



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JARNO LINDÉN
ASIAKASKOKEMUKSEN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN SÄHKÖ-
VERKKOYHTIÖN LIITTYMÄ- JA VERKONHALLINTAPROSESSIS-
SA

Diplomityö

Tarkastaja: Professori Pertti Järventausta
Aihe ja tarkastaja hyväksytyt Tieto- ja
sähkötekniikan tiedekuntaneuvoston ko-
kouksessa 17.8.2016

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Sähkötekniikan koulutusohjelma

LINDÉN, JARNO: Asiakaskokemuksen nykytila ja kehittäminen sähköverkkoyhtiön liittymä- ja verkonhallintaprosessissa

Diplomityö, 83 sivua, 12 liitesivua

Lokakuu 2016

Pääaine: Sähköverkot ja -markkinat

Tarkastaja: Professori Pertti Järventausta

Avainsanat: Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen kehittäminen, prosessien kehittäminen, sähköverkkoliiketoiminta, regulaatio

Asiakaskokemus on yksi tämän hetken kasvavista trendeistä yritysmaailmassa. Yritykset ovat viime vuosina alkanet kiinnittää aiempaa enemmän huomiota asiakaskokemukseen omassa toiminnassaan ja strategisissa valinnoissaan. Yrityksen tuottama hyvä asiakaskokemus lisää tutkitusti tyytyväisten asiakkaiden ja suosittelijoiden määrää sekä vaikuttaa positiivisesti asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Asiakaskokemuksen merkitys on tunnustettu kilpailuedun tuottajana erityisesti teknisesti kehittyneessä ja monimutkaisessa ympäristössä, mutta se voi olla yritykselle myös strateginen tekijä, joka auttaa kehittämään yrityksen liiketoimintaa ja toimialaa.

Tämän diplomityön tarkoituksena on selvittää asiakaskokemuksen nykytila ja kehittämistarpeet sähköverkkoyhtiö Elenia Oy:n sisäisissä prosesseissa. Työn tutkimusmenetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta, haastatteluja sekä kentällä tapahtuvaa havainnointia. Tutkimusaineistona käytettiin lisäksi prosesseihin liittyviä dokumentteja sekä asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksia. Tutkimuksessa keskityttiin Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessin osalta uusien sähköliittymien sekä säävarman sähköverkon rakennusprojekteihin. Fokusalueeksi valittiin Elenian kumppaniurakoitsijoiden ja asiakkaiden välinen rajapinta, jossa suurin osa suorista ja epäsuorista asiakas kohtaamisista tapahtuu. Tutkimuksessa otettiin kantaa kuitenkin myös asiakasrajapintaa tukeviin taustatoimintoihin sekä Elenian prosessien nykyisiin toimintatapoihin.

Elenian asiakaskokemuksen nykytila selvitettiin tutkimuksessa analysoimalla erilaisia paikkoja ja tilanteita (ts. kosketuspisteitä), joissa asiakas on Eleniaan tai Elenian kumppaniurakoitsijoihin vuorovaikutuksessa. Näistä kosketuspisteistä valittiin tutkimuksessa kriittisimmät, joiden asiakaskokemuksen kehittämiseen ja mittaamiseen tulisi jatkossa erityisesti keskittyä. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi Elenian asiakaskokemuksen nykyiset ongelmat, jotka priorisoiitiin niiden esiintyvyyksiheyden sekä asiakaskokemus- ja kustannusvaikutuksen perusteella. Työn tuloksina Elenialle luotiin strategiset suuntaviivat, joita kohti prosessien asiakaskokemusta tulisi jatkossa kehittää. Lisäksi tutkimuksessa tehtiin lyhyen ja pitkän aikavälin toimintasuunnitelmat kuuden kriittisimmän ongelmatilanteen kehittämiseksi. Työn keskeisimmät tulokset osoittivat, että asiakaskokemuksen kehittäminen on liiketoiminnan kannalta tärkeää myös monopolisoidussa sähköverkkoliiketoiminnassa.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Electrical Engineering

LINDÉN, JARNO: The Present State and Development of Customer Experience in DSO's Customer Connection and Network Management Process

Master of Science Thesis, 83 pages, 12 Appendix pages

October 2016

Master's Degree Programme in Electrical Engineering

Major: Power Systems and Market

Examiner: Professor Pertti Järventausta

Keywords: Customer experience, customer experience development, process development, electricity distribution business, regulation

Customer experience is an emerging trend in today's business. Companies have started to pay more attention on customer experience in their operation and strategic choices. It has been studied that good customer experience enhances the number of satisfied and reference customers and it also has a positive impact on customer's buying behavior. The importance of customer experience has been recognized as a competitive advantage especially in technically developed and complex business environment but customer experience can also be a strategic factor helping the company to develop its business and industry.

The purpose of this M.Sc. thesis is to study the present state and development needs of customer experience in distribution system operator Elenia's internal processes. Research methods for the thesis were literature review, interviews and field observation. Process documents and results of customer satisfaction surveys were also used as a research material. Elenia's customer connection and network management process include construction projects of new customer connections and weatherproof electricity network replacement investments. The main scope of the study was the interface between Elenia's partnership contractors and customers where most of the customer interaction occurs. However the study also considered the background operation and current procedures of Elenia's processes.

The present state of Elenia's customer experience was studied in the thesis by analyzing different places and situations (i.e. touch points), where customer interacts with Elenia or Elenia's contractors. The most critical touch points were chosen in the study in which the development and measurement of customer experience should focus in the future. Also all of the current problems in customer experience were pointed out and they were prioritized by evaluating the incidence, customer experience and cost effect of each problem. The results of this thesis included strategic guidelines for Elenia to develop the company's customer experience in both of the processes. The results also included short and long term operation plan for six of the most critical problems that were examined in the study. The main results of the thesis proved that development of customer experience is important also in monopolized electricity distribution business.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö tehtiin Elenialle vuoden 2016 aikana. Työn ohjaajina Elenialta toimivat suunnittelupäällikkö Tommi Lähdeaho, hankekehityspäällikkö Harri Salomäki sekä palveluvastaava Henna Pietilä. Elenian tarjoama aihe oli minulle mieleinen, sillä sain yhdistettyä teknisen työn poikkitieteellisesti asiakaslähtöiseen aiheeseen. Työn mielenkiintoa lisäsi myös se, että vastaavaa tutkimusta asiakaskokemuksen kehittamisestä ei ole tällä alalla aikaisemmin tehty.

Haluan kiittää Tampereen teknillisen yliopiston professoria Pertti Järventaustaa työn tarkastamisesta ja kehittävästä kommentista. Lisäksi haluan kiittää työni ohjaajia Tommia, Harria ja Hennaa lukuisista arvokkaista vinkeistä työn tekemisen aikana. Suuret kiitokset työn tuloksista haluan esittää viidelle urakoitsijayritykselle, jotka lähtivät mukaan työhön. Osoititte aitoa kiinnostusta työtäni kohtaan ja autoitte joustavasti työn tulosten saavuttamisessa. Lopuksi haluan osoittaa kiitokseni läheisilleni ja ystävilleni, jotka ovat tukeneet ja kannustaneet minua opinnoissani sekä tämän diplomityön kirjoittamisessa.

Tampereella, 23.10.2016

Jarno Lindén

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Elenian yritysesittely	2
1.1.1 Elenian liittymäprosessin esittely.....	3
1.1.2 Elenian verkonhallintaprosessin esittely	4
1.2 Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	6
1.2.2 Tutkimuskysymykset	6
2. SÄHKÖVERKKOYHTIÖN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
2.1 Sähköverkkotoiminta Suomessa	7
2.1.1 Sähköverkkoyhtiön monopoli	8
2.1.2 Sähköverkkoliiketoiminnan regulaatio	9
2.2 Sähköverkkoyhtiön rakennusprojektit ja -kumppanit	11
2.2.1 Elenian kumppaniverkosto.....	12
2.2.2 Elenian projektiympäristö	13
3. ASIAKASKOKEMUS OSANA LIIKETOIMINTAA	15
3.1 Asiakaskokemus käsitteenä.....	15
3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen	18
3.3 Hyvän asiakaskokemuksen tunnuspiirteet	20
3.4 Asiakaskokemuksen merkitys	22
3.5 Asiakaskokemuksen johtaminen	23
3.5.1 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi	24
3.5.2 Yrityskulttuurin johtaminen	25
3.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen	25
3.6.1 Net Promoter Score	27
3.6.2 Customer Effort Score	28
4. ASIAKASKOKEMUKSEN NYKYTILA ELENIAN PROSESSEISSA	29
4.1 Tutkimusmenetelmien esittely	29
4.1.1 Urakoitsijahaastattelut.....	29
4.1.2 Kenttätutkimus	31
4.1.3 Asiakashaastattelut.....	31
4.2 Liittymäprosessin kosketuspistekartta.....	32
4.2.1 Sähkö- ja maastosuunnittelun kosketuspisteet	33
4.2.2 Liittymän rakentamisen kosketuspisteet	36

4.2.3	Mittarin asennuksen kosketuspisteet.....	39
4.3	Verkonhallintaprosessin kosketuspistekartta	40
4.3.1	Maastosuunnittelun kosketuspisteet.....	41
4.3.2	Projektin rakentamisen kosketuspisteet	43
4.3.3	Rakentamisen jälkeiset kosketuspisteet	45
4.4	Kriittiset kosketuspisteet ja asiakaskokemuksen ongelmakohdat.....	46
4.4.1	Ongelmakohdat asiakkaan ja urakoitsijan näkökulmasta	47
4.4.2	Ongelmakohdat maastosuunnittelussa	49
4.4.3	Ongelmakohdat rakentamisessa.....	52
4.4.4	Ongelmakohdat puruissa ja jälkitöissä.....	53
4.4.5	Yleiset ongelmakohdat.....	54
4.5	Kriittisimmät ongelmakohdat.....	55
4.5.1	Valittujen ongelmakohtien asiakaskokemusvaikutus	55
4.5.2	Valittujen ongelmakohtien kustannuslaskenta.....	57
5.	ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISTARPEET ELENIALLA.....	61
5.1	Asiakaskokemuksen strategiset kehittämistarpeet	61
5.1.1	Strateginen nelikenttä.....	62
5.1.2	Asiakaskokemusmittareiden luominen	64
5.1.3	Reklamaatioprosessin luominen	66
5.2	Kriittisimpien ongelmakohtien kehittämistarpeet	68
5.2.1	Asiakkaan yleiskuvan puute.....	68
5.2.2	Maankäyttösopimusten palautuminen.....	70
5.2.3	Tiedottamisen puute	71
5.2.4	Puutteellisesti hoidetut jälkityöt.....	74
6.	PÄÄTELMÄT	76
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	76
6.2	Tulevaisuudennäkymät.....	78
7.	YHTEENVETO	79
	LÄHTEET	80

LIITE A: HAASTATTELURUNKO

LIITE B: LIITTYMÄPROSESSIN KOSKETUSPISTEKARTAT

LIITE C: VERKONHALLINTAPROSESSIN KOSKETUSPISTEKARTAT

LYHENTEET JA MERKINNÄT

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
CEM	Customer Experience Management
CES	Customer Effort Score
CRM	Customer Relationship Management
NPS	Net Promoter Score
WACC	Weighted Average Cost of Capital

1. JOHDANTO

Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen ovat nousseet viime vuosien aikana osaksi yhä useamman yrityksen liiketoimintastrategiaa. Asiakkaiden kokemukset leviävät sosiaalisessa mediassa nopeammin kuin koskaan ennen ja suosittelijoilla on yhä suurempi vaikutus asiakkaiden ostopäätöksiin. Tällä hetkellä yritysten kilpailustrategioiden valinnassa eletään asiakkaiden aikakautta ja moni yritys on tunnistanut asiakaskokemuksen merkityksen kilpailuetuna (Löytänä & Korkiakoski 2014). Asiakaskokemuksesta onkin tullut organisaatioiden keskeisin kilpailutekijä erityisesti teknisesti kehittyneessä ja monimutkaisessa ympäristössä (Juuti 2015). Asiakaskokemukseen keskittymällä toiminnot voidaan luoda asiakkaan ympärille niin, että yritys saa omasta toiminnastaan maksimaalisen tuoton (Löytänä & Korkiakoski 2014).

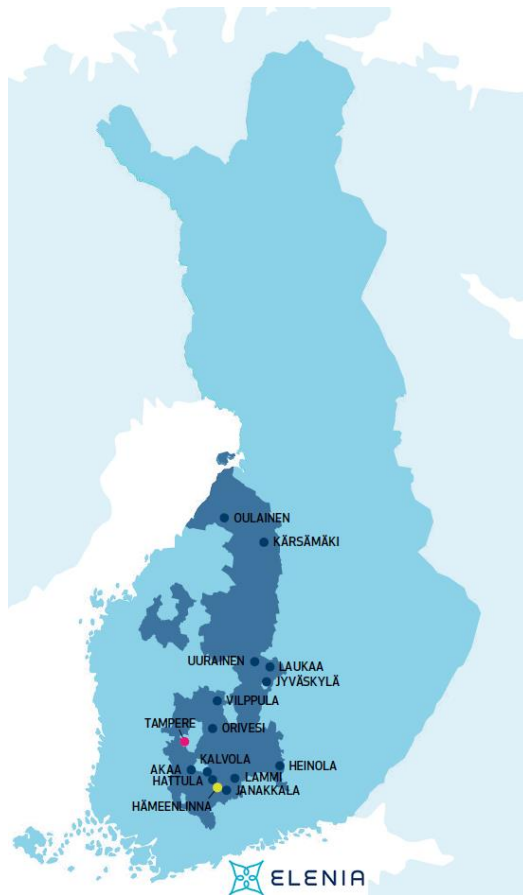
Voisi luulla, että asiakaskokemukseen ei kannata keskittyä monopoliyhtiössä, jossa asiakaskokemuksella ei ole suoraa vaikutusta asiakasmäärään. Asia ei ole kuitenkaan näin yksinkertainen. Huonot asiakaskohtaukset, toimintatavat sekä heikko työn laatu aiheuttavat suoria ja epäsuoria ei-toivottuja kustannuksia yritykselle. Lisäksi säänneltyssä sähköverkkoliiketoiminnassa asiakkaiden tyytyväisyydellä on välillinen vaikutus toimintaan kohdistuvaan regulaatioon eli valvontaan. Tässä työssä etsitään mahdollisuuksia tehostaa monopoliasemassa olevan sähköverkkoyhtiön prosesseja ja luoda parempia toimintatapoja asiakaslähtöisesti. Tätä kautta voidaan parantaa asiakaskokemusta, imagoa sekä saada asiointia helpommaksi yrityksen, kumppanien ja asiakkaiden kannalta.

Tämä työ tehdään toimeksiantona sähköverkkoyhtiö Elenia Oy:lle. Työssä määritetään asiakaskokemuksen nykytila ja kehittämistarpeet kahdessa Elenian sisäisessä prosessissa. Nykytilan määrittämisessä hyödynnetään kosketuspistekarttoja eli kuvauksia kaikista paikoista ja tilanteista, joissa asiakas on yritykseen kontaktissa joko suoraan tai epäsuorasti. Kosketuspistekarttojen lisäksi työssä selvitetään nykyiset asiakaskokemuksen ongelmakohdat, joita tutkimuksen perusteella jatkossa tulisi kehittää. Lopuksi työssä esitetään Elenian asiakaskokemuksen kehittämistarpeet tulevaisuutta varten sekä tuodaan esiin kustannushyötyjä, joita asiakaskokemuksen kehittämällä voitaisiin jatkossa saavuttaa.

1.1 Elenian yritysesittely

Elenia Oy on vuonna 2012 perustettu, Suomen toiseksi suurin sähköverkkoyhtiö, joka syntyi yrityskaupassa Elenian ostaessa Vattenfall Oy:n sähköverkko- ja lämpöliiketoiminnot. Elenia-konsernin muodostavat sähkönjakelupalveluja tarjoava Elenia Oy sekä sen sataprosenttisesti omistamat tytäryhtiöt Elenia Lämpö Oy, Elenia Palvelut Oy ja Elenia Finance Oyj. (Elenia 2016a; Elenia 2016b) Tässä työssä käsitellään Elenia-konsernin osalta ainoastaan verkkoyhtiö Elenia Oy:n toimintaa.

Elenia palvelee 417 000:ta kotitalous-, yritys- ja yhteiskunta-asiakasta noin sadan kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä, Keski-Suomessa, Pirkanmaalla sekä Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. Yhtiö vastaa verkkoalueellaan sähköverkon toimivuudesta, ylläpidosta ja uudistamisesta. Elenia rakentaa sähköverkkoa ja sähköliittymiä yhdessä kumppaniyhtiöidensä kanssa ja lähettää lisäksi asiakkaidensa sähkönkulutuksen energiatiedot sähkönmyyjille. (Elenia 2016b) Elenian verkkoalue on merkitty kuvan 1 karttaan tummansinisellä. Elenia Oy:n päätoimipaikka sijaitsee Tampereella ja Elenia Lämpö Oy:n päätoimipaikka Hämeenlinnassa. Elenian sähkönjakelun liikevaihto vuonna 2015 oli 208,3 miljoonaa euroa.



Kuva 1. Elenian toimialue (muokattu lähteestä Elenia 2016b).

Vuonna 2013 säädetty uusi sähkömarkkinalaki (588/2013) edellyttää, että sähköverkko tulee suunnitella, rakentaa ja ylläpitää niin, että se kestää myrskyt ja lumikuormat. Elenia on parantanut sähkönjakelun toimitusvarmuutta rakentamalla vuodesta 2009 asti kaiken uuden verkkonsa maakaapelina. Tämän konseptin nimi on Elenia Säävarma, jolla pyritään varmistamaan luotettava sähkötoimitus asiakkaille kaikissa sääolosuhteissa. Uuden verkon kaapeloinnin lisäksi Elenia korvaa asteittain vanhoja ilmajohtoverkkojaan maan alle asennettavilla keski- ja pienjännitekaapeleilla (20 kV ja 0,4 kV). Elenia investoi tänä vuonna 115 miljoonaa euroa sähköverkon parantamiseen ja se rakentaa säävarmaa verkkoa 2 500 kilometriä vuodessa. Elenialla on yhteensä 67 600 kilometriä sähköverkkoa, josta on tällä hetkellä kaapeloituna 34 %. Yhtiön tavoitteena on nostaa maakaapelointiaste eli maakaapeloidun verkon suhteellinen osuus 70 %:iin vuoteen 2028 mennessä. (Elenia 2016c)

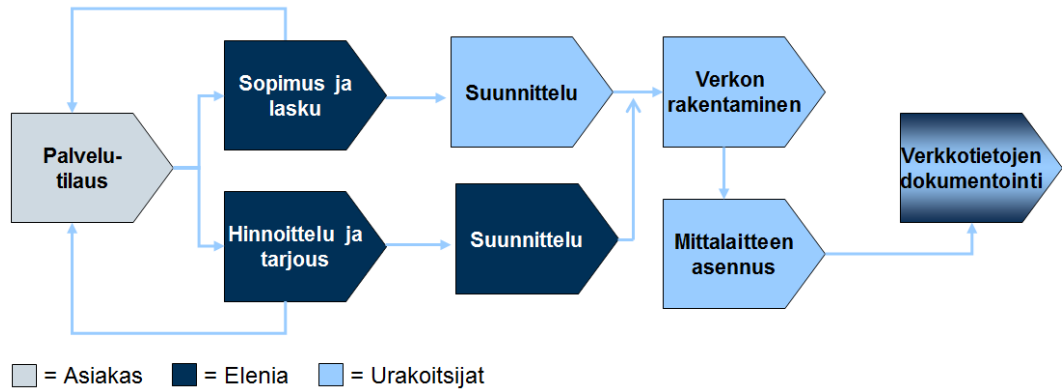
Toimitusvarmuuden ohella Elenialla on myös muita kehittämistavoitteita. Yhtenä tavoitteena on luoda tulevaisuuteen sopiva älykäs sähköverkko Smart Grid, jossa tietojärjestelmät ja sähköverkot ovat liitettynä yhteen niin, että verkosta saadaan jatkuvasti ja älykkäästi ajantasaista tietoa hyödynnettäväksi. Myös palvelukehityksessä Elenian tavoitteena on olla alansa edelläkävijä. Tällä hetkellä Elenian asiakkaat saavat tietoa omasta sähkökulutuksestaan digitaalisesti Elenia Aina -palvelussa ja yhtiö palvelee asiakkaitaan puhelin- ja verkkopalveluiden lisäksi myös chat- ja mobiilipalveluissa. Edellä mainittujen asioiden lisäksi Elenialla keskitytään myös asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen kehittäminen on ollut viime vuosina tärkeä osa Elenian asiakaspalvelun kehittämistä ja tämän diplomityön myötä asiakaskokemusta on tarkoitus kehittää entistä laajemmin myös Elenian verkonrakennuksessa. (Elenia 2016b) Tässä diplomityössä tarkastellaan tarkemmin kahta Elenian prosessia ja niissä muodostuvaa asiakaskokemusta. Seuraavaksi esitellään lyhyesti kyseiset prosessit sekä prosessien kulku.

1.1.1 Elenian liittymäprosessin esittely

Elenian liittymäprosessi vastaa sähköliittymien toimittamisesta ja kytkennästä asiakkaille sovitun aikataulun ja kustannusten mukaisesti. Lisäksi liittymäprosessi vastaa kaapelien sijaintitietopalvelusta. Prosessin tuotteisiin kuuluvat uudet sähköliittymät, olemassa olevien sähköliittymien muutokset, liittymien kytkentä, sähkömittarin asennus sekä kaapelien sijaintitieto. (Elenia 2015a) Tässä työssä keskitytään uusien sähköliittymien toimitusprosessiin, joka pitää sisällään myös mittarin asennuksen.

Liittymäprosessi käynnistyy, kun asiakas ottaa yhteyttä Elenian liittymä- tai yritysmyyntiin sähköliittymän hankintaan liittyen. Liittymän hankinnan yhteydessä asiakkaalta kerätään tarvittavat liittymätiedot, jonka jälkeen asiakkaalle annetaan liittymätarjous. Asiakkaan hyväksyessä tarjouksen, alkaa liittymän suunnittelu ja liittymän rakentaminen. Elenia on ulkoistanut sähköverkon rakentamisen kumppanuirakoitsijoille, jotka rakentavat sähköliittymän asiakkaalle sekä asentavat sähkömittarin sähkönkäyttöpaik-

kaan. Lisäksi liittymän maastosuunnittelu ja suuri osa liittymien sähkösuunnittelusta on urakoitsijoiden vastuulla. Liittymäprosessi päättyy, kun uusi sähköliittymä on rakennettu, mittari on asennettu ja sähkön toimitus voidaan aloittaa. (Elenia 2015a) Yleiskuvaus prosessin vaiheista on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Liittymäprosessin eteneminen (Elenia 2015a).

Prosessiin osallistuvina resursseina liittymän tilausvaiheessa ovat Elenian liittymämyynnin ja yritysmyyntien tiimit. Liittymän suunnittelu- ja rakennusvaiheeseen Elenialta osallistuu verkon suunnittelun, rakennuttamisen, kenttätoiminnan sekä käytönsuunnittelun tiimit. Verkkotietojen dokumentoinnin tekevät yhteistyössä Elenian kumppaniurakoitsijat sekä Elenian maankäyttö ja verkkotiedot -tiimi. (Elenia 2015a) Tässä tutkimuksessa keskitytään liittymäprosessin osalta Elenian kumppaniurakoitsijoiden vastuulla oleviin vaiheisiin eli suunnitteluun, verkon rakentamiseen sekä mittalaitteen asennukseen. Nämä vaiheet ovat kuvassa 2 vaaleansinisellä pohjalla. Liittymäprosessin vaiheita kuvataan tarkemmin luvussa 4.

1.1.2 Elenian verkonhallintaprosessin esittely

Elenian verkonhallintaprosessi vastaa sähköverkon toimitusvarmuuden sekä sähkön laadun ylläpidosta ja kehittämisestä. Prosessin erityistavoitteena on nostaa Elenian sähköjakeluverkon maakaapelointiastetta rakentamalla säävarmaa sähköverkkoa. Sähköjakeluverkolla tarkoitetaan keski- ja pienjänniteverkkoja, jotka ovat jännitetasoltaan 0,4 kV–45 kV. Verkonhallintaprosessiin kuuluvat sähköjakeluverkon sekä sähköasema- ja voimajohtojen korvausinvestoinnit sekä kunnossapito. (Elenia 2015b) Tässä työssä keskitytään kuitenkin ainoastaan sähköjakeluverkon korvausinvestointeihin eli Elenia Säävarma -projekteihin. Verkonhallintaprosessin eteneminen ja vastuutahot on esitetty kuvassa 3.

Strateginen suunnittelu	Kohteiden valinta ja suunnittelu	Palvelujen hankinta	Projektin toteutus	Materiaalien hankinta	Projektin rakentaminen	Kytkeäjärjestelyt verkossa	Verkkotietojen dokumentointi
Investointiohjelma Verkko-omaisuuden hallinta Suojasuunnittelu	Kohteiden analysointi, valinta ja priorisointi Tavoiteverkko ja kohdekohtainen suunnittelu	Aikataulus/hankintatavan valinta Kilpailutus/palveluntarjoajan valinta, sopimukset Sidosryhmäyhteistyön varmistaminen Kustannustehokkuuden varmistaminen	Projektin toteutuksen kustannustehokkaan läpimenon ja laadun varmistaminen. Turvallisuus koordinoiti. Urakoitsija ja sidosryhmäyhteistyö.	Materiaali hankinta Materiaali hankintaan liittyvät sopimukset	Maastosuunnittelu ja luvitukset Materiaalien tilaaminen Rakentaminen Verkon käyttöönotto Loppudokumentointi	Kytkeäsuunnittelu Koestukset Verkon käyttöönottodokumentointi tarkistaminen	Verkkotietojen tarkastaminen ja masterajot Maankäyttö-sopimusten ja lupien hallinta ja maksatus
Strateginen verkon kehitys	Verkon suunnittelu	Rakennuttaminen	Kenttätoiminta	Materiaalit ja logistiikka	Urakoitsija	Käytön suunnittelu	Maankäyttö ja verkkotiedot

Prosessin kulku

Kuva 3. Verkonhallintaprosessin kulku. Sähkönjakeluverkon korvausinvestoinnit (Elenia 2015b).

Verkonhallintaprosessi alkaa strategian mukaisten rakennuskohteiden tunnistamisesta. Kohteet suunnitellaan, aikataulutetaan ja kilpailutetaan prosessin mukaisesti ja verkon rakentaminen tapahtuu urakoitsijoiden toimesta sidosryhmäyhteistyössä. Rakentamisen jälkeisiin toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa kytkentäjärjestelyt ja jälkityöt. Prosessi päättyy, kun sähköverkko on rakennettu vastaamaan asiakkaiden sähkökäytön asettamia vaatimuksia ja tulevaisuuden haasteita. (Elenia 2015b)

Elenia Säävarma -projektit edellyttävät monien tiimien ja sidosryhmien välistä yhteistyötä. Elenian Strateginen verkon kehitys -tiimi tekee strategista ja pitkän aikavälin investointiohjelman suunnittelua huomioiden toimialan ja asiakkaiden vaatimukset sekä sähköverkon kunnon. Verkon suunnittelu -tiimi valitsee rakennuskohteet, joihin korvausinvestoinnit kohdennetaan ja rakennuttamisen tiimi vastaa rakentamiseen liittyvien palveluiden hankinnasta. Kenttätoiminnan tiimit vastaavat projektien läpiviennistä sekä projektinaikaisesta sidosryhmäyhteistyöstä Elenian ja kumppaniurakoitsijoiden välillä. Toiminnan ohjaaminen on tärkeää, sillä Elenian kumppaniurakoitsijat vastaavat kaikesta maastossa tapahtuvasta toiminnasta ja sähköverkon rakentamisesta. Tutkimuksessa keskitytään verkonhallintaprosessissa ainoastaan kuvan 3 projektin rakentamisosuuteen ja siinä muodostuvaan asiakaskokemukseen. Verkonhallintaprosessin vaiheita kuvataan tarkemmin luvussa 4.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus on jatkumoa Elenialle toteutettuun diplomityöhön asiakaskokemuksen johtamisesta säännellyssä palveluliiketoiminnassa (Toivakainen 2014). Työn seurauksena Elenian asiakaspalvelussa tehtiin laaja asiakaskokemuksen kehittämishanke ja nyt Elenialla on tunnistettu tarve kehittää asiakaskokemusta systemaattisesti myös verkkorakennuksessa.

1.2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakaskokemuksen nykytila Elenian liittymä- ja verkkonhallintaprosessissa sekä tunnistaa nykytilaan liittyviä ongelmakohtia. Tavoitteena on määrittää Elenian asiakaskokemuksen kehittämistarpeet ja selvittää asiakaskokemuksen kehittämisellä saavutettavia kustannushyötyjä. Tutkimus rajataan Elenian urakoitsijoiden ja asiakkaan väliseen rajapintaan sekä siihen liittyviin taustatoimintoihin. Työssä ei oteta kantaa Elenian asiakaspalvelussa, liittymämyynnissä eikä yritysmyyntä muodostuvaan asiakaskokemukseen, vaan keskitytään kenttätoimintaan. Kehittämistarpeissa voidaan kuitenkin sivuta myös nykyisiin prosessien toimintamalleihin, joita kehittämällä Elenian asiakkaiden asiakaskokemusta voitaisiin jatkossa parantaa.

1.2.2 Tutkimuskysymykset

Työn tutkimuskysymykset on luotu tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden perusteella. Työssä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Missä yksittäisissä asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa (ts. kosketuspisteissä) asiakkaan asiakaskokemus muodostuu Elenian liittymä- ja verkkonhallintaprosessissa?*
- *Mitkä ovat Elenian prosessien kriittiset kosketuspisteet asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta?*
- *Mitkä ovat asiakaskokemuksen nykyiset ongelmakohdat Elenian prosesseissa?*
- *Miten asiakaskokemusta kehittämällä voidaan saavuttaa kustannushyötyjä Elenian prosesseissa?*

Tutkimuskysymyksien avulla tarkoituksena on saavuttaa vertailukelpoiset tulokset, joita voidaan jatkossa käyttää Elenian prosessien kehittämisessä. Pyrkimyksenä on selvittää asiakaskokemuksen kehityskohteita niin, että Elenia, Elenian urakoitsijat sekä ennen kaikkea asiakkaat hyötyvät tutkimuksen tuloksista. Samalla tavoitteena on todistaa, että asiakaskokemuksen kehittäminen on liiketoiminnan kannalta tärkeää myös monopoliliiketoiminnassa.

2. SÄHKÖVERKKOYHTIÖN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa luodaan teoreettinen tausta sähköverkkoyhtiön liiketoimintaympäristöstä työn empiiristä osuutta varten. Tavoitteena on luoda lukijalle ymmärrys liiketoimintaympäristön vaikutuksista sähköverkkoyhtiön toimintaan, asiakkaisiin, investointeihin sekä niiden toteuttamiseen. Luvussa esitellään lyhyesti Suomen sähköverkkotoimintaa, käsitellään sähköverkkoyhtiön monopoliasemaa sekä toimintaan kohdistuvaa regulaatiota eli valvontaa. Tämän lisäksi luvussa tutustutaan sähköverkon rakennusprojekteihin ja -kumppaneihin, Elenian kumppaniverkoston sekä esitellään Elenian projektiluonteinen toimintaympäristö.

2.1 Sähköverkkotoiminta Suomessa

Sähköverkkotoiminta on Suomessa uniikkia liiketoimintaa monien erityispiirteiden, luvanvaraisuuden ja vahvan sääntelyn vuoksi (Honkapuro et al. 2010a). Yhtiöiden tavoitteena ei ole monien toimialojen tavoin maksimaalinen tuotto, vaan Energiavirasto säätelee yhtiöiden suurinta sallittua liiketoiminnan voittoa (Energiavirasto 2014a). Sähköverkkotoimintaa ohjaavat Suomessa sähkömarkkinalaki sekä EU-direktiivit (Honkapuro et al. 2010a).

Vuoden 1995 sähkömarkkinauudistuksen myötä sähköverkkoliiketoiminta eriytettiin sähkön myynnistä ja tuotannosta (kts. esim. Aminoff et al. 2009; Honkapuro et al. 2010). Tällöin sähkön myynti ja tuotanto vapautuivat kilpailulle, mutta sähkön siirto-toiminta säilytti monopoliasemansa. Liiketoiminnan valvonnan kehittäminen alkoi vuonna 1999, kun Energiaviraston edeltäjä Sähkömarkkinakeskus antoi ensimmäisen valvontapäätöksensä (Honkapuro et al. 2010). Sähköverkkoyhtiöt tarvitsevat toimintansa harjoittamiseen luvan Energiavirastolta, joka myös valvoo yhtiöiden toimintaa ja siirtohinnoittelun kohtuullisuutta (Energiavirasto 2016a). Energiaviraston myöntämässä sähköverkkoluvassa määritetään maantieteellinen alue, jolla verkonhaltija yksinoikeudella toimii. Sähköverkkoyhtiö on vastuussa sähkön tuotannon ja käyttöpaikkojen verkkoon liittämisestä, sähkön siirrosta sekä verkon ylläpidosta ja kehittämisestä omalla verkkoalueellaan. Sähköverkkoyhtiöitä Suomessa on noin 80. (Energiavirasto 2016b)

Uuden sähkömarkkinalain myötä verkkoyhtiöille määritettiin toimitusvarmuuteen liittyviä vaatimuksia, jotka luovat painetta investoida verkkojen parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen (Sähkömarkkinalaki 588/2013). Sähkömarkkinalain kohdan 51§ mukaan jakeluverkko on suunniteltava, rakennettava ja ylläpidettävä niin, että se täyttää kanta-

verkonhaltijan verkon vaatimukset ja ettei jakeluverkon vioittuminen aiheuta verkon käyttäjille liian pitkää sähkönjakelun keskeytystä. Toimitusvarmuusvaatimus sähkönjakelun keskeytyksistä oli seurausta aiempien vuosien suurhäiriöistä. Sen mukaan myrsky tai lumikuorma ei saa aiheuttaa asemakaava-alueella yli 6 tunnin keskeytystä eikä muillakaan alueilla yli 36 tunnin keskeytystä. Verkkoyhtiöiden tulee täyttää nämä raja-arvot 50 %:lla asiakkaista vuonna 2019, 75 %:lla asiakkaista vuonna 2023 ja tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta kaikilla asiakkailla vuoteen 2028 mennessä. Verkkoyhtiöillä on oltava Energiaviraston valvoma kehittämissuunnitelma, jota noudattamalla edellä oleviin vaatimuksiin päästään kyseisellä ajanjaksolla. (Sähkömarkkinalaki 588/2013) Maa-kaapelointi on tehokkain keino toimitusvarmuuden parantamiseen, mutta myös muita hyviä vaihtoehtoja on olemassa (Energiateollisuus 2016).

2.1.1 Sähköverkkoyhtiön monopoli

Sähköverkkoliiketoiminta on luonteeltaan luonnollinen monopoli. Luonnollinen monopoli tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että on taloudellisesti järkevintä rakentaa jakeluverkko ilman kilpailevaa rinnakkaista verkkoa (Energiavirasto 2014a). Tällöin yksittäinen sähköverkkoyhtiö on monopoliasemassa omalla maantieteellisellä verkkoalueellaan ja siten asiakas ei voi kilpailuttaa sähkön siirtäjäänsä.

Monopoliasemasta johtuen sähköverkkotoiminta on säädetty lainsäädännössä luvanvaraiseksi ja puolueettoman Energiaviraston valvonnan alaiseksi (kts. esim. Heikkilä 2013; Energiavirasto 2014a). Tällä pyritään varmistamaan asiakkaalle kohtuulliset hinnat, verkkotoiminnan ja palvelun laatu sekä estetään monopoliaseman mahdollinen väärinkäyttö (Honkapuro et al. 2010b). Sähköverkkoyhtiöiden tulee sähkömarkkinalain (588/2013) nojalla käyttää hinnoittelumenetelmänä niin kutsuttua pistehinnoittelua. Pistehinnoittelu tarkoittaa sitä, että asiakas saa liittymispisteestään käyttää koko Suomen sähköverkkoa maksamalla siitä korvauksen alueen verkonhaltijalle. Asiakkaan siirtöhintaan ei saa kuitenkaan vaikuttaa asiakkaan sijainti verkonhaltijan verkkoalueella. Hintaan vaikuttaa ainoastaan asiakkaan tehontarve, palvelut sekä se, minkä verkkoyhtiön asiakkaana asiakas on. Pistehinnoittelun seurauksena jokainen verkkoyhtiön asiakas osallistuu sähköverkon rakentamisen, käytön ja ylläpidon kustannuksiin. (Heikkilä 2013)

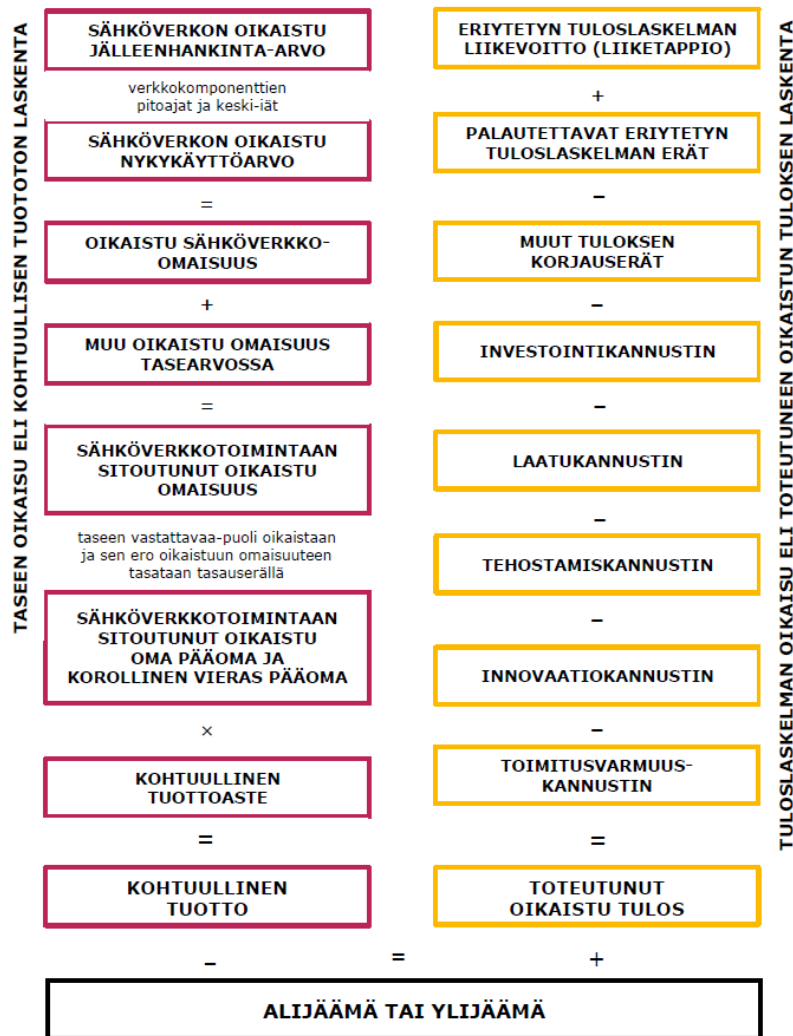
Monopolisoitu sähköverkkotoiminta tulee sähkömarkkinalain nojalla eriyttää vähintään kirjanpidollisesti samassa yhtiössä harjoitettavasta muusta toiminnasta, jotta ristiinsubventointia ei tapahtuisi liiketoimintojen välillä (Heikkilä 2013). Tämä tulee esille erityisesti saman yhtiön sisällä tapahtuvan sähkön myynnin tai tuotannon kohdalla. Kirjanpidon eriyttämisen avulla siis varmistetaan, että sähköverkkoyhtiö ei voi käyttää hyväksi monopolisoitua markkina-asemaansa.

2.1.2 Sähköverkkoliiketoiminnan regulaatio

Kuten edellä mainittiin, sähköverkkoliiketoimintaan liittyy toimintaa ohjaavaa regulaatiota. Energiaviraston regulaatio koskee sähköverkkoyhtiön siirtohintojen sekä tuottojen kohtuullisuutta ja se pitää sisällään hyvän toiminnan kannustimia. Valvonta on säännöllistä ja se koskee kaikkia verkonhaltijoita. (Heikkilä 2013) Reguloinnilla pyritään huomioimaan verkkoyhtiön, omistajien, asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet tasapuolisesti (Honkapuro et al. 2010b). Energiavirasto valvoo sähköverkkoyhtiöiden toimintaa neljän vuoden pituisissa ajanjaksoissa ja regulaatioon liittyvät päätökset tehdään valvontajakson jälkeen. Tämänhetkinen valvontajakso on 2016–2019 ja samat valvonnan suuntaaviivat tulevat olemaan käytössä myös valvontajaksolla 2020–2023 (Energiavirasto 2015).

