



Jaana Hintikka

Sähköisen asiakastyytyväisyysjärjestelmän käyttöönotto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Jaana Hintikka
Otsikko:	Sähköisen asiakastyytyväisyysjärjestelmän käyttöönotto
Sivumäärä:	45 sivua + 3 liitettä
Aika:	Joulukuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja(t):	Lehtori Pirjo Elo

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa käyttöön asiakastyytyväisyysjärjestelmä työn kohdeyrityksessä, jonka avulla luodaan asiakastyytyväisyyskyselyt asiakkaille. Asiakastyytyväisyyskyselyissä tärkeintä oli saada selville asiakkaiden halukkuus kohdeyrityksen palvelujen suositteluun. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena kohdeyritykselle. Työn lopputuloksena kohdeyritys sai käyttöön uuden sähköisen asiakastyytyväisyysjärjestelmän ja asiakastyytyväisyyskyselyt.

Opinnäytetyön viitekehys koostuu kahdesta pääteemasta: asiakaskokemus ja -tyytyväisyys sekä asiakastyytyväisyysjärjestelmä. Asiakaskokemus ja -tyytyväisyysosissa tutustuttiin tarkemmin asiakkaaseen, asiakkaan kokemukseen ja tyytyväisyyteen sekä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Asiakastyytyväisyysjärjestelmäosissa käytiin läpi asiakastyytyväisyysjärjestelmiä ja niiden integrointia muihin järjestelmiin. Tietoperustassa käytettiin paljon alan kirjallisuutta ja julkaisuja.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina, jossa nykytilakartoituksen pohjalta selvitettiin kohdeyrityksen tarpeet ja toiveet uudelle asiakastyytyväisyysjärjestelmälle ja asiakastyytyväisyyskyselyille. Tarpeiden selvittämisen jälkeen tehtiin valinta järjestelmän palveluntuottajasta, jonka avulla asiakastyytyväisyysjärjestelmä otettiin käyttöön sähköisten asiakastyytyväisyyskyselyiden myötä.

Projektin lopputuloksena kohdeyritys sai käyttöön sähköisen asiakastyytyväisyysjärjestelmän ja asiakastyytyväisyyskyselyt, joka vastasi heidän tarpeitaan. Asiakkailta saatu palaute auttaa yritystä keräämään tietoa suositteluhalukkuudesta.

Avainsanat: asiakastyytyväisyysjärjestelmä, asiakastyytyväisyyskysely, asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

Abstract

Author(s): Jaana Hintikka
Title: The Introduction of an Electronic Customer Satisfaction System
Number of Pages: 45 pages + 3 appendices
Date: November 2023
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business administration
Specialisation option:
Instructor(s): Pirjo Elo, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to introduce an electronic customer satisfaction system to a target company, which will help to create customer satisfaction surveys. The most important thing for the target company is to find out the customers' desire to recommend their services. This thesis was carried out as a development project for the target company. As a result, the target company got a new electronic customer satisfaction system and a customer satisfaction survey.

The framework of the thesis consists of two main themes: customer experience and satisfaction, and customer satisfaction system. The customer experience and satisfaction section covered topics about the customer, customer experience, customer satisfaction, and the measurement of customer satisfaction. In the customer satisfaction system section, customer satisfaction systems and their integration with other systems were reviewed. A lot of literature and publications in the field were used in the theory section.

The thesis was carried out as a development project, in which the aims for a new customer satisfaction system and survey were based on status mapping. After clarifying the company's needs with status mapping, a service provider for the system was selected, and the introduction of the electronic customer satisfaction system and customer satisfaction survey was carried out through system integration. As a result, the target company got an electronic customer satisfaction system and survey that met their needs. They now receive feedback from the customers that helps the company to collect information about the customers' willingness to recommend their services.

Keywords: customer satisfaction system, customer satisfaction survey, customer satisfaction measurement

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Projektin tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Projektsuunnitelma	4
2	Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys	6
2.1	Asiakas	6
2.2	Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys	7
2.3	Asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden merkitys	10
2.4	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	11
2.4.1	Mittausmenetelmä NPS	12
3	Asiakastyytyväisyysjärjestelmä	14
3.1	Digitalisaatio	17
3.2	GDPR	18
3.3	Järjestelmäintegraatio	19
4	Projektin toteutus ja tulos	20
4.1	Työvaiheet ja eteneminen	20
4.2	Aikataulu ja resurssointi	23
4.3	Riskit ja budjetti	24
4.4	Nykytilakartoitus	26
4.4.1	Asiakasryhmät	27
4.4.2	Avainhenkilöiden tapaamiset	28
4.5	Kohdeyrityksen järjestelmät ja palveluntuottajan valinta	30
4.6	Asiakastyytyväisyyskysely	34
5	Johtopäätökset	36
5.1	Käyttöönotto	36
5.2	Projektin tavoitteiden arviointi	37
5.3	Projektin kokonaisarviointi	40
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Kohdeyritys	

Liite 2. Avainhenkilöiden haastattelut

Liite 3. Kyselyt

1 Johdanto

Yhä useammat yritykset ovat alkaneet keskittyä vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin ja kuuntelemaan heidän kokemuksiaan. Asiakaskokemus on ollut maailmalla strategiakeskusteluissa mukana jo jonkin aikaa, ja kotimaanmarkkinatkin ovat alkaneet ottamaan tästä mallia. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 9–20.)

Todellinen asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden strateginen kehittäminen vaatii sitoutumista ja tahtoa. Asiakastyytyväisyys ei ole pelkästään hyvä asia, vaan myös liiketoiminnan menestyksen perusta. Se vaikuttaa yrityksen moneen eri osa-alueeseen, kuten liikevaihtoon, brändin maineeseen, asiakasuskollisuuteen ja yleiseen kilpailukykyyn. Yritykset, jotka priorisoivat ja tarjoavat johdonmukaisesti poikkeuksellisia asiakaskokemuksia, menestyvät ja mukautuvat todennäköisemmin nykypäivän kilpailluilla markkinoilla. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 9–20.)

Asiakastyytyväisyysjärjestelmän käyttöönotto voi tarjota monia etuja yrityksille. Tällaisen järjestelmän tehokas käyttöönotto ja hyödyntäminen voi olla tehokas työkalu asiakastyytyväisyyden, uskollisuuden ja liiketoiminnan yleisen menestyksen lisäämiseksi.

1.1 Projektin tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön aiheena on sähköisen asiakastyytyväisyysjärjestelmän käyttöönotto kohdeyritykselle ja se toteutetaan kehittämisprojektina. Tavoitteena on ottaa käyttöön sähköinen asiakastyytyväisyysjärjestelmä ja kehittää kohdeyritykselle sähköiset asiakastyytyväisyyskyselyt, jotka palvelevat niin asiakkaita, työntekijöitä kuin yrityksen johtoakin. Kohdeyrityksen tavoitteena on lähtökohtaisesti löytää järjestelmä, joka sopii moneen eri tarpeeseen. Alkuun toiveena on järjestelmän avulla luoda sähköiset asiakastyytyväisyyskyselyt, jotka saa laajennettua koko yritykseen niin, että kyselyt olisivat mahdollisimman yhtenäisiä, huomioiden kuitenkin eri yksiköiden ja toimipisteiden tarpeet. Tällä hetkellä ei ole tar-

vetta pohtia tavoitteita syvällisemmin. Tavoitteena on ottaa asiakastytyväisyysjärjestelmä käyttöön. Kun dataa alkaa kyselyiden avulla kerääntymään, voidaan tavoitteellisuutta arvioida laajemmin.

Opinnäytetyö tehdään kohdeyrityksen tarpeeseen. Kohdeyritystä kiinnostaa erityisesti selvittää yrityksen NPS-tulos (Net Promoter Score), joka on kansainvälisesti käytetyin asiakasuskollisuuden mittari. NPS-mittarin käytöstä oli kohdeyrityksen toimesta päätetty jo etukäteen, joten opinnäytetyössä keskitytään suoraan kyseisen mittarin käyttöön ja toimintaperiaatteisiin. NPS-mittari esitellään työssä myöhemmin. NPS-mittarin lisäksi kohdeyritys haluaa saada asiakkailta palautetta toiminnoistaan ja palveluistaan, mitä toteutetaan kohdeyrityksen arvojen pohjalta ja kuuluvat osaltaan yritystoiminnan strategiaan. Järjestelmähankinta vastaa yrityksen tarpeisiin tarjoamalla arvokasta dataa asiakastytyväisyydestä suhteessa kohdeyrityksen tarjoamiin palveluihin.

Kohdeyrityksessä on tähän asti ollut vain paperisia asiakastytyväisyyskyselyitä, eikä niitäkään jokaisessa sen sisäisessä yksikössä. Yksiköissä, joissa ei paperisia kyselyitä ole ollut käytössä, on palautetta kerätty satunnaisesti suullisesti. Systemaattisesti dataa asiakastytyväisyydestä keräävää asiakastytyväisyysjärjestelmää ei kohdeyrityksellä ole ollut. Näin ollen vartenotettavaa dataa asiakkaiden tyytyväisyydestä ei ole ollut saatavilla.

Kohdeyritys toivoo, että asiakastytyväisyysjärjestelmä integroitaisiin heillä ole-massa olevaan asiakastietojärjestelmään. Heillä on toiminnassa olevia sähköisiä järjestelmiä ja he toivovat, että järjestelmien mahdollinen laajentaminen yrityksen asiakastytyväisyyskyselyiden käyttöön selvitetään. Lopputuloksena halutaan sähköinen asiakastytyväisyysjärjestelmä, joka kerryttää systemaattisesti dataa asiakkaiden tyytyväisyydestä kohdeyrityksen palveluihin.

Asiakastytyväisyyskyselyn osalta kohdeyrityksen toiveena on, että se toimii sähköpostitse ja mobiililaitteissa ja se on integroituna asiakastietojärjestelmään, jotta asiakastiedot pysyvät yhden ja saman järjestelmän sisällä. Tämä liittyy

vahvasti yleiseen tietosuoja-asetukseen, GDPR:n (General Data Protection Regulation), joka on henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki. Lakia alettiin soveltaa kaikissa EU-maissa keväällä 2018 (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022).

Projektissa tullaan huomioimaan, että järjestelmän kautta tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt tehdään asiakaskeskeisesti asiakkaan näkökulma edellä. Kohdeyrityksen tarpeet ja tavoitteet ovat tärkeitä, mutta tärkeintä on huomioida tämän kaltaisessa työssä asiakkaat. Toiminnan keskipisteenä tulisi olla asiakas ja toiminnan tähdätä siihen, että asiakkaalle pyritään tuottamaan hyvää palvelua strategian avulla. Opinnäytetyössä tullaan yhdistämään yrityksen arvoja, asiakaskäyttäytymistä nyky-yhteiskunnassa sekä kohdeyrityksen toiveet asiakastyytyväisyyskyselyn suhteen.

Asiakaskeskeisen toiminnan keskipisteenä on asiakas. Asiakaskeskeisen organisaation kaiken toiminnan tulee tähdätä asiakkaille tuotettavan hyvän toteuttamiseen strategian puitteissa. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä, Tanner 2021, 29–32.) Lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyitä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon kohdeyrityksen eri yksiköiden ja toimipisteiden erilaiset tarpeet mutta kuitenkin niin, että mahdollisimman monen yksikön asiakastyytyväisyyskyselyt voidaan yhtenäistää. Vain niille yksiköille ja toimipisteille, joille on välttämätöntä suunnitella omanlainen kyselypohja, tehdään se. Tarkoituksena on pitää kyselyt mahdollisimman yksinkertaisina ja lyhyinä. Kohdeyrityksen näkökulmasta datan kerääminen monesta eri kyselystä ei ole järkevää ja se saattaa vaikuttaa raportointiin negatiivisesti. Tämä huomioiden pyrkimys on yhtenäistää mahdollisimman moni kyselypohja.

Järjestelmäintegraatio on tärkeä osa tämän opinnäytetyön kokonaisuutta. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan syvennytä integraation teknologisiin yksityiskohtiin vaan pitäydytään yleisellä tasolla ja mainitaan järjestelmäintegraation pääpiirteet. Kohdeyritys sekä sen arvot ja strategia esitellään tarkemmin liitteessä 1.

1.2 Projektisuunnitelma

Kohdeyrityksen sisällä on päätetty, että asiakaskokemusta mittaamaan tarvitaan järjestelmä, joka mahdollistaisi kokonaisvaltaisemman ymmärryksen kohdeyrityksen asiakkaiden kokemuksista. Järjestelmä tulisi toimimaan seurantajärjestelmänä, joka käyttäisi hyödykseen asiakastytyväisyyttä kuvaavia mittareita, kuten asiakaskyselyjä ja mahdollisesti muita palvelutyytyväisyyttä kuvaavia indikaattoreita. Järjestelmään sisältyisi selainkäyttöliittymä, joka mahdollistaisi yksittäisten asiakaskokemusmittareiden tietojen tarkastelun. Ymmärrys asiakkaan palvelupolun ja palvelupolulla tehtävien toimenpiteiden vaikuttavuudesta selviäisi ja sitä voitaisiin parantaa. Kokonaiskuvan muodostaminen edellyttäisi uusien ja mahdollisimman yhtenäisten asiakaskokemusten mittaamistapojen käyttöönottoa eri yksiköissä ja toimipisteissä.

Pitkällä tähtäimellä kohdeyrityksellä on uuden datan myötä mahdollisuus kehittää omia palveluitaan, työympäristöään sekä johtamistaan. Uuden sähköisen asiakastytyväisyysjärjestelmän käyttöönotto vastaa kohdeyrityksen tarpeisiin, kun käyttöönoton yhteydessä luodaan yhtenäiset asiakastytyväisyyskyselyt.

Projekti alkaa haastattelemalla kohdeyrityksen yksiköiden avainhenkilöitä. Heidän avullaan selvitetään yksikön nykytilanne asiakastytyväisyyskyselyiden suhteen; millaisia heillä on käytössä, jos on. Lisäksi halutaan tietää, onko heillä yksikkönä jonkinlaisia toiveita tai ajatuksia siitä, minkälainen asiakastytyväisyyskysely palvelisi heidän yksikköään parhaiten ja minkälaisia asioita he haluaisivat, että heidän yksiköstään voitaisiin mitata asiakastytyväisyyskyselyn muodossa. Jokaisen avainhenkilön kanssa varataan erikseen aika ja heitä haastatellaan heidän yksikkönsä tavoista kerätä asiakaspalautteita, jos sellaisia on. Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään myös yksiköiden tavoitteet ja toiveet, jotta niitä voidaan hyödyntää kyselyiden suunnitteluvaiheessa.

