



**ASIAKASTYYTYVÄISYYS  
OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN  
JÄLKEEN**

**Tarja Lagerstedt  
Leena Temonen**

**Lokakuu 2008**

**Liiketalous**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) LAGERSTEDT, Tarja  TEMONEN, Leena	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi ASIAKASTYYTYVÄISYYS OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN JÄLKEEN		
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) BISTER, Timo		
Toimeksiantaja(t) Visma Software Oyj		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli asiakastytyväisyystutkimus ohjelmistoyrityksessä ohjelmiston käyttöönottoprojektin jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kahden ohjelmiston käyttöönottoprojektin jälkeistä tyytyväisyyden tilaa sekä käsitellä asiakastytyväisyyden mittaamista, seuraamista ja tutkimista. Tavoitteena oli myös kehittää aiemmin käytössä ollut asiakastytyväisyyslomaketta, jotta toimeksiantajalle saadaan jatkossa tärkeitä mitattavissa olevia tuloksia. Tutkimuksessa oli mukana vuonna 2007 päättyneet projektit, jotka oli suoritettu ProVis- projektimallin mukaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta ja siihen soveltuvia kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2008.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että toimeksiantajayrityksessä asiakastytyväisyyteen vaikuttavat yrityksen tarjoamat toiminnot, joita ovat myynti, asiantuntijapalvelut, asiakaspalvelu sekä ohjelmistojen laatu. Asiakastytyväisyys koostuu mm. asiakaslähtöisestä ajattelusta, jossa osataan ottaa huomioon asiakkaan toimintamalli, asiantuntevasta ja osaavasta projektihenkilöstöstä. Lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttavat projektin aikataulu ja sen pitävyys sekä budjetti. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että kokonaisarvio projektitoimituksesta oli hyvä.</p> <p>Tyytyväisyyden parantamiseksi tulisi ymmärtää ja huomioida asiakkaan toimintaympäristö sekä toimintatavat ja tämän perusteella ottaa uusi järjestelmä käyttöön. Käyttöönottosuunnitelman tekemiseen tulisi varata enemmän aikaa. Asiakkaille tulisi antaa myös realistinen kuva järjestelmän laajuudesta ja tarjota riittävä määrä koulutuspäiviä jo myyntivaiheessa. Myös kouluttajien ja asiakaspalveluhenkilöstön osaamiseen tulee kiinnittää huomiota. Selvityspyyntöjen käsittelyaikoihin tulee kiinnittää huomiota asiakastytyväisyyden parantamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakastytyväisyys, asiakastytyväisyystutkimus, projektinhallinta, toiminnanohjausjärjestelmä		
Muut tiedot		

Author(s) LAGERSTEDT, Tarja  TEMONEN, Leena	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	56	Language Finnish
Confidential <input type="checkbox"/> Until _____		
Title CUSTOMER SATISFACTION AFTER IMPLEMENTATION PROJECT		
Degree Programme Business Information Systems		
Tutor(s) BISTER, Timo		
Assigned by Visma Software Oyj		
Abstract <p>The subject of this bachelor's thesis was to study customer satisfaction in a software company after an implementation project. The objective of the study was to clarify the customer satisfaction of two software after the implementation project and discuss its measuring, follow-up and research. Another objective of the study was to develop the former customer satisfaction form so that the employer will receive important results in the future. The projects which ended during the year 2007 were taken to the scope of this research. These projects followed ProVis project model. The research method was case study and the research methods were quantitative and qualitative. The research material was collected in spring 2008.</p> <p>The study made it clear that customer satisfaction is affected by the functions offered to the customers including, consultant service, customer service and quality of software products. Customer satisfaction consists of for example customer-oriented thinking which includes customer's operations models along with specialized and professional project personnel. In addition the schedule of the project and the budget affect customer satisfaction. The results of the measurement proved that the total evaluation of the project was good.</p> <p>In order to improve the satisfaction, the company should pay attention to the customer's operational environment and the way of action and based on those issues implement the new software. More time should be dedicated for planning the implementation planning. The customer should have a realistic vision of the scope of the software and provide enough consulting days. Also consulting personnel and customer service should pay more attention to their skills to improve customer satisfaction.</p>		
Keywords Customer satisfaction, customer satisfaction measurement, project management, enterprises resources planning ERP		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	3
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	5
2.1 Toimeksiantaja Visma Software Oyj .....	5
2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	6
2.3 Tutkimuskysymykset .....	6
3 TOIMEKSIANTAJAN OHJELMISTOT JA KÄYTTÖÖNOTTO .....	8
3.1 Toimeksiantajan ohjelmistot .....	8
3.2 Ohjelmiston hankinta ja palvelut .....	9
3.3 Ohjelmiston käyttöönotto .....	10
4 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN TUTKIMINEN .....	12
4.1 Asiakastyytyväisyys .....	12
4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	14
4.3 Mittauksen suunnittelu .....	15
4.4 Mittaustekniikat .....	16
5 PROJEKTINHALLINTA .....	19
5.1 Mikä projekti on? .....	19
5.2 Projektinhallinta toimeksiantajayrityksessä .....	26
5.2.1 ProVis-projektinmallin osa-alueet .....	27
5.2.2 Projektin päätöksentekopisteet .....	29
5.2.3 ABC-projektiluokittelu .....	30
5.2.4 Projektin roolit ja vastuut .....	30
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	32
6.1 Tutkimuksen toteutus .....	32
6.2 Tutkimuksen tulokset .....	33
6.3 Numeeriset tulokset .....	33
6.4 Tutkimuskysymysten vastaukset .....	40
6.4.1 Asiakastyytyväisyyden tekijät .....	40
6.4.2 Käyttöönottoprojektin kehittäminen .....	40
6.4.3 Asiakaspalvelun tyytyväisyys .....	41
6.5 Tulosten muuntaminen toiminnaksi .....	41
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	45
LÄHTEET .....	48
LIITTEET .....	49
LIITE 1. Alkuperäinen palautelomake .....	49
LIITE 2 Kyselylomakkeen saate .....	51
LIITE 3. Uusi palautelomake .....	52
LIITE 4. Web-kyselylomake .....	54

## KUVIOT

Kuvio 1 Projektin elinkaari ja vaihejako (Ruuska 2005, 32) .....	22
Kuvio 2. Projektin prosessit toimeksiantaja yrityksessä .....	28
Kuvio 3. Projekti organisaatio .....	31
Kuvio 4 Toimitusprojektin sisältö .....	34
Kuvio 5. Projektihallinnan osaaminen .....	35
Kuvio 6. Asiantuntijoiden prosessi- ja tuoteosaaminen .....	35
Kuvio 7. Ohjausryhmätyöskentely .....	36
Kuvio 8. Projektin dokumentaatio .....	36

Kuvio 9. Projektin lopputulos.....	37
Kuvio 10. Asiakaspalvelu .....	37
Kuvio 11. Kokonaisarvio projektitoimituksesta .....	38
Kuvio 12. Aikataulu .....	38
Kuvio 13. Budjetti .....	39
Kuvio 14 Suosittelet .....	39
Kuvio 15. Referenssit.....	40
Kuvio 16. Yhteydenotto .....	40

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Toimenpidetaulukko.....	41
-------------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

Asiakastyytyväisyys on eräs keskeinen mittari selvitettäessä ja analysoitaessa yrityksen menestysmahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Asiakastyytyväisyys on yksi yrityksen avaintekijöistä. Käytettyään palvelua tai tuotetta asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Hyvään laatuun on helppo olla tyytyväinen. Jos asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, hän käyttää palvelua uudestaan. Palvelun merkitys on viime vuosina voimakkaasti kasvanut. Asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua ja osaavat vaatia sitä. Jotta palvelua voidaan yrityksessä parantaa, tulee tietää, mitä parannettavaa yrityksen toiminnassa on.

Tutkimuksen toimeksiantaja on kansainvälinen ohjelmistotuotteita ja palveluita tarjoava ohjelmistoyritys. Tässä tutkimuksessa selvitetään toimeksiantajan kahden ohjelmiston käyttöönottoprojektin jälkeistä tyytyväisyyden tilaa sekä käsitellään asiakastyytyväisyyden mittaamista, seuraamista ja tutkimista. Tutkimuksessa kerrotaan yrityksestä, heidän tuotteistaan ja palveluistaan sekä asiakastyytyväisyydestä ohjelmiston käyttöönottoprojektin päätyttyä. Yksi toimeksiantajan yritysکوhtaisista avaintavoitteista on asiakastyytyväisyys, joten tutkimuksen aihe on hyvin tärkeä toimeksiantajalle. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on selvittää lomakekyselyin tehtävä asiakastyytyväisyys kysely käyttöönottoprojekteista, jotka ovat päättyneet vuonna 2007. Tavoitteena on saada tuloksia asiakastyytyväisyydestä, jotta siihen voidaan reagoida asiakassuhteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Tavoitteena on myös kehittää käytössä olevaa asiakastyytyväisyyslomaketta, jotta saadaan yritykselle tärkeitä mitattavissa olevia tuloksia.

Yleisesti asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen toimintaa kohtaan. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita jokaiselle menestyvälle yritykselle. Toimeksiantajan yrityksessä asiakastyytyväisyyttä on selvitetty käyttöönottoprojektin päätyttyä palautelomakkeella, mutta kysymykset ja kyselylomakkeen mittaristo ovat puutteelliset eikä näin saada oikeita mitattavia

tuloksia. Toimeksiantaja on mukana asiakastyytyväisyyslomakkeen ja kyselyn muodostamisessa ja tutkimisessa. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää jatkuvan asiakastyytyväisyyden kehittämiseen ja seurantaan. Tutkimuksen jälkeen toimeksiantajalla on valmiit lomakkeet käytettävissä, joten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata helposti.

Teoriaosassa selvitetään asiakastyytyväisyystutkimuksessa yleisesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja selvitetään, mitä asiakastyytyväisyys merkitsee yritykselle. Lähteinä tutkimuksessa käytetään markkinoinnin ja IT-alan kirjallisuutta.

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä esitetään tutkimuskysymykset. Kolmannessa luvussa kerrotaan ohjelmistojen hankinnasta sekä käyttöönotosta. Neljäs luku käsittelee asiakastyytyväisyyttä sekä sen mittaamista. Viidennessä luvussa käsitellään yleisesti projektinhallintaa sekä toimeksiantajan projektikäytäntöjä. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista sekä tutkimuksen tuloksia. Seitsemännessä luvussa esitetään johtopäätökset ja pohdinta.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen toimeksiantajaan sekä käsitellään toimeksiantajan asiakastyytyväisyystutkimuksen tarvetta. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan tutkimuskysymykset, joihin tutkimus perustuu.

### 2.1 Toimeksiantaja Visma Software Oyj

Tutkimuksen kohteena on Visma Software Oyj, joka on osa pohjoismaista Visma-konsernia, jossa työskentelee noin 2 500 eri osa-alueiden asiantuntijaa. Suomessa toimii kaksi tytäryritystä, joista Visma Software kehittää, markkinoi ja myy toiminnanohjauksen ja asiakkuuksienhallinnan tietojärjestelmiä eli tarjoaa ratkaisuja liiketoiminnan tehostamiseen kaiken kokoisille yrityksille. Visma Services tarjoaa taloushallinnon ulkoistamispalveluita. Visma työllistää Suomessa noin 270 henkilöä kymmenessä toimipisteessä eri puolilla maata. Visman kilpailukyky perustuu toimiviin ja luotettaviin ratkaisuihin, jotka syntyvät nykyaikaisten tuotteiden ja ammattitaitoisen henkilökunnan työn tuloksena.

Kun asiakas on kiinnostunut hankkimaan toiminnanohjausjärjestelmän, alkavat neuvottelut järjestelmän hankkimisesta myyjän kanssa. Tässä vaiheessa tehdään tarvekartoitus, jossa tavoitteena on selvittää asiakkaan tarpeet. Myyntivaiheessa eri asiantuntijat esittelevät järjestelmää asiakkaalle. Tässä vaiheessa tehdään myös soveltuvuusanalyysi, jossa selvitetään järjestelmän soveltuvuus asiakkaan liiketoimintaan.

Järjestelmän hankinnan jälkeen siirrytään käyttööntöövaiheeseen, joka toteutetaan Suomen Projekti-Instituutin kanssa kehitetyn ProVis-projektimallin mukaisesti. Tällöin käyttööntöoprojekti käynnistyy alkaen suunnittelusta, projektiorganisaation rakentamisesta, koulutus- ja kurssiaikataulujen laatimisesta. Kun asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttööntöoprojekti on päättynyt, siirtyy asiakas järjestelmän ylläpitövaiheeseen, jossa asiakas käyttää Visman asiakaspalvelua ongelmatilanteiden selvittämiseen.



## 2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää asiakkaiden tyytyväisyyden tilaa vuonna 2007 päättyneisiin käyttöönottoprojekteihin. Tutkimus toteutetaan internet-kyselynä asiakkaille ja tuloksien perusteella toimeksiantaja saa arvokasta tietoa siitä, mitä kehitettävää projektissa on. Tutkimus toteutetaan anonymisti. Yksi toimeksiantajan tavoitteista on se, että jatkossa asiakastyytyväisyyden tutkiminen olisi jatkuvaa. Tutkimuksen toisena tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle lomake, jonka toimeksiantaja voi jättää asiakkaalle heti käyttöönottoprojektin päätyttyä. Tämänhetkinen lomake ei vastaa tarvittaviin kysymyksiin ja kysymysten vastausasteikko on puutteellinen.

Asiakastyytyväisyys johtaminen ja asiakkuuksien hallinta liitetään yleisesti asiakastyytyväisyyteen, mutta tässä tutkimuksessa ei näihin aiheisiin paneuduta. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, joten tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole yleistettävissä.

## 2.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä lähdetään etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen käyttöönottoprojektissa?
2. Mitä kehitettävää käyttöönottoprojektissa on?
3. Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamaansa asiakaspalveluun?

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee, mitkä tekijät vaikuttavat käyttöönottoprojektin asiakastyytyväisyyteen. Kun järjestelmän käyttöönottoprojektin asiakastyytyväisyyden tekijät ovat tiedossa, voidaan käyttöönottoprojektia alkaa kehittää eteenpäin.

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään, mitä kehitettävää käyttöönottoprojektissa on. Kysymyksen tarkoituksena on saada selville avoimien kysymysten avulla, missä asiakkaat näkevät tarvetta kehitykselle.

Kolmas tutkimuskysymys käsittelee asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa asiakaspalveluun. Koska käyttöönottoprojektin jälkeen asiakas siirtyy

ylläpitovaiheeseen, on tärkeää, että asiakas saa tarvitsemansa tuen ja opastuksen ohjelmiston toimintaan.