Valvontamalli on perustunut ensimmäisestä valvontapäätöksestä lähtien kohtuullisen tuoton määrittämiseen (Honkapuro et al. 2010b). Toiminnan kohtuullinen tuotto määritetään perustuen toimintaan sitoutuneeseen pääomaan ja kohtuulliseen tuottotasoon, joka saadaan käyttäen pääoman painotettua keskikustannusmallia (Weighted Average Cost of Capitalia, WACC). Kohtuullinen tuotto lasketaan toimintaan sitoutuneen oikaistun pääoman ja kohtuullisen tuottoasteen tulona. (Honkapuro et al. 2010b; Energiavirasto 2015) Regulaatiossa verkkoyhtiöille annetaan lisäksi kannustimia, jotka vaikuttavat toteutuneeseen oikaistuun tulokseen. Näitä kannustimia ovat korvausinvestointeihin liittyvä investointikannustin, sähkön siirron laatuun liittyvä laatukannustin, kustannustehokkuuteen ohjaava tehostamiskannustin, toimitusvarmuuden parantamiseen liittyvä toimitusvarmuuskannustin sekä toiminnan kehittämistä tukeva innovaatiokannustin.

Investointikannustin kannustaa verkkoyhtiötä tekemään korvausinvestointeja, kehittämään sähköverkkoa ja kasvattamaan toimitusvarmuutta. Laatukannustimen ideana on saada verkkoyhtiö kehittämään sähkön siirron ja -jakelun laatua oma-aloitteisesti. Lähtökohtana sähkön laadun huomioimisessa on, että verkkoyhtiön omat kustannukset sekä verkkoyhtiön asiakkaille aiheutuneet sähkönjakelun keskeytyskustannukset minimoituvat. Tehostamiskannustin ohjaa puolestaan verkkoyhtiön toiminnan kustannustehokkuutta. Toiminta on kustannustehokasta siinä tapauksessa, kun toimintaan sitoutuneet kustannukset ovat mahdollisimman pienet suhteessa toiminnasta saatuihin tuloksiin. Innovaatiokannustin kannustaa verkkoyhtiötä kehittämään ja käyttämään uusia, innovatiivisia ratkaisuja verkkotoiminnassaan. Innovaatiokannustimen yksi keskeisimmistä tavoitteista on tukea älykkään sähköverkon kehittämistä ja käyttöönottoa. Viimeisimpänä käyttöönotettu kannustin eli toimitusvarmuuskannustin otettiin regulaatioon uutena kannustimena vuonna 2014. Toimitusvarmuuskannustimen tarkoituksena on tukea verkkoyhtiötä tekemään investointeja, verkon kunnossapitoa sekä ennaltaehkäisevää varautumista sähkönjakelun toimitusvarmuuden parantamiseksi. Toimitusvarmuuskannustin tukee erityisesti ennakoivia investointeja 6 h/36 h -toimitusvarmuuskriteerien saavuttamiseksi. (Energiavirasto 2015) Käytössä oleva regulaatiomalli on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Käytössä oleva regulaatiomalli (muokattu lähteestä Energiavirasto 2015).

Energiavirasto kerää verkkoyhtiöiltä valvontajaksojen aikana vuosittain sähköverkkomaisuuteen liittyvät tiedot, tilinpäätöstiedot sekä tekniset tunnusluvut. Näiden perusteella se määrittää joka vuosi verkkoyhtiön edellisen vuoden toteutuneen oikaistun tuloksen ja kohtuullisen tuoton kuvan 4 mukaisesti. Kohtuullisen tuoton ja toteutuneen oikaistun tuloksen erotuksesta lasketaan verkkoyhtiön tilikauden ali- tai ylijäämä. (Heikkilä 2013) Verkkoyhtiön tulee palauttaa valvontajaksolta kertynyt mahdollinen ylijäämä asiakkailleen alentamalla seuraavan valvontajakson siirtotariffeja ja mahdollinen alijäämä voidaan tasoittaa myöhemmissä valvontajaksoissa (Honkapuro et al. 2010b; Toivakainen 2014).

Regulaatio huomioi myös verkkoyhtiön asiakkaat. Sähkömarkkinalain (588/2013) mukaan asiakkaille tulee maksaa yhtäjaksoisesta sähköjakelun keskeytyksestä vakiokorvauksia, joiden suuruus määräytyy sähkökatkon pituudesta ja vuosittaisesta siirtomaksun suuruudesta. Vakiokorvauksia maksetaan asiakkaille vähintään 12 tunnin yhtäjaksoisesta sähköjakelun keskeytyksestä. Toisaalta myös asiakkaiden mielipiteet nykytilanteesta vaikuttavat käytössä olevaan regulaatiomalliin. Jos asiakkaat kokevat verkko-

yhtiön toiminnassa epäkohtia, asiakkaiden tyytymättömyys kantautuu median kautta poliitikoille ja regulaattorille, joka katsoo, onko nykyistä valvontamallia syytä muuttaa (Elenia 2015c). Viime aikoina asiakkaiden tyytymättömyys on liittynyt sähköverkkoyhtiöiden hinnan korotuksiin (Brännare 2016). Regulaation osaksi on suunniteltu myös asiakastytyväisyyteen liittyvää laatukannustinta, mutta sitä ei tulla ottamaan vielä tämänhetkiseen valvontajaksoon (Energiavirasto 2014b). Asiakastytyväisyyteen liittyvä kannustin olisi toteutuessaan muiden kannustimien ohella osa verkkoyhtiöiden kohtuullisen tuoton ja hinnoittelun valvontaa. Regulaation asiakasnäkökulmaa on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. Asiakas regulaatiomallin vaikuttajana (muokattu lähteestä Elenia 2015c).

Kuten edellä ilmeni, regulaatiolla on merkittävä vaikutus sähköverkkoliiketoimintaan. Käytössä oleva regulaatiomalli kannustaa verkkoyhtiöitä toiminnan kehittämiseen ja investointien tekemiseen, sillä kannustimilla on suora vaikutus yhtiön tulokseen. Näin ollen ei ole ollenkaan sattumaa, että verkkoyhtiöt käyttävät vuosittain miljoonia euroja sähköverkkojensa parantamiseen ja liiketoimintansa kehittämiseen.

2.2 Sähköverkkoyhtiön rakennusprojektit ja -kumppanit

Tässä osiossa esitellään sähköverkkoyhtiön kumppaniverkostoja ja rakennusprojekteja yleisesti sekä tutustutaan Elenian kumppaniverkostoon ja projektiympäristöön. Moniprojektihallinnalla tarkoitetaan yleisesti asetelmaa, jossa yrityksellä on hallittavanaan useita projekteja samanaikaisesti. Moniprojektiympäristöllä tarkoitetaan vastaavasti sellaista organisaatioympäristöä, jossa useita projekteja hallitaan samanaikaisesti (Fricke & Shenhar 2000; Blismas et al. 2004). Sähköverkon rakentamisessa on kyse juuri moniprojektien hallinnasta, sillä verkkoyhtiöillä voi olla samanaikaisesti käynnissä kymmeniä tai jopa satoja projekteja.

Sähköverkkoyhtiöiden investoinnit ja sitä kautta projektien määrät sekä koot ovat kasvaneet toimitusvarmuusvaatimusten vuoksi viime vuosina ja ne tulevat kasvamaan jatkossakin. Näin ollen projektinhallinnan merkitys yhtiöissä kasvaa jatkuvasti. Tero Kempin (2014) mukaan projektin onnistumiseen vaikuttavia moniprojektihallinnan menestystekijöitä ovat tiedonkulku ja tiedon saatavuus, yksilön kyvykkyydet, projektien ominaisuudet, prosessimaisuus, toiminnan yhteistyö sekä toiminnan jatkuva parantaminen. Tiedonkululla ja tiedon saatavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tietoa jaetaan eri projektin osapuolien kesken ja kuinka organisaation sisäinen kommunikaatio toimii. Projektien ominaisuuksilla viitataan projektien lukumäärään ja eroavaisuuksiin. Mitä enemmän projektit eroavat toisistaan, sitä suurempi merkitys on toiminnan prosessimaisuudella. Projektin prosessimaisuus on tärkeä tekijä projektinhallinnan kannalta, kun hallittavia projekteja on paljon. Myös toiminnan yhteistyön merkitys rakennusprojekteissa on erittäin suuri. Yhteistyö ja kumppaniverkostot ovatkin yhtenä keskeisimmistä osaluista projektin onnistumisessa. (Kempin 2014)

Kumppaniverkostot ovat vuosien varrella kehittyneet ja yleistyneet sähköverkkoliiketoiminnassa. Suuri osa verkkoyhtiöistä käyttää ulkoisia urakoitsijoita tai muita palveluntuottajia verkonrakennuksessaan. Toimintojen ulkoistaminen on ollut varsinkin kunnallisessa omistuksessa oleville verkkoyhtiöille harvinaisempaa, mutta vuosien varrella myös osa näistä yhtiöistä on muuttanut toimintatapaansa. (Salomäki 2009) Erityisesti sähköverkkoyhtiöiden urakointi- ja kunnossapitotyöt ostetaan tyypillisesti ulkoisilta palveluntarjoajilta. Kumppaniverkoston avulla sähköverkkoyhtiö voi lisätä tehokkuutta käyttämällä lisäresursseja, vähentää kustannuksia ja keskittyä täysin omaan ydinosaamiseen sekä alan parhaisiin käytäntöihin. Kumppaneihin liittyy kuitenkin myös riskejä. Suurin riski on aikaisemmin ollut, että alalla ei ole ollut tarpeeksi toimijoita, jotta verkkoyhtiö voisi valita palveluntuottajansa ja jotta kilpailua kehittyisi toimijoiden kesken. Nykyään markkinat ovat hyvin toimivat ja alalta löytyy runsaasti palveluntarjoajia. Muita tunnistettuja riskejä ovat, että verkkoyhtiön ja palveluntuottajien tavoitteet eivät kohtaa, kustannussäästöt eivät toteudu tai tietojärjestelmät eivät toimi riittävän hyvin. (Aminoff et al. 2009)

2.2.1 Elenian kumppaniverkosto

Elenia on ulkoistanut kaikki sähköverkon rakentamiseen ja kunnossapitoon liittyvät toimintonsa ulkoisille palveluntarjoajille. Kumppaneiden käyttö mahdollistaa tehokkaan toiminnan asiakashankkeissa, investointiprojekteissa sekä sähkökatkotilanteissa. Myös alueelliset Säävarma-projektit toteutetaan yhteistyössä eri kumppanien kanssa. (Elenia 2015c) Elenia toimii näissä projekteissa rakennuttajaorganisaationa, sillä kaikki maastossa tehtävät palvelut ovat urakoitsijoiden vastuulla. Elenian materiaalihankinta ja logistiikkapalvelut perustuvat myös kumppanuuksiin. (Kempin 2014; Elenia 2016d) Tiivis kumppaninyhteistyö onkin oleellinen osa Elenian toimintaa, sillä investointihankkeet työllistävät vuosittain noin 800 ihmistä (Elenia 2016d).

Elenian verkon rakentamiseen liittyvät työt päätyvät urakoitsijoille joko vuosisopimusten, raamisopimusten tai erilliskilpailutuksen kautta. Elenialla on vuosisopimusurakoitsijoita eli alueurakoitsijoita alueittain verkosto- ja palvelutöissä. Nämä vuosisopimukset kattavat noin 45 % palveluhankinnoista. Alueurakoitsijat tekevät muun muassa rakentamiseen, kunnossapitoon sekä vianhoitoon liittyviä töitä ja ne vastaavat uusien sähköliittymien rakentamisesta. Elenian verkkoalue on vuosisopimuksissa jaettu 21 urakointialueeseen, joilla on yhteensä 7 alueurakoitsijayritystä. Alueurakoitsijat valitaan aina tietyn ajanjakson välein useiksi vuosiksi kerrallaan. Elenia Säävarma -projektit puolestaan toteutetaan joko raamisopimusten perusteella tai kilpailutetaan erilliskilpailutuksessa tarjouskilpailujen perusteella. Raamisopimukset kattavat noin 25 % palveluhankinnoista ja ne sisältävät erilaisia jakeluverkon kaapelointiprojekteja. Raamisopimuksissa Elenian verkkoalue on jaettu 6 urakointialueeseen, joilla on yhteensä 5 palveluntuottajaa. Projektikohtainen erilliskilpailuttaminen kattaa noin 30 % palveluhankinnoista. Tämänhetkiset urakoitsijasopimukset ovat voimassa ensi vuoteen asti. (Elenia 2015c)

Elenia kehittää jatkuvasti toimintaansa yhdessä kumppaneidensa kanssa. Jatkuvassa kehittämisessä Elenia käyttää laatu- ja toiminnanohjausraportteja, jotka helpottavat urakoitsijoiden toiminnan seuranta ja reagoitua. Pidemmän tähtäimen kehittämisessä Elenia hyödyntää muun muassa tuloskortteja, johdon tapaamisia sekä urakoitsijapäiviä. Näillä keinoilla voidaan seurata eri osapuolien tavoitteiden toteutumista ja kehittymistä. (Elenia 2015c) Rakentamisen kausivaihtelun haasteeseen Elenia on kehittänyt yhdessä urakoitsijoiden kanssa projektinhallinnan vuosikellon, jonka avulla resurssit voidaan ohjata tasaisesti (Elenia 2016d).

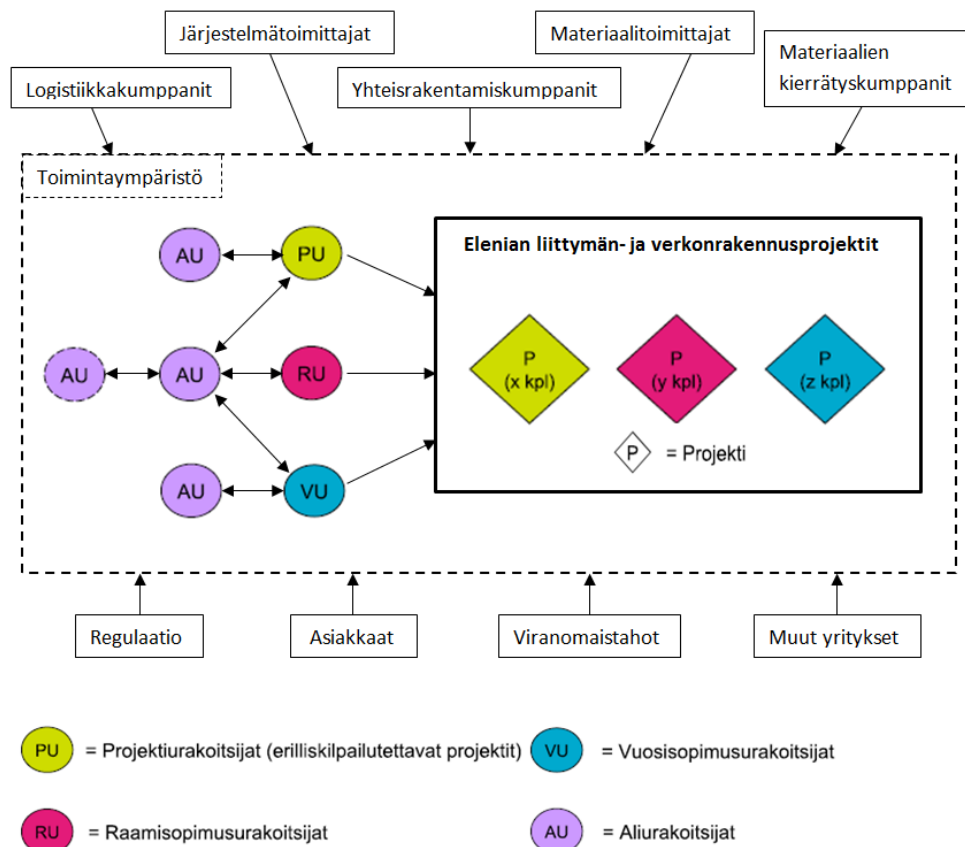
2.2.2 Elenian projektiympäristö

Elenia toteutti viime vuonna yhteensä noin 1500 liittymä- ja 100 Säävarma-projektia. Elenian projektiympäristö voidaan nähdä haastavana systeeminä, sillä projekteihin osallistuu monia eri tahoja, käynnissä on useita samanaikaisia projekteja ja projekteihin liittyy monimuotoisia sopimus- ja lupakäytäntöjä. Projektien toteuttaminen vaatii tiivistä yhteistyötä sekä Elenian sisällä että eri sidosryhmien välillä. Kuten aiemmin kävi ilmi, Elenian verkonrakennusprojektien toteuttajina ovat Elenian sopimusurakoitsijat. Urakoitsijat käyttävät usein rakentamisessa myös aliurakoitsijoita esimerkiksi maastosuunnitteluun ja maanrakennukseen ja joskus aliurakoitsijoilla voi olla myös omia aliurakoitsijoita. Tässä tapauksessa urakointiketjut voivat venyä pitkiksi. Tämänkaltaisen ketjutus sallitaan kuitenkin ainoastaan Elenian luvalla.

Urakoitsijoiden lisäksi projekteissa ovat mukana erilaiset tahot, kuten asiakkaat, lupaviranomaiset ja puhelinyhtiöt. Jokaisessa kaapelointiprojektissa tarvitaan erilaisia lupia esimerkiksi muuntamoiden sijoittamiseen tai tiealueelle rakentamiseen. Nämä lupaprosessit ovat aikaa vieviä ja vaikuttavat usein projektin toteutusaikatauluun. Elenia pyrkii myös hyödyntämään projekteissaan yhteisrakentamista puhelinyhtiöiden kanssa niin,

että yhtiöt rakentaisivat kaapelinsa samaan kaapeliojaan. Lisäksi yhtiöiden yhteiskäytössä olevista pylväistä tehdään aina päätös rakennusprojektien yhteydessä.

Elenian projektiympäristö on hyvin dynaaminen, mikä näkyy projekteissa tapahtuvina muutoksina ja muutosten aiheuttamina ongelmina. Dynaamisuuden vuoksi projektiympäristö vaatii ennakoivia toimintatapoja reaktiivisuuden sijasta. Aikaisemmista projekteista voidaan tunnistaa kehitystarpeita tulevaisuutta varten, mikä onkin keskeinen tekijä proaktiivisten toimintatapojen luomisessa ja toiminnan kehittämisessä. (Kemppi 2014) Kuvassa 6 on esitetty suuntaa antava toimintaympäristö Elenian liittymän- ja verkonrakennusprojekteista. Eri urakoitsijatyypit ja erilaiset projektit on esitetty kuvassa eri väreillä. Kuvasta huomataan, että urakoitsijat voivat käyttää myös osittain samoja aliurakoitsijoita. Kuva havainnollistaa projektin moniprojektiasetelman, urakoitsijakytkökset sekä projektiin vaikuttavat sidosryhmät.



Kuva 6. Malli Elenian rakennusprojektin toimintaympäristöstä (muokattu lähteestä Kemppi 2014).

Verkkoyhtiön monopoliasema, toimintaan kohdistuva regulaatio, Elenian kumppaniverkosto sekä projektiympäristö muodostavat viitekehyksen tämän tutkimuksen empiiristä osuutta varten. Elenian liiketoimintaympäristö vaikuttaakin joko välittömästi tai välillisesti loppuasiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen. Myös Elenian kumppaniverkosto on oleellisessa asemassa asiakaskokemuksen kannalta, koska suuri osa asiakaskohtamisista on urakoitsijan vastuulla.

3. ASIAKASKOKEMUS OSANA LIIKETOIMINTAA

Asiakaskokemuksen suosio on kasvanut viime vuosina yritysten keskuudessa. Yli viidennes suomalaisista pörssiyhtiöistä on nostanut asiakaskokemuksen osaksi yrityksen strategiaa, visiota, missiota ja arvoja (Toivonen 2016). Onnistunut asiakaskokemus tuo yritykselle kilpailuetua ja sillä on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan (Löytänä & Korteso 2011). Parhaimmillaan hyvä asiakaskokemus täyttää ja ylittää asiakkaiden odotukset, vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin sekä lisää tyytyväisten asiakkaiden ja suosittelijoiden määrää. Lisäksi hyvillä ja asiakaskeskeisillä toimintatavoilla voidaan tuoda yritykselle kustannussäästöjä hyvin toimivien prosessien kautta. (Löytänä & Korteso 2011; Löytänä & Korhikoski 2014; Gerdt & Korhikoski 2016)

Yritysten kilpailustrategian valinnoissa eletään tällä hetkellä asiakkaan aikakautta (Löytänä & Korhikoski 2014). Markkinoilla on tänä päivänä hyvin hankalaa saavuttaa kilpailuetua massatehokkuuden, logistisen tehokkuuden tai informaatioteknologioiden kautta, sillä tämänkaltaiset kilpailutekijät ovat helposti kopioitavissa (kts. esim. Löytänä & Korhikoski 2014; Toivonen 2016). Yrityksen luomaa asiakaskokemusta ja palvelukulttuuria sen sijaan on mahdoton kopioida (Tuulaniemi 2011). Näin ollen asiakkaan aikakaudella jäljelle jää yksi ainutlaatuinen strateginen kilpailuetu – Asiakaskokemus. Lisäksi tärkeää on tunnistaa aikakäsityksessä ja reagointinopeuksissa tapahtuneet muutokset (Löytänä & Korhikoski 2014). Aikaisemmin riitti, että asiakasta palveltiin tunti- tai päivien kuluessa, mutta asiakkaan aikakaudella menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät yksinkertaistamaan toimintansa ja palvelemaan asiakkaitaan entistä nopeammin.

Tässä luvussa luodaan teoreettinen tausta asiakaskokemuksesta työn empiiristä osuutta varten. Luvussa keskitytään asiakaskokemuksen käsitteeseen ja muodostumiseen sekä hyvän asiakaskokemuksen tunnuspiirteisiin. Lisäksi luvussa käydään läpi asiakaskokemuksen merkitystä ja johtamista sekä esitellään asiakaskokemuksen mittaamisen menetelmiä.

3.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemuksen käsite on kohtuullisen tuore, sillä aikaisemmin on keskitytty palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen asiakaskokemuksen sijasta. Tutkijat esittivät ensimmäisen kerran 1980-luvulla teorioita siitä, että asiakkaiden kulutuskäyttäytymisestä voidaan tunnistaa kokemuksellisia aspekteja (Gentile et al. 2007; Verhoef et al. 2009). Tämän voidaan katsoa olevan alku asiakaskokemusajattelulle, jossa asiakkaat reagoivat yritykseen ja sen tarjoamaan myös tunteillansa. Asiakaskokemusta alet-

tiin käsitellä laajemmin Yhdysvalloissa ja Euroopassa 2000-luvun taitteessa, mutta Suomessa vain vähän (Löytänä & Korteso 2011). Asiakaskokemuksen termi on kuitenkin vähitellen vakiintumassa osaksi suomalaisten yritysten businessanastoa.

Asiakaskokemukselle on annettu useita määritelmiä kirjallisuudessa. Löytänä & Korteso (2011) määrittävät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Huomiona on erityisesti, että asiakaskokemus muodostuu summana yksittäisistä osatekijöistä ja se muodostetaan usein tunteiden perusteella, alitajuisesti ilman rationaalista päätöstä. Gentile et al. (2007) mukaan asiakaskokemus on henkilökohtainen, reaktion aiheuttava kokemus, joka muodostuu kanssakäymisistä asiakkaan ja yrityksen, sen tuotteen tai organisaation osan kanssa. Asiakaskokemus määräytyy yhteisvaikutuksena asiakkaan ennakko-oletuksista sekä niistä tunneärsykkeistä, jotka asiakkaalle muodostuvat eri kosketuspisteissä. Asiakas on myös itse osallisena asiakaskokemuksessa rationaalisesti, tunteellisesti, fyysisesti tai aistillisesti. Verhoef et al. (2009) tukevat tätä näkökulmaa. Heidän mukaansa asiakaskokemus pitää sisällään asiakkaan kognitiiviset, tunteelliset, sosiaaliset sekä fyysiset vasteet palveluntarjoajasta. Asiakaskokemus on rakenteeltaan holistinen ja se käsittää kaikki vaiheet yrityksen etsimisestä, ostotapahtumasta sekä kulutuksesta aina näiden jälkeisiin tapahtumiin.

Asiakaskokemuksen voidaan määritellä myös olevan asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen vaste, joka muodostuu suorasta tai epäsuorasta kontaktista yrityksen kanssa (Meyer & Schwager 2007). Suora kontakti tapahtuu harkitusti, yleensä yhteydenoton, tuotteen ostamisen tai käytön yhteydessä. Epäsuora kontakti on usein sattumanvarainen, suunnittelematon kontakti yrityksen tuotteen, brändin tai palvelun kanssa. Myös muiden ihmisten suosittelut ja kritiikit sekä yrityksen kotisivut ja mainonta vaikuttavat epäsuorien kontaktien muodostumiseen. Shaw & Ivens (2002) määritelmä on kerätty yritysjohtajien haastattelujen perusteella ja se kiteyttää tämän luvun määritelmät asiakaskokemuksesta. Shaw & Ivensin mukaan ”Asiakaskokemus on yrityksen fyysisen toimintakyvyn ja sen asiakkaassa herättämien tunteiden sekoitus suhteutettuna kaikkiin asiakkaan intuitiivisiin odotuksiin koko asiakaskontaktin ajalta”. Tämän työn kannalta oleelliset asiakaskokemuksen määritelmät ovat kerättyinä taulukkoon 1.

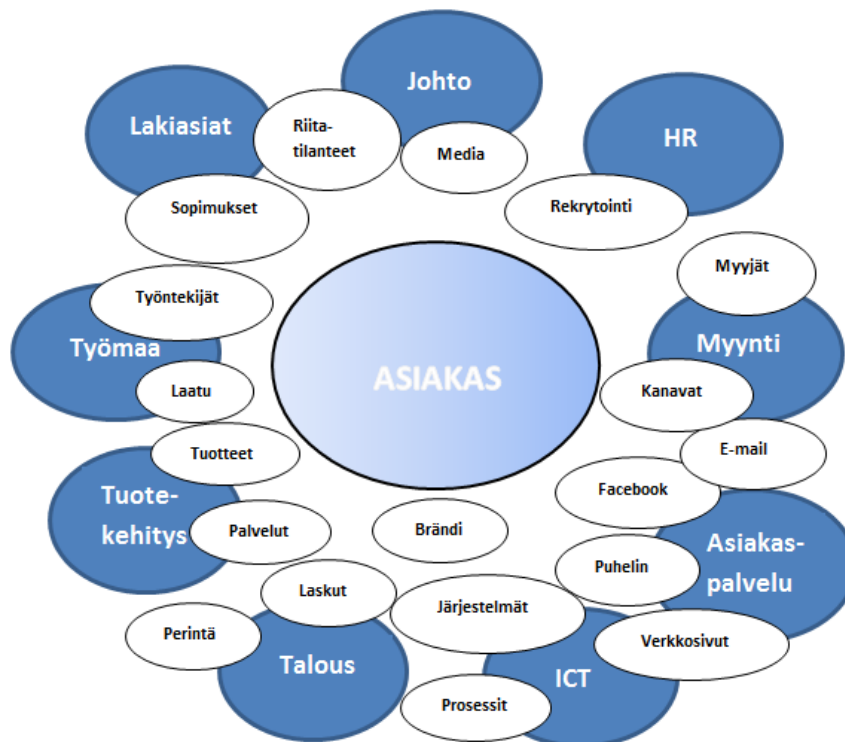
Taulukko 1. Asiakaskokemuksen käsitteen tiivistetyt määritelmät.

Kirjallisuuslähde	Määritelmä
Löytänä & Korteso 2011	Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.
Gentile et al. 2007	Asiakaskokemus on henkilökohtainen, reaktion aiheuttava kokemus, joka muodostuu asiakkaalle ennako-oletuksista ja kanssakäymisistä yrityksen, sen tuotteen tai organisaation osan kanssa.
Verhoef et al. 2009	Asiakaskokemus on asiakkaan kokemus yrityksestä, joka käsittää kaikki vaiheet yrityksen etsimisestä palvelun jälkeisiin tapahtumiin.
Meyer & Schwager 2007	Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen vaste, joka muodostuu suorasta tai epäsuorasta kontaktista yrityksen kanssa.
Shaw & Ivens 2002	Asiakaskokemus on yrityksen fyysisen toimintakyvyn ja sen asiakkaassa herättämien tunteiden sekoitus suhteutettuna kaikkiin asiakkaan intuitiivisiin odotuksiin koko asiakaskontaktin ajalta.

Eri kirjallisuuslähteiden määritelmistä huomataan, että asiakaskokemuksen käsite ei ole aivan yksiselitteinen. Monitulkintaisuudesta huolimatta eri määritelmistä voidaan löytää samankaltaisia piirteitä. Ensimmäisenä voidaan tunnistaa asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan odotuksien, tunteiden ja mielikuvien perusteella. Toisena piirteenä nähdään asiakaskokemuksen subjektiivisuus eli jokainen asiakas kokee asiakaskokemuksen henkilökohtaisena ja on myös itse osallisena sen muodostumiseen. Viimeisenä yhdistävistä piirteistä on ajallinen ominaisuus, sillä asiakaskokemus muodostuu määritelmien mukaan eri kohtaamispisteissä koko asiakassuhteen ajalta. Näin ollen jokaista asiakaskohtaamista voidaan pitää asiakaskokemuksen kannalta erityisenä.

3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostumiselle on olemassa asiakaskokemuksen käsitteen tavoin erilaisia näkemyksiä kirjallisuudessa. Niin kuin asiakaskokemuksen määritelmistä ilmeni, asiakaskokemus muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa (kts. esim. Gentile et al. 2007; Verhoef et al. 2009). Nämä kohtaamiset voidaan jakaa tarkemmin eri kosketuspisteisiin. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia paikkoja ja tilanteita, joissa asiakas on yritykseen vuorovaikutuksessa (Löytänä & Kortesus 2011). Kosketuspisteet voivat olla joko suoria kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä tai passiivisia kohtaamisia, joissa asiakas on kosketuksissa yrityksen kanssa vain välillisesti. Asiakas on suorassa kontaktissa yrityksen kanssa esimerkiksi asiakaspalvelun tai tuotteiden kautta ja epäsuorassa kontaktissa esimerkiksi median tai verkkosivujen kautta. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa epäsuorasti myös yrityksen brändi. Esimerkkikosketuspisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä on esitetty kuvassa 7.



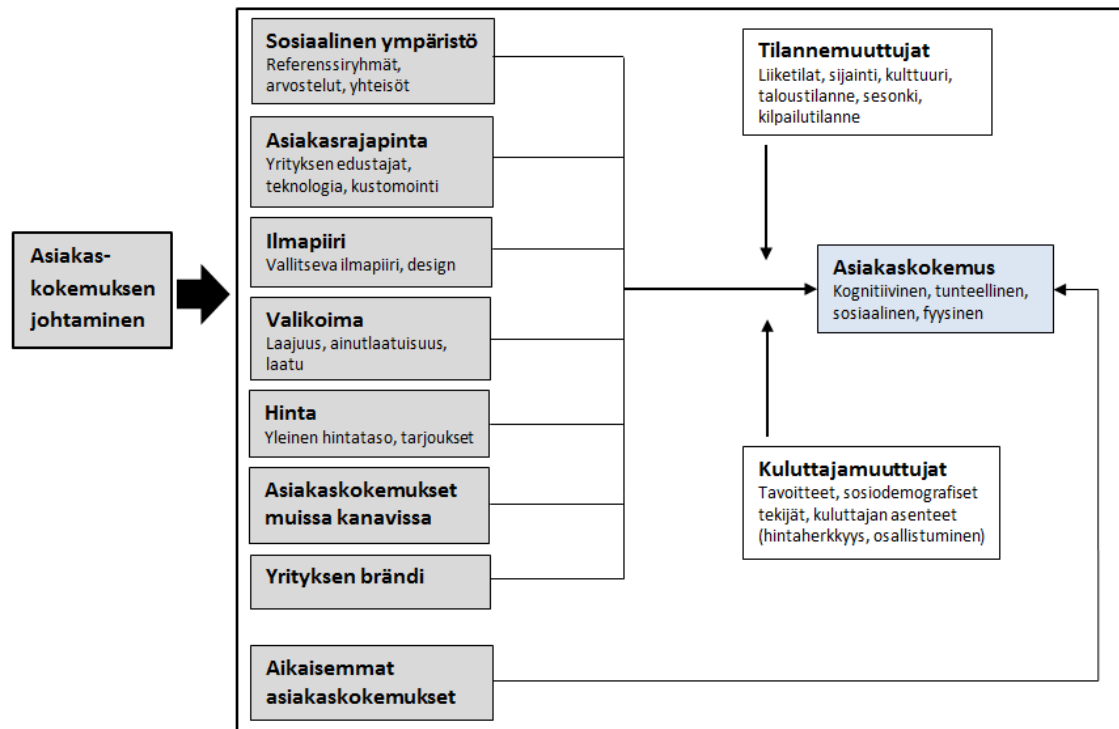
Kuva 7. Kosketuspisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä (muokattu lähteestä Löytänä & Kortesus 2011).

Kuten kuvasta ilmenee, asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa koko yrityksen toiminta. Fischer & Vainio (2014) nostavat esiin, että osaaminen ja vuorovaikutus ketjuuntuvat organisaation sisällä. Tämän ketjun keskiössä olevan asiakkaan kokemus syntyy jatkumona siitä, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Näin ollen yrityksen tulee huomioida asiakaskokemus kokonaisvaltaisesti omissa toiminnoissaan (Löytänä & Kortesus 2011).

Asiakaskokemuksen muodostuminen on vaiheittainen prosessi. Asiakkaalle muodostuu usein ennakkokäsitys yrityksestä jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa (Shaw & Ivens 2002; Juuti 2015). Ennakkokäsitys voi muodostua esimerkiksi sanomalehdestä, sosiaalisesta mediasta tai muilta asiakkailta saadun informaation kautta. Ennakkokäsitys vahvistuu tai heikkenee ajan myötä asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä (Juuti 2015). Shaw & Ivensin (2002) mukaan ennakkokäsitys on yksi viidestä asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheista. Ennakkokäsityksen jälkeen tulee tämän mallin mukaan esiotovaihe, jossa kerätään tietoa palvelutarjoajasta sekä varsinainen ostotapahtuma, jossa varsinainen tuotteen tai palvelun tilaaminen tapahtuu. Ostamisen jälkeen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat sekä asiakkaan käyttökokemukset sekä käytön jälkeiset kokemukset. Käytön jälkeen asiakkaalle on muodostunut kokemus, käsitys ja tunnereaktio yrityksen toiminnasta sekä tilaamastaan tuotteesta tai palvelusta.

Myös Tuulaniemen (2011) mukaan asiakaskokemus muodostuu vaiheittain prosessinomaisesti. Tuulaniemi esittää, että asiakaskokemus muodostuu ajallisesti kolmesta vaiheesta: ennakkopalvelusta, ydinpalvelusta sekä jälkipalvelusta. Ennen varsinaista palvelutapahtumaa asiakkaalla on jo jokin ennakkokokemus yrityksestä, joka on muodostunut suorista tai epäsuorista kosketuspisteistä yrityksen kanssa (Tuulaniemi 2011; Löytänä & Korhikoski 2014). Ydinpalvelun asiakaskokemus muodostuu yksittäisissä kosketuspisteissä, joissa asiakas on kontaktissa yritykseen varsinaisen palvelutapahtuman aikana (Tuulaniemi 2011). Ydinpalvelussa asiakkaalle aiemmin muodostunut ennakkokokemus voi muuttua. Jälkipalvelussa muodostuva kokemus pitää sisällään palvelutapahtuman jälkeiset tapahtumat, kuten lisäpalvelut tai asiakaspalvelun. Lisäksi jälkipalvelun aikaiseen asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen kyky käsitellä asiakaspalautteita ja reklamaatioita. (Tuulaniemi 2011; Toivakainen 2014)

Verhoef et al. (2009) ovat luoneet mallin asiakaskokemuksen muodostumisesta. Mallin mukaan asiakkaan asiakaskokemukseen vaikuttavat erilaiset osatekijät. Osatekijöistä sosiaalinen ympäristö vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemukseen esimerkiksi muiden asiakkaiden kokemusten kautta, joiden perusteella asiakas alkaa muodostaa myös omaa asiakaskokemustaan. Kun asiakas on kontaktissa yritykseen, asiakasrajapinnassa olevat yrityksen edustajat tai käytettävät teknologiat vaikuttavat vahvasti asiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen. Asioinnin yhteydessä asiakas voi aistia myös yrityksen ilmapiirin sekä muodostaa mielipiteensä yrityksen valikoimasta ja yleisestä hintatasosta. Asiakaskokemuksen muodostumisen osatekijöitä ovat edellä mainittujen lisäksi asiakkaan kokemukset muissa palvelukanavissa sekä asiakkaan aikaisemmat asiakaskokemukset. Asiakas muodostaa subjektiivisen asiakaskokemuksensa summana kaikista osatekijöistä, joihin liittyy lisäksi erilaisia tilanne- ja kuluttajamuuttujia. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa ratkaisevasti yksittäisiin osatekijöihin ja lopulta asiakaskokemukseen, jonka yritys asiakkaalle tarjoaa. Verhoef et al. (2009) luoma malli on esitetty seuraavassa kuvassa 8.



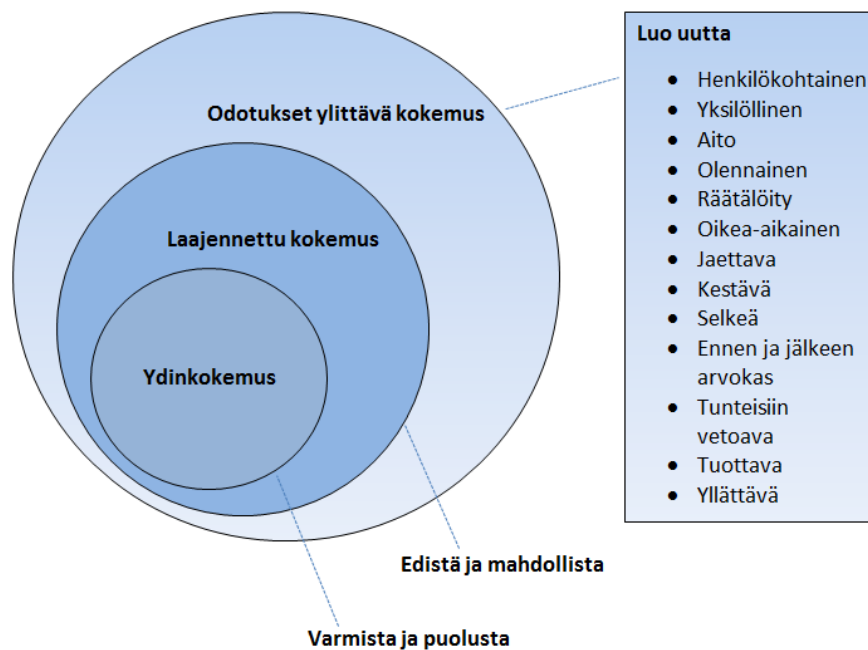
Kuva 8. Asiakaskokemuksen muodostuminen (muokattu lähteestä Verhoef et al. 2009).

Kuten asiakaskokemuksen käsitteen määrittelyn yhteydessä ilmeni, asiakkaan omat tunteet ja asenne vaikuttavat myös asiakaskokemuksen muodostumiseen (kts. esim. Gentile et al. 2007; Fischer & Vainio 2014). Juuti (2015) muistuttaa, että tunteet ovat vahvasti mukana jokapäiväisessä elämässämme ja alitajuntamme koostuu tunnekokemuksista, jotka ohjaavat myös päätöksentekoamme. Asiakaskokemuksen muodostumisessa asiakkaalle herää vähitellen tunteita yrityksen brändistä, tuotteista ja kohtaamisista yrityksen kanssa. Yrityksen tuleekin osata analysoida asiakkaan tunnetiloja koko asiakassuhteen ajalta (Löytänä & Korteso 2011).

3.3 Hyvän asiakaskokemuksen tunnuspiirteet

Gerdt & Korkiakoski (2016) muistuttavat, että yrityksen tuottama hyvä asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Löytänä & Korteson (2011) mukaan asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia mielikuvia, kohtaamisia ja tunteita yrityksen toiminta synnyttää. Positiivisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi tarvitaan syviä tunteita, jotka muodostuvat esimerkiksi ilon tai yllätyksellisuuden myötä. Hyvä asiakaskokemus jää asiakkaan mieleen ja kokemus on onnistunut silloin, kun asiakkaalla on positiivinen muistijälki yrityksestä. Asiakkaan muistijälkeen vaikuttavat kaikki miellelyhtymät yrityksen brändistä ja jokapäiväisestä ulospäin näkyvästä toiminnasta, joten yrityksen on keskityttävä myös epäsuoran asiakaskokemuksen hallintaan. (Löytänä & Korteso 2011)

Berry et al. 2002 huomauttavat, että yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun toimivuudella on suuri vaikutus asiakkaan asiakaskokemukseen. Toimivuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, saako huoltomies korjattua putkirikon kerralla tai toimiiko asiakkaan vuokraama auto asianmukaisesti. Lisäksi sillä, miltä yrityksen tuote tai palvelu tuntuu ja näyttää, on vaikutusta kokemuksen lopputulokseen. Asiakkaalla on aina jokin perusodotus yrityksen tuotteesta tai palvelusta, jonka hän vähintään odottaa toteutuvan. Onnistuneessa asiakaskokemuksessa pystytään vähintään täyttämään ja parhaimmillaan ylittämään asiakkaan odotukset. Löytänä & Kortesus (2011) kuvaavat odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit kuvassa 9 ja jakavat odotukset ylittävän kokemuksen kolmeen osaan kuvan mukaisesti.



