



## **Customer Success -toimintamallin parantaminen Alma Talent Oy:n Property Insights -liiketoiminnalle**

Jenni Nurmi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan teknologiat

Digitaalisen liiketoiminnan mahdollisuudet

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Jenni Nurmi
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Customer Success -toimintamallin parantaminen Alma Talent Oy:n Property Insights -liiketoiminnalle
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 53 + 9
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa Customer Success -toimintamallia Alma Talent Oy:n kiinteistötietoihin keskittyvän Property Insights -liiketoiminnan osalta.</p> <p>Alma Talent Oy kuuluu Alma Media Oyj mediakonserniin ja jakautui työn aloitusvaiheessa kahden liiketoiminta-alueeseen: mediaan ja palveluihin. Palvelut koostuvat kolmesta liiketoimintalinjasta: yrityksistä, kiinteistöistä ja juridiikasta. Opinnäytetyön teon aikana organisaatiomuutos siirsi Property Insightsin osaksi Alma Marketplace -segmenttiä.</p> <p>Alma Talentilla on aloitettu vuoden 2023 Customer Success -toimintamallin mukainen työ, jonka tavoitteena on palvelun aktiivisten käyttäjien määrän kasvattaminen ja asiakaspoistuman vähentäminen.</p> <p>Tavoitteena on toimintatutkimuksen keinoin selvittää aluksi nykyisen asiakaspolun kipupisteitä ja sitä kautta kohdentaa Customer Success -toimenpiteitä oikeisiin kohteisiin. Viitekehys koostuu Customer Success -toimintamallin teoriasta ja käytänteistä. Menetelmänä toimintatutkimus sopii hyvin yhteistoiminnallisesti tehtävään nopeatempoiseen kehitystyöhön. Lisäksi tutkimuksen yhteydessä on haastateltu useita eri työyhteisön jäseniä eri tiimeistä.</p> <p>Tutkimuskysymyksiä käsitellään toimintatutkimuksen PDCA-mallin mukaisesti ja yksi tutkimuskysymys vastaa yhtä seurantajaksoa. Seurantajakson aikana tehdyt toimenpiteet ja edistyminen on raportoitu työn liitteenä oleviin päiväkirjamerkintöihin. Tutkimuskysymyksien vastauksiksi on saatu toimenpide-ehdotukset, jotka on koottu lopuksi yhteen. Yhteenvedon tulokset on priorisoitu yhteistoiminnallisesti workshopissa ja tähän on hyödynnetty WSJF-tekniikkaa.</p> <p>Työssä arvioidaan opinnäytetyön tekijän omaa osaamista ennen tutkimuksen alkua ja reflektoidaan tutkimuksen aikana opittuja asioita ja miten niitä hyödynnetään työelämässä jatkossa.</p>
<b>Asiasanat</b> Customer success, onboarding, upsell, retention, churn, customer journey, toimintatutkimus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kohdeyrityksen esittely.....	1
1.2	Property Insights -liiketoiminta.....	2
2	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	5
2.1	Opinnäytetyön tavoite.....	5
2.2	TK 1: Mitkä ovat asiakaspolun kipupisteet Customer Success -näkökulmasta? .....	6
2.3	TK 2: Miten parantaa intra-asiakkaiden onboarding-kokemusta? .....	6
2.4	TK 3: Miten organisoidaan uutiskirjeen lähetys?.....	6
2.5	TK 4: Miten helpotetaan palvelun ostamista? .....	6
3	Customer Success .....	7
3.1	Asiakaspolku ja kosketuspisteet.....	7
3.2	Customer Success -toimintatavan perusteet .....	8
3.3	Onboarding .....	9
3.4	Growth: upsell ja cross-sell.....	10
3.5	Retention.....	11
3.6	Churn .....	12
3.7	Hyvän CSM:n ominaisuuksia.....	12
4	Oman työn nykytila ja osaaminen .....	14
4.1	Asiakkaiden koulutus.....	14
4.2	Lisämyyntimahdollisuuksiin tarttuminen.....	15
4.3	Ongelmanratkaisu ja käytännönläheisyys.....	16
4.4	Tuotetuntemus ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen .....	16
5	Menetelmät .....	17
5.1	Toimintatutkimus .....	17
5.2	Haastattelut.....	21
5.3	Dokumentointi .....	22
5.4	Workshop.....	23
6	Customer Success -toiminnan parantamisen kohteet .....	26
6.1	Asiakaspolun kipupisteet (TK 1) .....	26
6.1.1	Plan: Suunnitelma asiakaspolun kipupisteiden selvittämiseksi .....	26
6.1.2	Do: Asiakaspolun ja liiketoiminnan kipupisteiden selvitys.....	27
6.1.3	Check: Tulosten tarkistaminen .....	30
6.1.4	Act: Toimenpide-ehdotukset ja niiden vastuut .....	31
6.2	Onnistuneen onboardingin avulla parempaa asiakaskokemusta (TK 2).....	33
6.2.1	Plan: Selvitä mahdollisuudet tavoittaa intrakäyttäjät.....	34

6.2.2	Do: Yhteiseen ongelmaan yhteinen ratkaisu .....	34
6.2.3	Check – miten varmistutaan siitä, että tehtiin oikeita asioita? .....	35
6.2.4	Act – tulevat toimenpiteet, miten jatketaan .....	36
6.3	Uutiskirjeen lähetyksen rutiinimaisemmaksi (TK 3) .....	37
6.3.1	Plan: Nykytilanteen kartoitus ja oikeat tekijät.....	37
6.3.2	Do: Uutiskirjeen lähettäminen on yhteistyötä.....	38
6.3.3	Check: Kaikki valmista uutiskirjeen lähetystä varten .....	39
6.3.4	Act: Suunnitelma uutiskirjeiden tulevista lähetyksistä ja seuranta .....	42
6.4	Ostamisen helpottaminen, oikea palvelu oikeaan aikaan (TK 4).....	43
6.4.1	Plan: Tuodaan lisäarvoa luova palvelu helposti saataville .....	43
6.4.2	Do: Sähköpostisuoran lähettäminen valitulle kohdejoukolle .....	44
6.4.3	Check: Sähköpostisuoraa halutaan kokeilla .....	45
6.4.4	Act: Yksittäisistä sähköpostisuorista automaatioon .....	45
6.5	Workshopin tulokset .....	45
7	Loppuanalyysi ja yhteenveto .....	49
7.1	Yhteenveto .....	49
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
7.3	Reflektio .....	50
	Lähteet.....	52
	Liitteet .....	54
	Liite 1. Tutkimuskysymys 1 päiväkirjamerkinnot .....	54
	Liite 2: Tutkimuskysymys 2 päiväkirjamerkinnot .....	57
	Liite 3: Tutkimuskysymys 3 päiväkirjamerkinnot .....	60
	Liite 4: Tutkimuskysymys 4 päiväkirjamerkinnot .....	61

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ja parantaa Customer Success -toimintamalliin kuuluvia käytänteitä Alma Talent Oy:n Property Insights -liiketoiminnalle. Property Insights tarjoaa monipuolisia kiinteistötietopalveluita digitaalisesti yritysten ja asiantuntijoiden käyttöön ja sen asiakaina on yrityksiä mm. pankki- ja vakuutussektorilta, kiinteistösijoitusyhtiöitä, rakennusliikkeitä ja kiinteistövälittäjiä.

Olen ollut Almalla töissä jo pitkään, itseasiassa tein edellisenkin opinnäytetyöni Almalle, silloiselle Kauppalehti Oy:lle, ja tuon jälkeen työsuhteeni vakinaistettiin ja olenkin viihtynyt talossa läpi finanssikriisin, printtimedian transformaation digitaalisiksi sisällöiksi ja muiden media-alan isojen myllerrysten läpi. Se, mitä nämä vuodet ovat opettaneet, on että mikään muu kuin muutos ei ole pysyvää – ja sehän tästä kaikesta tekeekin mielenkiintoista.

Olen aina ollut innostunut hyvästä asiakaspalvelusta, ylivertaisesta asiakaskokemuksesta ja tunden ammattiyllpeyttä saadessani olla mukana luomassa sellaista Almalla. Sydämeni sykkii asiakaspalvelulle, on sykkinyt ihan sieltä ensimmäisten kesätöiden jäätelökioskilta alkaen. Vaikka työni Almalla on aina ollut B2B-asiakkaiden parissa, jokaisen puhelun, sähköpostin tai sähköisen palvelun toisessa päässä on kuitenkin aina toinen ihminen. Tai itseasiassa nykyisin voi olla myös robotti, mutta se onkin osa taas sitä jatkuvaa muutosta, joka pitää työn mielenkiintoisena.

Customer Success (CS) tähtää nimensä mukaisesti *asiakkaan menestykseen*, ja ajatus siitä, että asiakkaan menestyminen omassa työssään siivittää myös meitä tuloksekkaaseen liiketoimintaan on kerrassaan kutkuttava. Osat ovat oikein päin, kun asiakas on kaiken keskiössä ja haluamme kaikin tavoin saada hänelle onnistumisia. Ajattelutapa kiteyttää paljon niitä toimintoja, joita yrityksissä varmasti usein tehdäänkin jo valmiiksi, saman sateenvarjon alle ja paremmin hallittavaksi kokonaisuudeksi.

Myös Almalla pystyn tunnistamaan monia, joskin toisistaan hieman irrallaan olevia, hyviä oikean tekemisen palasia, joita tässä opinnäytetyössä on tarkoitus koota yhteen Customer Success -toiminnan pariin ja parantaa entisestään. Opinnäytetyön tekemisen aikana myös oma positioni vaihtuu asiakaspalvelun puolelta Property Insightsin tiimiin, jossa tulen toimimaan Customer Success Managerina. Opinnäytetyö on näin ollen hyvin tiiviisti sidoksissa todelliseen työelämään ja tuloksia tullaan hyödyntämään tekemisessä välittömästi.

## 1.1 Kohdeyrityksen esittely

Alma Talent Oy kuuluu Alma Media Oyj mediakonserniin, joka toimii sekä Suomessa että itäisessä Keski-Euroopassa, Ruotsissa ja Baltiassa. Alma Median liikevaihto oli 308,8 milj. euroa ja kasvua

oli 12,1 % edelliseen vuoteen verrattuna. (Alma Media 2023a.) Alma Median liiketoiminta-alueet ovat rekrytointipalveluihin keskittyvä Alma Career, Suomessa toimiva uutis- ja markkinapaikkaliiketoimintaa tarjoava Alma Consumer sekä digitaalisia sisältömedioita ja B2B-ratkaisuja tuottava Alma Talent (Alma Media 2023b).

Alma Talentin liikevaihto vuonna 2022 oli 79 milj. euroa ja henkilöstöä oli Suomessa ja Ruotsissa yhteensä 369 (Kauppalehti 2023). Alma Talentin johtava diginä ja printtinä ilmestyvä talousmedia on tänä vuonna 125 vuotta täyttävä Kauppalehti, muita talous- ja ammattimediaa ovat mm. Talouselämä, Tekniikka & Talous ja Arvopaperi (Alma Media 2023b).

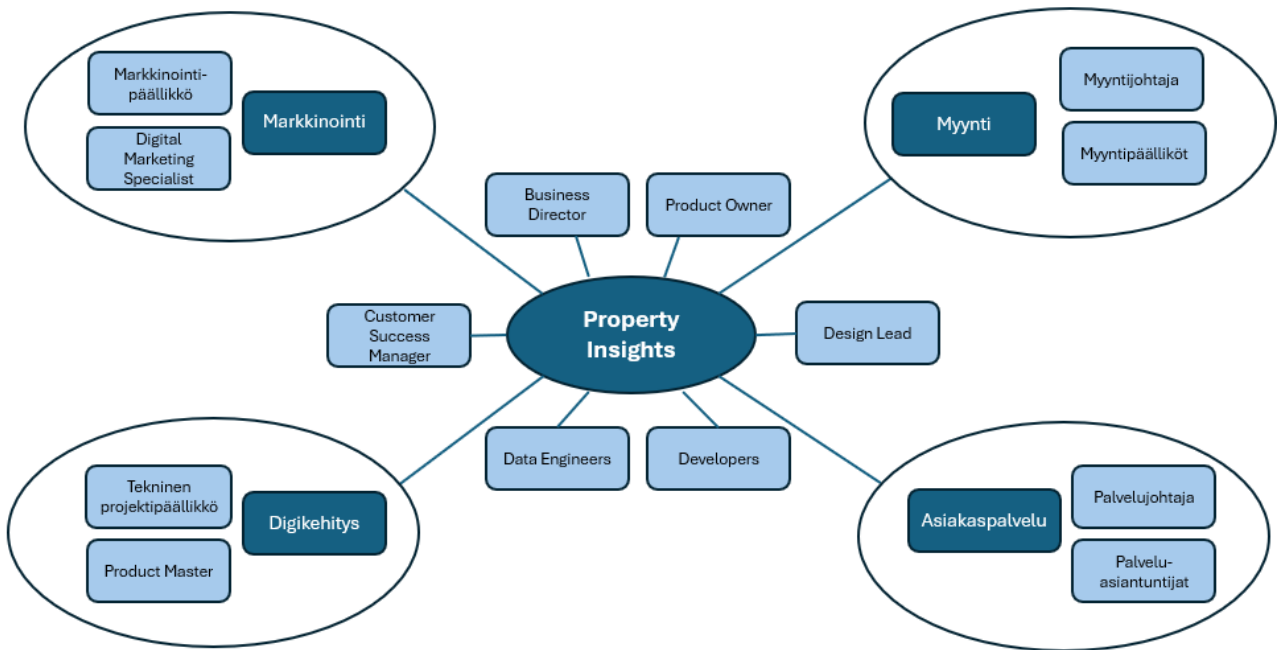
Alma Talent jakautuu sisäisesti kahteen liiketoiminta-alueeseen, mediaan ja palveluihin. Media-liiketoiminta keskittyy digitaalisiin mediasisältöihin ja Palvelut-liiketoiminta rakentaa toista kokonaisuutta ammattilaisille ja yrityksille tarjottavilla digitaalisilla data-, -sisältö- ja markkinapaikkapalveluilla. Nämä koskevat mm. yritystietoa, kiinteistötietoa ja juridiikkaa. (Alma Media 2023b.)

Palvelut-liiketoiminnan parissa työskentelee n. 170 henkilöä. Property Insights kuuluu Palvelut-liiketoimintaan tarjoten digitaalisia palveluita B2B-sektorille. Property Insightsiin kuuluu palveluratkaisuja liittyen kiinteistösijoitukseen, rakennuttamiseen, kiinteistönvälitykseen ja liiketoiminnan kehitykseen. (Alma Talent 2023.)

Kesken opinnäytetyöprosessin Alma Media ilmoitti uudistavansa segmenttirakennettaan niin, että jatkossa segmentit ovat Alma Career, Alma Marketplaces ja Alma News Media (Alma Media 2024). Näin ollen tässä esitelty Alma Talentin mediasisältöihin keskittyvä liiketoiminta kuuluu jatkossa Alma News Mediaan ja Palvelut-liiketoiminta kuuluu Alma Marketplaces -segmenttiin. Tämän lisäksi aiempi Palvelut-liiketoiminta, johon kuului yritykset, juridiikka ja kiinteistöt, järjestäytyi sekin uudelleen niin, että kiinteistöt eli Property Insights on jatkossa osa Real Estates -liiketoimintaa. Paljon sisäisiä muutoksia siis, mutta tämän opinnäytetyön aiheen, suunnittelun tai toteutuksen osalta ei ollut tarpeen tehdä muutoksia ja opinnäytetyön lopputulemaa voidaan hyödyntää liiketoiminnassa näistä muutoksista huolimatta.

## **1.2 Property Insights -liiketoiminta**

Property Insightsin tiimissä työskentelee 14 henkilöä (kuva 1) ja itsekin siirryn virallisesti tiimin jäseneksi opinnäytetyön tekemisen aikana.



Kuva 1: Property Insights, sisäiset sidosryhmät

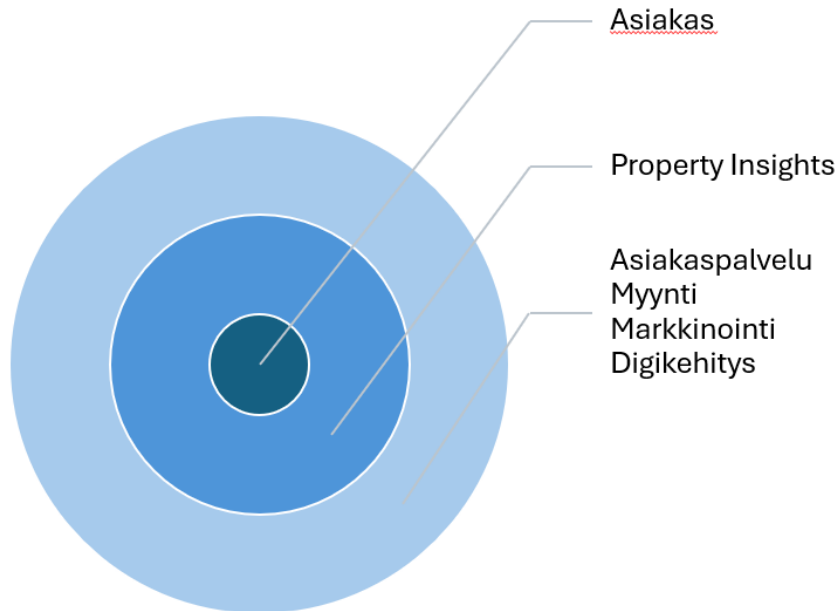
Property Insightsin tiimiin kuuluu liiketoiminasta vastaava Business Director, tuotteistuksesta ja tuotekehityksestä vastaava Product Owner ja Design Lead, joka vastaa palveluiden ulkoasusta ja UI/UX-suunnittelusta. Developers eli palvelun kehittäjät vastaavat palveluiden tuottamisesta ja Data Engineers eli datainsinöörit varmistavat palveluiden dataympäristön sujuvan toiminnan. Customer Success Managerin vastuulla on ensisijaisesti asiakkaiden käyttäjien aktiivisuuden kasvattaminen ja asiakaspoistuman estäminen.

Property Insightsin lähimmät sisäiset sidosryhmät ovat markkinointi, myynti, asiakaspalvelu ja digikehitys. Digikehitys vastaa mm. Property Insightsin palveluiden käyttöoikeushallinnan työkalusta ja laskutuksesta.

Opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimii Property Insights -tiimistä Product Owner ja työn määrittelyssä on ollut mukana myös Business Director. Heidän kanssaan on kirkastettu työn tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä sekä käydään läpi työn edistymistä ja lopputuloksia.

Property Insights liiketoiminta nojaa vankkaan kokemukseen eri toimialojen ja eri käyttäjäroolien tarpeista, mutta ymmärtää myös sen, että asiakkailla itsellään on paras käsitys siitä, mitä he tarvitsevat tiedolta sekä palveluiltaan nyt ja huomenna. Asiakkaiden tarpeet ja niiden ennakointi ovat

olleet keskeinen tekijä tuotekehityksessä (kuva 2) ja ne ohjaavat jatkuvasti uusien palvelukokonaisuuksien ja -toiminnallisuuksien syntymistä.



Kuva 2: Asiakas on kaiken toiminnan keskiössä

Property Insightsin tiimi osallistuu tiiviisti asiakastyöhön ja liiketoiminnan tärkeä tekijä on tiivis yhteistyö asiakaspalvelun, myynnin, markkinoinnin ja digikehityksen kanssa. Kaikkien tiimien toimintojen keskiössä on aina asiakas.

Yhtenä esimerkkinä tästä on liiketoiminnan asiakkaisiin kohdistuva lisääntyvä sääntely ja ympäristön kannalta kestävä liiketoiminnan kehittäminen. Koska kiinteistösektorin ilmastovaikutukset ovat huomattavat, palveluihin on rakennettu uusia ESG-ulottuvuuksia. ESG tulee sanoista environmental, social ja governance eli ympäristöön, yhteiskuntavastuuseen ja hallintatapaan liittyviä tekijöitä. Koska asiakkaiden toimintaympäristö muuttuu, vaatii se myös palveluiden kehitykseltä ketteryyttä. Kun palvelut kehittyvät nopeasti, on myös varmistettava, että käyttäjät pysyvät muutoksissa mukana ja saavat palveluiden käytöstä täyden hyödyn irti.

Customer Success -toiminnan tehtävä on pitää huolta siitä, että asiakas saavuttaa Property Insightsin tuotteiden ja palveluiden avulla toivomansa tavoitteet ja ratkaisee liiketoimintansa haasteet. Asiakkaiden kanssa jatkuvasti käytävä vuorovaikutus auttaa rakentamaan vahvempaa suhdetta heidän kanssaan. Kun asiakkaat näkevät, miten heidän antamansa palaute ja ideat parantavat palveluita, tietävät he, että yrityksessä ollaan sitoutuneita tarjoamaan heille jatkossakin parhaat mahdolliset ratkaisut, joiden avulla he voivat onnistua omassa liiketoiminnassaan, hallita riskejä paremmin ja tehostaa omaa ajankäyttöään.



## 2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Customer Success (CS) toimintaa on käynnistetty Alma Talentilla johdonmukaisesti vuoden 2023 loppupuolelta lähtien. Tavoitteena on, että kaikilla liiketoimintalinjoilla on omat, mutta soveltuvilta osin yhteneväiset toimintatavat, joilla haetaan ensisijaisesti aktiivisia palvelun käyttäjiä, asiakaspoistuman vähentymistä sekä sujuvaa asiakaskokemusta.

Tähän työhön valikoitui neljä eri teemaa tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymykset on määritetty yhdessä Property Insightsin Product Ownerin ja Business Directorin kanssa, ja ne ovat osa isompaa Customer Success -toimintakokonaisuutta, johon kuuluu muitakin toimenpiteitä ja prosesseja, kuin mitä tässä työssä on tuotu esille.

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa ja kehittää nykyisiä Property Insights liiketoiminnan Customer Success -toimintaan liittyviä toimintamalleja. Tavoitteena on saada luotua uusia käytäntöjä, parantaa nykyistä toimintatapaa ja kokeilla mikä toimii ja mitä voidaan kehittää edelleen tuloksellisemmaksi. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää CS-toiminnasta keinoja lisätä aktiivisten käyttäjien määrää ja parantaa asiakaspitoa sekä parantaa asiakaskokemusta ja tätä kautta kasvattaa asiakkuuden arvoa.

CS-toiminnan kehittäminen on tunnistettu tarve liiketoiminnan puolella ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Tavoitteet kuuluvat CS-toimintojen alaisuuteen, mutta Customer Success Manager ei tee näitä asioita yksin. Toiminnan kehittäminen edellyttää useamman eri henkilön ja tiimin yhteisiä panostuksia yhteisesti sovittujen ja kehityskohteiksi tunnistettujen asioiden eteen.

Tavoitteena on saada jokaista tutkimuskysymystä eli tässä tapauksessa hyvinkin konkreettista toimenpidettä suunniteltua ja edistettyä mahdollisimman pitkälle erityisesti aikaresurssien puitteissa.

Tavoiteasetannassa osa tutkimuskysymyksistä käsittelee Property Insights -liiketoimintaa laajemmin, osassa keskitytään yhteen tai muutamaaan tämän liiketoiminnan sisältämään B2B-palveluun. Tutkimuskysymyksen käsittelyn yhteydessä avataan tarkemmin, millä laajuudella asiaan pureudutaan milloinkin.

Opinnäytetyön lopputulemana saadaan listaus toimenpiteistä, joiden avulla Customer Success -toiminta tulee näkyväksi niin asiakkaille parempana asiakaskokemuksena kuin liiketoiminnallekin kasvaneena käyttäjäaktiivisuutena ja asiakaspoistuman vähenemisenä. Toimenpidelistaus tullaan käymään yhteisesti yrityksessä läpi ja tehtävät priorisoidaan, jotta pystytään löytämään ne asiat, joihin tullaan tarttumaan ja missä järjestyksessä.

## **2.2 TK 1: Mitkä ovat asiakaspolun kipupisteet Customer Success -näkökulmasta?**

Millainen asiakaspolku on ja mitkä ovat ne asiakaspolun kipupisteet, joissa tarvitaan Customer Success -mallin mukaisia toimenpiteitä? Miten voidaan tarjota asiakkaalle oikeanlaista tukea oikeaan aikaan ja oikeaa kanavaa käyttäen? Millainen on lähtötilanne ja mitä kehityskohteita on tiedossa?

