

## Asiakaskokemuksen kehittäminen SATOn asiakasrajapinnassa

Marika Paananen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto  
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma  
2018



<b>Tekijä</b> Marika Paananen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden ylempi koulutusohjelma	
<b>Kehittämistehtävän nimi</b> Asiakaskokemuksen kehittäminen SATOn asiakasrajapinnassa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 64+5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja ottaa kohdeorganisaatiossa käyttöön kaksi järjestelmää, jotka toteuttavat yrityksen Asiakas ensin strategista kehitysohjelman. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös mitata ensimmäisenä käyttöönottovuotena kuinka järjestelmät tukevat erinomaisen asiakaskokemuksen luomista. Kehitysprojektissa uusittiin asiakaspalvelujärjestelmä sekä otettiin kokonaan uutena toimintona käyttöön palvelupyntöjärjestelmä. Järjestelmien avulla tähdätään erinomaiseen asiakaskokemukseen palvelemalla asiakkaita paremmin, lisäämällä asiakasviestintää sekä tehostamalla yrityksen sisäisiä työtehtäviä.</p> <p>Opinnäytetyö asiakaskokemuksen kehittämisestä sisälsi kirjallisen kuvauksen asiakaskokemuksen ja projektijohtamisen teoriasta, menetelmistä ja työkaluista. Näitä ominaisuuksia hyödynnettiin tutkimusosiossa. Lisäksi kirjallisen kuvauksen ja tutkimusosion avulla opinnäytetyölle luotiin jäsennelty kokonaisuus.</p> <p>Tutkimus oli kaksiosainen toimintatutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja kvantitatiivista kyselylomaketta. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa keskityin projektipäällikön roolissa järjestelmien toteutukseen ja käyttöönottoon ja tässä vaiheessa minulla oli tutkijana osallistuva ja aktiivinen rooli. Tutkimuksen toisessa vaiheessa selvitin kuinka järjestelmät tukevat erinomaisen asiakaskokemuksen luomista kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla ja roolini rajoittui tässä kohtaan tutkijan rooliin.</p> <p>Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet. Järjestelmät toteutettiin ja otettiin käyttöön suunnitellusti. Järjestelmien avulla onnistuttiin muuttamaan kohdeorganisaation toimintatapoja tavoitteiden mukaisesti, niin että toimintatavat vastaavat paremmin yrityksen strategista kehitysohjelman. Kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta tulokset jäivät kuitenkin suuntaa antaviksi johtuen alhaisesta vastausmäärästä.</p>	
<b>Asiasanat</b> asiakaskokemus, projektijohtaminen, asiakaspalvelu, strategia, kehittäminen	



## Sisällys

1. Johdanto .....	1
1.1. Tutkimuksen kohdeyritys .....	3
1.2. Tutkimuksen tavoitteet .....	4
1.3. Tutkimuksen rajaus ja tutkimusongelma .....	4
2. Asiakaskokemus .....	6
2.1. CRM ja CEM .....	7
2.2. Asiakaskeskeinen strategia .....	8
2.3. Asiakaskokemuksen johtaminen .....	10
2.4. Asiakaskokemus luodaan yhdessä .....	12
2.5. Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	13
2.6. Asiakaskokemuksen elementit .....	14
2.7. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet .....	15
2.8. Monikanavainen asiakaspalvelu .....	16
2.9. Sosiaalinen media .....	16
2.10. Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	17
3. Projektijohtaminen .....	19
3.1. Strategian rooli projektityössä .....	19
3.2. Projektin määritelmä .....	20
3.3. Erilaiset projektityypit .....	21
3.4. Projektioorganisaatio .....	22
3.5. Projektin vaiheistus .....	24
3.6. Projektisuunnitelma .....	26
3.7. Projektin aikataulusuunnitelu .....	28
3.8. Budjetointi .....	29
3.9. Muutosten hallinta projektissa .....	29
3.10. Projektiviestintä .....	30
3.11. Riskienhallinta .....	31
3.12. Käyttöönotto .....	31
3.13. Projektioppiminen .....	32
4. Tutkimuksen toteutus ja menetelmät .....	33
4.1. Aikataulu ja työvaiheet .....	34
4.2. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä .....	34
4.3. Tiedonkeruumenetelmät .....	35
4.4. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe .....	37
4.4.1. Ideointivaihe .....	37

4.4.2. Määrittelyvaihe.....	37
4.4.3. Suunnitteluvaihe .....	38
4.4.4. Toteutusvaihe.....	39
4.4.5. Järjestelmien käyttö .....	40
4.4.6. Projektin päättäminen .....	41
4.5. Tutkimuksen toinen vaihe .....	42
4.5.1. Aineiston analysointi ja tulokset .....	42
4.5.2. Ristiintaulukointi.....	47
5. Johtopäätökset .....	53
5.1. Tutkimuksen tavoitteen saavuttaminen.....	53
5.2. Suositukset jatkotoimenpiteiksi.....	55
5.3. Oman oppimisen osio .....	56
Lähteet .....	58
Liitteet .....	61
Liite 1. Kvantitatiivisen kyselylomakkeen saate .....	61
Liite 2. Kvantitatiivinen kyselylomake asiakaskokemuksen kehittämisestä .....	62

## 1. Johdanto

Panostamalla asiakaskokemukseen yritys voi luoda aitoa kilpailuetua, jota muiden on vaikea kopioida. Kun yritys onnistuu positiivisesti yllättämään asiakkaan, niin asiakas sitoutuu vahvemmin yritykseen ja suosittelee yritystä ystävilleen. Muun muassa tästä syystä asiakaskokemus on noussut yrityksissä yhdeksi merkittävämmäksi strategiseksi erottuvuustekijäksi. Asiakas muodostaa kokemuksensa yritystä kohtaan tunteiden, kohtaamisten ja mielikuvien perusteella. Yhä useammin asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat muiden asiakkaiden kokemukset, joita tänä päivänä jaetaan ahkerasti sosiaalisessa mediassa. Yrityksen tuleekin pystyä systemaattisesti luomaan odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia, koska positiivisten kokemusten jakaminen vahvistaa yrityksen imagoa, tuo uusia asiakkaita, pidentää asiakassuhteita sekä edistää lisämyyntiä. Onnistunut asiakaskokemus luodaan sitoutuneen johdon ja henkilöstön voimin. Yrityksen johdon tehtävänä on toimia asiakaskeskeisen strategian ja yrityskulttuurin mahdollistajana sekä eteenpäinviejänä. Henkilöstön vastuu on puolestaan ymmärtää mikä on oman työtehtävän merkitys asiakaskokemuksen luomisessa sekä mikä on oman työtehtävän tärkeys yrityksen tulokellisuutta.

Asiakaskokemuksen kehittäminen jakaantuu yrityksen eri yksiköiden projektisalkkuihin ja koskettaa näin yrityksen jokaista toimintoa. Asiakaskokemusta edistävien projektien niin kuin muidenkin projektien valinta tapahtuu peilaamalla projektin tavoitetta yrityksen strategiaan. Projektit, jotka kytkeytyvät yrityksen strategiaan ovat tärkeitä, koska ne edistävät konkreettisesti strategisia tavoitteita sekä strategian tunnettuutta henkilöstön keskuudessa. Kehitysprojektit syntyvät yleensä yrityksen sisäisistä ideoista tai tarpeista ja ne toteutetaan useimmiten oman henkilöstön voimin. Sisäisesti organisoitu projekti motivoi projektijäseniä, koska projekti tuo vaihtelua projektijäsenten päivittäiseen työhön ja yrityksen toimintatavat ovat entuudestaan tuttuja, mutta haasteeksi voi muodostua yhteisen ajan löytyminen. Onnistunut projektin läpivienti edellyttää projektipäälliköltä aktiivista otetta erityisesti johtamisen ja viestinnän osalta. Projektipäällikön on reagoitava nopeasti projektin poikkeamiin sekä dokumentoitava ja tiedotettava projektista säännöllisesti. Projektin onnistuminen voidaan analysoida vertaamalla projektille asetettuja tavoitteita toteutuneeseen lopputulokseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kohdeyrityksessä SATOssa ottaa käyttöön kaksi järjestelmää, asiakaspalvelujärjestelmä sekä palvelupyyntöjärjestelmä. Päätös uusia asiakaspalvelujärjestelmä sekä ottaa kokonaan uutena toimintona käyttöön palvelupyyntöjärjestelmä kuuluvat SATO:n Asiakas ensin strategiseen kehitysohjelmaan. Järjestelmien käyttöönoton tavoitteena on asiakkaan parempi palveleminen, asiakasviestinnän lisääminen sekä yrityksen sisäisten työtehtävien tehostaminen.

Tässä tutkimuksessa vastaan projektipäällikön roolissa uuden asiakaspalvelujärjestelmän ja palvelupyynnöjärjestelmän käyttöönotosta sekä selvitän kvantitatiivisella kyselyllä kuinka järjestelmät tukevat erinomaisen asiakaskokemuksen luomista, kun ne ovat olleet käytössä noin vuoden. Uusi asiakaspalvelujärjestelmä korvaa aikaisemmin käytössä olleen Contact Center järjestelmän. Käyttöönottovaiheessa asiakaspalvelujärjestelmä yhdistää SATOn käytössä olevista palvelukanavista puhelinpalvelun, sisääntulevat puhelut ja uutena toimintona takaisinsoittopalvelun sekä asiakkaiden lähettämät sähköpostiviestit. Järjestelmän avulla asiakaspalvelun sähköpostiliikenne tehostuu, raportointi automatisoidaan ja myöhemmässä vaiheessa kaikki SATOn palvelukanavat saadaan reititettyä yhden järjestelmän kautta työntekijöille, jolloin työ tehostuu ja selkeytyy entisestään.

SATOssa ei aikaisemmin ollut käytössä asiakkaiden yhteydenottoihin koskevaa tiketointijärjestelmää, jonka vuoksi se luodaan tämän projektin yhteydessä. Tiketointijärjestelmä nimetään SATOssa palvelupyynnöjärjestelmäksi. Palvelupyynnöjen avulla parannetaan asiakasviestintää koko organisaatiossa ja kehitetään asiakaskontaktien raportointia. Palvelupyynnöt mahdollistavat asiakkaan asianhoidon vastuuttamisen yhdelle henkilölle, tieto on kaikkien järjestelmää käyttävien nähtävillä sekä asiakasviestintää saadaan läpinäkyvämmäksi automaattisten viestien avulla.

Tämä tutkimus on kaksiosainen toimintatutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytetään osallistuvaa havainnointia ja kvantitatiivista kyselylomaketta. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa keskityn projektipäällikön roolissa järjestelmien käyttöönottoon ja tässä vaiheessa minulla on tutkijana osallistuva ja aktiivinen rooli. Tutkimuksen toisessa vaiheessa selvitän kuinka järjestelmät tukevat erinomaisen asiakaskokemuksen luomista kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla ja roolini rajoittuu tässä osassa tutkijan rooliin.

## 1.1. Tutkimuksen kohdeyritys

SATO omistaa noin 25 700 asuntoa Suomen suurimmissa kasvukeskuksissa ja Pietarissa ja SATOn palveluksessa on noin 220 työntekijää. SATO toimii vastuullisena vuokranantaja ja sillä on merkittävä rooli asumisratkaisujen tarjoajana sekä kaupunginkehityksen mahdollistajana. SATO kasvattaa määrätietoisesti asuntotarjontaa pääkaupunkiseudulla, Tampereella ja Turussa. Sen tavoitteena on tarjota erinomainen asiakaskokemus sekä kattavat vuokra-asumisen vaihtoehdot ja palvelut. SATOn yritystoimintaan kuuluu vahvasti jatkuva ideoiden ja innovaatioiden parissa työskentely, jonka ansiosta yritys tuottaa asiakkailleen arkea helpottavia etuja ja elämyksiä sekä kehittää monipuolisia asumisratkaisuja erilaisiin asumistarpeisiin. SATO käynnisti vuonna 2016 kolme strategista kehitysohjelmaa: Asiakas ensin, Monipuoliset asumisen konseptit ja OmaSATO -digitaaliset palvelut. SATO luo myös toimivan yhteistyöverkoston, jotta se pystyy tarjoamaan asiakkailleen monimuotoisia asumisen palveluita ja hyötyjä. (SATO 2017.)

Asiakas ensin strategisessa kehitysohjelmassa nostetaan asiakasvetoisuus toiminnan lähtökohdaksi, rakennetaan läheisempää asiakasvuorovaikutusta sekä parannetaan palvelua. SATO hoitaa kevästä 2017 lähtien asiakassuhteet pääosin oman henkilöstön toimesta, palauttaa isännöinnin omaksi toiminnaksi sekä lisää asiakasvuorovaikutusta ja kehittää asiakkaiden asioiden hoitoa. Monipuoliset asumisen konseptit strategisessa kehitysohjelmassa halutaan tarjota palvelukehityksen lisäksi muita vaihtoehtoja nykyisille asumisen ratkaisuille, koska asuminen muuttuu kaupungistumiskehityksen seurauksena. OmaSATO strategisessa kehitysohjelmassa julkaistaan ohjelman ensimmäinen vaihe keväällä 2017, LöydäKoti-palvelu. Kehitysohjelman tavoitteena on vauhdittaa asumisen digitaalisia palveluita ja kehittää niitä yhdessä asiakkaiden kanssa. SATOn kasvuinvestoinnit kohdistuvat pääkaupunkiseudulle, Tampereelle ja Turkuun, koska niissä asuntojen kysyntä ja odotettu arvonkehitys on suurinta. (SATO 2017.)

Asiakas ensin strategisen kehitysohjelman avulla SATO haluaa parantaa SATO-asiakkuudesta syntyvää kokemusta. Konkreettisten toimenpiteiden avulla SATO kääntää palvelukulttuurin asiakasvetoiseksi. Konkreettisilla toimenpiteillä lisätään asiakasvuorovaikutusta, parannetaan asiakaskohtaamisten laatua ja varmistetaan, että asiakkaiden asiat hoidetaan aina loppuun asti. Suurin osa asiakaskontakteista ohjataan SATOn omaan Asiakaspalvelukeskukseen, jossa asiakasneuvojat pitävät huolta asiakkaan asioiden ratkaisemisesta loppuun asti. Asiakasneuvojat käsittelevät kuukausittain noin 12 000 kontaktia puhelimitse, sähköpostitse, Facebookin ja chat-palvelun kautta. (SATO 2017.)



## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää kuinka asiakaskokemusta kehitetään SATOn asiakasrajapinnassa ja miten se vastaa yrityksen Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa. Tutkimus on jaettu kahteen vaiheeseen: järjestelmäprojektin läpivientiin sekä kvantitatiiviseen tutkimukseen asiakaskokemuksen kehittämisestä.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tavoitteena on suunnitella ja ottaa käyttöön kaksi järjestelmää, jotka tukevat SATOn Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa. Järjestelmiä tulevat käyttämään SATOn asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa keskitytään projektinhallintaan ja projektin läpivientiin.

Tutkimuksen toisen vaiheen tavoite on selvittää kvantitatiivisella kyselyllä kuinka järjestelmät tukevat erinomaisen asiakaskokemuksen luomista. Kyselyn avulla selvitetään myös miten asiakaskokemus koetaan yrityksessä. Kysely lähetetään SATOn asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille.

Tutkimuksen tavoitteet	
<b>Päätavoite</b>	Kuinka asiakaskokemusta kehitetään SATOn asiakasrajapinnassa
<b>1. Alatavoite</b>	Miten asiakaskokemuksen kehittäminen vastaa SATOn Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa
<b>2. Alatavoite</b>	Suunnitella ja ottaa käyttöön kaksi järjestelmää, jotka tukevat SATOn Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa
	Selvittää kuinka järjestelmät tukevat erinomaisen asiakaskokemuksen luomista

Taulukko 1. Tut-

kimuksen tavoitteet

## 1.3. Tutkimuksen rajaus ja tutkimusongelma

Tutkimus on rajattu kahden asiakaskokemusta parantavan järjestelmän suunnitteluun ja käyttöönottoon sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen, kun järjestelmien käyttöönotosta on kulunut noin vuosi. Tutkimuksen perustana on asiakaskokemus ja projektinhallinta. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu järjestelmien kehitystyö.

Teoreettisen viitekehyksen kokonaisuus muodostuu teorian, tutkimusongelman ja tutkimuksen toteutuksen nivoutumisesta toisiinsa. Teoreettinen viitekehys on kuvattu seuraavan kuvan avulla.



Kuva 1. Teorettinen viitekehys.

Tutkimusta ohjaa tutkimusongelma, jonka avulla selvitetään järjestelmäprojektin yhteys yrityksen strategiseen kehitysohjelmaan.

Tutkimusongelma on: Miten järjestelmäprojekti tukee yrityksen Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa? Kysymyksen avulla pyritään saamaan mahdollisimman selkeä kuva, siitä kuinka järjestelmäprojektin avulla toteutetaan Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa käytännössä.

Tutkimuksella haetaan vastausta myös seuraavaan alaongelmaan: Miten työntekijöiden kokevat asiakaskokemuksen kehittämisen uusien järjestelmien käyttöönoton jälkeen? Kysymyksen avulla selvitetään järjestelmien käyttäjiltä käyttökokemus sekä miten asiakaskokemus koetaan yrityksessä.

## 2. Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen merkitys korostuu erityisesti palveluliiketoiminnassa ja yritykset ovatkin alkaneet ymmärtämään, että asiakaskokemuksessa kyse on kokonaisuuden hallinnasta. Yrityksen tekemät päätökset ja toimintatavat vaikuttavat aina viime kädessä asiakkaan muodostamaan kokemukseen ja tämän vuoksi yrityksen on sovitettava omaa toimintaa asiakkaan tapaan toimia. Näin yritys optimoi omaa liiketoimintaansa asiakaslähtöisesti ja huolehtii liikevaihdon kasvusta. (Miettinen 25.5.2016)

Myös Fischer ja Vainio (2015, 9) korostavat, että palveluliiketoiminnassa kilpailuedun synnyttäminen edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Ei riitä, että yrityksessä on pelkästään hyvä työilmapiiri, yksilöt ovat sitoutuneita työhönsä tai johtajuus on yksilöä arvostavaa. Vaan todellisen kilpailuedun voi saavuttaa edellä mainittujen elementtien yhdistämisellä, niin että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen synnyttämistä.

Galle (2017, 24) tuo tutkimuksessaan esille asiakaskokemuksen syntyhistoriaa, jonka juuret ulottuvat 1980-luvulle. Tällöin akateemisessa kirjallisuudessa esille nousi ajatus siitä, että ihmisten kulutusvalinnat perustuvat rationaalisen päätöksenteon lisäksi myös kokemukselliseen kulutuskäyttäytymiseen. 2000-luvulla asiakaskokemuksen määritelmää on pyritty selkeyttämään ja määritelmiä onkin syntynyt useita. Yksi näkökulma on, että asiakaskokemuksella tarkoitetaan niiden mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summaa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti tunteet sekä alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Siksi ei voida täysin vaikuttaa siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Fischer & Vainio (2015, 9) puolestaan määrittelevät asiakaskokemuksen tunteeksi tai kokemukseksi, joka saa asiakkaan palamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. Yrityksen on vaikea tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten kulloiseenkin asiakaskokemukseen, koska kokemukseen vaikuttaa eniten asiakkaan omakohtainen odostusarvo. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakasta kuunnellaan, hänet huomioidaan, häneen pidetään yhteyttä ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa sekä hänen kysymyksiin vastataan viipymättä. Myös palvelun laadun on oltava korkea sekä lupaukset on pidettävä positiivisen asiakaskokemuksen saavuttamisessa. Yrityksessä tarvitaan läpinäkyvyyttä, prosessien pitää olla riittävän yksinkertaisia sekä organisaation pitää kouluttaa ymmärtämään, miten oma työtehtävä vaikuttaa palveluketjun onnistumiseen, jotta jokainen yksilö ja yksikkö pystyy ymmärtämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämisessä.

Perinteisesti on ajateltu, että asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi liittyvät asiakaskokemukseen, koska kyseiset toiminnot ovat lähimpänä asiakasta. Kuitenkin kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat asiakaskokemukseen. Esimerkiksi talousosasto vastaa tiliöinnistä ja laskujen sisällöistä. Mikäli laskutuksessa tapahtuu virhe, niin vaikutus heijastuu asiakkaaseen ja näin myös asiakaskokemukseen. Yrityksen kaikki toiminnot luovat asiakaskokemuksia, joten asiakaskokemusajattelu lähtee liikkeelle siitä, että asiakas siirretään yrityksessä keskiöön. Tämä vaatii yrityksen jokaiselta toiminnolta asiakaskokemusta tukevia toimintatapoja, joilla saavutetaan tavoitteiden mukainen asiakaskokemus. (Löytänä & Korteso 2011, 24.) Ganeshan (21.6.2016) tuo esille Smithin näkökulman siitä, että asiakaskokemuksesta on tullut merkittävä tekijä, koska suurin osa palveluista tapahtuu prosessien kautta, ilman että ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Tämä vaatii sitä, että prosessit toimivat ennakoiden ja jouhevasti mahdollistaen loistavan asiakaskokemuksen. Esimerkiksi Amazon tarjoaa erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamatta lainkaan kasvojen tapahtuvaa asiakaspalvelua.



