



—
Salla Kaartinen

Startup-yrityksen asiakaspalvelun kehittäminen

Muutos kohti arvoa tuottavampaa toimintaa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Muutosjohtamisen tutkinto-ohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Salla Kaartinen
Otsikko:	Startup-yrityksen asiakaspalvelun kehittäminen
Sivumäärä:	44 sivua + 7 liitettä
Aika:	Kesäkuu 2025
Tutkinto:	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma:	Muutosjohtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Jukka Kaisla, Ph.D. (Econ.) yliopettaja

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erään startup-yrityksen asiakaspalvelun kehittämistä toimintatutkimuksen menetelmin. Kehittämisen tarpeen taustalla olivat startup-yrityksen asiakaspalvelutiimin toiminnan hajanaisuus, puutteellinen seuranta tekemiseen sekä resurssien tehottomuus. Tavoitteena on parantaa asiakaspalvelun sujuvuutta asiakkaan näkökulmasta ja vahvistaa asiakaspalveluun tiimin kykyä tukea myyntiä.

Opinnäytetyön perustuu lean-toimintastrategiaan ja muutosjohtamiseen sekä asiakaskokemuksen kehittämisen teemoihin. Lean-ajattelu tarjoaa rakenteen prosessien tehostamiseen ja asiakasarvon maksimointiin, kun taas muutosjohtamisen näkökulma korostaa inhimillisten tekijöiden ja tiimin sitouttamisen merkitystä muutoksen onnistumisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ajanjaksolla syksy 2024 – kevätalvi 2025. Opinnäytetyössä toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan analysoitiin nykytila, määritettiin kehitystarpeet ja toteutettiin konkreettisia toimenpiteitä, joiden vaikutuksia arvioitiin valittujen suorituskykymittareiden, kuten puheluiden vastausajan, tikkettien ratkaisuasteen ja asiakastyytyväisyyden kautta.

Toimintatutkimuksessa laadittiin yhdessä startup-yrityksen asiakaspalvelun avainhenkilöiden kanssa konkreettinen suunnitelma asiakaspalvelun parantamiseksi. Näiden toimenpiteiden seurauksena tiimin toiminta selkeytyisi, ulkoisen asiakaspalvelun käyttöaste vähenisi merkittävästi ja asiakaskokemus paranee. Muutosjohtamisen, päivittäisjohtamisen sekä yhteisöllisen osallistamisen periaatteet toimivat keskeisinä työkaluina muutoksen onnistumisessa. Päivittäisjohtamisen selkeyttäminen, tiimin aktiivinen osallistaminen päätöksentekoon sekä selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä mittareiden seuraaminen mahdollistivat tavoitteiden saavuttamisen. Vaikka kaikki asetetut tavoitteet eivät täytyneet täysin, toimintatutkimus voidaan silti katsoa onnistuneeksi, koska merkittäviä parannuksia saavutettiin ja prosessi tuotti selkeitä tuloksia.

Avainsanat: asiakaspalvelu, muutosjohtaminen, lean, asiakaskokemus, kehittämishanke

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Salla Kaartinen
Title: Improving the Customer Success Function in a Start-Up Company
Number of Pages: 44 pages + 7 appendices
Date: June 20245
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Change Management
Instructor(s): Jukka Kaisla, Ph.D. (Econ.) Principal Lecturer

This thesis focuses on improving the Customer Success function in a start-up company using action research methods. The need for improvement rose from the fragmentation of the customer service team, inadequate activity monitoring, and resource inefficiency. The goal was to enhance the smoothness of customer service from the customer's perspective and strengthen the team's ability to support sales.

The thesis is based on lean operational strategy, change management, and customer experience development. Lean thinking provides a framework for process optimization and maximizing customer value, while change management emphasizes the importance of human factors and team engagement in successful change.

The research was conducted from fall 2024 to early 2025. In line with action research principles, the current state was analyzed, development needs were identified, and concrete actions were implemented. The impact of these actions was evaluated using performance indicators such as call response time, ticket resolution rate, and customer satisfaction.

Throughout the action research, concrete actions to improve customer service were planned with key members of the customer service function. As a result, the team's operations became more streamlined, external customer service usage decreased significantly, and customer experience improved. Change management, daily leadership, and collaborative engagement were critical to the success of the process. Clarifying leadership, involving the team in decision-making, setting clear goals, and tracking performance enabled the achievement of targets. Although not all goals were fully met, the action research was successful, leading to significant improvements and clear results.

Keywords: customer service, change management, lean, customer experience, development project

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

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	6
2.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	6
2.2	Lean	7
2.3	Muutosjohtaminen	9
3	Nykytila-analyysi	10
3.1	Organisaation yleinen tilanne	10
3.2	Ongelman jäsentely	11
3.2.1	Kehittämiskohteen data-analyysi sekä vertailu alkuperäisen maaorganisaation toimintatapoihin	12
3.2.2	Tiketit	14
3.2.3	Resurssi	14
3.2.4	Asiakaspalvelun suorituskyky	15
3.3	Ongelmien syiden ja seurausten analysointi	15
3.4	Tavoitetilan analysointi	18
4	Ratkaisu	23
4.1	Ratkaisun suunnitelma	23
4.2	Ratkaisun toteutus	26
4.3	Ratkaisun mittaus ja arviointi	32
5	Tulokset	35
5.1	Tulosten analysointi	36
5.2	Tulosten arviointi	37
6	Loppupäätelmät	39
	Lähteet	43
	Liitteet (vain työn tilaajan käyttöön)	
	Liite 1. Kuvat	

1 Johdanto

Skaalautuvan ja kasvua tavoittelevan liiketoiminnan menestys edellyttää sujuvia prosesseja ja toimivaa asiakaspalvelua. Asiakas ostaa yritykseltä tuotteen tai palvelun lähtökohtaisesti olettaen, että kaikki toimii moitteettomasti. Mikäli asiakas kuitenkin tarvitsee lisäominaisuuksia tuotteeseensa tai kohtaa vikatilanteen, hän kääntyy asiakaspalvelun puoleen. Asiakkaalle on tärkeää saada hoidettua oma asiansa nopeasti ja vaivattomasti, mieluiten yhdellä yhteydenotolla.

Asiakaspalvelu tukee myyntiä varmistamalla, että asiakkaan ongelmat ratkaistaan tehokkaasti ja että myyjän lupaukset tuotteen tai palvelun toimivuudesta lunastetaan. Hyvin organisoitu asiakaspalvelu ei ole ainoastaan yrityksen tukitoiminto, vaan se on merkittävä osa asiakaskokemusta ja asiakasuskollisuuden rakentamista. Hyvin toimiva asiakaspalvelu tukee liiketoiminnan kannattavuutta. Kohdeyrityksen ansaintamalli perustuu portfolioliiketoimintaan, jossa asiakas muuttuu taloudellisesti kannattavaksi keskimäärin kahdeksan kuukauden jälkeen. Mikäli asiakas ei saa ostamalleen tuotteelle tai palvelulle riittävää tukea, kasvaa riski asiakassuhteen päättymisestä ennen tavoitellun kannattavuuden saavuttamista.

Tämä opinnäytetyö käsittelee startup-yrityksen Customer Success -tiimin eli asiakaspalvelun kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa asiakaspalvelun sujuvuutta asiakkaan näkökulmasta ja vahvistaa tiimin kykyä tukea yrityksen myyntityötä entistä tehokkaammin. Kehittämistyön päämääränä on laatia tiimille selkeät ja yhtenäiset toimintamallit, kehittää käytössä olevia järjestelmiä sekä tehdä asiakaspalvelusta tavoitteellisempaa hyödyntämällä tavoitteita, jotka tukevat asiakkaille luvattujen palveluiden toteutumista.

Opinnäytetyö perustuu toimintatutkimuksena toteutettuun kehityshankkeeseen kohdeorganisaatiossa. Hankkeen aikana tunnistettiin asiakaspalvelun keskeisiä haasteita ja kehitettiin niihin käytännön ratkaisuja. Näiden ratkaisujen avulla Customer Success -tiimi pystyy vastaamaan paremmin kasvaviin asiakasodo-

tuksiin sekä konsernitason tavoitteisiin. Toimintatutkimuksessa keskitytään erityisesti arjen työskentelytapojen selkeyttämiseen ja järjestelmien kehittämiseen, jotta asiakaspalvelu toimii jatkossa tehokkaammin ja tuottaa enemmän arvoa sekä asiakkaille että liiketoiminnalle.

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään toimintatutkimusta. Teoreettinen tietoperusta muodostuu lean-menetelmää käsittelevästä kirjallisuudesta, ja viitekehyksenä muutosjohtamisen mallina toimii Prosci ADKAR -malli. Tiedonkeruumenetelminä toimintatutkimuksessa käytetään työpajoja, keskusteluja, havaintoja ja benchmarking-menetelmää, jotka perustuvat kokemukselliseen tietoon.

2.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, joka painottaa käytännön tietämystä teoreettisen tiedon sijaan. Sen tavoitteena on aina löytää ja kehittää käytännön ratkaisuja. Menetelmälle on ominaista osallistava kehittäminen, jossa yhteisöllisyys on keskeisessä roolissa. Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole vain havainnoija, vaan osallistuu aktiivisesti toimintaan ja on vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa. Lisäksi tutkimusprosessi etenee syklisesti: ensin tunnistetaan ongelma, sitten suunnitellaan ja toteutetaan kehittämistoimet, ja lopuksi arvioidaan sekä analysoidaan tulokset. Tavoitteena toimintatutkimuksessa on saavuttaa käytännönläheistä tietoa, jota voidaan hyödyntää ja soveltaa muutoksen aikaansaamiseksi – eli ratkaista käytännön ongelmia. Toimintatutkimukselle on tärkeää myös kriittinen ajattelu sekä reflektio. Tutkijan tulee toimintatutkimuksessa arvioida tuloksia mahdollisimman monipuolisesti sekä pyrkiä osoittamaan syy-seuraussuhteita osana tehtyjä muutoksia. (Kaisla 2022, 12, 14–16.)

Opinnäytetyön rakenne toimintatutkimuksena noudattaa mallia, joka sisältää ensin nykytila-analyysin. Nykytila-analyysi sisältää organisaation yleisen tilanteen esittelyn, ongelman jäsentelyn, ongelman syiden ja seurauksen analysoinnin

sekä tavoitetilan määrittelyyn. Nykytila-analyysin jälkeen siirrytään ratkaisuosioon, jossa muutoksia kokeillaan, suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja mitataan. Ratkaisuosion jälkeen esitellään lukijalle tulokset, jossa koko hankkeen tulokset arvioidaan sekä analysoidaan. Viimeisenä lukuna on loppupäätelmät, jossa arvioidaan hankkeen merkitys ja käsitellään mahdolliset jatkotoimenpiteet. (Kaisla 2022, 43–44.)

2.2 Lean

Lean-sana esiintyi ensimmäisen kerran vuonna 1988 MIT:n tutkijoiden artikkelissa, joka käsitteli autotehtaiden tuottavuuseroja 14 eri maassa. Osa tehtaista, kuten Toyota, erottautui tuottavuudellaan merkittävästi muista tehtaista. Tuottavuuseroja selitti johtamisfilosofia sekä konserni, johon tuotantolaitos kuului. Tutkijat päätyivät käyttämään termiä lean. Kyseessä on johtamisjärjestelmä, joka kattaa tuotekehityksen, toimittajahallinnan, asiakastuen ja koko yrityksen hallinnon. (Torkkola 2015, 13.) Lean voidaan määritellä käytännössä monella eri abstraktiotasolla. Yleisellä tasolla se voi olla filosofia, kulttuuri, arvo, elämäntapa tai ajattelutapa. Tarkempaan määritelmään se voidaan ymmärtää parannuskeinona, tuotantojärjestelmänä, laatuja järjestelmänä, menetelmänä tai työkaluna. (Modig & Åhlström 2013, 88–89.)

Lean-ajattelu määrittelee arvon olevan hyödyn tuottamista asiakkaalle. Yritysten tulee selvittää, mitä asiakas haluaa ja mikä on asiakkaan ääni. Kaikki muu tekeminen paitsi asiakkaalle arvon tuottaminen on hukkaa. Asiakas näkee organisaation toiminnan kokonaisuutena – asiakkaita ei kiinnosta, miten tuote tai palvelu on tehty, vaan heitä kiinnostaa, toimiiko se moitteettomasti ja saavatko he haluamansa asian yhdestä paikasta. (Ries 2011, 66–68; Torkkola 2015, 89.)

Systemiajattelun ymmärtäminen on lean-johtamismallin peruseriaatteita. Systemi on Torkkolan (2015, 96) mukaan itsenäisten osien muodostama verkosto, joka toimii yhdessä saavuttaakseen systeemin päämäärän – ja jos ei ole päämäärää, ei ole systeemiä. Systeemin ominaisuuksia ovat tiedon laatu, henkilöstön määrä ja osaaminen, organisaation roolit ja rakenne, säännöt ja linjaukset,

toimintajärjestelmät, mittarit, palkitseminen sekä johdon käytös. Näitä ymmärtämällä voi hahmottaa kokonaisuuden ja ymmärtää, mitkä ovat systeemiin vaikuttavat tekijät ja miten niitä muuttamalla voidaan saada erilaisia ominaisuuksia aikaan. Systeemiajattelun kulmakivistä yksi tärkeimmistä on se, että suurin tehostamisen paikka löytyy osien välillä, ei osien sisältä. (Torkkola 2015, 97.)