## **2.3 TK 2: Miten parantaa intra-asiakkaiden onboarding-kokemusta?**

Osa nykyisistä asiakkuuksista hallinnoi Property Insightsin palveluiden käyttäjiä itse, koska tunnistautuminen tapahtuu heidän oman organisaation käyttäjätunnistuksen kautta. Palveluiden varsinaisille käyttäjille on automatisoituna onboarding-sähköposteja niiltä osin, kun käyttäjien yhteystiedot ovat saatavilla. Tapauksissa, joissa asiakas voi itse hallinnoida palvelun käyttäjätietoja, ei käyttäjien tavoittaminen suoraan sähköpostilla ole ollut mahdollista.

Miten voidaan parantaa näiden asiakkaiden käyttäjien osalta palvelun käyttöönottoa, viestintää ja tarjota oikeanlaista tukea tarpeen mukaan? Otetaan huomioon TK 1 osalta mahdollisesti ilmi tulleet kipupisteet onboardingiin ja yleisesti intra-asiakkuuksiin liittyen.

## **2.4 TK 3: Miten organisoidaan uutiskirjeen lähetys?**

Mitä pitää huomioida ja tehdä, jotta pystytään lähettämään uutiskirje nykyisille asiakkaille ja mahdollistaa uutiskirjeen tilaaminen myös muille aiheesta kiinnostuneille?

## **2.5 TK 4: Miten helpotetaan palvelun ostamista?**

Miten mahdollistetaan asiakkaalle mahdollisimman helppo lisäpalveluiden ostaminen? Miten hyödyntää oikeat hetket saada lisämyyntiä (upsell) tai ristiinmyyntiä (cross-sell)?

### 3 Customer Success

Opinnäytetyön viitekehys rakentuu Customer Success -toimintatavan (CS) ja siihen liittyvien teoreettisten käsitteiden ympärille. Tässä kappaleessa pohjustetaan tähän toimintamalliin liittyviä perustermejä ja niiden merkitystä Customer Successin kannalta.

#### 3.1 Asiakaspolku ja kosketuspisteet

Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan läpikäymää prosessia, jonka tämä käy läpi tiedon etsimisestä ostopäätökseen, hankitun palvelun tai tuotteen käyttöönottoon, mahdollisiin tukipalveluihin ja edelleen uusintaostoon. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 131.)

Asiakaspolku on keskeinen ja lähtökohtainen asia asiakaskokemuksen kehittämässä. Asiakaspolku jaetaan eri vaiheisiin, ja tavoitteena on tunnistaa, millaisia ajatuksia, tunteita tai tekemistä sen eri vaiheissa asiakas kokee ja millaisia eroja näissä voi olla eri asiakasprofiilien välillä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205.)

Kuvassa 3 on esimerkki asiakaspolusta, jossa matka etenee tietoisuudesta ja harkinnasta ostopäätökseen, tuotteen tai palvelun toimittamiseen ja asiakasuskollisuuteen, ja sen kosketuspisteistä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, usein monien eri kanavien kautta polun eri vaiheissa.



Kuva 3: Asiakaspolku ja kosketuspisteet (Jeavons 2020, 109)

Ideaalitilanteessa asiakaspolku kartoitetaan yhdessä asiakkaiden kanssa, mutta sen voi hahmotella alkuun myös itse, mutta vain asiakas osaa tuoda esille aidosti omat kokemuksensa ja tunteensa polun varrelta. Asiakaspolun yhteyteen voidaan kuvata myös kutakin vaihetta vastaava organisaation oma toiminto (Holma ym 2021, 143.)

Alma Talentin Property Insights -liiketoiminnassa myydään ainoastaan digitaalisia palveluita, joten asiakaspolkukin koskee digitaalista B2B-näkökulmaa. Asiakas voi tehdä tiedonhakuja palvelutuottajasta ostopäätöksen digitaalisesti, lisäksi asiakkaalle toimitetaan tilausvahvistus ja palvelun käyttäjätunnukset sähköpostilla. Asiakas voi tavata esim. myyntipäällikön mutta nämäkin tapaamiset järjestetään pääsääntöisesti aina Teamsin tai muun etätapaamissovelluksen avulla.

### 3.2 Customer Success -toimintatavan perusteet

Customer Success eli asiakkaan menestys merkitsee asiakkaan auttamista maksimoimaan hänelle myydystä tuotteesta tai palvelusta saatavan arvon. Vaikka arvoa voidaan mitata yksinkertaisesti mm. rahassa tai säästetyissä kustannuksissa myös esimerkiksi asiakkaan hyvän maineen kasvataminen omien asiakkaidensa silmissä on osa CS-ajattelua. Kokonaisuutena se on kuitenkin paljon kompleksisempi ja voi sisältää myös arvoja, joiden mittaaminen on vaikeaa. (Adams 2020, 1-2.)

CS-ajattelun alku liittyy tuotteiden ja palveluiden muutokseen suurista kertainvestoinneista kevyempiin SaaS- eli Software as a Service -ratkaisuihin. Asiakas ei ole enää sidoksissa mittavaan ohjelmistoinvestointiin vaan tarvitsee vain tietokoneen ja nettiselaimen hyödyntääkseen uutta digios-tosta. Asiakas pystyi aiempaa helpommin irtisanomaan tilatun palvelun, jos siitä ei saanut tavoiteltua arvoa. Asiakkaiden lojaalisuutta ei enää ollut samassa mielessä kuin aiemmin ja yritysten oli pakko reagoida asiakaspoistuman estämiseksi. Syntyi Customer Success Management, joka oli IT:n, tuotekehityksen, tuotannon, markkinoinnin, myynnin ja asiakastuen yhdistävä toiminto (Vaidyanathan & Ruben 2020, 11-12, 14.)

Customer Success on liiketoiminnan menetelmä, jonka tarkoituksena on varmistaa, että asiakkaat saavuttavat toivotut tulokset käyttäessään ostettua tuotetta tai palvelua. Yrityksessä tätä menetelmän toteuttamista johtaa Customer Success Manager, jonka onnistunutta toimintaa mitataan asiakaspidon (retention) kasvattamisella, asiakaspoistuman (churn) vähentämisellä ja liiketoiminnan kasvulla (growth). (Vaidyanathan & Ruben 2020, 21-22.)

Customer Success -toiminta alkaa silloin, kun tiedetään, että prospekti on päätymässä tai on päätenyt asiakkaaksi. Se, milloin myynnistä vastaavan henkilön vastuu asiakkuudesta siirtyy varsinaisesti CSM:lle, riippuu tilanteesta ja eri yritysten asiakaspolkujen malleista. (Madhwacharyula & Ramdas 2023, osa 1 luku 3.)

Erityisesti asiakaspolun ensimmäinen ja viimeinen vaihe tulisi aina olla yrityksen erityisen huomion kohteena. Ensivaikutelma on mahdollista luoda vain kerran ja asiakaspolun viimeisessä vaiheessa eli irtisanomistilanteessa on vielä mahdollista korostaa positiivista mielikuvaa ja tarttua mahdollisiin epäkohtiin. Tavoitteena on jättää asiakkaalle positiivinen mielikuva, vaikka asiakkuus päättyisikin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 217-218.)

Customer Successin ja asiakaspalvelun (Customer Support) erona on erityisesti työn luonne: Customer Success on proaktiivista, liikevaihdon kasvuun tähtäävää, analytiikkaan nojaavaa ja ennakkoivaa. Asiakaspalvelu sen sijaan on yleensä reaktiivista, tehokkuutta hakevaa ja henkilöresursseja vaativaa. (Mehta, Steinman & Murphy 2016, osa 1, luku 2.)

Samalla on hyvä selvittää CSM:n ja ennestään ehkäpä tutumman Account Managerin eli asiakaspäällikön erot ja niitä on merkitty taulukkoon 1. On hyvä ymmärtää, ettei Customer Success Manager ole vain uudelleenbrändätty Account Manager, vaan kyseessä on tosiaan eri tavalla asiakkuuksia kokonaisuutena käsittelevä toiminto, joka ei myöskään syrjäytä tai korvaa Account Manageria.

Taulukko 1: Customer Success Managerin ja Account Managerin erot (Gupta 5.10.2023)

<b>Customer Success Manager</b>	<b>Account Manager</b>
Keskittyy koko asiakaskantaan	Keskittyy arvokkaimpiin asiakkuuksiin
Asiakkaan elinkaariarvon ohjaama	Asiakkaan tuoton ohjaama
Luo proaktiivisesti arvoa	Vastaa reaktiivisesti asiakkaan pyyntöihin
Toimii laajasti useiden asiakkaiden kanssa	Tarjoaa yksilöllistä ja henkilökohtaista palvelua
Tavoittelee asiakaspittoa	Hakee sopimusten uusimista ja lisämyyntiä

CSM:n tehtävänä on varmistaa asiakasuskollisuus ja pitkäkestoinen asiakassuhde ja päämääränä on varmistaa, että asiakas hyötyy mahdollisimman paljon hankkimastaan tuotteesta tai palvelusta. Account Manager on henkilökohtaisempi side yrityksen ja asiakkaan välillä, ja hän keskittyy useimmiten vain muutamiin tärkeimpiin tai isoimpiin asiakkuuksiin kerrallaan. (Gupta 5.10.2023)

### 3.3 Onboarding

Onboarding eli asiakkaan perehdyttäminen on kiistatta yksi tärkeimmistä prosesseista asiakkaan elinkaaren aikana. Perehdyttäminen antaa ensimmäisen mielikuvan siitä, millaisen asiakassuhteen yritys voi tarjota. Onboarding -vaiheessa asiakkaat muodostavat ensimmäiset ja usein pysyvät vaikutelmansa yrityksestäsi, ja tässä vaiheessa luodaan pohjaa asiakkuuden todelliselle arvolle ja mahdolliselle poistumariskille. (Madhwacharyula & Ramdas 2023, osa 1 luku 3.)

Asiakkaiden onboardingilla tarkoitetaan asiakkaan käyttäjien perehdyttämistä tuotteen tai palvelun käyttöön. Toisin sanoen sillä tarkoitetaan sitä työtä, jota tehdään asiakkaiden saamiseksi

käyttämään tuotteita ja palveluita heti niiden oston ja käyttöönoton jälkeisinä päivinä tai viikkoina. Tavoitteena on saada palvelu käyttöön asiakkaalle mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti. Onboarding on asiakkaan sitoutumisen kannalta kriittisin vaihe, koska siinä määritellään odotukset, roolit ja vastuut siitä, kuka tekee, mitä tekee ja kenelle sekä näiden ajankohdat. Lisäksi siinä on mahdollisuus luoda asiakkuudelle oikea suunta heti alusta alkaen (Adams 2020, 97.)

Onboarding-vaihe on myös CSM:lle mahdollisuus esitellä itsensä ja tuoda esille, millaisissa asioissa tämä voi olla asiakkaalle avuksi. Monille asiakkaille aika on rahaa ja hukattu aika on menettänyt rahaa, joten aika palveluun käytetyn investoinnin ja siitä saatavan hyödyn suhteen tulisi olla mahdollisimman lyhyt. Onnistuneella onboardingilla voidaan lyhentää tuota väliä. (Adams 2020, 98-99.)

Nykyisellään Property Insights -liiketoimintaan kuuluvien palveluiden onboarding-vaiheessa on jonkin potentiaalia luoda käyttäjälle entistä mutkattomampi ja ohjaavampi käyttöönotkokokemus sekä tarjota hänelle oikea mahdollinen tuki oikeaan aikaan.

Asiakkaan onboardingia suunnitellessa on hyvä määritellä, riittääkö asiakkaalle palvelun geneerinen onboarding vai onko tarvetta kustomoidulle onboardingille. Geneerinen onboardingia eli saman mallin mukainen prosessi kaikille asiakkaille on mahdollinen silloin, kun myydyt tuotteet tai palvelut ovat samantyyppisiä kaikille ja käyttötarpeet eivät vaihtele asiakaskohtaisesti. Kustomoidussa onboardingissa otetaan tarkemmin huomioon kyseisen asiakkaan erityistarpeet ja -toiveet sekä mahdolliset asiakaskohtaiset konfiguraatiot ja kokonaisuus räätälöidään sen mukaisesti. Myös kustomoituja onboardingia voidaan skaalata muille asiakkaille, joilla on samanlaiset tarpeet. (Adams 2020, 99-101.)

### **3.4 Growth: upsell ja cross-sell**

Customer Success -toimenpiteiden tavoitteena on yrityksen liikevaihdon kasvu nykyisten asiakkaiden osalta. Tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että CS-toimilla saadaan asiakas pysymään asiakkaana, eli joko uusimaan sopimuksen tuotteen tai palvelun tilaamisen osalta tai olemaan päättämättä toistaiseksi voimassa olevaa sopimusta, riippuen tilauksen luonteesta. Asiakkuuden jatkumisen lisäksi tavoitellaan lisämyyntiä, jossa asiakas ostaa aiempaa laajemman ja arvokkaamman kokonaisuuden. (Mehta ym 2016, osa 1, luku 2.)

Upsell eli lisämyynti on tapa sitouttaa asiakasta ja kasvattaa asiakkuuden arvoa. Lisämyynnissä nykyinen asiakas saadaan vaihtamaan tilauksensa laajempaan tai parempaan tilausmalliin, joka on myös hinnaltaan korkeampi. Esimerkiksi asiakkaalle myydään lisää käyttäjälisenssejä, laajempi tietosisältö jo tilatusta palvelusta tai parempi huolto tai asiakastuki olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun. (Gold 2020, luku 2.3.3; Adams 2020, 200.)

Cross-selling eli ristiinmyynti tarkoittaa olemassa olevalle asiakkaalle myytävää uutta tuotetta tai palvelua, jota tällä ei ole ollut aiemmin käytössään, mutta joka sopii heille esimerkiksi täydentämään jo tilattua kokonaisuutta. (Adams 2020, 200-201.)

Upselling ja cross-selling kuuluvat tiiviisti yhteen eikä niitä ole tarpeen ajatella kahtena erillisenä toimintona vaan molempia voi ajatella myös täysin yleisenä myyntitoimenpiteenä. Tärkeänä pointtina on olla aktiivisesti hereillä asiakkaan kanssa tapahtuvassa kohtaamisissa. Hyvällä CSM:llä on hyvät valmiudet havainnoida ja tuoda esille pienistäkin signaaleista juontuvat lisämyyntimahdollisuudet, joilla asiakkaan kokemat haasteet tai ongelmat voitaisiin ratkaista. (Adams 2020, 200-201.)

### 3.5 Retention

Retention eli asiakaspito tarkoittaa sitä asiakas myös pysyy asiakkaana eikä päädy päättämään tuotteen tai palvelun käyttöä ja irtisanomaan asiakkuuttaan. Asiakaspitoa seurataan tietyllä ajanjaksolla ja asiakassopimukseen liittyvällä liikevaihdolla. (Vaidyanathan & Ruben 2020, 22.)

Asiakaspito lasketaan tilauksensa uusineiden asiakkuuksien määrällä suhteutettuna prosentuaalisesti koko asiakasmäärään. Esimerkiksi jos nykyisiä asiakkaita on 100, ja heistä 80 uusii tilauksensa, on retention-rate eli asiakaspidon lukema 80 %. (Adams 2020, 191-192.) Tämä on vastakainen luku churnille eli asiakaspoistumalle, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Tutkimusten mukaan verrattuna uusasiakashankintaan, joka on kallista ja epävarmaa, on pitkäaikaiset asiakkaat ja asiakassuhteet kannattavampia. Asiakkaan palveleminen on myös helpompaa, kun hänet oppii tuntemaan ja ymmärtää, mitä asiakas tarvitsee. (Holma ym 2021, 140)

Asiakaspidon kannalta on tärkeää ymmärtää, miksi asiakas pysyy asiakkaana. Lisäksi yrityksellä pitää olla päätettynä, miten ja millä ajanjaksolla asiakaspitoa seurataan ja tämä riippuu yrityksen liiketoimintamallista. Usein lukuja voidaan seurata kuukausitasolla, mutta ne skaalataan vuositasolle. (Mehta ym 2016, luku 12, laki 8.)

Asiakspidolla tarkoitetaan, että asiakkaat uusivat palvelun tilauksensa uudelleen, jatkavat palvelun käyttöä ja säilyvät pidempään asiakkaina. Kun tavoitteena on säilyttää enemmän asiakkaita pidempään, silloin irtisanomisriskissä olevien asiakkaiden säilyttämisen lisäksi tulisi keskittyä myös pitämään olemassa olevat asiakkaat aktiivisina. On jopa mahdollisuus tarjota eniten sitoutuneille asiakkaille kehittyneempiä versioita palvelusta, yleensä vieläpä kalliimmalla hinnalla. Asiakkaiden säilyttäminen, sitoutumisen lisääminen ja lisämyynnit ovat kaikki tärkeitä tavoitteita palveluille, joiden osalta ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Gold 2020, luku 1.1.)

### 3.6 Churn

Termi churn tarkoittaa asiakaskatoa eli asiakkaiden menetystä tai poistumaa. Churn rate on se osuus asiakkaista, jotka haluavat lopettaa palvelun käytön tai peruuttavat tilauksensa. Useimmat yritykset keskittyvät uusasiakashankintaan. Menestyäkseen yrityksen on työskenneltävä myös minimoimaan asiakaskatoa eli churnia. Jos asiakaskatoa ei seurata jatkuvasti ja mitata ennakoivasti, tuote tai palvelu ei välttämättä saavuta täyttä potentiaaliaan markkinoilla. (Gold 2020, luku 1.1.)

Churn lasketaan samaan tapaan kuin retention, mutta tässä tapauksessa, jossa asiakkaita on 100, ja 20 heistä ei uusi tilaustaan, on churn-rate eli asiakaspoistuman lukema 20 %.

Goldin (2020, luku 11.1) mukaan churniä voi pyrkiä pienentämään useilla eri strategioilla. Näitä ovat

- Tuotekehitys, joka ottaa churn-lukeman huomioon
- Sitouttamismarkkinointi, esim. käyttäjätiedotteiden lähettäminen asiakkaille
- Hinnoittelu ja paketointi, miten nämä vaikuttavat churniin
- Customer Success ja asiakastuki, joka tarjoaa asiakkaalle apua ennen kuin sitä kysytään
- Monikanavaisuus, mitä kautta löytyy parhaat asiakkaat

Alma Talentilla Customer Success -toiminnan onnistumista mitataan tällä hetkellä kahdella pääta-voitteella

- Churn alle 5 % vuositasolla
- Käyttäjien aktiivisuuden kasvattaminen  $\geq 3$  %

Nämä mittarit ovat tällä hetkellä käytössä Business ja Legal Insights -liiketoimintojen puolella ja Property Insightsin osalta vastaavat mittarit tullaan määrittämään vielä vuoden 2024 aikana (Koli, 31.1.2024).

Churnia seurataan kvartaalitasolla ja lukema suhteutetaan vuositasolle. Käyttäjien aktiivisuus lasketaan vertaamalla aktiivisia käyttäjiä koko käyttäjämäärään ja sitä seurataan yhtä lailla kvartaalitasolla. Aktiivisella käyttäjällä tarkoitetaan sitä, että käyttäjä on kirjautunut palveluun kuukauden aikana. (Koli, 31.1.2024.)

Muita mahdollisia seurattavia mittareita tulevat olemaan esim. yrityksen päättäjille suunnattu NPS ja asiakaspalveluun tai myyntiin tulleiden lisämyyntiliidien lukumäärä (Koli, 31.1.2024).

### 3.7 Hyvän CSM:n ominaisuuksia

Customer Success Managerin roolin voidaan kattaa toimimisen asiakkaan pääkäyttäjän ystävänä, opastajana, neuvonantajana, valmentajana, konsulttina ja asiantuntijana. CSM:n tehtävänä on



saada asiakas ymmärtämään, mitä he ovat ostaneet ja miksi. Tarkoituksena on saada asiakas löytämään ostamastaan tuotteesta tai palvelusta sen maksimaalinen arvo. (Adams 2020, johdanto xxviii.)

Adams (2020, 13-16) listaa 14 periaatetta, joita CSM:n kuuluisi noudattaa työssään. Osa niistä voidaan pitää jopa itsestäänselvyyksinä, mutta ne on haluttu kuitenkin nostaa erikseen esille, jotta työn luonne ja sen vaatimukset olisivat selvillä.

1. CSM on olemassa luodakseen arvoa omalle työnantajalleen
2. CSM:n ensisijainen tehtävä on auttaa asiakasta saavuttamaan mitattavaa arvoa yrityksen tuotteen tai palvelun käytöstä
3. CSM on asiantuntija tuotteen tai palvelun käyttöönotossa, käytössä ja arvonluonnissa
4. CSM ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan
5. CSM on tutkija ja analyysoija
6. CSM on konsultti ja neuvoja
7. CSM on kouluttaja
8. CSM on viestijä
9. CSM on vaikuttaja ja mahdollistaja
10. CSM on suunnittelija ja projektipäällikkö
11. CSM on ongelmanratkaisija
12. CSM toimii käytännönläheisesti
13. CSM etsii proaktiivisesti uusia myyntimahdollisuuksia
14. CSM:n on tarkoitus tehdä niin vähän kuin mahdollista - ideaalitulanteessa ei mitään

Näistä erityisesti viimeinen kohta vaatii selvennyksen; ideaalimaailmassa myyntitilanne on hoidettu niin hyvin, ettei asiakkaalle jää epäselviä asioita, tuotteen tai palvelun käyttöönotto on helppoa ja intuitiivista eikä tarvetta käytönaikaiselle opastukselle ole. Koska emme kuitenkaan elä ideaalimaailmassa, CSM:lle riittää töitä näiden osaamisaukkojen havainnoimisessa ja paikkaamisessa.

Itselle näistä kohdista resonoi erityisesti mahdollisuus auttaa asiakasta, ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, kouluttaa ja olla käytännönläheinen ongelmanratkaisija. Mietin luonnostani jatkuvasti tapoja tehdä asioita helpommin, tehokkaammin ja nopeammin, ja olen mielelläni mukana kehittämässä parannuksia olemassa oleviin käytäntöihin. Kaikki tämä heijastuu myös tavoitteeseen luoda parempaa asiakaskokemusta.

## 4 Oman työn nykytila ja osaaminen

Työtehtäväni Customer Success Managerina on kiinteistötietoihin keskittyvän Property Insights -liiketoiminnan sisällä Alma Talent Oy:ssä. Siirryin tähän tehtävään varsinaisesti opinnäytetyön tekemisen aikana. CSM toimii yhdessä matriisiorganisaatiossa muiden liiketoimintojen vastaavien CSM henkilöiden kanssa. Muut liiketoiminnat ovat yritystietoon keskittyvä Business Insights ja juridiikan sisältöihin keskittyvä Legal Insights. CSM:t toimivat yksilöllisesti oman liiketoimintansa parissa, mutta synergiaetuja ja yhteisiä toimintatapoja työstetään ylätasolla ja määritellään yhdessä. Opinnäytetyöprosessin aikana julkistettu segmenttimuutos, josta kerrottiin luvussa 1.1 voi aiheuttaa hieman muutoksia tulevaisuudessa, mutta ne eivät vaikuta tämän työn edistämiseen.

Oma esihenkilöni tukee täysin CS-toiminnan kehittämistä ja myös omaa ammatillista kehittymistäni. Pääsen tekemään yhteistyötä kahden muun CSM:n kanssa ja lisäksi tulee oltua tiiviisti yhteydessä digikehitykseen, markkinointiin sekä myyntiin ja asiakaspalveluun. Olen ollut töissä Alma Talentilla jo pidemmän aikaa ja tunnen laajalti ihmisiä eri tiimeistä, joten osaan yleensä helposti lähestyä suoraan oikeaa tahoja tai selvittää, kuka missäkin asiassa olisi oikea henkilö auttamaan.

Nykyisellään kaikissa liiketoiminnoissa tehdään asiakaspolun eri vaiheissa jo paljon useita toimenpiteitä, jotka voidaan laskea kuuluvaksi CS-toimintaan. Vuoden 2023 loppupuolella aloittaneiden CSM:ien onkin tarkoitus koota nämä toiminnot yhteisen sateenvarjon alle ja hallita toiminnan kokonaisuutta aiempaa paremmin ja koota sen eri osasia yhteen. Kun eri CS-toiminnot saadaan kuvattua ja dokumentoitua paremmin, niiden kehittäminen ja hallinnointi tulee muuttumaan pirstaleisemmasta tekemisestä kohti selkeämmin hallittavaa ja kehitettävää kokonaisuutta.

