

# **SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessiin kehittäminen osana asiakaskokemuksen parantamista**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen

2024

Teemu Pohjonen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pohjonen Teemu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 54	
Työn nimi <b>SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessiin kehittäminen osana asiakaskokemuksen parantamista</b>		
Tutkinto Tradenomi (YAMK), asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Käyttöönottoprosessi on tärkeä vaihe asiakkaan elinkaaren näkökulmasta. Palveluntarjoajan yritysten näkökulmasta epäonnistunut käyttöönotto voi johtaa suurempaan todennäköisyyteen asiakaspoistuman osalta. Onnistuessaan käyttöönotto antaa hyvää edellytykset asiakastytyvyydellä.</p> <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli muodostaa SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessille kehityssuunnitelma. Teoreettinen viitekehitys muodostui asiakaskokemuksesta, projektinjohtamisesta ja tuotelähtöisyydestä. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineiston kerättiin teemahaastatteluilla ja havainnoimalla. Aineisto litteroitiin, jonka jälkeen analysoitiin teemoittelemalla ja sen esittämiseen hyödynnettiin SWOT-analyysiä.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena muodostettiin kehittämissuunnitelma. Suunnitelma muodostui tutkimuksessa löydettyjen kolmen pääteemaan ympärille. Tuote, käyttöönottoprosessi ja kouluttaja koetaan tärkeimmiksi osa-alueiksi, jotka vaikuttavat nykyiseen prosessiin. Kehityssuunnitelman avulla toimeksiantaja voi kehittää käyttöönottoprosessia asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Kehityssuunnitelmassa annetaan viisi kehitysehdotusta ja ohjeet, miten ne voidaan toteuttaa.</p>		
Asiasanat Asiakaskokemus, projektinjohtaminen, tuotelähtöinen ajattelu, SaaS-tuotteen käyttöönotto		

## Abstract

Author(s) Pohjonen Teemu	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 54	
Title of Publication <b>Developing the onboarding process for SaaS product as part of improving the customer experience</b>		
Name of Degree Master of Business Administration, Customer Oriented Business Development		
Name, title and organization of the client Organization X		
Abstract <p>The onboarding process is a critical phase from the perspective of the customer lifecycle. From a service provider's point of view, a failed onboarding process can significantly increase the likelihood of customer churn. On the other hand, a successful onboarding process lays a strong foundation for customer satisfaction.</p> <p>The purpose of this master thesis was to create a development plan for the onboarding process of a SaaS-product. The theoretical framework was built around customer experience, project management and product-oriented thinking. The development work was conducted as action research. Data was collected through thematic interviews and observation. The collected data was transcribed and analyzed using thematic analysis. SWOT analysis was utilized for presenting findings.</p> <p>As a result of this study, a development plan was created for organization X. The plan was structured around three main themes identified during the research: the product, the onboarding process and the consultant. These were recognized as the most critical elements influencing the current process. The development plan gives suggestions for organization X to develop the current process from a customer-centric perspective. Plan contains suggestions and detailed guide how to implement them.</p>		
Keywords Customer experience, project management, product-oriented thinking, SaaS-product implementation		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Asiakaskokemus.....	3
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä .....	3
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen SaaS-tuotteelle.....	4
2.3	Asiakaspolku .....	5
2.3.1	Asiakaspolun määrittely.....	5
2.3.2	Asiakaspolun vaiheet.....	5
2.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	7
2.4.1	Customer Effort Score (CES).....	7
2.4.2	Customer Satisfaction (CSAT).....	8
2.4.3	Net Promoter Score (NPS) .....	9
3	Projektijohtaminen palvelun tarjoajan näkökulmasta .....	10
3.1	Projektin määritelmä.....	10
3.2	Projektijohtaminen.....	10
3.3	Projektin vaiheet.....	11
3.3.1	Valmisteluvaihe .....	11
3.3.2	Suunnitteluvaihe .....	13
3.3.3	Toteutusvaihe.....	14
3.3.4	Projektin päättäminen .....	16
3.4	Projektijohtamisen haasteet.....	17
4	Prosessin kehittäminen strategisesta näkökulmasta .....	18
4.1	Tuotelähtöisen ajattelun määrittely .....	18
4.2	Tuotelähtöinen ajattelu asiakasrajapinnassa .....	19
4.3	SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessi .....	20
5	Käyttöönottoprosessin kehittäminen tuotteelle Y.....	23
5.1	Kehittämistyön kohdeorganisaatio ja tuote .....	23
5.2	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	24
5.3	Toimintatutkimus .....	27
5.4	Tiedonkeruu menetelmät.....	28
5.4.1	Teemahaastattelut.....	28
5.4.2	Havainnointi.....	29
5.5	Kehitystehtävän lähtökohdat ja määrittely.....	30
5.6	Kehitystehtävän toteutus .....	32
5.6.1	Teemahaastattelut & havainnointi.....	32

5.6.2	Empiirisen tiedon analysointi .....	33
6	Kehittämistehtävän tulokset .....	37
6.1	Empiirisen tutkimuksen tulokset.....	37
6.2	Teema 1: Tuote .....	38
6.3	Teema 2: Käyttöönottoprosessi .....	39
6.4	Teema 3: Kouluttaja .....	41
6.5	Käyttöönottoprosessin kehitysehdotukset.....	42
7	Yhteenveto ja pohdinta .....	47
7.1	Johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	47
7.2	Jatkotutkimusehdotukset ja yhteenveto .....	49
	Lähteet .....	51

## Liitteet

Liite 1. SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessin kehityssuunnitelma

## 1 Johdanto

Uuden tuotteen tai palvelun käyttöönotto on tärkeä vaihe asiakkaan elinkaaren aikana asiakkaalle ja palveluntarjoajalle. Järjestelmien hankinnassa asiakkaan näkökulmasta korostuu uusien järjestelmien helppo ja vaivaton käyttöönottoprosessi. (Haario 2023.) Lisäksi vaatimukset palveluita tuottavia yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet. Palveluina toimitettavissa ratkaisuisissa palveluntarjoajan vaihtaminen on helpompaa, kuin koskaan. Yrityksille tarjottavien ratkaisujen ostaminen ei yleensä vaadi loppuasiakkaalta kuin toimivan internet yhteyden ja tietokoneen. Tuote on tunnistettu olevan keskiössä, mutta asiakkaiden täytyy saada siitä arvoa nopeasti itselleen. Yritykset, jotka ovat panostaneet vaivattomaan kokemukseen ja toimivaan tuotteeseen, ovat onnistuneet lisäämään asiakkaiden uskollisuutta. (Olson, 2020, 18.) Ohjelmistotuotteiden käyttöönotto voi olla kompleksinen prosessi. Asiakassuhteen jatkumisen kannalta tämän vaiheen epäonnistuessa asiakaspoistuman todennäköisyys kasvaa. (Olson, 2020, 137.)

Tämä opinnäytetyö rakentuu asiakaskokemuksen, projektinjohtamisen ja tuotelähtöisyyden ympärille. Asiakaskokemus on avain asemassa yrityksen menestymisen kannalta. Tunnistetaan, että asiakaskokemus muodostuu monista eri asioista ja sen muodostuminen alkaa asiakkaalle jo ennen varsinaista ensimmäistä vuorovaikutusta yrityksen kanssa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 5–11.) Palveluiden käyttöönotot voidaan nähdä projekteina. Projektin ominaista on, että sillä selkä alkua ja loppu. Projekti itsessään voidaan jakaa eri vaiheisiin, jotka yleensä toistuvat projektin luonteesta riippumatta. Projektille on nimitetty projektipäällikkö, joka vastuussa projektin etenemisestä. (Mäntyneva, 2016, 30.) Kaikista menestyvimmit ohjelmisto yhtiöt noudattelevat tuotelähtöistä ajattelutapaa omassa liiketoiminnassaan. Tuotelähtöisessä ajattelutavassa on tärkeää ymmärtää, miten asiakkaat käyttävät ohjelmistoa ja miten he saavat siitä arvoa. (Olson, 2020, 18.) Voidaan nähdä, että asiakaskokemus itsessään rakentuu tuotteen ympärille ja käyttöönottovaiheen saattaminen on palveluntarjoajalle kriittinen hetki asiakkaiden elinkaaren aikana.

Opinnäytetyön kehitystehtävässä tutkitaan, miten voidaan parantaa yrityksen X tuotteen Y käyttöönottoprosessia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: miten voidaan parantaa SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessia osana asiakaskokemuksen parantamista? Opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään, miten asiakaskokemus muodostuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa käyttöönottovaiheessa. Alakysymyksenä tutkimuksessa on: miten tuotelähtöistä ajattelutapaa voitaisiin hyödyntää käyttöönottovaiheessa? Päättökysymys ohjaa opinnäytetyön teorian muodostumisen ja sen pohjalta lähestymisen kehityssuunnitelman toteuttamiseen. Tuotteessa on Y yritetty lisätä lähivuosina tuotelähtöistä ajattelutapaa sen eri funktioissa. Alakysymyksen avulla pyritään

selvittämään, mitä mahdollisuuksia nykyinen prosessi olisi tuotelähtöisyyden lisäämisen näkökulmasta.

Yritys X on suomalainen ohjelmistoyhtiö, joka on kansainvälistä konsernia. Yritys X:llä on useita eri tuotteita, jotka on suunnattu pääsääntöisesti toisille yrityksille. Yritys tuottaa ohjelmistotuotteita asiakasyritystensä taloushallinnon ja liiketoiminnan hallinnoimiseen sähköisesti. Tuote Y on toiminnanohjausjärjestelmä, joka on suunnattu asiantuntija yrityksille. Sen asiakkaita ovat tyypillisesti asiantuntijatyötä tekevät yritykset.

Käyttööntöövaihe on tunnistettu yrityksen sisällä olevan tärkeä vaihe asiakkaan elinkaaren aikana. Tällä hetkellä siitä on vastuussa tuotteen Y Customer Success-tiimi. Käyttööntöövaihetta ei ole kehitetty tai tutkittu pitkään aikaan, joka on johtanut tilanteeseen, että se ei ole myöskään kovin hyvin tunnettu yrityksen sisällä. Vaiheen kehittämisen koetaan myös yrityksen sisällä vaikeaksi, koska ei tarkkaan tiedetä, miten asioita tehdään tällä hetkellä. Kehittämistehtävän tavoitteena on muodostaa kehityssuunnitelma käyttööntöövaiheesta. Kehityssuunnitelma toteutetaan toimeksiantajalle, joka voi tämän pohjalta alkaa kehittämään nykyprosessia. Kehitystehtävän ulkopuolelle rajataan varsinainen kehityssuunnitelman toteuttaminen, koska kehitystehtävän tutkijalla ei ole tähän valtuuksia. Lisäksi kehitystehtävän alussa ei tiedetä riittävästi nykyisen käyttööntöövaiheen aikana tapahtuvista vaiheista. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain tuotetta Y ja sen uusien asiakkaiden käyttööntöön prosessia, jotta voidaan keskittyä tuottamaan yksilöllinen suunnitelma tuotteelle.

## 2 Asiakaskokemus

### 2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus rakentuu useista eri näkökulmista ja sen arviointi riippuu yrityksen tavasta toimia ja missä yritys tarjoaa palveluitaan. Terminä asiakaskokemus tulee englanninkielisestä termistä *customer experience*. Suomalaisista aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Kortesus & Löytänä (2011, 5–11.), jotka ovat kirjassaan määritelleet asiakaskokemuksen seuraavasti: asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Asiakaskokemus muodostuu henkilölle monien pienien asioiden summasta. Asiakaskokemus ei muodostu vain fyysisesti tai digitaalisesta tapahtuvasta kohtaamisesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Kokemukseen vaikuttaa yrityksen erilainen viestintä eri kanavissa ja muu suullisen viestintä eli *word-of-mouthin* kautta tulleet havainnot, joista asiakas tekee alitajuntaisesti tulkintoja. Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa monilla eri keinoilla. Nykyisin tunnustetaan myös tilanteita, joissa ei voida suoraan vaikuttaa asiakkaaseen, koska kaikki mielikuvat eivät suoranaisesti tule yrityksen omasta viestinnästä tai toimista. (Kortesus & Löytänä 2011, 5–11.)

Suora kohtaaminen asiakkaan kanssa voi tapahtua esimerkiksi yrityksen myymälässä tai verkkokaupassa, jonka jälkeen päästään käyttämään tuotetta tai palvelua. Tähän väliin muodostuu myös muita toimijoita, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen, kuten tavaran toimittajat ja niin edelleen (Meyer & Schwager 2007, 118.) Etenkin isot yritykset kuten Microsoft ja Apple tarjoavat palveluita ja tuotteita, joissa on moninaisia ominaisuuksia. Hyvä asiakaskokemus rakentuu siitä, miten tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet tukevat kokonaisvaltaista kokemusta asiakkaalle. Kun tarjottava tuote on palvelu, palvelun laatu ja laajuus on merkityksellistä. Riippumatta siitä onko kyseessä yrityksille tai yksityisasiakkaille palveluitaan tarjoavasta yrityksestä, voidaan arvioida kokemus kohtaamisten perusteella. Nämä voidaan määritellä asiakaspolun eri pisteiksi. (Meyer & Schwager 2007, 119.)

Asiakaskokemuksen merkitys on noussut viime vuosien aikana merkittävästi. Ennen tätä palveluiden tuottaminen oli yrityksille tapa erottautua hyödykkeiden myynnistä. Suurin ero palvelun tuottamisessa suhteessa asiakaskokemukseen on, että asiakaskokemus muodostuu tunteesta ja sen tulkinnasta. Tämä mahdollistaa sen, että yritys voi rakentaa asiakkaalleen arvoa monin eri keinoin. (Kortesus & Löytänä 2011, 5–8.) Samalla voidaan syventää asiakkuussuhdetta, mikä osaltaan auttaa vähentämään asiakaspoistumaa, eli niin sanottua *customer churnia*. Cambridgen yliopiston määritelmän mukaan asiakaspoistumalla tarkoitetaan niiden asiakkaiden määrää, jotka päättävät lopettaa yhden yrityksen tarjoaman

palvelun käytön ja siirtyä toisen yrityksen asiakkaiksi. Tämä tapahtuu tyypillisesti siksi, että kilpaileva yritys tarjoaa parempaa palvelua tai edullisempaa hintaa yrityksen asiakkaalle. Asiakaspoistumalle voi olla muitakin syitä, kuten liiketoiminnan päättäminen tai liiketoiminnassa keskittyminen muihin osa-alueisiin, joissa palveluja tarjoava yritys ei ole osallisena. (Cambridge sanakirja.)

## 2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen SaaS-tuotteelle

Software-as-a-Service -malli on suosittu toimintamalli tuottaa palvelu. Palveluntarjoaja vastaa palvelun toimittamisesta ja kehittämisestä. Asiakas ostaa palvelun ja käyttää palvelua internetin välityksellä. SaaS-palveluiden etuna toimii niiden hankkimisen helppous, mutta yleensä asiakas ei saa itse päättää, miten palvelu toimii tai rakentuu. Tällaisessa tilanteessa palveluntoimittaja on vastuussa siitä, että palvelun käyttö ja asiakaskokemus muodostuvat positiiviseksi. SaaS-palveluiden osalta on tähän mennessä tutkittu paljon, miten järjestelmän menestykseen liittyvät asiat ja miten tekniset ominaisuudet palvelussa vaikuttavat käyttäjien mielipiteeseen. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan suhteen merkitys on kuitenkin nousut esiin asiakaspoistuman osalta. (Basiran & Yusof 2023, 835–852.) Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty, että palvelun laatu muodostuu asiakkaan odotuksista suhteessa toteutuneeseen palveluun. Näissä tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty muihin kuin internetissä tarjottaviin palveluihin. Tällöin puhutaan usein yrityksen omille palvelimille asennettavista ohjelmista. (Benlian ym. 2011, 88.)

Vuorovaikutukset asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä ovat merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa. SaaS-tuotteelle asiakaskokemus muodostuu useista eri kohtaamisista. Palvelun tarjoajan viestintä rakentaa mielikuvaa yrityksestä ja palvelusta. Tämän lisäksi useat eri vuorovaikutukset eli kosketuspisteet muodostavat asiakaspolun, jonka avulla voidaan määritellä ja kehittää palvelun kokonaisprosessia. SaaS-palvelulle tärkeimpiä hetki asiakkaan näkökulmasta ovat ostoprosessi, käyttöönotto ja asiakaspalvelun käyttö. Asiakaspolun muodostaminen mahdollistaa myös asiakastyytyväisyyden mittaamisen, asiakaspolun eri vaiheissa. (Lemon & Verhoef 2016, 69–96.) Asiakkaan elinkaaren aikana asiakaspalvelutapahtumien merkitys tyytyväisyyteen kasvaa ja asiakaspalvelun tyytyväisyyttä mitataan erilaisilla tavoilla. Samalla myös seurataan muita tunnuslukuja, kuten ongelman ratkaisun nopeutta. Ostoprosessin ja käyttöönoton merkitys korostuu elinkaaren alkuvaiheessa.

## 2.3 Asiakaspolku

### 2.3.1 Asiakaspolun määrittely

Lemon ja Verhoef esittävät artikkelissaan (2016, 69–96.), että asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakaspolku itsessään on monivaiheinen. Heidän mukaansa asiakaspolku sisältää kolme päävaihetta, jotka voidaan määritellä seuraavasti: ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Kaikissa asiakaspolun vaiheissa asiakaskokemus kehittyy erilaisten kontaktipisteiden kautta. Kaikki asiakaspolun kontaktipisteet eivät kuitenkaan ole yhtä tärkeitä. (Rosenbaum ym. 2017, 143–150.) Asiakaskokemuksen tarkastelussa täytyy ottaa huomioon yrityksen kanavat, missä se toimii, kuten myymälät, verkkosivut ja sosiaalinen media. Tämä vaikuttaa asiakkaan kokemuksen muodostumiseen. (Lemon & Verhoef, 2016, 69–96.)

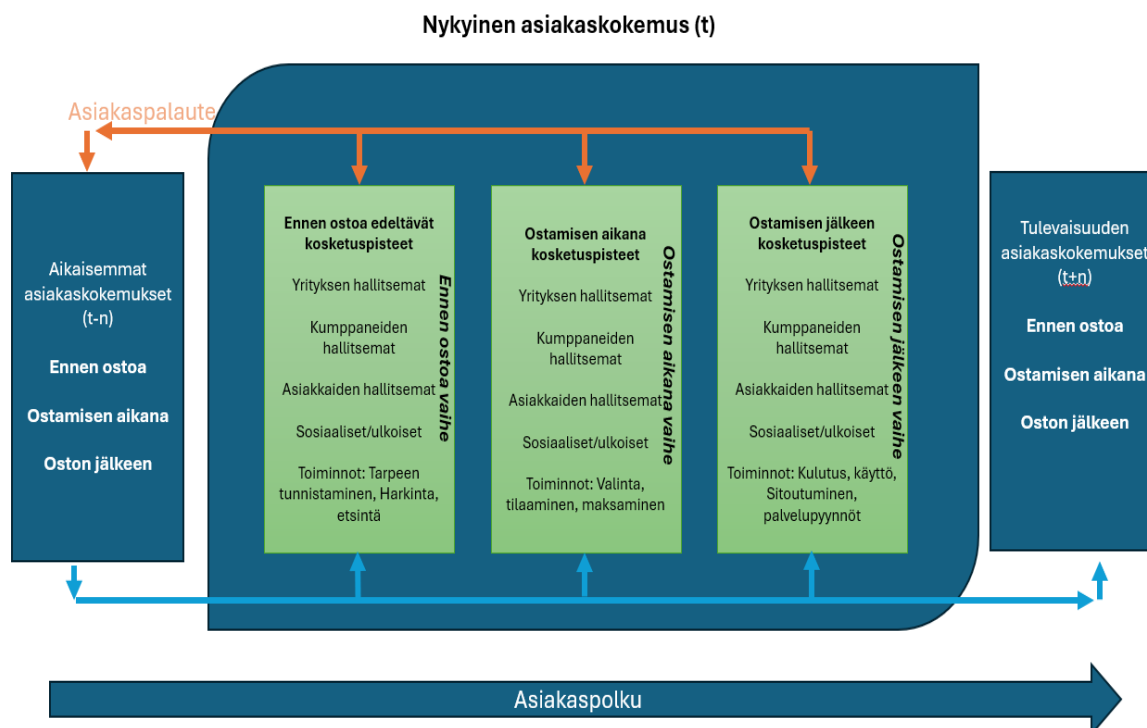
SaaS-palvelut ovat alati kovan kilpailun alla, koska asiakas voi valita käyttämänsä tuotteen mistä tahansa maailmalta. Etenkin ohjelmistopuolella globaalikilpailu koskettaa useimpia ohjelmia, jotka eivät ole erikoistuneet esimerkiksi maantieteellisesti. Tämän takia palvelun tuottajat ovat todella kiinnostuneita, miten heidän asiakaspolkunsa muodostuu. Asiakaspolun tunnistaminen on tutkimusten mukaan tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Tämä mahdollistaa asiakaspolun osa-alueiden paremman kehittämisen ja samalla voidaan myös mitata, miten sen eri vaiheet vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen. Asiakaspolun osana asiakaskokemusta nähdään kuitenkin olevan holistinen eli suurempi kuin osiensa summa. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan ajatella, että asiakastytyväisyyden hallinta kokonaisuuden näkökulmasta on haasteellista sen monimutkaisen rakenteen takia. (Lemon & Verhoef, 2016, 69–96.) Kun asiakaskokemus asetetaan osaksi strategiaa, voidaan ohjata resursseja sen parantamiseen. Asiakas luo odotuksia tuotteelle etenkin ennen ostoa ja näihin pyritään vastamaan ja jopa ylittämään ne. Elinkaaren muissa vaiheissakin on tärkeää luoda asiakkaalle positiivisia asiakaskokemuksen hetkiä. Asiakkaan odotuksiin vastaaminen palvelun osalta vaikuttaa suoraan asiakastytyväisyyteen ja asiakaspoistumaan. (Voorhees yms. 2017, 273.)