Asiakkaalle arvon tuottamisen lisäksi lean tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä sekä oppimista tekemisen kautta. Ries (2011, 66–68) kutsuu oppimista validoiduksi oppimiseksi, jonka mukaan yritysten tulisi tähdätä siihen, että kaikesta sellaisesta, mikä ei lisää oppimista siitä, mitä asiakas haluaa, tulisi luopua, koska se on hukkaa. Lean-startup-mallin mukainen kehittäminen tunnetaan nimellä ohjauspyörä, jonka ensimmäinen vaihe on rakentaminen, sitten mitataan ja siitä seuraa oppiminen. Tämä jatkuu syklisesti. Ohjaamisen prosessin tarkoituksena on seurata, onko syytä jatkaa samalla tavalla vai pivotoida tekemistä toiseen suuntaan, jotta liiketoiminnan näkökulmasta tehdään oikeita asioita kasvun ja skaalaamisen näkökulmasta. Torkkola (2015, 39–43) kutsuu puolestaan jatkuvaa oppimista ja prosessien parantamista menetelmällä nimeltä kokeilujen kehä eli PDSA-sykli. PDSA-sykli (Plan–Do–Study–Act) tarkoittaa toistuvia askelia, joiden avulla toiminnan suorituskykyä parannetaan jatkuvasti ja pyritään kohti haluttua tavoitetta. (Torkkola 2015, 39–43.)

Leania voidaan tarkastella strategiana, jolla saavutetaan jotain – ja ennen kaikkea tavoitteena on korostaa, että asiat virtaavat eteenpäin sujuvasti. Kun prosesseista poistetaan hukkaa, syntyy sivutuotteena asioiden tehostumista. Turhien vaiheiden eliminoinnin, liikkeen vähentämisen ja hallinnan kautta pyritään parantamaan jatkuvasti sekä toimintaa että virtaustehokkuutta ja kapasiteetin tehokasta käyttöä. Muutoksen aikaansaamiseksi on tärkeää ymmärtää lean-toimintamalleja ja yhdistää niihin systeemiajattelu, vaihtelun ymmärtäminen, uuden tiedon luominen PDSA-syklillä sekä muita mahdollisia työkaluja. (Modig & Åhlström 2013, 127; Torkkola 2015, 11–14.)

2.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on prosessi, joka auttaa siirtymään nykytilasta tavoiteltavaan tilaan hallitusti ja suunnitelmallisesti. Hyvin toteutettuna muutosjohtaminen vähentää vastarintaa, lisää sitoutumista ja parantaa muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. ADKAR-malli on muutosjohtamiseen selkeä ja käytännönläheinen työkalu, joka auttaa hahmottamaan muutosta työntekijän tasolla.

Proscin viitekehyksen (2025) mukaan onnistunut muutos edellyttää sekä teknisen että inhimillisen puolen hallintaa. Tekninen puoli kuuluu projektijohtamisen osa-alueeseen, jossa muutos suunnitellaan, toteutetaan ja otetaan käyttöön. Inhimillinen puoli kuuluu muutosjohtamisen osaamisalueeseen, jossa pyritään erityisesti hyväksymisen, omaksumisen ja hyödyntämisen aikaansaamiseen. Muutosjohtaminen auttaa organisaation ihmisiä siirtymään nykytilanteesta tavoiteltavaan tilanteeseen. Malli auttaa ymmärtämään, että jokainen yksilö siirtyy omasta nykytilastaan omaan tavoiteltavaan tilaansa mahdollisesti hyvinkin eri aikaan. Tämän ymmärtäminen auttaa muutoksen johtamisessa – jos suurin osa yksilöistä ei omaksu haluttua tavoitetilaa, jäävät hyödyt toteutumatta eikä parannuksia saada aikaan. (Prosci Framework 2025.)

ADKAR-malli ohjaa muutosjohtamisen toimenpiteitä. Mallin mukaan yksilöiden on saavutettava jokainen vaihe, jotta muutos voi toteutua. Taulukossa 1 on määritelty tarkasti, mitä kukin muutosjohtamisen vaihe tarkoittaa.

Taulukko1 Procsin ADKAR -Malli (Hiatt 2013, 56.)

	ADKAR-vaihe	Kuvaus
A	Awareness/ Tietoisuus	Ymmärrys muutoksen tarpeesta.
D	Desire/ Halu	Halu osallistua ja tukea muutosta.

K	Knowledge/ Tieto	Tieto siitä, miten muutos toteutetaan.
A	Ability/ Kyky	Kyky soveltaa taitoja ja viedä käyttäytymismalleja käytäntöön.
R	Reinforcement/ Vahvistaminen	Muutoksen ylläpitäminen pitkällä aikavälillä.

Puuttuvien ADKAR-elementtien seurauksena henkilöstö elää ilman tietoisuutta eikä heillä ole halua tehdä muutosta. Henkilöstö esittää samoja kysymyksiä uudelleen. Tuottavuus alenee, vaihtuvuus voi kasvaa ja järjestelmien mahdollinen käyttöönotto voi viivästyä. Ilman tarvittavia tietoja ja taitoja uusia järjestelmiä voidaan ottaa käyttöön virheellisesti tai vain osittain. Henkilöstö voi huolestua pärjäämisestään tulevaisuudessa, ja näkyviä vaikutuksia voi ilmetä asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin. Ilman vahvistamista henkilöstö voi palata vanhoihin työtapoihin eikä tee sovittuja asioita, ja organisaatioon voi helposti muodostua epäonnistuneiden muutosten perinne. (Prosci Ebook 2025.)

3 Nykytila-analyysi

3.1 Organisaation yleinen tilanne

Yritys, johon toimintatutkimus kohdistuu, on ulkomaisen elinkeinoharjoittajan sivuliike Suomessa. Yrityksen kotipaikka sijaitsee Pohjoismaissa, ja vuoden 2024 aikana on avattu sivuliikkeitä Suomen lisäksi myös muihin Euroopan maihin. Yrityksen pääasiallinen toimiala on IT-konsultointi ja IT-palvelut. Tyypillisiä asiakkaita ovat pk-yritykset. Yrityksen tavoitteena on auttaa pienten ja keskisuuren yritysten omistajia heidän liiketoiminnassaan tarjoamalla kilpailukykyisiä IT-palveluja, jotka erottuvat kilpailijoista hinnan ja palvelun osalta. Yritys pyrkii

haastamaan kansainväliset alan jättiläiset tarjoamalla läpinäkyvän, yksinkertaisen ja edullisen hinnoittelumallin palveluille ja tuotteille. Yrityksen tuotteet ja palvelut ovat sellaisia, joita lähes jokainen yritys tarvitsee liiketoimintansa pyörittämiseen. Yrityksen liiketoimintamalli perustuu portfoliopohjaiseen SaaS-malliin, jossa ansaintalogiikka ei perustu kertaluonteisiin transaktioihin, vaan pitkän aikavälin tulonhankintaan. Yrityksen tavoitteena on edistää pk-yritysten kasvua ja menestystä heidän omassa liiketoiminnassaan tarjoamalla parasta mahdollista asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. (STT Info 2023.)

Startup-yritys perustettiin vuonna 2022. Suomen markkina oli ensimmäinen, johon yritys laajeni kotimaan jälkeen. Toiminta käynnistyi Suomessa vuoden 2023 alussa. Suomi valikoitui laajentumisen kohteeksi, koska markkina ja olemassa olevat palveluntarjoajat muistuttavat alkuperäisen toimintamaan olosuhteita. (STT Info 2023.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy Suomen asiakaspalvelutiimin eli Customer Success -tiimin toiminnan kehittämiseen. Elokuussa 2024 tiimissä työskenteli kuusi asiakaspalvelijaa ilman esihenkilöä. Tiimin tehtävä on vastata asiakkailta ja myynniltä tuleviin puheluihin sekä käsitellä tukipyynnöjä sähköpostitse saapuvien tikettien muodossa. Koska yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut toimivat ympäri vuorokauden, myös asiakaspalvelu toimii 24/7 periaatteella, tarjoten tukea asiakkaille erityisesti ongelma- ja häiriötilanteissa.

3.2 Ongelman jäsentely

Yrityksen kehittämiskohteen etsiminen ja tunnistaminen edellyttää järjestelmällistä ja analyyttistä lähestymistapaa. (Kaisla 2023, 35–37.) Tutkija valitsi benchmarking-menetelmän sekä data-analyysin kehittämiskohteen löytämiseksi. Benchmarking-menetelmä oli tutkijalle looginen valinta, sillä yrityksen alkuperäinen maaorganisaation on ollut vuoden pidempään toiminnassa kuin Suomen yksikkö. Vertailemalla yrityksen tämänhetkistä toimintaa alkuperäisen maaorganisaation luomiin parhaisiin käytäntöihin tutkija pystyi tunnistamaan,

missä Suomen yritys on jäljessä alkuperäisen maaorganisaation Customer Success-tiimin toimintatavoista. Data-analyysi antaa työkalut mitata suorituskykyä ja auttaa hahmottamaan yrityksen nykytilan. (Kaisla 2023, 35). Kyseessä oleva yritys on startup-yritys, ja jatkuva muutos on yrityksen toiminnassa ja kulttuurissa sisäänkirjoitettu ominaisuus.

Muutostarpeet tulee lähteä yrityksen liiketoiminnan tavoitteista käsin. Muutokseen voi olla pakottavia voimia, jotka tulevat ulkoisesta ympäristöstä; on pakko muuttua, tai muuten yrityksellä ei enää pitkällä tähtäimellä ole tulevaisuutta. Jatkuva edistyminen, nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen, uudistuminen ja oppiminen mahdollistavat yrityksen selviämisen kovassa kilpailussa. Yrityksen on jatkuvasti uudistuttava, jotta se menestyy ja pysyy kilpailukykyisenä. (Pirinen 2023, 45.)

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu yhteisöllisyys. Eli kaikki, joita muutos koskee, olisi parhaan lopputuloksen saamiseksi hyvä osallistua muutoksen tekkoon, suunnitteluun sekä arviointiin. Tällöin myös muutoksen hyväksyminen helpottuu, kun muutoksen kohteena olevat henkilöt saavat olla mukana ensinnäkin suunnittelemassa sekä toteuttamassa muutosta (Kaisla 2023, 80.) Tutkija työskenteli yhdessä Suomen yrityksen asiakaspalvelutoimintojen avainhenkilöiden ja emoyhtiön Customer Success -tiimin operaatiojohtajan kanssa. Tutkija yhdessä muiden avainhenkilöiden kanssa tutki emoyhtiön asiakaspalveludataa ja -tuloksia ja vertasivat niitä Suomen asiakaspalvelun nykytilaan. Vertailussa huomioitiin yrityksen missio: auttaa asiakkaita menestymään tarjoamalla avoin ja kustannustehokas hinnoittelu sekä paras mahdollinen tuki, eli 24/7 asiakaspalvelu.

3.2.1 Kehittämiskohteen data-analyysi sekä vertailu alkuperäisen maaorganisaation toimintatapoihin

Syksyllä 2024 tutkija yhdessä yrityksen avainhenkilöiden kanssa järjesti työpajan teemalla: yleiskatsaus yrityksen asiakkaan menestykseen. Työpajan agendalla oli kolme asiaa:

- Ymmärtää asiakkaiden vaatimuksia asiakaspalvelun suhteen.
- Ymmärtää asiakkaiden vaatimusten vaikutus tiimin kykyyn ratkaista ongelmia sekä miten tämä vaikuttaa tulevaisuuden tekemiseen.
- Mikä on Suomen yrityksen nykytila suhteessa muihin toimintamaihin.

Suomen Customer Success -tiimi vastaa asiakkailta ja myynniltä saapuviin puheluihin sekä auttaa asiakkaita heidän kysymyksissään ja ongelmatilanteissaan. Lisäksi tiimi tukee myyntiä erilaisissa myynnin tukitehtävissä. Asiakasyhteydenotot tulevat myös sähköpostitse niin kutsuttujen tikettien muodossa. Osa tike-teistä voi muodostua puhelusta, jotka on siirretty ulkoiselta asiakaspalvelulta. Alkuperäisessä maaorganisaatiossa Customer Success -tiimi vastaa puheluiden ja tikettien lisäksi myös asiakkaiden sopimusasioista.

Asiakkaiden toimintaa ja heidän asiakaspalvelutarpeitaan ymmärtääkseen tutkija perehtyi yrityksen olemassa olevaan dataan, kuten puheluiden ja tikettien määriin sekä niiden saapumisajankohtiin. Lisäksi hän arvioi käytettävissä olevia resursseja asiakaspalvelun toteuttamiseen sekä vasteaikoja, joilla asiakkaita pystyttiin palvelemaan. Datan tarkempi analyysi tuki työpajan suunnittelua, erityisesti sen agendan muodostamista ja fasilitointia. Työpajan osallistujat saivat analysoitavan datan etukäteen, mikä mahdollisti syvällisemmän keskustelun ja tarkemman analyysin valituista teemoista.

Kaikki data-analyyssissä käytetyt kuvat on sijoitettu liitteisiin datan sensitiivisyyden vuoksi. Liitteen kuvassa 1 esitetään saapuvien puheluiden viikoittainen keskiarvo 13 viikon tarkastelujaksolta. Kuvasta nähdään, miten puhelumäärät jakautuvat viikoittain. Liitteen kuvassa 2 näkyy, että puheluiden määrä kasvoi seurantajakson aikana 62 prosenttia, eli lähes kaksinkertaistui verrattuna jakson alkuun. Työpajassa nousi esiin, että alkuperäisessä maaorganisaatiossa asiakaspalvelun yhteydenotot kasvavat merkittävästi samassa tahdissa kuin asiakkaan tuote- ja palveluvalikoima laajenee. Samanlaista kehitystä ennakoidaan myös Suomessa: kun yrityksen tuotteet monipuolistuvat, laajenee palveluvalikoima, mikä todennäköisesti lisää erityisesti puhelimitse tulevia asiakasyhteydenottoja.