Customer Success Managerilla on tärkeä rooli nykyisten asiakkuuksien ylläpitämisessä, vahvistamisessa ja kehittämisessä. Asiakastyön lisäksi CSM on tiiviissä yhteydessä proaktiivisesti eri tiimien suuntaan ja pitää huolen, että kaikki tärkeät signaalit asiakkaan suunnalta tulevat viedyksi eteenpäin myyntiin, asiakaspalveluun ja tuotekehitykseen, josta vastaa Product Owner.

### 4.1 Asiakkaiden koulutus

Palvelun käyttöönoton yhteydessä asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta saada käyttöönottokoulutusta. Koulutus järjestetään pääsääntöisesti aina Teams-sovelluksen avulla. Hieman organisaation kokoluokasta ja palvelun käyttäjien lukumäärästä riippuen asiakkaalle voidaan tarjota osallistumista palvelun yleiseen käyttökoulutukseen tai sitten heille voidaan järjestää räätälöity vain oman organisaation käyttäjille suunnattu koulutus eli tässäkin otetaan huomioon generisen ja kustomoidun onboardingin erot, joista kerrottiin luvussa 3.3. Koulutuksista on käytetty termiä webinaari ja näistä on saatavilla ilmoittautuneille myös nauhoite jälkikäteen.

Olen pitänyt kaikille asiakkaille avoimia webinaareja jo vuosien ajan kuukausittain Property Insights liiketoiminnan osalta, mutta vain rajatulla koulutussisällöllä. Webinaariin on voinut osallistua asiakkaita useilta eri toimialoilta ja eri suuruisista yrityksistä, jolloin sisältöä on ollut haastava rakentaa kaikkia palvelevaksi ja webinaarien sisältö on jouduttu pitämään hyvin yleisellä tasolla.

Property Insightsin uudemman palveluvalikoiman osalta vielä opettelen palvelun varsinaisia käyttötappauksia ja esille nostettavia ominaisuuksia. Muuten webinaarin organisointi, rytmitys ja yleiset webinaarikäytänteet kuten selkeä ulosanti ja johdonmukainen eteneminen on minulla hyvin hallussa.

Olen kerännyt systemaattisesti dataa pidetyistä webinaareista noin vuoden ajan. Seurannassa on nähtävillä webinaarin aihe, ajankohta, ilmoittautuneiden lukumäärä, osallistuneiden lukumäärä, osallistumisprosentti, palautteiden lukumäärä ja palauteprosentti suhteessa osallistujiin. Palaute webinaareista on ollut pääsääntöisesti erittäin hyvää, NPS:n (Net Promoter Score) ollessa 80-100 viimeisen puolen vuoden ajalta.

## **4.2 Lisämyyntimahdollisuuksiin tarttuminen**

Nykyisellään asiakkaan arvon kasvattaminen on ollut pitkälti myyntipääälliköiden vastuulla ja kosketanut näin ollen ensisijaisesti vain suurimpia asiakkuuksia. Muiden asiakkuuksien osalta lisämyynti on ollut lähinnä reaktiivista eli asiakkaan yhteydenoton perusteella on pyritty tarttumaan lisämyyntimahdollisuuteen. CS-toiminnan myötä on tarkoitus saada mahdollistettua lisämyyntiä (upsell) ja ristiinmyyntiä (cross-sell) systemaattisemmin kaikille asiakkuuksille kokoluokasta riippumatta.

Osittain tämäntyyppistä työtä olen tehnyt jo aiemmassa tehtävässä asiakaspalvelusta käsin, mutta tällöinkin toiminta on ollut hyvin reaktiivista. Kuten luvussa 3.2 tuotiin ilmi, CS-toiminnan on tarkoitus olla proaktiivista, joten tähän tulee kiinnitettyä varmasti paljon enemmän huomiota jatkossa.

Erityisesti tämä on omassa osaamisessa kehityskohde ja sen parantamiseksi tarvitaan myös parempaa asiakastuntemusta ja dataa. Datan avulla lisämyyntimahdollisuuksia olisi tehokkaampi kohdistaa oikeisiin kohteisiin. Toki pitkän asiakaspalvelukokemuksen pohjalta tiedossani on jo toistuvia palvelutilanteita ja asiakkuustyppejä, joille olisi mahdollista kohdistaa skaalattua lisämyyntiä.

Lisämyyntimahdollisuudet on otettava huomioon myös palvelun suunnittelussa itsessään, jotta niihin tarttuminen olisi asiakkaalle itselleen mahdollisimman helppoa eikä vaatisi erikseen selvitystä, miten lisäominaisuuden saa käyttöönsä. CSM:n täytyy osata perustella mahdolliset muutokset palveluun, jotta ne pystytään priorisoimaan kehittäjien työlisterille.

### **4.3 Ongelmanratkaisu ja käytännönläheisyys**

Oman työn nykytilassa on vielä paljon kehitettävää, jotta se saavuttaisi CS-toiminnan sillä tasolla, kuin se alan kirjallisuudessa esitetään. Tämän opinnäytetyön aikana on kuitenkin tarkoitus sekä oppia itse uutta että viedä opittua käytäntöön.

Tässä toiminnassa yhdistyvätkin kaksi itselle vahvaa ja ominaista taitoa: ongelmanratkaisukyky sekä käytännönläheisyys. Pystyn pilkkomaan isompaa ongelmaa pienempiin palasiin ja ratkaisuun niitä asia kerrallaan. Ja en tietenkään yksin, vaan näissä tarvitaan aina muitakin henkilöitä ja useinmiten monesta eri tiimistä.

Käytännönläheisenä ihmisenä osaan myös tarkastella asiaa monelta eri kantilta: miten asia näytetään asiakkaalla, entä miten asiakaspalvelussa tai myynnissä ja ainakin jonkin verran myös näkökulmaa teknisessä mielessä.

Ongelmanratkaisukyky vaatii myös useammalla eri tavalla saman asian ilmaisua: mikä on asiakkaan ongelma, mitä se tarkoittaa meillä palvelussa ja miten se kuvataan ongelman korjaajille, esim. digikehitykselle tai kehittäjille, joiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä kuten kuvassa 1 on esitetty.

Käytännönläheisyyden vastakohtana minun on välillä haastavaa visioida tulevaisuuden tavoittiloja tai suuria linjoja, mutta olen tunnistanut tämän kehityskohdan itsessäni ja haluan oppia rakentamaan myös suurempia kokonaisuuksia.

### **4.4 Tuotetuntemus ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen**

Nykyisellään tunnen myytävät palvelumme hyvin ja minulla on laaja ymmärrys siitä, millaisia eri tietoja eri toimialoja edustavat asiakkaamme tarvitsevat omassa työssään onnistuakseen. Pystyn perehdyttämään uusia käyttäjiä ja ottamaan huomioon asiakkaan toimialan erityispiirteet.

Tarjoamamme palvelut kehittyvät kuitenkin kaiken aikaa ja asiakkaidemme tarpeet muuttuvat esimerkiksi EU-taksonomian ja muun lainsäädännön vaatimusten myötä, joten pitääkseni tämän osaamisen on itsekin opeteltava ja opittava koko ajan uutta.

Tämä edellyttää tiivistä eri toimialojen uutisten seurantaa, asiakkaiden toiveisiin ja kysymyksiin herkillä korvalla vastaamista ja Alman tuote- ja palveluvalikoiman tuntemusta, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan oikeanlaista ratkaisua.

## 5 Menetelmät

Tämä opinnäyte on kehittämispainotteinen työ, joka perustuu toimintatutkimukseen. Menetelmät on valittu sen mukaan, että ne palvelisivat mahdollisimman mielekkäästi työn lähtökohtana olevaa aidon työelämän kehittämishanketta.

Dokumentoinnin laatu on varmistettu jakamalla työ seurantajaksoihin ja tekemällä päiväkirjamerkintöjä jokaisen jakson aikana. Lopuksi työn tulokset arvioidaan ja priorisoidaan yhteisessä workshopissa.

### 5.1 Toimintatutkimus

Työn aiheena Customer Success on hyvin ongelmakeskeistä ja käytäntöön suuntautuvaa sekä samalla on tarkoitus pystyä luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä eri teemoista. Tavoitteena ei siis ole vain kuvata nykytilaa vaan muuttaa nykyistä todellisuutta. Näin ollen työn sisältö vastaa toimintatutkimuksen mukaista kehittämistyötä. (Moilanen, Ojasalo, Ritalahti 2014, 58.)

Toimintatutkimus on samanaikaisesti työn aikana tekevää kehittävää toimintaa, ja siinä työskentelee yksittäisen tutkijan sijaan työyhteisö yhdessä aktiivisesti kehitettävän asian parissa. Työyhteisön osallistujat ovat yhteisesti vastuussa kehityksestä sekä itselleen että koko ryhmälle. Samoin tutkijana toimiva kehittäjä on osana tätä ryhmää. Esille nousee myös ryhmän jäsenten tasa-arvoisuus organisaatioasemasta riippumatta. (Moilanen ym. 2014, 58, 61.)

Toimintatutkimukselle keskeistä ovat kiinnostus asioiden tavoitetilasta, kehitystyön kohdistuminen yhteisön toimintatapoihin ja käytännönläheisyys. Ominaisia siirteitä toimintatutkimuksessa on sen ongelmakeskeisyys, osallistujien aktiivinen toiminta muutostyössä sekä tutkimuksen tekijän tiivis yhteistyö tutkittavaan aiheeseen liittyvien henkilöiden kanssa. (Moilanen ym. 2014, 58.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään aktiivisesti muuttamaan toimintaa parempaan suuntaan. Pyrkimyksenä on vaikuttaa jokapäiväisiin rutiineihin ja ohjata tekemistä uuteen suuntaan. Toimintatutkimus perustuu interventioon eli muutokseen pyrkivään väliintuloon, jossa nykykäytäntöä on tarkoitus muuttaa. (Heikkinen 2023, luku 1.)

Tutkija tai työryhmä ei kuitenkaan tee muutosta yksin, vaan eri ihmisten ja sidosryhmien yhteisenä aikaansaannoksena. Riippuen toimintatutkimuksen tulokinnasta yhteisön merkitystä joko painotetaan vahvasti tai ajatellaan, että yksikin ihminen pystyy muutokseen. Tällöin fokus olisi enemmänkin yhden henkilön tekemän työn kehittämisessä. Toimintatutkimusta on tyypitelty sosiaalisen yhteisön koon mukaan viiteen luokkaan:

- Yksilö
- Ryhmä
- Ryhmien väliset suhteet
- Organisaatio
- Alueellinen verkosto

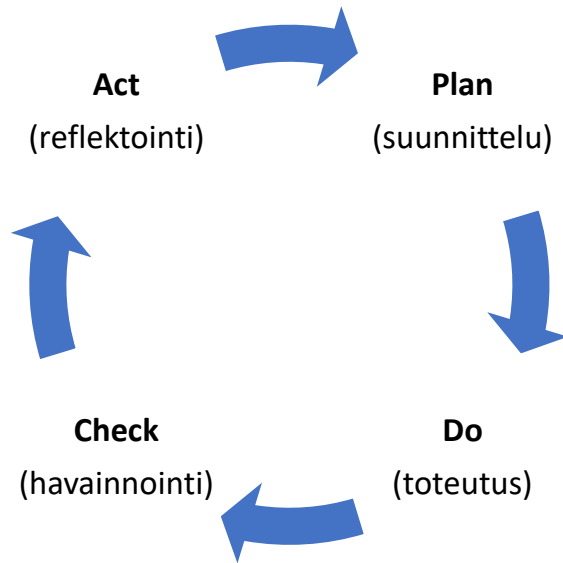
(Heikkinen 2023, luku 1 ja luku 3)

Yksi toimintatutkimuksen tärkeistä piirteistä onkin nimenomaan pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja mahdollisuus etäännyttävä tavanomaisista malleista ja tekemisestä tavoitteenaan ymmärtää, miksi on toimittu ja ajateltu kuten on aiemmin tehty. (Heikkinen 2023, luku 1.) Keskeisenä elementtinä on myös uuden oppiminen ja muutos, jotka voivat kohdistua vaikkapa organisaation toimintatapoihin, yleisiin asenteisiin tai johtamiseen. Uuden oppimiseen osallistuvat kaikki toimijat, jotka tuovat oman panoksensa toiminnan ja teorian kehittämiseen. (Juuti & Puusa 2020, luku 17)

Toimintatutkimusta ohjaavat neljä toisiaan syklisesti seuraavaa vaihetta:

- Plan - suunnittelu
- Do - toteutus
- Check - havainnointi
- Act - reflektointi

PDCA-syklissä (kuva 4) ensimmäiset kaksi vaihetta, suunnittelu ja toteutus, (Plan ja Do), katsovat asiaa eteenpäin ja jälkimmäiset kaksi, havainnointi ja reflektointi, (Check ja Act) taaksepäin sen mukaan, mitä tuli tehtyä ja miten siinä onnistuttiin sekä mitä siitä opittiin. (Heikkinen 2023, luku 1.)

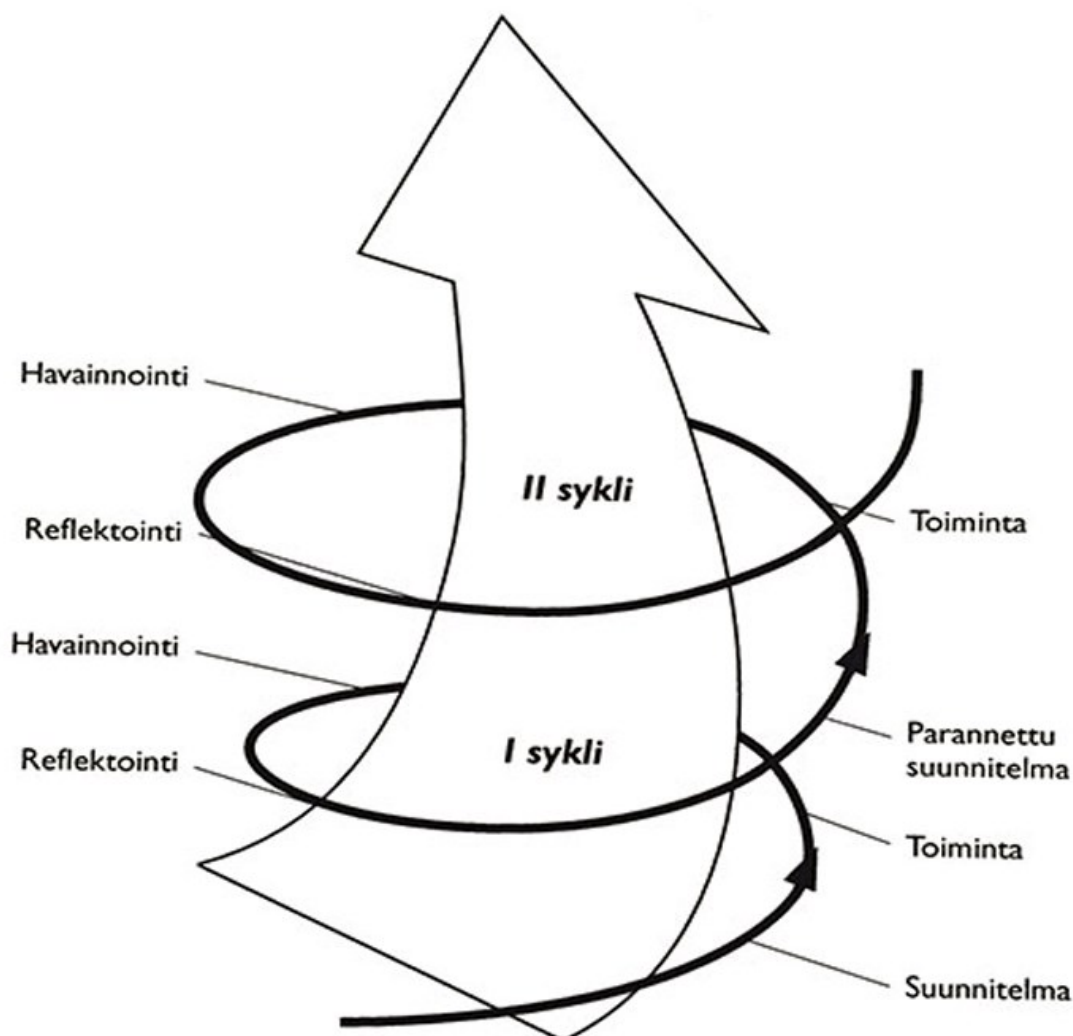


Kuva 4: Toimintatutkimuksen sykli. Soveltaen Heikkinen 2023.

Plan eli suunnitteluvaiheessa on tarkoitus tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia ja suunnitella tarvittavaa muutosta. Do eli toteutusvaiheessa testataan suunniteltua muutosta käytännössä. Toteutus voi olla myös ihan pieni muutos nykyiseen tekemiseen. Check eli havainnointivaiheessa arvioidaan ja analysoidaan, millaisia tuloksia tehty muutos sai aikaiseksi ja saavutettiinko suunniteltua tavoitetta. Act eli reflektointivaiheessa jatketaan toimintaa saatujen tulosten perusteella. Jos tulos oli onnistunut, voidaan jatkaa siten tai jos tulos oli epätoivottu, aloitetaan suunnittelu uudelleen. (Väre 2019, 221-224.)

Toimintatutkimus sopii tämäntyyppiseen kehittämistyöhön erinomaisesti, sillä tarkoituksena on tuottaa teoriasta käytäntöön implementoitavia toimenpiteitä. Uuden toimintamallin ollessa kyseessä toimintatutkimuksen luonne jatkuvan kehittämisen osalta sopii tähän myös erittäin hyvin. Tarkoitus on jatkuvasti parantaa nykyistä tekemistä.

Heikkinen (2023, luku 1) huomauttaa, että nelivaiheisen mallin soveltamisessa vaiheet voivat ja usein menevätkin toimintatutkimuksessa limittäin eikä niitä ole tarkoituksenmukaista pitää tiukasti erillään. Myöskään sykli ei yleensäkään pääty vain yhteen kierrokseen vaan se jatkuu alusta uudelleen uudella kehittämisidealla. Näin ollen syklistä päästään enemmänkin spiraalin muotoon (kuva 5), joka viestii jatkuvaa parannusta. Spiraalimallin ongelmana sen sijaan on se, etteivät asiat aina etene niin sujuvasti kuin mitä malli antaisi ymmärtää.



Kuva 5: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2023, luku 1)

Tässä opinnäytetyössä ehditään tuottamaan yksi toimintatutkimuksen sykli per tutkimuskysymys. Tutkimuskysymykset ja niiden PDCA:n mukainen kehitys raportoidaan luvussa 6. Tutkimuskysymysten aiheiden parissa tullaan jatkamaan vastaavaa kehitystyötä myös tämän työn seurantajaksojen jälkeen.

Suunnitteluvaihe tulee sisältämään monia erilaisia toimintatapoja, kuten mm. yrityksen sisäisiä haastatteluja, omatoimista tiedonkeruuta ja mahdollisuuksien mukaan asiakashaastatteluja.

Toteutuksen luonne riippuu tutkimuskysymyksestä, mutta tavoitteena on saada mahdollisimman pitkälle suunniteltu ja toteutettu käytännön muutos, jonka vaikutus on mitattavissa ja vaikutus arvioitavissa.



Havainnoinnissa tullaan hyödyntämään kollegoiden osaamista sekä WSJF-menetelmää, josta lisää tarkemmin myöhemmässä kappaleessa 5.4. Tutkimuskysymyksen lopputuloksena kuitenkin saadaan myös yhteenveto ja ehdotukset, miten seuraavaan sykliin kannattaa lähteä toteuttamaan jatkuvan kehityksen mallin mukaista työtä.

## 5.2 Haastattelut

Koska toimintatutkimus ei ole tutkijan yksin tekemää puurtamista ja tiedonkeruuta, tullaan työssä käyttämään pohjana useiden eri sidosryhmien edustajien haastatteluja. Haastattelujen perusteella on tarkoitus selvittää, miten esimerkiksi myyntitiimin edustajat kokevat Customer Success -toimintojen tukevan parhaiten heidän omaa työtään ja missä heidän kokemuksensa osalta asiakkaita voisi tukea tuloksellisimmin.

Haastattelu on menetelmänä osallistava, ja sillä pyritään saamaan selville yrityksen työntekijöiden hiljaista tietoa, tuoda ammattitaitoa ja kokemusta esille. Tällöin myös näkökulma ei ole pelkästään viralliseen aineistoon perustuvaa. (Moilanen ym 2014, s. 61.)

Haastattelut on toteutettu joko toimistolla kasvotusten tai Teamsin kautta etäyhteydellä. Haastattelutavat ovat valikoituneet sen mukaan, keneltä on mahdollisuus saada laajin näkemys kulloinkin kyseessä olevaan asiaan liittyen. Haastattelut pyritään toteuttamaan niin, että ääneen pääsisi mahdollisimman monen eri sidosryhmän edustajat ja etteivät ne veisi kohtuuttomasti haastateltavan henkilön työaika, jolloin kesto on rajattu noin puoleen tuntiin per haastattelu.

Haastatteluiden sisältö tulee vaihtelevaan sekä tutkimuskysymyksen että haastateltavan oman osaamisalueen mukaan, joten kaikki haastattelut toteutetaan avoimina haastatteluina. Avoin haastattelu tarkoittaa, että aiheesta ja ongelmasta keskustellaan yleisesti eikä pohjana käytetä strukturoitua kysymyksen asettelua (Moilanen ym 2014, s. 108). Yleisiä kysymyksiä on toki mietitty ja kirjattu ylös ennen haastattelua, vaikka tilaisuus onkin vapaamuotoinen. Haastatteluista saatuihin vastauksiin viitataan luvun 6 tekstissä ja tarkemmat tiedot ovat liitteiden päiväkirjamerkinnoissa.

Työyhteisön koostuessa oman alansa ammattilaisista, haastatteluista ei ole katsottu tarvittavan erikseen joltain viralliselta taholta, vaan teoriassa ja taustoittamisessa on pystytty tukeutumaan oman henkilöstön osaamiseen. Toimintatutkimusmainen työtapa kaikessa tekemisessä on enemmän sääntö kuin poikkeus, jolloin sen periaatteita ei ollut tarpeellista avata tutkimuskysymyksiin osallistuneille kehittäjille kovinkaan tarkalla tasolla.

### 5.3 Dokumentointi

Toimintatutkimuksen etenemistä havainnoidaan ja reflektoidaan pienissä paloissa jatkuvasti, jolloin lähes päivittäinen dokumentointitapa on tarpeellista. Päiväkirjamerkinnot ovat työn liitteet-osiossa luettavissa ja niihin viitataan luvussa 6 olennaisilta osin.

Tutkimuskysymyksissä lähdetään liikkeelle kokonaisuuden ja nykytilan kartoittamisella, jolloin liiketoiminnan nykyisten kipupisteiden selvittäminen auttaa jatkamaan tutkimusta eteenpäin ja painottamaan perustellusti valittuja asioita.

Toimintatutkimuksen edistyminen on dokumentoitu kirjaamalla ylös päivittäiset toimenpiteet, tehdyt haastattelut ja muut oleelliset tiedot, jotka liittyvät kulloinkin aiheena olevaan tutkimuskysymykseen. Päivittäiset merkinnät ovat luettavissa tämän työn Liitteet-osiossa ja niihin viitataan seurantajaksojen raportoinnissa niiltä osin kuin on oleellista. Haastatteluista on kirjattu ylös merkityksellisimmät asiat ja esille nousseet ideat, ja ne on sisällytetty päivittäisiin merkintöihin. Haastattelujen äänitystä tai litterointia ei tehty, koska haastateltavat ovat opinnäytetyön tekijän työyhteisön jäseniä ja tarvittaessa asioihin on helppo palata päivittäisessä kanssakäymisessä työpaikalla ja etäyhteyksin.

Tutkimuskysymysten mukaisiin tavoitteisiin keskitytään seuraavan taulukossa 2 esitetyn aikatauluksen mukaisesti. Seurantajaksojen jälkeen tarkastellaan vielä omana kokonaisuutena kaikkien jaksojen tuloksia ja tehdään yhteenveto sekä priorisointi esille nousseista toimenpide-ehdotuksista.