## 3 TOIMEKSIANTAJAN OHJELMISTOT JA KÄYTTÖÖNOTTO

Tässä luvussa esitellään asiakastyytyväisyyskyselyssä mukana olevat ohjelmistot ja kerrotaan niiden hankinnasta sekä käyttöönottoprojektista.

### 3.1 Toimeksiantajan ohjelmistot

Visma Software Oyj on ohjelmistoratkaisujensa osalta erikoistunut urakoinnin, energiayhtiöiden, teollisuuden, tukku- ja erikoistavarakaupan, kiinteistönhallinnan sekä tilitoimistojen toiminnanohjausjärjestelmiin.

Tietotekniikkaa käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään useita toisistaan hiukan poikkeavia toiminnanohjausjärjestelmän määritelmiä. Suuri tietotekniikan tietosanakirja määrittelee toiminnanohjausjärjestelmän seuraavasti:

ERP – enterprices resources planning, toiminnanohjausjärjestelmä, joka perustuu tietotekniikan hyödyntämiseen kaikissa organisaation keskeisissä toiminnoissa, kuten laskutus, tilaukset, varasto, tuotanto, tuoterakenteet ja toimitukset. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla hoidetaan kaikki yrityksen toiminnan ydinprosessit. (Jaakonhuhta 1999, 285.)

Yritysten liiketoiminnan tueksi on kehitetty toiminnanohjausjärjestelmiä, joiden tarkoituksena on integroida yritysten liiketoimintaprosessit tehokkaammin toimiviksi kokonaisuuksiksi sekä yritysten sisällä että yritysten välillä. Alun perin järjestelmiä on kehitetty suurten yritysten ja organisaatioiden tarpeisiin, mutta nykyään toiminnanohjausjärjestelmiä on otettu käyttöön pienemmissä yrityksissä. (Kalliokoski, Simons & Mikkola 2001, 40.)

Toimeksiantajan ohjelmistot mukautuvat hyvin eri toimialojen tarpeisiin, koska tuotekehitystoiminnassa ovat tiiviisti mukana asiakkaat ja heidän toiveitaan ja tarpeitaan kuunnellaan. Toimeksiantaja tarjoaa myös täysin toimialariippumattomia ohjelmistoratkaisuja. Toimeksiantajan ratkaisut sopivat yrityksiin, jotka työllistävät yhdestä henkilöstä useampaan sataan. Toimeksiantaja asentaa, ylläpitää ja tukee toiminnanohjausjärjestelmiä sekä

kouluttaa niiden käyttäjät. Toimeksiantaja tuottaa Econet- ja Nova-ohjelmistot sekä Visma CRM -, Visma L7- ja Visma Proceedo ja Visma Business -ratkaisut. Tässä asiakastyytyväisyystutkimuksessa keskitytään Visma L7- ja Visma Nova -järjestelmien käyttöönottoprojektin tyytyväisyyden selvittämiseen.

### **Visma L7**

Visma L7 -toiminnanohjauksen kokonaisjärjestelmä on suunniteltu valikoiduille toimialoille: urakointiin, energiayhtiöille, teollisuuteen, tukku- ja erikoistavarakauppaan sekä kiinteistönhallintaan. Osaaminen on saavutettu yli 20 vuoden kokemuksen ja oppimisen kautta. Visma L7 sisältää kaiken tarvittavan taloushallinnosta toimialojen erikoissovelluksiin. Eri sovellukset yhdistyvät Visma L7 –tuoteperheeseen kiinteäksi kokonaisuudeksi, kattaen kaikki asiakasyritysten liiketoiminnassa tarvittavat työkalut. (Visma Software Oyj esite 2008)

### **Visma Nova**

Nova-ohjelmia on kehitetty yli 15 vuotta ja ohjelma on toteutettu yhdessä tuhansien eri toimialoilla toimivien asiakkaiden kanssa. Nova on asiakasyrityksen tarpeet huomioon ottava, joustava ohjelmistokokonaisuus. Ohjelmistokokonaisuuden voi koota yli 60 erillisestä ohjelmamoduulista, jotka kattavat kaikki yritystoiminnan eri osa-alueet. Nova-ohjelmat on toteutettu vastaamaan esimerkiksi valmistavan teollisuuden, tukkukauppa-, vaate- ja elintarvikealojen sekä useiden eri palvelualojen, kuten tili- ja isännöintitoimistojen erityispiirteitä. Novaa on saatavilla yhden käyttäjän versiosta verkkoympäristöihin. (Visma Software Oyj esite 2008)

## **3.2 Ohjelmiston hankinta ja palvelut**

Ohjelmiston lisäksi toimeksiantaja tarjoaa ohjelmistohankinnan tueksi palveluja, joiden avulla asiakas pystyy saamaan investoinnistaan täyden hyödyn. Ennen ohjelmiston hankintaa tehdään soveltuvuusanalyysi, jossa selvitetään tarjotun tietojärjestelmän soveltavuutta suhteessa asiakkaan tarpeisiin. Näin varmistetaan, että asiakkaat saavat ohjelmistokokonaisuuden siinä laajuudessa, millaisena he sitä todella tarvitsevat. Projektijohtamisella varmistetaan tietojärjestelmähankkeen sopimuksen mukainen käyttöönotto ja toteutus.

Konsultointipalvelun tekninen konsultointi tarjoaa asiakkaalle valmisohjelmistojen asennukset ja tarvittaessa käyttöympäristön konsultointia, jossa selvitetään laiteympäristön, kolmansien osapuolten ohjelmistojen sekä toimeksiantajan valmisohjelmistojen keskinäinen yhteensopivuus. Ohjelmiston hallittu käyttöönotto edellyttää käyttäjien kouluttamista sekä perehtymistä uuteen tietojärjestelmään. Toimeksiantajan tarjoamat koulutukset toteutetaan joko asiakaskohtaisena koulutuksena tai kurssikoulutuksena. Ohjelmistoihin voidaan myös toteuttaa räätälöintejä, jotka toteuttaa räätälöintiä. Räätälöintinä on mm. asiakaskohtaisia ohjelmointitöitä, integrointeja asiakkaiden muihin järjestelmiin sekä raporttiräätälöintejä.

Asiakkaille on tarjolla myös asiakaspalvelu, joka koostuu Helpdesk-, puhelin ja taustatuesta. Ylläpitovaiheessa olevia asiakkaita palvelevat eri toimialojen, sovelluksiin tai tiettyihin ohjelmistoihin erikoistuneet henkilöt. Toimeksiantajan kanssa tiiviisti yhteistyössä toimiva Partner-verkosto kattaa koko maan. Partnerit tarjoavat itsenäisesti asiakkailleen toimeksiantajan ohjelmistoratkaisuja. Partner -verkoston kautta toimeksiantaja turvaa tuotteiden ja palveluiden saatavuuden paikallisesti ympäri Suomea.

### **3.3 Ohjelmiston käyttöönotto**

Tietojärjestelmän käyttöönotolla tarkoitetaan valitun tietojärjestelmän implementointia, parametointia ja mahdollisia konversioita vanhasta tietojärjestelmästä uuteen. Ohjelmiston käyttöönottoon liittyvät myös tietojärjestelmän räätälöinnit ja koulutukset. Käyttöönottoon on hyvä saada koko organisaatio ja koko henkilöstö mukaan, jolloin käyttöönotto helpottuu. Käyttöönottovaiheeseen kuuluu järjestelmän tuotantokäyttöön ottaminen, jolla tarkoitetaan toiminnan suunnittelua ja ohjausta uuden tietojärjestelmän avulla. Tuotantokäyttöön siirtymistä sanotaan usein kriittiseksi vaiheeksi tietojärjestelmähankkeissa. (Kettunen & Simons 2001, 25.)

Toimeksiantaja tarjoaa projektijohtamista palveluna. Tällä varmistetaan tietojärjestelmähankkeen sopimuksen läpivienti ja toteutus. Palvelut yksilöidään asiakaskohtaisessa projektisuunnitelmassa. Projektijohtaminen tapahtuu

toimeksiantajan ProVis-projektimallin mukaisesti, jota voidaan tarvittaessa linkittää asiakkaalla mahdollisesti jo käytössä olevaan malliin. Käyttöönotto projektin onnistumisen edellytyksenä ovat selkeä työnjako ja vastuut projektin tilaajan ja projektin toteuttajan välillä. Asiakas hyötyy projektimallista, koska ammattitaitoinen projektipäällikkö varmistaa projektin toteutuksen laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja asiakaskeskeisesti. Selkeä työnjako vapauttaa kaikki keskittymään tahoillaan omaan vastuualueeseen ja projektin kannalta oikeisiin asioihin. Kaikissa toimeksiantajan projekteissa sovelletaan ProVis-projektihallinnan prosessimallia. Projekteilla on selkeästi etukäteen määritellyt tavoitteet, varatut resurssit ja dokumentoitu suunnitelma. Projektin edistymistä seurataan ajantasaisella raportoinnilla. Projektin riskien ja muutosten hallinta tapahtuu systemaattisesti ja projektilla on etukäteen sovitut hyväksymiskäytännöt.

## 4 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN TUTKIMINEN

Tässä luvussa kerrotaan kirjallisuuteen perustuvaa tietoa asiakastyytyväisyydestä ja sen mittaamisesta sekä mittauksen suunnittelusta. Luvussa esitellään myös tutkimuksessa käytetyt mittaustekniikat. Lisäksi luvussa tarkastellaan, mitä asiakastyytyväisyys merkitsee yritykselle ja sen liiketoiminnalle.

### 4.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakas käyttää palvelua, koska hän haluaa tyydyttää jonkin tarpeen. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös tuotteeseen tai palveluun liitetty laatu. Koska jokainen asiakas on yksilö, tyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan yksilölliset ominaisuudet. Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen organisaation toimintaan kokonaisuutena. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla että myös kokonaistyytyväisyytenä. (Ylikoski 2000, 155.)

Asiakastyytyväisyys on eräs keskeinen mittari selvitettäessä ja analysoitaessa yrityksen menestymismahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Vaikka yrityksen taloudellinen tulos osoittautuisi kuinka hyväksi, ei menestystä pitkällä tähtäyksellä voida odottaa, jos asiakastyytyväisyys ei ole vähintäänkin hyvällä tasolla. Jokainen asiakas on erilainen ja jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset yrityksen toiminnasta. Nämä kokemuksen syntyvät aiempien kokemusten, tuttavien kertomuksien, yrityksestä kertovien artikkeleiden tai markkinointiviestinnän perusteella. (Rope & Pöllänen 1995, 58-59.)

Asiakastyytyväisyys on siis suhteellinen ja aina subjektiivinen, yksilöllinen näkemys. Koska asiakastyytyväisyys muodostuu kokonaisuudessaan asiakkaan subjektiivisista kokemuksista yrityksen kontaktipinnalla, asiakastyytyväisyys on aina suurelta osin sidottuna nykyhetkeen. Tämän takia asiakastyytyväisyys onkin lunastettava yhä uudelleen päivittäisissä kontakteissa asiakkaan kanssa. (Rope & Pöllänen 1995, 58-59.)

Tuotteiden ominaisuuksien lisäksi voidaan selvittää asiakkaan näkemystä ja tyytyväisyyttä yrityksen eri toimintoihin mm. asiakaspalveluun, laskutukseen, myyntiin sekä henkilökunnan ammattitaitoon. Paljon tietoa saadaan normaalista asiakaspalautteesta. Asiakaspalautteen lisäksi on tarpeellista suorittaa erillisiä tyytyväisyystutkimuksia. (Lecklin 2006, 106.)

Asiakastyytyväisyystietoa voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin.

Tyytyväisyystiedon käyttöalueet voidaan jakaa seuraavasti:

1. Yrityksen toiminnan laadun ongelmakohtien selvittäminen
2. Toiminnan tason ylläpitäminen
3. Kannuste-/johtamisjärjestelmän perustana toimiminen
4. Palautetiedon saaminen asiakkailta systemaattisesti/asiakkaiden arvostusten selvittäminen
5. Kanta-asiakkaisiin tai muihin asiakasryhmiin suuntautuvan markkinoinnin toteuttaminen. (Rope & Pöllänen 1995, 61.)

Asiakaspalveluhenkilöillä on keskeinen rooli yrityksen toiminnassa. He kohtaavat asiakkaan, ja heidän kauttaan muodostuu yrityksen ulkoinen kuva. Asiakaspalvelussa menestyvän henkilön edellytyksenä on yrityksen tuotteiden ja palveluiden riittävä tuntemus. Niitä täydentää yrityksen arvomaailman ja laatupolitiikan sisäistäminen. Lisäksi henkilöllä tulee olla kommunikointiin liittyviä kykyjä. Heidän pitää pystyä vastaanottamaan ja keräämään asiakaspalautetta ja välittämään se edelleen oikeaan osoitteeseen. Asiakaspalveluhenkilöstöllä tulee olla myös oma-aloitteisuutta, jotta asiakas antaa palautteen siinä muodossa, että se palvelee toiminnan kehittämistä. Tähän liittyy taito kuunnella asiakasta. Asiakaspalveluhenkilöstön tulee myös pystyä ennakoimaan tilanteita ja siten ehkäisemään ongelmien syntymistä. Asiakashenkilöstön hyviä ominaisuuksia ovat ystävällisyys, tunteiden hallinta ja luonnollinen kommunikointitapa. (Lecklin 2006, 118.)

### **Asiakastyytymättömyys**

Asiakastyytyväisyyden vastakohta on asiakastyytymättömyys. Tyytymättömät asiakkaat ovat yrityksen kannalta riskiryhmä. Tyytymättömillä asiakkailla on



taipumus kertoa negatiivisista kokemuksistaan ympäristölleen ja kylvää epävarmuutta tyytyväisten asiakkaiden ympärille.

Asiakastyytyväisyysmittauksissa ei siis kannata tuijottaa pelkästään tyytyväisten osuuteen. Tyytymättömät asiakkaat pitäisi tunnistaa ja jatkotutkimuksilla identifioida tyytymättömyyden syyt ja tehdä korjaavat toimenpiteet. (Lecklin 2006, 113.)

Tyytymättömyydestä voidaan saada tietoa myös asiakasprosesseihin liittyvistä mittareista. Tyypillisiä tyytymättömyyttä indikoivia mittareita ovat asiakasvalitusten lukumäärä, hyvitysten osuus, palautusten määrä, alennukset huonon laadun perusteella, takuukorjaukset, jälkitoimitukset jne. Nämä mittaavat laatukustannuksia ja kuuluvat asiakastyytymättömyyttä aiheuttavien ulkoisten virhekustannusten ryhmään.

Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä ostouskollisia ja valmiita jatkamaan liikesuhdetta. Tämä ei automaattisesti pidä paikkaansa. Vaikka asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatuun, voi esim. hinta olla niin korkea, että he vaihtavat hankintalähdettä. Olisi tärkeämpää säilyttää tuttu ja turvallinen liikesuhde kuin altistua kokeiluriskille. (Lecklin 2006, 113.)