### 2.3.2 Asiakaspolun vaiheet

Asiakkaan ostoprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta asiakaspolun näkökulmasta: ennen ostoa, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. Asiakaskokemuksen arvioinnissa on tärkeää ymmärtää, miten asiakas on vuorovaikutuksissa palveluun ja palvelun tarjoajaan. Asiakaspolulla muodostetaan yritykselle käsitys, miten asiakas käyttäytyy. Yrityksellä voi olla useita erilaisia asiakaspolkuja tunnistettuna esimerkiksi erilaisten ostajaprofiilien mukaan. Asiakaspolun tarkoituksena on kartoittaa kaikki ne kosketuspisteet, joissa asiakas ja

organisaatio ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan ostoprosessin aikana. (Rosenbaum 2017, 143–150.)

Asiakaspolku on todellisuudessa monimuotoinen ja ei välttämättä etene suoraviivaisesti. Kuvassa 1 esitetään kolmen päävaiheen kautta, miten holistinen näkemys asiakaspolusta etenee.



Kuva 1 Prosessikuvaus asiakaspolusta osana asiakaskokemusta (Lemon & Verhoef 2016, 76–77.)

Lemon & Verhoef (2016, 69–96.) esittävät, että ensimmäisessä vaiheessa ollaan laajasti vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Tämä ajanjakso kuvaa tarpeen tunnistamisesta päätöksen tekoon asti. Asiakas tunnistaa tarpeen, harkitsee sen tarpeellisuutta ja etsii mahdollisia vaihtoehtoja. Toisessa vaiheessa kuvataan varsinaista ostovaihetta, kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen ja brändin kanssa. Kolmannessa vaiheessa ostamisen jälkeen asiakaspolku riippuu myytävästä tuotteesta ja onko kyseessä kuluttajatuotteesta vai yrityksille suunnatusta ratkaisusta. Tämän vaiheen aikana asiakas tekee päätöksen sitoutumisesta tuotteeseen, uudelleenostamisesta ja mahdollisesti yhteydessä asiakastukeen. Filenius (2015.) esittää erikseen lähtötila-vaiheen. Lähtötila voidaan nähdä hetkenä, jolloin

asiakas ei vielä altis yrityksen mainonnalle, mutta ei kuitenkaan voi välttyä siltä, etteikö olisi ennakko-odotuksia tai asenteita yritystä kohtaan.

Yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta voi asiakaspolku näyttää erilaiselta Tämä johtaa siihen, että tulisi ymmärtää molempien näkökulmaa, kun kehitetään asiakaspolkua. Lemon & Verhoef (2016, 69–96.) esittävät, että yrityksen tulisi tunnistaa asiakaspolun kannalta tärkeimmät kohdat jokaisessa vaiheessa, jotta voidaan määrittää toimenpiteitä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakaspolkua tulee myös päivittää riittävän usein. Vanhalla tiedolla johtaminen voi aiheuttaa päätöksenteossa ongelmia.

## 2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeä osa palveluiden tuottamista. Mittaamisen tuloksista voidaan nähdä, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat todellisuudessa. On tärkeää ymmärtää asiakkaan näkökulmaa ja se voi poiketa yrityksen näkemyksestä. Asiakaskokemuksen mittaamisen tulokset usein ohjaavat päätöksentekoa. Useat eri tutkimukset tukevat näkemystä, että asiakkaan ollessa tyytyväinen tuotteeseen, tulee hän ostaneeksi todennäköisimmin yritykseltä uudestaan. Tutkimukset esittävät, että tyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen, joka sisältää ajatukset: kuinka usein asiakas ostaa uudestaan ja kuinka paljon asiakas käyttää rahaa tuotteeseen tai palveluihin. Lemon & Verhoef (2016, 69–96.) esittävät, että positiiviset kokemukset parantavat asiakastytyväisyyttä ja samalla todennäköisyys palveluiden uudelleen ostamiseen kasvaa.

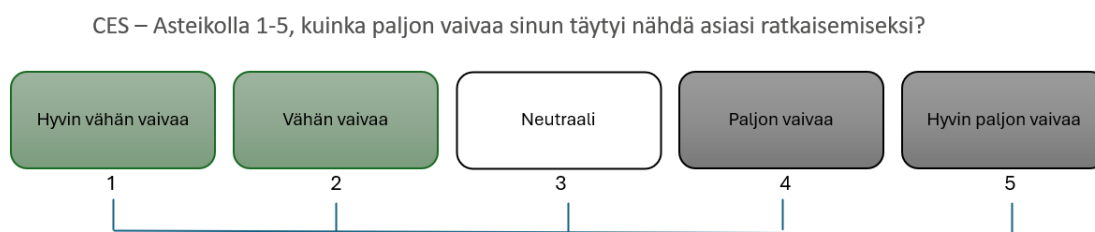
Asiakastytyväisyyttä voidaan mitata määrällisillä ja laadullisilla mittareilla. Laadullisessa tavassa voidaan kerätä esimerkiksi avointa kirjallista palautetta tai voidaan havainnoida asiakkaan käyttäytymistä. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein kyselyitä, joilla saadaan numeerista tietoa, jota on myös helppo esittää ja verrata eri ajankohtien välillä. Halfpenny (1976, 766.), kuvaa määrällisen tutkimuksen olevan objektiivista ja täsmällistä. Laadullinen tutkimus on enemmän joustavaa ja subjektiivisempaa tutkijan näkökulmasta.

### 2.4.1 Customer Effort Score (CES)

Customer Effort Score (CES) on yksi yleisimmistä tavoista mitata asiakastytyväisyyttä SaaS-liiketoiminnassa. Tunnusluvun tarkoitus on kertoa kuinka helppoa asiakkaalle asioida tuotteen tai palvelun kanssa. (Surveypal). Alun perin kyseinen malli on rakennettu Forrester Researchin toimesta. Mallia sovelletaan asiakaspalvelu- ja contact center-ympäristöissä. Mittarin on tarkoitus kertoa, kuinka helppoa tai vaikeaa asiakkaan on ollut suorittaa jokin toiminto yrityksen kanssa. Tyypillisesti tunnusluvulla kysytään asiakkaalta: ”kuinka paljon

vaivaa sinun piti nähdä saadaksesi ongelmasi ratkaistua?”. Kysymyksen vastausasteikko on yleensä 1–5 tai 1–7, joka esitetty kuvassa 2. (Korkiakoski & Gerdt, 2016.)

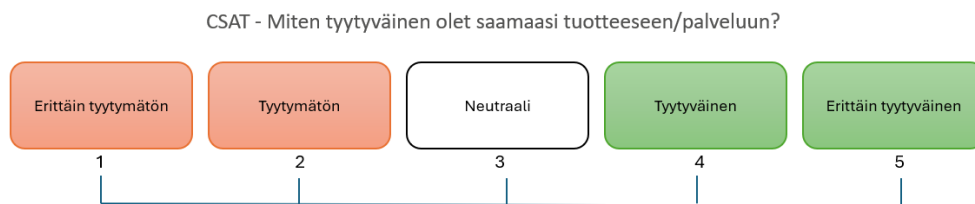
CES on hyödyllinen mittari, kun halutaan tarkastella asiakaspalvelun toimivuutta. Se auttaa yrityksiä löytämään kohtia, joissa prosesseja voidaan virtaviivaistaa tai parantaa palvelua. Parantamalla asiakkaan kokemusta palvelun helppoudesta, saadaan hyötyjä myöhemmässä ostokäyttäytymisessä. CES etuna on, että se korreloi usein asiakkaiden uskollisuuden ja tulevien ostohalukkuuksien kanssa. Kun asiakas kokee vähemmän vaivannäköä, sitä todennäköisemmin hän asioi yrityksen kanssa uudestaan. Van Doorn ym. (2010.) esittävät tutkimuksessaan, että asiakassitoutuminen ei rajoitu pelkästään ostokäyttäytymiseen. Asiakas todennäköisimmin myös antaa suosituksia ja osallistuu brändin sosiaalisen median kanaviin. Sitoutuminen voi vaihdella yritysten ja brändien välillä, joten yrityksen tulee tunnistaa omien asiakkaidensa sitoutumisen muodot. (Van Doorn ym, 2010.)



Kuva 2 Esimerkki CES-kyselyn asteikosta (Surveypal)

#### 2.4.2 Customer Satisfaction (CSAT)

Customer satisfaction (CSAT) mitataan, kuinka tyytyväinen asiakas on yksittäiseen vuorovaikutukseen yrityksen kanssa. Kuvassa 3 on esitetty esimerkki kyselystä. Tällainen vuorovaikutustilanne voi olla esimerkiksi palveluun perehdyttäminen, projekti tai puhelu asiakaspalveluun. Tämä kysytään vuorovaikutukseen osallistuneelta henkilöltä. Kysymys itsessään voidaan esittää seuraavasti: ”Kuinka tyytyväinen olit projektiin X?”. Mittarin ei ole tarkoitus kuvata laajasti tyytyväisyyttä yritykseen tai brändiin. Yksittäisen hetken mittaaminen voi olla tärkeää asiakaspolun näkökulmasta. Tällöin voidaan tutkia asiakaspolun yksittäisten osion vaikutusta kokonaistyytyväisyyteen. Tunnusluku arvioitaessa täytyy ymmärtää konteksti ja mahdollisesti ottaa tarkemassa analyysissä muita tunnuslukuja mukaan. (Trustmary, 2024a.)



Kuva 3 Miten tyytyväinen olet saamaasi tuotteeseen/palveluun? (Trustmary 2024a.)

### 2.4.3 Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score (NPS) kertoo, miten tyytyväinen asiakas on yritykseen. NPS on yksi käytetyimmistä mittareista asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Tunnusluku mittaa, kuinka todennäköisesti asiakas suositteli yritystä tai sen palveluita ystävilleen. NPS:n vastausten perusteella vastaajat jaetaan suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Reichheld (2003.) väittää, että NPS olisi ainoa mittari, jota tarvitaan ymmärtääkseen asiakkaan näkökulmaa. Kuvassa 4 annetaan esimerkki, miten kyselyn asteikko voidaan esittää. Tutkimusten mukaan useilla eri toimialoilla on todettu, että suosittelijoiden osuus asiakkaista, on suhteessa yrityksen kasvuun. NPS mittaa yrityksen asiakaskokemusta ja voi myös ennustaa liiketoiminnan kasvua. Toisaalta Happ ym. (2020.) toteaa, ettei tuloksia pidä yliarvostaa tai tehdä liian suuria johtopäätöksiä kyselyn perusteella.

Net Promoter Score-laskenta malli



$$\text{NPS} = \text{Suosittelijoiden osuus \%} - \text{Arvostelijoiden osuus \%}$$

Kuva 4 Net Promoter Score-laskenta malli (Trustmary, 2024b.)

### 3 Projektijohtaminen palvelun tarjoajan näkökulmasta

#### 3.1 Projektin määritelmä

Projekti on määritelty kokonaisuus ja on tärkeää määrittää lopputulos ja päämäärä. Projektit ovat kokonaisuuksia, joita ei ole yleensä aikaisemmin tehty. Tämä tekee jokaisesta projektista uniikin. Projektin tavoitteena on saavuttaa haluttu lopputulos. Lisäksi projekti on usein rajattu ajallisesti, resurssien osalta ja siihen liittyy myös lopputuloksen kannalta riski. Projektityöskentelyä voidaan hyödyntää useimmissa yrityksissä. Projektit poikkeavat normaalista yrityksen toimintatavasta ja voidaan rakentaa projektia varten oma työryhmä ja toimintatavat. Projekteilla on aina loppupäivämäärä tai tavoite, mitkä erottavat sen muista samankaltaisista töistä. Yritysten sisällä voidaan tehdä kehitysprojekteja, joissa parannetaan liiketoiminnan tai palvelun osa-alueita tai sisäistä prosessia. Asiakkaiden suuntaan voidaan tehdä yhteistyöprojekteja, joissa tarvitaan osaamista oman yrityksen ulkopuolelta. Projektimainen työskentelytapa sopii sellaisille yrityksille tai palveluille, joissa täytyy saada tehokkaasti haluttu lopputulos usein rajallisilla resursseilla. Projektille tunnusomaista on, että sille on erikseen määritetty vastuuhenkilö tai jaettu vastuu henkilöiden kesken. (Mäntyneva 2016, 19–30.) Projektina voidaan myös kokea ponnistaa uusia toimintatapoja tai malleja yritykselle, jonka jälkeen ne voidaan liittää osaksi yrityksen toimintatapoja tai palveluita. (Sirkiä 2020.)

#### 3.2 Projektijohtaminen

Projektille tunnusomaista on, että sen sisällä projektin työryhmän jäsenillä on erilaisia rooleja. Projektipäällikön vastuulla on johtaa kokonaisuutta. Projektilla voi olla ohjausryhmä, joka katsoo isompaa kokonaisuutta. Se ei yleensä osallistu käytännön tekemiseen. Muilla projektin jäsenillä on usein vaihtelevat roolit ja painotukset. Tämä tarkoittaa sitä, että he eivät osallistu aina koko projektin ajalle. Projektipäällikön vastuulla on rakentaa vastuuja projektin tehtävien osalta ja seurata niiden etenemistä. (Mäntyneva 2016, 30.)

Projektilla on yleisesti tunnistettu olevan neljä päävaihetta: valmistelu-, suunnittelu- ja toteutusvaihe sekä projektin päättäminen. Projektin vaiheissa on jokaisessa omat tarkemmat tehtävänsä, jotka täytyy ottaa huomioon. Huomioon täytyy myös ottaa se, että projektipäälliköllä ei usein ole direktio-oikeutta projektin työryhmään, joten täytyy löytää keinoja motivoida työntekijöitä, jottei projektin johtaminen mene mikromanageroimiseksi. Tehtävien hallinta ja aikatauluttaminen sekä niiden loppuun saattaminen ajoissa on olennainen osa projektin valmistumista ajoissa. Projektin seuranta on tärkeää tehdä ja dokumentointi kuuluu olennaisena osana projektipäällikön tehtäviin. Usein projektin päätyttyä täytyy esittää, miten projekti on tehty ja miten siihen on käytetty aikaa ja resursseja. (Mäntyneva 2016, 13–16.)

Riittävän dokumentoinnin taso tulee usein tilaajalta tai rahoittajalta, esimerkiksi, jos puhutaan julkisista hankkeista.

Projektien seuranta on usein osa toiminnanohjausjärjestelmää, jos yrityksen liiketoiminta on projektin omaista. Projektien seuranta voidaan rakentaa kustannustehokkaasti myös Microsoft Exceliin, mutta markkinoilta löytyy useita tähän tarkoitukseen rakennettuja kotimaisia sovelluksia, muun muassa: Valueframe, Severa, Koho, Lemonsoft & Heeros. Kansainvälisistä toimijoista voidaan mainita Salesforce, Jira ja Monday.com.

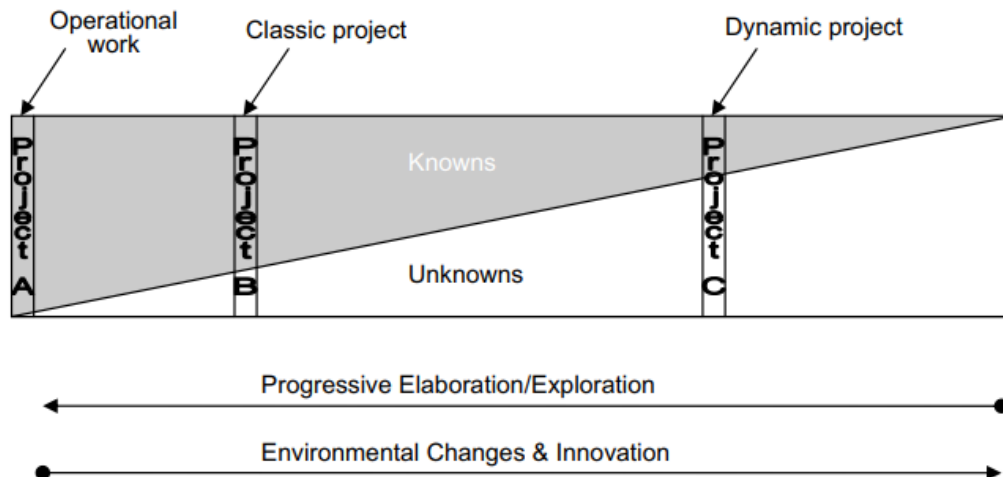
Tekoälyn vaikutusta projektiliiketoimintaan on vielä tässä kohdassa vaikea arvioida ja aiheesta ei ole riittävästi tutkittua tietoa. Enholm ym. (2021.) esittää tutkimuksessaan, että suurten tietomäärien käsittely tulee helpottumaan tekoälyn ansiosta. SaaS-alustoille tämä voi myös tarkoittaa parempaa prosessien automaatiota, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi resursoinnissa. Toisaalta taas tällä on vaikeaa hahmottaa, mihin voidaan tekoälyä käyttää tehokkaasti. Liiketoiminnassa kuitenkin täytyy miettiä arvoa ratkaisuille mihin sitä käytetään.

### 3.3 Projektin vaiheet

#### 3.3.1 Valmisteluvaihe

Perinteisen projektin elinkaariajattelun näkökulmasta vaihteita on neljä. Tämä näkemys perustuu projektin aikana tapahtuvien kokonaisuuksien muodostumiseen. Tätä näkemystä on myös haastettu. Collyer & Warren (2009, 355–364.) esittävät, että nopeasti muuttuvassa ympäristössä perinteinen ajattelumalli voi olla haastava toteuttaa. Perinteissä ajattelussa projekti etenee valmistelusta suunnitteluun ja sitten toteutetaan sellaisenaan. Tämä voi tulla haastavaksi, jos toimintaympäristö muuttuu projektin edetessä. Etenkin ajallisesti pitkissä projekteissa tämä voi olla haastavaa. Dynaamisempi tapa lähestyä projektin hallintaa, jossa voidaan yhdistää suunnittelu- ja toteutusvaihetta, voi toimia tilanteissa, joissa on vaikea hallinnoida kaikkia muuttuvia tekijöitä projektin ympärillä.

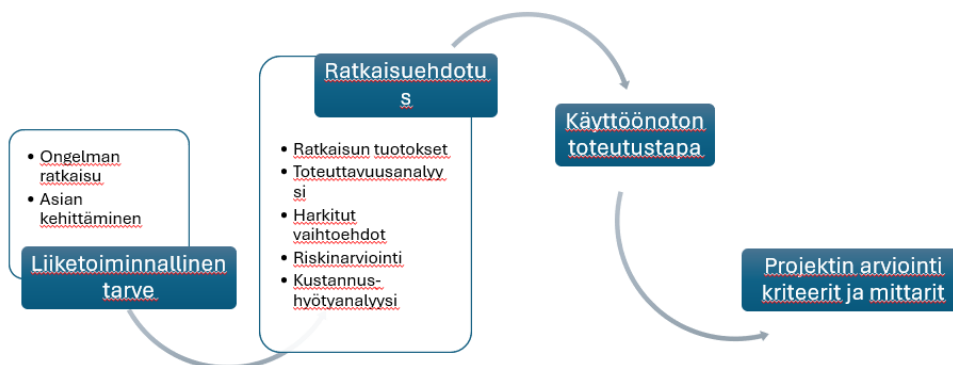
Kun projektia lähdetään miettimään, on hyvä pohtia alkuvaiheessa, minkä tyyppisestä projektista on kyse. Jos projektin osalta on tiedossa suurin osa asioista, mitkä vaikuttavat toteuttamiseen, voidaan edetä perinteisellä menetelmällä. Kuvan 5 mukaisesti dynaamisen projektin osalta tiedetään hyvin vähän, mitä on odotettavissa.



Kuva 5 "The race to resolve project unknowns" (Collyer & Warren, 2009.)

Projektin valmisteluvaihe saattaa kestää viikoista useampiin vuosiin riippuen, minkälaisesta kokonaisuudesta on kyse. Valmisteluvaihe käynnistyy aloitteesta. Aloitteen voi tehdä perinteisesti projektin tilaaja. Tässä kohdassa myös tehdään alustavia selvityksiä projektin osalta, jotta voidaan rakentaa tilaajaorganisaatiolle projektiesitys. Tämä voi sisältää kustannusten ja tarvittavien resurssien tutkimuksia. Tämä ajattelu sopii etenkin isoihin kokonaisuuksiin, mutta pienissä projekteissa valmistelu- ja suunnitteluvaihe voidaan yhdistää samaksi kokonaisuudeksi. (Jalava & Keinonen, 2008.)

Lähtölaukaus projektille voi syntyä monista eri syistä. Usein projekteilla halutaan korjata tai muuttaa toimintatapaa yrityksen sisällä. Toisaalta projektin taustalla voi olla myös palaute asiakkailta tai sidosryhmiltä. (Jalava & Keinonen, 2008.) Jos projekti kohdistuu palveluun tai tuotteeseen, ajatus projektille voi muodostua esimerkiksi SaaS-toiminnassa tuotekehittäjien tai tuoteomistajien taholta. Jos kyseessä on ohjelmistoprojekti, halutaan myös selvittää ohjelmiston kustannukset, miten ohjelmisto saadaan ajettua sisään ja miten ohjelmisto saadaan henkilöstölle koulutettua. Kun tehdään analyysi tästä, voidaan vertailla eri vaihtoehtoja tai parhaita mahdollisia tapoja toteuttaa projekti. Yhtenä tapana esittää analyysi on luoda tästä business case, jonka vaiheet on esitetty kuvassa 6. Tässä voidaan esittää taparatkaista tai kehittää asiaa. (James, 2015, 30.)