Kuva 9. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (muokattu lähteestä Löytänä & Kortesus 2011).

Asiakaskokemuksen luomisen perusta on ydinkokemus. Ydinkokemus on yrityksen tuottama hyöty, jota asiakas maksuaan vastaan odottaa. Esimerkiksi lentoyhtiö luo ydinkokemuksen siirtämällä asiakkaita paikasta toiseen aikataulun mukaisesti. Ydinkokemus pyritään varmistamaan joka tilanteessa ja se pitää täytyä ennen kuin voidaan tarjota asiakkaalle odotukset ylittävää kokemusta. Laajennetussa kokemuksessa asiakkaalle tuotetaan ydinkokemuksen lisäksi jotain uutta ja arvoa lisäävää. Laajennettu kokemus muodostuu edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistäminen tarkoittaa, että ydinkokemukseen lisätään arvoa tuottavia elementtejä, jotka laajentavat välittömästi asiakaskokemuksen ydinkokemuksen ulkopuolelle. Esimerkiksi lentoyhtiö voi tarjota asiakkailleen elokuvia katsottavaksi matkan ajaksi. Mahdollistamisessa laajennettu kokemus tuotetaan välillisin keinoin. Välilliset keinot voivat olla esimerkiksi palveluita, jotka tukevat ydinkokemusta. Lentoyhtiön asiakas voi vaikkapa ladata kännykkäänsä sovelluksen, jolla voi ostaa lippuja ja seuraamaan, ovatko lennot lähdössä aikataulun mukaisesti. (Löytänä & Kortesus 2011)

Yritysten tulisi pyrkiä laajentamaan asiakaskokemustaan vielä tästäkin laajemmaksi kohti odotukset ylittävää asiakaskokemusta (Löytänä & Kortesus 2011; Gerdt & Korkiakoski 2016). Siinä luodaan asiakkaalle jotain uutta ja odotukset ylittävää. Tämä voi olla kuvan 9 mukaisesti muun muassa jotain henkilökohtaista, räätälöityä, oikea-aikaista, arvokasta tai tunteisiin vetoavaa (Löytänä & Kortesus 2011). Gerdt & Korkiakoski (2016) huomauttavat, että asiakkaiden odotukset ovat aikariippuvaisia. Asiakkaiden odotukset muuttuvat ajan myötä, minkä takia yrityksen tulee olla jatkuvasti tilanteen tasalla. Asiakkaalle tulee luoda kokemus, joka tuottaa positiivisen tunnetilan juuri oikealla ajanhetkellä.

3.4 Asiakaskokemuksen merkitys

Asiakaskokemuksen merkitystä voidaan pohtia vertailemalla asiakaskokemusta vapaan kilpailun yrityksissä sekä monopoliyrityksissä. Lähtökohtaisesti asiakaskokemuksen merkitys on helpompi selvittää vapaassa kilpailuasemassa olevalle yritykselle. Yhä useammin, kun asiakas tekee valintansa kilpailevien yritysten välillä, asiakkaan ostopäätös perustuu kokemuksiin ja tuttavien suosituksiin (Gerdt & Korkiakoski 2016). Näin ollen asiakaskokemuksen merkitys on vähitellen kasvanut yritysten kilpailutekijänä (Löytänä & Kortesus 2011). Kun vapaassa kilpailuasemassa olevat yritykset keskittyvät asiakaskokemukseen, ne saavat lisää asiakkaita, suosittelijoita, lisämyyntiä sekä tätä kautta luotua kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden (kts. esim. Löytänä & Kortesus 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014). Lisäksi hyviä asiakaskokemuksia luomalla yritykset voivat säilyttää nykyiset, tyytyväiset asiakkaansa ja saavat ne palaamaan luokseen yhä uudelleen (Gerdt & Korkiakoski 2016). Monopoliasemassa olevilla yrityksillä tilanne ei ole näin yksinkertainen. Sähköverkkoliiketoiminta on Suomessa monopoliasemassa, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas ei voi vaihtaa alueellista sähkön toimittajaansa. Asiakas on siis automaattisesti verkkoyhtiön asiakkaana, mikäli tämä asuu yhtiön verkkoalueella. Mitä hyötyä asiakaskokemuksesta tällöin on verkkoyhtiölle tilanteessa, jossa asiakaskokemukseen panostaminen ei tuo yhtään lisäasiakasta, eikä huono asiakaskokemus myöskään saa asiakkaita lähtemään?

Toivakaisen (2014) tutkimuksen mukaan asiakaskokemukseen kannattaa panostaa myös monopoliasemassa. Tutkimuksen perusteella asiakaskokemus on monopoliyrityksessä samanlainen strateginen tekijä kuin vapaan kilpailun yrityksessäkin. Asiakaskokemus toimii tutkimuksen mukaan monopoliyrityksessä brändin ilmentymänä ja se auttaa kehittämään toimialaa, yrityksen liiketoimintaa sekä varmistaa kehityksessä mukana pysymisen. Gerdt & Korkiakoski (2016) tuovat esiin, että asiakaskokemus on uusi asia sähkön myynnissä ja jakelussa. Myös sähköverkkoyhtiöissä on ymmärretty, ettei monopoliasema tarkoita sitä, että asiakkaaseen ei kannattaisi keskittyä, vaan kaiken toiminnan ja palvelun on vastattava asiakkaiden tarpeita. Samalla, kun asiakkaat saavat asiansa hoidettua haluamallaan tavalla monikanavaisissa palveluissa, heillä ei ole syytä soittaa asiakaspalveluun, mikä vähentää henkilöstötarvetta myös monopoliyhtiön asiakaspalve-

luorganisaatioissa. Lisäksi hyvin toimivilla prosesseilla on positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen ja samalla se voi hyödyttää yritystä myös kustannusmielessä. Gerdt & Korhonen (2016) huomauttavatkin, että paremmalla asiakaskokemuksella voidaan saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin kilpailuasemasta ja toimialasta riippumatta.

Toivosen (2016) tekemän tutkimuksen ”Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä” mukaan yrityksen koolla ja toimialalla on suora vaikutus asiakaskokemuksen merkitykseen. Toivonen esittää tutkimuksessaan, että asiakaskokemus voi olla yritykselle esimerkiksi strateginen tekijä tai vaihtoehtoisesti digitalisaatioon ja sen kasvuun liittyvä tekijä. Tutkimuksessa tarkasteltiin 122 pörssiyrityksen julkaisemia materiaaleja ja tutkittiin, miten asiakaskokemus näkyy näiden yritysten toiminnassa ja tuloksessa. Toivosen tutkimuksessa selvisi, että suurissa ja keskisuurissa yrityksissä, jotka ovat keskittyneet asiakaskokemukseen, liikevaihto kasvoi 50 %:lla yrityksistä vuosina 2013–2014. Yrityksillä, jotka eivät ole huomioineet asiakaskokemusta strategisesti liiketoiminnassaan, liikevaihto kasvoi kyseisenä ajanjaksona vain 34 %. Kannattavuutta asiakaskokemukseen panostaminen ei kuitenkaan kasvattanut kyseisellä ajanjaksolla. Tämä voi johtua siitä, että asiakaskokemukseen panostaminen vaatii myös investointeja, jotka vaikuttavat toiminnan kannattavuuteen (Gerdt & Korhonen 2016). Asiakaskokemukseen investoimisen lopulliset hyödyt saadaankin Gerdtin & Korhosen (2016) mukaan esiin vasta pidemmällä aikavälillä.

3.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen, Customer Experience Management (CEM) on laajempi käsite aiemmin käytetyn asiakassuhteen johtamisen, Customer Relationship Managementin (CRM) tilalle (kts. esim. Löytänä & Korteso 2011; Juuti 2015). CRM käsittelee asiakaslähtöisen ajattelutavan, asiakassuhteen hallinnan ja siihen liittyvät tietojärjestelmät. Asiakassuhteen johtamisesta on kuitenkin Juutin (2015) mukaan tullut organisaatioissa lähinnä tietojärjestelmien hyödyntämistä ja sieltä saatavien tietojen analysointia. Juuti (2015) huomauttaakin, että organisaatiot ovat panostaneet tietojärjestelmiin mittavia summia, mikä ei ole kuitenkaan tuonut haluttua lisäarvoa asiakassuhteiden parantamisessa. Tästä johtuen asiakassuhteen johtamisesta ollaan hiljalleen siirtymässä kohti asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaskokemuksen johtamisen myötä yritykset voivat tuottaa asiakkaalle kokemuksia palveluiden tuottamisen sijasta (Löytänä & Korteso 2011). Lisäksi asiakaskokemuksen johtamisella voidaan keskittyä vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa sekä asiakkaiden tunnekokemuksen analysointiin (Juuti 2015). Asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen panostamalla maksimoidaan asiakkaille tuotettu arvo ja samalla myös tuotto, jonka yritys omasta toiminnastaan saa (Löytänä & Korhonen 2014).

Asiakaskokemuksen johtamisen avulla yritys voi määrittää tavan, millaista asiakaskokemusta se haluaa tuottaa asiakkailleen (Löytänä & Korteso 2011). Asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohtina ovat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja palvelujen

suunnitteleminen niin, että ne ovat helposti lähestyttäviä (Juuti 2015). Kun toiminnot suunnitellaan asiakaskeskeisesti ja asiakas asetetaan toiminnan keskiöön, voidaan luoda asiakasarvoa sekä odotuksia ylittäviä kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteita ovat asiakkaalle tuotetun arvon maksimointi, mieleenpainuvien asiakaskokemusten luonti sekä yrityksen tuottojen lisääminen (Löytänä & Kortesus 2011). Löytänä & Kortesus (2011) painottavat, että asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, sillä yrityksen kaikki tekeminen näkyy suoraan tai epäsuoraan asiakkaalle. Esimerkiksi sähköverkkoyhtiöllä huonosti toimivat tietojärjestelmät voivat aiheuttaa haasteita asiakaspalveluun tai rakennusprojektien toteutukseen. Vaihtoehtoisesti yksittäisten urakoitsijoiden huolimattomuus voi aiheuttaa asiakkaalle ei-toivotun asiakaskokemuksen. Asiakkaalle halutaan jättää positiivisia muistijälkiä, joten on tunnistettava, analysoitava ja kehitettävä asiakaskokemuksen kannalta merkittävimpiä asiakas kohtaamisia (Löytänä & Kortesus 2011; Tuulaniemi 2011).

3.5.1 Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi

Gerdt & Korhikoski (2016) esittävät, että asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisstrategian luomisessa tulisi lähteä liikkeelle nykytila-analyysistä. Nykytila-analyysissä selvitetään, mikä on yrityksen sisäinen kyvykkyys muutokselle. Yrityksellä tulee olla selkeä strategia asiakaskokemuksen suunnittelulle, mittarit asiakaskokemuksen mittaamiseen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen sitoutunut johto ja henkilökunta. Lisäksi yrityksen tulee selvittää asiakkaiden nykytila sekä tämänhetkinen kilpailutilanne. Asiakkaiden nykytilan arvioinnissa on tärkeää ymmärtää, missä kosketuspisteissä asiakkaan kokemus muodostuu ja mitkä ovat asiakkaiden odotukset asiakassuhteen eri vaiheissa. Kilpailutilanteen analysoimisessa on syytä arvioida markkinoiden nykytilaa sekä mihin markkinat ovat kehittymässä. Esimerkiksi digitalisaatio ohjaa tämänhetkisiä markkinoita vahvasti, kun moni yrityksen toiminto on siirtymässä digitaalisten palveluiden alle. Gerdt & Korhikoski (2016) huomauttavat lisäksi, että nykytila-analyysin perusteella yrityksen tulisi tehdä selvät liiketaloudelliset tavoitteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi, jotta asiakaskokemus ei jää niin sanotuksi pehmeäksi luvuksi. Liiketaloudellisilla tavoitteilla voidaan varmistaa, että asiakaskokemuksen kehittämisestä seuraa yritykselle asiakastyytyväisyyden kasvun lisäksi myös kustannussäästöjä.

Asiakaskokemuksen nykytilaa voidaan analysoida tarkastelemalla asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä (kts. esim. Löytänä & Kortesus 2011; Gerdt & Korhikoski 2016). Samalla voidaan havainnollistaa, miten asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle koko asiakassuhteen ajalta. Esille tulleista kosketuspisteistä voidaan muodostaa asiakkaan kulkema polku eli ns. kosketuspistekartta, johon kerätään kaikki pisteet, joissa asiakas on yritykseen kontaktissa joko suoraan tai epäsuorasti. Karttaan voidaan myös merkitä, mitkä kosketuspisteet ovat asiakkaan asiakaskokemuksen kannalta kriittisimpiä sekä mitä kosketuspisteitä tulisi kehittää asiakaskokemuksen näkökulmasta. (Löytänä & Kortesus 2011; Gerdt & Korhikoski 2016)

3.5.2 Yrityskulttuurin johtaminen

Yrityksen henkilöstö on keskeisessä asemassa yrityksen brändin ja asiakaskokemuksen luomisessa. Päivittäin asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt määrittävät sen, min-käläinen mielikuva asiakkaille muodostuu yrityksen palvelukulttuurista. Yrityksen johdon tulee käydä läpi henkilöstölleen palvelun tavoitteet, palvelulupaukset sekä tutkitut asiakasodotukset, jotta asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat työntekijät voivat tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. Yrityksen tulisikin järjestää valmennuksia, joissa käydään eri toimijoiden kanssa läpi edellä mainittuja asioita sekä pohditaan, miten niitä voitaisiin konkreettisesti siirtää yksittäisiin asiakaskohtaamisiin. (Tuulaniemi 2011)

Asiakaskokemusta ei voi luoda yrityksen sisällä julistamalla, vaan sen luominen vaatii yrityksen organisaatio- ja johtamiskulttuurin muuttumista. Asiakaskeskeisen kulttuurin aikaansaaminen vaatii yritysjohton keskittymistä yrityksen sisäisiin tapahtumiin ja oman henkilöstönsä kehittämiseen. Näihin asioihin kannattaa keskittyä, koska suuri osa asiakaskokemuksesta muodostuu suorissa asiakaskontakteissa, joiden laatu määrittää sen, kuinka onnistunut asiakaskokemus on. Mikäli yrityksen edustajat ovat kiireisiä ja tehtäväorientoituneita, se vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen. Työntekijöiden tulisi pystyä kuuntelemaan asiakkaiden tarpeita ja olemaan joustavia asiakaskontakteissa kiireenkin keskellä. (Juuti 2015) Asiakaskokemuksen tulisi olla tasalaatua riippumatta siitä, kuka yrityksen henkilöstöstä asiakkaan kanssa asioi (Gerdt & Korhikoski 2016). Asiakaskokemuksen johtamisessa yrityksen johdon tulee olla koko ajan tilanteen tasalla. Tekniikka kehittyy, digitalisaatio sekä uudet innovaatiot muokkaavat palveluympäristöä jatkuvasti ja samaan aikaan myös asiakkaan tarpeet muuttuvat. Yritysten tulee saada henkilöstönsä luovasti tuottamaan asiakkaille sellaisia kokemuksia, jotka juuri sillä hetkellä ylittävät heidän odotukset. Näin he voittavat asiakkaiden luottamuksen nyt ja tulevaisuudessa. (Juuti 2015)

3.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä. Aikaisemmin yrityksissä on tyydytty mittaamaan asiakastytyväisyyttä tietyin väliajoin lähetettävillä kyselyillä, useimmiten vain kerran tai kaksi vuodessa (kts. esim. Löytänä & Korhikoski 2014; Questback 2016). Tämänkaltainen palaute ei ole kuitenkaan sidottu yksittäisiin asiakaskohtaamisiin ja varsinkin pitkissä projekteissa asiakkaat muistavat palautetta antaessaan ainoastaan epäonnistumiset tai projektin viimeiset vaiheet (Palmer 2010; Filenius 2015). Asiakastytyväisyyden mittaamisessa yritys saa vain yleiskuvan asiakkaiden tyytyväisyydestä, eikä kyselyistä saatavasta tiedosta selviä, missä asiakaskohtaamisissa tyytyväisyys on muodostunut (Questback 2016). Perinteisiä, harvoin lähetettäviä asiakastytyväisyyskyselyitä hyödyntämällä yritys on reagoinnissaan pahasti myöhässä ja asioita katsotaan ikään kuin peruutuspeilistä. Tämänkaltainen mittaaminen ei tue asiakaskokemuksen kehittämistä, vaan perinteisestä asiakastytyväi-

syiden mittaamisesta tulisi siirtyä reaaliaikaiseen asiakaskokemuksen mittaamiseen (kts. esim. Löytänä & Korkiakoski 2014; Questback 2016). Asiakaskokemusta mittaamalla saadaan asiakkaalta nopeaa palautetta yksittäisissä kohtaamispaikoissa. Oleellista on nopeus sekä mittaamisessa että mittaustuloksiin reagoimisessa (Fenwick et al. 2013). Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee keskittyä siihen, että kysymykset ovat oikeanlaisia, oikein ajoitettuja ja kohdennettu oikealle kohderyhmälle. (Löytänä & Korkiakoski 2014)

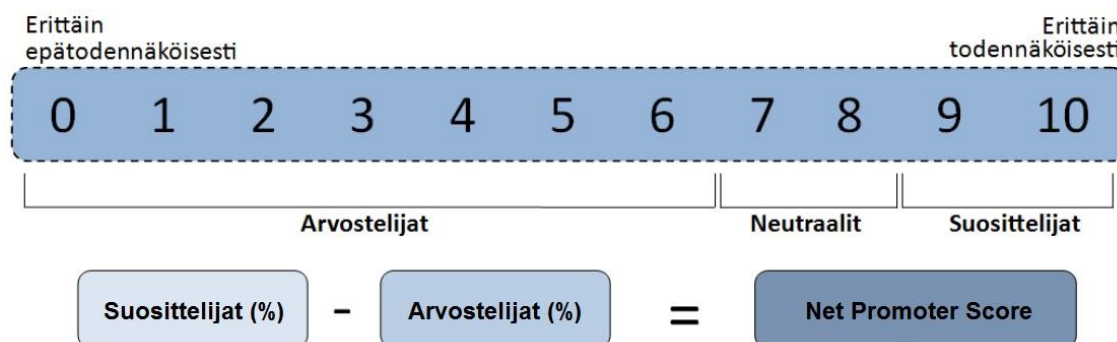
Filenius (2015) on tiivistänyt asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteet muutamaankin pääkohtaan. Fileniuksen mukaan asiakaskokemuksen mittaamisella saadaan tunnistettua palvelun nykytila, kehittämistarpeet ja -kohteet sekä selvitettyä, onko palveluille olemassa esteitä. Mittaamisella voidaan seurata toiminnan kehitystä aikaisempaan tilanteeseen verrattuna ja verrata mittaustuloksia muihin alan kilpailijoihin. Lisäksi asiakaskokemuksen mittaaminen voi auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa. Yrityksen johtaminen perustuu usein rationaalisiin faktoihin, joihin asiakaskokemuksen mittaaminen voi toimia tukena ja apuvälineenä (Löytänä & Korkiakoski 2014). Mittaaminen voi näin ollen helpottaa johtoa investointien takaisinmaksun hahmottamisessa (Löytänä & Korkiakoski 2014; Filenius 2015).

Asiakasmittaamisen haasteena on, että asiakkaat saattavat kokea jatkuvan mittaamisen kuormittavana. Kriitikoiden mielestä erilaisia kyselyitä on jo liikaa, eivätkä asiakkaat enää jaksaa vastata jatkuviin palautekyselyihin. Mittaamisen suunnittelu onkin tärkeä osa mittaamisen onnistumista, jotta tämänkaltaiset haasteet voidaan ylittää. Mittaamisella voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle esimerkiksi antamalla lisätietoa tuotteen ominaisuuksista, projektin etenemisestä tai yhteystietoja asioiden hoitamista varten. Mittauksen yksinkertaisuudella ja mittaussuunnitelmalla voidaan parantaa vastausprosenttia oleellisesti. Lisäksi mittaamisen yhteydessä tai mittaamisen jälkeen asiakkaalle tulisi kertoa, miten vastauksia käsitellään ja millaisia tuloksia kyselyillä on saatu aikaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014)

Net Promoter Score (NPS) ja Customer Effort Score (CES) ovat tämän hetken tunnetuimpia asiakaskokemuksen mittareita (Löytänä & Korkiakoski 2014; Filenius 2015). Kyseiset mittarit sopivat sekä Business-to-Business (B2B) että Business-to-Customer (B2C) -yrityksille. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on Fileniuksen (2015) mukaan suositeltavaa käyttää erilaisia mittausmenetelmiä samanaikaisesti sekä pohtia myös tukevien palautemenetelmien ja -kysymysten tarpeellisuutta mittaamisen yhteydessä. Löytänä & Korkiakoski (2014) huomauttavat, että jokaisen yrityksen tulisi kuitenkin luoda oma, yksilöllinen mittaamiskokonaisuutensa, jolla voidaan tukea asiakaskokemus- ja liiketoimintastrategian toteutumista.

3.6.1 Net Promoter Score

Asiakasmittareilla voidaan selvittää erilaisten indeksien avulla muun muassa sitä, kuinka helppoa asiointi yrityksen kanssa oli tai kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yrityksen palveluita (kts. esim. Löytänä & Korkiakoski 2014; Filenius 2015). Net Promoter Score on mittari, jolla saadaan nopeasti reaaliajassa tietoa asiakaskokemuksesta ja sen muutoksista. NPS-mittari on käytetyin menetelmä asiakaskokemuksen mittaamiseen ja asiantuntijat pitävät sitä yleisesti parhaana asiakaskokemuksen mittarina (Filenius 2015). Mittarin ideana on esittää asiakkaalle kysymys, kuinka todennäköisesti tämä suosittelisi yrityksen palveluita ystävälle tai kollegalle. Asteikkoja voidaan valita eri tavoin, mutta yleisimmin käytetty asteikko on 0–10. Jos asiakas vastaa nolla, hän suosittelisi yrityksen palveluita erittäin epätodennäköisesti ja vastaavasti vastauksella kymmenen asiakas toimisi suosittelijana erittäin todennäköisesti. Asiakkaat, jotka vastaavat väliltä 0–6 ovat arvostelijoita, 7–8 ovat neutraaleita ja 9–10 vastaavasti suosittelijoita. Lopullinen tulos eli Net Promoter Score saadaan, kun suosittelijoiden prosentuaalinen osuus vähennetään arvostelijoiden prosentuaalisesta osuudesta kuvan 10 mukaisesti. (Filenius 2015)



Kuva 10. Net Promoter Score (muokattu lähteestä Toivakainen 2014).

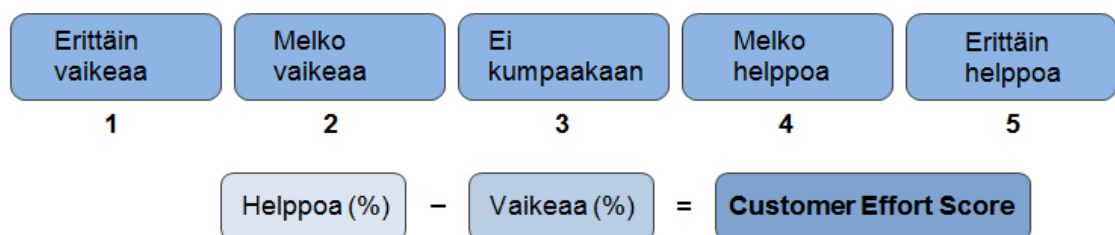
NPS-mittarin hyötyjä ovat mittauksen nopeus ja tulosten vertailtavuus. NPS-mittarilla voidaan päivittäin arvioida yrityksen onnistumista ja reagoida siihen välittömästi (Löytänä & Korkiakoski 2014). Mittari on erityisen hyödyllinen pitkäjänteisessä käytössä, kun tutkitaan asiakaskokemuksen kehitystä (Filenius 2015). Sillä saadaan helposti seurattua esimerkiksi pilottien onnistumista, kun seurataan mittaustulosten trendiä ennen pilottia ja sen käyttöönoton jälkeen. Filenius (2015) nostaa esiin, että tulosten jälkeen voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä ja myös niiden vaikutus saadaan esille NPS-mittauksilla. Mittarin ongelmana on, että se ei suoranaisesti vastaa, mitkä ovat ne syyt, miksi suosittelua tapahtuu tai ei tapahdu (Löytänä & Korkiakoski 2014). Kyseinen ongelma voidaan ratkaista esimerkiksi mittariin liitettävillä lisäkysymyksillä tai valikoilla. Fileniuksen (2015) mukaan ongelmaksi voi koitua myös se, jos NPS-mittaria käytetään vasta koko asiointiprosessin jälkeen. Tällöin ei selviä suoraan, missä vaiheessa asiakkaan tunne on muodostunut. Tähänkin ongelmaan auttavat avoimet lisäkysymykset tai mittausten tarkempi kohdentaminen ajallisesti. Näiden asioiden lisäksi Löytänä & Kor-

kiakoski (2014) kehottavat yrityksiä soittamaan suosittelijoille ja arvostelijoille vuoro-kauden kuluessa palvelutapahtumasta, jotta kuullaan, mikä palvelussa miellytti tai meni vikaan.

Tällä hetkellä vain 5 % suomalaisista pörssiyrityksistä ilmoittaa vuosikertomuksissaan käyttävänsä NPS-mittaria toimintansa arviointiin (Toivonen 2016). Löytänä & Kor-kiakoski (2014) huomauttavat kuitenkin, että monet yritykset ovat hiljattain ottaneet tai parhaillaan ottamassa NPS-mittaria osaksi asiakaskokemuksen mittaamista. NPS-mittarin käyttöönottovaiheessa yrityksen tulisi analysoida, mitkä ovat ne syyt, miksi arvostelijoita kannattaa vähentää tai suosittelijoita lisätä juuri heidän liiketoiminnassaan. Näin mittarin potentiaali saadaan hyödynnettyä halutulla tavalla. Mittarin käyttöönoton jälkeen on tärkeää analysoida tuloksia riittävän usein ja viestiä niistä koko yrityksen sisällä. (Löytänä & Korkiakoski 2014)

3.6.2 Customer Effort Score

Customer Effort Scoren periaate on samankaltainen kuin NPS-mittarilla. CES-mittarissa asiakkaalta kysytään, kuinka helppoa asiointi oli tai kuinka paljon vaivaa asiakas joutui näkemään suoriutuakseen kyseisestä tehtävästä. Asteikkona on 1–5, jossa yksi tarkoittaa erittäin vaikeaa ja viisi erittäin helppoa. (Filenius 2015) Gerdtin & Korkiakosken (2016) mukaan myös laajemman asteikon käyttö on mahdollista ja kysymystä voidaan muokata yrityksen tarpeen mukaan. Customer Effort Score saadaan laskettua kuvan 11 mukaisesti, kun vähennetään helppojen asiointien prosentuaalinen osuus vaikeiden asiointien prosentuaalisesta osuudesta.



Kuva 11. Customer Effort Score (muokattu lähteestä Gerdt & Korkiakoski 2016).

Mittaria voidaan käyttää jokaisessa asiointivaiheessa erikseen, jolloin nähdään, mitkä vaiheet ovat ongelmallisia asiakkaan kannalta. Yhdelle asiakkaalle ei kannata kuitenkaan ohjata kysymyksiä kaikista vaiheista, vaan monia asiakkaita hyödyntämällä ja tuloksia yhdistämällä saadaan riittävän luotettava tulos. Paras tapa asiakaskokemuksen mittaamiseen on käyttää NPS- ja CES-mittareita samanaikaisesti ja toisiaan tukevasti. Mittaustuloksista voidaan luoda myös käyriä ja kaavioita, jotka helpottavat tulosten analysointia. (Filenius 2015)

4. ASIAKASKOKEMUKSEN NYKYTILA ELENIAN PROSESSEISSA

Tässä luvussa määritetään asiakaskokemuksen nykytila Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessissa. Nykytilan määrittämisessä hyödynnetään kosketuspistekarttoja, joissa on kuvattu aikajanalle perustapauksessa esiintyvät kosketuspisteet, joissa asiakkaaseen ollaan suoraan tai epäsuorasti yhteydessä liittymän- ja verkonrakennuksen aikana. Luvussa selvitetään, mitkä ovat kriittisimpiä kosketuspisteitä asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta sekä mitä ongelmakohtia asiakaskokemuksessa tällä hetkellä ilmenee. Lisäksi luvussa lasketaan esimerkkitapauksia kustannuksista, jotka aiheutuvat esille nousseista ongelmakohtista. Kriittisten kosketuspisteiden, ongelmakohtien ja kustannusten perusteella määritetään ne asiakaskokemuksen kehittämistarpeet, joita tutkimuksen perusteella jatkossa tulisi kehittää.

4.1 Tutkimusmenetelmien esittely

Työn empiirinen osuus on koottu haastattelu- ja havainnointitutkimusta hyödyntämällä. Tutkimustulokset on kerätty pääosin haastattelemalla Elenian henkilöstöä, kumppaneita sekä asiakkaita. Tutkimuksessa on käytetty myös kenttätutkimuksen materiaalia sekä prosesseihin liittyviä dokumentteja, kuten ulkoisen konsulttitoimiston vuonna 2014 tekemää asiakasluotausta Elenian liittymäprosessista (Futurelab 2014). Lisäksi tutkimuksen tekijä on tehnyt tutkimuksen edetessä havaintoja prosessien eri toimijoista sekä tutkinut Elenian asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia ja prosessien kehittämissuunnitelmia. Ennen urakoitsijahaastatteluja Elenian henkilöstön kanssa luotiin alustavat kosketuspistekartat, joita täydennettiin tutkimuksen edetessä. Työn tutkimusmenetelmien sekä laajan taustatyön perusteella voidaan olettaa, että tutkimuksessa käytetyt tiedot ovat vertailukelpoisia ja luotettavia, sillä ne on kerätty kaikilta kolmelta työhön liittyvältä osapuolelta.

4.1.1 Urakoitsijahaastattelut

Tutkimukseen osallistui viisi urakoitsijayritystä, jotka ovat kaikki mukana Elenian liittymä- ja Säävarma-projekteissa. Nämä yritykset ovat erityyppisiä ja kytkeytyvät Elenian projekteihin jokainen omalla tavallaan. Urakoitsijat pyrittiin valitsemaan monipuolisesti, jotta tutkimuksesta saatava tieto olisi mahdollisimman laajaa ja luotettavaa. Haastateltavat yritykset, yritysten kuvaukset sekä haastateltavat henkilöt on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastateltavat yritykset ja yritysten edustajat.

Yritys	Kuvaus	Haastateltavat
<p>Pohjolan Werkonrakennus Oy (PWR)</p>	<p>PWR on yksi Elenian seitsemästä vuosisopimusurakoitsijasta. Se toimii pääurakoitsijana liittymäprojekteissa omalla vastuualueellaan. Lisäksi PWR toteuttaa Elenian Säävarma-projekteja pääurakoitsijan tai aliurakoitsijan roolissa.</p>	<p>Johtaja (työnjohto, teollisuus)</p>
<p>VERTEK Oy</p>	<p>Vertek on yksi Elenian seitsemästä vuosisopimusurakoitsijasta. Se toimii pääurakoitsijana liittymäprojekteissa omalla vastuualueellaan. Lisäksi Vertek toteuttaa Elenian Säävarma-projekteja pääurakoitsijan tai aliurakoitsijan roolissa.</p>	<p>Aluepäällikkö ja maastosuunnittelija</p>
<p>HSK-Sähkö Oy</p>	<p>HSK-Sähkö on yksi Elenian raamisopimusurakoitsijoista. HSK toimii pääurakoitsijana Elenian Säävarma-projekteissa.</p>	<p>Työnjohtaja ja maastosuunnittelija</p>
<p>Despro Engineering Oy</p>	<p>Despro tekee muun muassa maastosuunnittelua alihankintana. Ei ole suorassa sopimussuhteessa Elenian kanssa, mutta toimii Elenian projekteissa alihankintaketjussa.</p>	<p>Toimitusjohtaja ja projektipäällikkö</p>
<p>Lapuan Sähköpalvelu Oy</p>	<p>Lapuan Sähköpalvelu tekee muun muassa maastosuunnittelua alihankintana. Ei ole suorassa sopimussuhteessa Elenian kanssa, mutta toimii Elenian projekteissa alihankintaketjussa.</p>	<p>Maastosuunnittelija</p>

Ensimmäiset urakoitsijahaastattelut toteutettiin temahaastatteluina toukokuussa 2016. Urakoitsijahaastattelujen tavoitteena oli tarkentaa alustavia kosketuspistekarttoja ja selvittää, missä vaiheessa asiakaskontakteja tapahtuu projektien eri vaiheissa. Haastateltavat tavattiin kasvotusten ja haastattelussa käytiin läpi kysymykset (kts. Liite A), jotka oli lähetetty haastateltaville etukäteen. Kysymysten teemat käsittelivät liittymä- ja verkonhallintaprosessin eri vaiheita sekä muita aiheeseen liittyviä asioita. Haastateltavien kanssa käytiin läpi kaikki kosketuspisteet projektien eri vaiheissa, kuinka usein mikäkin kohtaaminen tapahtuu sekä millaisia odotuksia asiakkailta on eri kosketuspisteissä. Haastateltavilta kysyttiin myös, minkälaista palautetta asiakkailta yleensä tulee eri vai-

heista sekä käytiin läpi yleisimpiä ongelmakohtia ja reklamaatioiden aiheuttajia. Lisäksi urakoitsijoita pyydettiin arvottamaan, mitkä olivat heidän mielestään tärkeimpiä kosketuspisteitä asiakkaan asiakaskokemuksen kannalta. Jokainen haastateltava vastasi haastattelukysymyksistä ainoastaan niihin teemoihin, jotka ovat haastateltavien liiketoiminta-alueita tai joista heillä oli aikaisempaa kokemusta. Osa tutkimustuloksista on saatu urakoitsijoilta jälkikäteen tehdyillä tarkennuksilla puhelimitse tai sähköpostin välityksellä.

4.1.2 Kenttätutkimus

Kenttätutkimuksen tavoitteena oli päästä näkemään verkon rakentamista käytännössä ja luoda tutkimuksen tekijälle oma käsitys eri kosketuspisteiden tärkeydestä. Kenttätutkimuksessa tutustuttiin Pohjois-Pohjanmaalla Elenian Säävarma-kohteisiin ja päästiin näkemään eri vaiheissa olevia projekteja. Kenttätutkimuksen aikana urakoitsijat esittelivät työmaita ja heille esitettiin projektin rakentamiseen sekä asiakaskokemukseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi keskusteluissa käytiin läpi Säävarma-projektin asiakastiedottamista ja tapoja, joilla urakoitsija tällä hetkellä viestii projekteista asiakkaille. Kenttätutkimukseen kuuluivat myös Pirkanmaalla sijaitsevan Elenian projektin yksittäiset ELY- ja maastokatselmuksot. ELY-katselmuksessa tavattiin maastossa ELY-keskuksen virkamies, jonka kanssa käytiin läpi suunniteltua alustavaa rakennusreittiä. ELY-katselmuksessa liittyi projektin rakentamiseen liittyvään lupaprosessiin. Tutkimuksen tekijä osallistui lisäksi asiakkaiden kanssa kahteen maastokatselmukseseen, jossa sovittiin asiakkaan tontin osuuden kaapeloinnista. Maastokatselmuksissa asiakkailta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä Elenian toimintaan ja tiedottamiseen liittyen. Kenttätutkimus toi käytännön näkökulmaa tähän diplomityöhön ja se antoi hyvän yleiskuvan projektien toteutustavasta. Kenttätutkimus toteutettiin kesäkuussa 2016.

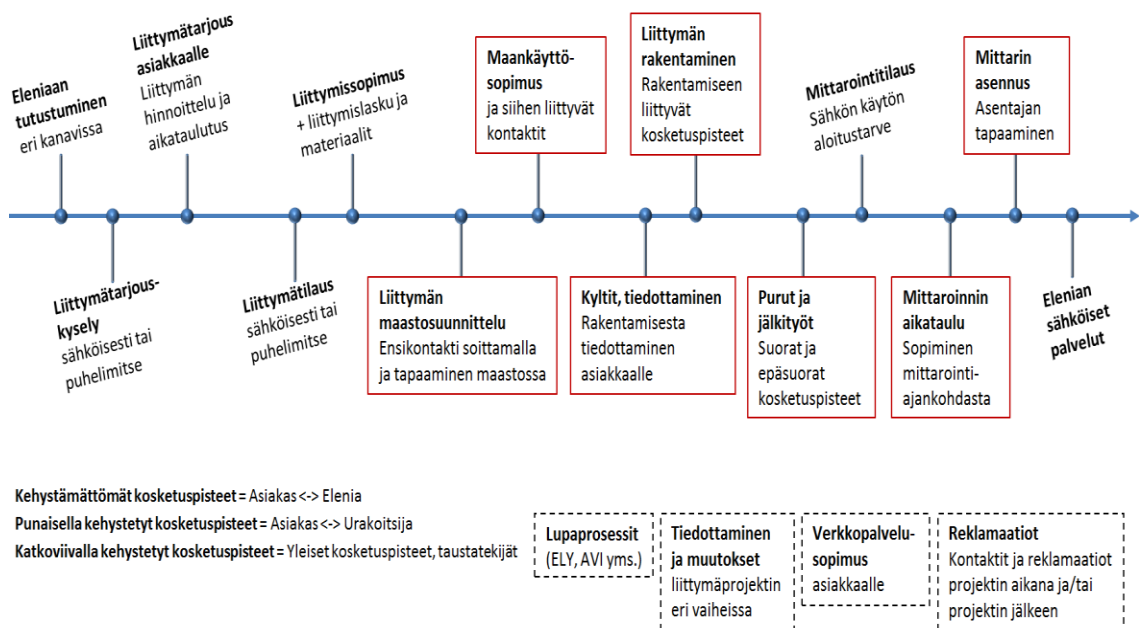
4.1.3 Asiakashaastattelut

Haastateltavat asiakkaat valittiin Elenian liittymä- ja maanomistajatytyväisyyskyselyiden tulosten perusteella. Tyytyväisyyskyselyistä poimittiin asiakkaita, jotka olivat antaneet avointa palautetta projektien toteutuksesta. Tutkimuksessa soitettiin yhteensä 40 asiakkaalle ja haastateltiin asiakkaita vapaamuotoisesti puhelinkeskustelun aikana. Haastateltavista asiakkaista noin puolet oli liittymän tilaajia ja puolet maanomistajia. Asiakashaastattelujen tavoitteena oli kuunnella asiakkaiden kokemuksia Elenian projekteista ja urakoitsijoiden toiminnasta. Asiakkaat toivat esiin keskustelujen aikana, mikä heidän mielestään projektien toteutuksessa onnistui ja mikä meni vikaan. Osalta asiakkaista kysyttiin myös, mitä asioita he olisivat toivoneet Elenialta asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakashaastattelujen perusteella saatiin arvotettua eri kosketuspisteiden prioriteettia sekä paljastettua asiakaskokemuksessa esiintyviä ongelmakohtia. Asiakashaastattelut toteutettiin kesän 2016 aikana.

4.2 Liittymäprosessin kosketuspistekartta

Haastattelujen ja kenttätutkimuksen pohjalta luotiin kosketuspistekartta liittymäprosessille. Kosketuspistekartassa on esitettyä kaikki perustapauksen kosketuspisteet, joissa asiakas on yhteydessä Eleniaan tai Elenian urakoitsijaan liittymäprojektin aikana. Liittymäprosessin kosketuspisteet on jaettu projektin etenemisjärjestyksessä suunnittelu-, rakentamis- ja mittarin asennusvaiheen kosketuspisteisiin. Kosketuspisteet voivat olla joko suoria, kuten asiakaskohtaaminen maastossa tai epäsuoria, kuten esimerkiksi tutustuminen Elenian verkkosivuihin. Asiakkaalla tarkoitetaan liittymäprojektissa joko sähköliittymän tilaajaa tai maanomistajaa, jonka tontin läpi uusi sähköverkko rakennetaan. Maanomistajan roolissa voi olla myös esimerkiksi kunta ja maanomistajan sidosryhmänä vuokraviljelijä. Lisäksi liittymän tilaaja -asiakasta voi edustaa tämän oma sähköurakoitsija esimerkiksi sähkömittarin tilauksen tekemisessä.