Nykytilakartoituksen jälkeen, kun tavoitteet ovat laajemmin selvillä, on aika kartoittaa palveluntarjoajat ja tehdä tarjouspyynnöt. Projektissa tulee ottaa huomioon nykytilasta saatu tieto, asiakaskohderyhmä, yrityksen arvot ja tavoitteet,

palveluntarjoajien yhteensopivuus ja integraatiomahdollisuus kohdeyrityksen järjestelmään sekä budjetti. Tavoitteiden ollessa selvillä, otetaan yhteys asiakastyytyväisyyskyselyiden palveluntarjoajiin ja käydään neuvotteluita palveluiden tarjonnasta ja miten ne sopivat yrityksen tavoitteisiin. Kun kohdeyritykselle sopiva palveluntarjoaja on selvillä, otetaan asiakastyytyväisyyskyselyprojektiin mukaan kohdeyrityksen teknologia-asiantuntija, jotta järjestelmäintegraatio saadaan toteutettua mahdollisimman hyvin.

Projekteilla on velvollisuus raportoida toimintaansa muun muassa väliraporteilla (Suopajarvi 2013). Yrityksen johtoryhmälle tehdään etenemisraportteja sitä mukaa, kun yksi isompi välivaihe on tehty. Kun projektin etenemissuunnitelma on tehty ja erilaiset haasteet ja yksityiskohdat otettu huomioon, pidetään kohdeyrityksen johtoryhmälle projektisuunnitelmaesitys. Esityksen pohjalta johtoryhmä joko hylkää tai hyväksyy suunnitelman. Tämä määrittää sen, tarvitseeko jonkinlaisia muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan tehdä. Mikäli tarvitsee, ne tehdään. Jos ei ja suunnitelman hyväksytään sellaisenaan, on aika siirtyä toteutukseen.

Kohdeyrityksen järjestelmän ja palveluntuottajan valintaan vaikuttavat seuraavat seikat: tarve selvittää yrityksen jo olemassa olevien kahden eri järjestelmän soveltuvuus laajennettuun käyttöön asiakastyytyvyyden mittaamiseen, integraatiomahdollisuus yrityksen asiakastietojärjestelmän kanssa sekä asiakastyytyväisyyskyselyiden luomisessa yrityksellä on toive, että kyselyt voidaan toteuttaa sähköpostikyselyn lisäksi tekstiviestein. Järjestelmän käyttö tulisi olla mahdollisimman helppo käyttäjille ja asiakastuen helposti saatavilla. Lisäksi toiveena oli, että järjestelmä taipuu monenlaisiin eri tarpeisiin, kuten esimerkiksi sisäisiin henkilöstökyselyihin, asiakastyytyväisyyskyselyihin sekä raportointeihin.

Toteutusvaiheen aktivoimisessa tehdään tiivistä yhteistyötä kaikkien projektiin osallistuvien osapuolten kanssa, jotta toiminta saataisiin mahdollisimman hyvin käyntiin. Kun asiakastyytyväisyyskyselyt on saatu valmiiksi, on aika ottaa ne käyttöön. Kun tämä kaikki on tehty, arvioidaan ja pohditaan lopputulosta sekä tavoitteiden toteutumista.

2 Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys

Asiakaskokemus koostuu monista eri asioista. Se rakentuu erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden yhteistuloksena. Asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuntaisesti tehdyt tulkinnat. Asiakaskohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen eri toimintoja. Kaikki yrityksen toiminnot luovat omalta osaltaan asiakaskokemusta. Olennaista on ymmärtää, että asiakaskokemus muodostuu yksilöiden tekemistä yksittäisistä tulkinnoista. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 113.)

Asiakkaat haluavat kokonaisvaltaisia ja merkityksellisiä asiakaskokemuksia. Kokemus voi vaikuttaa ihmisiin kokonaisvaltaisella tavalla; niin älyllisellä, henkiselällä, emotionaalisella kuin fyysiselläkin tasolla. Parhaiten tämä tapahtuu, kun yritykset pystyvät luomaan palvelukokemuksen, joka luo vahvan muistijäljen. Jos asiakas kokee voivansa osallistua kokemuksen syntymiseen, tunne vahvistuu entisestään. (Holma & Laasio & Ruusuvoori & Seppä & Tanner 2021, 27.)

Asiakkaiden odotukset ja käyttäytyminen ovat muuttuneet merkittävästi lähivuosien aikana. Kokemuksen merkitys on korostunut aiempaa vahvemmin ja ihmiset haluavat tuntea mielihyvää kaupallisesta kanssakäymisestä yrityksen kanssa. Asiakkaat ovat myös entistä tietoisempia, vaativampia ja herkempiä antamaan palautetta ja kertomaan siitä eteenpäin muille. (Daffy 2019, 3–6.)

2.1 Asiakas

Selin & Selin (2013, 15–16) määrittelee asiakkaan henkilöksi tai organisaatioksi, jolla on halu ostaa tuote tai palvelu ja on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta tai niiden käyttöoikeudesta korvauksen. Yrityksmaailmassa asiakkaan määritelmä on selvä: se, joka maksaa ostamistaan tuotteista on asiakas.

Jos asiakaskokemusta halutaan parantaa, tulee meidän ymmärtää millaiset asiakkaat ostavat tai kuluttavat myytävää palvelua tai tuotetta (Saarijärvi & Puustinen 2021, 67). Arvokkaimpia asiakkaita yritykselle ovat uskolliset asiakkaat. Uskolliset asiakkaat todennäköisimmin suosittelvat tuotteita muille potentiaalisille

asiakkaille ja ovat myös valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta keskimääräistä enemmän. Usein heidän ostomääränsä ovat myös suurempia kuin keskiverto asiakkaalla. Uskolliset asiakkaat antavat helpommin anteeksi laatu- poikkeamat ja tarvittaessa myös puolustavat yritystä. Uskolliset asiakkaat antavat muita asiakkaita aktiivisemmin ja rehellisempää palautetta ja parhaassa tapauksessa sitoutuvat yrityksen kehittämiseen. (Daffy 2019, 23–24.)

Asiakaskunnan voi jakaa kahteen pääryhmään; B2C- ja B2B-asiakkaisiin. B2C-liiketoiminnassa asiakas on monipuolisesti mutta yksilöllisesti asiat kokeva yksilö. B2C-asiakas määrittelee lähinnä itse kokemuksen arvon. B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemus muodostuu useamman yksilön yhteisvaikutuksesta. Kokonaisuuteen vaikuttaa muun muassa asiakaskosketuspisteiden määrä, laatu ja suunta sekä yrityspuolen yksilön rooli, yrityksen sisäiset tavoitteet ja brändi. Neuvotteluissa palvelujohtaja ja teknologia-asiantuntija tuskin painottavat samoja asioita, vaikka keskustelun sisältö on sama. B2C-asiakaskokemusta on tutkittu huomattavasti enemmän kuin B2B-asiakaskokemusta. Asiakaskokemusmittareista suurin osa on kehitetty kuluttajaliiketoimintaan eivätkä sovi välttämättä sellaisenaan yritysten välisen liiketoiminnan arviontiin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 101–105.)

2.2 Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys

Asiakaskokemus on haastavaa konkretisoida yhdeksi käsitteeksi. Se on monitahoinen ja se on vaikutukseltaan hyvin moninainen. Hyvä asiakaskokemus tukee asiakkaan mielikuvaa, yllättää ja luo elämyksiä, jää mieleen ja saa asiakkaan haluamaan lisää. Asiakaskokemukset ovat monitasoisia ja niiden rakentumista voidaan tunnistaa staattisella-, dynaamisella- ja asiakassuhdetasolla. (Kortesuo & Löytänä 2011, Saarijärvi & Puustinen 2021, 66–72.)

Staattinen taso kuvaa yksittäistä, satunnaista tapahtumaa, joka vaihtelee ajan, paikan ja henkilön suhteen. Esimerkiksi jäätelön ostaminen jäätelökioskilta voi olla satunnainen asiakaskokemus. Asiakaskokemus on harvoin ainutlaatuinen

itsenäinen kokemus, ja siihen yleensä liittyy muitakin kokemuksia. (Kortesuo & Löytänä 2011, Saarijärvi & Puustinen 2021, 66–72.)

Dynaamisesta tasosta puhutaan, kun tarkastellaan aikaisempien kokemusten vaikutusta. Tapahtuma on suunniteltu ja se sisältää tiettyjä elementtejä. Dynaamisessa tasossa jäätelöautolla käyntiä voidaan katsoa asiakaspolun eri pisteiden kautta ja huomioida pisteiden kokonaisvaikutusta. Aktiivinen jäätelöauton asiakas tuntee henkilökunnan ja osaa jäätelöauton reitin ulkoa. (Kortesuo & Löytänä 2011, Saarijärvi & Puustinen 2021, 66–72.)

Asiakassuhdetasolla rakennetaan asiakaskokemusta laajojen ja uusien kosketuspisteiden kautta. Näillä kosketuspisteillä ei ole tarkoitus tuottaa välitöntä ostotapahtumaa vaan kehittää asiakassuhdetta pidemmällä aikavälillä. Asiakassuhde on johdettua kokemuksen tuottamista ja erottuu muista tasoista luoden asiakkaalle erityistä arvoa. Asiakassuhdetaso toteutuu, kun jäätelökioski esimerkiksi muistaa asiakasta tämän syntymäpäivänä alennuskupongilla. Organisaatioiden kannattaisi tarkastella asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti, sillä liian usein laajempi arviointi asiakassuhdetasolla jää huomiotta. (Kortesuo & Löytänä 2011, Saarijärvi & Puustinen 2021, 66–72.)

Asiakaskokemukseen liittyy mielikuvia, tunteita, aisteja ja kohtaamisia. Sillä, miltä tuote tuntuu, näyttää, tuoksuu tai kuulostaa, on merkitystä. Kun tuotteen käyttämisestä syntyy arvon tunne, asiakasuskollisuus vahvistuu ja heijastuu positiivina kokemuksena yrityksen kanssa asioimisesta. Kokemuksia syntyy kaikissa kohtaamistilanteissa, niissäkin, joissa varsinaista asiakassuhdetta ei ole vielä muodostunut. Asiakaskokemusta ohjaavat myös asiakasodotukset, jotka muodostuvat yritykseen liitetystä mielikuvista sekä yrityksen omasta viestinnästä. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021, 24–26.)

Asiakastyytyväisyydellä voi olla eri merkityksiä eri ihmisille. Asiakastyytyväisyys heijastaa yrityksen palvelun suorituskykyä, jota asiakkaat vertailevat yritysten kesken. Asiakkaat pohtivat odotuksiaan suhteessa yrityksen tarjoaman palvelun laatuun ja sitä, kohtaavatko odotukset ja toteutus. Mikäli odotukset ja toteutus

kohtaavat, asiakas kokee suurella todennäköisyydellä tyytyväisyyttä. Mikäli odotukset ja toteutus eivät kohtaa, tuloksena on todennäköisesti tyytymättömyyttä. (Hartini & Mahmoud 2014.)

Asiakastyytyväisyys on tärkeä kriteeri pohdittaessa palvelun laatua. Asiakastyytyväisyyttä ilmenee silloin, kun asiakas arvioi saaneensa odotettua parempaa palvelua. Luonnollisesti, kun asiakas ei ole tyytyväinen saatuun palveluun tai kun odotukset alittuvat, ilmenee asiakastyytymättömyyttä. Asiakastyytyväisyys nojaa vahvasti ennako-odotuksiin palvelusta ja palvelukokemuksesta sekä odotusten toteutumisesta. (Hartini & Mahmoud 2014.)

Hyvä asiakaskokemus on tärkeää asiakkaiden hallinnassa. Uusien asiakkaiden hankkiminen tulee yritykselle kalliimmaksi, kuin vanhojen asiakkaiden pitäminen. Kun asiakkaat saadaan pidettyä yrityksen asiakkaina, sillä on suora vaikutus yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen. Kannattavin ja nopein tapa vahvistaa yrityksen tulosta on vahvistaa jo olemassa olevien asiakkaiden ostohalukkuutta. (Keskinen & Lipiäinen 2013.)

Huonolla asiakaskokemuksella eli asiakasodotusten alittumisella voi olla sekä lyhyen että pitkän aikavälin seurauksia. Epäonnistunut asiakaskokemus on asiakkaalle epämiellyttävä kokemus ja asian korjaaminen olisi hyvä hoitaa nopeasti ja myötätuntoisesti. Mikäli tilanteen korjaaminen pitkittyy, asiakkaan negatiiviset ajatukset ja tunteet saattavat voimistua ja vaikuttaa asiakassuhteessa pitkään. Jokainen organisaatio epäonnistuu joskus asiakaskokemuksen tuottamisessa ja reklamaation käsittely tulisi nähdä ennen kaikkea mahdollisuutena parantaa ja kehittää toimintaa sekä asiakastyytyväisyyttä. Oikein tarkasteltuna reklamaatioista saadaan tärkeää tietoa asiakaskokemuksen kehittämistä varten. Reklamaation jälkeen tavoitteena on saada asiakas toipumaan huonosta asiakaskokemuksesta sekä palauttaa asiakkaan luottamus palveluntarjoajaa kohtaan. Kyky tunnistaa ja myöntää virhe ennakkoon ennen kuin tilanne on ehtinyt päästä siihen pisteeseen, että asiakkaalta saadaan reklamaatio voi kasvattaa asiakkaassa myötätunnon tunnetta ja edesauttaa asian käsittelyä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 110–116.)

2.3 Asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden merkitys

Asiakaslähtöisten organisaatioiden toiminnan keskipisteenä on asiakas ja asiakkaan tarpeet. Asiakkaat tunnistavat asiakaslähtöisen toiminnan ja palkitsevat yrityksen omalla uskollisuudellaan yritystä kohtaan. Yritykselle uskolliset asiakkaat puolestaan tuottavat kannattavuutta ja kasvua. (Holma, Laasio, Ruusu- vuori, Seppä, Tanner 2021, 29–32.) Myös Hartini & Mahmoud (2014) kertovat, että asiakaslähtöisen ja laadukkaan palvelun tuottaminen on väistämättä yksi tärkeimmistä menestystekijöistä mille tahansa yritykselle, koska sillä on merkittävä vaikutus asiakkaiden käyttäytymiseen.