Jos palvelu antaa kuluttajalle sen, mitä hän odotti, kuluttaja on tyytyväinen. Jos odotukset olivat suuremmat kuin kuluttajan kokema hyöty, kuluttaja pettyy ja on tyytymätön. (Ylikoski 2000, 109.)

## **4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Jotta asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, tarvitaan täsmällistä tietoa siitä, mitkä asiat tekevät asiakkaat tyytyväisiksi (Ylikoski 2000, 109).

Asiakastyytyväisyyden seuranta on jatkuvaa, määrätietoista tietojen keruuta ja hyväksikäyttöä (Ylikoski 2000, 150). Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta tulisi suorittaa toimenpiteitä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

Asiakastyytyväisyysseuranta ei itsessään riitä, vaan tarvitaan myös toimintaa, jonka avulla asiakastyytyväisyyttä parannetaan. Asiakkaat eivät tule sen tyytyväisemmiksi, vaikka heiltä pyydetäisiin jatkuvasti palautetta tyytyväisyyden

tasosta. Tutkimusten ja selvitysten tulisi saada aikaan toimenpiteitä, joiden vaikutukset näkyvät palvelun parantumisena. (Ylikoski 2000, 148.)

### 4.3 Mittauksen suunnittelu

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa tulee selvittää ensin, miltä ajalta asiakastyytyväisyyttä mitataan. Tutkitaanko asiakastyytyväisyyttä jatkossa jokaisen projektin päätyttyä vai esim. puolen vuoden välein? Tulee ottaa myös huomioon, mitä asioita asiakkailta kysytään, mistä kaivataan tietoja. Selvitetäänkö tuotteeseen liittyvää tyytyväisyyttä vai tyytyväisyyttä itse projektiin? Lopuksi tulee päättää, millä mittaustekniikalla mitataan. Tuleeko kyselylomakkeeseen avoimia kysymyksiä, asteikkosystematiikkaa vai yhdistelmämittareita? (Rope & Pöllänen, 1998, 62.)

Toimeksiantajan tavoitteena on toteuttaa kysely aina käyttöönottoprojektin päätyttyä, jolloin asiakkaalla on parhaiten muistissa päättynyt projekti. Kyselylomake on tarkoitus antaa kaikille käyttöönottoprojektissa olleille asiakkaille, jotta saada mahdollisen luotettava tulos. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää käyttöönottoprojektiin liittyviä kysymyksiä sekä yleisiä kysymyksiä, jotka ovat toimeksiantajalle arvokkaita. Mittaustekniikaksi valittiin asteikkosystematiikka sekä avoimet kysymykset. Asteikkosystematiikka valittiin, koska halutaan saada mahdollisimman tarkat mittaustulokset. Kyselylomakkeeseen haluttiin antaa asiakkaille mahdollisuus antaa jokaiseen kysymykseen lisätietoja. Myös avoimia kysymyksiä haluttiin laittaa kyselyyn, jotta saadaan mahdollisia kehitysideoita asiakkailta.

Kyselylomakkeeseen lisättiin kohta, jossa asiakas voi pyytää toimeksiantajaa olemaan yhteydessä yritykseen uusien sovelluksien, räätälöinnin, koulutuksen tai muun asian takia. Koska asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan anonyymisti, asiakas voi jättää yhteystietonsa lomakkeelle, jotta toimeksiantaja voi ottaa yritykseen yhteyttä. Toimeksiantaja voi siis saada mahdollisia lisäsovelluksia samalla myytyä asiakkaille, mikä tuo tutkimukseen myös myynnillisen osan. Toimeksiantajalla on käytössä järjestelmä, johon asiakas vastaa internetiin laadittuihin kysymyksiin ja toimeksiantaja voi tulostaa suoraan järjestelmästä raportteja. Tämä helpottaa ja nopeuttaa tulosten selvittämistä.

## 4.4 Mittaustekniikat

Yleisesti mittaustekniikat voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin mittausten menetelmiin. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa pyydetään antamaan tyytyväisyydestä numeerinen arvo, kirje- ja puhelinkyselyin, palautelomakkein tai henkilökohtaisin haastatteluin. Tutkimusta voidaan myös täydentää avoimilla kysymyksillä. Kvalitatiivisiin menetelmiin kuuluvat haastattelut ja ryhmäkeskustelut. Arvojen tutkimiseksi käytettäviä tekniikoita ovat mm. Laddering eli johtolanka- tai tikastetekniikka ja Grand Tour - syvähaastattelutekniikka. (Lecklin 2006, 107.)

### **Kvantitatiiviset menetelmät**

Kvantitatiivisen kirjekysely on perinteisesti eniten käytetty markkinatutkimusmenetelmä. Tällä saatava tieto on melko luotettavaa. Haittapuolena on hitaus ja joskus alhainen palautusprosentti, jonka kohottaminen vaatii haastattelukirjeiden karhuamista. Sähköpostikysely toimii hyvin, jos kohderyhmä on tunnettu. (Lecklin 2006, 107.)

Puhelinkyselyiden etuna on nopeus. Jos halutaan saada nopeasti tulokset selville, tämä menetelmä on paras. Riskinä on haastateltavien heikko tavoitettavuus, mikä voi vaikuttaa otantaryhmän muodostumiseen ja vinouttaa tuloksia. (Lecklin 2006, 108)

Palautelomakkeita käytetään yleensä asiakaspalvelupisteissä, joissa asiakkaiden on mahdollista antaa palautetta välittömästi saamastaan palvelusta. Palautelomakkeiden etuna on palautteen välittömyys ja edullisuus. Lomakkeiden ongelmana on yleensä se, että lomakkeen täyttävät vain ne henkilöt, jotka ovat erityisen tyytyväisiä tai pettynyt saamaansa tuotteeseen tai palveluun. (Lecklin 2006, 109.)

Henkilökohtaisesti haastattelu antaa luotettavimman tuloksen, mikäli haastattelijalla on puolueeton ja tehtävänsä koulutettu. Haastattelijan tehtävä on varmistaa, että kysymykset on oikein ymmärretty ja haastattelijalla pystyy välittömästi korjaamaan mahdolliset virhetulkinnat. Kasvotusten ihmiset vastaavat yleensä rehellisimmin, mutta haastatteluiden huonona puolena on kalleus. (Lecklin 2006, 109.)

Mitta-asteikkona käytetään yleensä 5-portaista asteikkoa, jossa

- 1 = erittäin tyytymätön
- 2 = tyytymätön
- 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön (neutraali)
- 4 = tyytyväinen
- 5 = erittäin tyytyväinen.

Vastausten keskiarvo on tyytyväisyystulos. Tuloksia voidaan esittää graafisesti profiilimuodossa, jolloin nähdään helposti vahvuudet ja heikkoudet. 5-portaisen asteikon ongelmaksi voi muodostua profiilin tasapaksuus. Yleensä asiakkailla on taipumus antaa arvosana asteikon keskivaiheille eli 3 on yleisin arvosana. Tämän ongelman voi välttää käyttämällä 4-portaista asteikkoa, jolloin neutraali vaihtoehto on poistettu käytöstä ja asiakkaan on näin otettava tyytyväisyyteen kantaa. 7-portaisella asteikolla on enemmän vaihtoehtoja, mutta tässä tulee ongelmaksi se, että asiakkaat eivät pysty erittelemään kantaansa näin hienojakoisesti. Voidaan käyttää myös asteikkoa 0-10, tällöin mielipiteiden hajonta on yleensä suurempaa. Kouluarvosana-asteikko 4-10 on vastaajille tuttu, ja sitä käytettäessä vastaajien on helppo hahmottaa arvosanan merkitys. (Lecklin 2006, 109-110.)

### **Kvalitatiiviset menetelmät**

Asiakspaneelissa kerätään pieni ryhmä asiakkaita keskustelemaan tuotteesta ohjaajan johdolla. Avoimessa keskustelussa on mahdollista saada monipuolista informaatiota. Tyytyväisyystietojen lisäksi asiakkaat voivat kertoa mm. kokemuksiaan, mielipiteitään, toivomuksiaan ja kehitysideoitaan. Paneeli soveltuu hyvin myös koemarkkinointivaiheeseen ja nopean palautteen keräämiseen uudesta tuotteesta. (Lecklin 2006, 110.)

Laddering-tekniikka on strukturoitu haastattelumenetelmä, joka on suunniteltu mittaamaan asiakkaiden tuotteisiin liittyviä keino-tavoiteketjuja. Haastattelija rakentaa kysymysten ja vastausten avulla verkoston, josta selviää, miten tuotteiden ominaisuudet vaikuttavat asiakkaan haluamien tavoitteiden toteuttamiseen. Eri haastatteluiden tulokset vedetään yhteen ja lasketaan

mainintojen lukumäärät. Näiden tuloksena nähdään, mitkä ovat yleisimmät vaikutustekijät. (Lecklin 2006, 110-111.)

Grand Tour -haastattelussa haastattelija pyytää asiakasta kuvittelemaan tuotteen käyttötilannetta ja kuvailemaan yksityiskohtaisesti mitä tapahtuu. Asiakas kertoo kokemuksistaan ja tuotteeseen ja käyttötilanteeseen liittyvistä tuntemuksistaan. Haastattelija pyrkii lisäkysymyksiin selvittämään eri asioiden tärkeyttä ja asiakkaan arvojen merkitystä. Haastattelu on vapaamuotoinen ja kestää noin 1-2 tuntia. (Lecklin 2006, 111.)

### **Tutkimuksen menetelmät**

Tämän asiakastutkimuksen menetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä. Asiakastytyväisyyskysely toteutettiin lomakekyselyin, koska toimeksiantajalla oli tähän tarkoitukseen hyvät välineet valmiina. Tämä myös sen takia, että tutkimukseen tehtyä lomaketta on tarkoitus käyttää myös jatkossa. Kyselylomakkeet lähetetään internet-kyselynä. Kysely toteutettiin anonyymisti, koska asiakkaiden haluttiin vastaavan mahdollisimman rehellisesti paljastumatta, kuka vastaa.

Palautelomaketta tehtäessä käytettiin hyväksi toimeksiantajan aikaisempia kyselylomakkeita, joiden pohjalta kehitettiin tähän tutkimukseen paras mahdollinen lomake sekä kysymykset. Lomakkeessa käytetään 5-asteista portaikkoa, jolla uskotaan saatavan parhaimmat tutkimustulokset. Kvantitatiivinen tutkimustapa antaa mahdollisimman tarkat ja vertailukelpoiset arviot asiakastytyväisyyteen vaikuttavista seikoista. Asiakkaille haluttiin myös antaa mahdollisuus kertoa jokaisen kysymyksen jälkeen omat kommenttinsa, miksi näin vastattiin. Tämän takia tutkimukseen on yhdistetty myös kvalitatiivinen osuus.

## 5 PROJEKTIHALLINTA

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on useimmiten kertaluontoinen tapahtuma. Järjestelmän käyttöönotto toteutetaan projektityönä, jonka osapuolet ovat järjestelmän hankkiva yritys ja järjestelmän toimittaja. Tässä luvussa perehdytään projektityöhön ja projektinhallintaan yleisellä tasolla sekä toimeksiantajan ProVis -projektimalliin.

### 5.1 Mikä projekti on?

Projekti on kertaluonteinen tehtävä, jolla on määrätyt tavoitteet, resurssit sekä organisaatio ja jonka toteutus tapahtuu suunnitelmallisesti ja valvotusti ennalta laaditun aikataulun mukaisesti. Projekti on vastakohta prosessille eli rutiinomaisesti samanlaisena toistuvalla toiminnalla. Projektina toteutettaville hankkeille on luonteenomaista uutuus, tuntemattomuus, kokemattomuus, vaikeus ja vaativuus – seikkoja, joiden hallinnan hankkeen projektoinnin oletetaan mahdollistavan. (Paananen 2003, 377.)

Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Projektilla on oma projektiorganisaationsa, joka muuttuu projektin edetessä. Projektiorganisaation toimivuus edellyttää, että vastuut ja valtuudet on määritelty ja että päteviä asiantuntijoita projektin eri tehtäviin on riittävästi käytössä. Projektilla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli elinkaari. Projekti jakautuu elinkaarensa aikana useisiin eri vaiheisiin, jotka ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan poikkeavat toisistaan. Projektin vaiheiden määrästä esiintyy erilaisia mielipiteitä, mutta malleista on yleensä löydettävissä samat peruselementit, eli perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. (Ruuska 2005, 18-22.)

Projektitoiminta tarkoittaa yrityksen niitä toimintoja, jotka toteutetaan projekteina. Moniprojektitilanne syntyy, kun perusorganisaatiossa on samanaikaisesti käynnissä useita projekteja. Nämä muodostavat yhdessä tehtäväkokonaisuuden, jota usein kutsutaan myös projektisalkuksi (project portfolio). (Ruuska 2005, 22.)

## **Projektiorganisaatio**

Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että sillä on oma projektiorganisaatio. Koska projekti on useimmiten kohdeorganisaation omasta perustoiminnoista poikkeavaa toimintaa, ei projektin henkilöstöressurssointia voida hoitaa oman organisaation puitteissa.

Projektiorganisaatio muodostuu projektipäälliköstä sekä projektin jäsenistä. Projektin jäsenten ensisijaisena tehtävänä on huolehtia tehtävistä, jotka on kunkin tehtäviksi määritelty ja raportoida työnsä tuloksista projektipäällikölle. Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu projektista, sen suunnittelusta, toimeenpanosta, työnohjauksesta sekä projektin päättämisen valmistelusta. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu toteuttamisvastuun lisäksi sisällöllinen vastuu. Yleensä projektipäällikkö ei pelkästään hallinnollisesti johda projektia, vaan osallistuu myös itse projektin toteuttamiseen. Projektipäällikölle kuuluvia hallinnollisia ja ohjaustehtäviä ovat mm. projektisuunnitelman sekä siihen tehtävien muutosten valmistelu, projektin läpiviennin johtaminen, projektin aikataulusta, kustannuksista, resurssien käytöstä ja tulosten laadusta ja käyttökelpoisuudesta vastaaminen, raportointi projektin edistyksestä sekä projektin päättämisen valmistelu. (Paananen 2003, 378-379.)

Projektin johtoryhmä on projektin korkein päättävä elin, joka koostuu projektin asiakas- eli perusorganisaation ja järjestelmän toimittajan edustajista. Perusorganisaatiolle johtoryhmä on projektin tehtävää valmisteleva elin ja sen jäsenet päävastuullisia edustamilleen yksiköille. He vastaavat siitä, että heidän yksikkönsä saavat äänensä kuuluviin projektin aikana sekä tiedottavat yksikölleen projektin tilasta ja tuotoksista. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu mm. projektisuunnitelmien ja niiden muutosten käsittely ja hyväksyminen, projektin valvonta ja projektista raportointi sekä projektin päättäminen. Laadun ja käyttökelpoisuuden varmistamiseksi kannattaa useissa tapauksissa perustaa projektille tukiryhmä vaativia ohjaus- ja toteutustehtäviä varten. (Paananen 2003, 379.)