Kosketuspistekartta on luotu perustapauksen mukaan huomioimatta erityistapauksia, kuten heti kytkettävissä olevia liittymiä. Kuvan 12 kosketuspistekartassa on edellä mainittujen suorien ja epäsuorien kosketuspisteiden lisäksi projektin kannalta tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat asiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen. Kuvan kehystämättömät kosketuspisteet ovat niitä kosketuspisteitä, joissa asiakas on kontaktissa suoraan Eleniaan. Punaisella kehystetyt kosketuspisteet ovat niitä kosketuspisteitä, joissa asiakaskontaktista vastaa Elenian kumppaniurakoitsija ja joita tässä työssä erityisesti tarkastellaan. Katkoviivalla kehystetyt kosketuspisteet ovat yleisiä kosketuspisteitä, jotka tapahtuvat projektin eri vaiheissa (esim. reklamaatiot ja tiedottaminen) tai asiakaskokemukseen vaikuttavia taustatekijöitä (esim. lupaprosessit). Nämä asiakaskokemukseen vaikuttavat asiat otetaan mukaan myös työn tulosten tarkasteluun. Yleiskuvaus liittymäprosessin kosketuspistekartasta on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Liittymäprosessin kosketuspistekartta.

Liittymäprosessi alkaa liittymän tilaajan kannalta Eleniaan tutustumisesta. Tällöin asiakas etsii tietoa esimerkiksi Elenian verkkosivuilta omasta verkkoyhtiöstään ja siitä, miten sähköliittymä hankitaan. Tämän jälkeen asiakas pyytää liittymätarjouksen joko suoraan sähköisesti Elenian verkkosivuilta tai soittamalla liittymä-/yritysmyyntiin, jossa liittymä hinnoitellaan ja annetaan alustava aikataulu liittymän toimituksesta. Liittymätarjouksen jälkeen asiakas tilaa liittymän ja solmii liittymissopimuksen Elenian kanssa. Näissä edellä mainituissa kosketuspisteissä muodostuvaa asiakaskokemusta on kehitetty Toivakaisen (2014) diplomityön pohjalta viime vuosina ja näin ollen ne eivät kuulu tämän työn fokusalueeseen. Liittymissopimuksen lähettämisen jälkeen liittymäprojekti ohjataan alueen alueurakoitsijalle. Tästä eteenpäin Elenian asiakaskokemuksesta vastaavat siis alueurakoitsija sekä tämän aliurakoitsijat. Näin ollen varsinainen asiakaskokemuksen nykytilan määrittäminen alkaa tämän työn kannalta liittymän suunnitteluvaiheesta, jossa urakoitsija kontaktoi asiakkaat ensimmäisen kerran.

4.2.1 Sähkö- ja maastosuunnittelun kosketuspisteet

Urakoitsijahaastattelujen mukaan urakoitsijan ensikontakti asiakkaaseen tapahtuu maastosuunnitteluvaiheessa. Sähkösuunnittelun yhteydessä voi tulla tarvetta kysyä liittymän tilaaja -asiakkaalta kysymyksiä esimerkiksi liittymisjohtoon liittyen, mutta kontaktointi hoidetaan pääsääntöisesti yhdellä soitolla maastosuunnittelun yhteydessä. Haastattelujen perusteella urakoitsijan maastosuunnittelija soittaa ensin liittymän tilaajalle ja vasta tämän jälkeen maanomistajille ja muille projektin sidosryhmille. Ensisoitto on suunnitteluvaiheen *ensimmäinen kosketuspiste*. Liittymän tilaajan kanssa sovitaan puhelimesta liittymän rakentamiseen liittyviä asioita, kuten mihin asiakkaan liittymispiste tarkalleen tulee, sekä milloin rakentaminen aloitetaan. Liittymän tilaajan lisäksi maastosuunnittelun alkuvaiheessa kontaktoidaan rakennusreitillä olevat maanomistajat sekä tarvittaessa kunta ja vuokraviljelijät. Ensisoiton yhteydessä maanomistajien kanssa keskustellaan suunnitellusta reitistä ja rakentamisen alustavasta aikataulusta. Maanomistajia kiinnostaa usein myös se, kenelle liittymää rakennetaan, sillä suhteet naapuriin voi vaikuttaa maanomistajan päätökseen antaa lupa liittymän rakentamiselle oman tonttinsa läpi. Haastateltavat urakoitsijat huomauttivat, että liittymäprojektien laajuus vaihtelee hyvin paljon asiakasmäärältään. Toisissa liittymäprojekteissa voi olla vain yksi maanomistaja, jonka tontin läpi liittymä rakennetaan ja toisissa maanomistajia voi olla toistakymmentä.

Useampi haastateltava totesi, että asiakkaan asiakaskokemukseen vaikuttaa ensimmäisessä kontaktissa se, kuinka selkeä yleiskuva asiakkaalle projektista annetaan. Urakoitsijat kertoivat, että asiakas ei välttämättä ymmärrä puhelinkeskustelun aikana, että soitto tulee Elenian kumppanilta eikä Elenialta suoraan. Tällöin asiakkaalle jää mielikuva, että urakoitsijatkin ovat Elenian työntekijöitä. Haastattelujen perusteella ensisoiton yhteydessä onkin tärkeää esitellä selkeästi soittaja sekä selventää asiakkaalle, mistä projektissa on kyse. Haastatelussa kävi ilmi, että asiakkaiden tietous sähköliittymän toimituksesta vaihtelee hyvin paljon. Toiset asiakkaat tietävät, miten projekti etenee ja mitkä

ovat eri osapuolien eli Elenian, urakoitsijan ja aliurakoitsijan vastualueet, mutta varsinkin ensirakentajien tietous on yleensä heikommalla tasolla. Tällöin urakoitsijan maastosuunnittelijan tulee huomioida asiakkaan lähtötiedot ja antaa selkeä vastaus asiakkaan kysymyksiin. Urakoitsijoilla ei kuitenkaan ole yleistä ohjeistusta projektin yleiskuvan antamisesta asiakkaalle.

Ensisoiton jälkeen *toinen kosketuspiste* on maastokatselmus eli asiakastapaaminen maastossa. Haastateltavat nostivat esiin, että kaikkia asiakkaita ei tavata maastossa, jos reitti ja rakentamiseen liittyvät asiat on saatu sovittua jo puhelimesta. Suuri osa liittymän tilaajista ja maanomistajista kuitenkin tavataan tontilla, jossa sovitaan kaivureitti ja käydään läpi muita rakentamiseen liittyviä asioita. Haastateltavat maastosuunnittelijat painottivat, että asiakkaan kuunteleminen maastossa on tärkeää. Asiakkaalla on usein oma toive kaivureittiin ja asiakkaalta voidaan saada myös arvokasta tietoa esimerkiksi salaojituksista tai muista maanalaisista haitoista. Lisäksi asiakkaiden erityistoiveet esimerkiksi kaadettavien puiden osalta tulee huomioida. Maastosuunnittelun lopputuloksena haetaan rakennustapaa, joka on urakoitsijalle kustannustehokas ja järkevä toteuttaa sekä samalla myös asiakkaille mieleinen. Haastateltavat totesivat, että tämä vaatii maastosuunnittelijalta hyviä neuvottelutaitoja ja kärsivällisyyttä. Maastosuunnittelun onnistuminen on haastattelujen perusteella tärkeää sekä urakoitsijan että asiakkaan kannalta. Yksi haastateltava totesi, että maastosuunnittelu onnistuu silloin, kun asia saadaan yhdellä käynnillä hoidettua. Huonosti hoidettu maastosuunnittelu voi luoda tarpeen uudelleensuunnittelulle, mikä lisää kustannuksia, vaikuttaa projektin aikatauluun ja sitä kautta asiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen. Lisäksi jos maastosuunnitteluvaiheessa jää jokin rakentamiseen liittyvä asia huomaamatta tai asiakkaan toiveita ei kirjata ylös, siitä koituu ongelmia rakentamisvaiheessa.

Kun reitti on sovittu joko puhelimesta tai maastossa, asiakkaalle lähetetään maankäyttö-sopimus ja kartta sovitusta reitistä. Tämä on asiakkaan kannalta *kolmas kosketuspiste*. Jos asiakasta ei saada tavoitettua tai kyseessä on pieni maa-alue, maankäyttö-sopimus ja saatekirje voidaan lähettää asiakkaalle myös suoraan ilman kontaktia. Maankäyttö-sopimuksen yhteydessä asiakkaalta pyydetään allekirjoituksella lupa rakentamisreittiin sekä tilinumero maankäyttökorvauksien maksamista varten. Elenian maksamat maankäyttökorvaukset ovat kertakorvauksia ja ne perustuvat eri alojen asiantuntijoiden määrittämiin julkisiin suosituksiin. Korvauksia maksetaan maankäyttö- ja rakennuslain mukaisesti haitasta ja vahingosta ja ne jakaantuvat maapohja-, este-, sekä työstä mahdollisesti aiheutuneiden haittojen korvaamiseen. Maanomistajien saama korvaus riippuu esimerkiksi siitä, kuinka suuri alue asiakkaan omistamalta alueelta kaapeloidaan. Lisäksi sijoituspaikoille (esim. tontti, tiealue, metsä tai pelto) on olemassa tarkat maksuperusteet. Haastateltavien mukaan maankäyttökorvausten suuruus ja asiakkaan mielipiteet maksuperusteista vaikuttavat asiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen. Asiakkaan asiakaskokemukseen vaikuttavat myös maankäyttö-sopimuksen selkeys ja ulkoasu sekä maastosuunnittelijalta suunnitteluvaiheessa saatu palvelu.

Maastosuunnittelija kontaktoi kaikki asiakkaat, jotka eivät ole palauttaneet maankäyttö-sopimusta tai jotka eivät ole täyttäneet sopimukseen tarvittavia tietoja. Asiakkaalle voi-daan soittaa tai lähettää tarvittaessa karhukirje tai sopimus uudestaan. Tämä aiheuttaa maastosuunnittelijalle paljon lisätyötä, varsinkin, jos maanomistajia on paljon. Maan-käyttö-sopimusten palautumiseen liittyvät kontaktit voidaan nähdä *neljäntenä kosketus-pisteenä*. Maankäyttö-sopimuksessa on urakoitsijan maastosuunnittelijan yhteystiedot asiakkaan lisäkysymyksiä varten, joita haastattelujen perusteella tulee tasaisesti projek-tin edetessä. Lisäkontakteja voi tulla asiakasta askarruttavista asioista tai esimerkiksi reittimuutoksista projektin edetessä. Reittimuutoksista laaditaan asiakkaalle lisäksi uusi maankäyttö-sopimus. Kun kaikki maankäyttö-sopimukset ovat palautuneet allekirjoitet-tuina asiakkailta, liittymän rakentaminen voidaan aloittaa. Maastosuunnittelun lopputu-los on kaikkien osapuolien (liittyjä, maanomistajat, lupaviranomaiset) suostumus liittymän rakentamiseen. Taulukossa 3 on suunnitteluvaiheen kosketuspisteet ja niiden kuva-ukset.

Taulukko 3. *Suunnitteluvaiheen kosketuspisteet ja kuvaukset.*

Suunnitteluvaiheen kosketuspisteet	Kuvaus
Ensimmäinen soitto	Maastosuunnittelija soittaa liittymän tilaa-jalle, maanomistajille ja muille projektin sidosryhmille.
Tapaaminen tontilla	Maastosuunnittelija ja asiakas tapaavat tarvittaessa maastokatselmuksessa.
Maankäyttö-sopimus asiakkaalle	Asiakas saa postilla maankäyttö-sopimuk-sen sekä kartan rakennettavasta verkosta.
Maankäyttö-sopimusten palautuminen	Maastosuunnittelija soittaa asiakkaalle, jos asiakas ei ole palauttanut sopimusta tai jos sopimuksen tiedoissa ilmenee puutteita.

Urakoitsijat nostivat esiin, että projektin alkuvaiheessa on tarpeellista hakea lupaviran-omaisilta tarvittavat rakennusluvut, mikäli sellaisia rakentamisreitillä tarvitaan. Tällaisia lupia ovat muun muassa Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta haettava ELY-lupa tiealueille kaapelointiin sekä Aluehallintovirastolta haettava AVI-lupa vesistökaa-pelointiin. Nämä lupaprosessit kestävät useista viikoista kuukausiin ja vaikuttavat oleel-lisesti projektin aikatauluun sekä siten myös liittymän tilaajalle muodostuvaan asiakas-kokemukseen. Tämänkaltaiset aikatauluun viivästyttävät tekijät herättävät asiakkaissa

usein kysymyksiä. Elenia on parhaillaan pilotoimassa yhden urakoitsijayrityksen kanssa liittymäprosessin yhteyshenkilö -pilottia, jotta asiakkaat saisivat mahdollisimman helposti yhteyden urakoitsijaan. Pilotissa liittymän tilaajalle annetaan liittymäprojektin alkaessa puhelinnumero, josta asiakas tavoittaa koko projektin ajan henkilökohtaisen urakoitsijan yhteyshenkilön. Tällöin asiakkaalla on selkeä kanava, josta kysyä tarvittaessa lisäinformaatiota liittymäprojektiin liittyen.

Urakoitsijoilta kysyttiin haastatteluissa, mitä odotuksia heidän mielestään asiakkailla on liittymäprojektin alkuvaiheessa. Urakoitsijat totesivat yhtenäisesti, että liittymän tilaajan odotukset projektilta on saada oma liittymä kytkettyä verkkoon mahdollisimman nopealla aikataululla. Myös maanviljelijät ovat usein kiinnostuneita kaivutöiden aikataulusta. Maanomistajat odottavat haastateltavien mukaan maankäyttökorvausten lisäksi hyvää kaivujälkeä. Haastattelujen perusteella sekä liittymän tilaaja että maanomistajat odottavat asiallista ja asiantuntevaa käytöstä maastosuunnittelijaltaan. Liiallinen asiantuntevuus voi kuitenkin aiheuttaa myös haasteita. Asiakkaat toivovatkin, että sähköalaan liittyvät ammattitermit selittäisiin mahdollisimman helposti ymmärrettävällä tavalla. Haastattelujen perusteella myös ”puskaradiolla” on projektin alkuvaiheessa vaikutusta asiakkaiden odotuksiin. Tuttavien kokemukset ja kertomukset Eleniasta voivat saada esimerkiksi maanomistajan muuttamaan mieltään maankäyttöluvan antamisessa.

Haastateltavat korostivat maastosuunnittelun tärkeyttä asiakkaan ja koko projektin onnistumisen kannalta. Erityisen tärkeiksi haastattelijat nostivat asiakastapaamiset maastossa, sillä asiakkaan tontilla pystytään huomioimaan asioita, joiden huomioiminen ei onnistu verkkotietojärjestelmästä. Lisäksi face-to-face kohtaamisessa asiakkaalle voidaan luoda fiksu ja ammattitaitoinen mielikuva urakoitsijan ja Elenian toiminnasta. Haastateltavat nostivat maastokatselmuksen asiakaskokemuksen kannalta tärkeimmäksi suunnitteluvaiheen kosketuspisteeksi, mutta myös ensimmäistä soittoa pidettiin asiakaskokemuksen kannalta lähes yhtä tärkeänä.

4.2.2 Liittymän rakentamisen kosketuspisteet

Liittymän rakentamisvaiheessa *ensimmäinen kosketuspiste* on työmaakylttien ja materiaalien toimittaminen työmaalle. Työmaakyltit pystytetään työmaalle lähes aina projektista riippumatta. Kyseessä on epäsuora kosketuspiste asiakkaaseen ja asiakas näkee työmaakylteistä tiedot rakennuttajasta, urakoitsijasta sekä urakoitsijan yhteystiedot. Lisäksi materiaalien, esimerkiksi kaapelikelojen toimittamisesta työmaalle asiakas voi päätellä, että rakentaminen on alkamassa. *Toinen kosketuspiste* on rakentamisen aloittaminen sekä siihen liittyvä tiedottaminen. Rakentamisen aloittamiseen liittyvästä tiedottamisesta ei ole haastateltavien mukaan yleistä käytäntöä ja haastattelujen perusteella vain osaa asiakkaista tiedotetaan rakentamisen aloitusajankohdasta. Tällöin maastosuunnittelija, työnjohtaja tai maanrakennusurakoitsija informoi asiakkaita vaihtelevasti yrityksestä riippuen. Eräällä haastateltavista ei ollut varmaa tietoa heidän yrityksensä toimintatavasta, mutta hänen arvionsa mukaan asiakkaalle ei ilmoiteta erikseen, kun

rakentaminen aloitetaan. Haastateltavat maastosuunnittelijat nostivat esiin, että jotkut maanomistajat kuitenkin erityisesti toivovat ilmoitusta rakentamisen aloittamisesta. Nämä maanomistajat ovat tarkkoja maa-alueistaan ja haluavat tietää etukäteen, milloin kaivutöitä ollaan tulossa tekemään. Maastosuunnittelija yleensä ottaa tämän toiveen ylös asiakkaalta maastosuunnitteluvaiheessa ja rakentamisen aloittamisesta tiedotetaan vähintään näille asiakkaille. Lisäksi haastateltavat huomauttivat, että usein liittymän tilaaja sekä osa maanomistajista haluaa olla paikalla tontilla, kun rakentaminen aloitetaan ja tällöin olisi tarpeellista tiedottaa asiakasta etukäteen aloitusajankohdasta.

Kolmas kosketuspiste eli rakentamisen aikana tapahtuva vuorovaikutus nähtiin yleisesti tärkeänä kosketuspisteenä asiakaskokemuksen kannalta. Erään haastateltavan mukaan tärkeintä liittymän rakentamisvaiheen asiakaskokemuksessa onkin kommunikointi urakoitsijan ja asiakkaan välillä. Rakentamisen aikana tapahtuva vuorovaikutus voi olla urakoitsijoiden mukaan hyvin monipuolista. Asiakkaat tulevat usein keskustelemaan urakoitsijoiden kanssa rakentamisvaiheessa joko projektiin liittyvistä asioista tai muuten vaan. Lisäksi urakoitsijat informoivat asiakkaille projektin mahdollisista haitoista, esimerkiksi meluhaitasta tai kun tie joudutaan katkaisemaan väliaikaisesti. Liittymän rakentamisen aikana voi tulla myös muutoksia sovittuun reittiin tai rakennustapaan. Nämä muutokset pyritään hoitamaan lähtökohtaisesti asiakkaan ja työnjohdon tai asiakkaan ja maastosuunnittelijan välillä. Haastateltavat huomauttivatkin, että maanrakennusurakoitsija ei saisi tehdä muutoksia reittiin tai rakennustapaan ilman työnjohdon tai maastosuunnittelijan hyväksyntää. Rakentamisen aikana tulee päivittäin lisäksi epäsuoria kontakteja työmaan ohi kulkeviin ihmisiin. Tällöin asiakkaalle muodostuvaan asiakaskokemukseen vaikuttaa epäsuorasti se, miltä työmiehet ja työmaa näyttävät. Yksi haastateltavista huomauttikin, että siisti työmaa ja ammattitaitoisen näköiset työmiehet vaikuttavat positiivisesti asiakkaan mielikuvaan Eleniasta.

Viimeisinä vaiheina liittymän rakentamisessa ovat purut ja jälkityöt. Rakennusreitillä olevat vanhat ilmajohdot sekä pylvää puretaan, jos sellaisia on. *Neljäntenä kosketuspisteenä* asiakkaaseen ovat purkuihin liittyvät asiakaskontaktit. Kontaktit voivat olla suorina, esimerkiksi silloin, kun asiakkaat tulevat kysymään vanhoja pylviä itselleen tai epäsuorina, kun asiakkaat seuraavat purkutöitä sivusta. Purkutöiden jälkeen rakentamisesta aiheutuvat kaivujäljet sekä kulkujäljet silotetaan ja työmaa palautetaan alkuperäiseen kuntoon. Viimeisenä eli *viidentenä kosketuspisteenä* ovat jälkitöihin liittyvät asiakaskontaktit. Asiakkaat ovat haastattelujen perusteella hyvin kiinnostuneita jälkitöiden aikataulusta ja asiakkailta on usein huoli siitä, että jälkityöt tehdään asianmukaisesti. Monissa tapauksissa asiakkaat seuraavat jälkitöitä sivusta, jotta ne hoidettaisiin asiakkaan haluamalla tavalla. Urakoitsijoiden mukaan jälkityöt ovat kriittisiä projektin toteutuksen kannalta, sillä niistä tulee paljon yhteydenottoja asiakkailta. Taulukossa 4 on listattuna liittymän rakentamisen kosketuspisteet ja niiden kuvaukset.

Taulukko 4. Liittymän rakentamisen kosketuspisteet ja kuvaukset.

Liittymän rakentamisen kosketuspisteet	Kuvaus
Työmaakyltit ja materiaalit	Työmaakyltit ja materiaalit tuodaan työmaalle. Epäsuora kontakti asiakkaaseen.
Liittymän rakentamisen aloittaminen	Osaa asiakkaista tiedotetaan rakentamisen aloittamisesta. Usein asiakas haluaa olla paikalla tontilla, kun rakentaminen aloitetaan.
Rakentamisen aikainen vuorovaikutus	Rakentamisen aikana tapahtuu vuorovaikutusta urakoitsijan ja asiakkaan välillä. Kontaktit voivat olla joko suoria, kun esimerkiksi sovitaan rakentamiseen liittyvistä asioista tai epäsuoria, kun asiakas seuraa rakennustöitä sivusta.
Pylväiden ja ilmajohtojen purkaminen	Asiakas voi keskustella urakoitsijan kanssa puruista tai seurata purkutöitä epäsuorasti.
Jälkityöt	Asiakas voi keskustella urakoitsijan kanssa jälkitöistä tai seurata jälkitöiden tekemistä epäsuorasti.

Haastateltavien mukaan asiakkaat odottavat liittymän rakentamiselta siistiä jälkeä ja täsmällistä aikataulua. Asiakkaiden odotuksiin kuuluu haastattelujen perusteella myös riittävä tiedottaminen projektista ja sen aikataulusta. Lisäksi asiakkaat odottavat voivansa ottaa yhteyttä urakoitsijan yhteyshenkilöön kysyäkseen lisäkysymyksiä projektiin liittyen. Tietyissä urakoitsijayrityksissä toimintamallia on muutettu siihen suuntaan, että maastosuunnittelija vetää projektia myös liittymän rakentamisvaiheessa. Tällöin projekti on maastosuunnittelijan vastuulla maastosuunnittelusta lähtien liittymän rakentamisen loppuun asti. Tämänkaltainen toimintatapa on hyvä, jotta kaikesta maastosuunnittelussa asiakkaan kanssa sovituista asioista voidaan pitää kiinni mahdollisimman tarkasti. Liittymän rakentamisen kosketuspisteistä rakentamisen aikainen vuorovaikutus sekä jälkitöiden hoitaminen nousivat urakoitsijahaastattelujen perusteella tärkeimmiksi kosketuspisteiksi asiakaskokemuksen kannalta. Myös rakentamisen aloittamiseen liittyvän tiedottamisen tärkeys nostettiin esiin useiden haastattelujen aikana.

4.2.3 Mittarin asennuksen kosketuspisteet

Liittymän rakentamisen jälkeen asiakas tai asiakkaan sähköurakoitsija tekee sähkömittarin tilauksen joko soittamalla Elenian liittymämyyntiin tai sähköisellä lomakkeella. Mittarointitilaukseen kirjataan asiakkaan yhteystiedot urakoitsijan yhteydenottoa varten ja mittarointitilaus välitetään liittymämyynnistä alueen alueurakoitsijalle. Mittarin asennuksen toimitusaika on viisi arkipäivää mittarointitilauksen vastaanottamisesta.

Mittarin asennuksen *ensimmäinen kosketuspiste* on urakoitsijan soitto asiakkaalle tai tämän sähköurakoitsijalle. Puhelun aikana sovitaan tarkka aikataulu, jolloin mittari asennetaan asiakkaalle. Urakoitsijoiden mukaan aikataulusta on joskus vaikea pitää kiinni, sillä asentajien aikataulut voivat muuttua nopeasti esimerkiksi kiireellisten vika- töiden takia. Niissä tilanteissa, kun aikatauluun viivästyy, asiakasta tiedotetaan mahdollisuuksien mukaan muuttuneesta aikataulusta. Tiedottaminen on tärkeää, sillä aikataulun viivästyminen yleensä vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemukseen negatiivisesti. Mittarointitilauksen yhteydessä on oletuksena, että käyttöpaikalla on kaikki valmista mittarointia varten. Jos asiakkaan sähköurakoitsija ei ole esimerkiksi suojannut liittymiskaa- pelia, mittaria ei voida turvallisuussyistä asentaa käyttöpaikalle. Tällöin asiakkaalta saatetaan veloittaa turhaan mittarointimaksu. Muutama haastateltava huomautti, että nämä ovat ikäviä tilanteita asiakkaan kannalta. Tämänkaltaiset tilanteet johtuvat haastattelujen perusteella pääsääntöisesti asiakkaan sähköurakoitsijan huolimattomuudesta.

Toinen kosketuspiste mittarointivaiheessa on mittarin asennus. Tällöin urakoitsijan mittarin asentaja yleensä tapaa asiakkaan tai tämän sähköurakoitsijan käyttöpaikalla ja asentaa mittarin asiakkaalle. Haastateltavat urakoitsijat pitivät mittarin asennusta ja siihen liittyvää face-to-face tapaamista tärkeimpänä mittarin asennusvaiheen kosketuspis- teenä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Face-to-face tapaamisessa korostuvat mittarin asentajan asiakaspalvelutaidot ja ammattimaisuus. Mittarin asennus on myös liittymän tilaajan kannalta viimeinen kosketuspiste, joten tulee myös siksi hoitaa mahdollisimman hyvin, jotta asiakkaalle jää hyvä mielikuva Elenian ja urakoitsijan toiminnasta. Mittarin asennusvaiheen kosketuspisteet löytyvät taulukosta 5.

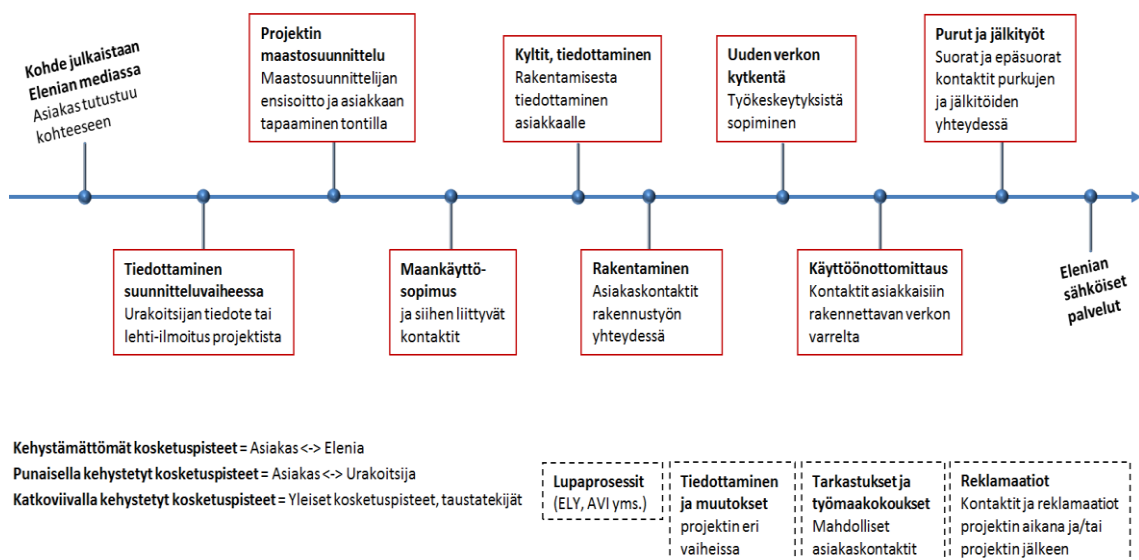
Taulukko 5. Mittarin asennuksen kosketuspisteet ja kuvaukset.

Mittarin asennuksen kosketuspisteet	Kuvaus
Mittaroinnin aikataulun sopiminen	Mittarin asentaja soittaa asiakkaalle ja sopii aikataulun mittarointia varten.
Mittarin asennus	Mittarin asentaja asentaa mittarin asiakkaan käyttöpaikalle. Todennäköinen suora kontakti asiakkaaseen.

Liittymän tilaajan odotukset haastattelujen perusteella mittarin asennusvaiheessa on se, että liittymäprojekti valmistuu. Loppuasiakas haluaa sähkön käyttöön mahdollisimman nopeasti. Jos tässä tulee ongelmia tai asiakas on epätietoinen aikataulusta, sillä on negatiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakas voi mittarin asennuksen jälkeen tutustua halutessaan Elenian sähköisiin palveluihin. Elenia on ohjeistanut mittarin asentajia jättämään mittarin asennuksen yhteydessä huoltokäyntikortin, jossa kehoitetaan lyhyesti asiakasta rekisteröitymään sähköiseen Elenia Aina -palveluun. Elenian sähköisiä palveluita ei kuitenkaan esitellä erikseen asiakkaalle liittymäprosessin päätyttyä. Liittymäprosessi päättyy asiakkaan kannalta siihen, kun mittari on asennettu ja sähköntoimitus voi alkaa käyttöpaikalla.

4.3 Verkonhallintaprosessin kosketuspistekartta

Haastattelujen ja kenttätutkimuksen perusteella luotiin kosketuspistekartta myös verkonhallintaprosessille. Kosketuspistekartassa on esitettyä kaikki kosketuspisteet, joissa asiakas on yhteydessä Eleniaan tai Elenian urakoitsijaan tyypillisen Säävarma-projektin aikana. Verkonhallintaprosessin kosketuspistekartassa on käytetty samoja merkintätapoja kuin liittymäprosessin kosketuspistekartassa. Verkonhallintaprosessin kosketuspisteet on jaettu projektin etenemisjärjestyksessä maastosuunnitteluvaiheen kosketuspisteisiin sekä projektin rakentamisen aikaisiin ja jälkeisiin kosketuspisteisiin. Säävarma-projektit eivät ole varsinaisesti asiakaslähtöisiä töitä, sillä ne eivät käynnisty asiakkaan tilauksesta samalla tavalla kuin liittymäprojektit. Projektit toteutetaan kuitenkin asiakkaan hyödynäkökulmasta, sillä niiden päätavoitteena on vähentää asiakkaiden sähkökatkoja. Asiakkaalla tarkoitetaan Säävarma-projektissa maanomistajaa tai muuta projektiin liittyvää tahoja, kuten kuntaa tai vuokraviljelijää. Verkonhallintaprosessin tiivistetty kosketuspistekartta on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Verkonhallintaprosessin kosketuspistekartta.

Niin kuin kuvasta 13 huomataan, Säävarma-projektin kosketuspisteet ovat lähes kokonaan Elenian urakoitsijakumppaneiden vastuulla. Asiakas on Eleniaan yhteydessä ainoastaan välillisesti median, tiedotteiden tai sähköisten palvelujen kautta. Elenian projektivastaavat saattavat satunnaisesti myös tavata asiakkaita työmaatarkastusten yhteydessä ja kysyä, miten projekti on sujunut. Haastatteluissa ja kenttätutkimuksessa nousi esiin, että Säävarma-projektit eroavat toisistaan paljon. Näin ollen myös toteutuvat kosketuspisteet sekä asiakaskontaktien määrät ovat riippuvaisia projektin tyypistä ja laajuudesta.

4.3.1 Maastosuunnittelun kosketuspisteet

Haastatteluissa kävi ilmi, että Säävarma-projektin maastosuunnittelu ei eroa juurikaan liittymäprojektin maastosuunnittelusta. Kosketuspisteet ovat pääosin samat kuin liittymäprojektissa, mutta volyymit ovat moninkertaiset. Liittymäprojektissa maanomistajia on maksimissaan toistakymmentä, kun taas Säävarma-projektissa maanomistajia voi olla useita satoja. *Ensimmäisenä kosketuspisteenä* on Säävarma-projektista tiedottaminen asiakkaille. Tiedottamiseen voidaan käyttää esimerkiksi tiedotetta tai lehti-ilmoitusta, jossa kerrotaan tulevasta Säävarma-projektista. Projektista tiedottaminen on asiakkaan kannalta usein epäsuora kosketuspiste ja se ei välttämättä tavoita kaikkia asiakkaita. *Toisena kosketuspisteenä* on soitto maanomistajille ja muille projektin sidosryhmille. Lisäksi projektin alkuvaiheessa pyritään hakemaan kaikki vaaditut rakennusluvut, joiden saaminen kestää kauan ja jotka voivat viivästyttää projektia. Koska maanomistajia on paljon, ensisoitto maastosuunnitteluvaiheessa on isossa roolissa asiakaskokemuksen kannalta. Yksi haastateltavista totesi, että ensisoitossa asiakaskokemuksen kannalta tärkeintä on liittymäprojektien tavoin selkeän yleiskuvan antaminen maanomistajille. Maastosuunnittelijan tulee esitellä, mistä soimitaan ja millä asialla, sekä pyrkiä sopimaan asiakkaan kanssa reitti, joka miellyttää molempia osapuolia. Haastateltavien mukaan asiakkaalle pitäisi antaa siis kuvaus siitä, miksi tehdään, mitä tehdään.

Kolmantena kosketuspisteenä on tapaaminen niiden maanomistajien kanssa, joiden kohdalla maastokatselmus koetaan tarpeelliseksi. Maastokatselmuksessa sovitaan reitin ja rakennustavan lisäksi myös asiakkaiden pienjänniteverkon saneerauksesta. Kenttätutkimuksen maastokatselmuksessa selvisi, että asiakkaat ovat kiinnostuneita rakennusreitistä lisäksi projektin aikataulusta ja erityisesti siitä, milloin rakentaminen aloitetaan. Urakoitsijoiden mukaan projektin maastosuunnittelun aikana voi olla useampia kontakteja isompiin maanomistajiin. Lisäksi, jos reitillä on hankalia maanomistajia, heihin ollaan yhteydessä useita kertoja maankäyttölupaan liittyen. Jos maankäyttölupaa ei saada, suunniteltua reittiä muutetaan tai lupaa haetaan kunnan rakennusvalvontaviranomaiselta Elenian toimesta.

Neljäntenä kosketuspisteenä on asiakkaalle lähetettävä maankäyttösopimus. Samoin kuin liittymäprosessissa, maankäyttösopimus lähetetään asiakkaille pääsääntöisesti ensisoiton tai maastokatselmuksen jälkeen. Haastateltavien maanomistajien mukaan maankäyttösopimus voidaan lähettää suoraan asiakkaalle ilman kontaktia ainoastaan poikke-

ustapauksissa. Elenia on pilotoimassa tällä hetkellä yhden urakoitsijayrityksen kanssa sähköistä allekirjoitusta maankäyttösopimukseen. Tämä voisi vähentää *viidennen kosketuspisteen* eli maankäyttösopimusten palautumiseen liittyvien kontaktien tarvetta. Tällä hetkellä maastosuunnittelija kontaktoi puhelimitse tai kirjeitse kaikki maanomistajat, jotka eivät ole palauttaneet maankäyttösopimusta tai joiden sopimuksessa on puutteita. Näin ollen maankäyttösopimusten palautumiseen liittyviä kontakteja tapahtuu paljon varsinkin laajoissa projekteissa, joissa maanomistajia on satoja. Kaikki maastosuunnittelun kosketuspisteet on kerätty taulukkoon 6.

Taulukko 6. Maastosuunnitteluvaiheen kosketuspisteet ja kuvaukset.

Maastosuunnittelun kosketuspisteet	Kuvaus
Säävarma-projektista tiedottaminen	Asiakasta tiedotetaan tulevasta projektista tiedotteella tai lehti-ilmoituksella.
Ensimmäinen soitto	Maastosuunnittelija soittaa rakennusreitillä oleville maanomistajille ja muille projektin sidosryhmille.
Tapaaminen tontilla	Maastosuunnittelija ja asiakas tapaavat tarvittaessa maastokatselmuksessa.
Maankäyttösopimus asiakkaalle	Asiakas saa postilla maankäyttösopimuksen ja kartan rakennettavasta verkosta.
Maankäyttösopimusten palautuminen	Maastosuunnittelija soittaa asiakkaalle, jos asiakas ei ole palauttanut sopimusta tai jos sopimuksen tiedoissa ilmenee puutteita.

Haastateltavat pohtivat asiakkaiden odotuksia Säävarma-projektin alkuvaiheessa. Suurin asiakkaiden odotus on haastattelujen mukaan se, että sähkökatkot vähenevät alueella projektin myötä. Maanomistajat ja vuokraviljelijät odottavat saavansa pylväät pois tontilta ja pellolta. Asiakkaiden ennako-odotuksiin kuuluvat myös siistit rakennusjäljet sekä tontin ja teiden korjaus projektin jälkeen alkuperäistä vastaavaan kuntoon. Haastateluissa kävi ilmi, että osa urakoitsijoista on kokeillut jakaa asiakkaille postilaatikkoihin tietoa Säävarma-projektista ennen maastosuunnittelun alkamista. Kokeilut ovat urakoitsijoiden mukaan olleet onnistuneita ja ne ovat vähentäneet asiakkaan epätietoisuutta ja epätietoisuuteen liittyviä yhteydenottoja projektin aikana. Asiakkaat saavat maasto-

suunnittelijan yhteystiedot kyseisestä tiedotteesta tai viimeistään maastosuunnittelun yhteydessä. Haastatteluissa selvisi, että asiakkaat kysyvät lisäkysymyksiä maastosuunnittelijalta Säävarma-projektin edetessä myös maastosuunnitteluvaiheen jälkeen. Myös Säävarma-projekteissa face-to-face tapaaminen sekä ensisoitto nostettiin haastattelujen perusteella maastosuunnitteluvaiheen tärkeimmiksi kosketuspisteiksi.

4.3.2 Projektin rakentamisen kosketuspisteet

Säävarma-projektin rakentamisvaihe on kosketuspisteiltään hyvin pitkälti liittymäprojektin kaltainen. *Ensimmäinen kosketuspiste* on työmaakylttien ja materiaalien vienti työmaalle. Tämä on epäsuora kosketuspiste asiakkaaseen, sillä haastateltavien mukaan asiakasta tavataan tässä vaiheessa harvoin. *Toisena kosketuspisteenä* on projektin rakentamisen aloittaminen ja siitä tiedottaminen asiakkaille. Tiedottamista tehdään eri urakoitsijoilla vaihtelevasti ja tällä hetkellä vain pientä osaa asiakkaista tiedotetaan rakentamisen aloittamisesta. Tiedottamisen lisääminen olisi ilman järjestelmäkehitystä työlästä urakoitsijalle, jos pitäisi ilmoittaa usealle kymmenelle tai sadoille maanomistajille erikseen rakentamisen aloittamisesta. Eräs haastateltava kertoi lisäksi, että on hankala tietää, kenellä aliurakoitsijoista on viimeisin tieto projektin etenemisestä. Tästä syystä on vaikeaa arvioida, milloin rakentaminen tarkalleen aloitetaan tietyllä alueella. Jotkut asiakkaat kuitenkin haluavat tiedon rakentamisen aloittamisesta ja usein haluaisivat olla paikalla tontilla, kun siellä kaapeloidaan. Tämä tuli esille myös kenttätutkimuksen maastokatselmuksen aikana.

Kolmantena kosketuspisteenä on projektin rakentamisen vuorovaikutus. Rakentamisen vuorovaikutus voi pitää sisällään sekä suoria että epäsuoria kohtaamisia asiakkaan kanssa. Säävarma-projektin rakentamisessa tapahtuu vuorovaikutusta asiakkaan ja urakoitsijan välillä esimerkiksi, kun sovitaan kulkemiseen, kaivamiseen tai aikatauluun liittyvistä asioista. Urakoitsijoiden mukaan asiakkaita pyritään tiedottamaan kaikista rakentamisen aiheuttamista haitoista etukäteen. Rakentamisen aikana voi tulla myös muutoksia reittiin tai rakennustapaan, jolloin maankäyttösopimus saatetaan joutua uusimaan. Tällöin maastosuunnittelija keskustelee muutoksista asiakkaan kanssa. Muutama urakoitsija nosti esiin, että maastosuunnittelun ja rakentamisen välinen yhteys on projektin kannalta erittäin tärkeää. Rakentaminen pitäisi tehdä maastosuunnittelun mukaisesti niin kuin asiakkaan kanssa on sovittu. Jos sovitusta poiketaan, sillä on negatiivinen vaikutus asiakkaan asiakaskokemukseen.

Asiakkaat ovat urakoitsijoiden mukaan hyvin kiinnostuneita rakentamisesta ja saattavat tulla tarkastelemaan työmaata lähempää. Myös sivulliset, jotka eivät asu reitin varrella voivat olla kiinnostuneita siitä, mitä kylällä tapahtuu. Näin ollen työmiesten ja työmaan siisteys vaikuttaa asiakkaan kokemukseen Eleniasta. Rakentamisvaiheeseen kuuluu myös pienjänniteverkon eli pj-verkon saneeraus. Tällöin asiakkaan pihamaalla oleva pienjänniteverkon osuus uusitaan Säävarma-projektien yhteydessä. Urakoitsijat huomauttivat, että asiakkaan asuinrakennuksen läheinen alue on rakentamisen kannalta her-

kempää aluetta muuhun rakentamiseen verrattuna ja se vaatii erityistä tarkkuutta maanrakennuksen osalta. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaita ei kuitenkaan tiedoteta järjestelmällisesti pj-verkon saneerauksen aloittamisesta rakennusvaiheessa, vaikka toiset asiakkaat toivoisivatkin ilmoitusta, milloin tontille ollaan tulossa.