Taulukko 2: Tutkimuskysymykset ja seurantajakset

Tutkimuskysymys	Seurantajakso	Kappale
Mitkä ovat asiakaspolun kipupisteet Customer Success -näkökulmasta?	1.1.–21.1.2024	6.1
Miten parantaa intra-asiakkaiden onboarding kokemusta?	22.1.–11.2.2024	6.2
Miten organisoidaan uutiskirjeen lähetys?	12.2.–3.3.2024	6.3
Miten helpotetaan palvelun ostamista?	4.3.–24.3.2024	6.4

Tällainen hektinen operatiivinen työympäristö edellyttää sitä, että toimintatutkimusta edistetään pienissä palasissa ja etenemisestä tehdään lähes päivittäin muistiinpanoja. Opinnäytetyön aikana

tähän työhön liittyvät tehtävät eivät suinkaan olleet ainoita työtehtäviäni ja myös kollegani ja muut toimintatutkimukseen osallistuneet ovat tahoillaan kovin kiireisiä, koska samanaikaisesti edistettäviä projekteja on niin monta.

## 5.4 Workshop

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymysten tulosten pohjalta järjestetään workshop. Workshopissa esitellään työn tulokset ja toimenpide-ehdotukset. Workshopin tavoitteena on selvittää, mitkä tutkimuksesta selvinneet toimenpide-ehdotukset päätetään toteuttaa tai muulla tavoin edistää. Priorisoinnissa otetaan huomioon ketterän kehityksen malli sekä WSJF-priorisointimalli, jota avataan tässä luvussa vielä tarkemmin.

Alma Talentilla on tavoitteena ketterä kehitys ja kaikesta uudesta pyritään aina alkuun tuomaan ensin käyttöön MVP-versio eli Minimum Viable Product. Rousen (14.8.2020) mukaan MVP tarkoittaa sellaista versiota uudesta tuotteesta tai palvelusta, joka riittää tyydyttämään varhaisten omaksujien (early adopters) tarpeet. Lopullinen tuote kehittyy MVP-versiosta saadun palautteen perusteella ja sitä kehitetään haluttuun suuntaan. MVP:n kolme ominaispiirrettä ovat sellaiset, että

- siinä on tarpeeksi arvoa, että ihmiset ovat halukkaita käyttämään sitä tai maksamaan siitä
- se vakuuttaa varhaiset omaksujat olevansa tarpeeksi hyödyllinen
- se mahdollistaa palautteenannon ohjaamaan tulevaa kehitystä

Samalla kehitystyötä pyritään systemaattisesti priorisoimaan niin, että tekeminen on tuloksellista ja tehokasta. WSJF eli Weighted Shortest Job First on priorisointimalli, jota käytetään tehtävien töiden järjestelyyn maksimaalisen taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. WSJF:n perustella työt arvioidaan suhteellisenä viivästyskustannuksena jaettuna suhteelliseen työn keston. Prioriteetteja on jatkuvasti päivitettävä parhaiden taloudellisten tulosten saavuttamiseksi. Toisin sanoen, työn järjestäminen tuottaa parhaat tulokset sen sijaan, että priorisointi perustuisi teoreettiseen sijoitetun pääoman tuottoon kullekin työlle. Työlistoja priorisoidaan jatkuvasti WSJF-algoritmin perusteella, joka laskee suhteellista käyttäjä- ja liiketoimintahyötyä, aikakriittisyyttä, riskien vähentämistä ja/tai mahdollisuuksien mahdollistamista sekä työmäärää. (Scaled Agile 2024)

Alma Talentilla kehittäjätiimit käyttävät omassa työssään Jira-projektinohjausjärjestelmää. Teknisen projektipäällikön (liite 4, 4.3.2024) mukaan WSJF-mallia on käytetty vuodesta 2022 alkaen auttamaan Jira-tikettien eli tehtävien priorisoinnissa. Tikettien priorisointiin kaivattiin yhteistä ja selkää menetelmää, koska tehtäväpyyntöjä tuli samanaikaisesti usealta eri taholta. WSFJ ottaa huomioon sekä liiketoiminnan näkemykset että tekniset vaatimukset ja se on hyväksi havaittu menetelmä, josta ei näillä näkymin olla luopumassa.

Alma Talentilla käytössä olevassa WSFJ-menetelmässä annetaan pisteitä seuraaville osa-alueille seuraavin perustein:

- Liiketoiminta-arvo (Business value): Mikä on tiketin suhteellinen arvo liiketoiminnalle? Kasvattaako sen valmistuminen esim. yrityksen tuloja / asiakasvirtaa tai saadaanko sillä aikaan säästöjä?
- Aikakriittisyys (Time criticality): Pitääkö tiketti olla tehtynä johonkin päivämäärään mennessä? Tai menetetäänkö esim. rahaa tai mahdollisuuksia, jos tiketin valmistuminen viivästyy?
- Riskien vähentäminen / mahdollisuuksien mahdollistaminen (Risk-opportunity score: risk reduction / opportunity enablement): Onko tiketistä jotain muuta hyötyä liiketoiminnalle? Edesauttaako se esim. muiden tikkettien edistymistä? Tai voidaanko sillä nostaa automaatioastetta tai esim. vähentää virheiden määrää jatkossa?
- Arvio työn määrästä (Job size): Arvio koskee selvittelyyn, toteutukseen, testaamiseen ja katselmointiin kuluvaan aikaan.

Alma Talentilla on käytössä hieman mukailtu versio Scaled Agilen (kuva 6) mallista, koska pisteytyksessä käytetään Fibonaccin asteikkoa (1, 2, 3, 5, 8, 13, 21), jossa esim. 1 työn määrässä on triviaali tapaus, max. yhden henkilön 2 tunnin työ, 5 on noin viikon työ ja 21 tarkoittaa yli kuukauden työtä.

Jobs	User-business value		Time criticality		RR   OE Value		CoD	Job Size		WSJF	
Single-sign on	5	+	8	+	1	=	14	/	3	=	4.70
Move to cloud	3	+	5	+	3	=	11	/	8	=	1.38
Mobile app	1	+	1	+	5	=	7	/	1	=	7.00

**Notes:**

- Scale for each parameter: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20 (subset of the modified Fibonacci sequence)
- Do one column at a time, start by picking the smallest item and give it a "1"
- There must be at least one "1" in each column
- The highest WSJF is the highest priority item

© Scaled Agile, Inc.

Kuva 6: Malli ja ohjeistus, miten WSJF lasketaan (Scaled Agile 2024)

Scaled Agilen ohjeistuksessa priorisointi pitäisi tehdä aina sarake kerrallaan ja jokaisessa sarakkeessa pitäisi olla vähintään yksi "1". Tähän ei Almalla ole aina pystytty, koska tikettejä voidaan

pisteyttää myös yksitellen, jolloin arvot annetaan parhaan arvion mukaan ilman suoraa vertailukoh-  
taa muihin sen hetken tiketteihin.

Lopullinen WSJF-tulos saadaan, kun lasketaan liiketoiminnan arvolle, aikakriittisyydelle ja riskisyy-  
delle annetut pisteet yhteen ja jaetaan ne työn määrän arviolla. Mitä suuremman arvon tiketti saa,  
sitä tärkeämpi se olisi saada tehtyä.

Kappaleessa 6.5 esitellään workshopin tulokset.

## 6 Customer Success -toiminnan parantamisen kohteet

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön seurantajaksojen aikaiset tavoitteet ja tulokset. Jokaisella kolmen viikon seurantajaksolla keskitytään yhteen tutkimuskysymykseen. Seurantajaksojen aikana noudatetaan PDCA-menetelmää ja seurantajakson raportointi seuraa tätä samaa kaavaa. Seurantajaksojen aikana tehdyt päiväkirjamerkinnot ovat luettavissa työn liitteet-osiossa.

### 6.1 Asiakaspolun kipupisteet (TK 1)

Ensimmäisen seurantajakson tutkimuskysymyksenä on selvittää, millainen asiakaspolku tällä hetkellä on ja mitkä ovat ne asiakaspolun kipupisteet, joissa tarvitaan Customer Success -mallin mukaisia toimenpiteitä. Miten voidaan tarjota asiakkaalle oikeanlaista tukea oikeaan aikaan ja oikeaa kanavaa käyttäen? Millainen on lähtötilanne ja mitä kehityskohteita on mahdollisesti jo tiedossa?

#### 6.1.1 Plan: Suunnitelma asiakaspolun kipupisteiden selvittämiseksi

Selvittääkseni asiakaspolun kipupisteitä, tarvitsen ensin asiakaspolun. Ensi alkuun tavoitteena on hahmotella siis asiakaspolku (customer journey). Tässä työssä asiakaspolku kuvataan siitä alkaen, kun uusi asiakassuhde on alkanut. Asiakassuhteen syntymistä edeltävät markkinoinnin ja myynnin osuus ja mahdolliset muut kosketuspisteet on rajattu tästä työstä pois, jotta voidaan fokusoida syvemmin varsinaiseen Customer Successiin.

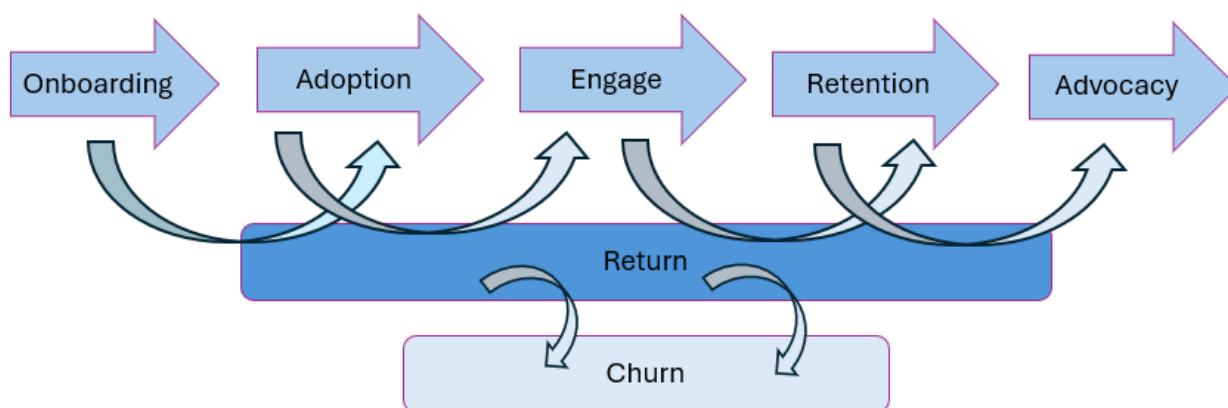
Asiakaspolun kuvaamiseksi suunnitelmani on haastatella myyntiä ja asiakaspalvelua. Ideaalitilanteessa asiakaspolkua kuvattaisiin yhdessä asiakkaan kanssa, mutta se ei välttämättä ole mahdollista näiden rajattujen aikaresurssien puitteissa. Kuvauksessa hyödynnetään lokakuussa 2023 pidettyä myynnin ja markkinoinnin Customer Success -aiheisen tiimipäivän ryhmätöiden tuloksia ja täydennetään sitä. Tiimipäivässä johdin ryhmätöitä, jossa oli osallisena Property Insightsin palveluvalikoimasta vastaavia myyntipäälliköitä sekä markkinointipäällikkö. Yhteisenä tehtävänä oli kuvata asiakaspolku ja sen kipupisteitä sekä miettiä erilaisia signaaleja, joihin voitaisiin proaktiivisesti tarttua.

Tiedossa on tämän pohjalta jo ainakin seuraavia haasteita:

- Palvelun käyttöönotto (kirjautuminen, tunnuksen aktivointi, salasanan vaihto)
- Sopimusyhteyshenkilö on eri kuin palvelun varsinaiset käyttäjät, tiedonkulku
- Epäselvyys minne olla yhteydessä, osaako kaikki sidosryhmät viestiä asiakkaan yhteydenottoa eteenpäin oikein?

### 6.1.2 Do: Asiakaspolun ja liiketoiminnan kipupisteiden selvitys

Asiakaspolun kuvaamisessa hyödynsin pohjana viime syksyn tiimipäivässä työstettyä asiakkaan elinkaarimallia, jota mukaillen on tehty kuva 7. Kuvassa asiakkuus on jo alkanut ja eteenpäin vievät nuolikuviot kuvaavat asiakassuhteen vaihetta. CS-toimintaan kuuluu asiakaspolun etenemisen mahdollistaminen ja mahdollinen palauttaminen (return), jottei asiakas päätyisi irtisanomaan palvelua (churn).



Kuva 7: Asiakaspolun vaiheet (mukaillen Alma Talent 2023)

Aiemmin esitetyssä asiakaspolussa (kuva 3) käsiteltiin asiakkaan matkaa tiedonsaannista alkaen, ja varsinainen asiakassuhde alkaa vasta kolmannessa vaiheessa (purchase). Tässä Alma Talentin mallissa näkökulma on tiiviimmin CS-toimintamallissa, jolloin asiakaspolun kuvaus alkaa asiakassuhteen syntyisestä onboarding-vaiheella.

Jokaiseen vaiheeseen kuuluu myös erilaisia kosketuspisteitä ja kipupisteitä, joiden osalta hyödynsin asiakaspalvelun ja myyntiryhmän edustajan kanssa käydyistä haastatteluista saamiani tietoja. Lisäksi itselläni on oman työkokemuksen puolesta tiedossa kipupisteitä, jotka on myös yhdistetty asiakaspolun auki kirjoitettuun osioon. Vaikka lopputulemana erilaisia kipupisteitä löytyikin paljon, on huomautettava, että niistä kaikki eivät suinkaan kosketa jokaista asiakkuutta tai kaikkia palveluita vaan tilanteet vaihtelevat luonnollisesti tapauskohtaisesti.

Onboarding alkaa sen jälkeen, kun asiakas on tehnyt sopimuksen palvelun tilaamisesta. Asiakaspalvelu toimittaa asiakkaan käyttäjille tarvittavat kirjautumistiedot sähköpostilla mahdollisimman pikaisesti tai erikseen sovittuna ajankohtana. Käyttäjän tiedot ohjautuvat käyttöoikeuksien mukaisesti markkinoinnin automaatioprosessiin, jossa käyttäjälle lähetetään onboarding-viestejä 4-5 viikon ajan. Viestien sisältö on suunnattu tukemaan palvelun sujuvaa käyttöönottoa ja kertomaan palvelun sisältämistä hyödyistä sekä informoimaan tulevista webinaareista ja asiakaspalvelun

yhteystiedoista. Tavoitteena olisi tarjota erinomainen ensimmäinen palvelukokemus. Vain onnistuneella onboardingilla asiakas voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

Onboardingin kipupisteitä:

- Käyttäjät eivät ole saaneet ennakoon tietoa käyttöön tilatusta palvelusta ja he eivät tiedä, mistä on kyse. Tilanne erityisesti silloin, jos sopimussyhteyshenkilöltä ei ole mennyt tietoa käyttäjille ennakoon.
- Käyttäjätunnuksen aktivointilinkki ehtii vanhentua, sähköpostilla tulleet kirjautumisohjeet hukassa
- Viestinnällinen epäselvyys tilatun palvelun ja toimitettujen kirjautumisohjeiden välillä
- Uuden käyttäjän ohjaus palvelun etusivulta eteenpäin puuttuu, parempia ohjeita ja opaskierroksia tarjolla vasta itse valitussa palveluosiossa
- Onboarding viestien sisältö on osittain vanhentunutta tai muuten epärelevanttia. Viestien kohdistaminen käyttöoikeuksien mukaan on haasteellista. Automaatiota ei ole tällä hetkellä käytettävissä kaikille tilaustyypeille, joten osa uusista käyttäjistä voi jäädä kokonaan ilman tiedotusta.
- Jos asiakkaalla on käytössään palvelu ilman erillisiä sähköpostiosoitteeseen perustuvia käyttäjätunnuksia vaikkapa Azure AD tai IP-tunnistuksella, ei kohdennettua viestintää pystytä lähettämään suoraan varsinaisille palvelun loppukäyttäjille

Adoption eli varsinaisessa käyttöönottovaiheessa on tarkoituksena, että palvelun käyttäjät omaksuvat palvelun osaksi omaa arkeaan ja omia työprosessejaan. Tavoitteena on varmistaa, että käyttäjä ottaa tuotteen tai palvelun täysimääräisesti käyttöönsä ja saavuttaa sen avulla liiketoiminnallisia tai henkilökohtaisia tavoitteita. Halutaan, että palvelusta tulee asiakkaalle hyödyllinen työväline ja sen käyttö vakiintuu asiakasyrityksessä osaksi heidän omia prosessejaan.

Adoption-vaiheen kipupisteitä:

- Osa tilatuista palveluista voi vaatia viranomaisen myöntämän luvan. Lupaprosessin epäselvyydet, aikataulu ja vastuut epäselviä.
- Epäselvyys, mitä lupia tarvitaan minkäkin palvelun / tuotteen käyttöön
- Tiedotus lupien myöntämisestä ei välttämättä tavoita kaikkia palvelun käyttäjiä, vaan pelkän sopimussyhteyshenkilön
- Ohjeet palvelun käyttöön. Käyttäjä ei osaa hakea tarvitsemiaan tietoja palvelusta ja tarvitsee opastusta.
- Tieto siitä, miten onboarding onnistui, puuttuu. Esim. käyttäjätunnusten onnistunut aktivointi.



Engage eli sitouttamisvaiheessa on tavoitteena pitää palvelun käyttö asiakkaalla aktiivisena ja sitouttaa tätä entistäkin enemmän. Lisäksi on mahdollista tarjota asiakkaalle uusia kiinnostavia sisältöjä tai lisäpalveluita. Palvelun uusia ominaisuuksia tuodaan esille asiakasviestinnässä esim. uutiskirjeessä sekä itse palvelussa. Asiakas haluaa myös osallistua palvelun kehitykseen ja antaa palautetta sekä kehitysehdotuksia.

Sitouttamisvaiheen kipupisteitä:

- Palvelussa tapahtuu virhetilanne, joka ei korjaannu itsestään vaan vaatii yhteydenottoa asiakkaalta tai häiriötiedotus ei tavoita asiakasta
- Asiakkaan henkilöstössä tapahtuu muutoksia, tiedonsiirto kun esim. sopimusyhteyshenkilö vaihtuu
- Asiakas ei saa tietoa palvelun uusista ominaisuuksista
- Asiakkaalla ei ole tietoa kaikista hänellä käytössä olevista ominaisuuksista tai hän ei osaa käyttää niitä
- Asiakas haluaisi laajentaa nykyistä tilaustaan, mutta ei saa tarvitsemiaan tietoja tätä varten, kuten esim. tieto nykyisen tilauksen sisällöstä tai käyttäjistä
- Asiakkaan asioita hoidetaan Almallalla monen eri tiimin toimesta, yhtenäisen asiakaskokemuksen puute

Retention eli asiakkuuden ylläpitovaiheessa keskitytään siihen, miten asiakas pidetään tyytyväisenä ja motivoituneena jatkamaan palvelun käyttöä myös pitkällä aikavälillä. Asiakkuuden ylläpitovaiheessa pyritään estämään asiakkaiden poistuma ja kannustamaan heitä jatkamaan asiakassuhdetta.

Asiakkuuden ylläpitovaiheen kipupisteitä:

- Palvelun käyttöaktiivisuus hiipuu eikä asiakas saa meiltä yhteydenottoa tällaisissa tilanteissa
- Asiakas ei tiedä mihin olla yhteydessä, varsinkin jos on asiakkaan useassa eri Almannan tarjoamassa palvelussa
- Omien tilaus- ja käyttäjätietojen hallinnointi ei ole mahdollista itsepalveluna

Advocacy eli suositteluvaiheessa asiakas on tyytyväinen palvelun käyttöön, kokee saavansa siitä lisäarvoa ja on valmis suosittelemaan sitä myös eteenpäin. Asiakas voi edelleen kasvattaa palvelun käyttöä joko laajentamalla tilauksen sisältöä tai kasvattamalla käyttäjämäärää. Palvelu on tiivis osa asiakkaan omia prosesseja ja asiakas on valmis toimimaan referenssiasiakkaana, jolloin voidaan julkaista esim. palvelun mainos tai blogiteksti, jossa asiakas on itse mukana.

Suositteluvaiheen kipupisteitä:

- Asiakkaan luottamukseen syntyy särö
- Palvelu ei enää pysty vastaamaan asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin
- Huonot kokemukset mahdollisten häiriö- tai virhetilanteiden hoidosta

Return eli palauttaminen -kohdalla tarkoitetaan yritystä nostaa irtisanomisuhan alla oleva asiakas takaisin asiakaspolulle tilanteeseen sopivaan vaiheeseen niin, ettei asiakkuus pääty irtisanomiseen ja synny asiakaspoistumaa. Palauttamisessa tärkeää on asiakkaan suora kohtaaminen ja aktiivinen ote mahdollisen epätyytyväisyyden korjaamiseen.

Palauttamisvaiheen kipupisteitä:

- Asiakas ei koe saavansa tarpeeksi lisäarvoa ostetusta palvelusta
- Asiakkaalle ei osata viestiä oikeita asioita oikeaan aikaan
- Palvelun hinnoittelussa ei ole asiakkaalle paremmin sopivia vaihtoehtoja

Jos asiakas päätyy lopulta kaikista hyvistä yrityksistä ja toimenpiteistä huolimatta irtisanomaan palvelun, on tämäkin tärkeä vaihe asiakaspolkua ja vielä tässä vaiheessa on mahdollisuus jättää asiakkaalle hyvä mielikuva asiakassuhteen päättymisestä huolimatta.

Churn eli irtisanomisvaiheen kipupisteitä:

- Sopimusehtojen mukainen irtisanomisaika koetaan liian pitkäksi
- Epäselvyys milloin irtisanominen astuu voimaan
- Lähetettyyn irtisanomisilmoitukseen ei tule kuittausta vai vastausta tarpeeksi nopeasti

### 6.1.3 Check: Tulosten tarkistaminen

Asiakaspolku ja sen kipupisteet on käyty läpi Property Insights liiketoiminnan kehityspäällikön ja tuoteomistajan kanssa. He pitivät yhteenvetoa ja kipupisteiden kuvausta hyvänä yhteenvetona, vaikka toki näin monen esille tulevan kehityskohteen erottelu oli myös havahduttavaa. Haluan kuitenkin vielä tässä kohtaa erikseen korostaa, että kokonaisuutta lähestyttiin nimenomaisesti kipukohtia etsien ei niinkään nykyisiä onnistumisia korostaen.

Validoinnin yhteydessä esille nousi tarve keskittyä vieläkin syvemmin erityisesti suoraan oman työpaikan intran kautta kirjautuvien asiakkaiden haasteet. Tämä nousi esille asiakaspolun kipupisteiden kuvauksessa, mutta jäi vain yhdeksi asiaksi muiden joukossa. Intran kautta palveluun siirtyvillä käyttäjillä onboarding on esimerkiksi hyvin erilainen ja se vaatisi enemmän pohdintaa, miten voisimme lähestyä näitä liiketoiminnallisesti hyvin arvokkaiden asiakkaiden käyttäjiä paremmin.

Yhteenvedossa (luku 6.1.4) on listattu kaikki esille nousseet toimenpiteet ja toimenpide-ehdotukset. Niiden lukumäärää myös kiiteltiin ja myös kauhisteltiin, mutta samalla on hyvä huomioida,

etteivät kaikki toimenpiteet ole työvaatimuksiltaan, vaikutuksiltaan tai rahalliselta potentiaaliltaan samanarvoisia. Listaan toivottiin rinnalle eri toimenpiteiden priorisointia, jotta voitaisiin tunnistaa sieltä helpommin optimaalisella hyöty-vaiva-suhteella olevat kehityskohteet.

#### 6.1.4 Act: Toimenpide-ehdotukset ja niiden vastuut

Asiakaspolun kuvaamisen ja sen kipupisteiden määrittelyn myötä on suunniteltu ja osittain myös jo sovittu toimenpiteitä, jotka on listattu taulukkoon 3.

