



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JARI KURTTI

Asiakasmenestyksen hallinta ja kehittäminen B2B SaaS -yrityksessä

Case – Movendos Oy

LIIKETALOUDEN TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Kurtti, Jari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä marraskuu 2022
	Sivumäärä 69+6	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Asiakasmenestyksen hallinta ja kehittäminen B2B SaaS -yrityksessä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tämän toimintatutkimuksen muodossa toteutetun opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimeksiantajayritykselle soveltuvia malleja ja toimintatapoja organisaation sekä koko liiketoiminnan kehittämiseen yrityksen kasvaessa. Samalla etsittiin vastauksia siihen, millä toimenpiteillä pystytään säilyttämään organisaation sisäinen ketteryys ja toisaalta myös tarjoamaan nykyinen asiakaskokemus ja -palvelu myös jatkossa.</p> <p>Opinnäytetyön pääkysymykseksi muodostui: ”Miten säilyttää ketterä asiakaspalvelu B2B palveluita tarjoavassa SaaS yrityksessä?” Samalla selvitettiin ne toimenpiteet, miten varmistetaan SaaS-liiketoiminnalle tärkeän asiakasmenestyksen hallinnan toteutuminen ja kuinka pystytään yhdistämään asiakaspalveluprosessi yrityksen sisäisten prosessien kanssa siten, että ne tukevat asiakasmenestyksen hallintaa mahdollisimman tehokkaasti. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui asiakasmenestyksen hallinnan ympärille. Siihen ovat tiiviisti sidoksissa yrityksen liiketoiminnan ja organisaation kehittäminen samoin kuin asiakaskokemus.</p> <p>Toimintatutkimus aloitettiin yksilöhaastatteluina yrityksen asiakkaille teoreettiseen viitekehukseen sidotuilla kysymyksillä. Ne käsittelivät asiakaspalvelua yleisesti, toimeksiantajayrityksen nykyistä asiakaspalvelukonseptia, asiakaspalvelun laatua sekä palveluiden vaikutusta asiakkaiden liiketoimintaan. Asiakashaastatteluja oli 6 kpl ja ne suoritettiin 26.9.-5.10.2022. Sen jälkeen tutkimusta jatkettiin organisaation henkilöstön ryhmähaastatteluilla kysymyksiin, mitkä olivat myös sidottu teoreettiseen viitekehukseen. Sisäisissä haastatteluissa selvitettiin yrityksen strategian, vision ja kulttuurin tilaa, asiakaslähtöistä ja ketterää toimintaa sekä asiakasmenestyksen hallintaa. Näitä oli yhteensä 3 kpl, joissa haastateltavia oli yhteensä 8 henkilöä ja ne suoritettiin 12.10.-28.10.2022.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisin tavoite saavutettiin, kun tutkimuskysymykseen saatiin vastaus ja kohdeyrityksen kehittämistyötä varten löydettiin tarvittavat toimenpiteet: asiakasmenestyspolun määrittely, vision ja strategian selkiyttämisen henkilöstölle, organisaation ketteryyden säilyttäminen sekä asiakasymmärryksen syventäminen.</p>		
Avainsanat asiakaskokemus, asiakasmenestys, asiakkuudenhallinta, liiketoiminnan kehittäminen, organisaation kehittäminen		

Author(s) Kurtti, Jari	Type of Publication Bachelor's thesis	Date November 2022
	Number of pages 69+6	Language of publication: Finnish
Title of publication Customer Success Management and Development in B2B SaaS company		
Degree programme Degree program in Business and Administration		
<p>The objective of this thesis in the form of an action research was to find suitable models and policies for the target company for the development of the organization and the whole business as the company grew. At the same time, answers were sought as to what measures can be taken to maintain the organization's internal agility and, on the other hand, also to offer the current customer experience and customer service in the future as well.</p> <p>The main question of the thesis was: "How to maintain agile customer service in a SaaS company offering B2B services?" At the same time, the measures to ensure the realization of customer success management, which is important for SaaS business, and how to combine the customer service process with the company's internal processes in such a way that they support customer success management as efficiently as possible were clarified. The theoretical framework of the thesis was formed around customer success management. The development of the company's business and organization, as well as the customer experience, are closely linked to it.</p> <p>The action research was started by doing an individual interviews to company's clients with questions that were tied to a theoretical framework. Questions dealt with customer service in general, the client company's current customer service concept, the quality of customer service and the impact of the services on the customers' business. There were 6 customer interviews, and they were conducted from September 26 to October 5, 2022. After that, the research was continued with group interviews of the organization's personnel with questions that were also tied to the theoretical framework. In the internal interviews, the state of the company's strategy, vision and culture, customer-oriented and agile operations and customer success management were investigated. There was a total of 3 of these group interviews, with a total of 8 people interviewed and they were conducted from October 12 to October 28, 2022.</p> <p>The main goal of the thesis was achieved when the answer to the research question was found and the necessary measures were able to identify for the development work of the target company: defining the customer success path, clarifying the vision and strategy for the staff, maintaining organizational agility and deepening customer knowledge.</p>		
Keywords customer experience, customer success, customer relationship management, business development, organization development		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Pilvipalvelut	8
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	9
2.1 Teoreettinen viitekehys	9
2.2 Kohdeyrityksen esittely.....	10
2.3 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävä	10
2.4 Opinnäytetyön tutkimusongelma	11
3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	12
3.1 Asiakassuhteiden johtaminen (Customer Relationship Management)	13
3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management).....	14
3.3 Asiakasmenestyksen hallinta (Customer Success Management).....	15
3.3.1 Asiakasmenestyspolku (Customer Success Journey).....	16
3.3.2 Määritä asiakasmenestys asiakkaan näkökulmasta	17
3.3.3 Asiakkaan elinkaaren vaiheiden tunnistaminen.....	17
3.3.4 Määritä asiakasmenestyksestä vastaavat tiimit.....	18
3.3.5 Dokumentoi luovuttamisvaiheet.....	19
3.3.6 Lisää mittarit eri elinkaaren vaiheisiin	19
3.3.7 Seuraa ja päivitä.....	20
3.4 Asiakasmenestyksen varmistaminen ja tavoite	20
4 LIIKETOIMINNAN JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	23
4.1 Asiakaslähtöinen organisaatio.....	25
4.2 Yrityksen strategia osana liiketoiminnan kehittämistä	25
4.3 Ketteryys liiketoiminnassa	26
4.4 Bisnesteknologiamalli	27
5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN.....	30
5.1 Tutkimusmenetelmä.....	30
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tiedonkeruumenetelmät	34
5.2.1 Haastattelut	34
5.2.2 Havainnointi	35
5.2.3 Dokumenttianalyysi.....	36
5.3 Toimintatutkimuksen tulosten arviointi	36
6 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
6.1 Asiakasyritysten haastattelut.....	38
6.2 Kohdeyrityksen sisäiset haastattelut	40
6.3 Aineiston analysointi.....	41

6.4 Asiakashaastattelujen purku teemoittain	41
6.4.1 Teema 1: Asiakaspalvelu yleisesti	41
6.4.2 Teema 2: Movendoksen asiakaspalvelukonsepti kokonaisuutena	43
6.4.3 Teema 3: Asiakaspalvelun laatu	44
6.4.4 Teema 4: Movendos palveluiden vaikutus teidän yrityksenne liiketoimintaan	46
6.5 Sisäisten haastattelujen purku teemoittain	49
6.5.1 Teema 1: Yrityksen visio, strategia, kulttuuri	49
6.5.2 Teema 2: Ketteryys, asiakaslähtöisyys	54
6.5.3 Teema 3: Asiakasmenestys	59
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
7.1 Kehitysehdotukset	65
7.1.1 Asiakasmenestyspolun määrittely	65
7.1.2 Vision ja strategian selkiyttäminen	66
7.1.3 Organisaation kehittäminen tulevaisuudessa	66
7.1.4 Asiakasymmärryksen lisääminen	67
7.2 Pohdinta	68

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Yrityksen siirtyessä perustamisvaiheesta hiljalleen kasvun polulle kasvavat niin asiakasvolyymit kuin asiakaspalvelunkin tarpeet. Myös asiakkaiden odotukset asiakaspalvelun suhteen nousevat mikä tarkoittaa, että yrityksen on siirryttävä reaktiivisesta asiakasongelmien ratkaisusta enemmän proaktiivisempaan malliin. (Redbord, 2018.) Reaktiivisessa toimintamallissa yritys vain reagoi asiakkailta tuleviin palautteisiin ja pyyntöihin. Pitkäjänteisen kehittymisen kannalta tämä ei ole kuitenkaan kestävä ratkaisu, koska asiakaspalautteet kyllä vievät omaa tuotetta ja palvelua eteenpäin, mutta asiakkaiden antama palaute palvelusta on vain heidän oma näkemyksensä siitä, miten palvelu voisi toimia ja minkälainen se voisi olla. Se voi jättää myös palveluntuottajan paikalleen, kun uutta omaa kehitystä ei ole. Joten pelkkiin asiakaspalautteisiin nojaaminen ei pitkällä aikavälillä auta yritystä kehittymään, eikä toisaalta edesauta myöskään asiakasyrityksen menestymistä. (Innanen, 2019.)

Proaktiivisella toimintamallilla tarkoitetaan ennakoivaa asiakaskokemuksen ja kokonaisvaltaisen liiketoiminnan kehittämistä. Siitähän myös koko asiakaskokemuksessa on pohjimmiltaan kyse: pyritään kehittämään omaa ja asiakkaan liiketoimintaa, haetaan kasvua sekä optimoidaan nykyistä liiketoimintamallia. (Holma ym., 2021, 162.) Proaktiivisessa mallissa pyritään ratkaisemaan haasteet ennen kuin niistä muodostuu ongelma asiakkaalle sekä tuottamaan jotain sellaista palvelua tai toiminnallisuutta, mitä asiakas ei ole edes osannut ajatella tai pyytää (Innanen, 2019). Proaktiivisuuden saavuttaminen tarkoittaa, että organisaatioon on luotava ketterä ja asiakaslähtöinen toimintatapa kautta koko sen sisäisen rakenteen.

SaaS-liiketoimintamallissa (Software-as-a-Service) yritys laskuttaa asiakkaitaan kerralla maksettavan lisenssimaksun tai ylläpitomaksun sijasta jatkuvalla palvelumaksulla palvelun käyttäjämäärän, eri toiminnallisuuksien tai ennalta määritetyn mitattavan käytön mukaisesti (SaaS Finland, n.d.). Tämä tuo SaaS-yritykselle jatkuvaa, ennakoitavissa olevaa tulovirtaa, josta on tärkeää myös pitää kiinni. Uusien asiakkaiden

hankinta on tietysti aina kannattavaa, mutta varsinkin SaaS-liiketoimintamallissa olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen on erittäin tärkeää.

SaaS-liiketoimintamallilla toimivissa yrityksissä asiakaskokemuksen hallinnalla onkin äärimmäisen tärkeä rooli yrityksen menestymisen kannalta. Asiakaskokemus määrittää hyvin pitkälle sen minkälaisen kuvan asiakas muodostaa yrityksestä ja minkälainen tunne hänelle välittyy yrityksen toiminnasta. Näille tunteesta ja erilaisista muistijäljistä muodostuville elementeille pohjautuu myös asiakasuskollisuus. Yrityksen asiakkaalle tuottamat kokemukset vaikuttavat pitkälti siihen, miten asiakkaat jatkossa suhtautuvat yritykseen. Jos asiakas kokee sen tuottavan lisäarvoa omalle toiminnalleen ja hän pitää muutenkin yrityksen toiminnasta, asiakas hyvin todennäköisesti jatkaa yhteistyötä yrityksen kanssa ja kenties suosittelee sitä myös muille omassa verkostossaan. (Holma ym., 2021, s. 17.)

Teknologinen kehitys on tuonut mukanaan sen, että asiakkailta on enenevässä määrin vaihtoehtoja mistä he voivat ostaa tarvitsemansa palvelun, mikäli he eivät ole tyytyväisiä nykyiseen palveluntarjoajaan. Olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen onkin erittäin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. (Mehta & Pickens, 2020, s. 19.) Tilauspohjaiseen laskutukseen (SaaS) perustuva liiketoimintamalli onkin tuonut mukanaan uuden tavan palvella olemassa olevia asiakkaita: asiakkaiden menestyksen hallinta (Customer Success tai Customer Success Management). Pilviteknologiaa hyödyntävissä yrityksissä tarvitaan aivan uudenlaista ajatusmallia asiakaspalvelun osalta ja varsinkin SaaS-mallilla operoivissa yrityksissä on huomattu, että asiakkaiden menestys onkin itse asiassa erittäin sidoksissa yrityksen omaan menestykseen tulevaisuudessa. (Millham, 2020, s. xvii.) Christina Kosmowski, varatoimitusjohtaja ja asiakasmenestyksestä globaalisti vastaava johtaja yrityksessä Slack, kiteyttääkin asian hienosti yhteen lauseeseen: ”Asiakasmenestys on kriittinen osa mitä tahansa tilausliiketoimintaa” (Kosmowski, 2020, s ii).

Asiakkaiden tarpeet ja yrityksen toimintaympäristö muuttuvat nopeasti ja kilpailu asiakkaista on erittäin kovaa. Asiakaskeskeisen organisaation perustana on, että yritys pystyy vastaamaan näihin toimintaympäristönsä muutoksiin ketterästi ja sen pääasiallisena tavoitteena onkin maksimoida asiakkaan palvelusta saatu arvo tarjoamalla asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita. (Dempster ym., 2015, 196.)

Ketterästi toimiva organisaatio edesauttaa asiakaskeskeisyyden saavuttamista, koska ketteryys mahdollistaa sen, että organisaatio pystyy reagoimaan asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin huomattavasti nopeammin kuin kilpailijansa. Se tuo siis mukanaan myös kilpailuetua sekä auttaa asiakasmenestyksen saavuttamisessa. (Dempster ym., 2015, s. 203–204.)

1.1 Pilvipalvelut

Maailmanlaajuisesta finanssikriisistä alkunsa saanut uudenlainen ajattelutavan muutos liiketoiminnassa oli osaltaan synnyttämässä myös erilaisia pilvipalveluita. Yritysten oli mietittävä heidän arvotuotantaan suhteessa kulurakenteeseensa. Nousukausien isot investoinnit erilaisiin ICT-ratkaisuihin tuotto-odotuksien toivossa ja toisaalta laskukausien investointien jäädytykset sekä tiukat juoksevien kulujen kulukuurit ovat pilvipalveluiden synnyn myötä jääneet lähes historiaan. Pilvipalvelut ovat vapauttaneet yrityksiä ICT-investointien osalta joko osittain tai täysin kokonaan, mikä on muokannut yritysten kulurakenteen painotusta siten, että kiinteiden kulujen osuus kokonaisrakenteesta on siirtynyt enemmän muuttuviksi kustannuksiksi, mikä taas parhaimmassa tapauksessa on alentanut yrityksen kokonaiskustannuksia. (Salo, 2012, s. 7.)

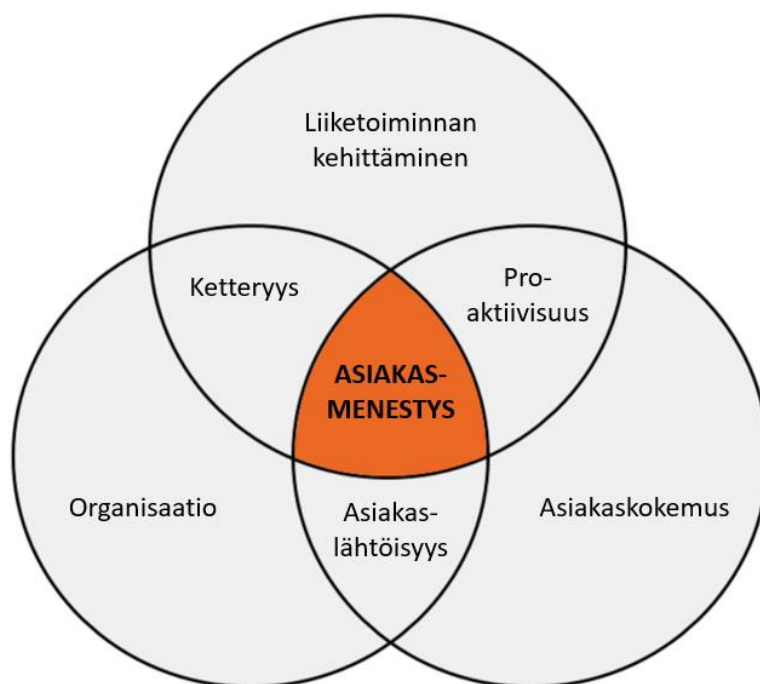
Myös globalisaatio megatrendinä on ollut osaltaan vauhdittamassa erilaisten pilvipalveluiden syntyä. Globaalissa taloudessa palveluiden tuottaminen yhä suuremmalle asiakaskunnalle mahdollistuu pilvipalveluiden myötä. Teknologian mukanaan tuomalla mahdollisuudella palveluiden tuottaminen voidaan erottaa kuluttamisesta, mikä taas mahdollistaa palveluiden tuottamisen maantieteellisesti lähes mistä tahansa, toki käytettävissä olevan tiedonsiirtokapasiteetin puitteissa. Pilvipalvelut eivät ole vain uusi teknologinen murros, vaan enemmänkin uudenlainen ajattelutapa hyödyntää tietotekniikkaa liiketoiminnassa. Erilaisten ICT-ratkaisujen hankinta palveluna tuo niitä tehokkaasti hyödyntäville yritykselle kustannussäästöjä, muokkaa yrityksen kulurakenteen yhä joustavampaan suuntaan sekä mahdollistaa oman liiketoiminnan tuottavuuteen ja tehokkuuteen tähtäävien liiketoimintaprosessien kehittämisen, mikä taas tuo mukanaan kasvua. (Salo, 2012, s. 7.)

Pilvipalveluista puhutaan yleensä termillä XaaS, missä X:n tilalle voidaan asettaa kyseisen palvelun ominaispiirteen mukainen termi: Infrastruktuuri palveluna (IaaS), sovellusalusta palveluna (PaaS) tai sovellukset palveluna (SaaS). Myös muitaaaS-palveluita (as-a-Service) on nykyisin olemassa, mutta nämä kolme ovat yleisimmät. (Salo, 2012, s. 11.)

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui asiakasmenestyksen (Customer Success) hallinnan ympärille, joka on yksi SaaS-liiketoiminnan (Software as a Service) peruspilareista (Kuvio 1). Organisaation, liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen kehittäminen siten, että asiakasmenestys toteutuu mahdollisimman parhaalla tavalla ja yritys pystyy tulevaisuudessakin tarjoamaan asiakaslähtöistä ja proaktiivista palvelua asiakkailleen.



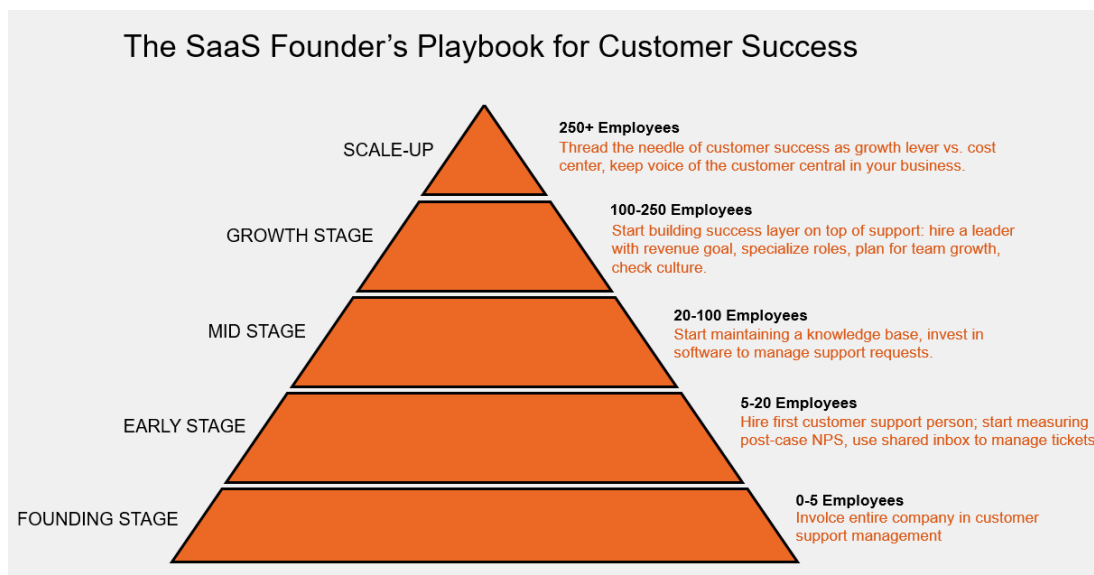
Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2.2 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyössä toimintatutkimuksen kohteena oleva organisaatio, Movendos Oy, on SaaS-liiketoimintamallilla toimiva ohjelmistoyritys tuottaen pääasiallisesti etäratkaisuja pilvipalveluna terveydenhuollon tarpeisiin pienille ja keskisuurille työterveyksille sekä lääkäriasemille. Toisena liiketoimintalinjana yrityksellä on hyvinvointivalmennuksien tuottaminen yritysasiakkaille. Organisaation tämänhetkinen markkina-alue on kotimaa. Yhtiö työllistää 14 henkilöä ja sen päätoimipiste sijaitsee Tampereella, mutta osa ohjelmistokehityksestä sijaitsee Kuopiossa (3 hlöä), osa myynnistä Lahdessa (1 hlö) ja valmennusliiketoiminnasta vastaava henkilö on Järvenpäässä. Yritys on perustettu vuonna 2012 vastaamaan terveys- ja hyvinvointikentän tarpeisiin, josta se on hiljalleen muovautunut nykyisen kaltaiseksi terveydenhuollon etäpalveluita ja hyvinvointivalmennuksia tarjoavaksi yritykseksi. Viimeisten vuosien aikana yritys on kasvanut voimakkaasti uusien asiakkuuksien myötä. Yrityksen organisaatorakenne on hyvin tasainen ja voidaankin jopa puhua esihenkilöttömästä, itseohjautuvasta organisaatiosta.

2.3 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistehtävä

Pieni, ketterä ja organisaatiomalliltaan tasainen yritys on tähän saakka pystynyt vastaamaan asiakkaidensa vaatimuksiin hyvinkin joustavasti ja nopeasti. Nopea, asiakaslähtöinen palvelu on myös yksi kohdeyrityksen perusarvoista ja yritykselle erittäin tärkeä kilpailuetu. Uusien tuotteiden ja palveluiden valikoima ja niiden mukanaan tuomat uudet asiakkuudet ovat kuitenkin nostaneet myös asiakkaiden vaatimustasoa asiakaspalvelun suhteen ja yrityksen täytyi alkaa miettimään, miten se pystyy jatkossa organisoimaan toimintansa siten, että sama ja vielä parempi asiakaspalvelu pystytään takaamaan kaikille asiakkaille. HubSpotilla Palvelut-yksikön toimitusjohtajana toiminut Michael Redbord (Redbord, 2018) kuvaakin erinomaisesti blogikirjoituksessaan pyramidilla (Kuvio 2) SaaS-yrityksen vaiheita asiakasmenestyksen hallinnassa. Alimmalla portaalla ”Founding stage” on kuvattuna yritys perustamisvaiheessaan ja oikealla puolella kyseisen vaiheen työntekijöiden määrä ja sekä asiakasmenestyksen hallintaan tarvittavat toimenpiteet. Pyramidia ylöspäin siirryessä yrityksen koko, samoin kuin henkilöstö kasvaa.



Kuvio 2. SaaS-yrityksen pelikirja asiakasmenestykseen (Redbord, 2018).

Kohdeorganisaatio on tällä hetkellä Redbordin kuvaaman pyramidin Early stage ja Mid stage välimaastossa. Ensimmäinen yritykseen palkattu henkilö, jonka pääasiallisena tehtävänä on vastata asiakaspalvelusta, on tämän opinnäytetyön kirjoittaja. Hänen vastuullaan on myös koko asiakasmenestyksen hallinta ja sen kehittäminen jatkossa yrityksessä.

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena onkin löytää toimintatutkimuksen avulla pienen yritykseen soveltuvia malleja sisäisen organisaation prosessien sekä toimintatapojen kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi, jotta ne palvelevat mahdollisimman tehokkaasti myös asiakasmenestyksen hallintaa. Työstä saatavaa tietoa tullaan siis hyödyntämään myös jatkossa yrityksen kasvaessa ja organisaation toimintaa kehitettäessä edelleen. Tutkimuksesta saadut tulokset voivat auttaa myös muita SaaS-liiketoimintamallilla toimintaansa aloittavia yrityksiä organisoitumaan tehokkaammin asiakasmenestyksen saavuttamiseksi.

2.4 Opinnäytetyön tutkimusongelma

Asiakaspalvelu pienessä ja ketterässä organisaatiossa on helpompaa, kun koko yritys voi reagoida asiakkaiden vaatimukseen lähes välittömästi. Haaste tulee eteen, kun asiakasmäärät kasvavat ja yrityksen toiminta organisoituu paremmin seuraamaan erilaisia sisäisiä ja ulkoisia prosesseja. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin löytää

kohdeorganisaatioissa tehtävän toimintatutkimuksen avulla vastauksia siihen, miten yritys pystyy säilyttämään nopean ja asiakaslähtöisen toimintatavan asiakaspalvelussa organisaation ja asiakkuuksien kasvaessa sekä toiminnan muuttuessa yhä strukturoidumpaan muotoon. Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui opinnäytetyön aikana:

- Miten säilyttää ketterä asiakaspalvelu B2B palveluita tarjoavassa SaaS yrityksessä?