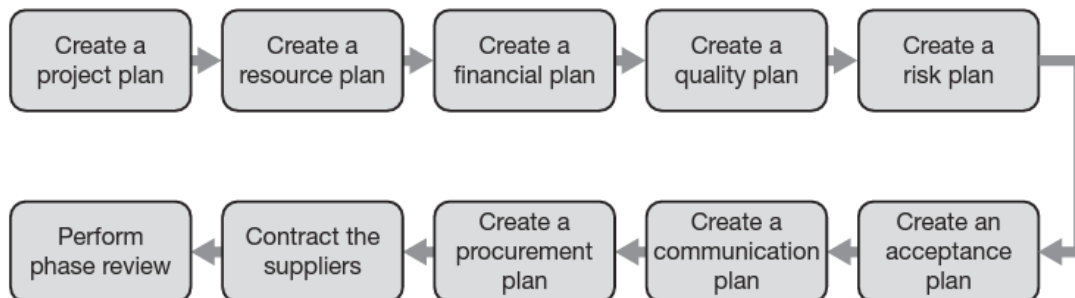


Kuva 6 Business casen luominen (James, 2015, 30.)

Yrityksessä periaatteessa kuka tahansa voi luoda business casen. Kyseessä on mallinnus tilanteesta, johon haluttaisiin muutosta. Päätöksen toteuttamisesta tekee usein resursseista vastuussa oleva henkilö. Jos analyysi on tehty laadukkaasti, kasvaa mahdollisuus yleensä myös tämän toteuttamiseen. (James, 2015, 30.)

### 3.3.2 Suunnitteluvaihe

Projektin suunnittelu on tärkeä osa projektin onnistumisen kannalta. Suunnitteluvaiheen merkitys korostuu, kun meillä on ennakkotietoa olemassa projektista, kuten kuvassa 5 esitettiin. Tilanteessa, jossa meillä ei ole paljoa tietoa projektiympäristöstä, suunnitteluvaiheen merkitys vähenee ja silloin tämä siirtyy enemmän toteutusvaiheen yhteyteen. (Mäntyneva, 2016, 16.) Projektista kannattaa rakentaa projektisuunnitelma, jossa määritellään, miten projekti etenee ja mitkä ovat sen tavoitteet. Lisäksi suunnitelmaan voidaan määritellä projektin mittarit, millä voidaan arvioida sen onnistumista. Suunnitelman osana tehdään myös aikataulukse. Se sisältää projektin osalta merkityksellisimmät tapahtumat. Siihen voidaan sisällyttää myös resurssien seurannan osalta tärkeimmät tarkistuskohdat. Aikataulukseen usein käytetään siihen tarkoitettua ohjelmaa, johon saadaan projektin aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä projektin vaiheiden aikataulut. (Jalava & Keinonen, 2008.) Projektisuunnitelman lisäksi resursseille, taloudelle ja laatuavoitteelle voidaan tehdä omat erilliset suunnitelmansa, jotka liitetään projektisuunnitelman osaksi. Kuten kuvassa 7 esitetään, projektisuunnittelun viimeinen vaihe on suunnitelman esittäminen ja arvioiminen, josta edetään projektin toteuttamiseen. (Westland, 2006, 8–11.)

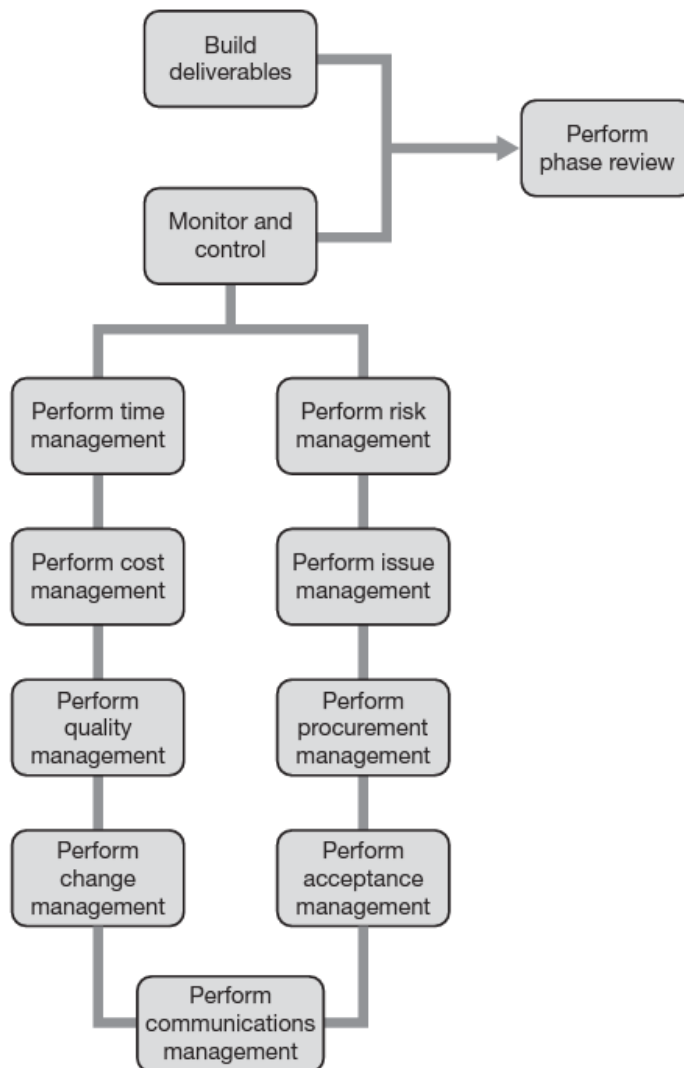


Kuva 7 "Projektin suunnittelun tehtävät" (Westland, 2006.)

Suunnitteluvaiheessa dokumentointi kannattaa aloittaa ja tehdä siitä tapa, miten tämä tehdään projektin toteutusvaiheen aikana. Samalla on hyvä myös miettiä projektin kannalta, tarvitaanko varasuunnitelma. Projektin luonteen mukaan suunnitelmassa voidaan jättää tilaa muutoksille. Resurssiperäiset muutoksen suunnitelmaan on kannattavaa tehdä. Projektin kannalta huomattaviin muutoksiin tarvitaan usein myös projektia valvovien tahojen mielipide ja hyväksyntä. Näillä muutoksilla on usein suuri vaikutus aikataulussa pysymiseen. Joissain tapauksissa projektin jatkamista joudutaan arvioimaan ja mahdollisesti keskeyttämään eteneminen toistaiseksi tai kokonaan. (Jalava & Keinonen, 2008.)

### 3.3.3 Toteutusvaihe

Työmäärällisesti toteutusvaihe on isoin projektin vaihe. Tämän vaiheen aikana myös projektia työstää suurin määrä työntekijöitä. Projektin alussa asiakkaalle esitellään suunnitelma ja projektin tavoitteet, joiden mukaan muodostuu projektin lopputuote. Projektin aloituskokous voidaan myös järjestää ennen käytännön toteutusta. (Westland, 2006, 10.) Toteutusvaiheen aikana suoritetaan projektisuunnitelman mukaisesti tehtäviä. Kuten kuvassa 8 esitetään erilaisia projektin tehtäviä, jotka ovat olennaisia projektin toteutumisen kannalta. (Westland, 2006.)



Kuva 8 Projektin seurannan tehtävät (Westland, 2006.)

Projektipäällikön tärkein tehtävä on valvoa projektin etenemistä. Projektin tuotokset voidaan määrittää pienempiin osiin, jolloin ne on helpompi jalkauttaa projektiryhmän jäsenille. (Mäntyneva, 2016, 85–86.) Kun seurantaan aktiivisesti projektin etenemistä, on mahdollisuus reagoida nopeasti yllättäviin tilanteisiin. Aikataulussa pysyminen on tärkeä osa etenkin asiakkaille suoritettavia projekteja. On syytä muistaa, että yksittäisten tehtävien seuranta ei ole tarpeen tehdä projektipäällikön toimesta. Luottamus projektin jäsenten kykyyn edistää heille määrättyjä tehtäviä on tärkeää projektipäällikön roolissa. Suunnitteluvaiheessa on jo voitu miettiä valmiiksi panostuksia niihin tehtäviin, joihin tiedetään ennakkoon menevän enemmän aikaa. Nopeammin edistyvistä tehtävistä taas voidaan siirtää resursseja projektin sisällä muualle. (Mäntyneva, 2016, 89–95.)

### 3.3.4 Projektin päättäminen

Projektisuunnitelmassa on määritetty projektille aloitus- ja päättymispäivä. Tähän ajankohtaan usein tähdätään projektin valmistumisella sekä asiakkaalle luovuttamisella. Projektin päättämisessä projektipäälliköllä on usein keskeinen rooli. Hänen vastuulleen kuuluu tarkistaa, että projektiin liittyvät työt on tehty ja on päästy tavoitteeseen. Tämän jälkeen projekti voidaan luovuttaa asiakkaalle. (Mäntyneva, 2016, 143.)

Projektin päättymiseen on voitu valmistautua jo aikaisemmin projektin aikana. Projektin valmistumisen jälkeen voidaan laatia loppuraportti. Loppuraportissa otetaan kantaa projektin aikana toteutettuihin asioihin. Jos projektin muiden vaiheiden aikana dokumentointi on tehty laadukkaasti, on loppuraportin muodostaminen yksinkertaisempaa. Westland (2006.) esittää projektin loppuraportin koostuvan seuraavista kohdista:

- Luettelo projektin valmistuskriteereistä
- Vahvistus, että kriteerit on täytetty
- Lista avoimista tehtävistä, riskeistä ja haasteista
- Projektin päättämisen aktiviteetit: ilmoitukset toimituksista ja dokumenteista sekä tiedottaminen projektin päättymisestä
- Projektin lopullisen hyväksynnän saamiseksi

Mäntyneva (2016.) esittää edellisten kohtien lisäksi vielä projektiaineistojen dokumentoinnin ja arkistoinnin omiksi kohdikseen. Dokumentaatiossa otetaan huomioon projektin aikana kerätyt ja muodostuneet materiaalit. Projektin materiaalia voidaan käyttää jatkossa tulevia projekteja suunnitellessa. Aineisto voi sisältää seuraavista kohtia Mäntynevan (2016.) mukaan:

- Projektisuunnitelma
- Työmääräarvioiden seurantaraportit
- Projektimuistiot
- Muut projektiin liittyvät dokumentit.

Projektit ovat pääsääntöisesti uniikkeja. Tämä muodostaa tilanteen, jossa projektin päättäminenkin on aina projektikohtaista. Silloin Edellä mainittujen tapojen käyttäminen on hyödyllistä, jotta projektit saadaan oikeasti päätettyä. Projektissa opittujen asioiden jäsentäminen ja esittäminen projektin työryhmälle ja muille sidosryhmille voi olla myös hyödyllistä. Projektista on hyvä myös kerätä palaute siihen osallistuneilta henkilöiltä. Tämä voidaan

liittää myös osaksi loppuraportointia. Palautetta voidaan kerätä erikseen jokaisesta projektin vaiheesta tai vain koko projektista.

### 3.4 Projektijohtamisen haasteet

Projektien johtaminen on vaativa tehtävä, joka vaatii monia erilaisia taitoja. Projektit ovat usein kompleksisia kokonaisuuksia, jolloin yhden työntekijän panos ei yksin riitä. Johtuen projektin erityisrakenteesta suhteessa yrityksen normaalin rakenteeseen, vaaditaan projektipäälliköltä hyviä johtamisen ja vaikuttamisen taitoja menestyäkseen tehtävässä ja saatukseen sen loppuun. (Jalava & Keinonen, 2008, 69.) Herzin & Krezdornin tutkimuksessa (2022.) esitetään useisiin eri lähteisiin pohjaten projektin onnistumisella tai epäonnistumisella olevan suuri vaikutus sen johtajan yksityis- ja työelämään. Projektin epäonnistuessa voi yritys kärsiä mainehaitasta ja pahimmillaan mennä konkurssiin. Samalla tavalla projekti voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän maineeseen. Huonon maineen ajatellaan vaikuttavan tulevaisuuden mahdollisuuksiin työntekijälle saada vastaavia tehtäviä, joissa on epäonnistunut. (Herz & Krezdorn, 2021, 1170–1171.)

Projektien epäonnistumisen pääsyyt on jaettu kahteen kategoriaan. Suunnittelun on tunnistettu olevan yksi isoimmista projektin epäonnistumisen syistä. Huono suunnittelu johtaa usein resurssien ja ajan käytön menettämiseen. Jos aikataulu on rakennettu liian optimistisesti ja se voi aiheuttaa ongelmia saattaa projektin tehtävät ajoissa maaliin. Epäselvä suunnittelun rakenne tai huonosti kommunikoidut tehtävät ja niiden aikataulut voivat aiheuttaa projektin työryhmässä tyytymättömyyttä. (Herz & Krezdorn, 2021, 1170–1171; Mäntyneva, 2016, 146.) Ihmisten väliset suhteet ovat toinen merkittävä tekijä projektien epäonnistumisessa. Projektin sidosryhmien välinen huono kommunikointi johtaa usein väärin ymmärryksiin. Ongelmia ilmenee usein tavoitteiden määrittelyssä ja luottamuksessa osapuolten välillä. Myös tilaajan ja projektin toteuttajan väliset ristiriidat molempien etujen osalta näkyy projektin aikana tehdyissä projektipäällikön ratkaisuisissa esimerkiksi resurssien osalta. (Herz & Krezdorn, 2021, 1170–1171.)

Jotta voidaan välttää aikaisemmissa projekteissa tehtyjä virheitä, nousee oppimisen rooli tärkeäksi yrityksissä. Aikaisemmin esiin nostetun dokumentoinnin tärkeys vaikuttaa suoraan tulevaisuudessa vanhoista projekteista oppimiseen, kun voidaan palata aikaisempiin projekteihin. Järjestelmällinen tekeminen korostuu oppimisessa. Yritys voi rakentaa erilaisia tapoja ja malleja suorittaa projekteja. Kun projekteja tehdään, voidaan samalla kehittää toimintamalleja eteenpäin. On tärkeää tuoda projekteissa opittua hiljaista tietoa esille, jotta tietoa voidaan käyttää jatkossa. (Mäntyneva, 2016, 146.)

## 4 Prosessin kehittäminen strategisesta näkökulmasta

### 4.1 Tuotelähtöisen ajattelun määrittely

Tuotelähtöinen ajattelu on SaaS-liiketoiminnassa hyödynnetty tapa kasvattaa yritystä. Perinteisesti yritykset ovat olleet myyntilähtöisiä, jolloin kasvu on tapahtunut myynnin kautta. Myyntilähtöisen ajattelutavan heikkous on siinä, että kasvu perustuu siihen, kuinka hyvin myyjät saavat tuotetta tai palvelua myytyä asiakkaille. Mallin rajallisuus tulee myös asiakas-kontaktien määrässä vastaan, myyjä voi kontaktoida maksimissaan tietyn määrän asiakkaita per päivä. Myyntilähtöisen ja tuotelähtöisen ajattelun suurin ero on sen kohderyhmä. Myyntivetoisessa mallissa kohderyhmäksi muodostuu usein asiakasyritysten päättäjät, kun tuotelähtöisyydessä pyritään vaikuttamaan palvelun loppukäyttäjään. (Widlund, 2021, 5–6.) Kuvassa 9 on esitetty myyntilähtöisen ja tuotelähtöisen mallien eteneminen.

#### Myyntilähtöinen malli



#### Tuotelähtöinen malli



Kuva 9 Asiakashankinnan myynti- & tuotelähtöisen mallien etenemisen erot (Bush, 2024.)

Tuotelähtöisyyden keskiössä on palvelu tai tuote. Parantamalla tuotteen tai palvelun asiakaskokemus, ajatellaan vaikuttavan asiakkaan ostopäätökseen. Yksi suuri syy, mikä on vaikuttanut tuotelähtöisen ajattelun syntymiseen, on muuttunut ostokäyttäytyminen yrityksissä. Olson (2020.) esittää, että yrityksiensä sisällä esimerkiksi puolet ohjelmistojen hankkimisesta tapahtuvan varsinaisten loppukäyttäjien toimesta. Tämä tarkoittaa yritysten kannalta sitä, että sen on entistä vaikeampi kohdistaa myynti- ja markkinointi toimenpiteitä oikealle kohderyhmälle. Periaatteessa kuka tahansa voi oikeasta kohdeyrityksestä olla mahdollinen ostaja. Tämän mahdollistava tekijä SaaS-toiminnassa on ollut tuotekohtaisten kustannusten pienentyminen. Asiakaskohtaiset kustannukset pienenevät, kun voidaan rakentaa tuote palvelumaan mahdollisimman monia samalla toimintatavalla. Tämä tekee sen, että palveluita

ei kannata tuottaa asentamalla esimerkiksi palvelimia asiakkaiden luokse fyysisesti. (Olson, 2020, 19.)

Tuotelähtöisessä tavassa kasvu tapahtuu tuotteen itsensä kautta. Yrityksen näkökulmasta tärkeimmät vaiheet asiakassuhteen elinkaaren osalta ovat:

- Asiakashankinta
- Asiakaspysyvyys
- Asiakassuhteen laajentaminen

Tuotelähtöisessä mallissa nämä pyritään toteuttamaan tuotteen sisällä. Tästä näkökulmasta katsottuna ajattelumalli on ennen kaikkea tuotekehityksen tapa rakentaa tuotetta. Useat lähteet kuitenkin toteavat, että ajattelumalli koskettaa yrityksen kulttuuria ajatella asiakkaan matkaa tuotteen kanssa. (Olson, 2020, 21; Ramli, 2024.)

Tuotelähtöisyyden taustalla on ajatus saada käyttäjät sitoutumaan tuotteeseen ennen ostopäätöstä. Tämä on johtanut siihen, että palveluiden hinnoittelu on rakennettu eri tavalla kuin perinteisen tuotteen. Käyttäjän on päästävä kokemaan tuote käytännössä ennen ostopäätöstä, jotta asiakas saadaan sitoutettua. Asiakkaan ilmaiseksi palvelua käyttämään päästäminen on yksi tapa mahdollistaa tämä. Ilmainen käyttö ei kuitenkaan ole suora indikaattori siitä, että käyttäjä haluaa ostaa tuotteen. (Olson, 2020, 96.) Kaupallistamiseksi asiakas täytyy saada käännettyä maksamaan palvelusta. Ilmaiseksi palveluita tarjoavia malleja on ilmaiseksi kokeilu tai freemium. Freemium-mallissa osa palvelusta tarjotaan ilmaiseksi. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen voidaan käyttää esimerkiksi ajallista käyttörajoitusta tai käyttökokeilujen kertoja palvelussa. Potentiaalisia asiakkaita voidaan myös tunnistaa käyttöfrekvenssin tai palvelun käyttöasteen perusteella. (Olson, 2020, 96–97.)

#### 4.2 Tuotelähtöinen ajattelu asiakasrajapinnassa

SaaS-liiketoiminnassa asiakasrajapinnassa on muutamia erilaisia malleja toimia ja auttaa asiakkaita. Customer Success ja Customer Support ovat tiimejä, jotka tekevät töitä tuotteen asiakkaiden kanssa.

Yrityksen tapa kommunikoida ja auttaa asiakkaita muuttuu tuotelähtöisissä palveluissa. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus tapahtuu pääosin tuotteen sisällä, täytyy muuttaa tapaa tuottaa asiakkaan perehdyttäminen ja perinteinen asiakastuki. Perehdyttäminen tuotteeseen voi olla useamman tai eri yrityksen funktioiden vastuulla. Tuotteen täytyy tukea vaivatonta kokemusta ottaa se käyttöön. Kuvassa 10 esitetään SaaS-toimialan asiakasrajapinnan tiimien rakennetta ja tehtäviä. Tuotelähtöisen ajattelumallin mukaan asiakkaita

autetaan proaktiivisesti ja perinteinen asiakastuen rooli pienenee. Yhtenä ajatustapana on kehittää asiakasta. Tarkoituksena ennemmin auttaa asiakasta menestymään yrityksen tuotteiden kautta. (Adams, 2019, 2.)

<b>Asiakasrajapinta SaaS-yrityksessä</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Customer Success</b></p> <p><b>Tarkoitus:</b> Asiakkaiden auttaminen varmistaakseen, että he saavuttavat maksimaalisen hyödyn tuotteesta</p> <p><b>Tehtävät:</b> Käyttöönottoprosessi, koulutukset, asiakaskokemuksen kehittäminen</p> <p><b>Vuorovaikutus:</b> Pitkäaikainen asiakassuhteen hoito</p>	<p style="text-align: center;"><b>Customer Support</b></p> <p><b>Tarkoitus:</b> Reaktiivinen ongelman ratkaisu</p> <p><b>Tehtävät:</b> Ongelmien ratkaisu, vianmääritykset, käyttäjän opastaminen</p> <p><b>Vuorovaikutus:</b> Puhelin, chat &amp; sähköposti</p>

Kuva 10 Customer Success & Support tiimien erot (Hinshaw, 2024; Adams 2019, 1–2.)

Adams (2019, 99–101.) esittää, että käyttöönottoprosessi itsessään voidaan asiakkaalle toimittaa kahdella eri tavalla. Ennakkoon määritelty ja yleistetyssä mallissa käyttöönotto tapahtuu yleensä eri asiakkaille samalla tavalla. Tämä malli sopii tuotteille, joissa ei tehdä asiakaskohtaisia kustomointeja itse tuotteeseen tai niitä on todella vähän. Toinen tapa on tehdä käyttöönotto kustomoidusti. Tämä sopii etenkin sellaisiin tuotteisiin, joissa on paljon asiakaskohtaisia määrittelyitä, mutta toisaalta käyttökustannukset ovat myös isommat. Yleistetty malli sopii tuotelähtöisiin tuotteisiin, kun yleensä niissä tuotekohtaiset kustannukset ovat pienemmät.

