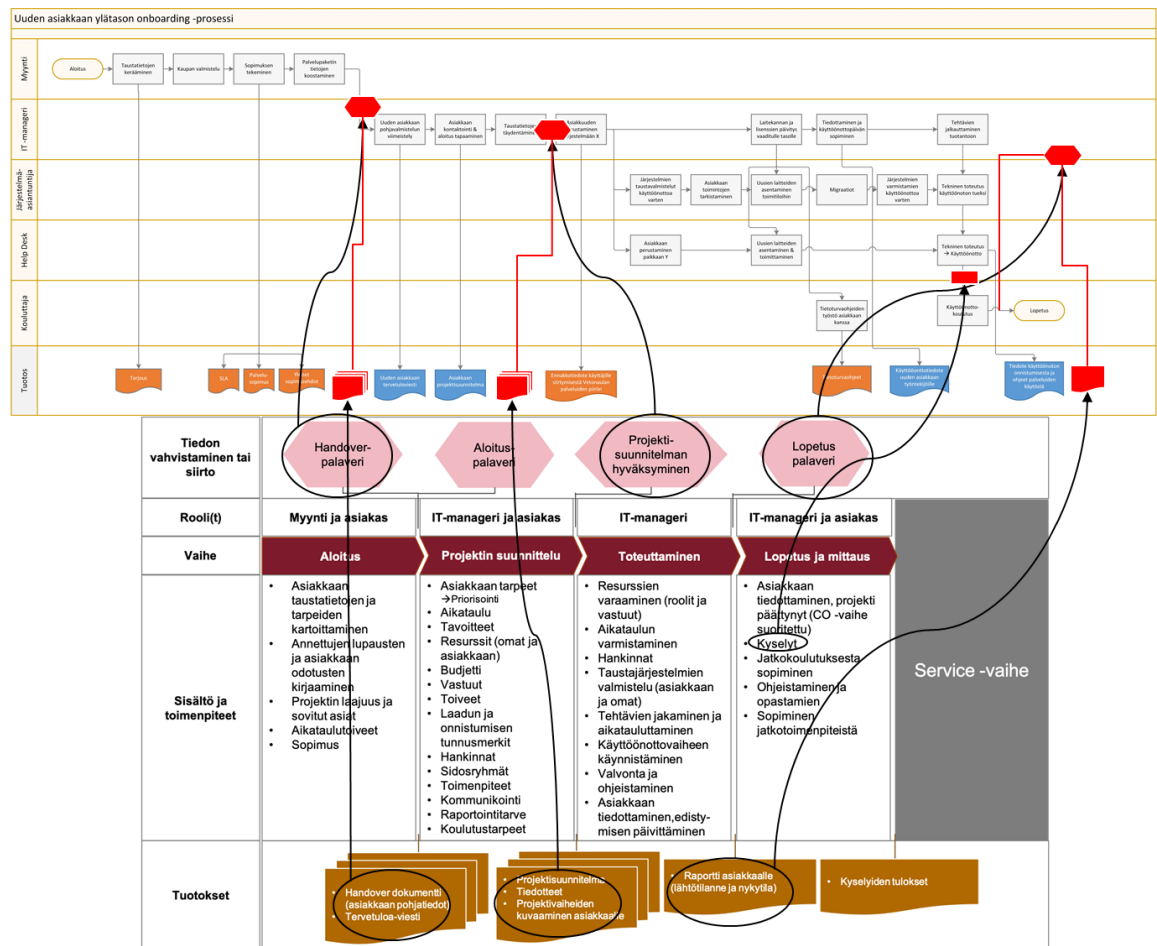


Kuva 18. Tavoitetilan CO-projektinhallintamalli

Saatujen muutosehdotusten myötä projektinhallintamalli selkiytyi (kuva 18), mikä muodosti seuraavan vaiheen prosessin kehittämiseksi selkeät muutostoimenpiteet.

5.3 CO-prosessi

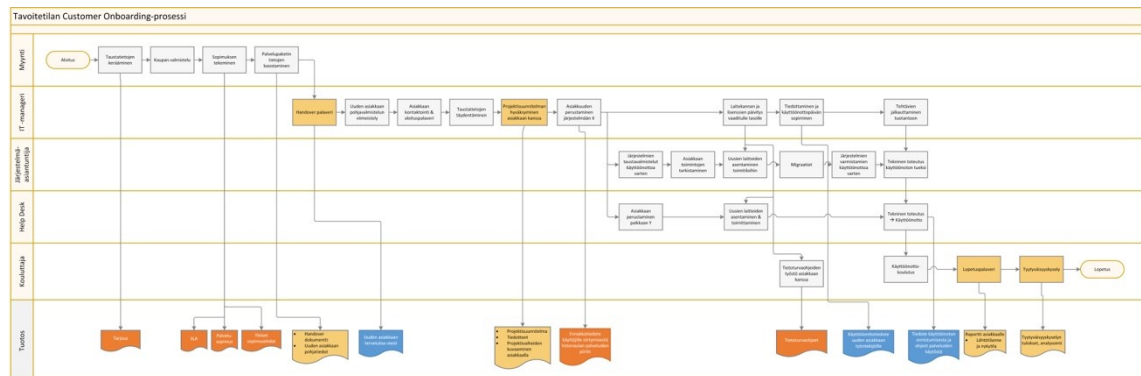
CO-prosessin kehittämisen pohjana käytetään nykytila-analyysi vaiheessa rakennettua nykytilan CO-prosessikaaviota. Uutta CO-projektinhallintamallia (kuva 18) ja nykytilan COP:a (kuva 6) vertailtaessa esiin nousi CO-projektinhallintamallin kehittyneempiä toimintatapoja sekä uusia tuotoksia. Kuvassa 19 on esitetty uuden CO-projektinhallintamallin mukaan tehdyt nykytilan COP:n muutokset.



Kuva 19. Uudesta CO-projektinhallintamallista nykytilan COP-kaavioon viedyt muutokset

Kuvassa punaisella ovat prosessin muutokset sekä niistä syntyvät tuotokset. Prosessi-kaavion päivitykset koskettavat tuotoksia, palavereita sekä viestinnän sijoitusta prosessissa. CO-projektinhallintamallin täydentävien osien lisäämisen jälkeen nykytilan

COP:sta saadaan tavoitetilan COP, joka myötäilee uutta CO-projektin hallintamallia (kuva 20).



Kuva 20. Tavoitetilan Customer Onboarding -prosessi (tarkempi kuva liitteessä 8)

Tehdyt muutokset (keltaisella) selkiyttävät ja tehostavat prosessia sekä lisäävät asiakkaan ja yrityksen välistä avoimuutta runsaamman kommunikaation kautta. Tavoitetilan COP-kaavion tueksi rakennetaan toimenpidetaulukko, josta selviää kussakin prosessin vaiheessa suoritettavat toimenpiteet sekä niiden tekijät. Taulukossa 15 on lyhyt esimerkki tavoitetilan COP:lle tehtävästä toimenpidetaulukosta.

Taulukko 15. Toimenpidetaulukkomalli

Toteuttaja sekä toteutettava asia					
Toimenpide	Myynti	IT-manageri	Järjestelmä-asiantuntija	Helpdesk	Koulutus
Lähetä Tervetuloa asiakkaaksi viesti		Muokkaa viesti, lähetä asiakkaalle			
Tee projektisuunnitelma		Koosta dokumentti	Täydennä järjestelmätiedot ja migraatiot		Käyttöönotto-koulutuksen suunnittelu
Tarkista taustajärjestelmät		Tiedustele asiakkaalta ajankohtaa	Valmistele pääsyt asiakkaan järjestelmiin		

Vasempaan reunaan täytetään projektin toimenpiteet, jonka jälkeen yläreunaan lisätään toimenpiteen toteuttaja ja toteutettava asia. Lopuksi taulukkoon kirjataan, mitkä kussakin

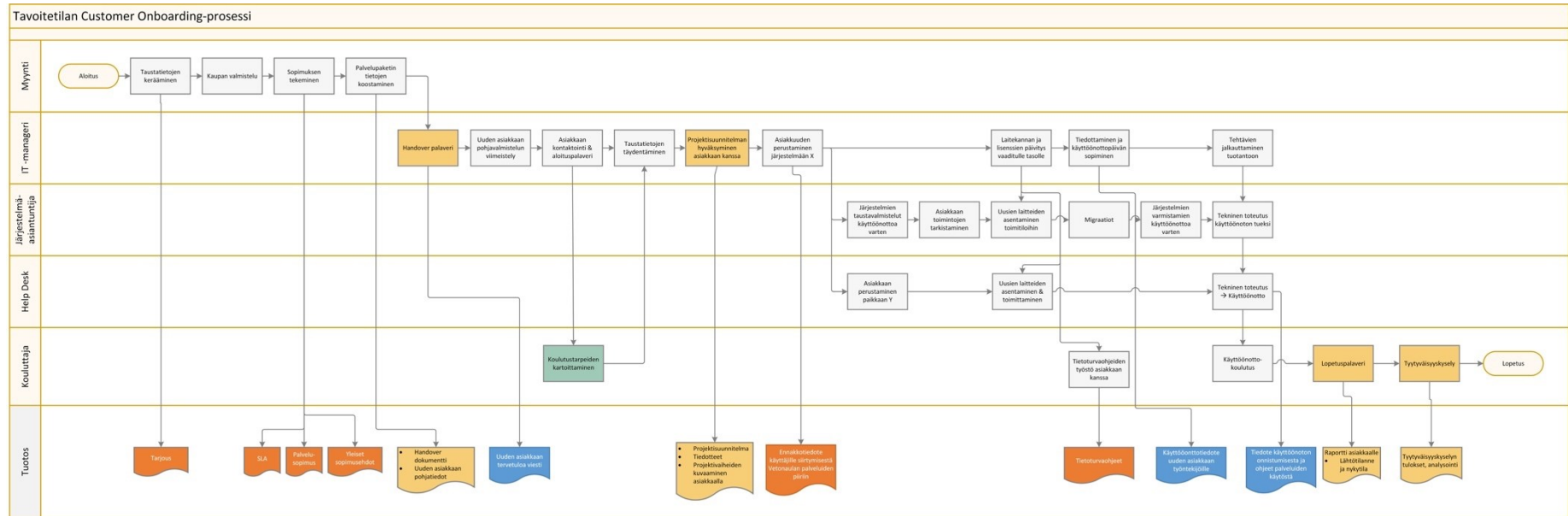
toimenpiteessä tulee tehdä. Täytetty taulukko kertoo koko projektin ajalta tarkat toimenpiteet jokaisessa projektin vaiheessa sekä ohjaa projektitiimiä COP:n läpiviemisessä.

Toimenpidetaulukosta voidaan tehdä automatisoitu, mikäli prosessin eri vaiheille on määritelty vakioidut toimenpiteet ja toteuttajan roolit. Tällainen automatisointi tulee kyseeseen myöhemmässä vaiheessa, joka lisätään seuraavien kehitettävien asioiden listalle. Koska tarkempi lista toimenpiteistä kuuluu opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle, merkitään toimenpidelistan rakentaminen toteutettavaksi opinnäytetyön jälkeen. Päivitetty prosessi sekä toimenpidetaulukko validoitiin taulukon 16 mukaisesti kehittämisen aikana suoritetuilla iteratiivisilla palautekierroksilla.