Josta johdettiin apukysymykset:

- Miten huolehtia asiakasmenestyksen hallinnasta?
- Ja miten yhdistää se tehokkaasti ulkoisen (asiakaspalvelu) ja sisäisen (tuotekehitys) prosessien kanssa?

3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Menestyvän yrityksen liiketoiminta ei voi perustua pelkästään uusasiakashankintaan. Nykyisten asiakkuuksien hoitaminen ja niiden kehittäminen luo hyvän pohjan liikevaihdon ylläpidolle ja sen kasvattamiselle. (Rubanovitsch ym., 2007, s. 70.) Uusien asiakkaiden hankkiminen vaatii myös paljon resursseja, Viitalan ja Jylhän (2013, s. 77) mukaan uusien asiakkaiden hankkiminen onkin noin viisi kertaa kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttäminen. Tilauspohjaisella laskutuksella toimivissa yrityksissä olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen onkin syrjäyttänyt jo uusasiakashankinnan ensisijaisena keinona saavuttaa pitkän aikavälin kasvua yritykselle (Tsang, 2022).

Nykyisin asiakkaat etsivät kokonaista palveluvalikoimaa mihin kuuluu tieto tuotteen tai palvelun parhaista käyttötavoista, toimitus, asennus, ylläpito, tuki jne. eivät vain pelkästään yksittäistä tuotetta tai palvelua. Tämän ja paljon muutakin asiakkaat haluavat saada mahdollisimman helposti, joustavasti, luotettavasti ja ennen kaikkea ajallaan. Asiakassuhteessa, mikä ei perustu pelkän tietyn tuotteen tai palvelun yksittäiseen

toimitukseen, tuote tai teknologia on vain palvelun mahdollistava tekijä eli se on osa yrityksen kokonaisvaltaista palveluvalikoimaa. (Grönroos & Tillman, 2020, s. 42.)

SaaS-liiketoimintamalli on muovannut perinteistä käsitystä tuotteiden/palveluiden ostamisesta ja myynnistä. SaaS-mallissa asiakkaat eivät enää osta tuotetta tai palvelua, he vuokraavat sen. Sen vuoksi olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on tärkeämpää kuin koskaan. Jos asiakas ei ole tyytyväinen yritykseen, hän voi lähteä koska tahansa. (Mehta & Pickens, 2020, s. 17.)

Yrityksen menestyksellä toiminta perustuukin asiakassuhteiden johtamiseen, hoitamiseen ja määrätietoiseen kehittämiseen seuraamalla sekä ohjaamalla. Myös yrityksen henkilöstön sitoutuminen tapaan ajatella asiakassuhteiden hoitamista on kriittinen osa yrityksen menestystä. Yhteiset toimintaprosessit sekä asiakastyö yleensä koko yrityksessä tulisi tukea parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen visiota. (Viitala & Jylhä, 2013, s. 75.) Nykyinen teknologia mahdollistaa myös sen, että yritysten on helpompaa vastata asiakkaiden tarpeisiin, tuottaa räätälöityjä asiakaskokemuksia ja sitä kautta luoda sekä hoitaa pitkäaikaisia asiakassuhteita tehokkaammin kuin kertaakaan aiemmin (Winer, 2001, s 2).

3.1 Asiakassuhteiden johtaminen (Customer Relationship Management)

Asiakassuhteiden johtaminen (Customer Relationship Management, CRM) juontaa juurensa 1990-luvun alkupuolelle, jolloin se yleistyi ajatuksena ja onkin nykyään yksi laajimmin levinneistä ajattelumalleista mikä vaikuttaa johtamiseen. Sen perusajatuksena on tuottaa, kerätä sekä analysoida asiakassuhteista syntynyttä tietoa siten, että sen avulla pystytään kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa ja sitä kautta yrityksen saamaa tuottoa. Tärkeimpinä toimintoina asiakassuhteiden hallinnassa on ensinnäkin tunnistaa asiakastarve: mitä tuotetta tai palvelua asiakas on etsimässä ja mihin tarkoitukseen. Toisena toimintona on mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden räätälöinti asiakkaille sopiviksi. Ja kolmantena on segmentoida asiakkaat pienempiin joukkoihin ja tunnistaa yrityksen kannalta kaikkein kannattavimmat asiakkaat. Joka kerta kun yritys kohtaa asiakkaan, on sillä mahdollista oppia asiakkaasta jotain uutta mitä se voi hyödyntää myöhemmin. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 10–11.)

3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management)

Asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management, CEM) on ajattelutapana laaja-alaisempi kuin asiakassuhteiden johtaminen, sillä asiakaskokemus muodostuu eri kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Lähtökohdiana asiakaskokemuksen johtamisessa on, että jokaisessa asiakaskohtamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellinen kokemus ja sen myötä saadaan asiakkaalle tuotettu arvo maksimoitua. Eli kaikki mitä yritys tekee ja on, vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen. Se on siis kokonaisvaltainen ajattelutapa läpi koko organisaation, koska kaikki yrityksen toiminnot ovat kosketuksissa asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 7, 11.)

Asiakaskokemuksen johtamista ei siis voida ratkaista minkään järjestelmän avulla, se vaatii koko yritykseltä kokonaisvaltaista lähestymistapaa sekä visionääristä johtamistapaa, jotta asiakkaille tuotettu arvo saadaan nostettua uudelle tasolle. Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmät sekä asiakkaiden kuuntelu- ja palautteenhallintajärjestelmät ovat olennainen osa asiakaskokemuksen aktiviteetteja sekä olennaisia työvälineitä asiakaskokemusten luomiseen ja seuraamiseen. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 11.)

Asiakaskokemuksen hallinta yleistyi 2000-luvun lopulla ja nykyisin asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen onkin tärkeämpää kuin koskaan. Globalisaatio, teknologian kehittyminen sekä se, että asiakkailla on käytössään kasvava määrä eri kanavia, millä he voivat olla yhteydessä yrityksiin, luo asiakkaille valinnanvaraa valita heille parhaiten arvoa tuottavat yritykset. Sieltä putoavat pois hyvin helposti sellaiset, jotka eivät onnistu tuottamaan arvoa kasvattavaa kokemusta. Forrester -tutkimusyhtiön mukaan vuoden 2010 jälkeistä aikaa voidaankin pitää asiakkaan aikakautena. Digitalisaatio ja taloudelliset muutokset ovat yhdessä asettaneet asiakkaan kuskin paikalle, kun he tekevät liiketoimintaa yritysten kanssa. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 13; Villani, 2019, s. 21.)

3.3 Asiakasmenestyksen hallinta (Customer Success Management)

Asiakasmenestyksen hallinta (Customer Success, CS) on seuraava evoluutioaskel *asiakaskokemuksen* hallinnasta. Se on alun perin lähtöisin SaaS-liiketoiminnasta, mutta siitä on tullut tärkeä osa kaikkea liiketoimintaa. (Wolf, 2022b.) Sen perimmäisenä ajatuksena on luoda asiakkaille lisäarvoa omien tuotteiden ja palveluiden kautta ymmärtäen samalla asiakkaiden tavoitteet ja heidän liiketoimintansa päämäärät (Tsang, 2022). Yritys toimii proaktiivisesti ja asiakaskeskeisesti tukien asiakkaiden liiketaloudellisiin tavoitteisiin pääsyä samalla kun yrityksen omat tavoitteet ja päämäärät ovat olennaisesti sidoksissa asiakkaan menestykseen. Eli asiakkaiden käyttäessä yrityksen tuotteita tai palveluita ja heidän menestyessään, auttaa se myös oman yrityksen liiketoimintaa; mitä enemmän pystyt tuottamaan asiakkaillesi lisäarvoa heidän liiketoiminnassaan, sitä nopeammin kasvaa myös oma tuotteesi tai palvelusi (Gainsight Software, 2022b).

Asiakasmenestyksen hallintaa ei saa siis sekoittaa asiakastukeen (Customer Support) tai asiakaskokemuksen hallintaan (Customer Experience). Se ei ole vain uusi nimi asiakastuelle tai asiakkuuksien hallinnalle. Proaktiivisuus on tärkein asiakasmenestyksen kulmakivi. Se voi olla yksinkertaisimmillaan sitä, että asiakasmenestyspäällikkö kysyy asiakkaalta, miten heillä menee ja voisimmeko auttaa heitä jossain asiassa (Wolf, 2022b). Ja esimerkiksi kohdeyrityksen tapauksessa proaktiivisuus näkyy siten, että pystymme tuomaan palveluun uutta toiminnallisuutta, minkä tiedämme auttavan asiakkaitamme heidän liiketoiminnassaan, koska ominaisuus on kehitetty yhteistyössä asiakkaiden kanssa heidän tarpeisiinsa. Teemme jatkuvasti töitä kysellen ja kuulostellen asiakkaiden toiveita ja koko alan tarpeita. Asiakkaat pystyvät siis omaksumaan ja ottamaan käyttöön tämän uuden toiminnallisuuden heti sen julkaistuamme (Totango, 2016). Asiakasmenestyksen hallinta ei ole siis pelkästään asiakkaiden pitämistä tyytyväisenä tai uusi toimintamalli asiakassuhteiden hoitamiseen, vaan ennemminkin ajattelutapa, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaille tuote, palvelu ja asiakaskokemus siten, että se saa heidät menestymään, jotta myös oma liiketoimintasi menestyy (Mehta & Pickens, 2020, s. 19; Ross & Lemkin, 2016, s. 50).

Asiakasmenestykseen keskittyminen koko yrityksen laajuisesti varmistaa sen, että asiakkaat menestyvät käyttäessään yrityksen tuotteita tai palveluita ja saavat samalla

hyvän asiakaskokemuksen. Tämän toteuttaminen vaatii kolme asiaa: 1) yrityksen henkilöstön ajattelutavan muutos, miten he voisivat päivittäin tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, 2) yritykseen on luotava tätä tukevia toimintamalleja ja prosesseja, jotka poistavat esteitä lisäarvon tuottamisessa asiakkaille ja 3) yrityskulttuurin vahvistaminen, missä asiakas asetetaan keskiöön kaikessa tekemisessä (Mehta & Pickens, 2020, s. 23).

Asiakasmenestyksen hallintaa ei voida rakentaa vain yhden organisaation toiminnon tehtäväksi tai projektin osaksi. Se on oltava sisäänrakennettu tapa toimia koko asiakaspolun ajan ja vaatii aktiivista viestintää asiakkaan kanssa koko elinkaaren ajan, jotta yrityksen teknologian mukana annetut lupaukset voidaan lunastaa siten, että asiakas saa jokaisessa vaiheessa johdonmukaisen ja positiivisen kokemuksen yrityksestä. (Nanus, 2020, s. 10.)

3.3.1 Asiakasmenestyspolku (Customer Success Journey)

Asiakasmenestyksen varmistamiseksi yrityksen onkin hyvä laatia asiakasmenestyspolku (Customer Success Journey). Se visualisoi hyvin asiakkaan matkan asiakkuuden eri vaiheissa menestyspolulla ja helpottaa myös tunnistamaan ne kohdat missä eri tiimien olisi hyvä olla yhteydessä asiakkaaseen, etteivät he hukkaa kriittisiä kontaktipisteitä. Polku antaa myös erittäin hyvää informaatiota koko organisaatiolle, jotta jokainen organisaation jäsen tietää oman roolinsa asiakasmenestyksen hallinnassa kulloisessakin vaiheessa. Yrityksellä on usein useita henkilöitä, osastoja ja tiimejä, jotka ovat kosketuksissa asiakkaaseen jossain vaiheessa asiakaspolun aikana. Jopa pienissä yrityksissä, kuten kohdeorganisaatioissa, useat ihmiset ovat tekemisissä asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden kanssa. (ClientSuccess, 2020.)

Asiakasmenestyspolku auttaa myös kuvaamaan asiakkaan luovuttamiseen seuraavalle henkilölle/tiimille liittyvät asiat. Mitä kunkin tiimin/henkilön on tiedettävä asiakkuuteen liittyen? Minne asiakkaaseen liittyvä data on tallennettu? Kuka on vastuussa, että asiakas on onnistuneesti siirretty seuraavaan vaiheeseen asiakasmenestyspolulla? Tiedon välittäminen on avainasemassa asiakasmenestyksen hallinnassa ja ilman kuvausta se on haastavaa. Asiakasmenestyspolku auttaa vastaamaan näihin kysymyksiin ja

tällöin yrityksen toiminnassa kaikki tähtää maksimaaliseen ketteryyteen ja tehokkuuteen. (Wolf, 2022a.)

3.3.2 Määritä asiakasmenestys asiakkaan näkökulmasta

Ennen asiakasmenestyspolun luomista on hyvä ymmärtää, että mitä menestys tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta. Ilman sitä polun rakentaminen on todella haastavaa, joten tämä vaihe on tärkeässä roolissa. Asiakkaan menestys riippuu tietysti hyvin pitkälti aina omasta yrityksestä ja toimialasta millä toimitaan. Kohdeorganisaation toimiessa B2B-liiketoiminnassa (business-to-business) asiakkaan menestys voidaan määrittellä, että kuinka paljon kohdeorganisaatio pystyy suoraviivaistamaan asiakkaiden toimintaprosesseja, mikä taas näkyy suoraan asiakkaiden parantuneena tuloksena tai muuhun työhön vapautuneena aikana. Jos asiakkaan menestyksen määrittely tuntuu vaikealta, niin sitä voi aina kysyä asiakkailta suoraan, että miten he itse määrittelevät menestyksen ja kuinka hyvin oman yrityksen tuote tai palvelu osuu tuohon määrittelyyn. Kun yritys saa selville asiakkaan määritelmän menestyksestä, voidaan siitä johtaa sopivat askeleet asiakasmenestyksen polulle. (Wolf, 2022a.)

3.3.3 Asiakkaan elinkaaren vaiheiden tunnistaminen

Asiakkaan elinkaari toimii pohjana asiakasmenestyspolun rakentamisessa. Se kattaa kaikki vaiheet mitkä asiakkaat käyvät lävitse sieltä asti, kun he ensimmäistä kertaa kuulevat tuotteesta tai palvelusta aina sinne saakka, kun he uudistavat tilauksensa. (Wolf, 2022a). Organisaation jäsenillä on kaikilla omat vastuut ja roolit asiakkaiden elinkaaren aikana. Siitä syystä ne onkin hyvä dokumentoida myös asiakasmenestyspolkuun (Wolf, 2022a). Elinkaaren eri vaiheita voi olla yrityksestä ja toimialasta riippuen monenlaisia. Käytän tässä esimerkkinä ClientSuccessin (2020) 7-portaista elinkaarimallia:

1. Ensimmäinen käynti / ensikokemus brändistä (First visit or brand impression)
2. Kiinnostus ja arviointi (Engaging and evaluation)
3. Ostaminen (Buying)
4. Käyttöönotto ja perehdytys (Onboard and deploy)

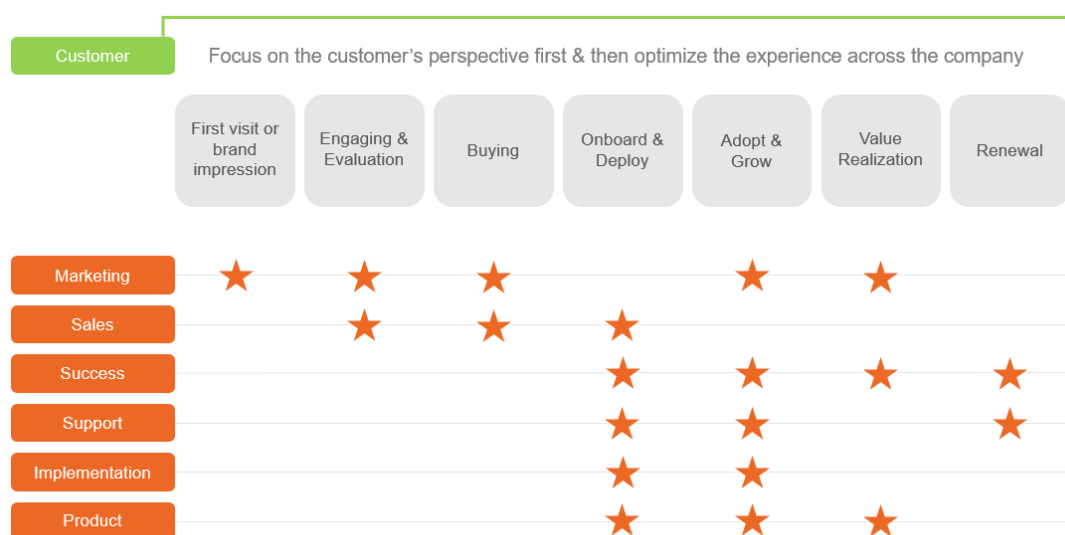
5. Omaksu ja kasva (Adopt and grow)
6. Arvon toteutuminen (Value realization)
7. Uudistaminen (Renewal)

Ensimmäinen käynti tai brändikokemus ovat markkinoinnin osa-alueita, missä asiakas saadaan kiinnostumaan yrityksen tuotteista ja tekemään mahdollinen hankintapäätös. *Kiinnostus ja arviointi* vaiheessa markkinointi saa mukaansa myynnin tekemään kaupat asiakkaan kanssa, jolloin seuraava vaihe luonnollisesti on *Ostaminen*. *Käyttöönotto ja perehdytys* tulevat kuvaan silloin, kun asiakkaan tilaama tuote/palvelu on saatu toimintakuntoon ja asiakkaiden käyttäjät voidaan perehdyttää käyttökoulutuksessa. *Omaksu ja kasva* -vaiheessa asiakas käyttää tuotetta/palvelua itsenäisesti ja on mahdollisesti kiinnostunut myös muista yrityksen tuotteista. Käytön pohjalta asiakas näkee *arvon toteutumisen*, mikä on asiakkaan kannalta erittäin tärkeä indikaattori asiakaspolun viimeisessä vaiheessa *Uudistaminen*. Onko palvelu/tuote tuottanut lisäarvoa lupauksen mukaisesti, jotta asiakas voisi uudistaa sopimuksensa yrityksen kanssa?

3.3.4 Määritä asiakasmenestyksestä vastaavat tiimit

Kun elinkaarimalli on saatu luotua, tulee jokaiselle vaiheelle määritellä siitä vastaavat henkilöt/tiimit, jotka ovat vastuussa myös sen vaiheen asiakasmenestyksen hallinnasta. Yrityksen organisaatiosta riippuen tiimit voivat olla hyvinkin pieniä, mutta riippumatta niiden koosta ne ovat kuitenkin jossain vaiheessa jollakin tapaa mukana asiakaspolulla. Yrityksellä voi olla myös erillinen asiakasmenestystiimi, joka on yrityksestä riippuen mukana osan polusta tai koko ajan. Toki se riippuu aina yrityksen koosta ja yrityksen tavoitteista onko erillistä tiimiä tähän valjastettu. (Wolf, 2022a.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) harmain laatikoin on merkitty asiakkaan elinkaaren eri vaiheet, oranssit laatikot kuvaavat yrityksen eri tiimejä ja oranssit tähdet asiakaspolun eri vaiheissa kuvaavat, mitkä tiimeistä ovat osallisena kyseiseen vaiheeseen ja ovat näin ollen vastuussa myös asiakasmenestyksen hallinnasta.



Kuvio 3. Vastuutiimit määritetty asiakkaan elinkaarimalliin (ClientSuccess, 2020).

3.3.5 Dokumentoi luovuttamisvaiheet

Useiden tiimien ja henkilöiden ollessa mukana asiakaspolulla, on tärkeää dokumentoida asiakkaisiin liittyvä tieto, jotta se on kaikkien saatavilla. Kun edellisen vaiheen (vastuulliset ryhmät) määrittelyt on tehty, on hyvä dokumentoida myös asiakaspolun seuraavaan vaiheeseen siirtymiseen liittyvät vastuut eri ryhmien välillä. Vaikka asiakasprosessi vaikuttaisi kuinka helpolta tahansa, ei dokumentointia kannata jättää tekemättä. (Wolf, 2022a.)

3.3.6 Lisää mittarit eri elinkaaren vaiheisiin

Asiakasmenestyksen mittaamiseksi, kuten minkä tahansa muun osa-alueen, tarvitaan erilaisia mittareita tuottamaan tietoa, millä voidaan arvioida toimenpiteiden vaikuttavuutta. Asiakaspolun eri vaiheisiin onkin hyvä asettaa mittareita tuottamaan entistä tarkempaa tietoa eri vaiheiden toimivuudesta. Esimerkiksi Net Promoter Score® on hyvin yleinen mittari asiakastyytyväisyyden ja liiketoiminnan kasvun ennustamisessa, sitä voisi käyttää esimerkiksi asiakaspolun ”Käyttöönotto ja perehdytys” vaiheessa tehtävänä kyselynä asiakkaille. Myös muihin vaiheisiin on hyvä kehittää oman liiketoiminnan kannalta soveltuvat mittarit ja seurata niitä säännöllisesti. (NICE Satmetrix, 2021; Wolf, 2022a.)

3.3.7 Seuraa ja päivitä

Kun asiakaspolut, vastuulliset tiimit sekä eri vaiheiden mittaristot on saatu luotua, yritys voi alkaa seuraamaan toteutuneita tuloksia. Vaikka yrityksellä olisi kuinka syvälinen kuva asiakkaistaan ja heidän menestystekijöistään, ei asiakasmenestyspolusta tule todennäköisesti heti ensimmäisellä kerralla täydellistä, vaan se vaatii korjauksia ja muutoksia. Niitä tulee tehdä ja polkua tulee myös päivittää säännöllisesti.

Tässä vielä ClientSuccessin (2020) määrittelemät 5 parasta käytäntöä asiakasmenestyspolun rakentamiseen:

1. Käytä ulkoa sisälle etenemistä (outside-in approach): Aloita polun rakentaminen aina asiakkaan näkökulmasta. Se alkaa brändin ensivaikutelmasta ja ohjaa asiakkaan menestykseen = Renewal eli asiakas haluaa jatkaa yhteistyötä.
2. Määrittele luovutukseen liittyvät asiat. Kuka tekee mitäkin, milloin ja kuinka asiakasinformaatiota ja asiakasdataa käsitellään? Tämän tulee olla selkeää kaikille organisaatiossa.
3. Keskity avainhetkiin. Määrittele polulle tietyt menestyksen virstanpylväät. Nämä ovat niitä hetkiä, joilla voidaan osoittaa, kun asiakas menestyy käyttäen yrityksen tuotetta/palvelua.
4. Jaa informaatiota asiakkaille. Näytä asiakasmenestyspolku muutamille luotetuille asiakkaille ja pyydä heiltä palautetta, että pitääkö se paikkansa.
5. Mittaa ja optimoi. Oma organisaatiosi kehittyä, samoin asiakkaasi. Muista päivittää polkua säännöllisesti ja mitata siitä saatuja tuloksia.

3.4 Asiakasmenestyksen varmistaminen ja tavoite

Edellä kuvatussa asiakasmenestyspolussa käydään läpi uuden asiakkaan matka yrityksen asiakkaaksi. Mutta käytännössä suurin osa olemassa olevista asiakkaista on itseasiassa asiakasmenestyspolun jossain kolmesta viimeisestä vaiheesta: Omaksu ja kasva, Arvon toteutuminen sekä Uudistaminen. Näihin kolmeen vaiheeseen asiakasmenestyksen varmistamisessa olisi yrityksen syytä keskittyä, jotta se saa pidettyä asiakkaat jatkossakin. (Totango, 2016).

Asiakasmenestyksen varmistamisessa tärkeää on, että asiakas saavuttaa tuotetta tai palvelua käyttäessä sellaisen omaksumisasteen, että se on mahdollisimman tehokkaassa käytössä, luoden näin lisäarvoa asiakkaalle hänen oman liiketoimintaansa. Technology & Services Industry Association (TSIA) onkin määritellyt kolme eri omaksumisastetta:

- Matala omaksuminen (Low adoption)
- Korkea omaksuminen, ei tehokas (High adoption, not effective)
- Tehokas omaksuminen (Effective adoption)

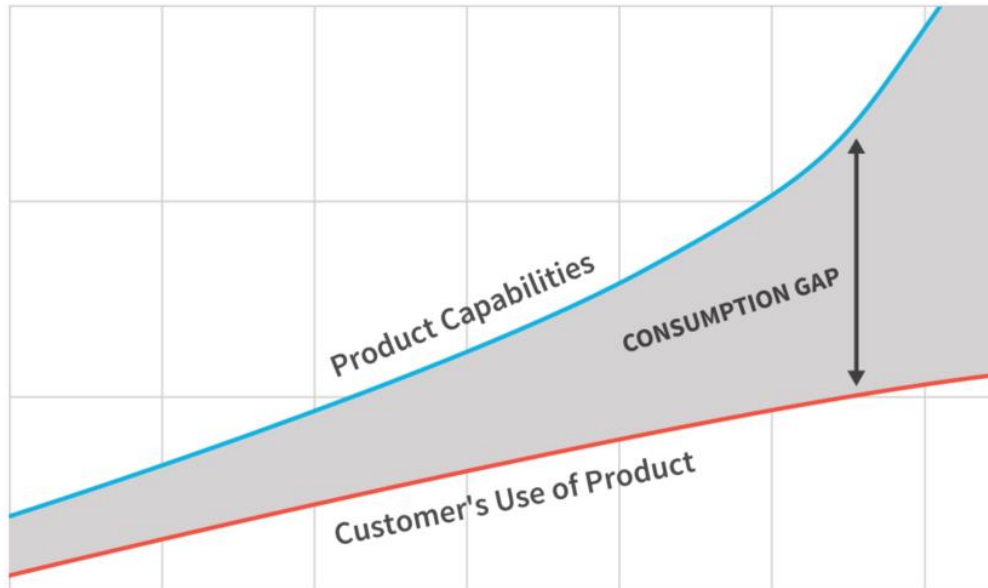
Matalan omaksumisen asteella asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun ja käyttää sitä tavalla, mistä he eivät saa niitä tuloksia mitä ovat hankintaa tehdessään odottaneet. Joissain tapauksissa voi olla, että asiakkaat eivät käytä tuotetta lainkaan mikä johtuu perehdytyksen vajavaisuudesta tai puhtaasti tiedon puutteesta. Nämä asiakkaat ovat riskinä, etteivät he uudista sopimustaan lainkaan yrityksen kanssa. (Nanus, 2020, s.7.)