Tämä kehitys tuo asiakaspalvelutiimille uusia vaatimuksia. Kasvava määrä edellyttää ennakoivaa resurssisuunnittelua, selkeitä prosesseja ja mahdollisesti lisähenkilöstöä, jotta tiimi kykenee vastaamaan kasvavaan palvelutarpeeseen mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti.

3.2.2 Tiketit

Kuvassa 3 esitetään saapuvien tikettien viikoittainen määrä 13 viikon tarkastelujaksolta. Tiketti tarkoittaa asiakaspalvelupyyntöä, joka saapuu sähköpostitse ja kirjautuu käsiteltäväksi tiketiksi Freshdesk-nimiseen järjestelmään. Tikein taustalla voi olla useita eri syitä, kuten asiakkaan ulkoiselle asiakaspalvelulle siirtynyt puhelu, ratkaisematon ongelmatilanne tai myynnin tukitarve.

Ulkoinen asiakaspalvelu tarkoittaa yhteistyökumppania, joka hoitaa asiakaspuheluita yrityksen oman asiakaspalvelutiimin ulkopuolella, erityisesti iltaisin, öisin ja viikonloppuisin, eli Customer Success – tiimin palveluaukioloaikojen ulkopuolella. Tavoitteena on varmistaa asiakaspalvelun jatkuvuus 24/7. Ulkoisen asiakaspalvelun kyky ratkaista asiakkaiden ongelmat puhelun aikana on kuitenkin rajallinen. Usein asiakasohjaus päättyy siihen, että yhteydenotto kirjataan tikeitinä yrityksen Customer Success -tiimin käsiteltäväksi. Noin 80 prosenttia ulkoiselle asiakaspalvelulle päätyneistä puheluista ohjautuu takaisin sisäiseen käsittelyyn tiketteinä, mikä kasvattaa yrityksen oman asiakaspalvelutiimin työkuormaa merkittävästi. Kuvassa 4, voidaan nähdä yhteys uudelleenohjattujen puheluiden ja tikettien määrän välillä. Tikettejä saapuu ulkoiselta asiakaspalvelulta läpi vuorokauden, mutta eniten niitä kertyy maanantaiaamuihin, jolloin viikonloppun aikana kertyneet tiketit siirtyvät oman tiimin käsiteltäviksi.

3.2.3 Resurssi

Customer Success -tiimi toimii kahdessa vuorossa: aamuvuorossa ja iltavuorossa. Arkipäivisin vuorot limittyvät kahden tunnin ajan iltapäivisin, jolloin molemmat vuorot ovat samanaikaisesti työssä. Viikonloppuisin käytössä on sama vuorojärjestely: yksi tiimi työskentelee aamulla ja toinen illalla. Kuvassa 5 on esitetty, kuinka monta työntekijää on työvuorossa kunkin viikonpäivän aikana.

Analysoitu data osoittaa, että tiimin tulisi pystyä hoitamaan nykyinen asiakaspalvelun työmäärä olemassa olevalla henkilöstöllä, mikäli jokainen tiimin jäsen käsittelee sovitun määrän puheluita ja tikettejä työvuoronsa aikana. Liitteissä olevassa kuvassa 6, näkyy, että erityisesti maanantaisin työmäärä ylittää tiimin käytettävissä olevat resurssit. Tämä johtuu siitä, että viikonlopun aikana kertyy runsaasti tikettejä, jotka siirtyvät maanantaiaamuna tiimin käsiteltäviksi. Tämä aiheuttaa ruuhkahuippuja ja kuormittaa tiimiä erityisesti viikon alussa.

3.2.4 Asiakaspalvelun suorituskyky

Suomen lisäksi kahdessa muussa yrityksen toimintamaassa toimii vastaava Customer Success -tiimi. Näiden maiden asiakaspalvelutoimintaa vertailemalla voidaan havaita eroja suorituskyvyssä. Yritys seuraa suoriutumista seuraavien keskeisten metriikoiden avulla:

- Asiakastyytyväisyys (NPS)
- Asiakaspalvelun vasteajat ja puheluihin vastausprosentti
- Käsiteltyjen sähköpostien eli tikettien määrä (Closed Tickets)

Liitteiden kuvat 7–9 esittävät tarkemmat maakohtaiset tulokset. Isoin eri löytyi maiden välillä puheluiden vastausajoissa. Näiden havaintojen pohjalta tutkija tarkastelee tarkemmin Customer Success -toimintojen operatiivista tekemistä.

3.3 Ongelmien syiden ja seurausten analysointi

Tutkijan havainnon mukaan Suomen Customer Success -toiminto ei ole vielä samalla tasolla kuin kahden muun toimintamaan vastaavat tiimit. Yksi keskeinen syy tähän on Suomen organisaation nuori ikä sekä nopea liiketoiminnan kasvu. Suomen organisaation toiminnan alkuvaiheessa asiakasmäärä oli pieni, ja myyntitiimi pystyi tukemaan asiakkaita henkilökohtaisesti. Asiakasmäärän kasvaessa perustettiin keväällä 2024 erillinen Customer Success -tiimi vastaamaan asiakaspalvelusta.

Tiimin perustamisvaiheessa järjestelmät ja toimintatavat rakennettiin nopeasti, keskittyen yksittäisten puheluiden ja sähköpostien hoitamiseen. Tämä johti siihen, että toimintaa ohjaavaa dataa ei ollut helposti saatavilla toimintatutkimusta aloittaessa. Vasta kesäkuussa 2024 yrityksessä otettiin käyttöön uusia järjestelmiä, jotka mahdollistavat paremman seurannan ja analytiikan puheluiden sekä tikettien osalta. Lisäksi haasteena oli pitkään suoran esihenkilön puuttuminen tiimiltä. Esihenkilötehtäviä hoidettiin sivutoimisesti elokuuhun 2024 asti. Myös selkeiden tavoitteiden puute vaikeutti tiimin johtamista ja asiakaskokemuksen systemaattista kehittämistä.

Customer Success -tiimin aiempi toimintatapa johti tilanteeseen, jossa puheluiden käsittelyssä ilmeni haasteita. Kun asiakas soitti yritykseen, vain noin 33 prosenttia puheluista päätyi yrityksen oman tiimin vastattavaksi. Toinen kolmas siirtyi ulkoiselle asiakaspalvelulle, vaikka yrityksen oma tiimi oli tavoitettavissa. Loput 33 prosenttia puheluista ohjautui automaattisesti ulkoiselle asiakaspalvelukumppanille aukioloaikojen ulkopuolella. Tutkija havaitsi puheludatan perusteella, että yrityksen oman Customer Success -tiimin hoitamien puheluiden keskimääräinen kesto oli noin 7 minuuttia. Näistä ei muodostettu tikettejä, koska asiat pyrittiin ratkaisemaan heti puhelun aikana, eikä tapahtumia dokumentoitu järjestelmään. Tämän vuoksi käydyistä puheluista ei syntynyt dataa tai palautetta, jota olisi voitu hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Datan perusteella ulkoisen asiakaspalvelun keskimääräinen puhelun kesto oli noin 9 minuuttia. Mikäli asiakkaan puhelu päättyy ulkoiselle asiakaspalvelulle, muodostuu 80 prosenttia puheluista tiketeiksi, jotka palautuvat tiimille hoidettavaksi. Näiden tikkettien keskimääräinen ratkaisuaika oli noin 20 minuuttia. Asiakkaan kokema arvo tällöin jää objektiivisesti pieneksi, koska useimmissa tapauksissa hänen asiansa vain kirjataan ylös, mutta sitä ei välttämättä ratkaista asiakkaan eduksi.

Jatkamalla toimintaa nykyisellä tavalla, tutkija pystyi tunnistamaan neljä potentiaalista seurausta. Ensinnäkin asiakastapahtumat kestävät kauemmin, mikä johtaa pidempiin jonotusaikoihin. Tämä voi aiheuttaa sen, että puhelu siirtyy ulkoiselle asiakaspalvelulle, joka ei välttämättä pysty ratkaisemaan asiaa. Tällöin

muodostuu tiketti, mikä pidentää ongelman ratkaisuaikaa. Toiseksi nykytilan jatkaminen aiheuttaa lisää turhia kustannuksia, koska ulkoinen asiakaspalvelu veloittaa organisaatiota jokaisesta käydystä puhelusta. Ulkoinen asiakaspalvelu kerryttää tikettien määrää, koska se harvoin pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman, vaan ottaa asiakkaan puhelun vastaan ja välittää sen organisaation hoidettavaksi. Kolmanneksi asiakkaan kokemus heikkenee, koska asiakas ei koe tulleen palvelluksi kohtuullisessa ajassa ja turhautuu, kun ratkaisua ei löydy nopeasti. Neljänneksi yrityksen oman Customer Success -tiimin oppiminen pysähtyy. Jos tiimi ei säännöllisesti ratkaise puheluita tai tikettejä, heidän osaamisensa heikkenee. Kasvun mahdollistamiseksi Customer Success -tiimin osaamisen tulee kasvaa ja kehittyä. Tämä antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden kehittää taitojaan ja parantaa asiakaskokemusta tarjoamalla asiantuntevaa palvelua ja ratkaisuja mahdollisimman nopeasti.

Toimintatutkimuksen kohteena olevan Customer Success -tiimin keskeisin tehtävä on tuottaa asiakastyytyväisyyttä vastaamalla asiakkaiden puheluihin nopeasti ja hoitamalla asiakkaiden ongelmat viivytyksettä. Asiakastyytyväisyys on yritykselle kriittistä, sillä ilman toimivaa tukea asiakkaat voivat menettää luottamuksensa palveluun ja lopettaa sen käytön. Tällöin asiakkuus päättyy, eikä asiakas tuo yritykselle suunniteltua tuottoa. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa asiakaskuntaansa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Uusi asiakas tuottaa voittoa keskimäärin oltuaan yrityksen asiakkaana kahdeksan kuukautta. Jos asiakas päättää sopimuksen tätä ennen, investointi jää tappiolliseksi. Tämä hidastaa takaisinmaksua ja alentaa asiakkaan elinkaariarvoa. Ilmiö on havainnollistettu liitteiden kuvassa 10: Asiakkaan takaisinmaksuaika.

Myynnin kasvun ennusteen mukaan asiakaskontaktien määrä tulee kasvamaan 25 prosenttia viikoittaisten puheluiden ja tikettien osalta (kuva 12. Ennuste loppuvuodesta). Tämä viittaa siihen, että asiakkaiden yhteydenotot lisääntyvät yrityksen asiakasportfolion ja nykyisten asiakkaiden palveluportfolion kasvaessa. Yrityksen asiakaspalvelutarve ei ole pysynyt staattisena, vaan se on kasvanut kuukausittain. Ennusteen mukaan kasvu jatkuu edelleen, eikä myynnin huippua ole vielä saavutettu. Siksi tulevaa asiakaspalvelun kuormitusta sekä resurssointi

tarvetta on syytä ennakoida. Mikäli Customer Success -tiimin esiin nousseita ongelmia ei ratkaista, voi seurauksena olla asiakkaiden poistumaa, mikä puolestaan vaikuttaisi yrityksen liiketoimintaan ja kasvusuunnitelmiin. Toiminnan kehittämättömyys olisi myös ristiriidassa yrityksen mission kanssa, jonka mukaan tavoitteena on tarjota poikkeuksellisia palveluratkaisuja, joissa yhdistyvät ohjelmistopalvelun huipputeknologia ja horjumaton asiakastuki.

Suorien liiketoimintariskien lisäksi, yritys on onnistuneesti hyödyntänyt asiakaspalvelu osana myyntiä strategiaansa. Mikäli yrityksen asiakaspalvelu ei skaalaudu yrityksen kasvun kanssa, menettää yritys yhden tärkeimmistä kilpailueduistaan. Asiakaspalvelun parantaminen on siis kriittistä yrityksen menestykselle. Tannerin (2024, 80) mukaan asiakaskokemus muodostuu kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summana, ja se vaikuttaa suoraan asiakkaiden käyttäytymiseen tulevaisuudessa. Hyvä asiakaskokemus luo uskollisuutta ja kasvun mahdollisuuksia yritykselle. Tannerin mukaan suurin osa yrityksistä ymmärtää, että menestys riippuu asiakkaista. Menestyäkseen ja rakentaakseen pysyviä asiakassuhteita yrityksen on panostettava asiakaskokemukseen. Asiakasuskollisuus perustuu tunteisiin ja muistijälkiin, ja siksi asiakaskokemuksesta on tullut yksi merkittävimmistä strategisista tekijöistä kilpailuedun saavuttamiseksi. Tanner (2024, 82) korostaa myös, että asiakasymmärrykseen panostaminen on taloudellisesti kannattavaa, sillä 20 prosenttia asiakkaista tuottaa jopa 80 prosenttia yrityksen tuloksesta.

3.4 Tavoitetilan analysointi

Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa konkreettisia ratkaisuja ja parantaa toimintatapoja sekä prosesseja. (Kaisla 2023, 15.) Tämän toimintatutkimuksen ensisijainen tavoite on sujuvoittaa sekä selkeyttää Customer Success -operaatiota että kasvattaa tiimin nykyistä tehokkuutta sekä lisätä kapasiteettia hoitamaan tulevaisuuden ennustettu kasvu samalla parantaen asiakastytyväisyyttä.