Taulukko 16. Iteratiivisen kehittämisen kautta saatu palaute ja muutosehdotukset

Iteratiivinen kierros	Huomiot	Muutosehdotukset
1	Nykytilan prosessikaavio noudattaa tämän hetken prosessia, joten tarkasti ymmärretty ja kirjattu prosessin eri vaiheet. Tavoitetilan prosessi noudattaa hyvin aikaisemmin esitettyä CO-projektinhallintamallia, puuttuu tosin koulutustarpeiden kartoittaminen aikaisemmasta vaiheesta. Toimenpidetaulukko on hyvä olla prosessin tukena, jonne voidaan päivittää ohjeistusta yms.	Korjataan prosessikaavioon CO-projektinhallintamallin mukaiset muutokset
2	Tämä on hyvä, tuo avoimuutta ja prosessin pystyy tarvittaessa esittämään asiakkaalle	Ei muutettavaa eikä korjattavaa

Ensimmäisen validointikierroksen jäljiltä esiin nousi esiin huomio, että CO-projektinhallintamalliin tehdyt muutoksia ei ollut korjattu tavoitetilan COP-ehdotukseen. Muutosehdotukset korjattiin päivitettyyn prosessikaavioon, jonka jälkeen suoritettiin toinen iteratiivinen palautekierros. Tässä yhteydessä ei syntynyt enää huomioita eikä muutostarpeita, jonka seurauksena muodostettiin lopullinen tavoitetilan CO-prosessikaavio (kuva 21).



Kuva 21. Lopullinen tavoitetilan CO-prosessikaavio (tarkempi kuva liitteessä 9)

Tehty muutos (vihreällä) tavoitetilän prosessikaavioon täydentää tiedonkeräämisen vaihetta. Prosessikaavion vaiheita (kuva 21) sekä toimenpidetaulukkoa (taulukko 15) tarkastellessa nousee esiin potentiaalinen jatkokehityksen kohde. Vakioitujen prosessinvaiheiden toteutuksesta olisi hyvä mitata toteutusaikaa, jonka myötä koko prosessin läpimenoaika voitaisiin ennustaa projektisuunnitelmassa paremmin. Tämä johtaisi tehostettuun prosessin läpivientiin sekä resurssien tehokkaampaan allokontiin, joka puhuu puolestaan, kun tarkastellaan yrityksen tahtotilaa liiketoiminnan kasvattamisesta. Kelloitettujen vakioitujen prosessin osien myötä, COP:lle ja prosessin osille saataisiin laskettua myös kustannus, jota voitaisiin soveltaa erikokoisten yritysten COP:ien kohdalla.

Kustannustiedon avulla asiakkaan kanssa voitaisiin myös sopia mahdollisesta lisälaskutuksesta projektisuunnitelmassa sovitun ajan ylittäviltä osuuksilta. Tämä korostaisi entisestään MoSCoW-mallin mukaisesti suoritettujen priorisoinnin tärkeyttä projektisuunnitelmaa tehtäessä. Nopeampi läpimenoaika näkyisi myös esimerkiksi TTFV-mittauksen tuloksissa, jolla mitataan toisesta näkökulmasta läpimenoaikaa. Projektin osien kustannusten laskennan osa-alue voisi siis olla yksi mitattavista ja analysoitavista asioista.

5.4 Palvelupolku

Tavoitetilän COP:n vaiheet löytyvät kuvattuna aikaisemmin täytetystä toimenpidetaulukosta (taulukko 15), jonka vuoksi sitä käytetään palvelupolun kartoittamisen pohjana. Valmiita toimenpiteitä analysoimalla voidaan eriyttää ne COP:n vaiheet, jotka muodostavat CO-palvelupolun. Alla toimenpidetaulukosta johdettu palvelupolun analysointitaulukko (taulukko 17), johon kirjataan kunkin toimenpiteen tärkeys.

Taulukko 17. Palvelupolun analysointitaulukkomalli

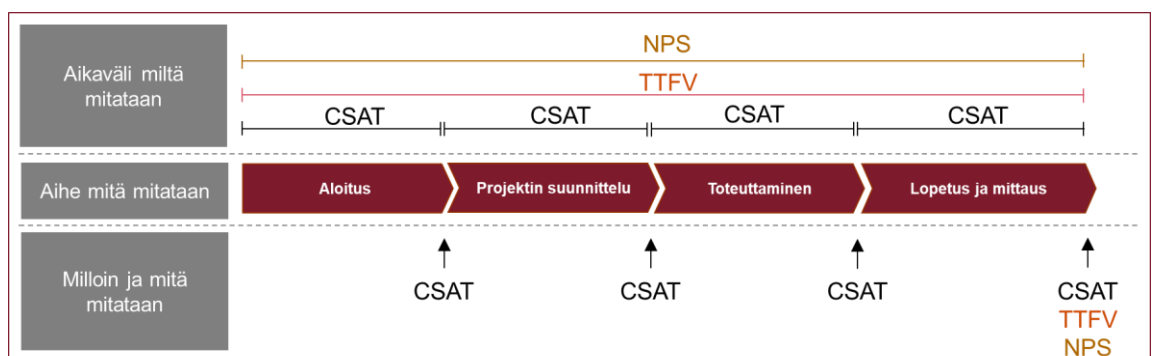
Toimenpide	Palvelupolun kosketuspisteet – tärkeys ja lisäarvo asiakkaalle				
	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Neutraali	Vähemmän tärkeä	Ei tärkeä
1	x				
2			x		
3				x	

Palvelupolkua ja sen kosketuspisteitä analysoivan taulukon avulla nostetaan tarkasteltavaksi “erittäin tärkeät” ja “tärkeät” palvelupolun kosketuspisteet. Nämä edustavat tapahtumia, joiden onnistuminen merkitsee asiakkaalle paljon ja jotka muodostavat merkittävimmät asiakaskokemukset. Valittuja tärkeitä kosketuspisteitä tulee analysoida tarkemmin, joista saadun tuloksen perusteella voidaan ryhtyä toteuttamaan kehitystoimenpiteitä asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Palvelupolun analysoinnista sekä kehittämisestä tulee tehdä rutiininomainen toimenpide, jolla parannetaan kosketuspisteiden tasoa. Palvelupolun tarkastelun frekvenssiin vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemuksen mittaamisessa käytettyjen mittarien tulokset. Näistä kerätty tieto ohjaa jo itsessään eri kosketuspisteiden toimivuutta, jonka lisäksi palvelupolun kokonaisvaltaisen tarkastelun voisi suorittaa vähintään kerran vuodessa. Tämän vuoksi suurin vaikutus asiakaskokemuksen mittaamisen tuloksissa saadaankin kehittämällä ja parantamalla merkittävimpiä kosketuspisteitä.

5.5 Asiakaskokemus ja mittaaminen

COP:sta muodostuva asiakaskokemus rakentuu koko palvelupolun matkalta, jonka mittaaminen on kriittisen tärkeää vertailtavuuden, laaduntarkkailun, sekä asiakasymmärryksen vuoksi. Tavoitetilan COP:n tueksi valikoitui kolme mittaria, jotka ovat NPS, CSAT sekä TTFV. Näiden lisäksi asiakkaalle annetaan mahdollisuus vapaaseen palautteeseen projektin päätteeksi. Mittarit muodostavat monikerroksisen eri asioista tietoa keräävän kokonaisuuden. Kuvassa 22 kuvattuna eri mittarien mittaussuhteet CO-projektin aikana.



Kuva 22. Mittarit ja niillä mittaaminen

Kuvassa on havainnollistettu, kuinka NPS-mittarilla mitataan koko palvelupolusta muodostunutta asiakaskokemusta. TTFV-mittari toimii NPS:n kanssa samalla ajanjaksolla, millä mitataan projektin läpimenoaika sopimuksen allekirjoittamisesta palveluvaiheeseen saakka. Edellä kerrottujen mittarien lisäksi CSAT-mittarilla mitataan yksittäisistä tapahtumista tai kosketuspisteistä muodostunutta asiakaskokemusta. Näiden lisäksi projektin lopuksi tarjotaan mahdollisuus vapaaseen palautteenantoon, jolla kerätään hiljainen tieto ja kehitysehdotukset.

5.5.1 Mittaaminen

Mittaaminen suoritetaan kyselyinä asiakkaan puolelta projektissa mukana olevalle vastuuhenkilölle tai asiakkaan COP-projektitiimille. Mittausta lähdetään rakentamaan siten, että aluksi poimitaan COP:sta tärkeimmät kosketuspisteet. Valituista kosketuspisteistä muodostetaan CSAT-kysymykset, jotka esitetään CO-projektin aikana esimerkiksi palaverien tai tilanpäivitysten yhteydessä. Vastaukset kirjataan projektsuunnitelman liitteenä olevaan mittaustulosten keräysdokumenttiin (taulukko 18), johon kirjataan ylös myös kaikki muut projektin aikana suoritettut mittaustulokset ja huomiot.

Taulukko 18. CO-projektikohtainen mittaustulosten keräysdokumentti

Projektin tiedot	Projekti:	Asiakas:	IT-manageri:	Aloituspvm:	Lopetus pvm:
	COP	Yritys X	Henkilö X	08.05.2021	15.08.2021
CSAT Kuinka arvioisit CO-kokemustasi "arvioitava asia"?	Erittäin tyytymätön	Tyytymätön	Neutraali	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
NPS Suositteisitko palveluamme muille	0-5		7-8		9-10
Vapaa palaute Haluaisitko kertoa meille kokemuksesta, tai antaa palautetta tapahtumasta					

Projektin lopetuspalaverin yhteydessä esitetään asiakkaalle NPS-kysymys, jolla mitataan asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä CO-projektiin. NPS-kysymyksen lisäksi asiakkaalle annetaan mahdollisuus esittää myös vapaamuotoinen palautteenanto, joka kirjataan NPS-vastauksen kanssa mittaustulosten keräysdokumenttiin. Lopuksi dokumenttiin kirjataan ylös myös TTFV:n mukaisesti projektiin käytetty aika, joka alkaa sopimuksen allekirjoittamisesta ja päättyy CO:n lopetuspalaveriin. Jokaiselle CO-projektille tehdään omat kyselyt ja tiedot kirjataan yllä olevaan dokumenttipohjaan. Projektin päätteeksi dokumentin tulokset siirretään kaikkia CO-projekteja koskevaan mittaustulosten analysointitaulukkoon. Yllä oleva dokumentti tallennetaan arkistoon muun projektikohtaisen dokumentoinnin mukana.

