



Marika Tuominen

Toimitusprosessia kehittämällä kohti parempaa  
asiakaskokemusta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto

1.1.2022

## Tiivistelmä

Tekijä:	Marika Tuominen
Otsikko:	Toimitusprosessia kehittämällä kohti parempaa asiakaskokemusta
Sivumäärä:	87 sivua + 9 liitettä
Aika:	1.1.2022
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja:	Pauli Järvensivu, Lehtori

---

Opinnäytetyön aiheena oli parantaa asiakaskokemusta ja laatua kehittämällä yrityksen toimitusprosessia sekä siihen olennaisesti liittyviä osa-alueita. Opinnäytetyön toimeksiantaja on aurinkosähköjärjestelmien toimittaja, joka toimittaa yritysasiakkaille aurinkosähkö- ja energiavarastointiratkaisuja. Tavoitteena oli parantaa yrityksen asiakaskokemusta, lisätä yrityksen laatutietoisuutta sekä luoda yritykselle uusi johtamisjärjestelmä, joka on perustana tulevaisuuden ISO 9001:2015 laatusertifiointille.

Opinnäytetyö alkoi nykytilanteen kuvauksella, asiakaskokemukseen ja laatuun vaikuttavien tekijöiden tutkimuksella sekä yrityksen johtamisjärjestelmän suunnittelulla. Opinnäytetyössä tutkittiin B2B - asiakkaiden asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin asiakaskokemusta, henkilöstökokemuksen vaikutusta asiakaskokemukseen, muutosjohtamista sekä laatua että johtamisjärjestelmää.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä höydynnettiin laadullisia menetelmiä, kuten kirjallisia lähteitä, työpajatyöskentelyä, haastatteluita, sähköisiä asiakas- ja henkilöstökyselyitä sekä tutkimuspäiväkirjaa. Tietoa palvelukokemuksesta ja laadusta kerättiin analysoimalla asiakaspalautteita ja kyselytutkimuksien tuloksia. Benchmarkingin avulla verrattiin yrityksen toimintaa verrokkiyrityksen laadunhallintamalliin. Kehitystyön aikana syntyneitä uutta yrityksen johtamisjärjestelmää arvioitiin ISO 9001:2015 sertifiointin vaatimukseen ulkoisen toimittajan toimesta.

Kehittämisprojekti kokonaisuutena onnistui hyvin ja toimeksiantajan toiveet toteutuivat käyttönotetussa johtamisjärjestelmässä. Yhtiön asiakastytyväisyys, NPS – indeksi ei parantunut kehitystyön aikana mutta henkilöstöä osallistamalla ja työtyytyväisyyttä kehittämällä yritys pystyy parantamaan asiakaskokemusta tulevaisuudessa. Sen myötä myös henkilöstö sitoutuu toimimaan uudella toimintatavalla. Toimintatutkimuksen valmistuttua yritys voi jatkaa toiminnan kehittämistä asiakaskokemuksen ja laadun parantamiseksi, sekä hakea johtamisjärjestelmälleen ISO 9001:2015 sertifiointia.

Avainsanat: Asiakaskokemus, laatu, johtamisjärjestelmä

## Abstract

Author:	Marika Tuominen
Title:	By Developing Delivery Process Towards a Better Customer Experience
Number of Pages:	87 pages + 9 appendices
Date:	1st January 2022
Degree:	Master of Business Administration
Degree Programme:	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option:	
Instructor:	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer

---

The topic of the thesis focused on improving the customer experience and quality by developing the delivery process of the company and related areas. The case company of the thesis is a supplier of photovoltaic systems, which provides photovoltaic and energy storage solutions to corporate customers. The aim was to improve the customer experience, increase the company's quality awareness and create a new management system for the company, which will create the basis for future ISO 9001:2015 quality certification.

The thesis started with a description of the current situation, a study of the factors influencing the customer experience and quality development, and the design of the company's management system. This analysis focused on the factors that affect the customer experience of B2B customers. The theoretical framework of the thesis dealt with customer experience, the impact of personnel experience on customer experience, change management and the quality and management system.

The thesis was carried out using action research methodology. The thesis used qualitative research methods, such as document analysis, workshops, interviews, surveys of the company's customers and personnel and a research diary. The data about service experience and quality were collected by analyzing the customer feedback and survey results. The benchmarking analysis was used to compare the company's operations with those of the competitor company. The management system created during the development work was compared to the requirements of ISO 9001:2015 certification by an external supplier.

The development work described in this thesis was successful and the wishes of the client company for a new management system was implemented as hoped. Company's customer satisfaction, the NPS index, did not improve during the development work but by involving employees and developing employee satisfaction, the customer experience will get better in the future. This is the way of ensuring the employees are committed to the new way of working. With the completion of this study, the company will be able continue development measures to improve the quality and customer experience and apply for ISO 9001:2015 certification for its own management system.

Keywords: Customer experience, quality, quality management system

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämiprojektin kuvaus	2
2.1	Kohdeyrityksen esittely	2
2.2	Lähtötilanteen kuvaus	3
2.2.1	Asiakastyytyväisyyden arviointi	4
2.2.1	SWOT – analyysi	4
2.2.2	Prosessikuvaukset ja toimintaa kuvaavat dokumentaatiot	6
2.2.1	Toimitusprosessi	7
2.2.2	Asiakasviestintä	8
2.3	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	8
2.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	9
2.5	Tutkimuksen riskit	9
2.6	Tutkimuksen mittarit	10
2.7	Tutkimusprosessin suunnitelma ja aikataulu	10
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	12
3.1	Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus	12
3.2	Tutkimusmenetelmä	13
3.2.1	Kirjalliset lähteet	16
3.2.2	Benchmarking	16
3.2.3	Haastattelut	17
3.2.4	Tutkimuspäiväkirja	18
3.2.5	Kyselyt	19
3.3	Tutkimuksen kehittämismenetelmät	21
3.3.1	Prosessikaaviot	21
3.3.2	Osallistavat työpajat	22
3.3.3	Kanban ja Trello	23
4	Tutkimuksen teoria ja viitekehys	24
4.1	Asiakaskokemus	25
4.1.1	B2B - asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät	26
4.1.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen	27
4.1.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	28

4.1.4	Henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen	30
4.2	Muutos ja sen johtaminen	32
4.2.1	Onnistuneen muutoksen vaiheet	33
4.2.2	Viestintä muutoksessa	34
4.3	Laatu ja laadunkehittäminen	35
4.3.1	Laatu	35
4.3.2	Johtamisen vuosirytmä parantaa laatua ja lisää tehokkuutta	35
4.3.3	Laadun kehittäminen ja jatkuva parantaminen	36
4.3.4	ISO 9001- laadunhallintajärjestelmä ja - standardi	38
5	Kehittämiprojektin toteutus	43
5.1	Benchmarking - vertailututkimus kehittämisen suuntaamiseen	44
5.1.1	Yhteenveto kehittämisen painopisteistä	47
5.2	Johtamisjärjestelmä	50
5.2.1	Johtamisjärjestelmä - Ohjaus	51
5.2.2	Johtamisjärjestelmä – Yhteistyö	54
5.2.3	Johtamisjärjestelmä - Toiminta	59
5.3	Johtamisjärjestelmän ulkoinen arviointi	60
5.3.1	Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet	61
5.4	Kyselytulokset asiakaskokemuksen kehittämiseen	63
5.4.1	Asiakaskysely asiakaskokemuksen selvittämiseksi	64
5.4.2	Henkilöstökysely työntekijäkokemuksen selvittämiseksi	68
5.5	Yhteenveto	74
6	Kehittämishankkeen arviointi ja johtopäätökset	76
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja onnistumisen arviointi	76
6.1.1	Asiakaskokemuksesta parantavat tekijät	77
6.1.2	Laatutietoisuuden parantaminen ja uusi tapa toimia	79
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	81
6.3	Johtopäätökset ja jatkokehitysideat	84
	Lähteet	88
	Liitteet	94
	Liite 1: Esimerkki aineistolähtöisestä sisältöanalyysistä	
	Liite 2: Asiakaskyselylomake	
	Liite 3: Henkilöstökyselylomake	

Liite 4: Liite vain työntilaaajan käyttöön (Kohdeyrityksen prosessikartta)

Liite 5: Liite vain työn tilaajan käyttöön (Kohdeyrityksen toimitusprosessi)

Liite 6: Liite vain työn tilaajan käyttöön (Kohdeyrityksen puitesopimusprosessi)

Liite 7: Liite vain työn tilaajan käyttöön (Kohdeyrityksen vuosikello)

Liite 8: Liite vain työn tilaajan käyttöön (Kohdeyrityksen laatupolitiikka)

Liite 9: Yhteenveto kehittämisprojektissa valmistuneista tuotoksista

## 1 Johdanto

Asiakaskokemus on viimeisten vuosikymmenten aikana ollut keskeinen tekijä yritysten strategioissa, kun erottautuminen kilpailijoista on yhä vaikeampaa. Asiakkaiden odotus laadukkaasta palvelusta kohdistuu jokaiseen yritykseen, joten yleensä yksi merkittävistä syistä toteuttaa organisaatioissa laadun kehittämistyötä on juuri asiakaskokemuksen parantaminen. Asiakaskokemuksen parantaminen kannattaa, koska asiakkaiden kokemuksilla on enemmän merkitystä kuin koskaan aiemmin. Asiakkaiden suositukset ja kokemukset leviävät tänä päivänä yhä laajemmin ja nopeammin riippumatta siitä mitä yritykset itse siitä ajattelevat. Tämän vuoksi niin kuluttaja- kuin B2B liiketoimintaa tekevissä yrityksissä asiakaskokemus on keskeinen toimintaa ohjaava tavoite. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19; Korhonen 2019, 12.)

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja laatua, kehittämällä kohdeyrityksen toimitusprosessia sekä siihen olennaisesti liittyviä osa-alueita. Uudistettu tapa toimia luo yrityksessä perustan tulevaisuuden ISO 9001:2015 laatusertifiointille. Yrityksen johdossa odotusarvo on, että tulevaisuudessa sertifioitu johtamisjärjestelmä on erityisesti asiakkaille osoitus heidän palveluiden ja tuotteiden laadusta, joka osaltaan tukee yhtiön kasvustrategiaa ja asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön aiheen valintaan on toimeksiantajan tarpeen lisäksi vaikuttanut oma kiinnostus asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin sekä tunnistaa erilaisia kehittämismenetelmiä, jotka mahdollistavat onnistuneen muutoksen. Näiden alueiden hallinta sekä syvempi ymmärrys kasvattaa omaa osaamista ja ammattitaitoa, jota pystyn tulevaisuudessa hyödyntämään myös omassa työssäni.

Opinnäytetyön teoreettinen pohja on luotu käsittelemällä asiakaskokemusta sekä laatua ja tunnistamalla niihin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkittiin muutosjohtamista sekä keinoja onnistuneen muutoksen läpivientiin. Teoreettista pohjaa hyödynnettiin toimintatutkimuksen aikana toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyössä kuvattiin myös yleisesti laatua ja laadun kehittämistä, koska uusi toimintatapa on pohjana tulevalle sertifiointille. Varsinaisia ISO 9001 sertifiointin vaatimuksia on käsitelty tässä työssä yleisellä tasolla.

Opinnäytetyön aikana on selvitetty asiakkaiden näkemys yrityksen toimitusprosessin toimivuudesta sekä tunnistettu kehitettävät osa-alueet. Tutkimuksen aikana toteutettavat

kyselyt pohjautuivat aiemmin mainittuun teoriaan asiakaskokemuksesta. Toiminnan kehittämisesä käytettiin myös henkilöstön esiin tuomia kehittämisen osa-alueita. Tunnistettujen kehittämiskohteiden pohjalta organisaatiossa on toteutettu ja käyttöön otettu uusi toimintamalli huomioiden tähän pohjautuva teoria.

## 2 Kehittämisprojektin kuvaus

### 2.1 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on yritys, joka toimii aurinkosähköjärjestelmien toimittajana. Yhtiön pääasiallinen toimiala on energiapalvelut, energiantuotanto ja viimeisimmän tilinpäätöstietojen mukaan yhtiön liikevaihto oli noin 4,3 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 80 000 euroa. Vuonna 2020 yhtiössä oli työsuhteessa 21 henkilöä, jotka toimivat pääasiassa tuotantotehtävissä. (Suomen asiakastieto 2020.)

Toimeksiantaja tarjoaa yritysasiakkaille aurinkosähkö- ja energiavarastointiratkaisuja avaimet käteen - toimituksena sekä palvelusopimuksella. Aurinkovoimala on suuritehoinen ja korkean jännitteen omaava sähkölaite, joka yleensä sijoitetaan rakennuksen katolle. Aurinkovoimaloiden älykkyyks kattaa pilvipalveluissa tapahtuvien toimintojen lisäksi aurinkopaneelitasen automatiikkaa, antureita sekä suojauksia. Tekniikka mahdollistaa tietojen hyödyntämisen niin kiinteistöautomaatiossa sekä energiaseurannassa. Reaaliaikainen tietoa voidaan hyödyntää niin huolto- ja ylläpitotehtävissä, että vikatilanteissa, joissa hälytys on ohjattavissa suoraan haluttuun valvontamekanismiin. (Yritys X 2021.)

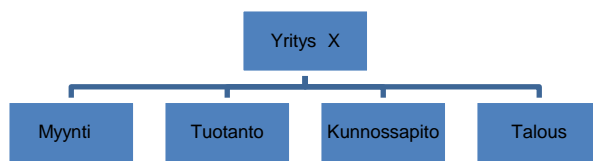
Palvelusopimusmallissa asiakkaan kiinteistöön asennetaan aurinkopaneelit mutta asiakkaan sijaan ne omistaa asennuksen suorittanut yhtiö. Asiakas ostaa vain paneelien tuottaman sähkön. Palvelusopimusmallin myötä yritys on palkittu WWF:n Climate Solver -palkinnolla. Myös Sitra valitsi yrityksen kiertotalouden edelläkävijäksi energiatoimialalla viisi vuotta sitten. (Yritys X 2021.)

Yhtiön toiminta - alue on pääasiassa Suomessa mutta vuosien saatossa yritys on laajentanut toimintaansa tytäryhtiöiden kautta myös muutamaa muuhun Euroopan maahan. Yrityksen tavoitteena on laajentua tulevaisuudessa vielä vahvemmin Eurooppaan. Yritys toimii vain yritysasiakassegmentissä ja heidän asiakkaitaan ovat lähinnä kaupan alan toimijat sekä useat eri kiinteistösijoitusyhtiöt. Käytännössä kaikki ne yritysasiakkaat, joilla on kiinteistöjä tai maata ovat yhtiön prospektiasiakkaita. (Yritys X 2021.)



Yrityksen visiona on hiilineutraali maailma, jossa yrityksen rooli on merkittävä osana käynnissä olevaa energiavallankumousta. Yhtiön strategian painopisteitä ovat kasvu, asiakasuskollisuus, tuottavuus sekä jatkuvuuden varmistaminen. Näistä on johdettu strategiset painopisteet sekä KPI - mittarit. Yhtiön strategian keskiössä on vahvasti asiakas, joka näkyy myös yhtiön arjessa ja jokapäiväisessä tekemisessä sekä varsinaisessa päätöksen teossa. (Yritys x 2021.)

Yhtiön Suomen organisaatio koostuu neljästä eri yksiköstä: myynnistä, tuotannosta, kunnossapidosta sekä taloudesta.



Kuvio 1. Yrityksen organisaatio 2021. (Yritys X 2021.)

Nämä neljä toimintoa, joista kolme ensimmäistä muodostavat yrityksen ydinprosessit:

- 1) Tuotteiden ja palveluiden **myyntiprosessi**, jossa asiakasyhteistyöt aloitetaan sekä niitä kehitetään.
- 2) **Toimitusprosessin**, jossa asiakasprojektien toimitukset suunnitellaan, valmistellaan ja toteutetaan.
- 3) **Ylläpidon prosessit** eli yhtiön kunnossapidon palvelut, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin järjestelmän elinkaarensa aikana, tuottamalla aurinkovoimalaan liittyviä elinkaari- ja palveluita. (Yritys x 2021.)

## 2.2 Lähtötilanteen kuvaus

Yrityksen nykytilakartoitus on toteutettu haastattelujen sekä olemassa olevien dokumenttien läpikäynnin avulla. Nykytilaa selvitettäessä avainhenkilöinä olivat kohdeyrityksen toiminnasta vastaava johtaja sekä toimitusprosessista vastaava projektipäällikkö, joilla oli kattavin kokonaiskuva tarkastelun kohteena olevasta aihealueesta.

Toimeksiantajan mukaan kilpailu markkinoilla on kovaa ja siinä erottautuminen vaatii erinomaista asiakaskokemusta. Kilpailijoita ovat niin sähkömarkkinatoimijat kuin tällä saralla toimivat kansainväliset toimijat. Kohdeyritys on kasvanut tilinpäätöslukuja tarkastellessa merkittävästi viime vuosina, ja samaan aikaan henkilökunnan määrä on

myös kasvanut yrityksen perustamishetkestä merkittävästi. Yrityksen vahvuutena on matalan organisaation mahdollistama kannattava toiminta sekä tarvittava joustavuus ja sopeutumiskyky. Erityisesti toimitusprosessissa nämä osa-alueet on huomioitava tuotettaessa asiakkaille sopimuksen mukaisia palveluita. Kaikessa tekemisessä painopiste on asiakkaissa.

### 2.2.1 Asiakastyytyväisyyden arviointi

Kohdeyrityksessä asiakaskokemusta on aikaisemmin selvitetty asiakkailta puhelinhaastatteluiden avulla jokaisen toimitusprosessin päätteeksi. Johdossa koetaan tärkeänä, että asiakkaille soitetaan ja käydään aito keskustelu palvelun toteutuksesta sekä itse tuotteesta, jotta ymmärretään missä on onnistuttu ja mitä tulisi vielä kehittää.

Asiakkaalta on kysytty puhelinhaastattelussa kolme lyhyttä kysymystä, johon toivotaan asiakkaan vastauksia.

1. Suositteisitko Yrityksen X palveluita tuttavillesi?
2. Minkä arvosanan antaisit Yritys X:n palvelusta, asteikolla 1 - 10 (1=heikko, 10=erinomainen)?
3. Minkälaista palautetta haluaisit antaa Yritys X:lle?

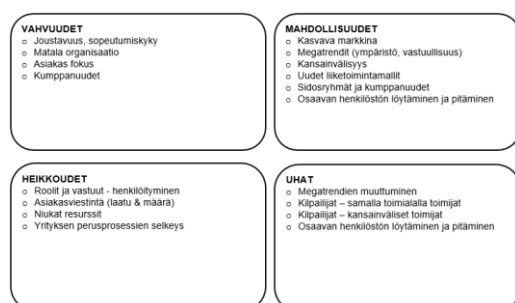
Asiakkaiden palautteet on kirjattu keskustelun aikana Excel - taulukkoon ja palaute on viety välittömästi eteenpäin tarvittaville tahoille. Toteutettujen kyselyiden mukaan asiakkaiden palautteet toimitusprosessista ovat olleet hyvällä tasolla eikä varsinaisia isoja ongelmia ole tunnistettu. Lähtötilanteessa NPS – indeksi oli 70. NPS – suositteluindeksi on laskettu kuvion 6 mukaisesti, jonka laskenta on tarkemmin kerrottu kohdassa 4.1.3 asiakaskokemuksen mittaaminen. Varsinaista dokumentaatiota asiakkaiden palautteiden systemaattisesta kehittämisestä ei ollut saatavilla. Henkilöstön mukaan kaikki asiakaspalautteet on käsitelty organisaation sisällä tapaus kerrallaan asianosaisten kanssa. Keskusteluissa kävi ilmi, että yrityksen toiveena on asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen, jotta asiakaskokemus olisi erinomaisella tasolla.

### 2.2.1 SWOT – analyysi

Yritysjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on arvioida yrityksen menestymistä markkinoilla, jotka muuttuvat koko ajan. Toimintaympäristöä voidaan analysoida erilaisten

mallien avulla, josta SWOT – analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yleisesti käytetty nelikenttäanalyysi. Menetelmää käytetään apuvälineenä muun muassa strategian laatimisessa sekä tilanteissa, joissa on otettava huomioon organisaation sisäisiä voimavaroja ja sen ulkopuolisen toimintaympäristön kehityskulkuja. (Viitala & Jylhä 2019, 80.) Nelikenttäanalyysin myötä esiin yleensä nousee muutama keskeinen teema, joihin yritysjohton tulisi keskittyä. (Vuorinen 2013, 90.) Nelikenttäanalyysi tarjoaa myös konkreettisen työkalun asiakaskokemuksen kehittämiseen mutta se edellyttää nelikentässä osioiden tarkastelua asiakaskokemuksen kautta. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 174.)

Kohdeyrityksen toimintaa tarkasteltiin SWOT – analyysin kautta, joka on esitelty alla.



Kuvio 2. Yrityksen SWOT - analyysi maaliskuussa 2021.

Yrityksen vahvuuksia on yrityksen joustavuus sekä sopeutumiskyky sekä vahva asiakaslähtöinen toimintatapa. Tämän on mahdollistanut matala organisaatio. Lisäksi hyvät kumppanuudet mahdollistavat kannattavan toiminnan. Heikkouksiksi tunnistettiin tiettyissä avainrooleissa ja vastuissa tehtävien ja tekemisten henkilöityminen, joka saattaa näkyä asiakkaille muun muassa toimituksien viivästymisenä. SWOT – analyysiä laadittaessa nähtiin, että asiakasviestinnän määrään ja laatuun tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta asiakkailta on sama tilannekuva kuin yrityksen henkilökunnalla käytössään. Yrityksen resurssit ovat pääasiassa käytössä itse asiakastyössä ja esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ei ole irrottaa henkilöresursseja. Mutta tässä yhteydessä on todettava, että yrityksessä on koettu hyvin tärkeäksi, että kaikki mahdollinen aika käytetään asiakastyöhön ja tämä koskee kaikkia organisaation tasoja. Heikkouksiksi kirjattiin myös se, että perusprosesseja ei ole kuvattu, joka osaltaan saattaa selittää miksi niitä ei koeta selkeiksi. Toki asiakaskohtaiset räätälöinnit ovat edellytys asiakaskokemuksen varmistamiseksi, koska palveltavat asiakkaat ovat pääosin suuria yritysasiakkaita. Heillä on omat vaatimuksensa ostettaville tuotteille sekä palveluille.

## 2.2.2 Prosessikuvaukset ja toimintaa kuvaavat dokumentaatiot

Nykytila-analyysin aikana tutustuttiin kohdeyrityksen käytössä oleviin dokumentaatioihin. Prosessikuvauksien, ohjeiden sekä toimintamallikuvauksien antavat yhteisen ymmärryksen nykytilasta sekä kehitettävistä osa-alueista. Dokumentaatiolla on tässä mielessä tärkeä rooli, jotta kaikilla osallisilla olisi sama tilannekuva. Jotta prosesseja ja toimintamalleja pystyttäisiin kehittämään, on näistä ensin oltava tehtynä prosessikuvaukset saadakseen ylipäättään tietoa prosessien toimivuudesta. (Lipponen 1993, 103.)

Nykytilan kartoituksessa todettiin, että yhtiössä prosesseja ei ole ollut tapana dokumentoida tai joitain asioita oli kuvattu kevyellä mallilla. Poikkeuksena tästä oli erinomaisesti kuvattu myyntiprosessi. Muut toimintaa kuvaavat prosessikuvaukset puuttuivat ja tämä tunnistettiin myös johdon toimesta yhdeksi kehittämisalueeksi SWOT – analyysin kautta. Keskusteluissa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä ei koettu sisäiseen käyttöön tarvittavia dokumentaatioita välttämättöminä, koska ne eivät suoraan tuoneet lisäarvoa asiakkaalle. Esitettiin myös huoli, että sisäisen dokumentoinnin myötä asioita saatetaan tarkastella liikaa yrityksen sisältäpäin, eikä asiakkaan näkökulma tule siten riittävästi huomioiduksi.

Matalan organisaation käänköpuolena oli, että kehittämiseen tai toiminnan dokumentointiin ei ollut irrottaa resursseja vaan niitä pystyttiin kohdentamaan pääosin asiakastyöhön. Toisaalta ymmärrettiin, että tietyn tasoinen yhtenäinen dokumentaatio oli edellytys, jotta voidaan varmistaa yhtenäinen suunta ja toiminnan kehittäminen kulloinkin kässillä olevaan asiaan. Tästä syystä päätettiin, että tämän tutkimuksen aikana laaditaan ne puuttuvat dokumentaatiot, jotka koetaan olevan välttämättömiä yritykselle sekä mahdolliselle sertifiointille tulevaisuutta silmällä pitäen. Kaikki dokumentaatio tulisi rakentaa niin, että tulevaisuudessa niiden ylläpito on kevyttä ja vastaavat kohdeyrityksen arjen tekemistä. Kaikessa kehittämisessä ja dokumentoinnissa tuli ottaa huomioon asiakkaan näkökulma.

Asiakkaille toimitettavat dokumentaatiot olivat kattavasti laadittu ja ne olivat hyvin monipuoliset sekä asiakaslähtöiset. Niitä luonnollisesti tarvittiin jo pelkästään sopimusteknisistä syistä. Asiakkaan näkökulmasta asiakkaille oli tarjolla laadukkaat materiaalit niin myyntivaiheessa kuin itse sopimusvaiheessa. Samoin toimitusprosessien päätyttyä asiakkaille toimitetaan kattavat ja laajat dokumentaatiot tuotetusta palvelusta sekä itse

tuotteesta sisältäen viranomaisilta saadut luvat sekä asiaan liittyvät muut olennaiset liitteet. Samoin työturvallisuuteen liittyvät dokumentaatiot ja käytännöt olivat kunnossa, kuten kohdassa 2.2.1 on kuvattu.

### 2.2.1 Toimitusprosessi

Yritys toimii energiatoimialalla, jossa työturvallisuus on olennainen tekijä. Yritysturvallisuustoiminnalla suojataan yritykselle tärkeitä arvoja kuten henkilöstöä, tietoa, mainetta, omaisuutta tai ympäristöä. Sen keskeinen tehtävä on edistää yrityksen kilpailukykyä ja parantaa tuottavuutta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020.) Yritysassiakkaat kiinnittävät huomiota hankinnan yhteydessä kustannusten lisäksi yrityksen tuottamaan laatuun sekä turvallisuuteen itse asennuksen aikana kuin asennuksen jälkeen. Ammattimainen työskentely rakentaa osaltaan luottamusta yrityksen toimintaan. Asennettu aurinkosähkövoimala ei ole huoltovapaa, joten asennuksessa on huomioitava rakennusten katolla tapahtuva turvallinen huolto itse asennuksen jälkeen. (Yritys x 2021.)



Kuvio 3. Ammattikorkeakoulun katolle asennettu aurinkosähköratkaisu, jonka toiminnallisuuksia hyödynnetään niin opetuksessa kuin kiinteistön energianhallinnassa. (Yritys x 2021.)

Toimitusprosessin yksi tärkeimpiä alueita on työturvallisuuden varmistaminen niin asiakas- kuin lainsäädännön vaatimuksista johtuen. Työskentelyolosuhteet ovat yleisesti vaikeat, koska työskennellään rakennusten katoilla kuten yllä olevassa kuviossa esitetty asiakaskohde osoittaa. Nykytila-analyysissä vahvistui, että työturvallisuuteen liittyvät elementit on huolehdittu organisaatiossa hyvin tarkasteltaessa muun muassa työturvallisuusasiakirjoja, työsuojelun toimintaohjelmaa, asennusten tarkastuslistoja, asiakaskohtaiset dokumentaatiota sekä sisäiset turvallisuuskäytäntöjä ja kokousmuistioita. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä työturvallisuus jätettiin toimitusprosessin kehittämistyön ulkopuolelle.

Toimitusprosessin aikana toteutettavat tietyt työtehtävät ovat henkilöityneet muutamille avainhenkilöille. Tämä toimintamalli on ollut käytössä yhtiö alkuajoista, kun yhtiö oli henkilömäärältään selkeästi pienempi. Tuolloin avainhenkilöiden tuli hallita useita eri osa-alueita, jotta asiakkaalle saatiin toimitus tuotettua. Avainhenkilöiden vahva osaaminen on vuosien saatossa kasvanut eikä osaamista tai kyvykkyyttä ole saatu riittävästi siirrettyä eteenpäin uusille henkilöille, vaikka organisaatioon on rekrytoitu lisää henkilökuntaa. Tilanne ei pitkällä aikavälillä ole tällaisenaan kestävä, vaan se saattaa heijastua hidastavana tekijänä asiakastoimituksille ja vaikuttaa heikentävästi asiakaskokemukseen sekä laatuun. Jotta asiakkaita kyetään palvelemaan usean eri toimituksen ollessa käynnissä, se vaatii toimitusprosessin kehittämistä sekä roolien ja vastuiden päivittämistä.

### 2.2.2 Asiakasviestintä

Asiakasviestintä on yksi ulkoisen viestinnän muodoista, johon sisältyy erityisesti yhteydenpito asiakkaiden kanssa. Sen tavoitteena on muun muassa ylläpitää ja lujittaa olemassa olevia asiakassuhteita. (Kortejärvi – Nurmi & Murtola 2015, 73.) Vaikka yrityksellä oli kattavat asiakasviestintämateriaalit eri prosessivaiheisiin, varsinainen asiakkaiden tiedottaminen toimitusprosessin aikana oli tunnistettu yhdeksi kehittämisen kohteeksi, josta keskusteltiin myös SWOT – analyysin aikana. Erityisesti kehitettäväksi osa-alueeksi nousi asiakasviestinnän määrä ja laatu. Jotta asiakkaat tietävät toimituksen etenemisestä toimituksen aikana, vaatii se proaktiivista asiakasviestintää. Asiakkaille päin tapahtuva aktiivinen viestintä itse toimituksen aikana ei täyttänyt tämän päivän tarpeita, joten toiveena on, että asiakasviestinnän laatua ja määrää parannetaan erityisesti toimitusprosessin aikana.

### 2.3 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa kohdeyrityksen asiakaskokemusta sekä laatua kehittämällä kohdeyrityksen toimintatapaa toimitusprosessissa sekä siihen olennaisesti liittyvissä osa-alueissa. Kehittämistoimenpiteet perustuvat teoriaan sekä asiakailta saatuun palautteeseen sekä henkilöstön haastatteluiden kautta esiin tuleviin huomioihin.

Toimeksiantajayritys toimii useassa eri Euroopan maassa mutta tässä opinnäytetyössä tarkastelu rajautui koskemaan Suomen toimintoja. Yhtiön johdon odotusarvo oli,

että kehitetty toimintamalli tulisi olla kevyt, jota on jatkossa helppo ylläpitää. Kehittämisen myötä syntyvät lopputuotokset ja käytännöt luovat perustan tulevaisuudessa rakennettavalle laatusertifiointille. Itse sertifiointiprosessi on rajattu pois tästä tutkimuksesta.

## 2.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli, että kohdeyrityksen asiakaskokemus ei ole johdon asettaman tavoitteen mukaisella tasolla. Tutkimusongelma jaettiin kahteen tutkimuskysymykseen, jotta tutkimuksen kohdetta saatiin tarkennettua ja suuntaa ohjattua itse toimintatutkimuksen muutokseen sekä tavoiteltavaan päämäärään.

Tässä opinnäytetyössä pyritään tutkimaan ja vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

1. Miten parannamme yhtiössä asiakaskokemusta?
2. Minkälaisilla toimenpiteillä yhtiössä voidaan lisätä laatusertifiointia sekä tuoda laadun tukeva kevyt tapa toimia?

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä asiakaskokemus on ja mistä asioista hyvä asiakaskokemus koostuu. Teorian avulla rakennettiin asiakaskysely ja selvitettiin toimitusprosessin kehittämisen kohteet. Samassa yhteydessä rakennettiin henkilöstökysely ja kartoitettiin henkilöstön tyytyväisyys ja mahdolliset kehittämisen kohteet huomioiden asiakkaiden odotukset. Teorian avulla myös selvitettiin, miten kohdeyritykseen viedään uusi asiakaskokemusta sekä laatua parantava tapa toimia. Tutkimuksen aikana syntyvissä tuotoksissa sekä dokumentaatioissa huomioitiin ISO 9001:2015 vaatteen, joka tulee olemaan perustana tulevaisuuden sertifiointityölle.

## 2.5 Tutkimuksen riskit

Tutkimuksen yksi merkittävimmistä riskeistä oli työn laajuus sekä sen myötä aikataulu. Haasteena oli opinnäytetyön rajaaminen järkeväksi kokonaisuudeksi laajassa muutosprojektissa. Olennaista onnistumisessa oli omien resurssien riittävyys, koska kehittämissä toteutettiin erillisellä toimeksiannolla. Toimiessani toisaalla päivätyössä, rajoitti se osallistumistani toimeksiantajan arjen havainnointiin sekä itse työn tekemiseen toimeksiantajayrityksessä. Asia oli nostettu jo alkuvaiheessa esiin toimeksiantajalle, että

roolitukset ja vastuut vaativat kirkastamista ja yhtiön oman henkilökunnan aktiivinen osallistuminen, tuotoksien tekeminen sekä omistautuminen uuteen tapaan toimia oli edellytys onnistumiselle.

Toinen riski muutoksien läpiviennissä on yleisesti henkilöstön ja johdon sitoutuminen haluttuun muutokseen. Tutkimuksen edetessä ymmärryksen lisääntyminen muutoksen laajuudesta saattoi olla toimeksiantajalle yllätys, joten muutoksen tarpeellisuus ja ambioasteen syvyys arvioitiin kriittisesti toimintatutkimuksen edetessä. Tätä riskiä pyrittiin pienentämään muun muassa yhteisen tavoitetason kirkastamisella yhdessä johdon kanssa. Omistajuus tavoiteltavaan muutokseen, uuteen tapaan toimia sekä itse lopputulokseen tulisi aina löytyä yrityksen johdosta. Tavoite uudesta mallista kuitenkin kattaa juuri niitä osioita, joista yritys ja heidän asiakkaansa sekä henkilöstö hyötyvät niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä, joten johdon rooli oli muutoksessa merkittävä.

## 2.6 Tutkimuksen mittarit

Muutokselle asetetaan tavoitteet todentamaan toteutunutta muutosta. Tutkimuksessa käytettävät mittarit on kuvattava ja määriteltävä, jolla ilmiötä mitataan. Esimerkiksi jos tutkitaan muutosta, on muutos määriteltävä ensin. (Kananen 2014, 58; 158.)