#### 4.3 SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessi

SaaS-tuotteen käyttöönotto voidaan toteuttaa eri tavoin. Käyttöönotto tapa usein liittyy tuotteen ominaisuuksiin ja siihen, millainen on sen käyttötarkoitus. Asian vaikuttaa myös merkittävästi se, miten tuotetta eri yrityksen käyttävät. Jos tuotetta käytetään eri asiakkaiden toimesta samalla tavalla, on usein järkevää, että käyttöönotto tapahtuu itse tuotteen sisällä,

kun asiakas sen päätyy ostamaan. Tämä usein nopeuttaa käyttöönottoprosessia, kun ei tarvita ihmiskontaktia väliin. Yksi tällainen esimerkki on Slack-ohjelma, jota käytetään pääsääntöisesti yrityksen työntekijöiden väliseen kommunikointiin. Ohjelman voit ostaa suoraan ohjelman kotisivuilta ja saat sen suoraan käyttöösi. Toisessa ääripäässä on räätälöitävät ohjelmat, kuten Salesforce. Räätälöitävien ohjelmien hyvä puoli on se, että ohjelma voidaan rakentaa tukemaan yrityksen prosesseja. Toisaalta valmiin ohjelman ostaminen, missä ei ole paljon mahdollisuuksia muokata sen toiminnallisuuksia, on usein edullisempi vaihtoehto ja nopeampi ottaa käyttöön.

SaaS-tuotteiden kysyntä on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Jiang & Wang (2024.) esittävät tutkimuksessaan, että palvelun tai tuotteen käyttöönotto tapahtuu nopeammin SaaS-palvelulla. Kun käyttöönotto tehdään asiakkaan luokse asennettavilla laitteilla, tulee erilaisia haasteita käyttöönottavalle yritykselle. Etenkin toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottovaiheessa voidaan muuttaa yrityksen sisäisiä prosesseja. Jos palvelun räätälöitävyysaste on matala, joudutaan tilanteeseen, jossa yrityksen prosessit muuttuvat, koska muuten SaaS-palvelu ei tue nykyisiä toimintamalleja. Tässä tilanteessa voidaan hyödyntää palvelun tarjoajan ehdottomia malleja, miten muut ovat ongelmia ratkaisseet. Jiangin & Wang (2024.) esittävät tutkimuksessaan myös, että keskimäärin työntekijät luottavat ulkoisen palveluntarjoajan ratkaisujen turvallisuuteen verrattuna yrityksen tiloihin asennettaviin ratkaisuihin.

Doom ym. (2010.) esittää, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle kriittisten tekijöiden olevan samankaltaisia kuin IT-projekteissa. Heidän tutkimuksessaan kriittiset tekijät jaettiin viiteen kategoriaan, jotka on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kriittisten tekijöiden luokittelu (Doom ym. 2010, 379–384.)

Kriittiset tekijät sivuavat aiheita, joita tässä opinnäytetyössä on käsitelty muiden näkökulmien kautta. Kuten yleisesti projektinhallinnossa myös käyttöönotossa on tärkeää muodostaa selkeä kuva, mitä ollaan tekemässä. Ennen projektin aloitusta määritellyt tavoitteet ohjaavat käyttöönoton toteuttamista ja lopussa voidaan peilata onnistumista suhteessa niihin. Kun otetaan käyttöön SaaS-tuotteita, täytyy myös olla selkeä kuva siitä, miksi kyseinen tuote ollaan hankkimassa ja mihin kohtaan yrityksen prosesseja se on tulossa käyttöön. Selkeä suunnitelmallisuus yrityksen toiminnan toteuttamisesta auttaa tässä tilanteessa. (Doom ym. 2010, 379–381.)

Projektien johtamisessa tunnistettiin projektin johtoryhmän ja sen budjettien vastaavien merkitys projektin onnistumiselle. Sama nousee käyttöönottojen osalta esille. Doom ym. esittävät tutkimuksessaan pohjautuen useisiin lähteisiin, että yrityksen johdolla on tärkeää rooli projektin taustalla. Tärkeitä projektin menestymisen piirteitä, joita tunnistettiin myös tähän yhteyteen, olivat resurssien, projektin tärkeyden tunnistaminen ja strategisen näkökulman tuonti projektin yhteyteen. Lisäksi viestinnän merkitystä korostettiin. Projektin menestymisen kannalta projektitiimin kommunikointi on tärkeää, mutta toisaalta sidosryhmien viestintää ei saa unohtaa. Hiljaisen tiedon saaminen yrityksen päätöksen tueksi vaatii hyvää kommunikointia ja esimerkiksi tuloksista kertominen on yksi sellainen tapa, jolla saatetaan projektin havainnot kaikkien tietoon yrityksessä. Uusien järjestelmien tuominen yrityksen nykyprosessien tueksi voi joskus olla vaikeaa. Tähän vaikuttaa se, millaisessa tilassa yritys on ja onko sillä aikaisemmin ollut vastaavanlaisia ohjelmia tai muita tuotteita, joilla on vaikutusta uuden ohjelman käyttöön. (Doom ym. 2010, 381–382.)

Käyttöönottoprojektin toteuttamistavasta nostettiin esille erilaisia tapoja toteuttaa se. Kolme perustapaa jakaantuu tuotteen käyttöönottamiseen vaiheittain. Tuotteesta voidaan ottaa käyttöön kerralla kaikki ominaisuudet, osio kerrallaan tai sitten alkuun vain tärkeimmät toiminnot ja myöhemmin vaiheittain lisätään käyttöä. (Doom ym. 2010, 383.) Projektin menestymisen kriteereissä nostettiin aikaisemmin esille projektipäällikön merkitystä. Projektipäällikön tehtävät, jotka käsittävät projektin suunnittelun, projektisuunnitelman ja muun työn ohjaamisen ovat myös tärkeitä asioita käyttöönottojen osalta. Etenkin aikataulut korostuvat ja se, että onnistutaan pysymään annettujen resurssien sisällä. Käyttöönottojen osalta kaikkien osa-alueiden kriittisiä tekijöitä vertaillaessa projektin hallinnan perusteet ja sen suunnitelma nousivat kriittisimpien tekijöiden listalle. (Doom ym. 2010, 394–395.)

## 5 Käyttöönottoprosessin kehittäminen tuotteelle Y

### 5.1 Kehittämistyön kohdeorganisaatio ja tuote

Opinnäytetyö toteutetaan yritys X:n tuotteen Y:n Customer Success-yksikköön. Customer Success-yksikkö on vastuussa tuotteen Y:n uusien asiakkaiden ja nykyasiakkaiden tuotteen jalkauttamisesta, käyttöönotosta ja kouluttamisesta. Tähän hetkeen asti yksikkö on saanut toimia vapaasti haluamallaan tavalla, joten työtävät yksikön sisällä eroavat merkittävästi toisistaan. Tämä on aiheuttanut myös sen, että etenkin uusien asiakkaiden kohdalla alkuvaihe tuotteen käyttöönotossa ei ole prosessien osalta selkeää yrityksen näkökulmasta. Tästä muodostuu kehitystehtävän lähtötilanteen ongelma, joka on selvittää, miten nykyprosessi etenee, jotta voidaan ymmärtää toimintatapoja sekä luoda kuvaus nykytilanteesta. Kun nykykuva ei ole selkeä, ei tässä kohdassa voida todeta selkeästi, miten prosessien kehittäminen etenee ja tämän osalta tilanne selkeytyy, kun prosessikuvaus valmistuu. Suunnitteluvaiheen alkukeskusteluissa Customer Success tiimin jäsenten ja esihenkilön kanssa, nousi esille erilaisia ongelmia käyttöönottovaiheen osalta tiimin sisällä.

Opinnäytetyön aihe on olennainen tässä kohdassa yritykselle, koska halutaan parantaa prosesseja jokaisessa tuotelinjassa ja sen eri funktioissa. Jotta voidaan aloittaa erilaiset toiminnan parannus kokeilut esimerkiksi experimentoimalla, täytyy tietää lähtökohdat. Customer Success – yksikkö koostuu tällä hetkellä 4 asiantuntijasta. Asiantuntijoista 3 on tehnyt samaa tehtävää vähintään 8 vuotta ja sen takia on ajautettu tilanteeseen, jossa etenkin näillä työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa, jota ei saada esimerkiksi tuotteen Y tuotekehityksen päätöksenteon tueksi. Samalla on havaittu, että yksikön työntekijäytyvyisyys kärsii siitä, että koetaan vaikeaksi vaikuttaa asioihin omalla työpanoksellaan. Uuden työntekijän aloittaessa myös huomattiin, että yksikössä ei ole uuden työntekijän perehdys suunnitelmaa. Kun saadaan yksikön prosessit määritettyä, voi yksikön esimies sen pohjalta laatia tulevaisuutta varten perehdys suunnitelman uusien työntekijöiden aloittamisen tueksi.

Kun nykyprosessia ei ole pitkään aikaan kehitetty on sen kehittäminen asiakaskokemuksen näkökulmasta jäänyt. Kun tarkastellaan tuotteen käyttöönottovaiheen asiakastytyvyyttä verrattuna yrityksen muiden tuotteiden vastaaviin, ollaan selkeästi keskiarvon alapuolella. Toinen tutkimusta puoltava asia on tuotelähtöisen ajattelun tuominen tuotteen kehityksen työkaluksi. Tuotelähtöinen kasvu eli Product-led-growth on ajattelutapa kehittää SaaS-tuotetta, jotta se myisi itse itseään. Tätä ideologiaa ei ole viety tuotteen asiakaspalveluun ja käyttöönottovaiheeseen. Yrityksen sisällä on ajatus, että onnistunut käyttöönotto johtaa pitkempään asiakkuussuhteeseen, jolloin tämän vaiheen parantaminen asiakastytyvyyden näkökulmasta on olennaista.

Kehittämistehtävä toteutetaan SaaS eli Software as a Service-toimialalla operoivaan yritykseen X. Yritys X on osa isompaa kansainvälistä konsernia. Yrityksellä on useita taloushallinnon alan sovelluksia, joiden käyttäjäkohderyhmä pääasiallisesti on yritykset ja yhdistykset. Yritys on Suomen johtavia alansa yrityksiä.

Jokaisella tuotteella on oma tuotelinjansa ja kehittämistehtävä kohdistuu tuotteen Y asiakaspalveluyksikköön. Tuote Y:tä käyttävät pääsääntöisesti asiantuntijayritykset, jotka myyvät omaa osaamistaan. Tuotteella hallinnoidaan yrityksen toimintaa asiakkaiden hallinnasta aina laskutukseen asti. Tuote liitetään usein myös integraatioiden avulla taloushallinnon sovellukseen, jonne siirretään kirjanpitoa varten laskut, tuntikirjaukset ja matkalaskut.

Tällä hetkellä tuotteen Y asiakaspolku lähtee myyntivaiheesta liikkeelle. Kun tuotteen myyntitiimi saa muodostettua sopimuksen asiakkaan kanssa, siirtyy asiakas asiakaspalveluyksikön vastuulle. Tuotteen asiakaspalveluyksikkö jakautuu kahteen tiimiin asiakasvastaaviin Customer Success-tiimissä ja sovellusasiantuntijoihin Customer Care-tiimissä, lisäksi molemmilla tiimeillä on sama esihenkilö. Customer Success-tiimissä on tällä hetkellä 4 työntekijää, joiden vastuulla on ottaa käyttöön tuote Y uusille asiakkaille, kouluttaa nykyasiakkaita sekä toimia konsultteina myyntivaiheessa. Toistaiseksi tiimin työntekijöillä on ollut lähes vapaat kädet tehdä töitä etenkin tuotteen käyttöönottojen osalta ja tähän halutaan nyt tehdä muutos. Käyttöönotto on asiakkaan kannalta yksi olennaisimmista hetkistä asiakaspolulla ja tällä hetkellä tästä vaiheesta ei saada riittävästi tietoa järkevässä muodossa päätöksenteon tueksi esimerkiksi tuotekehitykselle tai tiimin esihenkilölle.

Kehittämistehtävän tuloksena on käyttöönottoprosessin kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman avulla voidaan parantaa nykyistä prosessia. Kehityssuunnitelma koostuu kehitysehdotuksista ja niiden toteutustavasta. Kehityssuunnitelma varten havainnoidaan ja haastatellaan tuotteen parissa toimivia henkilöitä, joilla on vaikutusta nykyiseen prosessiin ja lisäksi sellaisia henkilöitä, jotka voivat tuoda uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseen. Prosessia ei ole tutkittu pitkään aikaan ja tämä muodostaa perustellun syyn tutkia ja kehittää prosessia. Toisaalta tämä luo myös haasteen kehittämistyölle ja kehitysehdotusten osalta täytyy pystyä määrittämään olennaisimmat kehityksen kohteet. Lisäksi on havaittu, että 2020 jälkeen käyttöönottojen toteutustapa on muuttunut, kun on siirrytty paikan päällä toteuttavista koulutuksista etätyö malliin.

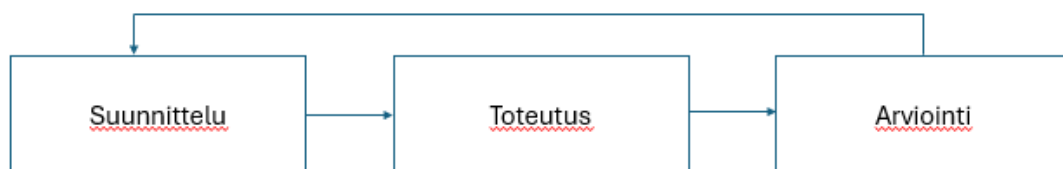
## 5.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Etenkin ammatillisissa korkeakoulututkinnoissa painotetaan tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Kyseinen malli rakentuu perinteiseen tutkimuksen ja käytännön välillä. Tutkimus luo uutta tietoa ja löydöksiä, joita voidaan hyödyntää käytännön sovelluksissa. (JAMK, 2022.)

Kehittämistoiminta taas mielletään käytännön läheisenä toimintana, jossa pyritään ymmärtämään asiakokonaisuutta käytännön näkökulmasta. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on usein parantaa tai kehittää kehitystyön kohdetta. (Toikka & Rantanen 2009, 9–13.) Kehittämistoiminnassa on keskeistä tunnistaa ja analysoida olennaisia kysymyksiä, kuten kuka, mitä, miten ja miksi. Kehittämisessä on usein tavoite, joka pyritään kehittämistoiminnalla saavuttamaan. Kohteeksi voidaan esimerkiksi rajata pienen yksityiskohdan parantaminen tai kokonaisvaltaisen prosessin kehitys. Kanasen (2012, 19.), mukaan tutkimustulos osoittaa mahdolliset muutokset suhteessa tutkimuksen alussa esitettyyn kuvaukseen ilmiöstä. Kehitystoimintaa toteutetaan usein projektimuotoisesta. Projektille voidaan helposti määrittää tavoite, joten voidaan arvioida, onko kehityskohdetta kyetty parantamaan. Varsinainen kehityskohde voi olla esimerkiksi yritys itsessään, sen prosessien osa tai työntekijän toimintatavat. (Toikka & Rantanen 2009, 13–18.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa toimitaan reaali maailman ongelmien parissa. Tarkoituksena on kehittää ongelman kohdetta ja tuoda mukaan tieteellistä taustaa. Tutkimuksellisessa kehittämisessä ei ole määritelty ennakkoon, miten kehittämistä tulisi tehdä. Kehityskohteen luonne vaikuttaa merkittävästi tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin. Tavoitteena on kuitenkin edistää kehityskohteen muutosta, mikä voidaan perustella tutkimuksellisten menetelmien avulla. (Toikka & Rantanen 2009, 19–22.) Tutkimuksellisen kehittäminen ei itsessään ole tutkimusmenetelmä. Sen luonteeseen kuuluu erilaisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen. Varsinainen tutkimus määrittää, mitä tutkimusmenetelmiä voidaan hyödyntää. (Kananen 2012, 19.)

Kehittämisen vaiheita on kuvattu tutkimuksissa eri tavoilla. Kananen (2012.) esittääkin, että kehittämisen etenemisessä on eroja, mutta pääpiirteittäin eteneminen samankaltainen. Ojansalo ym. (2015.) esittää kuvassa 12, että yksinkertaisimmillaan voidaan kehitysprosessi nähdä kolmen vaiheen kautta.



Kuva 12 Kehittämisprosessin vaiheet (Ojansalo ym. 2015.)

Toikan & Rantasen mukaan viisi perustehtävää, jotka on esitetty kuvassa 13. Toiminta lähtee liikkeelle määrittelyprosessista, jossa on tarkoituksena vastata kysymykseen: miksi?



Kuva 13 Kehittämisen perustehtävät (Toikka & Rantanen 2009, 56–62.)

Kehitettävä ongelma, prosessi tai asia täytyy pystyä perustelemaan, miksi sitä lähdetään kehittämään. Tässä voidaan käyttää apuna nykytilakuvausta, jossa kuvataan tämän hetken tilannetta. Toisaalta asiaa voidaan ajatella toisesta suunnasta ja kehittäminen perustellaan vision kautta. Käytännössä perustelut voivat olla kumpaakin ääripäätä, jolloin voidaan asioiden korjaamisen näkökulmasta myös oikeasti kehittää asioita eteenpäin. Lisäksi täytyy perustella ajankohdan näkökulmasta, miksi juuri nyt on olennaista keskittyä tämän asian kehittämiseen. Kehittämistoiminnan alkuvaiheessa on tärkeää määritellä tavoitteenasettelu, sidosryhmien osallistaminen ja ohjausryhmän rooli. Rahoittajat tai organisaation johto hyväksyy tavoitteenasettelun, joka luo pohjan koko kehittämisprosessille. Kehittämistyön ohjausryhmän toiminta korostuu eri intressien kohdatessa, jolloin saadaan laajempi hyväksyntä kehittämiselle. (Toikka & Rantanen 2009, 57–59.)

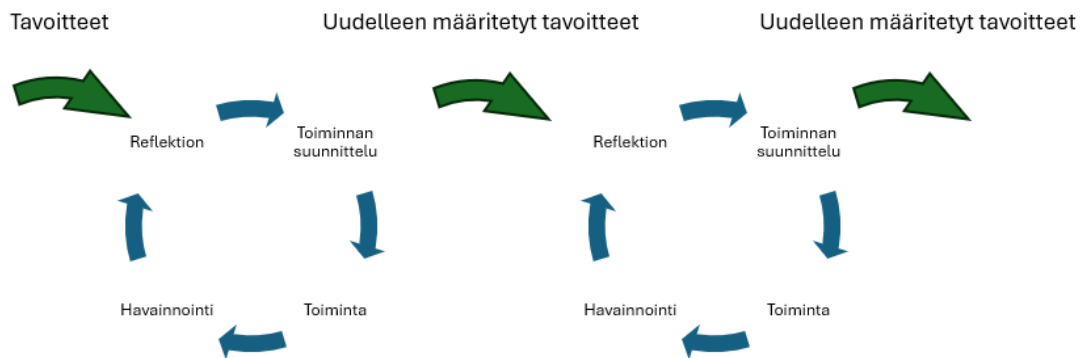
Kehittämistoiminnan alkuvaiheessa keskitytään ideointiin, joka voi jatkua myös toteutusvaiheessa. Osana määrittelyä valitaan kehittämiskohteet. Kaikkia haluttuja asioita ei voida kehittää kerralla, jotta saadaan resurssit hyödynnettyä järkevästi. Varsinaisessa kehitystoiminnan vaiheessa voidaan edetä kokeilujen kautta, jotka pyritään vaiheistamaan. Kokeiluista kerätään palaute, joka voidaan hyödyntää tulevilla tutkimuksissa. Kehittämisen tuloksista, kuten uusista työtavoista ja -malleista voidaan mallintaa, joka tekee toimintatavoista käyttökelpoisempia. Kehittämistoiminnassa on analyyttinen ja pohdiskeleva taso, jota seurataan ja monitoroidaan. Arviointi vaiheessa tehtäviä on prosessin ohjaaminen ja kehittämiskohteiden laadun arviointi. Arvioinnissa voidaan ottaa kantaa kehittämismenetelmiin ja tavoitteisiin. Perustelut, organisointi ja kehitys vaiheet voidaan analysoida ja ymmärtää paremmin. Laadunarvioinnissa keskitytään kehitetyn asian toimivuuteen, jolloin tätä tietoa voidaan käyttää hyödyksi organisaation päätöksen teossa. Tulosten levittäminen on viimeinen vaihe. Tämän koetaan vaativan usein oman erillisen prosessinsa, sen haastavuuden

takia. Kyseessä on sosiaalinen prosessin, jossa tiedon levittämisen onnistumiseksi tarvitaan sitoutumista organisaatiolta ja käyttäjien sitouttamista. Uusien toimintatapojen levittämisessä täytyy keskittyä niiden vakiintumisen ja tätä voidaan esimerkiksi erilaisilla kouluksilla. (Toikka & Rantanen 2009, 59–62.)