5.5.2 Tulokset

NPS toimii ylätasoinen indikaattorina, mikä antaa yleisellä tasolla kuvan asiakastyytyväisyydestä suositusherkkyiden muodossa. Mitattuja tuloksia voidaan vertailla globaalisti muiden toimijoiden kesken, jonka kautta syntyy ymmärrys yrityksen palvelun tasosta. Tämän mittaustuloksen yhteyteen liitetään CSAT-mittauksen tulokset valituista kosketuspisteistä, jonka tuloksena muodostuu kattavampi ymmärrys asiakastyytyväisyydestä. Yksittäisistä kosketuspisteistä syntyneet tulokset toimivat erittäin hyvin myös palvelutason seurannan mittareina, joilla voidaan paikantaa kehitystarpeessa olevat kosketuspisteet. Lopuksi kerätty avoin palaute auttaa hahmottamaan saatujen tuloksien syitä, sekä tuomaan esiin niitä asioita, joita edellä mainitut muut mittarit eivät pysty kuvaamaan. Kerättyjen mittaustulosten lisäksi kirjataan ylös vielä TTFV, joka auttaa ymmärtämään mitattua asiakastyytyväisyyttä suhteessa projektin keston.

5.5.3 Tulosten analysointi

Jokaisesta CO-projektista kerätyt tulokset viedään lopuksi yhteiseen mittaustulosten analysointitaulukkoon, joka antaa laajemman kuvan mitattujen asioiden muutoksista. Tämä auttaa seuraamaan palvelun laatua sekä havaitsemaan palvelussa tapahtuneiden muutosten aiheuttamat vaihtelut. Analyysistä on nähtävissä myös toteutettujen kosketuspisteiden parannustöiden vaikutukset asiakastyytyväisyyteen, jonka myötä voidaan tehdä nopeita korjaavia toimenpiteitä prosessiin tai viedä hyväksi koettuja muutoksia muihin prosessin osiin. Tekniseen toteutukseen ei oteta kantaa, sillä se kuuluu tämän

opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle. Tulosten analysoinnissa käytetään taulukon 19 mukaisia parametrejä vertailukelpoisen tuloksen saamiseksi.

Taulukko 19. Mittaustulosten analysointitaulukko

NPS					
Kategoria	Arvosana	Määrä vastanneista (henkilöä)	Prosenttia kaikista		
Suosittelija	9-10	x	x %		
Neutraali	7-8	x	x %		
Arvostelija	0-5	x	x %		
NPS	Suosittelijat % - Arvostelijat %				
CSAT					
	Erittäin tyytymätön	Tyytymätön	Neutraali	Tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Vastaajia	4	10	12	9	17
CSAT %	Erittäin tyytyväinen + tyytyväinen / kaikki vastaukset x 100				

Taulukossa on kahden eri mittarin tulosten kirjaukselle omat paikkansa, joihin kirjataan tulokset CO-projekteista. Tuloksien muutoksista kannattaa pitää myös erillistä seuranta, josta pystyy helposti poimimaan jokaisen projektin tulokset. Tämä mahdollistaa kokonaistuloksen sekä yksittäisten tulosten seurannan, jopa yksittäisen kosketuspisteen tasolla. Tuloksia tulkittaessa korkeampi NPS merkitsee parempaa sijoitusta globaalissa vertailussa. CSAT kertoo tuloksen prosentteina ja mitä korkeampi prosenttiluku on, sitä korkeampi on asiakkaan tai asiakkaiden tyytyväisyysaste.

5.6 Yhteenveto ratkaisuehdotuksista

Nykytila-analyysissä löydettyjen heikkouksien perusteella tutkitut parhaat käytännöt osoittautuivat suurimmilta osin käyttökelpoisiksi, mikä noudattaa yrityksen tahtotilaa ja opinnäytetyön aihetta. Parhaiden käytäntöjen yhdistäminen nykytilan tietämykseen mahdollisti liiketoiminnan kehittämistä tukevien ratkaisuehdotusten rakentamisen. Johdolle esitetyt ratkaisuehdotukset toivat palautteiden kautta positiivisen ilmapiirin sille, että ratkaisuehdotusten rakentaminen oli viety oikeaan suuntaan. Palautteiden perusteella muokatut ratkaisuehdotukset saivat johdolta lopullisen hyväksynnän, jonka seurauksena

lopputuotoksena yritykselle syntyi selkeästi dokumentoitu ja paranneltu CO-prosessikaavio, projektihallintamalli COP:n läpiviemiseksi, menetelmä kartoittaa ja kehittää COP:n palvelupolkua sekä asiakastytyvyyden ymmärtämiseksi rakennettu mittaussuunnitelma. Näiden lisäksi syntyi myös joukko erilaisia taulukoita ja dokumentteja, jotka toimivat osana uutta toimintamallia.

Kehitetyt ratkaisuehdotukset noudattavat yrityksen liiketoiminnan muuta kehityslinjaa, jonka vuoksi ratkaisujen käyttöönotto liiketoiminnan osaksi tulee tapahtumaan matalan kynnyksen päätöksellä. Käyttöönottoa koskevan päätöksen tueksi tarvitaan kuitenkin toimenpidesuositus sille, kuinka kehitetyt ratkaisuehdotukset viedään tehokkaasti osaksi yrityksen liiketoimintaa.

5.7 Ratkaisuehdotusten jalkauttaminen

Koska yrityksellä ei ole ollut kuvausta COP:sta, tulee ensimmäiseksi toteuttaa yksi CO-projekti ja sen myötä mukauttaa esitettyjen ratkaisuehdotusten sisältöjä. Ensimmäinen uuden prosessikaavion mukaan toteutettu CO-projekti tulee suunnitella hyvin, jotta projektihallintamalli ja asiakastytyvyyssmittarit saadaan oikealla tavalla testattavaksi. Projektiin osallistuva tiimi tulee osallistuttaa mukaan heti alkumetreiltä lähtien, jotta saadaan jokaisen roolin huomioidut esille ja parannusehdotukset kirjatuksi ylös. Tämän lisäksi tarvitaan prosessin kalibrointi oikeassa asiakasympäristössä, jonka yhteydessä voidaan havainnoida muutostarpeet. Kalibrointikerroksen havainnot kirjataan ylös ja ne käydään läpi projektitiimin kesken varmistaen, että havainnoista nousevat muutostarpeet toteutetaan hallitusti ja jokaisen roolin tehtävät huomioiden. Yhdessä hyväksytyt huomioidut päivitetään uuteen prosessikaavioon sekä muihin edellä kehitettyihin ratkaisuehdotuksiin.

Jotta kehitetyt ratkaisuehdotukset saadaan pysyväksi osaksi yrityksen toimintaa, tarvitaan koko tiimin hyväksyntä ja yhteinen näkemys siitä, minkälainen lopullinen versio ratkaisuehdotuksesta palvelee parhaiten kohdeyrityksen CO:a. Kaikki muutokset tulee dokumentoida sekä perustella, miksi ja kenen päätöksellä kyseiset muutokset on tehty. Hyvin perusteltujen ja dokumentoitujen muutosten myötä voidaan aina palata takaisin aikaisempaan versioon, mikäli muutos ei toimikaan. On erittäin tärkeää, että koko organisaatio osallistuu uusien muutosten käyttöönottoon. Tämä vakiinnuttaa uuden toimintamallin CO:n läpiviemiseksi, joka muovautuu jatkuvan kehittämisen seurauksena juuri yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa nivotaan yhteen koko opinnäytetyön sisältö ja tarkastellaan etenemistä, toteutumista sekä onnistumista, joita peilataan lähtötavoitteita vasten. Ensimmäisessä osiossa tiivistetään koko opinnäytetyöprojekti, joka luo kattavan kuvan siitä, mitä projektin aikana tapahtui ja mitä asioita nousi esiin. Seuraavassa osiossa esitellään toimenpidesuosituksien rakennettujen ehdotusten jalkauttamiseksi, jonka jälkeen kolmannessa osiossa tuodaan esiin projektin aikana nousseita jatkokehitysideoita. Neljännessä osiossa arvioidaan opinnäytetyötä ja viimeisessä osiossa esitellään opinnäytetyön kirjoittajan loppusanat.

6.1 Tiivistelmä

Opinnäytetyö keskittyi kohdeyrityksen Customer Onboarding -prosessin kehittämiseen, jonka toteuttamiselle yritys antoi täysin vapaat kädet. Aihe oli jo lähtökohtaisesti erittäin mielenkiintoinen ja lähellä kirjoittajan sydäntä, sillä kohdeyrityksen COP:n toteuttaminen oli osa kirjoittajan työnkuvaa.

Yrityksen COP:n lähtökohdista johtuen projektille asetettiin kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen päätavoitteista oli dokumentoida nykytilan COP, jotta yritykselle ja kirjoittajalle syntyisi selkeä käsitys nykyisistä toimintatavoista. Toinen päätavoite oli kehittää COP:a parhaisiin käytäntöihin perustuen, jotta se palvelisi yrityksen uutta organisaatiomallia ja loisi vakiintuneen toimintamallin toteuttaa CO.

COP:n nykytilan dokumentointi oli hyvin mielenkiintoinen vaihe, sillä se mahdollisti koko CO-prosessin yksityiskohtaisen läpikäymisen ja pilkkomisen yksittäisiin tapahtumiin. Asioiden jäsentäminen prosessikaavioon antoi hyvän pohjan kunnollisen nykytila-analyysin tekemiselle, jonka havaintojen pohjalta rakentui selkeä kuva tutkittavasta teoriasta. Tässä vaiheessa oli jo havaittavissa, että COP:n kehittämiseksi tarvittaisiin myös muiden osa-alueiden tutkimista. Pelkän prosessin tutkiminen jättäisi tulevan ehdotusvaiheen hyvin suppeaksi, sillä jokainen prosessi vaatii myös tehokkaan toteutustavan. Teoriaosuus kasvoi tämän johdosta, joka välittyi lopulta positiivisesti ratkaisuehdotuksen rakentamisvaiheeseen.

Teorian tutkiminen jakaantui kahteen selkeään kokonaisuuteen, jotka olivat toteuttaminen sekä kokemus ja mielikuva. Nämä kaksi kokonaisuutta auttoivat hahmottamaan ja jaottelemaan tutkittavan teorian sisältöä niin, että ne tukevat toisiaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sopivaa ratkaisua muodostaessa. Kahteen kokonaisuuteen jaoteltu teorian tutkiminen auttoi hallitsemaan laajaksi kasvanutta tutkittavien aiheiden kokonaisuutta, jossa kumpikin kokonaisuus loi selkeän tarpeen, mikä ohjasi teorian ja parhaiden käytäntöjen tutkimisen päämäärää.

Ratkaisuehdotusvaiheen pohjana toimi hyvin perusteltu kattava teoriapohja sekä parhaat käytännöt. Tämä mahdollisti suoraviivaisen etenemisen ratkaisuehdotuksen rakentamisessa, jossa lähtökohdaksi uudelle COP:lle asetettiin vahva projektinhallinta. Tämä osio oli kaikista suuritöisin, sillä yrityksellä ei ollut käytössään minkäänlaista projektinhallintamallia. Perusteellisesti suoritettu parhaiden käytäntöjen tutkiminen antoi selkeät suuntaviivat, kuinka rakentaa toimiva projektinhallintamalli tyhjän päälle. Parhaita käytäntöjä hyödyntäen rakentui yrityksen liiketoimintaa mukaileva, selkeä ja yksityiskohtainen CO-projektinhallintamalli. Kehittämisen aikana toteutettujen iteratiivisten palautteenantokierrosten kautta tuli välitöntä kiitosta siitä, että yritykselle kehitetty projektinhallintamalli oli jo pitkään kaivattu lisä CO:lle. Johdolta saatu palaute oli erittäin positiivista, mikä vahvisti samalla kirjoittajan näkemystä seuraavien osien kehittämisessä.