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli löytää tutkimuskysymyksiin vastaus ja osoittaa käytettyjen menetelmien onnistumista. Mittarilla pyrittiin selvittämään lähtö- ja lopputilanteen välillä tapahtunut muutos, jonka avulla voidaan arvioida kehittäminen onnistumista. Muutoksen todentamisen mittarina toimi tutkimuksen lopussa toteutettu asiakaskysely ja sitä kautta selvitetty NPS - suositteluindeksi. Tutkimuksen tuloksia mitattiin vertaamalla nykytilaa uuden toimintamallin jälkeiseen tilanteeseen. Kysely kohdistui yrityksen olemassa oleviin asiakkaisiin, joihin yrityksellä oli tuona aikana sopimussuhde. Asiakkaat olivat jaoteltuna kahteen osa-alueeseen: säännöllisen sopimuksen piirissä oleviin asiakkaisiin sekä kerta-asiakkaisiin, jotka olivat ostaneet kertasuoritteita.

## 2.7 Tutkimusprosessin suunnitelma ja aikataulu

Kohdeyrityksen asiakaskokemuksen ja laadun parantaminen edellytti tunnistettujen perusasioiden kuntoon saattamista, jotta tulevaisuudessa sertifiointi olisi mahdollista. Toimintatutkimus toteutettiin vuoden 2021 aikana. Alla esitetyssä taulukossa on esitelty opinnäytetyöprosessin aikataulu ja työvaiheet pääpiirteittäin.



Taulukko 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen pääpiirteittäin.

VAIHE	KUVAUS	AIKATAULU
Opinnäytetyön aihe-alueen valikoituminen	Kehitysideasta keskustelu sekä tavoitteiden luonnostelu	01/2021
Tutkimusongelman hahmotus sekä tutkimuskysymyksiä määrittely	Projektisuunnitelman laatiminen sekä tavoitteet toimintatutkimukselle	02/2021-03/2021
Benchmark	Vertailuanalyysi	02/2021-03/2021
Teoreettiset tietolähteet: tietoperustaan perehtyminen ja sen rakentaminen ja täydentäminen	Teorilähteiden kartoitus, teoreettisen viitekehyksen rakentaminen	02/2021-10/2021
Nykytilanteen kartoitus ja analysointi	Tutkimusaineiston hankinta, havainnointi, työpajat henkilöstölle sekä kyselyiden toteutus	03/2021-11/2021
Kehittäminen	Toimintamallien, prosessien sekä ohjeiden kehittäminen sekä laatiminen	03/2021-11/2021
GAP-analyysi	Kehitettyjen toimintamallien ja kuvauksien gap-analyysi sertifiointin vaatimuksiin. Suunnitelma etenemisestä.	08/2021
Uuden tavan mukainen tapa toimia	uusi toimintamalli osaksi organisaation arkea	09/2021 - 11/2021
Tutkimustulosten analysointi ja yhteenvedo	Aineiston kokoaminen, tulosten mittaus, analysointi ja johtopäätösten tekeminen	11/2021 - 12/2021
Toimintatutkimusraportin viimeistely	Toimintatutkimusraportin viimeistely sekä esittely	01/2022 - 02/2022

Työ alkoi vuoden 2021 alusta nykytilakartoituksella sekä teoriaan tutustumisella. Tutkimuksen alussa tutustuminen kohdeyritykseen vaati oman aikansa. Kehittämisprojektin ydinryhmässä toimi tutkijan lisäksi tutkimuksen tilaaja, kohdeyrityksen maajohtaja sekä toimitusprosessista vastaava esihenkilö, joka toimi yrityksessä projektipäällikön tehtävänä nimikkeellä. Heillä oli paras tilannekuva sekä näkemys mitä kehittämisprojektilta erityisesti odotettiin.

Vuoden ensimmäisen kvartaalin aikana tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus sekä rajaukset tarkennettiin. Tutkimuksen alussa toteutettiin benchmarking -analyysi valitun toimittajan kanssa, joka edesauttoi tulevan kehittämisprojektin laajuuden ja tavoitetason määrittelyssä nykytila-analyysiä tukien. Asiakas- ja henkilöstökyselyt aikataulutettiin kesälle 2021 mutta ne siirtyivät teknisistä ongelmista johtuen marraskuulle 2021. Samaan aikaan toteutettiin tiivis toimitusprosessin kehittäminen ja johtamisjärjestelmän rakentaminen yhdessä organisaation ydinryhmän kanssa. Syksyllä 2021 valmistuneita tuotoksia verrattiin ISO 9001: 2015 sertifiointin vaatimuksiin ulkoisen toimijan kanssa, jotta saatiin puutteista jatkokehittämistä sekä varsinaista toiminnan sertifiointia silmällä pitäen. Valmistuttuaan uusi asiakaskokemusta ja laatua parantava tapa toimia saatiin käyttöönotettua toimintatutkimuksen aikana.

Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset muotoituivat opinnäytetyön alkuvaiheessa. Kehittämissuunnitelman aineiston kokoaminen, arviointi ja johtopäätöksien tekeminen valmistuivat kokonaisuudessaan joulukuussa 2021, jolloin myös opinnäytetyö saatiin päätökseen.

### **3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät**

#### **3.1 Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus**

Tämä opinnäytetyö suoritettiin toimintatutkimuksena, jonka tarkoituksena on tutkia ja muuttaa organisaation kehittämistä vaativia käytäntöjä. Toimintatutkimuksen etuna on, että tutkimus ja suunnittelu etenevät samanaikaisesti, jolloin tutkimustulokset ovat vaiheittain arvioitavissa. (Metsämuuronen 2008, 31.) Ojasalon (2015) mukaan toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa ja tutkimuksen avulla kehitetään käytäntöjä aiempaa paremmaksi. Tiedon tuottaminen perustuu käytännön ongelmiin ja niistä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Varsinainen tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutetaan aidoissa oloissa, jotta siitä on mahdollisimman paljon käytännön hyötyä. Tässä muutoksen voima lähtee toimijoista itsestään, sillä toimintatutkimuksen ratkaisun ongelmaan löytävät ne henkilöt, joita ongelma koskee. (Kananen 2014, 11.) Toimintatutkimus eroaa yleisestä organisaatioissa tapahtuvasta normaalista kehittämisestä siten, että kehittämiseen on sidottu vahva teoreettinen tutkimus ja se tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toisaalta arkiajattelu eli kokemustiedolla on kehittämisen yhteydessä tärkeä merkitys, tietopohjana toimii tutkittu tieto. Käyttökelpoista tietoa saadaan käyttämällä teoriaa ja käytäntöä sopivassa suhteessa. (Toikko & Rantanen 2009, 41.)

Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus toteutettiin yrityksen toimeksiannosta tiiviissä yhteistyössä kehittämisprojektin ydinryhmän kanssa hyödyntäen organisaatiosta kulloinkin tarvittavia tahoja ja osaamista. Tutkimuksen aikana peilattiin teoriaa tutkittavaan ongelmaan niin, että kehittämisen aikana syntyneet lopputuotokset aidosti tukivat yrityksen tarvetta. Lisäksi kehittämisprojektissa haettiin parhaita käytäntöjä toisesta yrityksestä benchmarkingin avulla ja toteutettiin uuden rakennetun johtamisjärjestelmän ulkoinen arviointi. Tutkimuksen aikana toteutettiin asiakas- ja henkilöstökysely, josta haettiin palautetta yrityksen toimintaan. Näillä arvioinneilla ja analyyseillä haluttiin varmistaa, että syntyneet tuotokset ovat laaja-alaisesti tarkasteltu ja arvioitu.

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on toimia aktiivisena toimijana. Hän vaikuttaa myös tutkimuskohteeseen ja pyrkii saamaan aikaan muutoksia toimintatapoihin. Tutkijan perustaa johtopäätökset omiin tiedonhankintamenetelmiin ja pyrkii unohtamaan henkilökohtaiset näkemykset tai mielipiteensä. Toimintatutkimuksessa edellytetään syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä sekä ongelmanratkaisukykyä käytännön tasolla. (Kananen 2014, 37–38.) Opinnäytetyön aikana tutkija perehtyi itsenäisesti teoriaan tuoden kehittämisprojektiin vaihtoehtoisia tapoja nähdä ja ratkaista ongelma. Muun muassa syy-seuraussuhteita arviointiin eri mekanismeilla kuten kalanruotomallin avulla, jota on kuvattu kohdassa 5.1.1.

Toimintatutkimuksen eteneminen on vaiheittaista ja usein se kuvataan jatkuvassa muutoksessa olevaan spiraaliin. Yksittäisen syklin osa-alue muodostuu havainnoinnista, suunnittelusta, toiminnasta sekä seurannasta. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 61.) Sykli sisältää toistuvat vaiheet ja syklin päätteeksi analysoidaan tapahtunut muutos eli saatiinko tutkimuskysymykseen vastaus. Toimintatutkimuksen eri osa-alueet kehittyvät ja täsmentyvät tutkimuksen aikana, koska tutkimuksen tulee kyetä joustamaan tutkimuksen aikana esiin tulevien viestien mukaisesti. (Kananen 2014, 13–14; Saari 2007, 123.) Onnistunut toimintatutkimus tuo organisaation käyttöön uuden järkevämmän käytännön, joka osoittautuu myös toimivaksi. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 119.)

Tässä toimintatutkimuksessa oli yksi sykli alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen. Yrityksen kiireinen kesäsesonki alkoi suunniteltua aikaisemmin ja jatkui pitkälle syksyyn, joka heijastui kehittämisprojektissa käytettäviin resursseihin. Lisäksi yrityksen tekniset ongelmat asiakaskyselyn lähettämisessä vaikuttivat siihen, että tässä tutkimuksessa voitiin toteuttaa vain yksi kehittämissykli mutta sen aikana eri tavoilla pyrittiin varmistamaan, että uusi käytäntö on toimiva ja tukee yrityksen toimintaa.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Toimintatutkimus luokitellaan yleisesti laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi mutta toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 36–27.) Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeistä on muun muassa johtopäätösten tekeminen aiemmista tutkimuksista, numeeristen ja määrällisiin mittauksiin perustuva aineisto sekä aineiston saattaminen taulukkomuotoon tilastollisesti käsiteltäväksi. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tuomaan esiin tosiasioita ole-

massa olevien väittämien todentamisen sijaan. Heikkisen (2010) mukaan toimintatutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnoin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelut. Olennaista on valita kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 140; 161.) Toimintatutkimukselle on tyypillistä useiden eri menetelmien, kuten havainnoinnin, haastatteluiden sekä toiminnon aikana syntyneiden dokumenttien käyttö osana aineistonkeruuta. Tällöin tutkijalla on aineistonsa välityksellä mahdollisuus saada läheinen ja monipuolinen kuva tutkittavana olevasta käytännöstä. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 75.)

Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä, jotta tutkimusongelmaan saadaan parhaiten vastaukset. Tietoa kerättiin tutkimuskyselyiden lisäksi erilaisilla laadullisilla tutkimusmenetelmillä kuten suullisilla vapaamuotoisilla haastatteluilla, työpajatyöskentelynä sekä kirjallisilla dokumenteilla. Kirjallisilla lähteillä tarkoitetaan tutkimusprosessin aikana haastattelun ja tutkimuspäiväkirja avulla kerättyä aineistoa sekä olemassa olevia dokumentteja, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2014, 82.)

Taulukossa 2 on kuvattu aineiston keruu- ja analysointimenetelmä tarkemmin. Taulukon jälkeen kukin osio on vielä tarkemmin kuvattuna omina osioinaan. Kuviossa on kerrottu myös aineiston keruumenetelmän tavoitteet.

Taulukko 2. Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.

Kehittämistehtävä	Aineiston keruumenetelmä	Sisältö	Tavoitteet	Aineiston analysointimenetelmä
1. Selvittää nykytila ja asiakaskokemusta ja laatua edistävästä käytännöstä.  2. Tunnistaa kehitettävät osa-alueet asiakaskokemukseen ja laatuun liittyen	Kirjalliset lähteet	Olemassa olevat dokumentit, jotka liittyvät ilmiöön	Teorian ja käytännön yhdistäminen. Hyödynnetään sellaiseen tutkimusmateriaaliksi sekä muiden aineistokeruumenetelmien täydentäjänä.	Kvalitatiivinen menetelmä
	Benchmarking	Yrityksen ulkopuolelta ideat ja vertailu parhaista käytännöistä sekä vaatimuksista.	Oppiminen, vertailu ja reflektointi.	Kvalitatiivinen menetelmä

3. Tunnistettujen osa-alueiden kehittäminen sekä organisaation laatutietoisuuden kasvattaminen. Muutoksen läpiviennin varmistaminen.	Osallistavat työpajat, yhdessä työskentely	Ydinryhmältä tulevat tarpeet ja huomiot tarkentaen nykytilaa ja tunnistamalla kehittämistoimenpiteitä. Varsinaisen kehityksen toteutetaan myös näissä työpajoissa.	Osallistujien sitouttaminen lopputulokseen ja henkilöstön osallistaminen osaksi muutosta ja uutta tapaa toimia	Osallistava havainnointi sekä kehittäminen, dokumentointi tutkimuspäiväkirjaan
	Haastattelut yksittäisissä työpajoissa	Yrityksen sisältä tulevat tarkennetut tarpeet ja kehittämisasiideat johdolta ja esimiestasolta	Tarpeiden tunnistus ja niiden huomiointi kehittämisprojektissa	Kvalitatiivinen menetelmä, dokumentointi tutkimuspäiväkirjaan => aineistolähtöinen sisältöanalyysi
4. Selvittää kehittämisen jälkeinen nykytila asiakaskokemusta ja laatua edistävästä käytännöstä. Lopputuotoksena puutelistaus kehitettävistä osa-alueista suhteessa ISO 9001:2015 sertifiointivaatimuksiin	Ulkoisen arviointi	Olemassa olevat käytännöt ja dokumentit, jotka liittyvät ilmiöön. Peilataan ISO 9001:2015 laatuvaatimukseen.	Oppiminen, vertailu ja reflektointi	Kvalitatiivinen menetelmä => Vertailuanalyysi
5. Selvittää asiakkaiden ja henkilöstön näkemys asiakaskokemuksesta ja laadusta.	Sähköiset kyselyt	Asiakkaiden ja henkilöstön odotukset yrityksestä, palveluista sekä tarpeesta.	Asiakas- ja henkilöstön näkemysten huomiointi toteutuksessa sekä muutoksen arvioinnissa	Kvantitatiivinen analyysi
6. Yhteenveto tutkimuksen vaiheista ja tukee tutkimuksen tuloksista	Tutkimuspäiväkirja	Tutkijan omat havainnot viitekehityksen mukaisista teemoista.	Jäsentää tutkijan ajatuksia sekä kokoaa yhteen tietoa tutkimuksen etenemisestä.	Kvalitatiivinen menetelmä  => aineistolähtöinen sisältöanalyysi

Kehittämisprojektin ydinryhmän kanssa pidettiin säännöllisiä kokouksia, joissa sekä johdettiin että käytännössä edistettiin työpajatyöskentelynä kehitystyötä. Työpajoissa muun muassa esiteltiin olemassa olevia käytänteitä ja dokumentteja, suunniteltiin, työstettiin tai seurattiin kehitysprojektin tuotoksia ja niiden edistymistä. Tilaisuuksissa myös keskusteltiin eri malleista sekä käytännöistä, jotka perustuivat tutkittuun teoriaan. Tietoa hyödynnettiin kehittämisen aikana.

Taulukossa 2 mainitut aineiston keruumenetelmät on kuvattu tarkemmin kohdissa 3.2.1–3.2.5.

### 3.2.1 Kirjalliset lähteet

Dokumenteilla tarkoitetaan kaikkea painettua, kirjallista aineistoa. Dokumentit voidaan ryhmitellä usealla eri tavalla kuten salaisiin, yksityisiin sekä julkisiin dokumentteihin. Kirjallisia lähteitä voidaan käyttää sellaisenaan tutkimusmateriaalina tai esimerkiksi haastatteluiden tukena ja täydentäjänä. (Kananen 2014, 101.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kaikkea olemassa olevaa dokumentointia, jotka liittyivät toimitusprosessiin ja siihen liittyviin osa-alueihin. Materiaalit olivat lähinnä asiakastyöhön tarkoitettua esitteitä sekä toimitusprosessin työohjeita sekä muita julkisia tietoja.

### 3.2.2 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten ja millaisilla käytännöillä toiset yrityksen toimivat ja menestyvät. Yleensä vaatimukset toiminnan parantamisesta ovat joko ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisia syitä ovat esimerkiksi asiakkaiden vaatimukset paremmasta laadusta tai nopeammista toimitusajoista. Sisäiset vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi vaatimukseen parantaa suorituskykyä. (Oakland 2014, 178.)

Tässä projektissa hyödynnettiin benchmarking - mallia, jolla tarkoitetaan esikuva-analyysiä tai vertailuanalyysiä. Mallissa verrataan yritysten välisiä käytäntöjä, kahden tai useamman kumppanin kanssa luottamuksellisella tietojen vaihtoperiaatteella. Benchmarking on hyvä vaihtoehto, kun halutaan ymmärtää tarkemmin yrityksen kannalta asiaan liittyvät keskeiset elementit. Prosessin ideana on toisilta oppiminen, uusien ideoiden ja käytäntöjen löytäminen sekä oman toiminnan kyseenalaistaminen. Kaikki vertailukohteen hyvät puolet eivät ole aina suoraan sovellettavissa omaan toimintaan, esimerkiksi tilanteessa, jossa organisaatiokulttuurien erot voivat olla liian suuria. (Lecklin & Laine 2009, 194; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 186.)

Vuorisen (2013) mukaan benchmarking voidaan kuvata viisi vaiheisena prosessina.



Kuvio 4. Benchmarking - prosessi. (Vuorinen 2013, 160.)

Benchmarking -prosessi käynnistyy hyvällä pohjatyöllä, joka mahdollistaa parhaan tuloksen prosessin edetessä. Kehitettävä kohde tulee tunnistaa ja tarkastella sen nykytilaa. Tämän jälkeen valitaan vertailukumppani- tai kumppanit, joilla tarkasteltava asia toimii paremmin. Tuominen (2016) korostaa, että tulisi tunnistaa kehitettävän asian osalta parhaat tai ainakin selkeästi muita paremmat yritykset. Prosessin seuraava vaihe on tiedonkeruuvaihe, joka voi tapahtua esimerkiksi tutkimalla toisen organisaation prosesseja ja toimintaa ulkopuolelta. Tutustumiskäynti on usein parempi tapa kerätä tietoa, koska silloin pääsee näkemään toimintaa organisaation sisältä päin. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 186.) Tämän jälkeen on valmius analysoida toiminnan eroja ja soveltaa kumppanilta saatuja oppeja omassa toiminnassaan. (Vuorinen 2013, 160.)

Tässä toimintatutkimuksessa toteutettiin vertailuanalyysi teknologiayrityksen johtamisjärjestelmään ja yrityksen tapaan varmistaa toiminnan laatu. Toteutettu benchmarking on kuvattu tarkemmin kohdassa 5.1.

### 3.2.3 Haastattelut

Kyselyiden tulokset antavat tutkimukseen suuntaviivoja asiakkaiden ja henkilöstön nykytilasta. Päästäkseen paremmin kiinni itse juurisyyhin, haastatteluiden avulla pystytään syventämään ymmärrystä käsillä olevasta ongelmasta. Tutkimuksen aikana toteutettavat haastattelut auttavat tutkimusongelman selvittämisessä sekä tunnistamisessa siihen vaikuttavia tekijöitä. (Kananen 2014, 87.)

Haasteluja on erityyppisiä. *Strukturoitu haastattelu* toteutetaan käytännössä lomakekyselynä, jossa kysymykset on valittu etukäteen ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä. *Teemahaastatteluissa* käsiteltävät aihealueet on määritelty etukäteen, mutta yksittäisiä kysymyksiä ei ole määritelty. Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija on etukäteen miettinyt teemat, joista keskustellaan tutkittavan kanssa. Teemat saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. *Avoimessa haastattelussa* keskustelu käydään vapaasti, jossa keskustelun aihe on ylätasolla teemoitettu. (Kananen 2014, 87–91.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin pääasiassa teemahaastatteluja, joilla kartoitettiin eri-osapuolten näkemykset ongelmasta ja löytämään ongelman syy - seuraus suhteet.

Haastatteluiden aikana keskusteluun nousi yleensä myös ratkaisuehdotuksia. Haastattelut toteutettiin pääasiassa osana kahdenkeskisiä työpajatyöskentelyjä. Tässä tutkimuksessa haastattelun piirissä olivat kohdeyrityksen avainhenkilöt. Esihenkilöasemassa olevia työskenteli yrityksessä määrällisesti vähän, jolloin mahdollinen suullisesti toteutettava teemahaastattelu kvalitatiivisena menetelmänä vaikutti parhaalta vaihtoehdolta. Kaikki keskustelut kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan. Työn edetessä haastattelut muuttuivat avoimeksi haastatteluksi, jotta vapaassa keskustelussa tutkija ei liikaa ohjannut keskustelua eteenpäin. Haastatteluista tai niiden sisältöä ei ole tarkemmin avattu toimintatutkimuksen raportissa, koska yritys määritteli ne salassa pidettäviksi.

### 3.2.4 Tutkimuspäiväkirja

Tämän tutkimuksen aikana pidettiin yllä tutkimuspäiväkirjaa, koska se on yksi tehokkaimista tapahtumien dokumentteineista. (Kananen 2014, 82.) Tutkimuspäiväkirjaan tutkija kirjoittaa havaintonsa muistiin järjestelmällisesti käsitteellisen viitekehyksen mukaisista teemoista. Päiväkirjamerkinnot kootaan tutkijan toimesta omiin kategorioihin voidakseen kiinnittää huomionsa ennalta määriteltyyn tutkimusongelman kannalta tärkeisiin seikkoihin. Tutkimuspäiväkirjan runko muodostetaan projektisuunnitelman aikataulusta, johon on kirjattu ennakoitua tapahtumia. Niiden lisäksi päiväkirjaan kirjataan kuvauksia päivittäisistä tapahtumista. Näin myös dokumentoituu ne osiot, joita ei ennalta suunniteltu. Tallennetun aineiston avulla tutkija jäsentää sen avulla tietoa tutkimuksen etenemisestä, tunnelmasta vaikutelmasta, palauteta omaa toimintaa koskevia havaintoja. Kaikki tämä vie tutkimusta eteenpäin. Päiväkirjaa voidaan pitää myös itsearvioinnin sekä reflektoinnin välineenä, jolloin tutkija on kirjannut myös omia tuntemuksia päiväkirjaan. Päiväkirjaa voidaan pitää myös objektiivisen havainnon välineenä. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 106–107; Kananen 2014, 82.)

Tutkimuspäiväkirja on olennainen osa tätä tutkimusta, koska tutkija ei työskennellyt päätoimisesti toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuspäiväkirjan avulla varmistettiin, että kaikki tarvittavat asiat, joita tapaamisissa tulee ilmi, tulee kirjattua tarkasti. Tutkimuspäiväkirjan runko oli tutkimussuunnitelman mukainen, johon on merkattu ennakoitua tapahtumia. Tutkimuspäiväkirjaan kirjattiin kuvaukset päivittäisistä tapahtumista, työpajakeskustelut sekä tunnelmia ja tuntemuksia, joita hyödynnettiin havainnon välineenä sekä muun muassa henkilöstökyselyn laadinnassa. Lisäksi tutkimuspäiväkirjaan kirjattiin kaikki ei



ennalta - suunnitellut tapahtumat kuten lähetetyt tekstiviestit, sähköpostit ja käydyt puhelinkeskustelut. Näin vuoden aikana käydyt keskustelut jäivät talteen myöhemmin hyödynnettäväksi.

### 3.2.5 Kyselyt

Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Tutkimuksen luotettavuutta ajatellen sekä mittauksessa että tiedonkeruusta on huolehdittava mahdollisimman hyvin. Luotettavuuteen vaikuttaa myös vastausprosentti. Tyypillisesti vastausprosentit jäävät alle 50 %:n suuruiseksi kyselytutkimuksissa. Tässä kehittämistyössä toteutettiin sekä asiakaskysely että henkilöstökysely. (Vehkalahti 2014, 11; 44.)

#### 3.2.5.1 Asiakaskysely

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämistapa. Kysely on vakioitu, jolloin kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö samalla tavalla. (Vilka 2005, 73.) Toimintatutkimuksessa hyödynnetään asiakkaille kohdistettua kyselyä, jossa kyselylomake toimii määrällisen aineiston kerääjänä. Asiakaskyselyn avulla selvitetään miten asiakkaat ovat kokeneet yrityksen toiminnan asiakassuhteen aikana. Vilkan (2005) mukaan, tyytyväisyyttä voidaan mitata transaktiokohtaisesti sekä asiakassuhdetasolla. Tässä tutkimuksessa selvitettiin asiakastyytyväisyys asiakailta, jotka ovat ostaneet yritykseltä kertasuoritteita sekä niiltä, jotka ovat jatkuvassa palvelusopimussuhteessa kohdeyrityksen kanssa. Asiakkailta oli kyselyhetkellä voimassa oleva asiakassuhde arvioinnin kohteena olevaan yritykseen.

Kyselyssä niin kysymykset kuin niiden soveltuvuus ratkaisevat kyselyn laadun ja luotettavuuden. Kysymysten muotoilussa käytetään yleensä kolmea muotoa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin perustuvat kysymystyypit. Monivalintakysymyksissä voidaan yhdeksi vaihtoehdoksi laittaa avoin kysymys, jonka avulla voidaan saada esiin uusia näkökulmia, joita ei etukäteen ole ennakoitu. Avoimeen kysymykseen vastaaja voi kirjoittaa täysin vapaasti tai tarvittaessa se on rajattu, jolloin vastauksen aihe on annettu. Avoimeen kysymykseen vastatessaan, vastaaja pystyy käyttämään omia ilmaisujaan ja samalla voi tulla ilmi sellaisia asioita, joita tutkimuksessa ei ole

aiemmin tullut ilmi. Ne saattavat olla tutkimuksen kannalta relevantteja. Asteikkotyyppiiset kyselyt kartoittavat vastaajien mielipidettä väittämään. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 109–200.)

Toimintatutkimuksessa painopiste oli asiakaskokemuksen parantamisessa, joten tutkimusaineiston keräämiseen hyödynnettiin asiakaskyselyä. Kysely toteutettiin määrällisenä tutkimuksena Survicate – työkalulla. Työkaluvalinnan teki kohdeyritys. Kysely lähetettiin sähköisenä lomakekyselynä yrityksen kaikille asiakkaille, joilla oli voimassa oleva sopimussuhde. Kyselyn lähettämishetkellä yrityksen CRM – järjestelmässä oli 48 yritysasiakasta. Survicate kyselyn kautta saadut tulokset ohjautuivat suoraan yrityksen CRM – järjestelmään, jotta tieto asiakkaan palautteesta olisi käsiteltävissä asiakaskohteisesti ja hyödynnettävissä myöhemminkin asiakassuhteen aikana. Vastausaikaa asiakkaille oli annettu kaksi viikkoa. Asiakkaat saivat muistutusviestin viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä. Vastausajan jälkeen kyselyyn saatiin 12 vastausta.

Asiakkaille lähtevä kysely haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä, jotta asiakkaat vastaisivat siihen. Kysymyksiä oli kaikkiaan seitsemän kappaletta. Kyselyn alussa asiakkaalta kysyttiin kaksi taustakysymystä. Niitä olivat asiakassuhteen tyyppi (jatkuva sopimussuhde tai kertaluontoinen palvelun tai tuotteen hankinta) sekä asiakassuhteen kesto. Kyselyn ensimmäisessä osa-alueessa kartoitettiin mitä kolmea tekijää asiakkaat eniten arvostavat palvelussa. Lisäksi kyselyn avulla selvitettiin asiakkaiden sen hetkistä tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan osa-alueittain. Kyselyssä kartoitettiin myös asiakkaan suositteluhalukkuutta. Asiakkaat pystyivät halutessaan myös jättämään palautetta avoimen kommenttikentän avulla. Kyselyn laadinnassa hyödynnettiin teoriaa, joka on kuvattu kohdassa 3.2 menetelmät.

#### 3.2.5.2 Henkilöstökysely

Yrityksissä, joissa työskentelee useita työntekijöitä, on helpompi saada vastaus selvitettäviin ongelmiin kyselytutkimuksen avulla. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 195.) Kyselymenetelmän etuina pidetään sen tehokkuutta, nopeaa käsiteltävyyttä sekä analysoinnin nopeutta tietokoneen avulla. Heikkouksina pidetään sitä, ettei kyselyn vastaajien vakavuusasteesta ei saada varmuutta. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 121.). Kyselylomakkeen tyypillisempänä haittana on myös pidetty, että riski vastausprosentin alhaisuuteen on suuri. Tällöin puhutaan tutkimusaineiston kadosta. Vas-

tauslomakkeiden palautuksessa saattaa tapahtua myös viivettä, joka on hyvä huomioida jo tutkimuksensuunnitteluvaiheessa. Tutkimuksen vastausaikana tutkijan tulisi muistuttaa kyselyyn vastaamista, jotta katoa saataisiin pienennettyä. Vastausprosentin olisi hyvä olla n 70–80 % tasoa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 195–196; Vilka 2005, 74.)

Henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen on teorian mukaan kiistaton. Tässä syystä tutkimusaineistona hyödynnettiin myös henkilöstökyselyä. Kysely toteutettiin määrällisenä tutkimuksena Survicate – työkalulla. Se lähetettiin sähköisenä lomakekyselynä tutkimuksen aikana kohdeyrityksen 31 työntekijälle. Vastausaikaa oli annettu kolme viikkoa. Kyselyn vastaanottajat saivat muistutusviestin puolentoista viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä. Vastausajan jälkeen kyselyyn saatiin 23 vastausta.

### 3.3 Tutkimuksen kehittämismenetelmät

#### 3.3.1 Prosessikaaviot

Tässä tutkimuksessa keskityttiin yrityksen ydinprosesseihin ja erityisesti tarkastelussa oli toimitusprosessi. Prosessissa on olennaista, että siihen linkittyy asiakas, joka tarvitsee prosessin tuotosta. (Laamanen 2012,19; 52–53.)

*Prosessikartalla* on merkittävä rooli toiminnan kehittämisessä, koska monet ongelmat liittyvät yleensä prosessien välisiin rajapintoihin tai rooleihin ja vastuisiin. Prosessikartta tuo nämä rajapinnat esille sekä esittää roolit. Prosessikarttojen kuvauksia hyödyntämällä saadaan visuaalisesti näkyviin asiakaskyselyissä sekä haastatteluissa esiin tulleet mahdolliset ongelmakohtat. Prosessikartan avulla pystytään tunnistamaan pullonkaulat sekä epäjohdonmukaisuudet prosessissa, jotka vaativat tarkastelua. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 178.)

Yleinen tapa kuvata prosesseja ovat *vuokaaviomallit*. Prosessikuvassa vasempaan laitaan merkitään *roolit*, jotka osallistuvat prosessiin. Oikealle kirjataan prosessin vaiheet. Prosessissa eri tehtävät yhdistetään nuolilla, jolloin pystytään osoittamaan tekemisen järjestys. Tämän tyyppisessä kuvauksessa on toteutettu periaate ”prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen”. (Pesonen 2007, 150–151.)

Prosessit tarvitsevat *organisaatorakenteen* toimiakseen. Työjaon rakenne antaa organisaatiolle mahdollisuuden käyttää resursseja järkevästi, inhimillisesti ja tehokkaasti. Toimiva rakenne on selkeä kilpailutekijä ja sillä voi olla merkitystä menestymisen kannalta. Työnjaon rakenteen jatkuva arviointi auttaa johtoa tunnistamaan ja korjaamaan ongelmia, jotka heikentävät koko organisaation tehokkuutta. Näitä ovat esimerkiksi päällekkäiset työt, työtehtävien epätasainen jakautuminen, tehtävät, joista kukaan ei vastaa sekä vallan ja vastuun ongelmat. (Harisalo 2021 34–35.)

Toimintaa ja laatua voidaan parantaa vain prosesseja kehittämällä. Kehittämistoimet voidaan jakaa kahteen ryhmään 1) jatkuvaan parantamiseen, jolloin kehittäminen tapahtuu pienin askelin normaalin työn rinnalla tai 2) prosessien uudistamiseen, jolloin tehdään mittavampi muutos. (Leckin & Laine 2009, 211.) Yhtenäinen tapa toimia saattaa kuulostaa byrokraattiselta mutta se mahdollistaa sen, että palvelu tai tuote on yhtä erinomainen riippumatta siitä, kuka tekee, milloin tekee tai missä tekee. Asiakas voi tällöin odottaa saavansa samanlaisen asiakaskokemuksen riippumatta siitä missä tai milloin hän asioi yrityksen kanssa. Prosesseja kehitettäessä on hyvä miettiä mistä asiakas on valmis maksamaan. Asiakkaan huomioon ottaminen sekä mahdollisimman yhtenäinen tapa luo siis asiakastytyvyyttä. (Alahuhta 2015, 43–45; Torkkola 2015 89–91,)

### 3.3.2 Osallistavat työpajat

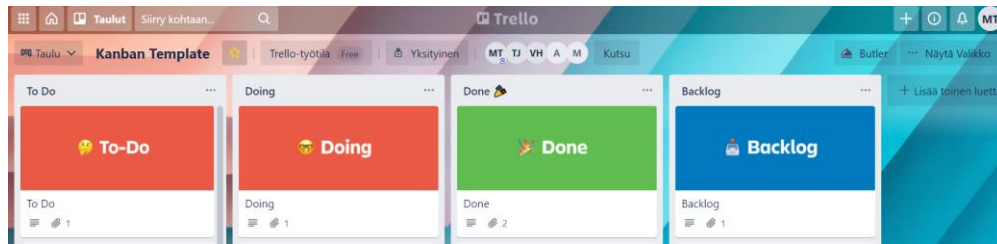
Kehittämismenetelmänä käytettiin osallistavia työpajoja, joita järjestettiin prosessien nykytilan sekä tavoitetilan kuvauksessa sekä uuden toimintatavan kehittämisessä. Työpajoihin osallistui toimintojen edustajat tai asiantuntijat operatiivisista toiminnoista sekä johdosta. Työpajat järjestettiin Google Meet – työkalun välityksellä etäkokouksina ja paikalla oli 2–4 asiantuntijaa kerrallaan. Työkokouksien kestot vaihtelivat 1–2 tuntien väliltä. Prosessityöpajoissa workshop työkaluna oli Miro, johon on helppo tehdä työpajan aikana merkintöjä, muokata ja jäsenellä tuotoksia. Työpajakokoukset oli aikataulutettu pääsääntöisesti etukäteen kalentereihin, ja ne toistuivat säännöllisesti joka toinen viikko 11 kuukauden ajan. Lisäksi tarvittaessa kutsuttiin ylimääräisiä työkokouksia noin viikkoa ennen ajankohtaa. Työpajalla tarkoitetaan tapaamista tai tapahtumaa, jossa pääpaino on osallistujien näkemysten, ajatuksien vaihto vapaasti keskustellen ratkaisuja hakien. (Salonen & Eloranta & Hautala & Kinon, 2017.)

