



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

SaaS-palvelun kehittäminen asiakas- keskeisemmäksi esimerkkiyrityksessä

Junno, Antti

2015 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

SaaS-palvelun kehittäminen asiakaskeskeisemmäksi esimerkkiyrityksessä

Antti Junno
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Marraskuu, 2015

Antti Junno

SaaS-palvelun kehittäminen asiakaskeskeisemmäksi esimerkkiyrityksessä

Vuosi 2015 Sivumäärä 56

Palvelun laatu on monimutkainen asia ja sitä on vaikeampi mitata kuin konkreettisen tuotteen valmistusta. Yrityksen liiketoiminnalle syntyy merkittäviä kuluja, mikäli yrityksessä joudutaan palvelun laadun puutteen vuoksi korjaamaan virheitä ja organisoimaan työtehtäviä. Yrityksen kilpailukyvyllä on nykyään erittäin tärkeää menestyä palveluliiketoiminnassa, sillä menestyäkseen yrityksen on luotava asiakkaalle arvoa ja tukea asiakkaan liiketoimintaa mahdollisimman hyvin ja mielellään kilpailijoitaan paremmin.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää SaaS-palvelua asiakkaan näkökulmasta esimerkkiyrityksessä. Yrityksessä palvelujen myyntiin on panostettu vahvasti koko yrityksen myyntiorganisaatiossa valtakunnallisesti. Yrityksen vahvuus turvallisuusalan palveluliiketoiminnan markkinoilla on kyky huoltaa kaikki Suomessa käytettävät turva- ja lukitusjärjestelmät, merkistä riippumatta. Kilpailuedun yritys saavuttaakin sillä, että se ainoana kotimaisena toimijana pystyy operoimaan sekä asiakkaan sähköisen että mekaanisen lukituksen puolella. Eli asiakas saa etua saadessaan yhdeltä toimittajalta koko oviympäristön osaamisen. Yrityksen tuotteistettu palveluvalikoima on laaja, ja opinnäytetyössä tutkittiin tarkasti, miten SaaS-palvelun myyntiprosessia voidaan tehostaa palvelun käynnistämiseen liittyvien asioiden huomioinnilla ja niiden kehittämisellä.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin palvelua sisäisesti toteuttamalla toimintatutkimus yrityksessä. Toimintatutkimuksessa täytyi vahvasti keskittyä mahdollisuuksiin nopeuttaa koko palveluprosessia tilauksesta tuotantoon. Palvelun kehittäminen on yritykselle strategisesti tärkeää, sillä palveluprosessin parantaminen johtaa asiakastytyväisyyden kasvuun ja palvelun tuottaminen on kustannustehokkaampaa.

Tämän jälkeen palvelua tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta. Tässä hyödynnettiin asiakastytyväisyystutkimuksesta saatuja tuloksia sekä palvelun kehittämistä varten tehtyjä palvelun Blueprint ja Business Model Canvas -malleja.

Raportissa luotiin konkreettinen kehittämissuunnitelma kohdeyrityksen olemassa olevalle palvelulle ja samalla keskityttiin yrityksen palvelumyynnin kehittämiseen.

Asiasanat: palveluliiketoiminta, SaaS-palvelu, turvallisuusala, IT-palvelutuote, toimintatutkimus, Blueprint, Business Model Canvas

Antti Junno

Customer-oriented development of the SaaS service in the case company

Year	2015	Pages	56
------	------	-------	----

Service quality is a complex issue and it is more difficult to measure than the concrete product. The company's business generates significant costs if the company's service concept only has to do with the correction of inferior quality and the work is only organized around this. Creating customer value and supporting the customer's business as well as possible can give a competitive edge for the company.

The main objective of this study was to develop a SaaS service from the customer's point of view in the case company. The company's sales of services is strongly focused on the entire company's nationwide sales organization. The company's strength in the security service market is the ability to maintain all the safety and locking systems used in Finland, regardless of the brand. The company achieves their competitive advantage as the sole domestic operator who is able to operate in the customer's electronic as well as mechanical locking. That is, the customer gets an advantage that can be obtained from a single supplier throughout the entire door environment expertise. The company's productized service range is extensive, and the purpose of the thesis was to investigate exactly how the sales process of SaaS service can be enhanced taking into account issues related to the launch of the service and their development.

The thesis examined the service internally by implementing an action research in the case company. The action research had a strong focus on the possibilities of speeding up the entire service process from order to production. The development of the service is strategically important to the company because the improvement of the service process leads to an increase in customer satisfaction and the provision of the service is more cost effective.

After this the service was examined from the customer's point of view. The results of the customer satisfaction surveys were utilized, as well as the Blueprint and the Business Model Canvas models for the development of the service.

In this report, a concrete development plan for the target company's existing service was created and at the same time the focus was on the development of the company's service sales.

Keywords: service business, SaaS service, security industry, IT service product, action research, Blueprint, Business Model Canvas

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa.....	8
1.4	Aikaisempia tutkimuksia aiheeseen liittyen.....	9
2	Kehittämiskohde kohdeyrityksessä.....	13
2.1	Palvelun nykytilanne.....	14
2.2	ASP-palvelu Business Model Canvas.....	15
2.2.1	Palvelun asiakashyödyt.....	17
2.2.2	Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen.....	17
2.3	Turvallisuusalan yritysten nykytilanne Suomessa.....	18
2.4	Palveluliiketoiminta esimerkkiyrityksessä.....	19
2.5	Asiakastyytyväisyystutkimus.....	22
2.6	Palvelujen innovaatiotoiminta ja kehittäminen esimerkkiyrityksessä.....	23
2.7	Tietoturvallisuus.....	25
3	Toimintatutkimus yrityksessä.....	26
3.1	Suunnittelu.....	28
3.2	Toiminta.....	29
3.3	Havainnointi.....	29
3.4	Arviointi.....	30
3.5	Tutkimusprosessin toteutus.....	31
3.5.1	Palvelumyynnin nykytilanne ja sisäinen kehittäminen.....	32
3.5.2	Service Deskin nykytilanne ja sisäinen kehittäminen.....	33
3.6	Toimintatutkimuksen johtopäätöksiä.....	35
4	Asiakkaan rooli SaaS-palvelun kehittämisessä.....	36
4.1	Palvelumyynti ja sen erityispiirteet.....	36
4.2	ASP-palvelun asiakkaan polku.....	38
4.3	Asiakkaiden profiilit.....	39
4.4	ASP-palvelun Blueprint.....	40
4.5	Asiakaskeskeinen palvelulogiikka.....	43
4.6	Palvelun laadun kuilumalli The Gap Model.....	45
4.7	Palvelun ja myynnin kehittämisen tuottama arvo asiakkaille.....	47
5	Tulokset ja kehittämis ehdotukset.....	48
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	49
	Lähteet.....	51
	Kuvat.....	54
	Kuviot.....	55
	Taulukot.....	56

1 Johdanto

Kestävä liiketoiminta pelkää yksittäisen fyysisen tuotteen tai palvelun varassa on nykyään haastavaa tai jopa mahdotonta yrityksille. Markkinoilla yritykset vaativat fyysisten tuotteiden lisäksi palveluja ja niiden tukitoimintoja. Nämä yhdessä muodostavat usein kokonaisuudessaan palvelun, jolla yritys erottuu ja menestyy markkinoilla. Palveluliiketoiminta ja sen kehittäminen onkin olennaista yrityksen kilpailukyvyille, sillä menestyäkseen yrityksen on luotava asiakkaalle arvoa ja tukea asiakkaan liiketoimintaa mahdollisimman hyvin ja mielellään kilpailijoitaan paremmin.

Samaan aikaan markkinoille syntyy uusia palveluja ja palvelukokonaisuuksia. Teknologian kehittyminen mahdollistaa kaiken aikaa olemassa olevien palvelujen kehittymisen ja uusien palvelujen syntymisen. Lisäksi asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja tietämys uusista mahdollisuuksista kasvaa nopeassakin tahdissa. Palvelujen jatkuva kehittäminen ja asiakkaiden tarpeiden kuunteleminen ja ymmärtäminen on yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeää.

”Tuottavuus on perinteisesti tavaratuotannossa käytetty käsite, joka kuvaa tuotoksen ja sen tuottamiseen vaadittavan panoksen suhdetta. Palveluiden tuottavuuden kuvaamisessa on kuitenkin otettava huomioon myös asiakkaiden ja laadun näkökulmat. Mikäli palvelun laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia ja näin saa aikaan asiakkaan toivomia vaikutuksia, palvelun tuottavuusvaikutus on negatiivinen.” (Lönnqvist ym. 2010, 38.) Palveluita tuottavan yrityksen sisäisten prosesseiden täytyy olla myös kunnossa, jotta yritys menestyy. Yritys antaa tarjotessaan palvelua asiakkaalleen lupauksen palvelun sisällöstä. Palvelun toimittaja sitoutuu usein toimittamaan palvelua pidemmäksi aikaan asiakkaalle, mikäli tehdään palvelusopimus palvelun toimittajan ja asiakkaan välille. Tällöin määritellään ns. yhteiset pelisäännöt palvelun tuottamiselle. Asiakkaalle neuvotaan tapa miten tilata yritykseltä haluamaansa palvelua ja miten kontaktoida yrityksen asiakaspalveluun. Palvelun toimittaja vastaa tietyistä asioista liittyen palvelun tuottamiseen, kuten palvelun vasteajoista ja käytettävyydestä. Yrityksen täytyy jatkuvasti seurata palvelun käynnistämiseen ja sen tuotantoon liittyviä prosesseja sisäisesti ja ulkoisesti.