Kaikista tekijöistä asiakaslähtöisyys on keskeisin yrityksen kasvua ennustava tekijä. Asiakaslähtöisyys tuottaa myös positiivisia etuja henkilöstötyytyväisyyteen, bränditunnettavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja oston kokonaismäärään. Se, että asiakkaan kokemusta parannetaan suunnitelmallisesti, luo organisaatiolle merkittäviä aineellisia ja aineettomia hyötyjä. (Holma, Laasio, Ruusu- vuori, Seppä, Tanner 2021, 29–32.)

Yrityksen näkökulmasta asiakastyytyväisyydellä on myös taloudellisia hyötyjä. Kun tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä lähipiirilleen, uusien asiakkaiden myötä ei vain liikevaihto parane, vaan tyytyväisten asiakkaiden avulla voidaan saada myös säästöjä. Investointeja asiakashankintaan voidaan vähentää ja pettyneiltä asiakkailta tullessiin reklamaatioihin ja niiden hoitamiseen käytettävä aika pienenee. Jos asiakkaat saavat hoidettua asiansa haluamallaan tavalla haluamassaan kanavassa, esimerkiksi nettisivujen kautta, se voi puolestaan tarkoittaa säästöjä asiakaspalveluorganisaation henkilömäärissä. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Hartini & Mahmoud (2014) mukaan asiakasarvon tuottaminen asiakkaille on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä mille tahansa yritykselle, koska sillä on merkittävä vaikutus asiakkaiden käyttäytymiseen. Asiakasarvo on asiakkaan kokemaa arvoa yrityksen tuotteista tai palvelusta. Sitä voi mitata esimerkiksi tuotteiden ja kustannuslaskelmien avulla tai se voi olla tunnepitoista, kuten ajan ja

vaivan säästämistä sekä luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Tämän seurauksena monet yritykset etsivät jatkuvasti parannuksia toimintamalleihinsa. Asiakkaiden tyytyväisyydellä voidaan saada lisäarvoa ja kilpailukykyä yritykselle.

Yhä useammat organisaatiot keskittyvät hyvän asiakaskokemuksen rakentamiseen luodakseen, vahvistaakseen ja ylläpitääkseen kestävästä asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuus on kuluttajakäyttäytymistä, missä asiakas tuntee olevansa kiintynyt yrityksen brändiin, tuotteeseen tai palveluun ja todennäköisesti ostaa tai käyttää sitä jatkossakin yhä uudelleen ja uudelleen. Tätä ylläpitämään yhä useammat yritykset hankkivat sähköisen asiakkuusjärjestelmän. Hyvä asiakaskokemus ja kestävä asiakasuskollisuus ovat tärkeitä asiakaskeskeisyyden ylläpitämiseksi. Asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii tuntemaan asiakaskuntansa niin hyvin, että se pystyy tunnistamaan ne, jotka ovat sille kaikkein arvokkaimpia ja pyrkii palvelemaan heitä ja ennakoimaan heidän tarpeitaan mahdollisimman hyvin. Asiakasuskollisuuden ja -keskeisyyden ylläpitämiseen tarkoitettujen järjestelmät auttavat yrityksiä tehostamaan toimintaansa. (Leventhal, 2006.)

2.4 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Mittaamisen arvo laadunhallinnassa on keskeinen (Kauppinen 2013, 108). Mittaaminen auttaa tunnistamaan yrityksen lähtö- sekä tavoitetason asiakaskokemuksen kehittämisen alussa. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on tärkeää tarkastella odotuksia, kokemuksia, muistoja ja uskollisuutta. (Daffy 2019, 186–189.)

Mitä tahansa voidaan mitata. Jos jotain voidaan havaita, se soveltuu jonkinlaiseen mittausmenetelmään. Riippumatta mittaustavasta mittaus on onnistunut, jos se kertoo enemmän kuin tiesit aiemmin. (Hubbard 2014.) Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tarkoitus on tiedon kerääminen asiakkaiden kokemuksista sekä omasta liiketoiminnasta (Korkiakoski 2019, 64).

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on moniulotteinen kokonaisuus, jossa tulee ymmärtää koko asiakaspolku palvelunhankinnassa. Asiakaskaspolku on se,

minkä asiakas kokee ollessaan yhteydessä yritykseen. Asiakaspolun selvittäminen antaa mahdollisuuden nähdä yritys asiakkaan silmin. Mittaaminen on yksi uusi kosketuspiste ja osa asiakkaan kokemusta yrityksestä. Kosketuspisteen ymmärtäminen on olennainen keino asettautua asiakkaan asemaan ja pyrkiä näkemään, miten asiakas kokee eri kohtaamistilanteet yrityksen kanssa. (Korkiakoski 2019, 80.)

Mittaamisella saadaan tietoa, jonka avulla yrityksessä voidaan tehdä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä päätöksiä ja toimenpiteitä. Mittaamisen tulisi helppoa ja tarjota juuri oikeaa tietoa. Mittaamisen tulee myös olla muuttuva konkaisuus, joka perustuu valittuihin avainmittareihin Asiakaskokemuksen mittaaminen antaa yritykselle asiakkaan näkökulman yrityksen tarjoamaan palvelun toimivuuteen. Tuloksia voidaan hyödyntää muun muassa asiakaspalvelun laadun, tehon ja resursoinnin parantamiseen. Asiakaspalvelulle voidaan asettaa tulos- ja laatutavoitteita, joiden toteutumista ja kehityskohtia voidaan mitata asiakaskokemuksen mittareilla. (Korkiakoski 2019, 76–80.)

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta mittaaminen on hyvin olennainen elementti. Ilman jatkuvaa asiakaspalautetta on vaikea tietää, onko yritys etenemässä oikeaan suuntaan ja tekemässä oikeita asioita. Asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti ja uusia tapoja yllättää ja palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin täytyy keksiä yhä uudestaan ja uudestaan. Siksi mittaamisen tulee tarjota tietoa sekä kehittämisen että välittömän korjaamisen tueksi. (Korkiakoski 2019.)

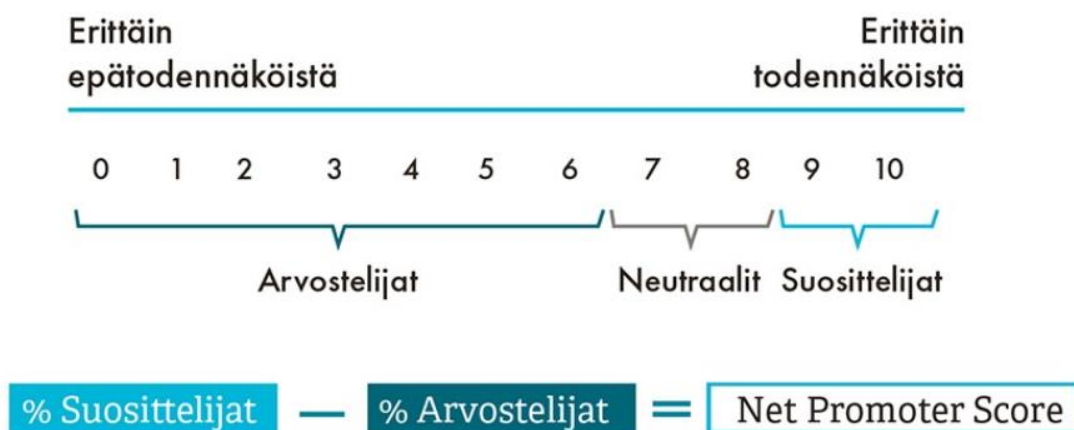
2.4.1 Mittausmenetelmä NPS

Laadulliset mittarit selvittävät asiakkaan kokemuksia aiemmista kohtaamisista yrityksen kanssa. Mittarit perustuvat asiakaskyselyihin ja yksi tyypillinen tällainen mittari on Net Promoter Score, eli NPS. NPS-mittari mittaa asiakkaan suosittelemisluukkuutta kysymyksen ”kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystäväillesi tai kollegoillesi?” avulla. Saatu tulos kertoo yritykselle kuinka suuri

prosentti heidän asiakkaistaan suosittelisi yritystä myös muille. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017.)

Kysymykseen ”kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystävillesi tai kollegoillesi?” vastataan asteikolla 0–10, jossa 1 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä suosittelua ja 10 erittäin todennäköistä suosittelua. Tulosten perusteella vastaajat jaetaan kolmeen luokkaan: 9-10 = suosittelijat, 7-8 = passiiviset, 0-6 = arvostelijat. NPS-luku lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Luku sijoittuu välille -100 (ei yhtään suosittelijaa) ja 100 (ei yhtään arvostelijaa). Alla olevassa kuvassa, Kuva 1, on NPS-kysely. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 167.)

Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti kysyttäessä suosittelisit tätä brändiä/yritystä?



Kuva 1 Net Promoter Score, NPS-mittari (Korkiakoski 2019).

Asiakkaat jaotellaan vastauksiensa perusteella kolmeen eri ryhmään: suosittelijat, arvostelijat, neutraalit. Suosittelijoita ovat asiakkaat, jotka vastaavat luvulla 9–10. He ovat yrityksen suosittelijoita ja sen myötä merkittäviä yrityksen uskottavuuden ja maineen kannalta. Suosittelijat puhuvat usein hyvää yrityksestä muille, mikä vaikuttaa sen mielikuvaan positiivisesti, houkuttelee uusia asiakkaita ja auttaa pitämään kiinni jo olemassa olevista. Arvostelijoita ovat asiak-

kaat, jotka vastaavat luvuilla 0–6. Näin vastanneiden kohdalla on erityisen tärkeää olla heihin yhteydessä ja selvittää miksi vastasivat kyseisillä luvuilla. Näin toimimalla osoitetaan olevan aitoa kiinnostusta asiakkaan kokemuksesta ja tilanteen voi vielä korjata esimerkiksi hyvittämällä rahat takaisin ja muuttaa asiakas suosittelijaksi. Neutraaleja ovat asiakkaat, jotka vastaavat 7–8. He ovat suosittelijan ja arvostelijan välimaastossa. Heistä voi saada helposti suosittelijan - tai arvostelijan. (Sales communications 2023.)

On tärkeää huomata, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen itsessään ei ratkaise mitään. Tärkeää on se, mitä mittaamisesta saadulla tiedolla tehdään. Ongelma usein on, että organisaatiot eivät jaa saamaansa tietoa asiakasrajapintaan, vaan se jää tutkimustiimien keskuudessa olevaksi tiedoksi. Asiakaspalautetta tulisi hyödyntää välittömästi tilanteiden korjaamiseksi – sekä arvostelijoiden hoitamiseksi että suosittelijoiden aktivoimiseksi. (Korkiakoski 2019, 67.)

3 Asiakastyytyväisyysjärjestelmä

Valittaessa asiakaskokemuksen johtamista tukevaa teknologiaa on tärkeää ymmärtää, miten järjestelmä tukee yrityksen liiketoimintaprosesseja. Yrityksen käyttämät työkalut sekä mittaamiseen että johtamiseen tulee voida integroida suoraan keskenään. Käytettävyyden tulee olla niin helppoa, että henkilöstö pystyy hyödyntämään teknologiaa nopeasti ja itsenäisesti. Hankinnassa tulee huomioida moniammatillisuus ja valintaprosessiin tulisi koota ihmisiä, jotka osaavat arvioida muun muassa teknologiaratkaisuja strategisten tavoitteiden pohjalta. (Korkiakoski 2019, 90.)

Systemaattinen ja jatkuvat asiakaspalautte on tärkeää kehitystoimien kannalta. Ilman sitä, yrityksen johto ei tiedä onko tehty toimenpiteet oikeita ja vievätkö ne toivottuun suuntaan. Se, mitä asiakkaat odottavat ja haluavat muuttuu jatkuvasti. Siksi mittaamisen tulee tarjota tietoa sekä asiakastyytyväisyyden kehittämiseen sekä asiakastytymättömyyden korjaamisen tueksi. (Korkiakoski 2019, 85.)

Korkiakoski (2019, 85) kertoo, että asiakastytyvyyden ylläpitämisen lähtökohtana on asiakaspalautte. Palautteen keräämisen tulee olla systemaattista ja se ei voi pohjautua kenenkään muistin varaan tai yksittäisen työntekijän päätökseen. Näin varmistetaan, että mittaamisesta saatu tieto on luotettavaa ja että sen pohjalta voidaan tehdä oikeita ratkaisuja asiakastasolla ja asiakastytyvyyden sekä yrityksen asiakaspalvelun kehittämisessä. Palaute auttaa myös tunnistamaan yrityksen haasteita ja kehittämistarpeita. Palautekysely tulisi nähdä mahdollisuutena. Korkiakosken (2019, 85) mukaan palautekyselyn avulla yrityksellä on mahdollisuus kehittää asiakaspalveluaan ja muita sisäisiä toimintojaan niin, että asiakkaat ja heidän tyytyväisyytensä on yrityksen keskiössä. Asiakaspalautteen systematisointiin ja prosessien toimivuuteen kannattaa kiinnittää sen vuoksi huomiota. Mitä tarkemmin yritys kiinnittää huomiota asiakaskokemuksesta saatuun tietoon, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on kehittää asiakkaidensa kokemusta sen palveluista.

Mikäli yritys haluaa kehittää asiakaskokemustaan, sen mittaaminen on tärkeää. Ilman asiakaskokemuksen mittaamista yrityksen toimintojen kehittämisen tueksi ei saada oikeaa tietoa siitä, millaisia haasteita asiakkailta mahdollisesti on asioidessaan yrityksen kanssa. Lisäksi yrityksen onnistumiset eivät välttämättä tule ilmi, jos asiakkailta ei kysytä palautetta yrityksen toiminnasta ja siitä, miten palvelutilanteet ovat sujuneet. (Korkiakoski 2019, 93–94.)

Asiakaskokemuksen johtamisen järjestelmän hankinnassa huomioitavat tekijät

Toiminnallisuudet	Teknologian sopivuus	Tuki	Sopivuus	Kokonaiskustannus
Tukee liiketoimintaprosesseja	Arkkitehtuuri	Tukipalvelut	Tuote	Sitoutuva pääoma
Sovellusten integrointi	Integroitavuus	Osaamisten saatavuus	Kumppani	Käyttökulut
Käytettävyys	Tuki alustalle	Ammatillinen tuki	Teknologinen ekosysteemi	
Mitattavuus		Koulutus ja valmennukset		

Taulukko 1 Asiakaskokemuksen järjestelmähankinnassa huomioitavia tekijöitä (Korkiakoski 2019).