Johdon hyväksymän uuden CO-projektinhallintamallin pohjalta oli helppo päivittää nykytilan CO-prosessikaaviota niin, että se vastaisi jatkossa yrityksen liiketoiminnan kasvutavoitteisiin. Vanhaa ja uutta COP:a vertailtaessa on havaittavissa loogiset syyt tehdyille muutoksille, joiden ansiosta prosessi tehostui ja selkiytyi merkittävästi. Muutokset lisäsivät tuntuvasti myös yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikaatiota, joka auttaa syventämään uutta asiakassuhdetta heti alkumetreiltä lähtien. Uusi CO-prosessikaavio ja CO-projektinhallintamalli ovat yhtenevät, mikä luo tasapainoisen kokonaisuuden tulevien CO:en läpiviemiseksi. Edellä mainitut muodostavat teoriaosuuden ensimmäisen kokonaisuuden, eli toteuttamisen. Kuvatut ratkaisuehdotukset vastaavat lähtötilanteessa esitettyihin tarpeisiin, liiketoiminnan haasteisiin sekä nykytila-analyysissä nousseisiin heikkouksiin. Näiden lisäksi kehitetyt ratkaisut ovat välittömästi hyödynnettävissä sellaisenaan.

Teoriaosuuden toinen kokonaisuus käsitteli kokemusta ja mielikuvaa, johon yrityksen nykytilan COP ei ottanut minkäänlaista kantaa. Tämän erittäin tärkeän näkökulman puuttumisen vuoksi seuraava kehityskohde oli asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja sen mittaaminen. Tämän kehitysvaiheen tuloksena syntyi COP:n palvelupolun kartoittamismenetelmä, joka mahdollisti yksittäisten kosketuspisteiden priorisoinnin, seurannan, analysoinnin ja kehittämisen. CO-palvelupolun ja asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi rakennettiin mittauskokonaisuus kattamaan niin yksittäiset kosketuspisteet kuin myös koko CO-palvelupolku yhtenä asiakaskokemuksena. Rakennettu mittausmenetelmä mahdollistaa jatkossa CO:n seurannan asiakastytyväisyyden ja palautteen kautta sekä kehittämään prosessia vastaamaan entistä paremmin asiakkaan tarpeisiin.

Kehittämisen lopputuloksena yritykselle syntyi:

1. tavoitetilan CO-prosessikaavio
2. CO-projektinhallintamalli
3. COP-palvelupolun kartoitus ja kehittäminen menetelmä
4. mittarit CO-palvelupolulle.

Lopputuotokset yhdessä muodostavat selkeän ja yhtenäisen toimintamallin CO:n läpiviemiselle. Yritykselle rakennettu uusi kokonaisuus on erittäin kattava ja monipuolinen, mikä luo välittömästi lisäarvoa vakioitun toimintamallin myötä. Kokonaisuus mahdollistaa myös jatkuvan palvelupolun kehittämisen, joka heijastuu suoraan asiakastytyväisyyden lisääntymiseen ja sitä kautta liiketoiminnan kasvuun. Rakennetut ratkaisut vastaavat suoraan lähtötilanteessa esitettyyn ongelmaan sekä yrityksen tahtotilaan. Uusi yhtenäinen toimintamalli poistaa opinnäytetyön alussa esitetyt henkilöriippuvaiset liiketoimintariskit, joiden vaikutukset kehittyvälle liiketoiminnalle olisivat olleet toteutuessaan merkittävät. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana nousi esiin myös jatkokehityksen kannalta huomionarvoisia asioita, jotka löytyvät listattuna luvussa 6.3 kehitysehdotukset.

Johtopäätökset

Opinnäytetyön alussa aihetta tutkiessani huomasin, ettei yritysten väliseen CO:n toteuttamiseen ollut tarjolla valmista toimintamallia, jota olisin voinut käyttää tutkimuksessani referenssinä.

Tutkimukseni edetessä löysin Harvard Business Review:n raportin, Bringing value onboard: Optimizing the B2B customer onboarding experience (2016). Raportissa mainittiin, että yli 80 % kyselyyn vastanneista johtajista ilmoitti, että merkittävämpi keskittyminen onboarding-vaiheeseen luo lisäarvoa sopimussuhteelle lisääntyneiden tulojen, uusimisten sekä suositusten myötä. Johtajista 85 % oli myös sitä mieltä, että onnistunut onboarding varmistaa pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden (Harvard business review, Bringing value onboard: Optimizing the B2B customer onboarding experience 2016: 3).

Edellä kuvatut asiat vahvistavat käsitystäni siitä, että tämän opinnäytetyön aiheen merkitys yrityksen liiketoimintaan on erittäin suuri. Samalla kuitenkin tiedostan tutkimukseni myötä, että yleisesti saatavilla olevaa tietoa tai valmista CO-toimintamallia ei löydy. Peilattessani yrityksen CO:n lähtötilannetta kehittämäni kokonaisuutta vasten huomaan ratkaisujen olevan sellaiset, jotka soveltuvat myös muiden yritysten liiketoimintaan. Varmasti monessa samankokoisessa yrityksessä mietitään CO:n toteuttamista ja sen kehittämistä sekä onnistumisen mittaamista paremman asiakaskokemuksen luomiseksi.

6.2 Toimenpidesuosituksien ehdotusten jalkauttamiselle

Koska kehitetyt ratkaisut ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, olisi niiden käyttöönottoa syytä käsitellä yhtenäisenä kokonaisuutena. Ensimmäisessä vaiheessa tulee käydä läpi uuden CO-prosessin vaiheet ja kirjata toimenpidetaulukkoon yksityiskohtaisesti vaiheiden tehtävät. Tämän jälkeen viimeistellään COP ja varmistetaan, että koko prosessi on toimiva. Uudessa COP:ssa kuvatut dokumentit tulee koostaa yhteen ja varmistaa, että ne ovat ajantasaiset ja uutta prosessia tukevat. Puuttuvat dokumentit tulee luoda ja lopuksi uusi COP tulee käydä läpi koko organisaation kesken. Esiin nousseiden havaintojen myötä tehdään tarvittavat muutokset sekä prosessiin että dokumentteihin.

Organisaation sisällä viimeistellylle COP:lle suoritetaan palvelupolun kartoitus, jonka pohjalta kirjataan ylös tärkeimmät kosketuspisteet. Näiden päälle luodaan mittarit, joilla saadaan CO:n toteuttamisen yhteydessä tärkeää tietoa kyseisten vaiheiden onnistumisesta. COP:lle kiinnitetään myös ratkaisuehdotuksen mukaiset muut mittarit, jotta uuden CO:n toteuttamisesta saadaan heti alkumetreiltä lähtien tietoa analysoitavaksi. Mittarien kuvaukset, mittausvaiheet ja kerätyt tulokset kirjataan mittaustulosten keräysdokumenttiin, joka liitetään projektinhallinnan dokumentaatioon.

Seuraavassa vaiheessa päivitettyä COP:a peilataan uutta CO-projektinhallintamallia vasten, ja havaitut COP:in tehdyt muutokset päivitetään projektinhallintamalliin. Tämän jälkeen laaditaan STIRS-vastuumatriisi, johon määritellään organisaation tasolla CO-projektitiimin tehtävät ja vastuut. Täytetty dokumentti liitetään osaksi projektinhallinnan dokumentteja.

Edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen käydään koko toimintamalli ja prosessi organisaation kesken läpi, jotta kaikki ovat ajan tasalla ja yhtä mieltä uusista toimintatavoista. Lopuksi uusi CO-toimintamalli viedään käytäntöön oikean CO-projektin muodossa. Läpi viedyn projektin havainnot kirjataan ylös ja korjataan tarvittaessa toimintamalliin. Muutoksia tehtäessä on hyvä huomioida, että yhdestä CO:sta saatu kokemus ei kerro toututta siitä, kuinka hyvin tai huonosti uusi toimintamalli toimii. Tämän vuoksi onkin suositeltavaa, että muutokset perustuvat useamman läpiviedyn CO:n havaintoihin.

6.3 Kehitysehdotukset

Tutkimustyön aikana nousi esiin monenlaisia parannus- ja kehitysideoita, jotka kirjattiin tähän osioon ideoiksi jatkokehitykselle. Kerättyjä kehitysideoita ei ole asetettu tärkeysjärjestykseen, sillä vasta käytännön kautta saatu ymmärrys uudesta CO-toimintamallista määrittelee kehityksen suunnan. Kehitysehdotukset tulevaisuuden varalle:

1. **Asiakasodotukset:** Asiakasodotukset CO:n piiriin siirtyessä eivät välttämättä toteudu kommunikoidulla tavalla, tai muuten vain eivät vastaa asiakkaan mielikuvaa alunperin sovitusta. Olisi hyvä löytää oikea tapa kommunikoida asiakkaan kanssa tulevista muutoksista niin, että yritys ja asiakas ymmärtävät CO:n sisällön samanlaisena.
2. **Palvelumuotoilu:** Uuteen CO:n tulisi ammentaa parhaita käytäntöjä palvelumuotoilusta, mikä parantaa palvelukokemusta ja luo prosessista asiakasystävällisemmän kokemuksen.
3. **Dokumentaation kehittäminen:** **a)** Asiakkaalle tulisi kehittää projektin alkuvaiheessa annettava CO-prosessinkuvaus dokumentti, joka kertoo asiakkaalle mainosmaisesti, kuinka CO-prosessi etenee ja minkälaisia asioita tulee tapahtumaan sen aikana. **b)** Toinen kehitettävä dokumentti on myyntivaiheessa asiakkaalta kerättävien pohjatietojen kirjaaminen, mitä tietoja kerätään ja kuinka ne kirjataan ylös oikein. **c)** Automatisoitu toimenpidetaulukko sekä projektisuunnitelma, jotka rakentuvat valittujen vakioitujen toimenpiteiden tai kokonaisuuksien mukaisesti.

Tämä nopeuttaa projektin suunnittelua ja lyhentää matkaa toteuttamisvaiheeseen sekä auttaa aikatauluttamisen kanssa. **d)** Vakioitujen CO-projektidokumentti pohjien rakentaminen, joihin rakennettu prosessista valmiiksi valittavat projektin toimenpiteet asiakkaan tarpeiden mukaan. Tämä nopeuttaa projekti-suunnitelman tekemistä, kun valittaville asioille voidaan rakentaa toimenpide-seuraamus automaatiot ja nähdään heti, onnistuuko jonkun asiakkaan ilmoittaman käyttöönotto kombinaation toteuttaminen ongelmitta.