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa etsitään ratkaisua esimerkkiyrityksen markkinoidun SaaS-palvelun käynnistämisen prosessin kehittämiseksi. Ensin työssä tarkastellaan palvelua sisäisesti toteuttamalla toimintatutkimus yrityksessä. Tämän jälkeen tarkastellaan palvelua asiakkaan näkökulmasta. Tässä hyödynnetään asiakastyytyväisyystutkimuksesta saatuja tuloksia sekä palvelun kehittämistä varten tehdään palvelun Blueprint ja Business Model Canvas.

Raportissa luodaan konkreettinen kehittämissuunnitelma kohdeyrityksen olemassa olevalle palvelulle ja samalla keskitytään yrityksen palvelumyynnin kehittämiseen. Oma roolini koh-

deyrityksessä on palvelumyynnin myyntipäällikkönä. Kehittämissuunnitelma perustuu olemassa olevan palvelukokonaisuuden tutkittuun asiakaskokemukseen sekä muihin edellä mainittuihin sisäisiin analyyseihin palvelun nykytilasta. Suunnitelman pohjana käytetään teorioita käytännön osiossa käsiteltävistä asioista ja tästä saadaan selkeät käsitteet ja rajaukset raportille. Lopussa esitellään kehittämissuunnitelma havaituille ongelmakohtille palvelutuotannossa.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Olen työskennellyt esimerkkiyrityksessä asiakaspalvelun myyntiyksikössä runsaat kolme vuotta ja viimeiset 1,5 vuotta olen opiskellut palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa työni ohella. Palveluliiketoiminta aihealueena on siten yhdistänyt työtäni ja opiskeluaani. Opintoissa käsitellyt aiheet on ollut suoraan yhdistettävissä ja hyödynnettävissä työelämään. Siten opinnäytetyöni aiheeksi jo hyvin alussa opintojani kirkastui palvelutuotteen kehittäminen, sillä kehittämistyöhön liittyviä metodeja ja työkaluja käsiteltiin laajasti ja töissä toimin päivittäin yrityksen eri palvelutuotteiden parissa. Kun olen toiminut palvelujen myynnissä pääasiallisesti, halusin opinnäytetyöhöni vahvasti myös myynnin ja sitä kautta asiakkaan näkökulman palvelutuotteen kehittämisessä. Tämän näkökulman lisäksi halusin tehdä tarkan sisäisen tutkimuksen palvelutuotteen nykytilasta toimintatutkimuksena yrityksessä.

Toimintatutkimukseen varasin paljon aikaa, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman hyödyllinen työkalu SaaS-palveluprosessin kehitystyölle. Toimintatutkimuksen aikana tutkin useampien SaaS-palvelujen käynnistysprosesseja. Samalla hankin opinnäytetyöhöni liittyvää kirjallisuutta ja opiskelin aiheeseen liittyvää teoriaa, jotta pystyin yhdistämään tämän opinnäytetyössä tutkimukseni kanssa. Tähän aikaan sisältyi koko toimintatutkimuksen sykli: suunnittelutyö, toiminta, havainnointi ja arviointi (Laatuakatemia 2010). Nimettyjä henkilöitä tutkimus satoi tälle ajalle kolme henkilöä: minut tutkijana ja kaksi liiketoimintayksikköjen vastaavaa. Yrityksen ulkopuolista työvoimaa tutkimus ei edellyttänyt. Myöskään lisäkustannuksiin tutkimuksen vuoksi ei yrityksen tarvinnut varautua. Itse ja muut edellä mainitut henkilöt tekivät tutkimustyötä oman työnsä ohella. Muiden henkilöiden resursseja ei merkittävästi käytetty. Toimintatutkimuksen tuloksia hyödynnettiin osaltaan ASP-palvelun tuotantoprosessin kehittämisessä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Aiheen löytymisen jälkeen sitä pitää useimmiten rajata. Kerätyllä aineistolla halutaan tarkentaa ajatusta siitä mitä halutaan tietää tai osoittaa. Kun tehdään kvalitatiivista tutkimusta, se vaatii joustavuutta ongelmanasettelussa. Jokseenkin ennakoimaton ja kartoittamaton alue antaa usein lähtökohdaksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimusongelma tulee olla hyvin ra-

jattu ja selkeä mutta myös yleinen. Tämä mahdollistaa sen, että ulkopuolinen ymmärtää hankkeen ja toteutus on tarpeeksi joustava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 66.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä esimerkkiyrityksessä havaittujen ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen. Samalla tavoitteena oli luoda ratkaisumalli ongelmaan. Opinnäytetyössä rajattiin tutkittava asia yhteen palvelutuotteeseen ja sen prosesseihin. Näiden prosessien kehittäminen oli yritykselle tärkeää, sillä prosessien parantamisen myötä asiakastyytyväisyys todennäköisesti kasvaisi ja yritykselle tämän palvelun tuottaminen olisi jatkossa kustannustehokkaampaa. Kehittämistyössä keskityttiin vahvasti mahdollisuuksiin nopeuttaa koko palveluprosessia tilauksesta tuotantoon. Hitaus palvelun tuottamisen aloittamisessa oli ollut kiusallista asiakkaalle ja yrityksen kannalta aloitusprosessi sitoi liian kauan aikaa resursseja ja laskutusta ei voinut käynnistää.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyön alkuvaiheessa ei ollut vielä selvillä, millainen lopputulos kehittämistyön avulla saavutetaan. Opinnäytetyössä tutkittiin kehityskohteena ollutta palvelua sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tiedon hankinta toteutettiin toimintatutkimuksena yrityksessä tehtyinä vapaamuotoisina teemahaastatteluina ja alan kirjallisuuteen perehtymisen avulla.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa usein todetaan, ettei aihetta voi määritellä tarkasti. Aihe muuttuu ja muotoutuu tutkimuksen edetessä, mutta alussa on kuitenkin oltava joku idea tai aihepiiri. Kun suoritetaan opinnäytetyötä, on hyvä pitää mielessä tiettyjä ajatuskuvioita, joita ovat muun muassa kunnollinen työ suunnitellussa ajassa, tutkimus ei ole elinikäinen projekti, aihe voi muuttua ja tutkimus on vain yksi näkökulma aiheesta. Tutkimusta tehdessä täytyy olla johtoajatus, joka ohjaa myöhempää työskentelyä eli lähteiden etsintää, aineiston hankintaa, teorian valintaa ja lopputuloksen arviointia. (Hirsjärvi ym. 2012, 160-163.) Kun sisäisen tutkimustyön jälkeen oli saatu riittävästi tietoa palvelun nykytilanteesta ja kehittämiskohteista, otettiin seuraavaksi asiakkaan näkökulma palvelun kehittämiseen. Tässä vaiheessa paneuduttiin tarkemmin myös esimerkkiyrityksen palvelumyynnin merkitykseen ja kehittämiseen asiakkaan rooli huomioiden.

Asiakkaan roolin hahmottamiseksi palvelun kehittämisessä tutkittiin aluksi palvelun asiakkaan palvelupolkua. Tuulaniemi (2011, 78) toteaa kirjassaan, että palvelupolku on ajallisesti kuvattu, osiin jaettu prosessi asiakkaan kulkemasta ja kokemasta palvelukokonaisuudesta. Polun jakaminen pienempiin osiin helpottaa prosessin kehittämistä sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden havaitsemista.

Seuraavaksi tutkittiin asiakkaiden profiilia asiakkaiden roolien ymmärtämiseksi ja palvelusta luotiin Blueprint. Blueprint-menetelmä soveltuu hyvin sekä uuden että jo olemassa olevan palveluprosessin kehittämiseen. Blueprint-menetelmässä toiminnot jaetaan näkyviin ja näkymättömiin osiin. Näkyvässä osassa kuvataan se toiminto, joka tapahtuu asiakkaan läsnä ollessa ja näkymätön osa kuvaa sitä työtä mitä tehdään taustalla. (Tuulaniemi 2011, 210-212.)

Asiakaskeskeisen palvelulogiikka (Service Dominant Logic) -ajattelumallin avulla tarkasteltiin seuraavaksi kuinka palvelut ovat prosesseja, joissa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Tämän mallin käyttäminen palvelun kehittämisessä on tärkeää, kuten Grönroos (2010, 25-26) korostaakin, että asiakkaat eivät etsi tuotteita tai palveluja sinänsä. He etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluontiprosessejaan. Kun yritykset valitsevat sopivaa strategista näkökulmaa, niiden tulee analysoida huolellisesti asiakkaidensa päivittäisiä toimintoja ja arvonluontiprosesseja ja selvittää, mitä asiakkaat tekevät. Palvelunäkökulman valinta on yleensä asiakkaille hyödyksi. Lisäksi tästä aihealueesta on opinnäytetyössä esitelty vanhempi, palvelun kuilumalli The Gap Model, jonka avulla selvitettiin samaa asiaa toisesta näkökulmasta. Näiden lisäksi asiakastytyväisyystutkimuksen merkitystä palvelun kehittämisessä asiakkaan näkökulmasta tarkasteltiin esimerkkiyrityksen kautta. Tämän ohella pohdittiin yrityksen palvelumyynnin roolia palvelun kehittämisessä.

1.4 Aikaisempia tutkimuksia aiheeseen liittyen

Opinnäytetyön taustatyönä etsittiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja artikkeleita, joiden aihe liittyi IT-palvelutuotteen sisäiseen ja ulkoiseen kehittämiseen. Tutkimuksia etsittiin useista sähköisistä aineistotietokannoista. Etsinnän aikana kävi ilmi, että SaaS- tai ASP-palvelua ei ole tutkimuksissa vielä kovin paljon käsitelty. Muutenkin ”pilvipalvelut”-sanalla hakeminen tuotti yllättävän vähän hakutuloksia, mutta hakutuloksista pystyttiin havaitsemaan, että viimeisen parin vuoden aikana aihealueesta on tehty useampia tutkimuksia. Alla on esitelty kolme opinnäytetyötä, joissa on tutkittu vastaavanlaista palvelua ja sen kehittämistä. Näissä tutkimuksissa on ollut vahvasti mukana myös palvelumyynnin näkökulma.