Tavoiteltavan tilan keskeisiä ominaisuuksia ovat Customer Success -toimintojen järjestelmien selkeyttäminen ja työtehtävien priorisointi tiimin kesken. Ensinnäkin käytössä olevaan soittojärjestelmään lisätään läpinäkyvyyttä, jotta kaikki tiimin jäsenet ja operatiivinen johto näkisivät reaaliajassa saapuvat puhelut, vapaat agentit ja tiimin keskimääräisen puhelinajan. Toiseksi Customer Success -operaatio ottaa käyttöön saman järjestelmän kuin alkuperäisessä maaorganisaatiossa, mikä mahdollistaa tehokkaamman tapausten tiketöinnin, puheluiden käsittelyn ja tapausten seurannan. Tämä auttaa tiimiä ratkaisemaan ongelmia tehokkaammin. Kolmanneksi yritys ottaa käyttöön viikoittaisen seurannan, joka parantaa datalähtöistä tapaa seurata Customer Success -toimintaa ja kehittää sitä jatkossa. Viikoittaisen seurannan osalta tavoitearvoiksi määriteltiin samat mittarit kuin muissa maissa. Tavoiteltavan tilan osalta määritellyt mittarit antavat selkeät tavoitteet, joiden osalta toimintaa kehitetään haluttuun suuntaan vuoden 2024 loppuun mennessä. Tavoiteltavat arvot ovat:

- 80 % puheluista vastataan alle minuutissa.
- 95 % sähköposteista (tiketeistä) ratkaistaan saman päivän aikana ja 100 % suljetaan vuorokauden sisään tiketin saapumisesta.
- NPS on 30.
- Vastattujen puheluiden määrä on 90 %.

Tavoiteltavat arvot ovat täysin samat jokaisessa maassa, ja ne on asetettu pohjoismaisen pääkonttorin toimesta Customer Success -toiminnolle. Arvot ovat kuitenkin selkeyden vuoksi tarpeellista avata, jotta tutkija pystyy todentamaan toimintatutkimuksessaan, kuinka paljon asiat paranevat ja myös miettiä syitä tarkemmin, mikäli tavoitteisiin ei päästä.

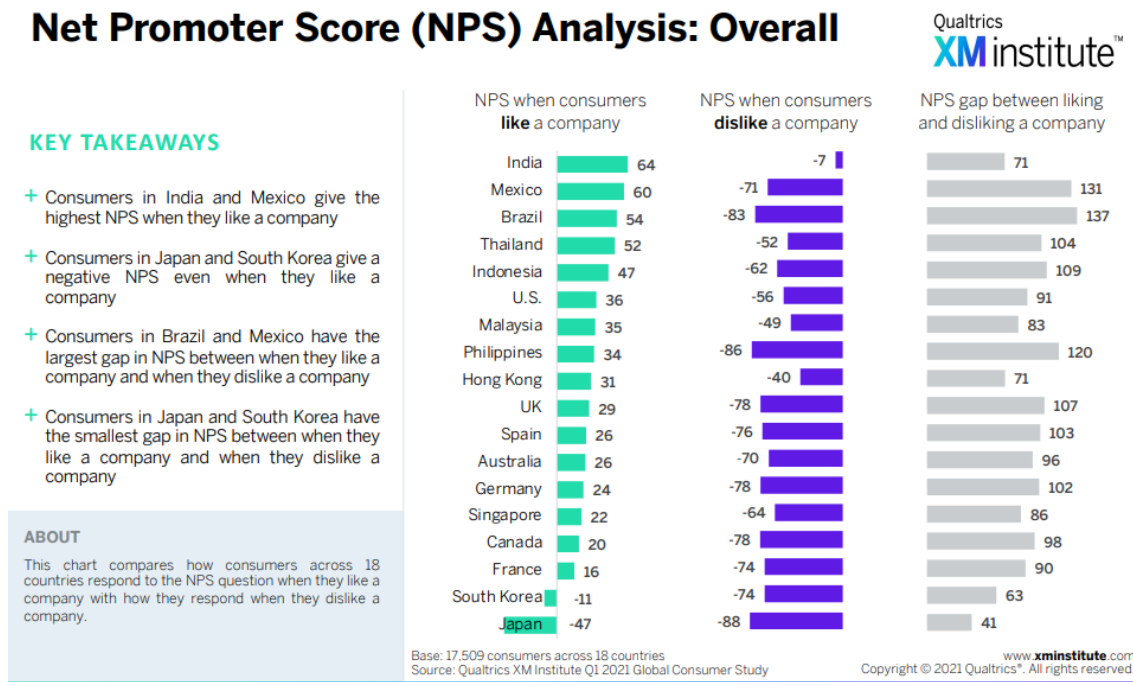
Ensimmäinen tavoiteltu arvo on, että 80 % puheluista vastattaisiin alle minuutissa. Arvo on relevantti, sillä lähtökohtaisesti ihmiset eivät pidä odottaa puhelimessa, vaan yleensä toivovat palvelua mahdollisimman pian. Tukemaan tätä väitettä Arise Virtual Solutionsin vuonna 2017 tekemä tutkimus totesi, että lähes kaksi kolmasosaa asiakkaista ei halua odottaa palvelua yli kahta minuuttia, ja 13 prosenttia toi esille tutkimuksessa, että mikään odotusaika ei ole hyväksyttävä.

vää. (Vinson 2017.) Vastaavasti SQM Groupin vuonna 2023 julkaisemassa raportissa käy ilmi, että asiakkaat, jotka kokevat vähintään kahden minuutin odotusaikojia, ovat tyytymättömämpiä puhelinkeskusteluun asiakaspalvelun kanssa. Samassa raportissa tuodaan esille, että yleinen puhelinpalvelukeskusten palvelutasoa koskeva standardi on 80/20, mikä tarkoittaa, että agenttien tulisi vastata 80 prosenttiin puheluista jopa 20 sekunnin kuluessa. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että vain 16 prosenttia puhelinpalvelukeskuksista pystyy saavuttamaan 80/20-alan standardin johdonmukaisesti. (Desmarais 2023.) Mikäli, toimintatutkimukseen kohdistuvassa yrityksessä haluttaisiin saavuttaa alan yleinen standardi alle 20 sekuntia, tarkoittaisi se myös mittavia investointeja rekrytoida lisää henkilökuntaa. Alle minuutin vastausaika, jossa 80 % puheluista vastataan, on erittäin realistinen ja saavutettavissa. Kyseinen tavoiteltu arvo tuottaa myös asiakkaan kokemaan tyytyväisyyttä palvelun tarjoajan osalta, kuten Ayodeji & Rjoub (2021) tutkimuksessaan tuo esille, että asiakkaan odotusaika on suoraan suhteessa asiakkaan tyytyväisyyteen palveluntarjoajaa kohtaan.

Toinen yrityksen asettama tavoitetaso, eli 95 % sähköposteista (tiketeistä) ratkaistaan saman päivän aikana ja 100 % suljetaan vuorokauden sisään tiketin saapumisesta, pyrkii varmistamaan, ettei tikettien kappalemäärä kasva liian suureksi ja työkuorma kasvaisi tämän myötä tiimille hallitsemattomaksi. Tavoite on asiakkaille annettu palvelulupaus, joka pyrkii ohjaamaan toimintaa siten, että kaikki asiat pyritään sulkemaan viimeistään vuorokauden aikana. Harvard Business Review'n artikkelissa asiakaspalvelun parantamiseksi tunnistetaan nopeus kriittiseksi tekijäksi, joka vaikuttaa asiakkaiden tuntemaan palvelukokemukseen. Artikkelin mukaan jopa 87 prosenttia tutkimukseen osallistuneista arvioi vastausajan nopeuden erittäin tärkeäksi. Tutkimuksessa vastausnopeuden lisäksi myös asioiden ratkaisunopeutta pidettiin korkealla, ja 84 prosenttia vastaajista arvioi sen olevan erittäin tärkeää. (Collin 2021.) Huomioitavaksi asiaksi tutkija tuo esille, että tämä kyseinen tavoite ei välttämättä vielä laadullisesti kerro mitarina, onko asiakkaan ongelma ratkaistu lopullisesti vai vastattu vain asiakaspalvelupyyntöön, tiketin sulkemiseksi.

Kolmas tavoiteltavista arvoista on NPS yli 30. NPS eli Net Promoter Score on mittari, joka pyrkii kuvaamaan asiakkaan suositteluastetta yhdellä lukemalla. Kyseisen mittarin on luonut vuonna 2003 Fred Reichheld, Bain & Companylla, ja nimesi sen The Net Promoter Systemiksi, eli NPS:ksi. (Bain & Company 2025.) NPS-mittarissa kysytään asiakkaalta: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä palvelua, tuotettamme tai yritystämme ystäville ja tuttavillesi?” Skaala on nollassa kymmeneen, jossa nolla tarkoittaa ”en suosittelisi” ja kymmenen ”suosittelisin varmasti”. Väliin jääviä arvoja (1–9) ei välttämättä kuvailla sanallisesti mitenkään. Arvosanan 9 ja 10 antaneet luokitellaan NPS-mittaristossa suosittelijoiksi. Neutraaleina pidetään arvosanan 7–8 antaneita, ja arvostelijat ovat 0–6 arvosanan antaneet asiakkaat. NPS-luku määritellään vähentämällä arvostelijoiden määrä prosentteina suosittelijoiden määrästä prosentteina. Laskutoimituksesta saatava erotus kuvaa asiakkaiden mielikuvaa yrityksen tai palvelun brändistä. (Pöyhönen, Santavuori & Mustonen 2023, 228–229.)

Toimintatutkimuksen kohteena oleva yritys on asettanut tavoitteeksi 30, koska tämä luku on sekä helposti saavutettavissa että alan yleisten käytäntöjen mukaan melko tyypillinen taso. Suomessa yleisesti hyvää tasoa pidetään hyvänä, jos NPS-arvo on positiivinen, ja yli 50 arvoa pidetään jo erinomaisena. (Tuulaniemi 2011, 245.) Toimintatutkimuksen kohdeyritys toimii kuitenkin useassa eri maassa, ja lähtökohtaisesti eri maiden kuluttajakäyttäytymisessä sekä asiakas-tyytyväisyydessä on eroja. Tutkijan tarkastellessa valittua arvoa NPS 30 eri maiden kesken, korostuu esimerkiksi Qualtrics XM Instituten teettämässä tutkimuksessa selkeästi Euroopan maiden heikompi taso NPS:n osalta verrattuna moneen isoon maahan. (Temkin & Qaadgras 2021). Taulukosta on nähtävissä, että Euroopan kaikissa maissa NPS on alle 30.



Kuva 11. NPS tulokset kaikista maista vertailuna (Temkin & Quadsras, 2021.)

Viimeinen tavoiteltavaksi arvoksi määritetty arvo on, vastattujen puheluiden määrä nousee 90 prosenttiin. Tämä arvo on tärkeä, koska se auttaa ratkaisemaan nykytila-analyysissä havaitun ongelma, jossa liian suuri osa nykyisistä puhelusta ohjautuu ulkoiselle asiakaspalvelulle. Tavoitteena on vähentää ulkoiselle asiakaspalvelulle siirtyvää työtä, mikä ei pelkästään paranna asiakaskokemusta vaan myös pienentää kustannuksia. Pääsemällä tähän arvoon voidaan myös auttaa toista tavoitearvoa, eli 95 % sähköposteista (tiketeistä) ratkaistaan saman päivän aikana ja 100 % suljetaan vuorokauden sisään tiketin saapumisesta. Koska nykytila-analyysissä havaittiin, että ulkoiselle asiakaspalvelulle ohjautuvat puhelut johtavat lähes aina johtavat tikettiin ja käsittelyaika pitenee, tämä tavoite auttaa tiimiä priorisoimaan puhelut ja vähentämään ulkoisen asiakaspalvelun kuormitusta. Suomen osalta tavoitteeksi on asetettu arvo, että 33 prosenttia nykyisistä ulkoiselle asiakaspalvelulle ohjautuvista puhelusta hoidetaan sisäisesti. Tämä parantaa asiakaskokemusta ja pienentää kustannuksia, samalla kun se auttaa tiimiä keskittymään asiakaspalvelun perustehtävään, eli vastata puheluihin ja tiketteihin.

Kun yrityksen portfolio kasvaa, myös Customer Success -tiimin työmäärä kasvaa. Kannattavasti kasvava yritys haluaa optimoida resurssiensa käytön ja parantaa asiakastytyvääisyyttä kustannustehokkailla investoinneilla. Hyvin hoidettu asiakaspalvelu myös vähentää lisätöitä ja parantaa tehokkuutta. Jos yritys ei tee tarvittavia parannuksia toimintaansa, Customer Success -tiimi ei pysty vastaamaan myynnin kasvaessa lisääntyviin asiakasyhteydenottoihin. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää määritellä, mitkä käytännöt ja prosessit tukevat hyvää asiakaskokemusta ja kuinka järjestelmiä voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tavoitteet yksinään eivät paranna toimintaa, mutta ne antavat Customer Success -tiimin jäsenille selkeät raamit, joiden puitteissa työtä voidaan tehdä. Samalla ne tukevat tiimin johtajaa haluttujen tulosten saavuttamisessa. Tannerin (2024, 269) mukaan tyytyväiset asiakkaat jatkavat todennäköisemmin liiketoimintaa yrityksen kanssa ja ovat valmiimpia suosittelemaan sitä muille. Tyytyväiset asiakkaat eivät helposti siirry kilpailijoille, mikä vähentää uusien asiakkaiden hankintaan liittyviä kustannuksia. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat jakavat positiiviset kokemuksensa, mikä auttaa yritystä rakentamaan mainettaan. (Tanner 2024, 269.)

4 Ratkaisu

Loppuvuodesta 2024, kun toimintatutkimuksen nykytila-analyysi valmistui, alkoi myös ratkaisusuunnittelu kohdeyrityksessä. Nykytila-analyysi tarjosi yritykselle selkeät tavoitteet, joita lähteä tavoittelemaan yrityksessä. Ratkaisuvaiheeseen tutkija pääsi etenemään nykytila-analyysin hyväksymisen jälkeen.