### 5.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on yksi laadullisten menetelmien tutkimusstrategia. Toimintatutkimuksen juuret menevät 1940-luvulle ja tutkimusmallin rakentajana pidetään Kurt Lewiniä. (Kuula) Toimintatutkimukselle ominaista on se, että tutkittavat henkilöt osallistuvat itse myös kehitystyöhön. Toimintatutkimuksella voidaan ratkaista eri kategorisia ongelmia. Tutkimuksen luonteen mukaisesti on myös se, että pyritään tekemään muutos nykyiseen tilanteeseen, joka usein muotoutuu ongelma tilanteen ympärille. Toimintatutkimuksessa ei ole suoraa olettamaan, että kehitettävää kohdetta saadaan lopulta muutettua. Tutkimuksen edetessä on myös tyypillistä, että löydetään sellaisia asioita, jotka negatiivisesti vaikuttavat muutoksen toteuttamiseen. Myös itse tutkijan rooli on aktiivinen ja onkin yleistä, että tutkija osallistuu aktiivisesti kehittämistyöhön ja näin toimintatutkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta. (Kuula.)

Kuvassa 14 on esitetty spiraalimallinen toimintatutkimuksen eteneminen. Tyypillistä tutkimukselle on vaiheiden toistuminen. Aluksi määritellään tavoitteet, jonka jälkeen, suunnitellaan toiminta. Suunnittelusta edetään varsinaiseen toteutukseen. Suunnittelu vaiheessa selvitetään ongelma, mitä ollaan tutkimassa ja miten tätä asiaa lähestytään. Tämän jälkeen havainnoidaan ja reflektoidaan tulokset. Reflektoinnin jälkeen voidaan määrittää uudet tavoitteet, jos ei olla onnistuttu saavuttamaan haluttua lopputulosta. Spiraalisen mallin mukaisesti toistettaisiin vaiheet ja teoriassa tätä voidaan jatkaa niin pitkään kuin halutaan. (Vallega ym., 89.)



Kuva 14 Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Vallenga ym., 89.)

Tähän tutkimukseen valittiin toimintatutkimus menetelmäksi, koska se tukee työn käytännön läheisyyttä. Lisäksi halutaan osallistaa tutkittavat henkilöt myös mukaan päätöksen tekoon ja toimintatutkimuksen menetelmien avulla saadaan halutulla tavalla tietoa oikeilta kohderyhmiltä. Haluttu lopputulos on saavuttaa muutos organisaatiossa ja toimintatutkimuksella pyritään muutokseen, mutta se antaa myös mahdollisuuden sille, että tutkimuksen edetessä löydetään prosesseja yrityksessä, joita ei aikaisemmin ole tunnistettu. Toimintatutkimus sisältää myös teorian tiedon soveltamista ja uuden tiedon löytämistä, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää muualla yrityksessä.

## 5.4 Tiedonkeruu menetelmät

### 5.4.1 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on yksi kolmesta haastattelumenetelmästä. Se sijoittuu avoimen haastattelun ja formaalimman lomakehaastattelun välimaastoon. Teemahaastattelua käytetään laadullisessa tutkimuksessa. Sen ominaispiirteitä on keskustelutilaisuuden rakentuminen ennen haastattelua mietittyjen teemojen ympärille. Teemojen ympärille voidaan miettiä kysymyksiä, mutta itse haastattelu etenee vapaasti teeman ympärillä. Ennen haastattelua haastattelijan täytyy perehtyä aiheeseen ja muodostaa itselleen muistiinpanoja. Itse keskustelutilaisuudessa haastattelijan tulisi keskittyä itse aiheeseen. Haastatteluihin valitaan sellaisia henkilöitä, joilla uskotaan olevan itse tutkimuksen kannalta merkitystä. Haastatteluun ei voida valita ketä tahansa. Kerätty tyypillisesti analysoidaan tyypittämällä tärkeimmät teemat haastattelusta. Tyypitetyt teemat voivat myös poiketa alkuperäisistä teemoista,

jos ne ovat tutkimuksen kannalta merkittävämpiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009.)

Teemahaastattelussa tutkijan on tärkeää pysytellä mahdollisimman objektiivisena aiheeseen ja haastateltavaan. Toisaalta taas, ymmärretään, että tutkija ei voi täysin pois sulkea mielestään aikaisemmin oppimaansa. Yleensä tämä voi johtaa siihen, että tutkijan oma mielipide alkaa ohjaamaan haastattelua. Tutkijan tulisi myös pysytellä haastateltavan ajatusten ulkopuolella, että haastattelun sisältö ei ohjaudu myöskään haastateltavan näkemysten mukaan. Haastateltava voi itsessään kokea haastattelutilanteen stressaavaksi ja se voi myös vaikuttaa vastauksiin. (Armezzani & Zamengo, 2024, 2–3.)

Teemahaastattelun on keskustelutilaisuus. Haastattelun suunnitelmaa tehdessä voidaan hahmotella teemoja, joista halutaan tietoa haastateltavilta. Teemat voidaan erikseen vielä esittää kysymyksinä. Tutkimuksen kannalta merkittävimmät näkökulmat esitetään usein pääkysymyksinä. Näitä täydennetään jatkokysymyksillä, joiden tarkoitus antaa laajempi käsitys aiheesta. On myös mahdollista, että haastattelun edetessä nousee uusia asioita, joita halutaan kysyä. Tässä nouseekin haastattelijan taito seurata keskustelua ja viedä sitä haluttuun suuntaan aiheiden mukaan. Haastattelija voi myös esittää tarkettavia kysymyksiä yksittäisiin vastauksiin. Tämän avulla rakennetaan tarkempaa kuvaa yksityiskohtaisista näkökulmista ja ajatuksista. (Rubin H. & Rubin I., 2005, 129.)

Teemahaastatteluiden analysointi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen. Ensimmäiseksi tutkija litteroi haastattelut. Tämän jälkeen voidaan järjestellä data. Datasta voi muodostaa teemoja ja aikajanoja. Datan järjestelyssä teemoihin voidaan käyttää hyödyksi aikaisemmin muodostettuja teemoja, mutta myös uusia teemoja, jotka ovat nousseet haastatteluissa esiin. (Rubin H. & Rubin I., 2005, 201.) Analyysissä keskitytään teemoihin ja tapahtumiin. Useiden eri teemojen välillä voidaan yrittää muodostaa yhteyksiä toisiinsa. Näiden havaintojen pohjalta rakennetaan mielikuva aiheesta. (Rubin H. & Rubin I., 2005, 224.)

#### 5.4.2 Havainnointi

Havainnointi on toiminnan, ilmiön tai tapahtuman seuraamista. Sen tarkoituksen on selvittää, mitä todellisuudessa tapahtuu. Havainnointi menetelmänä sopii hyvin toimintatutkimuksen tiedonkeruun menetelmäksi. Sen avulla voidaan rakentaa parempi kuva tapahtumien kulusta. Toisaalta menetelmän ongelmia on, havainnoijan vaikutus havainnointi tilanteeseen ja se, että havainnoijan voi olla vaikea olla neutraalissa roolissa, koska hänen aikaisemmat kokemuksensa ja havainnot voivat ohjata mielipidettä. Havainnointia tyylejä on erilaisia. Itsessään seuranta voidaan tehdä strukturoidusti tai ei-strukturoidusti, joka muodostuu siitä, miten tarkalla suunnitelmalla havainnointi tilannetta lähestytään. Lisäksi

havainnointi voidaan tutkijan osalta tehdä osallistuvana tai ei-ei-osallistuvana. Ei-osallistuvaa tapaa käytetään usein silloin, kun halutaan ymmärtää mahdollisimman paljon ilmiöstä, ilman että vaikutetaan itse tapahtumien kulkuun. Kun taas ollaan aktiivisesti mukana osallistujana, vaikuttaa myös tutkija itse kehitystehtävän etenemiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009.)

Havainnointi on hyödyllinen työkalu toimintatutkimuksissa. Tutkijan on helpompi ymmärtää, mitä tutkittavassa asiassa tapahtuu ja hän pääsee itse dokumentoimaan tapahtuman. Seuraamisesta on myös hyötyä tutkijalle, kun hän pohtii miksi tietyt asiat tapahtuvat ja toisaalta myös miksi jotkin asiat eivät tapahdu. (Duesberry & Twyman, 2020, 82.)

Havainnoinnilla saadaan hyötyjä sellaisissa tilanteissa, missä tutkimuksen kohteena oleva henkilö ei pysty esimerkiksi haastattelussa kertomaan riittävän laajasti ja tarkasti vuorovaihtuksesta. Käytettäessä tutkimuksessa havainnointia ja haastatteluja, voidaan tutkia niiden välillä olevia yhteneväisyyksiä ja poikkeamia. Havainnointien tarkoituksena on tuottaa tutkijalle uutta tietoa kohteesta. Havainnointista tehdyt muistiinpanot ja tutkijan havainnot muodostavat aineiston, josta tehdään analyysi. Analyysissä voidaan käyttää asioiden luokittelua apuna, mutta yleisimmin havainnoinneista esitetään tiiviitä kuvauksia muun tutkimusaineiston tukena. Toteutettava analyysi rakentuu havainnoinnin suunnitelman pohjalle. Ennen havainnointia määritellyt tutkimuskysymykset myös ohjaavat analyysin esittämistä. (Puusa, A. & Juuti, P. 2020.)

## 5.5 Kehitystehtävän lähtökohdat ja määrittely

Kehitystehtävää lähdettiin rakentamaan tutkimuksellisen kehittämisen näkökulmasta, joka on kuvattu kappaleessa 5.2. Tähän lähestymistapaan päädyttiin tutkimusongelman ratkaisemisen ja työn lopputuloksen näkökulmasta. Kun halutaan kehittää nykyistä tai uusia käytänteitä, sopii lähestymistapa siihen. Kananen (2012, 19.) toteaa, että valitun kohteen kehittäminen vaikuttaa valittuun kehittämistapaan. Toikka & Rantanen (2009, 13–18.) toteavat, että kehittämistyön vaiheet voidaan määrittellä etukäteen. Tutkimuksellisen kehittämisen ominaispiirre varsinaisen toimintatavan osalta tukee parhaan lähestymistavan valitsemista kehittämistyölle.

Kehitystehtävä tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus, joka on kuvattu kappaleessa 5.3. Toimintatutkimuksen valintaa tukee se, että pyritään saamaan muutos kehitettävän asian tai tilanteen ympärille. Kuula esittää, että tutkijan rooli on aktiivinen kehitystyössä, joka on luontaista tutkijan osallistuessa itse kehittämistyön prosessiin. Toisaalta kehitystehtävän tarkoituksena ei ole suoraan muokata toimintatapoja, vaan muodostaa suunnitelman kehittämisen tueksi. Toimintatutkimuksen spiraalimalli tukee toteutustapana näkökulmaa,

että tavoitteita työn lopputulokselle voidaan tarkentaa ja muotoilla uudelleen tutkimuksen edetessä. Toiminnan kehittäminen ja konkreettisten kehitysehdotusten antaminen tukee toimintatutkimuksen valintaa tutkimusstrategiaksi.

Kuvassa 15 on kuvattuna, miten kehittämistehtävän prosessi suunniteltu etenevän. Eteneminen perustuu tutkimuksellisen kehittämisen ja projektin toteuttamisen vaiheisiin, joita on kuvattu tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Kehittämistehtävän toteutus lähtee liikkeelle taustamäärityksistä. Tässä vaiheessa on tehty selvitystyötä, mitä lähdetään kehittämään ja miksi. Määrittelyvaiheessa on käyty kohdeorganisaation henkilöiden kanssa vuorovaikutusta kehitettävän kohteen valinnasta. Kestoltaan tämä vaihe kesti ajallisesti pisimpään, koska määrittelyssä on käyty eri kehittämisen kohteita läpi, jonka jälkeen kohdeorganisaation kanssa päädytty tähän käyttöönottoprosessin kehittämiseen. Tässä vaiheessa on myös tehty perustelut, miksi tätä prosessia halutaan lähteä kehittämään ja miksi sitä täytyy kehittää. Suunnitteluvaiheessa rakennettiin projektisuunnitelma tutkimuksen toteuttamiseksi. Projektisuunnitelmassa otettiin huomioon projektin vaiheet ja aikataulutus. Projektipäällikkönä toimii tutkimuksen toteuttaja. Tutkimuksen tarvittavia resursseja on henkilöiden aika, ja toimitilat haastatteluille. Nämä järjestyivät tutkimuskohteen organisaation puolelta. Toteutusvaihe on jaettu kolmeen osaan: empiirisen tiedon kerääminen, kerätyn materiaalin analysointi ja kehittämissuunnitelman rakentaminen. Tämä on prosessina kuvattu tarkemmin kappaleessa 6.3. Kehittämistehtävän tulokset on kuvattu kappaleessa 7, jossa myös esitellään varsinainen kehittämissuunnitelma.



Kuva 15 Kehittämistehtävän vaiheet ja toteutus

## 5.6 Kehitystehtävän toteutus

### 5.6.1 Teemahaastattelut & havainnointi

Kehitystehtävän suunnitelma on kuvattuna liitteessä 1. Suunnitelma koostuu 5 vaiheesta. Aluksi tehdään taustatiedon kerääminen tutkimuskohteesta ja rakennetaan aikataulu. Aikataulun osalta tärkeintä oli miettiä havainnointien ja haastattelujen ajankohdat. Aineiston hankinnan tavaksi valittiin teemahaastattelut ja havainnoinnit. Molemmat tiedonkeruu menetelmät on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.3. Teemahaastattelu valittiin tähän tutkimukseen sen ominaispiirteiden takia. Etukäteen teoriaosuudessa käytiin läpi useita eri teemoja, joiden merkitystä haluttiin selvittää haastatteluihin valituilta henkilöiltä. Toisaalta teemahaastattelun avulla voidaan onnistua löytämään sellaista tietoa, mitä ei muuten löydettäisi. Tämä johtuu haastattelutyyppin vapaasta etenemisestä etukäteen valikoitujen teemojen ympärille. Teemahaastattelujen lisäksi haluttiin toteuttaa käytännön työn havainnointia. Havainnoinnin tarkoituksena oli luoda mielikuvaa työstä ja sen vaiheista ennen teemahaastatteluja. Havainnoinnissa suoritettiin kahden eri kouluttajan yhden käyttöönoton havainnointi. Havainnoinnin ongelma on, että nähdään suppea osa työstä ja havainnoijan läsnäolo saattaa vaikuttaa lopputulokseen. Tämän takia päädyttiin yhdistämään kaksi eri aineiston keruu muotoa, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman laaja käsitys tutkittavasta aiheesta.

Haastatteluihin valittiin yhteensä seitsemään henkilöä. Haastateltavat valikoituivat ensisijaisesti heidän roolinsa puolesta yrityksessä, koska heillä on suurin vaikutus käyttöönottoprosessiin ja sen toteuttamiseen. Haastateltavista 3 on Success-tiimin jäseniä ja heidän ensisijainen työtehtävänsä on uusien asiakkaiden tuotteen käyttöönotot. Heidän lisäksi valittiin kyseisen tiimin esihenkilö, joka on vastuussa tiimin toiminnasta. Tiimin ulkopuolelta haastatteluihin valittiin lisäksi yksi henkilö yrityksen x konsernin tuotekehityksen kehitystiimin johtaja tuomaan konsernin näkemystä ja lisäksi laajempaa näkökulmaa tutkimukselle. Lisäksi valittiin kaksi henkilöä tuotteen y tuotekehityksestä, jotka vastaavat omissa rooleissaan tuotteen kehittämisestä ja heidän vastuullaan on myös tuotteen ominaisuuksien käyttöönoton asiakkaille tuotteen näkökulmasta.

Teemahaastattelujen pääteemat ja kysymykset on esitetty liitteessä 1. Pääteemat muodostuivat opinnäytetyö teoriaosuuden pohjalta. Teoriaosuuden pohjalta valittiin pääteemoiksi asiakaskokemus, projektijohtaminen, tuotelähtöinen ajattelu ja SaaS-palvelun käyttöönottoprosessi. Asiakaskokemuksen tunnistetaan olevan tärkeä osa jatkaako asiakas palvelun käyttöä vai päätyykö se vaihtamaan palveluntarjoajaa. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan eri kosketuspisteitä, jotta se voi kehittää toimintaansa siten, että se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tarkemmin asiakaskokemuksesta on kerrottu kappaleessa 3. Projektijohtaminen

valittiin käyttöönottojen projektin omaisen luonteen vuoksi. Yrityksessä käyttöönotto mielletään yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa on alku ja loppu. Tämä yhdistää osakseen teemaltan SaaS-palvelun käyttöönotto teemaan. Kehitystehtävän tarkoitus on rakentaa käyttöönottoprosessista kehityssuunnitelma, joten se valikoitui yhdeksi pääteemaksi. Tuotelähtöinen ajattelu on yrityksen sisällä uudehko ajattelumalli, jota on yritetty jalkauttaa pala kerrallaan eri funktioiden toimintaan. Käyttöönottojen osalta ei ole vielä tehty konkreettisia toimenpiteitä, joten koettiin luonnolliseksi tutkia myös sen näkökulmasta asioita.

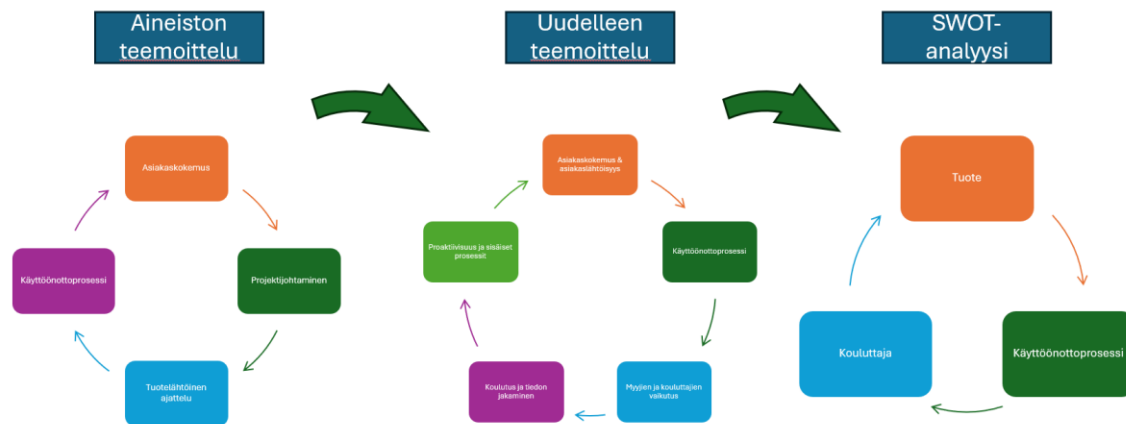
Haastattelut toteutettiin yksi haastateltava kerrallaan ja haastattelut kestivät 34 minuutista 51 minuuttiin. Jokainen haastattelu alkoi lämmittelykysymyksillä, joilla yritettiin luoda haastattelu tilanteeseen rauhallinen tunnelma. Haastateltavien kanssa liikuttiin eri teemojen välillä ja riippuen haastateltavasta painopisteet vaihtelivat eri teemojen välillä. Haastateltavan tausta ja työtehtävä vaikutti siihen, mihin teemoihin käytettiin eniten aikaa. Haastattelut nauhoitettiin kokoushuoneen etäyhteys-laitteiden avulla, jolloin voitiin nauhoittaa video ja ääni. Nauhoittamiseen käytettiin Google Meet-ohjelmaa. Haastattelut litteroitiin Microsoftin Stream-ohjelmaa hyödyntäen. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi, että haastattelut tallennetaan myöhempää tarkastelua varten. Haastateltavilta varmistettiin suostumus ennen haastattelun aloitusta. Aineiston analyysi vaiheessa hyödyttiin siitä, että haastattelut nauhoitettiin, koska silloin voitiin kokonaisvaltaisemmin tehdä huomioita haastattelusta. Lisäksi tämä antoi tutkijalle paremman mahdollisuuden keskittyä itse haastattelutilanteeseen.

### 5.6.2 Empiirisen tiedon analysointi

Kehitystehtävän aineisto on kerätty haastatteleamalla henkilöitä ja haastattelu on edennyt puolistrukturoidusti. Haastattelujen luonteen vuoksi päädyttiin aineisto analysoimaan laadullisilla menetelmillä. Teemahaastatteluissa käytetään usein teemoittelua aineiston analysointimenetelmänä, koska se antaa mahdollisuuden jäsentää aihealueisiin aineistosta nousevia asioita. Analyysi aloitettiin käymällä läpi teemahaastattelut yksi kerrallaan. Haastatteluiden keston vuoksi ei koettu järkeväksi koostaa jokaista haastattelussa nousevaa asiaa varsinaiseen sisältöanalyysiin. Teemahaastatteluissa nousseet tutkijan mielestä tärkeimmät asiat koottiin aluksi haastatteluiden pääteemojen alle, jotka olivat asiakaskokemus, tuotelähtöinen ajattelu, käyttöönottoprosessi ja projektijohtaminen. Haastattelutilaisuudessa yrityksen X sisäisten prosessien ajatuksia kerättiin myös projektinhallinnan kokonaisuuden alle, koska havaittiin, että projektijohtaminen ja käyttöönottoprosessin aiheet olivat liian lähellä toisiaan, joten projektijohtamisen sisältö olisi muuten jäänyt vaillinaiseksi.

Ensimmäisen teemoittelu kierroksen jälkeen alettiin tutkia teemojen alle nousseita havaintoja. Tässä hetkessä analyysiä kahden työn havainnoinneista nousseet tärkeimmät kohdat koottiin haastattelujen pääteemojen alle. Pääteemojen alta etsittiin toistuvia teemoja, jotka

voisivat tutkimuksen kannalta olla hyödyllisiä. Uudelleen teemoittelun jälkeen päädyttiin viiteen teemaan, jotka on esitetty kuvan 16 uudelleen teemoittelu osuudessa. Kuvassa esitettyjen viiden teeman lisäksi muodostui kuudes teema erilaisista asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvistä asioista, mutta kokonaisuutena sen alle kootut havainnot jäivät varsinaisen kehitystehtävän kannalta vähäiseksi. Tämän vuoksi tämä teeman alle kootut havainnot jaettiin muiden viiden teeman alle.