Näistä kaikista tutkimuksista käy vahvasti ilmi, että pilvipalveluiden käyttäminen on yleisty- mässä kovaa vauhtia ja yritysten maailma on suuressa murroksessa digitaalisuuden ja pilvipal- veluiden takia. Liiketoimintamallina pilvipalvelu on melko uusi ja niitä tuottavien yritysten haasteena on miten asiakkaille tuodaan esiin uuden palvelun hyödyt ja mikä todella on arvo- lupaus asiakkaalle. Ongelmaksi muodostuu haaste vastata asiakkaiden tarpeisiin, kun asiakas ei tunne palvelumallia eikä tiedä välttämättä tarkasti omia tarpeitaan. Arvolupauksen tarkoi- tuksena on tuoda esiin mitä arvoa asiakas saa. Asiakkaalle olisi tärkeää kiinnostua ja vakuut- tua annetusta lupauksesta. Arvolupauksen lähtökohtana pilvipalveluille on asiakkaiden käy-

tännöt ja tämän ympärillä olevat hyödyt, takuu ja arvo. Yhteenvedona tutkimuksista havaittiin, että pilvipalveluiden hyödyt arvolupauksissa ovat usein sekä toiminnallisia että taloudellisia. Takuulla tarkoitetaan pilvipalveluissa käytettävyyden tasoa ja arvo asiakkaalle tarkoittaa usein näiden lisäksi erottautumista ja osana kilpailuedun saavuttamista. Yrityksissä takuu ja palvelun käytettävyyden taso yhdistyy turvallisuuteen, joka on todettu tärkeimmäksi kriteeriksi pilvipalvelun käyttöönoton hankintapäätöksessä.

Tekijä/tekijät	Opinnäytetyön aihe	Avainsanat	Tutkimusmenetelmät
Mattila, Toni	ASP-pohjaisen palvelutuotteen kehittäminen	tuotteistaminen, ASP, ulkoistaminen, SaaS, palvelukuvaus, puitesopimus, ITIL	laadullinen toimintatutkimus
Pellinen, Timo	Sähköisen palvelutuotteen tuotteistaminen ja myynti	tuotteistaminen, myynti, sähköiset palvelut	laadullinen toimintatutkimus
Selin, Joonas	SaaS-palveluiden markkinointi ja myynti B2B-markkinoilla	markkinointi, myynti, ohjelmistoliiketoiminta, ohjelmistopalvelu, SaaS	tapaustutkimus

Taulukko 1: Aikaisemmat tutkimukset

Toni Mattilan (2010) opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistaa yrityksen ohjelmistotuotteen pohjalta ASP-palvelu. Palvelu haluttiin tuotteistaa, jotta siitä tulisi helpommin myytävä palvelutuote. Työssä käytettiin toimintatutkimusta, jolla selvitettiin hyviä ja käytännöllisiä tapoja tuotteistaa palvelua. Laadullista tutkimusta tehtiin vertaamalla yrityksen olemassa olevia prosesseja ja alan kirjallisuudessa ilmenneitä esimerkkejä.

Mattila korostaa johtopäätöksissään, että palvelutuotteen käyttöönotossa on huomioitava asiakkaan odotukset ja tarve. Palvelutuotteen menestymisen ehtona on, että palvelu tuottaa voittoa ja asiakas saa lisäarvoa, jolloin palvelun käyttö on pitkäaikaisempaa. Työn tuloksena saatiin prosessikaaviot palvelun elinkaarelle sekä käytäntöjä, joilla palvelun prosessit nopeutuivat. Palvelutuotteen tuotteistukselle kehitettiin tarvittavia prosesseja. Työn aikana kuitenkin todettiin, että ASP-palvelut ovat vanhentuneita ja tilalle ovat tulossa SaaS-palvelut.

Toisessa tutkimuksessa Timo Pellisen (2013) opinnäytetyön aiheena on ollut sähköisen palvelutuotteen tuotteistaminen ja myynti. Pellisen tavoitteena oli havainnollistaa case-yrityksen tuotteistamisprosessia sekä löytää aiheita, joita tulee ottaa huomioon tuotteistuksessa ja myynnissä varsinkin silloin, kun asiakas ei tunne alaa ennestään

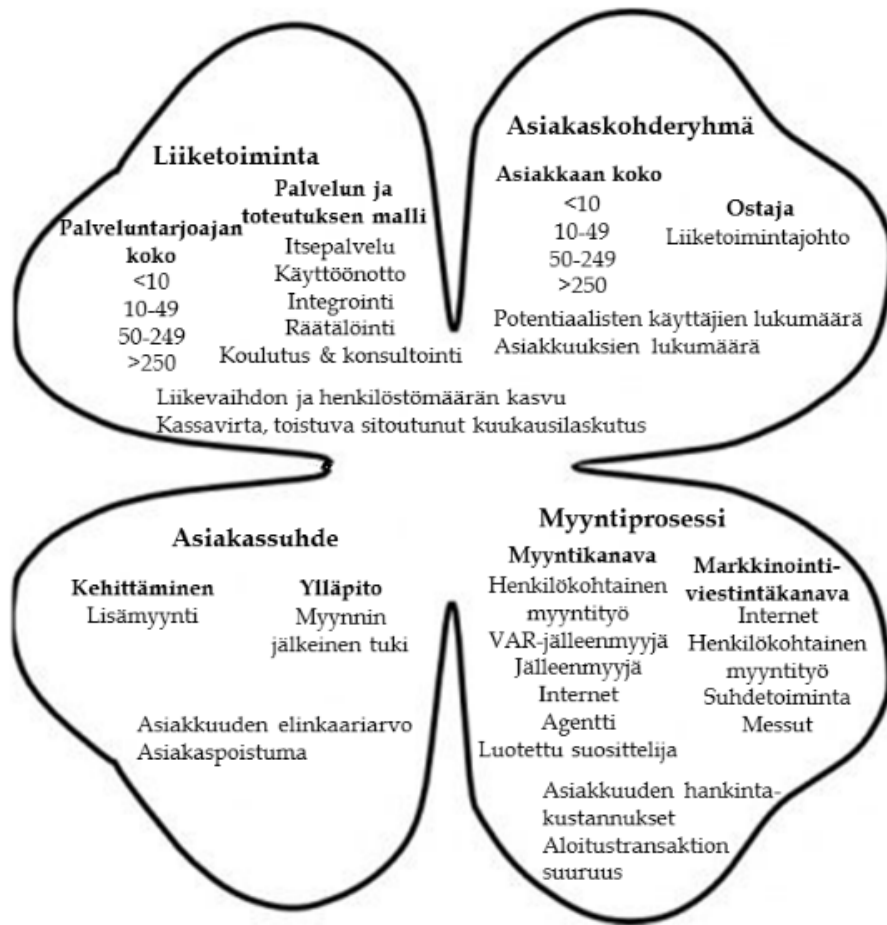
Tutkimuksessa selvisi, ettei case-yrityksellä ollut vakiintunutta tuotteistamisprosessia, vaan tuotteistamista tehtiin kokeilemalla eri keinoja. Tutkimuksen avulla case-yritykselle luotiin

oma tuotteistamisen malli, joka ottaa huomioon tuotteiden erityisvaatimukset. Tuotteistamismallia voi käyttää myös muut saman alan toimijat.

Kolmannessa tutkimuksessa Joonas Selin (2010) esittää mallin SaaS-palveluiden markkinoinnista B2B-myyntin näkökulmasta pro gradu-tutkielmassaan. Malli muodostetaan käsitteellisteoreettisen kirjallisuusanalyysin sekä monen tapauksen tapaustutkimuksen pohjalta. Kirjallisuusanalyysissä tarkastellaan markkinointia ja myyntiä ohjelmistoliiketoiminnassa sekä suhteutetaan SaaS-palvelut tähän kenttään. Kirjallisuusanalyysin pohjalta luotavaa mallia testataan suorittamalla monen tapauksen tapaustutkimus kuudessa suomalaisessa SaaS-ohjelmistoyrityksessä.

Pro gradu-tutkielman johtopäätöksissä todetaan, että Tutkimuksen perusteella kaiken kokoiset yritykset markkinoivat ja myyvät SaaS-palveluita erilaisilla liiketoimintamalleilla. Puhtaat SaaS-yritykset ovat pieniä kasvuyrityksiä, jotka toteuttavat itsepalvelumallia. SaaS-palveluiden asiakkaat ovat erikokoisia yrityksiä mikroyrityksistä suuryrityksiin ja ostajina toimii liiketoiminta johto IT-ostajien sijaan. SaaS-palveluiden myynti tapahtuu pääasiassa henkilökohtaisen suoramyyntin keinoin ja markkinointiviestinnän tärkein kanava on Internet. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen SaaS-yritykset eivät käytä markkinointiviestinnässä mainontaa, eikä SaaS-palveluita myydä suoraan Internetissä.

Kuviossa 2 Selin esittää mielenkiintoisen SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamallin, jossa kirjallisuusanalyysiin pohjalta luotua mallia on päivitetty empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimuksen empiirisen osuuden tuloksia analysoitaessa tunnistettiin neljä SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin keskeistä osa-alueita, joita voidaan tarkastella omina kokonaisuuksinaan. Apilamallissa SaaS-palveluiden markkinointiin ja myynnin keskeiset muuttujat esitetään jaoteltuna näihin neljään osa-alueeseen seuraavasti: liiketoiminta, asiakaskohderyhmä, myyntiprosessi sekä asiakassuhde. Tutkimuksen perusteella eri osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa eikä yksittäiseen osa-alueeseen liittyvät päätökset tai toimenpiteet tapahdu irrallaan muista osa-alueista. Apilamallissa näitä riippuvuussuhteita havainnollistetaan sillä, että eri osa-alueita ei ole eristetty toisistaan. Lisäksi jokaista osa-alueita kohti esitetään menestyksen avainmittareita, jotka ottavat huomioon sekä lyhyen että pitkän aikavälin. (Selin 2010, 59.)