4. **Mittaaminen:** Täydentävien mittarien rakentaminen, joilla saadaan tarkempaa ja syvällisempää seurantatietoa asiakkaasta, projektista sekä prosessista.
5. **Koulutus:** Myynnille tulisi rakentaa vakioitu CO:in kuuluva koulutuspaketti, joka kuuluu jokaiseen käyttöönottoon. Kaikki muu koulutus olisi helpompi rakentaa tämän jälkeen, kun tiedossa olisi hyvin rajattu ilmainen koulutuksen sisältö. Tämä auttaisi myös vakioimaan käyttöönottokoulutuksen, sekä koskemaan vain tiettyjä asioita palveluiden piiriin siirtymisen pohjaksi.
6. **Projektiportfolion hallinta:** Projektiportfolion hallintaa tulisi kehittää, jotta organisaation tasolla saataisiin riittävä ymmärrys käynnissä olevista projekteista, huomioiden kokonaisaikatauluttamisen sekä resurssoinnin.
7. **ITIL Maturity Model:** Prosessien maturiteettiasteen kartoittamiseen tarkoitettu viitekehys, jolla arvioidaan millä kypsyydellä prosessi on. Kypsyydason selvityksen tulosten yhteydessä ITIL Maturity Model tarjoaa kehitysehdotukset prosessin parantamiseksi.

Edellä kuvatut kehitysehdotukset ovat vain pintaraapaisu yrityksen COP:n potentiaalisista kehittämismahdollisuuksista, jotka tarjoavat suuntaa kehittämisen suunnittelulle.

6.4 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön alussa esitetty yrityksen ongelma oli COP-toimintamallin ja siihen liittyvän dokumentaation puuttuminen. Tavoitetilana oli nykytilan COP:n selkeä kuvaaminen, parhaiden käytäntöjen kautta päivitetty prosessi ja toimintamalli sekä dokumentaatio prosessien tueksi. Edellä kuvatut asiat kuulostivat alkuun helposti toteutettavilta kokonaisuuksilta, joiden läpikäyminen ja muokkaaminen toteutettujen CO:n pohjalta tulisi onnistua vaivatta.

Opinnäytetyön alku käynnistyi ripeästi ja eteni suunnitellusti, jonka seurauksena yrityksen asettama tavoite nykytilan COP:n kuvaamiseksi toteutui kohtuullisen nopeasti. Prosessin kuvaamisen jälkeen suoritettu nykytilan analysointivaihe tuotti lieviä haasteita, jossa prosessin ja liiketoiminnan häilyvät rajat aiheuttivat päänsärkyä. Selkeän rajan piirtäminen analysoinnin toteuttamiseksi oli vaativa vaihe, joka edellytti useamman rajauskierroksen tekemistä. Tämä osio vei huomattavan paljon aikaa, jonka lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen. Huolella toteutettu analysointivaihe toi esiin selkeitä havain- toja, joita tulisi tutkia alkuperäisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Analysoinnin tulosten perusteella rakentunut teoriaosuus paisui merkittävästi, joka aiheutti ajankäytöllisiä haasteita. Nykytila-analyysin huomiot painoutuivat pääosin prosessiin ja CO:n toteuttamiseen, jonka vuoksi halusin tuoda teoriaan mukaan myös pehmeitä arvoja asiakaskokemukseen liittyen. Näitä ei varsinaisesti oltu yrityksen puolelta osattu pyytää, mutta niiden sisältyminen omatoimisesti COP:n kehittämisen osaksi sai lopulta positiivisen vastaanoton yrityksen johdolta. Teoriaosuuden aikana jouduin jatkuvasti rajaamaan tutkittavaa kokonaisuutta, jolla pyrin hallitsemaan omaa kasvavaa tiedon- janoani, sekä sivumäärän holtitonta kasvua. Opinnäytetyön merkittävin panostus kosket- taa teoriaosuutta, jossa niin sivumääräisesti kuin ajallisesti panostus oli huomattavan suuri. Tämän osion valmistuttua olin kuitenkin vakuuttunut siitä, että ajan kanssa koottu tieto mahdollistaa yrityksen tarpeisiin vastaamisen uusien ratkaisujen muodossa.

Ratkaisuehdotusten rakentamisvaihe oli tämän opinnäytetyön kevyin ja helpoiten toteu- tunut osio, johon pystyin samaistumaan helposti ja ammentamaan kattavaa tuotekehi- tyskokemustani. Rakennettu kokonaisuus ylitti omat odotukset ja keräsi yrityksen joh- dolta positiivista palautetta, joka viimeistään vahvisti oman ymmärrykseni alkuperäiseen ongelmaan vastaamisesta. Lopulliset ratkaisuehdotukset vastaavat opinnäytetyön alussa esitettyihin haasteisiin sekä tavoitteisiin, jonka lisäksi myös nykytila-analyysin myötä nousseisiin uusiin haasteisiin. Opinnäytetyötä tarkasteltaessa kokonaisuutena koen onnistuneeni hyvin ongelman ymmärtämisessä, oikeanlaisen teorian tutkimisessa sekä oikeanlaisten käytännönläheisten ratkaisujen rakentamisessa. Kohdeyritys saa huomattavaa etua tästä opinnäytetyöstä ja sen tuotoksista, jotka ovat suoraan jalkautet- tavissa osaksi liiketoimintaa.

Seuraavaksi on valittu neljä asiaa, jotka olisi voitu tehdä paremmin ja joiden avulla olisi mahdollisesti voitu saavuttaa vielä parempi ja tuottavampi lopputulos:

- 1) Aiheen tarkempi rajaaminen heti alussa olisi vähentänyt merkittävästi ns. harha-askelia tutkittavan teorian osalta. Tämä olisi mahdollistanut myös johonkin tiettyyn asiaan syventymisen, jonka myötä ratkaisuehdotuksen rakentaminen olisi ehkä tuottanut entistä laadukkaamman lopputuloksen.
- 2) Opinnäytetyön toteuttamiseksi valittu suomen kieli vaikeutti työskentelyä, sillä suurin osa tutkittavasta materiaalista on englanniksi. Jatkuva käännöstyö hidasti edistymistä ja vei osittain huomion pois laadukkaamman sisällön tuottamisesta.
- 3) Iterointia olisi voinut tehdä enemmän ja se olisi pitänyt suunnitella heti alussa osaksi opinnäytetyön toteutumista. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyt iteraatiokierrokset antoivat marginaalisen vähän uutta näkökulmaa ja ulkopuolista tukea ratkaisuehdotusten kehittämiseen. Uusien ratkaisujen testaaminen oikeassa asiakasympäristössä iteratiivisten kierrosten kautta olisi varmasti tuonut tarvittavaa näkemystä siitä, miten asiakas mieltää ratkaisut.
- 4) Sidosryhmien laajempi osallistuttaminen olisi varmasti tuonut erilaista näkökulmaa yksilöiden osaamisalueiden ja taitojen kautta. Nyt opinnäytetyö nojaa vahvasti kirjoittajan omaan näkemykseen asioista sekä keskusteluihin johdon kanssa.

6.5 Loppusanat

Valittu aihe oli kirjoittamisen hetkellä monestakin syystä erittäin ajankohtainen, joista varmasti merkittävin oli COVID-19:n aiheuttama yrityksissä tapahtunut muutos etätyöskentelytavoissa (Littler, European employer covid-19 survey report 2020: 9) sekä IT-palveluiden ulkoistustarpeiden merkittävä kasvu (Bloomberg 2020). Nämä muutostrendit kohdistuivat myös kohdeyritykseen, mikä muodostaa tarpeen kehittää nykyistä CO-prosessia liiketoiminnan skaalautuvuuden mahdollistamiseksi. Aiheen tutkiminen osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi, sillä valmiita CO-toimintamalleja ei löytynyt tutkimuksen pohjaksi. Tämän johdosta pääsin itse kehittämään mallia omien havaintojeni, kokemusteni sekä kerättyjen parhaiden toimintamallien pohjalta. Edellä kuvattu lähtötilanne tarjosi riittävän suuren haasteen sekä erinomaisen mahdollisuuden omalle ammatilliselle kehittymiselleni.

Opinnäytetyön myötä pääsin tutustumaan syvällisemmin yritystoiminnalle merkitykselliseen Customer Onboarding -vaiheeseen sekä ammentamaan aikaisempaa tuotekehityskokemustani uusien ratkaisujen rakentamisessa. Kehitetyt ratkaisut vastaavat yrityksen lähtötilanteen haasteisiin sekä muuttuneen liiketoimintaympäristön vaatimuksiin.

Ratkaisut parantavat merkittävästi yrityksen valmiuksia CO:n läpiviemiseksi, mikä selkiyttää ja tehostaa uusien asiakkaiden tuomista palveluiden piiriin. Ratkaisuihin lisätyt pehmeät arvot nostavat uuden asiakkaan kokemusta ja sitä kautta myös yrityksen imagoa, joka luo positiivisen kehän uusien asiakkaiden hankinnassa.

Customer Onboarding aiheena yllätti minut todella suuresti monikerroksisuudellaan, jonka tutkimiseen ja kehittämiseen menisi helposti vielä kymmenen opinnäytetyön verran aikaa. Olin todella yllättynyt siitä, kuinka heikosti CO:sta löytyi valmiita toimintamalleja, vaikka kyseessä on asiakassuhteen kannalta erittäin tärkeä ja pitkäaikaisesti vaikuttava palvelutapahtuma. Pohtiessani aihetta ja rakentamiani ratkaisuja näen suurta potentiaalia yritysten Customer Onboardingin kehittämisessä ja vakioimisessa. Aion panostaa aiheen jatkokehittämiseen, ja tuoda siihen uusia näkökulmia teknologian sekä pehmeiden arvojen kautta. Tulen myös osallistumaan aktiivisesti kehittämieni ratkaisujen jalkauttamiseen, joka tulee edistämään Vetonaulaa kasvun polulla ja nostamaan yrityksen imagoa asiakaslähtöisenä IT-ulkoistuspalveluiden tarjoajana.

Lähteet

Agile Business Consortium. MoSCoW. Verkkoaineisto. <https://www.agilebusiness.org/page/ProjectFramework_10_MoSCoWPrioritisation>. Luettu 04.04.2021.

A harvard business review analytic services report. Bringing value onboard: Optimizing the b2b customer onboarding experience. Verkkoaineisto. <<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/northhighland/BringingValueOnboard.pdf>>. 2016. Luettu 09.03.2021.

Akula, Vesudeva. 2018. Reimagining Customer Life Cycle To Retain More Customers. Verkkoaineisto. <<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/11/07/reimagining-customer-life-cycle-to-retain-more-customers/?sh=6ea5ef156e1e>>. 07.11.2018. Luettu 17.03.2021.

Axelos Limited. 2019. ITIL foundation: ITIL 4 edition. First edition, second impression. Norwich: TSO -The Stationery Office.

Axelos Limited. 2020. ITIL 4: Drive stakeholder value. First edition. Norwich: TSO -The Stationery Office.