Osa asiakkaista haluaa myös teettää erilaisia lisätöitä projektin aikana. Näiden lisätöiden toteuttamisesta keskustellaan urakoitsijan tai Elenian liittymämyynnin kanssa. Urakoitsijan kanssa sovitaan esimerkiksi pääkeskuksen siirron kaltaisista lisätöistä ja Elenian liittymämyynti vastaa puolestaan esimerkiksi lisäliittymien tilauksista. Asiakkaiden lisätoiveet pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan Säävarma-projektin yhteydessä. Kaikkia lisätöitä, kuten asiakkaan mittauksen takaisia kytkentöjä tai sisäasennuksia urakoitsija ei välttämättä ole valmis tekemään. Tämä tuli esille myös kenttätutkimuksen aikana. Tämänkaltaisia lisäpalveluita tarjoamalla voitaisiin helposti parantaa asiakkaan asiakaskokemusta.

Projektin rakentamisen kaikki kosketuspisteet on kerätty taulukkoon 7. Eroavaisuuksina Säävarma-projektin rakentamisessa liittymäprojektiin verrattuna on projektin laajuus ja asiakasmäärä. Kaapelointipituudet ovat paljon pidempiä kuin liittymäprojektissa ja näin ollen asiakkaiden määrä kaapelointireitin varrella on yleensä moninkertainen liittymäprojektiin verrattuna. Näin ollen myös Säävarma-projektin kesto on oleellisesti pidempi kuin liittymäprojektilla.

Taulukko 7. Projektin rakentamisen kosketuspisteet ja kuvaukset.

Projektin rakentamisen kosketuspisteet	Kuvaus
Työmaakyltit ja materiaalit	Työmaakyltit ja materiaalit tuodaan työmaalle. Epäsuora kontakti asiakkaaseen.
Rakentamisen aloittaminen	Osaa asiakkaista tiedotetaan rakentamisen aloittamisesta. Usein asiakas haluaa olla paikalla tontilla, kun rakentaminen aloitetaan.
Rakentamisen aikainen vuorovaikutus	Rakentamisen aikana tapahtuu vuorovaikutusta urakoitsijan ja asiakkaan välillä. Kontaktit voivat olla joko suoria, kun esimerkiksi sovitaan rakentamiseen liittyvistä asioista tai epäsuoria, kun asiakas seuraa rakennustöitä sivusta.

Rakentamisen aikainen vuorovaikutus nähtiin haastattelujen perusteella tärkeimpänä kosketuspisteenä myös Säävarma-projektin rakentamisessa. Eräs haastateltava huomautti, että Säävarma-projektien rakentaminen on paljon vuorovaikutteisempaa kuin liittymäprojekteissa. Kyseinen urakoitsija kertoi, että kyseessä on usein koko kylän yhteinen projekti. Myös kenttätutkimuksen aikana havaittiin vuorovaikutusta asiakkaiden ja maanrakennusurakoitsijoiden välillä, mikä tukee urakoitsijahaastattelujen tuloksia. Asiakkaan odotukset Säävarma-projektin rakentamisvaiheessa ovat yhtenevät eri urakoitsijoiden mielestä. Asiakkaat odottavat urakoitsijahaastattelujen perusteella siistin näköistä työmaata sekä siistiä kaivujälkeä. Myös tiedottaminen nousi esiin tärkeänä asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä projektin rakentamisessa.

4.3.3 Rakentamisen jälkeiset kosketuspisteet

Rakentamisen jälkeen *ensimmäisenä kosketuspisteenä* asiakkaaseen on uuden verkon käyttöönotto. Asiakkaiden kanssa sovitaan aika sähkönjakelun keskeytykselle uuden verkon käyttöönoton yhteydessä. Urakoitsijoiden mukaan asiakkaat voidaan kontaktoida esimerkiksi tapaamalla kasvotusten tai kirjeitse. Suuremmat katkot hoidetaan Elenian keskeytysohjelmalla. Haastateltavat painottivat, että katkot toteutetaan asiakaslähtöisesti asiakkaan toiveet huomioiden.

Toisena kosketuspisteenä on käyttöönottomittaus asiakkaan luona. Uuden verkon käyttöönoton jälkeen asiakkaan keskukselta mitataan, onko käyttöönotto onnistunut. Yhden haastateltavan mukaan käyttöönottomittausta voidaan verrata asiakaskokemuksen kannalta mittarin asentamiseen liittymätöissä. Asiakasta ei siis välttämättä tavata mittauksen yhteydessä. *Kolmas kosketuspiste* on pylväiden ja vanhojen ilmajohtojen purkaminen. Purkuvaiheessa tulee sekä suoria että epäsuoria kosketuspisteitä asiakkaaseen ja hyvin usein asiakkaat tulevat kysymään pylviä itselleen. Yleisenä käytäntönä on, että pylviä myydään ainoastaan yrityksille, sillä ne ovat kyllästysaineidensa takia vaarallisia ihmisen terveydelle. Tämä aiheuttaa haastateltavien mukaan usein pettymyksen asiakkaille, jos nämä ovat projektin edetessä haaveilleet pylväiden ostosta.

Viimeisenä eli *Neljäntenä kosketuspisteenä* ovat jälkityöt sekä niihin liittyvät suorat ja epäsuorat asiakaskontaktit. Jälkityöt ovat yleisesti olleet haasteena Säävarma-projektien toteutuksessa. Haastatteluissa nousi esiin, että asiakkaat eivät aina ymmärrä sitä, että jälkitöitä ei pystytä tekemään valmiiksi, jos maa vielä painuu talven jäljiltä. Tällöin viimeisteltävää jää vielä keväälle ja asiakkaat reklamoivat ennen kuin työmaa on viimeistely lopullisesti. Jälkitöiden aikataulusta ei urakoitsijoiden mukaan systemaattisesti informoida asiakasta. Asiakkaita tiedotetaan jälkitöiden aikataulusta ainoastaan rakentamisen aikana, jos asiakas on kiinnostunut, milloin jäljet viimeistellään. Jotkut urakoitsijayritykset ovat informoineet asiakkaita, että jälkityöt tullaan tekemään purkujen jälkeen. Tarkkaa aikataulua on kuitenkin urakoitsijoiden mukaan vaikea arvioida. Tiettyjen asiakkaiden, kuten kuntien kanssa tehdään projektin loputtua loppukatselmus, jossa käydään läpi, miten projekti on onnistunut rakennusreitillä osalta. Haastateltavien mu-

kaan loppukatselmusta ei yleensä tehdä yksityisasiakkaiden kanssa. Jälkitöiden ja loppukatselmusten tekemisen jälkeen Säävarma-projekti on asiakkaan näkökulmasta valmis. Rakentamisen jälkeiset kosketuspisteet on kerätty taulukoon 8.

Taulukko 8. Rakentamisen jälkeiset kosketuspisteet ja kuvaukset.

Rakentamisen jälkeiset kosketuspisteet	Kuvaus
Uuden verkon käyttöönotto	Keskeytyksestä sopiminen ja keskeytys asiakkaalle käyttöönoton yhteydessä.
Käyttöönottomittaus	Käyttöönottomittaukset tehdään asiakkaan luona. Todennäköinen suora asiakaskontakti.
Pylväiden ja ilmajohtojen purkaminen	Asiakas voi keskustella urakoitsijan kanssa puruista tai seurata purkutöitä epäsuorasti.
Jälkityöt	Asiakas voi keskustella urakoitsijan kanssa jälkitöistä tai seurata jälkitöiden tekemistä epäsuorasti.

Haastateltavien mukaan asiakkaat toivovat projektin loppuvaiheessa, että jälkityöt hoidetaan asianmukaisesti ja asiakkaan tontti sekä alueen tiet hoidetaan alkuperäistä vastaavaan kuntoon. Urakoitsijat nostivat esiin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä siihen, kun vanhat pylväät puretaan pois pellolta ja samalla myös maaseudun maisema-arvo paranee. Lisäksi asiakkaat odottavat projektin jälkivaiheissa, että sähkökatkot todella vähenevät projektin valmistumisen jälkeen. Jälkityöt ja niiden hoitaminen nähtiin haastattelujen perusteella tärkeimpänä kosketuspisteenä rakentamisen jälkeisessä vaiheessa.

4.4 Kriittiset kosketuspisteet ja asiakaskokemuksen ongelmakohdat

Parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen mahdollistajina tai esteinä toimivat palvelun kriittiset kosketuspisteet (kts. esim. Fenwick et al. 2013). Kriittiset kosketuspisteet ovat kosketuspisteitä, joilla on erityisen suuri vaikutus asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen ja joihin tulee erityisesti keskittyä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessien kriittiset kosketuspisteet valittiin urakoitsijahaastattelujen perusteella, joissa urakoitsijat arvottivat, mitkä kosketuspisteet ovat heidän mielestään tärkeimpiä asiakkaan asiakaskokemuksen kannalta. Näitä kosketus-

pisteitä olivat molempien prosessien osalta urakoitsijan ensisointo, maastokatselmus, rakentamisen aloittaminen, rakentamisen aikana tapahtuva vuorovaikutus sekä jälkityöt. Liittymäprosessin osalta myös mittarin asennus nostettiin asiakaskokemuksen kannalta kriittiseksi kosketuspisteeksi. Liitteissä B ja C on esitetty vaiheittaiset liittymä- ja verkonhallintaprosessin kosketuspistekartat, joihin kriittiset kosketuspisteet on merkitty sinisellä tähdellä.

4.4.1 Ongelmakohdat asiakkaan ja urakoitsijan näkökulmasta

Asiakaskokemuksen ongelmakohdilla tarkoitetaan tässä yhteydessä projektinaikaisia asioita, tapahtumia tai puutteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti asiakkaan asiakaskokemukseen. Tutkimuksessa esille tulleet asiakaskokemuksen ongelmakohdat on kerätty urakoitsija- ja asiakashaastattelujen sekä asiakastytyväisyyskyselyiden tulosten perusteella. Ongelmakohdat tuodaan esiin taulukossa 9 asiakkaan ja taulukossa 10 urakoitsijan näkökulmasta. Taulukoiden ongelmakohdat esitetään sen kosketuspisteen kautta, jossa yksittäinen ongelma esiintyy. Suuri osa ongelmista liittyy urakoitsijoiden määrittämiin kriittisiin kosketuspisteisiin, mutta mukana on myös muissa kosketuspisteissä esiintyviä ongelma-kohtia. Lisäksi mukana on yleisiä ongelma-kohtia, joita ei voi liittää suoraan yksittäiseen kosketuspisteeseen. Kaikki esiin nousseet ongelmakohdat on merkitty liitteiden B ja C kosketuspistekarttoihin harmaalla merkillä.

Asiakkaan näkökulmasta tehdyssä taulukossa 9 on arvio asiakaskokemusvaikutuksesta, joka yksittäisestä ongelmatapauksesta asiakkaalle muodostuu. Kyseessä on arvio, sillä Elenialla ei käytä tällä hetkellä prosesseissaan yksittäisiin kosketuspisteisiin kohdennettuja asiakaskokemusmittareita. Asiakaskokemusvaikutus on arvioitu käyttäen liittymä- ja maanomistajatytyväisyyskyselyiden sekä asiakashaastattelujen tuloksia. Asiakaskokemusvaikutusta kuvataan asteikolla pieni, keskisuuri ja suuri. Pienellä asiakaskokemusvaikutuksella tarkoitetaan sitä, että ongelma vaikuttaa vain vähän asiakkaan tunnetilaan ja mielikuvaan Eleniasta. Suurella asiakaskokemusvaikutuksella tarkoitetaan vastaavasti sitä, että asiakkaalle aiheutuu vahva negatiivinen tunnetila ongelmatapauksesta johtuen ja ongelmalla on suuri vaikutus asiakkaan asiakaskokemukseen. Keskisuuri kuvaa asiakaskokemusvaikutusta pienen ja suuren välillä.

Urakoitsijan näkökulmasta tehdyssä taulukossa 10 asiakaskokemusvaikutuksen tilalla on arvio suorasta kustannusvaikutuksesta, joka yksittäisestä ongelmatapauksesta urakoitsijalle muodostuu. Pienellä kustannusvaikutuksella tarkoitetaan alle 100 € suuruista kustannusvaikutusta, keskisuurella 100–500 € suuruista ja suurella vastaavasti 500–5000 € välillä olevaa kustannusvaikutusta. Kustannusvaikutuksen suuruusluokka on arvioitu yhteistyössä Elenian henkilöstön ja urakoitsijoiden kanssa. Jos ongelmalla ei ole suoraa kustannusvaikutusta, taulukkoon on lisätty merkintä epäsuorasta kustannusvaikutuksesta, joka aiheutuu asiakkaiden ylimääräisten yhteydenottojen ja reklamaatioiden hoitamisesta.

Taulukoissa on kuvattuna ongelmakohtien esiintyvyyksiä molempien osapuolien näkökulmista. Esiintyvyyksiä asteikkona käytetään numerointia. Numero 1 tarkoittaa, että ongelma toteutuu kerran tai satunnaisesti projektin aikana. Numero 2 tarkoittaa, että ongelma toteutuu monesti projektin aikana ja numero 3 kuvaa säännöllisesti toistuvaa ongelmaa. Molemmissa taulukoissa on lisäksi ongelman prioriteettisarake, joka havainnollistaa, kuinka kriittisiä yksittäiset ongelmakohdat ovat asiakkaan tai urakoitsijan kannalta. Prioriteetti on määritetty jokaiselle ongelmakohdalle erikseen kyseisen ongelmakohdan esiintyvyyksiä ja asiakaskokemus- tai kustannusvaikutuksen perusteella. Prioriteetin asteikkona toimivat värit siten, että keltainen tarkoittaa ei niin kriittistä, oranssi melko kriittistä ja punainen erittäin kriittistä ongelmaa. Kaikki esiintyneet ongelmakohdat esiintyvät sekä Elenian liittymä- että verkonhallintaprosessissa, mutta osa ongelmista toistuu useammin vain toisesta näistä prosesseista. Seuraavissa taulukoissa on esitetty tutkimuksessa selvinneet ongelmakohdat asiakkaan ja urakoitsijan näkökulmasta.

Taulukko 9. Ongelmakohdat asiakkaan näkökulmasta.

Kosketuspiste	Ongelma	Esiintyvyys	Asiakaskokemusvaikutus	Prioriteetti
Ensimmäinen soitto	Asiakas ei saa riittävän selkeää yleiskuvaa projektista	3	Keskisuuri	●
Ensimmäinen soitto	Yhteydenotto jää tekemättä maastosuunnitteluvaiheessa	1	Suuri	●
Ensimmäinen soitto	Epäonnistuneet aikaisemmat projektit	1	Suuri	●
Maankäyttösopimus asiakkaalle	Asiakkaan tyytymättömyys maankäyttökorvauksiin	2	Keskisuuri	●
Maankäyttösopimusten palautuminen	Palautumisen hitaus ja lisäkontaktit	2	Keskisuuri	●
Rakentamisen aloittaminen	Tiedottamisen puute rakentamisen aloittamisesta asiakkaan tontilla	2	Suuri	●
Rakentamisen aikainen vuorovaikutus	Sovitusta poikkeaminen	1	Suuri	●
Rakentamisen aikainen vuorovaikutus	Lisäpalveluiden puute	2	Keskisuuri	●
Rakentamisen aikainen vuorovaikutus	Tiedottamisen puute rakentamisvaiheen valmistumisesta	1	Keskisuuri	●
Purut ja pylvää	Yksityisasiakas ei saa ostettua purkautuvia pylvää	2	Pieni	●
Purut ja pylvää	Asiakkaan tyytymättömyys alueelle jääviin puhelinpylväisiin	1	Pieni	●
Jälkityöt	Puutteellisesti hoidetut jälkityöt	3	Suuri	●
Jälkityöt	Tiedottamisen puute jälkitöiden aikataulusta	3	Suuri	●
Yleinen	Tiedottamisen puute viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista	2	Suuri	●

Esiintyvyys

- 1 Toteutuu kerran tai satunnaisesti projektissa
 2 Toteutuu monesti projektissa
 3 Toteutuu säännöllisesti projektissa

Asiakaskokemusvaikutus

- Pieni vaikutus asiakkaan kokemukseen
 Keskisuuri vaikutus asiakkaan kokemukseen
 Suuri vaikutus asiakkaan kokemukseen

Prioriteetti

- Ei niin kriittinen ongelma
 ● Melko kriittinen ongelma
 ● Erittäin kriittinen ongelma

Taulukko 10. Ongelmakohdat urakoitsijan näkökulmasta.

Kosketuspiste	Ongelma	Esiintyvyys	Kustannusvaikutus	Prioriteetti
Ensimmäinen soitto	Asiakas ei saa riittävän selkeää yleiskuvaa projektista	2	Pieni*	●
Ensimmäinen soitto	Yhteydenotto jää tekemättä maastosuunnitteluvaiheessa	1	Pieni*	●
Ensimmäinen soitto	Epäonnistuneet aikaisemmat projektit	1	Keskisuuri	●
Maankäyttösopimus asiakkaalle	Asiakkaan tyytymättömyys maankäyttökorvauksiin	1	Keskisuuri	●
Maankäyttösopimusten palautuminen	Palautumisen hitaus ja lisäkontaktit	3	Pieni/Keskisuuri	●
Rakentamisen aloittaminen	Tiedottamisen puute rakentamisen aloittamisesta asiakkaan tontilla	2	Pieni*	●
Rakentamisen aikainen vuorovaikutus	Sovitusta poikkeaminen	1	Suuri	●
Rakentamisen aikainen vuorovaikutus	Lisäpalveluiden puute	2	Pieni*	●
Rakentamisen aikainen vuorovaikutus	Tiedottamisen puute rakentamisvaiheen valmistumisesta	1	Pieni*	●
Purut ja pylväät	Yksityisasiakas ei saa ostettua purkautuvia pylväitä	2	Pieni*	●
Purut ja pylväät	Asiakkaan tyytymättömyys alueelle jääviin puhelinpylväisiin	1	Pieni*	●
Jälkityöt	Puutteellisesti hoidetut jälkityöt	3	Suuri	●
Jälkityöt	Tiedottamisen puute jälkitöiden aikataulusta	3	Pieni*	●
Yleinen	Tiedottamisen puute viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista	2	Pieni*	●

Esiintyvyys

- 1 Toteutuu kerran tai satunnaisesti projektissa
- 2 Toteutuu monesti projektissa
- 3 Toteutuu säännöllisesti projektissa

Kustannusvaikutus

- Pieni 0 – 100 €
- Keskisuuri 100 – 500 €
- Suuri 500 € – 5000 €

* Epäsuora kustannusvaikutus (yhteydenotot, reklamaatiot)

Prioriteetti

- Ei niin kriittinen ongelma
- Melko kriittinen ongelma
- Erittäin kriittinen ongelma

4.4.2 Ongelmakohdat maastosuunnittelussa

Urakoitsijan ensimmäiseen soittoon liittyvä ongelma on, että *asiakas ei saa riittävän selkeää yleiskuvaa projektista*. Ongelma johtuu siitä, että asiakkaat eivät pysty sisäistämään projektin toteutukseen liittyviä asioita pelkän urakoitsijan puhelun perusteella. Asiakashaastatteluissa selvisi, että asiakkaat eivät olleet projektin alussa tietoisia, että projektissa on niin monta vastuutahoa (Elenia, urakoitsija, aliurakoitsija) ja osalle eri vastuutahojen roolit projektissa olivat jääneet epäselviksi. Yleiskuvaan liittyvä ongelma huomattiin myös kenttätutkimuksessa, jossa asiakas luuli urakoitsijan maastosuunnittelijaa Elenian työntekijäksi. Haastatteluissa selvisi myös, että asiakkaat eivät koe saavansa tällä hetkellä riittävästi tietoa, miten projekti vaiheittain etenee, eivätkä he pysty seuraamaan projektin etenemistä esimerkiksi sähköisesti ensimmäisen soiton jälkeen.

Varsinkin liittymän tilaajat olisivat kaivanneet asiakashaastattelujen perusteella helpommin saatavaa sekä helpommin ymmärrettävää informaatiota projektin toteutuksesta ja etenemisestä. Yleiskuvan puutteen vuoksi asiakkailta on monesti vaikeuksia hahmottaa, keneen tulisi olla yhteydessä erilaisissa ongelma- ja reklamaatiotapauksissa. Yleiskuvan puutetta voidaan pitää säännöllisesti toistuvana ongelmana sekä maanomistajan että liittymän tilaajan kannalta. Epätietoisuus vaikuttaa asiakkaan tunnetilaan ja asiakaskokemukseen negatiivisesti, sillä se lisää asiakkaiden turhautuneisuutta sekä projektiin liittyvää epävarmuutta. Ongelman asiakaskokemusvaikutusta voidaan pitää keskisuurena ja ongelmaa asiakkaan kannalta erittäin kriittisenä. Kyseinen ongelma ei kuitenkaan ilmene urakoitsijan kannalta niin usein kuin asiakkaan kannalta, eikä se aiheuta urakoitsijalle suoria kustannuksia. Yleiskuvan puutteen kustannusvaikutus ilmenee epäsuorasti ylimääräisten yhteydenottojen ja lisäkontaktien muodossa.

Urakoitsijahaastatteluissa tuli ilmi, että maastosuunnittelija soittaa projektin alussa lähtökohtaisesti kaikille maanomistajille, jotka omistavat maa-alueita suunnitellulta reitiltä. Maanomistajatytytyväisyyskyselyissä ja asiakashaastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että osassa tapauksista maanomistajiin ei oltu yhteydessä maastosuunnittelun aikana ollenkaan. Näin ollen *yhteydenotto on jäänyt tekemättä maastosuunnitteluvaiheessa*. Nämä tapaukset olivat satunnaisia, eivätkä ne koskeneet haastateltavia urakoitsijayrityksiä. Asiakkaat kertoivat kyseisissä haastatteluissa, että reitti oli käyty merkkäämassa tontilla ilman asiakkaan lupaa tai että maankäyttösopimus oli lähetetty suoraan asiakkaille allekirjoitettavaksi, vaikka he eivät olleet tietoisia alueelle tulevasta projektista. Asiakkaat eivät siis mieltäneet riittäväksi yhteydenotoksi sitä, että sopimus oli lähetetty suoraan asiakkaalle saatekirjeen kanssa postissa. Nämä asiakkaat olisivat haastattelujen perusteella kaivanneet henkilökohtaisempaa yhteydenottoa sekä keskustelua projektista ja suunnitellusta reitistä. Yhteydenoton puuttumisesta aiheutuu urakoitsijalle ylimääräisiä kustannuksia vain satunnaisesti epätietoisuuteen liittyvistä lisäkontakteista. Näin ollen ongelma ei ole urakoitsijan näkökulmasta erityisen kriittinen. Toisaalta ongelman asiakaskokemusvaikutus on suuri ja näin ollen ongelmaa voidaan pitää melko kriittisenä asiakkaan asiakaskokemuksen kannalta.

Kolmas ensimmäisessä soitossa esiin tuleva ongelmakohta on *epäonnistuneet aikaisemmat projektit*. Eräs urakoitsija huomautti haastatteluissa, että jos edelliset projektit on hoidettu huonosti esimerkiksi jälkitöiden osalta, ongelma voi heijastua uuteen projektiin jo maastosuunnitteluvaiheessa. Tällöin maankäyttölupaa voi olla vaikea saada. Tällaisia tapauksia ilmenee haastattelujen mukaan kuitenkin harvoin. Jos aikaisemmat projektit on hoidettu huonosti ja maankäyttölupaa ei saada, siitä aiheutuu urakoitsijalle kustannuksia uudelleensuunnitteluun sekä lisäkontakteihin käytetystä ajasta. Ongelmas- ta aiheutuva kustannusvaikutus on urakoitsijan kannalta keskisuuri ja kustannusten voidaan arvioida olevan välillä 100–500 euroa. Epäonnistuneet aiemmat projektit voivat aiheuttaa myös sen, että maanomistaja toimii negatiivisena suosittelijana alueella ja saa muut maanomistajat suhtautumaan kriittisesti kaapelointiprojektiin. Epäonnistuneista

projekteista aiheutunut asiakaskokemusvaikutus on suuri, sillä urakoitsijoiden mukaan asiakkaat voivat muistaa epäonnistumisen jopa vuosikymmeniä. Ongelmaa voidaan pitää näin ollen melko kriittisenä asiakaskokemusnäkökulmasta tarkasteltuna. Urakoitsijan kannalta ongelma ei ole kuitenkaan erityisen kriittinen.

Asiakkaan tyytymättömyys maankäyttökorvauksiin tulee ilmi silloin, kun asiakkaalta pyritään saamaan maankäyttölupa rakentamiseen. Urakoitsijat kertoivat haastatteluissa, että maankäyttökorvauksista tulee ajoittain negatiivista palautetta asiakkailta, mutta kaikki asiakkaat eivät tuo esiin mielipiteitään korvauksista. Tästä johtuen Elenia kysyy maanomistajilta kuukausittain, vastasiko maankäyttökorvaus asiakkaan mielestä sähkökaapelista/-rakenteesta aiheutuvaa haittaa. Vuoden 2016 kyselyiden keskiarvon perusteella noin 60 % asiakkaista oli sitä mieltä, että maksettu korvaus vastasi aiheutettua haittaa. Tulosta voidaan pitää melko hyvänä, sillä oheiseen kysymyksenasetteluun korvausten suuruudesta on luontaista vastata, että korvauksia voisi aina korottaa. Asiakkaiden mahdollinen tyytymättömyys johtuu siitä, että he eivät koe maankäyttökorvausten maksuperusteita oikeudenmukaisina. Kuten aiemmin tuli ilmi, Elenian maksamat korvaukset perustuvat julkisiin suosituksiin ja Elenia on taannoin vielä vapaaehtoisesti korottanut korvaussummia. Koska maankäyttösopimuksia tehdään vuositasolla yli 10 000, korvauksia ei voida korottaa loputtomasti, sillä se vaikuttaisi kasvaneiden verkonrakennuskustannuksien kautta regulaatioon ja sitä kautta asiakkaiden siirtohintoihin. Jos asiakas on tyytymätön esitettyihin korvauksiin, urakoitsijat joutuvat usein perustelemaan tarkemmin, mistä asiakkaan korvaussumma muodostuu ja mihin maksettavat korvaukset perustuvat. Tällä hetkellä suurin osa asiakkaista kuitenkin tiedostaa kaapeloinnin yhteiskunnalle välttämättömänä asiana ja ymmärtävät korvauksiin liittyvät perusteet.

Maankäyttökorvauksiin liittyvää ongelmaa voidaan pitää asiakkaan kannalta monesti toistuvana, asiakaskokemusvaikutukseltaan keskisuurena ja prioriteetiltaan melko kriittisenä. Ongelma voi aiheuttaa urakoitsijalle 100–500 euron lisäkustannukset projektiin, jos maankäyttölupaa ei saada ja maanomistajan tontti joudutaan kiertämään vaihtoehtoista kaapelointireittiä käyttäen. Lisäkustannukset muodostuvat urakoitsijalle uudelleensuunnitteluun ja lisäkontakteihin käytetystä ajasta. Tällaiset tapaukset ovat kuitenkin melko harvinaisia, joten ongelma ei ole urakoitsijan kannalta erityisen kriittinen. Tilanteissa, jossa vaihtoehtoista reittiä ei löydy, lupaa haetaan rakennuslautakunnalta pakkosijoituksen kautta. Rakennuslautakuntakäsittelyn myötä asiakkaille maksettavat korvaukset ovat linjassa Elenian maksamien korvauksien kanssa, eivätkä asiakkaalle maksettavat korvaukset yleensä nouse käsittelyn myötä. Rakennuslautakunnan lupaprosessi voi kestää jopa useita kuukausia ja asian käsittely aiheuttaa lisäkustannuksia myös Elenialle. Lupaprosessilla on lisäksi negatiivinen vaikutus erityisesti liittymän tilaajan asiakaskokemukseen liittymäprojektin viivästymisen takia.

Maankäyttösopimuksen palautumiseen liittyvät ongelmat ovat urakoitsijan kannalta erittäin kriittisiä. Tämä johtuu siitä, että urakoitsija joutuu käyttämään ylimääräisiä työtunteja asiakkaiden kontaktointiin ja karhukirjeiden lähettämiseen silloin, kun asiakas ei

ole palauttanut maankäyttösopimusta tai kun sopimukseen täydennetyissä tiedoissa ilmenee puutteita. Yksittäisen tapauksen kustannusvaikutus on joko pieni (0–100 euroa) tai keskisuuri (100–500 euroa) riippuen siitä, kuinka monta kertaa yksittäinen asiakas joudutaan kontaktoimaan. Ongelmasta johtuva kokonaiskustannus voi kasvaa suureksi, koska kontaktoitavia asiakkaita on paljon. Lisäksi varsinkin isoissa projekteissa ongelmasta voi aiheutua myös välillisiä kustannuksia, jos työt keskeytyvät maankäyttölupien viivästymisen takia. Asiakaskokemuksen kannalta ongelma ei ole niin kriittinen kuin urakoitsijan kannalta, koska asiakkaat eivät välttämättä koe hankalana sitä, että sopimus pitää palauttaa postin välityksellä. Asioinnin helppous esimerkiksi sähköisellä allekirjoituksella voisi kuitenkin parantaa asiakkaiden asiakaskokemusta, kun sopimuksen allekirjoittaminen ja palauttaminen voitaisiin tehdä samanaikaisesti. Näin ollen ongelman asiakaskokemusvaikutus voidaan arvioida keskisuureksi.

4.4.3 Ongelmakohdat rakentamisessa

Urakoitsijahaastatteluissa nousi esiin, asiakkaiden minimiodotus rakentamisen aloittamisen osalta on, että he saisivat ilmoituksen siitä, kun tontilla aletaan kaivaa. Lisäksi maastosuunnittelu tehdään usein Säävarma-projektissa niin paljon ennen rakentamista, että asiakas on jo saattanut unohtaa projektin alustavan aikataulun. Näin ollen olisi tärkeää, että asiakkaita *tiedotettaisiin rakentamisen aloittamisesta tontilla*. Tiedottamisen puute tulee ilmi erityisesti tilanteissa, joissa asiakkaan asuinrakennuksen läheisyydessä olevaa pj-verkon osuutta ollaan menossa kaapeloimaan. Tällä hetkellä urakoitsijahaastattelujen perusteella vain osaa asiakkaista tiedotetaan rakentamisen aloittamisesta, joten ongelmaa voidaan pitää monesti toistuvana. Tiedottamisen puute tuli esiin myös asiakashaastatteluissa, kun asiakkaat kertoivat, että he olisivat toivoneet tiedon ennakkoon tontin osuuden kaapeloinnista. Kyseinen ongelma on arvioitu asiakaskokemuksen kannalta erittäin kriittiseksi. Ongelman kriittisyys korostuu varsinkin isommissa Säävarma-projekteissa, joissa asiakasmäärä on suuri. Tiedottamisen puutteesta ei aiheudu kuitenkaan suoraa kustannusvaikutusta urakoitsijalle, mutta siitä aiheutuu reklamaatioita ja yhteydenottoja, jotka aiheuttavat kustannuksia välillisesti.

Haastatteluissa nousi esiin, että yksi suurimmista ongelmista rakentamisvaiheessa on *poikkeaminen sovitusta*. Sovitusta poikkeaminen voi tapahtua esimerkiksi tilanteessa, jossa maanrakentaja kaivaa tai kulkee eri reitiltä, kun asiakkaan kanssa on sovittu. Sovitusta poikkeaminen aiheuttaa asiakkaalle negatiivisen tunnetilan ja usein asiakas myös reklamoi tapahtuneesta. Ongelmasta aiheutuu urakoitsijalle kustannuksia muun muassa asiakkaan reklamaation käsittelyyn kuluneesta ajasta sekä siitä, kun jäljet korjataan tai kaapeli rakennetaan oikealle reitille. Reittimuutostapauksissa myös maankäyttösopimus joudutaan uusimaan, mikä aiheuttaa kustannuksia uudelleensuunnittelusta. Yksittäisestä tapauksesta urakoitsijalle aiheutuvat kustannukset ovat yleensä 500 ja 5000 euron välillä. Ongelma on kustannus- ja asiakaskokemusvaikutukseltaan suuri, mutta koska ongelma toteutuu harvoin, prioriteetti on arvioitu vain melko kriittiseksi.

Haastatteluissa selvisi, että *lisäpalveluiden puutteella* on heikentävä vaikutus asiakaskokemukseen. Lisäpalveluilla voitaisiin monesti helpottaa asiakkaan asiointia, kun tämä saisi hoidettua asiansa kerralla yhden toimijan kanssa. Lisäpalveluiden puute huomattiin myös kenttätutkimuksen aikana, kun asiakas olisi tarvinnut sähköasentajaa piharakennuksen sähköasennuksien uusimiseen. Haastatteluissa nousi esiin, että jos Elenian kumppaniurakoitsija ei pysty tarjoamaan asiakkaan haluamaa lisäpalvelua, asiakkaalle tulisi antaa sellaisen palveluntarjoajan yhteystiedot, joka pystyisi sen tarjoamaan. Lisäpalveluilla Elenia voisi vastata asiakkaan odotuksiin, joten ongelman asiakaskokemusvaikutus voidaan arvioida keskisuureksi. Lisäpalveluiden puute on asiakkaan kannalta melko kriittinen ongelma. Urakoitsijalle ongelma aiheuttaa kustannuksia kuitenkin vain epäsuorasti ylimääräisten yhteydenottojen hoitamisesta.

Rakentamisen valmistumiseen liittyvä tiedottaminen koskee erityisesti liittymän tilaajaa liittymäprojekteissa. Liittymän tilaajaa tulisi informoida projektin valmistumisesta, jotta tämä voisi tilata mittaroinnin ajoissa. Monesti liittymän tilaajaan ollaan kuitenkin kontaktissa työmaalla ja tämä saa tiedon rakentamisen valmistumisesta asianmukaisesti. Jos liittymää rakennetaan esimerkiksi kesämökkiä varten ja asiakas ei asu alueella, tiedottamisen puutteesta voi aiheutua ongelmia, kun asiakas ei saa tietoa liittymän rakentamisen valmistumisesta. Urakoitsijahaastatteluissa nousi esiin, että myös maanomistaja tai vuokraviljelijä voisi haluta ilmoituksen siitä, kun rakentaminen on saatu valmiiksi alueella. Asiakaskokemusvaikutus ongelmasta voidaan näin ollen arvioida keskisuureksi. Ongelmaa voidaan kuitenkin pitää vain satunnaisesti toistuvana, joten ongelman prioriteetti ei ole erityisen kriittinen.

4.4.4 Ongelmakohdat puruissa ja jälkitöissä

Urakoitsijalle ja Elenialle tulee yhteydenottoja myös rakentamisen myötä purkautuvista pylväistä. Yhteydenotot liittyvät siihen, kun asiakkaat haluaisivat ostaa Elenialta kaapeloinnin myötä purkautuvia pylväitä. Kuten aiemmin tuli ilmi, alan yleinen käytäntö on ollut se, että *pylväitä ei myydä yksityisasiakkaille*. Tämä aiheuttaa usein asiakkaille pettymystä, jolla on suora vaikutus asiakaskokemukseen. Haastatteluissa nousi esiin myös, että yhtenä ongelmana asiakaskokemuksen kannalta on se, kun *puhelinpylväät jäävät alueelle, vaikka Elenian pylväät purkautuisivat projektin myötä*. Kyseinen ongelma johtuu siitä, että puhelinyhtiöt eivät aina koe tarpeelliseksi osallistua yhteiskaivuprojekteihin. Kummastakaan purkuihin ja pylväisiin liittyvästä ongelmasta ei aiheudu urakoitsijalle suoria kustannuksia, vaan kustannukset muodostuvat asiakkaan lisäkontakteihin käytetystä ajasta. Myös asiakaskokemusvaikutus, joka ongelmista aiheutuu, on muihin ongelmakohtiin verrattuna pieni. Näin ollen ongelmat eivät ole urakoitsijan eivätkä asiakkaan kannalta erityisen kriittisiä.

Urakoitsijahaastatteluissa tuli ilmi, että suurimmat palaute- ja reklamaatiomäärät liittyvät jälkitöihin. Urakoitsijoiden mukaan jälkityöt ovat Säävarma-projekteissa suurin ja liittymäprojekteissa toiseksi suurin reklamaatioiden aiheuttaja. Myös suuri osa maan-

omistajatytyväisyyskyselyiden avoimista palautteista liittyi jälkitöihin. *Puutteellisesti hoidetut jälkityöt* on projekteissa säännöllisesti toistuva ongelma, mikä aiheuttaa urakoitsijalle suuria kustannuksia. Ongelma johtuu joko siitä, kun jälkitöitä ei ole tehty tai kun jälkityöt on hoidettu huolimattomasti. Jos reklamaatio on aiheellinen, jälkiä pitää parantaa asiakkaan tontilla tai tieosuudella. Kustannukset, jotka jälkitöiden hoitamiseen liittyy vaihtelevat pääsääntöisesti 500 ja 5000 euron välillä riippuen ongelman laajuudesta sekä siitä, kuinka nopeasti reklamaatio saadaan hoidettua.

Lisäksi *tiedottamisen puute jälkitöiden aikataulusta* on ongelma, joka toistuu säännöllisesti. Haastatteluissa pohdittiin, että jos jälkitöistä tiedotettaisiin ennakkoon asiakkaita, reklamaatiot vähenisivät oleellisesti. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat ovat varsinkin keväisin epä tietoisia siitä, ollaanko jälkiä tulossa korjaamaan ja jos ollaan, niin milloin. Tiedottamisella saavutettava kustannushyöty voisi olla projektin kannalta huomattava, koska tällä hetkellä urakoitsijalla ja Elenialla käytetään paljon aikaa reklamaatioiden ja yhteydenottojen hoitamiseen. Asiakkaiden tyytymättömyys jälkitöihin sekä jälkitöihin liittyvä tiedottamisen puute ovat asiakkaan näkökulmasta prioriteetiltaan erittäin kriittisiä ongelmia. Asiakaskokemusvaikutus, joka ongelmista asiakkaalle syntyy, on myös suuri. Asiakaskokemusvaikutusta lisää erityisesti se, että jälkitöiden hoitaminen on usein projektin viimeinen kosketuspiste, jossa asiakkaan mielikuva Eleniasta muodostuu ja joka jää viimeisenä asiakkaan mieleen.

4.4.5 Yleiset ongelmakohdat

Yleisenä ongelma kohtana erityisesti liittymäprojekteissa on *tiedottamisen puute viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista*. Urakoitsijoiden mukaan liittymäprojekteissa tulee eniten reklamaatioita juuri aikatauluun ja viivästyksiin liittyen. Liittymän tilaajaa ei aina informoida esimerkiksi projektin vaatimista lupaprosesseista riittävän aikaisessa vaiheessa. Tiedottaminen olisi tärkeää, koska asiakkaalla saattaa olla kiire saada kytkettyä liittymänsä verkkoon. Myös muiden mahdollisten viivästysten sattuessa asiakasta tulisi aina tiedottaa syistä, miksi projekti tulee viivästymään. Lisäksi asiakastytyväisyyskyselyissä ja asiakashaastatteluissa tuli ilmi, että tiedottaminen mittaroinnin aikatauluun liittyen on ollut usean asiakkaan kohdalla puutteellista. Tiedottamisen puutteeseen liittyvää ongelmaa voidaan pitää asiakkaan kannalta monesti toistuvana. Ongelmasta aiheutuva asiakaskokemusvaikutus on asiakkaan näkökulmasta suuri ja prioriteetti erittäin kriittinen.

Moni ongelma kohta Elenian asiakaskokemuksen nykytilassa liittyy tiedottamisen puutteeseen. Tiedottamisen puutteessa kyse voi olla myös tiedon saatavuudesta tai siitä, että tieto on vaikeasti ymmärrettävissä. Esimerkiksi Elenian verkkosivuilla on olemassa paljon tietoa asiakkaille, mutta asiakkaat eivät välttämättä löydä tarvittavaa tietoa riittävän helposti. Tutkimuksessa selvisi myös, että projektin eri vaiheissa lähetettäviä asiakastiedotteita on olemassa, mutta niitä ei ole automatisoitu mitenkään. Näin ollen tiedottamisesta on urakoitsijoille tällä hetkellä työllistävä vaikutus. Tiedottamisen puute on on-

gelma, johon jatkossa pitää kiinnittää erityistä huomiota Elenian asiakaskokemuksen kehittämisessä. Jatkossa tulisi pohtia, miten tiedottamista saataisiin lisättyä niin, ettei se tuottaisi merkittävää lisätyötä urakoitsijalle.

4.5 Kriittisimmät ongelmakohdat

Taulukosta 9 huomataan, että kriittisimmät ongelmakohdat asiakkaan näkökulmasta liittyvät yleiskuvan ja tiedottamisen puutteeseen sekä jälkitöiden hoitamiseen. Taulukosta 10 puolestaan nähdään, että urakoitsijan näkökulmasta kriittisimmät ongelmakohdat liittyvät maankäyttösopimusten palautumiseen sekä niin ikään jälkitöiden hoitamiseen. Tuloksista huomataan, että asiakkaan näkökulmasta erittäin kriittiset ongelmakohdat eivät ole lähtökohtaisesti urakoitsijan kannalta niin kriittisiä. Yleiskuvan ja tiedottamisen puutteeseen liittyvät ongelmakohdat aiheuttavat urakoitsijalle kustannuksia vain epäsuorasti reklamaatioiden ja ylimääräisten yhteydenottojen myötä. Kustannukset ovat yksittäistapauksista pieniä, mistä johtuen ne eivät ole yksittäin tarkasteltuna urakoitsijalle erityisen kriittisiä. Kyseisiä ongelma-kohtia tulisikin jatkossa tarkastella kootusti, minkä myötä ne tunnistettaisiin kriittisiksi myös urakoitsijan kannalta.