Kuva 2. Asiakas keskiössä

## 2.1. CRM ja CEM

CRM on yksi laajimmin levinneistä johtamiseen vaikuttaneista ajattelumalleista. CRM on lyhenne sanoista Customer Relationship Management (asiakassuhteiden johtaminen) ja CRM -ajattelu yleistyi 1990-luvun alkupuolella. CRM perusajatus on systemaattisesti kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista, jotta yritys pystyy kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoja ja yrityksen tuottoja. Avaintoimintoja asiakassuhteiden johtamisessa ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, asiakaskannan segmentointi, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. CRM on asiakaskokemusajattelun edeltäjä, nimittäin yritys kerää asiakkaasta tietoa hyödyntäen sitä asiakkuu-

den arvon kasvattamisessa. CRM-järjestelmään kerättäviä tietoja ovat muun muassa segmentointiin tähtäävät tiedot, asiakassuhteeseen liittyvät tiedot sekä asiakkaan ja yrityksen välisiin kohtaamisiin liittyvät tiedot. (Löytänä & Korteso 2011, 20-21.)

Customer Experience Management (CEM) eli asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda jokaisessa asiakaskohtaamisessa merkityksellisiä kokemuksia, jotta yritys pystyy maksimoimaan asiakkaalle tuottaman arvon. Kaikki mitä yritys on ja tekee vaikuttaa asiakaskokemuksen luomiseen ja siksi asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Tämän vuoksi CEM -ajattelumalli on huomattavasti laaja-alaisempi malli kuin CRM -ajattelumalli. CEM -ajattelumalli yleistyi 2000-luvun lopussa. CEM vaatii yrityksiltä kokonaisvaltaisempaa ja systemaattisempaa lähestymistä kuin CRM sekä visionääristä johtamista. Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa uudentyyppiset kilpailuedut. (Löytänä & Korteso 2011, 21-22.)

## **2.2. Asiakaskeskeinen strategia**

Löytänen & Korkiakosken (2014, 24-26) mukaan muutamat yritykset ovat valinneet asiakaskokemuksen tärkeimmäksi strategiseksi kilpailuedukseen vasta viime vuosien aikana. Syy muutoksen on joko kiristynyt kilpailutilanne tai usko omaan näkemykseen siitä, että tulevaisuuden yrityksen menestys perustuu asiakaskokemusten luomiseen sekä arvon tuottamiseen asiakkaalle. Yrityksen asiakaskeskeisyyttä voidaan kuvata asiakaskeskeisyyden neljän tason mukaan. Alimmalla tasolla yritys keskittyy asiakkaisiin. Yritys tuntee asiakkaansa ja tietää mitä he ostavat, mutta asiakkaita hoidetaan ylläpitääkseen nykyistä liiketoimintaa sekä hakeakseen lisämyyntiä. Kolmannella tasolla yritys reagoi asiakkaisiin keräämällä asiakaspalautetta ja priorisoimalla kehityskohteita palautteen mukaan. Yritys pyrkii nostamaan asiakastyytyväisyyttä ja minimoimaan huonojen palautteiden määrää. Toisella tasolla yritys sitoutuu asiakkaisiin kehittämällä pitkiä asiakassuhteita ja panostamalla niihin myös tunnetasolla. Yritys tuottaa asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia saadakseen asiakkaista yrityksen lähettiläitä. Ylimmällä tasolla yritys innostuu asiakkaista kuuntelemalla mitä asiakkaat tavoittelevat liiketoiminnassaan ja henkilökohtaisessa elämässään. Yritys etsii uusia tapoja tuottaa asiakkailleen arvoa ennen kuin he osaavat sitä kysyä.

Asiakaskeskeisen strategian lisäksi yhtä tärkeää on varmistaa yrityksen ylimmän johdon sitoutuminen. Johdon sitoutumisen tasoja on viisi, kiinnostuksen asteesta ylläpitäjäksi. Alin sitoutumisen taso on asiakaskokemuksesta kiinnostuminen, jolloin johto ajattelee, että asiakaskokemus on kiinnostava mahdollisuus, mutta tuloksia ei vielä mietitä. Toiseksi alimmalla tasolla johto on tuloshakuinen, jolloin se näkee, että asiakaskokemus on tärkeä asia ja on valmis investoimaan siihen sekä odottaa tuloksia. Kolmannella tasolla johto on vakuuttunut, että asiakaskokemuksen johtamisen ja liiketoiminnan tulosten korrelaatio on selvä, jolloin se haluaa sijoittaa siihen merkittävästi resursseja. Toiseksi ylimmällä tasolla

johto on sitoutunut ja näkee asiakaskokemuksen olennaisena osana yrityksen strategiaa. Ylimmällä tasolla johto toimii ylläpitäjänä ja kokee itsensä asiakaskeskeisen strategian ja yrityskulttuurin mahdollistajana sekä eteenpäinviejäksi. (Löytänä & Korhikoski 2014, 27-29.)

Löytänä & Korhikoski (2014, 36-37) toteavat, että olennaista on saada strategia toteutumaan ja jalkautumaan yrityksessä, niin että siitä tulee todellista asiakkaille, koska vain asiakkaan muodostamalla kokemuksella on lopulta merkitystä. He kuvaavat asiakaskokemuksen kehittämisen tyypillisiä toimenpiteitä sekä niiden linkittymistä yrityksen liiketoimintahyötyihin kolmen vaiheen avulla: ensiaskleet, kypsyminen vaihe sekä jatkuvan kehityksen ylläpitäminen.

Ensiaskleet asiakaskokemuksen johtamisessa ottavat innostuneet yksilöt, jotka lähtevät toteuttamaan yrityksessä irrallisia kehitystoimia, joilla pyritään parantamaan yksittäisten kosketuspisteiden kokemusta. Innostuneiden yksilöiden avulla yritys onnistuu poistamaan asiakaskokemuksen suurimmat kipupisteet toiminnastaan. Yritys antaa asiakaskokemukseen liittyviä asiakaslupauksia ja viestii niitä näkyvästi muun muassa yrityksen internet-sivuilla. Samalla yritys aloittaa asiakaskokemuksen mittaamisen. Ensiaskleisiin kuuluu myös, että yritys huomioi rekrytoinnissa hakijoiden kyvyn luoda kokemuksia sekä strategisella valinnalla asiakaskokemuksesta tehdään kilpailuetu. (Löytänä & Korhikoski 2014, 37.)

Kypsyminen vaiheessa liiketoiminnan hyötykäyrä lähtee jyrkempään nousuun, kun yrityksen johto on sitoutunut asiakaskokemuksen johtamiseen myös strategian tasolla. Kypsyminen vaiheessa asiakaskokemusosaamista lisätään läpi henkilöstön ja johtoryhmään valitaan asiakaskokemusjohtaja. Muutosohjelman jalkauttaminen aloitetaan, jotta voidaan juurruttaa asiakaskeskeinen yrityskulttuuri yrityksen päivittäiseen toimintaan. Yritys ottaa käyttöönsä Business Case -laskelmat, joita seurataan systemaattisesti ja joiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä. 360-mittaamisella syrjäytetään perinteiset asiakastytyvääisykyselyt. 360-mittaaminen pohjautuu vahvemmin tapahtumapohjaiseen kyselyyn ja se sisältää niin asiakkaat, henkilöstön kuin taloudelliset mittarit. Asiakaskokemus sidotaan kannuste- ja palkkiomalleihin, joilla motivoidaan henkilöstön lisäksi myös yrityksen kumppaneita. (Löytänä & Korhikoski 2014, 40-41.)

Jatkuvan kehityksen ylläpitämisen vaihe tarkoittaa asiakaskokemuksen johtamisessa jatkuvaa prosessia, koska kehityksen tulee aina jatkua eteenpäin ja uusia arvonluonnin mahdollisuuksia innovoida koko ajan asiakkaille. Jatkuvan kehityksen vaiheessa asiakaskokemus huomioidaan systemaattisesti kaikissa prosesseissa ja myös asiakkaan odotukset ylitetään systemaattisesti. Hinnoittelu muodostuu asiakkaille luodun arvon perusteella ja jatkuvan kehityksen ylläpito vaiheessa asiakaskokemuksesta tulee tärkein kilpailukeino. (Löytänä & Korhikoski 2014, 41-42.)

Kunnas (9.12.2016) myös nostaa esille henkilöstön merkityksen asiakaskokemuksen luomisessa esittämällä CXPA Finlandin toiminnanjohtaja Sirte Pihlajan näkemyksen siitä, että henkilöstön tärkeyttä tulee korostaa asiakaskeskeisen strategian luomisessa. Asiakaskokemus tulee saada ensiksi yrityksen strategiaan, jonka jälkeen henkilöstö pääsee sitä toteuttamaan. Asiakaskokemus kulkee käsi kädessä henkilöstökokemuksen kanssa, joten mittaamisen sijaan fokus tulisi olla organisaation asiakasajattelun ja palvelukulttuurin muuttamisessa. Kunnas (9.12.2016) kiteyttää asiakaskokemusguru Shaun Smithin näkemyksen asiakaslähtöisen kulttuurin jalkauttamisesta organisaatioon kolmen näkökulman kautta: pää, sydän ja kädet. Pää viittaa perusteluihin eli henkilöstölle perustellaan miksi toimitaan tietyllä tavalla ja mitä sillä tavoitellaan. Sydämellä puolestaan motivoidaan henkilöstöä esimerkiksi kannustimien avulla ja käsillä tarkoitetaan uudenlaisen toiminnan mahdollistamista esimerkiksi organisaatiomuutoksia.

### 2.3. Asiakaskokemuksen johtaminen

Löytänä & Korteso (2011, 13) esittävät, että asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkaille tuottaman arvon luomalla heille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoa merkityksellisten kokemusten avulla. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt ovat listattu seuraavaan taulukkoon.

Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt
Asiakaspöistuman väheneminen
Negatiivisten asiakaspalautteiden määrän väheneminen
Asiakashankinnan kustannusten pieneneminen
Asiakkaiden sitoutuminen yritykseen vahvistuu
Asiakastyytyväisyys lisääntyy
Suosittelijoiden määrä kasvaa
Ristin- ja lisämyynnin mahdollisuuksien kasvattaminen asiakkaille
Asiakkuuden elinkaaren pidentäminen
Asiakkaiden suositteluhaluuden vahvistaminen
Asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrän kasvattaminen
Brändin arvon kohottaminen
Henkilöstön sitouttaminen

Taulukko 2. Asiakaskokemuksen johtamisen hyödyt

Asiakaskokemuksen johtaminen huomioi yrityksen kaikki osa-alueet, jonka vuoksi se on kokonaisvaltainen ajattelutapa. Usein mielletään, että asiakaskokemus liittyy vain asiakaspalveluun ja myyntiin, mutta yrityksen kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti

kosketuksissa asiakkaaseen. Esimerkiksi tuotekehitys pyrkii löytämään aina paremmin asiakkaan tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja, henkilöstöosasto vastaa henkilöstön osaamisen ja asenteen kehittämisestä ja lakiosasto laatii sopimukset ja varmistaa, että asiat on sovittu asiakkaan kanssa selvästi. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-15.)

Yrityksen johdon tulee olla sitoutunut asiakaskokemuksen johtamiseen, jotta asiakas voidaan aidosti sijoittaa yrityksen keskiöön. Alla olevan taulukon avulla kuvataan perinteisen yrityksen toimintatapa sekä asiakaskeskeinen yritys. (Löytänä & Kortesus 2011, 156.)

<b>Säilytetään nykytilassa</b>	<b>Kehitetään asiakaskeskeiseksi</b>
myydään	lisätään arvoa
asiakas on määränpää	asiakas kumppani matkalla
myydään tuotteita	luodaan kokemuksia
tavoitellaan suurempaa markkinaosuutta	tavoitellaan suurempaa kannattavuutta
geneerinen	uniikki
mekaaninen	elämyksellinen
sääntöihin mukautuvat työntekijät	sääntöjä rikkovat työntekijät
säännöt, toimintaohjeet ja tarkat prosessit	pääperiaatteet ja terve järki
hallitseminen	mahdollistaminen
täytetään odotukset	ylitetään odotukset
samanlaiset työntekijät	yksilölliset lahjakkuudet
kuin kaikki muutkin	yksilöllisesti erilainen
tarkasti rajattu pääsy tietoon	vapaa ja helppo pääsy tietoon
pelko	luottamus
parhaat käytännöt	tulevaisuuden käytännöt

Taulukko 3. Yrityksen nykytilanne vs. asiakaskeskeinen yritys (Löytänä & Kortesus)

(Löytänä & Kortesus)

Löytänä & Kortesuson (2011, 165-167) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu yrityksen strategiaan ja siitä voidaan erottaa kuusi osa-aluetta: tavoitteen määrittely, kehittäminen, organisointi, toteuttaminen, mittaaminen ja uudelleenmäärittely. Asiakaskokemuksen tavoitteen määrittelyssä yritys määrittelee oman, differoivan ja tuottavan asiakaskokemustavoitteen. Yrityksen tulee kehittää asiakaskokemusstrategia, jolla se luo tavoitteen mukaisia kokemuksia kaikissa kosketuspisteissä. Yrityksen tulee organisoida henkilöstö toteuttamaan asiakaskokemusstrategiaa ja luomaan kokemuksia. Oikeilla valinnoilla yritys toteuttaa ja luo tavoitteen mukaisia asiakaskokemuksia. On tärkeää, että yritys mittaa kuinka hyvin kokemukset vastaavat tavoitteita sekä millaisia vaikutuksia kokemuksilla



on lojaliteettiin. Yrityksen tulee jatkuvasti määritellä tavoitteitaan uudelleen, jotta kehitystä tapahtuu jatkossakin.

## 2.4. Asiakaskokemus luodaan yhdessä

Positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa jokaisen organisaation tehtävänä on palvella omia asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa ymmärtää, miten voi auttaa muita organisaation työntekijöitä oivaltamaan oman tehtävänsä tärkeys osana asiakaspalveluketjua sekä yrityksen tuloksellisuutta. Liiketoimintaketjun päässä on aina maksava asiakas, joten kaikki yrityksen työntekijät ovat vastuussa tuottamastaan palvelusta toinen toisilleen. Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio, koska sen sisällä osaaminen ja vuorovaikutus ketjuuntuvat arvoketjuiksi, jonka tuloksia asiakas hyödyntää. Lisäksi positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa on tärkeää, että yritys kykenee toimimaan yli organisaatorajojen. (Fischer & Vainio 2015, 165.)

Yksilön tahtotila, johon sisältyy kyky ja halu tehdä oikeita valintoja löytääkseen merkityksen omasta työstään ja elämästään on kaiken toiminnan lähtötilanne. Yksilö pystyy kohtaamaan arvostaen ja kunnioittaen toiset työyhteisössä, kun hän on itsensä kanssa tasapainossa, arvostaa itseään ja on ylpeä työstään. Palveluliiketoiminnassa onkin erittäin tärkeää, että yksilö pystyy tuottamaan arvostusta toisille niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Organisaation toisiin yksilöihin on mahdollisuus synnyttää jokaisessa kohtaamisessa laatuhyteyksiä arvostuksen kautta. Nämä laatuhyteydet synnyttävät uudenlaista toimintakykyä ja tuottavuutta, jotka kilpailijat eivät pysty kopioimaan. (Fischer & Vainio 2015, 166.)

Fischerin & Vainion (2015, 166-167) mukaan yksilön ja organisaation lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakas itse, koska asiakaskokemus syntyy hänen läsnäollessa ja osallistumalla kokemukseen. Asiakkaalla on mielessään aina aikaisempi asiakaskokemus yrityksestä. Palveluyritysten toimintalogiikka onkin muuttunut niin, että palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan mieliala vaikuttaa myös asiakaskokemukseen, jolloin yrityksen on hyvä panostaa laatuhyteyksiin ja pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan tunnetilaan positiivisesti, jotta asiakas kokee palvelun merkitykselliseksi.

Fischer & Vainio (2015, 167-168) näkevät, että asiakaskokemuksen muodostumisessa vuorovaikutuksen laadulla on merkittävä rooli, koska vahva yhteys yksilöiden välillä lisää itsearvostusta, sitoutuneisuutta ja kykyä löytää oma potentiaali. Vuorovaikutus parhaimmillaan synnyttää laatuhyteyksiä, jotka parantavat yksilöiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Laatuhyteydet vahvistuvat ja kasvavat usein huomaamatta ja tätä ilmiötä kutsutaan itseään voimistavaksi kierteen. Erityisesti positiivisten ilmiöiden kierre vahvistuu itsestään, jolloin toimintakyky, innovatiivisuus, kokeilunhalu ja resurssiviisaus lisääntyy.

## 2.5. Asiakaskokemuksen muodostuminen

Löytänä & Kortesus (2011, 43-49) tunnistavat neljä näkökulmaa, joista asiakaskokemus muodostuu: asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllättäminen ja elämysten luominen, mieleen jääminen sekä saada asiakas haluamaan lisää. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan suojella asiakkaan minäkuvaa ja välttää asiakkaan kasvojen menetys. Epäonnistunut asiakaskohtaaminen tulisi analysoida tarkasti, jotta jatkossa vastaavanlainen tilanne vältetään. Nimittäin onnistunut asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan omakuvaa, minuutta ja identiteettiä. Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita ja kohtaamisia syntyy. Elämysten avulla voidaan synnyttää positiivisia kokemuksia, joihin liittyy vahvoja tunteita. Yrityksen onkin analysoitava, mitkä ovat sen tavoitteet elämysten luomisessa. Asiakaskokemuksen johtamisessa otetaan huomioon asiakkaan saattaminen läpi valintaprosessin suosittelemalla ja vinkkaamalla. Hyvä asiakaskokemus voidaan analysoida muistijäljen avulla. Mikäli asiakkaalla on ollut positiivinen kokemus yrityksestä, niin siitä jää positiivinen muistijälki. Positiivisen muistijäljen jättämiseksi yrityksen on asiakaskokemuksen johtamisessa kehitettävä järjestelmällisesti asiakaskokemusta ja analysoitava niitä kosketuspisteitä, joissa yritys voi tehdä asiat poikkeuksellisen hyvin. Yrityksen kannattaa panostaa asiakaskokemuksen luomiseen, koska kun yritys onnistuu antamaan positiivisen kokemuksen, niin asiakas muistaa yrityksen ja palaa uudelleen. Positiivinen asiakaskokemus mahdollistaa sen, että asiakkaat palaavat yrityksen luokse sen sijaan, että yritys joutuisi itse etsimään potentiaalisia asiakkaita.

Asiakaskokemuksen johtaminen vaikuttaa siihen minkä tasoisesta kokemuksesta voidaan puhua. Asiakaskokemuksen tasoja on kolme: satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnaista kokemusta ei ole lainkaan johdettu ja se vaihtelee ajan, paikan ja erityisesti henkilön mukaan. Odotettavissa oleva kokemus on kaavamaisesti johdettu. Se on suunniteltu, riippumaton ajasta ja paikasta sekä sisältää aina tietyt elementit. Johdettu kokemus on erottuva, tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, hyvin suunniteltu sekä ajasta ja paikasta riippumaton. Johdetussa kokemuksessa pyritään olemaan askeleen asiakasta edellä ja tarjoamaan hänelle parhaiten soveltuvaa vaihtoehtoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-54.)

## 2.6. Asiakaskokemuksen elementit

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon odotusten ylittäminen, koska se on keskeinen osa kokemusta ja odotusten ylittämisellä luodaan kilpailuetua sekä erottaudutaan kilpailijoista. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen odotusta ylittävään elementtiin: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin osiin. (Löytänä & Korteso 2011, 59-60.)

Ydinkokemuksella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä hyötyä ja siitä muodostuvaa arvoa, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Tämän takia ydinkokemus on kaiken perusta ja asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkavatkin aina ydinkokemuksesta. Ydinkokemuksen puolustaminen ja sen toiminnan varmistaminen kaikissa olosuhteissa on asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä. (Löytänä & Korteso 2011, 61.)

Kun ydinkokemus on turvattu ja se toimii moitteettomasti, yritys voi keskittyä laajennettuun kokemukseen. Laajennettu kokemus tarkoittaa, sitä että yritys laajentaa asiakaskokemusta tuomalla jotakin lisää yrityksen tuotteeseen tai palveluun, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle. Laajennetun kokemuksen elementtejä ovat edistäminen ja mahdollistaminen. Edistämisen avulla laajennetaan asiakaskokemusta ydinkokemuksen ulkopuolella tuomalla asiakkaille esimerkiksi muita yrityksen palveluita tai tuotteita omien tuotteiden rinnalle. Ydinkokemusta voidaan laajentaa välillisesti mahdollistamisen avulla, jolloin tuote tai palvelu mahdollistaa laajemman asiakaskokemuksen ydinkokemuksen ulkopuolelle. (Löytänä & Korteso 2011, 62-63.)