Birkett, Alex. 2019. What is customer effort score. Verkkoaineisto. <<https://blog.hubspot.com/service/customer-effort-score>>. 28.05.2019. Luettu 10.04.2021.

Bloomberg. 2020. COVID-19 Impact and Recovery Analysis - IT Outsourcing Market 2020-2024: Need To Optimize Business Processes to Boost Growth. Verkkoaineisto. <<https://www.bloomberg.com/press-releases/2020-06-10/covid-19-impact-and-recovery-analysis-it-outsourcing-market-2020-2024-need-to-optimize-business-processes-to-boost-growth>>. 10.06.2020. Luettu 01.05.2021.

Claverie, Colin. 2014. What is RATSI?. Verkkoaineisto. <<https://www.getskore.com/what-is-ratsi/>>. 20.11.2014. Luettu 03.04.2021.

Customer Journey Consultancy. 2015. What is customer journey. Verkkoaineisto. <<https://customerjourney.uk.com/customer-journey/what-is-customer-journey/>>. 2015. Luettu 11.04.2021.

Dias, Joao; Ionuțiu, Oana; Lhuer, Xavier; Van Ouwkerk, Jasper. 2016. The four pillars of distinctive customer journeys. Verkkoaineisto. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-four-pillars-of-distinctive-customer-journeys#>>. 12.09.2016. Luettu 12.04.2021.

Doglione, Cara. 2016. The RACI Matrix Chameleon: How it changes according to your project. Verkkoaineisto. <<https://project-management.com/the-raci-matrix-chameleon-how-it-changes-according-to-your-project/>>. 10.08.2016. Luettu 03.04.2021.

Folstad, Asbjorn; Kvale, Knut. 2018. Customer journeys: a systematic literature review. Verkkoaineisto. <<https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/JSTP-11-2014-0261/full/html>>. 08.02.2018. Luettu 12.04.2021.

Folstad, Asbjorn; Kvale, Knut; Halvorsrud, Ragnhild. 2016. Improving service quality through customer journey analysis. Verkkoaineisto. <<https://www-emerald->

com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/JSTP-05-2015-0111/full/html>. 14.11.2016. Luettu 12.04.2021.

Geckoboard. 2021. Average response time. Verkkoaineisto. <<https://www.geckoboard.com/best-practice/kpi-examples/first-response-time/>>. 2021. Luettu 10.04.2021.

Gerdt, Belinda; Korhonen, Kari. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Verkkoaineisto. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAIBHXC-TEB#piste:b0_2016>. Luettu 05.04.2021.

Haughey, Duncan. RACI Matrix. Verkkoaineisto. <<https://www.projectsart.co.uk/raci-matrix.php>>. Luettu 03.04.2021.

Heimonen, Maarit. 2017. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen. Verkkoaineisto. <<https://www.ecraft.com/fin/blog/2017/10/18/asiakaskokemuksen-mittaaminen-ja-kehittminen>>. 18.10.2017. Luettu 10.04.2021.

Huttunen, R.; Heikkinen, H. L.; Aaltola, J.; Syrjälä L.; Jyrkämä, J.; Kiviniemi, K.; Moilanen Pentti, R. 1999. Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Khinda, Baz. 2014. Quick Tips The RACI Matrix – Surely CARS is better?. Verkkoaineisto. <<https://wellington.co.uk/raci-matrix-or-cars/>>. 10.06.2014. Luettu 03.04.2021.

Klaus, Phil; Maklan, Stan. 2013. Towards a Better Measure of Customer Experience. Verkkoaineisto. <https://www.researchgate.net/publication/235781784_Towards_a_Better_Measure_of_Customer_Experience. 03.2013>. Luettu 06.04.2021.

Koppa, Jyväskylän Yliopisto. 2015. Toimintatutkimus. Verkkoaineisto. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>>. 2015. Luettu 16.03.2021

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6). doi:10.1509/jm.15.0420

Littler european employer covid-19 survey report. Verkkoaineisto. <https://www.littler.com/files/littler_european_employer_covid-19_survey_report.pdf>. 09.2020. Luettu 10.03.2021.

Meyer, Chris; Schwager, Andre. 2007. Understanding Customer Experience. Verkkoaineisto. <<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>>. 02.2007. Luettu 05.04.2021.

Moore, Susan. 2019. How to measure customer experience. Verkkoaineisto. <<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-measure-customer-experience/>>. 28.05.2019. Luettu 07.04.2021.

Murphy, Molly. 2020. A customer onboarding process guide for 2021. Verkkoaineisto. <<https://www.zendesk.com/blog/customer-onboarding/>>. 19.03.2021. Luettu 10.04.2021.

Nolvi, Marianna. 2018. Mapping the customer journey through experiences: A Finnish case company study. Maisterin opinnot. Verkkoaineisto.

<<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/60244/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201811214795.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. 2018. Luettu 04.04.2021.

Project Management Institute. 2004. A guide to the project management body of knowledge. Third edition. Newtown Square (Pa.): Project Management Institute.

Project Management Institute. 2017. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Sixth edition. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Rivera, Maricel. 2020. A Small Business Guide to the Prioritization Matrix. Verkkoaineisto. <<https://www.fool.com/the-blueprint/prioritization-matrix/>>. 18.11.2020. Luettu 31.03.2021.

Sahai, Swati. 2019. Measuring Customer Experience beyond NPS. Verkkoaineisto. <<https://www.pointillist.com/blog/how-to-measure-customer-experience-beyond-nps/>>. 2019. Luettu 10.04.2021.

Schmidt-Subramanian, Maxie. 2013. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Verkkoaineisto. <http://www.cciiasb.ro/fileadmin/user_upload/cum_sa_masori_experienta_consumatorului.pdf>. 27.06.2013. Luettu 06.04.2021.

Suojanen, Ulla. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Verkkoaineisto. <<https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>>. 2004. Luettu 16.03.2021.

Tim. 2020. NPS, CSAT and CES - Customer Satisfaction Metrics to Track in 2021. Verkkoaineisto. <<https://www.retently.com/blog/customer-satisfaction-metrics/>>. 2020. Luettu 10.04.2021.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Verkkoaineisto. <<https://www.elibslibrary.com/book/978-952-14-1688-0>>. 2011. Luettu 09.04.2021.

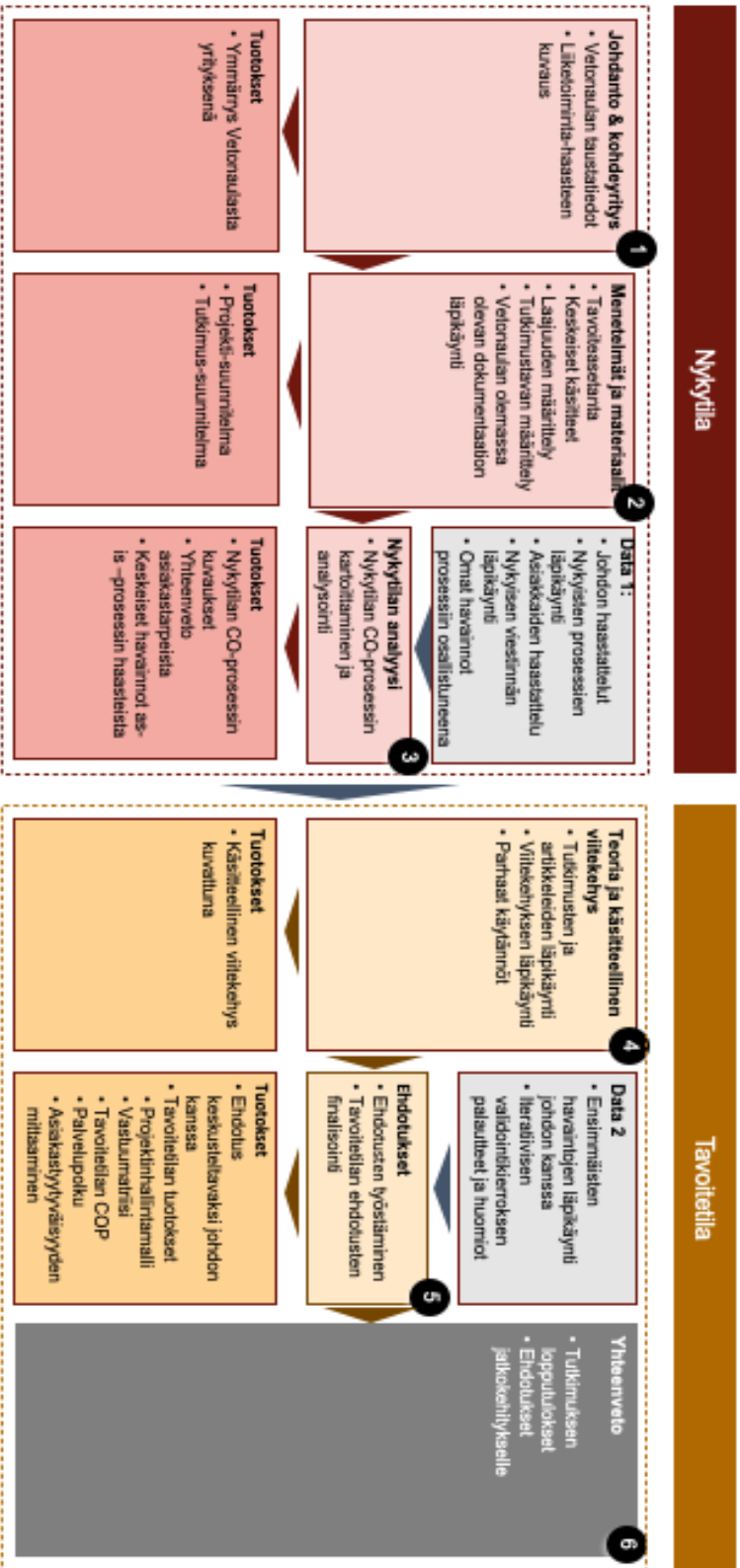
Villanova University. 2019. How to Streamline Roles and Promote Team Collaboration with an Effective Raci. Verkkoaineisto. <<https://www.villanovau.com/resources/project-management/responsibility-assignment-matrix-raci-chart/>>. 07.11.2019. Luettu 05.04.2021.

Voorhees, Clay M.; Fombelle, Paul W.; Gregoire, Yany; Bone; Sterling; Gustafsson, Anders; Sousa, Rui; Walkowiak, Travis. 2017. Journal of business Research. Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. Verkkoaineisto. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317301364?via%3Dihub>>. 10.2017. Luettu 07.04.2021.