## **Projektin vaiheet**

Projektinhallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyy useita hiukan toisistaan poikkeavia määritelmiä projektin eri vaiheille, mutta yleensä sisältö on

sama. Tietotekniikan peruskirja määrittelee projektin vaiheet neljään vaiheeseen: projektin suunnittelu, käynnistäminen, toteutus ja päättäminen (Paananen 2003, 379).

Projektin suunnitteluvaiheessa käydään läpi projektin tehtävänanto sekä tavoitteet, määritellään projektiorganisaatio, analysoidaan riskit, valitaan käytettävät tekniikat ja työkalut, suunnitellaan projektin tukitoiminnot sekä vaiheistetaan ja aikataulutetaan projekti. Projektivaiheistus on töiden ryhmittelyä tiettyihin päävaiheisiin, jotka ajallisesti seuraavat toisiaan. Kukin vaihe päättyy tarkistuspisteeseen, jossa arvioidaan vaiheen tulokset ja päätetään projektin jatkosta. Vaiheistus antaa perustan projektin aikataulutukselle ja resurssoinnille. Kullekin vaiheelle määritellään, kuinka paljon aikaa, työtä ja muita resursseja sen suorittamiseen tarvitaan. Laskemalla yhteen eri vaiheiden resurssitarve, saadaan selville projektin resurssien kokonaistarve. (Paananen 2003, 379.)

Hyvä suunnittelu mahdollistaa projektin käynnistämisen. Vaikka projektin käynnistäminen on pieni osa projektia, sen merkitystä ei tule aliarvioida. Projekti käynnistyy suunnitellussa aikataulussa ja sen käynnistäminen tulee tehdä selväksi kaikille projektin osapuolille pelisääntöjen selvittämiseksi ja epävarmuuden poistamiseksi. (Paananen 2003, 379.)

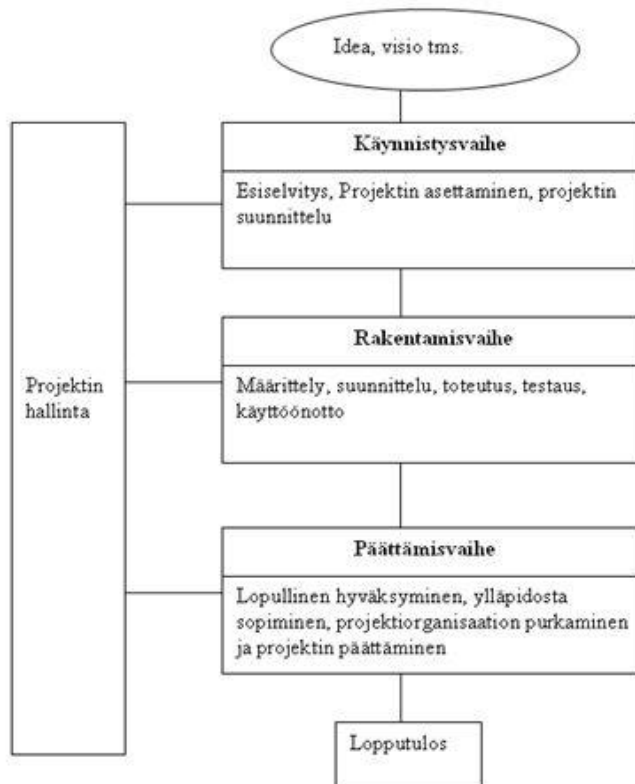
Projektin toteutusvaihe pitää sisällään varsinaisen tuottavan työn. Toteutusvaiheen tehtävät voidaan jakaa toteutustehtäviin, joiden tuloksina syntyy projektin lopputuote, sekä ohjaustehtäviin, joihin kuuluvat projektin seuranta ja ohjaus. Suoritus- ja ohjaustehtävät ovat jatkuvia ja ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Projektin tilaa seurataan esim. raporttien ja palaverien kautta ja projektin toimintaa ohjataan tarvittaessa seurannan antaman palautteen perusteella. Vaiheiden tarkistuspisteet ovat tässä keskeisessä osassa. On tärkeää, että projekti on selkeästi hallinnassa kokoajan. Tällöin vastoinkäymiset voidaan tunnistaa ja niihin voidaan puuttua ajoissa. (Paananen 2003, 379-380.)

Projektin valmistuessa tulee sen päättämisestä viestittää selkeästi kaikille samaan tapaan kuin projektin aloittamisestakin. Projektin päättämisen



yhteydessä luovutetaan tuotokset sekä loppuraportit asiakkaalle, projektin dokumentaatio arkistoidaan ja projekti puretaan. (Paananen 2003, 379-380.)

Kai Ruuska määrittelee kirjassaan Pidä projekti hallinnassa kuvion 1. mukaisesti projektin vaiheet (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Projektin elinkaari ja vaihejako (Ruuska 2005, 32)

### Projektin riskit

Projektinhallinta on epävarmuuden ja vaihtelevien olosuhteiden hallintaa. Riskienhallinta vähentää tätä epävarmuutta. Riskienhallinta tarkoittaa varautumista odottamattomiin tilanteisiin. Pieniltä tuntuvat ongelmat voivat kumuloituessaan aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia ja aikataulujen ylityksiä. Tavallisesti riski toteutuu lukuisista tekijöistä koostuvan tapahtumaketjun summana. (Ruuska 2005, 222.)

Kirja It-projektinhallinta kertoo, että projektinhallintaan liittyy viisi riskiluokkaa, jotka ovat ulkoiset, kustannus-, aikataulu-, tekniikka- ja toiminnan riskit. Ulkoiset

riskit eivät ole projektinpäällikön tai yrityksen hallittavissa olevia tai etukäteen ennustettavissa olevia asioita. Kustannusriskit ovat suoraan tai välillisesti projektinpäällikön valvonnassa tai hänellä on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Niitä ovat mm. huono kustannusarviointi ja budjetin ylitykset. Aikatauluriskejä aiheuttavat esimerkiksi epätarkkojen aikatauluarvioiden tuloksena syntyvät ongelmat, riittämättömät resurssit tai odottamattomat resurssien menetykset projektin henkilöstössä. Tekniikkariskit voivat johtua lukuisista syistä. Niiden seurauksena järjestelmän toiminnallisuus tai suorituskyky ei vastaa sille asetettuja odotuksia. Tekniikkariski voi olla esimerkiksi ohjelmisto, joka ei toimi asiakkaan toimintatapaan sopivalla tavalla, tai tuotteen monimutkaisuutta ei ole ymmärretty tai selitetty. Lisäksi ohjelmiston suorituskyvyn ongelmat voidaan katsoa tekniikkariskeiksi, kuten esimerkiksi heikot vasteajat, viat ja virheet. Toiminnan riskeille on tyypillistä, että laajamittaista muutosta ei kyetä toteuttamaan tehokkaasti. Tämän seurauksena projektin suunnitellut tai oletetut hyödyt eivät toteudu. Syynä voivat olla järjestelmän toteutuksen ja käyttöönoton riskit – yritetään tehdä liian paljon liian pian. (Murch 2002, 163-165.)

Riskienhallinta on jokin menetelmä, jolla voidaan todeta, että ongelma-alueet ja projektiin kohdistuvat riskit on havaittu ja tarvittaviin toimenpiteisiin riskien eliminoimiseksi tai vaikutusten pienentämiseksi on ryhdytty. Riskienhallinta koostuu seuraavista vaiheista:

- riskien analysointi
- riskilistan laatiminen
- toimenpiteistä sopiminen
- seuranta ja riskilistan ylläpito. (Ruuska 2005, 222.)

Koska projektit ovat luonteeltaan erilaisia, mitään yleispätevää ohjetta projektin riskien arvioimiseksi on vaikea tehdä. Projektin ohjausprosessin kannalta riskialttius on yleensä suorassa suhteessa projektin kokoon, projektin keston, intressi- ja sidosryhmien sekä ulkoisten riippuvuuksien lukumäärään. Myös henkilöstön kokemattomuus projekti työskentelyssä vaikuttaa riskialttiuteen. (Ruuska 2005, 230.)

Riskienhallinnan yksi lähestymistapa on laatia alustava projektisuunnitelma, analysoida ja ratkaista riskit sen jälkeen ja laatia sen jälkeen projektisuunnitelma uudelleen riskienhallintasuunnitelman perusteella. Projektin edetessä seurataan riskien tilaa ja kehitystä sekä tehdään tarvittaessa muutoksia, mikäli riskienhallinta sitä edellyttää. Kaikki muutokset tulee dokumentoida, jotta projektin päätyttyä käytetyt riskienhallintakeinot voidaan analysoida. (Paananen 2003, 387.)

### **Projektin muutoksenhallinta**

Kun organisaatioon rakennetaan uutta tietojärjestelmää, on useimmiten kyse suuremmastakin muutoksesta. Jokin toiminta muuttuu. Otetaan käyttöön uudenlainen toimintatapa tai -prosessi, jota juuri tämä uusi toiminnanohjausjärjestelmä tukee. (Lehtimäki 2006, 175-176.)

Jotta projekti onnistuu, pitäisi järjestelmä ottaa käyttöön suunnitellussa aikataulussa. Hyvä käytäntö on laatia erillinen käyttöönottosuunnitelma, joka ottaa kantaa ainakin seuraaviin asioihin:

- Miten järjestelmän käyttäjät koulutetaan?
- Miten saadaan uudet toimintatavat hyväksytyksi organisaatiossa?
- Tarvitaanko tietojen konvertoimista vanhoista järjestelmistä?
- Tarvitaanko vanhan ja uuden järjestelmän rinnakkaiskäyttöä?
- Miten käyttäjäorganisaatio osallistuu hyväksymistesteihin?

Aina ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että asiakasyrityksen organisaatio hyväksyy uudet toimintatavat. Usein tarvitaankin erityisiä muutosagentteja eli organisaatiossa vaikuttavia ihmisiä, jotka perehdytetään ensimmäisenä ja jotka levittävät uuden toimintamallin koko organisaatioon. Käyttöönottosuunnitelman lisäksi olisi hyvä laatia lista siitä, ketkä kaikki ovat asianomistajia – mikä on kunkin ryhmän suhtautumisen nykytilanne ja millä toimenpiteillä aiomme organisaation tietoisuutta ja mielipiteitä kehittää. (Lehtimäki 2006, 175-176.)

## **Laadun varmistus projektissa**

Ohjelmiston laadulla tarkoitetaan ohjelmiston kykyä täyttää käyttäjän toiveet ja odotukset. Laatu on siis subjektiivinen, käyttäjästä ja käyttöympäristöstä riippuva käsite. Laadulla ei tarkoiteta hyvää tai huippulaatua vaan erilaisia tuotteen ja toiminnan mitattavia ominaisuuksia. Tuotteen laatuun vaikutetaan parhaiten toiminnan laadun kautta. Laatujärjestelmäksi kutsutaan tuotteen tekemisessä käytettävää toimintatapaa. Laatujärjestelmän tarkoituksena on taata, että prosessi tuottaa suunniteltua laatutasoa olevia tuotteita aikataulun ja budjetin mukaisesti. Usein organisaatiossa tehdään laatukäsikirja, jossa kuvataan laatujärjestelmä ja siihen liittyviä muita ohjeistuksia. Laatujärjestelmän mukaisesta toiminnasta on jäätävä kirjallisia dokumentteja, jotta voidaan todentaa, että organisaatio todellakin toimii yrityksen laatujärjestelmän mukaisesti. (Paananen 2003, 385.)

Yritykset ovat voimakkaasti panostaneet laatujärjestelmien kehittämiseen. Usein myös yritysten asiakkaat vaativat sertfioidun laatujärjestelmän käyttöä. Laatustandardi asettaa mm. seuraavia vaatimuksia:

- Kaikki johtamisen toiminnot kuvataan kirjallisesti (esim. prosessikuvauksina).
- Vastuut ja valtuudet määriteltävä selkeästi.
- Henkilöstölle on jaettava heitä koskeva laatuohjeisto.
- Käytännön toiminnan on vastattava ohjeita.
- Työnkulku oltava jäljitettävissä, versioiden hallinta, pöytäkirjojen muistioiden yms. laadinta korostuu. (Pelin 2004, 43.)

## **Projektin päättäminen ja onnistumisen mittaaminen**

Projektin määritelmään kuuluu, että se päättyy aikanaan. Projektilla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Mutta aika usein projektia on vaikea saada valmiiksi. Perussyy näihin ongelmiin on yleensä huono projektinhallinta. Jos projektipäällikkö on hyvin selvillä siitä, mitä ollaan tekemässä, ja lisäksi tietää, missä kulloinkin mennään, projektin päättäminen ei ole tällöin ongelma.

Projektipäällikön on valmistauduttava projektin päättämiseen heti alusta alkaen. On varmistettava, että sopimuksessa tai muussa asetusdokumentissa on

kuvattu projektin päättämisen- tai hyväksymiskriteerit selvästi. (Lehtimäki 2006, 179.)

Projektin onnistumista voidaan mitata usealla tavalla, ja projektilla on useita erilaisia tavoitteita kuten

- sisällölliset ja laadulliset tavoitteet
- toteutukselliset tavoitteet
- taloudelliset tavoitteet
- ajalliset tavoitteet.

Yllä olevat tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia ja niiden tärkeysjärjestys vaihtelevat sen mukaan, kuka lopputulosta tarkastelee. Projektin kohdistuu erilaisia odotuksia – tilaajalle on usein tärkeintä aikataulujen ja kustannusarvioiden pitäminen, kun käyttäjää taas kiinnostaa projektin tuloksena syntynyt tuote ja sen ominaisuudet. Projektiryhmällä voi puolestaan olla toteutuksellisia tavoitteita, jotka liittyvät teknisiin ratkaisuihin ja käytettäviin työvälineisiin. Onnistuneessa projektissa saavutetaan lopputuotteelle asetetut tavoitteet suunnitellun aikataulun mukaisesti ja sovitulla kustannuksilla. Projektin onnistumista arvioidaan suhteessa projektisuunnitelmaan. (Ruuska 2005, 245.)

## 5.2 Projektinhallinta toimeksiantajayrityksessä

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa keskeisenä osana on projektinhallinta. Toimeksiantajan ohjelmiston käyttöönotto toteutetaan Visman ProVis -projektimallin mukaisesti. Se on kehitetty yhdessä toimeksiantajan ja Suomen Projekti-Instituutin kanssa. Tämä projektimalli on otettu käyttöön vuosina 2006 – 2007. Tutkimuksessa olleet asiakkaat ovat olleet ensimmäisiä, joiden projekti on toteutettu ProVis-projektimallin mukaan. ProVis-projektimallin tavoitteena on yhtenäinen ja tehokas tapa johtaa projekteja ja projektisalkkuja. ProVis terminologia on laajalti tunnettu ja hyväksytty, ja suomenkielinen terminologia perustuu eri alojen projekteista 15 vuoden aikana muotoutuneisiin käytäntöihin ja kerättyyn kokemukseen. Englanninkielisessä käsitteistössä lähtökohta on kansainvälistä standardia edustava PMI:n PM BOK (Project

Management Book of Knowledge) – amerikkalainen projektinhallinnan laatustandardi.