Valittaessa asiakaskokemuksen johtamista tukevaa teknologiaa on tärkeää ottaa huomioon yllä olevaan kuvaan (Kuva 2) poimitut seikat. On hyvä ymmärtää, miten järjestelmä tukee yrityksen liiketoimintaprosesseja ja miten teknologiaa voi hyödyntää yrityksen liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Jos yritys käyttää esimerkiksi Salesforce-järjestelmän CRM-työkaluja, mittaamiseen ja johtamiseen valittava työkalu tulee voida integroida suoraan Salesforceen. Järjestelmän käytettävyyden tulee olla niin helppoa, että henkilöstö pystyy hyödyntämään teknologiaa nopeasti ja itsenäisesti. CRM, eli Customer Relationship Management, tarkoittaa asiakkuuksien hallintaa ja sen tarkoituksena on auttaa yrityksiä luomaan vahvempia asiakassuhteita tyytyväisempien asiakkaiden kanssa. (Korkiakoski 2019.)

Kokonaiskustannusten arviointi on vaikeaa. Haastetta luo muun muassa se, jos yrityksen teknologiayksiköllä ei ole tarpeeksi laajaa osaamista asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteista. Päätöksen teko pelkästään teknologiaosastojohtoisesti ei voi toimia. Hankintaan tulisikin koota ryhmä ihmisiä, jotka osaavat arvioida teknologiaratkaisuja strategisten tavoitteiden pohjalta. (Korkiakoski 2019.)

3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio-termi on tullut viime vuosina tutuksi mutta muun muassa Ilmarinen & Koskela (2015) kertovat, ettei sille ole oikein kunnollista määritelmää. Perimmäinen ajuri digitalisaation taustalla on konkreettisesti digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu, kun asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan kokonaan tai osittain. Digitalisointi on analogisen konvertointia digitaaliseksi, kuten esimerkiksi valokuvien muunnokset digikuviksi, siitä tallennukset pilvipalveluihin tai e-kirjaksi.

Myös liiketoimintaprosesseja voidaan digitalisoida, esimerkiksi pankin asuntolainahakemus voidaan nykyään digitalisoinnin myötä tehdä sähköisenä verkkopalvelussa ja käsittelyprosessin digitalisoinnin ansiosta asian käsittely voi tapahtua sähköisesti tai jopa automaattisesti. Muutosvoimansa digitalisaatio saa teknologiasta, joka mahdollistaa digitaalisia tapoja toimia. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatiota voi tarkastella mikro- ja makrotasolla, joka auttaa sen hahmottamisessa. Makrotasolla se tarkoittaa yhteiskunnan, talouden rakenteiden, markkinoiden dynamiikan ja ihmisten käyttäytymismallien muuttumista ja sen selittämistä digitalisoitumisen kautta. Mikrotasolla ilmiötä voi tarkastella esimerkiksi yrityksen kannalta. Tällöin pohditaan, kuinka digitaalisuus muuttaa muun muassa strategioita, palveluita, toimintamalleja, osaamista ja niin edelleen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23.)

Asiakaskokemuksen kehittämiseen on tarjolla enenevä määrä uusia teknologioita. Digitalisoituvassa yhteiskunnassa on miltei välttämättömyys investoida teknologiaan saavuttaakseen erinomaisen asiakaskokemuksen. Yritykset tarvitsevat sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sähköiset kommunikointivälineet sekä eri liiketoimintasovelluksia, kuten toiminnanohjaus- ja asiakkuudenhallintaratkaisuja, joilla liiketoimintaa johdetaan. (Gerdt & Eskelinen 2018.)

Digitalisaation myötä elämän tahti kiihtynyt entisestään, jolloin keskittyminen on entistä haastavampaa (Kotler & Kartajaya & Setiawan 2016). Aikana, jolloin asiakas on siinä asemassa, että hän voi valita helposti eri yritysten väliltä, jotka

tarjoavat samaa tuotetta tai palvelua, menestyminen vaatii yrityksiltä hyvää kohderyhmätuntemusta. Kohderyhmätuntemus, eli tieto siitä ketkä ovat niitä asiakkaita, jotka haluavat ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita, lisää vaikuttavuutta ja edistää minkä tahansa muutoksen onnistumista. On selvää, että hyvän kohderyhmäymmärryksen avulla on helpompi vaikuttaa yrityksen sidosryhmien tietoisuuteen, toimintaan ja asenteisiin. Yrityksen kohderyhmätuntemus auttaa myös rajaamaan tavoitteiden kannalta kohderyhmän oikein. Kaikki ei ole kaikille ajankohtaista samaan aikaan ja liiallinen viestintä ydinkohderyhmän ulkopuolisille tahoille on turhaa. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Kun mietitään ratkaisuja digitalisaation tuomiin muutoksiin asiakkaiden palvelamisessa, on hyvä pitää mielessä, että asiakkaat arvostavat eri asioita. Joillekin itsepalvelu on palvelun muodoista houkuttelevin, toiset kaipaavat edelleen toiselta ihmiseltä saatavaa palvelua. Osa toivoo heti henkilökohtaista kontaktointia, suurin osa hoitaa ostoprosessin mahdollisimman pitkälle itse ja haluaa tulla palvelluiksi juuri digitaalisten kanavien kautta. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

3.2 GDPR

Yleinen tietosuoja-asetus, GDPR (General Data Protection Regulation), on vaatimus yrityksille ja organisaatioille henkilötietojen keräämistä, säilytystä ja hallintointia koskevien tietojen säilyttämisestä. Vaatimuksia sovelletaan Euroopan Unionin, EU:n, sisällä toimiviin yrityksiin, jotka käsittelevät ihmisten henkilötietoja, sekä EU:n ulkopuolisiin yrityksiin, jotka käsittelevät ihmisten henkilötietoja EU:n alueella. (Your Europe 2023.)

Yritykset ovat vastuussa siitä, että henkilötietojen käsittely tapahtuu GDPR:n mukaisesti. Yleinen tietosuoja-asetus velvoittaa rekisterinpitäjiä valvomaan tarkasti henkilötietojen käsittelyä sekä sitä, kuka pääsee näkemään tietoja. Yleisen tietosuoja-asetuksen mukaan asiakkaille tulee ilmoittaa mitä tietoja heistä kerätään, mihin tietoja käytetään ja miten ja missä tietoja säilytetään. Asiakkaalta on pyydettävä suostumus tietojen käsittelyyn ja säilytykseen sekä kertoa oikeudesta henkilötietojen poistoon sekä tietojen tarkasteluun. (Finlex 2023.)

3.3 Järjestelmäintegraatio

Järjestelmäintegraatio tarkoittaa useimmiten tapoja ja tekniikoita, joiden avulla vähintään kaksi erilaisia toiminnallisuuksia sisältävää järjestelmää saadaan jakamaan informaatiota keskenään. Tämä järjestelmien kommunikointi mahdollistaa informaation siirrot ja muunnokset niin, että niitä voi seurata ja kontrolloida yhdestä keskitetystä pisteestä. (Tähtinen 2005, 48.) Integraatioita on olemassa eritasoisia; osa keskittyy pelkästään sovellusten yhteensovittamiseen ja osa muokkaa samalla laajemmin organisaatorakenteita ja liiketoimintaprosesseja. Integraatioita voi olla yksi- tai kaksisuuntaisia. Yksisuuntaisessa integraatiossa lähettävä järjestelmä lähettää tietoja vastaanottavaan järjestelmään. Kaksisuuntainen integraatio lähettää ja vastaanottaa tietoja molempiin suuntiin. (Mendoza & Pérez & Grimán 2006, 56–75.)

Integraatioprojektin onnistumisen kannalta olennaista on valita oikea integraatiotyökalu. Oikean työkalun ja teknologian käyttö varmistaa onnistuneen integraation. Kun integraatioita viedään tuotantoympäristöön, tulee integraatiototeutuksen olla laadukkaasti testattu sekä implementoinnin olla tarkoin suunniteltu. Integraatoratkaisun tietoturva, käyttövarmuus sekä datan turvallisuus, tarkkuus ja yhteensopivuus on myös erittäin tärkeä ottaa huomioon ja varmistaa. (Mendoza & Pérez & Grimán 2006, 56–75.)

Rajapinta eli ohjelmointirajapinta, API (Application Programming Interface), on standardin mukainen käytäntö tai yhtymäkohta, joka mahdollistaa integraation eri ohjelmistojen ja laitteiden välillä (Ise 2023). Kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmässä on avoin rajapinta, jonka avulla integraatio voidaan palveluntarjoajan kanssa toteuttaa. Rajapinnan avulla voidaan tehdä pyyntöjä ohjelmistolle, josta halutaan noutaa tai tuoda tietoja. Avoin rajapinta tarkoittaa sitä, että käytännössä kuka tahansa voi yhdistää haluamansa sovelluksen ja lukea tietoja tai lähettää tietoja avoimen rajapinnan yrityksestä (Valjas 2023). Esimerkiksi asiakkaan puhelinpalvelusta ostama tuote näkyy välittömästi hänen käyttämässään verkkopalvelussa.

Järjestelmää hankittaessa asioita kannattaa harkita realistisesti, luovasti ja eri vaihtoehdot analysoiden. Järjestelmäintegraatiolla voi olla liiketoiminnallisia etuja, kuten kustannuksissa säästäminen, raportoinnin tehostaminen ja yrityksen joustavuuden lisääntyminen. Näin ollen integraation mahdollinen strateginen rooli kannattaa ottaa myös huomioon. (Tähtinen 2005, 45.)

4 Projektin toteutus ja tulos

Projekti on kertaluontoinen työkokonaisuus tai tilanne, jossa on selkeät tavoitteet ja lopputulos, suunnitelma ja selvästi rajatut resurssit ja ajankäyttö. Projektilla on myös budjetti ja sille on tyypillistä muun muassa itsenäinen kokonaisuus, vaiheistus, ryhmätyöskentely, muutos, riski ja epävarmuus. Projektin lopputuloksena syntyy usein jokin konkreettinen tuote tai ratkaisu ongelmaan. Projektityöskentely on yksi työn toteuttamisen tapa. (Ruuska 2001, 5–7.)

Projektin onnistumisen kannalta suunnittelulla ja ohjauksella on merkitystä. Niillä voidaan varmistaa projektin onnistuminen ja tavoitteet. Organisaation projektinhallintajärjestelmällä ja projektinhallintatyökaluilla on vaikutusta projektin suunnitteluun ja ohjaukseen sekä projektin tavoitteiden saavuttamiseen. Projektinhallintajärjestelmän avulla voi kerätä informaatiota, tehdä tilannearvioita ja päätöksiä sekä välittää informaatiota. Kun projektinhallintajärjestelmä ja -työkalut tukevat projektin tavoitteiden saavuttamista, projektin onnistuminen on varmempaa. Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi tulee ottaa huomioon projektille asetetut laadulliset ja sisällölliset tavoitteet, budjetti, projektisuunnitelma, aikataulu ja resurssit. (Pelin 2011, 293, Jalava & Virtanen 2000,103.)

4.1 Työvaiheet ja eteneminen

Tavoitteena on ottaa käyttöön sähköinen asiakastyytyväisyysjärjestelmä ja kehittää kohdeyritykselle sähköiset asiakastyytyväisyyskyselyt, jotka palvelevat niin asiakkaita, työntekijöitä kuin yrityksen johtoakin. Kohdeyrityksen tavoitteena on lähtökohtaisesti löytää järjestelmä, joka sopii moneen eri tarpeeseen. Alkuun toiveena on luoda sähköinen asiakastyytyväisyyskysely, jonka saa laajennettua

koko yritykseen niin, että kyselyt olisivat mahdollisimman yhtenäisiä, huomioiden kuitenkin eri yksiköiden ja toimipisteiden tarpeet.

Projekti alkoi haastattelemalla kohdeyrityksen yksiköiden avainhenkilöitä. Tein yhteensä yksitoista haastattelua, joista kaksi haastattelua koski kahta eri yksikköä. Muut haastattelut koskivat vain yhtä kohdeyrityksen yksikköä, joten yhteensä kävin läpi viisitoista yksikköä. Avainhenkilöt olivat yksiköiden vastuuhenkilöitä ja valitsin heidät haastateltaviksi sen vuoksi, että heillä todennäköisimmin on kokonais käsitys oman yksikkönsä asiakastytyväisyyteen liittyvissä asioissa. Heidän avulla sain selville kunkin yksikön nykytilanteen asiakastytyväisyyskyselyiden suhteen. Lisäksi halusin tietää, onko heillä yksikkönä jonkinlaisia toiveita tai ajatuksia siitä, minkälainen asiakastytyväisyyskysely palvelisi heidän yksikköään parhaiten ja minkälaisia asioita he haluaisivat heidän yksiköstään mitattavan asiakastytyväisyyskyselyn muodossa. Varasin jokaisen avainhenkilön kanssa erikseen ajan ja kävin heidän luonaan tekemässä haastattelun heidän yksikkönsä tavoista kerätä asiakaspalautteita, jos sellaisia oli. Haastatteluiden avulla sain selville myös yksiköiden tavoitteet ja toiveet asiakastytyväisyyskyselyissä kysyttävälle kysymyksille, joita pystyin hyödyntämään kyselyiden suunnitteluvaiheessa.

Nykytilakartoituksen jälkeen, kun projektin tavoitteet ja tarpeet asiakastytyväisyyskyselyiden rakentamiselle olivat laajemmin selvillä, oli aika kartoittaa asiakastytyväisyysjärjestelmien palveluntarjoajat ja tehdä tarjouspyynnöt asiakastytyväisyysjärjestelmistä, jotka tarjoaisivat kohdeyrityksen tarpeisiin vastaavaa asiakastytyväisyysjärjestelmää. Projektissa tuli ottaa huomioon nykytilasta saatu tieto, asiakaskohderyhmä, jolle kyselyä tehdään, yrityksen arvot ja tavoitteet sekä asiakastytyväisyysjärjestelmän integraatiomahdollisuus kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmään. Tavoitteiden selvittyä, otettiin yhteys asiakastytyväisyyskyselyiden palveluntarjoajiin ja käytiin neuvotteluita palveluiden tarjonasta ja miten ne sopivat yrityksen tavoitteisiin. Kun kohdeyritykselle sopiva palveluntarjoaja oli selvillä, otettiin asiakastytyväisyyskyselyprojektiin mukaan

kohdeyrityksen IT asiantuntija, jotta palveluntarjoajan järjestelmän ja kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän integraatio saatiin toteutettua mahdollisimman hyvin.