Odotuksen ylittäviä kokemuksia voidaan luoda silloin, kun yritys on turvannut asiakaskokemuksen johtamisessa ydinkokemusten ja laajennettujen kokemusten toiminnot. Odotukset ylittävät kokemukset luovat asiakkaalle positiivisia elämyksiä ja lisäarvoa, jolloin asiakas palaa mielellään tuotteen tai palvelun pariin uudelleenkin sekä suosittelee sitä tutuilleen. Alla olevaan taulukkoon on listattu odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä. (Löytänä & Korteso 2011, 64.)

Odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä
henkilökohtainen
luottava
yllättävä
tunteisiin vetoava
selkeästi ja näkyvästi arvokas
arvokas ennen kauppaa
arvokas kaupan jälkeen
selkeä
kestävä
jaotettava
oikea-aikainen
räätälöity
olennainen
aito
yksiselitteisyyden mahdollistava

Taulukko 4. Odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä

## 2.7. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet

Kuten aikaisemmin on todettu, asiakaskokemus muodostuu erilaisten kohtaamisten sekä niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summasta. Kohtaamisia, joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja kutsutaan kosketuspisteiksi. Kosketuspistepolkujen (customer journeys) avulla yritykset voivat havainnollistaa kosketuspisteitä. Kosketuspistepoluilla voidaan myös kuvata millaisia kokemuksia asiakkaalle muodostuu eri kosketuspisteillä. Kosketuspistepolut ovat oiva tapa kuvata yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia sekä niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 113.)

Löytänä & Korhio (2014, 106, 108-111) kuvaavat asiakaskohtaamisissa ajoittain tapahtuvia poikkeustilanteita tilanteiksi, jolloin asiakkaan odotukset ovat alittuneet jossakin yrityksen kosketuspisteessä. Mikäli yritys pystyy onnistuneesti hoitamaan poikkeustilanteen, on asiakas moninkertaisesti sitoutuneempi yritykseen kuin ennen poikkeustilannetta. Jos taas yritys ei lainkaan hoida poikkeustilannetta, menettää se asiakkaan kokonaan. Poikkeustilanteet hoidetaan onnistuneesti, kun ymmärretään, että jokainen asiakas on yhtä arvokas ja poikkeustilanteisiin reagoidaan nopeasti. Onnistuminen tulee varmistaa asiakkaalta ja asiakas osallistetaan hyvityksen määrittelyyn. Näin varmistetaan yhteinen näkemys lopputuloksesta. Läpinäkyvyys on poikkeustilanteissa olennaista, koska se vahvistaa luotettavuutta.

## 2.8. Monikanavainen asiakaspalvelu

Perinteinen asiakaspalvelu, joka yksin nojaa puhelinpalveluun ei enää riitä, koska asiakas haluaa tulla palvelluksi siellä missä on. Yrityksen on kyettävä muuttumaan reaktiivisesta ongelmanratkaisusta proaktiiviseksi asiakaskuuntelijaksi ja kyettävä olemaan asiakasta edellä, ennakoida tulevaa. Digitaaliset kanavat, kuten sosiaalinen media, pikaviestipalvelut ja itsepalveluportaalit yleistyvät pikavauhtia, koska ne ovat kustannustehokkaita sekä nopeita kanavia auttaa asiakasta asiakaspolun eri vaiheissa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 52-53.)

Gerdt & Korhikoski (2016, 52-53) näkevät, että monikanavaisen asiakaspalvelun teknologiset ratkaisut ovat yksi nopeiten kehittyvistä osa-alueista. Kehittämällä digitaalisia palveluita pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja parantamaan asiakaskokemusta. Tämän hetken trendinä onkin, että puhelinpalvelukeskuksia puretaan ja asiakaspalvelu pyritään viemään aidosti asiakaskeskeiseksi, koska yhä harvempi asiakas haluaa tulla palvelluksi vain puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Pikaviestipalveluiden yleistyminen lisääntyy verkkoasioinnin myötä. Asiakkaalle on mahdollista tarjota apua, lisäpalvelua tai lisämyyntiä, kun ollaan asiakkaan kanssa samassa paikassa samaan aikaan. Itsepalveluportaalien hyöty on siinä, että asiakas pääsee tarkastelemaan esimerkiksi omia tietojaan sekä päivittämään asiakastietojaan silloin, kun se itselleen parhaiten sopii. Näin asiakas ei ole sidottu yrityksen palveluaikoihin. Yrityksen yleisimmin esitetyt kysymykset ja vastaukset voidaan modernissa asiakaspalvelussa viedä itsestään päivittyvään tietämyskantaan, josta tieto löytyy älykkään indeksoidun haun avulla. Tietämyskannan avulla voidaan vähentää yrityksen asiakaspalvelun kustannuksia, koska yleisimmin esitetyt kysymykset ja vastaukset ovat asiakkaan saatavilla yrityksen nettisivuilta milloin tahansa.

## 2.9. Sosiaalinen media

Yritys on sosiaalisessa mediassa halusi se tai ei, nimittäin asiakaskokemus muodostuu sosiaalisessa mediassa kahdella tapaa: suoraan tai välillisesti. Suoralla asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan välitöntä kontaktia yritykseen esimerkiksi Facebook tai Twitter-keskustelun kautta. Suoraan kokemukseen yrityksen on helpompi vaikuttaa, koska on osallisena asiakkaan kanssa käydyssä keskustelussa. Välillinen asiakaskokemus on puolestaan toisen asiakkaan luomaa, jolloin yritys ei ole voinut vaikuttaa asiakaskokemuksen sisältöön. Asiakas voi esimerkiksi lukea yrityksestä kurjan asiakaspalvelutilanteen keskustelupalstoilta tai loistavat suosittelut Facebookista. Kun asiakaskokemus johdetaan hyvin, niin pääsääntöisesti välilliset kokemukset ovat positiivisia. (Löytänä & Korteso 2011, 144-145.)

Yrityksen kannattaa olla aktiivisesti sosiaalisessa mediassa mukana, jotta se voi vaikuttaa asiakaskokemuksen lisäksi yrityksestä muodostuvaan mielikuvaan. Sosiaalisessa mediassa yrityksen tulee näkyä kahdella tavalla, tuottamalla omaa sisältöä sekä kommentoimalla toisten sisältöä. Mikäli yritys tekee vain jompaakumpaa, niin osallistuminen on yksisuuntaista viestintää tai reagoimista toisten kommentteihin. Syvälinen sosiaalisen median läsnäolo vaatii proaktiivista ja oma-aloitteista sisällöntuotantoa. Näin sosiaalinen media on yrityksessä systemaattisesti johdettua ja hallittua. (Löytänä & Korteso 2011, 145-146.)

Löytänä & Korhioakoski (2014, 113-114) huomauttavat, että asiakkaiden odotukset ja käyttäytyminen muuttuvat koko ajan. Erityisen suurta muutos on ollut digitaalisessa ympäristössä ja sosiaalisessa mediassa. Suurimmat muutokset ovat tapahtuneet nopeudessa, henkilökohtaisuudessa ja kuuntelemisessa. Nopeudesta kertoo se, että 32% asiakkaista odottaa vastausta sosiaalisessa mediassa 30 minuutissa, 42% asiakkaista riittää, että he saavat vastauksen tunnissa. Henkilökohtaisuus korostuu sosiaalisessa mediassa, jolloin vakiovastauksia eikä mallivastauksia hyväksytään vaan asiakkaat odottavat juuri heille räätälöityjä suoria ja selkeitä vastauksia. Vaikka sosiaalisen median viestejä ei suoraan osoitetaisi yritykselle, niin asiakkaat silti odottavat, että yritykset seuraavat ja kuuntelevat, mitä yrityksistä puhutaan sosiaalisessa mediassa.

## 2.10. Asiakaskokemuksen mittaaminen

Löytänä & Korteson (2011, 187-188) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa on kaksi näkökulmaa: puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset sekä asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan kysytäänkö aktiivisesti asiakkaalta vai antaako asiakas palautteen omasta aloitteesta. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinoja on lueteltu alla.

Asiakaskokemuksen mittaamisen keinoja
Asiakkaan spontaanisti antama palaute
Palautelomakkeet, palautelaatikon
Reklamaatioiden analysointi
Sosiaalisen median seuranta
Kohtaamisten analysointi (esimerkiksi puhelutallenteet, sähköpostit)
Asiakastyytyväisyystutkimukset
Asiakaspaneelit, fokus-ryhmät
Biometriset mittaukset (esimerkiksi katseenseuranta)
Mystery shopping -tutkimukset
Jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä

Taulukko 5. Asiakaskokemuksen mit-

taamisen keinoja

Aktiivisin asiakaskokemuksen mittaamisen keino on jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. Jatkuvuus ja systemaattisuus ovat olennaisia tekijöitä asiakaskokemuksen mittaamisessa ja palautteiden keräämisessä, koska asiakaskokemus muodostuu eri tekijöiden summasta. Mittaukset tulee rakentaa osaksi liiketoiminnan prosesseja, jotta palautetta saadaan jatkuvasti mahdollisimman monesta kosketuspisteestä. Palautekyselyitä voidaan toteuttaa nettikyselyinä tai tekstiviestikyselyinä ja vastaukset voidaan integroida suoraan yrityksen CRM-järjestelmään, jolloin palauteprosessi saadaan automatisoitua. Tärkeää kyselyiden ja mittausten onnistumisen kannalta on kyselyn kiteyttäminen ja keskittyminen olennaisiin asioihin. (Löytänä & Korteso 2011, 199-200.)

Löytänä & Korteson (2011, 202-203) mukaan suositteluhaluuden (Net Promoter Score, NPS) mittaaminen on yksi parhaita asiakaskokemuksen mittareista. Net Promoter Score -mallin kehittivät Fred Reichheld ja Bain Company vuonna 2003 ja se perustuu vain yhteen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X ystävällesi tai kollegallesi? Vastaus annetaan 0-10 asteikolla. Mallin ehdoton hyöty on sen helppous ja yksinkertaisuus sekä tuloksia voidaan verrata toisten yritysten tuloksiin. Löytänä & Korkiakoski (2014, 148) korostavat, että NPS-mittaamisessa oleellinen asia on asiakkaiden kuunteleminen. Sen avulla pystytään mittaamaan sekä kehittämään asiakaskohtaisia. Yrityksen on kuitenkin tärkeä viestiä henkilöstölle miksi kohtauksia mitataan ja mikä on tavoite, nimittäin NPS ei ole asiakasohjelman ydin vaan väline, jolla ohjataan toimintaa.

Smith (12.5.2017) nostaa myös esille, että kuuntelemalla asiakkaita ja keskittymällä asiakkaisiin mittaamiseen sijaan, voidaan tuottaa merkityksellistä asiakaskokemusta. NPS toimii yhtenä hyvänä suunnannäyttäjänä, mutta se ei saa olla yrityksessä päämäärä. Sen sijaan on tiedettävä mikä vaikuttaa asiakkaiden erinomaisiin suositteluihin NPS-mittauksessa ja johdettava sitä proaktiivisesti. Tämä yhdessä yrityksen muiden mittareiden kanssa antaa kokonaiskuvan yrityksestä sekä erityisesti toiminnoista, jotka vievät kohti haluttua tulosta.

Asiakaskokemuksen johtamisessa kyse on yrityksen tuottojen lisäämisestä ja se onkin asiakaskokemuksen johtamisen päätavoite. Investointien ja tuottojen osoittaminen eli ROI (Return on investment) voidaan mitata useilla eri mittareilla. Mittarit liittyvät tehokkuuteen, kannattavuuteen, myynnin asiakasohjaukseen kasvuun, läpimenoaikoihin ja asiakkaiden lojaliteettiin. Asiakaskokemuksen johtamisen ROI koostuu siis lukuisten vaikutusten summasta niin kuin itse asiakaskokemuksin. (Löytänä & Korteso 2011, 204.)

### 3. Projektijohtaminen

Projektin tunnistaa sen ainutlaatuisuudestaan. Se on kehityshanke, joka sisältää omat erityispiirteensä ja poikkeaa näin muista vastaavista kehityshankkeista. Yritykset toteuttavat projekteja saavuttaakseen jonkin ennalta määritellyn tavoitteen. Niiden merkittävyys ja niille asetetut tavoitteet vaihtelevat yleensä laajasti. Esimerkiksi kriittiset projektit kuten rakennusprojektit voivat viedä projektiryhmän jäsenten kaiken työajan, jolloin niistä tulee ihmisten päätyö joko pysyvästi tai määritellyksi ajaksi. Suurin osa projekteista tehdään kuitenkin oman työn ohessa, koska niiden tavoite on kehittää oman yrityksen toimintaa tai prosesseja, esimerkiksi järjestelmäprojektit. Usein myös yrityksessä on meneillään useita projekteja samanaikaisesti ja oletus on, että projektiryhmän jäsen hoitaa sekä normaalit että projektiin liittyvät työtehtävät samaan aikaan. Tästä voi seurata haasteita ajankäyttöön, josta monien projektien merkittävimmät ongelmat johtuvatkin. Yksi projektipäällikön haasteista onkin saada projektiin osallistuvat ihmiset sitoutumaan tavoitteeseen ja vapauttamaan riittävästi heidän aikaansa projektia varten. (Kettunen 2009, 15-16.)

Pelinin (2011, 35) mukaan projektijohtaminen on tulosjohtamista selkeimmillään, koska projektille asetetaan taloudelliset, ajalliset, sisällölliset ja laadulliset tavoitteet. Projektin lopussa on yksiselitteistä mitata näiden tavoitteiden toteutuminen. Halutessaan tavoitteet voidaan jakaa jokaiselle projektiryhmän jäsenelle. Tavoitteet tulee sopia yhdessä tekijän kanssa, koska silloin tavoitteisiin sitoudutaan. Projekti todetaan onnistuneeksi silloin, kun se saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

#### 3.1. Strategian rooli projektityössä

Virtanen (2009, 115) toteaa, että yrityksen strategian ja projektisalkun välinen yhteys on selkäranka, jonka varaan yksittäisten projektien johtaminen perustuu. Yritys ennakoii toimintaympäristönsä muutostekijät ja yksilöi niiden heijastusvaikutukset organisaatioon, jonka jälkeen määrittelee omat uudistumistarpeensa sekä strategiset menestystekijät. Tämän jälkeen yritys kokoaa projektisalkun ja toimeenpanee yrityksen strategian näkökulmasta keskeisiä projekteja. Lopuksi yritys arvioi projektisalkkuun valittujen projektien tulosten arvoa valitun strategian kannalta.

Projektit ovat yritykselle tärkeitä, koska ne kytkeytyvät yrityksen strategiaan kahdella tavalla. Ensimmäiseksi projektit edistävät yrityksen strategiaa konkretisoimalla yrityksen strategisia tavoitteita. Toiseksi projektit edistävät yrityksessä strategian tunnettuutta, joka on viestinnällisesti erittäin merkittävää. Projektien avulla yrityksen strategia on jatkuvasti henkilöiden toiminnassa läsnä, koska siitä puhutaan aktiivisesti ja projektia peilataan yrityksen strategiaan. (Virtanen 2009, 144.)



Pelin (2011, 49) myös toteaa, että projektien valinta on yrityksen keskeinen strategia, koska ne toteuttavat yrityksen liiketoiminta-ajatusta. Projekti-ideoita syntyy niin yrityksen sisältä kuin ympäröivästä maailmasta. Yritys saa ideoita muun muassa:

- uusista innovaatioista
- yhteiskunnan ja ympäristön muutoksista
- kilpailijoiden toimenpiteistä ja uusista tuotteista
- asiakkailta tulleista toiveista
- uusien teknologioiden tuomista mahdollisuuksista

Kehitysstrategian avulla kehitetään yrityksen tulevan liiketoiminnan valmiuksia. Kehitysstrategiassa valitaan tulevat liiketoiminnot, palvelut, tuotteet sekä niiden keskinäiset painopisteet ja ajoittaminen että myös investoinnit järjestelmien ja toiminnan kehittämiseen. Kun määritellään kehitysstrategiaa, niin tarkastellaan yrityksen kehityshistoriaa, tulevaisuuden trendejä, skenaarioita sekä epävarmuustekijöitä. Strategisia valintoja tehdessä apuna voidaan käyttää esimerkiksi kehityskarttoja, jonka pohjalta pystytään valitsemaan kehitysstrategiaa toteuttavat projektit, ohjelmat ja suunnitelmat. (Karlos, Martinsuo & Kujala 2006, 373.)

### **3.2. Projektin määritelmä**

Silfverbergin (2007, 21-22) mukaan projekti on tavoitteiltaan selkeästi aikataulutettu ja määritelty tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio etukäteen määriteltyjen resurssien avulla. Projektit voidaan jakaa viiteen ryhmään:

- kehittämisprojektit, joiden sisältönä on palveluiden, tuotteiden, organisaation tai toimintojen kehittämien
- investointiprojektit, joiden sisältönä on rajatun investoinnin toteutuminen
- produktioprojektit, joiden sisältönä on tapahtuman toteuttaminen
- tutkimusprojektit, joiden tavoitteet ovat tutkimuksellisia
- selvitysprojektit, jotka ovat tutkimusprojekteja suppeampia

Projektinhallinnan kannalta on tärkeää, että projektissa käytetään yhtenäistä sanastoa, työskennellään tiiminä, projektin vaiheista on tehty kirjallinen suunnitelma sekä projektia johdetaan sovitun toimintatavan mukaisesti. Näin projekti saadaan vietyä tehokkaasti ja menestyksekkäästi tavoitteeseensa. (Forsberg, Mooz & Cotterman, 2003 25-27.)

Projektin vastuuttaminen on projektin etenemisen ja onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Projektin vastuuttaminen tarkoittaa, että projektin läpivienti nimetään yhdelle henkilölle ja se on yleensä projektipäällikkö. Projektipäällikkö ottaa päävastuun projektista ja näin tiedetään kenen puoleen käännyttään, jos projektissa ilmenee ongelmia tai se ei etene odotetulla tavalla. Vastuuta ei voida jakaa projektitiimin kesken, koska jaettu vastuu johtaa helposti tilanteeseen, jossa lopulta kenelläkään ei ole vastuuta projektin vetämis-

tä tai tuloksista. Projektilla tulee olla omistaja, joka ottaa projektin tulokset vastuulle projektin päättymisen jälkeen. Suurissa projekteissa käytetään projektin ohjausryhmää, jonka tehtävä on seurata ja ohjata projektin etenemistä. Ohjausryhmä muodostuu projektin tilaajan sekä toimittajan edustajista. Projektien tavoitteet ja näkökulmat määritellään projekti-kohtaisesti, mutta seuraavat ominaisuudet ovat kaikille projekteille yhteisiä. (Kettunen 2009, 16-17.)

Projektin ominaispiirteet
Projektin tavoite on selkeä: esimerkiksi taloudellinen tai toiminnallinen tavoite
Projektityöksi kutsutaan työtä, jolla pyritään saavuttamaan asetettu tavoite
Projektin toimintaa ohjataan suunnitelmallisesti ja johdeksi
Projektin läpiviennistä tehdään kirjallinen suunnitelma
Projekti toteutetaan projektijäsenten avulla ja heille on nimetty omat roolit sekä vastuualueet
Projekti on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa
Projektille on asetettu aloituspäivä, aikataulu ja päättymispäivä
Projektille on asetettu budjetti ja taloudelliset raunat
Projektin etenemistä ja tuloksia kontrolloidaan sekä seurataan

Taulukko 6.

### Projektin ominaispiirteet

Pelinin (2011, 39) mukaan projekti ei aina onnistu asetettujen tavoitteiden mukaan. Projekti voi epäonnistua laadullisesti, taloudellisesti, sisällöllisesti tai ajallisesti. Epäonnistumisia voidaan kuitenkin välttää seuraavien toimenpiteiden avulla. Tavoitteet määritellään johdon tai asiakkaan toimesta riittävän yksityiskohtaisesti ennen projektin aloittamista ja projektin suunnitteluun kehitetään työkalut ja määritetään seurannassa käytettävä raportointi. Lisäksi annetaan riittävä projektitoiminnan koulutus koko henkilöstölle ja kehitetään yrityksen projektitoiminnan ohjeistus sekä jaetaan se koko organisaatiolle ja opastetaan sen käytössä. On myös tärkeää, että johto vaatii projekteista aikataulujen ylläpidon ja määräaikaisen raportoinnin sekä projektin päättämiseen kehitetään selvät pelisäännöt.

### 3.3. Erilaiset projektityypit

Projektin tavoite määrittelee projektin luonteen. Kun projektin tavoite on määritelty, niin tämän jälkeen tiedetään kuinka monta ihmistä tarvitaan projektin toteuttamiseen, mitä osaamista tarvitaan, kuinka kauan projekti kestää sekä minkälaisia väli- ja lopputuloksia projektilta odotetaan. Projektityyppejä on erilaisia, esimerkiksi yrityksen sisäiset kehitysprojektit, rakennusprojektit ja tuotekehitysprojektit ja näillä kaikilla projektityypeillä on omat erityispiirteensä. (Kettunen 2009, 17.)