Tutkimuksen perusteella puutteellisesti hoidetut jälkityöt on ainoa ongelma-kohta, joka on erityisen kriittinen ongelma sekä asiakkaan että urakoitsijan kannalta. Koska jälkitöihin liittyvät ongelmat ovat säännöllisesti toistuvia ja ne realisoituvat kriittisinä sekä urakoitsijan että asiakkaan kannalta, voidaan todeta niiden olevan suurimpia ongelmia Elenian asiakaskokemuksen nykytilassa. Kriittisimmät ongelmakohdat on koottu seuraavaan listaan:

- Asiakkaan yleiskuvan puute
- Maankäyttösopimusten palautuminen
- Tiedottamisen puute rakentamisen aloittamisesta tontilla
- Tiedottamisen puute viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista
- Tiedottamisen puute jälkitöiden aikataulusta
- Puutteellisesti hoidetut jälkityöt

4.5.1 Valittujen ongelma-kohtien asiakaskokemusvaikutus

Tarkempaan asiakaskokemusvaikutuksen tarkasteluun valittiin kriittisimmistä ongelma-kohtista tiedottamisen puute sekä puutteellisesti hoidetut jälkityöt. Tarkempi tarkastelu tehtiin asiakashaastattelujen avulla, joissa liittymän tilaajia ja maanomistajia haastateltiin vapaamuotoisesti projektin onnistumisesta. Haastatteluissa asiakkailta kysyttiin, kokivatko he, että projektin aikana oli riittävästi tiedottamista. Hieman yli puolet soite-tuista maanomistajista koki, ettei tiedottamista ollut riittävästi projektin aikana. Maanomistajat kaipasivat lisätiedottamista erityisesti tontin osuuden rakentamisesta sekä jälkitöiden aikataulusta. Näiden maanomistajien odotuksena oli ennen projektia, että heidän pidetään tietoisina projektin aikataulusta ja etenemisestä. Varsinkin näiden asiakkai-

den kohdalla tapaukset, joissa asiakkaan tontilla kaivettiin ilman ennakkotiedottamista, heikensivät selvästi asiakkaan asiakaskokemusta. Erityisen ongelmallisia olivat tilanteet, joissa asiakkaalle luvattua yhteydenottoa ei tehty ennen kaivutöiden aloittamista. Tällöin asiakkaan mielikuva Elenian toiminnasta oli selvästi huonontunut.

Monien maanomistajien pelkona on projektin alussa, että asiakkaan tontti tai tiealue kaivetaan auki ja jätetään huonon näköiseksi. Asiakashaastatteluissa tuli ilmi tilanteita, joissa tontilla tai tieosuudella oli kaivettu ja jäljet oli jätetty moneksi viikoksi huonoon kuntoon ilman erillistä tiedottamista asiasta. Tämänkaltaisissa tilanteissa asiakas voi ajatella, että jälkiä ei tulla korjaamaan lainkaan, jos asiakasta ei tiedoteta jälkitöiden suunnitellusta aikataulusta. Myös tilanteet, joissa maan alta oli noussut suuria kiviä kaivutöiden jälkeen, aiheuttivat asiakkaille mielipahaa. Tämä johtui siitä, että asiakkaat eivät tienneet, ollaanko kiviä tulossa korjaamaan pois urakoitsijan toimesta. Näissä tilanteissa monella asiakkaalla projektin alussa ollut pelkotila konkretisoituu ja luottamus Elenian toimintaa kohtaan laskee. Luottamusta laskee myös se, että asiakkaan allekirjoittamassa maankäyttösopimuksessa luvataan, että kaivutöissä vioittuneet alueet hoidetaan alkuperäistä vastaavaan kuntoon. Suuressa osassa tapauksia asiakkaat olivat korjanneet jäljet itse kokonaan tai osittain, koska niiden korjaamisessa olisi mennyt asiakkaiden mukaan urakoitsijan toimesta liian kauan. Lisäksi asiakashaastattelujen perusteella näissä tilanteissa asiakkaat kokivat oikean yhteyshenkilön löytämisen hankalaksi.

Liittymäprojekteissa lähes 60 prosenttia haastatelluista asiakkaista olisi kaivannut lisää tiedottamista projektin aikana. Liittymän tilaajat kaipasivat lisätiedottamista erityisesti mittaroinnin aikatauluun liittyen. Liittymän tilaajan kohdalla odotuksena on, että liittymä saadaan kytkettyä mahdollisimman nopeasti ja tällöin mittaroinnin asennuksen aikatauluun liittyvä tiedottaminen on suuresta roolissa asiakkaan asiakaskokemuksen kannalta. Asiakashaastatteluissa tuli ilmi tilanteita, joissa mittarin asennuksen aikataulusta ei tiedotettu asiakasta, vaan mittari oli käyty asentamassa asiakkaalle ilman erillistä ilmoitusta. Haastateltavat asiakkaat eivät olleet tällöin paikalla tontilla ja he olivat siinä käsityksessä, että mittarin asennus oli viivästynyt. Muutamassa tilanteessa mittarin asennuksen alustava aikataulu ei pitänyt, eikä tästä tiedotettu asiakasta, vaan asiakas joutui itse soittamaan, koska mittaria ollaan tulossa asentamaan. Tämänkaltaiset tilanteet ovat haastavia asiakaskokemuksen kannalta, sillä kyseessä on liittymän tilaajan kannalta viimeinen kosketuspiste, joka olisi erityisen tärkeää hoitaa asianmukaisesti. Tällöin asiakkaalle jäisi hyvä mielikuva Elenian toiminnasta.

Asiakashaastatteluissa asiakkailta kysyttiin, millainen mielikuva heille jäi Elenian projektien toteutuksesta. Muutaman asiakkaan kohdalla mielikuva Elenian toiminnasta oli huonontunut edellä mainittujen ongelmakohtien takia ja tällöin asiakas vastasi olleensa tyytymätön Elenian toimintaan. Suuri osa asiakkaista oli kuitenkin tiedostanut projektien hyötynäkökulman ja nosti esiin haastatteluissa, että kokonaisuutena maakaapelointi on hyvä asia, vaikka ongelmia projektin toteutuksessa olisikin ollut. Tutkimuksessa määritetyt ongelmakohdat ovat Elenian kannalta ei-toivottuja, sillä ne aiheuttavat nega-

tiivisen asiakaskokemusvaikutuksen lisäksi myös imagohaittaa Elenialle. Lisäksi ongelmakohdat aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia, jotka otetaan tarkempaan tarkasteluun seuraavaksi.

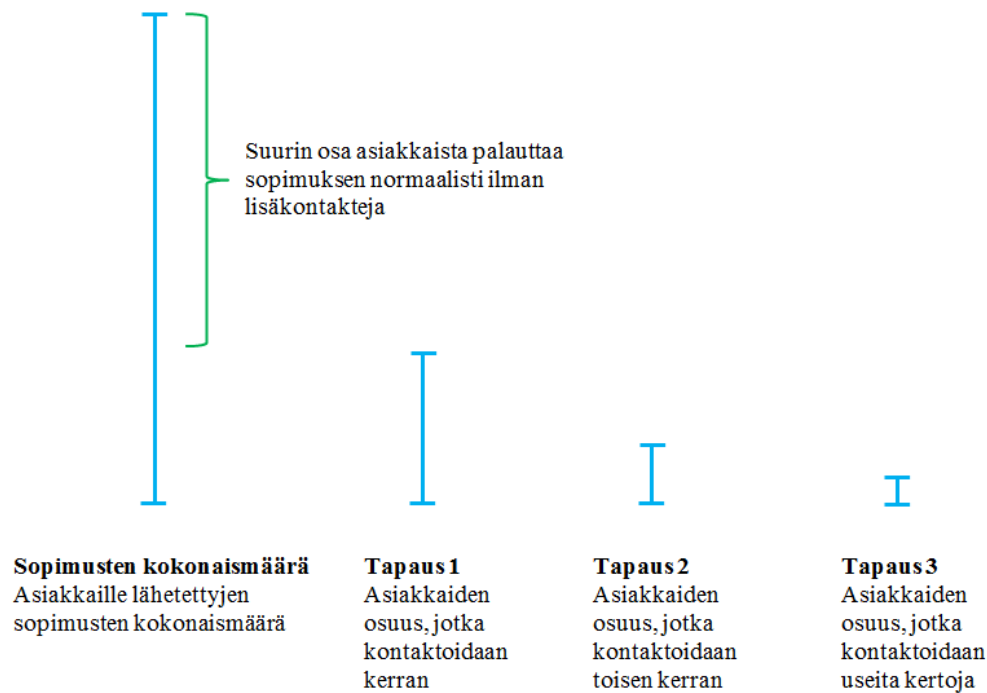
4.5.2 Valittujen ongelmakohtien kustannuslaskenta

Tässä osiossa tarkastellaan ongelmakohtista urakoitsijalle ja Elenialle aiheutuneita kustannuksia case-esimerkkien avulla. Kustannuslaskentaan on valittu ongelmakohtista maankäyttösopimusten palautuminen sekä jälkitöistä aiheutuneen reklamaation käsittely ja hoitaminen. Esimerkeissä laskettava kokonaiskustannus on laskettu ainoastaan Säävarma-projekteissa. Liittymäprojekteissa kustannukset muodostuvat samalla tavalla, mutta ne ovat huomattavasti alhaisempia projektien pienemmästä koosta johtuen. Laskelmissa on käytetty alan keskimääräisiä tuntiintoja sisältäen kaikki työntekijöiden sivukulut yritykselle. Ongelmatapauksien käsittelyyn ja hoitamiseen kuluvat keskimääräiset työtunnit on arvioitu haastattelemalla Elenian ja urakoitsijoiden työntekijöitä. Kustannuslaskennassa on tehty paljon oletuksia, minkä vuoksi esimerkeissä määritetyt kustannukset ovat Elenian ja urakoitsijan kannalta vain suuntaa antavia.

Case 1 – Maankäyttösopimusten palautuminen

Maankäyttösopimusten palautumiseen liittyvät ongelmat aiheuttavat urakoitsijoille lisäkustannuksia projekteihin. Lisäkustannukset aiheutuvat siitä, kun maastosuunnittelija kontaktoi asiakkaita, jotka eivät ole palauttaneet sopimustaan postilla tai joiden sopimuksen tiedoissa on ilmennyt puutteita. Kustannukset yksittäistapauksesta muodostuvat lisäkontakteihin käytettyjen työtuntien ja maastosuunnittelijan tuntiannon tulona. Laskentaan on otettu mukaan kolme erilaista tapausta, koska urakoitsijoiden mukaan osalle asiakkaista tulee soittaa monta kertaa maankäyttösopimuksen palauttamiseen liittyen.

Maankäyttösopimusten palautumisongelmaa on selvennetty kuvassa 14. Kuvan vasen palkki esittää asiakkaille lähetettyjen maankäyttösopimusten kokonaismäärää projektissa. Suurin osa asiakkaista palauttaa sopimuksen normaalisti ilman lisäkontakteja, mutta tietyille osuudelle asiakkaista joudutaan soittamaan maankäyttösopimuksen palautumiseen liittyen (tapaus 1). Tapauksessa 1 on oletettu, että maastosuunnittelija soittaa asiakkaalle ja käyttää yhteen tapaukseen aikaa keskimäärin 0,5 tuntia. Käytetty aika kuluu puheluun sekä sopimusasioihin liittyvään selvitystyöhön. Kuvan seuraava palkki (tapaus 2) kuvaa tilanteita, joissa samalle asiakkaalle soitetaan toisen kerran sopimuksen palautumiseen liittyen. Tällöin kyseiseen tapaukseen käytetään aikaa edellisen tapauksen tavoin 0,5 tuntia. Kuvan oikeanpuoleisin palkki (tapaus 3) kuvaa tilanteita, joissa samalle asiakkaalle soitetaan useita kertoja ja asiaa joudutaan käsittelemään useampana työpäivänä. Tapauksen 3 kokonaistuntimääräksi laskentaa varten on valittu 3 tuntia.



Kuva 14. Malli maankäyttö sopimusten palautumiseen liittyvästä ongelmasta.

Yksittäisen Säävarma-projektin kustannukset palautumiseen liittyvistä lisäkontakteista saadaan, kun kerrotaan tapauskohtainen kustannus tapausten määrällä projektia kohden. Tässä esimerkissä oletetaan, että keskimääräisessä 100–200 maanomistajan Säävarma-projektissa 20 maanomistajaa kontaktoidaan vähintään kerran sopimuksen palautumiseen liittyen. Näin ollen tapausten 1 määrä laskennan kannalta on 20. Tapaukset 2 ja 3 vaativat useamman kuin yhden lisäkontaktin ja niiden määräksi laskentaa varten on arvioitu 7 ja 3 kappaletta. Luvut ovat esimerkinomaisia, sillä tapausten määrät vaihtelevat projektikohtaisesti. Vuotuinen kokonaiskustannus saadaan, kun yksittäisen projektin kustannukset kerrotaan projektien vuotuisella määrällä. Projektien vuotuisena määränä on esimerkin tapauksessa käytetty keskimääräistä Säävarma-projektien lukumäärää vuodessa (100 kpl). Lasketut kustannukset on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Maankäyttö sopimusten palautumisesta aiheutuvat kustannukset.

Maankäyttö sopimusten palautuminen	Määrä	Hinta	Kustannusvaikutus
Maastosuunnittelija - Tapaus 1	0,50 h	40 €/h	20,00 €
Maastosuunnittelija - Tapaus 2	0,50 h	40 €/h	20,00 €
Maastosuunnittelija - Tapaus 3	3,00 h	40 €/h	120,00 €
Kertyvät kustannukset			
Tapauksia 1 projektia kohden	20 kpl	20,00 €	400,00 €
Tapauksia 2 projektia kohden	7 kpl	20,00 €	140,00 €
Tapauksia 3 projektia kohden	3 kpl	120,00 €	360,00 €
Yhteensä projektia kohden			900,00 €
Kokonaiskustannus vuodessa	100 kpl	900 €	90 000 €

Kun tapauskohtaiset kustannukset kerrotaan tapausten keskimääräisellä määrällä projektia kohden, tapausten kustannukset yhteensä projektissa ovat 900 euroa. Jos projektien lukumäärä vuodessa on 100, urakoitsijoille syntyy vuodessa ylimääräisiä kustannuksia maankäyttösopimusten palautumisongelman takia 90 000 euroa.

Case 2 – Reklamaation käsittely ja hoitaminen

Reklamaation käsittelyyn ja hoitamiseen kuluvat kustannukset on oleellista määrittää, sillä useammasta ongelmakohdasta aiheutuu tällä hetkellä reklamaatioita sekä Elenialle että urakoitsijoille. Tämän esimerkin laskennassa on oletettu, että asiakas reklamoi puutteellisesti hoidetuista jälkitöistä Elenian asiakaspalveluun. Reklamaatio otetaan tällöin vastaan Elenian asiakaspalvelussa, josta se ohjataan Elenian teknisen asiakaspalvelun kautta Elenian projektivastaavalle, joka kontaktoi urakoitsijan vastuuhenkilön. Yksittäisen reklamaation käsittelystä aiheutuneet kustannukset muodostuvat summana kaikkien reklamaatiota käsitelleiden henkilöiden kustannuksista. Reklamaatiota käsittelevän henkilön kustannukset voidaan laskea reklamaation käsittelyyn käytettyjen työtuntien ja henkilön tuntihinnan tulona. Laskelmissa on oletettu, että reklamaation käsittelemiseen kuluu keskimäärin aikaa Elenian asiakaspalveluissa yhteensä 0,75 tuntia ja projektivastaavalla 0,75 tuntia. Urakoitsijan vastuuhenkilö käyttää haastattelujen perusteella keskimäärin yhden tapauksen käsittelemiseen 1 tunnin. Käytetyillä arvoilla yksittäisen reklamaation käsittelyn kokonaiskustannuksiksi saadaan 126,25 euroa.

Reklamaation hoitamisen kustannuksilla tarkoitetaan jälkitöiden tekemisestä aiheutuneita kustannuksia. Laskennassa on oletettu, että reklamaatioon reagoidaan vasta sen jälkeen, kun koneet on tuotu pois työmaalta rakentamisen jäljiltä. Reklamaation hoitamisen kustannukset saadaan laskettua maanrakennusurakoitsijan työn tekemisestä aiheutuneiden kustannusten ja lisäkustannusten summana. Lisäkustannukset voivat olla esimerkiksi tapauksessa materiaalikustannuksia, kilometrikorvauksia, kaivinkoneen siirtokustannuksia sekä asiakkaan vahingonkorvauksia. Laskelmaan on arvioitu, että maanrakennusurakoitsija käyttää matkoineen keskimäärin 3 työtuntia yksittäisen reklamaation hoitamiseen. Esimerkissä oletetaan, että maanrakennusurakoitsijan tuntihinta (sis. kaivinkoneen) yritykselle on 70 euroa. Lisäksi maanrakennusurakoitsijan kilometrikorvaukset ja kaivinkoneen siirtokustannukset aiheuttavat kustannuksia kilometrimäärän ja kilometrihinnan tulona. Laskelmassa edestakaisena kilometrimääränä työmaalle on käytetty 80 kilometriä. Materiaalikustannukset ja asiakkaalle maksetut vahingonkorvaukset on arvioitu 200 euron suuruisiksi tapausta kohden. Reklamaation hoitamisen kustannukset muodostuvat edellä mainittujen kustannusten summana ja esimerkin tapauksessa kertyvät kustannukset ovat 870 euroa. Yksittäisen reklamaation kokonaiskustannukset saadaan, kun summataan reklamaation käsittelyyn ja hoitamiseen käytetyt kustannukset. Vuotuiset kokonaiskustannukset saadaan kertomalla yksittäisen reklamaation kustannukset reklamaatioiden keskimääräisellä määrällä projektia kohden ja tämän jälkeen projektien määrällä vuodessa. Reklamaatioista aiheutuneet kokonaiskustannukset on laskettu taulukkoon 12.

Taulukko 12. Reklamaatioista aiheutuvat kokonaiskustannukset.

Reklamaation käsittely	Määrä	Hinta	Kustannusvaikutus
Asiakaspalvelijat	0,75 h	40 €/h	30,00 €
Projektivastaava	0,75 h	55 €/h	41,25 €
Urakoitsijan vastuuhenkilö	1,00 h	55 €/h	55,00 €
Reklamaation hoitaminen			
Maanrakennusurakoitsija	3,00 h	70 €/h	210,00 €
Kilometrikorvaukset	80 km	0,45 €/km	36,00 €
Kaivinkoneen siirtokustannukset	80 km	2,80 €/km	224,00 €
Materiaalikustannukset		200 €	200,00 €
Vahingonkorvaukset		200 €	200,00 €
Kertyvät kustannukset			
Tapausta kohden			996,25 €
Projektia kohden	10 kpl	996,25 €	9 962,50 €
Kokonaiskustannus vuodessa	100 kpl	9 963 €	996 300 €

Kustannukset yhtä reklamaatiota kohden ovat noin 1 000 euroa. Jos oletetaan, että reklamaatioiden määrä projektissa keskimäärin on 10 ja projekteja on 100 vuodessa, vuosittaiset kokonaiskustannukset ovat miljoonan euron luokkaa. Oleellista on huomata, että kaikki reklamaatiot eivät tule Elenian asiakaspalveluun, vaan suuri osa reklamaatioista hoidetaan suoraan urakoitsijan ja asiakkaan välillä. Näin ollen reklamaatioiden kokonaiskustannukset ovat todellisuudessa vielä paljon suurempia. Lisäksi on tarpeellista huomioida, että menetetyt työtunnit reklamaatioiden käsittelystä ja hoitamisesta ovat pois työntekijöiden työpanoksesta.

Edellä lasketut esimerkit tukivat ongelmakohdille määritettyä kriittisyyttä hyvin. Lisäksi tarkemman kustannuslaskennan myötä voidaan todeta, että ongelmatapausten kustannusvaikutusten suuruusluokat oli määritetty taulukossa 10 oikeille tasoille. Kustannukset laskettiin tarkemmin kuitenkin vain kahden ongelmatapauksen osalta Säävarma-projekteissa. Kun pohditaan kustannuksia, jotka muodostuvat kaikista tässä luvussa esille tulleista ongelmakohdista sekä liittymä- että Säävarma-projekteissa, kustannusvaikutus on moninkertainen. Näin ollen on selvää, että kyseisiin ongelmiin tulee tarttua niin Elenian, urakoitsijan kuin asiakkaankin kannalta.

5. ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISTARPEET ELENIALLA

Tässä luvussa esitetään Elenian asiakaskokemuksen kehittämistarpeet tulevaisuutta varten. Kehittämistarpeet jaetaan luvussa strategisiin kehittämistarpeisiin ja kriittisimpien ongelmakohtien kehittämistarpeisiin. Luvussa esitetään Elenian prosesseille strategiset suuntaviivat asiakaskokemuksen johtamisen tueksi sekä tuodaan ilmi prosesseissa havaitut puutteet asiakaskokemuksen mittaamisen ja reklamaatioprosessin osalta. Lisäksi luvussa ehdotetaan konkreettisia toimenpiteitä asiakaskokemuksen parantamiseen ja kustannusten vähentämiseen kriittisimmässä ongelmakohdissa.

5.1 Asiakaskokemuksen strategiset kehittämistarpeet

Tutkimuksessa tunnistettiin asiakaskokemuksen nykytilan strategiset kehittämistarpeet, joiden perusteella Elenian ja urakoitsijoiden toimintaa tulisi jatkossa kehittää. Näiden kehittämistarpeiden tunnistaminen helpottaa myös Elenian asiakaskokemuksen johtamista tulevaisuudessa. Strategiset kehittämistarpeet esitetään työssä hyvin yleisellä tasolla, minkä vuoksi ne tulee ottaa tarkempaan tarkasteluun prosessikehityksessä tämän tutkimuksen jälkeen. Strategiset kehittämistarpeet on kerätty tutkimuksen edetessä analysoimalla nykyisiä toimintatapoja ja vertaamalla niitä esiin nousseisiin asiakaskokemuksen ongelmakohtiin.

Gerdin & Korhosen (2016) mukaan asiakaskokemuksen strategisissa kehityshankkeissa yrityksen johdolla on suuri vastuu muutosten etenemisestä ja suunnan oikeellisuudesta. Uudistusten jalkauttamiseen tarvitaan Elenialla johdon tukema systemaattinen muutosohjelma, jonka myötä jokainen prosessiin osallistuva taho olisi tietoinen, mihin asiakaskokemuksen kehittämisellä pyritään. Työntekijöille tulisi olla selvää, minkälaista toimintaa heiltä odotetaan uudistusten myötä ja yrityskulttuurin pitäisi tukea hanketta niin, ettei asiakaskokemus olisi ainoastaan asiakasrajapinnan työskentelevien henkilöiden vastuulla. Jatkossa tarvittavat muutokset tulisi toteuttaa yhteistyössä oman henkilöstön ja urakoitsijoiden kanssa, jotta eri osapuolien näkökulmat voitaisiin huomioida mahdollisimman hyvin. Myös erilaisten työryhmien ja esimerkiksi palvelumuotoiluun liittyvien hackathon-tapahtumien järjestäminen olisi kehittämisen kannalta suotavaa. Asiakaskokemuksen strategisilla muutoksilla asiakkaiden kokemuksia Eleniasta ja urakoitsijoista voidaan tulevaisuudessa parantaa. Samalla voidaan varmistaa, että Elenian toiminta vastaa jatkossa entistä paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita.

5.1.1 Strateginen nelikenttä

Tutkimuksessa luotiin Elenian prosesseille strateginen nelikenttä mukailleen Kim & Mauborgnen (2016) Four Actions Framework -työkalua. Nelikentässä kuvataan, mitä olemassa olevia toimintoja Elenian tulisi vahvistaa ja vähentää, mitä uutta Elenian tulisi luoda sekä mistä nykyisistä toimintatavoista pitäisi luopua kokonaan. Strateginen nelikenttä on esitetty kuvassa 15. Osa nelikentän kohdista avataan tekstissä seuraavaksi.



Kuva 15. Strateginen nelikenttä Elenian prosessien kehittämiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että tiedottamisen ja informaation puute on merkittävä ongelma Elenian asiakaskokemuksen nykytilassa. Tiedottamista ja informointia tulisi lisätä huomattavasti nykytilaan verrattuna, minkä vuoksi ne on nostettu strategiseen nelikenttään vahvistettaviksi tekijöiksi. Tiedottamista ja informointia tulisi vahvistaa erityisesti nykyisissä kosketuspisteissä, mutta niiden lisääminen voi vaatia jatkossa myös uusien kosketuspisteiden luomista. Tutkimuksen perusteella prosesseissa käytettävät nykyiset tiedotteet eivät ole riittävän suunnitelmallisia, lisäarvoa tuovia, eikä niitä käytetä eri urakoitsijayrityksissä johdonmukaisesti. Elenian tulisikin jatkossa luoda selkeät ja johdonmukaiset materiaalit tiedottamiseen sekä yhtenäinen ohjeistus niiden käyttämiseen. Lisäksi olemassa olevaa tietoa pitäisi kohdentaa nykyistä paremmin asiakkaille.

Tiedottaminen on ajoittain haastavaa urakoitsijalle muun muassa siksi, että tiedonkulku osapuolien välillä on puutteellista. Lisäksi tiedottamisesta on nyky menetelmillä urakoitsijalle työllistävä vaikutus. Näin ollen Elenian tulisi määrittää järjestelmätekniisiä vaihtoehtoja, joilla tiedottamista sekä tiedonkulkua voitaisiin jatkossa vahvistaa. Läpinäkyvä projektin eteneminen järjestelmäkehityksen myötä parantaisi osaltaan tiedonkulkua ja se

olisi helpottava toiminnallinen tekijä sekä Elenian, urakoitsijan että asiakkaan kannalta. Seurannan myötä asiakkaalla olisi jatkuvasti selkeä yleiskuva projektin etenemisestä sekä mahdollisuus nähdä projektin vaiheet aikajanalla. Läpinäkyvyys helpottaisi samalla myös Elenian ja urakoitsijoiden projektinhallintaa.

Tällä hetkellä urakoitsijoiden toimintatavat projektien eri vaiheissa vaihtelevat urakoitsijayrityksestä riippuen, mistä johtuen toiminnan variaatiota tulisi jatkossa vähentää. Elenian tulisi luoda asiakaskokemuksen mittarit, joiden avulla olisi mahdollista analysoida, mitkä toimintatavat parantavat erityisesti asiakkaiden kokemuksia projekteista. Mittareita hyödyntämällä voitaisiin vakinaistaa hyväksi todetut toimintatavat osaksi kaikkien urakoitsijoiden toimintaa. Tämän tutkimuksen perusteella erityisesti face-to-face kohtaamisilla on suuri vaikutus asiakkaiden asiakaskokemukseen. Face-to-face kohtaamisissa asiakkaalle voidaan luoda helpoiten positiivinen mielikuva Elenian ja urakoitsijan toiminnasta. Lisäksi face-to-face tapaamisissa rakentamiseen liittyvät asiat saadaan sovittua selvemmin kuin esimerkiksi puhelimesta, jolloin kaikesta sovitusta voidaan pitää helpommin kiinni. Edellä mainituista syistä johtuen face-to-face kohtaamisten positiivista vaikutusta tulisi vahvistaa entisestään Elenian prosesseissa. Asiakasrajapinnassa työskentelevien urakoitsijoiden pitäisi jatkossa panostaa entistä enemmän kohtaamisiin ja kohtaamisten aiheuttamiin tunnereaktioihin. Vaikka urakoitsijan kannalta asiakkaan kohtaaminen on vain yksittäinen kohtaaminen muiden joukossa, asiakkaan näkökulmasta kyseessä on ainutlaatuinen palvelutapahtuma.

Tutkimuksessa nousi myös esiin, että projektin hyötyjä tulisi painottaa asiakkaille vahvemmin. Projektin hyötyjä pitäisi painottaa jo ennen projektin alkamista ja myös urakoitsijan ensisoiton yhteydessä. Asiakkaille tulisi painottaa selvemmin, miten he hyötyvät projektista ja kuinka paljon Elenia investoi alueen toimitusvarmuuteen. Näin tekemällä maankäyttölupien saanti voisi helpottaa erityisesti hankalissa neuvottelutilanteissa. Lupien saantia voitaisiin helpottaa tulevaisuudessa myös maankäyttökorvausten byrokratian vähentämisellä. Niin kuin aikaisemmin nousi esiin, osa maanomistajista ei ole tyytyväisiä nykyisiin korvaustasojen perusteluihin, millä on vaikutusta sekä asiakaskokemukseen että lupien saantiin. Korvausten kohdentaminen tulisikin ottaa tarkempaan tarkasteluun, jotta jatkossa korvaustasot olisivat kaikille mahdollisimman tasapuoliset.

Elenian organisaatio urakoitsijat mukaan luettuna on niin suuri, että organisaation sisään on muodostunut silloja. Siilot heikentävät organisaation sisäistä kommunikaatiota sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Siilot ovat asiakaskokemuksen kannalta haitallisia silloin, kun asiakkaalle muodostuu mielikuva, että hänen asioitaan siirretään organisaation sisällä työntekijältä toiselle. Tämänkaltaisia tilanteita voi tulla Elenialla esimerkiksi reklamaatiotapauksissa, kun asiakkaan reklamaatiota siirretään henkilöltä toiselle tai kun sitä käsitellään samanaikaisesti sekä urakoitsijan että Elenian toimesta. Organisaation siilot ovat ongelmallisia myös tiedottamisen kannalta, jos organisaation eri osapuolet tiedottavat asiakkaita ristiin. Organisaation silloja voidaan poistaa Elenialta yhteistyöllä Elenian tiimien sekä Elenian ja urakoitsijoiden välillä.

Asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen Elenialla vaatii perinteisten toimintatapojen kyseenalaistamista. Kun toimintaa tarkastellaan kriittisesti asiakkaan kannalta, vanhanaikaisista ja juurtuneista toimintatavoista voidaan päästä hiljalleen eroon. Elenian tulisi jatkossa panostaa entistä enemmän palveluiden kehittämiseen ja asiakkaan asioinnin helppouteen. Asioinnin helppoutta voidaan lisätä esimerkiksi luomalla uusia digitaalisia palveluita asiakkaalle sekä asiakkaan kaipaamia lisäpalveluita projektien eri vaiheisiin. Asiakkaan tulisi pystyä asioimaan urakoitsijansa kanssa monikanavaisesti ja palautteen jättäminen projektista tulisi onnistua myös sähköisten palveluiden kautta. Tämänkaltaiset uudistukset voisi toteuttaa jatkossa esimerkiksi kehittämällä nykyistä Elenia Aina -palvelua. Lisäksi tutkimuksessa aiemmin esiin tullutta urakoitsijan yhteyshenkilö -pilottia voisi kehittää ja laajentaa käyttökokemusten perusteella tulevaisuudessa. Vakioidulla urakoitsijan yhteyshenkilöllä asiakkaan asiointi helpottuisikin oleellisesti. Tällä hetkellä toimintamallia pilotoidaan yhden urakoitsijayrityksen kanssa, mutta se on suunniteltu otettavaksi käyttöön osaksi kaikkien Elenian alueurakoitsijoiden toimintaa ensi vuoden aikana. Urakoitsijan yhteyshenkilö -pilotti osoittaa osaltaan sen, että Elenialla ollaan menossa oikeaan suuntaan asiakaskokemuksen kehittämisessä.

5.1.2 Asiakaskokemusmittareiden luominen

Elenian asiakaskokemuksen nykytilan yleisenä ongelmana on asiakaspalautteiden hitaus. Tällä hetkellä Elenia käyttää prosesseissaan asiakastyytyväisyysmittausta, jossa ulkoinen palveluntarjoaja soittaa valituille liittymän tilaajille ja maanomistajille kysymään erilaisia kysymyksiä projektin toteutukseen liittyen. Tyytyväisyyskyselyiden tulokset lähetetään jälkikäteen Elenialle sekä urakoitsijoille ja ne analysoidaan kuukausittain. Toimenpiteitä vaativat avoimet palautteet ohjataan projektista vastanneelle urakoitsijayritykselle, joka reagoi palautteisiin tilanteen vaatimilla keinoilla.

Jälkikäteen tehtävä mittaustapa ei tue asiakaskokemuksen kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Tulokset saadaan yleensä noin kuukauden päästä varsinaisesta palvelutapahtumasta, jolloin tuloksiin reagoiminen on varsinkin urakoitsijalle haastavaa. Urakoitsijat kertoivat haastatteluissa, että projektin jälkeen saatua palautetta ei pystytä hyödyntämään riittävän tehokkaasti, koska projekteja on paljon ja yksittäisiä palautteita on hankala yhdistää jälkikäteen oikeaan tapaukseen. Lisäksi jälkikäteen tehdyssä mittauksessa asiakkaan tunnekokemus ei ole enää riittävän tuoreessa muistissa, mikä voi aiheuttaa mittaustulosten vääristymistä. Mittaamisen tulisi kohdistua nykyistä suuremmin yksittäisiin kosketuspisteisiin. Tällä hetkellä tyytyväisyyskyselyssä kysytään muun muassa, kuinka tyytyväinen asiakas oli sähköverkon rakentamiseen. Kysymys ei erittele tarkemmin, missä rakentamisvaiheen kosketuspisteissä tyytyväisyys on asiakkaalle muodostunut. Elenian nykyisten mittareiden tueksi tarvitaan tulevaisuudessa uudenlaista, tarkemmin kohdennettua lähestymistapaa, joka olisi mahdollista saavuttaa asiakaskokemusmittareilla.

Asiakaskokemuksen mittaamisella olisi useita hyötyjä Elenian prosessien kehityksessä. Mittausmallia uudistamalla Elenia voisi mitata tarkemmin asiakkaiden tunnekokemusta eri kosketuspisteissä ja samalla urakoitsijat saisivat ajantasaista palautetta omasta toiminnastaan. Lisäksi asiakkaiden ongelmiin voitaisiin reagoida nopeammin, kun asiakkaat ilmoittaisivat niistä lähes reaaliaikaisesti lähetettävien kyselyiden yhteydessä. Mittareiden avulla pilottien ja toiminnan muutosten vaikutukset saataisiin myös selville nykyistä helpommin ja nopeammin. Tätä kautta myös toiminnan jatkuva parantaminen helpottuisi tulevaisuudessa. Uudenlaisella mittaustavalla saataisiin lisäksi tarkempi tieto asiakkaiden odotuksista projektin eri vaiheissa sekä tarkempi priorisointi tässä tutkimuksessa esille tulleisiin asiakaskokemuksen ongelma-kohtiin.

Asiakaskokemuksen mittaussmallin suunnittelu alkaa kosketuspistekartan kuvauksesta. Seuraavana vaiheena on mittareiden ja mittaussmallin suunnittelu, jossa päätetään käytettävät asiakaskokemuksen mittarit sekä mihin prosessin vaiheisiin mittaussmalli kohdistetaan. Asiakaskokemuksen mittaamisen käyttöönottovaihe koostuu mittaussmallin pilotoinnista sekä mittaussmallin lopullisesta käyttöönotosta. (Gerdt & Korhikoski 2016) Mittausmallin suunnittelun ja käyttöönoton vaiheet on esitetty kuvassa 16.



Kuva 16. Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelu ja käyttöönotto (muokattu lähteestä Gerdt & Korhikoski 2016).

Asiakaskokemuksen mittaaminen tulisi aloittaa Elenialla prosessien kriittisissä kosketuspisteissä, joissa asiakkaan asiakaskokemus tämän tutkimuksen mukaan pääasiassa muodostuu. Gerdt & Korhikoski (2016) huomauttavat kuitenkin, ettei mittaamista kannata tehdä ainoastaan näissä kosketuspisteissä, sillä mittareilla voidaan saada asiakkaalta tärkeää lisätietoa esimerkiksi uusien kosketuspisteiden arviointivaiheessa. Elenian prosesseissa tämänkaltaisia uusia kosketuspisteitä tulisi luoda tulevaisuudessa esimerkiksi tiedottamiseen ja asiakasinformointiin.

Mittareiden ja mittaussmallin ratkaisevat tekijät suunnitteluvaiheessa ovat keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään sekä missä kanavassa kysytään. (Gerdt & Korhikoski 2016) Elenian prosesseissa kysymykset pitäisi kohdistaa liittymän tilaajiin ja maanomistajiin, sillä ne ovat prosessien pääasialliset asiakkaat. Mittaaminen tulisi aloittaa Elenialla soveltamalla tämän hetken tunnetuimpia asiakaskokemusmittareita NPS:a ja CES:a. Kyseiset mittarit ovat käytössä jo Elenian asiakaspalvelussa, josta mittareiden laajentaminen verkkorakentamiseen olisi luontevaa. Asioinnin helppouden mittari CES sopii käytettäväksi Elenian verkkorakennusprojekteihin, mutta suositteluhaluutta mittaavan NPS-mittarin soveltuvuutta on vaikeampi ennustaa. NPS ei ole sellaisenaan

paras mahdollinen mittari monopoliyhtiön verkonrakennusprojekteihin, sillä suositteluhaluukkuutta mittaava mittari vaatisi vertailukohdan tai vaihtoehtoisen toimijan, johon asiakas voisi verrata omaa kokemustaan. Toisaalta tietyissä kosketuspisteissä, esimerkiksi urakoitsijan face-to-face kohtaamisissa suositteluhaluukkuuden kysyminen voisi olla luontevaa, jos mittarin kysymykset muotoillaan oikein. Sopivilla kysymyksillä voitaisiin saada esiin myös uusia prosessien kehittämistarpeita ja samalla urakoitsijat voisivat analysoida omaa toimintaansa yksittäisissä kosketuspisteissä. Prosessien alkuvaiheessa ei tulisi kuitenkaan vielä käyttää NPS:a, koska asiakas ei voi niin aikaisessa vaiheessa vielä arvioida suositteluhaluukkuuttaan (Gerdt & Korkiakoski 2016). Asioinnin helppoutta mittaava CES on parempi mittari prosessin alkuvaiheessa tapahtuvaan mittaamiseen. Mittauksen tulisi kuitenkin ajoittua ajallisesti mahdollisimman lähelle palvelutapahtumaa, jotta asiakkaan tunnekokemus olisi mahdollisimman tuoreessa muistissa.

Mittarit mittaavat asiakaskokemusta vain numeerisesti kuumemittarin tapaan, eivätkä ne ilman avoimia kysymyksiä kerro asiakkaan tunnekokemuksen todellista syytä. Näin ollen Elenian tulisi suunnitella jokaiseen kosketuspisteeseen omanlaiset avoimet kysymykset, jotka tukisivat mittauksen tavoitteita. Mittauksessa asiakkaalle pitäisi kertoa, mitä mittauksella on tarkoituksella saavuttaa ja miten juuri yksittäisen asiakkaan palaute on tärkeä. Elenia voisi tuottaa mittauksella asiakkaalle myös lisäarvoa esimerkiksi tiedottamisen avulla. Asiakkaalle voitaisiin lähettää esimerkiksi tekstiviesti, jossa kerrottaisiin projektin tulevasta aikataulusta ja samalla kysyttäisiin, kuinka asiointi sujui projektin edellisessä vaiheessa. Lisäksi mittaustapoja voitaisiin suunnitella digitaalisilla menetelmillä, jotka voitaisiin linkittää esimerkiksi työmaakyltteihin. Kun lopulliset asiakaskokemuksen mittarit ja mittausmalli on päätetty, mittaamista voidaan pilotoida käytännössä. Tämän jälkeen mittarit voidaan ottaa lopulliseen käyttöön Elenian prosesseihin.

5.1.3 Reklamaatioprosessin luominen

Tutkimuksessa nousi esiin, että Elenialla ei ole tällä hetkellä riittävän systemaattista reklamaatioprosessia. Jos asiakas reklamoi projektin pääurakoitsijalle, tämä joko hoitaa reklamaation henkilökohtaisesti tai välittää sen aliurakoitsijalle. Tämä on reklamaation käsittelyn kannalta ideaalitalanne, koska tällöin tapaukseen voidaan reagoida nopeasti. Usein asiakkaat kuitenkin reklamoiivat Elenian asiakaspalveluun. Pahimmassa tapauksessa reklamaatio tulee sekä Elenialle että urakoitsijalle, jolloin reklamaatiota saatetaan käsitellä samanaikaisesti eri tahoilla. Elenian asiakaspalvelussa ei oteta suoranaisesti kantaa reklamaatioon, vaan asia kirjataan ylös ja välitetään Elenian teknisen asiakaspalveluun. Tekninen asiakaspalvelu selvittää tapaukseen liittyvän projektin ja välittää reklamaation kyseisen projektin vastuuhenkilölle. Vasta Elenian projektivastaava on yhteydessä urakoitsijan vastuuhenkilöön, joka usein vielä välittää reklamaation aliurakoitsijalle. Tässä kehässä kestää liian kauan ennen kuin reklamaatiota aletaan käsitellä.