Työpajoissa oli tavoitteena tunnistaa nykyinen tapa toimia sekä kehittää sitä tavoitteiden mukaiselle tasolle. Työpajat oli valmisteltu tutkijan toimesta; jokaisen työpajan sisältö oli etukäteen suunniteltu ja mahdolliset ensimmäiset version tai pohjat oli laadittu keskustelun pohjaksi. Esityössä hyödynnettiin teoriaa, jonka pohjalta ehdotukset laadittiin. Tarkoituksena oli herättää keskustelua, haastaa henkilöitä miettimään asioita uudesta näkökulmasta sekä koota yhteen ideat sekä ajatukset toimivista malleista. Lopputuotoksena syntyi päivitetty dokumentaatio muun muassa prosessikuvauksista sekä ylätasoinen prosessikartasta. Liitteessä 9 on kuvattu ne dokumentit, jotka laadittiin ja kuvattiin tämän toimintatutkimuksen aikana.

### 3.3.3 Kanban ja Trello

Saadakseen aikaan tuloksia, toiminnan kehittämisessä on varmistettava, että kukin osa-alue etenee ja valmistuu ajallaan. Kanban työkalu sopii mihin tahansa työn tehokkuuden ja optimointiin ja sujuvoittamiseen. Se on myös työkalu työkuorman hallintaan. Kanban -malli on niin sanottu kokemusperäinen malli. Siinä aloitetaan perusmallilla ja se kehittyy kehittämistehtävän aikana sopivammaksi ajan myötä. Tälle jatkuvan kehityksen ajattelulle on myös muita nimiä kuten Kaizen ja Empirical Process Control, jotka kaikki seuraavat Demingin laatuympyrää (Suunnittele, Tee, Arvioi, Vakiinnuta). Kanbanin ydintä on yksinkertaisuus, joka mahdollistaa sen nopean käyttöönoton. Kanban visualisoi tehtävälistan, mitä on työnalla juuri nyt ja mitkä tehtävät on jo saatettu valmiiksi. (Hyypä 2017.)

Tässä opinnäytetyössä Kanban - taulukon avulla seurattiin sovittujen osa-alueiden etenemisestä ja valmistumista. Työkalun keskeinen periaate oli visualisoida eteneminen ja kulku yleisesti tunnetulla Kanban – taululla. Työpajoissa saatettiin tunnistaa uusia osa-alueita, jotka vaativat työtä, joten ne kirjattiin suoraan Kanban – tauluun ja niistä tehtiin erillinen päätös niiden edistämisestä. Tekemätön työ jaettiin paloihin ja sijoitettiin oikeaan osaan taulua. Tutkimuksen aikana pyrittiin tehtävien eteneminen varmistaa, ettei syntyisi turhia pullon kauloja. Fog Creek Softwarin Trello - järjestelmä tarjoaa kevyen vaihtoehdon, johon pystyy avaamaan helposti ja nopeasti avattavan korttitaulun. Trello on yksinkertainen järjestelmä, joka toimii hyvin erityisesti tilanteissa, joissa toimitaan etätyö- tai virtuaalitiimeissä. (Trello 2021.)



Kuvio 5. Tutkimuksen aikana käytettävä Kanban - taulu Trello - työkalussa.

Trello - työkalua hyödynnettiin ylläpitämällä siinä sähköistä Kanban – taulukkoa. Työkalun mahdollisti sen, että tehtävien nykytilanne saatiin näkyville vaivatta ja se oli työryhmän käytettävissä reaaliaikaisesti. Kanban – taulu muodostui sarakkeista, joita tässä kohtaa olivat To-Do (tehtävistä tulevista tehtävistä), Doing (työnalla olevat tehtävät), Done (valmistuneet tehtävät). Backlog sisälsi muut hoidetut tehtävät, jotka hoituivat muuta kautta, kehittämistehtävän ulkopuolella mutta niillä oli vaikutuksia käynnissä olevaan toimintatutkimukseen. Työtehtävät siirtyivät sarakkeissa vasemmalta oikealle sitä mukaan, kun tehtävät etenivät. Done – sarakkeeseen tehtävä siirtyi vasta sen jälkeen, kun työryhmä oli hyväksynyt tuotoksen. Näin Kanban – taulussa ylläpidettiin tehtävälis- ta sovitusta toimenpiteistä ja varmistettiin kehittämistoimenpiteiden eteneminen sekä hyväksyntä. Tämä työkalu sopi tilanteeseen hyvin, koska kehittämisprojekti toteutettiin Covid19 - pandemian aikana, jolloin kaikki työt ja kokoukset tuli toteuttaa etätyöskente- lynä. Kuviossa 5 on ensimmäinen versio Kanban - taulusta, jota käytettiin koko kehittä- misprojektiajan.

#### 4 Tutkimuksen teoria ja viitekehys

Löytääkseen tähän tutkimusongelmaan oikeat ratkaisut, opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi selvitettiin muutosta, muutoksen johtamista sekä keinoja onnistuneen muutoksen läpivientiin. Viitekehyksessä kuvattiin myös yleisesti laatua ja laadun kehittä- mistä, koska uusi tapa toimia tulisi täyttää ISO 9001 - laatusertifiointin vaatimukset, joilla luodaan pohja tulevaan toiminnan sertifiointiin.

## 4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus nousi liiketoiminnan terminologiaan vuonna 2009 Harvard Business Review'ssa julkaistun artikkelin myötä. Joe Pine ja James Gilmore esittivät, että asiakaskokemus on merkittävä strateginen kilpailu- ja erottautumiskeino kokemustalouden aikakaudella. Asiakkaat eivät tyydy yritysten tarjoamiin tuotteisiin, vaan he haluavat kokonaisvaltaisesti hyviä asiakaskokemuksia. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021, 27.) Vaikka asiakaskokemuksesta puhutaan paljon ja se on lähes jokaisen yrityksen strategiassa, siitä ei löydy yhtenäistä näkemystä tai sitä tulkitaan helposti yrityksen omista lähtökohdista ja prosesseista käsin. (Korkiakoski 2019, 20–21.)

Tässä on esitetty eri tutkijoiden muutamia määritelmiä asiakaskokemuksesta. Morris Holbrook ja Elizabeth Hirschman lanseerasivat asiakaskokemuskäsitteen jo 80 – luvulla. Heidän mukaansa asiakkaat eivät toimi ainoastaan rationaalisesti vaan mukana on tunteet ja alitajunta. (Kranzbühler & Kleijnen & Morgan & Teerling 2018.) Löytänä ja Korteso (2014) mukaan asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Yleinen ymmärrys on, että asiakkaalle syntyy positiivinen mielikuva, kun hänet huomioidaan, häntä kuunnellaan ja asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hän saa vastauksen nopeasti kysymyksiinsä. Positiivinen asiakaskokemus vahvistuu, kun asiakkaalle toteutetaan annetut asiakaslupaukset ja palvelun laatu pidetään korkeana. (Fischer & Vainio 2014, 9; 110.) Asiakaskokemuksen edellytyksenä on, että asiakkaan odotukset ylitetään joka kerta. Yrityksille tämä on haaste, sillä asiakasodotukset muuttuvat ja kasvavat sitä suuremmiksi, mitä parempaa kokemusta pystytään asiakkaille tuottamaan. (Filenius 2015, 36.)

Joe Pine on tutkinut kokemustaloutta yli 20 vuotta ja hän korostaa, että asiakaskokemus ymmärretään usein liian kapeasti. Hyvästä asiakaskokemuksesta voidaan puhua silloin, kun asiakas kokee käyttämänsä ajan hyödylliseksi ja käytetty aika itsessään tuottaa arvoa. B2B ympäristössä arvo syntyy yhä useammin tavoitellusta lopputuotoksesta, jota tämän päivän yritysasiakkaat myös ostavat. Siinä ostettu tuote toimii vain välineenä. Yrityksissä olisi hyvä ymmärtää, mikä on se muutos, joka pyritään aikaansaamaan asiakasyrityksessä aikaiseksi. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021, 305.)

#### 4.1.1 B2B - asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät

Yritysassiakkaille asiakassuhteen jatkuminen ja lojaliteetin rakentuminen pohjautuu positiivisiin kokemuksiin ostamisen aikana, yhteistyön käynnistyttyä ja varsinaisen asiakkuuden aikana. Tyypillisesti B2B -asiakaskokemus koostuu eri ihmisten kokemuksista, jotka toteutuvat eri tasoissa kohtaamispisteissä. Liiketoiminnan luonne, teolliset prosessit, asiantuntijapalvelut sekä mahdolliset kokonaisratkaisut määrittävät kohtaamisten määrää ja laatua. Esimerkiksi iso osa B2B – liiketoiminnasta ovat uusintaostoja, jolloin asiakaskokemuksessa korostuu asioinnin *helppous ja vaivattomuus* sekä turhien vaiheiden *poistaminen ostoprosessista*. Merkittävä asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä B2B - liiketoiminnassa on myös se, miten yritys onnistuu eri kohtaamisten avulla lopulta kasvattamaan asiakasyrityksen *kustannustehokkuutta ja kannattavuutta*. Asiakkaan saama hyöty tulisi pystyä esittämään mitattuna tuloksena. Siinä korostuu yleensä asiakassuhdetason toimenpiteet, joita ovat muun muassa yrityksen kyky osoittaa sitoutumista, joustavuutta, proaktiivista asiakastarpeiden tyydyttämistä, responsiivisuutta sekä aitoa halua kehittyä asiakasyrityksen kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2021 86–87.)

Hyvän kokemuksen tuottaminen kerta toisensa jälkeen on asiakkuuden jatkumisen elinehto eli sen tulee olla systemaattista ja johdettua, ei sattumaa. (Holma & Laasio & Ruusuvoori & Seppä & Tanner 2021, 29.) Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat toiminnalliset kokemukset, joita yritykset tuottavat asiakkailleen ratkaisemalla näiden liiketoiminnallisia haasteita. Siinä korostuu käytännönläheisyys, riskittömyys sekä luotettavuus. B2B-kokemuksessa vaatimusten perustaso korostuu voimakkaasti, joten odotusten oikeantasoinen johtaminen sekä annettujen lupauksen lunastaminen ovat merkityksellisiä. Vaikka B2B – ympäristössä on omat erityispiirteensä, hyvän kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat myös brändimielikuva, maine, hyvä ilmapiiri, omien verkostojen kokemukset, palvelun arvo suhteessa hintaan sekä luottamus. (Holma & Laasio & Ruusuvoori & Seppä & Tanner 2021, 34–35.)

Hyvää kokemusta tuottavilla B2B – yrityksillä on paljon yhteistä. Tutkimuksissa on noussut esiin toistakymmentä kansainvälisesti tunnistettua elementtiä, jotka ovat hyvää kokemusta tuottavien yritysten ominaispiirteitä. Tässä ne ovat lyhyesti kiteytettyinä:

1. Yrityksen brändi on luotettava ja vastaa toiminnassaan yrityksen tarpeisiin.
2. Yrityksen nykyiset asiakkaat puhuvat toiminnasta hyvää ja ovat halukkaita suosittelemaan yritystä myös muille.



3. Yritys ottaa aidosti toiminnassaan asiakkaat huomioon ja sen toimintamalli on asiakaskeskeistä. Tämä näkyy asiakkaille muun muassa ymmärryksenä markkinasta ja asiakkaan toimintaympäristöstä.
4. Yritys on toiminnassaan aidosti sitoutunut asiakkaaseen, sen toimintatapa on proaktiivinen ja viestintä johdonmukaista. Annetuista lupauksista pidetään kiinni ja palvelut tuotetaan sovitusti. Palvelukokonaisuus on saumaton.
5. Yritys reagoi toiminnassaan asiakkaiden tarpeisiin ja on toiminnassaan joustava. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021, 38.)

#### 4.1.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksissä tärkein prosessi. Asiakaskokemuksen kehittäminen käynnistyy yleensä johdon näkemyksestä ja se vaatii ylimmältä johdolta strategista painotusta. (Kurvinen & Seppä 2016, 101.) Tämän pohjalta laaditaan toimintamalli, jonka avulla haluttu asiakaskokemustaso on mahdollista lunastaa. (Korkiakoski 2018.) Asiakaskokemuksen kehittämisen olisi nojaututtava sellaisen toimintamallien rakentamiseen, joista yritys hyötyy pitkällä aikavälillä. (Brusi 2018.)

Forrester Customer Experience (CX) index 2015 mukaan 73 % yrityksistä kertoo, että heillä asiakaskokemuksen parantaminen on strateginen prioriteetti. Samaan aikaan vain 1 % yrityksistä mainitsee asiakaskokemuksen olevan erinomaisella tasolla. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2017, 14.) Vaikka yhä useampi yritys ymmärtää, että toiminnan on oltava asiakaslähtoisempää, todella harva yritys on pystynyt muuntautumaan asiakaslähtöiseksi. Holma (2021) toteaa, että tutkimuksen mukaan B2B – yritysten tuottamat kokemukset ovat asiakkaiden silmissä osin jopa huonontuneet viiden vuoden tarkastelujaksolla. Vain joka kolmas B2B- asiakas on sitoutunut yritykseen, jonka kanssa tekee liiketoimintaa. Lähes 70 % asiakkaista ovat halukkaita siirtämään asiakkuutensa toisalle tyytymättömyyden vuoksi. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021, 31.)

Yksi konkreettinen keino yritysasiakkaiden asiakaskokemuksen kehittämiseen on selvittää asiakaskokemuksen tilaa syvemmin asiakaspolkujen avulla. Tällöin tunnistetaan kaikki kosketuspisteet ja varmistetaan, että asiakkaalle tuotetaan arvoa joka kohtaamisessa. (Kurvinen & Seppä, 2016 103.) Kosketuspisteitä ovat kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset suorat tai epäsuorat vuorovaikutustilanteet. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen tuote, brändi, markkinointiviestintä, yrityksen internet – sivusto sekä myyntihenkilöstö.

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että monet kosketuspisteissä onnistuneella tai epäonnistuneella palvelulla voi olla merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja suositteluihin, kuin itse tuotteella tai palvelulla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.)

Palvelupolkua voidaan kuvata asiakkaan näkökulmasta kahdella tavalla, tunteiden polkuna tai tapahtuma polkuna. Tunteiden polussa palveluprosessi asettuu asiakkaan omaan elämään kuvaten kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarpeita ja tunteita prosessin hetkistä. Tapahtuma polussa keskitytään ensisijaisesti käytännön toiminnalliseen prosessiin ja asiakkaiden kohtaamispisteisiin. Palvelupolkukuvauksissa asiakkaiden tunteet jäävät tarkastelussa vähemmälle huomiolle, koska niiden tutkiminen on haasteellista. (Ekman 2017, Kivineva 2019.)

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tapahtuma polkuun toiminnallisen prosessin kautta. Varsinainen palvelupolku kuvaus toteutettiin tämän toimintatutkimuksen ulkopuolella. Tutkimuksessa tarkastelun painopiste oli yrityksen sisäisessä tekemisessä, jotta voitiin tunnistaa mikä prosessi vastaa tietyistä kohtaamispisteistä ja minkä toiminnon tai roolin vastuulla prosessin ja asiakaskokemuksen onnistuminen on. Yrityksen prosessien tarkasteleminen auttaa tunnistamaan, miten prosessit kannattaa toteuttaa mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi. Samassa yhteydessä on hyvä arvioida, millaista viestintää ja dokumentaatiota kyseisissä kohtaamisissa asiakas yritykseltä saa. Asiakaslähtöinen yrityksen toiminnan tutkiminen, kirkastaa prosessien perimmäisen tarkoituksen. Näin prosessien kehittäminen toteutuu oikeaan suuntaan ja vältetään tilanne, jossa organisaatio olettaa toimivansa hyvin, mutta asiakkaiden mielestä asiointi on hankalaa. (Kivineva 2019.)

#### 4.1.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on olennainen osa hyvää asiakaskokemuksen johtamista ja sen avulla voidaan todentaa miten hyvin yritys onnistuu tuottamaan tavoittelemaansa kokemusta asiakkaalle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.) Asiakaskokemuksesta ja sen mittaamisesta puhutaan suhteellisen paljon, mutta yrityksillä ei ole käytäntöjä mittaustulosten hyödyntämiseksi.

Bergström ja Leppänen toteavat (2019), että asiakaskokemuksen kehittämisessä on keskeisintä, että yritys huomioi asiakaskokemusmittausten tulokset ja saamansa asiakaspalautteet. Asiakkaat tietävät parhaiten, mitä he tarvitsevat. Siksi asiakkaiden kuuntelustaan on tullut aivan keskeinen osa menestyvää strategiaa. (Ritakallio & Vuori 2018, 141.)

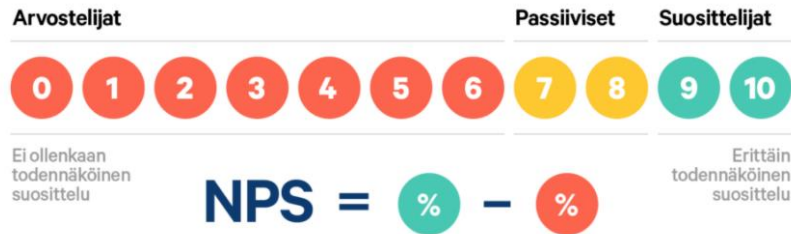
Tyypillisesti yrityksissä on käytössä yksi asiakaskokemusmittari sekä useita eri liiketoiminnan avainlukuja. Haasteena tässä on se, että kaikki ohjaamiseen käytettävät luvut kuvaavat mennyttä. Asiakaskokemus ja sen seurannaisvaikutukset kuvaavat tulevaa, kun myynnin mittarit pääasiassa kertovat menneestä. Organisaatio pyrkivät monesti yksinkertaistamaan asiakaskokemuksen mittaamista yhteen mittariin tai tavoitelukuun. Yksi mittari on hyvä alku mutta valikoimaan tulisi lisätä myös muita mittaamisen ulottuvuuksia, jotta asiakaskokemuksesta saadaan oikeaa tietoa. Holma (2021) kuvaa yleisimpiä käytössä olevat asiakaskokemusmittareita, joita ovat:

NPS (*Net Promoter Score*) on suosittelemisindeksi, jonka avulla selvitetään asiakkaan suosittelemahalukkuutta. NPS - mittarilla on tutkitusti vahva yhteys yrityksen orgaaniseen kasvuun. Kääntöpuolena on se, että pienet muutokset kokemuksessa eivät näy mittarissa.

*Asiakaspysyvyys* (retention) seuranta on olennainen jatkuvien palveluiden kohdalla. Se kertoo, kuinka iso asiakkaista jatkaa asiakkaana tietyllä aikavälillä.

*Asiakkaan elinkaaren arvo* (*Customer Lifetime Value = oston arvo x toistuvuus x asiakaspysyvyys*) on hyvä mittari osana kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen arviota. Tunnusluku osoittaa pidemmällä tarkastelujaksolla, kuinka asiakastytyvyyden kehittäminen vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tämä on yksi yrityksen johdon ja hallituksen tärkeimmistä mittareista. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021, 263–266.)

Mittaamisen onnistumisen edellytyksenä on, että ymmärretään mitä ja miksi ja kenen kokemusta mitataan, missä ja milloin mitataan. Mittaaminen tulisi olla säännöllistä ja oikea-aikaista. (Holma & Laasio & Ruusuvuori & Seppä & Tanner 2021, 269.) Tässä tutkimuksessa käytetään mittarina NPS - suosittelemisindeksiä. NPS mittaa, kuinka todennäköisesti asiakas olisi valmis suosittelemaan yritystä asteikolla 0–10 palvelukokemuksensa perusteella. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 247.)



Kuvio 6. NPS - suositteluindeksin laskentakaava. (Korkiakoskia 2019, 66.)

NPS - suositteluindeksi lasketaan kuvion 6 esitetyn mukaisesti, jossa suosittelevien prosentuaalisesta osuudesta (arvosanat 9–10) vähennetään arvostelijoiden prosentuaalinen osuus (arvosanat 0–6). Neutraaleja (arvosanat 7–8) ei huomioida. (Korkiakoski 2019, 66.) NPS – suositteluindeksi voi siis vaihdella -100 ja + 100 välillä. Yleisesti ajatellaan, että positiivinen NPS – luku on hyvä ja yli 50 on jo erinomainen. (Raij, 2016.)

#### 4.1.4 Henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen

Henkilöstökokemus on työntekijöiden kokemus omasta työnantajastaan ja se syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien sekä tunteiden perusteella. Hyvän työntekijäkokemuksen myötä henkilöstö kohtaa asiakkaat toistuvasti innostuneesti ja siten omalta osaltaan tuottaa asiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen. Henkilöstökokemuksen rinnalla käytetään myös termiä työntekijäkokemus. (Korkiakoski 2019, 21–28.)

Eri tutkijoiden mukaan henkilöstökokemus on yksittäisistä tekijöistä suurin asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä. Kun yritys huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista, samalla se panostaa myös asiakkaisiinsa. (Boyle 2018.) Tästä johdettuna voidaan todeta, että yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista on motivoitunut ja yrityksen tavoitteisiin sitoutunut työntekijä. Työntekijän positiivinen kokemus syntyy työn merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteesta. He välittävät positiivista energiaa toisilleen sekä asiakkaille, kun he kokevat työniloa ja voivat hyvin. (Luukka 2019, 5; 15.) Huomion arvoista on, että työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla vaikuttaa erityisesti myönteiset vuorovaikutuskokemukset esimiehen ja kollegoiden kanssa, joten hyvä johtaminen on edellytys hyvään henkilöstökokemukseen. (Carmeli & Spreitzer 2009, 169.)

Panu Luukan (2019) mukaan hyvää työntekijäkokemusta pitää johtaa. Parantaakseen henkilöstökokemusta, edellyttää se yritykseltä työntekijäymmärrystä. Sillä tarkoitetaan

tietoa ja ymmärrystä niistä asioista, jotka motivoivat ja sitouttavat yksittäisiä työntekijöitä. Se on yksilölähtöinen tapa ymmärtää yrityksessä vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitouttamistekijöitä. (Luukka 2019, 118–119.)



Kuvio 7. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri. (Luukka 2019, 128.)

Johtaminen ja hyvät vuorovaikutussuhteet yrityksessä ovat avainasemassa, jotka edesauttavat hyvää työntekijäkokemusta. Yrityskulttuuri sekä työntekijälupaus innostavat sekä motivoivat työntekijöitä ja ihmiset saadaan toimimaan intohimoisesti kohti tavoitetta. Yrityskulttuuri koetaan työkaluna henkilöstökokemuksen johtamisessa. Siinä työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus, jossa työnantajan arvolupaus eli odotukset ja lupaukset kohtaavat arjen ja yrityskulttuurin kanssa. Sen lopputulema syntyy joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä sekä sitoutumista tai sitoutumattomuutta. (Luukka 2019, 128–129.)

Työyhteisöissä työntekijöiden ja myönteisen työilmapiirin välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen on johtamisessa yksi tärkeimmistä tehtävistä. Työntekijät ovat parhaimmillaan, kun he kokevat olevana osa kannustavaa, lämminhenkistä sekä turvallista organisaatiota. On myös tärkeää, että yksilö kokee organisaation toimintatavat oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi. (Martela & Jarenko 2014,4.) Työntekijän sitoutuneisuutta sekä velvollisuudentunnetta kasvattaa johtajien työntekijöitään osoittama kunnioitus. Se on esimiehen yksi tärkeimmistä asioista, joita hänen tulisi huomioida omassa toiminnassaan ja käyttäytymisessään. Työntekijöille kunnioitus on jopa tärkeämpää kuin tunnustus tai mahdollisuudet kehittämiseen sekä kasvuun. (Porath 2014,1).

Henkilöstökokemusta myös mitataan ja sen mittauksessa käyttöön on noussut eNPS (Employee Net Promoter Score.) Tällä mittarilla tyypillisesti selvitetään työntekijöiden

halukkuutta suositella työnantajaansa ystäville ja tutuille. (Korkiakoski 2019, 131.) Suosittelevuutta kuvaava eNPS indeksi lasketaan samalla tavalla kuin asiakkaiden NPS - suosittelevuusindeksi ja se löytyy kuvattuna kuviossa 6. Wilson Braleyn (2020) mukaan eNPS indeksi vaihtelevat suuresti eri toimialojen mukaan. Tutkimuksien mukaan yleinen eNPS vertailuarvo on 14 kaikissa niissä yrityksissä, jotka keräävät eNPS tietoa. Tuotanto - toimialoilla eNPS on 13, kun taas vastaavasti tietotekniikka - alalla vastaava luku on 26. (Bradley 2020.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään myös eNPS mittauksia henkilöstökokemuksen kartoittamiseksi.

## 4.2 Muutos ja sen johtaminen

Toimintamallien kehittämisessä tapahtuu yleensä jonkinlainen muutos arjen tekemisessä ja siksi muutosjohtaminen sisältyy olennaisena osana muutoksen läpivientiin. Toisaalta on hyvä todeta, että nykypäivänä organisaatioiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia, koska ne ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot säilyisivät kilpailukykyisinä. Tämä edellyttää myös organisaatiolta ja yksilöiltä muutoskykyä. Hille Korhonen (2019) korostaa, että juuri näiden elementtien takia johtajuus on murroksessa. Jatkuva muutoksen ja uudistumisen tarve ja tahti ovat sellaisia, että ylhäältä johtaminen ei riitä pitämään organisaatiota kehityksessä mukana. Muuttuva toimintaympäristö haastaa esimiehien johtamisosaamisen lisäksi johtamisjärjestelmät. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii kompleksisessa toimintaympäristössä, nopeasti muuttuvissa tilanteissa sekä hajautetuissa työyhteisöissä uudenlaista ketterää ja kevyttä tapaa johtaa yksilöitä. (Valonen, 2020.)

Stenvallin (2007) mukaan johtamiskyvyt ovat ensisijainen tekijä muutoksessa onnistumiselle. Muutoksen johtaminen edellyttää johtajilta pitkäjänteisyyttä ja vaatii systemaattista tapaa hallita ja viedä muutosta eteenpäin. Muutosjohtaminen sisältää muun muassa oikea-aikaista viestintää, henkilöstöjohtamista sekä samaan aikaan yrityksen edun valvomista. Hyvällä johtamisella nämä saadaan yhdistettyä ja tavoitellut tulokset on mahdollista saavuttaa. (Russel-Jones & Karhu 2000, 75–80.) Johtaminen on onnistunutta, kun henkilökunta saavuttaa johtamisen tuella asetetut tavoitteet, kehittyy ja kehittää yrityksen toimintaa sekä säilyttää motivaationsa ja työkykynsä (Viitala & Jylhä 2019, 10). Tämä kaikki edellyttää avointa ja arvostavaa vuorovaikutusta, joka osaltaan kasvattaa luottamusta ja mahdollistaa uudistumista. (Korhonen & Bergman 2019, 34.)

Muutos aiheuttaa yleensä aina tunneperäisiä kokemuksia. Muutoksia perustellaan järjen kautta mutta usein muutos saa kuitenkin aikaan negatiivisia tunteita, vaikka siitä olisi lopulta positiivisia seurauksia. Russel – Jonesin (2000) mukaan negatiivisuus muutosta kohtaan voi syntyä useiden eri syiden johdosta. Muutosvastarinta näyttäytyy itse muutoksen tai sen suunnittelun vastustuksena tai kritisointina. Monet esihenkilöt usein yllättyvät muutosvastarinnan voimakkuudesta, joka saattaa vaikuttaa käsittämättömältä toiminnalta järjellä ajateltuna, mutta sitä esiintyy lähes poikkeuksetta kaikissa muutoksissa. Sanonta ”mikään ei muutu, jos kukaan ei suutu” – kuvaa hyvin tämän päivän ajattelua muutosvastarinnasta. Ihmiset, joihin muutos kohdistuu eivät tosiasiasa välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutusta yhteisöön ja erityisesti yksilöiden asemaan. Muutos epäonnistuu tai vaikeutuu merkittävästi, mikäli muutoksen johtaminen puuttuu. Toisena syynä epäonnistumiseen on se, että muutosprosessi on huonosti suunniteltu. Muutoksen hyväksymiseen ja ymmärtämiseen vaikuttaa olennaisesti myös henkilöstön mahdollisuudet päästä vaikuttamaan muutokseen varsinaisesta suunnittelusta toteutukseen asti. (Myllymäki 2017, 53; Torkkola 2015, 87;120; Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 87.)

#### 4.2.1 Onnistuneen muutoksen vaiheet

Muutoksen tavoitteet lähtevät yleensä liiketoiminnan tarpeista, ja yleensä esihenkilöt vievät muutoksen käytännön toteutukseen. Muutoksen läpivienti vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Onnistuneella muutoksella on eri vaiheet, josta tunnetuin on Kotterin kahdeksan muutoksen askelmaa ja se on kuvattu muun muassa Kotter & Rathgeber (2008) ”Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa” – kirjassa.



Kuvio 8. Kotterin 8 – portainen muutosmalli. (Vuorinen 2013, 139.)

Kotterin muutoksen portaissa ensimmäisessä vaiheessa valmistellaan lähtökohdat muutokselle. Johdon tulee auttaa organisaatiota havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve. Sen tähdentäminen on tärkeää. Toisella portaalla huolehditaan, että muutosta edistää vahva ryhmä. Ryhmästä pitää löytää johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen. Toisessa vaiheessa tehdään päätös mitä tehdään. Johdon toimesta selvitetään miten tulevaisuus poikkeaa aiemmasta ja millä tavalla toteutetaan tulevaisuutta. Toteutusvaiheessa siirrytään portaalle neljä, muutosvisiosta viestiminen. Viestinnän avulla varmistetaan, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian. Portaalla viisi valtuutetaan henkilöstö vision mukaiseen toimintaan. Johdon toimesta poistetaan mahdolliset esteet, jotta visiosta voidaan tehdä totta. Portaalla kuusi johto varmistaa, että saadaan aikaan muutama näkyvä, yksiselitteinen onnistuminen niin pian kuin mahdollista. Portaalla seitsemän vakiinnutetaan parannuksia ja toteutetaan uusia muutoksia sinnikkäästi, kunnes visio on totta. Portaalla kahdeksan alkaa viimeinen vaihe, muutoksen juurruttaminen. Johdon tehtävänä on seurata, että uusista toimintatavoista pidetään kiinni, kunnes ne ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat tavat toimia. (Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.)

#### 4.2.2 Viestintä muutoksessa

Viestinnän rooli on tärkeä muutoksen läpiviennissä. Sen avulla jaetaan kokemuksia, edistetään asioiden ymmärtämistä ja lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta jakamalla positiivisia muutosuutisia ja kerrotaan tulevasta. Muutoksen aikana erilaista informaatiota tulee paljon, joten esihenkilöiden tulee löytää viestistä se ydinsanoma, jotta viestin sisältö on selkeä organisaatiossa. (Kortejärvi – Nurmi & Murtola 2015, 9–11, 64.) Myllymäen (2017) mukaan vähemmän onnistuneella viestinnällä saadaan todennäköisemmin positiivinen vaikutus kuin viestimättömyydellä. Viestintä on kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle. Muutostilanteissa on olennaista kommunikoida hyvin monimutkaisetkin asiat organisaatioon selkeästi ja ymmärrettävästi. (Stenvall & Virtanen, 2007, 60–61.) On hyväksyttävä, että täydellistä viestinnällistä onnistumista ei yleensä ole saavutettavissa. Mutta viestintää tehostaakseen, kannattaa luoda tilaisuuksia keskustelulle. Muodolliset tilaisuudet saattavat olla parhaimpia ja tehokkaita, koska silloin johdon sanoma menee samalla kerralla suuremmalle joukolle. (Myllymäki 2017, 85.)



## 4.3 Laatu ja laadunkehittäminen

### 4.3.1 Laatu

Laadulla on useita eri määritelmiä, jotka ovat ajan myötä saaneet erilaisia painotuksia riippuen ajankohdasta tai määrittelijästä. Lillrankin (1998) mukaan kaikissa laadunmääritelmässä esiintyy aina asiakas. Laatu on asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden täyttämistä kustannustehokkaasti. Asiakas määrittää vaatimusten, odotusten ja tarpeidensa perusteella, onko palvelu tai tuote soveltuva hänelle. (Pesonen 2007, 36–37.) Laatu määritellään usein myös virheettömyyden käsitteeksi eli laadukas tavara tai tuote on pääsääntöisesti kestävä, virheetön ja luotettava. Palvelujen laadun arviointi perustuu siihen, onko asiakas tyytyväinen saamansa palvelun laatuun. (Lecklin & Laine 2009, 17–19.)

Laadukkaat toimintatavat ovat yleensä kannattavan yrityksen perustana. Toimimalla kannattavalla sekä tehokkaalla tavalla, asiakas maksaa tuotetusta lisäarvosta eikä tehtävien siirtelystä organisaatiosta toiseen. Samaan aikaan laadukas palvelu ja tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat vapauden hinnoitteluun parantaen katetta. (Lecklin 2006, 23–29.) Tämä edellyttää organisaatiolta muun muassa johtamisessa päätösvallan ja vastuun määrittelyä sekä jakoa yksilöiden ja ihmisten kesken, systemaattisia johtamiskäytäntöjä sekä toimivia viestintäjärjestelmiä. (Viitala & Jylhä 2019, 159.)