Kettunen (2009, 18) täsmentää, että yrityksen sisäisiä kehitysprojekteja syntyy johdon antamasta toimeksiannosta tai kehitysideasta. Tavoite on kehittää yrityksen toimintaa joko

sisäisesti tai ulkoisesti. Yrityksen sisäisten projektien erityispiirteenä on, että ihmiset toimivat niissä oman työn ohella ja käyttävät projektiin vain osan työajastaan. Poikkeuksena voi olla projektipäällikön tehtävä, joka voi sitouttaa projektipäällikön koko työajan. Tyypillisiä yrityksen sisäisiä kehitysprojekteja ovat muun muassa tietojärjestelmän käyttöönotto, uuden myyntikanavan avaaminen, organisaatorakenteen uudistaminen ja käyttöönotto sekä muutto uusiin toimitiloihin. Sisäiset kehitysprojektit ovat yrityksissä yleisesti käytetty toimintatapa ja niitä tehdään, kun vastaan tulee hankkeita, jotka eivät kuulu yrityksen päivittäiseen toimintaan. Ne voidaan jakaa toteuttamistavan mukaan kahteen ryhmään, täysin yrityksen sisäisesti tehtävät projektit sekä osittain tai lähes kokonaan ulkopuolisen avun tehtävät projektit. Täysin yrityksen sisäisesti tehtävissä projekteissa yrityksen henkilöstö toteuttaa projektin alusta loppuun asti itse, tarpeen tunnistamisesta toteutukseen saakka. Osittain tai lähes kokonaan ulkopuolisen avun tehtävässä projektissa yritys voi käyttää konsulttipalveluita apunaan projektin toteutuksessa. Merkittävin ero näiden kahden toteutuksen välillä on toimintatapojen suhteen.

Kun projekti toteutetaan täysin yrityksen oman henkilöstön voimin, niin kommunikointi on usein helpompaa, toimintaympäristö on kaikille tuttu sekä projektin aikataulu ja tavoitteet voidaan suhteuttaa helpommin muiden työtehtävien kanssa. Sisäisiä projekteja ei kuitenkaan yleensä arvosteta yhtä paljon kuin niitä projekteja, joissa on ulkopuolisia mukana, jonka vuoksi ne ovat vaikeita johdettavia mikä näkyy aikataulujen venymisenä. Kun projektin toteutuksessa mukana on ulkopuolinen taho, niin se halutaan toteuttaa ripeämmällä aikataululla kustannussyistä. Ulkopuoliset tahot sitovat henkilöstönsä täysipäiväisesti projekteihin, mikä myös edesauttaa projektin nopeampaa läpimenoaikaa. Heidän kanssa toimiessaan käytetään yleensä enemmän aikaa palavereihin, toimintaympäristön kuvaamiseen ja osallistujien perehdyttämiseen kuin sisäisesti tehtävissä projekteissa. Yrityksen sisäiset kehitysprojektit sitovat ihmisiä eri osastoilta ja yksiköistä, jolloin henkilöstön motiivituneisuus ja halukkuus osallistua kehitysprojekteihin korostuu. Projektipäällikön on tunnistettava projektitiimin yhteishenki ja työmotivaatio, jotta pystyy pitämään projektin koko ajan hallussa. (Kettunen 2009, 19.)

### **3.4. Projektiorganisaatio**

Pelin (2011, 66) tarkoittaa projektiorganisaatiolla pysyvään projektityöskentelyyn tarkoitettua organisaatiota tai yrityksen linjaorganisaatiota tukevaa toimintaa. Yleisempää on, että projektiorganisaatio tukee yrityksen muuta organisaatiota. Projektiorganisaation keskeiset toimenkuvat ovat projektin asettaja, projektin johtoryhmä, projektipäällikkö, projektiryhmän jäsen ja projektiassistentti.

Projektin asettaja tekee päätöksen projektin käynnistämisestä ja toimii projektin rahoittaja. Projektin asettajalla on oikeus myös keskeyttää tai päättää projekti. Asettajan tehtäviin kuuluu projektiryhmän nimeäminen, riittävien resurssien turvaaminen sekä mahdollisten

riitatilanteiden ratkaiseminen projekti- ja linjaorganisaation välillä. Projektin johtoryhmä edustaa asettajaa. Toimitusprojekteissa on tapana käyttää tilaajan johtoryhmää, jossa on tilaajan ja toimittajan edustajat sekä myös toimittajan johtoryhmää, joka on yrityksen sisäinen. Johtoryhmän jäsenet kootaan niistä organisaatioyksiköistä, joiden toimintaan projektin tulos merkittävästi vaikuttaa. Korkein päättävä elin projektin suhteen on projektin johtoryhmä ja sen toimintaa ohjaa projektin asettajan määräykset. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu projektin ajallisten, teknisten ja kustannuksellisten tavoitteiden määrittäminen, projektipäällikön nimeäminen, projektisuunnitelman hyväksyminen, projektin kannalta oleellisten päätösten teko, riittävien resurssien myöntäminen, projektin tuloksen hyväksyminen ja projektin lopettamisesta päättäminen. Johtoryhmän kokousten valmistelut kuuluvat projektipäällikön tehtäviin. Projektipäällikkö tuo myös kokouksiin käsiteltäviksi johtoryhmän päätöstä tarvitsevat asiat. (Pelin 2011, 66-67.)

Projektipäällikön on ymmärrettävä roolinsa, koska hän kantaa vastuun projektista. Hänen tehtäviin kuuluu muun muassa projektin pitäminen aikataulussa, projektin pysyminen budjetissa sekä huolehtia siitä, että projektin lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita. Projektipäällikön on projektia johdettaessa pystyttävä käyttämään sitä valtaa, joka hänelle on annettu projektin läpiviemiseksi. Projektipäällikölle tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiukkoja neuvotteluja sekä eri mieltä olemista. Projektipäälliköltä odotetaan vahvaa otetta sekä rohkeutta ja uskallusta viedä projekti asetettuun tavoitteeseen. Tavoitteeseen pääsevän projektipäällikön ominaisuudet on kuvattu alla. (Kettunen 2009, 29-32.)

Projektipäällikön ominaisuudet
Päämäärätietoisuus
Täsmällisyys ja tarkkuus
Vahva itsätunto ja kyky johtaa ihmisiä
Hyvä neuvottelutaito ja esiintymiskyky
Uskallus puuttua asioihin
Kykyä hoitaa useita asioita yhtäaikaaisesti
Uskallusta sanoa ei
Rohkeutta kohdata epäonnistumisia

Taulukko 7. Projektipäällikön ominaisuudet

kon ominaisuudet

Kettunen (2009, 59) tuo myös esille projektipäällikön kiireellisyyden projektin käynnistysvaiheessa. Hyvä paineensietokyky kiireellisissä tilanteissa korostuu jo ennen projektityön alkamista, koska projektipäällikön vastuullaan on liuta asioita tehtävänä eikä ketään muuta ole vielä tässä vaiheessa välttämättä resursoitu projektiin. Projektipäällikön tulee huo-

lehtia projektin mahdollisesta kilpailuttamisesta, sisäisestä markkinoinnista, projektin ohjausmenetelmien valinnasta sekä projektisuunnitelman laatimisesta ja sen hyväksyttävyydestä. Pelin (2011, 265) puolestaan näkee, että projektipäällikön osaamisalue koostuu loogisesta, teknisestä ja inhimillisestä osaamisesta. Projektihallinnan taitoja tarvitaan päätöksen teossa, loogisessa ajattelussa sekä systemaattisuudessa. Projektin tekninen osaaminen korostuu silloin, kun esille nousevat projektin sisältöön, koulutukseen tai kokemukseen liittyvät asiat. Ihmisten johtamistaitoja projektipäällikkö tarvitsee tiimin luomiseen, empaattisuuteen, johtajuuteen sekä itseluottamukseen.

Pelin (2011, 68-69, 269) määrittelee projektiryhmän tiimiksi, joka on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä. Ryhmän jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja ryhmä aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti. Projektiryhmän jäseniltä edellytetään yhteistyökykyä ja oman vastuualueen ammattitaidon hallintaa. Projektiryhmän jäsenen tehtäviin kuuluu osallistuminen projektisuunnitelman laatimiseen oman vastuualueen osalta, projektipäällikön määrittelemien tehtävien suorittaminen sekä raportointi ja tulosten dokumentointi. Projektiassistentti hoitaa sovitun osan projektipäällikön tehtävistä, joita on muun muassa projektimanuaalin laadinta ja ylläpito, aikataulun laadinta ja seuranta, projektibudjetin laadinta yhteistyössä vastuuhenkilöiden kanssa, projektiasiakirjojen dokumentoinnin ohjaus, tarjouskyselyjen laadinta, toimittajien valvonta, kustannusseuranta sekä kokousjärjestelyt.

Projektiorganisaatiossa tarvitaan yhteiset pelisäännöt ja projektiohjeistukset, koska johtamiskäytännöt ovat yleensä samoja, vaikkakin projektit olisivat sisällöltään erilaisia. Pelisäännöt ja ohjeistukset tulee tehdä keskitetysti, jotta projektipäälliköt voivat käyttää valmiita tekstirunkoja ja raportteja. Ei ole järkevää, että projektipäälliköt joutuvat miettimään jokaisessa projektissa erikseen tekstipohjia ja raportointia. Kun projektiohjeistus ja raportointipohja tehdään kunnolla, niin projektipäälliköiltä ei mene turhaa aikaa niiden muuttamiseen. (Pelin, 2011, 27.)

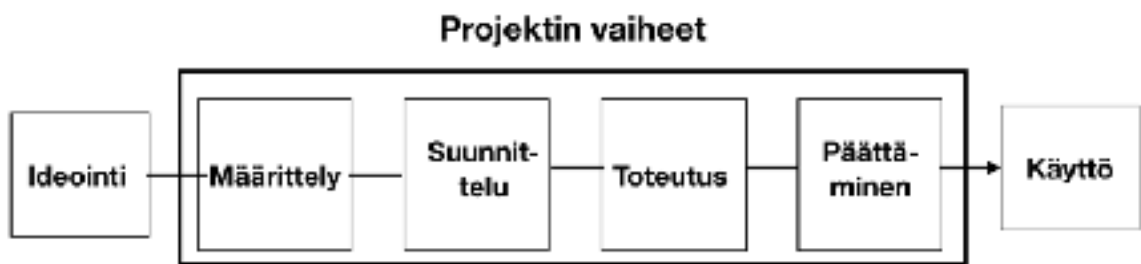
### **3.5. Projektin vaiheistus**

Projektin kokonaisuus muodostuu eri vaiheista, jotka yleensä etenevät suoraviivaisesti vaihe vaiheelta. Joskus on kuitenkin mahdollista, että projektin aikana palataan edelliseen vaiheeseen, jos kehitystyö tai tulokset sitä vaativat. Projekti lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta, jota seuraa määrittelyvaihe. Määrittelyn avulla selvitetään kannattaako projektia toteuttaa. Mikäli määrittelyn tulokset ovat talouden ja toiminnan kannalta riittävän rohkaisevia, siirrytään varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaihe eroaa määrittelyvaiheesta siten, että määrittelyvaiheen tuloksia tarkennetaan sekä tavoitteet viedään konkreettisiksi suunnitelmiksi. Projektisuunnitelma syntyy suunnitteluvaiheen tuloksena ja siihen kirjataan miten tavoite toteutetaan annetuilla resursseilla, budjetilla ja aikataululla. Ideaalilanteessa projektisuunnitelma on kattava kokonaisuus, joka sisältää aikataulun,

budjetin, projektiorganisaation, resurssianalyysin, riskianalyysin, työsuunnitelman sekä viestintä- että dokumentointisuunnitelman. Projektin toteutusvaihe aloitetaan, kun yllä mainitut dokumentit ovat valmiita ja projektin toteutusvaiheen käynnistämisestä tehdään päätös. (Kettunen 2009, 43-44.)

Tavoite on, että projekti etenee projektsuunnitelman mukaisesti, mutta käytännössä projekti kuitenkin aina hieman elää ja muuttuu. Projektin seurannan kannalta on tärkeää, että nämä muutokset kirjataan projektsuunnitelmaan. Projektin päättäminen on projektin viimeinen vaihe. Vaihe sisältää projektin loppuraportoinnin, projektiorganisaation lakkauttamisen sekä projektin aikana syntyneiden kehitysideoiden esille tuomisen. (Kettunen 2009, 45.)

Kuva 3. Projektin elinkaari ja vaiheet



Pelinin (2011, 81) mukaan projektitoimintaan sisältyy ohjaavaa ja toteuttavaa toimintaa eli ohjausprosessi ja toteutusprosessi. Toteutusprosessi sisältää toiminnan, jolla tähdätään välittömästi projektin tuloksen syntymiseen. Jotta tulos saadaan mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti, niin työtä on ohjattava. Ohjausprosessiin sisältyvät seuraavat projektin vaiheet: käynnistysvaihe, organisointivaihe, suunnitteluvaihe, toimeenpano ja ohjausvaihe, päättämisen vaihe. Käynnistysvaiheessa asetetaan projektin tavoitteet ja projektin asettaja toteuttaa toiminnallisen määrittelyn. Projektin asettaja ja johtoryhmä nimeävät projektipäällikön, joka muodostaa projektiorganisaation. Projektipäällikkö laatii yhdessä projektin avainhenkilöiden kanssa tarkemman projektsuunnitelman, jossa projektin tavoitteet ja toiminnalliset määrittelyt puretaan työsuunnitelmaksi ja tehtävät resurssoidaan. Projektin ohjaus on jatkuvaa toimintaa, joten edistymistilanteista raportoidaan ja tehtävien toteutusta valvotaan aina projektin loppuun saakka. Jatkuvalle ohjaukselle ja valvonnalle tunnustetaan suunnitelmista poikkeamat ja voidaan ryhtyä nopeasti tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin, jotta saavutetaan onnistunut lopputulos. Projektipäällikkö valmistelee loppuraportin, kun projektin tulokset ovat valmistuneet. Projektin päättäminen edellyttää projektipäälliköltä projektin tulosten hyväksymistä.

Projekteissa käytetään projektiositusta projektin läpiviennin selkeyttämiseksi. Perusteellisesti tehty projektiositus toimii projektiohjauksen tärkeimpänä työkaluna. Projektiositus

tarkoittaa projektin jakamista itsenäisesti suunniteltaviin ja toteuttaviin tehtäväkokonaisuuksiin ja sen tavoitteena on muun muassa jakaa projekti organisatorisesti selviin vastuukokonaisuuksiin sekä erillisiksi osa-aikatauluiksi, joihin on merkitty projektin keskinäiset riippuvuussuhteet. (Pelin 2011, 91.)

Pelin (2011, 59-60) tuo esille, että ennen projektin käynnistämistä tehdään projektisopimus. Esimerkiksi toimitusprojektissa projektia edeltää tarjous- ja sopimusvaiheet. Näiden avulla projektin lopputulos saadaan rajattua jo hyvinkin tarkasti ja projektille saadaan määriteltyä tiukat kustannus- ja aikatauluraamit. Tarjous sisältää yleensä kaupallisen, teknisen sekä yleisen osan ja se pyritään laatimaan sopimuksen muotoon, jotta tarjous-sopimusruutiineja saadaan nopeutettua. Projektisopimuksessa ei oteta kantaa projektin johtamiseen, vaan se käsitellään erikseen itse projektissa.

### **3.6. Projektisuunnitelma**

Projektitoiminnassa tunnusomaista on ohjaus ja suunnitelmallisuus sekä niiden avuksi kehitetyt johtamismenetelmät. Toteutuksen jatkuva ohjaus ja suunnittelu varmistavat projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Suunnittelu vaatii kuitenkin erittäin paljon työtä ja sen vuoksi on tärkeää, että yritys on määritellyt yhtenäiset kirjalliset ohjeet projektisuunnitelman sisällöstä, laatimistavasta ja hyväksynnästä. Projektin myöhästyminen, projektissa on jatkuva kiire, tarvittavia resursseja ei ole saatavilla tai projekti toimitetaan asiakkaalle keskeneräisenä ovat esimerkkejä siitä, ettei suunnittelu ei ole projektissa hallinnassa. (Pelin 2011, 79-80.)

Projektisuunnitelma laaditaan projektin alussa ja se kertoo miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa: mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten. Projektisuunnitelma on realistinen toteutussuunnitelma ja se kuvaa laatimishetken parasta tietämystä. Johtoryhmän hyväksymä projektisuunnitelman on projektiryhmän toimeksianto. Projektisuunnitelmat ovat sisällöltään hyvin samankaltaisia eikä niissä ole tarve toistaa yleisiä projektitoiminnan käytäntöjä. Eri yritysten välisissä projekteissa on tärkeää sopia yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, koska projektin valvonta vaikeutuu, mikäli eri osapuolet käyttävät hyvin erilaisia suunnittelu- ja raportointitapoja. Alla on kuvattuna Pelinin esimerkki projektisuunnitelman sisällysluettelosta. (Pelin 2011, 83.)

Projektisuunnitelma
1. Määrittelyt
1.1. Johdanto ja tausta
1.2. Projektin tulostavoitteet
1.3. Rajaus ja liittymät
2. Organisaatio
2.1. Projektiyhmä
2.2. Johtoryhmä
2.3. Yhteyshenkilöt
3. Toteutussuunnitelma
3.1. Ositus ja toteutusvaiheet
3.2. Aikataulu
3.3. Tehtäväluettelo
3.4. Resurssisuunnitelma
3.5. Riskien kartoitus
4. Budjetti
4.1. Projekti budjetti
4.2. Kustannusseuranta
5. Ohjaussuunnitelma
5.1. Kokoussuunnitelma
5.2. Tiedottaminen
5.3. Valvonta ja raportointi
5.4. Koulutussuunnitelma
Laadunvarmistus

Taulukko 8. Pelinin esimerkki projektisuunnitelmasta



### 3.7. Projektin aikataulusuunnitelu

Resurssi- ja kustannusohjaus perustuvat aikataulusuunnitelmaan, jonka vuoksi projektin aikataulun pitäminen on korostunut merkittävästi. Aikataulusuunnitelma muodostetaan projektiosituksen perusteella. Projektiosituksen perusteella aikataulut jaetaan eri tasoiksi kaavioiksi, joiden väliset keskinäiset riippuvuudet pystytään kuvaamaan. Aikataulusuunnitelma etenee vaiheittain. Ensiksi luodaan tehtäväluettelo projektin tehtävistä, jotta voidaan arvioida tehtävien työmäärät ja kestot. Tämän jälkeen selvitetään tehtävien suoritusjärjestys sekä riippuvuudet ja allokoidaan projektille resurssit. Aikataulusuunnitelma käsitellään aikatauluohjelmalla, jonka avulla voidaan analysoida aikataulu ja resurssit. Viimeinen vaihe on aikataulun hyväksyntä ja sitoutuminen. Muutoksia projektin aikana varmasti tulee, joten aikataulusuunnitelma muuttuu projektin aikana aina projektin loppuun saakka. (Pelin 2011, 105, 108.)

Pelinin (2011, 107) mukaan projektien aikataulut venyvät helposti heikon projektiaikataulusuunnittelun vuoksi. Yleisiä heikkouksia, joita projektiaikatauluista on löydetty ovat muun muassa karkeat tehtäväerittelyt, riippuvuudet puuttuvat tehtävien väliltä, resursseja ei ole merkitty aikataulusuunnitelmaan, jonka vuoksi ei tunnisteta resurssitarvetta, aikataulusuunnitelmaa ei päivitetä projektin edetessä ja siitä puuttuu tehtäviä sekä käytetään projektihallintaohjelmaa ymmärtämättä sen logiikkaa, jonka seurauksena aikataulusuunnitelmasta puuttuvat todelliset työajat.

Aikataulusuunnitelmaan kuuluvat tehtäväluettelon sekä tehtävien työmäärä arvioiden lisäksi myös tehtävien riippuvuuksien selvittäminen. Tehtävien riippuvuuksien selvittämisellä tehdään näkyväksi miten tehtävä on linkittynyt toiseen tehtävään esimerkiksi aikataullisesti tai resurssien puitteissa. Tehtäväluetteloon yleensä numeroidaan tehtävät juoksevasti ja tätä numerointia hyödynnetään tehtävien riippuvuuksien osoittamiseksi. Kun projektipäällikkö suunnittelee riippuvuuksia, niin hän samalla työstää projektin työjärjestystä. Projektipäällikön on mietittävä mikä on töiden suorittamisen kannalta edullisin tehtäväjärjestys. (Pelin 2011, 121.)