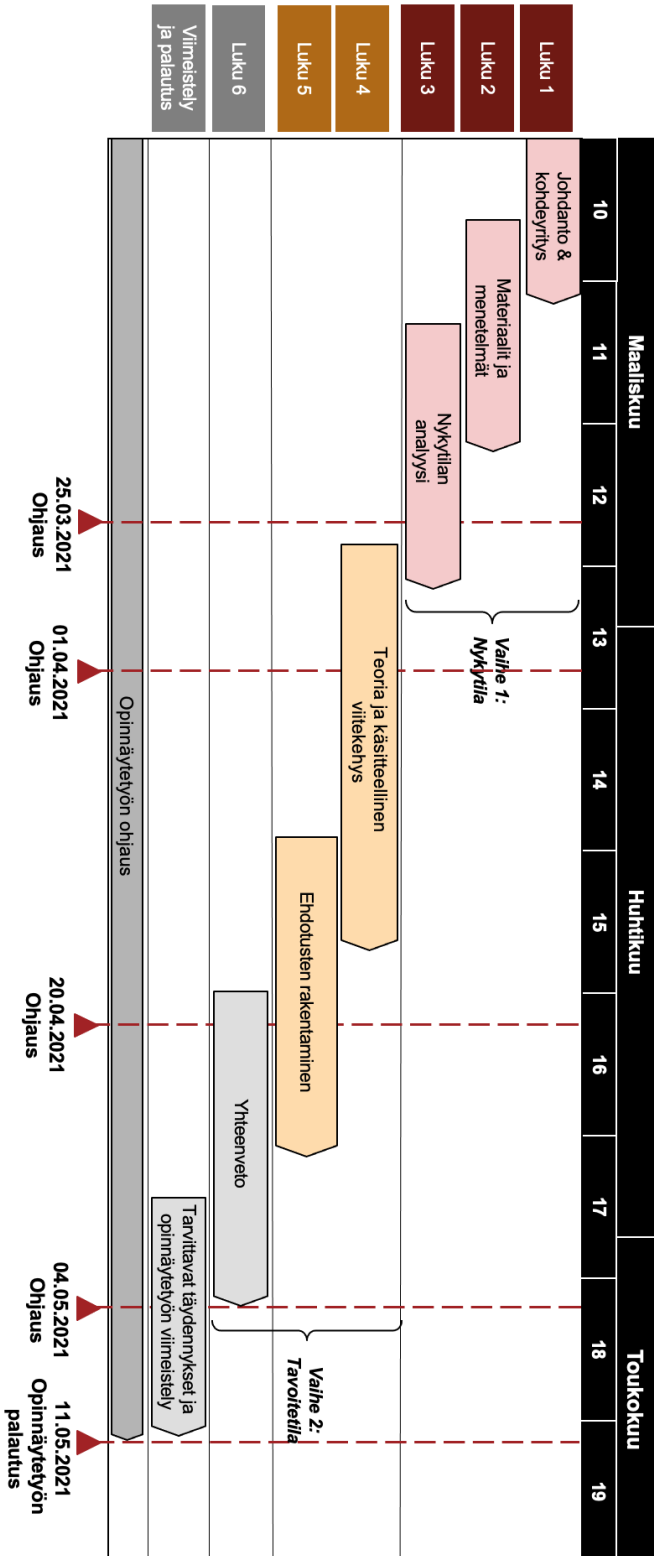
White, Patric. 2015. Defining Roles and Responsibilities on a Project (RASIC). Verkkoaineisto. <<https://www.nexightgroup.com/defining-roles-and-responsibilities-on-a-project-rasic/>>. 17.11.2015. Luettu 03.04.2021.

Wilburn, Morris. 2006. Managing the Customer Experience : A Measurement-Based Approach. ASQ Quality Press. ProQuest Ebook Central. Verkkoaineisto. <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=3002546>>. 01.10.2006. Luettu 04.04.2021.

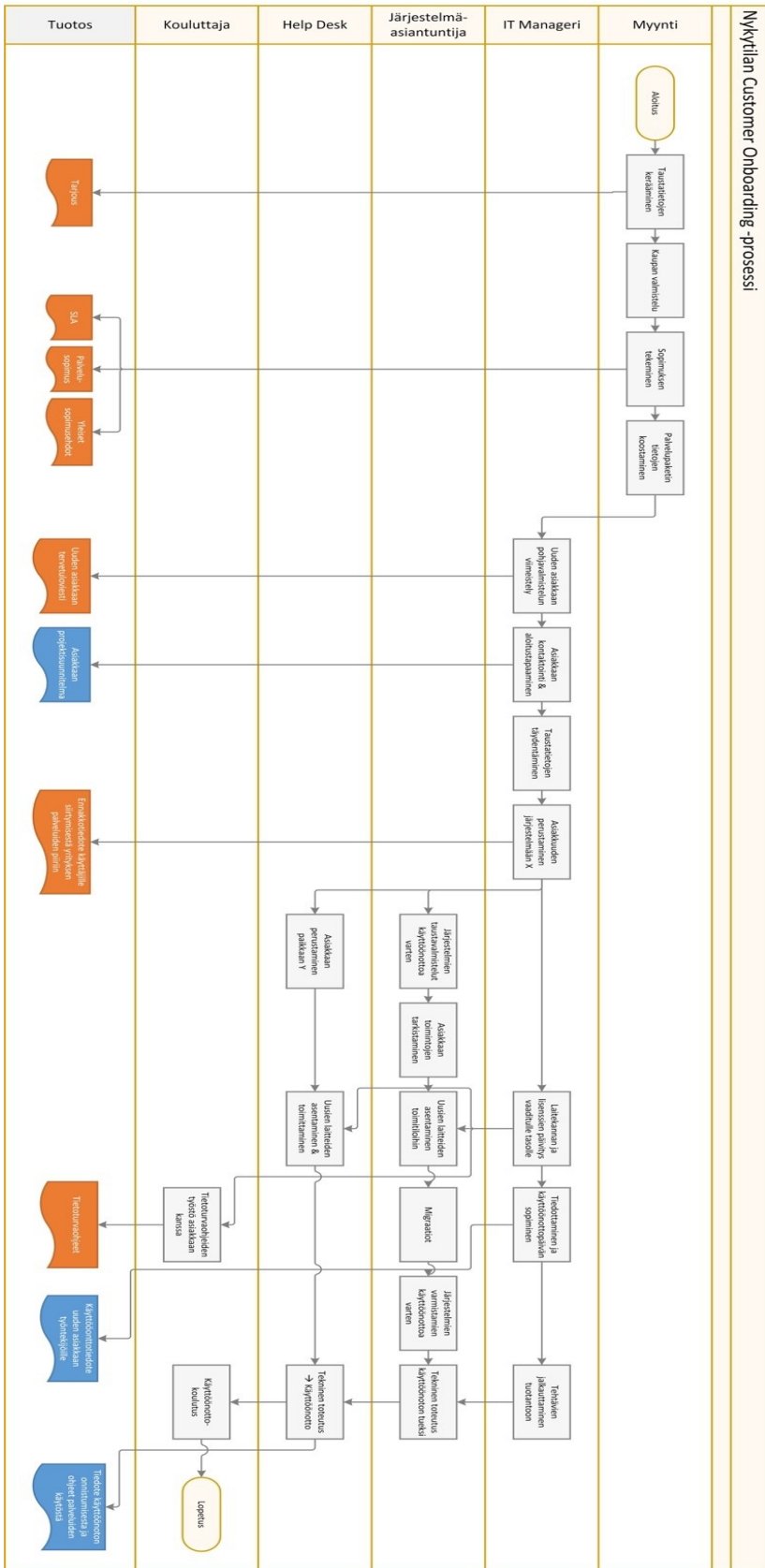
Tutkimussuunnitelma



Projektsuunnitelma ja aikataulu



Nykytilan Customer Onboarding -prosessi



Projektinhallinnan osaamisalueet

Osaamisalueet	Sisältyy opinnäytetyön laajuuteen
Projektin integraation hallinta	x
Projektin laajuuden hallinta	x
Projektiaikataulun hallinta	x
Projektin kustannusten hallinta	
Projektin laadunhallinta	x
Projektin resurssienhallinta	x
Projektiviestinnän hallinta	x
Projektiriskien hallinta	
Projektihankintojen hallinta	x
Projektin sidosryhmien hallinta	x

Opinnäytetyön laajuutta koskevat osaamisalueet merkittynä taulukkoon X:llä. (Project Management Institute 2017.)

Kysymyksiä Onboardingin tueksi

Mikä ovat tavoitteet	Palveluntarjoajan tulisi määritellä, sopia ja selkiyttää Onboarding-tavoitteita sidosryhmille
	Asiakkaan sujuva siirtyminen sovittujen palveluiden pariin
	Sujuva siirtyminen perinteisestä asiakkaan ympäristöstä moderneihin pilvipalveluihin
	Tukea käyttäjien määrän väliaikaista kasvua valituissa palveluissa
	Tukea asiakkaan siirtymistä edelliseltä (kolmas osapuoli) toimittajalta uuden toimittajan piiriin
	Onnistumista tulisi arvioida sovittujen tavoitteiden (tulokset) mukaisesti sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain suunniteltujen integrointitoimien edistymistä ja loppuun saattamista
	Asiakkaasta sekä palveluista vastuussa olevien tiimien tulisi asettaa tavoitteet
	Asiakkaan tulisi hyväksyä sovitut tavoitteet
	Tavoitteiden selkiyttämisen ja sopimisen jälkeen tulisi laatia yksityiskohtainen Onboarding-suunnitelma. Tämän laatii palvelun tarjoaja, informoiden, konsultoiden tai vastuuttaen asiakasta
Mikä on laajuus	Asiakkaan resurssit, joita Onboarding koskettaa
	Palveluntarjoajan resurssit, joita tarvitaan Onboardingiin
	Milloin sovittu Onboarding alkaa ja loppuu
	Onboarding-suunnitelma tulisi laatia tunnistamalla asiakkaan resurssit, joita Onboarding koskettaa, sekä tarvittavat toimenpiteet niiden varalle
Mikä ovat toimenpiteet	Laajuuden määrittämisen jälkeen tulisi sopia Onboarding toimenpiteistä
	Toimenpiteistä olisi hyvä laatia taulukko, josta selviää mitä toimenpiteitä tehdään missäkin vaiheessa ja kenen toimesta
	Toimenpiteitä suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon, koskettaako Onboarding yritystä vai myös yksittäisiä käyttäjiä
Kenellä vastuu toimista, kuinka hallitaan ja varmistetaan onnistuminen	Keep it simple

Onboarding-suunnitelman sisältö (ITIL 4 – Drive Stakeholder Value, 2020)