Yrityksen henkilöstön hyvinvoinnilla on vahva yhteys laatuun. Yltääkseen yrityksen laatuvaatimuksiin, on työtä oltava sopivassa suhteessa henkilöstömäärään. Lisäksi työskentelyolosuhteet, koulutus ja ohjeistukset sekä työturvallisuus on hyvä ottaa huomioon, jotta hyvä laatutaso voidaan saavuttaa. (Leckin & Laine 2009, 27–29.) Hyvä työilmapiiri tukee myös laadukasta työtä. Laadun parantamisessa ihmislähtöinen johtaminen on tulevaisuudessakin kasvavassa roolissa. Sen vaikutukset heijastuvat välittömästi laadun parantumisen lisäksi positiivisesti työelämään sekä työntekijöiden hyvinvointiin. (Spreitzer & Porath 2012, 2.)

### 4.3.2 Johtamisen vuosirytmä parantaa laatua ja lisää tehokkuutta

Kaiken kokoisissa yrityksissä on haasteena saada arvontuottoon osallistuvat yksiköt toimimaan strategian mukaisesti. Se edellyttää toiminnan koordinoitua eli eri osapuol-

ten tekemien tehtävien linjaamista yhteisen tavoitteen edistämiseksi, siten että välteään päällekkäinen ja turha työ. (Viitala & Jylhä 2019, 158.) Toimivilla johtamiskäytännöillä varmistetaan organisaation yhteinen suunta. Yrityksien käytössä on johtamisen apuna ja tukena jonkinlainen vuosirytmä tai vuosikalenteri, joka yleensä noudattaa yrityksen tilikautta. Vuosirytmän noudattaminen on yrityksissä tiedostettua tai tiedostamattomaa. Mikäli toiminta on ennalta suunnittelematonta, tiedostamattomaa toimintaa, on se yleensä myös tehotonta ja aikaa vievää. Tällöin organisaatiossa tieto ei kulje eri organisaatioiden välillä ja päätöksen teko on pistemäistä ja kiireessä toteutettua. Tiedostetulla toiminnalla varmistetaan, että erilaiset tehtävät ja toimenpiteet tulevat hoidettavaksi suunnitellusti ja jatkuva kiireen tuntu organisaation eri tasoilla vähenee. ((Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Säännöllisesti toistuvat tärkeimmät toimenpiteet kuten johtamisjärjestelmän pääkohdat kirjataan yleensä organisaation johtamisen vuosikelloon. Se auttaa johtamisessa sekä työn organisoinnissa. Koko yritystä käsittävän vuosikellon lisäksi käytössä voi olla eri yksiköitä ja organisaatiotasoja koskevia yksityiskohtaisempia ”johtamiskalentereita”. Vuosikelloon sijoitettavat asiat kertovat, mitä yrityksessä pidetään kullakin hetkellä tärkeänä. (Viitala & Jylhä 2019, 159.) Vuosikellossa voi olla useita eri kerroksia tai tasoja. Esimerkiksi vuosikellon keskiö sisältää yrityksen vision ja arvot, johon kaikki yrityksen toiminta perustuu. Toisella tasolla on yleensä strategia, budjetointi, tavoite- ja kehityskeskustelut. Kolmannella tasolla yrityksen eri toimintojen tai vastualueiden toimenpiteet ja painopiste – alueet. Suunnitelmien toteutumista seurataan säännöllisesti esimerkiksi kvartaaleittain, kuukausittain tai viikoittain. Seuranta varten on sovittu käytettävät mittarit ja raportit. (Alhola & Lauslahti 2005, 64; Viitala & Jylhä 2013, 267–268.)

#### 4.3.3 Laadun kehittäminen ja jatkuva parantaminen

Laadun kehittämisessä on kyse asiakastytyväisyyttä lisäävän toiminnan kehittämisestä. Alahuhdan (2015) mukaan asiakastytyväisyyttä pystyy parantamaan ymmärtämällä, mikä yrityksen toiminnassa estää luomasta lisäarvoa asiakkaalle. Toinen syy laadun kehittämiseen voi tulla itse organisaation sisältä. Halutaan vähentää turhaa työtä tai hankaluuksia, joihin kuluu aikaa. Kolmantena ajurina on henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. Työtytyväisyys paranee, kun tekeminen selkeytyy. Henkilökunta tekee parhaansa vain ollessaan tyytyväisiä olosuhteisiin kuin organisaation toimintaan. (Pesonen 2007, 15–16.)

Erinomaisen laadun kehittäminen on vaativaa, jatkuvaa työtä. Jatkuvan parantamisen käytäntöjen pyrkimyksenä on tehdä asiat paremmin, nopeammin, tuottavammin tai halvemmalla. (Tuominen 2021, 9). Työn tekee henkilöstö, jotka ovat jatkuvan parantamisen ensimmäinen kulmakivi. Toinen kulmakivi on kurinalainen prosessimainen toiminta, jossa kyse on ennen kaikkea ihmisistä ja heidän yhteistyöstään. (Alahuhta 2015, 160–161.) Pesonen (2007) vastaavasti korostaa, että laadun kehittäminen painottuu prosessien varmistamiseen sekä niiden tehostamiseen. Tarkoitus on katsoa, miten prosessit toimivat, saavuttavatko ne tarkoitettuja tuloksia vai tulisiko niitä muuttaa ja täsmentää tilanteen parantamiseksi. (Pesonen 2007, 17.)

Alahuhdan (2015) mukaan laadun kehittämisessä on neljä tärkeää asiaa, jotka on hyvä huomioida:

1. Asiakkaan ilahduttaminen, jossa lähtökohtana on asiakkaan odotusten ja vaatimusten ymmärtäminen. Tavoitteena on synnyttää positiivinen asiakaskokemus.
2. Tavoitteisiin johtaminen, jonka lähtökohtana on asettaa lähes mahdottomalta tuntuvia mutta saavutettavia tavoitteita.
3. Laatukulttuuri. Sen perusta on avainhenkilöiden intohimo laatuun. Laatujohtamisessa esimerkillisellä käyttäytymisellä ja toiminnalla on jopa tavallista suurempi merkitys. Hyvä kehitys edellyttää laatujohtolta myös laajakatseisuutta.
4. Osaaminen, jossa on kyky nähdä yrityksen oman osaamisen puutteet. Keskeinen kysymys on, mitä tehdä itse ja mitä tulee ostaa ulkoa.

Henkilöstön vastuuttaminen ja mukaan ottaminen laadun kehittämiseen on tärkeä tehtävä ja se vaatii kaikilta aikaa. Laadun tulisi olla yrityksessä yksi tärkein asia, jota kehitetään tinkimättömästi. (Alahuhta 2015, 160–167.) Jos yrityksessä tähdätään laatusertifikaattiin ja laatuajattelu on uutta organisaatiossa, koko henkilökunta tarvitsee siihen koulutusta. (Pesonen 2007, 163.)

Toisinaan asiakkaan saama palvelu tai tuote ei vastaa sovittua, jolloin asiakas reklamoi tapahtuneesta virhetilanteesta. Asiakkaista 80 % odottaa saavansa ratkaisun reklamaatioonsa nopeasti, jopa vuorokauden sisällä. Mikäli ratkaisun saaminen viivästyy, asiakkaiden tyytymättömyys kasvaa. Reklamaatiot ovat yritykselle mahdollisuus korjata ongelma asiakkaalta saadun palautteen myötä. Reklamaatioiden sekä prosessipointeiden systemaattinen käsittelyprosessi sekä niiden seuranta auttaa yrityksiä par-

haimmillaan löytämään ongelmakohtia palvelussaan ja reagoimaan niihin jo ennen asiakkaita. (Zeithaml & Bitner & Gremler 2013, 188–189.) Reklamaatioilla katsotaan olevan vähintäänkin kaksi merkitystä yritykselle. Niiden avulla yritys saa tietoa miten nykyisiä tuotteita ja palveluita tulisi parantaa sekä samalla yritys saa tietoa millaisia tuotteita asiakkaille kannattaa tulevaisuudessa tarjota. (Cook 2012, 14.) Organisaatioilla on yleensä menetelmä tai prosessi poikkeamien syiden poistamiseksi sekä toistuvien poikkeamien estämiseksi. Niistä syntyvät poikkeusraportit, asiakasreklamaatiot ovat hyödyllisiä syötteitä jatkuvan parantamisen prosessiin tai toimintamalliin. (Oakland 2014, 261.)

#### 4.3.4 ISO 9001- laadunhallintajärjestelmä ja -standardi

Laadunhallinta on tänä päivänä johtamisfilosofiaa, joka nostaa esiin asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä sekä jatkuvaa parantamista. Erilaisissa laadunhallintamalleissa prosessit ovat hyvin keskeisessä roolissa. Laadunhallintamallit ovat tuottaneet joukon käytännön läheisiä menetelmiä laadun ja prosessien parantamiseksi, kuten asiakaslähtöisen tuotekehityksen, ISO 9000 – standardit, auditointimallit, benchmarking – analyysin sekä jatkuva parantamisen käytännöt. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.)

ISO 9000 - laadunhallintajärjestelmä ja -standardi ovat tunnetuin ja johtavin kansainvälinen laadunhallinta- ja standardisarja, ja ne ovat käytössä yrityksissä maailmanlaajuisesti. ISO 9001 – laatustandardin mukaisia sertifikaatteja oli maailmassa vuoden 2019 lopussa myönnetty yli 883 000 kappaletta yli 1,2 miljoonalle toimipaikalle. Myös Suomen suosituimmat laadunhallintajärjestelmät olivat ISO 9001 ja ISO 14001. Suomessa myönnettyjä laatusertifikaattien määrät ovat kasvaneet 4,6 % vuodesta 2018. (Suomen standardisoimisliitto SFS Ry 2021.)

ISO 9001 -standardissa määritellään laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset ja se perustuu standardissa ISO 9000 kuvattuihin laadunhallinnan periaatteisiin. (SFS-EN ISO 9001. 2015, 6.) Kansainvälisessä standardissa määritellään laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset, joita organisaatio voi hyödyntää, kun

- 1) tarvitsee osoittaa kykynsä tuottaa johdonmukaisesti tuotteita tai palveluita, jotka täyttävät asiakasvaatimukset sekä myös lakien ja viranomaisten vaatimukset.

- 2) pyritään lisäämään asiakastyytyvyyttä soveltamalla järjestelmää, joka sisältää järjestelmä parantamisen prosessit, asiakasvaatimusten ja lakien sekä viranomaisten vaatimusten täyttämisen varmistavat prosessit. (SFS-EN ISO 9001 2015, 5.)

ISO 9001 -standardin vaatimuksia ovat: organisaation toimintaympäristö, johtajuus, suunnittelu, tukitoiminnot, toiminta, suorituskyvyn arviointi ja parantaminen. ISO 9001 -standardin vaatimukset ovat yleisiä, ja ne on tarkoitettu kaikille organisaatioille soveltuviksi. (SFS-EN ISO 9001 2015, 5.)

Seuraavissa osioissa lyhyesti esitetään muutamia nosteita ISO 9001 – standardin vaatimuksista, joita tämän toimintatutkimuksen aikana erityisesti käsiteltiin.

#### 4.3.4.1 Laatu politiikka

Laatujärjestelmiin liittyy olennaisena osana *laatu politiikka*. Ylimmän johdon toimesta laaditaan ja käyttöön otetaan organisaatiossa laatu politiikka ja myös heidän toimestaan sitä ylläpidetään. ISO 9001 -standardin mukaan laatu politiikka tulee olla määritettynä ja viestittynä tarvittaville sidosryhmille. Sen on

- 1) sovittava organisaation tarkoitukseen ja tuettava yrityksen strategiaa.
- 2) muodostettava perusta laatu tavoitteiden asettamiselle.
- 3) sisältää sitoutumisen vaatimusten täyttämiseen.
- 4) sisältää myös sitoutumisen johtamisjärjestelmän jatkuvaan parantamiseen. (Oakland 2014, 252.)

Laatu politiikkaan suhtautuminen näkyy yrityksen sisäisissä asioissa. Menestyvissä yrityksissä laatu politiikasta ei tingitä, vaan organisaatiossa toimitaan sen mukaan ja sitä kehitetään esimerkiksi katselmoimalla se vuosittain. (Tuominen & Moisio 2015, 30–35; 44.)

#### 4.3.4.2 Asiakslähtöiset prosessit

Prosessimaisen toimintamallin avulla organisaatiot voivat suunnitella prosessinsa ja niiden väliset yhteydet. Tavoitteena on parantaa laadun- tai johtamisjärjestelmän vaikutta-

vuutta ja auttaa asiakkaiden vaatimusten täyttämässä. Yrityksen määrittellessä prosessit ja niiden omistajat, helpotetaan ja selkeytetään prosessien kehittämistä sekä niiden hallintaa. (SFS-EN ISO 9001 2015, 5–6.) Prosessin omistaja vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, prosessin kehitystarpeiden tunnustamisesta ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjauksesta. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 36–37.) Lisäksi tehtävään kuuluu huolehtiminen laatumittareista sekä korvaavista toimenpiteistä, mikäli havaitaan prosessissa ei toivottuja ilmiöitä. (SFS-EN ISO 9001 2015, 5–6.)

#### 4.3.4.3 Dokumentointi

Organisaation on tarvittavilta osin ylläpidettävä *dokumentoitua tietoa*, joka tukee prosessien toimintaa. Tällaisia ovat muun muassa toimintaohjeet. Dokumentteja käytetään tietojen todentamiseen ja tallentamiseen. Pienemmissä yrityksissä yleensä dokumentointi on tuottanut haasteita ja lähdeittäessä sertifioimaan asioita ja toimintaa, joudutaan dokumentoimaan tekemistä kohtuullisen paljon. Asioiden ja toimintatapojen määrittelyihin luetellaan esimerkiksi

- yrityksen ylitasonprosessit ja prosessikuvaukset
- vastuut ja valtuudet
- poikkeamien käsittelyyn liittyvät toimenpiteet
- johdon katselmukset sekä sisäiset ja ulkoiset auditoinnit sekä auditointisuunnitelmat
- työohjeet
- laatupolitiikka, laatutavoitteet, laatumittarit
- yrityksen toimintaa koskevat lait ja asetukset
- mitä yrityksen osa-aluetta sertifiointi koskee. (SFS-EN ISO 9001 2015,12.)

Dokumentoitu tieto säilytetään todistuksena vaatimustenmukaisuudesta ja se suojataan tahattomilta muutoksilta. Tietoihin pääsyllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi päätöstä siitä, kenellä on lupa tarkastella dokumentoitua tietoa tai valtuudet tarkastella ja muuttaa sitä. (Oakland 2014, 253.)

#### 4.3.4.4 Johdon katselmointi, sisäinen ja ulkoinen auditointi

Johdon katselmointi on johdon toimesta toteutettava johtamisjärjestelmän tarkastelu, ja sen avulla varmistetaan, että johtamisjärjestelmä on edelleen soveltuva, asianmukainen ja vaikuttava. Johdon katselmukset ovat osa yrityksen laadunhallintaa ja niistä tulee ylläpitää tallenteita. On hyvä huomioida, että auditoinnit sisältävät myös johdon katselmoinnit, joten tallenteet ovat tarpeet myös sitä silmällä pitäen. Johdon katselmoinnit tulee sisältää tietoa:

- 1) johtamisjärjestelmän toimivuudesta (esim. prosessit, menetelmät, ohjeet, lomakkeet)
- 2) auditointien tuloksista
- 3) asiakas- ja muista sidosryhmäpalautteista (standardissa erityisesti korostetaan asiakaskeskeisyyden tärkeyttä.)
- 4) prosessien suorituskyvystä sekä tuotteiden tai palveluiden vaatimuksen mukaisuudesta.
- 5) korjaavien toimenpiteiden tilanne
- 6) aikaisempien johdon katselmusten toimenpiteistä ja niiden tilanteesta
- 7) muutoksista, joilla on vaikutusta johtamisjärjestelmään
- 8) kehityssuosituksista ja esitetyistä kehittämisideoista. (Lecklin & Laine 2009, 187–188.)

Sisäinen arviointi on tavallisesti johdon säännöllisesti suorittama, joka antaa näkemyksen organisaation vahvuuksista, tehokkuudesta sekä parantamiskohteista sekä johtamisjärjestelmän suorituskyvystä. (Lecklin & Laine 2009, 189–190.) Sisäisen auditoinnin avulla saadaan siis selville, miten hyvin johtamisjärjestelmä täyttää sille asetetut vaatimukset (Tuominen & Moisio 2015, 128).

Auditointiprosessin avulla saadaan laadullista tai määrällistä auditointinäyttöä toiminnasta. Se on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu arviointiprosessi, jonka avulla saadaan ymmärrys, täyttääkö auditoitu kohde sille aikaisemmin asetetut vaatimukset. (Lecklin & Laine 2009, 187.) Arvioinnin tuloksilla osoitetaan vaatimustenmu-

kaisuus sekä mahdolliset poikkeamat. Auditointien avulla varmistetaan, että laadunparantamiselle on tarvittava tukea, esimerkiksi ohjeet, taidot, ymmärrys, tiedot, resurssit ja työvälitteet. Samalla pyritään prosessissa toteuttamaan jatkuvan parantamista, jota on kuvattu aiemmin. (Lipponen 1993, 71.)

#### 4.3.4.5 Laadunhallinnan periaatteet

On tunnistettu laadunhallinnan kahdeksasta periaatteesta, jotka on hyväksytty kaikkialla maailmassa johtaviksi laadunhallinnan ajatuksiksi. Näistä on johdettu myös ISO 9001 vaatimukset.

1. Asiakaskeskeisyys – Asiakkaiden tarpeet ymmärretään laajasti kokonaisuutena. Asiakkaiden tarpeet käännetään organisaation kielelle, niin että kaikki ymmärtävät ne. Tällä pyritään itseohjautuvuuteen.
2. Johtajuus – Johtajat osoittavat organisaation suunnan sekä tavoitteet sekä osoittaa haluavansa laatua. Johdon tehtävänä on luoda sellaisen toimintaympäristön, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus onnistua. Johdon työssä toteutuu suunnittelu, toimeenpano, seuranta, ohjaus sekä parantaminen.
3. Henkilöstön huomioiminen - Ihmiset ovat toiminnan ydin. Laatua syntyy tekemisen aikana. Ymmärretään, että tyytyväinen henkilöstö saa aikaan tyytyväisiä asiakkaita. Tyytymättömyys leikkaa suuren osan henkisestä kapasiteetista.
4. Prosessimainen ajattelutapa – Toimintaa ja resursseja ohjataan tapahtumasarjoina, ei funktioittain. Toiminta tehostuu, kun reviiri ajattelu vähenee. Mittaamalla prosessia tiedetään, miten suunnittelu toimii. Prosesseja ohjataan reaaliajassa ja parannetaan pitkäjänteisesti. Pyritään henkilöiden itseohjautuvuuteen, kokonaisuuden ymmärtämiseen.
5. Systemiajattelu – tiedetään resurssien joukko. On olemassa ydin-, tuki-, ja avainprosesseja. Prosessien keskinäinen vaikutus ymmärretään ja kokonaisuutta ohjataan kohti parempaa asiakaskokemusta.
6. Jatkuva parantaminen on tavoitteena. Tavoitteet saavutetaan jatkuvilla pienillä parannuksilla sekä tarvittavilla isoilla harppauksilla.



7. Päätöksen teko perustuu faktoihin – Tiedetään missä ollaan. Mittaukset ja havainnot ovat tosietoa. Päätöksiä ei tehdä ”minusta tuntuu” -periaatteella.
8. Yhteistyösuhteet – edellyttävät tiedon jakamista ja läpinäkyvyyttä, jossa kaikille osapuolille on hyödyllistä edistää laatua (Pesonen 2007, 79–80).

## 5 Kehittämisprojektin toteutus

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa asiakaskokemusta sekä laatua kehittämällä kohdeyrityksen toimitusprosessia sekä siihen olennaisesti liittyviä osa-alueita niin, että yritykseen saadaan luotua laatua ja asiakaskokemusta parantava tapa toimia. Kehittämisprojektin myötä luotiin perusta yrityksen ISO 9001:2015 sertifiointille.

Koko kehittämisprojektin toteutuksen aikana kirjattiin erityisesti työpajojen tapahtumat tarkasti tutkimuspäiväkirjaan. Työn edetessä myös sähköpostit, tekstiviestit ja puhe- luissa käydyt viestinvaihdot kirjattiin systemaattisesti tutkimuspäiväkirjaan kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tutkimuspäiväkirjan runko muodostui projektisuunnitelman aikataulusta, joka päivittyi kehittämisprojektin edetessä. Päiväkirjaan kirjattiin suunniteltujen tapahtumien lisäksi kuvauksia käydyistä keskusteluista työpajojen välillä. Tutkimuspäiväkirja toimi eräänlaisena aineistonkeruumenetelmänä, joka tuki erityisesti kehittämisprojektin toteuttamisen vaihetta. Aineiston analysointiin osallistui vain tutkija. Osa kirjasta asioita on todettu luottamukselliseksi, joten kaikkia ei ole tässä tutkimusraportissa avattu vaan vain tutkimuksen kannalta olennaisimmat osiot. Tutkimuspäiväkirjamerkinöistä on laadittu aineistolähtöinen sisältöanalyysi, josta esimerkki on nähtävillä liitteessä 1. Tutkimuksen aikana valmistui useita tuotoksia, jotka on kootusti listattu liitteessä 9. Ne on otettu organisaatiossa joko kokonaan tai osittain käyttöön. Rakennetusta johtamisjärjestelmästä on tarkemmat esittelyt tuotoksien sisällöstä.

Yritykset tarvitsevat toimiakseen kyvykkyyksiä liiketoimintansa toteuttamiseen. Ne koostuvat erilaisista elementeistä kuten henkilöstö, prosessit ja järjestelmät. Näiden tarkastelussa tulisi huomioida yrityksen olemassa olevat sekä tavoitellut kyvykkyydet suhteutettuna yrityksen toimintaympäristöön. (Hosiasluoma 2021.) Tässä toimintatutkimuksessa painopiste on erityisesti prosesseissa sekä toimintamalleissa. Järjestelmiin sekä ihmisiin liittyvät kyvykkyydet on rajattu tästä ulkopuolelle.

Toimitusprosessin kehittämiseen tarvittavien osa-alueiden tunnistaminen aloitettiin tutustumalla yrityksen toimintamalleihin, prosesseihin ja olemassa oleviin kirjallisiin lähteisiin sekä asiakaspalautteisiin. Luvussa 2.2 käsitellyssä nykytila-analyysin esiin nousseissa huomioissa saatiin monia hyödyllisiä näkökulmia sekä kehitysehdotuksia toimitusprosessiin. Selkeyttääkseen tahtotilaa johtamisjärjestelmän osalta toteutettiin tutkimuksen alussa benchmark – vertailuanalyysi. Analyysistä johdetun keskustelun perusteella laadittiin alustava määrittely kalanruotomallin avulla, jonka pohjalta tarvittavat osa-alueet kehitettiin ja kuvattiin.

### 5.1 Benchmarking - vertailututkimus kehittämisen suuntaamiseen

Kehittämiprojektin alussa toteutettiin benchmarking – vertailututkimus, jonka tarkoitus oli verrata vertailuyrityksen omaa johtamisjärjestelmää kohdeyrityksen nykytilaan. Vertailuyritys on alansa parhaita ja menestyneitä organisaatioita kyseisellä osa-alueella. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 134.) Tässä kehittämiprojektissa vertailututkimus toteutettiin Vuorisen (2013) benchmarking - prosessia mukailien tutkimukseen soveltuvalla tavalla.

Vertailuyrityksen valinta toteutettiin kohdeyrityksen toimesta. Heillä oli ennestään kokemusta ja tarkemman tason tietoa vertailuyrityksestä ja heidän käytännöistään. Lisäksi he tunsivat hyvin yrityksen johtoa, joka mahdollisti avoimen keskustelun ja tiedonvaihdon yritysten välillä. Nämä tekijät nopeuttivat merkittävästi tutkimuksen aikana toteutettavaa vertailuanalyysiä. Vertailuun valitulla yrityksellä on korkean maturiteetti sertifioidun johtamisjärjestelmänsä suhteen. Teknologia-alan yritys toimi tässä tutkimuksessa vertailuyrityksenä, jonka liikevaihto oli vuonna 2020 27 miljoonaa euroa ja se työllisti 35 henkilöä. (Suomen asiakastieto 2021.) Sillä on ensimmäisenä oman toimialan yrityksenä myönnetty pohjoismaiden laajuiset laadun, ympäristön ja työturvallisuuden kattavat sertifioinnit. Yhtiössä on laatusertifiointiin liittyvää syväosaamista, joka edesauttaa johtamisjärjestelmän jatkuvaa ylläpitoa sekä kehittämistä. Tästä syystä kyseinen yritys valikoitui tutkimuksessa vertailukohteeksi. (Vertailuyritys Oy 2021.)

Benchmarkingin toisessa vaiheessa on tiedonkeruuvaihe, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi tutkimalla toisen organisaation prosesseja ja toimintaa ulkopuolelta käsin. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 186.) Toimintatutkimuksen tutkija selvitti itsenäisenä työskentelynä ISO 9001:2015 sertifioinnin vaatimuksia sekä tutustui vertailuyrityk-

sen toimintaan julkisten materiaalien osalta. Saatujen ennakkotietojen perusteella listattiin etukäteen teemat, joita käsiteltiin tapaamisessa. Samaan aikaan kehittämissuorituksissa oli ensimmäinen versio kehitystarpeiden määrittelystä valmiina. (Vuorinen 2013, 160.) Kehittämissuorituksissa haluttiin toteuttaa vertailuanalyysi nopeasti, jotta saatiin luotua yhtenäinen ja realistinen näkemys kehittämissuorituksen tavoitetasosta huomioiden käytössä olevat resurssit sekä aikataulu.

Yhteistyötapaaminen toteutettiin helmikuussa 2021, jossa verrattiin vertailuyrityksen sertifioitua johtamisjärjestelmää, dokumentaatiotasoa ja käytäntöjä kohdeyrityksen käytössä oleviin käytäntöihin ja toimintatapoihin. Tilaisuuden perustana oli aito kiinnostus ymmärtää paremmin yrityksen toimintamallia sekä kehitetyn johtamisjärjestelmän mahdollisia vaatimuksia, haasteita sekä hyötyjä. Tapaaminen toteutettiin etäkokouksena Google Meet – yhteydellä ja tilaisuuteen osallistui kohdeyrityksestä ydinryhmä, toimintatutkimuksen tutkija sekä vertailuyrityksen edustaja. Tapaaminen aloitettiin yleisellä esityksellä, jossa yrityksen maajohtaja kuvaili millainen kehittämissuoritus olisi käynnistymässä, joten vastapuoli sai hyvän käsityksen tilaisuuden odotusarvosta. Tapaamisessa toimintojen esittelyä ja vertailua toteutettiin vapaasti keskustellen.

Vertailuyritys esitteli heidän käytössään olevaa johtamisjärjestelmää niin sanallisesti kuin konkreettisten esimerkkien kautta kuten esittelemällä heidän laatukäsikirjarakenteensa sekä konkreettisia dokumentteja sähköisessä IMS toimintajärjestelmässään (Integrated Management System). On hyvä huomioida, että tämän päivän ISO 9001:2015 sertifiointin vaatimukseen ei enää kuulu laatukäsikirja, mutta esittelyn aikana kävi hyvin ilmi käsikirjan tuomat hyödyt. IMS toimintajärjestelmä on Arterin kehittämä selainpohjainen ratkaisu, johtamisjärjestelmän kehitysalusta. IMS – ohjelmiston keskeiset toiminnallisuudet ovat prosessien kuvaaminen, dokumenttien hallinta, palautteiden ja arvioiden käsittely, tulosten mittaaminen, arviointi. (Arter Oy 2021.) Esittelyn aikana vahvistui, että heidän käytössään oli kattava johtamisjärjestelmä ja tarkoitukseen sopiva mobiiliratkaisu. Yritys hyödyntää johtamisjärjestelmää kaikessa mitä he tekevät eli se on selkeästi heidän tapansa toimia ja johdon vahva tahtotila johtamismallista tuli selkeästi ilmi. Esimerkkeinä mainittiin perehdyttäminen, toiminnan kehittäminen niin sisäisten kuin ulkoisten palautteiden osalta. Lisäksi heillä oli dokumenttien hallinta IMS-järjestelmässä, johon kaikki tarvittavat tahot pääsivät kiinni. Koko organisaatio toimi esitellyn johtamisjärjestelmän mukaisesti, joka kattoi laajasti eri sertifiointin vaatimukset. Tilaisuudessa ilmeni, että vertailuyrityksen edustajalla oli henkilökohtaisesti syväosaaminen

sekä taustaa sertifiointeista sekä erilaisista johtamisjärjestelmistä ja niiden käyttöön-  
otoista sekä auditoinneista. Hän pystyi tilaisuudessa perustelemaan hyvin organisaa-  
tiossa tehtyjä päätöksiä ja niiden vaikutuksia ja vaikuttavuutta.

Yhteistyötapaamisesta pidettiin pöytäkirjaa esiin nousseista huomioista. Yhteistyöta-  
paamisen keskustelut määriteltiin salassa pidettäväksi, joten tässä tutkimuksessa nos-  
tetaan esiin vain yleisluontoisia asioita ja huomioita, jotka ovat olennaisia tässä toimin-  
tatutkimuksessa. Taulukossa 3 on kuvattu muutamia elementtejä esimerkkinä niistä  
eroista, joita vertailuanalyysin aikana tunnistettiin ja kirjattiin.

Taulukko 3. Ote benchmark - vertailuanalyysistä: vertailuyritys ja kohdeyritys 2021.

Vertailuyritys	Kohdeyritys	Huomioita
Korkea syvä- osaaminen sertifioiduista johtamisjärjestelmistä.	Osaaminen yleisellä tasolla, organisaatiolla ei ole syväosaamista sertifioiduista järjestelmistä ja niihin liittyvistä käytännöistä	Vertailuyrityksellä sertifioitu johtamisjärjestelmä
Dokumentoinnit kuten prosessit, ohjeet yms. ajantasaiset ja systemaattisesti ylläpidetty sekä kaikkien saatavilla. Historialloki saatavilla päivityksistä	Ei systemaattista, yhtenäistä tapaa ylläpitää dokumentaatioita. Kaikkia prosesseja ei ole kuvattu. Ohjeistukset tarvittaessa saatavilla. Päivityslokia ei ole saatavilla.	
Järjestelmä, jossa johtamisjärjestelmää ja siihen liittyviä aineistoja ylläpidetään.	Ei varsinaista järjestelmää eikä yhtiötason ohjetta dokumenttien hallintaan. yleiset tallennusmallit henkilötasolla käytössä.	Päätettiin, ettei kohdeyritykselle tässä kohtaa hankita varsinaista järjestelmää vaan se ylläpidetään kohdeyrityksen tiedostokansiossa.
Prosessimainen tapa toimia ja systemaattinen tapa johtaa	Prosessimainen tapa toimia kriittisissä toiminnoissa, systemaattinen johtamiskäytäntö uupuu.	
Asiakkaile pystytään osoittamaan laadukas tapa toimia sertifiointien avulla.	Asiakkaile voidaan osoittaa laadukas tapa toimia myyntimateriaaleilla (ei sertifiointia)	

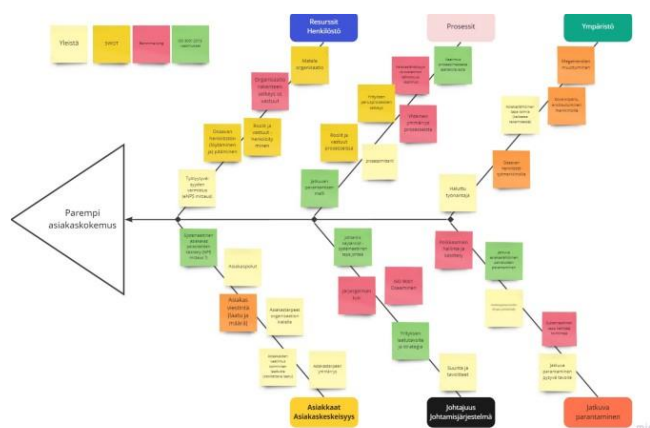
Vertailuyrityksellä lähtökohtaisesti oli korkean tason syväosaaminen sertifioiduista laa-  
tujärjestelmistä ja sen vaatimuksista. Heillä oli käytössään sertifioitu johtamisjärjes-  
telmä, jota käyttöönotettu järjestelmän tuki. Järjestelmästä löytyi tarvittavat dokumen-  
taatiot kuten ohjeistukset sekä prosessit sekä niiden kuvaukset päivitetynä sekä hel-  
posti saatavilla. Yrityksellä oli systemaattinen malli käsitellä yrityksen ydinprosesseissa  
tapahtuvia poikkeamia sekä mahdollisia asiakaspalautteita tai reklamaatioita. Yrityksen  
prosessimainen tapa toimia sekä johtaa oli organisaation DNA:ssa ja tämä kävi ilmi  
useassa kohtaa keskustelua. Keskustelun aikana vahvistui, että johtamisjärjestelmä on  
tiedossa koko organisaatiossa. Vastuu esimerkiksi poikkeamien tai reklamaatioiden kir-  
jaamisesta oli jokaisella organisaation tasolla. Tätä tuki yrityksen käytössä oleva mobiil-  
liratkaisu. (Oakland 2014, 246.)

Benchmarking - prosessilla esiin tulleen tiedon myötä saatiin laaja-alainen ymmärrys  
kohdeyrityksen lähtötilanteesta ja samaan aikaan myös tunnistettiin, että vertailuyhtiön

käytössä oleva hieman raskaammalta tuntuva malli ei palvele sellaisenaan kohdeyri- tystä ainakaan ensimmäisessä vaiheessa. Selkeästi kevyempi malli tukisi kohdeyri- tyksen toimintaa paremmin. Benchmarking - vertailun jälkeen päädyttiin tarkentamaan käynnistynyttä projektisuunnitelmaa kevyemmäksi, koska kohdeyri- tyksen maturiteetti- taso ei ollut tarvittaviin vaatimuksiin nähden riittävän korkea, jotta sovitussa aikaikku- nassa olisi saatu tarvittavat muutokset toteutettua. Samassa yhteydessä tunnistettiin myös ne dokumentaatiot, joita kohdeyri- tykselle tulisi minimissään laatia tämän toiminta- tutkimuksen aikana uutta toimintatapaa varten.