Projektin resurssisuunnitelma kulkee käsi kädessä aikataulusuunnitelman kanssa, koska perusteellisesti tehty aikataulu ei auta, jos tarvittavia resursseja ei ole käytössä tarvittavana ajankohtana. Resurssisuunnitelma vaikuttaa projektin kustannuksiin, nimittäin epätasainen kuormitus ja ylityöt heijastuvat projektin lisäkustannuksina. Resurssisuunnitelman tavoitteet ovat avainresurssien käytön optimointi, resurssikustannusten vähentäminen ja aikataulusuunnitelmassa arvioitujen resurssien saatavuuden varmistaminen. (Pelin 2011, 144.)

### 3.8. Budjetointi

Projektille asetetaan taloudelliset tavoitteet, jotta projekti toteutetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti ja kannattavasti. Projektikustannusten hallinnointi sisältää projektiin liittyvien kustannusten arvioinnin, budjetoinnin ja seurannan. Projektikustannusten hallinnointi alkaa jo määrittely- ja suunnitteluvaiheessa, koska silloin määritellään projektin laajuus ja resursointi. Mikäli projektin tavoitteet ja työmäärät muuttuvat projektin aikana, niin se heijastuu projektin budjettiin. (Mäntyneva 2016, 75-77.)

Projektipäällikön tehtäviin kuuluu kohdentaa projektin kulut suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin. Suoria kustannuksia ovat muun muassa henkilöstön työaika, matkakulut ja raaka-aineet. Epäsuorat kustannukset tulee kohdentaa projektille erikseen laskennallisesti, esimerkiksi toimitilakustannukset sekä puhelin- ja tietoliikennekulut. Projektipäällikön kannattaa myös budjetoida tietty prosentuaalinen osuus odottamattomien kustannusten varalta, jottei projektin budjetti heti ylitä yllätyksen sattuessa. Projektipäällikön on pidettävä projektiryhmä ajan tasalla projektin toteutuneista kuluista. (Mäntyneva 2016, 77-78, 83.)

### 3.9. Muutosten hallinta projektissa

Projektin alussa asetettuja tavoitteita tai vaatimuksia voi joutua projektin aikana muuttamaan. Kehitysprojekteissa on tyypillistä, että tavoitteet muuttuvat projektin edetessä. Syitä muutoksiin ovat muun muassa asiakkaan täsmentyneet tarpeet, markkinatilanteen muutokset tai kilpailijoiden toimenpiteet. Muutosten tekeminen tulee olla hallittua projekteissa, joten suurempien muutosten tekeminen edellyttää kirjallista hyväksymismenettelyä. Erityisesti tietojärjestelmäprojektit ovat alttiita muutoksille, koska asiakkaan ymmärrys kehittyy projektin aikana. Muutosehdotukset tulee laatia kirjallisesti niitä varten suunnitellulle lomakkeelle. Projektipäällikkö luokittelee muutokset niiden vaikutuksen ja koon mukaan. Mikäli muutos vaikuttaa projektin kustannuksiin tai aikatauluun, niin päätöksen tekee projektin johtoryhmä. Kaikki muutokset kirjataan projektisuunnitelman liitteeksi. (Pelin 2011, 205-207, 209.)

Projektin pitäminen hallinnassa on projektipäällikön keskeinen tehtävä. Projektipäällikön tulee toimia riittävän jämäkästi muutosehdotusten osalta, jotta projekti pysyy aikataulussa ja budjetissa. Muutosehdotusten osalta projektipäällikkö voi toimia seuraavasti:

- tunnistetut muutokset huomioidaan sellaisenaan välittömästi
- muutokset hyväksytään sovitulla reunaehdoilla
- tunnistetut muutokset huomioidaan sovitun aikataulun mukaisesti
- muutokset hylätään

Projektipäällikkö voi käyttää apunaan muutokseen liittyvässä päätöksenteossa kriteereinä muun muassa kustannussäästöjä ja muita hyötyjä, muutoksen vaikutusta projektin aika-

tauluun tai muuhun liiketoimintaan sekä vertaamalla tunnistettuja riskejä. Muutosehdotukset on hyvä arvioida säännöllisesti aikataulun mukaisesti ja päätökset on aina ilmoitettava projektitiimille. (Mäntyneva 2016, 106-107.)

### **3.10. Projektiviestintä**

Mäntynevan (2016, 111) mukaan projektiviestintä on menestyksellisen projektihallinnan keskeinen osa-alue ja tämän vuoksi projektin eri sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla projektiin liittyvistä suunnitelmista, käytännöistä, tavoitteista, päätöksistä, sopimuksista ja tuloksista. Projektisuunnitelman yhteydessä laadittu viestintäsuunnitelma tukee projektiviestintää. Viestintäsuunnitelma sisältää kohderyhmien viestinnälliset tarpeet ja tavoitteet, viestinnän kanavat sekä vastuuhenkilöt ja viestinnän ajoitus. Tuloksellisen viestinnän varmistamiseksi on tarpeen toistuvasti motivoida projektin viestinnästä vastaavia henkilöitä sekä kirkastaa viestinnän tavoiteltu vaikutus, koska projektin aikana viestintä painottuu eri asioihin.

Projektiviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Projektiviestinnän kohderyhmiä ovat muun muassa projektiryhmän jäsenet, projektin seuranta- ja ohjausryhmä sekä projektin tilaajaa ja projektin rahoittaja. Projektiviestinnän tulee olla suunniteltua ja koordinoitua, koska se liittyy eri sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen ja tiedonsiirtoon. Lisäksi johdonmukainen projektiviestintä tukee yhteistyötä ja edesauttaa projektin onnistumisessa. Projektipäällikkö on keskeisessä roolissa projektiin liittyvässä viestinnässä ja tiedonkulussa, koska projektiviestinnässä epäonnistuminen voi johtaa koko projektin epäonnistumiseen. (Mäntyneva 2016, 112.)

Projektihallinnan kannalta tärkeimpiä viestinnällisiä taitoja ovat ideoiden jakaminen, päivitetyn informaation jakelu ja ongelmien yhteistoiminnallinen ratkaiseminen. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu viestiä laajasti sekä ylös- että alaspäin. Ylöspäin suuntautuvalla viestinnällä tarkoitetaan projektin ohjausryhmää ja alaspäin suuntautuvalla viestinnällä projektiryhmän jäseniä. Projektipäällikön tulee hallita viestinnän eri muodot, koska projektipäällikön tehtäviin kuuluu viestiminen alkaen sähköpostiviesteistä aina projektisuunnitelmaan, projektiraportteihin ja projektin kokouslistoihin. (Mäntyneva 2016, 113.)

### 3.11. Riskienhallinta

Projektiin liittyy usein isoja aikatauluun, laatuun ja talouteen liittyviä riskejä, jotka on tärkeä tunnistaa, jotta niihin voidaan varautua. Projektisuunnitelma sisältää riskienhallintasuunnitelman, joka ottaa kantaa muun muassa projektiin liittyvien riskien tunnistamiseen, tunnistettujen riskien vakavuuteen ja todennäköisyyteen sekä miten riskejä seurataan, hallitaan ja dokumentoidaan. Projektipäällikön onkin tärkeää tunnistaa projektiin todennäköisimmin kohdistuvat riskit etukäteen ja varauduttava niihin mahdollisuuksien mukaan. (Mäntyneva 2016, 131-132.)

Mäntynevan (2016, 131-135) mukaan tunnistetut riskit ja ennalta suunnitellut varotoimet turvaavat projektin häiriöttömän jatkumisen ja mahdollistaa nopean reagoinnin, jos riski toteutuu. Projektipäällikön on hyvä pitää listaa niistä henkilöistä, joiden puoleen voi kääntyä mikäli projekti ajautuu vaikeuksiin. Näin projektipäällikkö varmistaa resurssien saatavuuden ja turvaa projektin tehtävien jatkumisen. Projektin menestyksellistä toteutusta edesauttaa riittävän huolellinen riskienhallinta. Riskien kartoittamisessa apuna voidaan hyödyntää erillistä tarkistuslistaa sekä riskien luokittelua ja analysointia.

### 3.12. Käyttöönotto

Murch (2002, 126) tuo esille, että IT-projektinhallinnassa käyttöönoton päämääränä on varmistaa käyttöönoton sujuminen ongelmitta ja aikataulun mukaisesti. Uusi järjestelmä asennetaan tuotantoympäristöön, viimeistellään muutokset ja tarkistetaan, että se toimii moitteettomasti järjestelmävaihdon jälkeen. Käyttöönoton tavoitteita ovat:

- varmistaa nykyisestä järjestelmästä siirtyminen uuteen järjestelmään
- luoda suunnitelma, joka käsittää kaikki muuttuvat toimenpiteet ja mahdolliset väliaikaiset muutokset
- valmistella loppukäyttäjät ja toimipisteet järjestelmän käyttöönottoa varten

Uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä muuttuvat myös toimintatavat ja toimintaprosessit, jota juuri tämä uusi järjestelmä tukee. Projektipäällikön on oltava kiinnostunut siitä, miten käyttöönotto tullaan tekemään, jotta järjestelmä otetaan käyttöön suunnitellussa aikataulussa. Projektipäällikön kannattaa laatia käyttöönottosuunnitelma, jossa otetaan kantaa siihen miten toteutetaan järjestelmän käyttäjien koulutus ja miten uudet toimintatavat saadaan hyväksytyksi organisaatiossa. Lisäksi käyttöönottosuunnitelmassa on hyvä huomioida, että tarvitaanko vanhoista järjestelmistä tietojen konvertoimista ja tarvitaanko vanhan ja uuden järjestelmän rinnakkaiskäyttöä. Käyttöönottosuunnitelmaan tulee kirjata myös miten asiakasorganisaatio osallistuu hyväksymistestaukseen sekä miten huomioidaan uuden järjestelmän ylläpito sekä kofiguraation hallinta uusien versioiden päivityksessä. (Lehtimäki 2006, 175-177.)

### 3.13. Projektioppiminen

Virtanen (2009, 219) toteaa, että projekteissa oppimista tapahtuu monella tasolla ja se heijastuu projektin tavoitteiden saavuttamisessa, laadussa sekä onnistumisessa. Oppimista tapahtuu niin yksilö, projekti, projektisalkku että organisaatio tasolla. Projektioppimista voidaan tarkastella esimerkiksi millaisen tiedon varaan projektin suunnittelu ja toteutus perustuu, miten projektia ohjataan sekä millaisia korjausliikkeitä projektin toteutuksen aikana tehdään.

Projektiryhmän kokoonpanon pitäminen samana myös seuraavissa projekteissa on joissakin tilanteissa paras keino oppien hyödyntämiseen. Projektiin osallistuvilla henkilöillä on todennäköisesti erilaista tietoa esimerkiksi palvelusta. Tätä tietoa on hyvä jakaa, jotta palvelutason odotukset voidaan täyttää. Projektioppimista tapahtuu myös yli projektiorganisaatio rajojen. Esimerkiksi tekninen sovellus tai hyväksi havaittu toteutustapa voi olla hyödyksi useassa projektissa muun muassa tehostaen tai nopeuttaen toimintaa. Tehokkaimpia projektioppimisen menetelmiä ovat ihmisten väliset vuorovaikutustilanteet sekä käytännön kautta oppiminen, koska henkilöstölle kertyy projektin aikana ainutkertaista kokemusta. (Karlos, Martinsuo & Kujala 2006, 379-380.)

## 4. Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tässä tutkimuksessa kyse on toimitusprojektista. Toimitusprojektilla tarkoitetaan projektia, jonka yritys tekee toimeksiannosta asiakkaalle. Toimitusprojektille ominaista on, että se alkaa sopimuksesta ja päättyy luovutukseen asiakkaalle. Tärkeimmät projektin ominaisuudet ovat aikataulun pitäminen ja projektin kannattavuus. (Pelin 2011, 34.)

SATO oli tämän toimitusprojektin asiakasyritys ja edustin tässä projektissa SATOa projektipäällikön roolissa. Toimitusprojektin järjestelmätoimittajat olivat Provad asiakaspalvelujärjestelmän osalta sekä Microsoft Dynamics 365 palvelupyyntöjen ja sähköpostien osalta.

SATOlla oli käytössään ennen projektin aloittamista Microsoft Dynamics 365 CRM:n myynnin osio ja tämän projektin tarkoituksena oli ottaa käyttöön CRM:n palvelu osio, jonka avulla käsitellään palvelupyynnöt sekä sähköpostit. Järjestelmäprojektin suurin muutos tapahtui asiakaspalvelujärjestelmän osalta. Projektin tarkoitus oli myös vaihtaa asiakaspalvelujärjestelmän toimittajaa, jonka seurauksena käyttäjille tuli kokonaan uusi Contact Center järjestelmä.

Microsoft Dynamics 365 on liiketoimintasovellusalue, joka yhdistää asiakaskokemuksen hallinnan järjestelmät ja toiminnanohjauksen saman katon alle muuttaen tapaa, jolla CRM- ja ERP-järjestelmät ovat perinteisesti toimineet. Microsoft Dynamics 365 voidaan muokata liiketoimintaprosessien mukaan ja se mukautuu ketterästi myös uusiin malleihin. Järjestelmä kattaa liiketoimintajärjestelmätarpeet aina liideistä asiakkuuden koko elinkaaren hoitoon. Järjestelmän osakokonaisuuksia ovat:

- Myynti (Sales)
- Asiakaspalvelu (Customer Service)
- Markkinointi (Marketing)
- Projektipalvelut (Project Service Automation)
- Kenttäpalvelut (Field Service)
- Toiminnanohjaus ja talous (Operations)
- Power Apps -mobiilisovellukset

(Accountor Enterprise Solutions 2017.)

Microsoft Dynamics 365 asiakaspalvelu osio tarjoaa asiakaspalveluun modernit työvälineet, joiden avulla asiakaspalvelu voidaan yhtenäistää kaikissa palvelukanavissa. Asiakaspalvelun monipuoliset ominaisuudet sisältävät jono-ohjauksen, palvelupyyntöjen hallinnan, some-integraation sekä call center-työväliiston ja integraation. Asiakaspalvelu osion avulla voidaan myös hyödyntää tekoälypohjaista logiikkaa etsimällä tietokannasta vastauksia asiakasviesteihin. (Accountor Enterprise Solutions 2017.)

SATOn käytössä ollut Contact Center järjestelmä vaihdettiin Provadin Intelligent Contact Center (ICC) asiakaspalveluratkaisuun. ICC tarjoaa nykyaikaisen ja monikanavaisen asiakaspalveluratkaisun sekä palvelun kehittämisen. Järjestelmä yhdistää digitaaliset palvelukanavat ja resurssit sekä ohjaa asiakaskontaktit suoraan vapaille asiakasneuvojille osamiseen perustuen, jolloin asiakaspalvelu tehostuu ja nopeutuu. ICC tuo myös kaikki tarvittavat työt yhteen käyttöliittymään. Sisäänrakennetun raportoinnin avulla voidaan kehittää ja johtaa toimintaa luotettavasti. ICC:n raportteja voidaan hyödyntää muun muassa työvuorosunnittelussa, koska järjestelmä tuottaa monikanavaraportteja. (Provad 2017.)

#### 4.1. Aikataulu ja työvaiheet

Järjestelmäprojekti käynnistettiin loppuvuodesta 2016 ja järjestelmät otettiin käyttöön keväällä 2017. Projektin työvaiheet voidaan jakaa viiteen päävaiheeseen. Projekti käynnistyi ideoinnilla, jolloin tavattiin järjestelmän toimittajat sekä tutustuttiin järjestelmiin. Määrittelyvaiheessa kuvattiin projektin tavoitetila sekä käytiin tarjous- ja sopimusneuvottelut. Suunnitteluvaiheessa laadittiin toimenpidesuunnitelma. Projekti eteni toteutusvaiheessa projektiosituksen mukaisesti. Projekti päätettiin järjestelmien käyttöönottoon sekä loppuraportin laatimiseen. Alla kuvattuna järjestelmäprojektin aikataulu ja työvaiheet.

Taulukko 9. Järjestelmäprojektin päävaiheet ja aikataulu

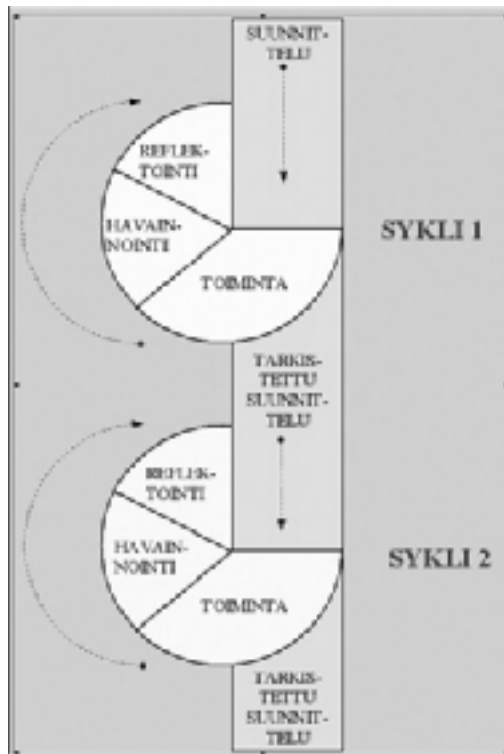
Järjestelmäprojekti							
Projektin päävaiheet ja aikataulu	THUUSKUU 2016	KUUKUU 2016	TOUKUKU 2017	HUHTIKU 2017	MALTIKUU 2017	HEINÄKUU 2017	KUUKUU 2017
<b>ideointi</b>							
Tavoitetilan luottelu / järjestelmien	■						
<b>määrittely</b>							
Tarjous- ja sopimusneuvottelut		■	■				
<b>Suunnittelu</b>							
Toimenpidesuunnitelman laatiminen			■	■			
<b>Toteutus</b>							
Projektiositus ja toteutus				■	■	■	■
<b>Maastaminen</b>							
Järjestelmien käyttöönotto							■
LOPPURAPORTIN LAATIMINEN							■

#### 4.2. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimus pyrkii muutokseen, jossa tutkija on itse mukana toteuttamassa muutosprosessia. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään muiden tutkimusmetodien aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Yrityksen toimintaa kehitetään kehittämistyön avulla, jossa muutosprosessit eli syklit seuraavat toisiaan. Kehittämistyössä esiintyvät syklin vaiheet ovat tavoite, suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2015, 43.)

Linturi (2003) toteaa, että toimintatutkimuksen lähtökohtana on usein käytännön työelämän tilanne ja kehittämistarve syntyy ympäristön jatkuvasta muutoksesta. Toimintatutki-

muksessa ominaista on, että tutkimusprojektin jäsenet osallistuvat aktiivisesti tutkimusprosessin vaiheisiin ja kehittävät yhteistyönä projektin kohdetta. Tutkimusprojektin jäsenet kontrolloivat kaikkia kehittämisprosessin vaiheita, koska he kykenevät parhaiten tutkimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Toimintatutkimuksessa tutkimusprosessi etenee sykleissä, joiden vaiheita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Näiden neljän vaiheen pyrkimyksenä on kehittää toimintaa joka kierroksella.



Kuva 4. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003.)

Valitsin toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska siinä tutkija on itse mukana muutosprosessin toteuttamisessa. Toimin järjestelmäprojektin projektipäällikkönä, joten minulla oli erittäin merkittävä rooli projektin onnistumisen kannalta sekä olin aktiivisesti mukana muutoksen toteuttamisessa. Projektipäällikkönä huolehdin siitä, että projekti eteni aikataulun ja tavoitteiden mukaisesti. Pyrin huolehtimaan siitä, että projektiryhmän jäsenet tiesivät aina missä mennään ja mitä heiltä odotin. Pyrin myös rohkaisemaan heitä toiminnan kehittämiseen kaikissa toimintatutkimuksen vaiheissa, koska heidän osaamisella pystyttiin parhaiten kehittämään toimintaa.