Kuva 16 Aineisto analyysin eteneminen

Uudelleen teemoittelun jälkeen siirryttiin analyysissä vaiheeseen, jonka tarkoituksena olisi muodostaa kerätyn aineiston järkevämpi esittämistapa. Tähän valittiin työkaluksi SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä muodostetaan tutkittavasta asiasta nousevat havainnot nelikenttään. Nelikenttä muodostuu sisäisistä ja ulkoisista havainnoista. Sisäiset havainnot jaetaan vahvuuksiin ja heikkouksiin. Ulkoiset havainnot jaetaan mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT-analyysi ei itsessään kerro, miten asioita pitää kehittää vaan sitä käytetään tiedon jäsentämiseen ja analysoimalla eri nelikenttien kokonaisuuksia voidaan muodostaa käsitys, missä asioissa tutkittava aihe on jo valmiiksi hyvä ja miten heikkouksia voidaan kehittää.

SWOT-analyysi voidaan tämän tutkimuksen kontekstissa muodostaa jokaisesta teemasta tai sitten voidaan muodostaa yksi yhtenäinen analyysi. Erillisten SWOT-analyysien heikkous on, että kokonaiskuva voi hämärtyä, toisaalta eriteltyinä saadaan yhdestä aiheesta tarkempi kuvaus. Tässä tutkimuksessa päädyttiin kokoamaan tärkeimmät toistuvat havainnot yhteen analyysin, jotta muodostuva kokonaiskuva on selkeämpi. Ensimmäisen SWOT-analyysin valmistuttua tunnistettiin analyysissä nousevan esiin kolmeen eri kokonaisuuteen liittyviä havaintoja. Tunnistettiin analyysistä, että käyttöönottoprosessiin vaikuttaa merkittävästi tuote, käyttöönottoprosessi ja kouluttaja. Kehitystehtävän tarkoituksena oli

käyttöönottoprosessin parantaminen, mutta analyysin perusteella ei voida erotella sitä erilliseksi kokonaisuudeksi, koska tuote ja kouluttaja ovat mukana koko tämän vaiheen ajan. Tämän takia päädyttiin SWOT-analyysi vielä jakamaan kolmeen osaan äsken esitettyjen teemojen mukaisesti ja esitystapa mallinnettuna kuvassa 17. Tätä valintaa perustelee myös se, että kehitysehdotukset ovat selkeämpi muodostaa näiden teemojen ympärille ja voidaan painottaa käyttöönottoprosessia unohtamatta kahta muuta teemaa, joilla tunnistetaan olevan vaikutusta analyysin perusteella kokonaisuuteen.



Kuva 17 Esimerkki yksittäisestä SWOT-analyysistä

Teemahaastatteluiden ja havainnoinnin analyysin luotettavuutta voidaan kritisoida siitä, että siinä on tehty tutkijan toimesta paljon omaa tulkintaa. Tulkinta perustuu aineistossa toistuviin aiheisiin, mutta tutkimuksen luonteen vuoksi tutkija ei voi kokonaan pois sulkea aiempaa tietoansa liittyen tutkimuksessa nousseihin aiheisiin. Toisaalta toimintatutkimuksen luonteen puolesta on ominaista, että tutkija osallistuu asioiden kehittämiseen yhdessä tutkimusprosessissa olevien henkilöiden kanssa. Lisäksi analyysiprosessissa tehdyt aineiston analyysivalinnat voivat vaikuttaa saavutettuun lopputulokseen. Analyysin luotettavuutta parantaa se, että teoriapohjaisen teemoittelun jälkeen ei ole käytetty tutkijan etukäteen valittuja teemoja. Teorian kautta valittujen teemoja voidaan perusteella etukäteen määritellyn

tutkimuskysymyksen kautta. Jokainen pääteema on tutkittavan kohteen näkökulmasta merkityksellinen ja perusteltavissa laajasti aiheen kannalta.

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on vaikea arvioida, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa valitut toimintatavat ja eteneminen on kuvattu perustellusti, mutta työn tavoitteena ei ole ollut luoda yleistettävää lopputulosta, koska on tutkittu vain yhden tuotteen käyttöönottoprosessia. Laajempi yleistettävyys vaatisi erilaista tutkimuksen määrittelyä ja useamman tuotteen tutkimista. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2009, 25–26.) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan, onko tutkimus pätevä ja reliabiliteetilla luotettavuutta. Luotettavuus voi heidän mukaansa näkyä laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi siinä, miten haastateltavat vastaavat kysymyksiin ja miten tutkittava aihe vaikuttaa vastauksiin.

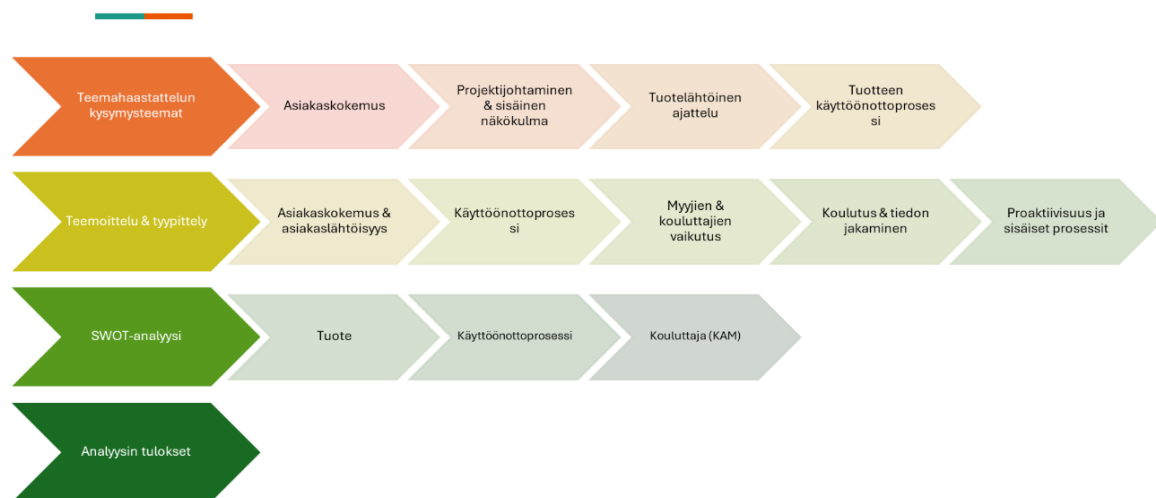
## 6 Kehittämistehtävän tulokset

### 6.1 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten voidaan parantaa SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessia osana asiakaskokemuksen parantamista. Näkökulma on laaja, koska asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa monella eri tavalla. Kuten teoriaosuudessa on todettu, puhutaan myös holistisesta kokonaisuudesta. Kehittämistehtävän tavoitteena oli muodostaa tuotteen Y käyttöönottoprosessille kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma rakentuu kappaleessa 5 kuvatun kehitystehtävän aineiston keräämisen ja analyysin pohjalta muodostettuihin kehitysehdotuksiin. Varsinaisessa kehityssuunnitelmassa on kuvattuna tutkimuksen eteneminen, suunnitelma ja kehitysehdotusten toteuttamisehdotukset.

Käyttöönottoprosessin kehityssuunnitelman kehitysehdotukset esitetään kolmen osa-alueen kautta. Kuvassa 18 esitetään, miten on vaiheittain analyysin kautta päädytty tähän tilanteeseen. Kun puhutaan asiakaskokemuksen kehittamisestä, täytyy ymmärtää, mitkä kaikki asiat vaikuttavat siihen. Palveluntarjoajan näkökulmasta käyttöönottoprosessiin liittyy tuotteen lisäksi itse käyttöönottoprosessi ja kouluttaja, joka vastaa käyttöönoton etenemisestä. Toisaalta voitaisiin ajatella, että nämä kaikki asiat kuuluvat käyttöönottoprosessiin tai voidaan ajatella kehitystehtävän näkökulmasta rajattavan tuote ja kouluttaja näkökulma pois. Kuitenkin näkökulma tutkimukseen itsessään on laaja-alaisempi, kun asia tarkastellaan asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta, joten on perusteltua miettiä kokonaisuutta. Lisäksi todellisuudessa on tunnistettu yrityksen sisällä ja kirjallisuudessa, että tuote itsessään vaikuttaa käyttöönottoprosessiin.

## Aineiston SWOT-analyysi



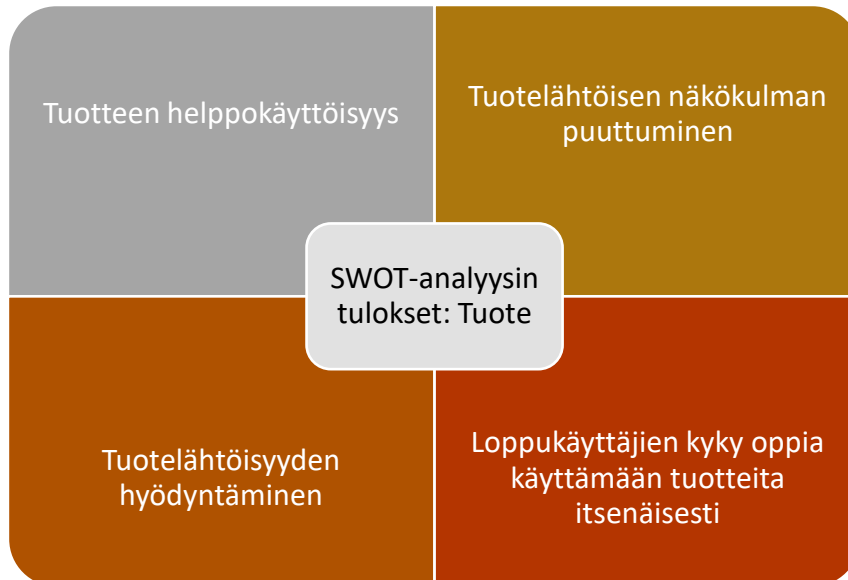
Kuva 18 Analyysin eteneminen teemoittelusta tulosten esittelyyn

Kerätyn aineiston esittämiseen on käytetty SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi muodostuu nelikentästä, jonka osat ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Työkalua käytetään usein tilanteissa, joissa halutaan selvittää yrityksen liiketoiminnan muutoksen ja kasvun mahdollisuuksia. SWOT-analyysin jälkeen kerätty tieto analysoidaan erikseen ja sen perusteella muodostetaan esimerkiksi toiminnan kehitysehdotuksia. (Thomas 2019, 5.) Aineiston analyysi menetelmänä toimi kuitenkin teemoittelu. Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä SWOT-analyysillä viitataan analysoitavan tiedon esittämistapaan ja varsinaisella aineiston analyysillä teemoitteluun.

### 6.2 Teema 1: Tuote

Tuotteissa, joissa on räätälöitävyyttä, muuttuu käyttöönottoprosessi erilaiseksi kuin sellaisissa tuotteissa, joissa käyttö on aina samanlaista riippumatta sen käyttäjistä. Tuote Y on tunnistettu löytyvän välimaastosta eli siinä on jonkun verran mahdollisuuksia räätälöintiin, mutta osa siitä toimii aina samalla tavalla loppukäyttäjille. Käyttöönottoprosessin kehittämisen näkökulmasta on kuvassa 19 esitetty SWOT-analyysin perusteella tuotteen Y osalta havaintojen yläteemat. Tuotteen tunnistetaan olevan helppokäyttöinen, mutta yrityksessä painotettavan tuotelähtöisen ajattelun näkökulma puuttuu käyttöönottoprosessista kokonaan. Vastaavan tyyppisissä tuotteissa tuotelähtöisyys on esimerkiksi rakennettu

itseohjautuvalla tuotteen käyttöönotolla. Tällä hetkellä prosessi vaatii kouluttajaa, ellei tuotetta käyttöönottavalla yrityksellä ole kyseisen tuotteen osalta aiempaa kokemusta käyttöönotosta. Kun tuote ei itsessään ohjaa käyttäjää, kasvaa riski sille, että tärkeitä asetuksia jää määrittämättä.



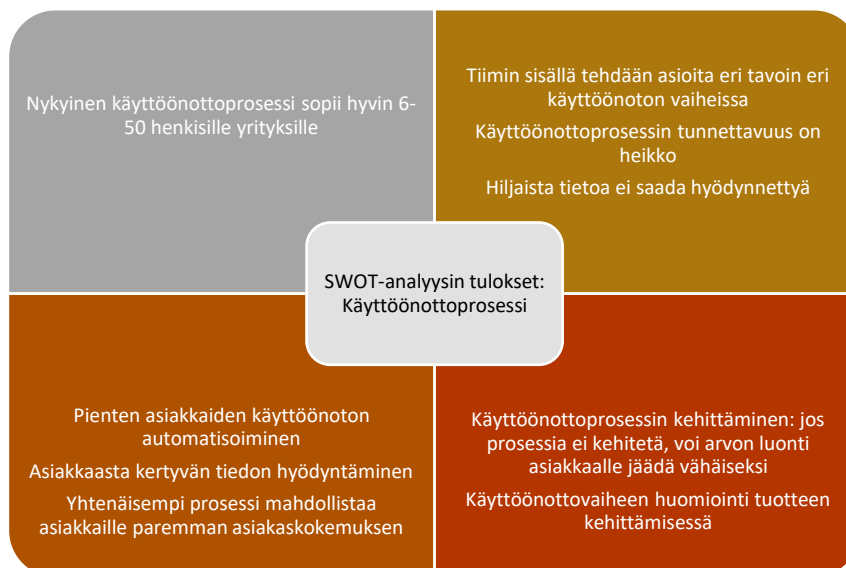
Kuva 19 SWOT-analyysi käyttöönottoprosessin kehittämisen näkökulmasta: tuote

Analyysin pohjalta esitetään kehitysehdotuksena tuotteeseen 1–5 henkisten uusien yritysten käyttöönottoprosessin automatisoimista. Haastatteluissa nousi ilmi, että nykyinen käyttöönottoprosessi on erityisen hyvä 6–50 henkisille yrityksille. Haastatteluaineistosta nousu myös ilmi, että yrityksen prosessien monimutkaistuesssa tarvitaan enemmän kouluttajan apua käyttöönotossa. Pienten yritysten kohdalla on tunnistettu liiketoiminnan olevan suora- viivaisempaa, jolloin myös heidän käyttöönottonsa on yksinkertaisempi. Puhuttaessa yksinkertaisemmasta käyttöönotosta, tarkoitetaan vähemmän määriteltäviä prosesseja tuotteeseen, jolloin käyttöönottopolku olisi näille asiakkaille useimmiten hyvin samankaltainen. Haastatteluissa nousi esiin, että yleensä pienille asiakkaille määritellään samat asetukset, jolloin voitaisiin ajatella, että tämä prosessi olisi mahdollista suorittaa ilman kouluttajaa. Kouluttajien aika voitaisiin tällöin siirtää käytettäväksi isompien yritysten käyttöönottoihin, jotka ovat haastatteluiden perusteella yleensä monimutkaisempia ja aikaa vieviä projekteja. Kun voidaan käyttää enemmän aikaa näihin asiakkaisiin, oletetaan asiakaskokemuksen parantuvan.

### 6.3 Teema 2: Käyttöönottoprosessi

Kerätyn aineiston perusteella tuotteen y käyttöönotto etenee isossa kuvassa kouluttajien välillä samalla tavalla. Vaiheet käyttöönoton aikana ovat usein samankaltaiset, mutta

etenkin käyttöönottoprojektin seurannassa tunnistettiin olevan eroja. Varsinaista ennalta määritettyä prosessia ei tällä hetkellä tunnistettu, minkä mukaan projektit etenevät eli sitä ei ole mallinnettu aikaisemmin. Yksittäisten koulutuksien osalta ei koeta järkeväksi mallintaa asioita, koska asioiden esittäminen on asiakaskohtaista ja koulutuksen etenemisen tahti ja siinä käytetty ammattikieli täytyy muokata asiakkaan osaamistason mukaisesti. Käyttöönotosta tunnistettiin tapahtuvan aiemmin teoriassa esitetyn projektin vaiheiden mukainen eteneminen suunnitteluvaiheesta projektin päättämiseen. Samalla tunnistettiin myös, että käyttöönoton jälkeen näkyvyys asiakkaaseen katoaa asiakasvastaavilta. Haastatteluissa nousikin esille, että jonkinlainen asiakkaan jälkihoitomalli voisi parantaa asiakastytyvyyttä. Ajankohdallisesti puhutaan kuitenkin selkeästi myöhemmin tapahtuvasta hetkestä, joten tämän ympärille voisi ajatella kehitettävän oman prosessinsa. Käyttöönoton vaiheiden sisällä tunnistettiin kouluttajien toteuttavan tiettyjä asioita eri tavalla, johon esitettiin yhtenäistämistä. Yhtenäistämisestä argumenttina esitettiin asiakaskokemuksen olevan yhtenäisempi, kun asiakkaalle päin näkyvä toiminta tapahtuu samalla tavalla. Toisaalta myös nykyisen toteuttamistavan joustavuus nousi esille haastatteluista. Tämä mahdollistaa kouluttajalle vapaan tavan edetä käyttöönotoissa. Kuvassa 20 esitetään käyttöönottovaiheen ylä-tason teemat. Käyttöönottoprosessin näkökulmastakin nousi esille pienten asiakkuuksien käyttöönoton automatisointi. Isompiin asiakkuuksien keskittyminen koettiin oman työn kannalta enemmän merkityksellisemmäksi.



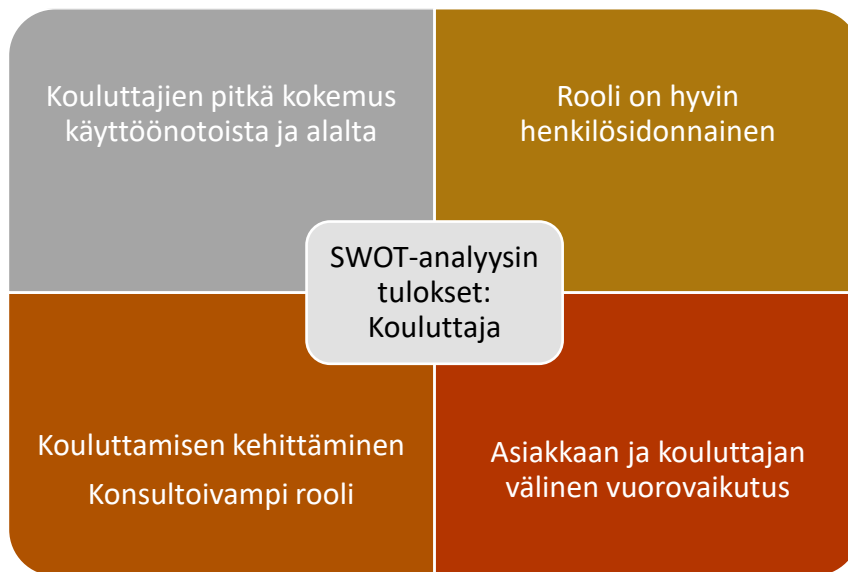
Kuva 20 SWOT-analyysin tulokset: Käyttöönottoprosessi

Haasteena koettiin erilaisten toimintatapojen lisäksi käyttöönottovaiheen tunnettavuudessa. SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessista kertovassa teoriaosuudessa kriittisten tekijöiden

näkökulmasta kommunikointi ja viestintä toteutuu tällä hetkellä heikosti. Käyttöönottovaiheen omistajuus tunnistetaan olevan käyttöönottoimilla ja sen ulkopuolella prosessi on heikosti tunnettu. Projektin hallinnan näkökulmasta yksittäisten käyttöönottojen vastuu on projektipäälliköllä, mutta kokonaisuutena yleisprosessista viestinnän vastuu tunnistettiin olevan kokotiimillä. Viestinnän ollessa heikolla tasolla sidosryhmät eivät tiedä riittävästi tästä vaiheesta. Osaksi samasta syystä ei saada myöskään kerättyä hiljaista tietoa. Käyttöönottovaiheessa tunnistetaan kouluttajien näkevän, miten erilaiset asiakkaiden omat toimintatavat vaikuttavat tuotteen käyttämiseen. Tällaisen tiedon tunnistetaan voivan hyödyntää esimerkiksi tuotteen kehittämistyötä asiakaslähtöisestä näkökulmasta.

#### 6.4 Teema 3: Kouluttaja

Nykyisessä käyttöönotossa kouluttajan rooli on tärkeä käyttöönoton onnistumisen kannalta. Projektinjohtamisen näkökulmasta projektipäälliköllä on tunnistetut tärkeä rooli projektin onnistumisen näkökulmasta. Nykyisten kouluttajien vahvuudeksi koettiin pitkä kokemus alalta ja hyvä asiakastuntemus. Toisaalta tämä nähdään heikkoutena, koska yksittäisen kouluttajan osaamisen tunnistetaan kehittyvän pikkuhiljaa kokemuksen kertyessä. Kuvassa 21 esitetään kehitysmahdollisuutena kouluttajien osaamisen kehittäminen. Haastatteluissa tunnistettiin, että kouluttajista on ajoittain osallistunut erilaisiin koulutuksiin. Toisaalta taas tunnistettiin, että jos roolia halutaan kehittää, haluttaisiin koulutusta, jotta olisi parempi varmuus toimia roolissa. Nykyinen rooli nähdään enemmän teknisenä tuotteen kouluttamisena ja vähemmän konsultoivana. Haastatteluista kuitenkin nousi laajasti esiin, että kouluttajien nähtäisiin potentiaalia kehittyä enemmän konsultoivampaan rooliin. Projektipäällikön osaamisen lisäksi tehtävässä tunnistetaan olevan paljon asioiden opettamista. Tästä näkökulmasta katsottuna pedagogisten taitojen kehittäminen voitaisiin olettaa parantavan asiakaskokemusta. Tätä tukee haastatteluissa esiin noussut näkökulma, jossa koulutuksissa täytyy ottaa huomioon loppukäyttäjien kyky oppia uutta ja miten valmiita käyttäjät ovat käyttämään tietokoneella käytettäviä ohjelmia.