The Customer Journey Canvas

Persona

Service

Service Provider

Design Team



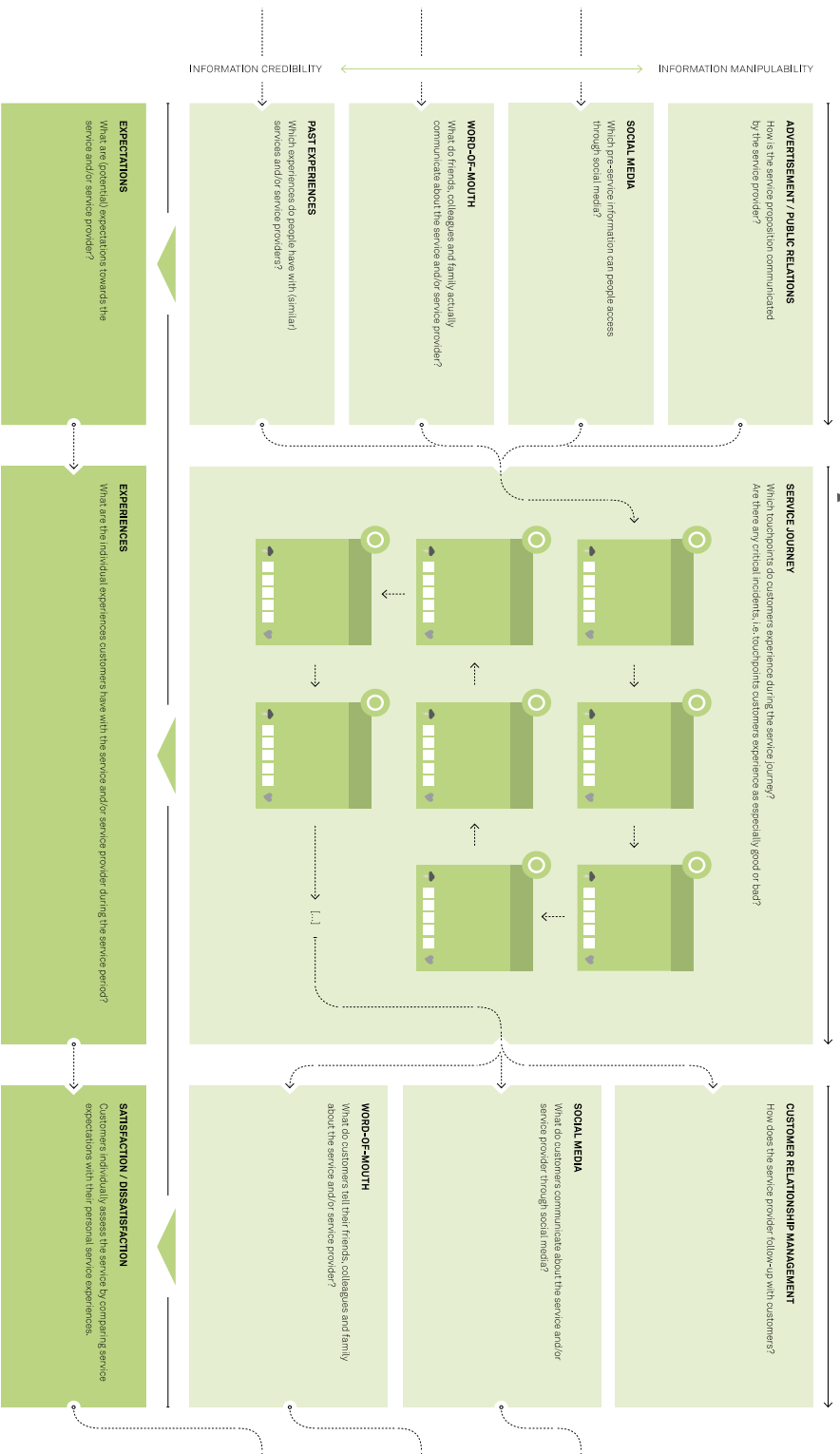
PRE-SERVICE PERIOD



SERVICE PERIOD



POST-SERVICE PERIOD

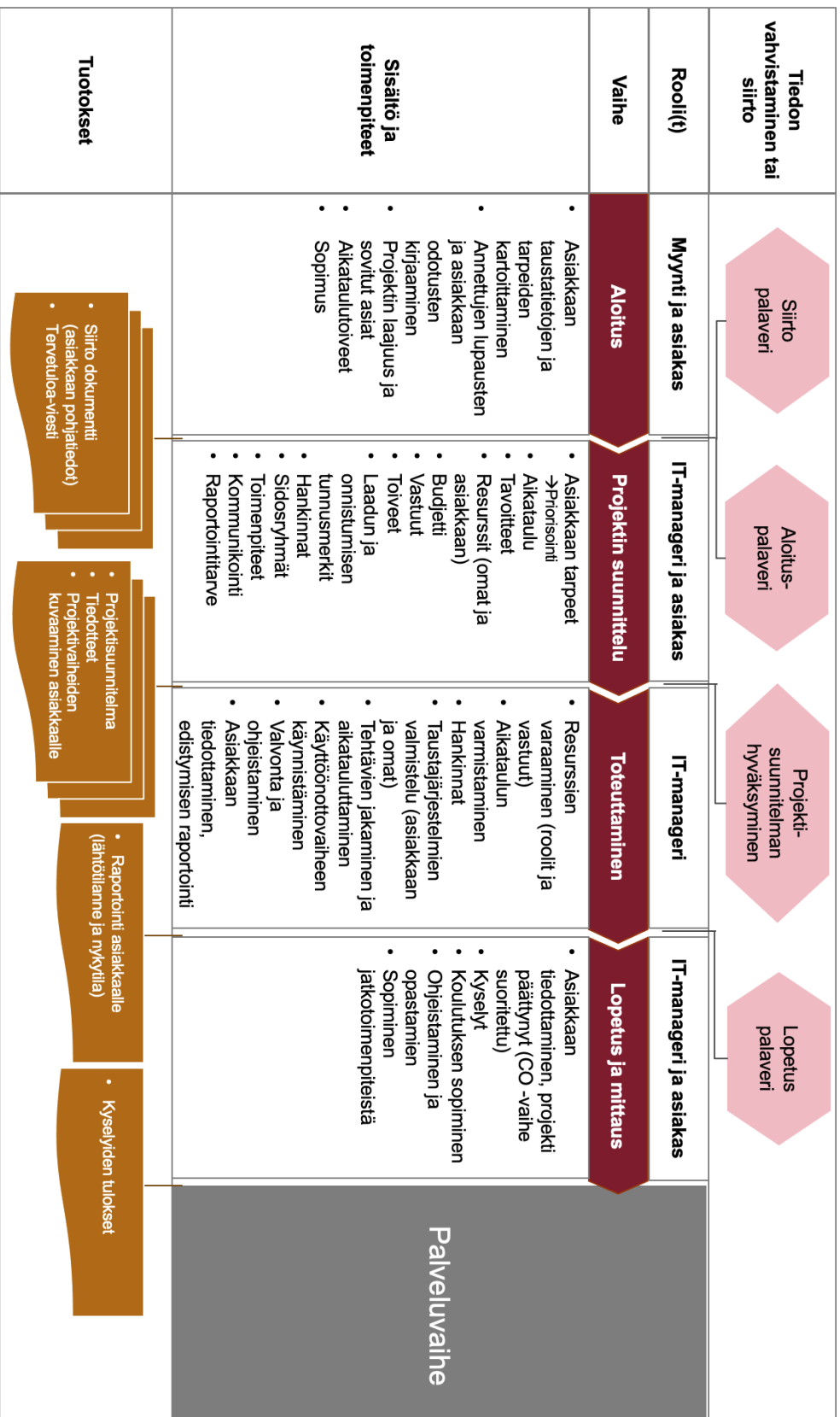


Palvelupolku-canvas

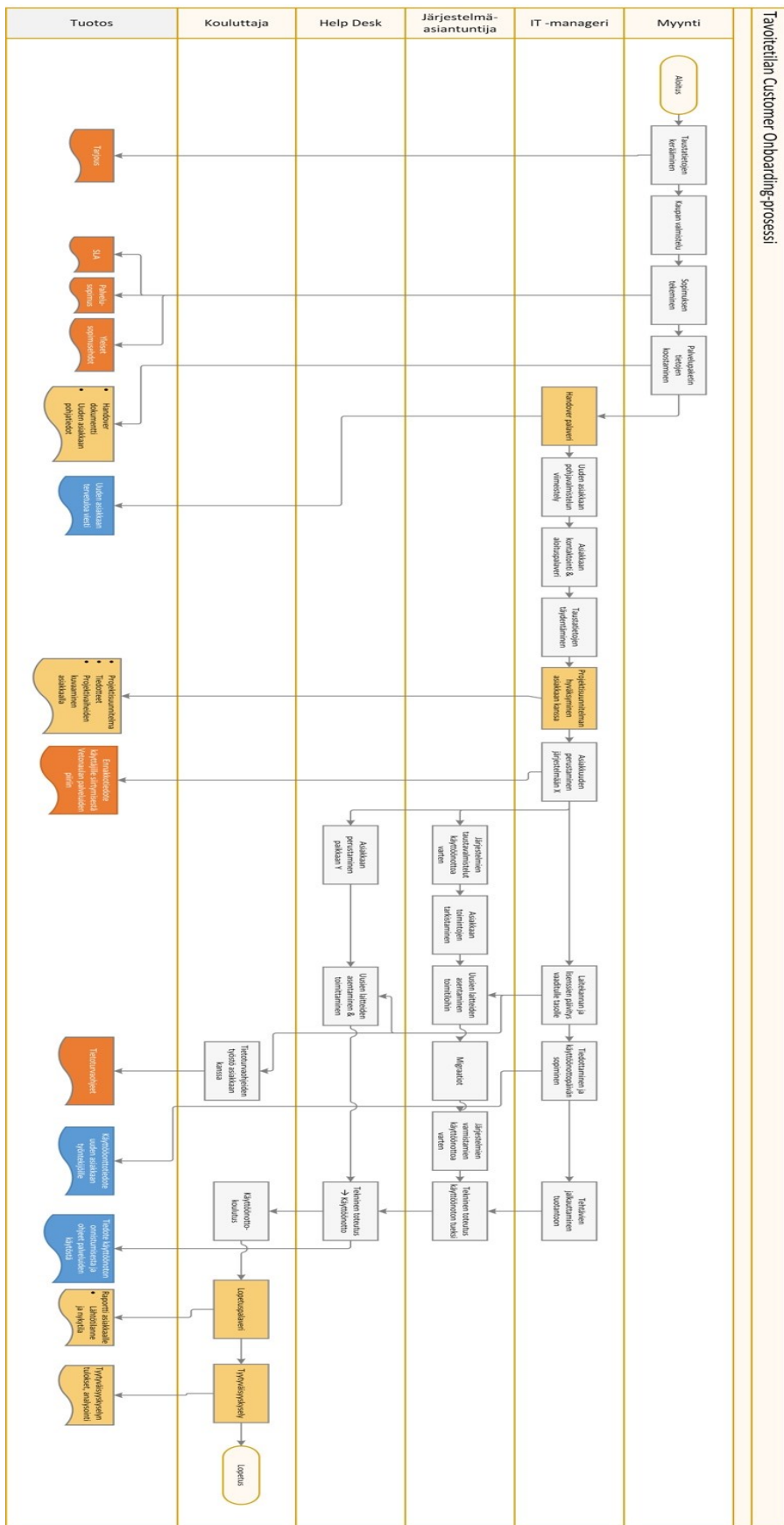
Copyright and design: Matt Suckling & John Suckling. — inspired by the Business Model Canvas — www.businessmodelgeneration.com
 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



CO-projektinhallintamallin ensimmäinen versio



Tavoitetilan Customer Onboarding -prosessi



Lopullinen tavoitetilan Customer Onboarding -prosessikaavio