Kuvio 1: Kirjallisuusanalyysin ja empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta luotu SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamalli (Selin 2010, 58)

Opinnäytetyöni tekemiseen näiden aikaisempien tutkimuksien vaikutus on ollut vähäinen, mutta ne ovat antaneet suuntalinjoja tutkittavan kohteen aihealueista. Tavoitteenani on ollut luoda uutta tutkimustietoa aiheesta ja esimerkkiyrityksen kautta saada käytännönläheinen lähestymistapa palveluita tuottavan yrityksen hyödyksi. Selinin (2010) esittämässä SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamallissa keskeiset muuttujat esitetään jaettuna näihin neljään osioon: liiketoiminta, asiakaskohderyhmä, myyntiprosessi ja asiakassuhde. Jokaisessa osiossa on jaoteltu asiat, jotka on huomioita SaaS-palvelua markkinoimassa onnistuneesti. Nämä osiot ovat sidoksissa toisiinsa, sillä myynnissä joudutaan tekemään taustatyötä monta erilaista asiaa huomioon ottaen ennen varsinaista myyntitapahtumaa.

Omassa opinnäytetyössäni on huomioitu koko tutkimuksen ajan vahvasti palvelumyynnin prosessi ja sen kehittämiseen huomioitavat seikat esimerkkiyrityksen toiminnoissa. Tutkimukseni korostuu henkilökohtaisen myyntityön tärkeys SaaS-palvelun markkinoinnissa johtuen palvelun kohderyhmän kokoluokasta ja asiakkaan yksilöllisistä tarpeista, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan konsultoivaa myyntityötä. Lisäksi asiakassuhteen ylläpitämisen aikana korostuu pal-

velun elinkaari ja mahdolliset tilaisuudet lisämyynnille esimerkiksi lisäohjelmistojen myötä. Nämä kaikki tutkimuksessani huomioonotettavat seikat on apilamallissa havainnollistettu riippuvuussuhteina, joissa eri osioita ei ole eristetty toisistaan vaan kaikki liittyvät toisiinsa. Lisäksi jokaiseen apilanlehteen eli osioon on esitetty palvelun avainmittareita, kuten potentiaalisten käyttäjien lukumäärä, asiakkuuden hankintakustannukset, asiakkuuden elinkaariarvo ja kuukausilaskutuksen kassavirta. Näitä palvelun mittareita työssäni olen tutkinut muun muassa Business Model Canvas -mallin avulla.

2 Kehittämiskohde kohdeyrityksessä

Kehittämiskohteena on Flexim Security Oy:n tuottama IT-palvelu asiakkaille. Ennen palvelun esittelyä kerrotaan lyhyesti taustatietoa kohdeyrityksestä. Flexim Security Oy on suomalainen yritys, jolla on toimintaa 1970-luvun lopusta alkaen. Tänä päivänä Flexim Security Oy on turvallisuusalan suunnannäyttävä ja kasvuyritys, jolla on 14 toimipistettä ympäri Suomen. Pääkonttori sijaitsee Pohjois-Tapiolassa Espoossa. Flexim Security Oy on osa Panostaja Oyj -konsernia. Flexim Security Oy:n liikevaihto vuonna 2014 oli 34 MEUR. Yrityksessä työskentelee noin 250 henkilöä ympäri Suomen. Flexim Security Oy:n palveluista löytyvät ratkaisut turvatekniikkaan, oviautomatiikkaan, lukitukseen ja työajan seurantaan. Palvelut soveltuvat vaativiin turvasovelluksiin ja erilaisiin käyttökohteisiin: yrityksiin, järjestöihin, kuntien toimitiloihin, museoihin, kauppakeskuksiin, myymälöihin, julkisiin rakennuksiin, yliopistoihin, sairaaloihin, lentokentille, satamiin sekä asuinkiinteistöihin. Yrityksessä on osaamista myös erittäin korkean turvallisuuden kohteista. Tuotevalikoimasta löytyvät mekaaniset, sähköiset ja elektromekaaniset lukitusratkaisut, erilaiset ovenavaustekniikat ja oviautomatiikan sekä turvatekniikan kulunvalvonnasta työajanhallintaan, hälytin- ja kameravalvontajärjestelmiin ja niitä tukeviin erikoisturvatuotteisiin.

Asiakaslähtöisen kehittämissuunnitelman kohteena on Flexim Security Oy:n asiakkaille tarjottava SaaS-palveluun kuuluva ASP-palvelu. SaaS-palvelu on lyhennys sanoista Service as a Software ja se tarkoittaa ohjelmiston hankkimista palveluna perinteisen lisenssipohjaisen tavan sijasta. ASP-palvelu on lyhennys sanoista Application Service Provider ja se tarkoittaa sovel-lusvuokrausta. Näitä palveluja kutsutaan kansankielellä pilvipalveluksi. Tämä Fleximin tuot-tama palvelu liittyy vahvasti asiakkaan IT-toimintoihin ja turvallisuuteen. Tällä palvelulla korvataan yrityksen omissa tiloissaan ja hallinnassaan oleva palvelin, joka sisältää Flexim-ohjelmiston. Flexim-ohjelmisto ohjaa asiakkaan kulunvalvonta-, työajanseuranta ja/tai mak-supalvelujärjestelmää, silloin kun käytössä on Flexim päätelaitteet esim. kulunohjatuissa ovissa, työajanleimauspisteissä tai ruokaloiden maksupisteissä. Tämä ohjelmisto voi ohjata yhden tai useamman kiinteistön ja toimipaikan Flexim-järjestelmiä.

Tämän ASP-palvelun tavoitteena on tuottaa asiakkaalle korkeatasoinen palveluratkaisu, jonka avulla asiakas saa käyttöönsä Flexim -järjestelmän kaikki toiminnallisuudet ilman palvelinympäristöön liittyviä investointeja ja ympäristön hallintaan liittyvää työtä. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle käyttöön korkeatasoinen palvelinympäristö, palvelinympäristön tuki ja ylläpito sekä Flexim -ohjelmistojen käyttöoikeus. Palvelu muodostuu konesalipalvelusta, käyttötuki-palvelusta ja Flexim -ohjelmistojen käyttöoikeudesta. Palveluprosessissa ovat erikseen käynnistysvaihe ja tuotantovaihe. Asiakas hyötyy ASP-palveluratkaisusta, sillä asiakkaan ei tarvitse tehdä investointeja palvelinympäristöön eikä se vaadi asiakkaan resursseja palvelinympäristön ylläpitoon ja hallintaan. Myös elinkaaren hallinta tehostuu, kun asiakkaan vastuulla ei ole enää palvelimien päivitysvaatimuksia. Kun ASP-palvelussa asiakkaan palvelinympäristö on virtualisoitu ja palvelin sijaitsee turvaluokitellussa palvelintilassa, tämä nostaa samalla turvallisuustason korkeaksi. Palvelun käyttöönotto säästää myös asiakkaan aikaa ja resursseja ja vapauttaa asiakkaan resursseja oman ydinliiketoiminnan käyttöön.

2.1 Palvelun nykytilanne

Flexim Security Oy on tarjonnut asiakkaille ASP-palvelua viimeiset kaksi vuotta. Palvelun myynti on alkanut sujumaan suhteellisen hyvin ja palvelun piiriin on saatu useita asiakkaita, niin vanhoja kuin muutamia uusiakin. Palvelun käyttöönoton myötä asiakkaalle syntyy useita etuja päivittäisessä toiminnassa. Asiakas saavuttaa palvelun käyttöön oton myötä etuja, sillä tämän jälkeen asiakkaan ei tarvitse tehdä investointeja palvelinympäristöön ja sen ylläpitoon ja hallintaan. Tämän myötä asiakkaan ei tarvitse tehdä mitään palvelimeen liittyviä päivitystöitä. Näin asiakas saavuttaa korkeamman turvallisuustason ja tämä säästää asiakkaan aikaa ja resursseja. Lisäksi palvelu vapauttaa asiakkaan resursseja oman ydinliiketoiminnan käyttöön. Myyntitilanteessa näiden asiakasetujen esilletuominen on erittäin tärkeää, sillä asiakas pohtii palvelun käyttöönoton sijaan investointia omaan palvelimeen ja ohjelmistoihin. Tällaisen palvelun myyminen on ratkaisumyyntiä ja vaatii perusteellisen myyntipalaverin järjestämisen. Tämä asettaa myyjälle haasteita ja palaverin onnistumiseksi se vaatii myyjältä taustatyötä.

Palvelun käyttöönotossa on ilmaantunut haasteita. Osa on johtunut puutteellisista tiedoista myyntitilanteesta ja osa sopimuksen tekemisen jälkeen asiakasta ei ole informoitu riittävästi. Nämä asiat ovat aiheuttaneet turhaan viivettä palvelun käyttöönotossa. Kun palvelun tuotannossa käytetään alihankintana palvelintilantoimittajia, viivästymiset aiheuttavat usein kuluja Fleximille. Kun sopimuksen teon jälkeen on tilattu palvelintilaa ja asiakas ei ole saanutkaan käyttöön palvelua, on ollut tapauksia joissa syntyneitä kuluja ei ole voitu laskuttaa asiakkaalta.