### 4.3. Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa laadullisessa tutkimuksessa sekundääriaineistoon eli olemassa oleviin dokumentteihin sekä primääriaineistoon, joka on kerätty kyseistä tutkimusta varten. Sekundääriaineiston muodostavat ne tallenteet, kuvat ja dokumentit, jotka liittyvät kyseiseen tutkimukseen. Dokumentit voivat olla verkkodokumentteja tai perinteisiä



dokumentteja, kuten esimerkiksi muistiinpanot, pöytäkirjat ja sähköpostit. Primääriaineisto-  
toa ovat haastattelujen, kyselyjen ja havainnoinnin avulla tuotetut aineistot, jotka kohdis-  
tuvat tutkimukseen. Havainnoinnin muotoja ovat tekninen ja online-havainnointi, suora ja  
piilohavainnointi sekä osallistuva ja osallistava havainnointi. Havainnoinnin muodon valin-  
taan vaikuttaa tutkittava ilmiö ja miten se saadaan parhaiten aineistonkeruun osalta hal-  
tuun. Havainnointia voidaan täydentää haastattelulla. Haastattelumuotona voidaan käyt-  
tää strukturoimatonta, puolistukturoitua tai strukturoitua haastattelua. Tutkija pyrkii haas-  
tattelun avulla löytämään tutkimusongelman syyn ja seurauksen, joten tutkijan on osattava  
valita tilanteeseen parhaiten soveltuva haastattelumuoto. (Kananen 2015, 76-82)

Tutkija saa havainnoinnin avulla tietoa siitä toimivatko ihmiset oikeasti niin kuin sanovat  
toimivansa. Havainnoinnin hyöty on, että sen avulla saadaan välitöntä informaatiota yksi-  
lön ja ryhmän toiminnasta. Havainnointi soveltuu menetelmäksi silloin, kun tutkitaan vuo-  
rovaikutusta tai tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai niitä on vaikea ennakoida. Tutkitta-  
vat havainnot voivat kohdistua fyysisiin kohteisiin, tapahtumiin tai käyttäytymiseen. Osa-  
llistuvassa havainnoissa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa ja sitä  
käytetään usein toimintatutkimuksessa. Tutkija voi käyttää havainnointitekniikkana syste-  
maattista ja standardoitua toimintatapaa tai ei-systemaattista toimintatapaa, joka on huo-  
mattavasti joustavampi ja väljempi toimintatapa. Systemaattinen havainnointi edellyttää,  
että tutkittavasta aiheesta on ennestään jo sellaista tietoa, että tutkija pystyy etukäteen  
päättämään mitä ja milloin tutkitaan. Havainnointia on kritisoitu tutkimusmenetelmänä,  
koska havainnoitsija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan tai kiintyä emotio-  
naalisesti tutkittavaan ryhmään ja vaikuttaa näin tutkimuksen objektiivisuuteen. (Kvali-  
MOTV 2017.)

Tutkimuspäiväkirja auttaa tutkijaa selventämään ajatuksiaan, koska siihen voi kirjoittaa  
tutkimuksen suunnitelmia, muutoksia ja tutkimuksen etenemisestä. Tutkimuspäiväkirja  
hyödyntää tutkijaa tutkimusprosessin läpiviennissä. Tutkija päättää kirjoittaako hän syste-  
maattisesti vai vapaamuotoisesti tutkimuspäiväkirjaa, koska kyseessä on tutkijan työtä  
helpottava työkalu. (KvaliMOTV 2017.)

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytin osallistuvaa havainnointia sekä tutki-  
muspäiväkirjaa. Osallistuvaa havainnointia tein tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa.  
Projektipäällikkönä osallistuin järjestelmäprojektin läpivientiin, jolloin roolini oli erittäin kes-  
keinen. Ajoittain toimintaani kuului myös vetäytyä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi ja varmistaa,  
että projektin jäsenet suoriutuvat heille annetuista tehtävistä. Havainnointitapani oli ei-sys-  
temaattinen, koska se oli huomattavasti joustavampi ja soveltui paremmin välillä erittäinkin  
nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Havainnot kirjasin tutkimuspäiväkirjaan, johon kirjasin  
myös muistiinpanoja sekä esiin nousseita selvitettäviä asioita. Käytin tutkimuspäiväkirjaa  
tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa. Tutkimuspäiväkirja koostuu järjestelmäprojektin  
aikana tehdyistä muistiinpanoista ja dokumenteista ja nämä ovat tallennettu sähköiseen

muotoon. Syntyneitä dokumentteja ovat muun muassa projektin pöytäkirjat, kokouskutsut, muistiot, sähköpostit, projektisuunnitelma ja loppuraportti. Tämän lisäksi järjestelmäprojektin yhteydessä syntyi käsinkirjoitettu tutkimuspäiväkirja, joka sisälsi projektin aikana esille nousseita ajatuksia, ideoita ja tehtävälisteriä. Tämä toimi henkilökohtaisena apunani projektin läpiviennissä.

Tutkimuspäiväkirjan dokumenteista kokousten muistiot syntyivät yhteistyössä järjestelmätoimittajan kanssa, jolloin varmistettiin se, että sovitut asiat eivät jääneet muistinvaraiseksi ja päätöksistä oltiin yhtä mieltä. Roolini projektipäällikkönä vaikutti siihen, ettei ulkopuolista toimijaa tarvittu tekemään havaintoja, jolloin myös vältyttiin ulkopuolisen havainnoitsijan aiheuttamalta tilanteen häirinnältä.

#### **4.4. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe**

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli ottaa käyttöön uusi asiakaspalvelujärjestelmä sekä uutena toimintona palvelupyyntöjen käsittely. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe käsittää projektinhallinnan elinkaaren projektin ideasta aina järjestelmien käyttöönottoon asti.

##### **4.4.1. Ideointivaihe**

Järjestelmäprojekti käynnistettiin syksyllä 2016, kun lähdettiin toteuttamaan yrityksen strategiasta johdettua liiketoiminta-ajatusta. Asiakas ensin strategisessa kehitysohjelmassa panostetaan asiakasvuorovaikutukseen ja palvelun kehittämiseen. Ideointivaiheessa työryhmän tavoitteena oli selvittää ja kuvata kuinka asiakas ensin strateginen kehitysohjelma käytännössä toteutetaan ja minkälaisia muutoksia strategian toteuttaminen vaatii. Työryhmän tuotoksena syntyi kaksi hanke-ehdotusta, joista toinen liittyi organisaatiomuutokseen ja toinen järjestelmäkehitykseen. Organisaatiomuutos koski isännöinnin palauttamista takaisin omaksi toiminnaksi ja järjestelmäkehitys liittyi asiakkaiden asioiden hoitomalliin.

##### **4.4.2. Määrittelyvaihe**

Järjestelmäkehityksen määrittelyn ensimmäinen versio valmistui loppuvuodesta 2016 ja sille saatiin hyväksyntä hankkeen ohjausryhmältä. Tämä mahdollisti järjestelmäkehityksen tarkemman määrittelyn ja järjestelmäprojektin aloittamisen. Järjestelmäprojektin tarkempi määrittelyvaihe sisälsi projektin rajauksen ja aikataulun lisäksi kahden it-järjestelmän integraation yrityksen nykyiseen it-ympäristöön sekä tutustumisen järjestelmätoimittajiin. Järjestelmätoimittajien tapaamisen tarkoituksena oli saada syvällisempi kuva heidän tarjoamista tuotteista ja toimintamallista sekä selvittää soveltuvuus yrityksen it-ympäristöön.

Määrittelyvaiheen tärkeimmät kulmakivet projektin onnistumisen kannalta oli varmistaa järjestelmätoimittajilta:

- A. Projekti onnistuu annetussa aikataulussa
- B. Uudet järjestelmät soveltuvat yrityksen nykyiseen it-ympäristöön sekä tieto liikkuu uusien järjestelmien välillä saumattomasti
- C. Projekti resursoidaan kokeneilla projektiryhmän jäsenillä

Määrittelyvaiheen tavoitteet toteutuivat onnistuneesti. Projekti eteni aikataulun mukaisesti ja siihen saatiin sidottua osaava ja joustava projektiryhmä. Uudet järjestelmät saatiin implementoitua yrityksen nykyiseen it-järjestelmään ja järjestelmien välinen tiedonkulku tapahtui reaaliaikaisesti.

#### **4.4.3. Suunnitteluvaihe**

Suunnitteluvaiheessa päätettiin projektin johtamismalli, jolla järjestelmäprojekti toteutettiin sekä tarkennettiin projektin rajausta päättämällä mitä jätetään käyttöönottovaiheessa pois, mutta tullaan tekemään myöhemmin. Samalla tehtiin päätös kehityslistan perustamisesta ja ylläpidosta. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös yrityksen sisäinen organisoituminen ja projektiryhmän muodostaminen.

Projektin johtamismalliksi valittiin vesiputousmalli. Vesiputousmalli on vaiheittainen suunnitteluprosessi, jossa yksi asia tehdään kerralla valmiiksi. Vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, testaus ja toimitus. Kun yksi vaihe saadaan valmiiksi, niin hyväksymisen jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen eikä edelliseen vaiheeseen enää palata. Johtuen siitä, ettei edelliseen vaiheeseen palata, niin projektisuunnitelma on oltava tarkasti suunniteltu vaihe vaiheelta. (Kiiskinen 14.3.2017.)

Vesiputousmalli oli onnistunut valinta järjestelmäprojektin läpiviemiseksi, koska projekti eteni suunnitelman mukaisesti vaihe vaiheelta ja projektiryhmän jäsenien työpanosta pystyttiin hyödyntämään aikataulusuunnitelman mukaisesti. Kehityslistan perustaminen edesauttoi sitä, että projekti eteni suunnitelman mukaisesti. Ideat ja toiveet, jotka nousivat projektin aikana esille vietiin kehityslistalle, jolloin ne eivät vaikuttaneet projektin aikatauluun. Projektipäällikkönä nimesin suunnitteluvaiheessa yrityksestä henkilöt, jotka osallistuivat järjestelmäprojektin läpivientiin sekä kuvasin heidän roolinsa ja tehtävänsä projektissa. Projektin budjettia tarkennettiin suunnitteluvaiheessa, jonka jälkeen se vahvistettiin ja hyväksyttiin.

Suunnitteluvaiheessa projektin rajausta tuettiin myös tarkentamalla käyttöönottovaiheen tavoitteita. Asiakaspalvelujärjestelmää koskevat tavoitteet olivat:

- A. järjestelmä yhdistää SATOn käytössä olevista palvelukanavista puhelinpalvelun, sisääntulevat puhelut ja uutena toimintona takaisinsoittopalvelun sekä asiakkaiden lähettämät sähköpostiviestit
- B. sähköpostiliikenne tehostuu
- C. raportointi automatisoidaan
- D. myöhemmässä vaiheessa kaikki SATOn palvelukanavat saadaan reititettyä yhden järjestelmän kautta työntekijöille, jolloin työ tehostuu ja selkeytyy entistään

Palvelupyynnöiden käsittelyä koskevat tavoitteet liittyivät vahvasti asiakasviestinnän parantamiseen koko organisaatiossa ja ne olivat:

- A. asiakasviestinnän kehittäminen läpinäkyvämmäksi automaattisten viestien avulla
- B. asiakkaan asianhoidon vastuuttamisen yhdelle henkilölle
- C. tieto on kaikkien järjestelmää käyttävien nähtävillä
- D. asiakaskontaktien raportoinnin kehittäminen

#### **4.4.4. Toteutusvaihe**

Järjestelmäprojektin toteutusvaihe lähti liikkeelle projektisopimuksesta. Kun projektisopimus oli hyväksytty ja allekirjoitettu, aloitettiin järjestelmien toteutustyö. Projektin edistymistä seurattiin projektipäälliköiden viikkopalavereissa sekä viikoittaisessa projektin ohjausryhmän palavereissa. Palavereiden pöytäkirjoihin dokumentoitiin edistymisen lisäksi myös tilanteita, jotka nousivat projektin edetessä esille ja oli otettava huomioon jo projektin aikana. Lisäksi projektin aikana ylläpidettiin tehtävälistaa sekä aikataulusuunnitelmaa, joita seurattiin palavereissa. Projektin sidotut resurssit olivat käytettävissä projektisuunnitelman mukaisesti. Järjestelmäprojektin haasteena oli tietoliikenneyhteyksien muodostaminen tiukan aikataulun vuoksi, mutta joustavien ja ammattitaitoisten projektiryhmän jäsenten sekä tiiviin kommunikoinnin avulla projekti pysyi hallittuna kokonaisuutena ja käyttöönotto tapahtui sovitun suunnitelman mukaisesti.

Projektipäällikkönä pidin tärkeänä viestinnän roolia, koska kyseessä oli myös toimintatapojen muutos yrityksessä. Projektin sisäisen viestinnän tuli olla aktiivista, mutta sen lisäksi oli tärkeää viestiä yrityksen henkilöstölle sekä yrityksen ja projektin sidosryhmille aina, kun tilanne sitä vaati. Viestinnässä käytettiin mahdollisimman monipuolisesti eri kanavia, jotta viestintä tavoittaisi useampaan kertaan henkilöt. Viestintäkanavina käytettiin muun muassa sähköpostia ja yrityksen intranetia sekä Yammeria. Kirjallisen viestinnän lisäksi käytettiin videoklippejä ja valittiin järjestelmälahettiläät, jotka olivat käyttäjien tukena käyttöönottona sekä käyttöönoton jälkeen.

Järjestelmien pääkäyttäjiä osallistettiin ja vastuutettiin toteutusvaiheessa eri tavoin, jotta heidät saatiin sitoutumaan järjestelmien käyttöön ja tukemaan muita käyttäjiä. Pääkäyttäjiksi valittiin henkilöitä eri tiimeistä, jolla mahdollistettiin mahdollisimman kattava tukiverkosto käyttöönottoaiheeseen. Lisäksi pääkäyttäjät toimivat jatkossa omien tiimiensä vastuullisina järjestelmäkouluttajina ja järjestelmäkehittäjinä. Käyttäjille järjestettiin työpajoja, joissa demonstroitiin järjestelmien toiminnallisuudet sekä koulutettiin järjestelmien käyttöä. Työpajoja järjestettiin useita, jotta käyttäjät pystyivät valitsemaan itselleen parhaiten sopivan ajankohdan. Työpajoja varten luotiin järjestelmiä koskevat koulutusmateriaalit, jotka toimivat jatkossa myös uusien työntekijöiden perehdytysmateriaalina.

Pääkäyttäjät osallistuivat järjestelmätestaamiseen ennen käyttöönottoa. Projektipäällikkönä halusin, että projektiryhmän jäsenten lisäksi järjestelmää testasivat myös käyttäjät. Näin saimme tärkeää tietoa ja palautetta järjestelmän toimivuudesta ja pystyimme vielä ennen käyttöönottoa parantamaan järjestelmän käyttäjäkokemusta sekä tekemään korjaustoimenpiteitä.

Toteutusvaiheessa oli tärkeää, että projektipäällikkönä tiesin koko ajan missä projektin vaiheessa mennään, jotta pystyin tarvittaessa nopeasti reagoimaan ja pitämään projektin oikeassa suunnassa sekä tehdä korjaavia toimenpiteitä niin vaadittaessa. Projekti eteni vaihe vaiheelta suunnitelman mukaisesti ja kun edellinen työ oli saatu valmiiksi, pystyimme siirtymään seuraavaan työvaiheeseen. Tiivis kommunikointi projektiryhmän jäsenten välillä edesauttoi sitä, että yllättävän tilanteen sattuessa pystyimme nopeasti reagoimaan tilanteeseen vaarantamatta käyttöönottopäivää.

#### **4.4.5. Järjestelmien käyttö**

Järjestelmien käyttöönotto tapahtui toukokuussa 2016, jonka jälkeen siirryttiin järjestelmien ylläpito ja kehitysvaiheeseen. Käyttöönoton tarkoituksena oli mahdollistaa asiakkaan parempi palveleminen, luoda edellytykset asiakasviestinnän lisäämiseen sekä tehostaa yrityksen sisäisiä työtehtäviä. Järjestelmien käyttö koski yrityksessä koko asiakasrajapintaa, jolloin onnistuminen käyttöönottilanteessa oli erittäin kriittistä.

Siirtyminen vanhasta asiakaspalvelujärjestelmästä uuteen onnistui suunnitellusti ja työntekijöiden työskentely lähti järjestelmävaihdon jälkeen sujumaan ilman suurempia häiriötilanteita. Käyttöönottopäivään asetetut tavoitteet, joiden avulla haluttiin luoda onnistumisen edellytykset muutokseen olivat:

- A. varmistaa nykyisestä järjestelmästä siirtyminen uuteen järjestelmään
- B. luoda suunnitelma, joka käsittää kaikki muuttuvat toimenpiteet ja mahdolliset väliaikaiset muutokset
- C. valmistella loppukäyttäjät ja toimipisteet järjestelmän käyttöönottoa varten

#### 4.4.6. Projektin päättäminen

Projektin päättämistä edelsi kaikkien vaiheiden valmistuminen sekä järjestelmien käyttöönotto. Kun järjestelmien käyttöönotto sekä käyttöönottilanteessa ilmenneet poikkeavuudet oli saatu hoidettua tavoitteiden mukaisesti, niin vuorossa oli projektin loppuraportti. Projektin loppuraportissa kuvattiin projektin toteutuminen tavoitteisiin nähden. Projektin loppuraportin sisältö käytiin projektin ohjausryhmän kokouksessa läpi. Lisäksi varmistettiin, että kaikki projektille kuuluvat tehtävät oli tehty sekä arkistoitiin projektidokumentaatio.

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu projektille ja käyttöönotolle asetetut tavoitteet vaiheittain. Tavoitteiden läpikäynti kuului projektin päättämiseen.

Taulukko 10. Projektille ja käyttöönotolle asetetut tavoitteet

#### Projektille ja käyttöönotolle asetetut tavoitteet

Vaiheet	Tavoite	Tavoitteen kuvaus
<b>Projektille asetetut tavoitteet</b>		
	laskutuksen määrittely	projektin pystyttiin toteuttamaan annetuissa aikotavoituksissa
		tulevat järjestelmät soveltuvat yrityksen nykyiseen it-ympäristöön ja tietojärjestelmien välillä suomatonta
		projektin resurssit olivat koventalla projektiryhmän jäsenillä
	projektin suunnittelu	projektiryhmän perustaminen
		projektin johtamisella välineet
		projektin sisällön rajaaminen
	projektin toteutus	projektisuunnitelman soveltaminen
		säännölliset seuranta-palaverit
		projektisuunnitelman ylläpito
	järjestelmien käyttöönotto	asiakaspalvelujärjestelmä käytössä
		palvelupyynnötkäsitelmä käytössä
<b>Käyttöönotolle asetetut tavoitteet</b>		
	asiakaspalvelujärjestelmä tuottaa parhaiten ja sähköpostit	Käytössä käyttöönotosta lähtien
	lakisääteellisen palvelun tuottaminen uuden palvelukonseptina käyttöönotto	Käytössä käyttöönotosta lähtien
	sähköpostien käsittely tehostuu automaattisten viestien avulla	Käytössä käyttöönotosta lähtien
	raportointi automaattisoidaan	Käytössä käyttöönotosta lähtien
	asiantuntijien vastuuttaminen yhdeksi henkilöksi	Käytössä käyttöönotosta lähtien
	asiantuntijien läpikäynti viestien avulla	Käytössä käyttöönotosta lähtien
	asiakaspalvelun parantaminen ja informaation palvelupyynnöiden avulla	Käytössä käyttöönotosta lähtien

## 4.5. Tutkimuksen toinen vaihe

Tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin kvantitatiivisen kyselyn avulla ja roolini oli toimia tutkijana. Kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla selvitettiin kuinka järjestelmät noin vuoden käyttöönoton jälkeen tukevat erinomaisen asiakaskokemuksen luomista sekä kuinka asiakaskokemus on yrityksessä kehittynyt. Kysely toteutettiin viikolla 8 2018 Webropol -ohjelmalla ja se lähetettiin henkilöille, jotka ottivat järjestelmät käyttöön toukokuussa 2017.

Tutkimustuloksia analysoitaessa tutkijana tarkastelen tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla selvitetään sitä, että mitataanko tutkimuksessa juuri sitä mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla selvitetään tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Kyselyn otoskoko on noin 70 henkilöä, jolloin riskinä on, että vastaajien määrä jää alhaiseksi heikentäen tutkimustuloksia. (Taanila 30.4.2014.)

### 4.5.1. Aineiston analysointi ja tulokset

Sähköinen kysely lähetettiin henkilöille, jotka ottivat järjestelmät käyttöön toukokuussa 2017, koska haluttiin selvittää miten järjestelmät ja uudet toimintatavat toteuttavat Asiakas ensin -strategista kehitysohjelmaa ja edistävät asiakaskokemusta. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata sähköiseen kyselyyn viikon ajan helmikuussa 2018. Kysely lähetettiin noin 70 SATOn asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilölle. Henkilöt työskentelevät vuokrauksessa, asiakaspalvelussa sekä asiantuntijatehtävissä. Kyselyyn vastasi 15 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi tuli 21%.

Otoskoko jäi toivottua pienemmäksi, jonka seurauksena tutkimustulokset voivat poiketa perusjoukon näkemyksistä. Yleisesti on nimittäin osoitettu, että riittävä otoskoko on vähintään 30, jolloin otoksen keskiarvot näyttävät riittävän luotettavasti. Huomioitavaa kuitenkin on, että mikäli tutkittavan ilmiön vaihtelua on vähän, niin perusjoukon keskiarvolle voidaan saada riittävän tarkka arvio. (Taanila 21.10.2013).