Reklamaation käsittelyn ongelmana on tällä hetkellä lisäksi se, että reklamaatiotilanteissa ei aina tiedetä, onko reklamaatiota jo käsitelty urakoitsijan tai Elenian toimesta. Tämä johtuu siitä, että Elenialla ja urakoitsijoilla ei ole yhteistä järjestelmää, johon reklamaatiot kirjataan, vaan reklamaatioita hoidetaan pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä. Järjestelmän puute aiheuttaa sen, että reklamaatiotapauksia ei kuitata hoidetuiksi riittävän nopeasti, mikä aiheuttaa ongelmia ja ylimääräisiä kustannuksia sekä Elenialle että urakoitsijoille. Elenian projektivastaavat joutuvat olemaan usein monta kertaa yhteydessä urakoitsijan vastuuhenkilöön, koska ajantasaista tietoa reklamaation hoitamisesta ei saada muulla tavoin.

Elenian tulisi tulevaisuudessa luoda systemaattinen reklamaatioprosessi sekä siihen sidottu reklamaatioiden hallintajärjestelmä. Reklamaatioprosessilla ja -järjestelmällä reklamaatioihin reagoiminen olisi nopeampaa ja se mahdollistaisi myös reklamaatioiden tilan seurannan. Asiakkaiden reklamaatioita tulisi tulevaisuudessa ohjata nykyistä enemmän suoraan urakoitsijan vastuuhenkilölle, jotta ne hoidettaisiin mahdollisimman nopeasti. Jos asiakas kuitenkin reklamoi Elenian asiakaspalveluun, reklamaatio pitäisi pystyä siirtämään Elenian projektivastavalle järjestelmäkehityksen myötä ilman muita välikäsiä. Parhaassa tapauksessa reklamaatio pystyttäisiin siirtämään asiakaspalvelusta suoraan urakoitsijan vastuuhenkilölle. Reklamaatioiden hallintajärjestelmä mahdollistaisi myös sen, että ajantasainen tieto reklamaation tilasta olisi jatkuvasti saatavilla. Tällöin asiakkaalle voitaisiin lähettää jatkuvaa tietoa reklamaation käsittelyn tilasta. Tulevaisuudessa reklamaatioprosessiin tulisi yhdistää myös reklamaation jälkihoito, mikä olisi erittäin tärkeää asiakaskokemuksen kannalta. Asiakkailta tulisi kysyä heti reklamaation hoitamisen jälkeen, oliko tämä tyytyväinen reklamaation hoitamiseen ja projektin lopputulokseen.

Kun reklamaatiot saataisiin käsiteltyä nopeammin, asiakkaalle voisi jäädä hyvä tunnetila reklamaatiosta huolimatta. Kun tähän lisätään vielä reklamaation jälkihoito, asiakkaan odotukset reklamaation käsittelystä voitaisiin jopa ylittää. Tällöin reklamaatiosta aiheutunut huono asiakaskokemus saataisiin käännettyä positiiviseksi. Reklamaatioprosessin kehityksellä olisi kuitenkin ennen kaikkea kustannuksia alentava vaikutus. Jos reklamaatiot saataisiin ohjattua useammin urakoitsijan vastuuhenkilölle, reklamaation käsittelystä ei aiheutuisi kustannuksia Elenialle ollenkaan. Lisäksi järjestelmäkehityksen myötä reklamaatioiden käsittelyä voitaisiin Elenialla nopeuttaa. Tällä olisi kustannuksia alentava vaikutus, kun entistä pienempi määrä ihmisiä käsitelisi yksittäistä reklamaatiotapausta. Lisäksi kun reklamaatiot käsiteltäisiin Elenian ja urakoitsijan kesken samassa järjestelmässä, ylimääräisiä soittoja ja sähköposteja osapuolien välillä ei enää tarvittaisi. Nopealla reagoinnilla varmistettaisiin myös se, että reklamaation hoito olisi mahdollista aloittaa vielä siinä tilanteessa, kun koneita ei ole tuotu pois työmaalta, jolloin niiden siirrosta aiheutuvat kustannukset säästyisivät ja korjaustyöt saataisiin nopeammin käyntiin. Reklamaatioprosessin kehittämisestä on Elenialla käynnissä päättötyö, jossa reklamaatioprosessi otetaan tarkempaan tarkasteluun.

5.2 Kriittisimpien ongelmakohtien kehittämistarpeet

Tässä osiossa esitetään kehittämistarpeet Elenian asiakaskokemuksen kriittisimpiin ongelmakohtiin. Kehittämistarpeet esitetään ehdottamalla konkreettisia ratkaisuehdotuksia, joilla ongelmista aiheutuvaa negatiivista asiakaskokemus- ja kustannusvaikutusta voidaan jatkossa vähentää. Ratkaisuehdotukset on jaettu lyhyen ja pitkän aikavälin toimintasuunnitelmiin riippuen siitä, kuinka nopeasti ne ovat toteutettavissa. Toimintasuunnitelmat on esitetty kuvassa 17.

TS 1 Asiakkaan yleiskuvan puute	<p><i>Lyhyt aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tiedotusmateriaalien läpikäynti Urakoitsijan ensisoinon yhtenäistäminen Tiedotustilaisuudet Säävarma-projekteihin 	<p><i>Pitkä aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Urakoitsijan yhteyshenkilö-pilotin kehittäminen Oma yhteyshenkilö myös Säävarma-projekteihin Projektin etenemisen seuranta-työkalu
TS2 Maankäyttösopimusten palautuminen	<p><i>Lyhyt aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Sähköinen allekirjoitus Palautusdeadline 	<p><i>Pitkä aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Palautumisen tilan seuranta (Trimble NIS) Allekirjoitus maastokatselmuksen yhteydessä
TS3 Tiedottamisen puute rakentamisen aloittamisesta tontilla	<p><i>Lyhyt aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Suunnittelijalle vakiokysymys tiedottamisesta Asiakkaan sopimukseen kohta tiedottamisesta Tiedottaminen asiakastoiveiden perusteella 	<p><i>Pitkä aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Automaattinen tiedottaminen (järjestelmäkehitys)
TS4 Tiedottamisen puute viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista	<p><i>Lyhyt aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Lupaprosesseista parempi tieto asiakkaalle Mittarointiin liittyvän tiedottamisen läpikäynti Tiedottaminen viivästyksistä (luvat, mittarointi) 	<p><i>Pitkä aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mittarointitilaus urakoitsijan yhteyshenkilölle Automaattinen tiedottaminen (järjestelmäkehitys)
TS5 Tiedottamisen puute jälkitöiden aikataulusta	<p><i>Lyhyt aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tiedottaminen suunnitellusta aikataulusta heti rakentamisen jälkeen (tiedote, sms) 	<p><i>Pitkä aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Automaattinen tiedottaminen (järjestelmäkehitys)
TS6 Puutteellisesti hoidetut jälkityöt	<p><i>Lyhyt aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Maanrakentajien parempi perehdytys Panostus jälkitöihin heti rakentamisen jälkeen Reklamaation jälkihoito 	<p><i>Pitkä aikaväli:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Reklamaatioiden määrät osaksi urakoitsijoiden laatupisteytystä

Kuva 17. Toimintasuunnitelmat kriittisimpien ongelmakohtien kehittämiseen.

5.2.1 Asiakkaan yleiskuvan puute

Tutkimuksessa selvisi, että asiakas ei saa riittävän selkeää yleiskuvaa Elenian projekteista ja niiden toteutuksesta. Asiakas ei ymmärrä Elenia-urakoitsija -toimintaketjua, eikä tämä tiedosta eri osapuolien vastuualueita. Asiakas ei myöskään tiedä ilman aiem-

paa kokemusta, miten projekti vaiheittain etenee eikä tämä pysty seuraamaan projektin etenemistä esimerkiksi sähköisesti projektin aikana. Lisäksi ongelma- ja reklamaatiota-pauksissa oikean henkilön yhteystietojen löytäminen on asiakkaalle hankalaa.

Lyhyen aikavälin ratkaisuna yleiskuvan puutteeseen on läpikäydä kaikki prosessien tiedotusmateriaalit. Tutkimuksen perusteella esimerkiksi liittymän tilaajalle liittymisso-pimuksen allekirjoituksen yhteydessä lähetettävää tiedotetta tulisi jatkossa kehittää asia-kasystävällisemmäksi. Tiedotteessa tulisi olla kuvaus liittymäprojektin etenemisestä vaiheittain sekä muistilista asioista, jotka asiakkaan tulee hoitaa missäkin vaiheessa. Tiedotteessa tulisi olla myös tiedot, mitkä ovat eri vastuutahojen roolit ja mihin tahoon asiakkaan kuuluu olla yhteydessä eri tilanteissa. Tämänkaltainen tiedote pitäisi lähettää jatkossa liittymän tilaajan lisäksi myös maanomistajille. Tällöin myös maanomistajat olisivat tietoisia, missä järjestyksessä työt tehdään ja mitä asioita kannattaa ottaa projek-tin aikana huomioon. Kaikkien tiedotusmateriaalien termit tulisi tulevaisuudessa suunnit-tella mahdollisimman maanläheisiksi ja ymmärrettäviksi, niin, että kuka tahansa ym-märtää ne taustatiedoista riippumatta.

Toisena lyhyen aikavälin kehitysehdotuksessa on ohjeistus urakoitsijan ensisoiton yhte-näistämiseen. Jatkossa Elenian tulisi antaa kaikille sopimusurakoitsijoille yhtenäinen ja selkeä ohjeistus, mitä asioita asiakkaalle tulee puhelun aikana kertoa. Maastosuunnitteli-jan tulisi antaa ensisoiton yhteydessä asiakkaalle lyhyt referaatti projektin vaiheista ja alustavasta aikataulusta. Maastosuunnittelijan tulisi myös tarpeen vaatiessa kertoa asi-akkaalle lyhyesti siitä, mikä taho hoitaa projektia eri vaiheissa. Lisäksi maastosuunnitte-lijä voisi ensisoiton aikana luvata asiakkaalle, että maastokatselmuksessa käydään tar-kemmin läpi aiemmin lähetetyn tiedotteen asioita, jotka asiakkaalle ovat jääneet epäsel-viksi. Kolmantena lyhyen aikavälin kehitysehdotuksena on Säävarma-projektin alussa pidettävät tiedotustilaisuudet asiakkaille. Projektin pääurakoitsijan tulisi jatkossa pitää projektin alussa maanomistajille ja sidosryhmille tiedotustilaisuus projektista, jossa käy-täisiin läpi projektin toteutukseen liittyviä asioita. Tällöin kaikki paikalle haluavat maanomistajat ja muut asianomaiset henkilöt olisivat tietoisia projektista sekä huomi-oon otettavista asioista. Tämänkaltaiset tiedotustilaisuudet ovat yksittäiskokeiluina ol-leet tähän asti onnistuneita.

Pitkän aikavälin kehitysideana on urakoitsijan yhteyshenkilö -pilotin kehittäminen tule-vaisuudessa. Pilottiin tulisi lisätä myöhemmin monikanavaisuutta, jotta asiakas saisi urakoitsijaansa yhteyden myös sähköisesti. Pilotti voitaisiin jatkossa laajentaa osaksi molempia prosesseja niin, että asiakkaalla olisi oma yhteyshenkilö myös Säävarma-projekteissa. Tulevaisuudessa järjestelmäkehityksen sen salliessa asiakkaalla tulisi olla postin seurannan kaltainen seurantatyökalu projektin vaiheittaisesta etenemisestä. Sa-malla työkalulla automaattitiedottaminen olisi mahdollista projektin eri vaiheissa. Työ-kalun tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä niin, että projektin kannalta oleelliset Elenian ja urakoitsijan merkinnät näkyisivät myös asiakkaalle.

Asiakkaalle annettavan paremman yleiskuvan arvo olisi asiakaskokemuksen kannalta suuri, sillä se vähentäisi asiakkaan epätietoisuutta projektin toteutuksesta. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat ovat usein epämukavuusalueellaan sähköverkon rakennusprojekteissa, joten ratkaisuehdotuksien myötä asiakkaiden asiointi olisi aiempaa helpompaa ja sujuvampaa. Tiedottamisen parantamisella olisi positiivinen vaikutus asiakkaiden asiakaskokemukseen, kun tarvittava tieto kohdennettaisiin asiakkaalle aikaisempaa paremmin helposti ymmärrettävässä muodossa. Tällöin asiakkaalle olennainen tieto projektista olisi kerätty yhteen, eikä sitä tarvitsisi etsiä eri paikoista. Urakoitsijan vakioidulla yhteyshenkilöllä myös yhteydenotto helpottuisi urakoitsijan suuntaan, mikä vähentäisi asiakkaiden turhautuneisuutta ja negatiivista asiakaskokemusvaikutusta. Kustannusten kannalta ratkaisuehdotukset vähentäisivät yleiskuvan puutteesta aiheutuvaa ylimääräisten yhteydenottojen kustannusvaikutusta.

5.2.2 Maankäyttösopimusten palautuminen

Tutkimuksessa selvisi, että maankäyttösopimusten palautumiseen liittyy ongelmia varsinkin asiakasmäärältään suurissa projekteissa. Urakoitsijan maastosuunnittelijan tulee kontaktoida kaikki maanomistajat, jotka eivät ole palauttaneet maankäyttösopimuksiaan allekirjoitettuina tai kun sopimuksissa on ilmennyt puutteita. Suurin osa asiakkaista palauttaa sopimuksen yhdellä lisäkontaktilla, mutta osalle asiakkaista tulee soittaa monta kertaa sopimuksen palautumiseen liittyen. Maankäyttösopimuksen palauttamista ei ole myöskään tällä hetkellä tehty asiakkaalle erityisen helpoksi, sillä sopimus tulee viedä lähimpään postilaatikkoon, joka voi pahimmillaan olla pitkänkin matkan päässä.

Lyhyen aikavälin kehitysideana on sähköisen allekirjoituksen tuominen osaksi kaikkien urakoitsijoiden toimintaa. Asiakkaalla tulisi kuitenkin olla vaihtoehto joko sähköiseen tai paperiseen allekirjoitukseen, mutta sähköistä allekirjoitusta olisi suositeltava asiakkaalle ensisijaisesti. Sähköinen allekirjoitus nopeuttaisi sopimusten palautumista, kun asiakkaiden ei tarvitsisi palauttaa sopimusta postitse. Sähköinen allekirjoitus olisi siis helpottava tekijä sekä urakoitsijan että asiakkaan kannalta. Sähköisen allekirjoituksen lisäksi maankäyttösopimukseen tulisi jatkossa lisätä viimeinen palautuspäivämäärä, johon mennessä sopimus tulee palauttaa urakoitsijalle. Palautusdeadline nopeuttaisi sopimusten palautumista ainakin osissa tapauksista.

Pitkällä aikavälillä Elenian tulisi kehittää järjestelmätuki maankäyttösopimusten palautumisen seurantaan. Seuranta voisi olla liitettyä nykyiseen Trimble NIS verkkotietojärjestelmään, josta suunnitelmaa tarkastellessa näkisi alueen kaikki maankäyttösopimukset sekä niiden palautumisen tilan kyseisellä ajanhetkellä. Tilatiedoissa tulisi olla vähintään tieto siitä, onko sopimus palautunut vai ei ja onko sopimus lähetetty asiakkaalle sähköisesti vai paperisena. Tulevaisuudessa järjestelmäkehityksen myötä maastosuunnittelija voisi tavata asiakkaat maastossa tablettitietokoneen kanssa. Tällöin maastosuunnittelija esittelisi sopimuksen asiakkaalle maastossa ja asiakas voisi allekirjoittaa sopimuksen sovitusta reitistä jo maastokatselmuksen aikana.

Sopimusten palautumisen nopeutumisella olisi ensisijaisesti kustannuksia alentava vaikutus urakoitsijoille. Ongelman kustannusvaikutukseksi laskettiin luvun 4.5.2 case-esimerkissä yhtä Säävarma-projektia kohden 900 euroa. Tuon kustannusvaikutuksen pienentyminen riippuisi siitä, kuinka moni asiakkaista allekirjoittaisi sopimuksen sähköisesti ja kuinka monen asiakkaan kohdalla uudistukset nopeuttaisivat sopimuksen palautumista. Kustannushyöty olisi kuitenkin varmasti satoja euroja yhtä projektia kohden. Kustannukset vähentyisivät, koska urakoitsijoiden ei tarvitsisi enää käyttää niin monesti aikaa asiakkaiden lisäkontaktointiin. Samalla välilliset kustannushyödyt toteutuisivat niissä tilanteissa, kun projektit toteutus ei viivästyisi maankäytösopimusten palautumisongelman takia. Sähköisellä allekirjoituksella olisi positiivinen vaikutus myös asiakaskokemukseen monen asiakkaan kohdalla, sillä se helpottaisi asiakkaan asiointia. Tällöin asiakkaan ei tarvitsisi palauttaa sopimusta postilla, vaan sopimuksen allekirjoitus ja palauttaminen onnistuisi samalla hetkellä. Lisäksi monissa tilanteissa maastosuunnittelija voisi esitellä sopimuksen asiakkaalle henkilökohtaisesti, mikä vähentäisi väärinymmärryksiä sopimukseen liittyen ja parantaisi myös osaltaan asiakkaan asiakaskokemusta.

5.2.3 Tiedottamisen puute

Tiedottamisen puutteeseen liittyvät kehittämistarpeet on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisenä kehittämistarpeena on tiedottamisen puute rakentamisen aloittamisesta tontilla, toisena tiedottamisen puute viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista ja kolmantena tiedottamisen puute jälkitöiden aikatauluun liittyen. Pitkän aikavälin toimintasuunnitelma on koottu tiedottamisen puutteeseen liittyville ongelmakohtille yhteiseksi.

Tiedottamisen puute rakentamisen aloittamisesta tontilla

Tiedottamisen puutteella rakentamisen aloittamisesta tontilla tarkoitetaan tilannetta, jossa maanrakennusurakoitsija ei tiedota asiakasta etukäteen tontilla alkavista kaivutöistä. Ongelma ilmenee yleensä niin, että asiakas toivoisi ilmoitusta kaivutöiden aloittamisesta, vaikka maastosuunnitteluvaiheessa ei olisi sitä erikseen osannut toivoa. Tiedottamisen puute voi tapahtua myös niin, että asiakasta on luvattu tiedottaa ennakkoon alkavista kaivutöistä, mutta luvattua ilmoitusta ei syystä tai toisesta huomata tehdä. Tiedottaminen olisi tärkeää, koska asiakkaat haluavat usein olla paikalla seuraamassa rakennustöitä sivusta.

Ensimmäinen lyhyen aikavälin ratkaisuehdotus ongelmakohtaan on, että suunnittelijalla tulisi olla vakiokysymys tiedottamisesta. Tulevaisuudessa maastosuunnittelijoiden tulisi kysyä kaikilta asiakkailta maastosuunnitteluvaiheessa, haluavatko he, että heitä tiedotetaan rakentamisen aloittamisesta. Maastosuunnittelija voisi kerätä tiedot kootusti listaan tai suunnitelmakarttaan, jolloin maanrakennusurakoitsija tietäisi, kenellä asiakkaista vähintään tulee olla tieto etukäteen kaivutöiden aloittamisesta. Toisena ratkaisuehdotuksena ongelmakohtaan on, että asiakkaiden maankäytösopimukseen lisättäisiin uusi kohta

tiedottamisesta. Asiakas voisi jatkossa laittaa maankäyttösopimukseen esimerkiksi rastiin ruutuun, jos tämä haluaa tiedon rakentamisen aloittamisesta tai toivoo, että olisi paikalla, kun rakentaminen aloitetaan omalla tontilla.

Tiedottamisen lisäämisellä rakentamisen aloittamisesta olisi parantava vaikutus sekä asiakaskokemukseen että ongelmasta aiheutuviin kustannuksiin. Kun asiakkaille ilmoitettaisiin kaivutöiden aloittamisesta tontilla riittävästi etukäteen, asiakkaat osaisivat varautua tulevaan ja osaisivat halutessaan olla paikalla rakentamisen aloitushetkellä. Tällä olisi tutkimuksen perusteella positiivinen vaikutus asiakkaiden asiakaskokemukseen. Tiedottamisen lisääminen vähentäisi myös ylimääräisten yhteydenottojen ja reklamaatioiden määrää, joka puolestaan pienentäisi nykyistä kustannusvaikutusta. Kun asiakas olisi paikalla tontilla kaivutöiden aikaan, voitaisiin myös varmistaa, ettei sovitusta reitistä poiketa, eikä asiakkaan pihamaita vahingoiteta sopimattomasti. Tällä voitaisiin välttää satojen eurojen kustannusvaikutus, joka sovitusta poikkeamisesta yksittäistapauksessa aiheutuu.

Tiedottamisen puute viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista

Tiedottamisen puutteella viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista tarkoitetaan yleistä ongelmaa, jossa asiakkaita ei tiedoteta riittävästi projektin aikaisista viivästyksistä tai syistä, miksi projektien aikataulu viivästyy. Ongelmat koskevat erityisesti lupaprosesseja sekä mittarin asennusta. Projektin vaatimista lupaprosesseista ei aina tiedoteta asiakasta riittävän aikaisessa vaiheessa ja tutkimuksessa tuli myös ilmi, että tiedottaminen mittarin asennukseen liittyen ei ole riittävän systemaattista. Osalla asiakkaista mittarin asennuksen alustava aikataulu ei pidä, eikä tästä välttämättä tiedoteta asiakasta ollenkaan. Lisäksi toisissa tapauksista mittari asennetaan asiakkaalle ilman tiedottamista, jolloin asiakas ei välttämättä tiedä, että liittymäprojekti on saatu asiakkaan kannalta päätökseen.

Ensimmäisenä lyhyen aikavälin ratkaisuna ongelmakohtaan on, että asiakkaita tulisi tiedottaa projektin vaatimista lupaprosesseista (esim. ELY, AVI) avoimemmin ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kyseinen tieto olisi hyvä antaa asiakkaalle jo Elenian liittymämyynnissä, jos se on jo silloin tiedossa. Toisena ratkaisuehdotuksena on, että mittarointiin liittyvä tiedottaminen otettaisiin tarkempaan tarkasteluun. Asiakkaalle tulisi soittaa aina ennen kuin asentaja menee asentamaan mittaria. Myös viivästysten sattuessa asiakkaita pitäisi jatkossa tiedottaa viivästyksestä, viivästyksen syystä sekä uudesta suunnitellusta aikataulusta. Lopuksi asiakasta pitäisi tiedottaa mittarin asennuksen jälkeen varsinkin, jos kyseinen asiakas ei ollut paikalla kohteessa asennuksen aikana. Tällöin myös Elenian sähköisten palveluiden esittelemine onnistuisi kätevästi.

Tiedottamisen lisäämisellä viivästyksistä ja aikatauluun vaikuttavista asioista voidaan parantaa erityisesti liittymän tilaajan asiakaskokemusta. Asiakasta kiinnostaa projektin aikana, milloin liittymä valmistuu ja lisätiedottamisella asiakkaan epätietoisuutta voitai-

siin vähentää selvästi nykytilanteeseen verrattuna. Ihannetilanne tulevaisuudessa olisi, että projektin valmistumisaikatauluun liittyvä tiedottaminen olisi suunniteltua ja systemaattista, jotta asiakkaalle jäisi projektista mahdollisimman hyvä kokemus. Tiedottamisen lisäämisellä olisi myös kustannuksia alentava vaikutus, kun urakoitsijoiden ei enää tarvitsisi hoitaa asiakkaiden yhteydenottoja ja reklamaatioita, joita tiedottamisen puutteesta tällä hetkellä aiheutuu. Lisäksi mittarointiin liittyvän tiedottamisen kehittäminen vähentäisi myös Elenian liittymämyyntiin tulevia asiakaskyselyitä mittaroinnista, millä olisi kustannuksia pienentävä vaikutus myös Elenialle.

Tiedottamisen puute jälkitöiden aikataulusta

Tiedottamisen puutteella jälkitöiden aikataulusta tarkoitetaan tilanteita, joissa asiakkaille ei tiedoteta aikataulua, jolloin rakentamisen jäljet tullaan korjaamaan. Ongelma konkretisoituu erityisesti talven jälkeen keväisin, kun jälkitöitä ei päästä tekemään maan painumisen vuoksi. Tällöin asiakkaat eivät saa tietoa jälkitöiden suunnitellusta aikataulusta. Tiedottamisen puute aiheuttaa ylimääräisiä yhteydenottoja ja reklamaatioita, kun asiakkaat ovat epätietoisia, ollaanko jälkiä tulossa korjaamaan ollenkaan.

Lyhyen aikavälin ratkaisuna tiedottamisen puutteeseen jälkitöiden aikataulusta on systemaattinen tiedottaminen suunnitellusta aikataulusta heti rakentamisvaiheen jälkeen. Jos rakentamisen jälkeen jälkitöitä ja viimeisteltävää jää, asiakkaille tulisi tiedottaa alustava aikataulu, jolloin jälkityöt tullaan hoitamaan. Tiedottaminen voidaan aluksi tehdä esimerkiksi postilaatikkoon jaettavalla lapulla tai tekstiviestillä. Viestin pitäisi olla henkilökohtaisesti suunnattu maanomistajalle ja kirjoitettu mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Asiakkaalle voitaisiin esimerkiksi kertoa tiedotteessa, että alueelle jäi vielä viimeisteltävää liittyen kaivu- ja kulkujälkiin, mutta työt hoidetaan kuntoon pikimmiten tiettyä ajankohtana. Lisäksi viestiin tulisi lisätä yhteystiedot, jotta asiakas voisi ottaa yhteyttä urakoitsijaan tarvittaessa. Yhteystietojen yhteyteen pitäisi lisätä myös pyyntö yhteydenotosta, jos asiakkaalla on kiireellistä ilmoitettavaa jälkitöihin liittyen.

Niin kuin aiemmin tuli esiin, jälkitöistä tiedottamisella voitaisiin parantaa asiakkaiden asiakaskokemusta ja pienentää ylimääräisiä kustannuksia oleellisesti nykytilaan verrattuna. Nykyisistä jälkitöihin liittyvistä reklamaatioista suuri osa johtuu asiakkaiden turhautuneisuudesta siihen, kun jälkitöitä ei ole hoidettu tiettyyn ajanhetkeen mennessä. Asiakkaille lähetettävän tiedotteen myötä turhautuneisuutta voidaan pienentää, kun heille kerrotaan suunniteltu aikataulu, jolloin työt on tarkoitus tehdä loppuun. Samalla asiakkaille annetaan selkeä kanava, josta kysyä lisäkysymyksiä jälkitöihin liittyen. Lisätiedottaminen vaatisi resursseja urakoitsijalle, mutta tämän tutkimuksen perusteella reklamaatiot ja yhteydenotot vähenisivät niin paljon, että kokonaiskustannusvaikutus pienentyisi nykytilaan verrattuna.

Pitkän aikavälin toimintasuunnitelma tiedottamisen puutteeseen

Pitkällä aikavälillä tiedottaminen helpottuisi automaattisen tiedottamisen avulla järjestelmäkehityksen myötä. Tiedottamisen hoitaminen onnistuisi jatkossa hyödyntämällä esimerkiksi valmiita viestipohjia, joita voitaisiin luoda tarkoituksen mukaan valmiiksi eri kosketuspisteisiin. Tiedottamisen lisääminen onnistuisi tulevaisuudessa myös integroimalla viestien lähetys osaksi nykyistä projektinhallinta- tai laadunvalvontajärjestelmää. Samasta järjestelmästä projektin eri osapuolet voisivat seurata läpinäkyvästi projektin etenemistä. Liittymäprosessin yhteyshenkilö -pilottia voisi lisäksi laajentaa vielä entisestään niin, että esimerkiksi mittarointitilauksen tekeminen onnistuisi tulevaisuudessa suoraan urakoitsijan yhteyshenkilölle. Tiedottamiseen tarvitaan myös jatkossa lisää kosketuspisteitä asiakkaalle lähetettävillä automaattisilla viesteillä. Esimerkiksi siinä tilanteessa, kun mittari on tilattu Elenian liittymämyynnistä, asiakkaalle tulisi lähettää vahvistusviesti sovitusta mittarin asennuksen aikataulusta. Vahvistusviesti olisi hyödyllinen erityisesti silloin, kun asiakkaan sähköurakoitsija on tehnyt mittarointitilauksen. Tällöin asiakas ei välttämättä saa tietoa omalta sähköurakoitsijaltaan.

5.2.4 Puutteellisesti hoidetut jälkityöt

Tutkimuksessa selvisi, että jälkitöihin liittyvät ongelmat toistuvat usein sekä liittymättä Säävarma-projekteissa. Ongelmat johtuvat siitä, kun jälkityöt jätetään kokonaan tekemättä tai kun jälkityöt hoidetaan huolimattomasti. Jälkitöistä aiheutuu lukumäärällisesti tällä hetkellä eniten reklamaatioita Elenian projekteissa ja ongelman kustannusvaikutus on suuri. Ongelma on tämän tutkimuksen perusteella ainoa, joka on erityisen kriittinen sekä asiakkaan että urakoitsijan näkökulmasta.

Lyhyen aikavälin ratkaisuna jälkitöiden laatuongelmiin on panostaa entistä enemmän maanrakennusurakoitsijoiden perehdyttämiseen. Varsinkin uusien maanrakentajien kohdalla parempi perehdytys olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta työn laatu olisi vaaditun kaltaista. Toisena ratkaisuehdotuksena ongelmaan on se, että jälkitöiden tekemiseen panostettaisiin rahallisesti ja ajallisesti enemmän heti rakentamisen jälkeen. Näin teemmällä jälkityöt voitaisiin hoitaa kerralla kuntoon niin, ettei koneita tarvitsisi viedä välissä pois työmaalta. Jos jälkitöistä tulee jälkikäteen useita reklamaatioita, koneiden siirtokustannukset ja maanrakentajien työtunnit ovat niin suuret, että reklamaatiosta koituu suurta taloudellista haittaa. Asiakkailta tulisikin saada jatkossa tietoa siitä, ovatko kaikki tyytyväisiä tehtyihin jälkitöihin ennen kuin koneet lähtevät työmaalta. Lisäksi reklamaatiotapauksissa kriittisiltä asiakkailta tulisi varmistaa tehdyn työn jälkeen, ovatko he tyytyväisiä tehtyihin jälkitöihin. Tällöin reklamaatiokierre saataisiin poikki mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmana on ottaa reklamaatiot osaksi urakoitsijan laatupisteytystä erityisesti jälkitöiden osalta. Näin tulleet reklamaatiomäärät vaikuttaisivat urakoitsijoiden toiminnan arviointiin ja valintoihin.

Kun jälkityöt hoidettaisiin kerralla kuntoon, sillä olisi erityisen suuri vaikutus sekä kustannuksiin että asiakkaiden asiakaskokemukseen. Ongelman asiakaskokemusvaikutus on suuri, koska jälkitöiden hoitaminen on projektin viimeinen kosketuspiste maanomistajiin. Asiakkaiden kokemus koko projektista voi näin ollen mennä pilalle, jos jälkityöt hoidetaan puutteellisesti. Vaikka ratkaisuehdotuksilla saavutettava hyöty asiakaskokemuksen kannalta olisi suuri, hyöty kustannusten kannalta olisi todennäköisesti vielä suurempi. Tässä työssä yksittäisen jälkitöistä aiheutuneen reklamaation kustannusvaikutukseksi laskettiin noin 1 000 euroa. Tuo summa siis säästetään jatkossa, jos yksittäinen reklamaatio vältetään kokonaan. Tästä johtuen jälkitöihin kannattaakin panostaa rahallisesti enemmän heti rakentamisen jälkeen, jotta yksittäiset reklamaatiot pystyttäisiin välttämään. Jos reklamaatio kuitenkin syntyy, olisi tärkeää, että se saadaan hoidettua vielä silloin, kun koneet ovat työmaalla. Tällöin taulukon 12 kustannuksista ajomatkaan kuluneet työtunnit ja kilometrikorvaukset sekä kaivinkoneen siirtokustannukset jäisivät pois reklamaation kokonaiskustannuksista. Tällöin ei myöskään todennäköisesti tarvitsisi maksaa vahingonkorvauksia asiakkaalle, kun reklamaatio hoidettaisiin nopeasti kuntoon. Tapauskohtainen kustannussäästö olisi arviolta satoja euroja. Samalla reklamovien asiakkaiden kokemus reklamaation hoitamisesta olisi jatkossa huomattavasti aiempaa parempi.

6. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tehdään tarvittavat johtopäätökset työn löydöksistä. Lopuksi luvussa arvioidaan lyhyesti tutkimuksen jatkotoimenpiteitä ja asiakaskokemuksen tulevaisuudennäkymiä Elenialla.

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymysten vastaukset ja tehdyt johtopäätökset on vedetty yhteen seuraavasti:

- *Missä yksittäisissä asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa (ts. kosketuspisteissä) asiakkaan asiakaskokemus muodostuu Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessissa?*

Työssä luotiin kosketuspistekartat Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessille hyödyn-tämällä haastatteluja ja kenttätutkimusta. Kosketuspistekartoista selvisi, missä yksittäisissä kosketuspisteissä asiakkaan asiakaskokemus muodostuu Elenian prosesseissa. Luodut kosketuspistekartat löytyvät työn liitteistä B ja C. Johtopäätöksenä voidaan to-deta, että toteutuvat kosketuspisteet riippuvat pitkälti projektin tyyppistä ja laajuudesta. Tuloksista huomattiin myös, että Elenian kumppaniurakoitsijat ovat suurelta osin vas-tuussa Elenian asiakkaiden asiakaskokemuksesta. Näin ollen asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii jatkossa tiivistä yhteistyötä Elenian ja kumppaniurakoitsijoiden välillä, jotta myös urakoitsijoiden näkökulmat voidaan huomioida mahdollisimman hyvin.

- *Mitkä ovat Elenian prosessien kriittiset kosketuspisteet asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta?*

Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessien kriittiset kosketuspisteet valittiin urakoitsi-jahaastattelujen perusteella. Haastatteluissa urakoitsijat arvottivat, mitkä kosketuspisteet ovat kriittisiä asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Kriittisiä kosketuspisteitä ovat tutkimuksen perusteella molempien prosessien osalta urakoitsijan ensi-soitto, maastokatselmus eli tapaaminen tontilla, rakentamisen aloittaminen, rakentami-sen aikainen vuorovaikutus sekä jälkityöt. Liittymäprosessissa myös mittarin asennus valittiin kriittiseksi kosketuspisteeksi. Kriittiset kosketuspisteet merkittiin sinisellä täh-dellä liitteiden B ja C kosketuspistekarttoihin. Tutkimuksen perusteella kriittisiin kosketuspisteisiin tulee tulevaisuudessa kiinnittää erityistä huomiota Elenian asiakaskoke-muksen kehittämisessä. Jatkossa luotavat asiakaskokemuksen mittarit tulisi mahdolli-suuksien mukaan kohdistaa kriittisten kosketuspisteiden yhteyteen.

- *Mitkä ovat asiakaskokemuksen nykyiset ongelmakohdat Elenian prosesseissa?*

Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessien nykyiset ongelmakohdat selvitettiin tutkimuksessa haastattelujen, kenttätutkimuksen ja asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. Ongelmakohtia paljastui yhteensä 14 ja ne esitettiin sekä asiakkaan että urakoitsijan näkökulmasta luvun 4.4.1 taulukoissa 9 ja 10. Ongelmakohtien kriittisyys priorisoitiin ongelma-kohtien esiintyvyyksiheiden sekä asiakaskokemus- ja kustannusvaikutuksen perusteella. Kriittisimmiksi ongelmakohdiksi valittiin lopulta 6 ongelma-kohtaa. Tulokset osoittivat, että ongelma-kohtien kriittisyysaste vaihtelee asiakkaan ja urakoitsijan näkökulmasta. Tuloksista huomattiin, että ongelma-kohtat, jotka ovat asiakkaan näkökulmasta erittäin kriittisiä, eivät ole lähtökohtaisesti niin kriittisiä urakoitsijan kannalta.

Kriittisimmät ongelma-kohtat tutkimuksen perusteella ovat asiakkaan yleiskuvan puute, maankäyttösopimusten palautuminen, puutteellisesti hoidetut jälkityöt sekä tiedottamisen puute eri tilanteissa. Tuloksista havaittiin, että suuri osa nykyisistä ongelma-kohtista liittyy tiedottamisen puutteeseen sekä siihen, että olemassa oleva tieto on huonosti kohdennettu tai vaikeasti ymmärrettävissä asiakkaan kannalta. Kriittisimmäksi ongelma-kohtaksi valittiin puutteellisesti hoidetut jälkityöt, sillä ongelma-kohta on erityisen kriittinen sekä asiakkaan että urakoitsijan näkökulmasta. Kyseinen ongelma-kohta aiheuttaa myös lukumäärällisesti eniten reklamaatioita. Elenian tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota kriittisimpien ongelma-kohtien kehittämistarpeisiin, mutta myös muut ongelma-kohtat olisi hyvä huomioida tulevaisuuden jatkokehityksessä.

- *Miten asiakaskokemusta kehittämällä voidaan saavuttaa kustannushyötyjä Elenian prosesseissa?*

Kaikilla työssä määritetyillä ongelma-kohtilla todettiin olevan heikentävä vaikutus asiakkaiden asiakaskokemukseen. Lisäksi ne aiheuttavat joko suoran tai epäsuoran kustannusvaikutuksen Elenian tai urakoitsijoiden toimintaan. Suuri osa kustannusvaikutuksesta aiheutuu epäsuorasti ongelma-kohtista johtuvista ylimääräisistä yhteydenotoista ja reklamaatioista. Kuitenkin osa ongelma-kohtista, kuten puutteellisesti hoidetut jälkityöt sekä maankäyttösopimusten palautuminen, aiheuttavat myös suoria kustannuksia.

Esimerkiksi maankäyttösopimusten palautumisongelmalle saatiin luvussa 4.5.2 suuntaa antava tulos siitä, että ongelma aiheuttaa urakoitsijalle yksittäisessä Säävarma-projektissa noin 900 euron ylimääräiset kustannukset. Asiakaskokemusta kehittämällä, esimerkiksi luvussa 5.2 ehdotetulla sähköisellä allekirjoituksella, asiakkaiden asiointi helpottuisi, kun asiakkaat voisivat allekirjoittaa ja palauttaa sopimuksensa samanaikaisesti. Asiointia helpottamalla voitaisiin myös pienentää kustannuksia, jotka urakoitsijalle aiheutuvat. Kustannushyödyt tulisivat siitä, kun sopimukset palautuisivat urakoitsijalle nopeammin ilman tarpeettomia lisäkontakteja. Lisäksi kehittämisisidealla saavutettaisiin välillisiä kustannushyötyjä tilanteissa, joissa projektien toteutus ei viivästyisi maankäyttösopimusten palautumisongelman takia.

Tutkimuksessa laskettiin suuntaa antavat kustannukset myös jälkitöistä aiheutuneille reklamaatioille. Luvun 4.5.2 laskelmassa saatiin tulos siitä, että yhdestä reklamaatiota-pauksesta aiheutuu Elenialle ja urakoitsijoille yhteensä noin 1 000 euron lisäkustannukset. Koska jälkitöiden reklamaatioita ei voida täysin välttää, reklamaatioprosessin luominen nostettiin luvun 5.1.1 strategiseen nelikenttään ratkaisuksi reklamaatioiden hallinnan parantamiseksi. Reklamaatioprosessin luomisella olisi todennäköisesti positiivinen vaikutus sekä asiakkaiden asiakaskokemukseen että reklamaatioista muodostuviin kustannuksiin, kun reklamaatioihin voitaisiin reagoida aikaisempaa nopeammin ilman turhia välikäsiä. Varsinaiset ratkaisut jälkitöistä aiheutuvien reklamaatioiden vähentämiseen ja ylimääräisten kustannusten välttämiseen löytyvät kuitenkin maanrakentajien paremmalla perehdyttämällä sekä tiedottamisen parantamisella.

Luvussa 5.2 määritettiin useita ratkaisuehdotuksia myös muihin tutkimuksessa esille tulleisiin ongelmakohtiin, joiden avulla asiakkaiden asiakaskokemusta voitaisiin jatkossa parantaa. Johtopäätöksenä työn tuloksista voidaan todeta, että nykyisiin ongelmakohtiin puuttamalla ja parempia toimintatapoja luomalla voidaan jatkossa pienentää ongelmakohdista nykytilanteessa aiheutuvaa kustannusvaikutusta. Näin asiakaskokemusta kehittämällä voidaan jatkossa saavuttaa kustannushyötyjä Elenian prosesseissa.