2.2 ASP-palvelu Business Model Canvas

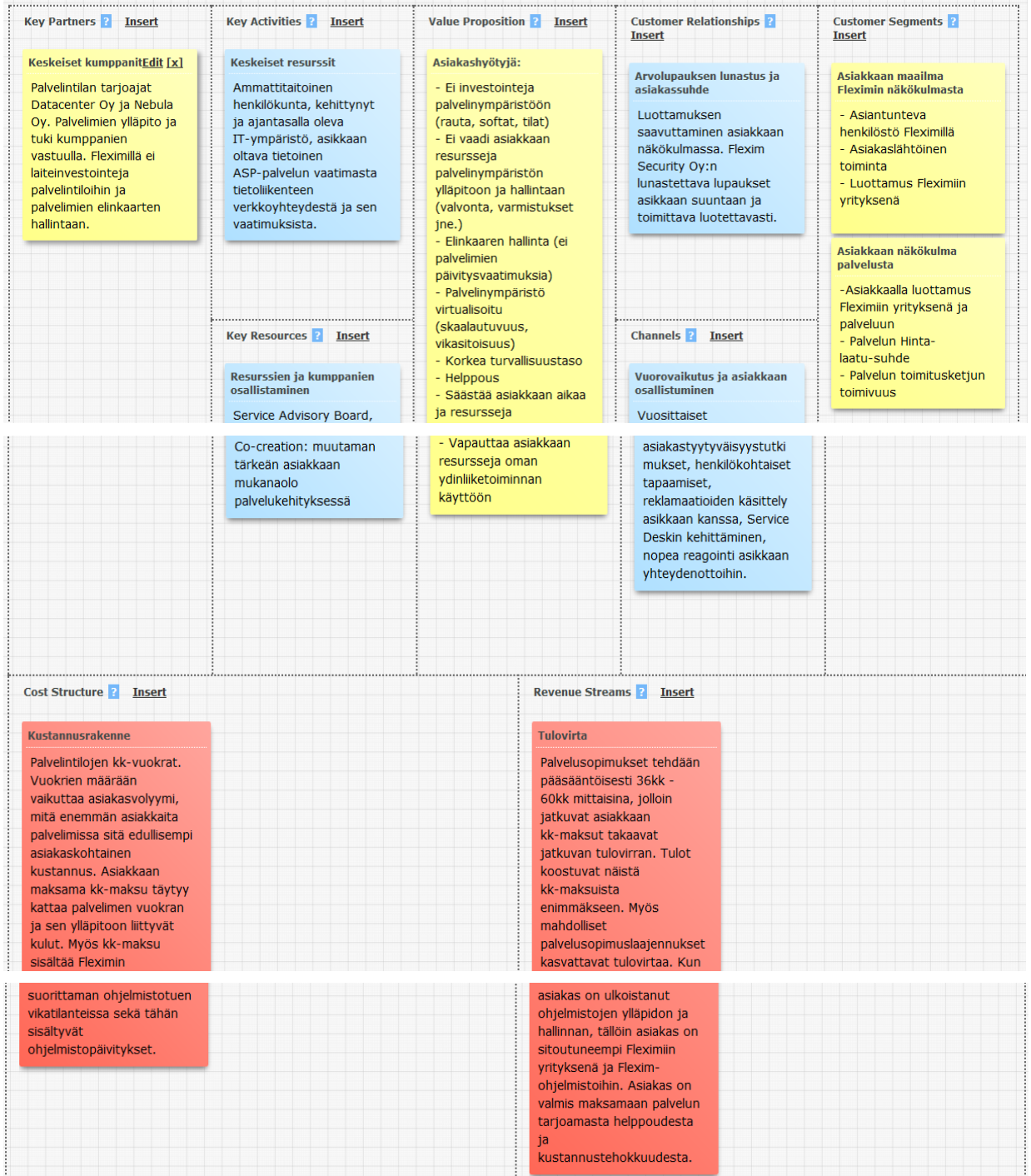
Business Model Canvas auttaa hahmottamaan organisaation liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot ja tuo havainnollisesti esiin eri toimintojen vuorovaikutuksen (Tuulaniemi 2011, 175). Alla on kuvattu Flexim ASP-palvelusta Business Model Canvas (kuvio 2), jossa käy hyvin ilmi miten palvelun arvolupaus toteutuu asiakkaalle. Tämän lisäksi mallissa on seikkaperäisesti selvitetty asiakassegmentit, arvolupauksen lunastus ja asiakassuhde, keskeiset resurssit ja kumppanit, vuorovaikutus, kustannusrakenne ja tulovirta.

Tämän mallin tarkastelussa keskitytään seuraavaksi yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen ja asiakkaan hyötyihin, joita hän palvelun käytöstä saavuttaa. Kun yritys hankkii palvelun sillä on tarkoituksena yleensä saavuttaa jotain, tai ratkaista palvelun avulla jonkun ongelman. Mikäli palvelulla pystyy ratkaisemaan ongelman, asiakas kokee saavuttavansa arvoa. Kun asiakas ja yritys soveltavat tietojaan ja taitojaan tuotteen tuottamisen ja kuluttamisen yhteydessä, heidän käyttämistään inhimillisistä resursseista muodostuu ainutlaatuinen yhdistelmä, joka toimii pohjana arvon syntymiselle (Vargo & Lusch 2008, 8). Business Model Canvasin avulla voidaan konkreettisesti havaita, miten yritys tuottaa asiakkailleen arvoa. Palvelun arvo on vahvasti yhteydessä palvelun laatuun. Asiakas määrittää kokemansa palvelun laadun suhteessa ennako-odotuksiin, joten laadun arviointi ei ole objektiivista (Brax 2007, s. 15). Grönroosin (2010, 196) mielestä tehokkain tapa lisätä arvoa asiakkaalle on uuden luomisen sijaan parantaa jo olemassa olevaa. Tällainen asiakaslähtöisyys on perusta kestäville asiakassuhteille ja se tukee palveluinnovaatioiden syntyä.

ASP-palvelu Business Model Canvas

(antti.junno@laurea.fi)

[Share Canvas](#)
[Canvas History](#)
[Canvas Settings](#)



Kuvio 2: ASP-palvelu Business Model Canvas

2.2.1 Palvelun asiakshyödyt

Business Model Canvas -mallista tarkastellaan ensiksi asiakshyötyjä, joita asiakas saavuttaa hankkiessaan ASP-palvelun. ASP-palvelu hankintaan kuukausiveloitteisena palveluna yleensä 36 kuukauden mittaisella palvelusopimuksella, jonka jälkeen palvelu jatkuu vuoden kerrallaan, mikäli asiakas ei irtisano palvelua. Kun koko palvelinympäristö ohjelmistoinen ja ohjelmiston ylläpitoineen siirtyy Flexim Security Oy:n vastuulle, asiakas voi vapauttaa resurssejaan oman ydinliiketoiminnan käyttöön Flexim Securityn asiantuntijoiden hoitaessa järjestelmän ylläpito-, määrittely-, tiedonvarmistus- ja muita teknisiä palvelin ympäristöön liittyviä tehtäviä. Perinteisen fyysisen palvelimen elinkaari on noin 3-5 vuotta, joten ASP-palveluratkaisussa ei asiakkaan tarvitse varautua palvelimen uusimiseen ja ohjelmistolisenssin hankkimiseen. Myös turvallisuustaso on korkea palveluratkaisussa, sillä asiakas saa varmennetun palvelimen turvaluokitellusta konesalista. Näin ollen asiakas pystyy suojautumaan myös mahdollista murtoa tiloihinsa tai sabotaasia vastaan. Jos asiakas haluaa hankkia myöhemmin uusia ohjelmistoja, niiden hankinta on joustavaa skaalautuvan virtuaalipalvelinympäristön vuoksi. Myös silloin, jos asiakas supistaa toimintaansa, on ohjelmistokokonaisuuden keventäminen mahdollista ja tällöin kuukausittainen palveluveloitus alenee.

2.2.2 Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen

Yksi palveluiden ydinkäsite sekä laadun ja arvon tuottamisen perusilmiö on vuorovaikutus. Vuorovaikutustilanteet ovat huomattava osa sitä, miten asiakas palvelun kokee. Vuorovaikutusprosessissa kuluttaja ei ole välttämättä kontaktissa suoraan palveluntarjoajaan, vaan asiakas voi olla vuorovaikutustilanteessa myös koneiden tai järjestelmien kanssa. (Grönroos 2010, 123-124.) Seuraavaksi tarkastellaan palvelun aikaista vuorovaikutusta ja asiakkaan osallistumista palvelun tuotantoon ja kehittämiseen. Asiakkaan päivittäisen vuorovaikutuksen kannalta katsoen ASP-palvelu sisältää ohjelmiston ylläpitopalvelun, johon kuuluu ohjelmiston tekninen tuki ja ylläpito. Kaikissa teknisissä ongelmissa asiakas voi olla yhteydessä Fleximin asiakaspalveluun ongelman ratkaisemiseksi ilman erillistä laskua tästä, sillä tukipyynnöt sisältyvät palvelumaksuun. Teknisen etäyhteyden avulla Fleximin asiakaspalvelu voi ratkoa asiakkaan ongelmia käymättä asiakkaan luona paikan päällä. ASP-palvelun tukipalveluna Flexim tarjoaa kaikille sopimusasiakkailleen veloituksettomaa Extranet-palvelun, joka on turvallinen ja helpokäyttöinen portaali Fleximin verkkopalveluihin. Asiakas voi tehdä Extranet-palvelun kautta esimerkiksi ASP-palveluun kuuluvan ohjelmistotuen palvelupyynnön saaden reaaliaikaisen tiedon palvelupyynnön etenemisestä asiakaskohtaisen näkymän kautta. Palvelusta asiakas näkee missä vaiheessa hänen palvelupyynnönsä käsittely on erilaisten ”tikettien” muodossa.

Päivittäisen vuorovaikutuksen lisäksi laajemmin vuorovaikutus asiakkaan kanssa konkretisoituu vuosittaisen asiakastytyväisyystudkimuksen kautta. Lisäksi henkilökohtaiset tapaamiset asi-

akkaan luona ja Fleximin järjestämät yritystilaisuudet ovat kohtia, joissa vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu useimmiten. Lisäksi mahdolliset reklamaatiokäsittelyt tapahtuvat aina asiakkaan kanssa yhdessä.