Korkean omaksumisen asteella asiakkaat käyttävät tuotetta tai palvelua, mutta eivät tehokkaasti. Se voi johtua heidän omasta toimintaympäristöstään, sisäisistä prosesseista tai muista syistä, mitkä estävät tuotteen tehokkaan käytön sen koko potentiaalisuuden, mikä toisi heille toivomia tuloksia. (Nanus, 2020, s.7.)

Tehokkaan omaksumisen asteella olevat asiakkaat käyttävät tuotetta tai palvelua sen täydellä kapasiteetilla ja saavuttavat sitä kautta näkyviä tuloksia liiketoimintaansa, olivatpa ne sitten säästettyä rahaa tai aikaa. Ja koska he saavat toivomiansa tuloksia, mikä kasvattaa heidän omaa liiketoimintaansa, he todennäköisimmin uudistavat sopimuksen yrityksen kanssa myös jatkossa. (Nanus, 2020, s.7.)

Jos asiakkailta puuttuu tarvittava tieto ja taito käyttää yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua sillä tasolla, että siitä olisi asiakkaalle liiketaloudellista hyötyä, on tarjottu tuote tai palvelu asiakkaalle lähes arvoton. Asiakasmenestyksen hallinnassa onkin tärkeintä mahdollistaa tuotteesi tai palvelusi täysi kapasiteetti asiakkaille, jotta he saavat siitä irti lupaamasi arvon. (Wood, 2010, s. 6.) Kirjassaan Wood (2010, s. 6) tuo esille käsitteen kulutusvaje (consumption gap) kaavion muodossa, missä kyseinen asia on avattu selkeästi (Kuvio 4). Sininen viiva kuvaa tuotteen tai palvelun kaikkia

ominaisuuksia ja punainen viiva asiakkaan nykyistä käyttötasoa. Niiden välille syntyy kulutusvaje, minkä täyttämiseen asiakasmenestyksen hallinta vastaa, jotta asiakas saisi ostamastaan tuotteesta tai palvelusta liiketaloudellista hyötyä omaan toimintaansa.



Kuvio 4. Kuvaaja kulutusvajeesta (Wood, 2010, s. 6).

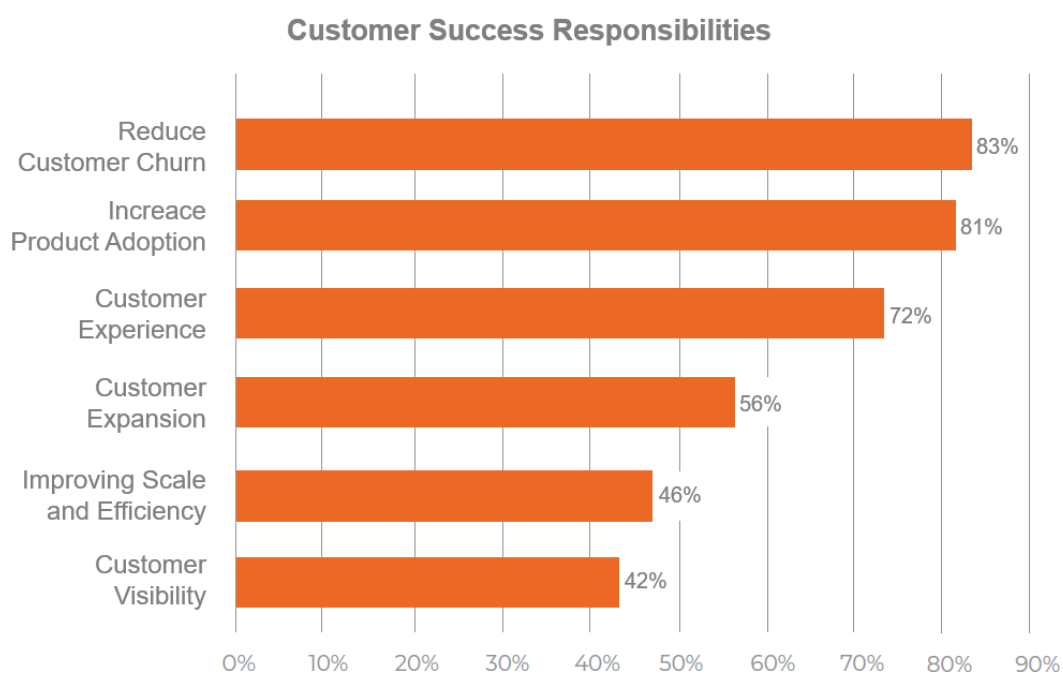
Asiakasmenestyksestä huolehtiminen edesauttaa ensisijaisesti asiakaspoistuman (churn) vähentämisessä. Se lisää myös myyntiä sekä uusien asiakkaiden hankintaa, koska olemassa olevien asiakkaiden suositusten kautta tietoisuus yrityksen erinomaisesta asiakasmenestyksen hallinnasta leviää myös muiden tietoisuuteen. Ja mikä tärkeintä, se auttaa yrityksen liikevaihdon kasvua. Mitä enemmän huolehdit nykyisistä, tilauspohjaisesti liikevaihtoa tuottavista asiakkaista, sitä epätodennäköisemmin he etsivät uuden palveluntarjoajan. (Ross & Lemkin, 2016, s. 50.)

Vaikka asiakaspoistuman vähentäminen onkin asiakasmenestyksen tärkein tehtävä, ei kannata väheksyä kulutusvajekuilun pienentämistä. Asiakkaiden liiketoiminnan kasvusta huolehtiminen on myös oman yrityksen tärkein kasvun veturi. Asiakkaiden palveluiden ja tuotteiden omaksumisasteesta huolehtiminen onkin noussut jo toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi asiakasmenestyksen hallinnassa. (Gainsight Software, 2022a, s. 7.)

Tämä ilmenee Gainsightin ja RevOps Squaredin vuonna 2022 toteuttamassa kyselyssä (Customer Success Index 2022) asiakasmenestysyhteisön eri kokoisille, eri

toimialoilta ja eri liikevaihdolla toimiville yrityksille. He halusivat saada paremman ymmärryksen siitä, missä asiakasmenestyksen hallinta tällä hetkellä menee ja mihin asioihin johtajat keskittyvät tällä hetkellä. Kyselyyn vastasi yli 350 yritystä. (Gainsight Software & RevOps Squared, 2022, s. 2.)

Asiakasmenestyksen hallinnan vastuuta kysyttäessä 83 % vastaajista piti tärkeimpänä asiakaspoistuman vähentämistä, mutta 81 % vastaajista nosti toiseksi tärkeimmäksi asiaksi kasvattaa asiakkaiden tuoteomaksuntaa (Kuvio 5) (Gainsight Software & RevOps Squared, 2022, s. 10).



Kuvio 5. Tulos Customer Success Index 2020 -kyselyssä asiakasmenestyksen hallinnan vastuista (Gainsight Software & RevOps Squared, 2022, s. 10).

4 LIIKETOIMINNAN JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Tutkimuksen avulla suoritettu ongelmakohtien tunnistaminen ja löydösten pohjalta analysoidun tiedon perusteella tehtävät toimenpiteet, millä ongelmat pyritään ratkaisemaan, kehittävät yrityksen organisaatiota. Tavoitteena on aikaan saada muutos toiminnassa. (Kondalkar, 2009, s. 2.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa

kohdeorganisaation mahdollisia ongelmakohtia toimintatutkimuksen avulla ja tuottaa sen myötä arvokasta tietoa siitä, miten ja mihin suuntaan organisaatiota sekä koko toimintaa on kehitettävä. Organisaation kehittäminen on yrityksen koko henkilöstön yhteinen ponnistus. Sen vuoksi tutkimusvaiheessa henkilöstön ottaminen mukaan tarvittavien muutostoimenpiteiden suunnitteluun on ensisijaisen tärkeää. Muutokseen tarvittavat toimenpiteet suunnitellaan, jalkautetaan käytäntöön ja tulokset arvioidaan yhdessä. Kaikki tämä tähtää muuttuneeseen toimintaan ja se onkin toimintatutkimuksen ydin. (Kondalkar, 2009, s. 3.)

Organisaation ja koko liiketoiminnan kehittäminen on vuorovaikutuksellinen suhde strategian, organisaatorakenteen ja prosessien sekä käytänteiden välillä. Kaikkein tärkeimmäksi nousee kuitenkin yrityksen kulttuuri. Kulttuuri voidaanakin määrittellä ryhmän sisälle kertyneeksi yhteiseksi oppimiseksi, jonka avulla on mahdollista ratkaista ongelmia ulkopuolisessa vuorovaikutuksessa kuin myös sisäisessä sopeutumisessa. Tavat mitkä ovat toimineet hyvin ja mitä voidaan pitää pätevinä ja perusteltuina tapoina toimia myös jatkossa. Sen lisäksi tavat voidaan opettaa uusille henkilöille mallina tunnistaa, tuntea, ajatella ja käyttäytyä suhteessa näihin ongelmiin, niin ulkoisessa tai sisäisessä vuorovaikutuksessa. Tästä kertyneestä tiedosta muodostuu lopulta malli tai järjestelmä uskomuksista, arvoista sekä käyttäytymisnormeista, joita pidetään itsestään selvinä tapoina toimia, eikä tietoista tiedostamista niiden tunnistamiseksi enää tarvita. (Schein & Schein, 2016, s. 33.)

Yrityskulttuurilla on siis iso merkitys organisaation tavassa toimia niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Se on lähtöisin yrityksen perustajista ja heidän jakamista arvoistaan. Kulttuuria määrittää myös organisaation toimiala ja yrityksen tavoitteet. Toimintamallilla on myös iso rooli, esim. kohdeyrityksen toimiessa hajautetussa työkuulttuurissa missä organisaatorakenne on hyvin tasainen, johtaa se kasvaneeseen työtyytyväisyyteen, kun henkilöstö voi päättää omaa työtä koskevista asioista itsenäisesti eikä keskitetylle johdolle ole tarvetta. Kulttuuriin asema ja sen johdonmukaisuus ovat osoittautuneet erinomaisesti suoriutuville yrityksille olennaiseksi ominaisuudeksi. Mitä enemmän yrityksen toimintakulttuurissa asetetaan asiakasta toiminnan keskiöön ja toimitaan asiakkaiden liiketoimintaa kasvattavalla tavalla, sitä vähemmän tarvitaan erilaisia toimintamanuaaleja, organisaatiokaavioita ja yksityiskohtaisesti määriteltyjä toimintaohjeita tai sääntöjä. Asiakaskeskeisesti toimivissa yrityksissä ihmiset tietävät mikä heidän

toimintansa tarkoitus on, koska toimintaa ohjaavat arvot ja kulttuuri ovat kirkkaina kaikkien mielessä. (Kondalkar, 2009, s. 238.)

4.1 Asiakaslähtöinen organisaatio

Asiakaslähtöisen organisaation rakentuminen lähtee siitä, kun kaikki yrityksen toiminta ja toiminnan organisointi toteutetaan asettamalla asiakas kaiken keskiöön (Europaeus, 2005, kpl 4.1). Tärkeintä asiakasohjautuvaksi organisaatioksi rakentuessa on myös tuntea asiakkaan prosessit ja heidän liiketoimintansa. Asiakkaan ostoprosessin, asiakkuuksien elinkaaren ja erilaisten asiakkuuksien murrosvaiheiden tunnistaminen on tärkeää, joiden pohjalta voidaan organisaatioon luoda erilaisia toimintatapoja. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta on myös tärkeää tietää miten asiakas käyttää yrityksen tuotetta tai palvelua. Se edesauttaa myös kappaleessa 3.4 (Asiakasmenestyksen varmistaminen ja tavoite) mainitun kulutusvajeen pienentämisessä. (Europaeus, 2005, kpl 4.3.)

Asiakasohjautuva organisaatio edellyttää lähtökohtaisesti ketteryyttä ja joustavuutta, missä asiakasta kuunnellaan ja opitun tiedon kautta pystytään kehittämään uusia ratkaisuja. Asiakkuuksien hoitaminen tapahtuu proaktiivisesti, mikä on myös asiakasmenestyksen kannalta tärkein elementti. Asiakkailta kerrytetään tietoa erilaisten kuuntelujärjestelmien avulla, jotta sitä pystytään hyödyntämään ennakoivasti tuottaen asiakasta hyödyttäviä ratkaisuja. Organisaation kehittymisen kannalta ei kannata myöskään pelästyä sitä, että asiakkailta tulevaa tietoa kertyy ohi virallisten kanavien ja järjestelmien. Se on tärkeä edellytys itseohjautuvassa ja oppivassa organisaatiossa. (Europaeus, 2005, kpl 4.5.)

4.2 Yrityksen strategia osana liiketoiminnan kehittämistä

Kaikilla yrityksillä on olemassa jonkinlainen visio, päämäärä mihin yritys tähtää ja minkälainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Visioon pääsemiseksi tarvitaan erilaisten toimintatapojen ja keinojen määrittelyä ja nämä määrittelyt tehdään yrityksen strategiassa. Strategia onkin siis toimintasuunnitelma, millä yritys johdatetaan sille määritettyyn visioon. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 65.)

Strategialla on tärkeä rooli myös liiketoimintaa ja organisaatiota kehitettäessä. Se on joustava, muuttuva ja kehittyvä toimintamalli, jonka toteuttamiseen osallistuvat kaikki yrityksen työntekijät organisaatiotasosta riippumatta, mukaan lukien myös asiakkaat sekä yhteistyökumppanit. (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 25.) Sen vuoksi toiminnan kehittämisen on tärkeä ottaa huomioon yrityksen strategia. Siinä on kuvattu se polku, millä yritys johdatetaan päämääräänsä ja määritellään kaikki ne toimenpiteet, mitkä ovat tärkeitä, mitä sinne pääsemiseksi täytyy tehdä ja samoin myös ne toimenpiteet mitkä täytyy jättää tekemättä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 68.)

Organisaation toimintaa kehitettäessä tuleekin varmistaa, että yrityksen henkilöstöllä on ymmärrys yrityksen strategiasta; mihin suuntaan yritys on menossa ja mikä on yrityksen päämäärä. Onnistuneella strategian jalkautuksella saadaan aikaan sitoutunut, innostunut ja kohti yhteistä päämäärää ponnisteleva henkilöstö. (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 13; Viitala & Jylhä, 2019, s. 68.) Selkeällä ja onnistuneella strategian viestimisellä voidaan edesauttaa myös henkilöstön strategisen ajattelun kasvamista yrityksessä. Varsinkin kohdeorganisaation mukaisessa itseohjautuvassa ja lähes esihenkilötömässä organisaatiossa tämä on tärkeää, kun jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Se vaatii toki alkuun aina tietoista pohtimista eri päätöksiä tehtäessä, että miten päätös vaikuttaa yrityksen strategiaan, viekö se yritystä kohti visiota ja ennen kaikkea tuottaako se asiakkaille lisäarvoa. Ajan myötä strategian mukainen ajattelutapa alkaa muodostumaan automaatioksi ja tavaksi toimia. Tämä tuo mukanaan nopeutta arkiseen työhön, tekee päätöksenteon systemaattisemmaksi ja loppujen lopuksi tuo yrityksen strategian näkyville päivittäiseen toimintaan. (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 69.)

4.3 Ketteryys liiketoiminnassa

Ketteryys ei ole nykyään enää vain ohjelmistokehityksen menetelmä. Sitä voidaan soveltaa myös liiketoiminnassa laajemminkin. Liiketoiminnassa ketteryys tulisikin käsitellä keinona saavuttaa jotain, ei tavoitteena. Mutta pitäen mielessä, että ketteryys ei voi olla tapa tehdä liiketoimintaa vaan pikemminkin tapa tukea organisaation toimintaa. Ketteristä työskentelytavoista on hyötyä esim. kun:

- halutaan reagoida muutokseen hallitusti
- halutaan lisätä läpinäkyvyyttä
- halutaan saada tuotteet tai palvelut nopeammin markkinoille
- halutaan ymmärtää asiakkaiden tarpeet paremmin

Ketterien organisaatioiden peruspiirteenä on, että tiimeille ja yksilöille annetaan paljon vastuuta organisoida omaa tekemistään, mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen sekä mahdollisuus mielekkäämpiin työtehtäviin. Näin tapahtuu myös opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa. (Takala, 2020.)

Liiketoiminnan ketteryyteen on olemassa myös oma viitekehüksensä, SAFe® 5.0. (Scaled Agile Framework). Se on ehkä tunnetuin ja johtavin ketteryyteen skaalaavista viitekehüksistä. Johtamisen viitekehüksenä voidaan käyttää myös Business Technology Standardin kehittämää avointa viitekehystä, BT-standardi (Bisnesteknologiamaalli), jonka viimeisin versio 4.5.2 on yhteensopiva SAFe® 5.0:n kanssa. Ketteryyden elementti löytyy BT-standardista sisäänrakennettuna mm. arvovirroista, kevyimmästä mahdollisesta hallintamallista, jatkuvasta kehittämisestä ja liiketoimintalähtöisyydestä. (Takala, 2020.)

4.4 Bisnesteknologiamaalli

BT-standardi on avoin viitekehys informaatioteknologian suunnitteluun, rakentamiseen sekä johtamiseen. Parhaiden käytäntöjen viitekehüksistä se on tällä hetkellä yksi johtavista toimintamalleista ja onkin käytössä sadoissa yrityksissä ja julkisella sektorilla. Malli sisältää erilaisia johtamiskäytäntöjä, työkaluja, organisaatorakenteita ja hallintomalleja minkä avulla yritys voi varmistaa sen, että asiakkaiden odotukset ja tarpeet nousevat etusijalle. (Business Technology Standard, 2019, s.1,3.)

Bisnesteknologiamaalli sisältää kolme näkökulmaa, jotka täydentävät toisiaan johdonmukaisesti:

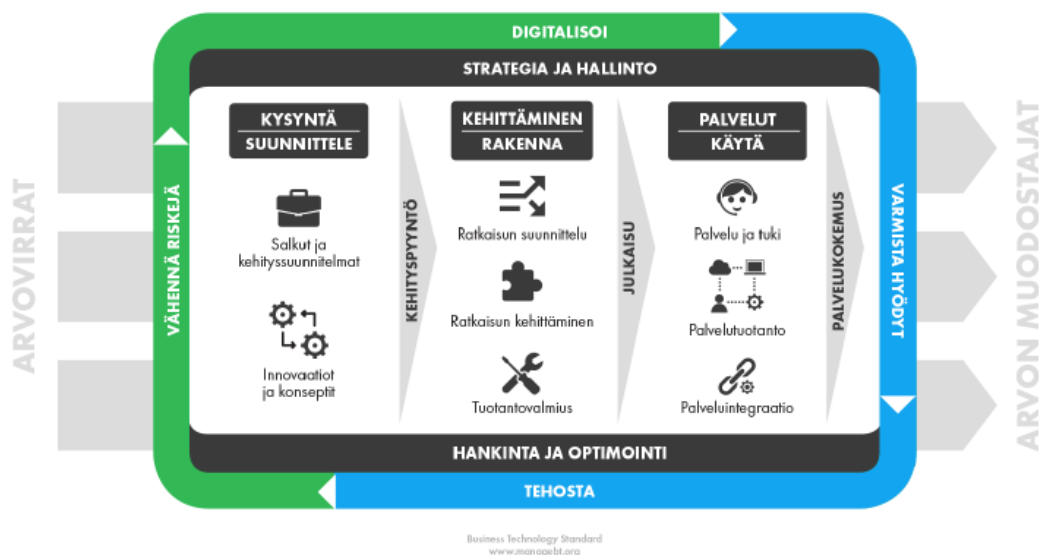
- *Toimintamalli*; määrittelee arvonluonnin virrat ja niissä tarvittavat johtamisalueet

- *Kyvykkyyssmalli*; määrittelee eri johtamisalueet ja niissä tarvittavat kyvykkyydet
- *Roolit ja vastuut -malli*; määrittelee organisaatiossa tarvittavat roolit ja vastuut

Malli tukee erikokoisten yritysten tarpeita. Kohdeorganisaation tapauksessa se hyödyttää yritystä, koska se tarjoaa malleja jatkaa ketterää toimintaa selkiyttämällä ja yksinkertaistamalla liiketoimintaa antaen uusia työkaluja, toiminta- ja johtamismalleja toiminnan kehittämiseen yrityksen kasvaessa. (Business Technology Standard, 2019, s 8.)

BT-standardin *toimintamallin* avulla voidaan määritellä, miten liiketoiminnalle voidaan luoda arvoa johtamisen kautta. Toimintamalli sisältää kolme arvoa kasvattavaa johtamisaluetta: kysyntä, kehittäminen ja palvelut. Näiden lisäksi täydentävinä johtamisalueina ovat hallintoon kuuluvat strategia ja hallinto sekä hankinta ja optimointi. Arvovirtojen suunnittelu, kehittäminen ja operointi, jotka sisältävät yhteisen strategian, hallinnon, hankinnan ja optimoinnin muodostavat yhteisen toimintamallin (Kuvio 6) (Business Technology Standard, 2019, s. 9.) Harmailla nuolilla kuvattujen arvovirtojen tarkoituksena on toimia päästä päähän ulottuvina rakenteina, joilla luodaan arvoa liiketoiminnalle toimintamallin avulla. Tässä yhteydessä arvovirraksi voidaan käsittää esimerkiksi joku tuotekehitysyksikkö, joka vastaa tietyn osa-alueen tuotekehityksestä yrityksessä. Näiden lisäksi arvovirroilla on kaikille yhteiset johtamisalueet: strategia ja hallinto sekä hallinta ja optimointi. Nämä on kuvattu kuvioon taustalle mustalla värillä. Jokaiselle arvovirralle on määritetty vastuullinen henkilö, missio, talous sekä näkymä seuraaviin asioihin:

- *Kysyntä* sidotaan kehityshankkeisiin
- *Kehittäminen* toteuttaa tuotteet ja palvelut kehittämisspyyntöjen pohjalta
- *Palvelut* tukevat liiketoimintaa hallinnoiden palveluiden tuotantoon vientiä ja käyttöönottoa



Kuvio 6. Bisnesteknologiamallin toimintamalli (Business Technology Standard, 2019, s. 9).

Johtamisalueiden vastuulla on määritellä yhtenäiset tarkastuspisteet, jolla taataan läpinäkyvyys ja yhteinen ohjaus, millä taas varmistetaan, että yritystasoiset tavoitteet saavutetaan. Arvovirtojen ollessa sitoutuneita ja halukkaita tekemään itsenäisiä päätöksiä, investoimaan rahaa sekä resursseja, niistä voi tulla melko itsenäisiä mitä tulee päätöksentekoon ja arvon luontiin. Mutta kunhan he sitoutuvat noudattamaan annettuja ohjeita ja läpinäkyvyysvaatimuksia. (Business Technology Standard, 2019, s. 10.)

Kevyimmässä mahdollisessa hallintomallissa (Minimum Viable Governance, MVG) on sisäänrakennettuna myös ketteryuden elementti. Siihen on määritetty minimimäärä tarkistuspisteitä ja arviointikriteereitä sekä oletus siitä, että arvovirrat noudattavat yhteisesti määritettyjä käytäntöjä. Jokaisessa tarkistuspisteessä arvovirran vastuhenkilön päätettäväksi jää, pystyykö hän tekemään päätöksen itse vai onko se vietävä yrityksen johdon päätettäväksi. Kehittämisen kolme kontrollipistettä ovat:

- *Kehitysaloitte*, joka kerää erilaiset tarpeet
- *Kehityspyyntö*, mikä takaa resurssit ja sitoutumisen kehitykseen
- *Palvelujulkaisu*, joka toimittaa tuotteen tai palvelun tuotantokäyttöön

Esimerkiksi tilanne voisi olla kohdeorganisaation kohdalla seuraava: arvovirta, joka on keskittynyt etäpalvelujen kehittämiseen yrityksessä, voisi aamun aikana kehittää uuden toiminnallisuuden käyttäjätarinan muodossa. Käyttäjätarinalla tarkoitetaan

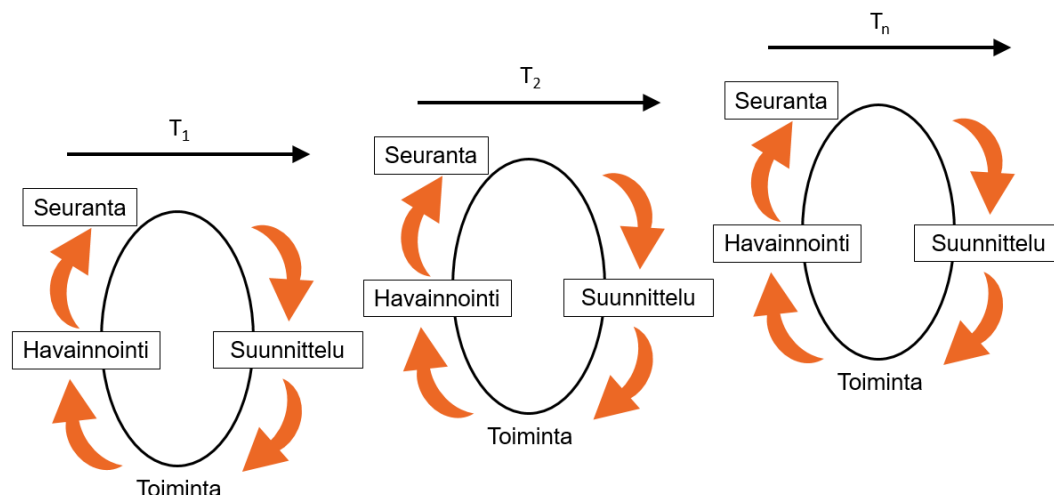
sovelluskehityksessä ketterien menetelmien avulla muodostettavaa järjestelmän toiminnallisuutta, mikä kuvataan selkeällä lauseella (esim. käyttäjä voi kirjautua palveluun sisään.). Kun käyttäjätarina on luotu, se voitaisiin iltapäivällä toteuttaa sovelluskehittäjien toimesta palveluun ja julkaista illalla tuotantokäyttöön asiakkaille. Kaiken tämän arvovirta voisi tehdä ilman, että kysyttäisiin lupaa yrityksen johdolta. Edellytys kuitenkin on, että arvovirran vastuhenkilö voi vastata ”Kyllä” jokaisen tarkastuspisteen kohdalla. Tällä menetelmällä voidaan ketteröittää organisaation toimintaa huomattavasti, kun arvovirrat tai tiimit voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä, kunhan heidän tekemät päätökset ja toimenpiteet ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Business Technology Standard, 2019, s. 10.)