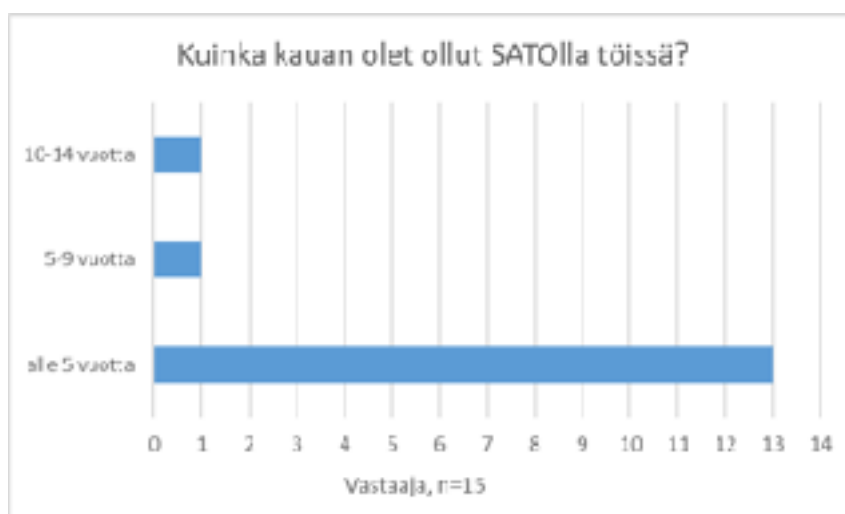
Tutkimuksen validiteetti toteutui, koska kyselylomakkeen kysymykset mittasivat sitä mitä niiden kuuluikin mitata. Kysymysten avulla saatiin selvitettyä tyytyväisyys järjestelmiin sekä asiakaskokemuksen kehittyminen kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa. Vastausten perusteella pystyin analysoimaan tulokset. Vastausten analysoinnissa käytin keskiarvoja ja ristiintaulukointia sekä havainnollistin tulokset graafien avulla.

Tutkimuksen reliabiliteetin varmistin, niin että yhdellä väittämällä selvitettiin yhtä asiaa, vastaajat saivat vastata kyselyyn anonyymisti sekä heillä oli jokaisen väittämän kohdalla mahdollisuus vastata ei kokemusta, jotta saatiin mahdollisimman rehellinen vastaus. Vastajilla oli viikko aikaa vastata ja he saivat valita itse heille parhaiten sopivimman vastausajan. Kyselyn saatteessa oli kerrottu miksi kysely tehdään, kauanko vastaaminen kestää ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kysely asiakaskokemuksen kehittämisestä sisälsi taustakysymysten lisäksi kolme teemaa, joiden avulla paneuduttiin syvällisemmin järjestelmien ja toimintatapojen nivoutumisesta asiakaskokemuksen kehittämiseen. Ensimmäinen teema oli asiakaskokemus osana palveluliiketoimintaa ja teeman kysymysten avulla kartoitettiin asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia seikkoja sekä asiakkaiden odotuksia. Toinen teema oli Asiakas ensin toimintamallin toteutuminen ja järjestelmän käyttökokemus. Teeman avulla selvitettiin kuinka toimintatavat ja järjestelmät edistävät erinomaisen asiakaskokemuksen luomista sekä kouluarvosanojen avulla selvitettiin järjestelmien käyttökokemus. Kolmannella teemalla, Asiakaskokemus luodaan yhdessä, selvitettiin vastaajien asennetta omaan työhönsä sekä SATOn yrityskulttuuria. Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus perustella tarkemmin vastauksiaan ja antaa avointa palautetta.

Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä sekä 6 = ei kokemusta. Näin vastausten skaalaksi muodostui 1-5. Vastauksia analysoitaessa numero 6 (ei kokemusta) jätettiin pois, jotta tulokset eivät vääristy.

Merkittävää avointa palautetta ei noussut kyselyssä esille, joten sitä ei tässä tutkimuksessa erikseen analysoida.



Taulukko 11. Työvuodet



Kuten yllä olevasta taulukosta huomataan, suurin osa (87%) vastaajista on ollut SATOlla töissä alle 5 vuotta. Vastaajista enemmistö (67%) eli 10 työskentelee SATOn pääkonttorissa Käpylässä Helsingissä. Kaivokadun, Turun ja Tampereen toimipisteet ovat keskittyneet vuokraukseen ja niiden vastaukset yhdistetään ristiintaulukoinnissa, jotta tutkimustuloksissa voidaan verrata vuokrauksen vastauksia asiakaspalveluun keskittyneiden työntekijöiden vastauksiin.



Taulukko 12. Toimipiste

Alla olevasta taulukosta huomataan, että vastaajat arvostivat Asiakaskokemus osana palveluliiketoimintaa teeman väittämiä korkealle, koska väittämien keskiarvoksi muodostui 4,63. Vastaajien mielestä merkittävintä on, että asiakaskohtaamisessa synnytetään positiivisia tunteita (4,93). Toiseksi tärkeimmäksi koettiin, että asiakaskohtaamisessa tapahtuneeseen poikkeustilanteeseen reagoidaan nopeasti (4,73). Digitaaliset palvelut nopeuttavat palvelutilanteita koettiin kolmanneksi tärkeimmäksi väittämäksi (4,67). Teeman keskiarvon tuntumaan sijoittuvat väittämät: henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen parantaa asiakasuskollisuutta (4,60), poikkeustilanteen hoidon onnistuminen varmistetaan asiakkaalta (4,60) sekä digitaalisten palveluiden avulla voidaan tarjota ajasta ja paikasta riippumatonta palvelua (4,60). Vastaajat arvostivat hivenen vähemmän sitä, että aktiivinen läsnäolo sosiaalisessa mediassa edistää asiakaskokemusta (4,47) sekä aktiivisen palauttekselyn avulla saadaan kerättyä arvokasta tietoa asiakaskokemuksesta (4,47). Tästä voidaan päätellä, että vastaajien mielestä omalla toiminnalla pystytään vaikuttamaan asiakaskokemukseen. Vastaajien mielestä erinomaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös tilanteen nopea haltuunotto että digitaalisten palveluiden hyödyntäminen.



Taulukko 13. Asiakaskokemus osana palveluliiketoimintaa

Toiseen teemaan, Asiakas ensin -toimintamallin toteutuminen, vastaajat suhtautuivat kai-kista kriittisimmin, koska väittämien keskiarvoksi muodostui 3,66. Vastaajat arvostivat seu-raavia väittämiä alla olevan taulukon mukaan korkeimmalle ja ovat osittain samaa mieltä siitä, että palvelupyynnöiden avulla voidaan varmistaa, että asiakkaan asia tulee hoidetuksi (3,93) sekä nykyiset toimintatavat vahvistavat asiakkaiden suositteluhalukkuutta (3,93). Kolmanneksi korkeimmalle vastaajat arvostivat sitä, että nykyiset toimintatavat tukevat pitkien asiakassuhteiden luomista (3,87). Vastaajien mielestä ICC:n avulla voidaan tuottaa hieman paremmin asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia (3,60) kuin palvelupyynnöiden avulla (3,53). Vastaajat kokevat, että palvelupyynnöt selkeyttävät yhteydenpitoa asiakkaaseen yhtä paljon kuin palvelupyynnöiden avulla voidaan tuottaa asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia (3,53). Vastaajat suhtautuivat kaikista neutraalimmin seuraaviin väittämiin: ICC tukee sujuvaa työntekoa (3,47) sekä palvelupyynnöiden avulla asiakasviestintä on aktiivisempaa (3,40). Vastaajien vastauksista voidaan päätellä, että palvelupyynnöiden avulla on onnistuttu parantamaan asiakkaan asian hoitomallia ja näin vahvistamaan asiakaskokemusta. Vastauksista selviää myös, että järjestelmiä voitaisiin hyödyntää vielä enemmän erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.



Taulukko 14. Asiakas ensin -toimintamallin toteutuminen

Alla olevasta taulukosta huomataan, että asiakaskokemus luodaan yhdessä teeman väittämien keskiarvoksi muodostui 4,05. Vastaajat arvostivat selkeästi eniten teeman väittämää ymmärrän oman tehtäväni tärkeyden osana asiakaspalveluketjua olemalla siitä lähes täysin samaa mieltä (4,80). Olen ylpeä työstäni (4,13) väittämästä oltiin osittain samaa mieltä niin kuin myös väittämästä asiakaskokemuksen kehittäminen koetaan yrityksessä yhteisenä asiana (3,93). Yritys tukee odotuksia ylittävien asiakaskokemusten luomista (3,73) sekä asiakaslupaus vastaamme kirjallisiin reklamaatioihin arkisin kahdessa päivässä toteutuu (3,67) väittämät saivat vastaajilta jonkin verran vähemmän painoarvoa. Vastauksista voidaan päätellä, että vastaajat ovat omaksuneet olevansa osa asiakaspalveluketjua, jolloin heillä on suora vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Erinomainen asiakaskokemus vaatii, että omasta työstä on ylpeä, koska asenne omaa työtä kohtaan heijastuu niin asiakkaisiin kuin kollegoihin. Vastausten perusteella jonkin verran kehitettävää on siinä kuinka omaan työhönsä suhtautuu.



Taulukko 15. Asiakaskokemus luodaan yhdessä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanoin 4-10 palvelupyyntöjen ja ICC:n toimivuutta. Merkittävää eroa järjestelmien toimivuudessa toisiinsa nähden ei ole, koska palvelupyyntöjen keskiarvoksi muodostui 8,00 ja ICC:n keskiarvoksi 7,64.

#### 4.5.2. Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnin avulla tarkastellaan vuokrauksessa työskentelevien henkilöiden vastauksia henkilöiden vastauksiin, jotka työskentelevät asiakaspalvelussa ja asiakaspalvelun asiantuntijatehtävissä Käpylän toimipisteessä Helsingissä. Ristiintaulukoinnin avulla saadaan selvitettyä ryhmien välisiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä.

Alla olevassa taulukossa on selvitetty palautekyselyn merkitystä. Jatkuva palautekysely eri kosketuspisteissä on aktiivisin asiakaskokemuksen mittaamisen keino. Systemaattisesti toteutettuna se antaa yritykselle tietoa asiakaskokemuksen muodostumisesta. Vuokrauksen toimipisteissä työskentelevät henkilöt ovat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että aktiivisen palautekyselyn avulla saadaan kerättyä arvokasta tietoa asiakaskokemuksesta, kun taas Käpylässä työskentelevät kokevat asian laajemmin. Puolet (50%) Käpylässä työskentelevistä henkilöistä on täysin samaa mieltä, mutta osa vastaajista on myös osittain eri mieltä sekä ei eri eikä samaa mieltä.



Taulukko 16. Aktiivisen palautekyselyn avulla saadaan kerättyä arvokasta tietoa asiakaskokemuksesta.

Alla olevassa taulukossa on selvitetty palvelupyyntöjen vaikutusta asiakasviestintään. Yksi palvelupyyntöihin liittyvä tavoite on, että niiden avulla parannetaan asiakasviestintää koko organisaatiossa. Käpylässä työskentelevistä henkilöistä suurin osa on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että palvelupyyntöjen avulla asiakasviestintä on aktiivisempaa (60%). Huomioitavaa on, että 30% Käpylässä työskentelevistä henkilöistä on kuitenkin osittain eri mieltä. Vuokrauksen toimipisteiden osalta vastaukset hajaantuivat tasaisemmin. Heistä 40% on osittain tai täysin samaa mieltä ja 40% osittain eri mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että asiakasviestintää on onnistuttu palvelupyöntöjen avulla parantamaan, mutta sitä tulee vielä kehittää.



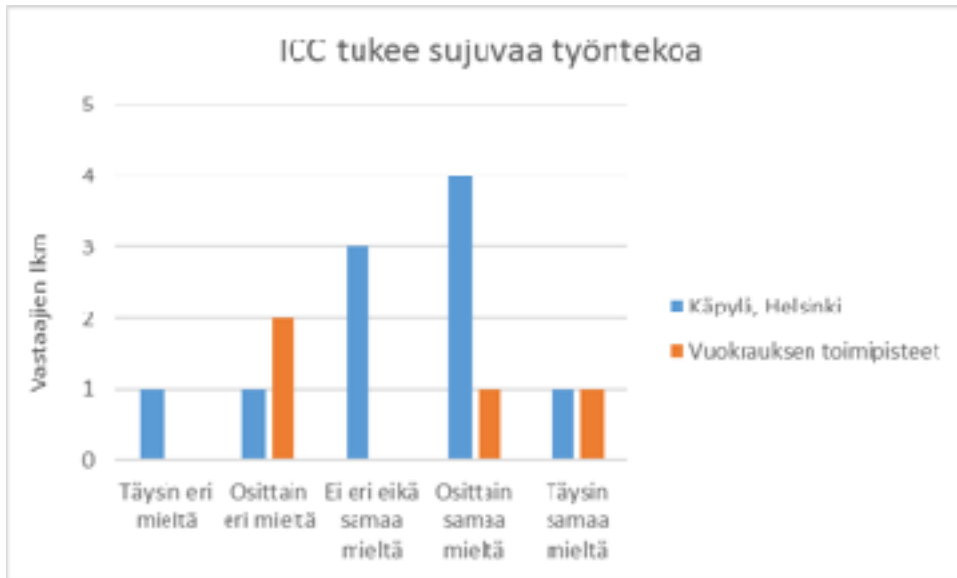
Taulukko 17. Palvelupyöntöjen avulla asiakasviestintä on aktiivisempaa.

Palvelupyynnöiden tavoitteisiin kuuluu myös yhteydenpidon selkeyttäminen asiakkaaseen. Palvelupyynnöiden avulla asianhoito vastuutetaan yhdelle henkilölle ja tieto on kaikkien järjestelmää käyttävien nähtävillä. Alla olevan taulukon mukaan 70% Käpylässä työskentelevistä henkilöistä on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että palvelupyynnöt selkeyttävät yhteydenpitoa asiakkaaseen. Vuokrauksen toimipisteissä 40% vastaajista on osittain tai täysin samaa mieltä. Huomioitavaa on, että 40% vuokrauksen toimipisteessä työskentelevistä on myös osittain eri mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että Käpylässä työskenteleville palvelupyynnöiden toiminnallisuus on selkeämpää.



Taulukko 18. Palvelupyynnöt selkeyttävät yhteydenpitoa asiakkaaseen.

ICC:n vaikutusta sujuvaan työntekoon kuvataan alla olevalla taulukolla. ICC yhdistää digitaaliset palvelukanavat ja ohjaa asiakaskontaktit vapaille henkilöille. Käpylässä työskentelevät henkilöt ovat osittain samaa mieltä (40%) siitä, että ICC tukee sujuvaa työntekoa. Mielenkiintoista on huomata, että 30% Käpylässä työskentelevistä henkilöistä kokee, ettei ole eri eikä samaa mieltä ICC:n vaikutuksesta työntekoon. Vuokrauksen toimipisteessä työskentelevien henkilöiden mielipiteet jakaantuvat tasaisemmin joko osittain tai täysin samaa mieltä tai osittain eri mieltä vaihtoehtojen välillä.



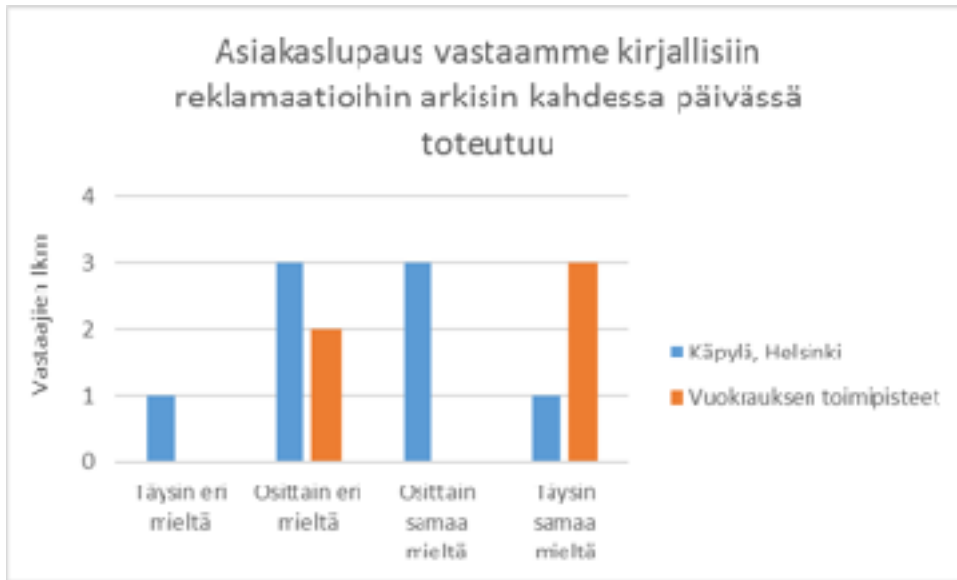
Taulukko 19. ICC tukee sujuvaa työntekoa.

Alla olevasta taulukosta ilmenee, että lähes kaikki vastaajat niin Käpylän kuin vuokrauksen toimipisteistä ovat osittain tai täysin samaa mieltä väittämän olen ylpeä työstäni kanssa. 20% Käpylässä työskentelevistä henkilöistä on kuitenkin osittain eri mieltä. Kun henkilö arvostaa itseään ja on ylpeä työstään, niin hän pystyy kohtaamaan kunnioittaen toiset työyhteisössä.



Taulukko 20. Olen ylpeä työstäni.

Alla olevasta taulukosta selviää, että Käpylässä työskentelevät henkilöt ovat osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä asiakaslupauksen toteutumisesta. Vuokrauksessa työskentelevät henkilöt ovat täysin samaa mieltä voimakkaammin (60%) kuin Käpylässä työskentelevät henkilöt (12,5%). Tästä voidaan päätellä, että asiakaslupaus vastaamme kirjallisiin reklamaatioihin arkisin kahdessa päivässä toteutuu ajoittain hyvin, mutta kehitystoimenpiteitä myös tarvitaan.



Taulukko 21. Asiakaslupaus vastaamme kirjallisiin reklamaatioihin arkisin kahdessa päivässä toteutuu.

Asiakkaista toivotaan yrityksen lähettiläitä ja siksi yritys haluaa tuottaa asiakkaille odotuksia ylittäviä kokemuksia. Alla olevasta taulukosta nähdään, että Käpylässä työskentelevät henkilöt on osittain samaa mieltä (60%) siitä, että yritys tukee odotuksia ylittävien asiakaskokemusten luomista. Puolet (50%) vuokrauksen toimipisteissä työskentelevistä henkilöistä ovat myös osittain samaa mieltä. Tuloksista voidaan huomata vastausten jakaantuminen eri vastausvaihtoehtojen välillä. Tästä voidaan päätellä, että yritys onnistuneesti tukee kokemusten luomisessa, vaikka vastauksissa ilmenee hajontaa.



Taulukko 22. Yritys tukee odotuksia ylittävien asiakaskokemusten luomista



Alla olevasta taulukosta nähdään, että sekä Käpylän että vuokrauksen toimipisteiden henkilöt ovat osittain tai täysin samaa mieltä (80%) väittämästä asiakaskokemuksen kehittäminen koetaan yrityksessä yhteisenä asiana. Kriittisemmin väittämään suhtautuu Käpylän toimipisteiden henkilöt, koska heistä 20% on täysin tai osittain eri mieltä. Tästä voidaan päätellä, että yritys kuuntelee henkilöstöä asiakaskokemuksen kehittämisessä.



Taulukko 23. Asiakaskokemuksen kehittäminen koetaan yrityksessä yhteisenä asiana.

## 5. Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätökset kappaleessa tuon yhteen tutkimuksen tulokset ja arvioin tutkimuksen tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen onnistumisen arviointi koostuu kahdesta osasta, tutkimuksen ensimmäistä vaiheesta sekä tutkimuksen toisesta vaiheesta. Tämän jälkeen nostan tutkimuksestani kehityskohtia esille sekä listaan kyselystä esiin nousseita suosituksia jatkotoimenpiteiksi kohdeorganisaatiossa. Lopuksi arvioin omaa oppimistani tutkimusprosessin aikana.

### 5.1. Tutkimuksen tavoitteen saavuttaminen

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe koski järjestelmäprojektin suunnittelua ja läpivientiä, jolla toteutettiin SATOn Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa. Uudet järjestelmät otettiin käyttöön SATOn asiakasrajapinnassa toukokuussa 2017. Muutos koski noin 70 henkilöä ja järjestelmien lisäksi heidän tuli omaksua uudet toimintatavat.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli ottaa käyttöön uusi asiakaspalvelujärjestelmä sekä uutena toimintona palvelupyyntöjen käsittely sovitussa aikataulussa. Jotta tähän tavoitteeseen oli mahdollista päästä, niin projektin alussa oli varmistuttava siitä, että järjestelmät soveltuvat yrityksen nykyiseen it-ympäristöön sekä projekti resursoidaan kokeneilla osaajilla. Projektissa päästiin tavoitteeseen, koska järjestelmät saatiin aikataulun mukaisesti käyttöön. Projektiin saatiin myös resursoitua ammattitaitoisia ja joustavia henkilöitä niin kohdeorganisaation kuin myös palveluntuottajien puolelta.