Taulukko 3: Asiakaspolun kipupisteitä

Kipupiste	Toimenpide-ehdotus	Vastuu
Käyttäjät eivät ole saaneet ennakoon tietoa käyttöön tilatusta palvelusta ja he eivät tiedä, mistä on kyse. Tilanne erityisesti silloin, jos sopimusyhteyshenkilöltä ei ole mennyt tietoa käyttäjille ennakoon.	Selvitetään, olisiko mahdollista lähestyä uusia käyttäjiä viestillä jo ennen varsinaisen käyttäjätunnuksen lähettämistä. Malliin "Henkilö X on tilattu käyttösi palvelun Y, tulet saamaan kirjautumisohjeet sähköpostilla. Palvelu Y:stä saat helposti mm. [esimerkki hyödystä]...". Viestin voisi lähettää CSM ennen kuin asiakaspalvelu käsittelee myynniltä tilauksen.	CSM yhdessä myynnin ja asiakaspalvelun kanssa.
Käyttäjätunnuksen aktivointilinkki ehtii vanhentua tai sähköpostilla tulleet kirjautumisohjeet hukassa	Lisätään toiminnallisuus, että toiminnanohjausjärjestelmä lähettää automaattisesti uuden aktivoimislinkin jos edellinen on vaarassa vanhentua	CSM yhdessä tekniikan tiimin kanssa
Viestinnällinen epäselvyys tilatun palvelun ja toimitettujen kirjautumisohjeiden välillä	Yhtenäistetään palveluista käytettävä termistö läpi palvelun	CSM yhdessä markkinoinnin, Product Ownerin ja myynnin kanssa
Uuden käyttäjän ohjaus palvelun etusivulta eteenpäin puuttuu, parempia ohjeita ja opaskierroksia tarjolla vasta itse valitussa palveluosiossa	Parannetaan palvelun etusivua informatiivisemmaksi	CSM yhdessä tekniikan tiimin ja designerien kanssa
Onboarding viestien sisältö on osittain vanhentunutta tai muuten epärelevanttia. Viestien kohdistaminen käyttöoikeuksien mukaan on haasteellista. Automaatiota ei ole tällä hetkellä käytettävissä kaikille tilaustyypeille, joten osa uusista käyttäjistä voi jäädä kokonaan ilman tiedotusta.	Käydään nykyiset onboarding-viestit läpi ja tarkistetaan niiden sisältö. Varmistetaan että eri automaatiot toimivat. Määritetään tarkemmin uusien automaatioiden tarve ja viestien sisältö.	CSM yhdessä Product Ownerin, markkinoinnin ja datatiimin kanssa
Jos asiakkaalla on käytössään palvelu ilman sähköpostiosoitteeseen perustuvia käyttäjätunnuksia vaikkapa Azure AD tai IP-tunnistuksella, ei kohdennettua viestintää pystytä lähettämään suoraan varsinaisille palvelun loppukäyttäjille.	Mahdollisuus tilata uutiskirje suoraan palvelusta? Pyydetään asiakasta toimittamaan lista loppukäyttäjistä?	CSM yhdessä PO:n kanssa
Osa tilatuista palveluista voi vaatia viranomaisen myöntämän luvan. Lupaprosessin epäselvyydet, aikataulu ja vastuut epäselviä.	Lisätään lupa-asioiden viestipohjiin lisää tietoa	CSM yhdessä asiakaspalvelun kanssa

Kipupiste	Toimenpide-ehdotus	Vastuu
Epäselvyys, mitä lupia tarvitaan minkäkin palvelun / tuotteen käyttöön.	Parannetaan tiedotusta palvelun käyttöliittymässä	Tuotannossa
Tiedotus lupien myöntämisestä ei välttämättä tavoita kaikkia palvelun käyttäjiä, vaan pelkän sopimusyhteyshenkilön	Tiedotetaan lisäyksestä myös kaikkia käyttäjiä	CSM yhdessä asiakaspalvelun kanssa
Ohjeet palvelun käyttöön. Käyttäjä ei osaa hakea tarvitsemiaan tietoja palvelusta ja tarvitsee opastusta.	Parannetaan tuotteiden löydettävyyttä palvelussa sen mukaan, mistä tulee yhteydenottoja asiakaspalveluun	Tuotannossa
Tieto siitä, miten onboarding onnistui, puuttuu. Esim. käyttäjätunnusten onnistunut aktivointi.	Automatisoidaan aktivoimattoman tunnuksen osalta uuden aktivoitilinkin lähetyks	CSM yhdessä tekniikan tiimin kanssa
Palvelussa tapahtuu virhetilanne, joka ei korjaannu itsestään vaan vaatii yhteydenottoa asiakkaalta tai häiriötiedotus ei tavoita asiakasta	Selvitetään, mitä ja miten toistuvia häiriötilanteita voitaisiin monitoroida ja saada niistä automaattisia hälytyksiä	CSM yhdessä tekniikan kanssa
Asiakkaan henkilöstössä tapahtuu muutoksia, tiedonsiirto kun esim. sopimusyhteyshenkilö vaihtuu	Luodaan uudelle sopimusyhteyshenkilölle toimitettava info palvelun sisällöstä, nykyisen tilauksen yhteenveto, mahdollinen tapaaminen	CSM yhdessä asiakaspalvelun ja myynnin kanssa
Asiakas ei saa tietoa palvelun uusista ominaisuuksista	Uutiskirje, pääkäyttäjälle lähetettävä info	CSM yhdessä tekniikan tiimin (pääkäyttäjätieto) ja Product Ownerin kanssa
Asiakkaalla ei ole tietoa kaikista hänellä käytössä olevista ominaisuuksista tai hän ei osaa käyttää niitä	Parannetaan viestintää asiakkaan nykyisen tilauksen sisällöstä	CSM yhdessä myynnin ja asiakaspalvelun kanssa
Asiakas haluaisi laajentaa nykyistä tilaustaan, mutta ei saa tarvitsemiaan tietoja tätä varten, kuten esim. tieto nykyisen tilauksen sisällöstä tai käyttäjistä	Omien tilaustietojen hallinnoinnin helpottaminen	CSM yhdessä tekniikan, myynnin ja asiakaspalvelun kanssa
Asiakkaan asioita hoidetaan Almallan monen eri tiimin toimesta, yhtenäisen asiakaskokemuksen puute	Selvitetään mahdollisia synergiaetuja eri osapojen kesken	CSM yhdessä asiakaspalveluiden kanssa
Palvelun käyttöaktiivisuus hiipuu eikä asiakas ei saa meiltä yhteydenottoa tällaisissa tilanteissa	Monitoroidaan palvelun käyttöä ja siinä tapahtuvia muutoksia, pyritään automatisoimaan signaaleihin reagointi	CSM yhdessä tekniikan ja asiakaspalvelun kanssa
Asiakas ei tiedä mihin olla yhteydessä, varsinkin jos on asiakkaan useassa eri Alman tarjoamassa palvelussa	Selvitetään mahdollisia synergiaetuja eri osapojen kesken	CSM yhdessä asiakaspalveluiden kanssa
Omien tilaus- ja käyttäjätietojen hallinnointi ei ole mahdollista itsepalveluna	Tavoitteena parantaa itsepalvelumahdollisuuksia	CSM yhdessä tekniikan, myynnin ja asiakaspalvelun kanssa
Asiakkaan luottamukseen syntyy särö	Koostuu useasta eri toimenpiteestä	kaikki
Palvelu ei enää pysty vastaamaan asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin	Koostuu useasta eri toimenpiteestä	kaikki
Huonot kokemukset mahdollisten häiriö- tai virhetilanteiden hoidosta	Koostuu useasta eri toimenpiteestä	CSM, asiakaspalvelu, myynti, tekniikka
Asiakas ei koe saavansa tarpeeksi lisäarvoa ostetusta palvelusta	Koostuu useasta eri toimenpiteestä	CSM, myynti, asiakaspalvelu

Kipupiste	Toimenpide-ehdotus	Vastuu
Asiakkaalle ei osata viestiä oikeita asioita oikeaan aikaan	Selvitetään toistuvia, oikea-aikaisia viestintämahdollisuuksia	CSM, markkinointi
Palvelun hinnoittelussa ei ole asiakkaalle paremmin sopivia vaihtoehtoja	Seurataan ja toimitaan, jos koskettaa useampia asiakkuuksia	Liiketoiminta
Sopimusehtojen mukainen irtisanomisaika koetaan liian pitkäksi	Sopimusehdoissa mahdollisuus sopia irtisanomisajasta	Myynti, liiketoiminta
Epäselvyys milloin irtisanominen astuu voimaan	Tieto tilauksen sisällöstä ja voimassaolosta näkyville palveluun	CSM, myynti, tekniikka
Lähetettyyn irtisanomisilmoitukseen ei tule kiittausta vai vastausta tarpeeksi nopeasti	Irtisanomisen käsittelyprosessin selkeyttäminen	CSM yhdessä asiakaspalvelun ja myynnin kanssa

Koska kipupisteitä löydettiin useita, on kaikkien kannalta järkevää priorisoida tekemistä. Toimenpidelistan pohjalta voidaan seuraavaksi lähteä arvioimaan, mitä tehtävistä olisi toteutettavissa kohtuullisella työmäärällä suhteessa saavutettuun hyötyyn.

Kaikki tulokset sekä tästä tutkimuskysymyksestä että seuraavista kootaan samaan yhteenvedoon. Tämän yhteenvedon pohjalta priorisoidaan tekemistä yhteisessä workshopissa. Priorisointi tehdään kaikille tutkimuskysymyksille yhdessä, koska käytössä on yhteiset resurssit.

Tässä priorisoinnissa käytetään luvussa 5.4 esiteltyä WSJF-asteikkoa (Weighted Shortest Job First), jossa jokaiselle kehityskohteelle annetaan pisteytys sen liiketoiminnallisen arvon, aikakriittisyyden, riskikertoimen ja vaaditun työn määrän suhteen. Tällainen WSJF-pisteytys on jo vakiintunut toimintapa Alma Talentilla lähinnä Jira-tikettien yhteydessä. Vaikka kaikki nämä kipupisteet eivät ole suoraan korjattavissa yleisen virhetiketin tapaisesti, näkisin että samasta pisteytysmallista olisi hyötyä, kun liiketoiminta tekee omaa arviotaan siitä, mitä asioita lähdetään ensisijaisesti edistämään.

## 6.2 Onnistuneen onboardingin avulla parempaa asiakaskokemusta (TK 2)

Onnistunut onboarding on yksi tärkeimpiä CS-toimenpiteitä. Tässä työssä katsotaan onboarding palvelun ensimmäisiksi käyttökerroiksi, mutta koska asiakas voi käytännössä vain piipahtaa palvelussa juurikaan syventymättä siihen heti aluksi syvemmin, haluan ottaa tässä kohtaa esille myös niitä kipupisteitä, joita TK1:n perusteella liittyi adoption-vaiheeseen.

Alun perin tutkimuskysymyksenä oli onboardingin tarkastelu yleisellä tasolla, mutta ensimmäisen tutkimuskysymyksen kipupisteiden tulosten pohjalta liiketoiminta toivoi, että keskittyisin ensisijaisesti intrakäyttäjien onboardingiin. Intran kautta palvelua käyttävät asiakkuudet ovat yleensä sellaisia, joiden kohdalla käytettäisiin kustomoitua onboardingia, josta kerrottiin luvussa 3.3. Skaalattavuuden nimissä on tarkoituksenmukaista kuitenkin hakea alkuun hyötyjä geneerisen onboardingin mahdollisuuksista.

Intrakäyttäjällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisen asiakasyrityksen käyttäjää, joka pääsee siirtymään Alma Talentin palveluun suoraan oman työnantajansa intrasta. Tällöin erillistä kirjautumista tai käyttäjätunnusta ei tarvita, vaan käyttäjä tunnistetaan esim. Azure AD:n perusteella. Käyttöoikeuksien hallinta on näissä tilanteissa asiakasyrityksellä itsellään, esimerkiksi heidän omassa tietohallinnossaan. Tiedottaminen palvelun käyttömahdollisuuksista on näin pitkälti asiakkaalla itsellään, koska meillä ei lähtökohtaisesti ole tiedossa, keille palvelun käyttöoikeus yrityksessä annetaan.

### **6.2.1 Plan: Selvitä mahdollisuudet tavoittaa intrakäyttäjät**

Aluksi ajatukseni on tarkastella nykyistä onboardingia, mitä elementtejä on jo käytössä ja peilata niitä TK1:ssä löytyneisiin kipupisteisiin. Suunnitelmana haastatella palveluiden tuoteomistajaa, designeriä ja markkinointisuunnittelijaa sekä mahdollisesti muitakin henkilöitä.

Tarkoitus on selvittää, onko tällä hetkellä tiedossa uusia mahdollisia intra-asiakkuuksia, joiden kanssa voitaisiin yhdessä ottaa esille onboardingiin liittyviä asioita. Haluan saada kerättyä tietoa eri näkökulmista, mitä mahdollisuuksia nähdään olevan intrakäyttäjän kohdalla palvelun paremman käyttöönottokokemuksen saamiseksi ja mitä esteitä sille tällä hetkellä on.

Lisäksi aion tutkia omaa intraamme, mitä palveluita siellä on tarjolla ja miten niiden käyttöoikeudesta on minulle viestitty, jos saisin tästä hyviä ideoita.

### **6.2.2 Do: Yhteiseen ongelmaan yhteinen ratkaisu**

Haastattelin ensiksi Design Leadia (liite 2, 24.1.2024), joka vastaa yhdessä tuoteomistajan kanssa palvelussa olevista tervetuloviesteistä, opaskierroksista ja muista nostoista esim. uusien ominaisuuksien osalta. Haasteena näiden intrakäyttäjien osalta onboardingissa on se, että meidän on vaikea tavoittaa heitä ennen palveluun siirtymistä. Emme lähetä heille käyttäjätunnusta tai tietoa siitä, mitä palveluosioita heillä on käytössään. Asiakasyrityksellä itsellään on suuri vastuu näin ollen informoida omaa henkilöstöään käytössä olevista palveluista ja siitä, miten ja mihin niitä on tarkoitus hyödyntää. Haluaisimme ottaa itsellemme isompaa roolia tästä ja pystyä esimerkiksi lähestymään uusia intran kautta käyttöoikeuden saaneita esimerkiksi sähköpostilla tai vähintäänkin asiakkaan nimeämän pääkäyttäjän välityksellä.

Toisessa haastattelussa kävin asiaa läpi rinnakkaisen Business Insights liiketoiminnan Junior Project Managerin kanssa (liite 2, 26.1.2024). Hän vastaa erityisesti intra- ja rajapinta-asiakkuuksista ja vaikka kyseessä on eri liiketoiminta, haasteet intrakäyttäjien osalta ovat täysin yhteneväiset. Tässä kohtaa todettiin, että olisi hyvä hakea yhteisiin asioihin synergiaetuja yhdistämällä tämän-tyyppisten haasteiden taklaamista. Ideana nousi esille mahdollisuus käynnistää normaalisti vain

aivan ensimmäisellä palvelun käyttökerralla näkyvä opastus uudelleen sivustolta milloin vain. Tämä on arviolta suhteellisen vähällä vaivalla toteutettavissa.

Todettiin, että intrakäyttäjälle, joka ei automaattisesti saa uudelle käyttäjälle lähetettävää onboarding-infoa sähköpostilla, voisi tarjota mahdollisuutta tilata itselleen sama materiaali. Automaatio on toteutettu Selligentillä ja tästä keskustelin Digital Marketing Specialistin kanssa (liite 2, 1.2.2024), millaisia vaihtoehtoja toteutukseen on tätä kautta.

Seurantajakson edetessä konkretisoitui se, kuinka monia sisäisiä sidosryhmiä tämä aihe koskettaa. Pelkästään Business Insights ratkaisutiimissä (liite 2, 30.1.2024) oli paikalla liiketoiminnan, myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun edustajia. Vaikka opinnäytetyöni keskittyy Property Insightsin puolelle, tässä kohtaa tiivis yhteistyö on tärkeää, koska tekniset taustajärjestelmät ja asiakkaiden intraratkaisut ovat pitkälti yhteneväisiä, joten jatkotoimenpiteet ovat skaalattavissa molempien liiketoimintojen asiakkaille.

Seurantajakson loppupuolella (liite 2, 5.2.2024) selvisi Alma-tunnustiimin Solution Architectin ja Business Insights tiimin Junior Project Managerin sekä CSM:n kanssa pidetyssä palaverissa mahdollisuus hyödyntää toisenlaista tunnistetietoa. Samaa tapaa oli hyödynnetty talon sisällä aiemminkin toisen palvelun kuluttajille suunnatussa kampanjassa ja tässä yhteydessä tietokenttä on samantyyppinen, vaikka kyseessä onkin nyt yritysasiakas.

Palaverin pohjalta saatiin perustiedot siitä, miten tätä toista tietokenttää voitaisiin lähteä hyödyntämään niin, että jatkossa intra-asiakkuuden käyttäjän siirtyessä Alma Talentin palveluun, hänelle voitaisiin saman tien käynnistää palveluun liittyvien onboarding-viestien lähetys.

Tämä olisi valtavan suuri parannus nykytilaan verrattuna, varsinkin kun pitkään on oltu siinä uskossa, ettei tätä käyttäjätietoa ole mistään saatavilla. Oli suoranaisten ilahduttavaa löytää tähän mahdollinen ratkaisu, vaikka sen tuotantoonvieminen vaatiikin vielä käytännön työtä useammalta eri tiimiltä.

### **6.2.3 Check – miten varmistutaan siitä, että tehtiin oikeita asioita?**

Intrakäyttäjien onboardingin parantamiseksi nousseita toimenpide-ehdotuksia

1. Mahdollisuus käynnistää opaskierros palvelussa itse
2. Toimitetaan asiakkaan pääkäyttäjälle perehdytysmateriaalia jaettavaksi eteenpäin
3. Mahdollisuus tilata uuden käyttäjän perehdytyspaketti sähköpostiin
4. Mahdollisuus tilata uutiskirje
5. Automatisoidaan onboarding-viestien lähetys uuden tunnistuksen kautta

Toimenpide-ehdotukset on käyty läpi Property Insights liiketoiminnan kehityspäällikön ja tuoteomistajan kanssa lähettämällä ehdotukset heille sähköpostilla. Alustavat kommentit on esitetty seuraavan luvun taulukossa.

#### 6.2.4 Act – tulevat toimenpiteet, miten jatketaan

Toimenpide-ehdotusten läpikäynnin perusteella on päätetty alkaa edistämään seuraavia asioita, jotka on esitetty taulukossa 4. Taulukon muoto eroaa TK 1 vastaavasta yhteenvedosta tutkimuskysymyksen erilaisen luonteen vuoksi ja koska alustavat kommentit toimenpiteiden mahdollisesta edistämisestä oli jo saatavilla. Tämä lisäksi ehdotukset otetaan esille kaikkien tutkimuskysymysten jälkeen yhteisessä workshopissa.

Taulukko 4: Onboardingiin liittyvät parannustoimenpiteet

Toimenpide	Edistetäänkö?	Aikataulu	Vastuu
Mahdollisuus käynnistää opaskierros palvelussa itse	Kyllä. Opaskierrokseen on olemassa valmis linkki, jonka upottaminen sivulle on helppo toteuttaa	Q2 alkupuoli	CSM yhdessä Designerin kanssa
Toimitetaan asiakkaan pääkäyttäjälle perehdytysmateriaalia jaettavaksi eteenpäin	Mahdollisesti. Pääkäyttäjätietoja ei juurikaan ole vielä systemaattisesti kerätty. Uusien asiakkuuksien kohdalla mahdollista. Perehdytysmateriaali pitäisi ensin työstää ja sopia sen ylläpidosta.	Ei aikataulutettu	Selviää, jos edistetään
Mahdollisuus tilata uuden käyttäjän perehdytyspaketti (onboarding-viestit) sähköpostiin itse	Mahdollisesti.	Ei aikataulutettu	Selviää, jos edistetään
Mahdollisuus tilata uutiskirje	Kyllä.	Alkaa ensi viikolla (02/2024)	CSM yhdessä markkinoinnin kanssa



Toimenpide	Edistetäänkö?	Aikataulu	Vastuu
Automatisoidaan onboarding-viestien lähetys uuden tunnistuksen kautta	Mahdollisesti, mutta ei nyt. Odotetaan meillä olevan Alma-tunnukseen liittyvän projektin etenemistä. Vaatii myös onboarding viestien päivittämisen.	H2	CSM, Product Owner, digikehitys

Yleisenä huomiona on sanottava näihin toimenpide-ehdotuksiin liittyen, että lopputulemana nämä kaikki toteutuessaan sisältävät niin paljon työtä, ettei nykyisillä resursseilla kaikkien edistäminen ole mahdollista. Siksikin ehdotusten tarkka punnitseminen ja sen pohtiminen, mistä saadaan vähimmällä vaivalla suurin hyöty asiakkaalle, on tärkeää vaikkakin joskus raadollista tehtävää.

### 6.3 Uutiskirjeen lähetys rutiinomaisemmaksi (TK 3)

Uutiskirjettä pidetään tärkeänä viestintäkanava niin nykyisille asiakkaille kuin aiheesta kiinnostuneille sidosryhmille ja prospekteille. Uutiskirjeen lähettämiseen kuitenkin kaivataan lisää rutiinomaisuutta, suunnitelmallisuutta ja selkeämpiä vastuita. Näiden puute nykyisellään johtuu mm. lähetykseen käytettävien työkalujen muuttumisesta, vakiintuneen prosessin ja nimettyjen vastuiden puutteesta sekä jo aiemmin toteutuneesta sivustouudistuksesta. Sivustouudistuksen yhteydessä mahdollisuus tilata uutiskirjettä poistui ja samoihin aikoihin lähetykseen käytettävät työkalut vaihtuivat.

Erikseen tilattavan uutiskirjeen sijaan on kuitenkin lähetetty muutamia hyvin uutiskirjemäisiä käyttäjätiedotteita, jotka on toimitettu kaikille Property Insights -palveluiden käyttäjille, joiden sähköpostiosoite on ollut tiedossa. Lähetyksessä on tällöin huomioitu luonnollisesti myös mahdolliset markkinointikiellot.

Tämän tutkimuskysymyksen puitteissa on tarkoitus luoda uutiskirjeen lähetykseen suunnitelma, miten lähteä tätä prosessia lähetään rakentamaan uudelta pohjalta systemaattisesti ja helposti toistettavaksi niin pitkälle kuin mahdollista.

#### 6.3.1 Plan: Nykytilanteen kartoitus ja oikeat tekijät

Ensisijaisena tavoitteena on saada selvitettyä edellytykset ja luotua malli yhden yleisen uutiskirjeen lähetykselle. Kun yksi malli saadaan ensin toimivaksi, tulevaisuudessa tästä voidaan sitten

mahdollisuuksien mukaan laajentaa useampaan kirjeeseen eri kiinnostuksen kohteiden mukaan, eri Property Insightsin palveluvalikoiman osalta tai esim. eri toimialojen näkökulmasta.

Näin alkuun on kuitenkin tarkoitus selvittää perusteita, kuten miten jakelulista uutiskirjeen tilaajista tullaan keräämään ja minne, millaisia uutiskirjeitä kannattaa ja halutaan lähettää, kuinka usein, kuka suunnittelee ja vastaa niiden sisällöstä, miten uutiskirjeiden suosiota seurataan ja millä mittareilla.

Suunnitelmani on tutustua yleisesti uutiskirjeiden lähetyksiin organisaatiossamme ja haastatella niiden tekijöitä saadakseni tietoon nykyisiä parhaita käytäntöjä, ideoita suunnitteluun ja toki myös vinkkejä siitä, mitä ei kannattaisi tehdä. Almassa organisaationa uutiskirjeitä lähtee päivittäin monelta eri liiketoiminnalta ja medialta, joten osaamista, työkaluja ja rutiineja tähän on olemassa jo valmiina.

### **6.3.2 Do: Uutiskirjeen lähettäminen on yhteistyötä**

Aloitin varaamalla haastattelu-aikoja rinnakkaisten liiketoimintojen uutiskirjeistä vastaavilta henkilöiltä, tarkoitukseni saada selville käytössä olevien teknisten ratkaisujen olennaisimmat mahdollisuudet ja vaatimukset sekä yleisesti nykyiset parhaat toimintatavat.

Uutiskirjeen osalta pitää ensin huomioida kohdeyleisön tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. Uutiskirjeen vastaanottajina tulee alkuvaiheessa olemaan sekä prospekteja että jo nykyään asiakkaina ja palvelun käyttäjinä olevia henkilöitä. Näin ollen kirjeen sisällön täytyy ottaa sopivassa määrin huomioon molemmat kohdejoukot. Markkinointipäällikön (liite 3, 22.2.2024) mukaan tämä ei ole tavoiteltava ideaalitalanne, mutta todettiin yhdessä, että se tulee kuitenkin olemaan lähtötilanne. Jatkossa olisi tarkoitus erottaa varsinaisen uutiskirjeen vastaanottajat ja käyttäjätiedotteen vastaanottajat, jolloin myös vastuu sisällöstä jakautuisi selkeämmin markkinoinnin ja CS:n osilta.