Projektimalli on osa organisaation johtamisjärjestelmää – se yhtenäistää projektien johtamistavat ja käytännöt, jolloin kommunikointi asiakkaan kanssa on helpompaa ja väärinymmärryksiä syntyy vähemmän. Projektityö tehostuu, kun peruseriaatteen, toimintatavat ja ohjeet ovat olemassa projektinhoidosta – erikoisohjeistuksia voidaan laatia myös erityyppisille projekteille. Projektin edistymistä seurataan säännöllisesti. Riskien ja muutosten hallinta tapahtuu systemaattisesti ja projektilla on etukäteen sovitut hyväksymiskäytännöt.

Selkeä työjako toimittajan ja asiakkaan välillä vapauttaa kaikki keskittymään tahoillaan omaan vastuualueensa ja projektin kannalta oikeisiin asioihin. Projektilla on selkeästi etukäteen määritellyt tavoitteet, varatut resurssit sekä dokumentoitu suunnitelma. Jotta ohjelmiston käyttöönottoprojekti lähtisi mahdollisimman tehokkaasti ja helposti liikkeelle, toimeksiantajayrityksen asiakkaille toimitetaan jo ennen varsinaisen käyttöönottosuunnitelman tekoa ja projektin alkamista materiaalia, johon asiakas voi tutustua ja selvittää etukäteen käyttöönottoon liittyviä seikkoja mm. asiakkaiden/toimittajien lukumäärät, tuotteiden määrät, mitä tietoja saadaan konversion kautta siirrettyä vanhasta ohjelmasta uuteen ohjelmaan, projektin vastuuhenkilöt, mitä seurantakohteita halutaan ohjelmaan. Ohjelmiston käyttöönotto suoritetaan yhteistyössä asiakasyrityksen vastuuhenkilöiden ja Visman projektihenkilöstön kanssa.

### **5.2.1 ProVis-projektinmallin osa-alueet**

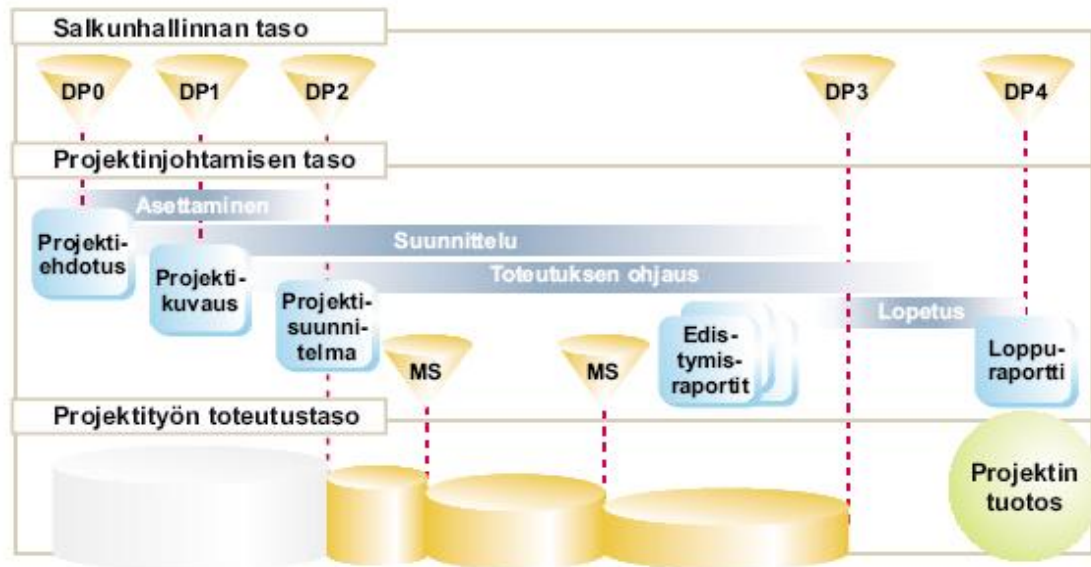
ProVis-projektimalli kattaa seuraavat projektijohtamisen osa-alueet:

- Projektijohtaminen: menettelyt yksittäisen projektin johtamiseen
- Projektien luokittelu: projektien riskien tunnistaminen sekä tarkoituksenmukaisen projektinjohtamistason määrittely
- Terminologia: antaa yhteisen käsitteistön kaikille projektissa työskenteleville ja projektista päättävillä toimijoilla.

Projektijohtamisen vaiheiden ja -prosessien avulla ohjataan projektin toteutusta ja tuetaan projektityötä halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Projektijohtamisen avulla viedään yksittäinen projekti hallitusti läpi alusta loppuun.

Projektimallin perusrakenne havainnollistaa ja konkretisoi erityisesti ohjausryhmän ja projektipäällikön tehtävät projektin kuluessa (kuvio 2).



Kuvio 2. Projektin prosessit toimeksiantaja yrityksessä

Projektijohtamisen prosessit ovat asettaminen, suunnittelu, toteutus ja lopetus.

### Asettaminen

Asettamisvaiheessa tehdään projektin edistämiseen liittyvät päätökset ja päätösten valmistelu, kuten ABC projektiluokitus sekä taustatietojen kerääminen ja ideoiden analysointi. Lisäksi vaatimusmäärittelyjen tarkentaminen kuuluu tähän vaiheeseen. Projektinhallinta ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelmalla on projektin toiminnan kannalta keskeinen osa.

Kun projektipäällikkö on nimetty (usein jo asettamisvaiheessa tai välittömästi sen jälkeen), hänen vastuullaan on tarkistaa, että kaikki asettamisprosessiin kuuluvat tehtävät on tehty ja dokumentoitu ohjeistuksen mukaisesti. Erityisesti on varmistettava, että projektin omistajalla (asettajalla) ja projektipäälliköllä on yhteinen käsitys projektin tavoitteista, luonteesta ja reunaehdoista. Projektin asettamisprosessiin kuuluu myös projektin tavoitteiden mahdollinen tarkentaminen.

## **Suunnittelu**

Projektin johtamisen suunnittelu pitää sisällään osituksen, aikataulutuksen, budjetin laadinnan, toteutuksen riskikartoituksen, resursoinnin ja viestintäsuunnitelman teon.

## **Toteutus**

Toteutusvaiheeseen kuuluu tehtävien toimeenpano (asennukset, konsultointi ja koulutus, mahdolliset asiakaskohtaiset räätälöinnit), valvonta ja ohjaus, muutoshallinta, prosessien testaus ja käyttöönotto ja tulosten hyväksyminen.

## **Lopetus**

Lopetusvaiheeseen kuuluu loppuraporttien laatiminen, projektin hyväksyntä sekä oppimiskokemusten hyödyntämisen varmistaminen. Tässä vaiheessa tapahtuu ohjelmiston siirtäminen tuotantokäyttöön.

### **5.2.2 Projektin päätöksentekopisteet**

Projektiin kuuluu myös projektin tavoitteiden mahdollinen tarkentaminen eli projektin päätöksentekopisteet (Decision Points, DP).

Päätöksentekopisteet (kuviossa 2. DP0, DP1 jne.) osoittavat tärkeimmät johtamistason päätöksentekokohtat, jolloin ohjausryhmä arvioi projektin tilannetta ja tekee etenemistä koskevat päätökset. Päätöksentekoa tukevat keskeiset projektidokumentit, esim. projektikuvaus tai projektisuunnitelma, joihin on koottu oleelliset projektia koskevat tiedot.

Päätöksentekopisteet muodostavat liittymän projektisalkun hallintaan. Näissä päätöksentekopisteissä projektisalkun haltija arvioi projekteja ja projekti-ideoita keskenään ja antaa vertailutiedon päätöksentekijöille (projektisalkun johtoryhmälle), joka päättää vertailutiedon perusteella projektin etenemisestä.

### **Tarkistuspisteet (Milestones, MS)**

Tarkistuspisteet liittyvät projektin konkreettisen työn tekemiseen. Niistä on sovittu projektin alussa, kun on valittu malli projektityön läpiviennille (projektille



kuvattu toteutusprosessi, esim. vesiputousmalli). Mallista riippuen tarkistuspisteet jakavat projektin toteutusprosessin vaiheisiin osituksia tukien. Tarkistuspisteet liitetään projektin konkreettisiin tuloksiin. Esimerkiksi testaukset ovat valmistuneet tai osatuotos on valmis tiettyyn päivämäärään mennessä, jotta seuraava projektityön vaihe voi alkaa.

### **5.2.3 ABC-projektiluokittelu**

Projektiluokittelun tavoitteena on auttaa valitsemaan tarkoituksenmukaiset johtamiskäytännöt projektin tarpeiden mukaan. Kaikissa projekteissa on varmistettava riittävä suunnittelun ja johtamisen taso. Toimeksiantajan ABC-luokittelu esittää selkeän tavan analysoida projektin haasteet sekä luokitella se monimutkaisuuden ja riskitason suhteen projektin asettamisvaiheessa.

Luokittelun tuloksena projektille määritellään luokka:

- A Haastava projekti
- B Tyypillinen projekti
- C Suoraviivainen projekti

Luokan mukaan projektille määräytyvät käytettävät johtamisdokumentit, riskienhallinta ja toimintamallit päätöksenteossa. Näin vältetään tarpeettoman raskas projektinhallinta yksinkertaisissa projekteissa ja varmistetaan riittävä panostus projektinjohtamiseen haastavissa projekteissa.

Kaikkiin toimeksiantajan projekteihin kuuluu toteutusprosessi, jonka tuloksena konkreettinen projektin lopputulos syntyy. Toteutusprosessia varten toimeksiantaja on laatinut projektien vaiheistusmallit eri tuotelinjoille. Vaiheistusmallit helpottavat projektien suunnitteluun liittyvää työtä.

### **5.2.4 Projektin roolit ja vastuut**

Toimeksiantajan projektimallin mukaisesti projektin rooleina ovat asiakas (tilaaja / omistaja), ohjausryhmä ja toimeksiantajan projektipäällikkö, ks. kuvio 3. Heidän vastuunsa on kerrottu seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 3. Projekti organisaatio

Asiakas määrittelee projektin tavoitteet ja rajaukset yhdessä toimeksiantajan projektipäällikön kanssa. Asiakas vastaa projektin liiketoiminnallisesta merkityksestä omassa yrityksessään, koska hän tuntee parhaiten omat liiketoiminnalliset näkökohdat yrityksessään. Hänen tehtävänä on myös nimetä ohjausryhmän puheenjohtaja ja viestiä osaltaan projektista ja sen tavoitteista. Asiakas arvioi ja hyväksyy projektin lopputuotokset.

Ohjausryhmä vastaa organisaation tuesta projektille ja valvoo projektin toteutusta. Ohjausryhmän tehtävänä on päättää projektin riskien ja muutosten hallinnasta. Lisäksi ohjausryhmään valittu puheenjohtaja vastaa projektin budjetista ja aikataulusta. Ohjausryhmä koostuu resursseista ja liiketoiminnallisista tuotoksista vastaavista päätöksentekijöistä sekä eri osapuolien projektipäälliköistä.

Toimeksiantajan projektipäällikkö toimii yhdessä asiakkaan projektipäällikön kanssa. He laativat projektisuunnitelman toimitettavien palveluiden yksilöimiseksi. Heidän toimenkuvaansa kuuluu myös osapuolten välisestä työjaosta sopiminen ja mahdollisten asiakaskohtaisten muutosten suunnittelu ja toteuttamisen seuranta. Lisäksi projektin aikataulun ja budjetin laatiminen ja seuranta kuuluvat projektipäällikön tehtäviin. Yhteydenpito ja palaverit asiakkaan kanssa on myös hoidettava sujuvasti samoin kuin myös projektinaikainen dokumentointi ja raportointi.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja käydään läpi tutkimuksen tulokset, avoimet vastaukset sekä käsitellään käyttöönottoprojektin kehitettäviä osa-alueita. Lisäksi mietitään jatkotoimenpiteitä, jotta tutkimuksen tulokset voidaan muuttaa käytännön toimenpiteiksi.

### 6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen suunnittelu alkoi vuoden 2007 lopussa, jolloin käytiin läpi toimeksiantajan kanssa tutkimuksen toteutusta. Toimeksiantajalla oli jo käytössä asiakastyytyväisyyttä kartoittava kyselylomake (liite 1), jonka pohjalta lähdettiin kehittämään uutta kyselylomaketta (liite 3). Lisäksi laadittiin web-kyselylomake (liite 4) sekä saatekirje (liite 2). Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli kehittää käyttöönottoprojektin jälkeistä asiakastyytyväisyys-lomaketta, koska aikaisemmin käytössä ollut lomake oli puutteellinen.

Aikaisemmin käytössä olleessa lomakkeessa (liite 1) ei ollut käytössä numeerista asteikkoa, minkä takia ei saatu mitattavia tuloksia. Uuteen palautelomakkeeseen (liite 3) lisättiin numeeriset asteikot, lomakkeen kysymyksiä muokattiin sekä lisättiin uusia. Aikaisemmassa lomakkeessa asiakkaalta kysyttiin esimerkiksi samassa kysymyksessä kahta eri asiaa ja nämä haluttiin eriyttää omiksi kysymyksiksi. Kyselylomakkeen loppuun lisättiin myös uusi kohta, jossa asiakas voi pyytää toimeksiantajaa olemaan yhteydessä esim. lisäkoulutuksiin liittyen. Uuteen palautelomakkeeseen annettiin asiakkaille enemmän tilaa vapaisiin kommentteihin.

#### **Kyselyn suorittaminen**

Kyselyyn otettiin mukaan ne asiakkaat, joiden ohjelmiston käyttöönottoprojekti oli päättynyt vuoden 2007 aikana ja joiden käyttöönottoprojekti oli toteutettu ProVis projektimallin mukaisesti. Kysely toteutettiin internetkyselynä, johon sai halutessaan vastata anonyymisti. Asiakkaalla oli mahdollista jättää myös yhteystiedot yhteydenottoa varten. Kyselylomake lähetettiin 35 asiakkaalle, ja vastausaikaa annettiin yhteensä 3 viikkoa. Asiakkaita muistutettiin kyselyyn

vastaamisesta 2 kertaa. Tutkimuksen haasteena oli saada asiakkaita vastaamaan kyselyyn, jotta vastausprosentti saataisiin riittävän korkeaksi.