Projekteilla on velvollisuus raportoida toimintaansa muun muassa väliraporteilla (Suopajarvi 2013). Yrityksen johtoryhmä sai etenemisraportteja projektin eri vaiheista. Kun projektin etenemissuunnitelman oli tehty ja erilaiset haasteet ja yksityiskohdat otettu huomioon, pidettiin kohdeyrityksen johtoryhmälle projektisuunnitelmaesitys. Esityksen ja tarjousten pohjalta johtoryhmä pohti sopivaa palveluntarjoajaa, ja teki päätöksen siitä, kenen palveluntarjoajan tarjous hyväksyttiin.

Ennen integraatiovaihetta asiakastyytyväisyyskyselyt ja kyselyiden herätekohdat tuli suunnitella. Herätekohdat ovat niitä triggereitä asiakastietojärjestelmässä, mistä asiakastyytyväisyysjärjestelmä ohjelmoidaan lähettämään kysely asiakkaalle. Esimerkiksi kun asiakas on ollut puhelimitse kohdeyritykseen yhteydessä, asiakastyytyväisyysjärjestelmä tunnistaa tapahtuman, ja lähettää soittajalle puhelinumeroon tekstiviestillä asiakastyytyväisyyskyselyn. (Myllys 2022.)

Kysymykset luotiin vastaamaan sekä asiakkaan että yrityksen tarpeita. Kysymykset pyrittiin suunnittelemaan niin, että asiakkaat kokisivat kysymysten koskevan heitä. Näin vastaaminen kysymyksiin olisi todennäköisempää. Herätteet, joista kyselyt lähtevät, suunniteltiin yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Heillä on paras näkemys siitä, milloin ja mistä kohtaamisista asiakkaalle on hyvä lähettää kyselyitä, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman suuri. Tässä hyödynsin heidän ammattitaitoaan ja kokemustaan asiassa.

Järjestelmäintegraatioon osallistui kohdeyrityksen tietotekniikkaosaajat, sekä palveluntarjoajan tietotekniikkaosaajat sekä kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän tarjoaja. Kaikkien kolmen yrityksen teknologian ja yhdessä suunniteltujen sääntöjen, herätekohtien ja muiden yksityiskohtien avulla yritysten tekniikka-tiimit toteuttivat järjestelmäintegraation, jotta asiakastyytyväisyysjärjestelmä päästiin ottamaan kohdeyrityksessä käyttöön.

Asiakastyytyväisyysjärjestelmän käyttöönoton aktivoimisessa tein tiivistä yhteistyötä kaikkien osapuolten kanssa, jotta toiminta saatiin mahdollisimman hyvin käyntiin. Kun integraatiovaihetta varten tarvittavat tiedot oli kerätty ja kyselyt valmiina, oli aika ottaa asiakastyytyväisyyskyselyt käyttöön asiakastyytyväisyysjärjestelmän avulla. Käyttöönoton aikana oli oltava valmiina huomioimaan haasteita mitä eteen saattoi tulla. Kun tämä kaikki oli tehty, oli aika pohtia ja arvioida lopputulosta ja sen käytettävyyttä suhteessa asiakkaisiin ja kohdeyrityksen tavoitteisiin ja toiveisiin.

4.2 Aikataulu ja resurssointi

Aikatauluista pitää pyrkiä pitämään kiinni mahdollisimman tarkasti ja niitä pitää myös valvoa. Tämän hetken markkinatilanteen takia kaikki on todella kilpailullista. Uusilla tuotteilla on kiire markkinoille ja projektin aikataulut vaikuttavat kirjaimellisesti projektin budjettiin. Projekteilla voi olla erinäköisiä ”rangaistuksia”, mikäli projektit myöhästyvät. Jos projektilla on ulkopuolinen tilaaja, voi hän esimerkiksi antaa erinäköisiä myöhästymissakkoja ja projektiin investoidulle työlle voi kertyä merkittävää korkoa. Kirjaimellista tuottojen menetystäkin voi aiheuttaa lopputuotteen myöhästyminen markkinoilta ja mahdollinen markkinaetu kilpailijoihin voi kadota. Aikataulujen myöhästyminen vaikuttaa myös negatiivisesti yrityksen maineeseen. (Pelin 2004, 105–106.)

Tämän projektin aikatauluksi määriteltiin kohdeyrityksen toiveesta puolivuotta. Puolen vuoden jälkeen kohdeyrityksen toiveena on, että asiakastyytyväisyysjärjestelmä on otettu käyttöön, asiakastyytyväisyyskyselyt ovat käytössä ja dataa alkaa kerääntymään. Tämän aikataulun avulla rakennettiin toimintasuunnitelma projektistyöskentelylle ja arvioitiin, kuinka paljon mihinkin toimintaan tarvitaan aikaa. Oma työaika käytin viikossa noin 50 prosenttia projektin tekemiseen puolen vuoden ajan.

Aikataulun raamina toimi sen projektinomaisen eteneminen ja kohdeyrityksen antamat toiveet työn toteutukselle. Tämän raamin avulla suunniteltiin minkä ver-

ran mihinkin vaiheeseen oli aikaa käytettävissä. Suurin aika kului itse toteutukseen, sillä siinä oli mukana muitakin yrityksiä. Tällöin aikataulu ei ollut vain omilla käsissäni, kuten nykytilakartoituksessa ja suunnitteluvaiheessa. Kuitenkin omalta osaltani huomioin ajan rajallisuuden myös tässä työvaiheessa, joten yhteistyössä olevien yritysten kanssa olin hyvin tiiviissä kontaktissa aikataulu huomioiden.

Suunnitteluvaiheessa nykytilakartoitukseen oli aikataulutettu kaksi viikkoa. Palveluntarjoajien etsintään, tapaamisiin ja tarjousten pyytämisiin aikataulutettiin kuukausi. Johtoryhmälle esittelyn ja päätöksentekoon annettiin johtoryhmän toiveesta kaksi viikkoa. Palveluntarjoajan kanssa tehtäviin suunnitteluihin, kuten herätteiden tunnistamiset, asiakastyytyväisyyskyselyiden kysymysten suunnitteluun ja integraatiota varten tapahtuviin toimenpiteisiin aikaa oli kaksi kuukautta. Itse integraatiolle palveluntarjoaja ja kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän palveluntarjoaja arvioivat noin kaksi kuukautta. Aikataulutuksessa huomioitiin kaikkien projektiin osallistuvien henkilöiden toiveet, huomiot ajan käytöstä sekä loma-ajat.

Resurssina projektissa oli oman työpanokseni lisäksi viisi tiimiläistä, joiden aikaa tarvittiin projektiin jonkin verran. Pääsääntöisesti minulla oli työaikani puitteissa tähän käytössä puolet työajastani, muu tiimi toteutti tätä oman työnsä ohessa tarvittaessa.

4.3 Riskit ja budjetti

Tässäkin projektissa, kuten kaikissa, täytyi ottaa huomioon mahdolliset riskit ja miten ennaltaehkäistä niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Projektin riskeinä oli kokonaisaikataulun venyminen, kustannusten kohoaminen, kyselyn kysymyksiin vastaamattomuus, raportointien epäonnistuminen ja järjestelmäintegraation ongelmat.

Kokonaisaikataulun venyminen on monesta näkökulmasta ikävä, mutta varsin yleinen asia. Projektin edetessä usein tulee erilaisia asioita eteen mitä ei välttä-

mättä ole osannut ajatella mutta moniin asioihin voi vaikuttaa paljonkin, parhaiten ennakointia ja aikataulutusta voi tehdä omaan työhön käytettävään aikaan. Jos projektissa on muita yhteistyökumppaneita mukana, ajankäytön arviointia voi tehdä kysymällä aikataulusta ja pyrkimällä ennakoimaan viivästymisiä.

Kustannusten kohoaminen on aina riski, ja kustannuslaskelmat onkin hyvä tehdä mahdollisimman tarkkaan heti projektin alkuvaiheessa (Pelin 2004, 105–106). Palveluntarjoajien hintatarjousten perusteella pystyy tekemään laskelmaa minkä verran palvelu maksaa ja siinä tulee myös ottaa huomioon mahdolliset lisäkustannukset ja niiden hinnat. Kokonaiskustannuksiin pystyy tarjousten perusteella tutustumaan hyvin ja niiden pohjalta voi ennakoida mahdollisia lisäkustannuksia arvioiden käyttöönnotossa ilmeneviä mahdollisia haasteita (Pelin 2004, 105–106).

Asiakastyytyväisyyskyselyä suunniteltaessa on hyvä miettiä kysymyksiä asiakkaan näkökulmasta. Jos asiakas ei pysty samaistumaan kysymyksiin, ne eivät koske häntä tai hän ei ole kohdannut kysyttävää asiaa yrityksen kanssa, hänen on vaikea vastata. Tämän vuoksi on tärkeää käydä asiakkaan kohtaamispisteet yrityksen kanssa läpi, jotta pystyy ymmärtämään miten ja missä kohdissa asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä, jotta voi ymmärtää minkälaisia kysymyksiä asiakkaalta voi ja kannattaa kysyä. Kyselyihin vastaaminen on todennäköisempää, kun asiakkaalta kysytään kysymyksiä, jotka hän kokee relevanteiksi omalla kohdallaan. Lisäksi asiakkaat saattavat saada paljon palautekyselyitä eri lähteistä. Etenkin isoilla yrityksillä tämä voi tulla ongelmaksi, kun pyydetään palautetta samoilta asiakkailta liian usein. Tulisikin miettiä, missä vaiheissa ja kuinka usein kullekin asiakkaalle lähtee kysely. (Korkiakoski 2019, 80.)

Kun asiakasdataa kertyy, on tärkeää, että ymmärtää minkälaista tietoa sieltä halutaan ja tarvitaan. Jos tästä ei ole ymmärrystä, raporteilla ei saada aikaan haluttua lopputulosta ja asiakkailta saatu informaatio voi jäädä vajaaksi. Raportointi käytänteet täytyy käydä tarkkaan läpi ja selkiyttää mitä tietoa yritys datan perusteella haluaa asiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella saada. Kun tarvittavista tiedoista on selkeä ajatus, raportille haettava data on

todennäköisemmin sellaista, josta yritys hyötyy. Samoin tulisi pitää huolta siitä, että yrityksessä on valikoidut henkilöt, jotka järjestelmää käyttävät. Yrityksessä tulisi olla vähintään yksi henkilö, joka osaa järjestelmän käytön ja pystyy tarvittaessa ongelmatilanteissa auttamaan tai vaihtoehtoisesti olla yhteydessä palveluntarjoajaan tilanteiden korjaamiseksi.

Tässä projektissa keskeisessä roolissa oli järjestelmäintegraatio. Sen epäonnistuminen voi viivästyttää käyttöönottoa ja kohottaa kustannuksia. Järjestelmäintegraatioiden vaatimusten ymmärtäminen ja eri riippuvuuksien tunnistaminen on hyvä ymmärtää heti alkuun ja osaaminen on varmistettava projektin alkutilanteissa. Jotta integraatio onnistuisi mahdollisimman hyvin, tulisi huomioida, että osaaminen ja resurssit ovat projektiin sopivat, ulkoiset sidosryhmät ovat sitoutuneita hyvissä ajoin projektiin. Itse integraation erityispiirteet sekä siinä tarvittavat työkalut ja teknologia tulee myös varmistaa. Suunnitelmien tekeminen mahdollisimman tarkkaan etukäteen auttaa projektin etenemisvaiheessa sujuvuuden varmistamiseksi. (Mendoza & Pérez & Grimán 2006, 56–75.)

Budjettia tälle projektille ei erityisesti asetettu. Lähtökohtana oli, että projekti tehdään joka tapauksessa. Palveluntarjoajien tarjousten saavuttua vertailtiin hintaa suhteessa tarjottavaan palveluun. Vertailun perusteella tehtiin päätös valittavasta palveluntarjoajasta.

4.4 Nykytilakartoitus

Nykytilakartoituksen tavoitteena oli selvittää yrityksen kokonaisvaltainen tilanne asiakastytyväisyyskyselyiden suhteen: Missä kaikissa kohdeyrityksen yksiköissä oli asiakastytyväisyyskysely käytössä? Onko jossakin yksikössä käytössä järjestelmää, jonka toiminnot voisi laajentaa koko organisaatiolle? Onko käytössä kyselyä, jota voisi hyödyntää tässä projektissa?

Tilanne yrityksen johdon mukaan oli se, että joissain yksiköissä on käytössä sähköinen asiakastytyväisyyskysely, joissain yksiköissä paperinen kysely ja joissain yksiköissä kyselyä ei ollut lainkaan. Kartoituksen aikana selvitettiin erityisesti kahden yksikön asiakastytyväisyysjärjestelmän palveluntarjoajat, joissa

sellainen oli käytössä. Nämä palveluntarjoajat ja heidän järjestelmänsä laajentamismahdollisuus selvitettiin ensisijaisesti. Muista yksiköistä tarvittiin tietoa asiakastytyväisyyskyselyn olemassaolon lisäksi siitä, millainen asiakaspolku heidän asiakkailtaan oli ja mikäli yksikön sisällä oli ajatuksia siitä, millälaiset asiakastytyväisyyskyselyn kysymykset palvelisivat heidän yksikkönsä toiminnan kehittämistä. Selvitin asiakaspolkua, sillä Korhosen (2019, 80) mukaan kosketuspisteen ymmärtäminen on keino asettautua asiakkaan asemaan ja pyrkiä näkemään, miten asiakas kokee eri kohtaamistilanteet yrityksen kanssa. Jotta voidaan tehdä kaikkia palveleva asiakastytyväisyyskysely, tulee ymmärtää mitä asioita asiakas kokee kohdeyrityksen kanssa asioidessaan. Jos asiakkaalta kysytään jotain sellaista, mikä ei kosketa häntä tai mitä hän ei ole kokenut, hän todennäköisesti jättää kyselyyn vastaamatta.