### 5.1.1 Yhteenveto kehittämisen painopisteistä

Kehittämiprojektissa vertailuanalyysin tuloksia peilattiin nykytila-analyysin tuotoksiin sekä kohdeyri- tyksen laatimaan SWOT – analyysiin (kuvio 2). Samaan aikaan analy- sien tuloksia verrattiin luvussa neljä kuvattuun teoriaan, josta haettiin tukea sekä suun- taa kehittämiselle. Kokonaiskuvan hahmottamiseen sekä syy-seuraussuhteiden ym- märtämiseen hyödynnettiin kalanruotomallia (kuvio 9), johon on pyritty nostamaan laa- jasta kokonaisuudesta olennaisimmat asiat. Ongelmaan vaikuttavia tekijöitä ja seu- rauksia voidaan havainnollistaa kalanruotomallin mukaisesti. Syy -seuraussuhteiden selvittäminen on tärkeää, jos ongelman syytä ei tunneta. Kalanruotoilmiötä voidaan hyö- dyntää myös tutkimusilmiön hahmottamiseen. (Kananen 2014, 41.) Kalanruotomalli laadittiin Miro – työkaluun, jossa on käyttäjälle valmiita pohjia työn helpottamiseksi. Li- säksi työkalua voidaan jakaa helposti kaikille osallistujille, jossa se on reaaliaikaisesti päivitettävissä osallistujien toimesta. (Innokylä 2021.)



Kuvio 9. Kalanruotomalli kehittämisen painopisteistä.

Alahuhdan (2015) mukaan laadun kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse asiakastytyväisyyttä lisäävän toiminnan kehittämisestä, joten toimintatutkimuksessa koettiin tarpeelliseksi tehdä yhteenveto kehittämisen painopisteistä kalanruotomallin avulla. Se toimii yhteenvetona eri analyysien esiin tuomista huomioista, joita kehittämällä parannetaan yrityksen asiakaskokemusta. Parantaakseen yrityksen asiakaskokemusta sekä laatua, yrityksen kehittämisen tulisi kohdistua erityisesti prosesseihin, johtamiskäytäntöjen tarkentamiseen, resurssien parempaan hyödyntämiseen sekä jatkuvaan parantamisen malliin. Laadun kehittämistyö kohdistui prosessien avulla toiminnan varmistamiseen sekä tehostamiseen. (Pesonen 2007 15–17.) Näillä toimenpiteillä tavoitellaan parempaa asiakaskokemusta. Yritys toimii jo nyt lähtötilanteessa asiakaslähtöisesti mutta säännöllistä asiakaskokemuksen- ja henkilöstökokemuksen mittaamista tuli arvioida uudelleen, sillä ne kertovat merkkejä yrityksen tulevasta kehityksestä. Niiden avulla on mahdollista tarttua oikea-aikaisesti korjaaviin toimenpiteisiin. (Alahuhta 2015, 181.) Ehdotuksen pohjalta päädyttiin kehittämään ja dokumentoimaan seuraavat osa-alueet, jotka on kuvattu taulukossa 4 ja ne on johdettu suoraan kalanruotomallista.

Taulukko 4. Tutkimuksen kehittämistoimenpiteet osa-alueittain koottuna, jotka toteutettiin työpaja- sekä itsenäisenä työskentelynä.

Mitä	Tarkennus	Työskentelytapa
Yrityksen toiminta	<b>Johtamisjärjestelmä - ohjaus</b> Tutustuminen yrityksen visio, missio, strategia Dokumentaation rakentaminen: toimintaympäristö, SWOT, organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aloituskeskustelu ja yrityksen vision, mission ja strategian läpikäynti</li> <li>•Teorian tutkiminen</li> <li>•Kolme työpajaa ydinryhmällä (3h)</li> <li>•Itsenäinen työskentely työpajojen välillä</li> <li>•Lopputuotoksen hyväksyntä</li> </ul>
Yrityksen toiminta	<b>Johtamisjärjestelmä - ohjaus</b> Tutustuminen yrityksen visio, missio, strategia Dokumentaation rakentaminen: toimintaympäristö, SWOT, organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Teorian tutkiminen</li> <li>•Vuosikellon rakenteen suunnittelu itsenäisenä työskentelyinä</li> <li>•Ehdotus vuosikellon rakenteesta</li> <li>•Kolme työpajaa ydinryhmällä vuosikellon määrittelemiseksi (3h)</li> <li>•Itsenäinen työskentely työpajojen välillä</li> <li>•Lopputuotoksen hyväksyntä</li> </ul>
Johtaminen	<b>Johtamisjärjestelmä - ohjaus</b> Vuosikello	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Teorian tutkiminen</li> <li>•Vuosikellon rakenteen suunnittelu itsenäisenä työskentelyinä</li> <li>•Ehdotus vuosikellon rakenteesta</li> <li>•Kolme työpajaa ydinryhmällä vuosikellon määrittelemiseksi (3h)</li> <li>•Itsenäinen työskentely työpajojen välillä</li> <li>•Lopputuotoksen hyväksyntä</li> </ul>
Laatupolitiikka	<b>Johtamisjärjestelmä - ohjaus</b> Dokumentti, jossa kuvattu yrityksen laatuun liittyvät linjaukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Teorian tutkiminen</li> <li>•Tutustuminen sertifiointiin vaatimuksiin sekä tutustuminen muiden yhtiöiden laatupolitiikkoihin</li> <li>•Kolme työpajaa ydinryhmällä laatupolitiikan määrittelemiseksi (3h)</li> <li>•Itsenäinen työskentely työpajojen välillä</li> <li>•Lopputuotoksen hyväksyntä</li> </ul>
Prosessit	<b>Johtamisjärjestelmä - yhteistyö</b> Yrityksen prosessikartta Prosessimittarit sekä prosessinomistajat Puitesopimuksen tilausprosessi Toimitusprosessikuvaus -prosessin roolit ja vastuut	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Teorian tutkiminen</li> <li>•Tutustuminen olemassa oleviin prosesseihin</li> <li>•Prosessiomistajien haastattelut</li> <li>•Edellisten pohjalta laaditut prosessikuvaukset</li> <li>•4-5 työpajaa prosessiomistajien kanssa per prosessi prosessien määrittelemiseksi (8h)</li> <li>•Itsenäinen työskentely työpajojen välillä</li> <li>•Prosessien katselmoinnit ydinryhmällä joka toinen viikko toteutuneissa tapaamisissa.</li> <li>•Toimitusprosessin testaus kohderyhmän toimesta</li> <li>•Toimitusprosessin päivitys palautteen perusteella</li> <li>•Lopputuotoksen hyväksyntä</li> </ul>
Dokumenttipohjat	<b>Johtamisjärjestelmä - Toiminta</b> Dokumenttimalli - pohjat	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Teorian tutkiminen sekä benchmark-analyysin huomiot ja tutustuminen sertifiointiin vaatimuksiin.</li> <li>•Itsenäinen työskentelyinä luonnokset dokumentaatiopohjista</li> <li>•Kaksi työpajaa ydinryhmällä (2h)</li> <li>•Itsenäinen työskentely työpajojen välillä</li> <li>•Lopputuotoksen hyväksyntä</li> </ul>
Asiakaskokemus	Asiakaskysely Henkilöstökysely	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Teorian tutkiminen</li> <li>•Yrityksen aikaisempaan kyselyrakenteeseen ja tuloksiin tutustuminen</li> <li>•Neljä työpajaa ydinryhmällä asiakaskyselyn määrittelemiseksi (4h)</li> <li>•Itsenäinen työskentely työpajojen välillä</li> <li>•Lopputuotoksen hyväksyntä</li> <li>•Asiakaskyselyn rakennus Survicate –työkaluun ja sen linkitys CRM –järjestelmään. Kyselyn lähetyksi asiakkaille ja henkilöstölle.</li> </ul>

Tehtäväkenttää rajattiin selkeästi alkuperäisestä toimeksiannosta pienemmäksi, koska kehittämisen laajuudessa tuli huomioida käytettävissä oleva resurssit sekä aikataulu. Kehitysprojektissa keskityttiin johtamismallin ohjaus- ja toimintakäytäntöihin. Taulukoon on yhteenvedona lisätty tutkimuksellinen työskentelytapa osa-alueittain. Taulukossa esitetyt osa-alueet ja niiden työskentelytapa on kuvattu tarkemmin kohdasta 5.2 alkaen.

Työskentely koko kehittämisenprojektin ajan oli systemaattista ja suunnitelmallista. Analyysien avulla tunnistetut kehittämistoimenpiteet vietiin Kanban – taulukkoon, jota ylläpidettiin Trello – työkalussa ja se on kuvattu tarkemmin kohdassa 3.3.3. Kanban – taulusta pystyttiin seuraamaan tehtävien statuksia mitkä tehtävät ovat tekemättä, työnalla tai valmistuneet. Trello - työkaluun saatiin helposti kirjattua aikatauluja, kommentteja sekä muistiinpanoja tehtävittäin työpajoissa käydyistä keskusteluista. Trello – järjestelmään myös tallennettiin osa keskeneräisistä tai valmiista tuotoksista, mikäli niistä oli tarkoitus keskustella työpajoissa. Vain yrityksen johdon hyväksymät tuotokset

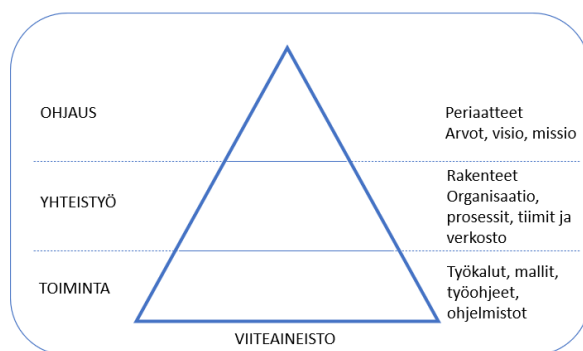
siirtyivät Kanban – taulussa valmis – sarakkeeseen sekä sen myötä yrityksen johtamisjärjestelmä kansioon. Työskentely oli näin mahdollisimman joustavaa sekä läpinäkyvää koko projektiryhmälle.

## 5.2 Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmä voidaan määritellä rakenteeksi, jonka avulla tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaatioon. Laadukkaalla johtamisella halutaan esimerkiksi

1. luoda järjestelmällisyyttä ohjaukseen sekä valvontaan,
2. varmistaa asiakaskokemus,
3. varmistaa tuotettujen palveluiden sekä prosessien korkea laatu,
4. parantaa tuottavuutta,
5. tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa,
6. kehittää innovatiivisia menetelmiä ja
7. dokumentoida hyväksytyt menettelytavat. (Lecklin 2006, 29–30.)

Johtamisjärjestelmä tai toisin ilmaistuna laadunhallintajärjestelmä voi olla juuri sellainen kuin organisaatio haluaa. Tai kuten monet yritykset maailmanlaajuisesti ovat tehneet, he ovat ottaneet käyttöön organisaatioissa kehitetyn ja hyväksi havaitun systeemin, esimerkiksi ISO 9001. Halutessaan yritykset voivat ottaa siitä käyttöön ne osa-alueet, jotka palvelevat heitä parhaiten ja tukevat liiketoimintaa. Valinta on organisaation. (Pesonen 2007, 17.)



Kuvio 10. Johtamisjärjestelmän rakenne. (Lecklin 2006, 31.)



Johtamisjärjestelmän rakenteesta ei ole standardiohjetta mutta se tulee dokumentoida ja hyödyntää siten, että ne tukevat yritystä ja sen liiketoimintaa. Kuviossa 10 ylin taso sisältää ohjaukseen liittyviä asioita kuten yrityksen lyhyen esittelyn, keskeiset arvot ja periaatteet, vision, mission, strategian ja laatu politiikan. Yhteistyö ja rakenne tasolla kuvataan prosessit, jotka ovat olennainen osa järjestelmää. Koko toiminta tulisi nähdä prosesseina ja tärkeimmät eli avainprosessit on kuvattu prosessikaavioiden avulla. Toimintatasolla on työtapakuvaukset sekä työohjeet. Niissä kuvataan yksityiskohtaisesti, miten työ pitää tehdä. Laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet liitetään usein myös tähän tasoon. Alimpana on viiteaineistot, joilla tarkoitetaan prosesseihin liittyvää ulkopuolista aineistoa esimerkiksi koneiden ja ohjelmien käsikirjat, viranomaisohjeet ja määräykset, suositukset sekä lainsäädäntö. (Lecklin 2006, 30.)

Tässä toimintatutkimuksessa johtamisjärjestelmä rakentui kuviota 10 mukailleen siinä laajuudessa, mitä kalanruotomallista yhteenvetona organisaatiossa koettiin tarpeelliseksi. Huomion arvoista on, että pienissä yrityksissä riittää vain pari tasoa. Tämä huomioitiin myös kehittämisen aikana. (Lecklin 2006, 30.) Tämän toimintatutkimuksen painopisteet olivat ohjaus- ja yhteistyötasossa, jotka on kuvattu tarkemmin kohdissa 5.2.1–5.2.2. Organisaatiossa oli olemassa toimintaan ja viiteaineistoon liittyvää materiaalia riittävästi toiminnan varmistamiseksi, joten ne rajautuivat tutkimuksen ulkopuolelle eivätkä vaatineet kehittämisprojektin huomiota.

### 5.2.1 Johtamisjärjestelmä - Ohjaus

Johtamisjärjestelmä johdetaan yrityksen strategiasta ja sen avulla voidaan erottautua kilpailijoista päästäkseen tavoitteeseen. (Alahuhta 2015, 51.) Yrityksen strategia sekä arvot toimivat perustana ja ohjaavana periaatteina kaikelle kehittämiselle tässä tutkimuksessa. Strategia oli jalkautettu koko organisaatioon, joten kehittämisprojektin aikana varmistettiin, että kehittäminen tapahtuu yhtiön strategian sekä arvojen mukaisesti ja niitä tukien. Tässä opinnäytetyössä ei kuvata yrityksen strategiaa tarkemmin, koska yritys on määritellyt sen luottamukselliseksi. Yrityksen arvot ovat: huolehtiva, inspiroiva, joustava ja rohkea.

Ydinryhmä suunnitteli, katselmoi ja hyväksyi ohjausvaiheen tuotoksia kaikkiaan kuudessa eri työpajassa, jotka järjestettiin Google Meets - etäkokouksina. Työpajojen välillä kukin työsti sovittuja osa-alueita itsenäisenä työskentelynä. Tuotoksina syntyi yrityksen yleisesittely sekä laatu politiikka yrityksen käyttöön.

Ydinryhmän toimesta laadittiin kuvaukset yrityksen historiasta sekä yleisesittely yrityksen toiminnasta. Kohdeyrityksessä oli olemassa kattavat myyntimateriaalit asiakkaille, mutta keskusteluissa kävi ilmi, että muiden sidosryhmien osalta materiaalia ei ollut sellaisenaan käytössä, joten se tehtiin samassa yhteydessä. Laadittua dokumenttia voidaan hyödyntää muun muassa uusien perehdytyksessä, joka on olennainen osa laadun varmistusta. (Lecklin 2006, 224.)

### 5.2.1.1 Laatupolitiikkaa

Lecklinin (2006) mukaan laatupolitiikalla tarkoitetaan johdon määrittämiä yrityksen laatuperiaatteita. Organisaation tulee olla sitoutunut laatupolitiikassa määriteltyjen asioiden täyttämiseen, katselmuksille sekä jatkuvalle parantamiselle. Laatupolitiikkaa ylläpidetään säännöllisten tarkastuksien avulla, jotta laadun tehokkuus säilyy yrityksissä. Hyvin suunniteltu laatupolitiikka on lyhyt, ytimekäs ja helposti ymmärrettävä. Se viestii yrityksen arvot käytännön työskentelyyn, sillä hyvässä yrityksessä jokainen työntekijä noudattaa omaa työtään laatupolitiikan pohjalta (Lecklin 2006, 40.)

Kohdeyrityksellä ei ollut erikseen määriteltyä ja käytössä olevaa laatupolitiikkaa. Vaikka yrityksen strategia ja arvot ohjaavat organisaation tekemistä myös laatu näkökulmasta, teoria tuki ajatusta yrityksen laatupolitiikan määrittelemiseksi. Lisäksi se oli vaatimuksena ISO 9001:2015 sertifiointia silmällä pitäen. Laatupolitiikan avulla henkilöstö pystyy tarvittaessa tekemään päätöksiään tilanteissa, joissa heillä ei ole suoraan vastauksia yleisissä ohjeistuksissa. Laatupolitiikka lisää organisaatiossa laatu tietoisuutta sekä ymmärrystä mitä laatu – käsitteenä kohdeyrityksessä tarkoittaa.

Laatupolitiikka laadittiin hieman teoriasta poikkeavalla tavalla. Yrityksen laatupolitiikka tulisi asettaa ylimmän johdon toimesta, jotta varmistetaan, että se soveltuu asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Lecklin 2006, 40.) Projektin ydinryhmässä päädyttiin ratkaisuun, jossa ydinryhmä määritti laatupolitiikalle johtavat periaatteet, jonka perusteella tutkija laatii teoriaan nojaten ensimmäisen version laatupolitiikasta. Ydinryhmä suunnittelei laatupolitiikkaa kolmessa eri työpajassa, jotka järjestettiin Google Meets - etäkokouksina. Ensimmäisessä työpajassa oli yleinen esittely mitä laatupolitiikka tarkoittaa, millaisia osa-alueita siinä tulisi olla sisällä sekä konkreettisia esimerkkejä muiden yritysten julkisista laatupolitiikoista. Niistä saatiin vertailukohtia sekä näkemyksiä, joka edesauttoi työskentelyssä. Työpajojen välillä tutkija päivitti laatupolitiikkaa saatujen kommenttien mukaisesti. Yrityksen laatupolitiikasta valmistui toukokuussa 2021 (liite 8),

jolloin se myös hyväksyttiin ydinryhmän toimesta. Ohjaavien periaatteiden mukaisesti laadittu laatupolitiikka korostaa yrityksen asiakaslähtöisyyttä, ja se on johdettu suoraan yrityksen arvoista sekä strategiasta.

Jotta laatupolitiikka vastaa tarkoitustaan, tulisi se myös kommunikoida niin sisäisille, että ulkoisille sidosryhmille. (Lecklin 2006, 40.) Yrityksessä keskusteltiin laadusta sekä laatupolitiikasta henkilöstön kanssa ensimmäisessä workshopissa kesäkuussa 2021. Lisäksi maajohtaja esitteli laatupolitiikkaa yrityksen johtoryhmän kokouksessa. Tuleva sertifiointi myös edellyttää laatupolitiikan olemassaoloa sekä sen julkaisua yleisesti eri sidosryhmille mutta laajempaa julkaisuakataulua esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla ei ole määritelty kohdeyrityksen toimesta. (Lecklin 2006, 40.)

#### 5.2.1.2 Vuosikello

Osana laadukasta toimintaa yrityksillä on systemaattiset ja tarkoituksen mukaiset johtamiskäytännöt. Johtamisen apuna yrityksillä on käytössä jonkinlainen vuosirytmä tai vuosikalenteri, joka yleensä noudattaa yrityksen tilikautta. Nykytila-analyysin aikana tunnistettiin yrityksen yhdeksi kehittämiskohteeksi systematisoida ja säännöllistää kokouskäytännöt, jotka tukevat yrityksen johtamismallia sekä johtamisjärjestelmää. Säännölliset kokouskäytännöt koettiin yleisesti tärkeinä mutta olennaiset kokoukset saattoivat jäädä muun operatiivisen työn takia toteuttamatta tai vähemmälle huomiolle. Säännölliset kokouskäytännöt edesauttavat kokonaisvaltaisen laadun ja asiakaskokemuksen johtamista sekä kehittämistä. Vuosikellon avulla voidaan varmistaa tulevan johtamisjärjestelmän mukainen johtaminen ja laadun varmistaminen. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikellon laatimiseen käytettiin kohtuullisen paljon aikaa, jotta malli tukisi parhaalla mahdollisella tavalla kohdeorganisaatiota sekä tulevaa johtamisjärjestelmää. Sen tuli olla myös mahdollisimman selkeä eikä lisätä ylimääräisiä kokouskäytäntöjä. Tutkija teki itsenäisenä työskentelynä selvityksiä ja kartoitti erilaisia vuosikellomalleja teorian pohjalta, jotka mahdollisesti voisivat sopia yrityksen käyttöön. Kohdeyrityksen vuosikello suunniteltiin kolmessa työkokouksessa ydinryhmän toimesta, ja lisäksi sitä työstettiin itsenäisenä työskentelynä tutkijan toimesta työkokouksien välissä samalla tarkennuksia hakien vuosikelloon liittyvään teoriaan. Työkokoukset järjestettiin Google Meet – etäta-  
paamisina.

Vuosikellon suunnittelu toteutettiin Alhola & Lauslahden (2005) mallia mukaillen, joka on käsitelty kohdassa 4.3.2. Vuosikalenterissa 12 kuukauden sykliin on sijoitettu liiketoiminnan kannalta tärkeimmät johtamisen toiminnot, jotka toistuvat säännöllisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 159.) Vuosikalenterissa on huomioitu taloudellinen suunnittelu eli tulevan vuoden budjetointi sekä tuloksien seuranta sekä ennustaminen. Kohdeyrityksen vuosikellossa otettiin mukaan vastuunjaon mukaisten toimintojen johtaminen, kuten toimitusprosessi sekä myynti, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittisiä toimintoja sekä prosesseja. Nämä on kuvattu vuosikellossa neljännesvuosittaisina käsiteltävinä teemoina. Kohdeyrityksen vuosikellossa on kuvattuna kuukausi-, kvartaali- sekä puolivuositteiset johtoryhmän kokoukset sekä henkilöstön kanssa järjestettävät workshopit, jotka yrityksen johto koki erityisen tärkeinä henkilöstön sitouttamisen ja osallistamisen menetelminä. Vuosikellossa on esitetty myös vuoden aikana toteutettavat asiakaskyselyt sekä henkilöstön kanssa käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut.

Hyvin tehdyn vuosikellon avulla yritys pääsee eroon hallitsemattomasta ajankäytöstä jokaisella organisaation tasolla. Tämä parantaa henkilöstön työmotivaatiota ja vähentää työntekijöiden turhautumista. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.) Vuosikelloon tunnistetut kokoukset ja teemat nähdään tarpeellisena toiminnan johtamisessa ja laadun varmistamisessa pitkällä tähtäimellä, kun kohdeyritys kasvaa niin henkilömääräisesti, että asiakas- ja liikevaihdollisesti. Suunnittelukokouksissa päätettiin, että vuosikellon mukaisia kokouksia hyödynnetään myös tulevan laatujärjestelmän sertifiointin vaatimissa johdon katselmuksissa. (Lecklin & Laine, 2009, 187.) Laadittu vuosikellomalli hyväksyttiin ke- säkuussa ydinryhmän toimesta kohdeyrityksessä käyttöönotettavaksi. Kuvaus yrityksen vuosikellosta on liitteenä 7.

### 5.2.2 Johtamisjärjestelmä – Yhteistyö

Kohdeyrityksen liiketoimintamuoto on projektiliiketoimintaa, jossa toimitusprojektit ovat yrityksen ydintekemistä. Tällöin arvo luodaan tehokkaalla toteutuksella, siis tehokkailla prosesseilla. Samaan aikaan toiminnan laatu syntyy itse prosesseissa ja se näyttäytyy asiakkaille laadukkaana palveluna tai tuotteena. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25.)

Johtamisjärjestelmän Yhteistyö ja rakenne tasolla kuvataan toimintatutkimuksen aikana syntyneet yrityksen prosessit, jotka ovat olennainen osa laatujärjestelmää. Laatusertifiointinissa myös korostetaan, että toiminta tulisi nähdä prosesseina ja tästä syystä tärkeimmät ydinprosessit on kuvattu prosessikaavioiden avulla. (Lecklin 2006, 30.)

### 5.2.2.1 Prosessien kuvaus ja kehittäminen

Yrityksen ydinprosessit kuvattiin kehittämisprojektin aikana, koska myyntiprosessia lukuun ottamatta niitä ei ennestään löytynyt dokumentoituna. Työ toteutettiin yhteistyössä ydinryhmän kanssa Google meet – etäkokouksena, ja työpajoja oli kaikkiaan viisi. Näissä tilaisuuksissa laadittuja tuotoksia osittain työstettiin, katselmoitiin sekä lopulta hyväksyttiin. Yhteistyökokouksissa myös resurssointiin tarvittavia henkilöitä lisävarsinaiseen prosessityöhön. Työpajojen välillä laadittiin tuotoksia itsenäisenä työskentelynä tutkijan toimesta. Näiden lisäksi järjestettiin tarpeen mukaan erillisiä työkokouksia tutkijan sekä prosessinomistajan kanssa.

Ensimmäisessä vaiheessa laadittiin kohdeyrityksen ylätason prosessikartta, samalla tunnistuen yrityksen ydinprosessit sekä tukiprosessit. Prosessikartta on yksi kuva, jossa esitetään kaikki organisaation prosessit ja niiden yhteydet. Kartasta saa yhdellä kertaa käsityksen organisaation toiminnasta. Ylätason prosessikartta muodostuu ydinprosesseista, sekä tukiprosesseista, jotka luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Ydinprosessit ovat sellaisia, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Tyypillisiä prosesseja ovat esimerkiksi myynti- tai tuotantoprosessit. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja ja ne auttavat ydinprosesseja onnistumaan. (Pesonen 2007, 131–133) Yrityksen **ylätason prosessikarttaan** kirjattiin yrityksen ydinprosesseiksi myyntiprosessi, toimitusprosessi sekä ylläpitoprosessi. Ne ovat yrityksen ulkoisia asiakkaita palvelevia prosesseja. Tukiprosesseiksi tunnistettiin henkilöstöhallinto, talous, hankinnat sekä yhteistyökumppanit, jotka tukevat ydinprosesseja. Lisäksi ylätason prosessikartassa esitetään omana kokonaisuutena johtaminen sekä jatkuva parantaminen. (Lecklin 2006, 130.) Yrityksen prosessikartta on esitetty liitteessä 4.

Prosessiajattelu tuo mukanaan uuden roolin organisaatioon: **prosessin omistajan**. (Laamanen 2012, 122.) Ydinprosessit läpileikkaavat organisaation tiimirajat, joten on tärkeää määritellä ydinprosesseille johtoryhmätasoiset ja linjavastuiset prosessin omistajat. Tässä yrityksessä ydinprosessit ovat lähes identtiset organisaatorakenteen kanssa, joten oli luontevaa valita prosessin omistajiksi toiminnoista vastaavat vetäjät. Esimerkiksi toimitusprosessin omistajaksi nimettiin henkilö, joka tällä hetkellä johtaa yrityksen tuotantoyksikköä. Lisäksi hän prosessin omistajan roolissa vastaa toimitusprosessista, jossa asiakasprojektien toimitukset suunnitellaan, valmistellaan ja toteutetaan. Laamanen (2012) viittaa, että prosessin omistaja rooli on eri kuin yksikönvetäjän rooli. Usein nämä roolit yhdistetään samalle henkilölle varsinkin pienissä yrityksissä,

mutta prosessin omistaja roolissa toimivan henkilön tulee olla rohkeutta kehittää prosessia yli yksiköiden, eikä vain oman yksikkönsä osalta. Prosessin omistajan työn tavoitteena on prosessin erinomainen suorituskyky ja asiakaslähtöisen toiminnan jatkuva parantaminen sekä kehittäminen. Hänen tärkein tehtävänsä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen. Hänen vastaa koko prosessista riippumatta siitä minkä organisaatiotiimien läpi se kulkee. Tästä syystä on tärkeää, että valittu henkilö ymmärtää liiketoimintaa laaja-alaisesti. (Laamanen 2012, 122–125.)

Asiakaslähtöisissä prosessiorganisaatioissa prosessijohtaminen tarkoittaa yleensä organisaatioiden madaltamista ja vastuun viemistä etulinjaan. (Hannus 2003, 55.) Matallassa organisaatiossa tyypillisesti myös korostuu asiantuntijoiden itsenäisyys. Heiltä odotetaan vastuunottoa sekä luovia ratkaisuja. Vastuiden määrittely eri toimintojen rajapinnoissa on erityisen tärkeää. Vastuu tarkoittaa, että henkilö itse tietää mistä hän vastaa ja toisaalta mistä hän saa päättää. Henkilöiden vastuita ja valtuuksia voidaan selkeyttää yksinkertaisilla organisaatiokaavioilla. Mikäli halutaan tarkemmin määritellä henkilöiden tehtäviä, voidaan käyttää tehtäväkuvia. (Pesonen 2007, 25; 94–95.)

Yrityksen käytössä ei ollut ajantasaista **organisaatiokuva**, myös **roolit ja vastuut** koettiin SWOT:ssa yhdeksi heikkoukseksi henkilöitymisen takia eikä tehtäviä hoidettu roolien mukaisesti. Tarkennettavia osa-alueita kehitettiin kolmessa eri työpajassa kehittämisprojektin ydinryhmän toimesta, jotka järjestettiin Google meet – etäkokouksena. Toimitusprosessien rooleja sekä vastuita valmisteltiin itsenäisenä työskentelynä kokouksien välissä käytyjen keskusteluiden pohjalta. Jotta työskentely oli mahdollisimman tehokasta, tutkija teki valmiita pohjia tai laati ensimmäisen version tuotoksesta, jota ydinryhmä kommentoi tai tarvittaessa päivitti itsenäisesti. Tuotoksen esivalmistelussa hyödynnettiin tutkittua teoriaa. Valmistuneet tuotokset hyväksyttiin johdon toimesta ja otettiin käyttöön organisaatiossa.

Organisaation vastuut ja valtuudet yleensä esitetään prosessikuvauksissa sekä menettelyohjeissa selkeästi. Tapana on yleensä kuvata kootusti mistä tietty rooli tai tehtävänimike vastaa. (Pesonen 2007, 95.) Roolit ja vastuut edellyttivät kirkastamista sekä päivittämistä ennen varsinaista prosessien kuvaamista sekä kehittämistyötä. Ilman niitä on hankalaa ymmärtää yrityksen prosessien vaiheita ja niissä toimivien rooleja ja vastuita, jotka ovat olennaisia osia prosesseissa. Toimitusprosessin projektipäällikkötehtävä oli kasvanut ajan myötä liian isoksi kokonaisuudeksi sekä samalla myös henkilöitynyt. Projektipäällikköroolin tehtäviä haluttiin jakaa toimitusprosessin muihin rooleihin,

kuten vastuulliselle työnjohtajalle, suunnittelulle sekä kohteen työnjohtajaroolille. Päätöksen tekoa ja vastuuta on hyvä jakaa työntekijöille niin työn organisoinnin kuin laadun oppimisen kannalta. Näin jako ohjaavaan ja suorittavaan työhön kapenee tai se voi jopa hävitä kokonaan. Tämä edesauttaa organisaatiossa vastuunottamista niin laadusta kuin laadun oppimisesta sekä estää pullonkaulat. (Turjanmaa 2005, 41–42.) Valmistuneet tuotokset sisälsivät kuvauksen yrityksen organisaatorakenteesta, rooleista ja vastuista. Näin toimitusprosessin osalta eri tehtävät eivät ole vain yhden henkilön vastuulla vaan organisaatiossa useampi eri taho omalta osaltaan varmistaa asiakkaalle onnistuneen ja laadukkaan toimituksen myös niissä tilanteissa, kun käynnissä on yhtäaikaisia toimituksia.

Kevään 2021 aikana kuvattiin yrityksen **toimitusprosessi sekä puitesopimuksen tilauksen käsittely -prosessit** vuokaavioina Pesosen (2007) esittämällä tavalla. Samassa yhteydessä määriteltiin pääprosesseille mittarit. Tarkoituksena oli kuvata myös ydinprosessiksi tunnistettu ylläpitoprosessi mutta prosessin omistaja ei ollut käytettävissä tämän kehitysprojektin aikana, joten se jäi prosessin omistajan tehtäväksi itsenäisenä työskentelynä tämän toimintatutkimuksen ulkopuolella.

Ennen prosessien kuvaamista käytiin ydinryhmän kanssa keskustelu, kuvataanko toimitusprosessin nykytila vai tavoittila. Laamasen (2012) suositus on kuvata vähän paranneltu prosessi, ellei joku ulkoinen tekijä pakota tekemään radikaaleja muutoksia. Tähän myös päädyttiin tässä kehittämisprojektissa, jotta toimitusprosessi olisi asiakaslähteisempi. Lopulliset prosessikuvaukset tehtiin Microsoftin power point – pohjalle, josta niitä on helppo esittää. Tutkija hyödynsi piirtämisessä Miro – työkalua, jossa prosessit pystyttiin hahmottelemaan helposti. (Laamanen 2012, 86–87.)

**Toimitusprosessi** (liite 5) alkaa asiakkaan kanssa tehdystä sopimuksesta ja päättyy valmiin tuotteen tai palvelun luovutukseen asiakkaalle. Toimitusprosessin ensimmäisenä vaiheena toteutetaan toimituksen suunnittelu, joka sisältää tarvittavat lupa-asiat viranomaisilta, myydyn tuotteen mukaiset hankinnat sekä tarvittaessa kohdekäynnit asiakaskohteessa. Kun verifioitu suunnitelma on valmis, alkaa projektin tarkempi suunnittelu sisältäen resursoinnin sekä aikataulutuksen. Tarkemman suunnittelun jälkeen työnjohto aloittaa asiakaskohteessa työmaan valmistelua, jonka jälkeen varsinainen asennustyö alkaa. Työn valmistuttua asiakaskohteessa toteutetaan vielä sisäinen tarkastus, jolla varmistetaan tuotteen ja palvelun toimivuus. Toimituksen aikana asiakkaalle viestitään projektin etenemisestä ja asiakkaaseen pidetään aktiivisesti yhteyttä

henkilöstön toimesta. Myös asiakaslaskutusta toteutetaan koko prosessin ajan. Toimitusprosessi päättyy valmiin tuotteen tai palvelun luovutukseen asiakkaalle, josta käynnistyy palvelun ylläpitoprosessi.