Kuva 21 SWOT-analyysin tulokset: Kouluttaja

## 6.5 Käyttöönottoprosessin kehitysehdotukset

Käyttöönottoprosessin kehittämissuunnitelmassa päädyttiin analyysin pohjalta esittämään viisi prosessin kehitysehdotusta. Kehitysehdotuksissa painotettiin itse prosessin kehittämistä, mutta tunnistettiin tuotteen ja kouluttajan roolin myös merkittävästi vaikuttavan asiakaskokemukseen tästä vaiheesta. Tämän takia myös nämä näkökulmat otettiin kehitysehdotuksissa huomioon.

### Tuote

Pienten asiakkuuksien käyttöönoton nopeuttaminen ja automatisointi nousi haastatteluissa selkeästi esille. Tämän tutkimuksen osalta ei kuitenkaan tiedetä riittävästi, mitä tämä vaatisi teknisesti ja miten automatisointi kannattaisi toteuttaa. Tämän vuoksi 1–5 henkisten yritysten käyttöönotosta ehdotetaan kehityssuunnitelmassa business casen rakentamista. Tämä vaatii tausta selvityksiä ja päätöksenteko lähdetäänkö tämän tyyppiseen hankkeeseen, tulee tuotteen johtoryhmältä. Kuvassa 22 on esitettyä, miten tämä prosessi lähtisi liikkeelle ja mitä se vaatisi.

## Kehityssuunnitelma: tuote



**Tausta:** Tunnistettu, että voidaan tehostaa ajankäyttöä asiakkaan ja kouluttajien osalta automatisoimalla 1-5 kokoluokan yritysten käyttöönotot ja samalla asiakas saa nopeammin arvoa

**Tavoitteet:** 1-5 henkisten yritysten käyttöönottojen automatisointi

**Toimenpiteet:** Selvitystyö, mitä tämä vaatii, jotta se voidaan toteuttaa teknisten ominaisuuksien osalta & business casen muodostaminen

**Aikataulu & vaiheet:** Selvitystyön aloittamisen voi toteuttaa heti ja sen tulosten pohjalta muodostaa business case

**Vastuut:** Tuotekehitys tuotteen teknisten ominaisuuksien osalta & Success-tiimi käyttöönottoprosessin osalta

**Mittarit:** 1-5 kokoluokan yritysten NPS:n kehittyminen ja ostoprosessin nopeuttaminen, uusien 1-5 kokoluokan yritysten lukumäärä

### Kuva 22 Kehitysehdotus: 1–5 kokoluokan yritysten käyttöönotto

#### Käyttöönottoprosessi

Tämän tutkimuksen luonteen vuoksi ei voida todeta riittävällä varmuudella, että tiedettäisiin kaikki asiat, mitä käyttöönottoprosessin vaiheen sisällä kouluttajat tekevät eri tavalla. Tutkimuskysymyksessä olisi tullut rajata tarkemmin ja keskittyä vain itse prosessin sisällä tapahtuviin asioihin, jotta tämä olisi mahdollista. Kun tutkitaan aihetta, josta ei ennakkoon ole riittävästi tietoa, kuten täytyy tutkimuksen edetessä tehdä päätöksiä, mihin suuntaan halutaan jatkaa. Toisaalta tämä mahdollistaa innovatiivisemmän lähestymisen, kun ennakkoon ei tiedetä tarkkaan, mitä tutkimuksen avulla voidaan löytää.

Nykyisen käyttöönottoprosessin osalta esitettiin kolme kehitysehdotusta. Kuvassa 23 on esitetty nykyisen prosessin vaiheiden ja vaiheiden sisällä tapahtuvien toimintojen selkeyttäminen. Tämän tutkimuksen aikana tunnistettiin paljon asioita, mitä tehdään eri tavalla, mutta toisaalta ymmärretään, että prosessia ei ole kannattavaa suorittaa jokaiselle asiakkaalle täsmälleen samalla tavalla, johtuen aikatauluista, asiakkaiden lähtötarpeista ja -osaamisesta. Kuitenkin halutaan, että asiakaskokemus olisi yhtenäisempi. Kehitysehdotuksena tiimi itsenäisesti workshop-menetelmän kautta muodostaisi dokumentoidun kuvan prosessin etenemisestä ja päättäisi, mitkä asiat tehdään samalla tavalla kaikille asiakkaille ja missä asioissa voidaan toimia joustavammin.



## Kehityssuunnitelma: käyttöönottoprosessin selkeyttäminen

**Tausta:** Tiimin sisällä tehdään määrättyjä asioita eri tavalla tai tehdä ollenkaan. Yhtenäisen prosessin muodostaminen niiltä osin, kuin se koetaan järkeväksi

**Tavoitteet:** Käyttöönottoprosessin vaiheiden ja toteutuksen selkeyttäminen tiimin sisällä

**Toimenpiteet:** Järjestetään workshop, jossa käydään käyttöönoton vaiheet läpi yhdessä ja määritellään, mitkä asiat tehdään samalla tavalla ja missä asioissa kouluttaja voi päättää, miten asia tehdään

**Aikataulu & vaiheet:** toteuttamiskelpoinen heti

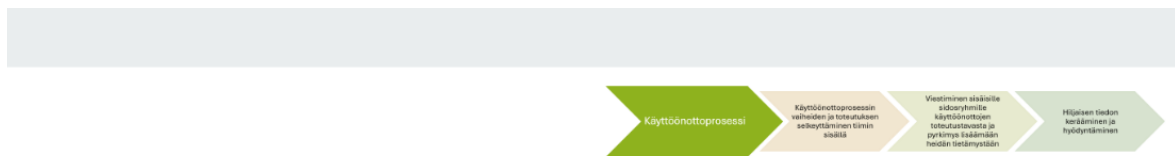
- Workshopin suunnittelu
- Workshopin toteutus
- Workshopin tulosten pohjalta käyttöönottoprosessin uudelleen määrittäminen ja dokumentointi

**Vastuut:** Success tiimin esihenkilö tai Success tiimi yhdessä

**Mittarit:** tNPS, CHS

### Kuva 23 Kehitysehdotus: Käyttöönottoprosessin selkeyttäminen

Käyttöönottoprosessin selkeyttämisen jälkeen seuraava kehitysvaihe on prosessin tunnettavuuden parantaminen. Tämän ehdotetaan tapahtuvan paremman viestinnän kautta. Tämän tutkimuksen avulla tunnistettiin, että tällä hetkellä sidosryhmille viestiminen prosessista on heikolla tasolla ja tiimin ulkopuolella prosessi ei ole kovin hyvin tunnettu. Jotta voidaan prosessista ja siinä esiin nousevista asioista paremmin viestiä, täytyy prosessi olla tekijöilleen aluksi selkeämpi. Tunnettavuuden parantaminen ehdotetaan tapahtuvan kouluttamisen kautta. Kuvassa 24 on esitetty, että ensiksi tulisi määrittää tärkeimmät sidosryhmät, joille halutaan viestiä. Tämän jälkeen voidaan tutkia heidän lähtötasotietonsa ja järjestää koulutukset käyttöönottovaiheesta ja verrata parantuiko koulutuksen aikana tietämys aiheesta. Toimeksiantajan kanssa keskustellessa nousi myös esille, että video muotoinen esittely, minkälaista työtä tehdään ja miten prosessin vaiheet etenevät voisi toimia ainakin osalle sidosryhmistä.



## Kehityssuunnitelma: käyttöönottoprosessin tunnettavuuden parantaminen

**Tausta:** Muissa tuotteen funktioissa käyttöönottoprosessi ei ole hyvin tunnettu, joten sen selkeyttäminen muille sidosryhmille on tärkeää. Esimerkiksi: myyntivaiheessa, voidaan paremmin myydä ajatusta käyttöönotosta, tuotekehityksessä voidaan tuotetta kehittää myös sen käyttöönoton näkökulmasta.

**Tavoitteet:** Viestiminen sisäisille sidosryhmille käyttöönottojen toteutustavasta ja pyrkimys lisäämään heidän tietämystään

**Toimenpiteet:** Tärkeimpien sidosryhmien määrittäminen ja heille koulutuksen järjestäminen käyttöönotosta. Käyttöönottoprosessin dokumentointi myöhempää tarkastelua varten.

**Aikataulu & vaiheet:**

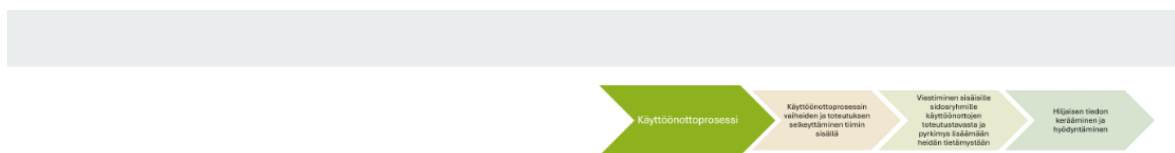
- Sidosryhmien määrittely
- Sidosryhmille koulutuksen suunnittelu
- Lähtötasokyselyt
- Koulutukset sidosryhmille
- Palautteen kerääminen

**Vastuut:** Success tiimin esihenkilö tai Success tiimi yhdessä

**Mittarit:** Palaute koulutuksista suhteessa lähtötasokyselyyn

### Kuva 24 Kehitysehdotus: Käyttöönottoprosessin tunnettavuuden parantaminen

Kolmantena vaiheena prosessin kehittämiseen ehdotetaan kuvan 25 mukaisesti hiljaisen tiedon keräämisen ja hyödyntämisen parantamista. Hiljaisen tiedon kertyminen vain tiimin jäsenille kertoo viestinnän ja kommunikoinnin tasosta, jota voitaisiin parantaa. Haastatte- luista tunnistettiin, että asiakkaiden liiketoiminnasta ja tuotteen käyttötavoista voisi olla hyö- tyä esimerkiksi tuotteen kehittämistyössä. Tällä hetkellä kerätään kehitysehdotuksia, mutta niiden kautta ei saada hyödynnettyä kouluttajien osaamista ja tietoa, joka kertyy käyttöön- ottovaiheesta.



## Kehityssuunnitelma: hiljaisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen

**Tausta:** Tunnistetaan, että käyttöönotoista kertyy paljon hiljaista tietoa, jota ei saada hyödynnettyä tuotteen sisällä. Tuotteen kehitysehdotusten kerääminen ei ole koettu olevan tähän soveltuva tapa.

**Tavoitteet:** Hiljaisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen päätöksenteossa. Prosessin muodostaminen, miten saadaan tietoa kerättyä ja hyödynnettyä

**Toimenpiteet:** Järjestetään workshop aiheesta: miten voidaan kerätä käyttöönottovaiheesta hiljaista tietoa sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää muidenkin kuin kouluttajan toimesta.

**Aikataulu & vaiheet:**

- Workshopin suunnittelu
- Workshopin toteutus
- Workshopin tulosten pohjalta hiljaisten tiedon keräämisen ja esittämisen prosessi

**Vastuut:** Success tiimin esihenkilö tai Success tiimi yhdessä, muiden sidosryhmien osallistaminen workshoppeihin

**Mittarit:** eNPS (employee NPS), tyytyväisyys tuotteen kehittämistyötä kohtaan kasvaa

### Kuva 25 Kehitysehdotus: Hiljaisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen

## Kouluttaja

Viimeisenä kehityssuunnitelman osana ehdotetaan kouluttajien osaamisen kehittämistä. Tunnistettiin, että kouluttajan osaaminen ja koulutustaito on suuressa osassa käyttöönottojen läpivientiä. Yksittäisellä kouluttajalla voi olla henkilökohtaisia kehittymisen tarpeita ja ensimmäiseksi tulisi selvittää, minkälaista koulutusta tarvittaisiin. Lisäksi tunnistettiin, että tiimin sisällä on paljon osaamista, joten tätä osaamista voitaisiin hyödyntää kouluttautumisessa ja ulkoisen koulutuksen hankkiminen ei välttämättä olisi pakollista kaikissa kouluttajaroolin osa-alueissa. Etenkin tuoteosaamiseen ja sen käyttötapoihin liittyvissä asioissa voitaisiin hyödyntää vertaisoppimista. Kuvassa 26 on esitetty, miten kouluttajien osaamisen kehittäminen voisi edetä.



Kuva 26 Kehitysehdotus: kouluttajan osaamisen kehittäminen

## 7 Yhteenveto ja pohdinta

### 7.1 Johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle kehityssuunnitelma tuotteen Y käyttöönottoprosessista. Lähtökohtana tutkimukselle oli tilanne, että prosessia ei ollut mallinnettu tai kehitetty pitkään aikaan. Lisäksi on tunnistettu, että vaiheella on asiakkaan elinkaarelta merkittävä vaikutus.

Tämä kehittämistyö lähti liikkeelle keskusteluista esihenkilöni kanssa. Pohdimme, miten voisimme kehittää nykyistä käyttöönottoprosessia. Yrityksen sisällä koettiin hankalaksi lähteä vertailemaan prosessia muihin tuotteisiin, koska jokaisella tuotteella on omat ominaispiirteensä. Alkukeskusteluissa tunnistettiin mahdollisia ongelmakohtia, mutta päädyimme siihen, että tämän kehittämistyön osalta ei keskitytä suoranaisesti näihin ennakkoon todettuihin ongelmiin. Tämä mahdollisti tutkimuksen tekemiseen ilman ennako-oletuksia. Toisaalta tutkija ei pysty sulkemaan ikinä niitä kokemuksia kokonaan pois, mitkä hän on jo aikaisemmin oppinut.

Päätutkimuskysymys kehittämistyössä oli: miten voidaan parantaa SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessia osana asiakaskokemuksen parantamista? Kehittämistyö aloitettiin teorian määrittelyllä ja siihen valittiin kehitystehtävän kannalta ennakkoon määritellyt aiheet, jotka koettiin tärkeimmiksi lopputuloksen näkökulmasta. Asiakaskokemus kokemus muodostuu monesta eri osa-alueesta ja palveluntarjoajat eivät voi vaikuttaa ja hallinnoida kokonaisuutta täydellisesti. SaaS-tuotteen käyttöönotot voidaan rinnastaa monesti IT-projekteihin, mutta todellisuudessa tuote itsessään määrittelee minkälainen prosessin tulisi olla. Etenkin tuotteen räätälöitävyydellä on iso merkitys ja siksi kaikkia SaaS-tuotteita ei voida käyttöönottoprosessin osalta suoraan verrata toisiinsa. Ensiksi tulisi tunnistaa tuotteen ominaispiirteet ja käyttötarkoitus.

Alatutkimuskysymyksenä oli, miten tuotelähtöisyyttä voidaan hyödyntää käyttöönottovaiheessa. Implementointi käyttöönottovaiheeseen ei välttämättä tuo suoria hyötyjä asiakaskokemukseen. Lähtökohtana tulee olla asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja miettiä myös, kuinka valmiita yritykset ovat todellisuudessa itsenäisesti ottamaan tuotteita käyttöön. Toisaalta tutkimuksessa kyettiin tunnistamaan asiakasryhmä, jolle voisi tuotelähtöisyydestä olla hyötyä. Pienten asiakkaiden käyttöönottoprosessiin voitaisiin hyödyntää tuotelähtöisyyttä enemmän kuin käyttäjämäärällisesti isompiin yrityksiin. 1–5 kokoluokan yritykset tunnistettiin teemahaastatteluiden perusteella olevan potentiaalisin kohderyhmä, jonka käyttöönottoprosessi voitaisiin rakentaa kokonaan tuotelähtöisellä tavalla.

Kehittämistehtävässä kerättiin tutkimusaineisto teemahaastatteluilla ja havainnoimalla. Aineiston kerääminen onnistui hyvin ja tämä vaihe saatiin suoritettua aikataulussa. Teemahaastattelut sopivat menetelmänä erityisen hyvin tähän tutkimukseen, koska käyttöönottoprosessista ja siihen liittyvistä yrityksen sisäisistä haasteista ei ennakoon ollut tietoa. Tutkimuksen edetessä jouduttiin toteamaan, että itse käyttöönottoprosessi on kompleksinen kokonaisuus. Tämän havainnon pohjalta jouduttiin toteamaan, että ennako määrittelyissä olisi pitänyt tarkentaa, mitä yksittäistä sen osa-aluetta halutaan kehittää, jos olisi haluttu yhdestä sen kokonaisuudesta tarkempia tuloksia. Toisaalta, kun ymmärretään kokonaisuuden olevan todellisuudessa laajempi, voidaan yrityksessä jatkossa kehittää eri prosesseja ja vaikuttaa paremmin myös käyttöönottovaiheeseen asiakkaan osalta.

Kehittämistehtävässä onnistuttiin löytämään kolme kriittistä osa-aluetta, jotka vaikuttavat tuotteen Y käyttöönottoon. Nämä osa-alueet kuvattiin teemoina, joiden kautta esitettiin viisi kehitysehdotusta käyttöönottoprosessin kehittämiseen. Vaikka rajaus opinnäytetyössä oli vain käyttöönottoprosessin kehittämiseen, antoi tutkimus tästä vaiheesta laajemman käsityksen, kuin se oli tutkimusta aloittaessa. Erilaisten näkökulmien kautta asiaa lähestyminen auttoi jäsentämään lopputulosta. Etenkin tuotelähtöisyyttä korostettaessa on tärkeää ymmärtää tuotteen tärkeys asiakaskokemuksen keskiössä. Toisaalta tuotteen Y ominaispiirteiden ja räätälöitävyyden näkökulmasta yksittäisen kouluttajan rooli on myös tärkeä. Varsinainen käyttöönottoprosessi voidaan rakentaa tuotetta mukaillen.

Kehityssuunnitelma esitettiin kehitystehtävän toimeksiantajalle. Toimeksiantajan kanssa käytiin läpi, miten tutkimus on edennyt ja mitä vaiheita sisälsi. Kehityssuunnitelmassa annetuista kehitysehdotuksista kolme viidestä päätettiin toteuttaa seuraavan vuoden aikana. Ehdotukset, jotka päätetään toteuttaa tai selvittää niiden mahdollisuudet yritykselle:

- 1–5 kokoluokan yritysten käyttöönottojen automatisoiminen
- Käyttöönottoprosessin selkeyttäminen
- Käyttöönottoprosessin tunnettavuuden parantaminen

Yrityksen sisällä on tunnistettu, että pienten yritysten ostokäyttäytyminen on lähenemässä kuluttajapuolen ostokäyttäytymistä. Lisäksi tuotelähtöisyyden näkökulmasta asiakkaalle nopeasti tuotettu arvo kilpailukyvyn kannalta tärkeää. Nykyinen käyttöönottoprosessi tunnistettiin toimivaksi, mutta siellä tunnistettiin olevan asioita, joita halutaan parantaa. Lisäksi prosessista tulisi kyetä viestimään sisäisesti paremmin. Haasteena käyttöönottoprosessin kehittämiseksi tuotelähtöisestä näkökulmasta tämän tutkimuksen perusteella havaittiin, että käyttöönottoprosessin tulisi olla enemmän osa tuotetta. Tuotteen kehittämistyössä tulisi ottaa huomioon paremmin käyttöönottovaihe.

Kehitysehdotuksista kahta ei päädytty toteuttamaan:

- Hiljaisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen
- Kouluttajan osaamisen kehittäminen

Hiljaisen tiedon keräämisen osalta ongelma tunnistettiin myös toimeksiantajan puolelta. Tässä kehittämistyössä ei kyetty sen osalta perustelemaan riittävästi toimeksiantajalle, miksi ja miten ehdotus kannattaisi toteuttaa. Kouluttajan osaamisen kehittäminen päädyttiin toteuttamaan eri tavalla kuin tämän työn suunnitelmassa ehdotettiin. Yrityksellä X on erillinen työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tarkoitettu menetelmä, jonka takia ei koettu tarpeelliseksi rakentaa erillistä kehittämissuunnitelmaa kouluttajille. Toisaalta kouluttajien osaamiseen kehittämiseen tähtäviä teemoja voidaan hyödyntää tulevan vuoden kehityssuunnitelmaa tehtäessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehityssuunnitelman luonti ja siinä onnistuttiin. Tästä kertoo itsessään jo se, että kehitysehdotuksista suurin osa päätettiin toteuttaa. Laajemmassa kuvassa opinnäytetyön tuloksia voi olla vaikea yleistää. Tunnistettiin, että kehitettävän tuotteen luonne vaikuttaa merkittävästi siihen, miten käyttöönottoprosessia tulisi kehittää. Toisaalta ylätasoinen vaiheet todennäköisesti toistuvat samankaltaisilla tuotteilla. Myös jako kolmeen teemaan tuote, käyttöönottoprosessi ja kouluttaja voi antaa hyvän lähtökohdan toisen tuotteen käyttöönottoprosessin kehittämiseksi.

## 7.2 Jatkotutkimusehdotukset ja yhteenveto

Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus on tutkia, minkälaisia tuloksia saadaan, jos toisen tuotteen käyttöönottoprosessia lähdettäisiin tutkimaan kolmen teeman (tuote, käyttöönottoprosessi ja kouluttaja) näkökulmasta. Ymmärretään, että teemojen väliset suhteet ovat kompleksiset, mutta tätä kautta ajateltuna voidaan etsiä erilaisia tapoja parantaa asiakaskokemusta. Tätä lähestymiskulmaa hyödyntämällä voitaisiin myös tutkia, mikä näistä teemoista vaikuttaa eniten suhteessa asiakaskokemukseen. Eri tuotteiden ominaispiirteiden ymmärtäminen ja sen suhteuttaminen tutkimukseen voisi myös auttaa ymmärtämään, mitkä tekijät ovat kriittisiä kaikille tuotteille käyttöönottovaiheessa.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena on, miten tämän tutkimuksen kehitysehdotukset vaikuttavat eri asiakastytyväisyyden mittareihin pitkällä aikavälillä, kun kehitysehdotukset on toteutettu. Silloin nähtäisiin todellisuudessa, onko tässä tutkimuksessa löydettyillä havainnoilla merkitystä asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Samalla voitaisiin arvioida, onko kehitysehdotusten toteuttamistavat olleet oikeat kyseisen asian parantamiseen.

Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy loppukäyttäjien kykyyn oppia ja omaksua uusia asioita käyttöliittymistä. Teemahaastatteluissa nousi esille, että käyttäjien osaamisella on vaikutusta käyttöönottojen läpivientiin. Käyttäjien osaamisella tarkoitetaan tässä kontekstissa tietokoneen ja ohjelmien käyttötaitoa. Lisäksi tuotekehityksen näkökulmasta ymmärrettiin, että tuotteen kehittämisessä ei oteta riittävästi huomioon loppuasiakkaan osaamiskykyä ja asioita oletetaan paljon.

Opinnäytetyö on ollut pitkä ja haastava projekti. Pidemmälle mentäessä on lopulta ymmärtänyt, miten paljon aiheesta tietää ja ymmärtää ja miten oma ammatillinen osaaminen on kehittynyt työn edetessä. Kun tehdään pitkää projektia, hämärtyy välillä, kuinka paljon on jo saavutettu. Erityisen tyytyväinen olen varsinaiseen kehityssuunnitelmaan. On palkitsevaa nähdä, että usein kuukausien työ tulee menemään käytäntöön tulevaisuudessa.

## Lähteet

Adams, R. 2019, Practical Customer Success Management: A Best Practice Framework for Rapid Generation of Customer Success

Armezzani, M. & Zamengo, L. 2024, The theme-centred interview and the map of meanings: A phenomenological approach to the analysis of experience

Basiran, N. & Yusof, M. 2023, Measuring factors influencing quality of software-as-a-service, London, England: SAGE Publications, Viitattu 24.9.2024

Benlian, A. Koufaris, M. & Hess, T. 2011, Service Quality in Software-as-a-Service: Developing the SaaS-Qual Measure and Examining Its Role in Usage Continuance

Bush, W. 2024, Product-Led Growth (PLG): A definition, examples, and why it's taking off, [productled.com/blog/product-led-growth-definition/](https://productled.com/blog/product-led-growth-definition/), Viitattu 13.10.2024

Cambridge dictionary, [dictionary.cambridge.org/dictionary/english/churn](https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/churn), Viitattu 24.9.2024

Collyer, S. Warren, C. 2008, Project management approaches for dynamic environments

Doom, C. Milis, K. Poelmans, S. & Bloemen, E. 2010, Critical success factors for ERP implementations in Belgian SMEs, Bradford: Emerald Group Publishing Limited

Duesberry, L. & Twyman, T. 2020, 100 questions (and answers) about action research, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Enholm, I. Papagiannidis, E. Mikalef, P. & Krogstie, J. 2021, Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review

Filenius, M. 2015, Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa

Haario, M. 2023, <https://talkbystudents.turkuamk.fi/master-school-engineering-and-business/liiketoimintasovellukset-pilvesta-saas-toimitusmallin-vaikutukset-yrityksen-hankintaan-tietohallinnon-henkilostoon-ja-kustannuksiin/>, Viitattu 1.12.2024

Halfpenny, P. 1979, The Analysis of Qualitative Data

Happ, E. Scholl-Grissemann, U. Peters, M. & Schnitzer, M. 2020, Insights into customer experience in sports retail stores

Herz, M. & Krezdorn, N. 2021, Epic fail: Exploring project failure's reasons, outcomes and indicators

- Hinshaw, M. 2024, The Power of Customer Experience in Product-Led Growth, <https://customerthink.com/the-power-of-customer-experience-in-product-led-growth/> Viitattu 13.10.2024
- Holmlund, M. Van Vaerenbergh, Y. Ciuchita, R. Ravald, A. Sarantopoulos, P. Ordenes, F. Zaki, M. 2020, Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework, Elsevier Inc
- Jalava, U. Keinonen, K. 2008, Projektin suunnittelu, Heimo-Koru Oy
- James, V. 2015, Leveraging business analysis for project success, Business Expert Press
- Jiang, P. & Wang, W. 2024, Comparison of SaaS and IaaS in cloud ERP implementation: the lessons from the practitioners, Bingley: Emerald Publishing Limited, Viitattu 21.11.2024
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2022, <https://help.jamk.fi/opinnaytetyon-ohjaus/fi/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta/> Viitattu 21.10.2024
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Korkiakoski, K. 2016, Ylivoimainen työkalupakki, Talentum
- Lemon, K. and Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki, Talentum.
- Mäntyneva, M. 2016, Hallittu projekti: järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen, Helsinki kauppakamari
- Martinelli, J. & Milosevic, Z. 2016, Project Management Toolbox, John Wiley & Sons, Inc.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010, Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä
- Ojansalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015, Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Olson, T. 2020, The Product-Led Organization: Drive Growth By Putting Product at the Center of Your Customer Experience
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020, Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, Gaudeamus

- Ramli, J. 2024, Why Product-Led Onboarding™ is a Team Sport, <https://product-led.com/blog/user-onboarding-is-a-team-sport>, Viitattu 13.10.2024
- Reichheld, F.F. 2003, The one number you need to grow, Harvard Business Review
- Rosenbaum, M, Otolara, M. & Ramirez, G. 2017 How to create a realistic customer journey map, Elsevier Inc
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV, <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> Viitattu 26.11.2024
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006, KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, <https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus/>, Viitattu 27.10.2024
- Salonen, K. 2013, Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön, Turku: Turun ammattikorkeakoulu
- Salonen, K. Eloranta, S. Hautala, T & Kinos, S. 2017, Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa
- Sirkiä, J. 2020, Leveraging digitalization opportunities to improve the business model
- SurveyPal, <https://surveypal.fi/blogi/customer-effort-score-ces-kuinka-sita-mitataan-ja-miksi/> Viitattu 8.10.2024
- Thomas, J. 2019, SWOT IT OUT!, Forensic science international synergy Vol. 1. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa rajoitetusti: <https://doi.org/10.1016/j.fsisyn.2019.02.011>
- Toikka, T. & Rantanen, T. 2009, Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, Tampereen Yliopistopaino Oy
- Trustmary, 2024a, [trustmary.com/fi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastyytyvaisyyden-selvittamisen/](https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/csat-mittari-asiakastyytyvaisyyden-selvittamisen/), Viitattu 8.10.2024
- Trustmary, 2024b, <https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/>, Viitattu 8.10.2024
- Vallenga, D. Grypdonck, M. Hoogwerf, L. ja Tan, F., 2009, Action research: what, why and how?
- Van Doorn, J. Lemon, K. Katherine, N. Mittal, V. Nass, S. Pick, D. Pirner, P. & Verhoef, P. 2010, Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions

Voorhees, C. Fombelle, P. Gregoire, Y. Bone, S. Gustafsson, A. Sousa, R. & Walkowiak, T. 2017, Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens, Elsevier Inc

Westland, J. 2006, The project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing & closing a project successfully, Kogan Page Ltd

Widlund, M. 2021, Product-Led Growth - The Future of User Acquisition, Expansion and Retention for SaaS Companies

## Liitteet

### Liite 1. SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessin kehityssuunnitelma



# SaaS-tuotteen käyttöönottoprosessin kehittäminen osana asiakaskokemuksen parantamista

Projektisuunnitelma

---

## Sisällys

[Case kuvaus](#)

[Projektisuunnitelma](#)

[Nykytila-kuvaus: havainnointi &  
teemahaastattelut](#)

[Käyttöönottojen kehityssuunnitelma](#)

---

## Case kuvaus



---

## Ongelma kuvaus

### Käyttöönottoprosessin kehittäminen

Prosessia ei ole mallinnettu pitkään aikaan

Prosessia on vaikea kehittää, jos ei tiedetä, miten se tällä hetkellä faktisesti etenee

Käyttöönottovaihe on tuotteen asiakaskokemuksen näkökulmasta tärkeä vaihe, jota halutaan kehittää

## Ratkaisuehdotus

### Nykytila-tutkimus & kehityssuunnitelma

Käyttööntötvaiheen kehittäminen vaatii nykytilan selvittämistä

Kehityssuunnitelman avulla voidaan kehittää prosessia asiakaskokemuksen näkökulmasta

## Käyttöönotot ovat projekteja

Projektijohtaminen korostuu käyttöönotoissa. Suunnittelu & kommunikointi ovat tunnistettu olevan tärkeässä roolissa projektin onnistumisen kannalta



**Rebekka\***

Asiakasvastaava

Käyttöönotot ja koulutukset ovat osa Rebekan työtä. Tällä hetkellä toteutukseen ei ole yhtenäistä mallia

\*Kuvitteellinen työntekijä

---

## Nostoja teoriasta

- Käyttöönottovaihe on tunnistettu tärkeäksi osaksi asiakkaan asiakaspolkua
- Asiakaspolun määrittely on tärkeä ymmärtää, jotta ymmärretään missä sen vaiheissa asiakas on meihin vuorovaikutuksessa
- Asiakaskokemus muodostuu kolmesta vaiheesta: ennen ostoa, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen
- Tuotelähtöisessä ajattelumallissa, asiakas pyritään sitouttamaan jo ennen ostoa
- Käyttöönottoprosessi tuotteeseen voi olla useamman eri funktion tehtävä
- Customer Success tiimin tehtävä on auttaa asiakasta menestymään tuotteen kautta

---

## Projektisuunnitelma

## Projektin sisältö

Projekti koostuu seuraavista vaiheista:

- Suunnittelu & taustatutkimus
- Tiedonkeruu
  - ◆ Havainnointit
  - ◆ Teemahaastattelut
- Analysointi
- Kehityssuunnitelman rakentaminen
- Tulokset & Arviointi

## Projektin aikajana



▲ LOREM

---

## Nykytila-kuvaus & käyttöönottosuunnitelma

- Nykytila-kuvaus rakentuu havainnointien & teemahaastattelujen pohjalta
- Käyttöönottojen kehityssuunnitelma muodostaminen
  - ◆ Käyttöönotto asiakaspolun osana
  - ◆ Havainnointit & teemahaastattelu materiaalin hyödyntäminen teemoittain (Asiakaskokemus, Projektijohtaminen, tuotelähtöinen ajattelu & käyttöönotot), SWOT
  - ◆ Suunnitelman muodostaminen

---

## Nykytila-kuvaus: havainnointi & teemahaastattelut

## Havainnointi

Havainnoiteja toteutettiin kaksi kappaletta

- Henkilö A & Henkilö B käyttöönottojen & työskentelyn seuraaminen
- Havainnot tueksi teemahaastattelujen aineistojen analyysiin

## Teemahaastattelu: Teemat & kysymykset

### Lämmittely kysymykset

*Oletko pitkään ollut töissä yrityksessä & miten päädyit nykyiseen työhösi?*

*Oletko tehnyt muualla samaa työtä*

*Mikä koulutustausta?*

### Teema 1: asiakaskokemus

*Miten määrittäisit hyvän asiakaskokemuksen SaaS kontekstissa?*

*Millaisessa tilanteessa asiakaskokemus ylitti odotukset?*

*Miten hyödynnät asiakaspalautteita omassa työssäsi?*

*Miten mielestäsi asiakaskokemuksella voidaan erottautua?*

### Teema 2: Projektijohtaminen

*Miten arvioit projektin onnistumista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?*

*Miten itse toteutat projektin etenemisen seurannan?*

*Millä tavoin varmistat projekteissa tavoitteisiin pääsemisen?*

### Teema 3: Tuotelähtöinen ajattelu

*Miten tuotelähtöinen ajattelu näkyy omissa työssäsi?*

*Mitkä asiat mielestäsi ovat tärkeä ottaa huomioon, kun tuotetta kehitetään tuotelähtöiseen suuntaan?*

*Kenen vastuulla koet, että tuotelähtöisessä ajattelussa tuotteen käyttöönottoprosessi tulisi olla?*

### Teema 4: Käyttöönotto prosessi (KAM spesifi osuus)\*:

*Miten käyttöönotto etenee tyypillisesti?*

*Millaisia haasteita kohtaat käyttöönotoissa?\**

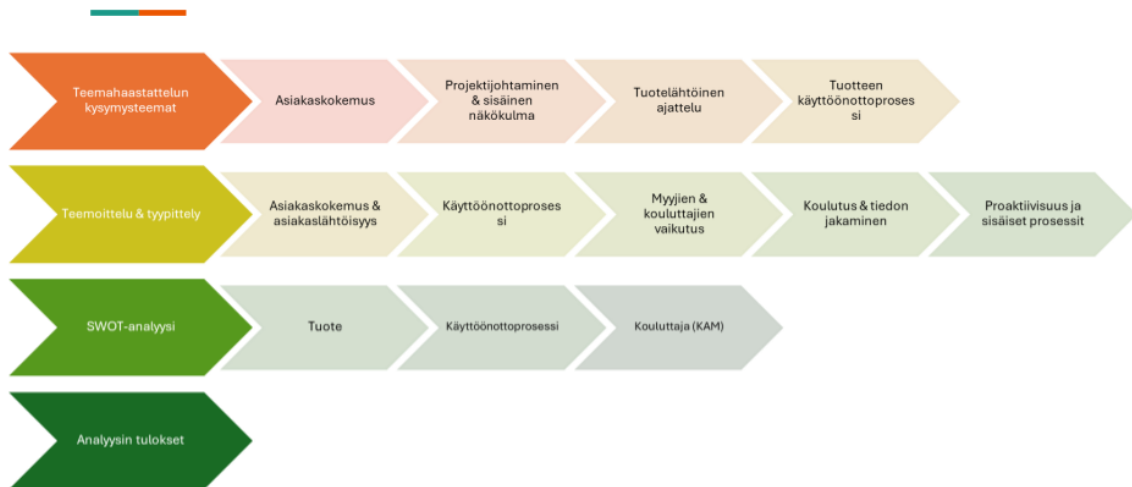
*Miten seuraat omaa työtäsi?\**

*Miten kehittäisit tuotteen käyttöönottoprosessia?*

## Teemahaastattelujen teemoittelu & tyypittely

- Teemahaastattelujen & havainnointien aineistot analysointiin seuraavasti
  - ◆ Aluksi etsittiin teorian teemojen mukaisia asioita käymällä aineistot uudelleen läpi (Asiakaskokemus, Projektijohtaminen & sisäinen näkökulma, tuotelähtöinen ajattelu & tuotteen käyttöönottoprosessi)
  - ◆ Tämän jälkeen esiin nousseet asiat jaettiin tarkempiin aineistossa toistuviin teemoihin (Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys, tuotteen käyttöönottoprosessi, myyntivaiheen & kouluttajien vaikutus, Koulutus ja tiedon jakaminen & proaktiivisuus ja sisäiset prosessit)
- Uuden jaottelun mukaan tehtiin 5 teemasta SWOT-analyysi teemojen sisällön esittämistä ja johtopäätöksen tekoa varten

## Aineiston SWOT-analyysi



## SWOT-analyysin pohjalta ehdotukset käyttööntojen parantamiseen



## Käyttööntojen kehityssuunnitelma

## Muutosten toteuttamisen suunnitelma

Kehityskohteita havaittiin kolmessa eri kategoriassa: tuote, käyttöönottoprosessi & kouluttajan osaaminen. Seuraavilla slideillä on kuvattuna kategorioittain, miten näiden osa-alueiden kehittämistä voitaisiin tehdä.

Käyttöönottoprosessin ja kouluttajan osaamisen parantaminen tunnustetaan olevan helpoiten toteuttavissa, mutta tuotteen osalta kehittäminen vaatii mukaan muita sidosryhmiä ja on siten resurssien osalta haastavampi.

## Kehityssuunnitelma: tuote



**Tausta:** Tunnistettu, että voidaan tehostaa ajankäyttöä asiakkaan ja kouluttajien osalta automatisoimalla 1-5 kokoluokan yritysten käyttöönotot ja samalla asiakas saa nopeammin arvoa

**Tavoitteet:** 1-5 henkisten yritysten käyttöönottojen automatisointi

**Toimenpiteet:** Selvitystyö, mitä tämä vaatii, jotta se voidaan toteuttaa teknisten ominaisuuksien osalta & business casen muodostaminen

**Aikataulu & vaiheet:** Selvitystyön aloittamisen voi toteuttaa heti ja sen tulosten pohjalta muodostaa business case

**Vaastuut:** Tuotekehitys tuotteen teknisten ominaisuuksien osalta & Success-tiimi käyttöönottoprosessin osalta

**Mittarit:** 1-5 kokoluokan yritysten NPS:n kehittyminen ja ostoprosessin nopeuttaminen, uusien 1-5 kokoluokan yritysten lukumäärä



## Kehityssuunnitelma: käyttöönottoprosessin selkeyttäminen

**Tausta:** Tiimin sisällä tehdään määrättyjä asioita eri tavalla tai tehdä ollenkaan. Yhtenäisen prosessin muodostaminen niiltä osin, kuin se koetaan järkeväksi

**Tavoitteet:** Käyttöönottoprosessin vaiheiden ja toteutuksen selkeyttäminen tiimin sisällä

**Toimenpiteet:** Järjestetään workshop, jossa käydään käyttöönotton vaiheet läpi yhdessä ja määritellään, mitkä asiat tehdään samalla tavalla ja missä asioissa kouluttaja voi päättää, miten asia tehdään

**Aikataulu & vaiheet:** toteuttamiskelpoinen heti

- Workshopin suunnittelu
- Workshopin toteutus
- Workshopin tulosten pohjalta käyttöönottoprosessin uudelleen määrittäminen ja dokumentointi

**Vastuut:** Success tiimin esihenkilö tai Success tiimi yhdessä

**Mittarit:** Tyytyväisyysmittarit



## Kehityssuunnitelma: käyttöönottoprosessin tunnettavuuden parantaminen

**Tausta:** Muissa tuotteen funktioissa käyttöönottoprosessi ei ole hyvin tunnettu, joten sen selkeyttäminen muille sidosryhmille on tärkeää. Esimerkiksi: myyntivaiheessa, voidaan paremmin myydä ajatusta käyttöönotosta, tuotekehityksessä voidaan tuotetta kehittää myös sen käyttöönoton näkökulmasta.

**Tavoitteet:** Viestiminen sisäisille sidosryhmille käyttöönottojen toteutustavasta ja pyrkimys lisäämään heidän tietämystään

**Toimenpiteet:** Tärkeimpien sidosryhmien määrittäminen ja heille koulutuksen järjestäminen käyttöönotosta. Käyttöönottoprosessin dokumentointi myöhempää tarkastelua varten.

**Aikataulu & vaiheet:**

- Sidosryhmien määrittely
- Sidosryhmille koulutuksen suunnittelu
- Lähtötasokyselyt
- Koulutukset sidosryhmille
- Palautteen kerääminen

**Vastuut:** Success tiimin esihenkilö tai Success tiimi yhdessä

**Mittarit:** Tyytyväisyysmittarit



## Kehityssuunnitelma: hiljaisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen

**Tausta:** Tunnistetaan, että käyttöönotoista kertyy paljon hiljaista tietoa, jota ei saada hyödynnettyä tuotteen sisällä. Tuotteen kehitysehdotusten kerääminen ei ole koettu olevan tähän soveltuva tapa.

**Tavoitteet:** Hiljaisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen päätöksenteossa. Prosessin muodostaminen, miten saadaan tietoa kerättyä ja hyödynnettyä

**Toimenpiteet:** Järjestetään workshop aiheesta: miten voidaan kerätä käyttöönottovaiheesta hiljaista tietoa sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää muidenkin kuin kouluttajan toimesta.

**Aikataulu & vaiheet:**

- Workshopin suunnittelu
- Workshopin toteutus
- Workshopin tulosten pohjalta hiljaisten tiedon keräämisen ja esittämisen prosessi

**Vastuut:** Success tiimin esihenkilö tai Success tiimi yhdessä, muiden sidosryhmien osallistaminen workshoppeihin

**Mittarit:** Tyytyväisyyssmittarit



## Kehityssuunnitelma: kouluttajan osaamisen kehittäminen

**Tausta:** Tunnistetaan, että kouluttajan rooli on tärkeä käyttöönoton onnistumisen kannalta. Osaamista voidaan kehittää monella eri osa-alueella, etenkin, jos halutaan, että roolissa kyetään antamaan asiakkaille insightseja, miten asioita kannattaa tehdä. Tällä hetkellä kouluttautuminen on jokaisen omalla vastuulla.

**Tavoitteet:** Osaamisen kehittämisen tarpeen selvittäminen: mihin kouluttamisen ja tiedon lisääminen osa-alueisiin tarvitaan koulutusta

**Toimenpiteet:** Selvitetään eri käyttöönottoon vaikuttavien osa-alueiden koulutustarpeet ja priorisoidaan ne, millä eniten vaikutusta tai mihin osa-alueisiin tarvitaan eniten kehitystä. Osa-alueet: pedagogisen osaamisen kehittäminen, projektijohtaminen, yritysten prosessien ymmärtäminen, käyttäjien ymmärtäminen & viestintä- ja esiintymistaidot

**Aikataulu & vaiheet:** Koulutus tarpeet voidaan selvittää esimerkiksi kyselylomakkeella ja koulutuksia on mahdollista järjestää sopivissa hetkissä

**Vastuut:** Success tiimin esihenkilö tai Success tiimi

**Mittarit:** Tyytyväisyyssmittarit, kirjalliset palautteet