6.2 Tulevaisuudennäkymät

Tämän tutkimuksen aikana Elenialle perustettiin kehittämisprojekti, jonka ensisijaisina tavoitteina on parantaa asiakkaiden asiakaskokemusta, toiminnan laatua sekä saada toimintaa tehokkaammaksi kaikkien osapuolien kannalta. Tavoitteina on myös Elenian prosessien sujuvoittaminen sekä digitalisaation ja mobilisaation lisääminen. Tulevaisuuden toiminnan kehittäminen tullaan toteuttamaan tiiviissä yhteistyössä Elenian sopimusurakoitsijoiden kanssa. Projekti mahdollistaa tässä tutkimuksessa määritettyjen asiakaskokemuksen ongelmakohtien ja kehittämistarpeiden jatkokehittämisen.

Asiakaskokemuksen tulevaisuudennäkymät Elenialla ovat muutenkin lupaavat. Digitalisaatio ohjaa nykymarkkinoita niin, että jatkossa yhä useampi palvelu on siirtymässä digitaalisten palveluiden alle. Tässä tutkimuksessa määritettyihin ongelmakohtiin voidaan löytää digitalisaation ansiosta innovatiivisia ratkaisuja, joilla eri osapuolien toiminnasta voidaan tehdä tulevaisuudessa entistä sujuvampaa. Lisäksi sähkömarkkinat ovat murroksessa, jossa teknologiat, kuten aurinkokennot ja sähköautot ovat tulossa osaksi yhä useamman asiakkaan jokapäiväistä elämää. Näin ollen asiakaskokemus voidaan tulevaisuudessa yhdistää sähköverkkoyhtiön liiketoimintaan myös murroksen seurauksena tulevien uusien palvelukonseptien myötä. Asiakaskokemukseen ja prosessien kehittämiseen liittyviä jatkotutkimuksia voisi tulevaisuudessa tehdä esimerkiksi asiakaskokemuksen ja lean-filosofian yhdistämisestä.

7. YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaskokemuksen nykytila Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessissa sekä tunnistaa nykytilaan liittyviä ongelmakohtia. Tavoitteena oli määrittää Elenian asiakaskokemuksen kehittämistarpeet tulevaisuutta varten ja tuoda esiin asiakaskokemuksen kehittämiseksi saavutettavia kustannushyötyjä. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti Elenian kumppaniurakoitsijoiden ja asiakkaiden väliin rajapintaan, jossa suurin osa kosketuspisteistä tapahtuu. Työssä otettiin kantaa lisäksi taustatoimintoihin sekä Elenian prosessien toimintamalleihin, joiden kehittäminen tukisi myös asiakaskokemuksen kehittämistä.

Työn tuloksina luotiin kosketuspistekartat Elenian liittymä- ja verkonhallintaprosessille, joista tunnistettiin asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta kriittiset kosketuspisteet. Lisäksi laajan taustatyön myötä saatiin selville asiakaskokemuksen ongelmakohdat sekä suuntaa antavat asiakaskokemus- ja kustannusvaikutukset, jotka ongelmakohdista aiheutuvat. Näiden vaikutusten sekä ongelmakohtien esiintyvyyksiä perusteella valittiin 6 kriittisintä ongelmakohtaa, joiden kehittämiseen tutkimuksen jälkeen tulisi erityisesti keskittyä. Työn lopuksi näihin ongelmakohtiin esitettiin lyhyen ja pitkän aikavälin toimintasuunnitelmat, joiden avulla nykyistä negatiivista asiakaskokemusvaikutusta sekä ongelmakohdista aiheutuvaa kustannusvaikutusta voitaisiin jatkossa vähentää. Elenian asiakaskokemuksen kehittämistarpeet määritettiin työssä myös strategisella tasolla tulevaisuutta varten. Strategisen tason jatkotoimenpiteinä on kehittää prosesseja työssä määritetyn strategisen nelikentän avulla siten, että tulevaisuuden toiminnalliset muutokset tehdään asiakaskokemuksen kannalta oikeaan suuntaan.

Tutkimuksen tavoitteissa onnistuttiin hyvin ja tutkimuksen alussa määritettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset työn edetessä. Työn tulosten voidaan todeta olevan riittävän luotettavia jatkokäyttöä varten ja tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa Elenian asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkimuksessa määritetyt ongelmakohdat, niiden kustannusvaikutukset sekä esitetyillä kehittämisideoilla saatavat kustannushyödyt osoittavat, että asiakaskokemusta kehittämällä voidaan saavuttaa kustannushyötyjä Elenian prosesseissa. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaskokemuksen kehittäminen on liiketoiminnan kannalta tärkeää myös monopoliliiketoiminnassa. Elenian tulee kuitenkin jatkossa ottaa tässä työssä määritetyt kehittämistarpeet tarkempaan tarkasteluun ja tehdä eri osa-alueiden jatkuvaa parantamista, jotta tutkimuksessa määritetyt hyödyt voidaan tulevaisuudessa saavuttaa.

LÄHTEET

Aminoff, A., Lappeteläinen, I., Partanen, J., Viljainen, S., Tahvanainen, K., Järventausta, P. & Trygg, P. 2009. Ostopalveluiden käyttö verkkoliiketoiminnassa. Helsinki, VTT. 101 p.

Berry, L.L., Carbone, L.P. & Haeckel, S.H. 2002. Managing the Total Customer Experience. Sloan Management Review Vol. 43, pp. 85–89.

Blismas, N.G., Sher, W.D., Thorpe, A. & Baldwin, A.N. 2004. Factors Influencing Project Delivery within Construction Clients' Multi-Project Environments. Engineering, Construction and Architectural Management 11(2), pp. 113–125.

Brännare, S. Kuluttajat tyrmistyivät sähkön siirtohinnan ennätyskorotuksista. Yle.fi. 29.1.2016. [WWW] [Viitattu 12.8.2016]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/kuluttajat_tyrmistyivat_sahkon_siirtohinnan_ennatyskorotuksista/8633574.

Elenia 2015a. Liittymäprosessi 2015. Elenian sisäinen lähde. Julkaisematon selvitys.

Elenia 2015b. Verkonhallintaprosessi 2015. Elenian sisäinen lähde. Julkaisematon selvitys.

Elenia 2015c. Elenia Oy yhtiöesitys 2015. Elenian sisäinen lähde. Julkaisematon selvitys.

Elenia 2016a. Elenian tarina. [WWW] [Viitattu 22.4.2016]. Saatavissa: http://www.elenia.fi/yritys/elenian_tarina.

Elenia 2016b. Elenian vuosikertomus 2015. Julkaistu 21.4.2016 [Viitattu 22.4.2016]. Saatavissa pdf-muodossa: <http://www.elenia.com/fi/vuosikertomukset>.

Elenia 2016c. Elenia Säävarma. [WWW] [Viitattu 11.3.2016]. Saatavissa: <http://www.elenia.fi/sahko/saavarma>.

Elenia 2016d. Urakoitsijamme. [WWW] [Viitattu 18.4.2016]. Saatavissa: <http://www.elenia.fi/yritys/urakoitsijamme>.

Energiateollisuus 2016. Verkkoyhtiöt haluavat eroon pitkistä sähkökatkoista. [WWW] [Viitattu 31.3.2016]. Saatavissa: <http://energia.fi/sahkomarkkinat/sahkoverkko/sahkokatkot-ja-jakelun-keskeytykset/tavoite-sahkoverkkojen-uudistamisesta>.

Energiavirasto 2014a. Kohtuullisen tuottoasteen määrittäminen sähkö- ja maakaasuverkkotoimintaan sitoutuneelle pääomalle. Loppuraportti 10.10.2014.

Energiavirasto 2014b. Energiaviraston esitykset. Energiaviraston verkkopäivä 4.11.2014.

Energiavirasto 2015. Ensimmäinen versio suuntaviivoista valvontamenetelmiksi 2016 - 2023. 17.2.2015. [Viitattu 31.3.2016]. Saatavissa: <https://www.energiavirasto.fi/valvontamenetelmat-2016-20231>.

Energiavirasto 2016a. Sähköverkot. [WWW] [Viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: <https://www.energiavirasto.fi/sahkoverkot>.

Energiavirasto 2016b. Sähköverkon haltijat. [WWW] [Viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: <http://www.energiavirasto.fi/sahkoverkon-haltijat>.

Fenwick, N., Kark, K., Burns, M. & Murphy, K. 2013. Winning The Customer Experience Game. Forrester Research, Inc. 16 p.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä, Docendo Oy. 217 p.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen, Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Viro, Print Best, Talentum. 198 p.

Fricke, S.E. & Shenhar, A.J. 2000. Managing Multiple Engineering Projects in a Manufacturing Support Environment. IEEE Transactions on Engineering Management 47(2), pp. 258–268.

Futurelab 2014. Elenian liittymäprosessille vuonna 2014 tehty asiakasluotaus. Julkaisematon selvitys.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. European Management Journal Vol. 25, No. 5, pp. 395–410.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus -työkalupakki. Helsinki, Talentum. 247 p.

Heikkilä, T. 2013. Sähköverkon toimitusvarmuuteen liittyvien valvontamenetelmien kehittäminen. Diplomityö. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto.

Honkapuro, S., Tahvanainen, K., Makkonen, M. & Partanen, J. 2010a. Selvitys siirtoverkkosäätelyn investointikannustimista. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 34 p.

Honkapuro, S., Tahvanainen, K., Partanen, J., Lassila, J., Viljainen, S. & Kaipia, T. 2010b. Nykyisen valvontamallin toimivuuden ja ohjausvaikutusten arviointi. [Viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: <https://www.energiavirasto.fi/tiekartta-2020-hanke>.

- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. 181 p.
- Kemppi, T. 2014. Tuotannonohjaus rakentamisen moniprojektitympäristössä. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2016. Four Actions Framework. Blue Ocean Strategy [Viitattu 19.8.2016]. Saatavissa: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>.
- L 9.8.2013/588. Sähkömarkkinalaki.
- Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, Rohkeus + rakkaus = raha. Viro, Print Best, Talentum. 199 p.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy, Talentum. 232 p.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review.
- Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. Journal of Services Marketing Vol. 24, Iss. 3, pp. 196–208.
- Questback 2016. Asiakastyytyväisyyskysely muuttunut aktiiviseksi asiakaskokemuksen mittaamiseksi. [WWW] [Viitattu 26.5.2016]. Saatavissa: <http://www.questback.com/fi/asiakastyytyvaisyyskysely>.
- Salomäki, H. 2009. Management of Partnership Networks in Electricity Distribution Business. Master of Science Thesis. Tampere University of Technology.
- Shaw, C. & Ivens, J. 2002. Building Great Customer Experiences. Hampshire, Palgrave Macmillan. 224 p.
- Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Toivonen, M. 2016. Asiakaskokemus.fi. Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. [WWW] [Viitattu 16.3.2016]. Saatavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/tutkimus-asiakaskokemus-asiakaspalvelu-suomalaisissa-porssiyryyksissa/>.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna, Talentum. 306 p.
- Verhoef, P.C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing. Vol. 85, No: 1, pp. 31–41.

Haastattelut

Asiakashaastattelut. 2016. Otanta maanomistajista ja liittymän tilaajista. Puhelinhaastattelut aikavälillä 5.7.2016–6.9.2016.

Bister, Mika & Norri, Pekka. 2016. Maastosuunnittelija ja aluepäällikkö, VERTEK Oy. Haastattelut 4.5.2016, 28.6.2016 ja 16.8.2016.

Hintsala, Ari & Mäkinen, Janne. 2016. Työnjohtaja ja maastosuunnittelija, HSK Sähkö Oy. Haastattelut 9.5.2016, 14.6.2016 ja 15.6.2016.

Keinänen, Jari. 2016. Projektivastaava, Elenia Oy. Haastattelu 1.4.2016.

Luomanen, Matti. 2016. Maastosuunnittelija, Lapuan Sähköpalvelu Oy. Haastattelu 12.5.2016.

Peura, Esa. 2016. Johtaja (työnjohto, teollisuus), Pohjolan Werkonrakennus Oy. Haastattelu 3.5.2016.

Savolainen, Antti & Vuolle, Janne. 2016. Toimitusjohtaja ja projektipäällikkö, Despro Engineering Oy. Haastattelut 11.5.2016 ja 18.8.2016.

LIITE A: HAASTATTELURUNKO

Haastattelukysymyksiä urakoitsijoille

Sähköliittymän toimitus

Lämmittely

Jos mietit liittymän toimitusprosessia vaiheittain alusta loppuun, minkälaisia suoria ja epäsuoria asiakaskosketuspisteitä mieleesi tulee?

Teema 1 – Sähkö- ja maastosuunnittelu

Mitä erilaisia asiakaskosketuspisteitä urakoitsijan sähkösuunnitteluvaiheessa on? Kerro kaikki kosketuspisteet puhelinsoitoista tapaamisiin ja kuka asiakaskokemuksesta vastaa.

Miten yksittäisen liittymän maastosuunnitteluvaihe etenee alusta loppuun?

Mitä erilaisia asiakaskosketuspisteitä maastosuunnitteluvaiheessa on? Kerro kaikki kosketuspisteet puhelinsoitoista tapaamisiin ja kuka asiakaskokemuksesta vastaa.

Mitä odotuksia asiakkailta on missäkin kosketuspisteessä sähkö- ja maastosuunnittelussa?

Kuinka usein mikäkin asiakaskontakti tapahtuu?

Mistä asioista asiakkaat antavat tyypillisesti palautetta?

Missä vaiheessa teillä yleensä tulee onnistumisia ja epäonnistumisia asiakkaan kannalta?

Laittaisitko eri kosketuspisteet arvojärjestykseen? Laita ykköseksi se kohtaaminen, joka on mielestäsi tärkein asiakaskokemuksen kannalta.

Teema 2 – Liittymän rakentaminen

Miten liittymän rakentaminen etenee vaiheittain?

Mitä erilaisia asiakaskosketuksia rakentamisvaiheessa tapahtuu?

Mitä odotuksia asiakkailta on missäkin kosketuspisteessä?

Kuinka usein mikäkin asiakaskontakti tapahtuu?

Mistä asioista asiakkaat antavat tyypillisesti palautetta?

Missä vaiheessa teillä yleensä tulee onnistumisia ja epäonnistumisia asiakkaan kannalta?

Laittaisitko liittymän rakentamisvaiheen eri kosketuspisteet arvojärjestykseen?

Teema 3 – Mittarin asennus

Miten mittarin asennusprosessi etenee asiakkaan näkökulmasta? Kerro kaikki kosketuspisteet puhelinsoitoista tapaamisiin ja kuka asiakaskokemuksesta vastaa.

Mitä odotuksia asiakkailta on missäkin kosketuspisteessä?

Kuinka usein mikäkin asiakaskontakti tapahtuu?

Mistä asioista asiakkaat antavat tyypillisesti palautetta?

Missä vaiheessa teillä yleensä tulee onnistumisia ja epäonnistumisia asiakkaan kannalta?

Laittaisitko mittarin asennukseen liittyvät kosketuspisteet arvojärjestykseen?

Teema 4 – Muut kysymykset

Kuuluuko liittymäprosessiin asiakaskosketuspisteitä näiden vaiheiden ulkopuolelta? Jos niin, mitä?

Mistä osa-alueista tulee eniten reklamaatioita liittymäprosessissa? Listaa viisi.

Miten teillä mitataan projektin onnistumista?

Jos esim. maastosuunnittelun tekee teillä aliurakoitsija, miten valvotte ja ohjaatte sen toimintaa? TAI Jos toimitte projektissa aliurakoitsijana, miten toimintanne valvotaan ja ohjataan?

Haastattelukysymyksiä urakoitsijoille

Elenia Säävarma -kaapelointiprojekti

Lämmittely

Jos mietit yksittäistä säävarma-projektia vaiheittain alusta loppuun, minkälaisia suoria ja epäsuoria asiakaskosketuspisteitä mieleesi tulee?

Teema 1 – Maastosuunnittelu

Miten yksittäisen projektin maastosuunnitteluvaihe etenee alusta loppuun?

Mitä erilaisia asiakaskosketuspisteitä maastosuunnitteluvaiheessa on? Kerro kaikki kosketuspisteet puhelinsoitoista tapaamisiin.

Mitä odotuksia asiakkailta on missäkin kosketuspisteessä?

Kuinka usein mikäkin kosketuspiste tapahtuu maastosuunnittelussa?

Mistä asioista asiakkaat antavat tyypillisesti palautetta?

Missä vaiheessa teillä yleensä tulee onnistumisia ja epäonnistumisia asiakkaan kannalta?

Laittaisitko eri kosketuspisteet arvojärjestykseen? Laita ykköseksi se kohtaaminen, joka on mielestäsi tärkein asiakaskokemuksen kannalta.

Teema 2 – Verkon rakentaminen

Mitä erilaisia asiakaskosketuspisteitä varsinaisen rakentamistyön yhteydessä on?

Mitä tarkastuksia rakentamistyöhön liittyy? Ollaanko näissä yhteydessä asiakkaaseen? Entä työmaakokouksissa?

Mitä odotuksia asiakkailta on missäkin kosketuspisteessä?

Kuinka usein mikäkin näistä kosketuspisteistä tapahtuu rakentamisvaiheessa?

Mistä asioista asiakkaat antavat tyypillisesti palautetta?

Missä vaiheessa teillä yleensä tulee onnistumisia ja epäonnistumisia asiakkaan kannalta?

Laittaisitko verkon rakentamiseen liittyvät kosketuspisteet arvojärjestykseen?

Teema 3 – Verkon käyttöönotto

Mitä tapahtuu uuden verkon käyttöönottovaiheessa asiakkaan kannalta?

Mitä odotuksia asiakkailla on missäkin kosketuspisteessä?

Kuinka usein mikäkin näistä kosketuspisteistä tapahtuu?

Mistä asioista asiakkaat antavat tyypillisesti palautetta?

Missä vaiheessa teillä yleensä tulee onnistumisia ja epäonnistumisia asiakkaan kannalta?

Laittaisitko verkon käyttöönottoon liittyvät kosketuspisteet arvojärjestykseen?

Teema 4 – Purut ja jälkityöt

Miten purut ja jälkityöt toteutetaan vaiheittain?

Minkälaisia asiakaskosketuksia näissä vaiheissa yleensä tapahtuu?

Mitä odotuksia asiakkailla on puruissa ja jälkitöissä?

Kuinka usein mikäkin näistä kosketuspisteistä tapahtuu?

Mistä asioista asiakkaat antavat tyypillisesti palautetta?

Missä vaiheessa teillä yleensä tulee onnistumisia ja epäonnistumisia asiakkaan kannalta?

Laittaisitko purkuihin ja jälkitöihin liittyvät kosketuspisteet arvojärjestykseen?

Teema 5 – Muut kysymykset

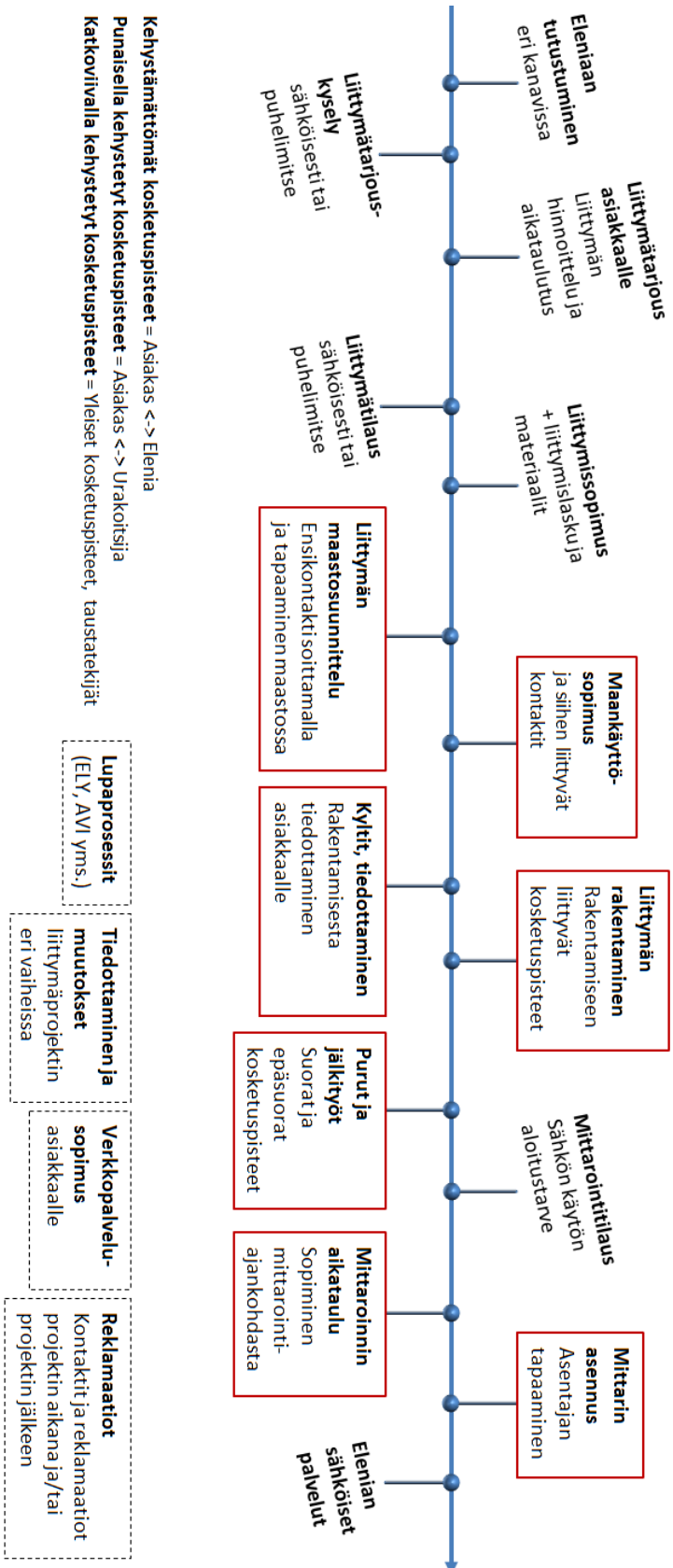
Kuuluuko verkonrakennusprojektiin asiakaskosketuspisteitä näiden vaiheiden ulkopuolelta? Jos niin, mitä?

Mistä osa-alueista tulee eniten reklamaatioita verkonrakennusprojektissa? Listaa viisi.

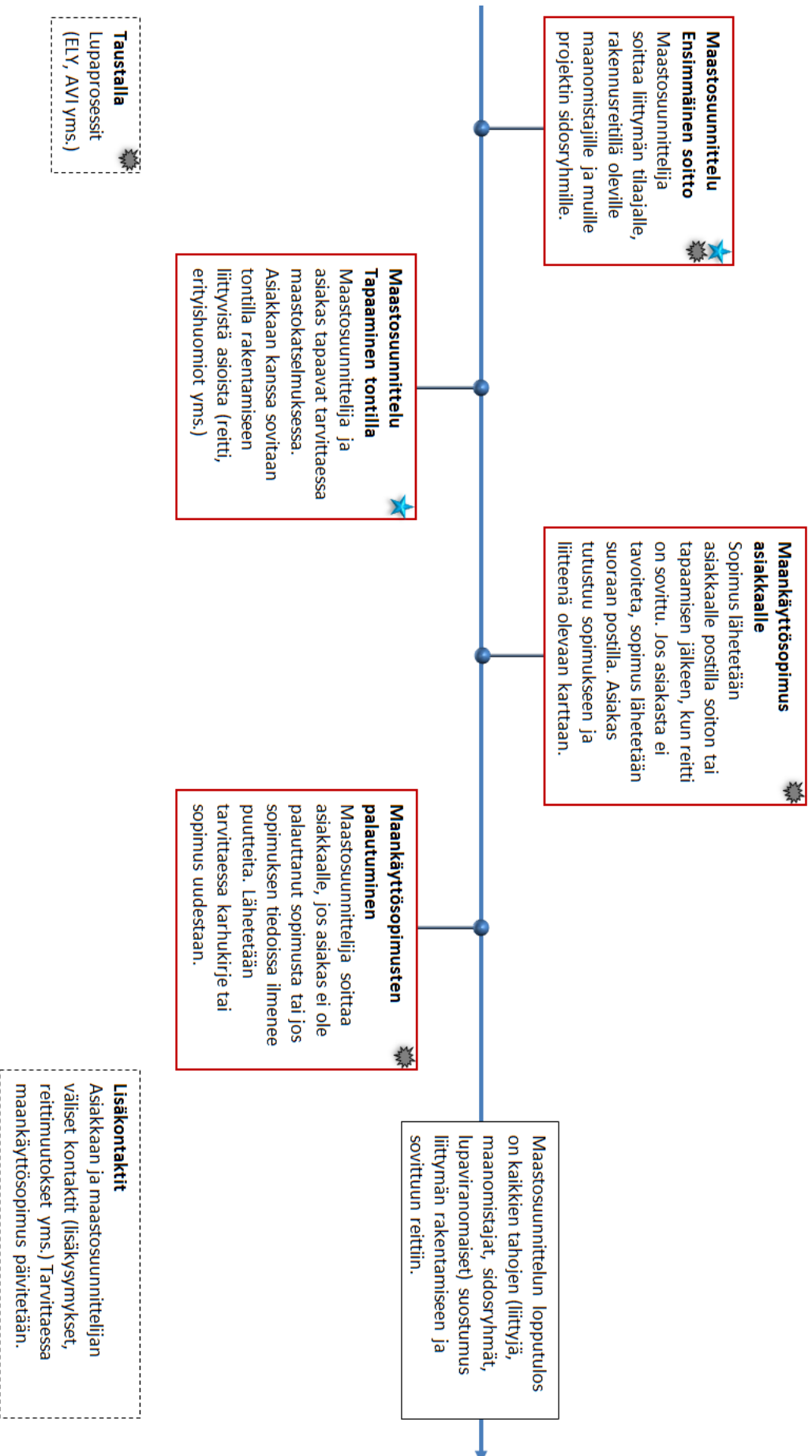
Miten teillä mitataan projektin onnistumista?

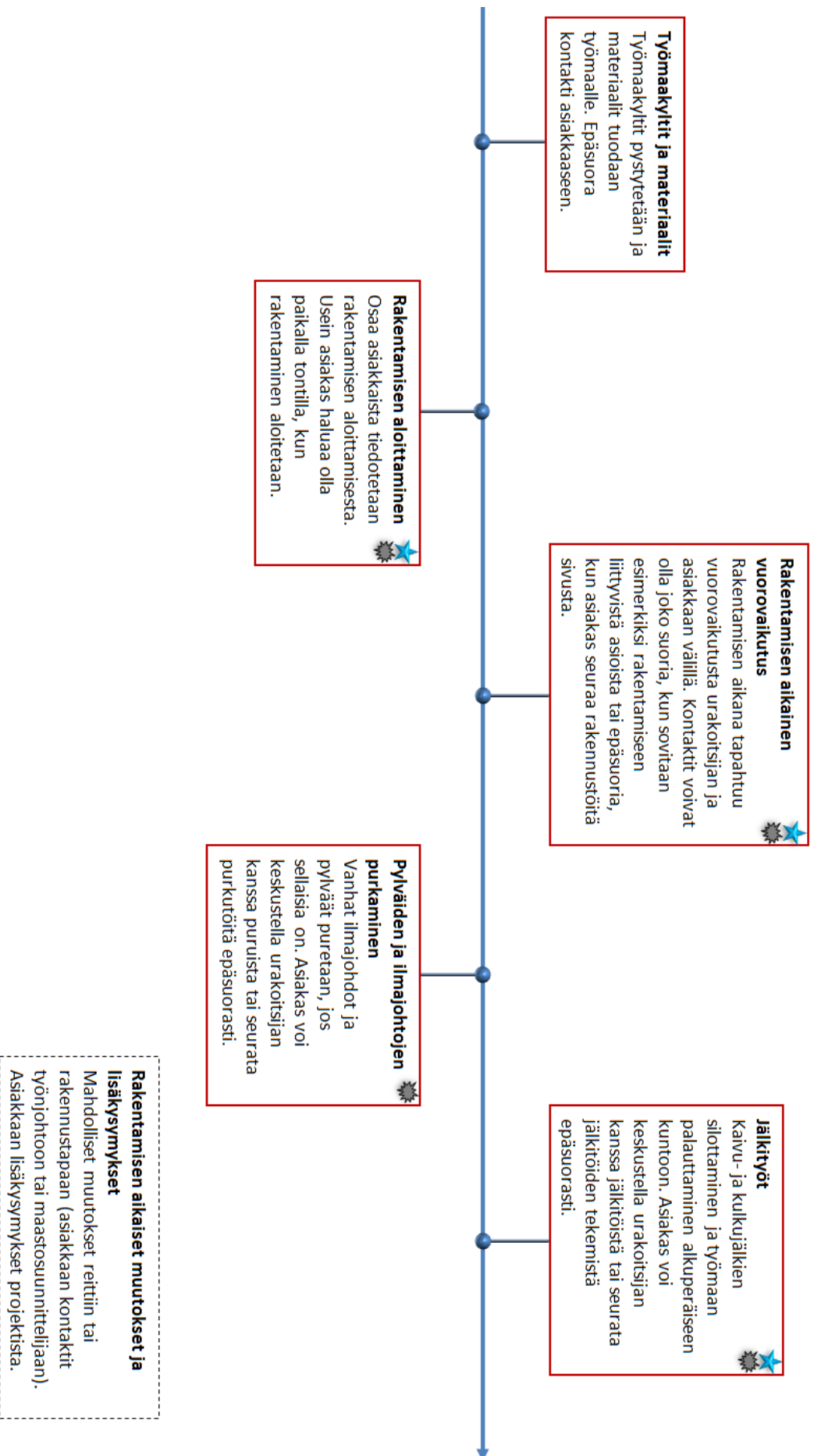
Jos esim. maastosuunnittelun tekee teillä aliurakoitsija, miten valvotte ja ohjaatte sen toimintaa? TAI Jos toimitte aliurakoitsijana, miten toimintanne valvotaan ja ohjataan?

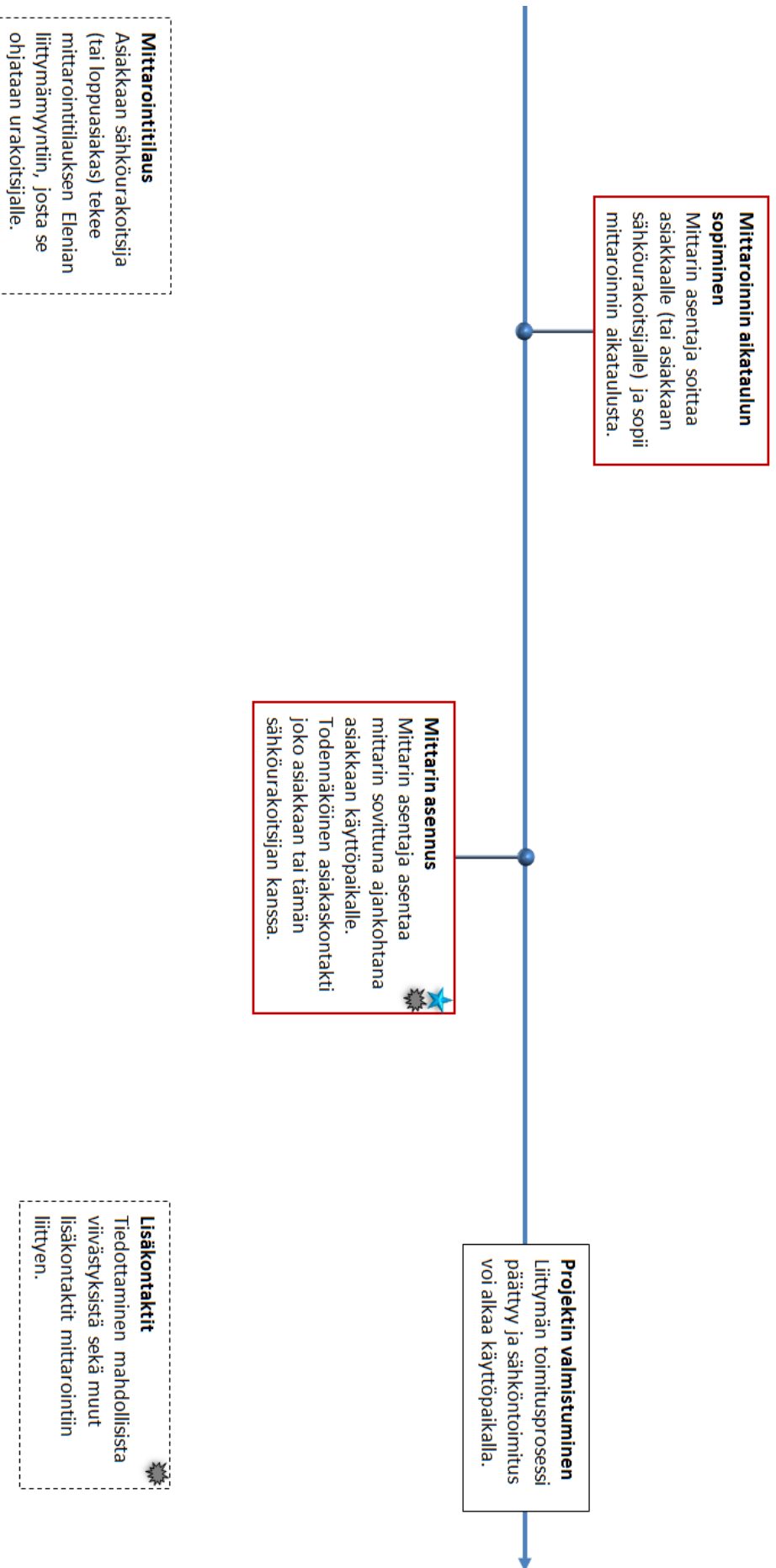
LIITE B: LIITTYMÄPROSESSIN KOSKETUSPISTEKARTAT



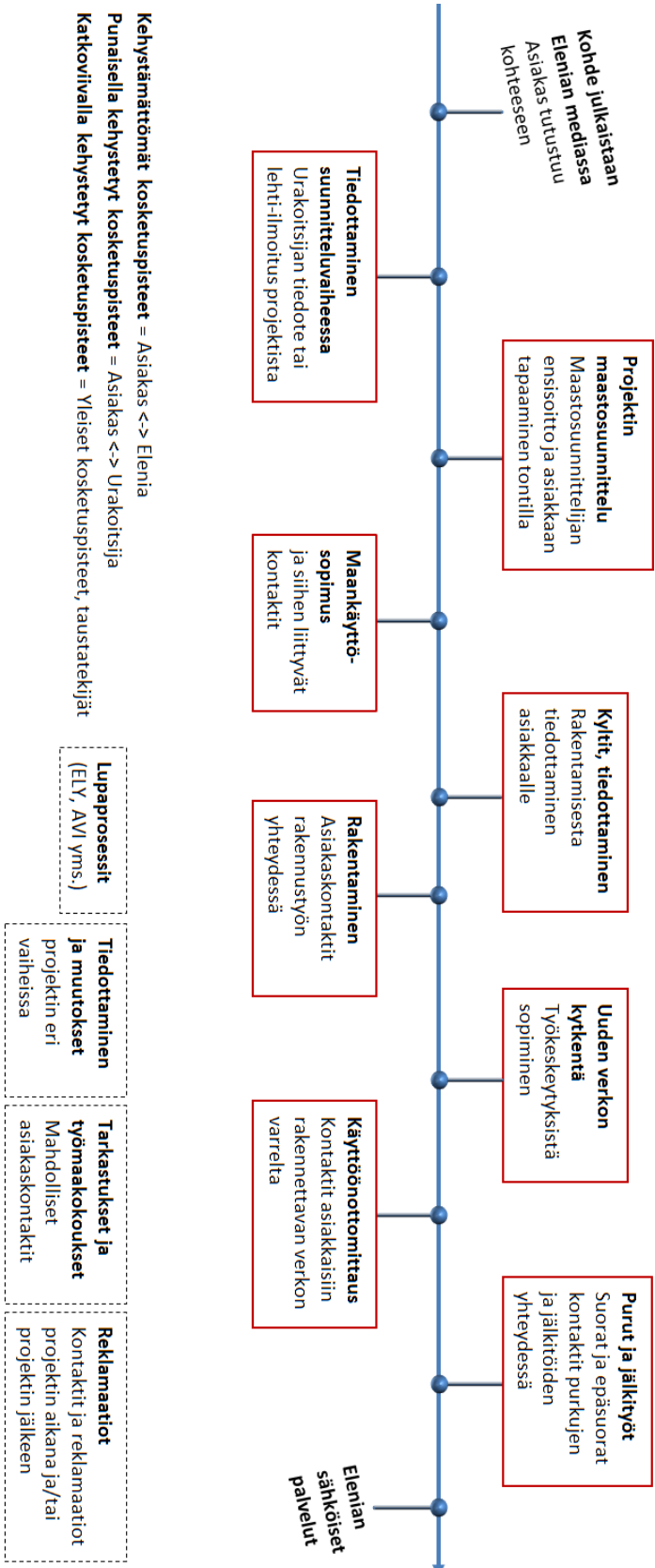
- ★ Kriittinen kosketuspiste
- 🌟 Asiakaskokemuksen ongelmakohta







LIITE C: VERKONHALLINTAPROSESSIN KOSKETUSPISTE-KARTAT

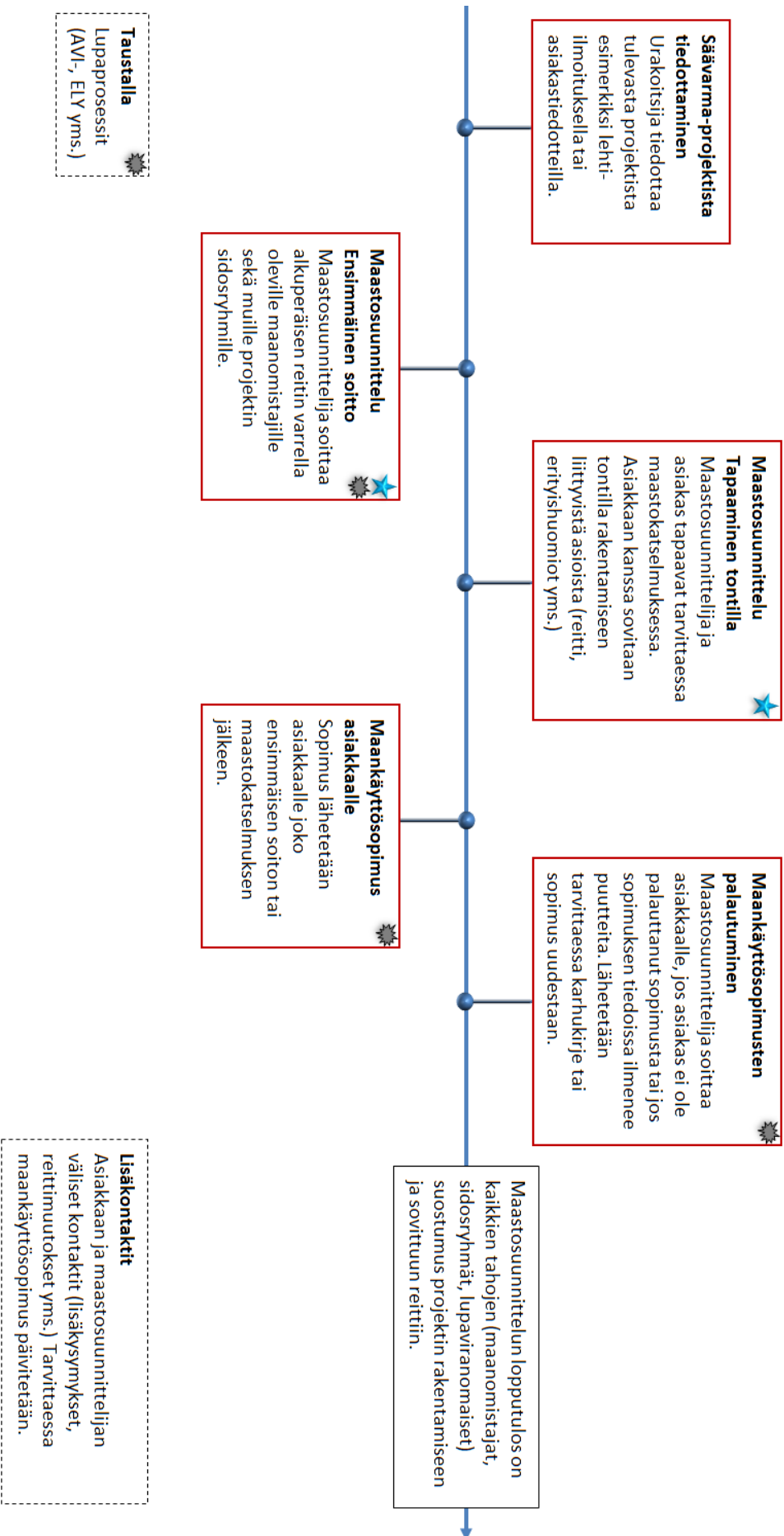


Kehystämättömät kosketuspisteet = Asiakas <-> Elenia

Punaisella kehystetyt kosketuspisteet = Asiakas <-> Urakoitsija

Katkoviivalla kehystetyt kosketuspisteet = Yleiset kosketuspisteet, taustatekijät

★ Kriittinen kosketuspiste
 🌟 Asiakaskokemuksen ongelmakohta



Maastosuunnittelun kosketuspisteet