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan käyttäen toimintatutkimusta kehittämistutkimuksen muotona. Toimintatutkimus (action research) itsessään ei ole pelkästään yksittäinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin. Sitä voisi ajatella ennemminkin tutkimusstrategiana, jolla pyritään lähestymään ilmiötä, saamaan siitä tarpeeksi informaatiota, jotta haluttu muutos pystytään toteuttamaan. (Kananen, 2014, s. 13.) Toimintatutkimus onkin perimmäiseltä idealtaan ilmiöön liittyvien henkilöiden yhteistyössä toteuttama oman työn tutkiminen ja sen kehittäminen syklisessä prosessissa (Kuvio 7), joka tähtää pysyvään muutokseen. Syklissä suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet, toteutetaan ne, havainnoidaan niiden toteutumista ja seurataan tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta. Näitä syklejä jatketaan niin kauan, kunnes ongelma on saatu ratkaistua. Kehittämistutkimuksesta sen erottaa se, että toimintatutkimuksessa tutkija itse on mukana toteuttamassa muutosta. Yhteistyö on toimintatutkimuksen yksi tärkeistä kulmakivistä. Ilmiöön vahvasti liittyvien henkilöiden osallistaminen mukaan tutkimukseen, jolla parannetaan ja ratkaistaan käsillä olevaa ongelmaa, auttaa siihen liittyvien henkilöiden sitouttamista muutokseen

myös jatkossa paremmin kuin kehittämistyön tuloksena ulkopuolelta annetut ohjeet, käskyt tai kehittämistoimet. (Kananen, 2014, s. 11.)



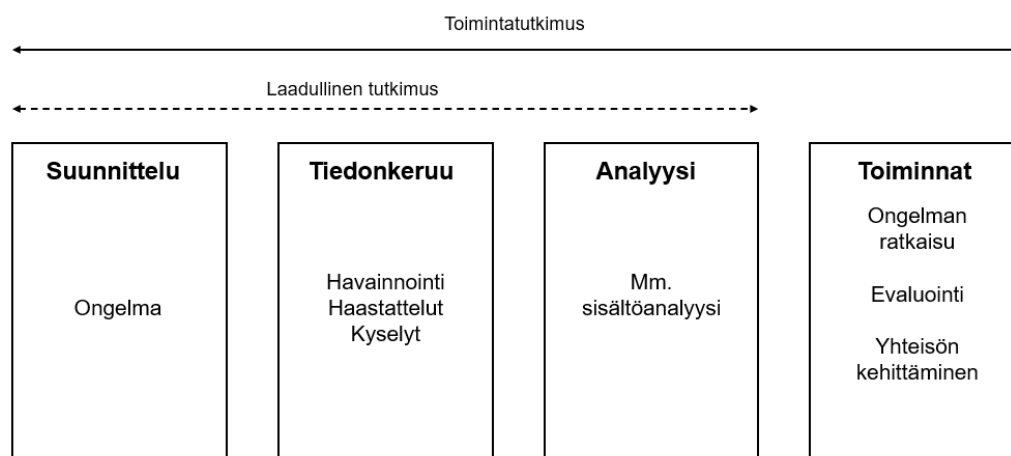
Kuvio 7. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi (Kananen, 2014, s. 13).

Toimintatutkimukseen nivoutuu pitkälti myös palvelumuotoiluun liittyviä elementtejä. Palvelumuotoilua voidaankin käyttää yhtenä lähestymistapana toimintatutkimuksen suorittamisessa. Nimensä mukaankin se sopii erinomaisesti palveluliiketoiminnan kehittämiseen, missä tavoitteena on löytää helppokäyttöisiä, asiakkaille hyödyllisiä palvelukokemuksia ja toisaalta myös palvelua tuottavan yrityksen puolelle tehokkaita, kannattavia sekä ennen kaikkea muista erottuvia palvelukokonaisuuksia. Palvelumuotoilun yksi ominaispiirre on myös se, että siinä osallistetaan eri sidosryhmät vahvasti mukaan kehittämistyöhön, mikä on myös toimintatutkimuksen tärkein elementti. (Ojasalo ym., 2015, s. 36, 38.)

Perinteinen laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan toimintaan, mikä taas on toimintatutkimuksen perimmäinen ydin. Voidaankin sanoa, että toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy, koska toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan ongelma ja pyritään saamaan sen avulla pysyvä muutos (Kuvio 8). Laadullisen tutkimuksen päättyessä analyysiin, toimintatutkimuksen toiminnallinen vaihe alkaa, jota toteutetaan edellä mainitussa syklisessä prosessissa, toistaen syklejä niin kauan kunnes haluttu lopputulos on saavutettu. Toimintatutkimuksessa ei ole myöskään omia kehitettyjä tiedonkeruu- ja tiedon analyysimenetelmiä, vaan se pitää sisällään laadullisen tutkimuksen menetelmät. (Kananen, 2014, s. 27.)

Toimintatutkimuksen taustalla täytyy olla aina myös laadullinen tutkimus, jotta ongelma ja siihen vaikuttavat tekijät voidaan määrittellä. Se vaatii myös tutkijaltaan enemmän perehtyneisyyttä käsillä olevaan asiaan, koska tutkimuksen tavoitteen ollessa aina muutos ja sen läpivieminen, voi mahdolliset virhetulkinnat olla taloudellisesti vahingollisia. (Kananen, 2014, s. 28.) Kohdeyrityksen tapauksessa ei taloudellisia tappioita isommin erilaisten muutoksien kokeilu aiheuttane, koska ne pyritään pitämään nopeina, helpoina ja kustannuksiltaan alhaisina ja toisekseen opinnäytetyön kirjoittaja on perehtynyt asiakaspalveluun ja avainasiakkaiden hallintaan vuosien aikana, joten tietopohjaa on karttunut myös sen myötä. Tarkoituksena on saada aikaan muutos iteratiivisen prosessin mukaisesti kokeillen eri vaihtoehtoja, jolloin myös syntyy ensikäden tietoa siitä, mikä kohdeorganisaatiossa toimii ja mikä ei. (Hassi ym., 2015, s. 4.)

Iteratiivisella eli elävällä prosessilla tarkoitetaan sellaista prosessin muotoa, missä lopputulosta ei voida määrittellä tarkasti eikä näin ollen voida tehdä kovin yksityiskohtaista suunnitelmaakaan siihen pääsemiseksi. Tällöin täytyy edetä lyhyin askelin kokeillen erilaisia vaihtoehtoja. Näiden kokeilujen myötä syntyy uutta tietoa, mikä auttaa hahmottamaan mitä seuraavaksi olisi hyvä tehdä. Syntyvä tieto auttaa kantamaan prosessia vain lyhyen matkaa kerrallaan eteenpäin. Näitä iteraatioita jatketaan, kunnes päästään haluttuun lopputulokseen. (Hassi ym., 2015, s. 25.)



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen, 2014, s. 26).

Toisekseen kohdeyrityksen organisaatorakenteen ja tämänhetkisten prosessien myötä pääsemme aloittamaan kehitystyötä melkein puhtaalta pöydältä. Ei ole olemassa entisyyden mukana tulleita käytäntöjä ja prosesseja mistä pitää ensin oppia pois, vaan toimintaa ja sen myötä koko organisaatiota päästään kehittämään tutkimuksen pohjalta. Organisaation kehittämistyö on jatkuva prosessi, mikä tähtää samalla yksilöiden ja tiimien toiminnan sekä prosessien ja käytänteiden kehittämiseen, jotka taas muovaavat koko yrityksen toimintakulttuurin vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Kehittämistyö ei pääty tämän tutkimuksen mukanaan tuomiin tuloksiin, vaan jatkuu edelleen yrityksen kasvaessa ja kehittyessä. (Kondalkar, 2009, s. 1–3.) Toimintatutkimus on myös organisaation koko toiminnan kehittämisen kannalta äärimmäisen tehokas työkalu; ongelman määrittely, siihen liittyvän tiedon kerääminen, tiedon perusteella tehtävät muutokset ja niiden arviointi. Tätä iteraatioprosessia jatketaan, kunnes käsillä oleva ongelma on saatu ratkaistuksi. (Kondalkar, 2009, s. 51.)

Opinnäytetyön kirjoittajalla olikin alusta alkaen selkeä ajatus siitä, että opinnäytetyöprosessin aikana ei kaikkia tutkimuksessa löytyneitä uusia prosesseja ja toimintamalleja ehditä implementoimaan yrityksessä käytäntöön. Tämä siitä yksinkertaisesta syystä, että yritys on edelleen verrattaen pieni ja asiakasmäärien kasvun myötä työkuormaa riittää kaikilla osa-alueilla, joten asiakkaista huolehtiminen valitettavasti ajaa tällä hetkellä yrityksen omien kehitysprosessien edelle. Organisaation kehitystyö pienessä yrityksessä onkin pitkäjänteistä ja muutokseen tähtäävää toimintaa, mikä tämänkin toimintatutkimuksen ydin on. Tutkimuksen tavoitteena onkin saada aikaan pysyviä muutoksia, löytää toimintatavat ja prosessit, mitkä luovat yritykseen omanlaisensa kulttuurin tehdä asioita, mikä tukee yrityksen isompia tavoitteita. Toisekseen tavoitteena löytää uusia työkaluja yrityksessä jatkuvalla organisaation kehitystyölle myös tulevaisuutta silmällä pitäen.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tiedonkeruumenetelmät

5.2.1 Haastattelut

Toimintatutkimuksen ja muun laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät eivät eroa toisistaan millään tavoin. Toimintatutkimuksen ollessa pikemminkin tutkimusstrategia, kuin tutkimusmenetelmä, voidaan tiedonkeruussa ja sen analysoinnissa eri menetelmiä vaihdella tilanteen mukaan. (Kananen, 2014, s. 77.) Tutkimuksen aikana onkin tärkeää tuottaa ja kerätä riittävästi materiaalia, mistä jää jokin jälki. Lähtökohteisesti kaikki tutkimuksen aikana tuotettu materiaali on yhtä tärkeää, vaikkakaan kaikkea ei lopullisessa työssä käytettäisi. (Salonen, 2013, s. 23.) Tutkimuskysymystä täsmennettäessä ja selvitettäessä tutkimusongelman laajuutta ja siihen kaikkia mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä, on alkuvaiheessa tutkimusta hyvä käyttää apuna haastatteluja. Niitä voidaan toteuttaa monella eri tapaa; strukturoituna, puolistrukturoituna, teema- tai avoimina haastatteluina. Niillä voidaan myös tutkimuksen jälkeen mitata tutkimuksesta nousseiden toimintojen vaikuttavuutta alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Edellä mainituista teemahaastattelu antaa tutkijalle vapauden rajata haastattelun vain tietyn aiheen ympärille. Siinä haastattelija keskustelee haastateltavan kanssa kahden kesken ilmiötä koskevista aiheista, aihe kerrallaan. Teemoittelu saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksen perusteella. (Kananen, 2014, s. 87, 91.)

Tutkimusta aloitettaessa ensisijaisena haastattelukohteena olivat meidän asiakkaamme, jotka liittyvät olennaisella tavalla tutkittavaan ilmiöön ja joilla on kokemusta meidän kanssamme työskentelystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 73). Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta perustuukin siihen, keneltä on mahdollista saada tutkittavasta ilmiöstä parhainta mahdollista tietoa (Kananen, 2014, s. 93). Siitä syystä haastateltaviksi pyrittiinkin valitsemaan asiakkaita eri kokoisista asiakasyrityksistä, sen pohjalta miten tähänastinen asiakaspalvelu, kuin me yrityksenä olemme sen kokeneet, on toiminut asiakkaiden kanssa. Osan asiakkaista kanssa on ollut enemmän ratkottavia haasteita kuin toisten, joten opinnäytetyön tekijä halusi mukaan näkökulman kummankin puolen, ettei haastattelun vastaukset olisi vain yrityksen kannalta suotuisia vaan saisimme myös äärimmäisen tärkeää infoa siitä, kun jokin ei ole mennyt asiakkaan toiveiden mukaan. Yhtenä näkökulmana asiakkaiden valinnaksi haastatteluun oli myös se, kuinka usein olemme asiakkaan kanssa tekemisissä. Osan kanssa

työskentelemme päivittäin, joten meidän välillemme on syntynyt jo tietynlainen suhde, kun taas toisten asiakkaiden kanssa olemme tekemisissä harvemmin. Myös tällä valinnalla pyrittiin vaikuttamaan siihen, että saamme näkökulmaa myös niiltä asiakkailta, kenen kanssa olemme tekemisissä harvemmin.

Toisena haastattelukohteena oli organisaation sisällä eri sidosryhmien edustajat; myynti ja markkinointi, tuotekehitys sekä johto ja laatu. Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa organisaation nykyisen toimintamallin ja -tapojen suhdetta asiakaspalveluun ja asiakasmenestyksen hallintaan, lisäksi selvittää sisäistä näkemystä yrityksen visiosta, strategiasta ja toimintakulttuurista. Haastattelun muodoksi valikoitui siis teema-haastattelu, minkä ansiosta haastattelu pystyttiin rajaamaan tietyn ilmiöön liittyvän teeman ympärille ja varmistumaan, että mukaan saatiin kaikki ilmiöön liittyvät osat alueet (Kananen, 2014, s 91).

Haastattelujen tärkein tehtävä oli tuottaa mahdollisimman paljon aineistoa käsiteltävästä aiheesta ja sen vuoksi haastattelut toteutettiin siten, että kaikki haastateltavat saivat sähköpostitse haastattelua koskevat teemat etukäteen, jotta he voivat valmistautua paremmin haastatteluun (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62).

5.2.2 Havainnointi

Toisena tärkeänä ja yleisenä tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa käytetään havainnointia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 70). Havainnointia voidaan suorittaa neljällä eri osallistumisasteella: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi eli toimintatutkimus ja piilohavainnointi (Grönfors & Vilkkä, 2011, s. 49; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 70). Osallistavan havainnoinnin eli toimintatutkimuksen peruslähtökohtana nojaa aina siihen, että siinä tähdätään aina muutokseen, sekä myös siihen ihmismielen perustotuuteen, että ketään ei voi opettaa pakottamalla. Paras lopputulos saavutetaan, kun arvostetaan ihmisten kokemuksen kautta syntynyttä tietoa ja taitoa ja otetaan huomioon se, että jokaiseen käsillä olevaan asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma ja kaikki eri näkökulmat ovat yhtä tärkeitä. Sen valjastaminen vuorovaikutuksen kautta toiminnaksi, auttaa molemmat osapuolia laajentamaan omaa ajatteluaan, mikä lopulta johtaa

muutokseen paremmin kuin ulkopuolelta annetut ohjeet tai käskyt. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 71.)

Opinnäytetyön tekijän rooli tutkimuksessa oli tärkeä, jotta yrityksen sisäisten ilmiöön liittyvien henkilöiden ideat, ajatukset ja eri näkökulmat tulivat kuulluksi ja arvostetuiksi. Tärkeää tutkimuksen edetessä oli varmistaa myös se, että tutkimukseen liittyvät henkilöt saavat itse uusia ajatuksia sekä oppivat tutkimuksen edetessä samalla laajentaen omaa ajattelua ja mikä tärkeintä, että tutkimuksessa löydetyt muutokset voidaan valjastaa käyttöön nimenomaan niin, että ne jäävät osaksi päivittäistä toimintaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 71.)

5.2.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, millä tutkimuksen aikana kerrytetystä aineistosta luodaan sanallinen ja selkeä kuvaus kehityksen kohteena olevasta ilmiöstä. Dokumentteiksi tässä kontekstissa määritellään kaikki tutkimuksen aikana tekstiksi litteroidut haastattelut, sisäisten palaverien muistiot, käyty kirjalliset tai sanalliset keskustelut. Eli melkein kaikki kirjoitettu, puhuttu tai muulla tavoin tallennettu materiaali. Tavoitteena oli saada aikaan materiaalista jäsennelty kokonaisuus, jonka pohjalta voitiin tehdä tietoon pohjautuvia selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä, kun toimintaan suunniteltiin muutoksia. (Ojasalo ym., 2015, s. 137.)

5.3 Toimintatutkimuksen tulosten arviointi

Toiminnan vaikuttavuuden arviointi on tärkeää, niin myös toimintatutkimuksessa. Laskennallisten mittareiden kuten asiakaspoistuman (churn rate) tai asiakassäilyvyysasteen (customer retention rate) asettaminen ja seuranta on helppoa, mutta laadullisten tavoitteiden mittaaminen on sitäkin vaikeampaa. Toteuman mittaaminen (ennen/jälkeen -mittaus) näillä laskennallisilla mittareilla on helppoa toteuttaa, mutta kohdeyrityksen tapauksessa se ei anna ihan täyttää kuvaa siitä, että johtuuko asiakaspoistuma huonosta asiakaskokemuksen hallinnasta vai muista syistä. (Kananen, 2014, s. 53.) Kohdeyrityksen alalla tapahtuu asiakaspoistumaa myös esim. yritysostojen kautta, missä isommat toimijat hankkivat pienemmän toimijan osaksi kokonaisuuttaan ja

silloin kohdeyrityksessä asiakkaana ollut yritys siirtyy luonnollisesti käyttämään suuren toimijan tarjoamia palveluita, joten pelkkä laskennallisten mittareiden käyttäminen tutkimuksen tuloksen arvioinnissa ei ole luotettavaa.

Asiakaspalvelun mittareina kohdeyrityksessä käytetään tällä hetkellä tiketöintijärjestelmän ominaisuutta, minkä avulla asiakkaat voivat antaa palautetta asiakaspalvelun laadusta kyseisen asian hoidossa. Se antaa jonkinlaista kuvaa siitä millä tasolla nykyinen asiakaspalvelu tällä hetkellä toimii. Viimeisen vuoden keskiarvona asiakkaamme (78 vastaajaa) antoivat asteikolla 1–5 yritykselle tuloksen 4.6. Toisaalta tässä täytyy ottaa huomioon se, että vastaajia oli käsiteltyihin tiketteihin nähden todella vähän ja samat vastaajat ovat vastanneet useamman kerran eri tiketteihin, joten vastaajien kokonaismäärä on tuotakin alhaisempi. Käsiteltyjen asiakastickettien kokonaismäärä viimeisen vuoden ajalta (17.8.2021 – 17.8.2022) oli 1259 kpl, joten otanta vastaajista on todella alhainen eikä todellakaan anna täyttä kuvaa tämänhetkisestä tilanteesta. Yritys on myös teettänyt asiakastytyväisyyskyselyitä, mutta niistä ei nyt viime vuosilta ole tuoretta dataa saatavilla.

Kehittämistyön tulosten arviointi onkin siinä mielessä ongelmallista, että millä mittareilla sitä voidaan luotettavasti arvioida, mitkä olivat tutkimuksesta saadut tulokset. Arvioinnin täytyykin keskittyä kehittämistyön elementteihin ja niiden välisiin suhteisiin: panokset, muutosprosessi sekä lopputuotos. Kriteereinä näille voivat toimia esimerkiksi lopputuloksen merkittävyys, yksinkertaisuus, helppokäyttöisyys, sovelletavuus, toistettavuus ja neutraalius. Oleelliset kysymykset mihin voidaan hakea vastauksia lopputulosta arvioitaessa ovat:

- Kuinka hyvin tavoite saavutettiin ja mitä vaikutuksia sillä oli?
- Saatiinko muutos aikaan kehittämistyön tuloksena?
- Mikä kehittämistyön osa-alue tai toiminto vaikutti eniten tavoitteisiin?
- Päästiinkö tavoitteisiin järkevin kustannuksin?
- Voiko työn tuloksia levittää muualle?

Tähän arviointiin voidaan käyttää havainnointia, erilaisia kyselyjä, osallistuneiden haastatteluja sekä dokumenttianalyysiä (tilastot, tunnusluvut, rekisterit yms.) (Ojasalo ym., 2015, s. 47-48).

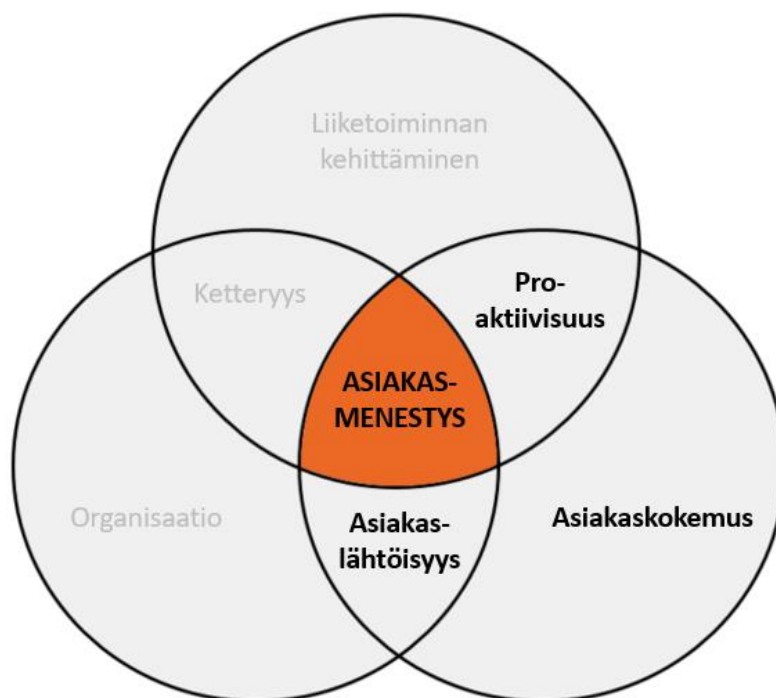
6 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Asiakasyritysten haastattelut

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa oli tärkeää selvittää millä tavoin asiakkaat kokevat Movendoksen nykyisen asiakaspalvelukonseptin juuri tällä hetkellä; mitä hyvää ja mahdollisesti huonoa siinä on, sekä olisiko heillä ideoita sen kehittämiseksi jollain tavalla. Kysymyksillä pyrittiin saamaan asiakkailta arvokasta tietoa siitä minkälaisia asioita he arvostavat asiakaspalvelussa ja asiakaskokemuksessa yleensä, minkälaisena he ovat kokeneet Movendoksen nykyisen asiakaspalvelun ja sen laadun sekä millä tavoin Movendoksen palvelut ovat tuoneet lisäarvoa heidän omaan liiketoimintaansa ja millä tavoin tämä lisäarvo heille näkyy. Kysymykset oli teemoitettu neljään eri teemaan, mitkä olivat tiiviisti sidottu teoreettisen viitekehyksen eri osa-alueisiin:

- Teema 1: Asiakaspalvelu yleensä
- Teema 2: Movendoksen asiakaspalvelukonsepti kokonaisuutena
- Teema 3: Asiakaspalvelun laatu
- Teema 4: Movendoksen palveluiden vaikutus teidän yrityksenne liiketoimintaan

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 9) on tummalla tekstillä korostettu ne teoreettisen viitekehyksen osa-alueet mihin asiakashaastatteluiden teemat keskittyivät.



Kuvio 9. Asiakashaastatteluiden teemojen linkittyminen teoreettiseen viitekehykseen.

Opinnäytetyön kohdeyrityksen pääasiallisina asiakkaina toimii työterveyksiä sekä lääkäriasemia. Näistä asiakkaista pyrittiin löytämään ensinnäkin eri kokoisia yrityksiä ja toisaalta myös yrityksiä kenen kanssa teemme tiiviimmin yhteistyötä erilaisten kehitysprojektien muodossa sekä myös sellaisia kenen kanssa olemme hieman vähemmän tekemisissä. Opinnäytetyön tekijä lähetti haastateltaville ensin pyynnön haastatteluun osallistumisesta (Liite 1), missä kerrottiin taustaa haastattelulle sekä siihen liittyvät teemat. Kaikkiaan kutsu haastatteluun lähti 12:lle eri asiakasyritykselle. Näistä 7 vastasi kutsuun myöntävästi ja varasi haastatteluajan. Ajan varanneille lähetettiin ennen haastattelua sähköpostitse haastattelukutsu (Liite 2), mikä sisälsi käsiteltävien teemojen lisäksi myös haastattelukysymykset, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun etukäteen.