Kuten tutkimuksessa on aiemmin kerrottu, tutkimuksessa käytettiin 5-portaista asteikkoa, jossa

5 = erinomainen

4 = hyvä

3 = tyydyttävä

2 = välttävä

1 = heikko.

Asteikon selitteet on mietitty toimeksiantajan kanssa yrityksen toiveita vastaaviksi. 5-portaisen asteikon käytön haittana on vastauksien tasapaksuus, kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin esitetty (Lecklin 2006, 109-110).

Seuraavassa luvussa esitetyistä tutkimustuloksista voidaankin havaita, että arviot keskittyvät 3:n paikkeille, mutta sanallisten kommenttien kautta saatiin kuitenkin syvyyttä selityksille.

## **6.2 Tutkimuksen tulokset**

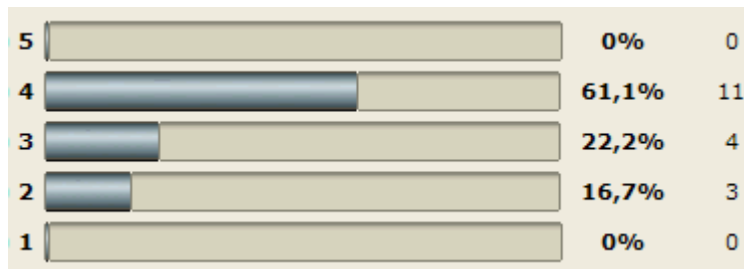
Kysely lähetettiin 35 asiakkaalle 5.5.2008. Vastauksia tuli 21.5.2008 mennessä yhteensä 18 kpl. Vastausprosentiksi saatiin 51, joka on tutkimukselle riittävä määrä tulosten tulkintaa ajatellen. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset.

## **6.3 Numeeriset tulokset**

Seuraavaksi esitellään tulokset kyselylomakkeen (liite 3) kysymyksiin 1 – 13. Kunkin kysymyksen kohdalla on ilmoitettu taulukoissa vastausten keskiarvo ja vastausmäärä. Vastausten keskiarvoja laskettaessa tyhjät vastaukset on jätetty pois laskuista, jolloin tyhjät vastaukset eivät vääristä tutkimuksen tulosta.

### Toimitusprojektin sisältö

Toimitusprojektin sisällöstä asetettiin kysymys 'Vastasiko tarjoamamme toimitusprojektin sisältö projektille asettamiinne tavoitteita?'. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä, ja vastausten keskiarvoksi saatiin 3,4. Vastaaajista 61,6 % oli sitä mieltä, että toimitusprojektin sisältö vastasi hyvin (4) projektille asetettuja tavoitteita. 22,2 % vastanneista piti toimitusprojektin sisältöä tyydyttävänä (3) ja 16,7 % välttävänä (2).

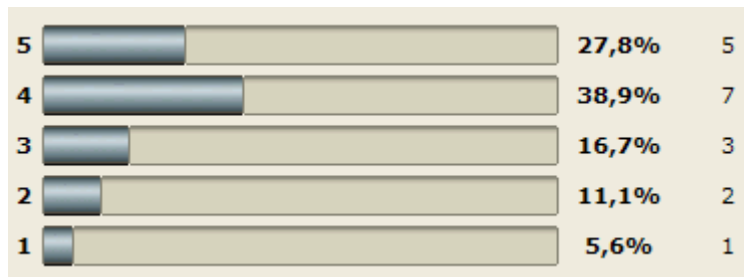


Kuvio 4 Toimitusprojektin sisältö

Asiakkaiden avoimista kommentteista kävi ilmi, että heidän yrityksilleen tärkeitä asioita ei huomioitu suunnittelussa riittävästi ja näin ollen projektin käyttöönotto ei onnistunut asiakkaan mielestä hyvin. Myös kustannukset nousivat, koska tarvittiin lisäkoulutusta järjestelmän laajuuden vuoksi, jota ei otettu huomioon riittävästi projektin käyttöönottosuunnitelmassa. Asiakkaat olettivat myös, että aikaisemmasta järjestelmästä tietojen siirto uuteen järjestelmään olisi ollut helpompaa. Myös yksittäisiä sovelluskohtaisia kommentteja saatiin mm. vuokranvalvonnasta ja kirjanpidosta.

### Projektihallinnan osaaminen

Projektihallinnan osaamisesta asetettiin kysymys 'Oliko meillä mielestänne asianmukainen projektihallinnan osaaminen?'. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä, ja vastausten keskiarvo oli 3,7. Erinomaisena (5) projektihallinnan osaamista piti 27,8 %, hyvänä (4) 38,9 %, tyydyttävänä (3) 16,7 %, välttävänä (2) 11,1 %, heikkona (1) 5,6 % vastaajista.

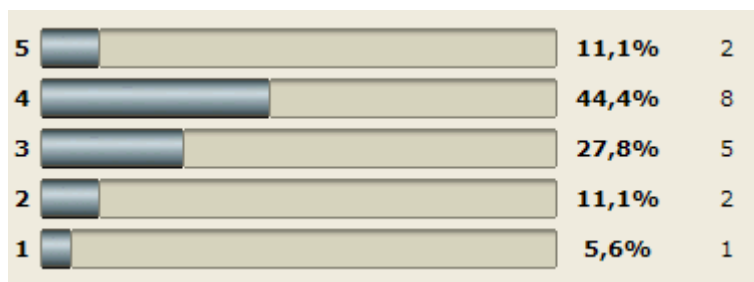


Kuvio 5. Projektihallinnan osaaminen

Eräs asiakas kommentoi, että projektihenkilöstö 'voi vaihtua jatkuvasti, jos ei itse ole tarkkana'. Palautetta annettiin myös siitä, että myyjät ja kouluttajat eivät keskustele yhdessä asiakkaiden tarpeista ja mieti niiden ratkaisemista. Lisäksi toivottiin kysymyslistaa asiakkaiden tarpeista projektin alussa. Kouluttajaa keuhuttiin myös hyväksi ja parhaansa yrittäväksi.

### Asiantuntijoiden prosessi- ja tuoteosaaminen

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin 'Oliko asiantuntijoidemme prosessi- ja tuoteosaaminen mielestänne asianmukainen?'. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä ja vastausten keskiarvo oli 3,4. Vastanneista 11,1 % piti prosessi- ja tuoteosaamista erinomaisena (5). Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että osaaminen oli hyvää (4) 44,4 %. Tyydyttävänä (3) osaamista piti 27,8 %, välttävänä (2) 11,1 % ja vain yksi henkilö oli sitä mieltä, että osaaminen oli heikkoa (1).



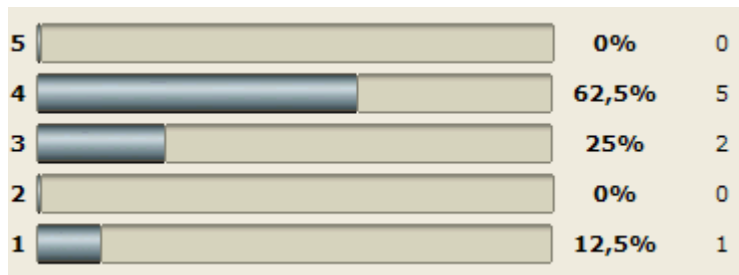
Kuvio 6. Asiantuntijoiden prosessi- ja tuoteosaaminen

Asiakkaiden jättämissä kommentoissa palautetta saatiin asiantuntijoiden heikosta tuoteosaamisesta ja siitä, että asioiden selvittämiseen kului kohtuuttoman paljon aikaa. Projektipäälliköiden osaamista keuhuttiin.

### Ohjausryhmätyöskentely

Neljännessä kohdassa kysimme asiakkaalta 'Oliko ohjausryhmä työskentely toimivaa (mikäli projektissa oli ohjausryhmä)?'. Saatuja vastauksia oli 8 kpl, ja

vastausten keskiarvoksi saatiin 3,4. Vastauksia saatiin muihin kysymyksiin verrattuna vähemmän, koska kaikissa toimitusprojekteissa ei ollut ohjausryhmää. Suurin osa piti ohjausryhmän työskentelyä hyvänä (4) eli 62,5 %, tyydyttävänä 25 % ja yksi henkilö piti työskentelyä heikkona (1).

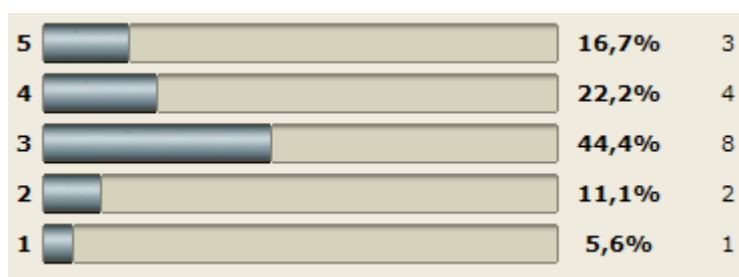


Kuvio 7. Ohjausryhmätyöskentely

Asiakkaat eivät kommentoineet ohjausryhmätyöskentelyä.

### Projektin dokumentaatio

Viidennessä kysymyksessä kysyimme 'Onko projektissa tuotettu dokumentaatio ollut riittävää ja laadukasta?'. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä ja vastausprosentiksi saatiin 3,3. Vastanneista 44,4 % piti projektissa tuotettua dokumentaatiota tyydyttävänä (3), 22,2 % hyvänä (4) ja 16,7 % erinomaisena (5). Vastanneista 11,1 % piti dokumentaatiota välttävänä (2) ja yksi vastaajista piti dokumentaatiota heikkona (1).



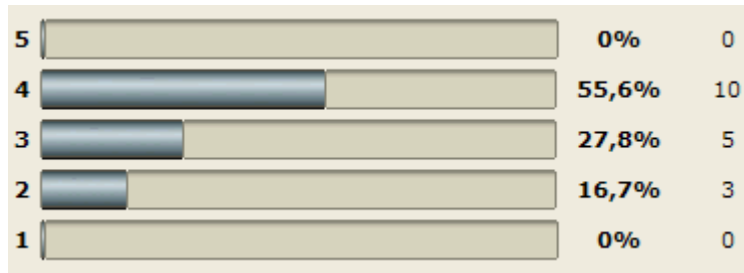
Kuvio 8. Projektin dokumentaatio

Asiakkaat eivät kommentoineet projektissa tuotettua dokumentaatiota.

### Projektin lopputulos

Kuudennessa kysymyksessä kysyimme 'Täyttikö projektin lopputulos tarpeen?'. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä ja vastausten keskiarvoksi

saatiin 3,4. Asiakkaista 55,6 % piti projektin lopputulosta hyvänä (4), 27,8 % tyydyttävänä (3) ja 16,7 % välttävänä (2).

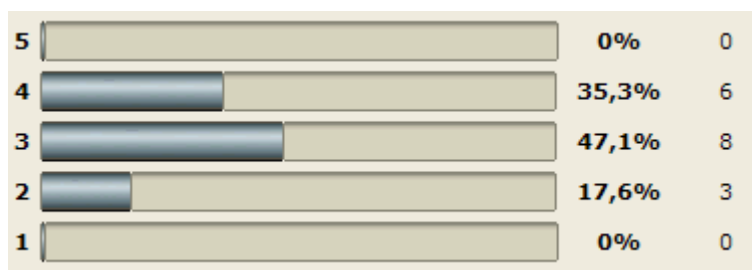


Kuvio 9. Projektin lopputulos

Osa asiakkaista koki, että he eivät osaa käyttää kaikkia tuotteita toimitusprojektin jälkeen eivätkä saa kouluttajilta vastauksia ongelmiinsa riittävän helposti ja nopeasti. Lisäksi kävi ilmi, että aikaisempi versio oli ollut asiakkaan mielestä toimivampi. Kommenttia tuli myös siitä, että joidenkin sovellusten käyttöönotto on vielä kesken.

### Asiakaspalvelu

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet saamaansa asiakaspalveluun puhelintuen ja helpdeskin kautta. Kysymyksiin saatiin vastauksia 17 kpl ja vastausten keskiarvoksi saatiin 3,2. Melkein puolet, 47,1 % vastaajista, antoi tyydyttävän (3) arvosanan, 35,3 % hyvän (4) ja 17,6 % koki saaneensa välttävää (2) palvelua.



Kuvio 10. Asiakaspalvelu

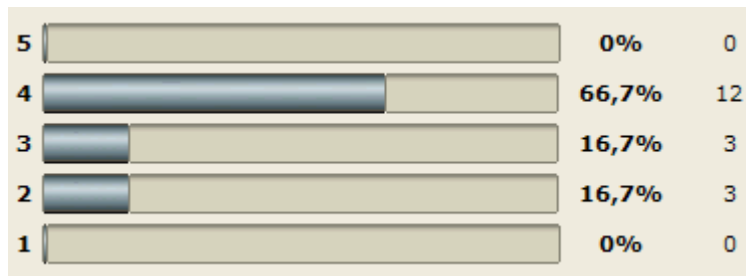
Asiakkaat toivovat, että heitä pystytään palvelemaan nopeasti ja asiantuntevasti. Usein asiakkaat kaipaavat selvityksen siitä, onko kyseessä ohjelmavirhe vai ohjelman ominaisuus. Kiinteistöhallinnan sovelluksiin toivotaan lisää osajia. Jotkut asiakkaat kokivat, että asiakaspalvelua oli hankala saada kiinni ja vasteajat ovat pitkät.



### Kokonaisarvio projektitoimituksesta

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin kokonaisarviota projektitoimituksesta. Tähän kysymykseen vastasi 18 henkilöä ja keskiarvoksi saatiin 3,5. Suurin osa vastaajista, 66,7 %, on antanut hyvän (4) arvosanan projektitoimituksesta. 16,7 % asiakkaista koki, että kokonaisarvio projektista on tyydyttävä, ja sama prosenttimäärä asiakkaita antoi arvosanaksi välttävän (2).

Tämä kysymys on yksi tärkeimmistä kysymyksistä tutkimuksessa, koska se mittaa asiakkaiden kokonaistyytyväisyyttä projektitoimitukseen. Vaikka kysymyksen keskiarvo jäi toivottua alhaisemmaksi, niin määrällisesti enemmistö vastaajista arvioi kokonaisuudessaan projektitoimituksen hyväksi.



Kuvio 11. Kokonaisarvio projektitoimituksesta

### Aikataulu

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin asiakkailta, täyttyivätkö odotukset aikataulun osalta. Kysymykseen vastasi 17 henkilöä. 76,5 % asiakkaista oli sitä mieltä, että odotukset täyttyivät aikataulun osalta. 23,5 % koki, että odotukset aikataulun osalta eivät täyttyneet.



Kuvio 12. Aikataulu

Asiakkaat kommentoivat, että aikataulu toimitusprojektille oli asetettu liian optimistiseksi. Lisäksi valiteltiin, että kouluttaja on liian kiireinen, jolloin lisäkoulutusta tarvittaessa ei saa haluamaansa kouluttajaa paikalle – uusi kouluttaja joutuisi perehtymään talon tavoille ennen koulutuksen alkua.