Aina lähetettäessä markkinoinnillista sisältöä sisältävää viestintää on huomioitava mahdolliset markkinointikiellot sekä luonnollisesti huolehdittava, että seurataan tietosuoja- ja GDPR-säännöksiä. Almalla on valmiit prosessit markkinointikieltojen käsittelyyn, joita noudatetaan myös kaikkien uusien uutiskirjeiden lähetyksessä. (Liite 3, 27.2.2024)

Uutiskirjettä ei pidä lähettää pelkästä lähettämisen ilosta tai pakosta, vaan tälle tulee määritellä mahdollisimman selkeästi tavoitteet, mitä niillä halutaan saavuttaa. Tavoitteiden täyttymistä taas pitää pystyä seuraamaan, jotta tehtyjen toimenpiteiden onnistumista voidaan arvioida ja tarpeen mukaan tehdä muutoksia. Erilaisia sähköpostiviestejä tulee varmasti kaikille yllin kyllin, joten laadukkaalla sisällöllä ja tietysti jo hyvällä otsikoinnilla voidaan pyrkiä kasvattamaan uutiskirjeen tuomaa lisäarvoa sen tilaajalle.

Property Insightsin Product Ownerin mukaan uutiskirjeiden tavoitteena olisi ensisijaisesti ajankohdaisista asioista tiedottaminen, asiakkaan palveleminen erilaisten koulutusten ja käyttövinkkien muodossa, asiakassuhteen vahvistaminen ja lisämyyntiliidien generoiminen (liite 3, 27.2.2024).

Säännöllisyys on myös tärkeä elementti uutiskirjeiden lähetyksessä. Legal Insights liiketoiminnan puolella uutiskirjeitä lähtee sekä päivittäin että muutaman viikon välein, riippuen minkä teeman kirjeestä on kyse. Näistä päivittäiset kirjeet on pystytty täysin automatisoimaan ja harvemmin lähetettävien kirjeiden osalta sisällön tuottamiseen osallistuu joukko alansa ammattilaisia ja vieraskirjoittajia. (Liite 3, 20.2.2024)

Nykyisten uutiskirjeiden osalta on mahdollista saada dataa mm. avausprosentista, CTA-klikkausprosentista sekä vastaanottajien lukumäärästä, virheellisistä lähetyksistä ja uutiskirjeen peruutaneiden lukumäärästä. Toistaiseksi näitä lukuja ei ole kaikkien lähetysten osalta kovin systemaattisesti seurattu, mutta yleisellä tasolla kirjeiden avausprosentit ovat pysyneet tasaisina (n.20 %) ja Legal Insights -puolen kirjeillä on jopa keskimääräistä suurempi avausprosentti (n. 35 %) markkinointipäällikön mukaan. Lisäksi datan perusteella tiedetään, että kirje avataan todennäköisimmin heti lähetyspäivänä tai lähetystä seuraavana päivänä, mutta ei juurikaan enää tätä myöhemmin. (Liite 3, 20.2.2024)

Seurantajakson aikana tehtyjen selvitysten perusteella kaikki tekniset valmiudet uutiskirjeiden lähetykseen ovat jo olemassa. Seuraavaksi tarvitaan (suluissa vastuuhenkilö):

- Lomake, jolla uutiskirjeen voi itselleen tilata (Digital Marketing Specialist)
- Markkinointikieltojen huomioiminen (Data Scientist)
- Sivun, jolle lomake upotetaan (Digital Marketing Specialist)
- Uutiskirjeen sisältöjen suunnittelu ja tuottaminen (CSM ja Product Owner)
- Mittarit ja seuranta (CSM ja Digital Marketing Specialist)

### **6.3.3 Check: Kaikki valmista uutiskirjeen lähetystä varten**

Uutiskirjeen tilaaminen on nyt mahdollista Alma Talentin nettisivuilta. Alma Talentin tuottamat eri uutiskirjeet on koottu omalle sivulleen ja Property Insights on mahdollista lisätä nykyisten uutiskirjeiden lisäksi valittavaksi. Uutiskirjeen tilaussivulla (kuva 8) on käytetty Property Insightsin omaa visuaalista ilmettä kuvituksessa. Kuvan on tehnyt Alma Talentin markkinoinnin suunnittelupäällikkö.

## Tilaa Property Insights uutiskirje



Property Insights uutiskirje kokoaa uutiset ja ajankohtaiset sisällöt Alman kiinteistö- ja huoneistopalveluista sekä kiinteistömarkkinasta.

Etunimi\*      Sukunimi\*

Sähköpostiosoite\*

Uutiskirjetilaukseen sovelletaan Alma Talentin [käyttöehtoja](#). Tietoja käsitellään Alma Median [tietosuojakuvauksen](#) mukaisesti.

Lähettämillä yhteystietoni annan suostumukseni henkilötietojen käsittelyyn.

Tilaa uutiskirje

Kuva 8: Property Insights uutiskirjeen tilaussivu (Alma Talent 2024)

Tilaaaja syöttää uutiskirjeen tilauslomakkeelle etunimensä, sukunimensä ja sähköpostiosoitteensa. Tilaaajan on mahdollista tutustua Alma Talentin uutiskirjeiden tilaukseen liittyviin käyttöehtoihin ja tietosuojakuvaukseen. Nämä käyttöehdot ja tietosuojakuvaus ovat samat, joita käytetään muissakin Alma Talentin uutiskirjeissä eikä niihin ole tässä yhteydessä tehty muutoksia.

Tilaaaja vahvistaa vielä erikseen, että antaa suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn. Lomakkeen täytön ja lähetyksen jälkeen tilaajalle lähetetään sähköpostiin pyyntö vahvistaa uutiskirjeen tilaus (kuva 9).



## Vahvista sähköpostiosoitteesi

Voimme lähettää sinulle uutiskirjeitä, kun olet vahvistanut sähköpostiosoitteesi alla olevasta painikkeesta.

Mikäli et tilannut uutiskirjettä, tämä viesti on aiheeton ja voit poistaa sen.

**VAHVISTA SÄHKÖPOSTIOSOITTEESI**

Kuva 9: Uutiskirjeen tilauksen vahvistaminen sähköpostissa

Uutiskirjeen tilauksen voimaantuloon tarvitaan siis double opt-in eli kaksinkertainen vahvistaminen. Tällainen double opt-in varmistaa, että tilaaja todella on kiinnostunut tästä sisällöstä ja tämä parantaa samalla uutiskirjeen tilaajalistan oikeellisuutta ja vähentää roskapostin määrää (Carmicheal, K. 2023).

Olen tehnyt seuraavassa kappaleessa esiteltävän suunnitelman uutiskirjeiden lähetyksestä taulukkomuodossa. Esittelin suunnitelmaa Product Ownerille ja tämän perusteella suunnitelmaan lisättiin vielä erillinen, mitattava tavoite jokaisen uutiskirjeen kohdalle. Tavoitteita voi päivittää uutiskirjeen todellisten aiheiden mukaisesti, jos sisältöön tulee muutoksia.

### 6.3.4 Act: Suunnitelma uutiskirjeiden tulevista lähetyksistä ja seuranta

Jotta uutiskirjeiden lähetys olisi mahdollisimman rutiininomaista, on tehty suunnitelma tulevista kirjeistä, niiden lähetyksien ajankohdista ja sisällöstä (taulukko 5). Tämä sisältö on tallennettu nyt Confluenceen (nettipohjainen yrityswiki), jossa se on helposti kaikkien nähtävillä. Lisäksi samalle sivulle lisätään ideapankki ja napakka ohjeistus, miten uutiskirje lähetetään.

Taulukko eroaa taas hieman rakenteeltaan verrattuna edellisiin, koska se on muokattu vastamaan paremmin juuri tätä tutkimuskysymystä ja sen tuloksia.

Taulukko 5: Uutiskirjesuunnitelma vuodelle 2024

Teema (ja vastuu)	Ajankoh- taista uutta (PO)	Henkilöt esille (vaihtuva)	Vinkkiosio (CSM)	Lisämyynti (PO ja CSM)	Tavoite
05/2024	Alman organisaatiouudistus mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön kiinteistöpuolella	Tiimiesittely	Aluepuntari	API-Rajapintamahdollisuudet	50 CTA Aluepuntarista
08/2024	Kiinteistöbisneksen tilanne Suomessa	CSM esittely, syksyn koulutukset	Kiinteistöväliittäjän kokonaisuus	Etuovi.com	40 ilmoittautunutta koulutuksiin
10/2024	Tekoälyn hyödyntäminen	Asiakasreference?	Asuntopuntari	Karttapalvelu	20 karttapalvelun tilausta
12/2024	Uutta vuodelle 2025	Päätetään myöhemmin	Vinkkaa uutiskirjeestä kollegalle	OviPro	30 liidiä OviProlle

Uutiskirjeiden lähetyksien jälkeen uutiskirjeiden tavoittavuutta ja tehoa seurataan jatkossa systemaattisesti (taulukko 6). Seuranta on haluttu tehdä mahdollisimman helpoksi ja läpinäkyväksi, jolloin yrityswiki Confluence on sopiva paikka myös seurantataulukolle. Taulukkoon päivitetään tiedot viikko uutiskirjeen lähetyksen jälkeen. Taulukkoon linkitetään myös malli lähetystä kirjeestä ja kirjaan sisältöjen otsikot.

Taulukko 6: Uutiskirjeiden lähetyksien seurantapohja

	Vastaanottajia (tilaajat + käyttäjät)	Avausprosentti	CTA-klikkejä	Peruutuksia	Tavoite (toteuma)
05/2024					
08/2024					
10/2024					
12/2024					

Lähetyksien, tavoiteasetannan ja seurannan lisäksi uutiskirje tarvitsee tilaajia. Uutiskirjettä pitää siis markkinoida ja markkinoinnin täytyisi tavoittaa erityisesti ne, jotka eivät ole vielä palvelun käyttäjiä.

Uutiskirjeen tilausmahdollisuus lisätään

- Alma Talentin Uutiskirjeet-sivulle (<https://www.almatalent.fi/tietoa-meista/uutiskirjeet/>)
- Alma Talentin Kiinteistötietopalveluita esitteleville sivuille <https://www.almatalent.fi/kiinteis-totietopalvelut/>
- Nostot LinkedInissä mahdollisia

#### 6.4 Ostamisen helpottaminen, oikea palvelu oikeaan aikaan (TK 4)

Property Insightsin palveluvalikoima on monipuolinen ja sisältää useille eri toimialoille soveltuvia kokonaisuuksia. Asiakkaan voi kuitenkin olla hankala hahmottaa, mitä palveluosiota hän tarvitsee menestyäkseen omassa työssään. CS näkökulmasta ostamisen helpottaminen kohdistetaan upseliin eli lisämyyntiin nykyisille asiakkaille. Viimeinen tutkimuskysymys pyrkii löytämään ratkaisuja, miten nykyisille asiakkaille voitaisiin tuoda esille palvelusta saatavaa lisäarvoa ja samalla mahdollistaa lisämyyntiä.

##### 6.4.1 Plan: Tuodaan lisäarvoa luova palvelu helposti saataville

Ostamisen helpottaminen on aiheena laaja, joten näkökulma, josta halutaan lähteä liikkeelle, on kirkastettava ensin. Tässä minua auttoi Product Owner (liite 4, 7.3.2024) ja vaihtoehtoisia

toimintatapoja tuli esille taasen useampikin ja nämä kaikki listattiin ylös. Ideoiden toteuttamiskelpoisuutta pitää vielä arvioida ja ottaa huomioon opinnäytetyön luonne aikarajoituksineen.

Suunnitelmana on toteuttaa valittu toimintatapa mahdollisimman pitkälle kohti implementointia ja määrittää myös mittarit sekä määritelmä kampanjan onnistumiselle.

#### **6.4.2 Do: Sähköpostisuoran lähettäminen valitulle kohdejoukolla**

Sovittiin ideoiden pohjalta markkinointipäällikön kanssa käymäni keskustelun (liite 4, 11.3.2024), että opinnäytetyön aikaikkunan ja toteutettavuuden kannalta paras idea on laatia sähköpostisuora, joka kohdistetaan tietyin kriteerein palvelun nykyisille käyttäjille.

Sähköpostiin sisällytetään hyödyllistä tietoa lisäpalvelun mahdollisuuksista, yksinkertainen CTA (click-to-action) toiminto, jolla asiakas voi ottaa suositellun lisäpalvelun käyttöönsä tai olla yhteydessä asiakaspalveluun ja mahdollisesti tutustumishintainen kampanja valitusta lisäpalvelusta.

Suunnitelman mukaisesti luonnostelin sähköpostisuorassa käytettävää viestiä ja siinä olevaa tarjousta. Tarjouksen hinnoitteluun tarvitaan vielä lisää liiketoiminnan näkemystä, tämä on helposti muokattavissa viestipohjaan myöhemminkin.

Poimin viestin vastaanottajat eli palvelun nykyiset käyttäjät käytettävissämme olevalla raportointityökalulla. Varsinainen kohderyhmä vaati kuitenkin vielä tarkempia rajauksia, ja tätä rajausta työstin yhdessä toisen liiketoiminnan Junior Project Managerin kanssa, koska hänellä oli tähän tarvittavaa osaamista.

Kävin läpi viestiluonnosta ja kohderyhmää vielä tarkemmin läpi markkinointipäällikön ja Product Ownerin kanssa (liite 4, 14.3.2024) ja todettiin, että vastaanottajia voisi rajata vielä entisestään esim. asiakasyrityksen toimialan perusteella. Näin toimimalla viestin tekstisisältöä voitaisiin kohdentaa tarkemmin osumaan paremmin vastaanottajien toimialaan ja sen erityistarpeisiin. Samalla tämä mahdollistaisi eri sähköpostisuorien toimivuuden ja konversioiden vertailun keskenään. Tämä vertailutieto olisi hyödyllistä jatkoa varten mahdollisia uusia sähköpostisuoria suunnitellessa.

Itselle hieman yllätyksenä tuli se, että eniten aikaa tässä suunnitteluprosessissa vei kohderyhmän ja siihen liittyvien mahdollisten markkinointikieltojen huomioiminen. Tietojen yhdistäminen eri tietolähteistä ei onnistunut ilman dataosaajien työpanosta, ja heillä on verrattain kiireinen työtilanne, joka ei mahdollista tämän tyyppisten kohderyhmäpoimintojen tarkastusta aivan kädenkäänteessä.



### 6.4.3 Check: Sähköpostisuoraa halutaan kokeilla

Suunnitelma sähköpostisuoran lähettämisestä lisämyynnin saamiseksi on valmis ja sitä ollaan valmiita kokeilemaan.

Tulosten raportoinnissa otetaan huomioon

- Vastaanottajien lukumäärä
- Vastaanottajien toimiala
- Epäonnistuneet lähetykset (kpl / %)
- Konversio %, kuinka moni klikkasi kampanjatarjousta
- Konversio %, kuinka moni todella tarttui tarjoukseen
- Mikä on kampanjasta saatu euromääräinen lisäarvo loppuvuodelle 2024

### 6.4.4 Act: Yksittäisistä sähköpostisuorista automaatioon

Jos suunnitellun sähköpostisuoran tulokset ovat hyviä, tämäntyyppisiä täsmäpostituksia voidaan varmasti tehdä jatkossakin. Tällöin niiden osalta olisi hyvä tehdä ennakkoon lähetyssuunnitelma esimerkiksi vuodeksi kerrallaan ja listata ehdotukset aiheista samaan tapaan kuin suunnitelmaa on tehty uutiskirjeiden osalta. Lisäksi näiden kirjeiden lähetykset on hyvä ajoittaa niin, että ne jakautuvat eri ajankohdille. Samoin olisi hyvä ottaa huomioon eri toimialojen omat vuosikellot ja pyrkiä tarjoamaan mahdollisimman osuvasti kohdennettua lisäpalvelua oikeaan aikaan.

Tulevaisuuden tavoitteena olisi tunnistaa sellaisia upsell-mahdollisuuksia, joissa viestien lähetykset voitaisiin automatisoida, kun tietyt kriteerit täyttyvät ja triggeröivät signaalin otollisesta ajankohdasta olla yhteydessä asiakkaaseen. Tästä ollaan kuitenkin vielä jonkin matkan päässä.

Tässä kohden tutkimuskysymyksen PDCA-sykliä ei ole samantyyppistä toimenpidetaulukkoa kuin aikaisemmissa, koska suunnittelussa ei edetty niin pitkälle, että sähköpostisuorien aiheita olisi pystytty määrittämään. Mahdollisuuksien mukaan ehdotuksia on kuitenkin ehditty selvittää yhteiseen workshopiin mennessä ja ne voidaan ottaa esille siinä yhteydessä ja priorisoida kuten muutkin ehdotukset.

## 6.5 Workshopin tulokset

Kaikkien tässä opinnäytetyössä esille nousseiden ideoiden, toimenpide-ehdotusten ja havaintojen priorisoinnista järjestettiin workshop, jossa oli paikalla Property Insights'n Business Director, Product Owner, Design lead, markkinointipäällikkö ja Customer Success Manager. Osa oli paikalla toimistolla varatussa neuvottelutilassa ja muutama osallistui workshopiin Teamsin välityksellä.

Kaikilla oli sama näkymä priorisoitaviin tehtäviin ja mahdollisuus tuoda oma näkökanta ja perustelut esille.

Workshopissa CSM esitteli lyhyesti opinnäytetyön aiheen, joskin se oli jo kaikille osallistujille tuttu, koska jokainen oli ollut jo osallisena eri tutkimuskysymysten yhteydessä työhön liittyen. Toimintapide-ehdotuksia priorisoidessa fokus pidettiin liiketoiminnan strategisissa tavoitteissa.

Lisäksi alussa käytiin lyhyesti läpi WSJF-menetelmän termistö ja pisteiden merkitys läpi, jotta kaikilla on selkeät lähtökohdat ja tietämys siitä, miten menetelmä toimii.

Yhteenvetoon (taulukko 7) listatut asiat käytiin läpi listalta järjestyksessä ylhäältä alaspäin ja ensimmäisessä vaiheessa arvioitiin ainoastaan, aiotaanko aihetta edistää, kyllä vai ei. Tämän oli tarkoitus vähentää ns. turhaa pisteytystä niiden kehityskohteiden osalta, joita ei päätettäisi edistää lainkaan ja näin ollen tehostaa kaikkien ajankäyttöä. Muutaman läpikäydyn kohdan jälkeen lisättiin vaihtoehdoksi myös ”Ei edistetä nyt”, joka kuvastaa aiheeseen tarttumisen tarpeellisuutta, mutta ei juuri nyt tässä hetkessä. Aikajänteenä edistettäväksi valituille asioille sovittiin kuluva vuosi 2024.

Workshopin viimeisessä vaiheessa käytiin tarkemmin läpi vuoden 2024 aikana edistettäväksi valitut aiheet ja annettiin niille WSJF:n mukaisia pisteitä. Workshopin osallistujille WSJF-menetelmä oli jokseenkin tuttu, mutta sen peruseriaatteet käytiin alkuun läpi.