2.3 Turvallisuusalan yritysten nykytilanne Suomessa

Yritysten tuottamien turvallisuusalan tuotteiden ja järjestelmien arvo (arvioitu liikevaihto) oli Suomessa noin kaksi miljardia euroa vuonna 2013. Ala työllisti 14 600 henkilöä, mikä oli 0,6 prosenttia kansantalouden työllisyydestä. Turvallisuusalan yritysten liikevaihto on kohonnut nopeasti 1990-luvun lopulta lukien. Kehitys on ollut tuntuvasti ripeämpää kuin maamme yrityskentässä keskimäärin. Kansantalouden taantumien vaikutukset ovat jääneet toimialalla vähäisiksi tai ne ovat lähtökohtaisesti lyhytaikaisia. Alan tuotteiden, palvelujen ja järjestelmien kysyntä on osin riippumatonta lyhyen aikavälin suhdannevaihteluista, eikä turvallisuusalan hyödykkeiden kysyntä ole suoraan riippuvaista asiakasyritysten menestyksestä niiden omilla koti- ja kansainvälisillä markkinoilla. (Finnsecurity ry 2014, 5)

Suhdannevaihteluja tasaavat asennettujen turvallisuusjärjestelmien ja -laitteiden ylläpito- ja huoltotyöt sekä valtio- ja kuntaorganisaatioiden palvelujen ulkoistaminen. Rakennetun ympäristön laajentuminen ja sen seurauksena lisääntynyt talonrakennusten ja muiden rakennelmien korjaus- ja kunnossapitorakentaminen ovat taanneet, että turvallisuustuotteilla ja palveluilla on ollut kysyntää. Liikevaihdon kasvu on kuitenkin maltillistunut turvallisuusalalla vuosina 2012-13, ja osassa yrityksiä liikevaihto on kääntynyt loivaan laskuun. (Finnsecurity ry 2014, 6-7)

Vuoden 2014 Finnsecurity ry:n vuosiraportissa todetaan, että yksityisellä turvallisuusalalla toimii Suomessa arviolta 900-1 000 yritystä. Alan yritystoiminta on pienyritysvaltaista, jos katsotaan esimerkiksi vartiointi- ja turvallisuusalan yrityksiä, joista 56 prosenttia työllistää alle kaksi henkilöä vuosi-työllisyyden käsitteellä mitattuna. Liikevaihdolla ja henkilöstöllä mitattuna yksityinen turvallisuusala on keskittynyt vahvasti harvalukuisen joukkoon suuria yrityksiä. Monet suuret yritykset ovat ulkomaalaistaustaisia, jotka ovat laajentaneet toimintaansa Suomessa lähinnä yritysostojen kautta.

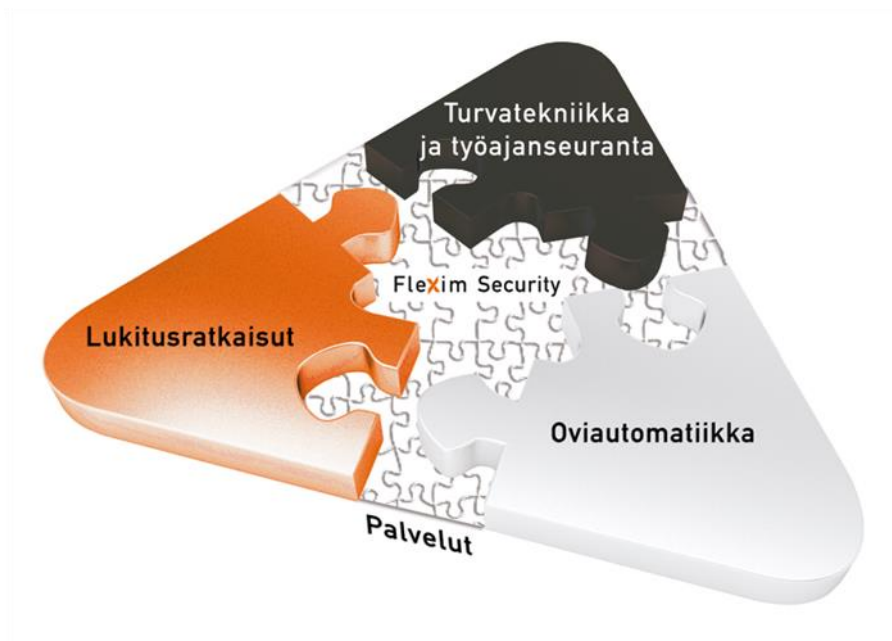
Lisäksi Finnsecurity ry:n vuosiraportissa kiinnitetään huomiota palvelujen kehittämiseen. Raportissa todetaan, että yrityskyselyjen mukaan turvallisuusalalla panostetaan aiempaa enemmän tuote- ja palvelukehitykseen, joskin toiminnan korkea laskutettavuusaste ja hinnalla kilpailu voivat rajoittaa panostuksia tuote- ja palvelukehitykseen. Alan yritysten kannattaa kiinnittää huomiota myös palvelumuotoiluun ja tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa, jotta turvallisuusalan tuote- ja palvelutarjonta vastaisi mahdollisimman tarkkaan asiakaskunnan todel-

lisiä tarpeita. Syynä on, että tarjonta on nykyisin usein liian tuotelähtöistä ja teknologiasuuntautunutta.

2.4 Palveluliiketoiminta esimerkkiyrityksessä

Flexim Security Oy haluaa olla edelläkävijä turvallisuustekniikassa palvella asiakkaitaan uudenaiaisilla, teknisesti edistyksellisillä palveluratkaisuilla, turvatekniikassa, oviautomatiikassa, lukituksessa ja kulunvalvonnassa valtakunnallisesti. Palvelut soveltuvat vaativiin turvasovelluksiin ja monenlaisiin käyttökohteisiin. Yrityksellä on osaamista myös erittäin korkean turvallisuuden kohteista. Tuotevalikoimasta löytyvät kaikki tarvittavat elementit toimivan kokonaisratkaisun rakentamiseen: mekaaniset, sähköiset ja elektromekaaniset lukitusratkaisut, erilaiset ovenavaustekniikat ja oviautomatiikan sekä turvatekniikan kulunvalvonnasta työajanhallintaan, hälytin- ja kameravalvontajärjestelmiin ja niitä tukeviin erikoisturvatuotteisiin.

Flexim Security Oy on kotimainen yritys ja sen tuotekehitysyksikkö sijaitsee Suomessa. Yrityksen tuotekehityspanostus vuosittain on 10 % sen liikevaihdosta. Tuotekehitysyksikön ensisijaisena tehtävänä on kehittää uusia Flexim-ohjelmistoja ja laitteita. Ohjelmistot toimivat pääosin kulunvalvonnassa, työajanseurannassa ja maksupalvelussa. Laitteet käsittävät näiden ohjelmistoihin toimintaan kiinteästi liittyvät avaintunnistelukijat ja leimauspäätteet sekä näihin kuuluvat muut tarvittavat sähkötekniset laitteet. Näiden fyysisten laitteiden tuotekehityksestä vastaa yrityksen korkeimman johdon lisäksi kehitysjohtaja ja muutaman henkilön tuotekehitystiimi.



Kuvio 3: Flexim Security Oy:n liiketoiminta-alueet (Flexim Security Oy 2014)

Oman tuotekehitysyksikön lisäksi yrityksen eri asiakasryhmien edustajat ja verkostoihin kuuluvat muut turvallisuus- ja ICT-alan asiantuntijat ovat aktiivisesti mukana yrityksen tuote- ja palvelukehityksessä sekä suunnitteluprosesseissa. Jotta ratkaisut palvelisivat asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin niin korkeat laatustandardit ohjaavat kaikkea tuote- ja palvelukehitystä, jonka johdosta yritys voi tarjota asiakkaille laaja-alaisesti turvallisuus- ja ajanhallintaratkaisuita.

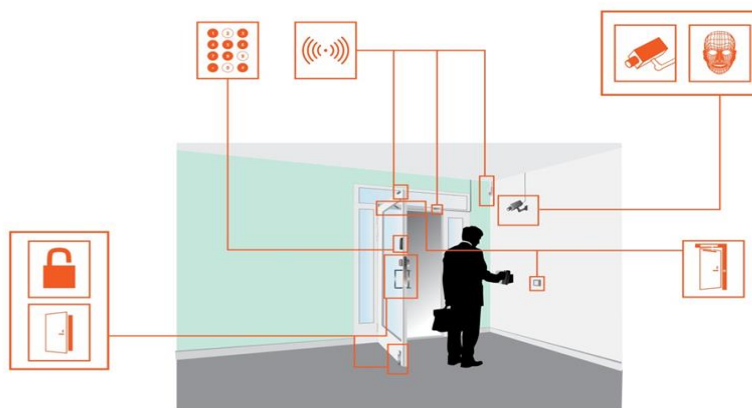
”Fleximin toimintaideologian keskiössä on älykäs ovi - kiinteistön käyttöliittymä, joka takaa, että tiloissa voi kulkea huoletta ja turvallisesti. Tilat, kiinteistöt tai laajemmat alueet kuten erilaiset kampukset voidaan rakentaa toimivaksi kokonaisuudeksi vaikka globaalisti. Oveen liitettävät tieto-, turva- ja tietoturvapalvelut tarjoavat ratkaisuja työajanhallintaan ja mahdollistavat uusien liiketoimintamallien kehittämisen, kun tiloja voidaan käyttää ketterästi ja monipuolisesti kaikkina viikonpäivinä ja vuorokaudenaikoina. Oveen liitettävillä kehittyneillä kulunvalvontaratkaisulla voidaan myös ohjata huomaamattomasti kiinteistön muita järjestelmiä. Älykäs ovi tunnistaa tilan valaistus-, ilmastointi- ja lämmitystarpeet ja säätelee niitä kiinteistössä olevien henkilöiden mukaan sekä analysoi aktiivisesti toimintojen sujuvuutta raportoiden ongelmista automaattisesti. Sama käyttöliittymä voi palvella myös muita tarpeita: Ohjaa ja opastaa käyttäjänsä, automatisoi tilan toiminnot käyttäjän tarpeiden mukaisesti.” (Flexim Security 2015)