4.4.1 Asiakasryhmät

Kohdeyrityksen suurin asiakasryhmä on iäkkäät ihmiset. Suunnitellessa asiakastytyväisyysjärjestelmän käyttöönottoa asiakastytyväisyyskyselyiden avulla, heidät täytyy ottaa huomioon, vaikka nyky-yhteiskunnassa yritykset siirtyvätkin yhä enemmän sähköistämään kaikkea helpottaakseen, systematisoidakseen ja nopeuttaakseen toimintojaan. Iäkkäät ihmiset eivät välttämättä omista mobiililaitteita, joiden avulla vastata tekstiviestikyselyihin tai heillä ei ole sähköpostiosoitetta, jonne asiakastytyväisyyskyselyn voisi lähettää. Nuoremmalta ikäpolvelta niiden omistamista ja käyttöosaamista voidaan jo odottaa toisin kuin ikäihmisiltä. Kuten Saarijärvi & Puustinen (2021, 67) sekä Leventhal (2006) sanoivat, jos asiakaskokemusta halutaan parantaa, tulee pyrkiä ymmärtämään omaa asiakaskuntaansa; tunnista ne asiakkaat, jotka ostavat tai kuluttavat yrityksen palvelua tai tuotetta. Palvele heitä sekä ennakoivasti heidän tarpeitaan mahdollisimman hyvin.

Iäkkäiden ihmisten huomioonottaminen tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että edelleen, vaikka asiakastytyväisyyskyselyt tulevatkin sähköistymään kohdeyrityksessä kokonaan, täytyy paperiselle asiakastytyväisyyskyselyyn täyttämiseksi

jättää mahdollisuus. Tämä edellyttää sitä, että paperisen kyselyn tulokset voidaan manuaalisesti lisätä järjestelmään ja siitä saadut tiedot tulevat osaksi muita palautteita.

4.4.2 Avainhenkilöiden tapaamiset

Nykytilakartoitus aloitettiin selvittämällä kohdeyrityksen kaikki eri yksiköt ja niiden avainhenkilöt. Yksiköiden avainhenkilöiden, eli yksikön vetäjien, avulla selvitettiin, millaiset asiakastyytyväisyyskyselyt olivat mahdollisesti käytössä. Tärkeää oli myös tietää, palveliko käytössä oleva asiakastyytyväisyyskysely yksikköä sellaisenaan, ja jos palveli, miksi. Selvityksessä ilmeni viisitoista yksikköä ja niiden avainhenkilöt. Heidät kontaktoitiin sähköpostitse. Kerroin kuka olen, mitä tein ja miksi. Pyysin heiltä noin 15 minuutin tapaamista kasvotusten ja lähetin heille ajanvarausehdotussähköpostin mukana alustavasti kysymykset, joita halusin heidän mieltävään valmiiksi tapaamiseen. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Onko yksikössä käytössä jo jonkinlainen asiakastyytyväisyyskysely? Jos, niin mikä ja millaiseksi se on koettu?
2. Jos sähköinen asiakastyytyväisyyskysely on käytössä, minkä yrityksen järjestelmä on?
 - Mihin kaikkiin tarkoituksiin sitä tällä hetkellä käytetään?
 - Minkälaisia toimintoja järjestelmä sisältää?
 - Koetaanko yksikössä järjestelmä hyväksi? Miksi?
3. Minkälainen on asiakkaan polku tässä yksikössä?
4. Millaista dataa yksikössä halutaan ja miksi?

Tapaamisissa selvisi hyvin erilaisia tapoja asiakastyytyväisyyden keräämiselle. Joissakin yksiköissä oli asiakastyytyväisyyskysely paperisena käytössä, joissakin kysyttiin asiakkailta suullisesti palautetta. Yhtenäisiä asiakastyytyväisyyskyselyjä yksiköiden välillä ei ollut. Jokaisella asiakastyytyväisyyskyselyä käyttävällä yksiköllä oli erilainen kysely käytössä. Jotkut käyttivät emoyhtiöllä käytössä olevaa asiakastyytyväisyyskyselypohjaa, jotkut olivat tehneet kyselyt itse

ja yhdellä yksiköllä oli kysely, jonka kysymykset eivät olleet lainkaan yksikön toimintaan soveltuvia.

Keskusteluiden avulla sain rakennettua eri yksiköiden asiakkaiden asiakaspolut. Muutamassa yksikössä polku oli hyvin samankaltainen. Näitä käytännössä samoja asiakaspolkuja hyödynnettiin asiakastytyväisyyskyselyitä luodessa. Se tarkoitti sitä, että kyselyiden yhtenäistäminen näiden yksiköiden kohdalla onnistui helposti ja yksiköt voivat käyttää samanlaista kyselypohjaa. Liitteessä 2 on kerrottu tarkemmin kohdeyrityksen asiakaspoluista, jotka selvisivät avainhenkilöiden kanssa käydyissä haastatteluissa.

Yksiköille annettiin mahdollisuus ilmaista omat ajatuksensa siitä, minkälaisista asioista he tarvitsevat asiakkailta palautetta. Eri yksiköissä oli hyvin paljon samoja ajatuksia siitä mistä palautetta toivottiin. Moni yksikkö halusi tietää, miten prosessi käytännössä sujuu, eli miten asiakkaan asiakaspolku etenee. Yksiköt toivoivat, että polku olisi asiakkaalle mahdollisimman helppo ja että asiakkaita palveltaisiin mahdollisimman hyvin. Yksiköitä kiinnosti saako asiakas riittävästi informaatiota prosessin eri vaiheissa, saako asiakas hyvin yhteyden yritykseen, oliko yhteystiedot helposti löydettävissä ja miten asiakaspalvelu näyttäytyi asiakkaalle.

Yksiköiden avainhenkilöiden kanssa käydyistä keskusteluista saatiin myös hyviä huomioitavia asioita asiakastytyväisyyskyselyiden toteuttamista varten, kuten esimerkiksi, että kyselyt tulisi olla kolmella kielellä (suomi, ruotsi, englanti) ja että kohdeyrityksen suurin asiakasryhmä, iäkkäät ihmiset, tulisi ottaa huomioon jättämällä paperiset asiakastytyväisyyskyselyt jatkossakin käytettäväksi. Iäkkäillä asiakkailla ei aina ole ollut digitaaliseen asiakastytyväisyyskyselyyn täytöön tarvittavaa mobiililaitetta käytössään, eikä yrityksistä huolimatta sellaisia välttämättä ole osanneet käyttää. Nykytilakartoitushaastatteluiden avulla sain paljon tietoa siitä, minkälaisia tarpeita kohdeyrityksellä kokonaisuudessaan on asiakastytyväisyysjärjestelmän hankinnan suhteen sekä tulevien kyselyiden suhteen.

4.5 Kohdeyrityksen järjestelmät ja palveluntuottajan valinta

Kohdeyritykselle selvitettiin neljä eri asiakastyytyväisyysjärjestelmäpalveluntuottajaa. Kerron alla selvitettäviksi valikoituneista yrityksistä numeroin. Palveluntuottajien 1 ja 2 järjestelmät olivat yrityksen sisällä eri yksiköissä jo käytössä asiakastyytyväisyyskyselyiden luomisessa. Niiden käyttö oli marginaalista; vain tietyille asiakasryhmille. Näiden kohdalla selvitettiin soveltuvatko nämä asiakastyytyväisyysjärjestelmät kohdeyritykseen laajempaa käyttöä varten. Palveluntuottaja 3 löytyi kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän tarjoajan omilta internet sivuilta. Asiakastietojärjestelmän tarjoaja oli listannut yhteistyökumppaneitaan, joiden avulla he pystyvät tarjoamaan laajempia palveluita. Palveluntuottaja 3 integroituu siis varmasti kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän kanssa. Palveluntuottaja 4 valikoitui selvitykseen ollen kohdeyrityksen emoyhtiön asiakastyytyväisyysjärjestelmä. Emoyhtiö on suuri, joten sellaisen kanssa toimivan yrityksen järjestelmän voisi olettaa olevan toimiva. Synergiaedut voisivat olla myös mahdollisia.

Asiakastyytyväisyyskyselyn osalta kohdeyrityksen toiveena oli, että se toimisi mahdollisesti sähköpostitse, mobiililaitteissa ja se integroituisi asiakastietojärjestelmään, jotta asiakastiedot pysyvät yhden ja saman järjestelmän sisällä. Kyselyiden muokkaaminen omien tarpeiden mukaiseksi on myös tärkeä valintakriteeri. Paperisen asiakastyytyväisyyskyselyn luominen ja lisääminen manuaalisesti järjestelmään ja yhteiselle raportille on huomioitava asiakaskunnan vuoksi.

Palveluntuottaja 1

Palveluntuottaja 1 on tapahtumanhallintajärjestelmä, joka kohdeyrityksellä on käytössä sen tieteellisen tutkimuksen yksikössä. Tieteellisen tutkimuksen yksikkö järjestää muun muassa koulutuksia ja luentoja terveydenhuollon ammattilaisille. Näitä tapahtumia varten sillä on käytössä palveluntuottaja 1:n järjestelmä, jonka avulla voidaan tehdä tapahtumakutsut, laskutukset sekä erilaisen datan seurannat tapahtumiin liittyen.

Tapasimme palveluntuottaja 1 kanssa ja kävimme keskustelua siitä, miten heidän järjestelmänsä voisi sopia kohdeyrityksen muihinkin tarpeisiin. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että heidän vahvuutensa ovat nimenomaan tapahtumienhallinnan parissa ja sen ympärillä tarvittavissa tukitoimissa. Palveluntuottaja 1:n järjestelmän käyttäminen koko kohdeyrityksen asiakkuusjärjestelmänä ja asiakastytyväisyyskyselyiden luomisessa ei olisi järkevää eikä palvelisi kohdeyritystä toivotulla tavalla. Kohdeyrityksen tarpeet asiakkuusjärjestelmän suhteen eivät koske tapahtumienhallintaa, joten päätös tämän palveluntarjoajan hylkäämisestä oli perusteltu.

Palveluntuottaja 2

Palveluntuottaja 2 toimii pääsääntöisesti terveydenhuoltoalalla ohjelmistopalveluiden tuottajana. Se tuottaa yritysten asiakkaille alustan, joka yhdistää potilaan ja hoitotiimin puhelinsovelluksen tai tietokonesovelluksen avulla. Alustalta hoitotiimi voi automaattisesti kerätä potilaiden luomaa terveystietoa ja seurata potilaita etänä ja olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan kaksisuuntaisen viestinnän avulla. Kohdeyrityksessä palveluntuottaja 2:n alusta on käytössä vain yhdellä asiakasryhmällä.

Keskustelin ensin tämän tietyn asiakasryhmän toimintoja koordinoivan henkilön kanssa järjestelmästä. Jo tämän keskustelun aikana selvisi seikkoja, joiden perusteella palveluntuottaja 2:n järjestelmä ei palvelisi toivotulla tavalla yrityksen päämäärää. Eräs seikka oli, että jotta asiakkaalle voi lähettää asiakastytyväisyyskyselyn, järjestelmä tarvitsee palvelusuhteen asiakkaaseen sekä asiakkaan yhteystietoja. Kuitenkin kohdeyritys haluaa lähettää asiakkaille asiakastytyväisyyskyselyn jo esimerkiksi yhteydenoton jälkeen, missä asiakas ei välttämättä valitse yrityksen palveluita. Tällöin asiakkaasta ei jää yrityksen järjestelmiin mitään palvelusuhdetta tai yhteystietoja. Lisäksi järjestelmän alusta ilmeisesti kategorisoi asiakkuuksia toimialakohtaisesti. Tämä loi vaikutelman, että alustan tarjoama palvelu on liian marginaalinen kohdeyrityksen tarpeeseen asiakastytyväisyysjärjestelmän hankinnassa. Yllä mainitut asiat huomioiden erillistä tapaamista palveluntuottaja 2:n kanssa ei järjestetty.

Palveluntuottaja 3

Palveluntuottaja 3 on asiakaskokemuksen mittaamisjärjestelmä. Sen avulla voi mitata asiakas- ja henkilöstökokemusta yrityksen eri kohtaamispaikoista. Tämä yritys löytyi kohdeyrityksen oman asiakastietojärjestelmän nettisivuilta yhteistyökumppanina, jonka kanssa integrointi oli mahdollista. Palveluntuottaja 3:n järjestelmän avulla voi keskittyä muun muassa asiakaskokemuksen parantamiseen, henkilöstökokemuksen kehittämiseen tai asiakastyytyväisyyskyselyiden luomiseen. Palveluntuottaja 3:n järjestelmä on nettipohjainen, jolloin sen käyttö on helppoa eikä vaadi ohjelmistolatauksia tietokoneille.

Tämä palveluntuottaja vaikutti hyvältä ja sillä oli selkeästi tarjota oikeanlaista järjestelmää ja palvelua kohdeyrityksen tarpeisiin. Kohdeyrityksen yhteistyökumppanilla on kyseinen järjestelmä käytössä, joten tiedustelin heidän käyttökokemuksiaan järjestelmästä etukäteen. Hyvän palautteen saatuaani järjestin tapaamisen palveluntuottaja 3:n kanssa ja keskustelussa kävi ilmi, että palveluntarjoaja olisi hyvin varteenotettava valinta. Järjestelmä integroituisi kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän kanssa hyvin ja siitä on yritysten kesken aikaisempaa kokemusta. Järjestelmän avulla asiakastyytyväisyyskyselyiden luominen ja käyttäminen vaikuttivat sujuvilta. Kohdeyrityksen yksityiskohtaisiin tarpeisiin järjestelmä vastasi hyvin.

Se mitä järjestelmä ei tarjonnut, oli tekstiviestipalvelua, eli asiakkaalle ei voinut lähettää tekstiviestitse asiakastyytyväisyyskyselyä, vaan kysely lähtee aina sähköpostitse. Tekstiviestillisen kyselymahdollisuuden voi ostaa erikseen ja liittää järjestelmän toimintoihin ulkoisen palveluntuottajan avulla. Lisäksi järjestelmän raportointiosio ei ollut kaiken kattava, mutta sitä oli yrityksen tarpeiden mukaan mahdollisuus kehittää. Tämä viittasi siihen, että mahdollisesti järjestelmän raportointiosio ei ollut vielä täysin valmis tai oli puutteellinen. Palveluntuottaja 3:n integraation kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän kanssa tulisi tekemään erillinen palveluntuottaja.