## Taulukko 7: Workshopin tulokset, toimenpiteiden priorisointi WSJF-menetelmän mukaisesti

		Pisteytys Fibonacci asteikolla 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21						
Aihe	Toimenpide	Edistetäänkö?	Business Value	Time Criticality	Risk / Opportunity	Job Size	WSJF-arvo	
			Mikä on tiktin suhteellinen arvo liiketoiminnalle? Kasvattaako sen valmistuminen esim. yrityksen tuloja / asiakasvirtaa tai saadaanko sillä aikaa säästöjä?	Pitääkö tikketti olla tehtynä johonkin päivämäärään mennessä? Tai rahaa tai mahdollisuuksia jos tiktin valmistuminen viivästyy?	Onko tiktetistä jotain muuta hyötyä liiketoiminnalle? Edesauttaako se esim. muiden tiktettien edistymistä? Tai voidaanko sillä nostaa automaatioastetta tai esim. vähentää virheiden määrää jatkossa?	Arvio koskee selvitettyyn, toteutukseen, testaamiseen ja katselmointiin kuluvaa aikaa. 1 = triviaali tapaus, max ~2h työ 2 = alle päivän työ 3 = 1-2 päivän työ 5 = noin viikon työ 8 = yli viikon työ 13 = yli kahden viikon työ	Weighted Shortest Job First. Cost of delay suhteessa työn määrään. Määrittää tiktin prioriteetin. Jos tiktetillä on korkea cost of delay, mutta sen prioriteetti on matala sen takia, että työn määrä on suuri, on syytä harkita tiktin pilkkomista pienempiin osiin. Täällöin palautellut pienemmät osakokonaisuudet todennäköisesti nousevat	
<b>Esimerkki: Asiakas ei ole kirjautunut palveluun kuukauteen</b>	<b>Automatoidaan asiakkaalle lähetettävä sähköposti</b>	Kyllä	5	2	8	5	3,0	
Asiakas ei saa tietoa palvelun uusista	Uutiskirje, pääkäyttäjälle lähetettävä info	Kyllä	13	13	8	3	11,3	
Uppsell-sähköpostisuorat	Karttapalvelun tarjous	Kyllä	13	13	8	3	11,3	
Uppsell-sähköpostisuorat	Asutuntuntari	Kyllä	13	13	8	3	11,3	
Uppsell-sähköpostisuorat	Aluepuntari	Kyllä	13	13	8	3	11,3	
Uutiskirjeet suunnitelman mukaan	Ajankohdat 04/2024, 05/2024, 08/2024, 10/2024, 12/2024. Suunnitelma Conflusissa.	Kyllä	13	13	8	5	6,8	
Asiakkaan henkilöstössä tapahtuu muutoksia, tiedonsiirto kun esim. sopimusyhteyshenkilö vaihtuu	Luoadaan uudelle sopimusyhteyshenkilölle toimitettava info palvelun sisällöstä, nykyisen tilauksen yhteytevo, mahdollinen tapaaminen	Kyllä	13	2	8	5	4,6	
Asiakas ei koe saavansa tarpeeksi lisäarvoa ostopuolelta	Usean eri toimenpiteen summa	Kyllä	13	2	13	8	3,5	
Asiakkaan luottamukseen syntyvä särö	Usean eri toimenpiteen summa	Kyllä	13	2	8	13	1,8	
Tietoa siitä, miten onboarding onnistui, puuttuu. Esim. käyttäjätunnusten onnistunut aktivointi.	Automatoidaan aktivoimattomien tunnuksien osalta uuden aktivointilinkin lähetys	Kyllä	8	8	13	3	9,7	
Tiedotus lupien myöntämisestä ei välttämättä tavoita kaikkia palvelun käyttäjiä, vaan pelkän sopimusyhteyshenkilön	Tiedotetaan lisäksi myös kaikkia käyttäjiä	Kyllä	8	3	8	2	9,5	
Huonot kokemukset mahdollisten häiriö- tai viheriltilanteiden hoidosta	Parannetaan häilyä ja viikatilanteista viestimisen prosessia	Kyllä	8	2	5	2	7,5	
Onboarding viestien sisältö on osittain vanhentunutta tai muuten epärelevanttia. Viestien kohdistaminen käyttökohteiden mukaan on haasteellista. Automaatiota ei ole tällä hetkellä käytössä kaikilla tilaustyypeillä, joten osa uusista käyttäjistä voi jäädä kokonaan ilman	Käydään nykyiset onboarding-viestit läpi ja tarkistetaan niiden sisältö. Varmistetaan että eri automaatiot toimivat. Määritetään tarkemmin uusien automaatioiden tarve ja viestien sisältö.	Kyllä	8	5	8	8	2,6	
Asiakkaalla ei ole tietoa kaikista näillä käytössä olevista ominaisuuksista tai hän ei osaa käyttää	Parannetaan viestintää asiakkaan nykyisen tilauksen sisällöstä	Kyllä	8	3	2	5	2,6	
Asiakkaalle ei osata viestiä oikeita asioita oikeaan	Parannetaan viestintää dataan pohjautuen	Kyllä	8	2	5	8	1,9	
Palvelu ei enää pysty vastaamaan asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin	Usean eri toimenpiteen summa	Kyllä	8	2	8	13	1,4	
Asiakas haluaisi laajentaa nykyistä tilaustaan, mutta ei saa tarvitsemaansa tietoa tätä varten, kuten esim. tieto nykyisen tilauksen sisällöstä tai	Omien tilaustietojen hallinnoinnin helpottaminen	Kyllä	8	5	2	13	1,2	
Mahdollisuus käynnistää opaskierros palvelussa itse.	Kyllä. Opaskierrokseen on olemassa valmis linkki, jonka upottaminen sivulle on helppo toteuttaa	Kyllä	5	3	2	1	10,0	
Palvelun hinnoittelussa ei ole asiakkaalle paremmin sopivia vaihtoehtoja	Seurataan palautetta hinnoittelusta ja irtisanomissyitä	Kyllä	5	2	8	8	1,9	
Toimitetaan asiakkaan pääkäyttäjälle perehdytysmateriaalia jaettavaksi eteenpäin	Pääkäyttäjätietoja ei juurikaan ole vielä systemaattisesti kerätty. Uusien asiakkaiden kohdalla mahdollista. Perehdytysmateriaali pitäisi ensin työstää ja sopia sen välipäädosta.	Kyllä	5	3	5	8	1,6	
Käyttäjätunnusten aktivointilinkki ehtii vanhentua tai sähköpostilla tulleet kirjautumishojeet hukassa	Lisätään toiminnallisuus, että toiminnanohjausjärjestelmä lähettää automaattisesti uuden aktivoimislinkin jos edellinen on vaarassa	Kyllä	3	8	5	3	5,3	
Lähetettyyn irtisanomismuutokseen ei tule kiittausta vai vastausta tarpeeksi nopeasti	Irtisanomisen käsittelyprosessin selkeyttäminen	Kyllä	2	2	5	2	4,5	
Sopimusehtojen mukainen irtisanomisaika koetaan liian pitkäksi	Kommunikoidaan asiasta liiketoiminnalle	Kyllä	2	2	5	8	1,1	
Käyttäjät eivät ole saaneet ennakkoon tietoa käyttöön tilatusta palvelusta ja he eivät tiedä, mistä on kyse. Tilanne erityisesti silloin, jos sopimusyhteyshenkilöltä ei ole mennyt tietoa käyttäjille ennakkoon.	Selvitetään, olisiko mahdollista lähestyy uusia käyttäjiä viestillä jo ennen varsinaisen käyttäjätunnuksen lähettämistä. Malliin "Henkilö X on silattu käyttösi palvelun Y, tulet saamaan kirjautumishojeet sähköpostilla. Palvelu Y:stä saat helposti mm. [esimerkki hyödyistä]...". Viestin voisi lähettää CSM ennen kuin	Ei 2024 aikana						
Viestinnällinen epäselvyys tilatun palvelun ja toimitettujen kirjautumishojeiden välillä	Yhtenäistään palveluista käytettävä termistö läpi palvelun	Tehty jo						
Uuden käyttäjän ohjaus palvelun etusivulla eteenpäin puuttuu, parempia ohjeita ja opaskierroksia tarjolla vasta itse valitussa	Parannetaan palvelun etusivua informatiivemmaksi, mistä löytyy mitään	Ei 2024 aikana						
Jos asiakkaalla on käytössään palvelu ilman sähköpostiosoitteeseen perustuvia käyttäjätunnuksia vaikkapa Azure AD tai IP-tunnistuksella, ei kohdennettua viestintää pystytä lähettämään suoraan varsinaisille palvelun	Mahdollisuus tilata uutiskirje suoraan palvelusta? Pyydetään asiakasta toimittamaan lista loppukäyttäjistä?	Ei 2024 aikana						
Osa tilatusta palvelusta voi vaatia viranomaisen myöntämän luvan. Lupaprosessin epäselvydet, aikataulu ja vastuut epäselviä.	Lisätään lupa-asioiden viestipohjiin lisää tietoa	Ei 2024 aikana						
Epäselvyys, mitä lupia tarvitaan minkäkin palvelun / tuotteen käyttöön.	Parannetaan tiedotusta palvelun käyttöliittymässä	Tehty jo						
Ohjeet palvelun käyttöön. Käyttäjä ei osaa hakea tarvitsemaansa tietoa palvelusta ja tarvitsee	Parannetaan tuotteiden löydettävyyttä palvelussa sen mukaan, mistä tulee yhteydenottoja asiakaspalveluun	Ei 2024 aikana						
Palvelussa tapahtuu viheriltilanteita, joka ei korjaannu itsestään vaan vaatii yhteydenottoa asiakkaalta tai häiriötiedotus ei tavoita asiakasta	Selvitetään, mitä ja miten toistuvia häiriötilanteita voitaisiin monitoroida ja saada niistä automaattisia häilytyksiä	Ei 2024 aikana						
Asiakkaan asioita hoidetaan Almalta monen eri tiimin toimesta, yhteisen asiakaskokemuksen	Selvitetään mahdollisia synergiaetuja eri aspojen kesken	Ei 2024 aikana						
Palvelun käyttöaktiivisuus hiipuu eikä asiakas ei saa meiltä yhteydenottoa tällaisissa tilanteissa	Monitoroidaan palvelun käyttöä ja siinä tapahtuvia muutoksia, pyritään automatisoimaan signaaleihin	Ei 2024 aikana						
Asiakas ei tiedä mihin olla yhteydessä, varsinkin jos on asiakkaan useassa eri Alman tarjoamassa	Selvitetään mahdollisia synergiaetuja eri aspojen kesken	Ei 2024 aikana						
Omien tilaus- ja käyttäjätietojen hallinnointi ei ole mahdollista itsepalveluna	Tavoitteena parantaa itsepalvelumahdollisuuksia	Ei 2024 aikana						
Epäselvyys milloin irtisanominen astuu voimaan	Tieto tilauksen sisällöstä ja voimassaolosta näkyville	Ei						
Mahdollisuus tilata uuden käyttäjän perehdytyspaketti (onboarding-viestit) sähköpostin	Mahdollisesti.	Ei 2024 aikana						
Mahdollisuus tilata uutiskirje	Mahdollistetaan uutiskirjeen tilaaminen	Tehty jo						
Automatoidaan onboarding-viestien lähetys uuden tunnuksen kautta (intraikäytäjät)	Mahdollisesti, mutta ei nyt. Odotetaan menneillään olevan Alma-tunnukseen liittyvän projektin etenemistä. Vaatii myös onboarding viestien päivittämisen.	Ei 2024 aikana						

Tämän arvioinnin ja workshopissa käydyn keskustelun perusteella listalla olevista 39 asiasta päätettiin lähteä edistämään tämän vuoden aikana 23 ehdotusta eli 74 % kaikista. Lopulta vain yksi aihe päätettiin jättää edistämättä kokonaan ja 12 aihetta jäi talteen myöhempää ajankohtaa varten.

Pystyimme myös yhdessä toteamaan, että kolme aihetta listalta oli jo saatu toteutettua opinnäytetyön tekemisen aikana. Tämä tuo mielestäni hyvin esille työn luonnetta ja nopeatempoisuutta, mahdollisuutta uusien asioiden kokeiluihin ja päätöksenteon sujuvuutta.

Eri toimenpiteiden edistämisen arviointiin vaikutti erityisesti paras saatavilla oleva arvio käytössä olevista resursseista ja arvio liiketoiminnallisesta hyödystä. Arvioita tekevillä henkilöillä oli hyvä ja kattava kuva tämänhetkisestä työtilanteesta, muista liiketoiminnallisista tavoitteista ja vuoden 2024 toimintasuunnitelmasta, joten näitä nyt käsiteltäviä kehityskohteita peilattiin mahdollisuuteen saada edistettyä näitä muiden asioiden rinnalla.

Ensimmäisen vaiheen jälkeen jatkettiin tarkempaa pisteytystä niiden kehitysehdotusten osalta, joita päätettiin lähteä edistämään. Pisteyttämisen lomassa virisi hyvää keskustelua ja ehdotuksia tarkasteltiin kriittisesti. Pisteytys on tehty tämänhetkisen parhaan arvion perusteella ja se antaa kattavasti suuntaa sille, mitä esille nousseita kehityskohteita voisi olla tehokkainta lähteä ensisijaisesti edistämään.

Workshopin osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että tämä oli tehokas ja selkeä tapa käydä läpi asioita, jotka usein saattaisivat olla kovinkin irrallaan toisistaan. Kokoamalla nämä yhteen kokonaiskuva tarkentuu ja tekemisen fokusta voidaan painottaa haluttuun suuntaan.

## 7 Loppuanalyysi ja yhteenveto

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessin onnistumista, sen kehityskohteita, työtä varten tehdyn tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä opinnäytetyöntekijän omaa oppimista prosessin ajalta.

### 7.1 Yhteenveto

Kuten luvussa 2 esiteltiin, opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa ja kehittää nykyisiä Property Insights liiketoiminnan Customer Success -toimintaan liittyviä toimintamalleja. CS-toiminnan tavoitteena on lisätä palveluiden aktiivisten käyttäjien määrää ja parantaa asiakaspitoa.

Tavoitteena oli saada selville toimenpiteitä, joilla CS-toimintaa voidaan toteuttaa paremmin. Toimenpide-ehdotusten listaus oli tarkoitus priorisoida yhteistoiminnallisesti, jotta pystytään kartoittamaan ne asiat, joihin tarttumisen katsotaan olevan kaikista tärkeintä ja hyödyllisintä.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kartoitettiin nykyisen asiakaspolun kipupisteitä mm. haastatteleamalla asiakaspalvelun ja myynnin edustajia. Asiakaspolkua tarkasteltiin erityisesti CS-toiminnan vaiheiden kautta ja lopputuloksena syntyi sekä asiakaspolku (kuva 7) sekä listaus tulevista toimenpiteistä ja niiden vastuista (taulukko 3).

Toinen tutkimuskysymys käsitteli onboardingia erityisesti niiden palvelun käyttäjien näkökulmasta, jotka tunnistautuvat oman intransa kautta. Tähän löydettiin yhteensä viisi eri vaihtoehtoa (taulukko 4), joista päätettiin toteuttaa kaksi lyhyellä aikavälillä ja yksi myöhemmin.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä haluttiin mahdollistaa uutiskirjeen tilaaminen ja helpottaa sen tuottamista luomalla suunnitelma ja tavoitteet, mitä kirjeen lähetyksellä halutaan tavoitella. Uutiskirjeen tilaus on nyt mahdollista ja suunnitelma loppuvuodelle on tehty valmiiksi (taulukko 5).

Neljännessä tutkimuskysymyksen aiheena oli ostamisen helpottaminen nykyasiakkaille. Ratkaisuksi valikoitui useamman ehdotuksen joukosta sähköpostisuoran suunnittelu, toteutus ja lähettäminen rajatuille kohderyhmille kohdennetuilla sisällöillä ja mahdollisella tarjouksella.

Lopuksi kaikista tutkimuskysymyksistä esille nousseet tulokset arvioitiin ja priorisoitiin yhteisessä workshopissa. Tilaisuudessa tehdyn priorisoinnin perusteella toimintatutkimuksen tuloksina saaduista ehdotuksista päätettiin edistää 74 % esille nousseista asioista. Luku on korkea ja kertoo mielestäni siitä, että toimintatutkimuksessa onnistuttiin löytämään oikeita asioita tehtäväksi.

Yhteistoiminnallisella työtavalla toteutettuun toimintatutkimukseen asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin ja CS-toimintaan liittyviä kehityskohteita tullaan edistämään organisaatiossa, jotta aktiivisten käyttäjien määrä kasvaisi ja asiakaspito paranisi.

Opinnäytetyön tavoiteasetanta oli realistinen, lopputuloksiin voidaan olla tyytyväisiä ja toimintatutkimus toi esille useita toimeenpantavia kehityskohteita.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusta luotettavuuteen vaikuttaa positiivisesti työn toteuttaminen yhteistoiminnallisesti toimintatutkimuksen PDCA-mallilla. Työhön on osallistunut kohdeorganisaatiosta haastattelujen, varsinaisen työn toteutuksen ja neuvonnan osalta kymmenkunta henkeä eri tiimeistä. Kaikki haastattelut on kirjattu talteen päiväkirjamerkintöihin ja niihin viitataan dokumentoinnissa oleellisin osin.

Loppujen lopuksi toimintatutkimuksen kaikki tulokset arvioitiin ja priorisoitiin yhteisessä workshopissa, jossa kehitysehdotukset priorisoitiin organisaatiossa valmiiksi käytössä olevan menetelmän mukaisesti. Priorisointia ei siis ole tehty yhden ihmisen näkökulmasta tai tavoitteista lähtien, vaan taustalla on useamman eri ammattilaisen näkemys ja liiketoiminnan strategian huomiointaminen.

Toimintatutkimuksen edistyminen on raportoitu päivätasolla ja nämä merkinnät ovat työn liitteenä. Merkinnöistä selviää hyvin myös työn yhteistoiminnallinen luonne. Kaikki eri henkilöt, joiden kanssa tutkimuskysymyksiä on käsitelty, on mainittu erikseen.

## **7.3 Reflektio**

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli ensisijaisesti intensiivistä ja antoisaa. Toimintatutkimus menetelmänä sopii käytännönläheiselle itselleni äärimäisen hyvin. Tähän yhdistettynä päiväkirjamuotoinen raportointi seurantajaksojen puitteissa, joka tuki menetelmää täysin ja uskon, että tämä oli hedeelmällisin menetelmä saattaa tämä työ menestyksekkäästi loppuun.

Isossa organisaatiossa PDCA-mallin mukainen toteutus tuntui ajoittain jäävän pitkälti suunnittelun tasolle, koska näin lyhyissä aikajaksoissa (3 viikkoa) ei yksinkertaisesti ehdi suunnitella, testata, toteuttaa ja tarkistaa tuloksia. Tutkimuksesta nousi kuitenkin esille useita asioita, joita oikeasti voidaan lähteä edistämään hieman pidemmällä aikasyklillä. Samalla on otettava huomioon isossa organisaatiossa tapahtuva jatkuva muutos, joka voi ajoittain vaikuttaa jo tehtyihin suunnitelmiin.

Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen jälkeen minulle valkeni selkeästi se, että vaikka PDCA-mallin kautta tulee paljon ja hyviä, toteuttamiskelpoisia ideoita, niin kaikkea ei voi eikä kannata tehdä. Henkilö- ja aikaresurssit ovat rajalliset kaiken muun työn lomassa, joten on tehtävä välillä

todella vaikeitakin päätöksiä siitä, mitä todella halutaan lähteä edistämään – vai onko jopa järkevintä olla tekemättä mitään.

Tämän riittämättömyyden tunteen kanssa eläminen ja samaan aikaan uusien ideoiden vieminen ”torpattavaksi” voi olla puuduttavaa kaikille osapuolille. Siksi onkin tärkeää, että työyhteisöllä on käytössä selkeät mahdollisuudet ja keinot arvioida sitä, mistä tekemisestä saadaan suurin hyöty suhteessa käytettyyn vaivaan. Lisäksi merkityksellistä on, että yrityksen strategia ja liiketoiminnan suunta ovat oikeasti selvillä kaikilla, jottei käytetä turhaan aikaa väärin asioiden suunnitteluun tai jopa edistämiseen.

Samalla koen suurta iloa siitä, että uusia ideoita ja toteuttamista odottavia parannuksia on olemassa näin paljon – se kertoo työyhteisön innovaatiokyvystä ja halusta sitoutua jatkuvaan parantamiseen. Jos tällaisia ideoita ei tulisi, olisi muitakin ongelmia kuin rajalliset resurssit.

Kesken kolmannen tutkimuskysymyksen käsittelyn tuli tieto, että Almassa toteutetaan organisaatio-uudistus ja liiketoiminnat ryhmitellään uudella tavalla. Tämä koskettaa lähes jokaista Alman liiketoimintaa ja myös Property Insightsia. Edelleen käytössä on yhteisiä työkaluja ja myös yhteisiä henkilöresursseja ja muutoksen kokoluokka on sellainen, ettei käytännön tason työ muutu yhdessä yössä. Tämä muutos kuitenkin vaikuttaa myös tämän opinnäytetyön tulosten soveltamiseen siltä osin kuin uudessa organisaatiossa päätetään asioita edistää mahdollisesti hieman eri tavalla ja on otettava huomioon uuden segmentin muut toimijat.

Lopputulemasta olen kaiken kaikkiaan kuitenkin oikein tyytyväinen, joten kaikista haasteista huolimatta ratkaistavat asiat takloutuivat lopulta yksi kerrallaan ja osa jopa hämmästyttävän nopealla aikataululla. Yksin en olisi tähän pystynyt, joten onnistunut lopputulos varmistui useamman ihmisen yhteistyöllä ja sillä, että tälle löytyi kaikilta tarvittava aika.

Opin aivan valtavasti tämän työn aikana toimintatutkimuksen menetelmistä, käytännön työstä ja luonnollisesti Customer Success -toimintatavasta. Sain paljon onnistumisen tunteita ja iloa uusien asioiden eteenpäin viemisestä. Arvostukseni kollegoja kohtaan on myös kasvanut entisestään. Meillä on todella monipuolisesti lahjakasta, innostunutta ja aikaansaavaa porukkaa ja ilo jatkaa yhteistyötä kaikilta osin sekä tässä työssä nousseiden asioiden osalta että kaiken uuden kanssa, mitä onkaan vielä tulossa.

## Lähteet

Adams, Rick. 2020. Practical Customer Success Management: A Best Practice Framework for Rapid Generation of Customer Success. Productivity Press, 2019.

Alma Media 2023b. Liiketoiminta-alueet. Luettavissa: <https://www.almamedia.fi/tietoa-meista/liiketoiminta-alueet/> Luettu: 30.12.2023.

Alma Media 2023a. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.almamedia.fi/tietoa-meista/> Luettu: 30.12.2023.

Alma Media 2024. Alma Media uudistaa segmenttirakennettaan. Luettavissa: <https://www.almamedia.fi/blog/2024/02/16/alma-media-uudistaa-segmenttirakennettaan-2/>. Luettu 4.4.2024.

Alma Talent 2023. Kiinteistötietopalvelut. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/kiinteistotietopalvelut/> Luettu 30.12.2023.

Alma Talent 2024. Tilaa Property Insights uutiskirje. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietoa-meista/uutiskirjeet/tilaa-property-insights-uutiskirje/> Luettu 2.3.2024.

Gold, C. 2020. Fighting Churn with Data. Manning Publications Co. E-kirja. Luettu: 13.1.2024.

Gupta, G. 5.10.2023. The difference between Customer Success Managers and Account Managers. Customer Success Collective. Luettavissa: <https://www.customersuccesscollective.com/what-is-the-difference-between-customer-success-managers-and-account-managers/>. Luettu 1.4.2024.

Heikkinen, H., Kaukko, M. 2023. Toimintatutkimus: käytännön opas. E-kirja. Luettu 14.1.2024.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B -johtajan opas. Alma Talent. Helsinki.

Carmicheal, K. 27.1.2023. What is Double Opt-In in Email Marketing? Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/marketing/double-opt-in#:~:text=Double%20opt%20in%20is%20when,interest%20level%20of%20the%20user>. Luettu: 2.3.2024.

Hänninen, U. 11.1.2024. Palveluasiantuntija. Alma Talent Oy. Haastattelu. Helsinki.

Jeavons, B. 2020. Agile Sales: Delivering Customer Journeys of Value and Delight. E-kirja. Luettu 4.4.2024.

Jurvelin, K. 12.1.2024. Myyntipäällikkö. Alma Talent Oy. Haastattelu. Helsinki.



Kauppalehti 2023. Yrityshaku. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/alma+talent+oy/08692881> Luettu: 30.12.2023.

Koli, D. 31.1.2024. Myyntijohtaja. Alma Talent Oy. Haastattelu. Helsinki.

Madhwacharyula, C., Ramdas, S. 2023. Scaling Customer Success: Building the Customer Success Center of Excellence. E-kirja. Luettu 30.3.2024.

Mehta, N., Murphy, L., Steinman, D. 2016. Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue. Wiley. E-kirja. Luettu 17.2.2024.

Moilanen, K., Ojasalo, K., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Puusa, A. ja Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Rouse, M. 14.8.2020. Minimum Viable Product. Technopedia. Luettavissa: <https://www.technopedia.com/definition/27809/minimum-viable-product-mvp> Luettu 10.2.2024.

Saarijärvi, H., Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo. Jyväskylä.

Scaled Agile 2024. Weighted Shortest Job First. Luettavissa: <https://scaledagileframework.com/wsjf/> Luettu 10.2.2024.

Vaidyanathan, A., Rabago, R. 2020. The Customer Success Professional's Handbook: How to Thrive in One of the World's Fastest Growing Careers--While Driving Growth for Your Company, John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Luettu: 17.2.2024.

Väre, T. 2019. Master Data. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.12.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuskysymys 1 päiväkirjamerkinnot

**2.1.2024** Aivan liikaa vuodenvaihteen muita kiireitä, ei panostusta tähän työhön vielä kuin ajatustasolla

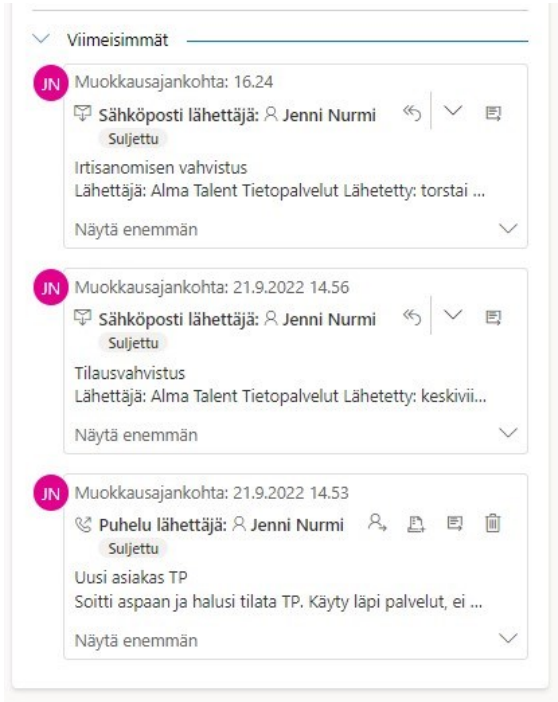
**3.1.2024** Asiakaspolun kosketuspisteet kuvataan aina asiakkaan näkökulmasta ja ne jakautuvat fyysisiin ja digitaalisiin, hallinnassamme oleviin ja olemattomiin. Asiakkaan kosketuspisteet

- sähköposti (käyttäjätunnus, käyttäjätunnuksen aktivointi)
- palveluun kirjautuminen (palvelusivusto)
- opaskierros palvelussa (toteutettu Appcuesilla)
- kehoitus ilmoittautua webinaariin (ei vielä toiminnassa Aluepuntarissa)
- yhteydenotto asiakaspalveluun sivuston chatin / sähköpostin / puhelimen kautta
- yhteydenotto myyntiin

(-yhteydenotto ihan toiseen Alman aspaan, tämäkin yleistä, miten tilanne hoidetaan?)

- markkinoinnin automaatioviesti (ei vielä toiminnassa Aluepuntarissa), neljä vai viisi viestiä viikon välein. Viestit syventävät palvelun käyttömahdollisuuksia, kertovat webinaareista, tarjoavat asiakaspalvelun yhteystiedot ja lisäpalveluiden tilausmahdollisuuden. Vikassa viestissä mahdollisuus jättää palautetta ja saada 2 viikon maksuton jakso Alma Talent -kirjat sovellukseen (cross-sell)

**4.1.2024** Asiakaspolun kosketuspisteisiin ei saisi tulla pitkiä tyhjiä aukkoja, koska silloin voi pahimmillaan käydä näin kuten kuvan asiakkaalle CRM:n muistiinpanojen mukaisesti. Asiakas on ollut itse yhteydessä asiakaspalveluun, puhelun perusteella on päädytty tilaukseen ja asiakkaalle on lähetetty tilausvahvistus. Tämän jälkeen tallennettua yhteydenpitoa ei olekaan ollut vaan asiakas on päätenyt irtisanomaan palvelun.



Property Insightsilla on kokonaisuudessaan niin paljon asiakkaita, että nykyisillä henkilöresursseilla kaikkiin heihin henkilökohtaisesti pidettävä yhteydenpito esim. vuosittain ei ole mahdollista. Eikä kaikilta osin välttämättä edes järkevää. Fiksumpi tapa on osata ennakoida asiakkaan huolia, olla saatavilla helposti ja nopeasti kun asiakas tarvitsee tukea ja automatisoida yhteydenottoja saatujen signaalien perusteella.

Esimerkiksi jos käyttäjä ei ole kirjautunut palveluun viimeisen kuukauden aikana, hänelle voisi läheteä tämän signaalin mukaan sähköposti, jossa muistutettaisiin palvelun käyttöhyödyistä ja tarjottaisiin mahdollisuus tilata vaikkapa unohtunut salasana.