## Budjetti

Seuraavaksi kysyimme asiakkailta, toteutuivatko odotukset budjetin osalta. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä. 83,3 % vastasi kyllä ja loput vastasivat, että odotukset budjetin suhteen eivät toteutuneet.



Kuvio 13. Budjetti

Asiakkaiden mielestä koulutuksen tarpeellisuus ei pitänyt paikkaansa, järjestelmä koettiin niin laajaksi, jolloin olisi ollut vielä tarvetta lisäkoulutukseen, jota ei oltu aiemmin huomioitu. Myös ohjeisiin toivottiin kehitystä.

## Suosittelut

Asiakkailta kysyttiin, suosittelisivatko he Visma Software Oyj:tä. Kysymykseen vastasi 16 henkilöä ja heistä 87,5 % vastasi kyllä. 12,5 % ei suosittelisi yritystä muille.

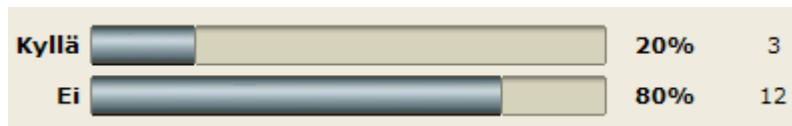


Kuvio 14 Suosittelut

Asiakkaat haluaisivat kertoa uudelle asiakkaalle, mitä asioita kannattaisi miettiä valmiiksi ja mihin tulisi kiinnittää huomioita, jotta aikataulullisesti ja kustannuksellisesti asiat sujuisivat paremmin otettaessa järjestelmää käyttöön. Asiakas oli myös sitä mieltä, että toimitukset ja yhteyshenkilöiden toiminta oli hyvää.

## Referenssit

Asiakkailta kysyttiin myös, ovatko he valmiita toimimaan toimeksiantajan referenssinä. Vastauksia saatiin 15 kpl. 3 asiakasta oli valmis toimimaan toimeksiantajan referenssinä.



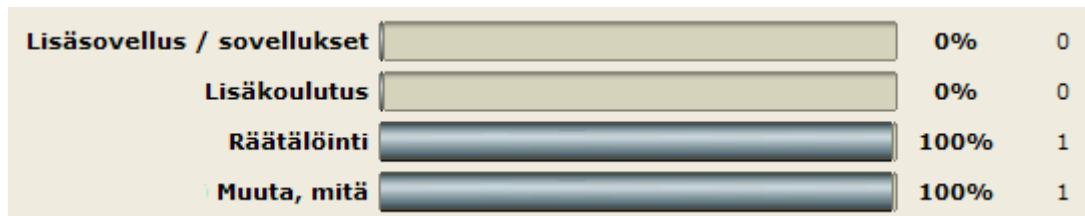
Kuvio 15. Referenssit

### Kehitysideat

Asiakkaat toivoivat, että sovelluslisenssien ja toimintojen riippuvuus tulisi entistä selvemmin esille. Toivottiin kiinteistöhallintaan kehitystä, esim. raportointiin.

### Yhteydenotto

Viimeisessä kysymyksessä annettiin asiakkaille mahdollisuus kertoa, tarvitsevatko he kenties lisäsovelluksia, lisäkoulutusta, räätälöintiä tai jotain muuta. Kysymykseen vastasi 2 asiakasta.



Kuvio 16. Yhteydenotto

## 6.4 Tutkimuskysymysten vastaukset

### 6.4.1 Asiakastyytyväisyyden tekijät

Toimeksiantaja yrityksessä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat yrityksen tarjoamat toiminnot, joita ovat myynti, asiantuntijapalvelut, asiakaspalvelu sekä ohjelmistojen laatu.

Tutkimuksen mukaan käyttöönottoprojektin asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat, henkilökunnan ammattitaito, asiantuntemus sekä kokonaisvaltainen asiakaslähtöinen ajattelutapa. Lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttavat projektin aikataulu ja sen pitävyys sekä budjetti.

### 6.4.2 Käyttöönottoprojektin kehittäminen

Tutkimuksen avoimista vastauksista kävi ilmi, ohjelmiston käyttöönottoprojektissa on kehittämisen tarvetta. Vastauksista kävi ilmi, että

asiakaskohtaisten ympäristöjen ja heidän toimintatapojensa selvittämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ennen käyttöönottoprojektin aloittamista.

Järjestelmän laajuus tuli monelle asiakkaalle yllätyksenä ja näin ollen sovitut koulutuspäivät eivät aina olleet riittäviä. Lisäksi osalle asiakkaista aiheutti tyytymättömyyttä kouluttajan ammattitaito. Kommentointia tuli myös siitä, että koulutuspäivän aikana kouluttajan ei tulisi käyttää aikaa liikaa ongelmatilanteiden selvittämiseen, koska koulutuspäivä on varattu asiakkaan kouluttamiseen. Asiakkaan tutustua järjestelmään omatoimisesti käyttöönoton jälkeen, sovellusten ohjekirjat koettiin puutteellisiksi ja näihin toivottiin kehitystä.

### 6.4.3 Asiakaspalvelun tyytyväisyys

Kuten aiemmin tutkimuksessa on kerrottu koostuu toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelu HelpDesk- ja puhelinpalvelusta. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat asiakaspalveluhenkilöstön osaaminen, asiakkaiden jättämien palvelupyyntöjen nopea ratkaiseminen sekä annetun vastauksen selkeys ja ymmärrettävyys. Avointen kysymysten vastaukset osoittivat myös, että asiakaspalvelun tulisi kiinnittää huomiota etäyhteyksien parantamiseen ja nopeuttamiseen. Seuraavassa luvussa kehittämistarpeita kuvataan tarkemmin.

## 6.5 Tulosten muuntaminen toiminnaksi

Tutkimuksen tuloksien selvittämisen jälkeen on hyvä ryhtyä heti toimenpiteisiin, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Laadimme toimeksiantajan kanssa toimenpidetaulukon, jotta tutkimustulosten muuntaminen toiminnaksi olisi helpompaa toteuttaa. (taulukko 1)

Taulukko 1. Toimenpidetaulukko

KEHITTÄMISKOHDE	KOMMENTTI	TOIMENPITEET
Käyttöönottosuunnitelma	Asiakaskohtaisuuden huomioiminen "Checklist" projektin alussa	Myynnille riittävä tarvekartoitus, tiedon välittäminen ja jakaminen myynnin ja projektihenkilöiden välillä ProVis-mallin parempi noudatus
Kustannusarvio	Realistinen kustannusarvio	Koulutuspäivien riittävä määrä myyntivaiheesta lähtien Huomioidaan lisäkoulutuspäivien tarve projektin edetessä
Järjestelmän laajuus	Vaatii kouluttautumista Sovellusten sis. ja ulk. riippuvuussuhteet Käyttöönoton jälkeinen tuoteosaaminen	Realistinen kuva järjestelmän laajuudesta ja koulutuksesta Asiakaskohtaisuuden huomioiminen

	puutteellista. Optimistinen aikataulu	
Kouluttajan osaaminen	Tuoteosaaminen Aikaa kuluu asioiden selvittämiseen	Osaamisen kehittäminen ja tiedon jakaminen sisäisesti Taustatuki
Asiakkaan sopeutuminen uuteen ohjelmaversioon	Odotukset eivät vastanneet lopputulosta	Realistinen kuva järjestelmästä
Asiakaspalvelun hitaus	Pitkät vasteajat	Lisää resursseja
Asiakaspalvelun osaaminen	Riittävästi osaavaa henkilökuntaa	Yhteistyö oman tiimin sisällä sekä muiden osaajien kanssa
Sovellusten käsikirjat	Tarkemmat ohjeet	Jatkua dokumentaation kehittäminen ja ohjeiden päivittäminen

Tutkimuksesta kävi ilmi, että käyttöönottosuunnitelman tekoon tulisi varata enemmän aikaa. Tällöin projektihenkilöstö sisäistää ja ymmärtää paremmin asiakkaan toimintatavat ja tämän perusteella ohjelmiston käyttöönotto voidaan tehdä asiakkaan tarpeet huomioiden. Asiakkaan tulisi tehdä Checklist eli tarkastuslista ennen käyttöönottosuunnitelma palaveria. Tällöin toimeksiantajan yrityksessä noudatetaan aiemmin esiteltyä ProVis-projektimallia. Kun asiakaskohtaiset tarpeet ja toiveet ovat tiedossa, olisi tärkeää, että projektihenkilöt eivät vaihtuisi kesken projektin.

Ennen projektin aloittamista asiakkaalle tulisi luoda realistinen kuva järjestelmän laajuudesta. Koska ohjelmisto on laaja, sovellusten käyttäjille tulisi selvittää jo alkuvaiheessa ohjelmiston kokonaisrakenne ja sovellusten keskinäiset riippuvuussuhteet. Asiakkaalle tulee tarjota riittävä määrä koulutuspäiviä myyntivaiheessa, jolloin asiakas osaa varautua mahdollisiin lisäkoulutuspäiviin projektin edetessä. Lisäksi suunnitteluvaiheessa olisi hyvä varata muutama varakoulutuspäivä omalle kouluttajille. Tällöin varmistetaan, että sama kouluttaja on käytettävissä asioiden loppuunsaattamiseksi ja projektin aikana mahdollisten esille tulleiden kysymysten käsittelemiseksi. Kustannusarvio tulee realistiseksi, kun asiakkaalla on tiedossa mahdolliset lisäkoulutuspäivät.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että kouluttajien osaamiseen tulisi panostaa enemmän. Tiedon jakamista tulisi kehittää yrityksen sisällä uusille kouluttajille, missä voidaan hyödyntää omaa henkilökuntaa, jotka voivat jakaa omaa sovellusosaamistaan. Lisäksi uusilla kouluttajilla tulisi olla alkuvaiheessa oma tutor henkilö, jolta saisi tarpeen vaatiessa opastusta ja tukea. Myös HelpDesk

henkilöstöä voisi hyödyntää tuen antamiseen. Tässä tulisi huomioida etukäteen asiakaspalvelun aikataulut. Kun sovellukseen tulee uusia ominaisuuksia tai kun uusi kehitysversio julkaistaan, toimeksiantaja järjestää sisäisen koulutuksen, jossa käydään läpi uudet ominaisuudet ja toiminnot. Siksi olisi tärkeää, että myös asiakasprojekteissa olevat henkilöt osallistuisivat aina koulutuksiin. Tällä varmistetaan se, että myös kouluttajilla on viimeisin tieto uusista ominaisuuksista.

Kun kouluttaja on asiakkaan luona, mahdollisiin virheselvityksiin ei tulisi käyttää liikaa aikaa, koska aika on varattu sovelluksen kouluttamiselle. Mahdollisista virheselvityksistä kouluttaja voi avata selvityspyynnön HelpDesk-järjestelmään, jonka asiakaspalvelu voi ratkaista. Jos käyttöönottoprojekti on kesken, kouluttaja voi itse ratkaista virheselvityksiä seuraavan toimistopäivän aikana. Lisäksi tulisi kehittää toimintomalli siitä, että kouluttajilla on aina tarpeen vaatiessa mahdollisuus saada taustatukea koulutuspäivän aikana.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että asiakaspalvelu koettiin hitaaksi. Selvityspyynnöt saadaan asiakkailta paljon, ja ne tulisi ratkaista toimeksiantajan määrittelemien vastausaikojen puitteissa. Näitä aikoja ei ole mahdollista aina noudattaa, mikä myöhemmässä vaiheessa näkyy pitkissä vasteajoissa. Tämän takia olisi hyvä järjestää selvityspyyntöjen siivoustalkoita, johon osallistuvat asiakaspalvelun lisäksi tuotekehitys, tuotehallinta ja projektihenkilöstöt. Toimeksiantajalla on tällaisia talkoita järjestettykin, ja niistä on saatu hyviä tuloksia. Asiakaspalvelun resurssit tulevien selvityspyyntöjen määrään nähden eivät ole tasapainossa keskenään. Toimeksiantaja on ryhtynyt toimenpiteisiin, joiden tarkoituksena on saada lisää henkilöstöä asiakaspalveluun. Myös asiakaspalvelun osaamiseen kaivattiin kehitystä.

Osaamisen kehittämiseen voitaisiin käyttää samoja keinoja kuin uusien kouluttajien sisäänajossa. Eli tutorointi, sisäiset koulutukset, yhteistyö oman tiimin sekä yhteistyö yrityksen muiden osastojen kanssa, kuten tuotekehityksen, toimivat. Asiakaspalvelulla ja tuotekehityksellä on käytössä ns. kyselytunti, ja tämän kyselytunnin käyttöä tulisi tehostaa.

Sovellusten käsikirjoihin kaivattiin yksityiskohtaisempia ohjeita. Dokumentaation jatkuva kehittäminen ja ohjeiden päivittäminen on ratkaisu. Tähän asiaan on panostettu toimeksiantaja yrityksessä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä tutkimus antoi tietoa asiakastyytyväisyyden mittaamisesta, suunnittelusta ja toteutuksesta ohjelmistoyrityksen käyttöönottoprojektin loputtua.

Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyden tekijöitä ja asiakastyytyväisyyden tilaa käyttöönottoprojektin jälkeen. Tutkimuksessa oli mukana vuonna 2007 päättyneitä ProVis-projektimallin mukaan toteutettuja käyttöönottoprojekteja. Tutkimuksessa oli yhteensä 14 kysymystä.

Tutkimuksessa oli arvosana-asteikkona 1 - 5, jolloin ongelmaksi tuli vastauksien tasapaksuisuus. Seuraavassa tutkimuksessa voitaisiin käyttää arvosana-asteikkona ”kouluarvosana-asteikkoa” eli 4 - 10, jolloin vastauksiin saataisiin enemmän hajontaa. Koska tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää. Tutkimustulokset pätevät vain tutkimuksen toimeksiantajalle. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja sen tuloksia hyödyllisinä toimeksiantajalle. Ainoaksi kehitysideaksi tutkimuksen suorittamiseen on arvoasteikon muuttaminen.

Osa tutkimuksen tuloksista viittasi siihen, että ohjelmistoa ei osata käyttää riittävän hyvin vähäisen koulutuksen vuoksi. Ohjelmistot ovat laajoja joten koulutuksia tulisi tarjota asiakkaalle jo myyntivaiheessa enemmän ja entistä aktiivisemmin, sillä vain kouluttamalla voidaan parantaa asiakkaiden osaamista. Myös asiakastuen tulisi havaita asiakkaan koulutustarve kun asiakas on siirtynyt ylläpitovaiheeseen. Tämä vaikuttaa myös asiakastuen nopeuteen ja toimivuuteen. Kun asiakas osaa ohjelman paremmin, tulee tukipyyntöjä vähemmän ja vasteajan lyhenevät ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Asiakastuen tulisi myös huomata tilanne, jossa asiakas ei saa parasta hyötyä irti ohjelmasta ja tällöin ehdottaa asiakkaalle konsultointiapua, jotta ohjelmisto saataisiin vastaamaan parhaiten asiakkaan omia tarpeita, asiakkaan omassa tuotantoympäristössä.