Projektin napakan aikataulun ja projektin onnistumisen varmistamisen vuoksi luotiin tarkemmat tavoitteet myös molemmille järjestelmille erikseen. Tavoitteiden tarkoitus oli auttaa projektia määrittelyvaiheessa sekä varmistaa, että järjestelmät tukevat yrityksen strategista kehitysohjelmaa. Asiakaspalvelujärjestelmää koskevat tavoitteet olivat:

- A. järjestelmä yhdistää SATOn käytössä olevista palvelukanavista puhelinpalvelun, sisääntulevat puhelut ja uutena toimintona takaisinsoittopalvelun sekä asiakkaiden lähettämät sähköpostiviestit
- B. sähköpostiliikenne tehostuu
- C. raportointi automatisoidaan
- D. myöhemmässä vaiheessa kaikki SATOn palvelukanavat saadaan reititettyä yhden järjestelmän kautta työntekijöille, jolloin työ tehostuu ja selkeytyy entisestään

Palvelupyynnöiden käsittelyä koskevat tavoitteet liittyivät vahvasti asiakasviestinnän parantamiseen koko organisaatiossa ja ne olivat:

- A. asiakasviestinnän kehittäminen läpinäkyvämmäksi automaattisten viestien avulla
- B. asiakkaan asianhoidon vastuuttamisen yhdelle henkilölle
- C. tieto on kaikkien järjestelmää käyttävien nähtävillä
- D. asiakaskontaktien raportoinnin kehittäminen

Projektijohtamisen näkökulmasta asiakaspalvelujärjestelmää koskevissa tavoitteissa onnistuttiin hyvin. Käyttöönottovaiheessa ja käyttöönoton jälkeen asiakaspalvelujärjestelmä yhdisti sisääntulevat ja ulossoitettavat puhelut, takaisinsoittopalvelun sekä asiakkaiden lähettämät sähköpostiviestit. Tämä oli tavoitteita tärkein ja kriittisin, koska se vaikutti suoraan kohdeorganisaation asiakaspalvelun toimintaan. Raportoinnin automaatiota ei rakennettu järjestelmän käyttöönottovaiheeseen, koska se ei ollut kriittinen tekijä käyttöönoton onnistumisen kannalta. Raportoinnin automaation rakentaminen toteutettiin ylläpito-vaiheessa. Palvelupyynnöihin liittyvissä tavoitteissa onnistuttiin myös hyvin. Automaattinen asiakasviestintä toiminto saatiin käyttöönottovaiheeseen mennessä valmiiksi ja uusi toimintatapa, jossa asianhoito vastuutetaan yhdelle henkilölle käytiin koulutustilaisuuksissa läpi ennen käyttöönottoa. Käyttöönoton jälkeen aloitettiin järjestelmien kehitystyö ja toimintatapojen hiominen, jotta uudet toimintatavat vahvistuisivat kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen toisen vaiheen tavoitteena oli selvittää kvantitatiivisella kyselyllä kuinka järjestelmät tukevat erinomaisen asiakaskokemuksen luomista sekä miten asiakaskokemus koetaan kohdeorganisaation asiakasrapinnassa. Kysely lähetettiin noin 70:lle kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilölle, jotka ottivat uudet järjestelmät toukokuussa 2017 käyttöönsä. Pienen otannan vuoksi riskinä oli, ettei vastauksia saada tarpeeksi, jolloin tutkimuksen luotettavuus vaarantuu. Kyselyyn vastasi 15 henkilöä, joten vastausprosentiksi tuli 21%. Alhaisen vastausmäärän vuoksi tutkimustuloksia voidaan tarkastella suuntaa antavina.

Kyselyn avulla saatiin selvitettyä käyttäjien tyytyväisyys järjestelmiin sekä toukokuussa 2017 käyttöönotettujen toimintatapojen vaikutus asiakaskokemuksen kehittämiseen. Vastajaat arvioivat kouluarvosanoin järjestelmien toimivuutta antaen palvelupyynnöiden järjestelmälle 8,00 ja ICC asiakaspalvelujärjestelmälle 7,64. Uusien järjestelmien ja toimintatapojen omaksuminen ja niiden haltuunotto vaatii käyttäjiltä motivoitunutta asennetta sekä ymmärrystä, että toimintoja kehitetään jatkuvasti, joten arvosanoja voidaan pitää tässä kohtaa hyvinä.

Kyselyn kolmen teeman avulla saavutettiin kyselylle asetetut tavoitteet. Ensimmäinen teema oli asiakaskokemus osana palveluliiketoimintaa ja teeman kysymysten avulla karotettiin asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia seikkoja sekä asiakkaiden odotuksia. Tuloksista ilmeni, että vastaajat arvostavat korkealle erinomaista asiakaskokemusta ja haluavat edesauttaa sen muodostumista. Vastaajilla on ymmärrys siitä miten erinomainen asiakaskokemus toteutetaan ja mitä se heiltä vaati. Toinen teema oli Asiakas ensin toimintamallin toteutuminen ja järjestelmän käyttökokemus. Teeman avulla selvitettiin kuinka toimintatavat ja järjestelmät edistävät erinomaisen asiakaskokemuksen luomista. Tulosten perusteella selvisi, että uudet toimintatavat sekä järjestelmät tukevat Asiakas ensin strategista toimintamallia, koska niiden avulla on onnistuttu parantamaan asiakkaan asian hoitomallia ja näin vahvistamaan asiakaskokemusta. Tuloksista kävi myös ilmi, että järjestelmiä voitaisiin hyödyntää vielä enemmän erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Tämä osoittaa sen, että kehitystyö on jatkuva prosessi ja järjestelmiä kehittämällä kehitetään myös asiakaskokemusta. Kolmas teema oli Asiakas kokemus luodaan yhdessä ja teeman avulla selvitettiin vastaajien asennetta omaan työhönsä sekä SATOn yrityskulttuuria kohtaan. Tulosten mukaan asiakaskokemukseen panostaminen on kehittynyt kohdeorganisaatiossa ja vastaajille on vahvistunut ymmärrys siitä, että koko organisaatio tekee yhdessä töitä asiakkaiden hyväksi paremman asiakaskokemuksen luomiseksi.

Tutkimuksen ensimmäisen ja toisen vaiheen tavoitteiden avulla saavutettiin tutkimuksen päätavoite, joka oli selvittää kuinka asiakaskokemusta kehitetään SATOn asiakasrajapinnassa ja miten se vastaa yrityksen Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa. Päätavoite saavutettiin onnistuneesti, koska järjestelmäkehitys yhdessä uusittujen toimintamallien avulla on vienyt kohdeorganisaation asiakaskokemusta eteenpäin. Muutokset toteuttavat yrityksen Asiakas ensin strategista kehitysohjelmaa, koska toimintatapojen avulla uudistettiin asiakkaan hoitomallia erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

## **5.2.Suosituksat jatkotoimenpiteiksi**

Seuraavana ehdotan tutkimuksen jatkotoimenpiteitä, joiden avulla voidaan viedä asiakaskokemuksen kehittämistä kohdeorganisaatiossa eteenpäin. Esitän jatkotoimenpiteissä ehdotuksia perustuen tutkimustuloksiin sekä tutkijana tehtyihin havaintoihin.

Ensimmäisenä jatkotoimenpiteenä ehdotan, että palvelupyynnöiden tarkoitus ja toiminnallisuudet käsitellään tiimeissä sekä vuoropuhelua yli tiimirajojen käydään säännöllisin väliajoin. Tutkimustulosten perusteella palvelupyynnöiden toiminnallisuudet koetaan eri tavalla riippuen siitä missä toimipisteessä työskennellään. Paras hyöty palvelupyynnöistä saadaan silloin, ymmärretään niiden toiminnallisuudet samalla tavalla. Keskustelu avaa ovia myös parannusehdotuksille, joiden eteenpäin viemiseksi tiimeistä voidaan velvoittaa nimetty henkilö, näin kehitystyö asiakaskokemuksen osalta jatkuu.

Toiseksi jatkotoimenpiteeksi suosittelen asiakaspalvelun sähköpostiosoitteen korvaamista uudella palvelukanavalla kohdeorganisaation kotisivuilla ja kehittäisin palvelukanavasta asiakasvetoisemman. Hyödyntämällä automaatiota ja reititystä palvelukanavasta saadaan asiakasta ohjaava ja tehokkaampi. Muutos edistäisi asiakaskontaktien hoitoa sekä saatontonta asiakaskokemusta. Tavoitteeksi muutokselle asettaisin asiakaskontaktien läpimenoajan sekä asiakaskontaktien ratkaisuasteen.

Viimeisenä jatkotoimenpiteenä ehdotan jatkotutkimusta. Rikastuttaisin tämä tutkimuksen tuloksia laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin. Mielenkiintoista olisi saada tarkempaa ja syvällisempää tietoa tutkimuksen otoksen näkemyksistä asiakaskokemuksen kehittymisestä ja käytännön toimenpiteistä. Toteuttaisin tutkimuksen teemahaastattelurunkoa käyttäen ja pyytäisin jokaisesta kohdeorganisaation tiimistä kaksi haastateltavaksi. Kiinnostavaa olisi verrata eroavatko vastaukset tämän kyselyn vastauksiin sekä selvittää joitakin väittämiä myös jatkokysymysten avulla, jotta saisi yksityiskohtaisempia vastauksia esille.

### **5.3. Oman oppimisen osio**

Tämän tutkimuksen toteuttaminen antoi minulle mahdollisuuden tutustua syvällisemmin projektijohtamisen ja asiakaskokemuksen teoriaan ja soveltaa niitä käytännön työhön. Asiakaskokemuksen kehittäminen oli entuudestaan lähellä sydäntäni ja teinkin päivittäin töitä sen parissa. Projektinhallinta puolestaan kiinnosti minua jo ennen tutkimustyön aloittamista, joten olin innoissani päästessäni yhdistämään osaamistani ja kiinnostustani. Tutkimus mahdollisti hedelmällisen kehityksen itselleni ja toteutti yrityksen näkökulmasta tärkeän muutoksen.

Ennen tutkimustyön aloittamista pyrin muodostamaan itselleni mahdollisemman selkeän kokonaiskuvan asiakaskokemuksesta ja sen määritelmästä. Pidin tärkeänä myös projektijohtamiseen perehtymistä, koska tässä tutkimuksessa projektinhallinta ja asiakaskokemuksen kehittäminen nivoutuvat vahvasti yhteen. Koin aluksi haasteita saada sovitettua kaksivaiheinen tutkimus yhdeksi kokonaisuudeksi, koska vaiheet olivat hyvin erilaisia. Olen kuitenkin iloinen siitä, että onnistuin muodostamaan tutkimuksestani kokonaisuuden, jossa vaiheiden avulla saavutettiin tutkimuksen tavoite.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toimin projektipäällikkönä projektissa, jossa otettiin uusi asiakaspalvelujärjestelmä ja palvelupyyntöjärjestelmä käyttöön. Projektipäällikön rooli tarjosi minulle mahdollisuuden kehittää projektinhallintataitojani enemmän kuin koskaan aikaisemmassa työhistoriassani. Koin projektin erittäin mielekkäänä sen merkittävyyden ja osallistavan lähestymistavan vuoksi. Projektipäällikkönä työskentelin kehittämisen paraatipaikalla ja sain hienon mahdollisuuden uudistaa kohdeorganisaation toimintoja upeiden ihmisten kanssa.

Uskon, että pystyn hyödyntämään tutkimuksen tarjoamia kokemuksia ja oppeja työssäni ja niin, että se tuottaa lisäarvoa myös yritykselle. Olen vakuuttunut siitä, että järjestelmämuutos, jonka tavoitteena oli parantaa asiakaskokemusta, oli yrityksen kannalta oikea ja tärkeä päätös. Muutoksia asiakaskokemuksen kehittymisestä on jo saatu ja jotta jatkossakin yrityksellä on mahdollisuus tavoitella erinomaista asiakaskokemusta tulee kehitystyön jatkoa.

## Lähteet

- Accountor Enterprise Solutions. 2017. Customer Service. Luettavissa: <https://www.accountorenterprise.fi/dynamics-365/customer-service/>. Luettu 4.12.2017.
- Accountor Enterprise Solutions. 2017. Dynamics 365. Luettavissa: <https://www.accountorenterprise.fi/dynamics-365/> Luettu 4.12.2017.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Projektinhallinta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Galle, N. 2017. Asiakaskokemuksen muodostuminen - Asiakaskokemustekijät hammaslääkäriketjun palveluprosessissa. Pro gradu- tutkielma. Lappeenranta University of Technology. Luettavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144033/Gradu%202017\\_-Nona%20Galle.pdf?sequence=5](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/144033/Gradu%202017_-Nona%20Galle.pdf?sequence=5). Luettu: 28.1.2018
- Ganeshan, S. 21.6.2016. My Customer. Shaping Customer Experience: 5 Questions with CX Expert Shaun Smith. Markkinointijohtajan blogi. Luettavissa: <https://www.mycustomer.com/community/blogs/susanganeshan/shaping-customer-experience-5-questions-with-cx-expert-shaun-smith>. Luettu: 10.2.2018.
- Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. BALTO Print. Liettua.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Suomen Yliopistopaino Oy. Turku.
- Karlos, A., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. WS Bookwell. Juva.
- Kiiskinen, J. 14.3.2017. Moderni ohjelmistokehitys - vesiputousmalli vs. ketterät menetelmät – blogi. Luettavissa: <http://blogi.sysart.fi/moderni-ohjelmistokehitys-pahkinankuoresa-vesiputousmalli-vs.-ketterat-menetelmat>. Luettu 10.12.2017.
- Kunnas, P. 9.12.2016. Myynti & Markkinointi. Asiakaskokemus nousi strategiaan. Toimituspäällikön blogi. Luettavissa: <http://lehti.mma.fi/markkinointi/asiakaskokemus-nousi-strategiaan>. Luettu: 5.2.2018.

- KvaliMOTV. 2017. Havainnointi. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html). Luettu 1.12.2017.
- KvaliMOTV. 2017. Tutkimuspäiväkirja. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L4\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L4_2_2.html). Luettu 1.12.2017.
- Lehtimäki, T. 2006. Ohjelmistoprojektit käytännössä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. 2014. Print Best. Viro.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Miettinen, P. 25.5.2016. Hyvä asiakaskokemus on hyvää liiketoimintaa - yritysmarkkinoinnin johtajan blogi. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/hyva-asiakaskokemus-on-hyvaa-liiketoimintaa> Luettu: 27.1.2018.
- Murch, R. 2002. IT-projektihallinta. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Kauppakamari. Tallinna.
- NexusDelfix 2004. Toimintatutkimus. Luettavissa: [http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/5\\_actix?C:D=61566&C:selres=61566](http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566). Luettu 29.11.2017.
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Provad 2017. ICC asiakaspalveluratkaisu. Luettavissa: <https://www.provad.fi/ratkaisut/icc-intelligent-contact-center>. Luettu 25.11.2017.
- Taanila, A. 30.4.2014. Akin menetelmäblogi. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Senioriopettajan blogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/> Luettu: 21.3.2018.
- Taanila, A. 21.10.2013. Akin menetelmäblogi. Otokoko. Senioriopettajan blogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/01/otoskoko/> Luettu: 21.3.2018.
- SATO 2017. Liiketoiminta. Luettavissa: <https://www.sato.fi/fi/sato-yritys/liiketoiminta>. Luettu 5.11.2017.



SATO 2017. Strategiset kehitysohjelmat. Luettavissa: <https://www.sato.fi/fi/sato-yritys/strategiset-kehitysohjelmat>. Luettu 5.11.2017.

SATO 2017. Asiakas ensin. Luettavissa: <https://www.sato.fi/fi/sato-yritys/asiakas-ensin>. Luettu 5.11.2017.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Smith, S. 12.5.2017. Smith+CO. Focus on the customers, not the metric. Smith+CO perustajan blogi. Luettavissa: <https://www.smithcoconsultancy.com/cx-blog/focus-on-the-customers/>. Luettu 10.2.2018.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma. Tallinna.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Kvantitatiivisen kyselylomakkeen saate**

Kysely asiakaskokemuksen kehittämisestä

Olet SATOssa avainroolissa positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa ja sen takia haluamme seurata asiakaskokemuksen kehittymistä lyhyellä kyselyllä. Toivomme, että vastaat kyselyyn.

Panostamalla asiakaskokemukseen yritys voi luoda aitoa kilpailuetua, jota muiden on vaikea kopioida. Kun yritys onnistuu positiivisesti yllättämään asiakkaan, niin asiakas sitoutuu vahvemmin yritykseen ja suosittelee yritystä ystävilleen. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen kehittäminen on SATOssa erittäin tärkeää.

Asiakas ensin strategisessa kehitysohjelmassa asiakas siirretään keskiöön ja toiminta muutetaan asiakasvetoiseksi. Konkreettisenä toimenä SATOssa otettiin keväällä 2017 käyttöön uusi asiakaspalvelujärjestelmä (ICC) sekä uutena toimintona palvelupyyntöjen käsittely. Uusien järjestelmien ja toimintatapojen avulla lisätään asiakasvuorovaikutusta, parannetaan asiakaskohtaamisten laatua sekä varmistetaan, että asiakkaiden asiat hoidetaan aina loppuun asti.

Tämän kyselyn avulla selvitetään, kuinka edellä mainitut asiat ovat toteutuneet ja miten toimintoja tulisi kehittää, jotta asiakkaille onnistutaan jatkossakin luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia.

Vastaukset käsitellään anonymisti ja niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Tämän vastauslinkin [—————](#) kautta pääset suoraan kyselyyn. Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään 13.2.2018 mennessä.

On erittäin tärkeää, että jokainen vastaa kyselyyn, koska silloin saadaan luotettava kuva asiakaskokemuksen kehittämisestä.

Kiitos panostuksestasi!

Lisätietoja kyselystä antaa Marika Paananen, puh 050 4010805 tai [paananen.marika@gmail.com](mailto:paananen.marika@gmail.com)

## Liite 2. Kvantitatiivinen kyselylomake asiakaskokemuksen kehittämiseksi

Vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopivin vaihtoehto

### 1. Taustatiedot:

Kuinka kauan olet ollut SATOlla töissä?

- alle 5 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- yli 15 vuotta

Missä toimipisteessä työskentelet?

- Käpylä, Helsinki
- Kaivokatu, Helsinki
- Turku
- Tampere

Seuraavaksi käsitellään asiakaskokemusta kolmen teeman kautta; Asiakaskokemus osana palveluliiketoimintaa, Asiakas ensin toimintamallin toteutuminen ja järjestelmän käyttökokemus sekä Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto.

### 1. Asiakaskokemus osana palveluliiketoimintaa:

Asiakaskohtaamisessa on tärkeä synnyttää positiivisia tunteita

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä  ei kokemusta

Henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen parantaa asiakasuskollisuutta

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä  ei kokemusta

Asiakaskohtaamisessa tapahtuneeseen poikkeustilanteeseen tulee reagoida nopeasti

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä  ei kokemusta

Poikkeustilanteen hoidon onnistuminen varmistetaan asiakkaalta

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä  ei kokemusta

Digitaaliset palvelut nopeuttavat palvelutilanteita

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Digitaalisten palveluiden avulla voidaan tarjota ajasta ja paikasta riippumatonta palvelua

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Aktiivinen läsnäolo sosiaalisessa mediassa edistää asiakaskokemusta

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Aktiivisen palautekyselyn avulla saadaan kerättyä arvokasta tietoa asiakaskokemuksesta

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

## 2. Asiakas ensin toimintamallin toteutuminen:

Toimintatavat tukevat pitkien asiakassuhteiden luomista

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Toimintatavat vahvistavat asiakkaiden suositteluhalukkuutta

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Palvelupyyntöjen avulla voidaan varmistaa, että asiakkaan asia tulee hoidetuksi

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Palvelupyyntöjen avulla asiakasviestintä on aktiivisempaa

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Palvelupyyntöt selkeyttävät yhteydenpitoa asiakkaaseen

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Palvelupyyntöjen avulla tuotetaan asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

ICC:n avulla tuotetaan asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

ICC tukee sujuvaa työntekoa

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Arvio palvelupyyntöjen toimivuutta kouluarvosanalla 4-10: ( ) ei kokemusta

Arvio ICC:n toimivuutta kouluarvosanalla 4-10: ( ) ei kokemusta

### 3. Asiakaskokemus luodaan yhdessä:

Ymmärrän oman tehtäväni tärkeyden osana asiakaspalveluketjua

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Olen ylpeä työstäni

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Asiakaslupaus *vastaamme kirjallisiin reklamaatioihin arkisin kahdessa päivässä* toteutuu

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Yritys tukee odotuksia ylittävien asiakaskokemusten luomista

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Asiakaskokemuksen kehittäminen koetaan yrityksessä yhteisenä asiana

Täysin eri mieltä ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) Täysin samaa mieltä ( ) ei kokemusta

Lopuksi voit antaa avointa palautetta perustelemalla tarkemmin vastauksiasi ja/tai antamalla kehitysehdotuksia.

Haluatko perustella tarkemmin vastauksiasi? Kirjoita kommenttisi tähän.

---

---

---

---

Ruusujen ja risujen vuoro eli muita kehitysehdotuksia? Kirjoita kommenttisi tähän.

---

---

---

---