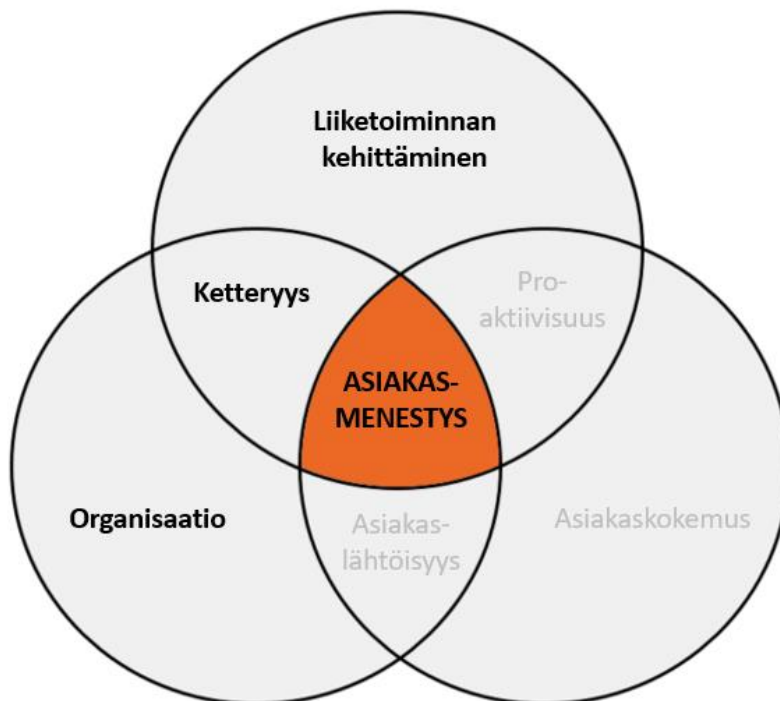
Seitsemästä ajan varanneesta yrityksestä, kuuden asiakasyrityksen edustajan kanssa pidimme haastattelun Microsoft Teamsin välityksellä, jotta haastattelu saatiin tallennettua. Ainoastaan yksi haastattelun jo varanneesta yrityksestä perui haastattelun aikataulukiireiden vuoksi. Aikaa jokaiselle haastattelulle oli varattu 1 tunti, mutta ihan tuntia ei saatu yhdenkään haastateltavan kanssa siihen kulumaan. Tallennemateriaalia asiakkaiden haastatteluista kertyi yhteensä vajaa 5 tunnin verran.

6.2 Kohdeyrityksen sisäiset haastattelut

Asiakashaastattelujen jälkeen toimintatutkimuksen seuraavassa vaiheessa selvitettiin kohdeyrityksen omalta henkilöstöltä ja johdolta teoreettiseen viitekehyksiin sidotuilla kysymyksillä, että miten he kokevat vision ja strategian näkymisen yrityksessä sekä miltä yrityksen nykyinen toimintakulttuuri vaikuttaa. Lisäksi haastattelujen avulla pyrittiin saamaan tietoa organisaation ketteryydestä ja asiakaslähtöisyydestä sekä selvittämään asiakasmenestyksen hallinnan kannalta olennaisten asioiden nykytilaa. Sisäiset haastattelut oli teemoitettu kolmen eri teeman ympärille:

- Teema 1: Yrityksen visio, strategia, kulttuuri
- Teema 2: Ketteryys, asiakaslähtöisyys
- Teema 3: Asiakasmenestys

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 10) on tummalla tekstillä korostettu ne teoreettisen viitekehyksen osa-alueet, mihin organisaation sisäiset haastattelut keskittyivät.



Kuvio 10. Organisaation sisäisten haastatteluiden teemojen linkittyminen teoreettiseen viitekehykseen.

Yrityksen sisäiselle henkilöstölle lähetettävä haastattelukutsu oli vapaamuotoisempi sisältäen kuitenkin haastattelussa käytettävät teemat ja itse haastattelukysymykset (Liite 3). Haastateltaviksi pyrittiin valikoimaan haastateltavia yrityksen eri toiminnoista: myynti ja markkinointi, tuotekehitys, johto ja laatu. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 3 kappaletta ja ne kaikki olivat ryhmähaastatteluja Teamsin välityksellä, jotta haastattelut saatiin tallennettua. Myös näille haastatteluille oli varattu aikaa 1 tunti / haastattelu. Tallennemateriaalia kertyi sisäisistä haastatteluista 3,5 tunnin verran. Ensimmäisessä haastattelussa (myynti ja markkinointi) haastateltavia oli kaksi kappaletta. Toisessa haastattelussa (tuotekehitys) haastateltavia oli kolme ja viimeisessä haastattelussa (johto ja laatu) haastateltavia oli myös kolme kappaletta. Opinnäytetyöntekijä pyrki myös varmistamaan, että jokainen haastateltava pääsi ääneen haastattelun aikana. Yrityksen koko henkilöstömäärän ollessa 14 henkilöä (ml. opinnäytetyöntekijä) haastatteluihin saatiin hyvin kattava otos yrityksen henkilöstöstä (8 kpl).

6.3 Aineiston analysointi

Haastattelusta kertynyt tallennemateriaali analysoitiin litteroimalla ja saatiin näin selkeä sanallistettu kuva haastatteluista syntyneestä datasta. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitallenteen puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon. Opinnäytetyöntekijä litteroi ensin tallenteet sekä nosti sieltä tiettyjä avainsanoja haastattelukysymykseen liittyen, jolloin saatiin muodostettua selkeä kuva haastateltavien tuottamasta tiedosta. Avainsanat auttoivat myös isompien kokonaisuuksien hahmottamisessa yli koko haastattelumateriaalin. Jo haastattelujen aikana opinnäytetyöntekijälle piirtyi selkeä kuva siitä ”punaisesta langasta” mitä kyseisen asiakasyrityksen edustaja arvostaa ja minkälaisia asioita he pitävät yrityksenä tärkeinä, kun puhutaan asiakaskokemuksesta ja asiakaspalvelusta.

6.4 Asiakashaastattelujen purku teemoittain

6.4.1 Teema 1: Asiakaspalvelu yleisesti

Asiakaskokemuksesta yleisesti asiakkailta kysyttäessä nousi vastauksissa esille samat teemat eri vastausten välillä: luotettavuus, tasalaatuisuus, nopeus, ratkaisukeskeisyys sekä tietysti myös palvelukokemus kokonaisuutena. Asiakkaat miettivät

asiakaspalvelua ja -kokemusta yleisesti myös heidän omien loppuasiakkaidensa kautta. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi myös palveluiden käytettävyys, saavutettavuus sekä tasa-arvoisuus, että kaikilla asiakasryhmillä on mahdollisuus tasaver-
taiseen palvelukokemukseen, nousivat esille.

Tärkeimpänä asiana kuitenkin koettiin asiakkaan kohtaaminen ja se tapa, millä tavoin asiakasta palvellaan. Kun asiakas kokee tullessa kuulluksi ja palveluksi asiakaspalvelutilanteessa, tuo se tullessaan tyytyväisyyden tunteen. Hyvä mittari siitä on, kun asiakas on tyytyväisempi palvelua saatuaan, kuin ennen sitä. Keskusteluissa nousi esille myös palvelun henkilökohtaisuus. Mikäli asiakas kokee saavansa henkilökohtaista, juuri hänelle kohdennettua palvelua, kokee hän asiakaspalvelutilanteen onnistuneeksi. Henkilökohtaisuus ja ystävällisyys palvelutilanteessa voidaan saavuttaa huomioimalla asiakas, kuuntelemalla ja ennen kaikkea selvittämällä heidän todellinen tarpeensa.

Palveluasenteella on myös iso merkitys asiakaskokemuksen luomisessa. Mikäli asiakaspalvelijaan ei saa yhteyttä, hän ei vastaa kyselyihin ja häneltä ei saa tarvittavaa tietoa, se väistämättä luo asiakkaalle huonon ja epäluotettavan kuvan asiakaspalvelusta. Pelkkä signaali siitä, että asiakas on huomioitu riittää useimmissa tapauksissa hyvän ensikokemuksen syntymiseen asiakaspalvelutilanteessa, vaikka itse asiaa ei saataisikaan silloin vielä ratkaistua. Se, että asiakas huomioidaan ja pidetään ajan tasalla palvelun eri vaiheissa, on erittäin tärkeää hyvän asiakaspalvelukokemuksen saavuttamiseksi. Ratkaisukeskeisyys on myös yksi asiakaspalvelun kulmakivistä. Käsillä olevaan asiakkaan ongelmaan pyritään löytämään asiakkaan toiveet täyttävä ratkaisu tavalla tai toisella. Se saavutetaan, kun yritys toimii jo lähtökohtaisesti asiakaskeskeisesti asettaen asiakkaan aina ensisijaiseksi, vaikka se vaatisikin yritykseltä enemmän resursseja joko ajan tai rahan muodossa.

Hyvää asiakaspalvelua pidetään myös erittäin suurena kilpailuetuna. Asiakaskokemuksella on iso merkitys palveluiden hankinnassa. Jos tuotteesta tai palvelusta on tarjolla ominaisuuksiltaan kaksi lähes identtistä vaihtoehtoa, valitaan yleensä se minkä asiakaspalvelu on itse koettu aiemmin hyväksi tai mistä olet saanut hyvät suositukset referenssien kautta muualta. Huonosta asiakaspalvelukokemuksesta jää väistämättä

aina mielikuva, mikä vaikuttaa palvelun tai tuotteen hankkimiseen jatkossa samalta toimijalta.

Asiakaspalvelun laadun tasaisuudella on myös iso merkitys. Mikäli asiakas saa yritykseltä jatkuvasti asiakkaan odotuksia ylittävää palvelua, se voidaan kokea äkkiä normaaliksi tasoksi asiakaspalvelulle ja pienikin pudotus siinä vaikuttaa negatiivisesti yleiseen asiakaskokemukseen. Toisaalta myös jatkuva odotusten ylittäminen saa tuntemaan, että onko nykyinen palvelusta maksettava hinta kohdallaan, jos toimittaja pystyy jatkuvasti ylittämään asiakkaan odotukset. Tasalaatuinen palvelukokemus ja satunnainen asiakkaan odotusten ylittäminen luo positiivisempaa kokonaiskuvaa asiakaspalvelusta ja asiakaskokemuksesta. Asiakkaan odotusten ylittäminenkin ei tarvitse olla mitään suurta ja mahtipontista. Siinäkin riittää jo pelkästään se, jos palveluntuottaja pystyy proaktiivisesti ennakoimaan asiakastarpeen ja tuottamaan sitä vastaavan tuotteen tai palvelun asiakkaalle.

6.4.2 Teema 2: Movendoksen asiakaspalvelukonsepti kokonaisuutena

Movendoksen asiakaspalvelukonseptin asiakkaat ovat kokeneet erittäin hyvänä. Palvelu on ollut nopeaa, luotettavaa, joustavaa, ystävällistä sekä asiakaspalveluhenkistä ja se on palvellut kaikkien haastateltujen yritysten tarpeita hyvin. Käsillä olleisiin asioihin on saatu nopeasti ratkaisu ja ellei ratkaisua ole heti löydetty, niin sitä on lähdetty yhdessä selvittämään, että millä keinoin se saataisiin ratkaistua. Yhteistyössä on läsnä myös tietty luottamuksen ilmapiiri missä vaikeistakaan asioista keskusteleminen ei ole hankalaa, vaan haasteisiin pyritään löytämään yhdessä rakentava ratkaisu.

Yhteydenpito ja informointi Movendoksen puolelta on pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Uusista ominaisuuksista ja korjauksista tulee hyvin infoa, mutta koskaan tietoa ei voi myöskään jakaa liikaa. Siihen ehdotettiin, että varsinkin uusista, kehitteillä olevista ominaisuuksista jaettaisiin vieläkin enemmän tietoa asiakkaiden suuntaan. Se voisi olla tietyn väliajoin tapahtuva infotapahtuma, missä kehityksestä kerrottaisiin ihan kasvotusten, mieluummin kuin sähköpostitse tapahtuvaa viestintää. Sähköpostit jäävät usein lukematta tai unohtuvat, mutta avoin keskustelu missä voisi nostaa myös asiakasyritykselle tärkeitä asioita esille, koettiin erittäin tärkeäksi. Myös eri tuotteiden

käyttöönottoon liittyen nostettiin esille asia, että usein uudet tuotteet vaativat erittäin paljon myös asiakasyrityksen sisällä ohjausta, neuvontaa ja opastusta, eikä sitä tarvetta ehkä ole aina ihan täysin sisäistetty myöskään asiakasyrityksessä. Asiakkaat toivoivat myös siihen vielä enemmän informaatiota ja ohjausta tuotteiden käyttöönoton yhteydessä.

Yhtenä kehityskohteena nostettiin myös tuotekehityksessä olevien korjausten/muutosten seuranta. Kaikki tapaukset eivät ole niin aikakriittisiä, vaan asiakkaiden toivomat korjaukset/muutokset palveluun voivat tulla priorisoinnin mukaisessa järjestyksessä myöhemminkin. Mutta asiakasyritysten sisäisen viestinnän ja seurannan kannalta nostettiin esiin, että voisi olla joku tapa millä seurata missä vaiheessa kyseiset asiat kulloinkin ovat menossa. Se voisi olla ihan säännöllinen palaveri missä asioita käydään lävitse tai sitten jonkun teknologian kautta mahdollistettu näkymä avoimna oleviin asioihin, mistä asiakkaat pääsevät itse tilanteen halutessaan näkemään.

Yhtenä tärkeänä asiana esille nousi myös tämänhetkinen maailmantilanne ja siihen varautuminen. Nykyinen maailmantilanne on hyvin epävakaa ja sillä voi olla vaikutuksia myös Movendoksen tarjoamiin palveluihin asiakkaiden suuntaan. Asiakkaat joutuvat miettimään jo nyt tietynlaisia varautumissuunnitelmia mahdollisten ongelmien varalle ja asiaa nostettiin myös Movendoksen suuntaan mahdollisen varautumissuunnitelman muodossa.

6.4.3 Teema 3: Asiakaspalvelun laatu

Asiakaspalvelun laatuun asiakkaat ovat myös olleet tyytyväisiä. Palvelua on saatu nopeasti ja hyvälaatuisena. Vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin myös monessa haastattelussa. Asiakkaat kokivat, että he tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi omien haasteidensa kanssa asioidessaan Movendoksen kanssa. Ja se koettiin myös isona etuna, kun Movendos omaa pitkän historian tällä toimialalla toimimisesta ja on tekemisissä erilaisten asiakkaiden kanssa, niin useisiin asiakkaiden kohtaamiin ongelmiin ja haasteisiin löytyy jo joku valmis ratkaisu mikä on toteutettu toisen asiakkaan kanssa. Haastatteluissa nousi esiin myös ratkaisukeskeisyys. Asiakkaiden haasteisiin pyritään aina löytämään joku ratkaisu tai tarjoamaan vaihtoehtoisia tapoja tehdä asioita.

Vuorovaikutukseen liittyen haastatteluista nousi esille parikin seikkaa. Toinen on erilaisen IT-terminologian käyttäminen vuorovaikutustilanteissa. Suurin osa asiakkaista ei ole niin IT-orientoitunutta vaan heidän ammatillinen osaamisensa on tietystikin terveydenhuollon saralla, niin koettiin varsin hyvänä asiana, että käytetty terminologia on pääsääntöisesti kansankielistä, helposti ymmärrettävää. Toki myös sen lisäämistä toivottiin vieläkin enemmän vuorovaikutustilanteisiin. Toisena tärkeänä seikkana nostettiin esille se, että asiakkaiden ollessa yhteydessä Movendokseen, saavat he pääsääntöisesti aina apua ja tukea samalta henkilöltä, joka tuntee ja tietää heidän käyttämänsä palvelut, asetukset ja toimintamallit. Se nopeuttaa ja parantaa huomattavasti palvelun laatua, kun aina asioidessa ei tarvitse kertoa alusta lähtien, että mitä haastetta ollaan ratkaisemassa ja mitä aiemmin on esimerkiksi tehty.

Movendos löytää pääsääntöisesti myös ratkaisun käsillä olevaan ongelmaan. Toki asiakkaiden pyynnöt voidaan kategorisoida pieniin, nopeisiin ratkaisuihin ja sitten isompiin muutoksiin. Pienempiin muutoksiin Movendokselta tulee pääsääntöisesti ratkaisu hyvinkin nopeasti, mutta isommissa muutoksissa kestää pidempään. Ymmärrettävästi isompien muutosten kohdalla täytyy toki aina ottaa huomioon mihin kaikkeen muualle muutos voi vaikuttaa ja onko muutosta edes mahdollista toteuttaa esim. potilastietojärjestelmän rajoitteiden takia. Mutta lähtökohtaisesti myös isompien muutosten kohdalla kuuntelu nostettiin yhtenä tärkeänä asiana esille. Asiakkaat kokivat tulleen kuulluksi erilaisten muutospyyntöjen osalta ja koettiin, että asiat otetaan aina vakavasti myös Movendoksen puolella. Asiaan pyritään löytämään joku ratkaisu jollain aikataululla.

Isoimpina seikkoina siihen, että jos ratkaisua ei ole löydetty tai sen saaminen on kestänyt kauan, asiakkaat arvioivat sen liittyvän Movendoksen palveluiden ja potilastietojärjestelmän välisen rajapinnan mukanaan tuomiin teknologisiin rajoituksiin. Se ei mahdollista vielä ihan kaikkea mitä asiakkaat haluaisivat Movendoksen palveluiden kautta tehdä suoraan heillä käytössään olevaan potilastietojärjestelmään. Toisena isona asiana nostettiin myös esille resurssien riittävyys. Varsinkin isompien kehityshankkeiden aikana on ollut havaittavissa reagointinopeuden laskua varsinkin pienempien muutostöiden kohdalla. Se on saanut asiakkaat pohtimaan resurssien riittävyyttä tietyillä osa-alueilla Movendoksen toiminnassa.

Hyvänä asiana on koettu se, että jos jotain asiaa ei ole ollut mahdollista tehdä, syystä tai toisesta, on myös se informoitu asiakkaalle. Kehityslistalle asioiden nostaminen odottamaan tulevaisuutta varten on myös asiakkaiden mielestä hyvä signaali siitä, että asiaa pyritään jotenkin ratkaisemaan vaikkakin se ei välttämättä onnistuisi ihan nopealla aikataululla tai ehkä kenties lainkaan.

Movendoksen koko toimintaa asiakaspalvelun osalta arvioitiin hyvinkin proaktiiviseksi. Palvelua pyritään aina kehittämään eteenpäin myös silloin kun siihen tehdään jotain isompia muutoksia. Tällä asiakkaat tarkoittivat sitä, että kun jotain muutosta ollaan tekemässä, niin siinä samalla mietitään myös jo askel tai kaksi eteenpäin, että mitä muita mahdollisuuksia tämän muutoksen kautta olisi mahdollista jatkossa toteuttaa. Toimialan ja asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtäminen on myös avainasemassa tässä. Movendos osaa myös sen kautta ennakoida mahdollisia tarpeita mitä asiakaskunnasta voisi mahdollisesti nousta esille. Ja usein asiakkaiden miettiessä jotain uutta toteutusta, on se suunnitteilla tai jopa toteutuksessa. Tätä asiakkaat arvostavat myös ja se on osoitus hyvästä proaktiivisesta toiminnasta. Sitä, että uusista tulevista suunnitteilla olevista toiminnallisuuksista saisi hieman jo etukäteen infoa, nostettiin esiin myös tässä kohdassa.

6.4.4 Teema 4: Movendos palveluiden vaikutus teidän yrityksenne liiketoimintaan

Asiakkaat kokevat saavansa Movendoksen palveluista erittäin paljon lisäarvoa omaan toimintaansa ja joillain asiakkailla se on jopa perusedellytys koko liiketoiminnalle, että Movendos pystyy tarjoamaan nykyiset palvelut asiakkailleen. Asiakkaat kokivat myös, että nykyisessä digitaalisuuden maailmassa erilaisten digitaalisten palveluiden merkitys alkaa olla jo sitä luokkaa, että ne täytyy pystyä myös omille asiakkaille tarjoamaan. Varsinkin terveydenhuollon saralla tämä on nyt viime vuosien korona-aikana korostunut merkittävästi. Myös Movendoksen tekemää asiakaskeskeistä jatkuvaa kehitystyötä tällä alueella arvostettiin, koska se mahdollistaa jatkossa myös asiakkaiden oman liiketoiminnan kehittämisen ja jopa skaalautumisen uusiin suuntiin teknologisen kehityksen myötä.

Lisäarvoa tuottavina elementteinä nousi haastatteluissa esille yleisimpinä ajankäyttö, työn suunnittelu, nopeus, helppous. Myös heidän omaan liiketoimintaansa saatava lisäarvo uusasiakashankinnassa, asiakasmarkkinoinnissa sekä se, että nykyiset palvelut mahdollistavat entistä enemmän heidän omiin asiakkaisiinsa eli potilaisiin, keskittymisen. Lisäarvoksi koettiin myös se, että nykyiset palvelut mahdollistavat myös liiketoiminnan jatkuvuuden ja sen kehittämisen tulevaisuudessa. Ajankäytön suunnittelu ja ajan säästäminen eri tilanteissa koettiin sekä yrityksen oman henkilöstön, että heidän omien loppuasiakkaiden kannalta tärkeäksi. Nykyiset palvelut mahdollistavat entistä paremmin potilaiden hoitoonohjauksen ja siellä entistä tarkemmin heidän varsinaiseen ongelmaansa tarttumiseen, kun asiakkaasta on saatavilla tietoa jo ennen heidän saapumistaan vastaanotolle. Se säästää aikaa ja resursseja. Joissain tapauksissa asiakkaiden henkilöstön työmäärä on puristunut viikkojen työmäärästä vain minuutteihin uusien palveluiden myötä. Se vapauttaa aikaa ja resursseja muuhun työhön valtavasti.

Asiakkaiden omien yritysasiakkaiden palvelutarjontaan Movendoksen palvelut ovat tuoneet myös lisäarvoa. Niiden avulla voidaan esim. mahdollistaa entistä tarkempien raporttien toimittaminen yritysasiakkaiden henkilöstön työhyvinvointiin liittyen. Aikaisemmin tämä ei ole ollut mahdollista. Se tuo siten kilpailuetua myös heille suhteessa heidän omiin asiakkaisiinsa ja nostaa näin ollen heidän oman yrityksensä yrityskuvaa markkinassa. Varsinkin uusasiakashankinnassa tämä koettiin tärkeäksi lisäarvoa tuottavaksi elementiksi.

Toki asiakkaiden hoitoonohjausta tai hoitopolkua toivottiin kehitettäväksi edelleen, jotta siitä saataisiin vieläkin entistä joustavampi ja aikaa säästävä, jolloin asiakkaita voitaisiin ohjata juuri oikeaan paikkaan vieläkin tehokkaammin. Se toisi mukanaan entisestään tehokkuutta ja kustannussäästöjä myös asiakkaiden toimintaan.

Palveluiden käyttöön liittyen asiakkaat kokevat saaneensa tarpeeksi tietoa ja myös he tietävät mistä tietoa on saatavilla tarvittaessa lisää. Eri tuotteiden koulutukset yrityksen henkilöstölle ovat olleet hyviä ja koulutuksia on saatu tarvittaessa lisää. Sitä pidettiin myös hyvänä asiana, että koulutukset on yleensä räätälöity asiakkaan mukaisesti. Useat asiakkaat käyttävät tuotteita vähän eri tavoin, niin koettiin hyvänä, että koulutus on aina asiakaslähtöistä ja heidän tarpeidensa mukaista. Se auttaa paremmin henkilöstöä sisäistämään tuotteiden käytön.

Kysymykseen palveluiden käytön nykyisestä tehokkuudesta kaikilta tuli samansuuntainen vastaus. Kaikki palvelun ominaisuudet tai osaratkaisut eivät ole kaikilla vielä täysin tehokkaassa käytössä. Mutta siihen liittyy moni asia, ensinnäkin asiakaskohtainen tarve. Kaikilla ei ole vielä mahdollisuuksia, resursseja tai edes tarvetta ottaa kaikkia osaratkaisuja vielä nyt käyttöön, joten niitä ei ole vielä nyt edes mietitty. Toiseen siihen liittyy myös asiakkaiden omat sisäiset ohjeistukset ja niiden jalkauttamiseen omalle henkilöstölleen. Tämä koettiin useamman asiakkaan kohdalla enemmän sisäiseksi haasteeksi. Aika ja resurssit eivät riitä ihan täysin paneutumaan kaikkeen. Mutta usea asiakas oli kuitenkin pohtinut jo uusienkin ominaisuuksien käyttöönottoa, kunhan aika sille on kypsä.

Asiakkaiden puolelta kehitysehdotuksina, miten me voisimme parantaa tuotteiden käytön tehokkuutta, nostettiin Movendoksen tietotaidon ”tuotteistamista” entistä tehokkaammin. Tarkoittaen, että Movendos voisi tuottaa räätälöidympiä asiakaskohtaisia malleja käyttäen eri tuotteita. Helppokäyttöisyyden ja saavutettavuuden lisääminen on myös yksi asia mikä nousi keskusteluissa esille. Palvelut koetaan nykyisellään jo suhteellisen helppokäyttöisiksi, mutta sen lisääminen toisi varmaan myös tehokkuutta. Samoin saavutettavuuteen liittyviin asioihin panostaminen jatkossa tehostaa varmasti myös tuotteiden käytössä. Yhtenä kehitysideana nousi esille myös tiedolla johtamisen ja data-analytiikan kehittäminen entisestään. Sitä toki on nykyiselläänkin, mutta sen myötä voitaisiin palvelun käyttöä varmasti myös lisätä Movendoksen asiakkaiden ja heidän loppuasiakkaiden kohdalla entistä tehokkaampaan suuntaan. Sen myötä saataisiin myös asiakkaille tuotettua lisäarvoa heidän toimintaansa, mikä toisi sekä Movendokselle että asiakkaillemme uuden kilpailuvaltin kiristyvässä kilpailussa.