Palveluntuottaja 4

Palveluntuottaja 4 on kohdeyrityksen emoyhtiön asiakastytyväisyysjärjestelmä. Palveluntuottaja 4 on asiakaskokemuksen johtamiseen soveltuva järjestelmä, joka tuottamansa datan avulla auttaa saamaan näkemyksen asiakkaan kokemuksesta ja asiakaspolusta. Nettipohjaisen järjestelmän avulla asiakaskokemuksen mittaaminen onnistuu reaaliaikaisen datan avulla. Soitin emoyhtiöön tiedustellakseni käyttökokemuksia ja palaute oli hyvää, joten järjestin tapaamisen myös palveluntuottaja 4:n kanssa.

Tapaamisessa palveluntuottaja 4:n kanssa nopeasti kävi ilmi, että heillä oli kohdeyrityksen tarpeisiin sopiva järjestelmä ja palveluita sen sisällä. Järjestelmä integroituisi kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän kanssa hyvin ja siitä on yritysten kesken aikaisempaa kokemusta. Tuleva data säilyisi myös kohdeyrityksen oman asiakastietojärjestelmän sisällä. Järjestelmän avulla asiakastytyväisyyskyselyiden luominen ja käyttäminen vaikuttivat sujuvilta. Yksityiskohtaisiin tarpeisiin järjestelmä vastasi hyvin. Paperisten vastausten siirtäminen manuaalisesti järjestelmään onnistuu, yksikkökohtainen raportointi sekä asiakastytyväisyyskyselyiden lähteminen tietyistä herätteistä sisältyivät myös järjestelmän ominaisuuksiin. Palveluntarjoaja 4 onnistuu tuottamaan tekstiviestitse lähetettäviä asiakastytyväisyyskyselyitä ja heillä ei ole ulkopuolisia palveluntuottajia käytössä. He pystyvät myös itse huolehtimaan järjestelmäintegraatiosta.

Palveluntarjoajien tapaamisten jälkeen selkeiksi vaihtoehdoiksi nousivat palveluntarjoajat 3 ja 4. Heillä oli tarjota sellainen järjestelmä ja palvelut, joita kohdeyritys tavoittelee. Näiltä kahdelta palveluntuottajalta pyydettiin hintatarjoukset ja suunnitelmat siitä, miten he pystyisivät vastaamaan kohdeyrityksen tarpeisiin asiakastytyväisyysjärjestelmän sekä asiakastytyväisyyskyselyiden osalta.

Yrityksiltä saamien tarjousten ja esittelyiden pohjalta laadin esityksen johtoryhmälle. Johtoryhmän tehtävänä oli päättää esitysten pohjalta hyväksyttävä tarjous. Johtoryhmä hyväksyi palveluntarjoaja 4:n tarjouksen ja sen kanssa edetäisiin asiakastytyväisyysjärjestelmähankinnassa. Valintakriteereinä olivat palvelun ja järjestelmän sopivuus kohdeyrityksen tarpeisiin, järjestelmäintegraation

mahdollisuus olemassa olevan asiakastietojärjestelmän kanssa, hinta sekä raportointiympäristön käytettävyys.

4.6 Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskyselyt toteutettiin yhteistyössä palveluntuottaja 4:n kanssa ja ne sisältävät sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Kvalitatiivinen, eli laadullinen, menetelmä on keino tutkia tietoa kokonaisvaltaisesti. Tieto on luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa kerätty ja ainutlaatuisina tapauksina käsiteltävää. Se lähestyy tietoa säännönmukaisuuksien avulla sekä tekstien ja toiminnan merkityksien ymmärtämisellä. Esimerkiksi ”anna palautetta” antaa asiakkaalle tilan vapaamuotoiselle palautteelle. Kvantitatiivinen, eli määrällinen, menetelmä mittaa ja analysoi kerättyä aineistoa tilastojen avulla. Merkittäviä tekijöitä ovat aiemmat johtopäätökset, käsitteiden määrittely sekä tutkittavien henkilöiden valinta. Kysymykset puolestaan, kuten esimerkiksi NPS, antavat mahdollisuuden kerätä numeerista dataa, josta kohdeyritys hyötyy ajan kanssa, kun dataa on vertailtavaksi asti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132, 136, 160–161.)

Asiakastyytyväisyyskyselyitä suunniteltaessa mietittiin kysymyksiä asiakkaan näkökulmasta. Jos asiakas ei pysty samaistumaan kysymyksiin, ne eivät koske häntä tai hän ei ole kohdannut kysyttävää asiaa yrityksen kanssa, hänen on vaikea vastata (Korkiakoski 2019, 80). Tämän vuoksi kävin avainhenkilöiden kanssa nykytilakartoituksessa asiakkaan kohtaamispisteet yrityksen kanssa läpi, jotta ymmärrettäisiin miten ja missä kohdissa asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä. Kohtaamispisteiden avulla ymmärsin minkälaisia kysymyksiä asiakkaalta voi ja kannattaisi kysyä. Kohtaamispisteitä nousi esiin hyvin, ja avainhenkilöiden kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta ne pystyttiin kohdentamaan muutamaa tiettyyn kohtaamispisteeseen, joissa asiakas kohtaa yrityksen lähes joka kerta. Kyselyihin vastaaminen on todennäköisempää, kun asiakkaalta kysytään kysymyksiä, jotka hän kokee asianmukaisiksi (Korkiakoski 2019, 80).

Asiakasryhmät pystyttiin myös samalla keinolla jakamaan kahteen eri ryhmään asiakastyytyväisyyskyselyiden luomisen näkökulmasta. Osalle lähtee tekstiviestitse kysely, ja osalle lähtee tekstiviestitse linkki laajempaan kyselyyn. Integraatiota varten tehtiin paljon tunnustustyötä siinä, minkälaisia asiakkaita yrityksellä on, minkälaisia kohtaamispisteitä heillä on kohdeyrityksen kanssa ja minkälaisista herätteistä kyselyiden on hyvä lähteä ja milloin. Asiakkaat saattavat saada paljon palautekyselyitä eri lähteistä. Tämä voi tulla ongelmaksi, jos pyydetään palautetta samoilta asiakkailta liian usein (Korkiakoski 2019, 80). Siksi on tärkeää miettiä, missä vaiheissa ja kuinka usein kullekin asiakkaalle lähtee kysely.

Nykytilakartoituksessa, avainhenkilöitä haastatteleamalla, saatiin myös selville jonkin verran työntekijöiden näkökulmaa siitä, minkälaisia asioita he painottavat ja mistä he haluaisivat saada asiakkailta palautetta. Nämä halusin ottaa kyselyiden luomisessa huomioon. Lisäksi kysymysten luomisessa otettiin huomioon yrityksen strategia, jotta asiakastyytyväisyyskyselyiden kysymykset olisivat linjassa yrityksen strategian kanssa ja antavaisivat näkökulmaa strategian onnistumisesta. Tämän lisäksi pyysin näkemystä kyselyiden luomisesta ja kysymyksistä palvelutuottaja 4:n yhteyshenkilöiltä. Heillä on kokemusta ja näkemystä asiasta, sillä aihe on heille, jos kenelle, tuttu. Päätin luottaa heidän näkemykseensä ammattilaisena.

Kyselypalveluun luotiin kaksi erilaista kyselyä: mobiililaitteelle oma sekä sähköpostilla lähetettäväksi oma. Mobiililaitteelle lähtevä kohtaamiskysely sisältää kaksi kysymystä ja se lähtee potilaalle vuorokauden jälkeen asiakkaan kohtaamisesta yrityksen kanssa. Kohtaamiskysely sisältää kaksi kysymystä; NPS:n ja avoimen palautteen. Asiakas vastaa NPS-viestiin valitsemallaan numerolla ja avoimeen palautteeseen kirjoittamalla.

Kattavampi kysely lähtee asiakkaille mobiililaitteeseen sisältäen linkin kyselyyn. Linkin takaa avautuu täytettävä kyselypohja, johon voi rastittaa oikean vaihtoehdon ja lopuksi painaa "Lähetä" nappia. kattavamman kyselyn saavat asiakkaat, jotka ovat tekemisissä yrityksen kanssa pidempään, kuten esimerkiksi yhteisen projektin merkeissä. Kysymykset ovat laadittu yrityksen arvojen, strategian ja

yksiköiden tarpeiden mukaiseksi. Tavoitteena oli, että samat kysymykset palvelisivat laajalti koko organisaatiota, kun kyseessä on asiakas, joka on esimerkiksi jonkin toiminnon tai projektin verran yrityksen kanssa tekemisissä. Luodut asiakastyytyväisyyskyselyt ovat nähtävissä tämän opinnäytetyön liitteestä numero 3.

Data kerääntyy nettipohjaiselle palveluntarjoajan tuottamalle alustalle, jota kautta data on kohdeyrityksen luettavissa. Kohdeyritykselle luodaan oma profiili ja sinne luodaan tunnukset nimetyille henkilöille. Lopputuloksena voidaan odottaa siis olevan yllä mainitut kyselypohjat sekä niiden lisäksi työkaluna datan keräämisalusta. Yllä olevat asiat huomioiden ja unohtamatta yritykselle tärkeinä NPS-mittauskysymystä, kyselyt saatiin luotua palvelemaan asiakkaita, yrityksen strategiaa ja yrityksen eri yksiköitä.

4.7 Käyttöönotto

Sähköisen asiakastyytyväisyysjärjestelmän käyttöönoton tavoitteena oli saada uusi järjestelmä toimintaan asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. Käyttöönottamista varten pidettiin kyselyiden suunnittelupalavereita, joissa suunniteltiin kysymykset ja niihin liittyvät yksityiskohdat valmiiksi. Näitä olivat muun muassa herätteet, eli triggerit tai kohtaamispisteet, mistä kyselyt lähtevät asiakkaille, kyselyiden kysymykset sekä yrityksen eri yksiköiden tarpeet sekä toimintamallit suhteessa asiakastyytyväisyysjärjestelmän tarjoamiin mahdollisuuksiin asiakastyytyväisyyskyselyissä. Lisäksi suunniteltiin raportointitekijöitä, josta kohdeyritys nyt ja jatkossa hyötyisi parhaiten. Raportointitekijöitä olivat muun muassa asiakkaan käyttämä yksikkö, asiakkaan käyttämä toimiala, kieli, ikä ja palvelukanava. Raportointitekijöiden avulla yritys pääsee hyödyntämään asiakkailta saatavaa dataa yrityksen toimintojen ja palveluiden kehittämisessä.

Projektissa hyvin keskeisessä roolissa on järjestelmäintegraatio kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän ja palveluntarjoaja 4:n järjestelmien välillä. Kohdeyrityksen ja palveluntarjoajan tekniikkaosastot ovat olleet tiiviisti yhteistyössä tarjouksen hyväksymisen jälkeen ja miettineet mitä tulee järjestelmäintegraation

yhteydessä ottaa huomioon. Integraatiossa on tarkkaan selvitetty järjestelmien ominaisuuksia ja erityispiirteitä, sekä mitä yksityiskohtaisia asioita ja herätteitä täytyy tietää ja rakentaa järjestelmien välille, jotta asiakastyytyväisyyskyselyt toimivat toivotulla tavalla. Asiakastyytyväisyyskyselyt on tarkoitus sitoa tiettyihin herätteisiin, kuten tulleisiin puheluihin ja tiettyihin käyntimerkintöihin. Lisäksi asiakkaiden tiedot on säilytettävä kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmässä yleisen tietosuojasetuksen vuoksi, joten palveluntarjoaja 4:n täytyy saada operoida omia toimintojaan asiakastietojärjestelmän sisällä.

Kun järjestelmä otettiin käyttöön, ensimmäisistä herätteistä lähti asiakkaalle tyytyväisyyskysely mobiililaitteeseen, ja dataa alkoi hiljalleen kertyä raportointipohjalle. Lähes kaikkien yksiköiden kyselyt varmistuivat toimivaksi. Puoli vuotta käyttöönoton jälkeen vastausprosentti oli 33,5 ja NPS-luku, eli suositteluhalukkuus, kumulatiivisesti 90.8. Kyselyitä on lähetetty 3832 kappaletta, joista vastattuja on 1282 kappaletta. Vastaaajista NPS-luvun 10 on antanut 65,8 %, luvun 9 on antanut 26,1 %, luvun 8 on antanut 5,9 %, luvun 7 on antanut 1,2 % ja luvun 6 on antanut 0,4 %. Loput luvut nolnaan asti jakautuvat 0,2 % ja 0,1 % välille. Kohdeyrityksen näkökulmasta luvut ovat erinomaiset ja tähän ollaan erittäin tyytyväisiä.

5 Johtopäätökset

Projektin tavoitteena oli ottaa käyttöön asiakastyytyväisyysjärjestelmä, jonka avulla luodaan asiakastyytyväisyyskyselyt asiakkaille. Asiakastyytyväisyyskyselyissä tärkeintä oli selvittää asiakkaiden halukkuus suositella kohdeyrityksen palveluita. Käyttöön otettavan asiakastyytyväisyysjärjestelmän toivottiin sopivan moneen eri tarpeeseen. Kyselyiden haluttiin olevan mahdollisimman yhtenäisiä, huomioiden eri yksiköiden ja toimipisteiden tarpeet.

5.1 Projektin tavoitteiden arviointi

Arvioinneista on olemassa monia määritelmiä, mutta projektien arvioinnissa kiinnostus kohdentuu pääsääntöisesti siihen, mitä projektissa saatiin aikaan ja

miten projektille asetetut tavoitteet on saavutettu (Virtanen 2007, 24 & Suopajarvi 2013, 9, 27). Tässä projektissa tarkastelun kohteena on käyttöönotettu järjestelmä, millaiset asiakastytyväisyyskyselypohjat saatiin luotua ja vastaavakone asetettuja tavoitteita. Tämän lisäksi tulee arvioida asiakastytyväisyyskyselyiden vastausprosenttia ja NPS-lukua. Näiden avulla pystytään seuraamaan, miten uusi asiakastytyväisyysjärjestelmä ja uudet asiakastytyväisyyskyselyt ovat onnistuneet, ja mitä mahdollisesti jatkossa tulisi muuttaa. NPS-luvusta saatua dataa voidaan hyödyntää yrityksen palveluiden laadun kehittämisessä. Kuten Kauppinen (2013) mainitsi, mittaamisen arvo laadunhallinnassa on keskeinen.