**5.1.2024** Kun pohdin, miten saadaan kuvattua ensinnäkin asiakaspolun kosketuspisteet palvelulle, jolla on vasta pilottiasiakkaita, päädyin ratkaisuun, että ensimmäinen versio tästä on tehtävä omin voimin nykyisen parhaan tiedon ja olettaman valossa. Ideaalitulanteessa asiakaspolku rakentuu lopulta yhdessä asiakkaiden kanssa ja asiakkaiden kokemukset määrittävät sitä, miten polkua kehitetään ja millaisia muutoksia siihen tehdään. (Holma ym. 2021)

**8.1.2024** Taas todella kiireinen päivä monien muiden asioiden parissa. Sovin palaverit asiakaspalvelun ja myynnin edustajien kanssa kipupisteisiin liittyen, missä heidän mielestään asiakas tarvitsi eniten tukea myöhemmälle viikolle. Asiakaspolun luonnostelua kuvaksi, jotta sen voi käydä ohjaajan ja muiden sidosryhmien kanssa läpi ja pyytää kommentteja ja lisähuomioita.

**9.1.2024** Tapaaminen ohjaajan kanssa, tutkimuskysymysten tarkennusta ja viilausta, otsikoinnin parantamista. Illalla Pasilasta kolme kirjaa. Sovittu haastattelut asiakaspalvelun ja myynnin kanssa.

**10.1.2024** Pidin webinaarin aamulla. Kerään webinaareista dataa osallistumismääristä, palautteesta yms. Pohdin, miten saataisiin isompi osuus ilmoittautuneista todella osallistumaan. Selvitetään, miten saisi tämän selville. Ehdotus: webinaarin jälkeisessä kiitos-viestissä linkki kyselyyn ”jos et päässyt osallistumaan” -> kokeillaan, saisiko tietoja kerättyä tätä kautta. Webinaareja on kuitenkin läpi kevään.

**11.1.2024** Asiakaspalvelun haastattelu. Kipupisteitä käyty läpi. Asiakaspalvelu merkitsee asiakailta saatuja tietoja Trelloon, jossa ne ovat kaikkien kiinnostuneiden sidosryhmien saatavilla. Aspa usein se ensimmäinen kontakti ja aspalla laajin tieto about kaikesta.

**12.1.2024** Markkinointipäälliköltä tuli pyyntö käydä asiakaspolkua end-to-end läpi. Pystyin ilokseni kertomaan, että juuri työstän sitä CS näkökulmasta. Nyt kuvaan tulee myös aivan alkupää. Tunnistettu kipupiste: samoista palveluista puhutaan eri nimillä. Esim. asiakas tilaa Asuntopuntarin, hän saa käyttäjätunnukset Alma Talent Tietopalveluun. Etusivulla ei ole sanaakaan Asuntopuntarista kirjautumisen jälkeen.

**16.1.2024** Asiakaspolkuun löytyi taas uusi kipupiste: asiakas ei päässyt käyttämään tilattua palvelua. Syy selvisi helposti ja asiasta keskusteltiin Slackissä. Muutamalla testauksella sain tehtyä ehdotuksen asiakkaiden käyttöoikeuksien uudesta määrittelystä jo palvelun tilausvaiheessa. Muutosehdotus sai vihreää valoa palvelujohtajalta, myyntiryhmän jäseneltä ja Product Ownerilta, joten tein asiasta työpyynnön (jira-tiketin) tekniikan tiimille. Riippuen miten paljon työtä se vaatii heiltä ja kuinka paljon muita kiireisempiä työpyyntöjä on muuten, muutos tulee työnalle resurssien puitteissa. Oma arvioni olisi, että muutos saataisiin tuotantoon vielä tammi-helmikuun aikana. Asiakaspalvelulla on mahdollisuus myös manuaalisesti korjata asiakkuuksien käyttöoikeuksia järjestelmään, jos useampia yhteydenottoja ilmenisi ennen muutoksen tuotantoon vientiä.

Lisäksi tänään pidin taas yhden webinaarin Property Insights karttapalvelusta. Ilmoittautuneita oli hieman tavallista vähemmän. Sain myös suoran kehitysehdotuksen liittyen webinaarien ajankohtiin. Yleensä ne on pidetty klo 9-10 aamulla, mutta nyt tämän kerrottiin olevan huono ajankohta, koska aamuihin tulee usein ad hoc palavereja. Ratkaisuehdotus: Muutetaan keväälle suunniteltujen webinaarien ajankohtia myös iltapäiville. Muutos on helppo toteuttaa jo suoraan niihin webinaareihin, joihin ei ole tullut ilmoittautumisia. Esim. 14-15 voisi olla kokeilunarvoinen ajankohta. Tai jopa 15-16, mutta tällöin osallistujien keskittymiskyky ei välttämättä ole enää niin hyvä kuin mitä se olisi aamuisin.

Tähän liittyen voisi myös toteuttaa kevyen kyselyn, millaisia webinaareja meiltä toivotaan (aihe, sisältö, kesto, ajankohta). Mietitään tähän hyvä ratkaisu (esim. Forms-lomake, Appcuesilla nosto palveluun)

**17.1.2024** Tänään esillä erityisesti isännöitsijäasiakkaat. Tapaaminen alaan liittyvän toimijan kanssa. Suunniteltiin isännöitsijöille oman tilattavan paketin laatimista, tämä olisi kevyesti toteutettavissa ja paketin tueksi voisi tehdä yhden markkinointisivun Wordpressillä. Paketti ei vaadi erillistä teknistä toteutusta vaan on otettavissa käyttöön ilman muutoksia. Ideana uusille asiakkaille vinkkirje / viestipohja, joka räätälöity toimialan mukaan. Ei tarvetta lähettää kaikille, mutta muutamat tunnistetut toimialat (kiinteistöväilytys, isännöinti nyt ainakin) eivät aina välttämättä osaa omatoimisesti valita kaikkia niitä palvelun osasia, joita he oikeasti tarvitsevat, johtuen mm. palveluiden nimestä, jotka on pitkälti peräisin viranomaisilta.

Lisäksi tänään käytiin CS prosessit läpi kahden muun liiketoiminnan osalta (Business & Legal) niiltä osin, kun toimintatavat ovat yhtenäiset. Malli noudattaa samaa kaavaa, jota itsekin asiakaspolkuun hahmotin ja yhtenäistin samalla eri vaiheiden nimityksiä, jolloin prosessi on myös paremmin CS teorian mukainen eikä täysin itsekeksitty.

**18.1.2024** Tapaaminen opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Selkeytettiin seurantajaksojen raportointimallia vastaamaan ONT:ssa PDCA-mallia. Sovittiin, että jatkan hyviä päiväkirjamerkintöjä myös omasta toiveestani päivätasolla. Päiväkirjamerkinnät ovat työn dokumentointia ja ne laitetaan ONT:iin liitteiksi. Sovittiin seuraava tapaaminen ensi viikolle, jähkä rutiini tekemiseen tulee tapaamisia voidaan miettiä pidettävän myös harvemmin. Viikonloppuna seurantajakson vetäminen yhteen.

Tiedoksi: palvelun X koekäyttö-onboarding automaatio on otettu pois käytöstä! -> Hyödynnä tätä tietoa onboarding-seurantajaksossa. ”Materiaalit ovat vanhentuneet ja puutteellisen datamallin takia viestejä saattoi lähteä sellaisillekin käyttäjille, joilla oli jo maksullinen tilaus. Tämä laitetaan josakin kohtaa ajan tasalle, mutta nyt ei ole siis erillistä onboardingia.”

**19.1.2014** Kiireitä muiden töiden parissa. Seurantajakson yhteenvedon kirjoittaminen jää viikonloppulle.

## **Liite 2: Tutkimuskysymys 2 päiväkirjamerkinnät**

**22.1.2024** Uusi seurantajakso! Ekan jakson perusteella päätin vaihtaa TK2 ja TK3 paikkoja, koska koen loogisemmaksi keskittyä nyt onboardingiin ja uutiskirjeeseen vasta sen jälkeen, eikä toisinpäin kuten alun perin olin suunnitellut. Aloitin hahmottelemaan, mitä tietoja tarvitsen ja keneltä voin niistä kysyä ja asiaa pohtia. Lisäksi listasin itselleni muutamalla ranskalaisella viivalla jakson päätaivoitteita, aiheen rajaus tuntuu hieman hankalalta, koska tekemistä olisi paljon. Voi olla, että toteutus on enemmänkin hyvin valmisteltu suunnitelma kuin konkreettista toteuttamista, mutta eiköhän ainakin jotain pieniä muutoksia ole mahdollisuutta päästä testaamaankin.

**23.1.2024** Varattu haastattelut onboardingiin liittyen: Design Lead (24.1.), Property Insights tuotemistaja (31.1.), Digital Marketing Specialist (1.2.).

**24.1.2024** Haastattelu Design Lead. Esittelin ongelman eli sen, ettemme pysty tavoittamaan intrakäyttäjiä samaan tapaan kuin muita käyttäjiä. Keskusteltiin nykyisestä toteutuksesta ja todettiin, että uuden tai palaavakin käyttäjän ohjaaminen onnistuu Appcues-palvelun avulla tehdyillä opastuksilla, mutta tämä koskettaa vain niitä intrakäyttäjiä, jotka päätyvät meidän palveluun. Haaste tavoittaa asiakkaan potentiaaliset palvelun käyttäjät eli he, keille on annettu käyttöoikeus mutta eivät ole sitä vielä hyödyntäneet ei ratkea Appcuesin avulla. Pohdittiin mahdollisuutta sisällyttää asiakkaan kanssa tehtävään sopimukseen kohta, jonka mukaan asiakas toimittaisi meille tiedot käyttäjistä tietyin aikavälien, jotta voisimme lähettää heille onboarding-materiaalia sähköpostilla.

**25.1.2024** Tapaaminen opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Sovittu vielä yksi haastattelu Business Insights tiimin Junior Project Managerin kanssa, rinnakkainen liiketoiminta kohtaa täysin samaa haastetta ja asiasta keskustellaan myös heillä, joten tämä on hyvä paikka selvittää mahdolliset synergiaedut. Eilinen idea asiakkaan sopimukseen liitettävästä veloitteesta toimittaa käyttäjätiedot ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa esim. finanssisektorin asiakkaiden kanssa. Asiakastietojen hallintajärjestelmässä on uusi ominaisuus, joka mahdollistaa pääkäyttäjätiedon tallentamisen asiakkaan tietoihin. Selvitetään, miten tätä voisi hyödyntää myös intra-asiakkaiden kohdalla.

**26.1.2024** Haastattelu Junior Project Managerin kanssa Business Insights tiimistä. Kartoitettiin laajasti eri vaihtoehtoja ja keskusteltiin tiedossa olevista uusista intra-asiakkuuksista molempien liiketoimintojen osalta. Luonnostelussa oli myös nykyisen intra-asiakkuuden yhteyshenkilölle menevä viesti, jossa tiedusteltaisiin mahdollisuutta tavoittaa loppukäyttäjät esim. puolivuositain. Tällöin toki kyseessä ei voi enää olla onboardingiin keskittyvää viestintää, koska vastaanottajat ovat voineet käyttää palvelua jo pidemmän aikaa, eli kyse olisi enemmän käyttäjätiedote/uutiskirje-tyyppisestä viestinnästä. Oltiin samaa mieltä, että palveluun päätyneiden käyttäjien ohjaus Appcuesilla on toimiva ja sen lisäksi ensimmäisen käyttökerran opaskierros olisi hyvä voida käynnistää uudelleen. Uutiskirjeen tilausmahdollisuus puuttuu tällä hetkellä. Pohdittiin mahdollisuutta myös tilata itselleen yleiset onboardingiin liittyvät markkinoinnin automaatiolla toteutetut viestit.

**29.1.2024** Nostin asian esille vielä myös Business Insights tiimin myyntipäällikön kanssa. Sain samalla kutsun huomiseen ratkaisutiimin palaveriin, jossa tätä samaa teemaa tullaan käsittelemään. Edelleen kyseessä siis rinnakkainen liiketoiminto, mutta haaste täysin sama.

**30.1.2024** Business Insights ratkaisutiimissä avuksi ehdotettiin heidän palvelussaan käytössä olevaa Digital Data Layeria (DDL), selvitetään saako sen kautta käyttäjiä selvitettyä. Tämä ei kuitenkaan ratkaise niiden potentiaalisten käyttäjien ongelmaa, mutta on askel eteenpäin. Todettiin, että

lopullisten käyttäjälistöjen saaminen asiakkaalta voi olla vaikeaa ja tavoitteena on tehdä tämä asiakkaan kannalta mahdollisimman helposti. Churnin ehkäisemisessä potentiaalisenkin loppukäyttäjän tavoittaminen olisi kuitenkin ensisijaisen tärkeää. Keskusteltiin CSM tärkeästä roolista asiakkaiden pääkäyttäjien kontaktoimisessa. Kaikille asiakkaille ei ole vielä nimetty pääkäyttäjää, joten tämä on selvitettävä ensin kun asiakkaaseen olla yhteydessä. Selvitetään, miten palvelun tiedossa oleville käyttäjille lähetettävä uutiskirje saadaan jatkossa myös palvelun pääkäyttäjille ja pyydetään heitä välittämään se eteenpäin. Seuraavaksi askeleeksi sovittiin myös palaveri Alma-tunnustiimin kanssa, jossa voidaan selvittää vielä onko toisella tunnistetavalla mahdollisesti apua onboardingiin toteuttamiseen. Tähän liittyen palaveri osuu vielä seurantajakson viimeiselle viikolle 5.2.2024.

**31.1.2024** Haastattelu Property Insight tuoteomistaja + uudelleen Design Lead yhdessä. Tuoteomistaja nosti esille tarvetta tarkentaa ongelman fokusta. Se oli hyvä, koska itselläkin oli tunne että aihe polveilee runsaasti ja itsellä haasteita keskittyä opinnäytetyön rajauksen puitteissa ongelmaan, kun aihe on kokonaisuutena laajempi. Keskusteltiin, että olisi tarpeen rajata, mitä viestejä onboarding (erityisesti sähköpostilla lähtevät viestit tässä yhteydessä) sisältävät ja onko niissä eroja eri käyttäjäryhmille (pääkäyttäjä, tavallinen käyttäjä, tunnistettu intrakäyttäjä). Property Insightsin osalta olisi tiedossa kaksi tulevaa intra-asiakasta. Nostettiin esille myös intra-asiakkaan tärkeys asiakkuutena, jolloin voidaan hyvin räätälöidä ratkaisuja case-by-case siihen saakka, kunnes automatisoitumpi ratkaisu on käytettävissä. Keskusteltiin Selligentin haasteista järjestelmänä, sen vaatima vaiva suhteutettava saatavaan hyötyyn pohdittava tarkasti ennen toimenpiteitä. Tuoteomistaja muistutti myös MVP-version (Minimum Viable Product) tärkeydestä kaikkien toiveiden ja suunnitelmien keskellä. Seuraavaksi: Asuntopuntarin aiemmin käytössä olleet onboarding-viestit on päivitettävä, jotta saadaan ne takaisin päälle tavallisille käyttäjille. Samoja viestejä voisi olla mahdollista hyödyntää sitten myös intrakäyttäjille.

Samana päivänä myös haastattelu myyntijohtajan kanssa Customer Success toiminnan mittareista ja seurannasta liittyen työn lukuun 3.6 Churn

**1.2.2024** Haastattelu Digital Marketing Specialistin kanssa. Käytiin läpi esille nousseet asiat ja haasteet, uusia ratkaisuehdotuksia ei tässä kohtaa noussut esille. Tänäpäin selvisi kuitenkin, että aiemmin selvitykseen mennyt DDL ei sovellu hyödynnettäväksi, koska sen kautta saatava käyttäjädata on vajaata.

**2.2.2024** Asiakastapahtumassa kiinni koko päivän. Viikonloppuna ensi viikon suunnittelu.

**5.2.2024** Palaveri Alma-tunnustiimin Solution Architect, Business Insight Junior Project Manager, Business Insight Customer Success Manager: Keskusteltiin intrakäyttäjistä, niiden lukumäärien selvittämisestä ja onboarding-asiaan liittyvistä haasteista. Saatiin tietoon toisella tunnistetavalla

tietoon palveluun siirtyneet intrakäyttäjät, heidän sähköpostinsa ja integraation kautta tähän olisi kytkettävissä Selligentin onboarding-automaatio. Vastaava toteutus on ollut käytössä Kauppalehden Unelmasalkku-kilpailussa. Ohjeistuksena jatkoa varten: Kerro liiketoimintatarve, kuvaa idea ja tavoiteaikataulu. Ole yhteydessä tunnustiimiin ja datatiimiin. Mahdollisuus toteuttaa integraatio ja automaattinen onboarding ensin yhdessä palvelussa ja skaalata se myöhemmin muihinkin tarpeen mukaan. Aivan huikea tieto!

**6.2.2024** Nostettiin eilisen uusi tieto esille Alma Talent Palveluiden järjestelmiä koskevassa bi-weeklyssä. Jatketaan liiketoimintatarpeen määrittelyllä. On myös huomioitava se, että vaikka tämä intrakäyttäjien onboarding onkin todella tärkeä, käyttäjiä ei lukumäärällisesti ole läheskään samaa luokkaa kuin Kauppalehden vastaavassa toteutuksessa. Joten on tärkeää pitää silmällä automaation ja integraation vaatimaa työmäärää suhteessa sen tarjoamaan hyötyyn.

### **Liite 3: Tutkimuskysymys 3 päiväkirjamerkinnot**

**12.3.2024** Muita kiireitä töissä

**13.2.2024** Puhuin uutiskirje-aiheesta spontaanisti Business Insightsin CSM:n kanssa. Heillä oli tehty suunnitelmaa uutiskirjeiden lähettämiseen liittyen ja tavoitteena oli lähettää 6 uutiskirjettä vuodessa eli 2kk välein. Kirjeen runko on alustavasti suunniteltu niin että se sisältää aina samat teema-osiot joiden aiheet vaihtelevat. Uutiskirjeen tekstin sävyn halutaan olevan jatkossa lukijaa puhuttelevampi aiemman, aika formaalin tyylin sijaan. Suunnitelma uutiskirjeiden lähettämiseen liittyen on nähtävillä Confluencessa.

Varasin haastattelut Digital Marketing Specialistin ja Legal Insightsin Markkinointipäällikön kanssa.

**14.2.2024** Haastattelin Digital Marketing Specialistia, joka vastaa tällä hetkellä Business Insightsin ja Property Insightsin käyttäjätidotteiden lähettamisestä. Halusin saada tietoja miten vastaanottajat saadaan selville, miten markkinointikiellot huomioidaan, miten kirjeen sisällöntuotto on vastuutettu ja miten kirjeiden tulevien lähetyksien aikataulu ja sisältö on suunniteltu. Lähetystyökaluna on Selligent, markkinointikiellot huomioidaan tätä kautta myös. Tilajat voidaan kerätä Selligentillä tehtävällä lomakkeella, jonka voi upottaa halutulle nettisivulle tai johon voi linkittää muualta. Tähän saa apuja datatiimiltä. Sain vinkkinä myös, että Legal Insightsin puolen uutiskirjeiden prosessiin kannattaa tutustua ja tähän liittyen olikin jo haastattelu sovittuna ensi viikolle.

**15.2.2024** Muita kiireitä töissä



**16.2.2024** Muita kiireitä töissä, menee viikonloppuhommiksi. Infotilaisuuksia organisaatiouudistuksesta, joka tulee vaikuttamaan myös Property Insightsiin merkittävästi, joskaan ei käytännön tasolla heti mitenkään.

**19.2.2024** Muita kiireitä töissä

**20.2.2024** Haastattelu Legal Insights / Markkinointipäällikkö kanssa. Käyty läpi Legal-puolelta lähtevät uutiskirjeet, niiden sisällöntuotto ja tekninen lähetysprosessi. Saatu vahvistusta omalle käsitykselle siitä, että Analysointiosaston uutiskirjeen suunnitelmarunkoa kannattaa hyödyntää. Opiskelin hyvän uutiskirjeen teoriaa mm. sähköpostien lähetystä tarjoavien yritysten blogiteksteistä, joita löytyi monta hyvää eri toimijoilta. Esille nousi mahdollisuus käyttää toista työkalua kuin Selligent (Emaileri) ja kait meillä on vielä Lianakin jollain tasolla käytössä? Laitettu viestiä Customer Data Analystille ja kysytty apuja Selligent lomakkeen tekoon.

**21.2.2024** Muita kiireitä töissä

**22.2.2024** Keskustelu Property Insights Markkinointipäällikön kanssa nykytilasta, seuraavasta stepistä ja myös paljon jatkosuunnitelmia.

**23.2.2024** Hiihtolomapäivä

**26.2.2024** Muita kiireitä töissä

**27.2.2024** Keskustelu markkinointikielloista, tietosuojasta ja GDPR:stä Data Scientistin kanssa. Kirkastettu uutiskirjeen tavoitteita Product Ownerin kanssa. Tilattu uutiskirjeen tilaussivu Digital Marketing Specialistilta ja annettu sivun tekstit.

**28.2.2024** Opinnäytetyön ohjaajan kanssa tapaaminen ja sen perusteella muutosten tekoa

**29.2.2024** Uutiskirjeen tilaussivu julkaistu.

**1.3.2024** Muita kiireitä töissä, yhteenveto tehdään viikonloppuna

#### **Liite 4: Tutkimuskysymys 4 päiväkirjamerkinnot**

**4.3.2024** Haastattelu Teknisen projektipäällikön kanssa WSJF-menetelmästä. Sain hyvin selville menetelmän taustoja, sen käyttöä Almall ja lisätietoja ylipäänsä tähän omaan tarkoitukseeni.

**5.3.2024** Muita kiireitä töissä

**6.3.2024** Muita kiireitä töissä

**7.3.2024** Product Ownerin kanssa linjattu millaista ostamisen helpottamista halutaan lähteä tekemään. Vaihtoehtoja löytyi heti monta, kun rajattiin alue nimenomaan CS toimintoihin eli upsell ja tässä kohtaa Kiinteistö- ja huoneistohaun sisällä. Tavoitteena lähettää sähköpostisuora (CS on viestijä) jossa mahdollisimman matalalla kynnyksellä mahdollisuus tilata / ottaa yhteyttä.

**8.3.2024** Valmisteltu eri vaihtoehtoja toteutettavalle upsell-toiminnolle. Listattu vaihtoehdot ylös ja käydään ne ensi viikolla läpi markkinoinnin kanssa.

**11.3.2024** Esittelin eri vaihtoehtoja upselliin liittyen Markkinointipäällikölle. Vaihtoehtoja oli 6, joista päädyttiin yhdessä sähköpostisuoran toteuttamiseen tavoitteena lisätoiminnallisuuden ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja samalla lisenssiliikevaihdon kasvattaminen. Luonnostelin viestin idean pohjalta valmiiksi kommentoivaksi.

**12.3.2024** Eilen luonnostellun upsell-sähköpostin viilausta. Mietittävät vastaanottajien poiminta ja rajauskriteerit. Iso excel-jumppa Junior Project Managerin kanssa, onnistuttiin lopulta. Digital Marketing Specialist lomalla loppuviikon ja niin melkeen minäkin.

**13.3.2024** Muita kiireitä töissä

**14.3.2024** Pari palautetta ja ideaa karttapaikan upsell viestiin Markkinointipäälliköltä ja Product Ownerilta. Jatkoin selvitystä sähköpostisuoraan liittyvistä markkinointikielloista Digital Marketin Specialistin ja Product Masterin kanssa.

**15.-19.3.2024** Lomalla

**22.3.2024** Upsell kirjeen tekstin viilausta ja vastaanottajien markkinointikieltojen selvitystä data-tiimin Product Masterin kanssa.

**25.3.2024** Markkinointikiellot selvitetty ja vastaanottajien osalta kampanja on valmis toteutettavaksi. Pääsiäisen, palvelun tulevan hinnanmuutoksen ja muiden kiireiden vuoksi sähköpostisuoran lähetys siirtyy hieman myöhemmäksi.

**26.3.2024** Muita kiireitä töissä

**27.3.2024** Muita kiireitä töissä

**28.3.2024** Kehitysehdotusten priorisointi workshop, jossa paikalla: Business Director, Product Owner, Markkinointipäällikkö, Design Lead, Customer Success Manager