Ja viimeisinä kehitysehdotuksina nousi esille datan siirtäminen vielä entistä enemmän potilastietojärjestelmän puolelle. Toki siinä täytyy aina ottaa huomioon teknologiset rajoitteet, mutta sen avulla pystyttäisiin tehostamaan asiakasyritysten henkilöstön toimintaan entisestään. Myös palveluun lisättävät erilaiset tarkistuslistat voisivat tuottaa tarvittavaa lisäarvoa asiakasyrityksen henkilöstölle. Varsinkin sellaisten osaratkaisujen kohdalla, mitä he eivät käytä päivittäin, jonkinlaisten tarkistuslistojen tai palvelun sisäisten ohjeiden myötä palvelun käyttöä saisi varmaan vielä tehokkaammaksi.

6.5 Sisäisten haastattelujen purku teemoittain

6.5.1 Teema 1: Yrityksen visio, strategia, kulttuuri

Pääsääntöisesti yrityksen sisällä on hyvä yleiskuva siitä, mihin Movendos on yrityksenä tulevaisuudessa suuntaamassa ja varsinkin lyhyen aikavälin suunta on hyvin tiedossa. Mutta ehkä ei niin selkeää visiomaista, pidemmän aikavälin käsitystä ole vielä, mutta tiedetään kuitenkin, että mitä ollaan tekemässä ja miksi. Vision selkeyden puutteen uskotaan myös johtuvan siitä, kun yritys kehittyy kuitenkin koko ajan ja tekee sen myötä jatkuvasti arviota siitä, että mihin toimintaan lähdetään mukaan tai mihin suuntaan liiketoimintaa kannattaa lähteä kehittämään. Visiota ei ehkä sen vuoksi myöskään ole yrityksessä vielä määritelty tarkemmin. Se on haastateltujen mukaan hyvän yrityksen merkki, että koko ajan puntaroidaan uusia mahdollisuuksia ja mietitään niiden vaikutusta koko liiketoiminnan kannalta. Toisaalta liian tarkan vision määrittely voi osaltaan myös sulkea tiettyjä liiketoiminnan kannalta positiivisia mahdollisuuksia pois, jos niitä ei oman vision kautta osata tunnistaa ajoissa eli liian tarkan vision tekeminenkään ei toisaalta ole hyväksi. Sitä pidetään myös hyvänä asiana, että yrityksessä uskalletaan tehdä isoja ja vaikeitakin päätöksiä suunnan muuttamiseksi, jos se katsotaan yrityksen kannalta tärkeäksi. Ja se, että niistä muutoksista kerrotaan myös avoimesti kaikille, on erittäin tervetullutta. Se lisää läpinäkyvyyden ja avoimuuden ilmapiiriä koko yrityksen sisällä. Toisaalta toivottiin myös jonkinlaista kuvaa ja ajatusta siitä, että missä Movendos on yrityksenä esimerkiksi viiden vuoden päästä.

Hyvänä strategisena valintana pidettiin sitä, että toiminnan eri osa-alueiden sisällä on fokusoiduttu vain tiettyyn asiaan eikä ole lähdetty rönsyilemään, vaikka mahdollisuuksia siihen olisikin ollut. Päivittäisessä arjessa se näkyy parhaiten erilaisia päätöksiä tehtäessä, että kannattaako yrityksen lähteä johonkin toimintaan mukaan vai ei. Yrityksen johto on myös tehnyt yrityksen toiminnan kannalta tiettyjä strategisia linjanvetoja, mistä on viestitty aktiivisesti myös koko henkilöstölle helpottamaan tätä päätöksentekoa arjessa. Joten vaikka selkeää visiota ei välttämättä ole, yrityksen avoin keskustelukulttuuri, yrityksen puolelta saatu informaatio ja päivittäin työssä tehtävät strategiset päätökset koetaan hyvin selkeäksi ja toimivaksi malliksi toimia.

Päivittäiseen päätöksentekoon vaikuttaa tietysti sitten myös se osa-alue, missä työskennellään. Asiakasrajapinnassa päätöksien tekeminen ja suunnan selkeys tulee konkreettisemmin esille päivittäisessä tekemisessä. Tuotekehityksessä taas työskennellään niin tiukasti siinä omalla pienellä alueella jonkin tietyn toiminnon tai korjauksen parissa, jolloin oman työn strategista vaikutusta yrityksen isoon kuvaan voi olla vaikea hahmottaa. Syvällisempi ymmärtäminen ja hahmottaminen, että mikä jonkin uuden kehitettävän ominaisuuden tai korjauksen vaikutus on asiakkaan liiketoimintaan, kasvattaisi kokonaisuuden hahmottamista ja toisekseen lisäisi sitä kautta myös työskentelymotivaatiota, kun ymmärtäisi oman työnsä merkityksen vieläkin paremmin niin omalle yritykselle kuin asiakkaallekin. Myös erilaisten abstraktimpien kokonaisuuksien (tässä yhteydessä tarkoitetaan jotain uutta palvelun toiminnallisuutta tai osaratkaisua) ymmärtäminen tarkemmin auttaisi samalla tavoin hahmottamaan paremmin kokonaiskuvaa ja kasvattamaan omaa työskentelymotivaatiota. Eli sen sisäistäminen, että millä tavoin jokin toiminnallisuus tulee helpottamaan asiakkaiden toimintaa ja mitä uusia mahdollisuuksia se avaa Movendokselle.

Yrityksen toiminnasta koetaan saatavan tarpeeksi tietoa, vaikkakin eri osa-alueilla työskentelevillä henkilöillä saatu tieto on tietysti vähän erityyppistä. Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt käyvät keskusteluita asiakkaiden kanssa ja hoitavat muutenkin yrityksen viestintää, niin yleiskuva yrityksen toiminnasta myös teknologisesta näkökulmasta on hyvinkin selkeä. Tuotekehityksen puolella taas tieto keskittyy enemmän teknologiaan liittyviin seikkoihin eikä välttämättä niin tiukasti Movendoksen asiakaisiin. Mutta joka toinen viikko tapahtuvaa Movendos-Areenaa kehuttiin hyväksi tiedon lähteeksi. Siihen osallistuu koko yrityksen henkilöstö ja siellä jaetaan yleisesti infoa yrityksen toiminnasta. Eri toimintojen edustajat esittelevät oman alueensa kohokohtia ja nostavat sieltä esille tärkeitä asioita. Siellä esitellään myös yrityksen pidemmän aikavälin ”tiekarttaa” uusista toiminnallisuuksista ja suunnista, mikä koetaan myös erittäin hyödyllisenä asiana koko henkilöstön keskuudessa.

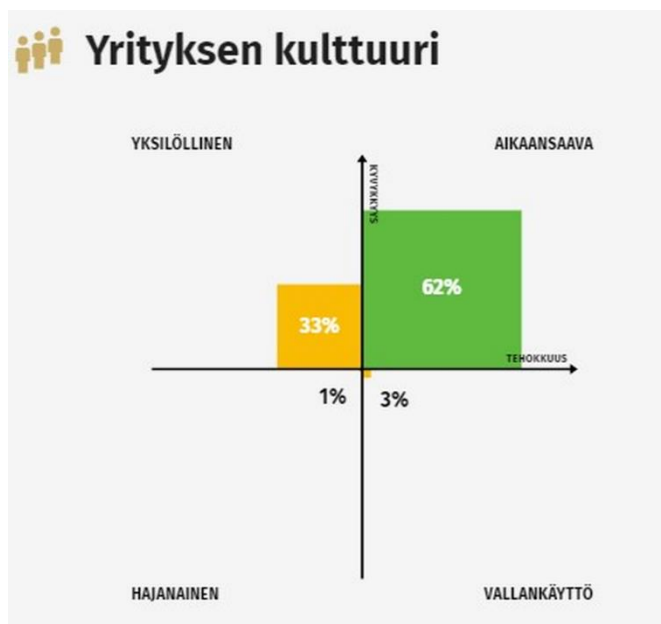
Tietoa on siis saatavilla ja sitä toivotaan jaettavaksi vieläkin enemmän jotain kanavaa pitkin, on se sitten vaikka esim. yrityksen sisäisten intranet sivujen kautta, mutta tietoa ei voi koskaan olla liikaa. Ison kuvan selkiyttäminen ja tiekartan tekeminen vieläkin enemmän näkyväksi voisi selkiyttää myös henkilöstön omaa työskentelyä suhteessa yrityksen visioon. Tosin haastatteluissa nousi esille myös se asia, että tiedon käsittely

jää sitten jokaisen henkilökohtaiselle vastuulle löytää sieltä kaiken datan keskeltä se itseä eniten kiinnostava tieto. Yrityksen toimintakulttuuri mahdollistaa myös sen, että tarvittaessa haluttua informaatiota voi myös itse aktiivisesti kysyä, jos sitä ei muuten löydä. Yrityksen johtamiskulttuuri koettiin hyväksi siinä mielessä, ettei kaikista asioista kaikkien tarvitsekaan tietää ihan kaikkea koko ajan. Asioita nostetaan esille niille henkilöille silloin kun heidän panostaan asiaan tarvitaan.

Yrityksen toimintakulttuuri koettiin erittäin avoimeksi ja psykologisesti turvalliseksi paikaksi toimia. Asioista uskalletaan puhua ja nostaa esille toiminnan kannalta tärkeitä seikkoja. Usein asioista ollaan myös eri mieltä, mutta siinä ei ole mitään henkilökohtaista vaan eri näkökulmat käsitellään asioina ja pohditaan yhdessä parhaiten soveltuvaa toimintatapaa. Tätä arvostetaan paljon, koska sen avulla yrityksessä löydetään tehokkaammin parempia tapoja tehdä eri asioita ja valmius muuttaa toimintaa nopeastikin tehokkuuden saavuttamiseksi lisää myös toisaalta yrityksen ketteryyttä. Ja kehittäminen on myös jatkuvaa; kokeillaan, arvioidaan ja tarpeen mukaan tehdään muutoksia.

Kohdeyrityksessä teetettiin syksyn 2022 aikana, samaan aikaan opinnäytetyötutkimuksen kanssa, myös suomalaisen Priorition kehittämän SaaS-työkalun kysely yrityksen koko henkilöstölle. Kysely keskittyi samojen, opinnäytetyössään käsiteltyjen aihepiirien ympärille, käsitellen organisaation tehokkuutta, kyvykkyyttä, johtamista ja yrityksen kulttuuria. Opinnäytetyöntekijä olikin yhteydessä Prioritioon ja sopi heidän kanssaan näiden yrityksestä saatujen tulosten hyödyntämisestä myös opinnäytetyössään, koska ne tukivat hyvin sisäisistä ryhmähaastatteluista saatua tietoa.

Priorition palvelu tuottaa kriittistä informaatiota ihmisille, jotka tekevät yritystä koskevia strategisia päätöksiä, mitkä vaikuttavat toiminnan tuloksiin prosessien ja ihmisten kautta (Prioritio®, 2022). Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on henkilöstön vastausten perusteella luotu tulos yrityksen organisaatiokulttuurista ja siitä välittyy hyvin selkeästi myös se sama viesti mikä nousi esille myös sisäisissä haastatteluissa henkilöstön kanssa.



Kuva 1. Kyselyn tulokset Movendoksen yrityskulttuurista (Prioritio®, 2022).

”Kulttuuri on ikkuna, josta yritys näkee asiakkaansa ja asiakkaat yrityksen. Se, mitä kummallekin näkyy, ratkaisee yrityksen kestävän menestyksen. Liiketoiminta-analyysi (henkilöstön analyysi) avaa kulttuuria neljän kulttuurityypin kautta: hajanaisen, vallankäytön, yksilöllisen ja aikaansaavan. Analyysi kuvaa niiden keskinäisiä suhteita %-osuuksina.” (Prioritio®, 2022.)

Hajanaisessa kulttuurissa tekemisen tarkoitus, tavoitteet ja pelisäännöt ovat epäselvät. Vallankäytön kulttuurissa erotellaan kaksi eri puolta: musta ja valkoinen. Mustan tarkoittaessa hyvin yksinvaltaista, käskyttävää sekä ankaraa johtamista ja valkoisen taas puolestaan selkeätä, tasapuolista ja määrätietoista. Myös yksilöllisessä kulttuurissa on vastaavat puolet, missä musta puoli tarkoittaa työn tekemistä omilla säännöillä ja valkoinen on taas yhteisten sääntöjen luonnollista noudattamista. Mitä enemmän hajanaisuus vähenee, sitä enemmän aikaansaava kulttuuri kasvaa. Se luo mahdollisuuden kyvykkyyden ja tehokkuuden samanaikaiselle vahvistumiselle. (Prioritio®, 2022.)

Avoimuus, luottamus ja toisen mielipiteiden arvostus kasvattavat hyvää yhteishenkeä löytää yrityksen kannalta tehokkaimmat tavat toimia. Se koettiin myös hyvänä asiana, että asioihin voi ja niihin pääsee itse vaikuttamaan. Mahdollinen muutos perustellaan myös, että miksi asioita tehdään jatkossa toisella tavalla, eikä muutos tule vain ylhäältä annettuna ohjeena tai käskynä. Tässä tullaan myös ison ja pienen yrityksen eroihin,

isommissa yrityksissä ei välttämättä ole samoja vaikutusmahdollisuuksia kuin mitä Movendoksen kaltaisessa pienessä yrityksessä on. Haastatteluista esiin nousseet asiat tällä osa-alueella näkyivät suoraan myös Priorition kyselytuloksissa (Kuva 2). Yhteistyöstä organisaation sisällä kysyttäessä myös kyselytuloksista on pääteltävissä, että henkilöstön tiimiytyminen, yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelu ja vuorovaikutus organisaation sisällä ovat hyvällä tasolla. Keskiarvotulokseksi tältä osa-alueelta muodostui 79 %.



Kuva 2. Kyselyn tulokset Movendoksen sisäisestä yhteistyöstä (Prioritio®, 2022).

Yrityksessä nyt syksyn aikana käydyt arvokeskustelut ja siihen liittyvät työpajat ovat haastateltavien mielestä myös lisänneet tätä yrityksen toimintakulttuuriin avoimuutta ja luottamuksen ilmapiiriä. Yrityksen arvojen kirjaaminen ylös myös osaltaan konkretisoi yrityksen tapaa toimia yleisesti ja henkilöiden suhtautumista niin asiakkaisiin kuin kollegoihinkin.

Kehityskohteena toimintakulttuurin osalta nousi mahdollisuus enemmän spontaaneihin keskusteluihin, missä aihetta ei välttämättä olisi rajattu etukäteen liian selkeästi. Tietyillä osa-alueilla toivottaisiin enemmän sparraavia keskusteluita ilman syvällisempää asialistaa. Sieltä voisi kenties nousta uusia ajatuksia ja ideoita kehittää niin yrityksen toimintatapoja kuin myös omaakin työtään.

Yleisesti ottaen työskentely Movendoksessa koettiin erittäin selkeäksi, avoimeksi ja helpoksi. Pienessä ryhmässä työskennellessä kaikki on tavallaan siinä toiminnan ytimessä, vaikka jokaisella oma vastuualue onkin. Avoimen keskustelukulttuurin ja

luottamuksen myötä kukaan ei joudu ikään kuin sen ydintekemisen ulkopuolelle. Henkilöstö on myös hyvin eritaustainen kokoelma eri alojen ihmisiä, jotka toimivat kaikki hyvin ihmisläheisellä tavalla. Esille nousi myös se seikka, että varmastikaan useimmat teknologiayritykset eivät toimi yhtä ihmisläheisesti kuin Movendos, mutta siihen vaikuttaa suuresti myös toimiala millä toimitaan.

6.5.2 Teema 2: Ketteryys, asiakaslähtöisyys

Vaikka Movendos on teknologiayritys, tuntee se uskomattoman hyvin asiakkaiden liiketoiminnan ja heidän tarpeensa. Useamman vuoden kokemus tältä toimialalta on selkiyttänyt ja kasvattanut yrityksen ymmärryksen siitä, miten työterveys- tai lääkäriasemaliiketoiminta toimii. Juuri tätä asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämistä pidetään ehkä yhtenä tärkeimmistä, ellei tärkeimpänä elementtinä siinä, että Movendos on yrityksenä juuri siinä pisteessä missä se tällä hetkellä on. Yritys on aikanaan tullut markkinoille sen jälkeen, kun markkinassa on ollut jo muita kilpailijoita, mutta asiakkaiden tarpeiden syvällinen ymmärtäminen ja kuuntelu sekä matkan aikana tapahtunut jatkuva oppiminen asiakkaista on ollut isoin menestystekijä sille, että Movendos on yrityksenä pystynyt saavuttamaan asiakkaiden luottamuksen ja kehittämään tuotteet, jotka tuovat sen asiakkaille lisäarvoa. Kehityskohteenä asiakkaiden liiketoiminnan vieläkin paremmassa tuntemisessa voisi olla palkata joku, jolla on ammatillista osaamisesta asiakasyrityksissämme työskentelystä esimerkiksi hoitajana tai lääkärinä. Se toisi varmasti vielä selkeämmän näkökulman asiakkaidemme toimintaan.

Asiakaslähtöisyys Movendoksen toiminnassa on ollut läsnä koko ajan. Asiakkaat luottavat siihen mitä Movendos tekee, kuuntelevat mielipiteitä millä tavoin asioita voisi tehdä tai mitkä asiat voisivat toimia parhaiten. Luottamus välittyy myös toiseen suuntaan; myös asiakkaat kokevat, että siihen luotetaan mitä he ovat palvelulta haluamassa. Asiakasyrityksillä ei yleensä ole IT-alan asiantuntijoita, joten Movendoksen tehtävänä on auttaa asiakasta ymmärtämään sitä sisältöä mitä ollaan luomassa. Ja lähtökohtaisesti aina pyritään tuottamaan asiakkaalle se mitä he tarvitsevat, ei välttämättä sitä mitä he pyytävät. Tarpeen löytäminen asiakkaan halun takaa on tärkeää, silloin yritys tekee juuri niitä oikeita asioita, mitkä tuovat asiakkaille heidän kaipaamaansa lisäarvoa. SaaS-liiketoiminnan luonteeseen toisaalta kuuluu myös se, että palvelusta saadaan

aikaiseksi jonkinlainen kompromissi, mikä sopii vähän kaikille. Mutta asiakkaiden tarpeiden syvällisempi ymmärtäminen auttaa siinä, että asiakas kokee, että palvelu on räätälöity juuri heidän tarpeisiinsa. Vaarana tässä asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä ja asiakaskunnan tuntemisessa nähtiin kuitenkin se, että äkkiä voidaan tehdä myös vääriä olettamuksia asiakkaan liiketoiminnasta tai heidän tavastaan toimia. Jokin mikä toimii toisella, ei välttämättä toimi lainkaan jollain toisella asiakkaalla. Eli kokemuksen mukanaan tuoma tietty varmuus voi kääntyä myös yritystä vastaan, ellei osata selvittää oikeita asioita.

Työskentely Movendoksella auttaa myös kehittymään ammatillisesti ja oppimaan uutta. Asiakaskohtaamiset ja päivittäinen työskentely yhdessä tuo mukanaan uuden oppimista lähes viikoittain. Uuden oppimisessa tullaan kuitenkin aina yksilöön ja tämän haluun oppia jotain uutta. Ketään ei voida pakottaa oppimaan uutta, mutta yrityksessä kuitenkin kannustetaan ja annetaan siihen mahdollisuus. Jos yksilöllä on halu kehittää itseään persoonana, tekee se ajan myötä hänestä myös paremman työntekijän. Tietty vapaus ja vastuu on läsnä toki itsensä kehittämisessäkin. Yritys ymmärtää myös isossa kuvassa sen, että ihmisiä voi kiinnostaa monet asiat ja sen takia yrityksessä ei pyritäkään asettamaan ketään ns. muottiin vaan annetaan mahdollisuus myös suuntautua sellaiseen mikä itseä kiinnostaa. Haasteeksi uuden opettelussa koulutusten tai mentoroinnin kautta nostettiin ajan puute. Vaikka motivaatiota ja halua olisikin omaa osaamista kehittää, niin siihen ei aina valitettavasti löydy aikaa kaiken kiireen keskellä. Myös prosessien ja toimintatapojen jatkuvan kehittämisen kautta koetaan opittavan aina myös jotain uutta, millä voi tehostaa myös omaa nykyistä työtään. Osaamisen kehittämisen tuki ja henkilöstön työskentelymotivaatio välittyivät myös hyvin selkeästi Priorition tuloksista, mitä on nähtävillä alla olevassa kuvassa (Kuva 3), missä tämän osa-alueen keskiarvoksi muodostui 74 %. Työtyytyväisyys, työmotivaatio ja yrityksestä saatava tuki oman osaamisen kehittämiseen ovat kaikki erittäin hyvällä tasolla.



Kuva 3. Kyselytulokset Movendoksen henkilöstön motivaatiosta (Prioritio®, 2022).

Yhtenä tärkeänä elementtinä nousi esille myös se, että uuden opetteluun kannustaminen yrityksessä edesauttaa myös siinä, että ns. leipiintymistä siihen mitä päivittäin tekee, ei tapahtuisi. Asioita voi, varsinkin tuotekehityksessä, tehdä myös helpolla tavalla, mutta toimintakulttuurin mahdollistama uuden opettelu työn ohessa auttaa yksilöitä kehittymään myös ammatillisesti. Toki siinä täytyy aina pitää mielessä tietyt reunaehdot ja raamit, kuten vaikkapa aikataulut.

Mitään varsinaisia työtä rajoittavia prosesseja tai toimintamalleja ei henkilöstön keskuudesta noussut haastatteluissa esille. Tähän vaikuttaa varmasti myös se, että useita osa-alueita hoitaa vain yksi tai kaksi henkilöä, jotka voivat organisoida oman työn halumallaan tavalla. Näin ollen yleisesti työtä rajoittavat mallit katsottiin löytyvän yksilön omista työskentelytavoista, mitä toki yritetään virtaviivaistaa koko ajan. Toki yhteisissä prosesseissa ja toimintamalleissa varmasti myös löytyy koko ajan jotain parannettavaa ja sekin asia oli myös tiedostettu, että kasvun myötä toiminta alkaa muuttumaan ymmärrettävästi hieman kankeammaksi. Kokonaisuuden hallinta nousee isoon rooliin kasvun myötä ja varsinkin tuotehallintaan sekä dokumentointiin liittyviä prosesseja täytyy parantaa. Toki myös muita kehityskohteita täytyy osata myös tunnistaa sen perusteella, mikäli haasteita jossain ilmenee. Tuotekehityksen puolella mahdollisten ongelmien välttämiseksi tulevaisuudessa nostettiin kehitysehdotuksena testiautomaation lisääminen. Sen puute katsottiin nykyisellään hieman ehkä hidastavan ja siten myös osaltaan rajoittavan tuotekehitystyötä joissain tilanteissa.

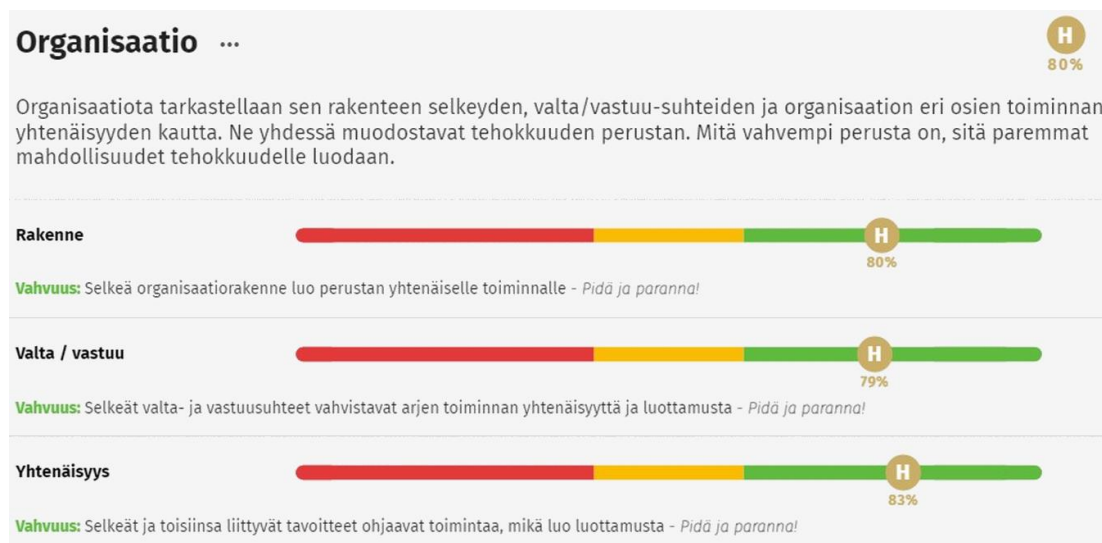
Yleisesti prosesseista ja toimintamalleista keskusteltaessa nousi esille myös se, että kohdeyrityksen kokoisessa yrityksessä ei katsota tarvittavan vielä kovin prosessorientoitunutta toimintamallia. Nykyisen kaltainen toimintamalli toimii mainiosti. Kasvun myötä tilanne tietysti muuttuu, jolloin on välttämätöntä lisätä erilaisten prosessien ja toimintamalleja työskentelyyn. Haasteeksi siinä nousee sitten se, että miten säilyttää vapaus ja tietynlainen organisaatiokulttuuri, kun työ muuttuu prosessien myötä. Tuotekehityksessä toki erilaisia prosesseja ja toimintamalleja käytetäänkin jo yleisesti ja pohdinnoissa nousi esille, että voisiko sieltä ammentaa oppia myös muuhun tekemiseen yrityksessä. Tämä ilmeni myös kyselyvastauksista (Kuva 4) hyvin selkeästi, että nykyisiin prosesseihin ja toimintatapoihin ollaan yrityksessä tyytyväisiä. Tämän osion keskiarvoksi muodostui 68 %.