4.1 Ratkaisun suunnitelma

Suunnitelma muutoksille muodostui nykytila-analyysin tavoitetilan pohjalta sekä työpajan tuloksista, joissa muutokset suunniteltiin. Toimintatutkimuksessa keskitytään yrityksen asiakaspalvelun parantamiseen ja Customer Success -tiimin on tärkeää syventää ymmärrystään asiakkaan palvelupolun kriittisistä vaiheista.

Tiimin tulee myös tunnistaa ne toimenpiteet, joilla yritys voi saavuttaa halutut tavoitteet. Tällöin nykytila muuttuu halutunlaiseksi, ja yritys pystyy paremmin vastaamaan kasvavan asiakasyhteydenottojen määrään.

Syksyllä 2024 tutkija ja yrityksen ydinhenkilöt työskentelivät toisessa työpajassa suunnitelman luomiseksi, joka vastaisi asiakkaiden tarpeisiin, kuten prosessien sujuvuuteen, palvelun selkeyteen, käytettävyyteen, tehokkuuteen ja monipuolisuuteen. Tavoitteena oli luoda asiakaskokemus, jossa asiakkaan asia hoidetaan kerralla kuntoon, samalla kun Customer Success -tiimi saa selkeät prosessit, työkalut ja prioriteetit, jotka tukevat asiakaspalvelun tehokkuutta ja mittarien mukaista asiakaspalvelua.

Työpajassa tutkija yhdessä yrityksen ydinhenkilöiden kanssa listasi ideat Microsoftin Whiteboard-työkaluun käyttäen priorisointityökalua hahmottaakseen asiat, jotka muodostavat suunnitelman parantaa asiakkaan kokemaa arvoa. Työpajassa tutkija fasilitoi keskustelua ja piti mielessä koko työpajan ajan tavoiteltavan tilan, eli järjestelmien selkeyttämisen ja nykyisten työtehtävien priorisoinnin. Priorisointiasteikkoina toimi neljä teemaa: asiakaskokemus, työntekijäkokemus, liiketoimintavaikutus ja toteutettavuus. Asteikko idealle tai tehtävälle oli asteikolla 1–5. Taso 1–2 kertoo pienestä vaikutuksesta ja vaikeudesta toteuttaa, ja taso 5 puolestaan suuresta vaikutuksesta ja helpeestä toteutettavuudesta. Kun kaikki ideat sekä toimeenpantavat asiat tavoitteen eteen työpajassa oli listattu, tehtiin vielä karsinta kaikista ideoista, ja taululle jäi näkyviin pelkästään ideat, joita lähdetään viemään eteenpäin. Työpajassa fläppitaululla näkyi koko ajan nykytila-analyysin pohjalta nousseet keskeiset tavoiteltavan tilan ominaisuudet, eli järjestelmien selkeyttäminen ja työtehtävien priorisointi tiimille. Liitteessä oleva kuva 12, Whiteboard-työpajasta, havainnollistaa, miten ideoita priorisoitiin suunnitelman pohjaksi.

Työpajassa nousi esiin useita ideoita ja asioita, mutta karsinnan jälkeen jäljelle jäi viisi selkeää ja konkreettista toteutettavaa kokonaisuutta. Priorisointitaulukko antoi niille tärkeysjärjestyksen, minkä pohjalta niitä yrityksessä alettiin toteuttaa. Teemat järjestyksessä olivat: resurssien kuntoon laittaminen, eli ensiksi

rekrytoidaan tiimiin tarvittava resurssi. Toiseksi katsotaan, miten nykyiset asetukset järjestelmissä toimivat. Tämä otettiin tarkasteluun etenkin puheluiden osalta, eli selvitetään millainen IVR on nauhoitettu sekä miten puhelut ohjautuvat ulkoiselle asiakaspalvelulle. IVR:llä, eli "interactive voice response" tarkoitetaan nauhoitusta, joka kuuluu, kun asiakas soittaa asiakaspalvelukeskukseen ja IVR-ohjelmisto vastaa puheluun automaattisesti työntekijän sijasta. Kolmanneksi perehdytään järjestelmiin sekä otetaan muiden maiden Customer Success -tiimien käyttämiä järjestelmiä käyttöön myös Suomen tiimille. Neljänneksi keskitytään suunnittelemaan työskentelyohjeet tiimille sekä siihen, miten eri asioita tulisi päivän aikana priorisoida, jotta asiakaskokemus olisi mahdollisimman hyvä organisaation asiakkaille. Viimeiseksi, kun nämä asiat on saatu alulle tai tehty kokonaan, on aika miettiä, miten koko tiimi saadaan kulttuurillisesti sellaiseen tilaan, jossa mietitään, miten asioita voisi tehdä vielä paremmin, nopeammin ja tehokkaammin. Tavoitteena listalla on myös kouluttaa ulkoista asiakaspalvelua sekä omaa tiimiä toimimaan kohti parempaa asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. Työpajassa jaettiin vastuut edistettävillä asioilla sekä määriteltiin karkea aikataulu saavuttaa asiat, mikä pitkälti muodostui parin kuukauden aikajanelle.

Suunnitelman pohjana toimii vahvasti lean-johtamisfilosofia, jonka yksi kantava tavoite on, että työn pitäisi sujuvasti virrata eteenpäin. (Torkkola 2015, 23.) Myös hyvän asiakaspalvelukokemuksen tuottamiseksi Harvard Business Review'n artikkelissa vuodelta 2021 neuvotaan etsimään organisaatioissa ratkaisuja, jotka mahdollistavat yhteistyön tiimissä ja organisaatioissa, tarjoavat näkyvyyttä eri järjestelmiin, virtaviivaistavat asioiden löydettävyyttä ja ratkaisemista sekä parantavat prosessien ja työkulkujen läpinäkyvyyttä tarjoamalla tiimille selkeitä työkaluja liiketoiminnan skaalautuessa eli myynnin kasvaessa. (Collins 2021.)

Suunnitelmassa myös huomioitiin muutosjohtaminen yleisenä prosessina. Tutkija toi työpajassa esille, että konkreettisten asioiden lisäksi, jotka kohdistuvat asiakkaiden kokemaan palveluun, kohdistuu myös Customer Success -tiimin jäseniin muutosta. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan varmistaa, että yritys siirtyy mahdollisimman helposti nykytilasta tavoiteltavaan tilaan suunnitelmallisesti ja mahdollisimman hallitusti. Tutkija määritteli viitekehikseksi Proscin ADKAR-

mallin vähentääkseen mahdollista muutoksen tuomaa vastarintaa tiimissä sekä myös yksittäisten tiimiläisten näkökulman huomioimisen kokonaisvaltaisessa muutoksessa. (Prosci ebook 2025.)

4.2 Ratkaisun toteutus

Ratkaisuja aloitettiin toteuttaa syksyllä 2024 yrityksessä. Tutkija toi projektissa esille startup-tyyppiselle yritykselle on hyvin tyypillistä toimia reaktiivisesti ja suunnittelun sijasta on paljon keskitytty sopeutumiseen. Tämä toimintamalli on ollut keskeinen osa yrityksen kasvua ja tulee todennäköisesti säilymään osana arkea jatkossakin. Jotta nopeasti kasvavan ja hektisen organisaation haasteita voitaisiin hallita paremmin, tutkija havaitsi, että onnistumisen edellytyksenä olisi selkeä johtamisfilosofia, jonka avulla toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää systemaattisesti. Tutkija totesi, että Lean-johtaminen sopii hyvin johtamisfilosofiaksi, sillä se pyrkii asiakkaan arvon maksimointiin (Torkkola, 2015, 89) ja tässä toiminnassa asiakkaalle arvon maksimointi on tavoitteena niin isossa kuvassa kuin myös yrityksen visiossa. Lean on myös hyvä selkeyttämään tekemistä ja lisäksi Lean antaa konkreettisia työkaluja jatkuvaan parantamiseen sekä auttaa ymmärtämään, miten vaihtelua saadaan minimoitua poistamalla hukkaa sekä ylikuormitusta prosesseista. (Torkkola, 2015, 23.) Customer Success -tiimissä ratkaisulla ei pyritä pelkästään tiimin oman toiminnan parantamiseen, vaan myös kokonaisvaltaiseen asiakaskeskeiseen lähestymistapaan ja arvoa tuottamiseen asiakkaalle. Ratkaisun toteutuksessa myös yrityksen kasvu haastoi, sillä se pakotti miettimään, miten teemme asioita puolen vuoden päästä, kun työmäärä ja asiakkaiden kysyntä voivat kasvaa eksponentiaalisesti.

Nykytila-analyysin perusteella asiakkaiden käyttäytymistä oli havainnoitu, ja saatiin ymmärrys siitä, miksi asiakkaat ottavat yhteyttä asiakaspalveluun. Torkkolan (2021, 91) mukaan asiakkaiden kokema arvo syntyy siitä, että heidän ongelmansa ratkaistaan mahdollisimman nopeasti ja kokonaisvaltaisesti. Torkkolaa (2021, 91) mukaillen seuraavat periaatteet ovat huomioitava, mikäli haluaa parantaa asiakaskokemusta yrityksessä:

- Yrityksen tulisi kyetä ratkaisemaan asiakkaan ongelma kokonaan, eli antaa asiakkaalle mitä asiakas haluaa eikä jotain muuta ratkaisua pakotetusti.
- Yrityksen tulisi varmistaa, että ratkaisu toimii jo heti ensimmäisestä kerrasta lähtien ja ymmärtää, että miksi asiakas ottaa mahdollisesti yhteyttä asiakastukeen.
- Yrityksen tulisi olla mahdollisimman nopea, ilman että hukkaa asiakkaan aikaa.
- Ja yrityksen tulisi toimittaa asiakkaan ratkaisu sinne, minne hän toivoo ja juuri silloin kun hän sitä haluaa.

Tämän listan ja periaatteiden pohjalta pohdittiin, miten määritettyjen tavoitteiden lisäksi toiminta voidaan muuttaa niin, että asiakaskokemus on sujuva ja vastaa asiakkaiden odotuksia. Nykytilan mittarit oli jo määritelty, suunnitelma luotu ja tavoitteet asetettu, mutta seuraavaksi oli tärkeää kehittää systemaattisesti prosesseja, jotka vievät kohti tavoiteltua tilaa. Tutkija huomioi, että vaikka toimintatutkimuksessa pyritään parantamaan yrityksen Customer Success -tiimin toimintaa ja optimoimaan prosessia tiettyjen mittareiden avulla, on tärkeää ymmärtää myös lean-ajattelun mukainen systeemiajattelu.

Systeemiajattelun mukaan yrityksen toimintaa tulee tarkastella kokonaisuutena tai verkostona, jossa sen eri osat vaikuttavat toisiinsa. Torkkolan (2021) mukaan systeemiajattelun kulmakivet ovat seuraavat:

- Kehityskohteet löytyvät osien vuorovaikutuksesta: Kohdeyrityksessä tämä kehityskohde ilmenee Customer Success -tiimin palvelutavassa asiakkaille. Ennen muutosta tiimi toimi tietyllä tavalla, erityisesti puheluiden käsittelyssä. Tässä vuorovaikutuksessa on tunnistettu parantamisen paikkoja, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen.
- Pullonkaulat: Systeemiajattelussa pullonkaula tarkoittaa tekijää, joka rajoittaa toimintaa. Kohdeyrityksessä tämä pullonkaula ilmenee puhelinjärjestelmän teknisistä rajoitteista, erityisesti IVR-asetuksista, jotka vaikeuttavat asiakaspalveluprosessia ja hidastavat asiakaskontakteja.
- Systeemin optimointi ei ole osien optimointia: Vaikka Customer Success -tiimi tukee myyntiä ja käsittelee virhetilanteita, tiimi ei voi vaikuttaa suoraan siihen, miten asiakas on ymmärtänyt myyntitilanteessa annetut tiedot. Tämä ymmärrettiin yrityksessä, ja on tunnistettu, että asiakaspolkujen optimointi vaatii myös muiden osien, kuten myyntitiimin kehittämistä.

- Ei-toivotut oireet johtuvat usein juurisyistä: Kohdeyrityksessä havaittiin, että useat asiakaspalvelun ongelmat juontuvat syvemmistä, taustalla olevista juurisyistä, kuten väärin määritellyistä prosesseista tai puutteellisista resursseista. Näiden syiden korjaaminen oli avainasemassa, jotta asiakaspalvelu saatiin sujuvammaksi.
- Järjestelmän suorituskykyä voidaan parantaa keskittymällä kriittisiin rajoitteisiin: Yrityksessä tämä liittyi erityisesti järjestelmien ja kapasiteetin suhteeseen kasvavaan kysyntään. Ymmärrettiin, että suorituskyvyn parantaminen vaatii keskittymistä niihin kriittisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat palveluprosessin nopeuteen ja tehokkuuteen.

Systemiajattelun avulla tutkija pystyi osoittamaan, että yksittäisten asioiden parantaminen ei riitä saavuttamaan haluttua lopputulosta. Tämän vuoksi kohdeyrityksessä otettiin käyttöön pullonkaulateoria toiminnan optimoinnin työkaluna, joka auttoi löytämään ratkaisut tärkeimpiin rajoitteisiin ja suuntaamaan kehitystyön oikeisiin kohteisiin.

Pullonkaulateoria (Theory of Constraints, TOC) on keskeinen Lean-menetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa, miksi jokin asia ei suju niin kuin on ajateltu, ja ymmärtää sen vaikutus läpimenoaikaan ja kokonaisprosessiin (Modig & Åhlström 2013, 37–39.) Nykytila-analyyseissä huomattiin, että suurimmat pullonkaulat Customer Success -tiimin osalta syntyvät oikeastaan kolmesta teemasta: resurssit, prosessien ja järjestelmien epäselvyys sekä osaaminen hoitaa asiakkaan ongelma, etenkin ulkoisella asiakaspalvelulla. Nykytila-analyyseissä käsittelevässä luvussa näitä ilmiöitä ei vielä varsinaisesti määritelty pullonkauloiksi, vaikka ne viittasivat selvästi toiminnan hidasteisiin tai kehitystarpeisiin.