Tyypillisesti yksi toimitus asiakaskohteessa kestää noin viikon mutta ennen toimitusta varsinainen suunnittelu vaatii enemmän aikaa, koska se sisältää erilaisia lupa yms. viranomaismenettelyitä sekä tarkemman tason kohdesuunnittelua. Yrityksen kasvun myötä yhtäaikaisten asiakastoimituksien määrä on kasvanut. Sesongin aikana kohdeyrityksellä on käynnissä useita kymmeniä yhtäaikaista toimituksia, joista kukin etenee eri vaiheissa toisiinsa nähden. Toimitusprosessissa on asiakaskohtaisia eroja, koska asiakaskohteet ja tarpeet poikkeavat pääsääntöisesti aina toisistaan. Prosessikuvaus päätettiin toteuttaa ylätasoina kuvana, koska se palvelee tarkoitustaan riittävästi. Toisaalta taas, jokaisesta toimituksesta on laadittu oma kohdekohtainen dokumentaatio, josta selviää kyseisen kohteen toimitusprosessi tarkasti kuvattuna. Tästä syytä ylätasoinen prosessikuvaus kattaa eri variaatioita, mutta asiakaskohtaiset tarkennukset ovat asiakaskohtaisissa dokumentaatioissa.

Tärkeä osa-alue yritykselle on puitesopimusasiakkaat, joten tätä kokonaisuutta selkeyttämään kuvattiin **puitesopimusprosessi (liite 6)**. Aktiivinen puitesopimusasiakas käyttää yrityksen palveluita useissa eri kohteissa valtakunnallisesti, joihin palveluita toimitetaan puitesopimuksen mukaisesti. Tässä yhteydessä puhutaan yleensä jo kumppanuudesta, jossa työskennellään tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Näiden asiakkaiden osalta prosessi hieman poikkeaa normaalista myyntiprosessista mutta tärkeänä kohderyhmänä halutaan hoitaa hyvin, jotta näiden asiakkaiden osuutta pystytään tulevaisuudessa kasvattamaan. Puitesopimuksen piirissä oleva asiakas antaa yritykselle toimeksiannon, josta käynnistyy kohdekohtainen alustava kohdekohtainen suunnittelu. Puitesopimuksen hinnoittelun – ja toimintamallin mukaisesti asiakkaalle tehdään ehdotus etenemisestä ja asiakkaan sen hyväksyessä laaditaan kohdekohtainen toimitussopimus, joka käynnistää edellä kuvatun toimitusprosessin. Puitesopimukset ovat sisällöllisesti asiakaskohtaisia ja niissä on selkeitä eroja, joten prosessi päädyttiin kuvaamaan ylätasolla, jota sovelletaan kunkin asiakkaan kohdalla sen mukaan, millainen puitesopimus asiakkaalla on.

**Prosessimittareiden** avulla voidaan arvioida ja parantaa prosessien suorituskykyä. (Torkkola 2015, 163.) Jotta mittaaminen olisi hyödyllistä, tulisi sen tavoitteena olla prosessin parempi ymmärtäminen ja pyrkiven laatuerojen nopeaan havaitsemiseen.



Tästä syystä mittareiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja yksinkertaisia sekä mahdollisimman vähälukuinen. (Kouri 2010, 28–29.) Tässä kehittämissuunnitelmassa mittarit on johdettu suoraan yrityksen strategiasta, johon on kirjattu yrityksen kulloinkin voimassa olevat ”Must Win Battlet” – voitettavat taistelut. Voitettavat taistelut on johdettu suoraan yrityksen ydinprosesseista ja niille on määritelty omat prosessimittarit, jotka sellaisenaan toimivat myös ydinprosesseissa, koska niihin osa-alueisiin myös kehitystoimenpiteet tällä hetkellä kohdistuvat. Prosessimittarit päädyttiin pitämään yksinkertaisina, joten tässä kohtaa järkevintä oli hyödyntää yrityksen olemassa olevia mittareita. Kyseisten mittareiden avulla mitataan todellisuudessa pääprosessiin olennaisesti liittyviä asioita sekä ne tukevat strategian mukaista tekemistä. Esimerkki toimitusprosessin mittarista on toimitustäsmällisyys.

### 5.2.2.2 Toimintamallin testaus

Laadittuja menetelmiä sekä prosessikuvauksia testattiin osana uusien henkilöiden perehdytystä kohdeyrityksen toimesta. Tavoitteena oli hyödyntää kehitettyjä malleja ja esittää tilaisuudessa kehittämisen aikana laadittuja tuotoksia. Perehdytyksen aikana kävi ilmi, että toimitusprosessikuvaus ei läpikäynnin aikana vaikuttanut oikeanlaiselta eikä laadittu kuvaus vastannut toimintaa. Saadun palautteen mukaan, kuvauksesta puuttui muun muassa rakennusluvuissa tarvittava vastuullisen työnjohtajan rooli, hankinnan rooli työmaahankinnoissa sekä asiakaslaskutus, joka on olennainen osa kokonaisuutta. Lisäksi projektipäällikön roolia edelleen tuli keventää ja työnjohdon roolia vastaavasti tuli kasvattaa. Näistä huomioista ja muutosehdotuksista käytiin yhteisessä työkokouksessa moninainen keskustelu ja lopulta päädyttiin jo hyväksytyyn toimitusprosessin päivittämiseen, jotta prosessikuvaus kertoisi vielä selkeämmin, miten prosessi toimii. Päivitetty prosessikuvaus on esitetty liitteessä 5.

### 5.2.3 Johtamisjärjestelmä - Toiminta

Toimintatasolla on työtapakuvaukset sekä työhöjeet, joissa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten työ pitää tehdä. Laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet liitetään usein myös tähän tasoon. (Lecklin 2006, 30.)

Dokumenttien hallintaan on markkinoilla tarjolla useita erilaisia ohjelmistoja, joilla pystytään hallitsemaan sertifiointin vaatimuksen mukaisesti yrityksen dokumentteja, proses-

seja sekä muita tarvittavia käytäntöjä. Benchmark – vertailuanalyysin yhtenä päätöksenä linjattiin, ettei ensimmäisessä vaiheessa ole syytä hankkia dokumenttien hallintaan omaa järjestelmää. Suurin osa dokumenteista päädyttiin järjestelemään yrityksen tiedostokansioon sekä hyödyntää muita kohdeyrityksen olemassa olevia tietojärjestelmiä, jotta ne ovat aidosti osa kohdeyrityksen arkea sekä toimintaa. Olemassa olevalla järjestelmällä pystytään riittävällä tasolla erikseen määrittelemään, kenellä on valtuudet tarkastella tai muuttaa dokumentteja. Dokumenttien muuttamiseen tai korjaamiseen kohdeyritys määrittelee roolit, joiden on oikeudet ja velvollisuudet tehdä muutoksia. Samassa yhteydessä päätettiin, että varsinainen johtamisjärjestelmän rakenne laaditaan osana tätä kehittämisprojektia ja se tallennetaan yrityksen kansiorakenteeseen yrityksen käytössä olevaan pilvipalveluun. Sinne siirrettiin olemassa olevat tarkemmat työohjeet, työtapo-ohjeistukset sekä laatuvaatimukset ja viranomaismääräyksiin liittyvä dokumentaatio.

### 5.3 Johtamisjärjestelmän ulkoinen arviointi

Ensimmäisen vaiheen aikana valmistuneet tuotokset löytyvät liitteessä 9: Kehittämisprojektissa valmistuneet tuotokset sekä tarkemmat kuvaukset dokumenteista liitteistä 4–8. Edellä mainitut tuotokset ovat käyttöönotettu organisaatiossa ja erityisesti toimitusprosessia on käytännössä alustavasti testattu perehdytyksessä ja todettu toimivaksi. Kaikki tuotokset on työstetty yhteisissä työkokouksissa, workshoppeissa ja hyväksytyt kehityshankkeen ydinryhmässä, jossa oli kohdeyrityksen johto paikalla.

Kehittämishankkeen aikana järjestettiin yhteistyötapaaminen Eurofins Expert Services Oy:n kanssa, jossa arvioitiin kohdeyrityksen valmiutta ISO 9001:2015 laatusertifiointiin. Eurofins Expert Services Oy on osa kansainvälistä Eurofins Groupia ja se tarjoaa muun muassa kattavia asiantuntija-, ja sertifiointipalveluita. (Eurofins Group 2021.) Yrityksen liikevaihto oli 21,5 miljoonaa euroa vuonna 2020 ja se työllisti 160 henkilöä. (Asiakastieto 2021.)

Yhteistyötapaamisessa käytiin läpi yrityksen valmiutta sertifioituun ISO 9001:2015 johtamisjärjestelmään. Tilaisuudessa esiteltiin ensimmäisen kehittämisvaiheen aikana laadittuja ja käyttöönotettuja tuotoksia sekä esiteltiin kohdeyrityksessä jo olemassa olevia menettelytapoja sekä dokumentaatioita.

Arviointi / Audit 13.8.2021

4 Organisaation toimintaympäristö

- 4.1 Organisaation ja sen toimintaympäristön ymmärtäminen
- 4.3 Laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan määrittäminen

5 Johtajuus

- 5.3 Valtuudet

6 Suunnittelu

- 6.1 Riskien ja mahdollisuuksien käsittely
- 6.2 Laatuavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavien toimien suunnittelu
- 6.3 Muutosten suunnittelu

Tukitoiminnot

- 7.1 Resurssit
- 7.2 Pätevyys
- 7.3 Tietoisuus
- 7.4 Viestintä
- 7.5 Dokumentoitu tieto

8 Toiminta

- 8.1 Toiminnan suunnittelu ja ohjaus
- 8.2 Tuotteita ja palveluja koskevat vaatimukset
- 8.3 Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen
- 8.4 Ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus
- 8.5 Tuotanto ja palveluiden tuottaminen
- 8.6 Tuotteiden ja palveluiden luovutus
- 8.7 Poikkeavien tuotosten ohjaus

9 Suorituskyvyn arviointi

- 9.1 Seuranta, mittaus, analysointi ja arviointi
- 9.2 Sisäinen auditointi
- 9.3 Johdon katselmus

10 Parantaminen

- 10.1 Yleistä
- 10.2 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet
- 10.3 Jatkuva parantaminen

Kuvio 11. Organisaation johtamisjärjestelmän puutelista suhteessa ISO 9001:2015 sertifiointin vaatimuksiin.

Kuviossa 11 on yhteenveto niistä osioista, jotka johtamisjärjestelmässä vaativat selkeyttämistä ennen varsinaista sertifiointivaihetta. Olennaiset tunnistetut puutteet liittyvät muun muassa johdon katselmointeihin, auditointiin sekä poikkeamien käsittelyyn. Ulkoinen arvioitsija korosti, että ennen sertifiointia yrityksen tulisi toteuttaa edes yksi sisäinen auditointi sekä johdon katselmointi. Kehittämisprojektissa oli luotu johdon katselmuksen ja auditoinnin agendat ja menetelmät jo valmiiksi, joten tämä vaatisi vain aikataulutetun toteutuksen. Ulkoisten poikkeamien käsittelyyn ulkoinen arvioitsija ehdotti ratkaisua, jota on kuvattu kohdassa poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet. Muilta osin tunnistetut puutteet olivat pieniä, jotka eivät sinällään estä sertifiointia, koska ne olivat joko osittain ratkaistu tai muuten hyvin pieniä kehittämisen kohteita.

### 5.3.1 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet

Laatusertifiointi edellyttää johtamisjärjestelmän itsearviointi, johdon katselmuksia sekä ulkoista auditointia. Arviointien aikana saatetaan havaita poikkeamia eli jokin asia ei ole järjestetty niin kuin sen pitäisi olla. Poikkeamia on tyypillisesti kahdenlaisia, vakavia poikkeamia sekä lieviä poikkeamia. Jaottelu ei ole pakollinen vaan osa yrityksistä puhuu vain poikkeamista tai kehityskohteista. (Pesonen 2017, 202.)

Ulkoisen arvioinnin tuloksena yrityksen johtamismenetelmät vaativat vielä lisätyötä, joten toteutusta päätettiin jatkaa syksyllä 2021. Työ aloitettiin suunnittelemalla poikkeamien kirjaamisen malli sekä niiden käsittely yhteisellä formaatilla. Yrityksellä ei ole valmista järjestelmää, johon poikkeamat voitaisiin kirjata, joten Eurofins Expert Services Oy:n ulkopuolisen arvioitsijan ehdotuksesta päädyttiin rakentamaan yksinkertainen Excel – seurantaraportti tätä varten. Arvioitsijalla oli tämän tyyppisestä mallista hyviä kokemuksia muista yrityksistä. Samaan seurantaraporttiin kirjataan myös merkittävät asiakasreklamaatiot, jotta varmistetaan niiden asianmukainen käsittely. Tutkijan toimesta laadittiin kuvion 12 mukainen seurantataulukko.

Valmis	Kuvaus poikkeamasta	Korjaava toimenpide	Tehävä viimeistään	Prioriteetti	Vastuhenkilö
✓ Valmis			11.2021		

Kuvio 12. Yrityksen poikkeamien hallinta - työkalu.

Ydinryhmän toimesta ehdotettiin, että seuraavat osa-alueet kirjataan poikkeamiksi: asiakkaiden reklamaatiot, kaikki työtapaturmat ja läheltä piti -tilanteet, auditointien poikkeamat, toimittajasuhteissa havaitut uhat sekä muut merkittävät prosessipoikkeamat. Taulukkoon kirjataan poikkeamakohtaisesti korjauksen status, kuvaus poikkeamasta, korjaava toimenpide, aikataulu, prioriteetti sekä vastuhenkilö. Työkalu otettiin käyttöön välittömästi syksyllä 2021 sen valmistuttua. (Lipponen 1993, 71.)

Laadun käsitteessä lähtökohtana on asiakas. Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset ovat etusijalla ja tästä syystä asiakkaiden mielipiteitä yritetään tutkia jatkuvasti. Tästä syystä asiakastyytyväisyys ja asiakaspalautte ohjaavat laadunhallintaa sekä sen kehittämistä. Pienemmissä yrityksissä ei ole välttämättä toimintamalleja tai käytäntöjä asiakaspalautteiden käsittelyyn, joka estää laadun systemaattisen kehittämisen. Tästä syystä on tärkeää, että asiakaspalautetieto kerätään, käsitellään ja toimintaa kehitetään

sen perusteella. (Turjanmaa 2005, 38–39.) Kehittämisprojektissa määriteltiin poikkeamiksi muun muassa asiakkaiden reklamaatiot, ja siten saadaan kehityskohteet näkyväksi. Poikkeamaraporttia ja niiden käsittelyä tarkastellaan yrityksen kokouksissa vuosikalenterin mukaisesti, vähintään johdon katselmuksissa. Ulkoisen arvioinnin puutelistan muut osiot jaettiin hoidettavaksi organisaation sisällä, niitä ei tuotettu tämän kehittämisprojektin puitteissa.

Selvittääkseen asiakkaiden- ja henkilöstön odotukset sekä palautteet yrityksen toiminnasta, toteutettiin loppusyksyllä 2021 asiakaskysely. Samassa yhteydessä toteutettiin myös henkilöstökysely.

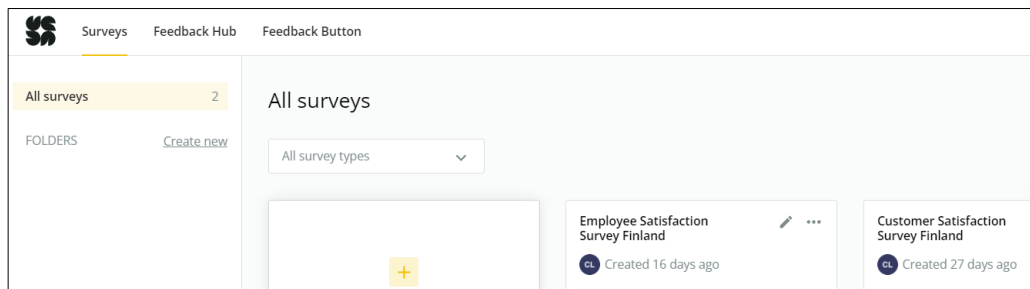
#### 5.4 Kyselytulokset asiakaskokemuksen kehittämiseen

Kohdeyrityksessä asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden suositteluhalukkuus ovat olleet kaiken toiminnan keskiössä, ja asiakkaiden palautteilla on ollut tärkeä merkitys yritykselle. Asiakaskokemusta selvitetty soittamalla asiakkaille henkilökohtaisesti johdon toimesta ja haastatteleamalla heitä puhelimitse keskustellen. Saatujen palautteiden perusteella on toteutettu yksittäisiä ratkaisuja palvelun parantamiseksi. Samaan aikaan asiakkaalle on välittynyt yrityksen aito kiinnostus ja halu kuulla asiakkaan palaute saamastaan palvelusta. Asiakaskyselyitä toteutettiin pääasiassa toimitusprosessin päätteeksi, kun asiakkaalle oli toimitettu asiakkaan ostama tuote tai palvelu. Mutta varsinaiseen systemaattiseen toiminnan kehittämiseen asiakaspalautteiden perusteella ei ole ollut nimetä varsinaisia resursseja, vaan niitä on tarvittaessa toteutettu osana arjen operatiivista työtä.

Toimintatutkimuksen yhtenä tärkeänä osa-alueena oli tunnistaa kohdeyrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen painopistealueet. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä selvitettiin teorian avulla, jota on kuvattu kohdassa 4.1 asiakaskokemus. Tämän pohjalta laadittiin ehdotus asiakaskyselystä huomioiden yrityksen aikaisemmat asiakastyytyväisyyskyselyt.

Osana kehittämisprojektia tutkija laati teorian pohjalta ensimmäisen version asiakaskyselystä itsenäisenä työskentelynä. Esivalmisteltua kyselyä suunniteltiin työpajatyöskentelynä ydinryhmän toimesta neljänä eri kertana. Tapaamiset järjestettiin Google Teams – etätapaamisena. Työpajojen välillä kyselyä tarkennettiin tutkijan toimesta itsenäisenä

työskentelynä käydyn keskustelun pohjalta. Lopullinen asiakaskysely hyväksyttiin johdon toimesta ja se siirtyi kohdeyrityksen markkinoinnista vastaavalle henkilölle rakennettavaksi Survicate – järjestelmään. Samassa yhteydessä kysely linkitettiin yrityksen CRM – järjestelmään. Näin kyselyn tulokset ohjautuivat suoraan asiakkaan CRM – tietoihin yrityksen hyödynnettäväksi. Asiakaskyselyn tulokset olivat nähtävillä myös Survicate – portaalissa, josta tämän tutkimuksen tulokset saatiin analysoitavaksi.



Kuvio 13. Toimintatutkimuksen aikana käytetty Survicate – portaali, jonka kautta toteutettiin vuoden 202 asiakas- ja henkilöstökysely.

Survicate – portaaliin rakennettu varsinainen asiakaskysely on kuvattu liitteessä 2 ja se lähetettiin asiakkaille lokakuussa 2021. Sen avulla kartoitettiin asiakkaiden odotukset toiminnan kehittämisen painopisteistä, saatiin selville asiakkaiden suositteluindeksi sekä yleistä palautetta yrityksen toiminnasta.

Organisaatio päätti, että tulevaisuudessa asiakkaille lähetetään vuosikellon mukaisesti asiakaskyselyt asiakasrekisterissään oleville asiakkaille, jotka kuuluvat yrityksessä valikoituun strategian mukaiseen segmenttiin. Näin saadaan yritykseen systemaattinen ja yhdenmukainen tapa selvittää yrityksen asiakaskokemus (NPS - indeksi) ja asiakkailta tulleet palautteet pystytään käsittelemään CRM – järjestelmän kautta asiakasvastuullisten toimesta. Sitä kautta saadaan myös koottua kehittämisessä hyödynnettävät palautteet.

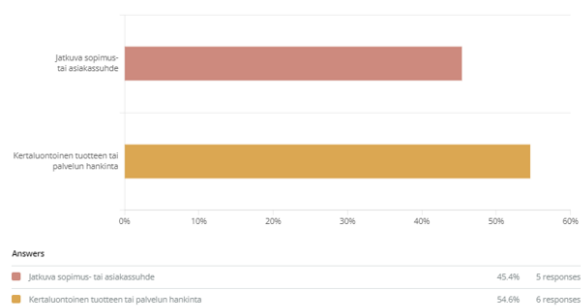
#### 5.4.1 Asiakaskysely asiakaskokemuksen selvittämiseksi

Kehittämishankkeessa painopiste oli asiakaskokemuksen parantamisessa, joten tutkimusaineiston keräämiseen hyödynnettiin asiakaskyselyä. Kysely toteutettiin sähköisenä lomakekyselynä tutkimuksen aikana ja kysely lähetettiin kohdeyrityksen kaikille asiakkaille, jotka ovat tilanneet kohdeyrityksestä palveluita.

Kyselyn alussa asiakkaalta kysyttiin taustakysymyksiä, joita olivat asiakassuhteen tyyppi (jatkuva sopimussuhde tai kertaluontoinen palvelun tai tuotteen hankinta) sekä asiakassuhteen kesto. Kyselyn ensimmäisessä osa-alueessa kartoitettiin mitä kolmea tekijää asiakkaat eniten arvostavat palvelussa. Lisäksi kyselyn avulla selvitettiin asiakkaiden sen hetkistä tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan osa-alueittain. Kyselyssä kartoitettiin myös asiakkaan suosittelemalukkuutta. Asiakkaat pystyivät halutessaan myös jättämään palautetta avoimen kommenttikentän avulla. Kyselyn laadinnassa hyödynnettiin taustalla olevaa teoriaa, joka on kuvattu kohdassa 3.2.5.

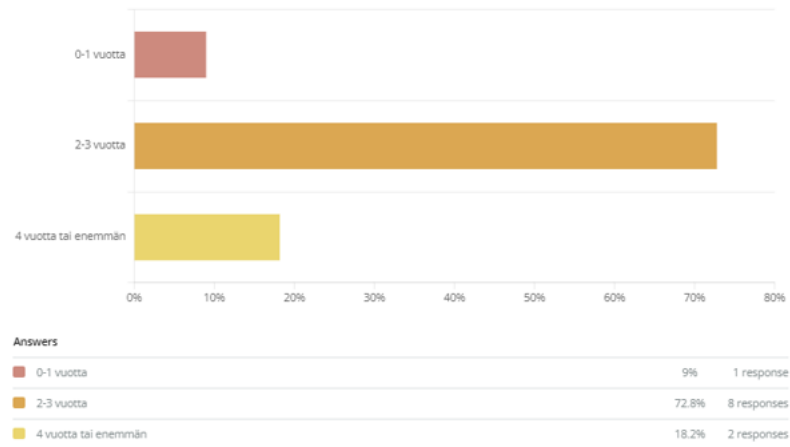
Asiakaskysely lähetettiin kohdeyrityksen 48 asiakkaalle lokakuussa 2021 ja määrällinen kysely toteutettiin Survicate -järjestelmän avulla. Vastausaikaa asiakkaille oli annettu kaksi viikkoa, ja he saivat muistutusviestin viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä. Saadut tulokset ohjautuivat suoraan kohdeyrityksen CRM – järjestelmään, jotta tieto asiakkaan palautteesta on käsiteltävissä asiakaskohtaisesti ja hyödynnettävissä myöhemminkin asiakassuhteen aikana. Vastauksia saatiin 12 kpl ja vastausprosentti oli 25 %.

Kyselyn alussa kysyttiin kaksi taustakysymystä asiakassuhteeseen ja yhteistyön pituuteen liittyen.



Kuvio 14. Vastaajien asiakassuhtetyyppi.

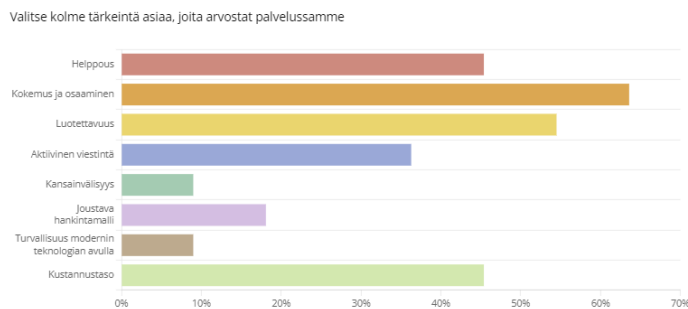
Ensimmäisissä kysymyksessä kartoitettiin vastaajien sopimussuhdetta kohdeyritykseen. Vastaajista 45 % ovat jatkuvassa sopimus- tai asiakassuhteessa yritykseen. Vastaajista 55 % ovat ostaneet yritykseltä kertaluontoisesti palvelun tai tuotteen.



Kuvio 15. Vastaajien yhteistyön kesto kohdeyrityksen kanssa.

Vastaajista 73 % ovat tehneet yrityksen kanssa yhteistyötä 2–3 vuotta ja yli 4 vuotta 18 % vastaajista. 9 % vastaajista on alle vuoden verran kokemusta yrityksen kanssa toimimisesta. Taustatietojen perusteella voidaan päätellä, että asiakassuhteeltaan sopimus-suhteen tyyppillä ei ole vaikutusta vastausinnostukseen.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin mitä kolmea tärkeintä asiaa vastaajat arvostavat kohdeyrityksen palveluissa. Kysymyksessä pyydettiin asiakasta valitsemaan parhaiten kuvaavat vaihtoehdot ja vastaukset ovat nähtävillä kuviossa 16.



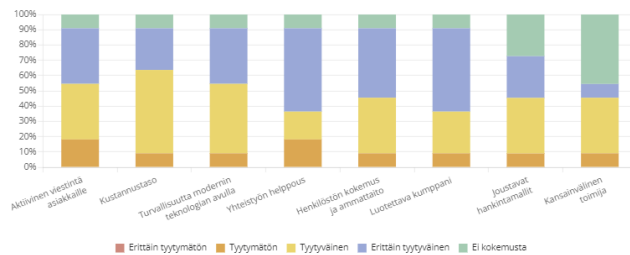
Kuvio 16. Tärkeimmät asiat, joita asiakas arvostaa kohdeyrityksen palvelussa.

Vastaajista enemmistö arvottavat kolmeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi 1) kokemusta ja osaamista, 2) luotettavuutta sekä 3) kustannustasoa sekä helppoutta. Kysymyksessä tausta-ajatuksena oli selvittää mitä osa-alueita asiakkaat arvostavat eniten, jotta tarvittaessa kehittämistoimenpiteet voidaan kohdentaa juuri näihin osa-alueisiin. Aktiivinen



viestintä sekä joustava palvelumalli olivat osalle asiakkaita tärkeitä mutta eivät nousseet asiakkaille niin tärkeiksi kuin nykytila-analyysi antoi ymmärtää ja kyselyä laadittaessa oletettiin.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat kohdeyrityksen toimintaan osa-alueittain. Vastauksen pyydettiin arvioimalla toimintaa asteikolla erittäin tyytymätön – erittäin tyytyväinen. Yhtenä vastaus vaihtoehtona oli myös ei kokemusta.



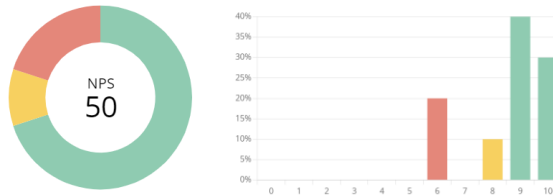
Kuvio 17. Asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen toimintaan.

Vastaajista 80 % olivat erittäin tyytyväisiä henkilöstön kokemukseen ja ammattitaitoon. Lähes kaikki vastaajat pitivät kohdeyritystä luotettavana kumppanina. Vastaajista 81 % olivat myös erittäin tyytyväisiä modernin teknologian tarjoamaan turvallisuuteen. 73 % vastaajista koki yhteistyön helpoksi yrityksen kanssa.

Yrityksen asiakasviestintä ja kustannustaso saivat positiivista palautetta. Vastaajista 73 % koki, että asiakasviestintä oli aktiivista. Kustannustaso oli sopiva 82 % mielestä. Tulokset olivat positiivisempia kuin nykytila-analyysi antoi ymmärtää. Tulos oli erinomainen, sillä erittäin tyytymättömiä asiakkaita ei vastaajissa ollut. Yhteenvetona todetaan kohdeyrityksen onnistuneet tuottamaan hyvää palvelua asiakkailleen.

Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin vastaajien suositteluindeksiä, asteikolla 0–10. Kyseessä on NPS (*Net Promoter Score* suositteluindeksi), jonka avulla selvitetään asiakkaan suositteluhalukkuutta. Asteikoissa 0 = En voi suositella ollenkaan ja 10= Erittäin todennäköisesti voi suositella. Kuviossa 19 esitetään kyselystä saatu NPS – tulos ja sen jakauma.

Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävälle tai työtoverillesi?



Kuvio 18. Yrityksen NPS -indeksi sekä jakauma 10/2021.

Asiakkaista 70 % antoi kohdeyritykselle arvosanan 9 tai 10 ja kaksi antoi arvosanan 6. Tästä muodostuu NPS indeksiksi 50. Kohdeyritys on onnistunut palvelemaan asiakkaitaan todella hyvin. Vuonna 2019 asiakaskysely toteutettiin suullisesti soittamalla asiakkaille ja tuolloin NPS -indeksi oli 70.

Asiakkailla oli mahdollisuus antaa kirjallista palautetta kyselyn yhteydessä mutta asiakkaat eivät halunneet käyttää tätä tilaisuutta.

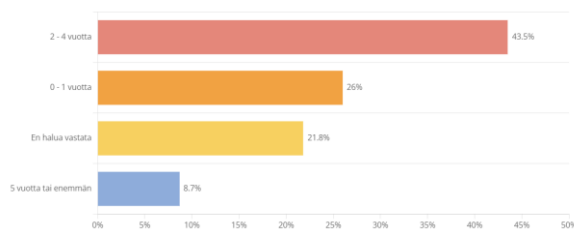
#### 5.4.2 Henkilöstökysely työntekijäkokemuksen selvittämiseksi

Tutkimuksen aikana vahvistui työntekijäkokemuksen merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen, jota on käsitelty kohdassa 4.1.4, jossa asiakas- ja henkilöstökokemuksen tasapainoinen johtaminen korostuu. Tavoitteena organisaatiossa on luoda sellaiset toimintaedellytykset, jotka mahdollistavat työntekijöiden keskittymisen olennaiseen eli lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. (Korkiakoskia 2019, 118.) Tämän perusteella päätettiin toteuttaa oma kysely henkilöstölle työntekijäkokemuksen selvittämiseksi. Kysely laadittiin Survicate – työkalun avulla sähköisenä lomakekyselynä. Henkilöstökyselyn (liite 3) avulla kartoitettiin henkilöstön näkemys niistä asioista, joita he eniten arvostavat työpaikalla. Heiltä myös kysyttiin tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan valituilta osin sekä kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan työnantajaansa. Henkilöstöltä pyydettiin myös avointa palautetta yritykselle, jota he pystyivät halutessaan jättämään. Kysely lä-

hetettiin koko henkilöstölle marraskuussa 2021 ja vastausaika oli kolme viikkoa. Vastaanottajia oli 31, joista saatiin 23 henkilön vastaukset, joten henkilöstöstä 74 % vastasivat kyselyyn.

Taustakysymyksenä kartoitettiin vain työskentelyvuosia, jotta kyselyn vastausten anonyymius voitiin varmistaa.

#### 1. Kuinka kauan olet työskennellyt kohdeyrityksessä?

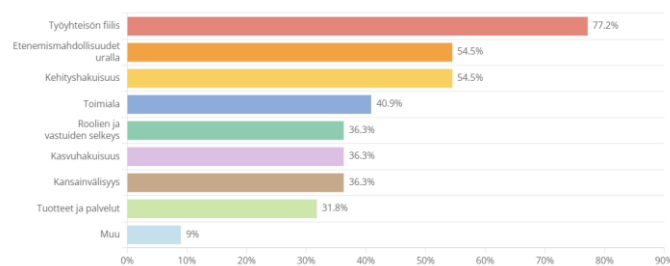


Kuvio 19. Vastaajien työskentelyvuodet yrityksessä.

Vastaajista 26 % on työskennellyt kohdeyrityksessä alle vuoden ja 44 % 2–4 vuotta. Yli viisi vuotta yrityksessä on työskennellyt 9 % vastaajista. 22 % vastaajista eivät halunneet kertoa työvuosiaan. Taustatiedot osoittavat, että iso osa vastaajista ovat työskennelleet yrityksessä 2–4 vuotta.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin mikä on tärkein asia, jota henkilöstö arvostaa työssään. Kysymyksessä pyydettiin vastaajaa valitsemaan itselleen tärkeimmät vaihtoehdot.

#### 2. Valitse tärkeimmät asiat, joita arvostat työssäsi.

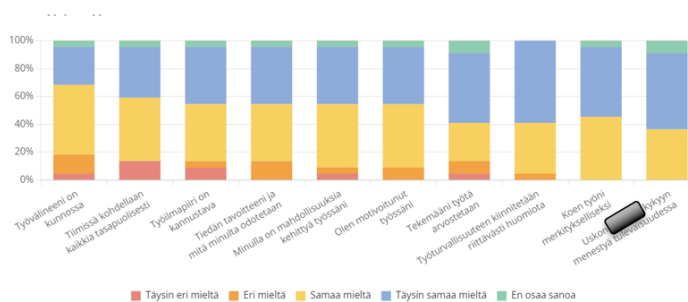


Kuvio 20. Tärkeimmät asiat, joita vastaajat arvostavat työssään.

Vastaajista enemmistö 77 % arvostaa kaikkein eniten työyhteisön fiilistä. Kehityshakuisuus sekä etenemismahdollisuudet uralla (55 %) olivat selkeästi myös niitä osa-alueita, joita vastaajat työssään arvostavat. Toimiala oli merkittävä 41 % vastaajista. Roolit ja vastuiden selkeys, yrityksen kasvuhakuisuus ja kansainvälisyyttä arvostivat 36 % vastaajista.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka tyytyväisiä henkilöstö oli työnantajansa toimintaa. Vastaukset pyydettiin antamalla arvio asteikolla: täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä tai en osaa sanoa. Siinä vastaajat arvioivat kutakin kohtaa erikseen.

### 3. Arvioi tyytyväisyyttäsi yrityksen toimintaan.



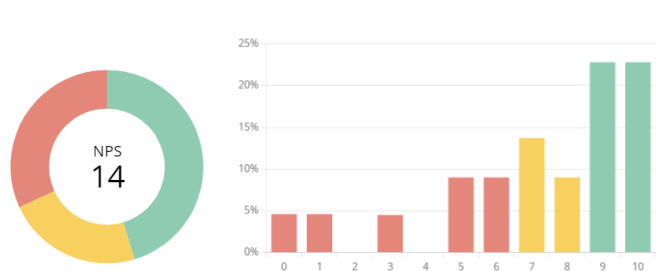
Kuvio 21. Henkilöstön arvio työnantajansa toiminnasta.