Kuva 4. Kyselyn tulokset Movendoksen nykyisistä prosesseista (Prioritio®, 2022).

Samoilla linjoilla oltiin myös organisaatorakenteen osalta. Nykyisen kaltaisen hyvin tasaisen organisaatorakenteen katsottiin toimivan erittäin hyvin eikä näin ollen kovin rakenteelliselle organisaatiomallille ole tarvetta. Jokaisella on oma paikkansa ja tehtävänsä yrityksessä, sen myötä työntekijät saavat tietyn vapauden, mutta toki se tuo mukanaan myös vastuun. Ainut asia mihin tiettyä rakenteellista mallia tai tavallaan ennemminkin selkeämpää vastuunjakoa kaivattiin, olivat erilaiset asiakasprojektit. Se toisi enemmän selkeyttä projekteihin, kun olisi selkeät roolit vastuualueista ja sitten projektilla olisi henkilö, jolla on kokonaiskuva projektin etenemisestä hallussaan. Se helpottaisi asioiden kommunikointia asiakkaan suuntaan ja toisaalta taas informaation kulkua asiakkaalta myös Movendokseen päin. Tästä osa-alueesta Priorition

kyselytuloksiin muodostui keskiarvoksi peräti 80 % (Kuva 5). Organisaation rakennetta, valtaa ja myös vastuuta omasta vastuualueestaan sekä henkilöstön yhtenäisyyttä arvostetaan.



Kuva 5. Kyselyn tulokset Movendoksen organisaatiosta (Prioritio®, 2022).

Asiakkaiden ongelmiin reagointi nähtiin pääsääntöisesti nopeana. Asiakkaiden haasteiden ja ongelmien parissa työskentely on päivittäistä priorisointia tärkeiden ja ei niin tärkeiden asioiden välillä sekä niistä kommunikointia asiakkaiden suuntaan. Resursien riittävyys tietyissä tapauksissa nostettiin esille myös henkilöstön puolelta. Välillä kun työn alla on ollut paljon isoja kokonaisuuksia, on tiettyjen asiakasongelmien ratkaisussa saattanut kestää pitkäänkin. Mutta kokonaisuudessaan asiakkaiden ongelmiin reagointia ja palvelun nopeutta pidettiin Movendoksen ehdottomana vahvuutena. Toiminnan läpinäkyvyyden ja avoimuuden rinnalla se koetaan sisäisesti sellaisena asiana mitä uskotaan myös Movendoksen asiakkaiden arvostavan. Tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi asiakkaan kohdatessa jonkin ongelman tai vikatilanteen, nostettiin kontaktin saaminen Movendokselta. Se on tärkeää, että asiakas saa yritykseen heti jonkinlaisen kontaktin, vaikka asia ei juuri siinä hetkessä ratkeaisikaan. Asiakaskokemuksen kannalta se on erittäin tärkeä seikka. Toki tietysti myös se, että Movendos saa asiakkaan ongelman ratkaistua.

Oman työn organisointi ja päätösten tekeminen omaa työtä koskevista asioista koettiin Movendoksella työskentelyssä hyväksi. Tietynlainen autonomia on ikään kuin sisäänrakennettu ominaisuus, mikä on se oletusarvo kaikille, että oman työnsä voi

suunnitella jokaisen yksilön haluamalla tavalla. Se toisaalta vaatii työntekijältä myös paljon, kun se tuo mukanaan tietyn vapauden ja vastuun. Toki on myös työtehtäviä missä vastaan tulee tietyt raamit ja sovitut prosessit, jolloin ihan kaikkia päätöksiä ei voi tehdä yksin. Lähinnä puhutaan tuotekehityksestä, mutta myös siellä pääsääntöisesti omaa työtään voi suunnitella ja organisoida haluamallaan tavalla yhteisesti sovittujen prosessien sisällä. Työ Movendoksella mahdollistaa myös uusien, intuitiivisten kokeilujen tekemisen. Vapautta kokeilla eri asioita mikä mahdollisesti toimisi tai ei, koettiin myös hyvänä asiana. Niistä voi syntyä välillä uusia potentiaalisia kasvusuuntia tai mahdollisia toimintaa laajentavia asioita.

Oma työ Movendoksella koettiin myös hyvin ihmisläheiseksi, merkitykselliseksi ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaksi, niin teknologisessa mielessä kuin valmennusliiketoiminnan kautta. Usko siihen mitä tehdään ja miksi tehdään, on vahvasti läsnä päivittäisessä tekemisessä. Varsinkin kun Movendoksen tarjoamien valmennuspalveluiden kautta iso joukko asiakkaita on saanut yksilöllistä tukea joko heidän omaan työhönsä tai henkilökohtaiseen elämäänsä.

6.5.3 Teema 3: Asiakasmenestys

Asiakasmenestyksen hallinta oli terminä melkein kaikille haastateltaville tuttu, mutta syvällisempää ymmärrystä siitä, mitä se todellisuudessa tarkoittaa, ei ollut. Asiakkaiden suuntaan näkyvä lisäarvo, mitä Movendos heille yrityksenä tuottaa ei ollut myöskään ihan täysin selvää. Teknologisessa mielessä ymmärrettiin se asia, että yrityksen tuottamat palvelut mahdollistavat asiakkaillemme liiketoiminnan tekemisen tai ylipäättään bisneksessä pysymisen. Nykyinen digitalisaatio vaatii sen, että asiakkailtamme täytyy tietyt teknologiset työkalut löytyä, mikäli he haluavat pysyä mukana kilpailussa. Asiakkailta ei myöskään ole tietotaitoa tai resursseja lähteä itse kehittämään vaadittuja digitaalisia palveluita asiakkailleen, joten Movendoksen tuoma lisäarvo ymmärrettiin myös sitä kautta. Esille nousi myös asiakkaiden saamat hyödyt resurssien säästöissä niin henkilöresursseina kuin rahanakin.

Tiiviisti päivittäin asiakasrajapinnassa työskentelevien näkemys asiakkuuksista, asiakkaiden elinkaaresta, uusasiakashankinnasta ja niihin liittyvistä seikoista oli tietysti

hyvin selkeä. Tuotekehityksessä toimivilla ei juurikaan ollut asiakkuuksista ja niiden hallinnasta niin syvällistä näkemystä mikä on ihan ymmärrettävää, koska tuotekehitys ei työskentele niin tiiviisti asiakkuuksien kanssa. Movendoksella ei tällä hetkellä ole juurikaan asiakkaita, jotka olisivat palvelun irtisanoneet. Yleensä ne ovat olleet johonkin tiettyyn, kohdistettuun tarpeeseen hankittuja palveluita, mitkä ovat olleet käytössä vain tietyn aikaa. Toimiala missä Movendos toimii, on kuitenkin suhteellisen pieni ja ymmärrys sen realiteeteista ja mahdollisuuksista on hyvin yrityksessä tiedossa. Alkuvuosina oli tärkeää tehdä yritystä tunnetuksi ja lisätä sitä kautta näkyvyyttä asiakkaiden suuntaan. Tunnettavuus ja näkyvyys on kasvanut ajan kuluessa ja rajatulla toimialalla toimiessa asiakkaat myös keskustelevat keskenään, minkä kautta tunnettavuus on lisääntynyt myös. Uusien asiakkuuksien kohdalla puhutaankin lähinnä siitä seikasta, kun he ovat miettimässä uusien digitaalisten palveluiden käyttöönottoa, että mikä kyseisen asiakkaan tarve sillä ajan hetkellä on ja ovatko he valmiita ottamaan uusia palveluita omien resurssien (henkilöresurssit tai raha) puitteissa käyttöönsä.

Nykyisten asiakkaiden kohdalla palveluiden laajentamisessa puhutaan vähän samoista asioista; mikä on asiakkaan sen hetkinen tarve ja mahdollisuus laajentaa palveluvalikoimaa. Movendos yrityksenä ei sinällään omalla toiminnallaan kykene vaikuttamaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, ainoastaan ohjaamaan ja keskustelemaan. Asiakkaan oma aikaikkuna tarpeen täyttämiseen ja käytössä olevat resurssit määrittelevät pitkälti sen, milloin uusia palveluita voidaan ottaa heillä käyttöön. Movendoksen vahvuutena on myös se, että yritys pystyy tarjoamaan eri osaratkaisuja erilaisiin tarpeisiin. Kaikkea ei tarvitse ottaa käyttöön kerrallaan, vaan osaratkaisuja voi lisätä asiakkaan omien tarpeiden ja resurssien mukaan ajan kuluessa.

Asiakkaina Movendoksella on hyvin erikokoisia yrityksiä, keiden kanssa tehdään yhteistyötä. Siellä voi olla hyvinkin pieniä toimijoita, jotka toimivat vain lisenssilaskutuksen puitteissa jonkun tietyn osaratkaisun kanssa. Sitten on myös huomattavasti isompia asiakkaita, kenen kanssa tehdään hyvinkin tiivistä yhteistyötä erilaisten kehitysprojektien parissa uusien toiminnallisuuksien osalta. Tämä näkyy selvästi niin asiakasrajapinnassa kuin tuotekehityksenkin puolella. Tuotekehitys on sitä kautta hyvin tiiviisti mukana niissä asiakkuuksissa, keiden kanssa tehdään yhteisiä kehityshankkeita. Pienemmät asiakkuudet näkyvät tuotekehityksen puolelle ehkä siinä vaiheessa, jos asiakkaalta tulee joku pienempi kehityspyyntö, joka jalostuu lopulta

ominaisuudeksi mikä voidaan ottaa käyttöön muillakin asiakkailta. Asiakkuuksien seurantaan käytetään tietysti laskutusta sekä heidän käyttämiensä palveluiden käyttöastetta. Mitään systemaattista asiakastyytyväisyyden mittaamista ei ole asiakkaille tehty eikä muuta käytettävää mittaristoa asiakkuuksien mittaamiseen ole yrityksessä tällä hetkellä käytössä.

Yleisellä tasolla yrityksen sisällä koetaan, että asiakkaat käyttävät Movendoksen tuotteita tehokkaalla tavalla. Toki kaikilla asiakkailta ei ole kaikki osaratkaisut käytössä ja tullaan myös taas siihen seikkaan, että eri ominaisuuksien tai osaratkaisujen käyttäminen on pitkälti kiinni myös asiakkaan omista resursseista, mihin taas kohdeyritys ei omilla toimillaan pysty oikein vaikuttamaan. Asiakkaat odottavat Movendokselta tietynlaista konsultin roolia, minkä kautta he voisivat hioa omia toimintamallejaan ja prosessejaan paremmiksi. Mikä on toisaalta ihan ymmärrettävää, kun ottaa huomioon Movendoksen pitkän kokemuksen tällä alalla ja myös siltä kannalta, että asiakkaita tulisi tietysti palvella aina mahdollisimman hyvin. Liiketaloudellisesti sitä kuitenkin täytyy puntaroida siten, että se on työtä mistä ei juuri sillä hetkellä voida asiakasta laskuttaa, mutta toisaalta se voi kenties tuottaa tulosta muussa muodossa pidemmällä aikavälillä. Toisaalta alalle on tullut myös täysin uusia toimijoita, jotka toimivat ilman vanhoja rasitteita ja tekevät toimintaansa puhtaasti teknologian suomina mahdollisuuksia hyväksikäyttäen.

Palveluiden tehokkaan käytön määrittelevät loppukädessä Movendoksen asiakkaiden loppuasiakkaat eli henkilöasiakkaat, jotka palveluita käyttävät. Mikäli sieltä alkaa nousta tiettyjä kipupisteitä, täytyy Movendoksen käydä aktiivista dialogia asiakasyrityksen kanssa siitä, että vaatiiko palvelu jotain teknisiä muutoksia vai voidaanko asiakkaan toimintatapoja muokata jotenkin vastaamaan paremmin heidän asiakkaidensa tarpeisiin. Mahdollisena kehityskohteenä tuotteen uusiin toiminnallisiin liittyen nostettiin asiakkaiden kanssa käytävä proaktiivinen keskustelu ja uuden toiminnallisuuden hyötyjen esittely juuri asiakkaan toimintatapojen tai -mallien kautta esitettynä. Se voisi avata palvelusta saatavaa lisäarvoa asiakkaalle myös huomattavasti tehokkaammin.

Asiakkailta saatavia parannusehdotuksia koetaan yrityksessä saatavan erittäin hyvin. Siihen vaikuttaa toisaalta se, että isompien asiakkaiden kanssa tehdään hyvinkin

tiivistä yhteistyötä eri kehityshankkeiden myötä, joten sieltä nousee kehityskohteita myös varsinaisen kehitettävän osaratkaisun ulkopuolelta. Asiakkailta tulevat kehitysehdotukset myös saturoituvat ajan oloon ja sieltä on suhteellisen helppoa nostaa yrityksen sisäisessä priorisoinnissa esiin sellaisia teemoja, mitkä toistuvat eri asiakkaiden ehdotuksissa ja viedä niitä sitten toteutukseen. Kaikkia muutosehdotuksia ei ole kannattavaa alkaa toteuttamaan, ainoastaan sellaiset mitkä nousevat useammalta asiakkaalta. Ja mielessä on hyvä pitää myös se seikka tässäkin, että jokin parannusehdotus palveluun voi toimia toisella asiakkaalla, mutta toinen asiakas kokee sen hankalaksi. Aktiivinen keskustelu niin sisäisesti kuin asiakkaidenkin kanssa ja tiettyjen kompromissien löytäminen sitä kautta uusia toiminnallisuuksia tai parannuksia suunniteltaessa täytyy pitää mielessä. Sekä myös tietty kriittisyys siinä, että asiakas ei välttämättä tiedä mitä haluaa, niin siinä nousee arvokkaaksi Movendoksen kokemus alalta.

Asiakaskohtaisen dokumentaation käsittely yrityksessä koettiin olevan tällä hetkellä hieman hajanaista. Osa asiakastiedosta on myynnin järjestelmissä, teknologiaan liittyvä asiakasdata löytyy sitten taas eri järjestelmästä, on tallennettuna verkkolevyille tai yrityksen sisäisille intranet sivuille. Siihen toivottiin haastatteluissa enemmän selkeyttä ja järjestelmällisyyttä. Sama koskee myös yrityksen asiakkailleen tuottamia käyttöoppaita ja muuta dokumentaatiota. Sen käsittely on myös hajallaan eri paikoissa eikä mitään oikein yhtenäistä käytäntöä sen käsittelyyn ole olemassa. Asia nousi hyvin esille myös prosesseista ja toimintatavoista keskusteltaessa, että prosessien, toimintatapojen ja vastuuhenkilöiden määrittely tälle alueelle olisi toivottavaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan, miten yritys pystyy säilyttämään nopean ja asiakaslähtöisen toimintatavan asiakaspalvelussa organisaation ja asiakkuuksien kasvassa sekä toiminnan muuttuessa yhä strukturoidumpaan muotoon, löydettiin tämän tutkimuksen avulla tarvittavia konkreettisia toimenpiteitä. Kohdeyrityksessä havaittujen toimenpiteiden lista asiakasmenestyksen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi muodostui suhteellisen selkeäksi. Tiedyt teemat nousivat haastatteluvastauksista esille, niin

asiakkaiden kuin henkilöstönkin keskuudesta. Kokonaisuutena asiakasmenestyksen hallinta yrityksessä muodostuu kuitenkin useista eri osa-alueista, jossa pelkästään yhdestä alueesta huolehtiminen ei vielä takaa asiakasmenestyksen parantumista. Osa-alueet ovat niin tiiviisti sidoksissa toisiinsa, joten välttämättä kaikkiin osa-alueisiin ei voida myöskään parannuksia tehdä ilman, että se vaikuttaisi jonkun toisen osa-alueen toimintaan. Tärkeintä onkin löytää tasapaino noiden alueiden välille kehittämällä sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja sellaisiksi, minkä avulla pystyy tuottamaan asiakkaille parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ja sitä kautta vaikuttamaan myös asiakasmenestykseen. Unohtamatta myöskään yrityskulttuurin, vision ja strategian merkitystä tämän kaiken saavuttamisessa.

Tutkimuksesta nousseita konkreettisia toimenpiteitä on tällä hetkellä asiakasyrityksessä menossa vasta yksi kappale: asiakaspalaverien dokumentoinnin kehittäminen. Kohdeyrityksessä pyritään löytämään yhdessä ratkaisu, miten asiakaspalavereista saatua tietoa voitaisiin dokumentoida yhtenäisemmin ja sillä tavoin, että se olisi jatkossa helposti kaikkien saatavilla. Se on ensimmäinen konkreettinen askel koko asiakasdokumentoinnin kehittämisen saralla. Opinnäytetyöntekijä on uudistanut syksyn aikana käyttöönottoprojekteihin liittyvää dokumentaatiota yhtenäisemmäksi ja tutkimuksen aikana havaittu puute myös asiakaspalaverien dokumentoinnista nousi esille. Dokumentointiin pyritään löytämään yhteisesti sovittu toimintamalli ja -tapa sekä työkalu, jossa opinnäytetyöntekijällä on keskeinen rooli sen määrittelemisessä yhdessä asiakastyötä tekevien henkilöiden kanssa.

Kaikkia yrityksen sisällä tehtäviä muutoksia niin prosesseihin, toimintatapoihin ja työkaluihin hidastaa nyt hieman meneillään olevat isot kehitysprojektit, mitkä sitovat pienen yrityksen resursseja tehokkaasti. Opinnäytetyöntekijä katsookin, että asiakkaille tehtävät kehitysprojektit ovat yrityksen kannalta prioriteettilistan kärjessä, eikä ole kannattavaa sitoa resursseja erilaisiin sisäisen kehityksen projekteihin tässä vaiheessa. Asiakasprojektit ovat suunniteltu päättyvän tämän vuoden loppuun mennessä asiakkaille luvatus aikataulun puitteissa. Uusia, isompia projekteja ei alkuvuoden puolella ole vielä tiedossa. Tämä mahdollistaa tämän opinnäytetyön tärkeimmän elementin eli toiminnallisen osuuden aloittamisen vasta aikaisintaan tammikuussa 2023. Siihen saakka opinnäytetyöntekijän vastuulla on jalostaa tämän työn kautta nousseita

kehityskohteita siihen kuntoon, että niitä voidaan alkaa yhdessä suunnittelemaan ja toteuttamaan.

Toisena isona tekijänä minkä takia uusien sisäisten kehitysprojektien aloittamista pitää lykätä, on johdon suunnalta alkusyksystä tullut ilmoitus liiketoiminnallisista muutoksista yrityksen sisällä. Yrityksessä on tehty tiettyjä strategisia päätöksiä ja ne tulevat vaikuttamaan niin organisaatorakenteeseen kuin henkilöstöönkin. Joten tässäkin mielessä, uusien sisäisten kehitysprojektien aloittamista on hyvä lykätä siihen saakka, kunnes strategiset muutokset on ensin saatettu loppuun yrityksessä. Asiakasmenestyksen hallinta on kuitenkin jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja sen seuraamista. Se on koko yrityksen elinkaaren mittainen matka, sitä ei voi vain tehdä kerran ja unohtaa sen jälkeen. Se vaatii paljon, mutta toisaalta myös antaa paljon mahdollisuuksia oman ja asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen.

Tutkimusprosessi on avattu tässä opinnäytetyössä niin tarkasti kuin se vain on mahdollista aina tiedonkeruusta aineiston analyysiin saakka, joten siitä syystä katson tulosten olevan luotettavia. Ja vaikka opinnäytetyöntekijä on työsuhteessa kohdeyritykseen, ei se muodostu luotettavuuden kannalta ongelmaksi, koska opinnäytetyön perimmäisenä tavoitteena oli löytää tapoja kehittää yrityksen toimintaa. Toisaalta myös toimintatutkimuksen peruseriaatteiden mukaisesti tutkimuksen tekijä on itse mukana muuttamassa toimintaa. Tiettyjä aineiston käsittelyyn liittyviä kuvia päätin jättää opinnäytetyöstä pois asiakkaille luvatussa anonymiteetin saavuttamiseksi. Opinnäytetyöprosessin aikana käyttämästäni aineiston koodauksesta olisi saattanut olla mahdollista selvittää haastatellut asiakasyritykset. Aineiston analysoinnissa on pyritty objektiivisyyteen siitäkin huolimatta, että opinnäytetyöntekijänä olen läheisesti tekemisissä useiden asiakkaidemme kanssa juuri asiakaspalvelun osalta. Kerättyä aineistoa voidaan pitää myös mielestäni riittävänä, sillä tiettyjen teemojen vastaukset alkoivat toistaa itseään niin asiakashaastatteluissa kuin sisäisissäkin haastatteluissa.

7.1 Kehitysehdotukset

7.1.1 Asiaksmenestyspolun määrittely

Asiakkaan elinkaari yrityksessä oli pääsääntöisesti hyvin selvillä. Mutta selkeämmän asiaksmenestyspolun määrittely ja sen tuominen näkyväksi myös koko yrityksen henkilöstölle auttaa identifioimaan polun eri vaiheessa asiaksmenestyksestä vastuussa olevat henkilöt ja määrittelemään tarkemmin vaiheessa tarvittavat toimenpiteet sekä sen, että mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta asiakas voidaan luovuttaa seuraavaan vaiheeseen. Se antaa myös selkeän kuvan siitä missä asiakaspolun vaiheessa kukin asiakas on kulloinkin menossa. Asiakkaan luovuttamiseen seuraavaan vaiheeseen liittyy myös asiakasdokumentaation päivittäminen asiakkaan sen hetkisestä tilanteesta. Sen tulisi olla yhdenmukaisesta, selkeää ja jatkuvaa läpi koko asiakkaan elinkaaren ja se tulisi löytyä yhdestä paikasta. Opinnäytetyöntekijä on hahmotellut tutkimuksen aikana jo rungon Movendoksen asiaksmenestyspolusta, mikä pohjautuu hyvin pitkälti kappaleessa 3.3.3 esiteltyyn ClientSuccessin (2020) esimerkkiin:

1. Ensikäynti / kokemus brändistä
2. Kiinnostus / arviointi
3. Tarjous / ostaminen
4. Käyttöönotto / koulutus
5. Jatkuvan palvelun vaihe / arvon toteutuminen
6. Uudistaminen

Asiakkuuksien eri vaiheisiin tulisi löytää myös löytää erilaisia mittareita, miten asiakkuutta mitataan kussakin tilanteessa. Se auttaa yritystä ymmärtämään entistä paremmin asiakkaan tilaa asiaksmenestyksen hallinnan kannalta, kun tilannetta voidaan seurata erilaisten mittaristojen avulla. Se voi yksinkertaisuudessaan olla esimerkiksi yhteydenottojen määrä asiakkaan suuntaan tai käyttöönottovaiheen jälkeen suoritettu asiakastytyväisyyskysely tai NPS® mittaus. Mittaristojen avulla voidaan helposti optimoida myös omaa tekemistä suhteessa asiakkuuteen. Mittaristoa päästään suunnittelemaan vasta sen jälkeen, kun asiaksmenestyspolku on saatu määritettyä.

Tiettyjen avainhetkien määrittäminen asiakaspolulle on myös tärkeää. Niiden avulla voidaan selkeästi osoittaa, että milloin asiakkaan kokema lisäarvo kohdeyrityksen palveluita käytettäessä konkretisoituu menestykseksi heidän liiketoiminnassaan. Avainhetki voi liittyä esimerkiksi asiakkaista palveluun saatavaan dataan, kuinka paljon he ovat palvelleet asiakkaita tietyn osaratkaisun puitteissa tai jokin muu helposti avainhetkeksi määriteltävissä oleva asia.

7.1.2 Vision ja strategian selkiyttäminen

Sisäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että yleisellä tasolla yrityksen tämänhetkinen suunta on pääasiallisesti tiedossa. Tulevaisuudessa organisaatiota edelleen kehitettäessä on äärimmäisen tärkeää, että yrityksen henkilöstöllä on selkeä käsitys yrityksen visiosta ja strategiasta. Onnistuneella strategian kommunikoinnilla ja jalkautuksella saadaan aikaan innostunut ja sitoutunut henkilöstö, jolloin uusien organisaation toimintaa kehittävien toimintamallien ja prosessien lisääminen mukaan toimintaan on helpompaa, kun henkilöstöllä on selkeä käsitys siitä, että miten tehdyt toimenpiteet ovat sidoksissa yrityksen strategiaan ja sitä kautta myös isompaan visioon. Strateginen ajattelutapa muodostuu myös ajan myötä automaatioksi, mikä tuo mukanaan ketteryyttä ja helpottaa itsenäisten päätösten tekemistä omaa työtä koskevissa asioissa.

Yrityksen hallituksessa on keskusteltu paljonkin visiosta ja strategiasta, mikä näkyy nyt isompina muutoksina yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyöntekijällä on keskeinen rooli jatkaa keskusteluja johdon kanssa, jotta yrityksen visio ja strategia saadaan saannallistettua ja tuotua myös paremmin henkilöstön nähtäville ja sitä kautta osaksi päivittäistä tekemistä.

7.1.3 Organisaation kehittäminen tulevaisuudessa

Yrityksen tämänhetkinen yrityskulttuuri on erinomaisella tasolla. Sen säilyttäminen ja kenties myös vahvistaminen jatkossa on ensiarvoisen tärkeää myös organisaation kehittämisen kannalta. Asiakaslähtöinen toiminta, joka pohjautuu yrityskulttuuriin sekä yrityksen määrittelemiin arvoihin, selkiyttää organisaatioissa työskentelevien ajattelua. Silloin kaikki ymmärtävät oman toiminnan tarkoituksen ja merkityksen.