Tarkoitus Customer Success -toiminnossa on saavuttaa tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa niin, että asiat hoituvat nopeasti. Nopea toiminta varmistaa hyvän asiakaskokemuksen ja sen, että asiakkaat suosittelivat yritystä erinomaisen palvelutason vuoksi. Olemassa olevat pullonkaulat lisäävät läpimenoaikaa, koska käsittelyyn pääsyä odottavista töistä muodostuu jono. Modig & Åhlström (2013, 38) mukaan, jos organisaatio ei lyhennä jaksoaikaa (lisäämällä resursseja tai nopeuttamalla työskentelyä), lisääntyvä työ pidentää työaikaa. Kasvavassa yrityksessä tulee kuukausittain lisää asiakasyhteydenottoja, koska kun

myynti kasvaa, myös asiakasyhteydenottojen määrä kasvaa uusien asiakkaiden myötä.

Yrityksessä ryhdyttiin konkreettisiin toimiin, jotta nykytila-analyysissä esiin nousseita pullonkauloja saatiin purettua ja suunnitelma vietiin käytäntöön. Suurimaksi haasteeksi tunnistettiin Customer Success -tiimin riittämätön kapasiteetti, mikä johti siihen, että asiakasyhteydenottoja siirtyi runsaasti ulkoiselle asiakaspalvelulle. Tämän ratkaisemiseksi yritys käynnisti rekrytoinnin kahdelle uudelle työntekijälle päivävuoroon, mikä kasvatti tiimin kapasiteetin sopivalle tasolle. Uudet henkilöt aloittivat tehtävissään noin kuukauden sisällä rekrytoinnin käynnistämisestä. Samanaikaisesti tehostettiin nykyisen tiimin toimintaa muuttamalla työjärjestystä, työvuorosuunnittelua ja työnjakoa. Vuorosuunnittelussa huomioitiin asiakaspalvelun ruuhkahuiput sekä ilta- ja viikonloppuajat, jolloin puheluita oli vähemmän. Näinä ajankohtina tiimiä ohjeistettiin keskittymään muihin tehtäviin, jotta päivävuoro pystyi käsittelemään mahdollisimman suuren osan puhelusta. Customer Success -tiimille määriteltiin myös uudet, selkeät prioriteetit. Ensisijaisena tavoitteena oli vastata kaikkiin asiakaspuheluihin. Toisena tulivat myyjiltä saapuvat puhelut, kolmantena asiakkaiden ja myyjien takaisinsoitot, ja vasta neljäntenä tikettien käsittely. Lisäksi tiimin kulttuurin ja toimintatapojen tueksi luotiin yhteiset pelisäännöt, jotka paransivat tehokkuutta ja yhtenäisivät työskentelyä. Käyttöön otettiin myös "first-in-first-out" -periaate, jossa yhteydenottoja käsiteltiin saapumisjärjestyksessä.

Suunnitelmassa nousi myös tarve kouluttaa Customer Success-tiimin jäseniä monimutkaisempien tikettien käsittelyyn ja asiakaspalveluun. Koulutukset päätettiin priorisoida korkeammalle ja toteuttaa nopeammin. Elokuussa aloittanut esihenkilö kävi kehityskeskusteluja tiimiläisten kanssa, jotka paljastivat osa-alueita osaamisen osalta, joita tulisi tiimin sisällä parantaa. Tämän pohjalta myös ulkoisen asiakaspalvelun koulutusta parannettiin, jotta eskaloiteja voitaisiin vähentää ja laatua parantaa. Tiimipalaverihin otettiin asiantuntijoita myynnistä ja järjestelmistä vieraileviksi, ja koulutukset tallennettiin ja jaettiin myös ulkoisen asiakaspalvelun käyttöön.

Ratkaisun päämääränä oli parantaa asiakkaan kokemaa nopeaa käsittelyaikaa ja asiakaspalvelun laatua, joten oli tärkeää tarkastella myös Customer Success -tiimin toimintaa järjestelmien näkökulmasta. Organisaatiossa otettiin tarkasteluun IVR-järjestelmän (Interactive Voice Response) ja saapuvien puheluiden asetukset. Aiemmin puhelu ohjattiin ulkoiselle asiakaspalvelulle 30–40 sekunnin kuluttua, jos siihen ei vastattu. Muutoksen myötä puhelut ohjautuvat ulkoiselle asiakaspalvelulle vain yöaikaan (21–08) ja viikonloppuisin (17–09) tai, jos Customer Success -tiimillä on teknisiä ongelmia omissa linjoissaan. Tämän muutoksen ansiosta haastavat tapaukset eivät enää siirtyneet yhtä usein ulkoiselle asiakaspalvelulle, mikä vähentää tikettien määrää ja parantaa tavoitearvoa puheluiden siirtymisen osalta. Lisäksi muutos tukee tavoitetta, jonka mukaan 80 % puheluista pyritään vastaamaan alle minuutissa.

Yhdessä Customer Success -tiimin team leaderin kanssa suunniteltiin uusi IVR-nauhoite, johon määriteltiin uudet soittoajat. Uuden IVR-nauhoitteen ja takaisinsoittopalvelun käyttöönotto mahdollistettiin uuden soittojärjestelmän avulla, joka otettiin käyttöön syksyllä 2024. Soittojärjestelmän käyttöönotto oli vaivatonta, koska se toimi erillisenä järjestelmänä eikä vaatinut integraatiota muihin järjestelmiin. Järjestelmään luotiin profiilit kirjautumista varten, määritettiin palveluaika, puhelinnumerot, IVR-nauhoite ja takaisinsoitto-linja päälinjan mukaan. Soittojärjestelmän käyttöönoton myötä myös raportointi helpottui ja raportointinäkyvät saatiin avattua agenttien käyttöön, jotta he pystyivät tarkastelemaan saapuvien puheluiden määrää, jonotilannetta ja vapaana olevia agentteja. Liitteenä oleva kuva 13 esittelee IVR-nauhoitteen sisällön tarkemmin.

Tikettijärjestelmän käyttöönotto vaati enemmän pohdintaa kuin soittojärjestelmä. Sen konfigurointi ja määrittely ennen käyttöönottoa kesti odotettua pidempään. Yhteistyössä pohjoismaisen Customer Success -managerin kanssa määriteltiin muun muassa sähköpostivirran sisältö, yrityksen SLA-säännöt (palvelutasosopimus), ja priorisointikriteerit. Määriteltiin myös tikettien luokat ja tunnistet sekä hoitomallit ja priorisointijärjestys. Molempien järjestelmien käyttöö-

ottaminen edellytti erillisiä koulutuksia tiimiläisille ja toimintasääntöjen sekä ohjeiden asettamista, jotta kaikki agentit voivat käyttää järjestelmiä samalla tavalla. Uudet järjestelmät otettiin käyttöön tiimissä syksyllä 2024.

Suunnitelmat muutoksista esiteltiin tiimille syksyn 2024 kick-off-palaverissa. Kick-offin pääasiallinen tarkoitus oli kerrata tiimille Customer Success -tiimin rooli koko organisaation kannalta ja vahvistaa tiimin yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja niiden taustasta. Tiimille käytiin läpi, miksi nykyinen toimintamalli ei toimi ja miksi tilanne ei voi jatkua ennallaan. Pääviestinä oli tuoda esiin tulevat muutokset ja selkeästi lanseerata, millainen rooli Suomen Customer Success -tiimillä on jatkossa organisaatiossa.

Tiimille jalkautettiin uudet työtavat, kuten tehtävien ja prioriteettien asettaminen, sekä esiteltiin uudet tavoitteet, joita seurattaisiin. Muutosjohtamisen näkökulmasta kick-offissa korostettiin, mitä tiimiltä odotetaan ja mikä on organisaation tahtotila toiminnan muuttamisen osalta. Isossa kuvassa asiakaspalvelun tavoite on parantaa vastausaikoja, vähentää asiakaskontaktien monimutkaisuutta ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. Muutoksen toteuttamista helpottavaksi ehdotettiin Customer Success -tiimin palkkiomallin muuttamista, ja tämä ehdotus perusteluineen hyväksyttiin johdolta.

Kick-off-palaverissa tiimille esiteltiin uudet tavoitteet, mutta muutoksen varmistamiseksi ja arjessa esiin nousseiden huolien käsittelemiseksi tiimin oli tärkeää seurata tekemistä päivittäin. Tähän tukena Customer Success -tiimi otti käyttöön päivittäiset palaverit, joissa sovellettiin PDSA-sykliä. Torkkolan (2021, 39) mukaan PDSA-ajatusmalli on avain muutoksen toteuttamiseen, ja sen avulla halutut tavoitteet saavutetaan. Tämä malli tukee lean-ajattelun perusperiaatteita, kuten jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. Tiimin päivittäisen palaverin agenda perustui Torkkolan (2021, 39) kokeilujen kehään, jossa päivittäin käsiteltiin tärkeitä asioita ja edistettiin muutosta.

- Eilisen tulokset ja mahdolliset ongelmat: Mitä edellisenä päivänä tapahtui, montako työtä saatiin tehtyä, missä ajassa saatiin, palveluta asiakkaita (study). Yhdessä käydään keskustelua, pitääkö joihinkin yllätyksiin

sopeutua (act). Esimerkiksi, mitä tehdään, jos joku kipeä, priorisoidaanko jotain toisella tavalla.

- Tämän päivän tavoitteet ja tilanne katsaus: Suunnitellaan päivän työt (plan) → mikä on päivän tavoitteet: mikä on tehtävien lukumäärä, joka pitää saada tehtyä. Onko joku mitä pitäisi tietää, tarvitseeko joku apua jonkin. Ideat ja ehdotukset tehdä toisella tavalla. Ongelmat ja esteet kirjataan ylös, mutta niitä ei ratkaista päivittäisessä palaverissa.
- Yleiset tiedotusasiat: tiedotettavat asiat ja kysymykset.
- Päivittäinen palaveri päättyy: Poistutaan tekemään sovittuja töitä (do).

Päivittäiset kokoukset loivat tiimille selkeämmän tavan reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja parantaa toiminnan tehokkuutta päivittäin. Lyhyt päivittäinen palaveri antoi myös mahdollisuuden seurata edistymistä sovituilla mittareilla. Aluksi palaverit olivat esihenkilön tai team leaderin pitämiä, mutta vähitellen tiimi alkoi aktiivisesti osallistua, koska se huomasi, että päivittäinen palaveri oli hyvä foorumi jakaa omia ajatuksia, huolia, ehdotuksia ja ideoita. Päivittäisten kokousten avulla tiimi pystyi saavuttamaan parempia tuloksia ja kehittämään toimintaansa kohti asetettuja tavoitteita.

4.3 Ratkaisun mittaus ja arviointi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset asetettuihin tavoitteisiin nähden. Vaikka KPI-mittareita seurattiin viikoittain konsernitasolla, niiden toteutuminen riippui pitkälti tiimin päivittäisestä työstä. Tiimi käsitteli asioita päivittäin varmistakseen, että viikkotasolla edettiin kohti tavoitteita ja että vuoden 2024 loppuun mennessä saavutettaisiin toivottu kehitys. Valtaosa mittareista saavutettiin, mutta kaksi tavoitetasoa jäi toteutumatta. Tuloksia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa ja ne on esitetty liitteen kuvassa 14.

Muutosta osoittavien mittarien kasvu, kuten NPS:n parantuminen lähtötilanteesta, kertoo, että toimintatutkimuksessa on onnistuttu tekemään oikeita muutoksia organisaatiossa ja viemään niitä kohti haluttuja tuloksia. Tannerin (2024, 267) mukaan muutoksen ja tavoitellun tuloksen välillä on aina ajallinen viive, ja muutosta on hyödyllistä mitata deltan avulla, eli vertaamalla muutoksen suu-

ruutta lähtötilanteeseen. Näitä tuloksia tarkastellaan seuraavissa luvussa yksityiskohtaisemmin. Lean-johdamisfilosofian käyttöönotto organisaatiossa auttoi ymmärtämään systeemisyyttä ja toi esiin työkaluja päivittäisen johtamisen tueksi.

Toimintatutkimuksen mittareiden saavuttamisessa hyvä muutosjohtaminen Customer Success -tiimiä kohtaan oli avainasemassa onnistuneessa ratkaisun toteutuksessa. Prosci (2025) muutosjohtamisen viitekehyksen mukaan muutoksen onnistumiseen vaikuttavat kolme kriittistä osa-aluetta: johtajuus ja sponsorointi, muutosjohtaminen sekä projektijohtaminen. Inhimillinen puoli liittyy yksilöiden ja organisaation tasolla tapahtuvaan hyväksymiseen, omaksumiseen ja muutoksen käyttöön, kun taas tekninen puoli keskittyy projektijohtamiseen, kuten aikakustannuksiin, muutoksen laajuuteen, suunnitteluun, kehittämiseen ja toteutukseen. Muutoksen syyt, määritellyt hyödyt ja tavoitteet, kuten myös tulosten mittaaminen, sekä suunta ja ohjaus, eli päätökset ja johtamisteot, vaikuttavat johtajuus- ja sponsorointi-osa-alueeseen. Prosci-menetelmän (2025) mukaan muutosjohtaminen on kolmivaiheinen prosessi, joka sisältää valmistelun, toteutuksen ja ylläpidon. Toimintatutkimus on noudattanut tätä prosessia: lähestymistavan onnistumiselle valmistelussa, nykytila-analyysin pohjalta määritellyt tavoitteet ja suunnitelmat, vaikutettavat alueet ja lähestymistapa on selkeästi määriteltä. Muutoksen toteutukseen on luotu suunnitelma ja ratkaisu, ja edistymistä on seurattu jatkuvasti, mukauttaen toimintaa tarpeen mukaan.