Vastaajista lähes kaikki kokee työnsä merkitykselliseksi ja 86 % vastaajista ovat motivoituneita työssään. Lähes kaikki vastaajista uskoivat yrityksen kykyyn menestyä tulevaisuudessa. 95 % vastaajien mielestä työturvallisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota ja 77 % kokee, että työvälineet ovat kunnossa. 82 % vastaajista kertoo työilmapiirin olevan kannustava ja 82 % mielestä, tiimissä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti. 81 % vastaajista tietää tavoitteensa mitä häneltä odotetaan ja 85 % vastaajista kokee, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. 77 % kokevat, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan. Yleisesti tulokset kertovat, että vastaajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen toimintaa.

Vastaukset myös näyttävät, että 14 % mielestä tiimissä ei kohdella kaikkia tasapuolisesti tai 13 % työilmapiiri ei ole kannustava. Muutamia vastaajista eivät osanneet arvioida kaikkia kysytyjä osa-alueita.

Neljännessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajien halukkuutta suositella työnantajaa ystävilleen. Kysymyksellä saatiin eNPS-suosittelemisindeksi. Vastausta pyydettiin asteikolla 0= en lainkaan, 10=erittäin todennäköisesti. Vastausjakauma on nähtävissä kuviossa 23.

4. Miten todennäköisesti suosittelet yritystä työnantajana ystävilleesi?



Kuvio 22. Henkilöstön suositteluindeksi ja vastausten jakauma.

Vastaajista 45 % suosittelevat työnantajaansa antaessaan arvosanan 9 tai 10. 32 % vastaajista eivät ole halukkaita suosittelemaan yritystä, heidän antamansa arvosanat olivat asteikolla 0–6. Arvosanan 7 tai 8 antoivat 23 % vastaajista. Mittauksen perusteella yrityksen eNPS - suositteluindeksi on 14. Henkilökunnalle ei ole saadun tiedon mukaan aikaisemmin tehty vastaavanlaista kyselyä, joten tuloksiin ei saada vertailua. Yrityksessä on suunnitelmassa toteuttaa uusi kysely vuoden 2022 alussa, jotta saadaan parempi ymmärrys muun muassa vuodenajan ja sesongin vaikutukset työtyytyväisyyteen.

Ristiin tarkastellessa eNPS- indeksiä vastaajien työvuosiin näkyy selkeä ero vastaajien suosittelussa, joka on esitetty kuviossa 23.

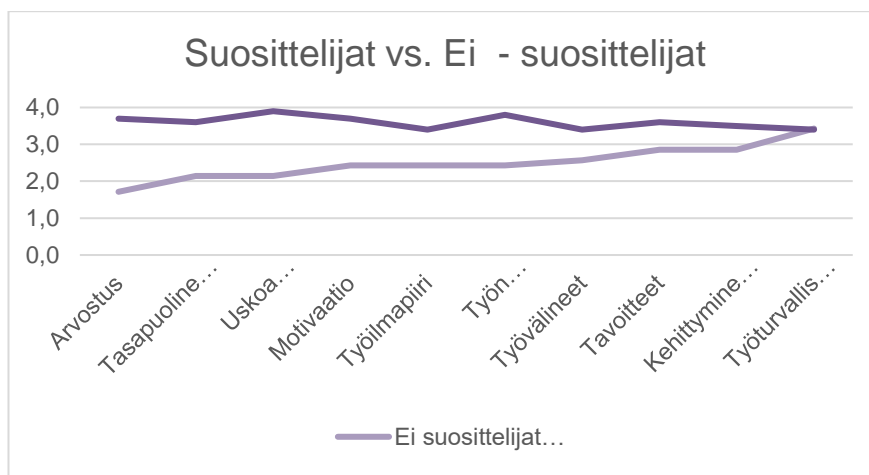
	Kaikki	0–1	2–4	5	En halua kertoa työvuosia
eNPS	14	67	14	0	-60

Kuvio 23. Vastaajien suositteluindeksi työvuosittain jaoteltuna.

Yhtiössä alle vuoden työskennelleet vastaajat olivat kaikkein tyytyväisimpiä työnantajansa ja voisivat suositella sitä ystävilleen. Tässä ryhmässä on selkeästi eniten suositteijoita. Vastaajat, jotka ovat työskennelleet 2 vuotta tai enemmän yrityksessä, eNPS oli 14. Vastaajista, jotka eivät halunneet kertoa työskentelyvuosiaan eNPS oli -60. Henkilöt, jotka eivät halunneet kertoa työvuosiaan indikoi myös ehkä osittain luottamuksen puutteesta. Tästä syystä on tärkeää kohdentaa kehittämisen toimenpiteet koko henkilökuntaan yhteisesti, ei valikoiden tiettyjä työvuosia.

Tarkastelussa olisi ollut kiinnostava erottaa toimihenkilöt ja työntekijät (asentajat) omina kokonaisuuksinaan mutta kyselyyn ei voitu lisätä tätä taustatekijää, koska anonyymius olisi muuten vaarantunut. Tästä syystä taustatekijäksi valikoitui vain työvuodet.

Toisessa ristiin tarkastelussa verrattiin kyselyn suositteijoiden ja ei - suosittelijoiden tyytyväisyyttä työnantajan toimintaan osa-alueittain.



Kuvio 24. Suositteijoiden ja Ei - suosittelijoiden kokema yrityksestä osa-alueittain.

Selkein ero tarkasteltavien ryhmien välillä on henkilöstön kokemuksesta arvostukseen, tasapuoliseen kohteluun sekä uskoon työnantajan menestymiseen tulevaisuudessa. Myös motivaatio ja työn merkityksellisyys ja työilmapiiri koettiin hyvin eri tavoilla. Molemmissa ryhmissä koettiin, että työturvallisuuteen kiinnitetään organisaatiossa riittävästi huomiota.

Viidennessä kohdassa vastaajilla oli mahdollisuus antaa muuta palautetta yritykselle. Vastaus annettiin vapaamuotoisena tekstinä. Taulukkoon 5 on koottu vastauksista yleisiä huomioita, jotka on esitetty alla.

Taulukko 5. Henkilöstön vapaamuotoiset palautteet yritykselle.

5. Minkälaista palautetta haluaisit antaa yritykselle?

Palaute	Kategoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilökunnan esiin nostamien haasteiden ratkaiseminen aiempaa enemmän. Mahdollistetaan hyvä kehitys jatkossakin</li> </ul>	Johtaminen  Jatkuva parantaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilökunnan osaamisen parempi hyödyntäminen osaamisalueiden mukaisesti. Nyt moni tekee vähän kaikkea. Esim. myynti keskittyy asiakastyöhön</li> </ul>	Osaaminen  Roolit ja vastuut
<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöriippuvuus ja pienet resurssit ovat riski työntajalle (sairastapaukset tai työpaikan vaihtotilanteet). Erityisesti suunnittelu sekä projektijohto.</li> <li>Selkeämmät vastualueet jokaiselle</li> </ul>	Roolit ja vastuut  Resurssointi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asennusporukan jaksamiseen tulisi kiinnittää huomiota</li> </ul>	Johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihmisten kohtelu</li> </ul>	Johtaminen, Arvostus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedonkulkuun parannusta erityisesti asentajiin asti (esim. työmaan edistymisestä sekä ongelmista jne.) Nyt tieto jää työnjohtotasolle.</li> <li>Kommunikoinnin lisääminen kaikille projektien edistämiseksi.</li> </ul>	Viestintä

Vapaamuotoisissa kommenteissa esiin nousi odotus vastuualueiden selkeyttämisestä sekä henkilöriippuvuuksien poistamisesta. Kehittämiskohteeksi nousi myös sisäinen viestintä ja kommunikointi projektien edistymisestä sekä työmaakohtaisista asioista. Palautteena nousi esiin myös se, että henkilöstön nostamiin epäkohtiin tulisi puuttua nopeammin ja organisaatiossa erityisosaamista tulisi hyödyntää aiempaa enemmän. Lisäksi vapaista palautteista nousi esiin toive kiinnittää enemmän huomiota asentajien jaksamiseen. Saaduista tuloksista ja avoimista palautteista on nähtävissä, että kehittämällä työntekijäkokemusta pysytään nykyisestään parantamaan asiakaskokemusta erityisesti toimitusprosessissa.

## 5.5 Yhteenveto

Asiakkaat ja henkilöstö olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Asiakaskyselyn vastaajista enemmistö arvostivat palveluissa kolmeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi 1) kokemusta ja osaamista, 2) luotettavuutta sekä 3) kustannustasoa sekä helpoutta. Arvioidessaan kohdeyritystä, asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä yhteistyön helpouteen, palvelukokemukseen ja yrityksen ammattitaitoon. Kaikki vastaajat pitivät kohdeyritystä erittäin luotettavana kumppanina.

Pärjätäkseen kilpaillussa markkinassa, konkreettinen keino B2B - asiakaskokemuksen kehittämiseen on selvittää asiakaskokemuksen tilaa syvemmin asiakaspolkujen avulla. Kehittämisen tavoitteena on tunnistaa kaikki kosketuspisteet ja varmistaa, että asiakkaalle tuotetaan arvoa jokaisessa kohtaamisessa. (Kurvinen & Seppä, 2016 103.) Nykytila-analyyseissä esiin nousseet huolet asiakasviestintään liittyen eivät vahvistuneet tässä tutkimuksessa. Kovenevan kilpailun ja asiakasodotuksien tiukentuessa, yritys laati kuitenkin kuvaukset toimitusprosessin asiakaspolusta ja siinä tapahtuvasta asiakasviestinnästä erillisenä kehittämistyönä, joka johdettiin tästä toimintatutkimuksesta. Tämä oli osoitus siitä, että yritys haluaa kehittää toimintaansa ajoissa asiakkaisiin nähden eikä vasta sitten, kun tilanne on asiakasnäkökulmasta huono. Tämä osittain selittää sitä, miksi asiakaskokemus on yhtiöllä hyvällä tasolla.

Työtyytyväisyyskyselyn avulla selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä ja heidän odotuksiin sekä kokemuksiin työnantajasta. Useat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden tulisi tietää mitä tuloksia heiltä työssään odotetaan ja millainen heidän kehityspolkuja on. (Korkiakoskia 2019, 118.) Vastaajista 81 % tietää tavoitteensa mitä häneltä odotetaan ja 85 % kokee, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Tulos osoittaa, että



työntekijöistä merkittäväällä osalla on työssään onnistumisen edellytykset kunnossa. Toisaalta vapaissa kommentteissa työntekijät toivoivat parempaa tiedonkulkua esimiestason lisäksi asentajille asti. Jakamalla tietoa mahdollisimman paljon asentajille esimerkiksi asiakkaista, mahdollistetaan työntekijöille edellytykset rakentaa asiakkaiden odottamia kokemuksia asiakaskohteissa. Työntekijät onnistuvat lunastamaan asiakkaiden odotukset, jos he ovat myös tunnetasolla sitoutuneet työnantajaansa. Tiedon lisääminen lisää tunnetason sitoutumista. Tällöin työntekijä luottaa työnantajaansa ja on innostunut työstään ja asiakkaistaan. (Korkioakoski 2019, 119.) Kyselyssä lähes kaikista vastaajista kokee työnsä merkitykselliseksi ja uskoo yrityksen kykyyn menestyä tulevaisuudessa. Kyselyn mukaan 86 % vastaajista ovat motivoituneita työssään. Kun henkilö on tehtävässä, joka kiinnostaa ja haastaa häntä niin silloin henkilöllä on mahdollisuus oppia uutta, ja hän saa aikaan haluttuja tuloksia. (Alahuhta 2015, 149.) Kolmas onnistumisen edellytys on toiminta: työntekijöillä tulisi olla työhön tarvittavat työkalut ja oikeanlaista osaamista. (Koskiakoski 2019, 119.) Vastaajista 95 %:n mielestä työturvallisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota ja 77 % kokee, että työvälineet ovat kunnossa. Nämä hyvät työtyytyväisyystulokset heijastuvat suoraan asiakastytytyväisyyteen positiivisesti. Toisaalta pidempään talossa työskennelleet eivät olleet halukkaita suosittelemaan yritystä. Vapaissa kommentteissa henkilöstö nosti esiin hyviä kehitysehdotuksia, joihin toivottiin parannusta. Ottamalla henkilöstö mukaan toiminnan kehittämiseen, parannetaan myös pitkään talossa olevien henkilöiden työtytytyväisyyttä.

Selvitetyn teorian sekä kyselyiden tuloksien perusteella voidaan todeta, että tyytyväinen henkilöstö mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen. Jos työtytytyväisyyskyselyissä esiin nousseisiin puutteisiin ei puututa erityisesti pidempään talossa olleiden osalta, saattaa se heijastua jollain aikataululla asiakaskokemuksen tuloksiin heikentävänä tekijänä. Asiakkaat kuitenkin arvostavat erityisesti henkilöstön kokemusta ja osaamista, joka on hyvä huomioida työtytytyväisyyttä kehitettäessä. Yhteenvetona on hyvä todeta, että henkilöstökyselyssä esiin nostetut asiat ovat sellaisia osa-alueita, joita kehittämällä parannetaan myös asiakaskokemusta sekä laatua.

Toimintatutkimuksen aikana laadittiin poikkeamien käsittelymalli, joka esiteltiin kohdassa 5.3.1. Sen avulla asiakkailta tulleet palautteet, kehittämissideat sekä poikkeamat yrityksessä jatkossa käsitellään. Samaa formaattiin voitaisiin lisätä myös henkilöstön kehitysideat ja esiin nousseet puutteet, joita ei syystä tai toisesta pystytä lähiesimiehen voimin ratkoa. Käyttöön otetussa mallissa myös henkilöstön kehitysideat valtuutettaisiin

hoidettavaksi nimetyille vastuuhenkilölle ja seuranta toteutuisi vuosikellon kokouskäytäntöjen mukaisesti. Henkilöstön esiin nostamat kehitysideat ja palautteet käsiteltäisiin samalla systemaattisella mallilla kuin asiakkaiden palautteet tai tunnistetut poikkeamat.

Osaamisen hyödyntäminen ja roolien ja vastuiden kirkastus koko organisaatiossa vaatisi laajempaa tarkastelua, kuin mitä tämän toimintatutkimuksen aikana pystyttiin tekemään. Tässä projektissa pääpaino oli lähinnä projektipäällikön ja prosessiomistajien roolien tarkentamisessa. Asiakas- ja henkilöstötutkimuksen tulokset kohdassa 5.4 sekä teoria kohdassa 4.1.4 vahvistavat tätä oletusta. Tästä syystä yrityksessä päätettiin, että organisaatiossa käynnistetään uusi projekti HR- prosessien osalta, jossa tätä osa-aluetta tutkittaisiin ja kehitettäisiin eteenpäin. Tämä uusi kehittämispolun tarve syntyi osana tätä tutkimusta ja onnistuessaan parantaa toimitusprosessin laatua sekä asiakaskokemusta entisestään.

Asiakkaiden mielestä tiedonkulku ja viestintä olivat hyvällä tasolla mutta organisaation toimintamallit eivät välttämättä tukeneet tehokasta sisäistä viestintää vaan henkilökunta kokee, että tässä olisi edelleen parantamisen varaa. Yritys on kehittänyt aktiivisesti asiakasviestintää, joka myös huomioitiin osana toimitusprosessia (liite 5) sekä toimintatutkimuksesta johdetun teorian kautta yrityksessä kuvattiin asiakaspolut asiakasnäkökulmasta. Nyt vastaava tarkastelu tulisi toteuttaa sisäisen viestinnän osalta. Viestintää tehostaakseen, kannattaa luoda henkilöstön kanssa tilaa keskustelulle. Muodolliset tilaisuudet saattavat olla parhaimpia ja tehokkaita, koska silloin johdon sanoma menee samalla kerralla suuremmalle joukolle. (Myllymäki 2017, 85.) Yhtenäisillä kokouskäytännöillä sekä kommunikoinnin sekä viestintää yhdenmukaistamalla voidaan varmistaa riittävä tiedonkulku koko organisaatiolle, asentajille asti, jotka työskentelevät ympäri Suomea eri asiakaskohteissa. Tässä kehittämissuorituksessa laadittu vuosikellon mukaiset kokouskäytännöt sekä käyttöönotettu johtamismalli tuovat tähän parannusta (kuvattu kohdassa 5.2.2).

## **6 Kehittämishankkeen arviointi ja johtopäätökset**

### **6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja onnistumisen arviointi**

Tämän liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelmaan liittyvän opinnäytetyön aiheena oli parantaa asiakaskokemusta kehittämällä toimitusprosessia ja siihen liittyviä osa-alu-

eita. Kehittämisprojektin tavoitteena oli selvittää, miten parannetaan yhtiössä asiakaskokemusta sekä tunnistaa minkälaisilla toimenpiteillä yhtiössä voidaan lisätä laatutietoisuutta sekä tuoda organisaatioon laatua tukeva tapa toimia. Kehittämisprojekti sisälsi nykytilakuvauksen, asiakaskokemusta ja laatua parantavien kehittämistoimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen toimitusprosessissa sekä siihen liittyvissä osa-alueissa. Lisäksi kehittämisprojektin aikana tunnistettiin ISO 9001:2015 laatusertifioinnin vaatimusten osalta puutelistasta niistä osa-alueista, joita organisaatiossa tarvitaan mahdollista ISO 9001:2015 - laatusertifiointia varten. Kehittämisprojektissa hyödynnettiin muun muassa benchmarking – analyysiä, ulkoista johtamisjärjestelmän arvioitsijaa, haastatelluita sekä asiakas- ja henkilöstökyselyitä.

Toimintatutkimuksen onnistumista voidaan arvioida, löydettiinkö tutkimusongelmiin ratkaisu esitettyjen tutkimuskysymyksien avulla. Tutkimusongelmaksi kiteytyi yrityksen asiakaskokemuksen taso. Kilpailu markkinoilla on kovaa, joten erinomainen asiakaskokemus on edellytys yrityksen kannattavaan kasvuun. Kehittämisprojektissa keskeistä oli selvittää organisaation nykytila ja tunnistaa millaiset tekijät tekevät asiakaskokemuksesta paremman. Yhtiössä laatutietoisuuden lisäämiseen liittyi olennaisena osana toteutetut vertailuanalyysit ulkopuolisten toimijoiden kanssa, joiden myötä kasvatettiin organisaation laatutietoisuutta. Lisäksi selvitettiin, miten yritykseen viedään uusi tapa toimia. Tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua kahden tutkimuskysymyksen avulla.

Ensimmäinen kysymys etsi tärkeimpiä asiakaskokemusta parantavia tekijöitä. Toisella tutkimuskysymyksellä haettiin keskeisimpiä elementtejä, joiden avulla voidaan parantaa organisaatiossa laatutietoisuutta sekä tuoda laatua tukeva kevyt tapa toimia.

#### 6.1.1 Asiakaskokemusta parantavat tekijät

Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin miten yrityksessä parannetaan asiakaskokemusta. Toimitusprosessin asiakaskokemusta tutkittiin analysoimalla kohdeyrityksen asiakaskyselyn tuloksia, joita käsiteltiin luvussa 5.4.1. Tätä ennen oli perehdytty asiakaspalautteisiin sekä aiemmin saatuihin asiakaskyselyiden tuloksiin, joka oli kuvattu kohdassa 2.2.1. Asiakaskokemuksen kehittymistä seurattiin tutkimuksen aikana NPS – indeksin avulla. Asiakkaiden suositteluindeksi oli lähtötilanteessa 70 ja kehitysprojektin päättyessä 50. Projektin aikana kohdeyrityksessä toteutettiin toimitusprosessin kehittämiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä asiakastyytyvyyden ja laadun

parantamiseksi tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa, mutta NPS - mittaustuloksissa tilanne näyttäytyi asiakkaiden suositteluindeksin laskuna. Raijin (2016) mukaan, yleisesti ajatellaan, että positiivinen NPS – luku on hyvä ja yli 50 on jo erinomainen, joten tämän perusteella tutkimuksen tulos yrityksen NPS-luvusta on edelleen hyvällä tasolla vaikkakin tavoitetta ei tältä osin saavutettu.

Asiakaskokemuksen parantavia tekijöitä selvitettiin eri menetelmillä tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Tutkimusaineistoa kerättiin luvussa neljä kirjallisten lähteiden avulla, henkilöstön avainhenkilöiden haastatteluilla sekä luvussa 5.4.1 asiakaskyselytutkimustuloksen perusteella. Tutkimusaineistossa hyödynnettiin projektin aikana ylläpidettyä tutkimuspäiväkirjaa, johon on tarkat kirjaukset jokaisesta työpajasta sekä vapaa-muotoisista haastatteluista ja keskusteluista. Kaikkien käytettyjen aineistojen ja tiedonkeruumenetelmien pohjalta voidaan yleisesti todeta, että yrityksen B2B - asiakkaat arvostavat palvelussa kokemusta ja osaamista, luotettavuutta, helppoutta sekä kustannustehokkuutta, jolla tuodaan lisäarvoa asiakkaalle. Asiakastutkimus vahvisti, että asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä yhteistyön helppouteen yrityksen kanssa sekä henkilöstön kokemukseen ja ammattitaitoon. Kaikki vastaajat olivat joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä kustannustasoon ja pitivät yritystä luotettavana kumppanina. Tutkimus ei tuonut esiin isoja ongelmia yrityksen asiakaskokemuksessa, vaikka NPS – indeksi ei parantunut tämän tutkimuksen aikana.

Tutkimuksen aikana myös tunnistettiin, että työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen, jonka takia toteutettiin kysely työntekijäkokemuksen selvittämiseksi. (Korkiakoski 2019, 140) Tutkimuksen aikana toteutetussa henkilöstökyselyssä eNPS indeksi oli 14. Wilsonin (2020) mukaan keskimääräinen eNPS on yrityksissä 14, joten kyselyn tulos vastaa muiden yritysten tasoa. Yleisesti eNPS on hyvää tasoa ollessaan 10–30 välillä. Yli 50 indeksi nostaa yrityksen parhaimpien joukkoon. (Heatpace 2020.) Teollisuudessa indeksi on 13, joten siihen verrattuna yrityksen tulos on keskiarvon mukainen. (Wilson 2020.) Kyselyn mukaan vastaajista 55 % olivat valmiita suosittelemaan yritystä ystävilleen. Henkilöstön antamissa vapaissa palautteissa toivottiin muun muassa reagoitua henkilöstön esiin nostamiin kehittämistarpeisiin, parempaa tiedonkulkua asentajille asti sekä aiempaa selkeämpiä rooleja ja vastuita. Tutkimuksen mukaan työntekijät, joiden henkilöstökokemus on positiivinen, sitoutuvat työnantajaansa viisi kertaa vahvemmin kuin ne työntekijät, joiden vastaava kokemus on negatiivinen. Jos yritys saa palautetta asiakkaalta, on siihen reagoitava nopeasti. Sama

koskee henkilökunnan palautetta. Niitä ei voida ohittaa vaan niihin kannattaisi reagoida. (Korkiakoski 2019, 140; 162.) Forbesin artikkelissa kiteytetään henkilöstökoke- muksen kehittäminen viiteen teemaan: 1) sisäinen viestintä 2) arjen ja onnistumisien juhlistaminen 3) yksilöllisten kehityspolkujen varmistus 4) työn esteiden poistaminen työntekijöiltä 5) monipuolisen osaamisen palkkaaminen. (Graham 2018.) Nämä samat painotukset tukisivat yrityksen työntekijäkoke- muksen kehittämisessä, joka vahvistui to- teutetussa henkilöstökyselyssä.

Tutkimuksen aineistojen ja tiedonkeruumenetelmien pohjalta voidaan yhteenvetona to- deta, että yritysasiakkaiden asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät ovat yrityksen luo- tettavuus, kokemus ja osaaminen, helppous sekä kustannustehokkuus. Kaiken tämän mahdollistaa henkilökunta, joten työtyytyväiskyselyssä esiin nousseet kehittämistoi- menpiteet on hyvä huomioida, mikäli asiakaskokemusta halutaan edelleen parantaa. Tavoitetasoon pääsemistä tukee myös yrityksen uusi johtamisjärjestelmä laadun var- mistajana.

#### 6.1.2 Laatutietoisuuden parantaminen ja uusi tapa toimia

Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin keskeisimmät mallit, joilla voidaan paran- taa laatutietoisuutta sekä tuoda organisaatioon laatua tukeva kevyt tapa toimia. Aihetta käsiteltiin tarkemmin luvussa viisi, joka perustui kohdan 4.2 ja 4.3 teoriaan. Alahuhta (2015) korostaa, että laatu alkaa yrityksessä asiana kiinnostamaan, kun ymmärrys siitä kasvaa riittävän suureksi. Toteutetun benchmarking – vertailuanalyysin avulla saatiin organisaatioon ymmärrystä vertailuyrityksen sertifioidusta johtamisjärjestelmästä. Se antoi yleistä käsitystä mitä sertifioitu laatujärjestelmä parhaimmillaan voisi olla ja mitä se organisaatiolta vaatii. Sen avulla kirkastettiin yrityksen tavoitetilaa rakennettavan johtamisjärjestelmän osalta maltillisemmaksi, jotta se olisi riittävän kevyt ja tukisi yrityk- sen liiketoimintaa.

Maailmanlaajuisesti yrityksissä käyttöönotetut ja hyväksi todettu johtamisjärjestelmä li- sää yrityksissä yleisesti laatutietoisuutta ja parantaa asiakaskokemusta. Hyvällä johta- misjärjestelmällä yritykset varmistavat, että asiakkaan vaatimukseen vastataan ja organi- saation liiketoiminnalliset vaatimukset tulee laaja-alaisesti huomioitua. (Oakland 2014, 245.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sertifiointia ISO 9001:2015 johtamisjärjestel- mämallia laadun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Yritykselle suunniteltiin ja käyttöön otettiin liiketoimintaa tukeva johtamisjärjestelmä. Osana tätä kokonaisuutta

ydinryhmän toimesta laadittiin laatupolitiikka. Lisäksi organisaatiossa otettiin käyttöön laatua tukevia johtamiskäytäntöjä sekä prosesseja. Erityisesti kehitettiin toimitusprosessia, joka on yrityksen ydinprosessi. Uusina osioina määriteltiin ja käyttöön otettiin johdon katselmus- sekä sisäiset auditointikäytännöt sekä poikkeamien käsittelymalli, jotka ovat myös sertifioituissa laatu järjestelmissä vaatimuksena. Johtamisjärjestelmän ulkoisen arvioinnin lopputuotoksena, yritys sai käyttöönsä puutelistauksen kehittämistoimenpiteistä, joita tulisi edistää ennen varsinaista ISO 9001:2015 sertifiointia. Tämän avulla varmistettiin uuden toimintamallin toimivuus. Ulkoisen toimittajan kanssa käyty arviointikeskustelu lisäsi organisaatiossa ymmärrystä laadusta ja sen vaatimuksista yrityksen avainhenkilöille. Puutelistauksen tehtävät on jaettu organisaatiossa eri vastuuhenkilöille hoidettavaksi. Esiin nousseet puutteet olivat lieviä, joten todennäköisesti yrityksellä olisi jo nyt valmius sertifioida toimintatutkimuksen aikana rakennettu ja käytöön otettu johtamisjärjestelmä.

Laadun ensimmäinen kulmakivi on ihmiset (Alahuhta 2015, 160.) Henkilöstökyselyssä (kohdassa 5.4.2.) työntekijät toivoivat, että henkilöstön esiin nostamia haasteita ratkotaisiin aiempaa enemmän sekä aktiivisemmin. Lisäksi he toivoivat, että yrityksessä hyödynnettäisiin henkilöstön olemassa olevaa osaamista paremmin. Toimintaa ja laatua kehitettiin yhteisissä työpajoissa henkilöstön kanssa niin johtamisjärjestelmän suunnittelun aikana kuin toimitusprosessin kehittämisen ja testauksen aikana. Johtamisjärjestelmän avulla pystytään tulevaisuudessa huomioimaan henkilöstön esiin nostamat toiveet osallistamisesta sekä kehittämisideoiden käsittelystä aiempaa systemaattisemmin.

Laadun toinen kulmakivi on kurinalainen prosessimainen toiminta (Alahuhta 2015, 160.) Osana johtamisjärjestelmää yrityksen puuttuvat prosessit kuvattiin (kuvattu liitteissä 4–6) ja samassa yhteydessä määriteltiin prosessinomistajat, jotka ovat yrityksen parhaita ihmisiä varmistamaan toiminnan yhdenmukaisuuden ja innostamaan ihmisiä systemaattiseen työhön. (Alahuhta 2015, 161.) Samassa yhteydessä päivitettiin avainrooleja sekä vastuita prosessissa toimivien tahojen osalta. Toimintatutkimuksen aikana tähän käytettiin selkeästi eniten aikaa, koska toimitusprosessi tunnistettiin yrityksen ydinprosessiksi ja sillä on eniten vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja asiakaskokemukseen. Ulkoinen arvioitsija vahvisti, että yrityksen prosessimainen tapa toimia toteutuu kuvatun ja käyttöön otetun johtamisjärjestelmän myötä.

Toimintatutkimuksen aikana muutos vietiin organisaatioon Kotterin mallia mukaillen (kohta 4.2.1.)



Kuvio 25 Kehittämiprojektin eri vaiheet Kotterin mallia mukaillen.

Kehittämiprojektin aikana *luotiin oikea ilmapiiri* kehittämistarpeelle nykytila-analyysin aikana. Kehittämiprojektiin nimettiin avainryhmä edistämään projektia. Johtamisjärjestelmän suunnittelun aikana *otettiin kaikki tarvittavat tahot mukaan* suunnitteluun sekä workshop - työskentelyyn. Onnistumista mitattiin muun muassa testauksella sekä ulkoisen arvioinnin avulla. *Toteuta ja ylläpidä muutos* - vaihe toteutui, kun johtamisjärjestelmä otettiin asteittain käyttöön sekä johtamisjärjestelmän viimeistely vaihe eli puutelistan käsittely jaettiin organisaatioon eri tahoille hoidettavaksi. (Vuorinen 2013, 139.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että laatutietoisuuden parantamista on tapahtunut osana tätä kehittämistyötä sekä uusi tapa toimia on otettu organisaatiossa asteittain käyttöön. Tämä vahvistui erityisesti ulkoisen arvioinnin aikana, joka on kuvattu kohdassa 5.3 ja tätä tuki henkilöstökyselyssä esiin nousseet henkilöstön kehittämisideat prosessin parantamiseksi, joka on kuvattu kohdassa 5.4.2. Yrityksellä on hyvät edellytykset saada sertifioitua johtamisjärjestelmä tulevaisuudessa käyttöönsä.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyönä tehtävältä toimintatutkimukselta vaaditaan luotettavuuden arviointia. Opinnäytetyön alussa itse tutkimusasetelma pyrittiin laatimaan siten, että tutkimuksessa käytettiin olennaisia ja useita menetelmiä tutkimustulosten luotettavuuden ja uskottavuuden varmistamiseksi. Opinnäytetyössä luotettavuutta pyrittiin parantamaan useita eri lähteitä käyttämällä sekä vertaamalla lähteistä saatua tietoa tutkimusten ja kyseluiden avulla saatuun tietoon.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta, jolla kuvataan miten menetelmä sopii juuri kyseisen ilmiön tutkimiseen. Reliabiliteetti on toistettavuutta eli arvioidaan tulosten pysyvyyttä. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 147.)

Tutkimuksen validiteetin, luotettavuuden arviointi alkoi tutkimusongelman määrittelystä, jotta tutkimuksessa tutkittiin oikeita asioita. Tutkimusongelmaksi määräytyi kohdeyrityksen asiakaskokemuksen parantamisen tarve parantamalla laatua toimitusprosessissa sekä siihen olennaisesti liittyvissä osa-alueissa. Tutkimusaineistoa kertyi yhteisissä työpajoissa, tutkimuspäiväkirjaan kirjatulla tarkoilla huomioilla, eri asiantuntijoita haastatellaan sekä valmiita kirjallisia materiaaleja lukemalla. Lisäksi aineistoa kerättiin tutkimalla aikaisempia asiakaspalautteita ja teettämällä asiakas- sekä henkilöstökysely. Aineiston pohjalta on pyritty tekemään aitoja ja oikeita tulkintoja sekä johtopäätöksiä. Tutkimuksen kehittämisen suuntaa sekä tavoitetasoa tarkennettiin myös vertaamalla toimintaa toisen yrityksen parhaisiin käytäntöihin sekä ulkoisen toimitsijan arvioinnin avulla. Systemaattinen johtamisjärjestelmä on maailmanlaajuisesti yrityksissä käytetty malli, jonka avulla yritykset ovat muun muassa parantaneet asiakastyytyväisyyttä sekä palveluiden ja tuotteiden laatua. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin maailmalaajuisesti tunnettua sertifioitua ISO 9001:2015 johtamisjärjestelmämallia laadun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kanasen (2019, 36) mukaan validiteetilla eli pätevyydellä on useita muotoja, joista tärkeimmät ovat sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti tarkoittaa syy - seuraus suhdetta. Ulkoinen validiteetti liittyy tutkimustulosten yleistettävyyteen, joka on kunnossa, mikäli otos vastaa populaatiota. Toimintatutkimuksessa pystyttiin osoittamaan syy-seuraussuhteita, kuten henkilöstön tyytyväisyyden vaikutusta asiakaskokemukseen sekä henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon vaikutusta B2B – asiakaskokemukseen. Nämä syy-seuraussuhteet toistuivat eri tutkimusaineistoissa kuten kirjallisissa lähteissä ja kyselyiden tuloksissa.

Luotettavuutta on pyritty myös parantamaan avaamalla itse kehittämisprosessia, sen vaihteita sekä suoritettuja haastatteluita ja kyselyitä lukijalle niin avoimesti kuin toimekiantaja on sen mahdollistanut. Lukijalle on tuotu avoimesti tietoisuus tutkimuksen aikana syntyneistä haasteista kuten muutoksen mittaukseen liittyvät tekniset haasteet,



jotka olisi voinut vaikuttaa johtopäätöksiin. Luotettavuutta mielestäni tukee siinä tilanteessa toteutettu mahdollisimman tarkka teorian soveltaminen, ettei siitä muodostu tulokinnan varaa.