Erilaisia prosesseja ja toimintatapoja mukaan toimintaan otettaessa, on tärkeää huolehtia ketteryuden säilymisestä rakenteissa. Ne tulee suunnitella siten, että ne tukevat organisaation sisäistä ketteryyttä eivätkä tuo jäykkyyttä organisaation toimintaan. Vastuun antaminen oman työn organisointiin ja päätöksiin liittyen on avainasemassa ketteryuden säilyttämisessä, mutta tärkeää on myös huomioida tiettyjen koko toiminnan kannalta olennaisten tarkistuspisteiden lisääminen päätöksiä tehtäessä. Jatkuva oppiminen ja siihen kannustaminen on myös tärkeässä roolissa ketteryyttä organisaatiossa säilytettäessä.

Resurssien riittävyyden suunnittelu toiminnan eri osa-alueille nousee myös tärkeään rooliin. Haastatteluista ilmi tulleiden vastausten perusteella asia oli tullut esille niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin puolelta. Toisaalta tarvetta ei välttämättä ole lisätä resursseja, mutta työn organisoinnilla ja entistä tarkemmalla suunnittelulla voidaan aikaan saada jo parannuksia. Resurssien ajankäytön hallinta lisää asiakastyytyväisyyttä sekä asiakaskokemusta, kun asiakkaita voidaan palvella koko ajan tasaisesti ja laadukkaasti. Henkilöstön oman ammatillisen kehittymisen ja uuden oppimisen kannalta se on myös tärkeää, jos siihen löytyy tarvittava aika, että uuden opetteluun voi panostaa. Resursoinnista ja ajankäytöstä huolehtiminen kasvattaa myös henkilöstön työmotivaatiota ja työhyvinvointia.

7.1.4 Asiakasymmärryksen lisääminen

Ymmärrystä siitä miten asiakkaat käyttävät Movendoksen palveluita ja millä tavoin he tekevät omaa liiketoimintaa tulee kasvattaa, vaikka se onkin jo yrityksessä erittäin hyvällä tasolla. Tärkeimpänä elementtinä siihen on lisätä proaktiivista keskustelua asiakkaiden kanssa, tuoda esille uusia käytössä olevia toiminnallisuuksia entistä paremmin sekä myös tiedottaa uusista suunnitteilla olevista ominaisuuksista enemmän. Olemassa olevien asioiden tarkempi seuranta, olivatpa ne sitten asiakkaiden meille nostamia ongelmia tai erilaisia yhteisiä projekteja, on myös hyvä tapa lisätä asiakasymmärrystä ja proaktiivista keskustelua asiakkaiden kanssa. Myös yrityksen sisällä asiakkaiden oman liiketoiminnan parempi ymmärtäminen ja sen tiedon kasvattaminen on tärkeää. Uusien toimijoiden tulo mukaan markkinoille muovaa nykyistä liiketoimintaa ja tapaa, miten

asiakkaamme tekevät sitä, joten siinä kehityksessä mukana pysyminen on ensisijaista. Sen myötä yritys voi myös tuottaa entistä parempia, asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä tuotteita ja palveluita. Asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämisen lisääminen voisi mahdollistua esimerkiksi palkkaamalla yritykseen henkilö, jolla on ammatillista osaamista asiakkaiden toiminnasta.

7.2 Pohdinta

Haastattelujen myötä piirtyi opinnäytetyöntekijälle hyvinkin selkeä kuva siitä, millaisena yrityksenä asiakkaat kokevat Movendoksen ja millaista siellä työskentely on henkilöstön kannalta katsottaessa. Asiakasmestyksen hallinta on tällä hetkellä hyvää ja asiakkaat kokevat saavansa Movendokselta lisäarvoa omaan liiketoimintaansa. Myös asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen kokonaisuutena he olivat erittäin tyytyväisiä. Heidän ehdottamat kehitysehdotukset olivat myös laadukkaita, mitä kohdeyritys ei välttämättä itse ollut edes ajatellut. Ja se oli yksi tämän opinnäytetyön tavoitteistakin; löytää kehityskohteita millä asiakasmestyksen hallintaa ja asiakaskokemusta voidaan parantaa.

Henkilöstö Movendoksessa on sitoutunutta ymmärtäen oman työnsä merkityksen asiakkaille ja siihen mitä ollaan tekemässä. Yrityksen toimintakulttuuri ja arvot ovat myös sellaisia mitä arvostettiin henkilöstön keskuudessa. Toiminta on hyvin ihmisläheistä, asiakaskeskeistä, avointa ja toiset huomioonottavaa. Se luo työskentelystä Movendoksella mielekästä ja antoisaa, mikä välittyi myös haastattelujen aikana.

Alusta alkaen oli myös selvää, että yrityksen operoidessa rajallisilla resursseilla, sisäisten kehitysprojektien käyntiin saaminen olla hankalaa. Henkilöstöllä on kädet täynnä töitä asiakasprojekteissa, joten lisäkuormitus miettimällä vielä sisäisiä prosessiasioita ei tässä hetkessä kuulosta järkevältä. Opinnäytetyöstä saadut tulokset ovat kuitenkin sellaisia, minkä avulla yritys voi jatkossa kehittää toimintaansa oikeaan suuntaan. Asiakasmestyspolun määrittely antaa eväitä myös mahdollisille jatkotutkimuskohteille tämän opinnäytetyön pohjalta. Vaikka itse toiminnallinen osuus jäikin nyt tutkimuksen aikana useistakin syistä vähän vähemmälle, antaa se kuitenkin

opinnäytetyöntekijälle mahdollisuuden jalostaa löytyneitä kehityskohteita edelleen ja aloittaa toiminnallisen kehitystyön myöhemmin.

Asiakaskokemuksen hallinnan syvin ydin avautui tämän työn tekemisen aikana opinnäytetyöntekijälle erinomaisesti. Sen ymmärtäminen sekä aito halu oppia aiheesta lisää antaa jatkossa eväitä myös kehittää yrityksemme toimintaa uudella tavalla. Se voi avata myös uusia suuntia omalle ammatilliselle uralle, koska aiheena tämä oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Opinnäytetyöprosessin aikana oli myös mukava päästä kuulemaan asiakkaidemme kokemuksia yhteistyöstä Movendoksen kanssa vähän erilaisesta näkökulmasta, mihin ei välttämättä päivittäisessä tekemisessä ole aikaa. Kaikki haastatteluihin pyydetty henkilöt osallistuivat niihin mielellään, ja heistä välittyi myös aito kiinnostus aihetta kohtaan. Haastattelujen ilmapiiri oli rento ja positiivinen, jolloin myös haastatteluista saatiin informaatiota paljon monipuolisemmin. Itse koen, että pääsin tutkimuksen aikana asettamiini tavoitteisiin tutkimuskysymyksen osalta ja sain yrityksemme kannalta kasattua erittäin tärkeää tietoa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, mitä varmasti tulemme hyödyntämään Movendoksen toimintaa kehitettäessä. Toivon myös, että tästä opinnäytetyöstä löytyy ohjeita ja vinkkejä myös muille SaaS-liiketoiminnassa toimiville yrityksille heidän kehittäessään omaa toimintaansa.

LÄHTEET

Business Technology Standard. (2019). Bisnes-teknologiamalli (Versio 4.5.2). Haettu 28.8.2022 osoitteesta <https://btmalli.fi/>

ClientSuccess. (19.8.2020). 5 Best Practices to Build a Customer Success Journey Map. <https://www.clientsuccess.com/blog/5-best-practices-to-build-a-customer-success-journey-map/>

Dempster, Craig., Lee, J., & David S. Williams. (2015). The rise of the platform marketer: performance marketing with Google, Facebook, and Twitter, plus the latest high-growth digital advertising platforms. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=1895341>

Europaeus, V. (2005). Tuoteohjautuva vs. asiakkuusohjautuva organisaatiomalli. Bonnier Pro. <http://www.bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi/fi/app/asiakkuudet/tuoteohjautuva-vs-asiakkuusohjautuva-organisaatiomalli>

Gainsight Software. (2022a). Gainsight's Guide to Building a World-Class Customer Success Operations Organization. Haettu 27.8.2022 osoitteesta <https://info.gainsight.com/gainsight-guide-to-building-a-world-class-cs-ops-org-ebook.html>

Gainsight Software. (2022b). The Essential Guide to Customer Success. Haettu 8.8.2022 osoitteesta <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>

Gainsight Software, & RevOps Squared. (2022). The Customer Success Index 2022. Haettu 29.8.2022 osoitteesta https://info.gainsight.com/the-customer-success-index-2022_ebook.html

Grönfors, M., & Vilka, H. (toim.). (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätymenettelmät. Sofia-Sosiologia-Filosofiapu Vilka. http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Grönroos, C., & Tillman, M. (2020). Palvelujen johtaminen ja markkinointi (5. painos). Talentum.

Hassi, L., Maila, R., & Paju, S. (2015). Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. Talentum Pro.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R., & Kiukas, A. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent.

Innanen, P. (28.12.2019). Proaktiivinen kehittäjä selvittää, mitä asiakas tarvitsee. Haettu 25.8.2022 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/proaktiivinen-kehittaja-selvittaa-mita-asiakas-tarvitsee/>

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kondalkar, V. G. (2009). Organization development. New Age International (P) Ltd., Publishers.

- Löytänä, J., & Korteso, K. (2011). Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.
- Mehta, N., & Pickens, A. (2020). The customer success economy: why every aspect of your business model needs a paradigm shift. Wiley. <https://www.gainsight.com/wp-content/uploads/2014/12/customersuccess-chapter1.pdf>
- Nanus, P. (2020). The Building Blocks of Customer Success. Technology & Services Industry Association. https://info.gainsight.com/the-building-blocks-of-customer-success_ebook.html
- NICE Satmetrix. (2021). What Is Net Promoter? Haettu 28.8.2022 osoitteesta <https://www.netpromoter.com/know/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos). Sanoma Pro Oy.
- Prioritio®. (2022). Prioritio®. Haettu 28.10.2022 osoitteesta <https://priorit.io/>
- Redbord, M. (9.5.2018). How Your SaaS Company Should Be Thinking About Customer Success. HubSpot Blog. Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://blog.hubspot.com/service/customer-success-saas>
- Ross, A., & Lemkin, J. (2016). From impossible to inevitable: how hyper-growth companies create predictable revenue. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=4353591>
- Rubanovitsch, M. D., Aalto, E., & Aalto, E. (2007). Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales.
- SaaS Finland (n.d.). Perusasiat SaaS-liiketoiminnasta. Haettu 2.8.2022 osoitteesta <https://saasfinland.fi/sijoittajille/>
- Salo, I. (2012). Hyötyä pilvipalveluista. Docendo.
- Salonen, K. (2013). Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). Organizational culture and leadership (5. painos). Wiley.
- Takala, O. (12.5.2020). Ketteryys vaatii toimintamallin. <https://www.sofigate.com/insight/ketteryys-vaatii-toimintamallin/>
- Totango. (2016). The Story Behind "FARM DON'T HUNT The Definitive Guide to Customer Success" [video]. YouTube. Totango. <https://www.youtube.com/watch?v=m5FqiOaL9LI>
- Tsang, Y. M. (24.5.2022). How Customer Success Can Transform Your SaaS Business. Forbes Business Council.

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/05/24/how-customer-success-can-transform-your-saas-business/?sh=127ba6112dcc>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L., & Sumkin, T. (2010). Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Talentum.

Vaidyanathan, A., & Rabago, R. (2020). The customer success professional's handbook: how to thrive in one of the world's fastest growing careers--while driving growth for your company. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=6020720>

Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta (6. uud. p.). Edita.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Villani, I. (2019). Transform customer experience: how to achieve customer success and create exceptional CX. Wiley.

Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. California Management Review. <https://doi.org/10.2307/41166102>

Wolf, P. (2022a). How to Create a Customer Success Journey Map. Haettu 28.8.2022 osoitteesta <https://www.custify.com/how-to-create-a-customer-success-journey-map>

Wolf, P. (2022b). The Ultimate Guide to Customer Success for SaaS. Haettu 27.8.2022 osoitteesta <https://www.custify.com/the-ultimate-guide-to-customer-success-in-sass>

Wood, J. B. (2010). Complexity Avalanche: Overcoming the Threat to Technology Adoption. Technology & Services Industry Association. <https://www.tsia.com/tsia.public.dev/media/pdf-file-storage/tsia-complexity-avalanche-ch1.pdf>

Haastattelupyyntö asiakkaille

Hei

Olen opiskellut nyt yli kolme vuotta Satakunnan Ammattikorkeakoulussa töiden ohella. Tavoitteeni olisi valmistua nyt kuluvan vuoden loppuun mennessä, kun saan opinnäytetyöni valmiiksi. Opinnäytetyö on osa SAMK:n Liiketalouden (esihenkilötyön kehittäminen) opintojani ja sen toimeksiantajana toimii Movendos Oy.

Opinnäytetyöni aiheena on Asiakasmestyksen hallinta ja kehittäminen B2B SaaS-yrityksessä. Käytännössä siinä keskitytään yrityksen asiakaspalvelun, organisaation sekä koko liiketoiminnan kehittämiseen ja niihin liittyviin asioihin. Toteutan opinnäytetyöni toimintatutkimuksena, johon kuuluu myös haastattelujen tekeminen niin firman sisällä kuin ulkoisestikin. Ulkoisiksi haastateltaviksi olen valikoinut meidän asiakkaitamme, jonka tiimoilta lähestynkin nyt sinua.

Olisiko sinulla mahdollisuutta osallistua n. tunnin kestävään haastatteluun liittyen Movendoksen asiakaspalveluun?

Haastattelu on teemoitettu 4 eri teemaan:

- Asiakaspalvelu yleisesti
- Movendoksen asiakaspalvelukonsepti
- Asiakaspalvelun laatu
- Movendoksen palveluiden vaikutus teidän yrityksenne toimintaan

Haastattelut on tarkoitus suorittaa Teams-palaverissa, joka nauhoitetaan myöhempää aineiston käsittelyä (litterointi) varten. Haastattelun tulokset tullaan julkaisemaan opinnäytetyössäni anonymisoituina, joten niistä ei voi päätellä, että kuka on vastannut mitään ja mistä yrityksestä. Haastatteluaineisto (nauhoite) on yksin minun hallinnassani ja se tullaan tuhoamaan aineiston käsittelyn jälkeen.

Olisi hienoa, jos pystyisit osallistumaan haastatteluun, niin saan työhöni tarpeeksi kattavan otannon asiakkaistamme. Lähetän itse haastattelukutsun mukana itse

haastattelukysymykset, joten pääset tutustumaan niihin etukäteen. Haastattelut olisi tarkoitus pitää viikoilla 39–42 (26.9.–23.10.).

Kiitos!

Terveisin,

Jari Kurtti

Movendos Oy

Haastattelukutsu asiakkaille

Hei

Kiitos halukkuudestasi osallistua opinnäytetyöni haastatteluun. Kuten jo saatekirjeessäni mainitsin, haastattelu on teemoitettu neljän eri teeman ympärille. Alta löydät haastattelun teemat ja niihin liittyvät haastattelukysymykset, joten voit perehtyä niihin jo etukäteen. Aiheet ovat melko laajoja, mutta pyritään käymään kaikki teemat lävitse joustavasti tunnin aikana (n. 15 min. / teema).

Teema 1: Asiakaspalvelu yleisesti

- Mitä asiakaskokemus tarkoittaa juuri sinulle?
 - o Mitkä ovat mielestäsi sen tärkeimmät elementit?
- Minkälaisia asioita arvostatte yleensä asiakaspalvelussa? Miksi?
- Minkälaisia asioita ette arvosta yleensä asiakaspalvelussa? Miksi?
- Antaisitko esimerkin hyvästä asiakaspalvelusta? Esimerkki voi olla B2B toiminnasta tai henkilökohtaisesti saamastasi palvelusta? Miksi se hyvää ja mitkä elementit mielestäsi vaikuttivat siihen?
- Voiko hyvää asiakaspalvelua/asiakaskokemusta mielestäsi pitää kilpailuetuna?
 - o Vaikuttaisiko hyvä asiakaskokemus mielestäsi päätöksentekoon jotenkin, kun mietitte uuden palvelun hankkimista? Voisitko perustella, että miksi?
 - o Vaikuttaisiko huono asiakaspalvelu/ -kokemus siihen, että vaihtaisitte palveluntarjoajaa? Miksi?
 - o Minkälainen huono kokemus saisi vaihtamaan yritystä?
- Mitkä elementit tai asiat vaikuttavat mielestäsi siihen, että yritys tuottaa asiakkaan odotuksia ylittävää asiakaspalvelua?
 - o Pitäisikö yrityksen aina pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset vai riittääkö se, että ne ylitetään satunnaisesti? Jos pystyisit vielä perustelemaan, että miksi?

Teema 2: Movendoksen asiakaspalvelukonsepti kokonaisuutena

- Miten olette kokeneet nykyisen asiakaspalvelukonseptin palvelleen teitä yrityksenä?
- Miten sujuvana koette asiakaspalvelun Movendoksen kanssa? Onko teidän helppo/vaikea asioida Movendoksen kanssa? Miksi?
- Saatteko mielestänne tarpeeksi infoa uusista palveluun lisätyistä ominaisuuksista, korjauksista tai suunnitelluista parannuksista?
- Olemmeko mielestänne tarpeeksi yhteydessä meidän puoleltamme liittyen teidän palveluihinne tai uusiin suunniteltuihin toiminnallisuuksiin?

- Toivoisitteko enemmän/vähemmän yhteydenottoja meidän puoleltamme liittyen tuotteisiin, uusiin palveluihin, korjauksiin tai yleensä toimintanne kehittämiseen ym.?
- Mitä voisimme parantaa toiminnassamme itse asiakaspalvelukonseptin parantamiseksi? Joku muu tapa viestiä/kommunikoida tai seurata avoimia asioita tms.?

Teema 3: Asiakaspalvelun laatu

- Minkälaisena olette kokeneet Movendoksen asiakaspalvelun laadun tähän saakka?
- Saatteko mielestänne nopeasti/hitaasti ratkaisun havaittuihin haasteisiinne?
- Löytääkö Movendos haasteisiinne aina jonkin ratkaisun?
 - o Jos ei, niin mistä uskotte sen johtuvan?
- Koetteko saavanne ratkaisukeskeistä palvelua?
 - o Jos ette, niin miten voisimme kehittää toimintaamme, jotta kokisitte niin?
- Löydätkö itse tarpeeksi tietoa Movendoksen palveluista/tuotteista?
 - o Jos ette, niin miten sitä voisi kehittää?
- Olisiko teillä mielessä joku parannusehdotus tai muutospyyntö, millä voisimme parantaa asiakaspalvelun laatua teidän kohdallanne?
- Toimiiko Movendos mielestänne tarpeeksi asiakaslähtöisesti vai liian paljon ns. tuotantolähtöisesti (reaktiivisesti) teidän näkökulmastanne?

Teema 4: Movendos palveluiden vaikutus teidän yrityksenne liiketoimintaan

- Koetteko saavanne Movendoksen palveluista lisäarvoa siihen liiketoimintaan mitä tällä hetkellä teette? Ts. ovatko annetut lupaukset tuotteesta/tuotteista lunastaneet teidän odotuksenne?
 - o Jos kyllä, voitko avata, että millä tavalla lisäarvo näkyy teille?
 - o Jos ette, niin mistä luulette sen johtuvan ja miten voisimme auttaa siinä?
- Oletteko saaneet mielestänne tarpeeksi opastusta ja ohjausta tuotteiden käytössä ja niiden ominaisuuksien hyödyntämisessä?
 - o Jos ette, niin mistä luulette sen johtuvan?
 - o Minkälaisin tavoin voisimme tuoda näitä asioita enemmän esille vastaamaan teidän tarpeitanne?
- Käytättekö mielestänne Movendoksen tuotteita niiden täydellä kapasiteetilla? Tarkoittaen, että kaikki mahdolliset ominaisuudet ovat käytössä?
 - o Jos ette, niin mistä luulette sen johtuvan?
 - Miten voisimme auttaa teitä tehostamaan tuotteiden käyttöä?

Terveisin,

Jari Kurtti

Movendos Oy

Haastattelukutsu sisäisiin haastatteluihin

Teema 1: Yrityksen visio, strategia, kulttuuri

- Tiedätkö mihin suuntaan Movendos yrityksenä on suuntaamassa?
 - o Koetko saavasi tarpeeksi tietoa yrityksen visiosta?
 - o Jos et, miten sitä voisi selkiyttää sinulle/henkilöstölle?
- Ymmärrätkö yrityksen strategian nykyisessä liiketoiminnassa? Mitä ollaan tekemässä ja miten?
 - o Jos et, niin miten strategiaa voisi selkiyttää yrityksen sisällä?
- Minkälaisena koet yrityksen sisäisen toimintakulttuurin?
 - o Onko siinä mielestäsi jotain parannettavaa? Miksi ja mitä?
- Saatko mielestäsi tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnasta; yleisesti tai asiakkaiden näkökulmasta katsottuna?
 - o Jos kyllä, niin millä tavoin se näkyy?
 - o Jos et, niin miksi et?

Teema 2: Ketteryys, asiakaslähtöisyys

- Tunnetmeko yrityksenä mielestäsi asiakkaidemme liiketoiminnan ja heidän tarpeensa?
 - o Jos kyllä, niin miten se näkyy?
 - o Jos emme, niin miksi? Miten sitä voisi parantaa?
- Toimimmeko mielestäsi asiakaslähtöisesti?
 - o Jos kyllä, niin millä tavoin se mielestäsi näkyy?
 - o Jos taas emme, niin mistä uskot sen johtuvan ja miten sitä voisi parantaa?
- Koetko, että oma nykyinen työsi mahdollistaa uuden oppimista työn kautta?
 - o Jos kyllä, niin millä tavoin se näkyy?
 - o Jos ei, niin miten sitä voisi kehittää?
- Rajoittavatko nykyiset prosessit / toimintatavat tai -mallit työtäsi jotenkin?
 - o Anna esimerkki millä tavoin se näkyy?
 - o Millä tavoin rajoituksia voisi poistaa?
- Pitäisikö mielestäsi yrityksessä olla yhteisesti sovittuja prosesseja ja toimintatapoja? Miksi / miksi ei?
- Pitäisikö yrityksessä olla mielestäsi strukturoidumpi organisaatiomalli? Miksi / miksi ei?
- Pystymmekö reagoimaan mielestäsi nopeasti asiakkaiden haasteisiin ja ongelmiin?
 - o Jos kyllä, millä tavoin se näkyy?
 - o Jos ei, niin mistä uskot sen johtuvan? Miten sitä voisi kehittää?
- Pystytkö tekemään itsenäisesti omaa työtäsi koskevia päätöksiä?
 - o Saatko organisoida omaa työtäsi haluamallasi tavalla?
 - o Jos et, niin mistä uskot sen johtuvan?
- Koetko tuottavasi päivittäin asiakkaillemme lisäarvoa omalla työlläsi?

- Jos kyllä, niin millä tavalla?
- Jos et, niin mistä uskot sen johtuvan?

Teema 3: Asiakasmenestys

- *(Onko Customer Success terminä sinulle tuttu?*
 - *Jos kyllä, kerro lyhyesti omin sanoin mitä se tarkoittaa?) Tämä kysymys pidetään piilossa etukäteen lähetetystä infosta, jotta vältetään ns. ”Googlaaminen” etukäteen.*
- Millä tavoin sinä ymmärrät asiakkaidemme saaman lisäarvon heidän käyttäessään meidän tuotteitamme/palveluitamme?
- Osaisitko kuvailla asiakkaan elinkaaren yrityksessä?
 - Osaatko kertoa mitä vaiheita siihen kuuluu?
 - Mitkä ”tiimit”/ketkä henkilöt ovat avainasemassa asiakkaan ostopulun/elinkaaren eri vaiheissa?
- Onko meillä mielestäsi eri tasoisia asiakkaita? Vai ovatko kaikki asiakkaat samalla tasolla?
 - Jos mielestäsi on, miten se näkyy?
 - Millä tavoin hoidamme eri tasoisia asiakkaita?
- Millä tavoin Movendoksessa mitataan asiakkuuksia niiden eri vaiheissa?
 - Onko meillä mittareita, mitä ne ovat?
 - Mitä mielestäsi uupuu tai olisi syytä lisätä?
- Toimiiko Movendos mielestäsi tällä hetkellä asiakkaiden ehdoilla? Ts. onko asiakas meillä keskiössä?
 - Pystytkö tekemään tai teetkö itse päivittäin päätöksiä miettien, että miten tämä auttaa meidän asiakkaitamme?
- Toimimmeko mielestäsi yrityksenä proaktiivisesti asiakkaidemme kanssa?
 - Jos kyllä, miten se näkyy?
 - Jos emme, miten sitä voisi kehittää?
- Käyttävätkö mielestäsi asiakkaamme palveluitamme niiden täydellä kapasiteetilla? Eli kaikkia mahdollisia palveluita/toiminnallisuuksia jne. niistä tuotteista mitä heillä on käytössään?
 - Jos ei, niin miten mielestäsi sitä voisi parantaa?
- Saammeko mielestäsi tarpeeksi tietoa asiakkailtamme, miten palveluitamme pitäisi kehittää?
 - Jos kyllä, niin miten se näkyy?
 - Mitä kanavia pitkin saamme infoa?
 - Jos taas emme, niin miten sitä voisi kehittää?
- Miten (uus-)asiakasdokumentointi on mielestäsi hoidettu yrityksessä? (Tällä tarkoitetaan nimenomaan asiakkaiden koko heidän elinkaarensa mittaista dataa)
 - Onko yhteneväistä ja onko se helppo löytää?
 - Löydätkö nopeasti ja helposti etsimäsi tiedon? Jos et, niin miksi et?
 - Millaisin toimenpitein asiakasdokumentaatiota voisi parantaa?