Toimintatutkimuksessa Customer Success -tiimin muutoksen toteutuksessa huomioitiin kaksi näkökulmaa Prosci-viitekehyksen mukaan: tekninen ja inhimillinen. Tekninen puoli katsoo prosessien, järjestelmien ja toimintamallien muutoksia, sekä niiden käyttöönottoa halutussa aikarajassa, sovitulla resurssilla ja budjetilla. Inhimillinen puoli puolestaan keskittyy siihen, miten ihmiset saadaan muuttamaan ajatteluaan ja päivittäistä toimintaansa, jotta muutoksella saavutettavat hyödyt konkretisoituvat. (Prosci 2025.)

Teknisestä näkökulmasta tässä toimintatutkimuksessa parannettiin järjestelmiä itsessään, kuten soittojärjestelmää, IVR-valikkoa ja viestiä, sekä tehtiin teknisiä

määrittelyjä siitä, milloin puhelut siirtyvät ulkoisen asiakaspalvelun hoidettavaksi. Järjestelmiä ylipäättään tiimille selkeytettiin ja mahdollistettiin seurannan ottaminen omasta työstä käyttöön. Inhimillisenä puolena myös katsottiin, onko mahdollista toteuttaa saavutettavia tavoitteita. Todettiin, että resursoidaan oikea määrä henkilöitä tekemään työtä, mutta myös määriteltiin tiimille, miten työtä tehdään, mitä priorisoidaan ja mitä heiltä odotetaan päivittäin. Tiimille tarjottiin myös koulutusta, jotta heillä oli mahdollisuus onnistua laadullisesti ja määrällisesti työssään ja tuottaa erinomaista asiakaskokemusta asiakkailleen.

Prosci (2025) muutosjohtamisen viitekehyksen mukaan muutoksen johtaminen alkaa tietoisuuden lisäämisestä. Yksilön muutosmatka etenee ADKAR-mallin mukaisesti, joka on osa Proscin viitekehystä. Vaikka Customer Success -tiimillä on yksi tavoite, jokaisen tiimin jäsenen on suoritettava jokainen vaihe, jotta muutos voi onnistua. ADKAR-malli toimii esihenkilön apuna muutosjohtamisen toimenpiteiden toteuttamisessa yksilötasolla. Seuraavaksi käydään läpi, mitä kukin vaihe tarkoitti ja miten se konkretisoitiin yrityksessä teoriasta käytäntöön:

- Awareness – tietoisuus. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä muutoksen tarpeesta. Organisaatiossa tiimille järjestettiin yhteinen kick-off, jossa esiteltiin nykytila sekä tavoitteet, joita lähdetään yhdessä tekemään. Kick-offissa korostettiin, mitä hyötyjä uudesta tavasta toimia on asiakaspalvelulle.
- Desire – halu. Tavoitteena on lisätä halua osallistua ja tukea muutosta. Organisaatiossa järjestettiin päivittäin lyhyitä palaveriteita, joissa kerrattiin, mitä tavoitteita meillä on, sekä keskusteltiin tiimin kanssa, jos joltain asialta on vaikutusta työtehtäviin
- Knowledge – tieto. Tämä tarkoittaa tietoa siitä, miten muutos toteutetaan. Organisaatiossa järjestettiin koulutuksia, ja tarvittaessa kerrattiin päivittäin uusista tiedotettavista asioista, kuten toimintatavoista, ohjeista ja siitä, miten työtä tehdään.
- Ability – kyky. Tämä tarkoittaa kykyä soveltaa taitoja ja viedä käyttäytymismalleja käytäntöön. Organisaatiossa opeteltiin yhdessä ottamaan uusia järjestelmiä käyttöön, tarjottiin käytännön harjoituksia ja tukea, jotta tiimi voi soveltaa oppimaansa käytännössä.
- Reinforcement – vahvistaminen. Tämä tarkoittaa muutoksen ylläpitämistä pitkällä aikavälillä. Organisaatiossa päivittäisjohtamisen näkökulmasta käyttöön otettiin päivittäinen palaveri, jossa päästään seuraamaan asioita ja huomioimaan arjesta nousevia asioita, jotka nostavat tarpeen esimerkiksi järjestää jatkokoulutuksia.

Yleensä muutosta vastustetaan, jos sosiaalisia ja psykologisia perustarpeita ei ole huomioitu. Muutosvastarinnan käsittelyyn tutkija oli valmistaudunut David Rockin (2008) SCARF-mallin pohjalta. Kirjainlyhenteet tulevat sanoista Status, Certainty, Autonomy, Relatedness ja Fairness. Suomennettuna vapaasti:

- Asema (Arvostetaanko minua ja panostani jatkossa?).
- Varmuus (Tietääkö teidän mitä tapahtuu? Osaanko ja opinko?).
- Itsenäisyys/vaikuttaminen (Pystynkö vaikuttamaan minuun kohdistuviin asioihin, miten?).
- Yhteenkuuluvuus (Koskettaako muutos kaikkia? Voinko jäädä ulkopuolelle?).
- Reiluus (Koenko muutoksen perusteltuna ja reiluna?).

Muutosvastarintaa ei juurikaan syntynyt, mikä johtui osittain siitä, että kyseessä on startup-yritys, jossa jatkuva muutos on luonteva osa toimintakulttuuria. Jo rekrytointivaiheessa työntekijöille oli tehty selväksi, että työympäristö on nopea-tempoinen ja tilanteet muuttuvat usein. Lisäksi muutosvastarinnan vähäisyyttä edesauttoi hyvä ja ennakoiva johtaminen. Muutokseen oli varauduttu etukäteen sekä muutosta oli johdettu selkeästi ja tiimiä osallistavasti.

5 Tulokset

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli parantaa asiakaspalvelun sujuvuutta asiakkaan näkökulmasta sekä vahvistaa Customer Success -tiimin kykyä tukea yrityksen myyntityötä entistä tehokkaammin. Kehittämistyön päämääränä oli luoda tiimille selkeät ja yhtenäiset toimintamallit, kehittää käytössä olevien järjestelmien hyödyntämistä sekä lisätä asiakaspalvelun tavoitteellisuutta tavoiteltavien arvojen avulla, jotka tukevat asiakkaille luvattujen palveluiden toteutumista. Käytännön toimenpiteinä keskityttiin järjestelmien selkeyttämiseen, työtehtävien priorisoinnin parantamiseen tiimin sisällä sekä läpinäkyvyyden lisäämiseen asiakaspalveluprosessien seurannassa. Tässä luvussa tarkastellaan kehitystyön kokonaisvaltaisia tuloksia ja arvioidaan, mitkä tekijät mahdollistivat niihin pääsemisen.

5.1 Tulosten analysointi

Järjestelmien vaihdoksen ja seurattavuuden haasteiden vuoksi dataa on mitattu eri viikoista alkaen. Joitakin viikkoja puuttuu seurannasta, koska konserni ei ole raportoinut dataa kyseisiltä viikoilta. Mittausaika päätettiin viikolle 3 vuonna 2025, koska siihen mennessä oli saatu kerättyä tarpeeksi dataa toimintatutkimuksen tarpeisiin. Torkkola (2015) toteaa kirjassaan, että 16 havaintoa on riittävä määrä prosessien analysoimiseen, ja mittaaminen ei tarvitse olla jatkuvaa, vaan näytteenotto riittää (Torkkola 2015, 159). Tarkemmat viikkokohtaiset luvut löytyvät liitteiden kuvasta 14.

Puheluiden vastausaikaa alle minuutissa alettiin seurata systemaattisesti viikosta 34 alkaen. Tavoitteeksi asetettu 80 prosentin taso saavutettiin viikolla 42. Tämän saavuttamiseksi tehtiin muutoksia puheluiden IVR-asetuksiin, mikä vähensi puheluiden siirtymistä ulkoiselle asiakaspalvelulle. Viikosta 41 alkaen dataassa näkyi, että ulkoiselle asiakaspalvelulle siirtyneet puhelut vähenivät keskimäärin 44 prosentista alle 17 prosenttiin. IVR-asetusten muutokset tuottivat toivottuja tuloksia ja auttoivat myös vähentämään ulkoisen asiakaspalvelun kustannuksia.

Tikettien sulkemista alettiin seurata viikosta 34 alkaen syksyllä 2024. Tavoitteena oli sulkea 95 prosenttia saapuneista tiketeistä saman päivän aikana, ja tämä saavutettiin ensimmäisen kerran viikolla 40. Tämän saavuttamiseksi tehtiin muutoksia työjärjestelyihin, kuten FIFO-menetelmän (first in, first out) käyttöönotto. Resurssien lisääminen, sekä tiimin laajentaminen työskentelemään klo 09:00–21:00, mahdollisti sen, että saman vuoron aikana saapuneet tiketit saatiin käsiteltyä sujuvasti. Tikettien kokonaisjonoa alettiin mitata järjestelmien näkökulmasta vasta viikolla 45. Tavoitteeksi asetettu 100 prosentin vastausaika ei kuitenkaan täytynyt seuranta-ajan puitteissa kuin korkeintaan 97 prosentilla. Tämä johtui siitä, että osa tiketeistä jäi odottamaan ulkopuolisten sidosryhmien, kuten ICT:n, vastausta. Vaikka 100 prosentin tavoite ei käytännössä ollut saavutettavissa, se kannustaa tiimiä toimimaan FIFO-periaatteen mukaisesti ja vähentämään keskeneräisen työn määrää.

Tavoitteena oli saada puheluiden vastausprosentti alle 90 prosenttiin, mutta tämä osoittautui haasteelliseksi toimintatutkimuksessa. Mittaaminen aloitettiin viikosta 34, ja korkeimmillaan prosentti nousi 87:ään. Tiimissä syntyi turhautumista, sillä vaikka puheluiden vastaamista priorisoitiin, tavoitetta ei saavutettu. Tutkijan ja Customer Success -tiimin team leaderin arvion mukaan vastausprosentin nostaminen yli 90 prosentin edellyttäisi lisäresursointi. Kuitenkin rekrytointikustannukset eivät takaisi tavoitteen saavuttamista, sillä monet asiakkaat eivät ole valmiita odottamaan pitkään puhelimessa, mikä saattaisi tehdä yli 90 prosentin tavoitteen epärealistiseksi. Lisäksi pelkästään puheluiden vastausprosentti ei yksin paranna asiakaskokemusta, sillä se on vain osa laajempaa kokonaisuutta, johon sisältyy myös muita mittareita. Kustannus-hyöty-analyysin pohjalta tutkija ehdotti yritykselle, että vuodelle 2025 tavoiteltava taso asetettaisiin realistisempi taso, 85 prosenttia. Tämä taso olisi realistinen ja samalla asiakkaiden näkökulmasta riittävän hyvä. Ehdotus hyväksyttiin yrityksessä, ja tavoite saavutettiin alkuvuodesta.

Vuonna 2024, viikosta 30 alkaen, yrityksessä alettiin seurata NPS-tasoa. Tavoite yli 30 saavutettiin jo ensimmäisten viikkojen aikana, sillä 30 on Suomen mittakaavassa melko matala. Seurantajakson aikana NPS laski alle 30 viisi kertaa, mutta korkeimmillaan tulos nousi jopa 86:een. Seurantajakson keskiarvo oli 44. Yksittäisiä syitä NPS:n alhaisille tai korkeille tuloksille ei löytynyt, joten tutkija ei suosittele pelkästään NPS-mittarin käyttöä asiakastyytyväisyyden mittamiseen jatkossa.

5.2 Tulosten arviointi

Kokonaisuudessaan, tarkasteltaessa keskeisiä suorituskykymittareita (vastausaika, ratkaisuaste, asiakastyytyväisyys) ja toimintatutkimuksen tuloksia, voidaan todeta asiakaspalvelun tehokkuuden parantuneen. Kaksi asetettua tavoitetta eivät kuitenkaan täytyneet seurantajakson aikana, eivätkä niiden saavuttaminen käytännössä olleet mahdollisia tai kustannus-hyöty-analyysin näkökulmasta järkeviä. Työpajoissa tunnistettiin tekijöitä, jotka tuli muuttaa haluttujen tulosten

saavuttamiseksi. Nykytilanteeseen tehtiin merkittäviä parannuksia, ja kustannusvaikutuksia tarkasteltaessa ulkoisen asiakaspalvelun käyttöaste laski 44 prosentista 17 prosenttiin viikossa. Tämä tarkoittaa 61 prosentin parannusta ja merkittäviä säästöjä yritykselle pitkällä aikavälillä.

Tutkijalle oli tärkeää saavuttaa asetetut tavoitteet toimintatutkimuksessa, ja vaikka kaikkiin tavoitteisiin ei päästy, löydettiin selittävät tekijät. Tämä prosessi oli mahdollinen selkeän viitekehyksen, lean-toimintastrategian avulla. Toimintatutkimuksessa parannettiin asiakaskokemusta virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden näkökulmasta Customer Success -tiimissä. Modig & Åhlström (2013) mukaan toimintastrategia voidaan katsoa toteutetuksi, kun tavoite on saavutettu, ja tavoitteiden määrittely voi olla joko staattista tai dynaamista. Tässä tutkimuksessa omaksuttiin staattinen näkökulma, jossa asetettiin selkeä kehitystavoite, ja tietyn asian kehittäminen määriteltiin ehdottomaksi tavoitteeksi. Leanin toimintastrategian mukaan kehittäminen on projektiluontoista, jolloin mitataan asioita ennen ja jälkeen toteutettujen toimenpiteiden.