Kohdeyrityksen toiveet ja tavoitteet asiakastytyväisyysjärjestelmän osalta olivat, että järjestelmä integroituisi heillä olemassa olevaan asiakastietojärjestelmään ja että järjestelmä soveltuisi mahdollisesti moneen muuhunkin toimintaan. Asiakastytyväisyyskyselyn osalta kohdeyrityksen toiveena oli, että se toimisi sähköpostitse ja mobiililaitteissa sekä integroituisi kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmään, jotta asiakastiedot pysyvät yhden ja saman järjestelmän sisällä.

Yksityiskohtaiset tavoitteet järjestelmän käyttöönotossa aktivoitujen asiakastytyväisyyskyselyn osalta, kuten paperisten vastausten siirtäminen manuaalisesti järjestelmään ja tekstiviesti- sekä sähköpostikyselyiden lähettäminen, tulisi ottaa tavoitteiden arvioinnissa myös huomioon.

Järjestelmäintegraatio ja käyttöönotto sujui lähes tavoite ajassa. Projektille annettiin puoli vuotta, käyttöönotto tapahtui kahdeksassa kuukaudessa. Yritysten teknologiaosaajien toteuttama järjestelmäintegraatio sujui hyvin ja ilman suurempia ongelmia. Käyttöönottopäivänä kaikki paitsi yhden yksikön asiakastytyväisyyskyselyt saatiin toimintaan ja dataa alkoi kertyä kyselyiden myötä samantien. Mendoza & Pérez & Grimán (2006, 56–75) kertoivat, että kun integraatioita viedään tuotantoympäristöön, tulee integraatiototeutuksen olla laadukkaasti testattu sekä implementoinnin olla tarkoin suunniteltu. Koska integrointi sujui hyvin, implementointi ja suunnittelu on toteutunut tavoitteiden mukaisesti.

Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä, Tanner (2021, 29–32) kertoivat, että asiakaslähtöisten organisaatioiden toiminnan keskipisteenä on asiakas ja asiakkaan tarpeet. Asiakkaat tunnistavat asiakaslähtöisen toiminnan ja palkitsevat yrityksen omalla uskollisuudellaan yritystä kohtaan. Myös Löytänä & Korteso (2011, 11, 113) kertoo, että asiakaskohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen eri toimintoja ja että kaikki yrityksen toiminnot luovat omalta osaltaan asiakaskokemusta. Asiakkaiden kosketuspisteet kohdeyrityksen kanssa otettiin huomioon ja asiakastyytyväisyyskyselyt luotiin asiakkaan etu edellä. Vastausprosentista voidaan päätellä osittain se, että kyselyt ovat kohdanneet asiakkaan oikealla tavalla ja ovat asiakaslähtöisiä. Ne ovat keskittyneet siihen, mitä asiakas kohtaa yrityksen kanssa, jolloin asiakkaan on ollut helppo vastata kysymyksiin kokemuksensa perusteella. Luultavasti myös kyselyn pituus on ollut sopiva, kun vastausprosentti on korkea. Näin voitaisiin päätellä, että asiakas on onnistuttu pitämään keskiössä asiakastyytyväisyyskyselyjä luodessa.

Järjestelmän käytettävyydessä on ollut haastetta. Henkilöt, joiden tehtävänä on luoda raporteja ja tuoda dataa esiin raporteilta ovat kokeneet järjestelmän hankalaksi ja vaikeaksi käyttää. Keskustellessa asiasta lisää, he kertoivat käytön olleen vähäistä ja aika ajoin saaneensa koulutusta palveluntuottajalta järjestelmän käyttöön. Ilmeistä oli, että vähäinen järjestelmän käyttö oli ainakin osasy s siihen, miksi järjestelmä koettiin hankalaksi. Kuitenkin Korhikoski (2019) kertoo, että käytettävyyden tulee olla niin helppoa, että henkilöstö pystyy hyödyntämään teknologiaa nopeasti ja itsenäisesti.

Palveluntarjoajavalinnan avulla tavoite siitä, että asiakkailla on mahdollisuus vastata asiakastyytyväisyyskyselyyn mobiililaitteella sekä sähköpostitse, onnistui. Lisäksi toivotut ominaisuudet, kuten integroitavuus asiakastietojärjestelmän kanssa, valituista herätteistä lähtevät kyselyt sekä manuaalisten kyselyiden lisääminen raporteille onnistuivat järjestelmän avulla.

Tavoitteena oli laajemmalti katsottuna ottaa käyttöön sähköinen asiakastytyväisyysjärjestelmä ja kehittää kohdeyritykselle sähköiset asiakastytyväisyyskyselyt, jotka palvelevat niin asiakkaita, työntekijöitä kuin yrityksen johtoakin. Tässä tavoitteessa mielestäni on onnistuttu. Sähköinen asiakastytyväisyysjärjestelmä saatiin käyttöön, ja se palvelee kaikkia yllä mainittuja tahoja. Asiakkaiden vastausprosentti on korkea, henkilöstö pääsi vaikuttamaan yksikkötasolla kyselyiden sisältöön ja yrityksen johto saa myös tarvitsemaansa dataa asiakkaiden tyytyväisyydestä, jonka avulla pystyy jatkossa tekemään toimintasuunnitelmia eri osa-alueiden mahdolliseen kehittämiseen. Eri yksiköt ja niiden henkilökunta saavat asiakkailta arvokasta palautetta omasta toiminnastaan. Korhaki (2019, 85) kertoo, että asiakastytyväisyyden ylläpitämisen lähtökohdaksi on asiakaspalaute ja että palautteen keräämisen tulee olla myös systemaattista. Asiakastytyväisyyskyselyt saatiin rakennettua niin, että koko organisaatioon tuli vain kaksi kyselyä käyttöön.

5.2 Projektin kokonaisarviointi

Kokonaisuudessaan projekti eteni suunnitellusti ja lähes aikataulun mukaisesti. Suurimman osan ajasta vei lopulta kyselyiden suunnitteluvaihe sekä integraatiovaihe kohdeyrityksen, kohdeyrityksen asiakastietojärjestelmän palveluntarjoajan sekä asiakastytyväisyysjärjestelmän palveluntarjoajan kanssa. Kaikkien yritysten tietotekniikkaosastoilta oli avainhenkilöt työstämässä integraatiota ja kaiken kaikkiaan integraatio vei puolitoista kuukautta. Aikatauluun oltiin tyytyväisiä. Suunniteltu aikataulu ei venynyt kohtuuttomasti. Projektin pieneen viivästymiseen alkuperäisestä suunnitelmasta vaikutti osaltaan osallistuvien henkilöiden kesälomat projektin loppuvaiheessa.

Järjestelmän käyttöönottovaiheessa jokaisen yksikön asiakastytyväisyyskyselyt saatiin toimintaan paitsi yhden. Suuremmilta ongelmilta ja haasteilta oli vältytty ja kyselyt lähtivät toimimaan suunnitellusti ensimmäisestä päivästä lähtien. Raporttipohjalle kertyy dataa suunnitellusti ja NPS-lukua seurataan kuukausittain. NPS-luku on myös jaettu asiakkaille näkyviin kohdeyrityksen nettisivuilla.

Projektin riskit pystyttiin ennakoimalla minimoimaan hyvin. Raporttien tekemisessä on ollut haasteita ja tässä riskien hallinta on pettänyt jonkin verran. Varsinaista kokonaisvastuullista henkilöä raportoinnin osalta ei ole nimetty ja yrityksen avainhenkilöillä on ollut haasteena raportointien käyttö. Kohdeyrityksen avainhenkilöt kertoivat, että raportointiosiota käytetään verrattain harvoin. Lisäksi raportointipohja koetaan hieman sekavaksi, osittain myös sen vuoksi, että käyttö on vähäistä. Jonkinlaisia muutoksia myös raportointien sisältöön toivottaisiin niin, että eri lähteistä tulleet asiakkaat pystyttäisiin havainnoimaan paremmin ja kohdistaa asiakkuudet raporteille. Palvelun hinta pysyi sovitussa hyvän suunnittelun avulla, jolloin pystyttiin välttämään lisäkustannukset. Lisäksi aikataulun venyminen ei aiheuttanut ylimääräisiä lisäkustannuksia palveluntarjoajan osalta.

Yhteistyö yhteistyökumppaneiden kanssa sujui hyvin ja lähes suunnitellussa aikataulussa. Kaikki olivat pääsääntöisesti tavoitettavissa ja asioita päästiin edistämään hyvin aikatauluun nähden. Tähän oli onneksi allokoitu aikaa, kun monien eri ihmisten aikataulut tuli saattaa yhteen. Vaikka loma-aikoja oli välissä, niin projekti ei aikataulullisista syistä venynyt merkittävästi.

Nykytilakartoituksen avulla sai hyvin kuvan siitä, miten erilaisia toimintatapoja yrityksen sisälle oli muodostunut ilman yhtenäistä toimintamallia asiakastytyväisyyden keräämisen suhteen. Jokainen yksikkö on toiminut kuten parhaakseen näkee, eikä yrityksellä ollut kokonaiskäsitystä siitä, mitä asiakkaat ovat kohdeyrityksen toiminnasta mieltä. Projekti avasi hyvin silmiä sille, miten paljon sillä on merkitystä, että yrityksellä on yhtenäiset toimintamallit.

Uuden järjestelmän haltuunotto vaatii selkeästi runsaampaa käyttöä ja myös vastuuhenkilöitä, jotka opettelevat järjestelmän käytön. Vastuuhenkilöt voisivat huolehtia raportoinneista sekä järjestelmän hallinnan opettamista tarvittaessa muille. On vaikea sanoa, ovatko haasteet järjestelmässä itsessään vai siinä, ettei järjestelmää osata vielä riittävän hyvin käyttää. Dataa kuitenkin kertyy, asiakkaille on kohdeyrityksen nettisivuilla NPS-luku nähtävillä ja järjestelmän käyt-

töä on sittemmin laajennettu henkilöstöpulssikyselyihin, joissa nähdään kuukausittain, kuinka henkilöstö voi ja kokee olonsa kohdeyrityksessä. Järjestelmä soveltuu yrityksen toiveiden mukaisesti laajempaankin käyttöön ja sitä on alettu laajentamaan erilaisten tyytyväisyyskokemusten kartoittamiseen.

Tämä asiakastyytyväisyysjärjestelmän käyttöönottoprojekti laajensi ymmärrystä asiakastyytyväisyyden merkityksestä. Siinä on kyse paljon muustakin kuin mitaamisesta ja järjestelmähankinnoista. Esimerkiksi tulosten pohjalta tapahtuva johtaminen, asiakaskokemuksen tulostavoitteet, päätöksentekoon liittyvät vastuut, mittareiden raportointi, tai prosessien määrittely ja raportointi eivät ratkea pelkästään teknisen järjestelmän avulla.

Lähteet

Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki, Kauppakamari.

Daffy, Chris 2019. Creating customer loyalty. Build lasting loyalty using customer experience management. London: Kogan Page Limited.

Finlex 2023. 5.12.2018/1050. Tietosuojalaki
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tietosuojalaki>. Viitattu 11.10.2023.

Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki, Alma Talent 2018.

Hartini, Ahmad & Mahmoud, Allan 2014. Customer Satisfaction. Experiences in healthcare section. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=6766392>. Viitattu 30.1.2023.

Heiskanen 2022. Yritys x. Haastattelu 13.3.2022.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Holma, Liisa & Laasio, Kirsti & Ruusuvuori, Minna, & Seppä, Salla & Tanner, Riikka 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki, Alma Talent.

Hubbard, Douglas W. 2014. How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business. ProQuest Ebook. Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=1641073>. Viitattu 17.2.2023.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki, Talentum.

Ise 2023. Rajapinta - Mitä se tarkoittaa? <https://ise.fi/sanastoa/rajapinta/>. Viitattu 22.9.2023.

Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tammer Paino Oy, Tampere.

Keskinen, Toni & Lipiäinen, Jarmo 2013. Asiakkaan matkassa: tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki, Talentum.

Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki, Talentum 2016.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki, Alma Talent.

Kotler, Philip & Kartajaya, Hermawan & Setiawan, Iwan 2016. Marketing 4. 0: Moving from Traditional to Digital. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=4785177>. Viitattu 30.1.2023.

Leventhal, Richard C. 2006. Customer loyalty, retention, and customer relationship management. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=285518>. Viitattu 9.2.2023.

Mendoza Luis E. & Pérez María & Grimán Anna 2006. Critical Success Factors for Managing Systems Integration, Information Systems Management. Article. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46547609/Critical_Success_Factors_for_Managing_Sy20160616-20969-12hmaig-libre.pdf?1466103844=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCritical_success_factors_for_managing_sy.pdf&Expires=1681499118&Signature=c8J02Ro6OY-wAfqUtGCMXsPDgJRziVTFaXp~NMznpwaQ76ingOot~2ZUZHFcYm-RsoDRW5rhjtkORgU5dkYSYtb0bS~8iBKv5rfi~MxjwTL0t74d8k2U45nET-TiYpDLPqDur8warvZt5rz9jVFZR7TJRH9H8O5AAc-PNVKwv5lyVz~EWS7gXNxiCvBCTg3vPXk9Ed4qjK2mP9Ixe5Cw2Oz5BZDe0X-WCehjCUtHntzrz4ir4vUfL3wfv0p9iwiqDu13GheeMBNPkzCEwSa2xjplM8-stt-iXL7-Vr-ibp8rflnSX-ickrriMiOch~FchY5y~DvPbFhJnK5uQQWcHbrU-FRw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Viitattu 11.3.2023.

Myllys 2022. Yritys x. Haastattelu 16.5.2022.

Pelin, Risto 2011. Projektihallinnan käsikirja. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Ruuska, Kai 2001. Projekti hallintaan. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sales communications 2023. Mikä on nps ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä? Blogi. 25.2.2019. <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>. Viitattu 9.3.2023.

Selin, Erica & Selin, Jarmo 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. painos. Turku, SelinSelin®.

Suopajärvi, Leena 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>. Viitattu 23.10.2022.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022. Mikä on GDPR?. <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Viitattu 2.11.2022.

Tähtinen, Sami 2005. Järjestelmäintegraatio. Tarve, vaihtoehdot, toteutus. Helsinki, Talentum.

Valjas 2023. Mitä integraatio, rajapinta ja api tarkoittavat? 2.5.2019. Blogi. <https://valjas.fi/opi/blogi/mita-integraatio-rajapinta-ja-api-tarkoittavat/>. Viitattu 14.4.2023.

Virtanen, Petri 2007 Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Your Europe 2023. Yleinen tietosuoja-asetus. Tarkistettu 6.7.2022. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm. Viitattu 11.10.2023.