Luotettavuutta voidaan arvioida myös saturaation eli kylläntymisen avulla. Toimintatutkimuksessa ilmeni muun muassa, että kokemus ja osaaminen, luotettavuus, helppous sekä kustannustehokkuus vaikuttivat B2B – asiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumiseen. Aiheesta löytyi kirjallista materiaalia, joka vahvistui asiakaskyselyiden tutkimustuloksissa sekä asiakaspalautteiden analysoimisessa. Tämä vahvistui myös haastatteluissa sekä henkilöstökyselyssä. Luotettavuutta voidaan vahvistaa saturaation avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että eri lähteistä ja tutkimustuloksista saatavat tutkimustulokset alkavat toistua ja tutkimuksen luotettavuus vahvistuu. (Kananen 2019, 33.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä, eli tutkimusta toistettaessa tulisi saada samat tulokset, jotka eivät johdu sattumasta. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia ja reliabiliteetin todentaminen on haasteellista. (Kananen 2019, 36.) Tätä toimintatutkimusta varten perehdyttiin aikaisemmin yrityksessä tehtyihin asiakastytyväisyystutkimuksiin sekä markkinoiden yleisiin julkaisuihin. Asiakaskokemusta on tutkittu paljon ja siitä oli saatavilla paljon tietoa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan yritysasiakkaiden asiakaskokemukseen ja tapahtunutta muutosta mitattiin NPS – mittauksen avulla. NPS – mittaustulos on lähtötilanteessa tuotettu puhelinhaastatteluina yritysasiakkaan olemassa olevalla asiakaskannalla ja toinen kysely toteutettiin sähköisellä asiakaskyselylomakkeella samalle asiakaskannalle eli kyselyt ovat toteutettu teknisesti eri tavalla samalle kohderyhmälle. Haastattelukyselyissä asiakkaan vastauksiin voi vaikuttaa haastateltava mutta samaan aikaan vastausprosentti on korkea ja haastateltavan oma ääni pääsee paremmin tutkimuksessa esille. Sähköinen kysely on edullisempi ja mutta vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi ja lomakekyselyllä saadaan harvoin kerättyä niin monipuolista aiheistoa kuin haastattelulla, kuten tässäkin tutkimuksessa ilmeni. Tiedonkeruutapoina nämä ovat siis erilaisia mutta on todettava, että tämän tutkimuksen kannata tutkimuskysymyksen ja asetelman suhteen oli tärkeä todeta tapahtunut muutos yhteisen mittarin avulla. (Tähtinen & Laakkonen & Broberg 2020, 26.) Organisaation teknisistä ongelmista johtuen tutkimuksen aikana ei pystytty toteuttamaan kahta sähköistä asiakaskyselyä alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, jolla olisi voitu varmistaa aito vertailtavuus. Tutkimusasetelma tuottaa luotettavaa tietoa edellyttäen, että mittarit ja kohderyhmät ovat oikeita, joten tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin hyödyntää kahta erilaista tiedonkeruutapaa saman NPS – indeksin selvittämiseksi, jotta

voidaan osoittaa tapahtunut muutos. (Kananen 2015, 55.) Toimintatutkimuksen yhteydessä toteutetut tutkimukset olivat pääsääntöisesti laadullisia sekä ainutkertaisia, eikä sitä pysytä toistamaan sellaisenaan. Näin ollen reliabiliteetin näkökulmasta mittauksiloket eivät ole pysyviä, eikä voida taata, että samat tutkimustulokset saataisiin toistamalla tutkimus.

### 6.3 Johtopäätökset ja jatkokehitysideat

Yrityksen menestys perustuu siihen, kuinka hyvin se pystyy tuottamaan erinomaista asiakaskokemusta sekä laatua. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.) Toimintatutkimuksen alussa mutta myös sen aikana vahvistui, että kehittämialue oli varsin laaja. Viitekehyksessä tarkasteltiin aihetta kahdesta näkökulmasta, jotka linkittyivät toisiinsa. Tutkimuksessa tutustuttiin yritysasiakkaiden asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin, sekä laatuun ja maailmanlaajuisesti käytössä olevaan johtamisjärjestelmämalliin. Johtamisjärjestelmässä korostuu asiakasnäkökulma, prosessimainen ajattelu sekä systemaattinen johtamistapa sekä henkilöstön rooli. Tutkimuksen aikana päädyttiin tarkastelemaan myös henkilöstökokemusta ja sen vaikutuksia asiakaskokemukseen.

Tutkimusongelma ratkaistiin suunnittelemalla ja käyttöönottamalla yrityksessä johtamisjärjestelmä sekä prosessimainen toimintatapa. Näissä molemmissa osioissa henkilöstö on keskiössä. Huonosti suunniteltu ja toimimaton ydinprosessi rooleineen ja vastuineen aiheuttavat työntekijöille jatkuvaa kiirettä ja kuormitusta, joka pahimmillaan vaikuttaa heikentävästi työtyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen. Tutkimuksen aikana yritykselle luotiin ja käyttöönotettiin liiketoimintaa tukeva johtamisjärjestelmä. Se edellytti, että toimitusprosessia ja siihen olennaisesti liittyviä osia kuvattiin ja niitä kehitettiin. Hyvä johtamisjärjestelmä auttaa näkemään ydinprosessien ongelmakohtat, huomaa asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyden kehittymisen suunnan. Lisäksi se mahdollistaa selkeän jatkuvan parantamisen organisaatiossa. Organisaation eri tasoilla esiintyi jatkuvaa kiirettä, joka lisäsi ongelmia toimitusprosessiin. Tutkimuksen aikana vahvistui käsitys, että siirtymällä selkeämpään ja systemaattisempaan johtamismalliin sekä prosessimaiseen toimintatapaan, parantaisi se työntekijöiden hyvinvointia sekä asiakaskokemusta.

Tutkimuksen aikana selkeytettiin toimitusprosessissa toimivien avainhenkilöiden rooleja. Henkilöstökysely vahvisti, että yrityksen kannattaa selkeyttää tehtävänkuvia ja rooleja koko organisaatiossa. Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska kaikki organisaation tieto on varastoituneena henkilöstöön. Tämän ongelman voittamiseksi

monet yritykset ovat pyrkineet tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää ja siten vähentämään riippuvuutta työntekijöistään. (Virtainlahti 2009, 73.) Roolien ja tehtävien selkeyttäminen on työmääränä kohtuullinen eikä vaadi lisäresursseja ottaen huomioon yrityksen nykyisen henkilöstömäärän. Rooleja kehittämällä saadaan nopeasti hyödyt koko organisaation käyttöön. Tämän toimintatutkimuksen aikana yritys päätti käynnistää uuden kehittämisprojektin tehtäväkuvien ja HR-prosessien selkeyttämiseksi ja virtaviivaistamiseksi koko organisaatiossa. Osaamisen varmistaminen on kriittinen menestykseen asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta erityisesti yrityksen toimitusprosessissa. Tämä sama näkemys vahvistui myös yrityksen SWOT – analyysissä (luku 2.2.1) sekä asiakas- ja henkilöstötutkimuksessa, joka on kuvattu luvussa 5.4. Tällä toimenpiteellä saadaan parannettua asiakaskokemusta sekä henkilöstötyytyväisyyttä tulevaisuudessa.

Turjanmaan (2005) mukaan laatutyön onnistumiseen vaikuttavat yleensä johtamisen ja vastuunjaon lisäksi henkilöstön mukaan ottaminen ja riittävät resurssit. Pienissä yrityksissä näiden ehtojen täyttäminen voi olla vaikeaa yrityksen omien resurssien avulla, koska kaikki työaika lähtökohtaisesti halutaan käyttää asiakastyöhön. Toisaalta se nostaa avainasemaan asiakasrajapinnassa toimivat asiantuntijat, myyjät sekä asentajat. Parhaimmillaan johtamisjärjestelmä antaa asiakasrajapinnassa toimiville tahoille kirkkaan näkymän, millaista asiakaskokemusta ja laatua ollaan tavoittelemassa. Alahuhdan (2015) mukaan, antamalla työntekijöille lisää vaikutusmahdollisuuksia, tuotokset paranevat. Nämä odotukset tulivat hyvin esiin myös tässä tutkimuksessa. Työtyytyväisyyskyselyssä luvussa 5.4.2 henkilöstö koki, että yrityksen tulisi paremmin huomioida henkilöstön kehittämisideat. Korkiakosken (2019) mukaan osallistamalla ja kuuntelemalla henkilöstöä, saadaan parhaimmillaan parannettua työtyytyväisyyttä sekä asiakaskokemusta. Yhdessä toteutettu suunnittelu ja sopiminen parantavat merkittävästi muutokseen sitoutumista sekä vähentää mahdollista vastarintaa. Myös sertifioidut johtamisjärjestelmät tukevat tätä ajatusta.

Toimintatutkimuksen aikaiset viestinnälliset toimenpiteet eivät ole tavoittaneet aivan jokaista asentajaa niin, että he olisivat sitoutuneet uuteen johtamisjärjestelmään kaikessa tekemisessään. Tätä työtä tulisi jatkaa toimintatutkimuksen päätyttyä. Asiakkaille ja muille sidosryhmille ei ole julkaistu muun muassa uutta laatupolitiikkaa, joten viestintäsuunnitelman mukaisia toimenpiteitä olisi hyvä toteuttaa ennen mahdollista johtamisjär-

jestelmän sertifiointia. Aktiivisella viestinnällä sekä sovittujen toimintamallien noudattamisella yritykseen juurtuu liiketoimintaa tukeva malli, joka edesauttaa laadun ja asiakaskokemuksen parantamisessa.

Rakennetussa johtamisjärjestelmässä on määritelty säännöllisesti toteutettava asiakaskokemusmittaus mutta kävi ilmi, että yrityksessä ei ole kertaakaan mitattu henkilöstön tyytyväisyyttä. Henkilöstökysely toteutettiin ensimmäistä kertaa osana tätä tutkimusta. Säännöllinen tyytyväisyysmittaus on edellytys asiakaskokemuksen parantamisessa, koska henkilöstön tyytyväisyydellä on selvä yhteys asiakaskokemukseen sekä yrityksen menestymiseen. (Korkiakoski 2019, 140.) Lähitulevaisuudessa yrityksen kannattaa tehdä uudestaan henkilöstökokemusmittaus ja käydä tulokset läpi työntekijöiden kanssa sekä sopia yhdessä kehitettävistä toimenpiteistä. Lisäksi henkilöstötyytyväisyysmittaus kannattaa nostaa säännölliseksi toimenpiteeksi yrityksen vuosikelloon samalla tavalla kuin asiakaskokemusmittaus. Kohdeyrityksen henkilöstöstä 90 % toimii toimitusprosessin piirissä, joten parhaimmillaan organisaatio saa ratkottua mahdollisia ongelmia yhdessä ja parannettua laatua sekä henkilöstö- ja asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli sisäistää jatkuvan kehittämisen merkitys ja oppia ammatillaisia käytäntöjä sekä menetelmien hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö tuli toteuttaa aidossa työympäristössä toimintatutkimuksena, joka etenee syklisesti ja on osallistava. Opinnäytetyön tuli vastata todelliseen kehittämistarpeeseen. (Metropolia 2019.) Toimintatutkimus toteutettiin aidossa työympäristössä yrityksen toimeksiannosta yhdessä nimettyjen avainhenkilöiden kanssa. Kehittämisen aihe tuli toimeksiannosta yrityksestä, joten tarve oli tässä kohtaa ilmeinen ja organisaatiolle merkittävä. Opinnäytetyön avulla kehitettiin yrityksen toimintaa ammattimaisesti uutta tietoa ja toimintatapoja soveltaen. Projektin aikana hyödynnettiin monipuolisesti eri kehittämismenetelmiä sekä työkaluja.

Asiakaskokemuksen ja laadun kehittäminen oli hyvin mielenkiintoinen ja tärkeä aihe, johon toi syvyyttä erityisesti henkilöstökokemuksen ymmärtäminen, sertifioidut johtamisjärjestelmät sekä vertailuanalyysit ja ulkopuolisten arvioinnit. Tutkimuksen aikana luotiin ja käyttöön otettiin yrityksessä johtamisjärjestelmän, jonka yritys viimeistelee ja sertifioidaan. Painopiste kaikessa kehittämisessä oli toimitusprosessissa, joka on yrityksen ydinprosessi. Toimintatutkimuksen aikana, uuden toimintatavan käyttöönotossa hyödynnettiin teorian mukaisia muutoksen portaita ja erityisesti siinä esiin nousseita elementtejä, joista tärkeimpänä oli henkilöstön osallistaminen. Osana johtamisjärjestelmää

luotiin kevyt jatkuvan kehittämisen malli, joten kehittäminen ei jäänyt vain tähän opin-  
näytetyöhön vaan yritys pystyy tulevaisuudessakin varmistamaan laadun ja paremman  
asiakaskokemuksen.

## Lähteet

Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sari 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari, Helsinki.

Alahuhta Matti, 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo, Helsinki.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. Edita Publishing, Helsinki.

Arter Oy 2021. IMS-ohjelmisto – Laatu toiminnan kehittämiseen. <https://www.arter.fi/ohjelmistot/ims-ohjelmisto/>. Luettu 10.3.2021

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Boyle, Charlie 2018. ”Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.” <https://www.linkedin.com/pulse/clients-do-come-first-employees-you-take-care-your-charlie-boyle/>. Luettu 14.11.2021.

Brusi, Pasi. Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta? <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-strategia/>. Suomen asiakuusmarkkinointiliitto. Blogi 1.8.2018. Luettu 16.11.2021.

Carmeli, Abraham & Spreitzer, Gretchen 2009. Trust, connectivity and thriving: Implications for innovative behaviors at work. <https://www.semanticscholar.org/paper/Trust%2C-Connectivity%2C-and-Thriving%3A-Implications-for-Carmeli-Spreitzer/84255848a347653d5260b258146f2bb2ec95940b>. Luettu 30.10.2021.

Cook, Sarah 2012. Complaint management excellence: creating customer loyalty through service recovery. Kogan Page, London.

Ekman, Pirjo 2017. Inspirans. Ajankohtaista. Tunnetko asiakkaasi tunnepolun? Viisi syytä miksi pitäisi. <https://www.inspirans.fi/tunnetko-asiakkaasi-tunnepolun-viisi-syytamiksi-sinun-pitaisi/>. Luettu 31.7.2020.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2021. Mitä on yritysturvallisuus. <https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/yritysturvallisuus/>. Luettu 1.6.2021

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi Oy

Eurofins 2021. <https://www.eurofins.fi/expertservices/>. Luettu 1.10.2021.

Filenius, Mikko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo, Jyväskylä.

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. painos. Talentum Pro, Helsinki.

Graham, Cat 2018. Five Things You Can Do Right Now to Improve Employee Experience. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/>. Forbes artikkeli. Luettu 11.11.2021

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. Painos. HM&V Research Oy.

Harisalo, Risto 2021. Organisaatioteoriat. 2. painos. Tietosanoma, Helsinki.

Heartpace 2020. eNPS Score Benchmarks: What is a Good eNPS? <https://heartpace.com/blog/post/enps-score-benchmarks-what-is-a-good-enps/>. Luettu 14.11.2021

Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena, Juva

Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

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

Hosiasluoma, Eero 2021. The Milky Way with ArchiMate. Maps for enterprises. <https://www.hosiasluoma.fi/blog/milky-way-map/>. Luettu 17.11.2021

Hyyppä, Henrik 2017. Talent Base-blogi: Scrum ja Kanban. <https://www.talent-base.fi/blogi/scrum-ja-kanban/>. Luettu 3.4.2021.

Innokylä 2021. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/maksuttomia-sovelluksia-virtuaalifasilitoinnin-tueksi>. Luettu 1.2.2021

Juuti, Sini & Juuti, Pauli 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Basam Books Oy.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoittaa toimintatutkimus opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karlöf, Bengt & Lundgren, Kurt & Edenfeldt Froment, Marie 2003. Ota oppia parhaista! tehoa vertailuoppimisesta. Talentum, Helsinki.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kivineva, Jaakko (2019). Asiakaspoluilla B2B – asiakaskokemusta ratkaisemaan. <https://mbe.fi/blogi/asiakaspolku-b2b-asiakaskokemus/>. Näkemystehdas. Luettu 20.7.2021.

Kotter, John 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro, Helsinki.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtajana muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistusmatkalle. Alma Talent, Helsinki.

Kortejärvi – Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Edita, Helsinki.

Korkiakoski, Kari 2018. Onko yrityksesi asiakaskokemus ulkoistettu vai omissa käsissä? <https://karikko.wordpress.com/2018/01/29/onko-yrityksesi-asiakaskokemus-ulkoistettu-vai-omissa-kasissa/>. Blogi 29.1.2018. Luettu 18.11.2021.

Koskiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Kouri, Ilkka 2010. Lean- taskukirja. Teknologia info Teknova, Helsinki.

Kranzbühler, Anne-Madeleine & Kleijnen, Mirella H.P. & Morgan, Robert E. & Teerling, Marije 2018. The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. [https://www.academia.edu/33767123/The\\_Multilevel\\_Nature\\_of\\_Customer\\_Experience\\_Research\\_An\\_Integrative\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.academia.edu/33767123/The_Multilevel_Nature_of_Customer_Experience_Research_An_Integrative_Review_and_Research_Agenda). International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1–24 (2017). Luettu 25.11.2021.

Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari.

Laamanen, Kai 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 9. painos. Laatu keskus, Helsinki.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Teologiateollisuus Oy.

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy, Helsinki.



Lecklin, Olli & Laine, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum, Helsinki.

Lemke, Fred & Clark, Moira & Wilson, Hugh 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Academy of Marketing Science*. 39: 846–869.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Lipponen, Toivo. 1993. Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Financier Oy, Kuopio.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent, Helsinki.

Löytänä, Janne & Korhonen, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum Media Oy, Viro.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Tulevaisuusvaliokunta eduskunta, Helsinki

Metropolia, 2019. YAMK ONT-prosessi, sisällysluettelo ja seminaarit.pdf. Opinnäytetyö: Toimintatutkimuksen avulla aitoa kehittämistä.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4., 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Myllymäki, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas: johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät Kirjat Oy, Vantaa.

Oakland, John 2014. Total Quality Management and Operational Excellence. Text with cases. 4<sup>th</sup> edition. Routledge, New York.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pellinen, Jukka 2017. Talousjohtamisjärjestelmän uudistaminen. Alma Talent, Helsinki.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy, Helsinki.

Pirinen, Helka 2017. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent, Helsinki.

Porath, Christine 2014, Half of the employees don't feel respected by their bosses. <https://hbr.org/2014/11/half-of-employees-dont-feel-respected-by-their-bosses>. Harvard Business Review. Luettu 15.11.2021

Raij, Kristian 2016, "Numero mikä pitää saada kasvamaan" – NPS (Net Promoter Score). <https://www.linkedin.com/pulse/numero-mik%C3%A4-pit%C3%A4%C3%A4-saada-kasvamaan-nps-net-promoter-score-raij>. Luettu 20.7.2021.

Riskikompassi 2021. Prosessit. <https://riskikompassi.fi/>. Luettu 18.7.2021

Ritakallio, Timo & Vuori, Timo O. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent, Helsinki.

Russel-Jones, Neil & Karhu, Matti 2000. Muutosjohtaminen. The managing change pocketbook. Infoviestintä, Helsinki.

Saari, Erkki 2007. Mitä –pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa: Viinämäki, Leena & Saari, Erkki. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Tammi, Helsinki.

Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, Mitä, Miten? Docendo Oy, Jyväskylä.

Salonen, Kari & Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämismenetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Turku University of Applied Sciences. Luettu 17.4.2021.

Suomen standardisoimisliitto SFS Ry 2021. ISO 9000 -laatustandardi pitää ykköspaikkansa. <https://sfs.fi/iso-9000-laatustandardi-pitaa-ykkospaikkansa/>. Luettu 10.10.2021. SFS-EN ISO 9001. 2015. Laadunhallintajärjestelmät: Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto

Shaw, Colin 2005. Revolutionize Your Customer Experience. Hampshire.

Spreitzer, Gretchen & Porath, Christine 2012. Creating sustainable performance. <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>. Harvard Business Review. Luettu 15.11.2021

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Suomen asiakastieto. Yritys X, taloustiedot. <https://www.asiakastieto.fi>. Luettu 6.2.2021

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopisto, Tampere.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy, Liettua.

Tuominen, Kari 2021. Lean. Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen. Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, Kari & Moisio, Jussi 2015. Laatua, luotettavuutta ja varmuutta. ISO 9001:2015. Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd.

Turjanmaa, Pirkko 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Tuulaniemi, Juha 2013. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy, Liettua.

Tähtinen, Juhani & Laakkonen, Eero & Broberg Mari, 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. painos. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos, Turku.

Valonen, Minna 2020. Osaamisen johtamisen uusi aika: työelämäosaamiset tulevaisuudessa. <https://etajohtaminen.fi/osaamisen-johtamisen-uusi-aika-tyoelamaosaamiset-tulevaisuudessa/>. Luettu 28.4.2021

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Virtainlahti Sanna, 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Alma Talent Oy.

Wilson, Bradley 2020. Employee Net Promoter Score: What You Need to Know. <https://blog.perceptyx.com/employee-net-promoter-score>. Luettu 12.11.2021

WWF Suomi. Suomalaisia yrityksiä valittiin ensimmäistä kertaa WWF:n Climate Solver verkostoon. <https://wwf.fi/tiedotteet/2016/05/suomalaisia-yrityksia-valittiin-ensimmaistakertaa-wwfn-climate-solver-verkostoon/>. Luettu 1.3.2021

Yritys X 2021. Älykästä aurinkosähköä yrityksille. Luettu 5.1.2021.

Zeithaml, Valarie & Bitner, Mary & Gremler, Dwayne 2013. Service Marketing: Integrating customer focus across the firm. 6<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill/Irwin cop, New York.

## Liitteet

### Liite 1: Esimerkki aineistolähtöisestä sisältöanalyysistä

Miten parannetaan laatua, laatutietoisuutta ja asiakaskokemusta?			
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Tavoitellaan sertifiointia laatujärjestelmää, jolla voidaan osoittaa asiakkaille laatua. Tavoitteet pitää olla korkealla. Juuri tuli yksi tarjouspyyntö, johon käytiin projektin laatimia materiaaleja	Tavoitteena ISO 9001:2015 johtamisjärjestelmä. Asiakkaalta tullut tarjouspyyntö, jossa kuvattava laatujärjestelmä. Asiakkaalle laitetaan projektin tekemiä materiaaleja.	Asiakkaalle voitava esittää miten toimitaan laadukkaasti	Johtamisjärjestelmä
Tavoitellaan sertin mukaista laatujärjestelmää mutta sen on oltava kevyt. Fokus ei ole muuttunut. Arvioidaan itse sertifiointi jossain kohtaa ulkoisen toimijan kanssa	Tavoitteena rakentaa kevyt ISO 9001:2015 johtamisjärjestelmä. Hyödynnetään ulkoista toimijaa arvioinnissa.	Kevyt sertifioitu johtamisjärjestelmä	
Tavoitteet pitää olla kovia, jotta niitä voidaan saavuttaa. toteutetaan laatuun liittyvä kysely, joka olisi viestimisväline myös organisaatioon. Saadaan hiljainen tieto kuuluviin, vahvistetaan työnantajamielikuvaa. Kysymyksissä pitää olla asiakasnäkökulma ei vain sisäinen tekeminen.	Henkilöstökyselyssä karotetaan laadunkehittämisen osa-alueita. Kyselyä käytetään viestimisvälineenä käynnissä olevasta projektista. Saadaan myös hiljainen tieto kuuluviin ja vahvistetaan työnantajamielikuvaa. Kysymyksissä pitää olla myös asiakasnäkökulma.	Henkilöstön osallistaminen laadunkehittämiseen ja työnantajamielikuvan vahvistaminen.	Henkilöstön osallistaminen
Roolien ja vastuiden kirjastus tulee tehdä	Prosesseissa tulee selkeyttää rooleja ja vastuita. Workshop henkilökunnan kanssa pohtimaan mitä laatu on	Roolit ja vastuut ja Henkilöstön osallistaminen	
Yritykselle tulisi laatia laatupolitiikka. Toteutetaan maaliskuussa workshop, jossa osallistetaan tiimiläisiä pohtimaan mitä on laatu, miten se meillä näyttäytyy jne. Inputit huomioidaan laadittavaan laatujärjestelmään.	Laatutietoisuutta lisätään laatimalla laatupolitiikan. Workshop henkilökunnan kanssa pohtimaan mitä laatu on	Laatutietoisuuden lisääminen laatupolitiikan avulla. Henkilöstön osallistaminen	Laatutietoisuuden lisääminen

<p>Meiltä puuttuu kaikki prosessikuvaukset. Niitä ei ole tehty, ellei ne ole asiakkaille suunnattu</p>	<p>Puuttuu prosessikuvaukset, ellei se liity asiakkaille suunnattuun viestintään</p>	<p>Prosessikuvaukset sisäiseen käyttöön</p>	<p>Prosessikuvaus</p>
<p>Kehitetään toimitusprosessia ja kirkastetaan rooleja ja vastuita. Tavoitteena tuottavuuden parantaminen sekä parempi asiakaskokemus. Asiakkaat antavat arvosanaksi 8, joka ei tunnu miltyään eli pitäisi saada 9, jotta voidaan erottua markkinoilla. Kilpailu on todella kovaa. Kevät-syky välillä peilataan laatusertin vaatimuksiin tehtyä työtä esim. ulkopuolisen tahon toimesta ja tehdään "puutelista", jotka kokonaisuudesta uupuu.</p>	<p>Toimitusprosessia kehitetään kirkastamalla rooleja ja vastuita. Tuottavuuden parantaminen sekä parempi asiakaskokemus tavoitteena. Kilpailu on kovaa, joten korkea asiakaskokemus on tärkeä.</p>	<p>Toimitusprosessin roolit ja vastuu</p>	
<p>NN on ollut vuoden operatiivisessa roolissa. Hän on vastannut ja tehnyt kaikki tehtävät itse työnjohto tasosta. Toiminnan kasvaessa otettu mukaan kumppaneita ja henkilökuntaa lisää, joten NN rooli on sitä myöten muuttunut Rakennusluvut vaativat vastaavan työn (NN on nimettynä näissä). Tehtäviä tulisi jakaa muillekin jotta toimitusprosessi toimisi ja asiakkaita voidaan palvella. Selkeys auttaisi myös myyntiä.</p>	<p>NN on vastaa useasta eri roolista. Toiminnan kasvaessa on otettu mukaan kumppaneita ja henkilökuntaa, joten NN rooli on kasvanut ja muuttunut aiemmasta. Tehtäviä tulisi jakaa muillekin, jotta asiakkaat saavat palvelua. Se toisi selkeyttä myös myyntiin.</p>	<p>Roolit ja vastuut</p>	

<p>Keskimäärin aktiivisesti on yhtä aikaa kolmesta viiteen työmaata auki. Viimeistely vaiheessa olevia projekteja on kymmeistä viiteentoista kpl auki. Keskimäärin yksi toimitus kestää viikon. Itse kohteessa tekeminen on hyvin optimoitu ja voisi sanoa, että työmailla on Suomen nopeimmat asentajat. Pystymme tarjoamaan asiakkaille palvelua heidän toivomassa ajassa jo kumppanit toimittavat omat osionsa aikataulussa.</p>	<p>Toimitusprosessissa on keskimäärin aktiivisia työmaita auki kolmesta viiteen. Viimeistelyvaiheessa olevia kohteita on yhtä aikaa käynnissä 10-+15. Yksi asiakastoimitus kestää keskimäärin viikon. Asiakaskohteessa tekeminen hyvin optimoitu. Työmailla on Suomen nopeimmat asentajat. Asiakkaalle pystytään tarjoamaan palvelua sovitussa toimitusajassa mutta se edellyttää kumppaneilta myös aikataulussa pysymistä</p>	<p>Toimitusprosessi toimitusaika (asiakas lupaus)</p>	
<p>Kyllä meillä asiakaskyselyitä halutaan toteuttaa - paljon siitä on puhuttu mutta ei ole vielä ollut toteutuksessa. Yrityksellä on noin parikymmentä asiakasta. Tässä on vähän kiirettä ja muutakin tekemistä, joten emme ole ehtineet tätä tehdä. Näitä on kyselty asiakkaita soittoina lähinnä toimitusprosessin päätteeksi. Tällaiseen tiedostoon data on kerätty. Aina on kysytty, onko asiakas halukas suosittelemaan. Asiakkaan arvona on tallennettu tähän Exceeliin.</p>	<p>Asiakaskyselyitä halutaan toteuttaa mutta ei olla vielä ehditty tätä tekemään. Meillä on noin kaksikymmentä asiakasta. Olemme kyselleet asiakkailta soittoina heidän tyytyväisyytensä toimitusprosessin päätyttyä. Tällaiseen tiedostoon data on kerätty. Aina on kysytty asiakkaan suositeluhalukkuus.</p>	<p>Asiakaskysely</p>	<p>Asiakaskokemus</p>

## Liite 2: Asiakaskyselylomake

Me Yritys X:ssä olemme kiinnostuneita kuulemaan miten asiakkaamme kokevat palvelumme, ja missä voisimme parantaa toimintaamme palvellaksemme jatkossa teitä paremmin.

\*Pakollinen

1. Mikä kuvaa parhaiten asiakassuhdetanne Yritys X:n? \*:
  - Jatkuva sopimus- tai asiakassuhde
  - Kertaluontoinen tuotteen tai palvelun hankinta
2. Kuinka kauan olette tehneet yhteistyötä yrityksen kanssa? \*
  - 0–1 vuotta
  - 2–3 vuotta
  - 4 vuotta tai enemmän
3. Valitse kolme tärkeintä asiaa, joita arvostat palvelussa? \*
  - Helppous
  - Kokemus ja osaaminen
  - Luotettavuus
  - Aktiivinen viestintä
  - Kansainvälisyys
  - Joustava hankintamalli
  - Turvallisuus modernin teknologian avulla
  - Kustannustaso
  - Muu \_\_\_\_\_
4. Arvioi tyytyväisyyttäsi yrityksen toimintaan? \*  
 Asteikko: 1) erittäin tyytymätön 2) tyytymätön 3) tyytyväinen 4) erittäin tyytyväinen 0) Ei kokemusta/En osaa sanoa

1                      2                      3                      4                      0

1. Yhteistyön helppous
2. Henkilöstön kokemus ja ammattitaito
3. Luotettava kumppani
4. Aktiivinen viestintä kumppaneille
5. Kansainvälinen toimija
6. Joustavat hankintamallit
7. Turvallisuutta modernin teknologian avulla
8. Kustannustaso

5. Miten todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävälle tai työtoverille?

En ollenkaan 0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 Erittäin todennäköisesti

6. Minkälaista palautetta haluaisit antaa yritykselle?

7. Annan yritykseni luvan julkaista avoimen palautteeni
  - Kyllä
  - Ei

Kiitos arvokkaasta palautteestanne.

### Liite 3: Henkilöstökyselylomake

Me Yritys X:ssä olemme kiinnostuneita kuulemaan, millainen fiilis työyhteisössämme on ja missä voisimme parantaa toimintaamme.

\*Pakollinen

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä x \*:
  - a. 0–1 vuotta
  - b. 2–4 vuotta
  - c. 5 vuotta tai enemmän
  - d. en halua vastata
  
2. Valitse tärkein asia, jota arvostat. Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot. \*
  - a. Työyhteisön fiilis
  - b. Roolien ja vastuiden selkeys
  - c. Kansainvälisyys
  - d. Tuotteet ja palvelut
  - e. etenemismahdollisuudet uralla
  - f. Toimiala
  - g. Kasvuhakuisuus
  - h. Kehityshalukkuus
  - i. Muu \_\_\_\_\_

3. Arvioi tyytyväisyyttäsi yrityksen toimintaan? \*

Asteikko: 1) erittäin tyytymätön 2) tyytymätön 3) tyytyväinen 4) erittäin tyytyväinen 0) Ei kokemusta/En osaa sanoa

1                      2                      3                      4                      0

1. Olen motivoitunut työssäni
2. Tiimissä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti
3. Tekemääni työtä arvostetaan
4. Työilmapiiri on kannustava
5. Koen työni merkitykselliseksi
6. Tiedän tavoitteeni mitä minulta odotetaan
7. Minulla on mahdollisuuksia kehittyä työssäni
8. Työvälineeni on kunnossa
9. Työturvallisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota
10. Uskon yrityksen kykyyn menestyä tulevaisuudessa

4. Miten todennäköisesti suosittelisit yritystä työnantajana ystävilleesi?

En ollenkaan 0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10 Erittäin todennäköisesti

5. Minkälaista palautetta haluaisit antaa yritykselle?

Kiitos arvokkaasta palautteestanne.



**Liite 4: Liite vain työntilaaajan käyttöön (Kohdeyrityksen prosessikartta)**

**Liite 5: Liite vain työn tilaajan käyttöön (Kohdeyrityksen toimitusprosessi)**

**Liite 6: Liite vain työn tilaajan käyttöön (Kohdeyrityksen puitesopimusprosessi)**

**Liite 7: Liite vain työn tilaajan käyttöön (Kohdeyrityksen vuosikello)**

**Liite 8: Liite vain työn tilaajan käyttöön (Kohdeyrityksen laatupolitiikka)**

## **Liite 9: Yhteenveto kehittämissuorituksissa valmistuneista tuotoksista**

1. Yritys
  - a. Yritys lyhyesti
    - i. liitetty yrityksen strategia (one page)
  - b. Organisaatiokuvaus, roolit ja vastuut
  - c. SWOT – analyysi
  - d. Vuosikello (kokouskäytännöt)
2. Laatuolitiikka
  - a. Yrityksen laatuolitiikka
  - b. Johdon katselmointi (agenda)
  - c. sisäinen auditointi
    - i. yhteenveto
    - ii. poikkeamat ja niiden käsittely
3. Prosessit
  - a. Yrityksen prosessikartta
    - i. Prosessikuvaus ja sanallinen selitys
    - ii. prosessimittarit
    - iii. prosessiomistajat
  - b. Puitesopimuksen tilausprosessi
  - c. Toimitusprosessi
    - i. Toimitusprosessin roolit ja vastuut
4. Dokumenttipohjat
  - a. Dokumenttimalli – pohjat
  - b. Poikkeamat – pohja (xls.)
5. Kyselymallit
  - a. Asiakaskyselypohja
  - b. Henkilöstökyselypohja