Toinen vaihtoehto Modig & Åhlströmin (2013, 149–152) mukaan olisi dynaaminen lähestymistapa, jossa pääpaino ei ole pelkästään absoluuttisessa parannuksessa vaan siinä, että toimenpiteet nähdään jatkuvina prosesseina sekä arvoa tuottavana jatkumona asiakkaille. Vaikka tutkimuksen tavoite oli staattinen, lean-johtamisen periaatteiden mukaan muutosta ei voi arvioida ainoastaan lyhyen aikavälin tulosten perusteella, vaan keskeistä on analysoida, kuinka hyvin muutokset tukevat pitkän aikavälin asiakasarvon luomista ja resurssihukan minimoimista.

Projektijohtamisen näkökulmasta tutkija tuki yritystä muutoksen suunnittelussa, toteutuksessa ja käyttöönotossa, sekä auttoi erityisesti Customer Success -tiimiä muutosjohtamisessa, keskittyen inhimillisiin tekijöihin. Tämä sisälsi tiimin tukemisen muutoksen hyväksymisessä ja omaksumisessa, jotta siirtymä sujuisi mahdollisimman tehokkaasti. Suunnitteluvaiheessa oli tärkeää tarkastella keinoja, joilla tavoitetilaan päästään mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Tu-

lostien saavuttaminen oli tutkijan mukaan lean-ajattelun ja muutosjohtamisen yhdistelmä, jossa muutosta ei katsottu pelkästään teknisenä toteutuksena, vaan myös toimintakulttuurin muutoksena Customer Success -tiimissä.

6 Loppupäätelmät

Toimintatutkimuksen kohteena on startup-yritys, jolle tyypillistä tekemistä on erittäin ketterästi toteutettava ja nopea toiminta, jossa korostuu monesti sopeutuminen tilanteeseen suunnittelun sijasta. Kyseinen toimintatapa ei tunnu nyky päivän työelämässä olevan enää pelkästään startup-yrityksien tapa toimia, vaan yleisesti työelämä on menossa siihen suuntaan, että valtavat muutospaineet ja jatkuvasti kiihdyttävä työelämä kuormittavat erityisesti tietotyöntekijöitä. Enää resilienssi ei riitä, vaan pitää olla myös kykyä loistaa muutoksessa. Muutoskyvykkyyden sekä jatkuvasti oppivan organisaation merkitys tulee kasvamaan entisestään seuraavien vuosien aikana (Tanner 2025). Harvard Business Review'n (Collin, 2021) mukaan organisaation asiakaspalvelun menestys riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin tiimit pystyvät murtamaan organisaation sisäisiä siloja, parantamaan näkyvyyttä ja hyödyntämään dataa oikeilla työkaluilla ja teknologioilla. Tämän vuoksi organisaatioiden on tärkeää kehittää ketteriä ja dataohjautuvia toimintamalleja, jotka tukevat sekä sisäistä tehokkuutta että asiakaskokemuksen optimointia. Tämä lähestymistapa tukee Tannerin Johdon Agendalla – raportin (2025) tuloksia ja mahdollistaa yritysten paremman sopeutumisen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, ja voi myös parhaimmassa tapauksessa tuottaa kilpailuetua.

Toimintatutkimuksessa keskityttiin parantamaan yrityksen Customer Success -tiimin, eli asiakaspalvelun toimintaa. Asiakaspalvelu voi ideaalitalanteessa toimia arvonluonnin tuottajana ja parantaa sitä kautta asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen parantaminen tarkoittaa turhien ja aikaa vievien prosessien poistamista, jotta asiakas voi säästää aikaa ja saada lisää arvoa. Toimintatutkimuksessa päästiin haluttuihin tavoiteltaviin arvoihin, mutta arvojen analysoinnissa nousi tutkijalle myös jatkovaiheeseen vieviä kehityksiä.

Tutkija suosittelee, että asiakaspalvelun mittareista Net Promoter Score (NPS) -mallista luovuttaisiin yksittäisenä asiakaskokemusta mittaavana tekijänä. Tätä päätelmää tukevat Futurelabin Kari Korkiala (2019) sekä tutkimukset Pöyhösen, Santavuoren & Mustosen (2023, 228–229) kirjassa. Asiakaspalvelun tyytyväisyyden mittaamiseen liittyen NPS ei ole pelkästään sellaisenaan riittävä, vaan kuvaa ehkä asiakkaiden kokonaistason tyytyväisyyttä organisaation palveluun sekä tuotteeseen. Lisäksi tutkija suosittelee, että organisaation kannattaisi kuvata kokonaisvaltainen asiakaspolku ja analysoida sen kaikki kohdat tarkemmin sekä kaikkien yksiköiden, kuten asiakaspalvelun, roolia arvoa tuottavana yksikönä asiakkaalle. Seuraavat askeleet tuleville vuosille Customer Success -tiimin toiminnalle voisivat olla prosessien automatisoinnin kartoitus sekä proaktiivisen asiakaspalvelun toteuttaminen.

Toimintatutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä elokuusta 2024 tammikuuhun 2025. Nykytila-analyysin pohjana käytettiin keväällä 2024 kerättyä dataa, mutta aktiiviset toimenpiteet käynnistettiin elokuussa 2024. Puolivuosi voi vaikuttaa pitkältä ajalta, erityisesti yrityksessä, jossa asiat voivat muuttua nopeasti. Kuitenkin tavoitearvojen saavuttamiseksi tämä ajanjakso osoittautui toimintatutkimuksessa tarpeelliseksi.

Toimintatutkimus itsessään opinnäytetyön tietoperustana ja Lean-toimintastrategiana toimi hyvänä lähtökohtana Customer Success -tiimin toiminnan kehittämiseksi. Nykytila-analyysi antoi selkeän suunnan, että tilanne ei voi jatkua vastaavalla tavalla, vaan tiimin toiminta vaati toiminnan päivittäistä johtamista sekä järjestelmien että prosessien selkeyttämistä, jotta haluttuihin tavoiteltaviin arvoihin päästäisiin. Toimintatutkimuksen tuloksena pyrittiin parantaa yksittäisiä mittareita, mutta tavoite oli myös ennen kaikkea auttaa Customer Success -tiimin toiminnan kehittämiseksi myös yrityksen mission toteuttamista. Eli auttaa asiakkaita menestymään tarjoamalla avoin ja kustannustehokas hinnoittelu sekä paras mahdollinen tuki, eli 24/7 asiakaspalvelu.

Toimintatutkimus toimi hyvin kehityshankkeena kohdeorganisaatiossa, sillä kyseessä oli startup-yritys, jossa toiminnan kehittämisen syklinen luonne oli erityisen hyödyllinen. Syklisyys auttoi tutkijaa ymmärtämään, analysoimaan ja kehittämään uusia käytänteitä. Kun uusi käytäntö oli otettu käyttöön, sitä mitattiin jatkuvasti, ja opittiin, mikä toimi ja mikä ei. Tämä mahdollisti nopean päätöksen: jatkammeko nykyisellä linjalla vai tarvitsimmeko muutoksia, jos tulokset eivät olleet toivotut. Toimintatutkimus tarjosi selkeän rakenteen, joka tuki kehittämistä ja parannuksia. Päivittäinen tiimipalaveri toi syklisyyden jokapäiväiseen toimintaan, ja se auttoi tiimiä ymmärtämään, analysoimaan ja kehittämään työtapojaan jatkuvasti. Tämä myös vahvisti yhteisöllistä puolta, kun tiimi osallistui yhdessä tekemiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Toimintatutkimuksen toteuttaminen nopeatempoisessa startup-yrityksen arjessa oli toimintatutkimuksen vetäjän näkökulmasta toisinaan melko raskasta. Haasteena oli hahmottaa muuttuvassa yrityksessä oikeat asiat, joilla oli toimintatutkimuksen näkökulmasta relevantti merkitys, eikä lähteä mukaan kaikkiin sivuprojekteihin, jotka eivät toimintatutkimuksen näkökulmasta tuota haluttua lopputulosta. Toimintatutkimuksen kohteen rajaaminen tiettyyn asiaan oli myös haastavaa, koska parannettavia asioita oli niin paljon ja niitä löytyy koko ajan, jos vain alkaa asioita tutkimaan.

Yamk-muutosjohtamisen koulutusohjelmaan kuuluneet opintokokonaisuudet auttoivat tieto- sekä taitoperustan osalta, mutta myös tutkijan oma kiinnostus lean-filosofiaan useamman vuoden ajalta auttoi toimintatutkimuksessa. Kohdeyrityksen Customer Success -tiimin jäseniltä on saatu hyvää palautetta toimintatutkimuksen tuomien rakenteiden takia, ja asioiden selkeyttäminen on tuonut liiketoiminnalle myös haluttua suuntaa. Myyntiorganisaatio uskaltaa myydä enemmän, kun tietää, että Customer Success -tiimi toimii ja asiakkaita palvelee nopeasti. Kohdeyrityksen johto on myös tyytyväinen tehtyihin muutoksiin. Muutokset sekä rakenteet auttavat Customer Success -tiimiä sopeutumaan, jos liiketoiminta haluaa skaalata toimintaansa nopeasti ja tiimi on valmiimpi uusien palveluiden haltuunottoa varten. Tutkija on tyytyväinen saamaansa palautteeseen ja kokee kehittämisen sekä muutosjohtamisen mielekkäänä tekemisenä.

Kiitos Metropolia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöni ohjaajalle sekä kohdeyrityksen opinnäytetyönohjaajalle arvokkaista sparraushetkistä. Lämmin kiitos kuuluu kohdeyrityksen Customer Success -tiimille mahtavasta muutoshalukkuudesta. Muutos on vaikeaa, mutta kun siihen sitoutuu ja systemaattisesti jatkaa tekemistä, saa aikaan yleensä hienoja asioita.

Lähteet

Ayodeji, Y. & Rjou, H. 2021. Investigation into waiting time, self-service technology, and customer loyalty: The mediating role of waiting time in satisfaction. https://www.researchgate.net/publication/344188452_Investigation_into_waiting_time_self-service_technology_and_customer_loyalty_The_mediating_role_of_waiting_time_in_satisfaction. Viitattu 2.3.2025.

Bain & Company 2025. Net Promoter System. Saatavilla: <https://www.netpromotersystem.com/about/> Viitattu 15.2.2025.

Desmarais, Mike 2023. What Is An Acceptable Average Wait Time for Customer Service? <https://www.sqmgroupp.com/resources/library/blog/acceptable-average-wait-time-customer-service?> Viitattu: 22.2.2025

Collin, Mathilde 2021 Pulse Survey: Improving Customer Experience. Saatavilla. Harvard Business Review Analytics Services <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/Front/ImprovingCustomerServiceExper.pdf>. Viitattu 23.2.2025.

Hiatt, Jeffery M. 2012. Employee's Survival Guide to Change. Prosci Learning Center Publications.

Kaisla, Jukka 2023. Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. Versio 1.0. <https://jukkakaisla.fi>. <https://jukkakaisla.fi/Toimintatutkimus-kirja-10.pdf>. Viitattu 28.10.2024.

Korkiala Kari 2019. Futurelab Net Promoter Score – onko aika ajanut jo sen ohi? <https://futurelab.fi/2019/03/22/net-promoter-score-onko-aika-ajanut-jo-sen-ohi/>. Viitattu 22.2.2025.

Lemon, Katherine N. & Verhoef, Peter C. 2016. Journal of marketing 2016-11, Vol.80 Issue 6 <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>. Viitattu 22.2.2025.

Maula H. & Maula J., 2019. Design ja johtaminen. Alma Talent Oy, Helsinki.

Modig, N. & Åhström, P. (2012) Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing, Tukholma.

Pirinen, Helka 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent Oy, Helsinki.

Prosci 2024. The Prosci ADKAR model. E-book. Prosci Inc. <https://www.prosci-europe.com/sites/all/themes/nexum/docs/the-prosci-adkar-overview-eBook-en.pdf>. Viitattu 28.10.2024.

Prosci (2024) Prosci PCT -model. <https://www.prosci.com/methodology-overview>. Viitattu 2.3.2025.

Prosci, 2025. An Introduction To Change Management: <https://www.prosci.com/hubfs/367443/2.downloads/ebooks/An-Introduction-Guide-to-Change-Management-guide.pdf>. Viitattu 2.3.2025.

Pöyhönen, P., Santavuori H. & Mustonen, S. 2023. Asiakastutkimus - Perusteet ja käytännöt. Alma Talent Oy, Helsinki.

Ries, Eric 2011. Lean startup-kokeilukulttuurin käsikirja. Lavadesign Oy, Latvia.

Rock, David 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal. Issue one.

STT INFO 2023. Tiedote yrityksestä 30.1.2023 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/>. Viitattu 28.10.2024

Tanner, Riikka 2024. Strategiasta käytäntöön, 80/20-sääntö uudistumisen -vauhdittajana. Alma Talent Oy, Helsinki

Tanner, Riikka 2025. Johdon agendalla 2025. Trendit ja muutosvoimat raportti. <https://www.johdonagendalla.fi/>. Viitattu 2.2.2025.

Temkin, B. & Qaadgras, T. 2021. Data snapshot: Calibrating NPS Across 18 Countries. Qualtrics XM Institute. https://www.qualtrics.com/m/www.xminstitute.com/wp-content/uploads/2021/05/2105_CalibratingNPSAcross18Countries_FINAL.pdf?ty=mktocd-thank-you. Viitattu 15.2.2025.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent Oy, Helsinki.

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu, Talentum Media Oy. Helsinki.

Vinson, Doug 2017. What Do Customers Really Think About Long Wait Times <https://www.icmi.com/resources/2017/what-do-customers-really-think-about-long-wait-times?>. Viitattu: 22.2.2025.