Osa asiakkaista koki, että asiakaspalvelua oli vaikea saada kiinni, mutta todellisuudessa keskimääräiset jonotusajat ovat alle minuutin. Avoimen kommentin perusteella on vaikeaa saada selville, tarkoittaako asiakas huonolla saatavuudella pitkiä jonotusaikoja vai oikean osaajan kiinni saamista. Kouluttajien tulisi projektin päätyttyä kertoa asiakkaille asiakastuen yhteystiedot,



toimintamallit ja yhteyskanavat, jotta asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä asiakastukeen. Lisäksi asiakkaalle tulee selventää, mitä ylläpitoon kuuluu. Esim. raporttiräätälöinnit tarjotaan lisäpalveluina, jotta tämä ei aiheuta epäselvyyttä asiakastukeen siirryttäessä.

Tutkimuksesta ilmeni, että asiakastuen hitaus ja pitkät vasteajat koettiin ongelmallisiksi. Koska tukipyynnöjä tulee paljon, niitä tulisi saada karsittua, jotta tukipyynnöjen vasteajat lyhenisivät. Jotta asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa, tarvitsee toimeksiantaja enemmän resursseja. Lisäksi asiakastuen osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Palautetta tuli myös kouluttajien osaamisesta ja tähän tulisi kiinnittää huomiota.

Kysymys projektitoimituksen kokonaisarviosta oli tutkimuksen toimeksiantajalle tärkein. Kysymyksen keskiarvo jäi toivottua alhaisemmaksi, mutta määrällisesti enemmistö vastaajista arvioi projektitoimituksen hyväksi ja tähän toimeksiantaja oli tyytyväinen. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että asiakastyytyväisyys on monen asian summa. Asiakastyytyväisyys koostuu muun muassa asiakaslähtöisestä ajattelusta, jossa osataan ottaa huomioon asiakkaan toimintamalli, asiantuntevasta ja osaavasta projektihenkilöstöstä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että toimeksiantajan projektiosaaminen oli hyvää. Koska järjestelmien käyttöönotot toteutetaan projekteina, on tärkeää, että toimitaan ProVis-mallin mukaisesti toimialoittein. Vastanneista lähes 90% suosittelisi toimeksiantajaa muille yrityksille. Tämä on hyvä tulos. Kuitenkin vain yksi asiakas oli jättänyt yhteystietonsa referenssinä toimimista varten. Referenssinä toimiminen vaatii asiakkaalta enemmän. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaat olisivat tyytymättömiä toimeksiantajan toimintaan. Usein asiakkaat eivät ymmärrä, mitä referenssinä toiminen tarkoittaa. Projektin edetessä olisi myynnin ja projektihenkilöstön hyvä kuulostella asiakkaan tyytyväisyyttä ja mahdollisuutta toimia referenssinä sekä tiedottaa, mitä tämä tarkoittaa.

### **Tulevaisuus**

Tulevaisuudessa toimeksiantajan olisi pyrittävä asiakastyytyväisyyden jatkuvaan seurantaan, eikä suorittaa yhtä asiakaskyselyä vuodessa. Jatkossa

asiakastyytyväisyyttä voitaisiin mitata heti projektin päätyttyä, jotta saadaan välitön palaute. Kyselyn toteutusajankohta on tärkeä – asiakkaalla tulisi olla jonkin verran järjestelmän käyttökokemusta ennen kyselyn lähettämistä asiakkaalle. Tulevissa asiakastyytyväisyyskyselyissä kannattaa pyrkiä vastausprosentin parantamiseen. Tulevissa projekteissa tulisi tutkimustulosten perusteella saatuihin tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin tehdä muutoksia, millä kasvatetaan asiakastyytyväisyyttä.

Projektihenkilöstön ja myyjien olisi hyvä käydä yhdessä läpi tutkimuksien tuloksia, jotta käyttöönottoprojektin onnistumiset ja epäonnistumiset voidaan analysoida ja kääntää eduksi myöhemmin uusien projektien käyttöönotoissa. Tuloksia ei aina voida nähdä välittömästi, vaan usein parannukset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua.

## LÄHTEET

Haikala, I. & Märijärvi, J. 2004. Ohjelmistotuotanto. Hämeenlinna: Karisto

Kalliokoski, P., Simons, M. & Mikkola, M. 2001. Pk-yritysten toiminnanohjaus ja sen järjestelmät. Valtionteknillinen tutkimuskeskus. (VTT). Espoo.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksissä: Teknologiaalähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Valtionteknillinen tutkimuskeskus (VTT). Vantaa.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino.

Lehtimäki, T. 2006. Ohjelmistoprojektit käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Murch, R. 2002. It-Projektinhallinta. Helsinki: Edita Prima.

Paananen, J. 2003. Tietotekniikan peruskirja. Porvoo: WS Bookwell.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Ruuska, K. 2005. Pidä projektihallinnassa. Tampere: Tammer-Paino.

Visma Software esite, 2008. Helsinki

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. Keuruu: Otava.

# LIITTEET

## LIITE 1. Alkuperäinen palautelomake

<b>Asiakas</b>	<Nimi>	<b>Pvmäärä</b> <pp.kk.vvvv>	
<b>Projektin omistaja</b>	<Nimi>		
<b>Projektipäällikkö</b>	<Nimi>	<b>Proj.aloituspvä</b> <pp.kk.vvvv>	<b>Proj.lopetuspvä</b> <pp.kk.vvvv>

Visma Software Oyj pyrkii jatkuvasti parantamaan asiakkailleen antamansa palvelun laatua. Teidän mielipiteillänne on meille suuri arvo. Olemme kiitollisia, jos voitte käyttää hetken tämän kyselyn täyttämiseen.

Valitkaa vastaukseksi seuraavista vaihtoehtoista se, joka parhaiten vastaa näkemyksiänne palvelumme laadusta. Lomakkeen lopussa on tilaa vapaamuotoisille kommentteille.

<b>Y</b>	Ylitti asetetut odotukset	<b>T</b>	Täytti odotukset
<b>A</b>	Alitti asetetut odotukset	<b>ES</b>	Ei sovellettavissa tässä tapauksessa

- Täyttikö projektin lopputulos tarpeenne?  
Y  T  A  ES
- Kuinka tarkasti tarjouksemme vastasi odotuksianne projektin kestosta ja lopputuotteista?  
Y  T  A  ES
- Oliko meillä mielestänne asianmukainen osaaminen ja tausta projektin vaatimuksiin nähden?  
Y  T  A  ES
- Mikä on arvionne lopputuotteittemme laadusta?  
Y  T  A  ES
- Täytimmekö odotuksenne aikataulun ja budjetin osalta?  
Y  T  A  ES

Kommentit

---



---

- Käyttäisittekö Visma Software Oyj:ta uusissa projekteissa?  
Kyllä  Ei
- Suosittelisitteko Visma Software Oyj:ta muille?  
Kyllä  Ei
- Olisitteko valmiit toimimaan Visma Software Oyj:ta referenssinä?  
Kyllä  Ei

Mikä on tärkein asia, jonka Visma Software Oyj voi tehdä parantaakseen palveluidensa laatua?

---



---

Olemme kiitollisia mahdollisuudesta palvella organisaatiotanne ja toivomme saavamme toimia yhteistyössä kanssanne myös tulevaisuudessa.

Haluamme kiittää teitä avustanne Visma Software Oyj:n palveluiden laadun kehittämisessä. Toivomme teidän palauttavan tämän lomakkeen meille pikimiten.

**Lähetä palaute osoitteella:**

**Visma Software Oyj, PL 24, 40101 Jyväskylä**

**tai sähköpostitse osoitteeseen [koulutus@vismasoftware.fi](mailto:koulutus@vismasoftware.fi)**

## **LIITE 2 Kyselylomakkeen saate**

### **Arvoisa asiakkaamme!**

Teemme opintojemme lopputyönä tutkimusta Visma Software Oyj:n ohjelmistojen käyttöönottoprojektien asiakastyytyväisyydestä. Tutkimus on osa Visman ProVis-projektimallia. Vastauksenne ovat meille erittäin tärkeitä. Vastaamalla voitte vaikuttaa ohjelmistojen käyttöönottoprojektien kehittämiseen myös tulevaisuudessa.

Tutkimus on toteutettu Jyväskylän Ammattikorkeakoulun tietojenkäsittelyn opiskelijoiden lopputyönä, tutkimuksen toteuttajat työskentelevät Visma Software Oyj:ssä.

Tutkimus toteutetaan anonymisti. Teillä on myös mahdollisuus jättää yhteystietonne – näitä tietoja ei tulla käyttämään tutkimuksessa, ne tulevat ainoastaan yrityksen käyttöön.

Toivomme, että vastaatte xx.xx.2008 mennessä. Tutkimukseen vastaaminen vie vain muutaman minuutin ajastanne. Linkki kyselyyn löytyy tämän viestin alaosasta.

## LIITE 3. Uusi palautelomake

Visma Software Oyj pyrkii jatkuvasti parantamaan asiakkailleen antamansa projektitoimituksen laatua. Teidän mielipiteillänne on meille suuri arvo. Toivomme, että voitte käyttää hetken tämän kyselyn täyttämiseen. Valitkaa vastaukseksi seuraavista vaihtoehdoista se, joka parhaiten vastaa näkemyksiänne projektitoimituksen laadusta. Vastauksiin on mahdollista antaa myös vapaamuotoiset kommentit.

<b>Asiakas</b>						<b>Pvm</b>
<b>Projektipäällikkö</b>						
<b>Proj. aloituspäivä</b>						
<b>Proj. lopetuspäivä</b>						
<b>Anna arvosana 5 = Erinomainen, 4 = Hyvä, 3 = Tyydyttävä, 2 = Välttävä, 1 = Heikko</b>						
	<b>Arvosana</b>					<b>Kommentit</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Projektitoimituksen sisältö</b>						
1) Vastasiko tarjoamamme toimitusprojektin sisältö projektille asettamianne tavoitteita?						
2) Oliko meillä mielestänne asianmukainen projektihallinnan osaaminen?						
3) Oliko asiantuntijoidemme prosessi- ja tuoteosaaminen mielestänne asianmukainen?						
4) Oliko ohjausryhmätyöskentely toimivaa (mikäli projektissa oli ohjausryhmä)?						
5) Onko projektissa tuotettu dokumentaatio ollut riittävää ja laadukasta?						
6) Täyttikö projektin lopputulos tarpeenne?						
7) Miten tyytyväinen olette olleet saamaanne asiakaspalveluun (puhelintuen ja helpdeskin kautta)?						
8) Kokonaisarvionne projektitoimituksesta?						

9) Täyttyivätkö odotuksenne aikataulun osalta?

Kyllä  Ei

---

---

10) Toteutuivatko odotuksenne budjetin osalta?

Kyllä  Ei

---

---

11) Suosittelemmeko Visma Software Oyj:ta?

Kyllä  Ei

---

---

12) Olisitteko valmiit toimimaan Visma Software Oyj:ta referenssinä?

Kyllä  Ei

---

---

13) Kehitysideoita, joilla Visma Software Oyj voisi mielestänne parantaa projektitoimitusten laatua:

---

---

14) Haluaisin, että minuun ollaan näistä asioista yhteydessä:

Lisäsovellus/sovellukset       Lisäkoulutus       Räätelöinti  
 Muuta, mitä

---

Haluamme kiittää teitä avustanne Visma Software Oyj:n projektitoimituksen laadun kehittämisessä. Toivomme teidän palauttavan tämän lomakkeen meille mahdollisimman pian.



## LIITE 4.Web-kyselylomake

### Asiakastyytyväisyyskartoitus

---

Visma Software Oyj pyrkii jatkuvasti parantamaan asiakkailleen antamansa projektitoimituksen laatua. Teidän mielipiteillänne on meille suuri arvo. Toivomme, että voitte käyttää hetken tämän kyselyn täyttämiseen.

Valitkaa vastaukseksi seuraavista vaihtoehdoista se, joka parhaiten vastaa näkemyksiänne projektitoimituksen laadusta. Vastauksiin on mahdollista antaa myös vapaamuotoiset kommentit.

Arvoasteikko:

5 = Erinomainen, 4 = Hyvä, 3 = Tyydyttävä, 2 = Välttävä, 1 = Heikko

**1) Vastasiko tarjoamamme toimitusprojektin sisältö projektille asettamianne tavoitteita?**

5  4  3  2  1

**Kommentit**

**2) Oliko meillä mielestänne asianmukainen projektihallinnan osaaminen?**

5  4  3  2  1

**Kommentit**

**3) Oliko asiantuntijoidemme prosessi- ja tuoteosaaminen mielestänne asianmukainen?**

5  4  3  2  1

**Kommentit**

**4) Oliko ohjausryhmätyöskentely toimivaa (mikäli projektissa oli ohjausryhmä)?**

5  4  3  2  1

**Kommentit**

5) Onko projektissa tuotettu dokumentaatio ollut riittävää ja laadukasta?

5  4  3  2  1

**Kommentit**

6) Täyttikö projektin lopputulos tarpeenne?

5  4  3  2  1

**Kommentit**

7) Miten tyytyväinen olette olleet saamaanne asiakaspalveluun (puhelintuen ja helpdeskin kautta)?

5  4  3  2  1

**Kommentit**

8) Kokonaisarvionne projektitoimituksesta?

5  4  3  2  1

**Kommentit**

9) Täyttivätkö odotuksenne aikataulun osalta?

Kyllä

Ei

**Kommentit**

**10) Toteutuivatko odotuksenne budjetin osalta?**

- Kyllä  
 Ei

**Kommentit**

**11) Suosittelettekö Visma Software Oyj:ta?**

- Kyllä  
 Ei

**Kommentit**

**12) Olisitteko valmiit toimimaan Visma Software Oyj:ta referenssinä? (Jos vastasitte kyllä, voitte jättää yhteystietonne)**

- Kyllä   
 Ei

**13) Kehitysideoita, joilla Visma Software Oyj voisi mielestänne parantaa projektitoimitusten laatua:**

**14) Haluaisin, että minuun ollaan yhteydessä näistä asioista:**

- Lisäsovellus / sovellukset  
 Lisäkoulutus  
 Räättälöinti  
 Muuta, mitä

**Jos vastasit edelliseen kysymykseen, annathan alle yhteystietosi (tiedot tulevat vain yrityksen käyttöön).**


Haluamme kiittää teitä avustanne Visma Software Oyj:n projektitoimituksen laadun kehittämässä.