Tulevaisuudessa tällainen älykäs oviympäristö mahdollistaa laajojen kokonaisuuksien rakentamista uudentyypeillä turvallisilla ja kustannus- sekä energiatehokkailta tavoilla ja edesauttaa merkittävästi tilojen muuntojoustavuutta ja käyttöasteiden parantumista. Lisäksi tulevaisuuden ratkaisut helpottavat merkittävästi ihmisten liikkumista ja mahdollistavat työn tekemisen käsitteelle uusia kehittyneitä muotoja sekä auttavat eri käyttäjäryhmien, kuten kotona olevien ikäihmisten ja näiden sidosryhmien arkea. Yrityksen tavoitteet ovat selkeästi määritelty ja tukevat myös Liikenne- ja viestintäministeriön Agendaa (2010), jossa mainitaan, että väestön ikääntyminen edellyttää tehokkaiden ja toisaalta ihmisille laadukkaiden terveys- ja hyvinvointipalvelujen kehittämistä. Samalla tulee vastata palvelujen alati kasvaviin saatavuuteen ja tuottavuuteen liittyviin vaatimuksiin. Tämä edellyttää toimintaprosessien ja palvelujen uudistamista digitaalisten käytänteiden avulla. Ikääntyvän väestön riittävät valmiudet toimia teknistyvässä ympäristössä on turvattava. Kulutustottumusten muuttaminen on merkittävä keino kestävä kehityksen toteutumisessa. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2010)

Nykypäivänä ei kuitenkaan, myöskään turvallisuusalalla, yritys pärjää pelkillä fyysisillä tuotteillaan markkinoilla. Näiden turvatekniikkalaitteiden hyödyntämiseen tehokkaasti tarvitaan erilaisia palveluja tukemaan asiakkaan käyttöä. ”Teollisuuden palveluliiketoiminta on tehnyt

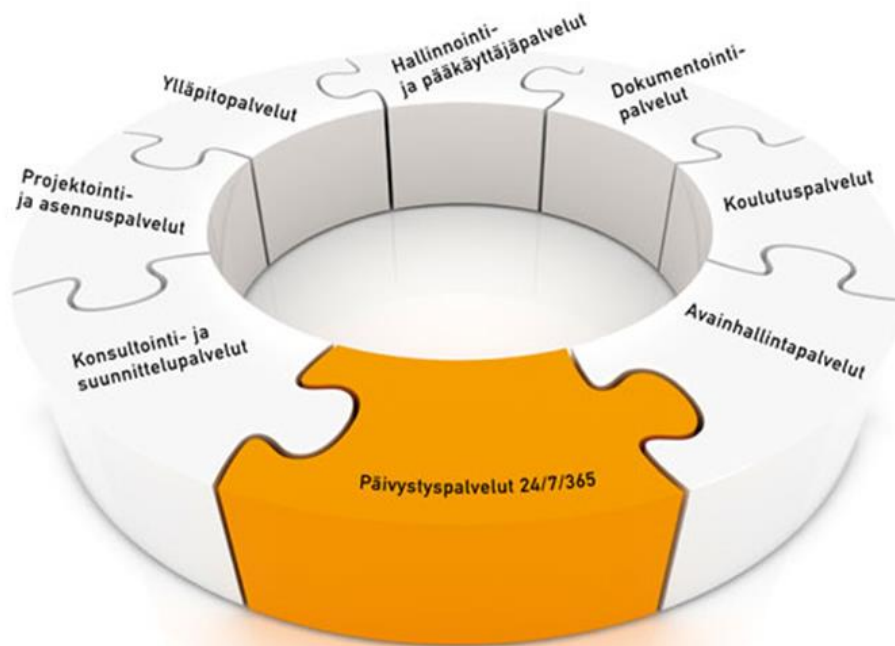
uusien liiketoiminta-alueiden kehittymisen mahdolliseksi ja vahvistanut jo olemassa olevia. Se on myös saanut suuret teollisuusyritykset siinä määrin uudistumaan, että niiden toimintaedellytykset Suomen kaltaisessa työvoimaltaan, raaka-aineiltaan ja pääomaltaan kalliissa maassa ovat säilyneet ja osin vahvistuneetkin. Palvelu on auttanut pitämään osaamista vaativia työpaikkoja Suomessa.” (Tuulaniemi, 108) Esimerkiksi tällaisesta yrityksestä Tuulaniemi mainitsee Kone Oyj:n, jonka liikevaihdosta palveluliiketoiminnan osuus vuonna 2009 oli 53 prosenttia: huoltoylläpito kattoi 34 prosenttia, ja modernisointi 19 prosenttia yhtiön liikevaihdosta.

Flexim Security Oy:n tavoitteena on kasvattaa 30 prosenttia palveluliiketoiminnan liikevaihtoa vuonna 2014. Yrityksen palveluliiketoiminnan kasvuvauhti viimeisen kahden vuoden aikana on ollut 20-30 prosentin luokkaa, joten haaste on kova edelleen tulevaisuudessa. Viimeisen kahden vuoden aikana yrityksen palveluliiketoimintayksikköä on kehitetty voimakkaasti organisoimalla yksiköiksi sekä rekrytoimalla uusia ihmisiä asiakaspalveluun. Lisäksi palvelujen myyntiin on panostettu vahvasti koko yrityksen myyntiorganisaatiossa valtakunnallisesti. Fleximin vahvuus turvallisuusalan palveluliiketoiminnan markkinoilla on kyky huoltaa kaikki Suomessa käytettävät turva- ja lukitusjärjestelmät, merkistä riippumatta. Kilpailuedun Flexim saavuttaakin sillä, että se ainoana kotimaisena toimijana pystyy operoimaan asiakkaan oviympäristössä (ks. kuva 2) sekä sähköisen että mekaanisen lukituksen puolella. Eli asiakas saa etua saadessaan yhdeltä toimittajalta koko oviympäristön osaamisen.



Kuva 1: Yrityksen oviympäristö (Flexim Security Oy 2014)

Lisäksi Fleximin palveluvalikoima on erittäin laaja. Palveluvalikoimasta löytyy tällä hetkellä 15 erilaista tuotteistettua palvelua yritysasiakkaille. Palveluryhmiä on erilaisista ylläpitopalveluista järjestelmien pääkäyttöön ja koulutuspalveluihin. (Ks. kuvio 3) Suurimpana asiakasetuna asiakas voi keskittyä ydinliiketoimintaansa näiden palveluiden avulla.



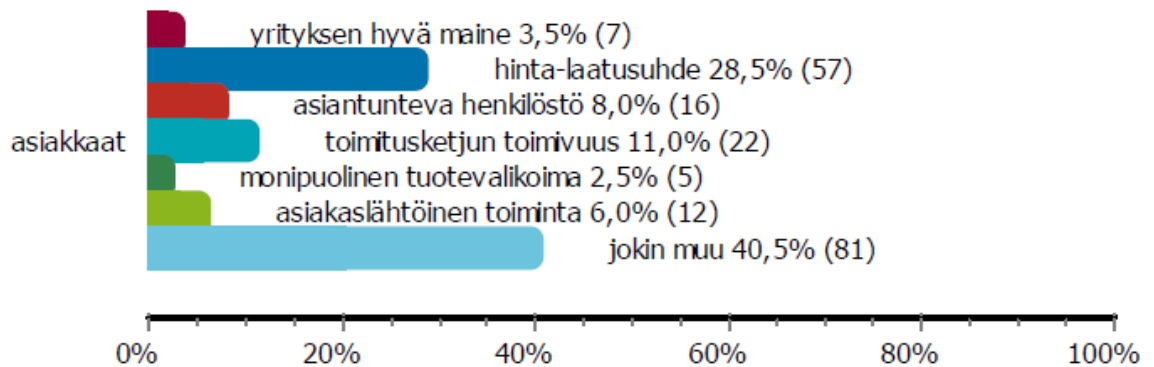
Kuvio 4: Flexim Security Oy:n palvelut (Flexim Security Oy 2014)

2.5 Asiakastytyväisyystutkimus

Flexim Security Oy toteutti vuonna 2014 asiakastytyväisyyskyselyn, joka suoritettiin ulkopuolisen tutkimusyhtiön toimesta. Kysely käsitti 250 puhelinhaastattelua Flexim Security Oy:n asiakaskunnalle 15 web-kyselyä omalle henkilökunnalle. Raportti käsiteltiin ensin Fleximin johtoryhmässä, jonka jälkeen tuloksista ja jatkotoimenpiteistä keskusteltiin ja informoitiin laajemmin organisaatiossa. Kyselyn toteuttamisen aikaan ASP-palvelu oli melko uusi palvelu, joten tästä saatuja asiakkaiden kokemuksia oli vielä vähän. Kuitenkin tämä on hyvä tietolähde asiakasrajapinnasta ja kertoo asiakkaiden odotuksista ja toiveista Fleximin palveluista yleisesti. Viitaten esitettyihin kehitysehdotuksiini, nostan muutaman asian tutkimuksesta tähän esiin.

Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset olivat Fleximin kannalta monelta osin erittäin hyviä ja Flexim Security koetaan yhtiönä, jota lähes 90 prosenttia asiakkaista on jo suositellut tai voisi suositella lämpimästi. Flexim Security Oy tunnetaan turvallisuustekniikan, lukituksen ja oviautomaation ratkaisutoimittajana, joiden osalta yritys on pääasiallinen toimittaja erityisesti kulunvalvontaan ja työajanseurantaan liittyvissä järjestelmissä. Vastajia pyydettiin nimeä-

mään tärkeimpiä palveluntoimittajan ominaisuuksia (kuva 4). Tuloksissa nousi selkeästi esiin hinta-laatusuhteen merkitys. Lisäksi avoimessa palautteessa (jokin muu -vaihtoehto) korostettiin luotettavuuden merkitystä.



Kuvio 5: ” Nimetkää mielestänne erinomaisen palveluntoimittajan tärkein ominaisuus.”
(Flexim Security Oy 2014)

Lopputuloksia analysoidessa yrityksessä päätettiin kiinnittää huomiota erityisesti tutkimuksessa esille nousseisiin kehittämiskohteisiin: yhteydenpidon aktiivisuuteen, huolto- ja ylläpito-palveluiden toimivuuteen sekä asiakastarpeiden kartoittamiseen. Tulosten mukaan asiakkaat odottavat aktiivista yhteydenpitoa, johon myös yritys päätti jatkossa panostaa.

2.6 Palvelujen innovaatiotoiminta ja kehittäminen esimerkkiyrityksessä

”Innovaatiolla tarkoitetaan hyödynnettyä osaamislähtöistä kilpailuetua. Osaamislähtöistä kilpailuetua syntyy mm. tieteellisestä tutkimuksesta, teknologiasta, liiketoimintamalleista, palveluratkaisuista, muotoilusta, brändeistä tai tavoista organisoida työtä ja tuotantoa. Tyypillisesti innovaatio syntyy useiden erityyppisten osaamisten yhdistelmänä. Hyödyntäessään innovaatioita osaamislähtöiset kilpailuedut edistävät elinkeinoelämän, yhteiskunnan ja hyvinvoinnin kehitystä.” (Innovaatio 47/2010). Tässä Innovaatio raportissa todetaan lisäksi, että avoimet markkinat ja toimiva kilpailu luovat yleiset edellytykset innovaatioille. Kasvava kysyntä kannustaa kehittämään uusia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja. Innovoinnille suotuisilla markkinoilla markkinatoimijat ovat valistuneita, vastuullisia ja vaativia, mutta myös kokeilunhaluisia. Markkinoiden innovaatiomyönteisyyteen ja innovaatioiden kysyntään voidaan vaikuttaa kysyntälähtöisen innovaatiopolitiikan välinein, kuten sääntelyllä, julkisilla hankinnoilla ja standardisoinnilla. Puhuttaessa innovaatioista yritysten näkökulmasta, kaikkein tärkeintä on tunnistaa ero idean, keksinnön ja innovaation välillä. Teknologia-innovaatioissa nämä kolme seuraavat toisiaan innovaatioprosessissa, toisin kuin palvelu-, prosessi- ja liiketoimintainnovaatioissa. Niissä ei välttämättä ole keksintövaihetta. (Apilo ym. 2007, 22.) Innovatiivisuus ja sen johtaminen lähtee Antolan ym. mukaan kolmesta ulottuvuudesta. Strategisesta tasosta,

joka tarkoittaa visioiden ja strategioiden kautta johtamista. Ihmisten johtamisesta, jonka avulla pyritään luomaan suotuisa organisaatiokulttuuri sekä rakennetaan muut ns. innovatiivisuuden henkiset edellytykset. Viimeisenä tasona Antola ym. mainitsevat asioiden johtamisen. Sillä he tarkoittavat prosessien, järjestelmien, käytäntöjen ja teknisten edellytyksien kehittämistä. Heidän mukaansa organisaatiossa piilevän innovatiivisuus potentiaalin vapauttaminen edellyttää johtamisen vahvuutta kaikissa kolmessa tasossa. (Antola ym. 2006, 171.)

Innovaatiostrategia vastaa kysymyksiin siitä, miten tulee innovoida ja kuinka uusien innovaatioiden kautta yrityksen tulee pyrkiä liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa ja kohti yrityksen visioita. Toisin sanottuna innovaatiostrategia vastaa kysymykseen, mitä ovat ne tietyt, oikeat asiat, joita yrityksen tulee tehdä saadakseen aikaan innovaatioita. Keskeiset innovaatiostrategiaan liittyvät osatekijät ovat innovaatiostrategian kehittäminen, innovaatiostrategian toteuttaminen sekä innovaatiostrategian että sen toteuttamisen mittaaminen, arviointi ja edelleen kehittäminen. (Apilo ym. 2006, 28.)

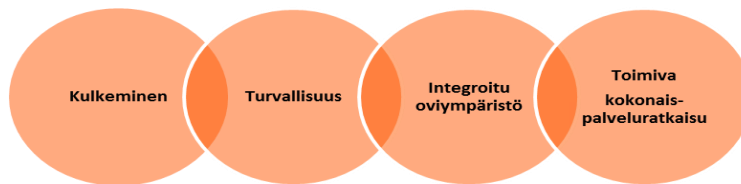
Yrityksen organisaatiotasolla tehdyt ratkaisut ovat tärkeitä sille miten hyvin tuote saadaan innovaatiosta markkinoille. Innovatiivisuuden edistämiseksi on tärkeää olla innovaatiostrategia, johon on myös huomioitu aikaisempien innovaatioprojektien onnistumiset ja epäonnistumiset. Lisäksi yrityksessä on painotettava innovaatioiden tärkeyttä, ja organisaatiolla on oltava tarkka visio oman alan kehityksestä ja sen mukana kehittymisestä, sekä selvä käsitys kilpailijoistaan ja yhteistyökumppaneistaan. (Seeck 2012, 265.)

Palvelujen innovaatiostrategia on ollut yrityksessä käynnissä jo viimeiset pari vuotta. Kun yrityksen tavoitteet ovat haastavat lähitulevaisuudessa, on ilmeistä, että myös palvelutarjoamaa täytyy tarkastella ja kehittää. Tänä aikana olemassa olevat palvelut on tuotteistettu. Niistä on laadittu tarkat palvelukuvaukset ja vastuunjako asiakkaan ja palvelu toimittajan välille. Lisäksi näistä palveluista on prosessikaaviot lähinnä yrityksen sisäiseen käyttöön. Näiden lisäksi on tarkkaan määritelty mitä kunkin palvelun palvelusopimus sisältää ja mitkä liitteet pitää näihin aina kuulua. Näitä liitteitä ovat voimassa olevat sopimusehdot ja asiakaskohtaiset ohjelmisto- ja laiteluettelot. Tämä prosessi on selkeyttänyt paljon palveluiden hallinnointia, kun kaikki uudet palvelusopimukset ovat vakiomuotoisia. Tämä vakiointi ja läpinäkyvyys myös helpottavat asiakkaan puolella palvelusopimuksen hallintaa kun tiedossa ja saatavilla on kaikki kyseiseen palveluun liittyvä materiaali sekä sähköisessä että paperimuotoisena.

Seuraava vaihe on tuotteistettujen palveluiden tehokkaampi kaupallistaminen. Tämä tarkoittaa yksinkertaistettua palveluvalikoimaa. Saadun palautteen myötä palvelujen kokonaismäärä on hieman liian suuri tällä hetkellä. Asiakkaan ja myyjien kannalta selkeämpi valikoima helpottaisi palvelujen hankkimista ja niiden myymistä. Tiettyjen palvelujen yhdistäminen suu-

remmiksi palvelupaketeiksi, tekisi niiden hankinnasta mielenkiintoisempaa asiakkaan kannalta ja selkeämmin argumentoitavaa myyjän kannalta. Tämä kaupallistaminen perustuisi suurelta osaltaan palvelutasoihin. Näitä olisi 3-4 kpl kevyestä palvelutasosta raskaampaan. Asiakkaan kokoluokan ja tarpeiden mukaan näitä palvelupaketteja olisi helpompi tarjota valmiina kokonaispalveluratkaisuna (Ks. kuvio 2) asiakkaan turvatekniikkatarpeisiin.

Tätä palvelujen innovaatioprosessia tukee turvallisuusalan suurimmilla Finnsec-messuilla vuonna 2013 esitellyt uudet Flexim Safea ohjelmistot ja uudet työajanleimauspäätteet. Tämä lanseeraus oli Suomessa merkittävä ja tarjosi aivan uutta turvatekniikkaan ja tämä mahdollistaa myös lähitulevaisuudessa yrityksen kansainvälistymisen. Täten integroimalla uusin teknologia uusilla palvelukonsepteilla tarjoaa kokonaisuutena yritykselle entistä vahvemman aseman markkinoilla ja mahdollistaa tavoitellun kasvun.



Kuvio 6: Turvatekniikan kokonaispalveluratkaisu (Flexim Security Oy)

2.7 Tietoturvallisuus

Tietoturvallisuuden merkitys ja siihen liittyvät uhkakuvat ovat korostuneet kaikissa Finnsecurityn asiakaskyselyissä 2010-luvulla ja tietoturvaluotteiden ja -palvelujen kysyntä on pysynyt korkealla tasolla suhdannetilanteesta riippumatta. Elinkeinoelämässä tietoturva on kiinteä osa yritysten kokonaisturvallisuutta, jolla taataan liike-toiminnan häiriötön jatkuvuus. Organisaatioille tieto on tärkeää, mutta sen merkitys ymmärretään usein vasta sitten, kun tieto ei ole saatavilla, tai se on virheellistä, tai tieto on vuotanut organisaation ulkopuolelle. Finnsecurity 2014, 8)

Liike-elämässä vaatimukset tietoturvasta ovat kasvaneet esimerkiksi verkkobisneksen kautta. Asiakkaille ja kumppaneille verkossa toimiminen ja verkko-ostaminen ovat vakiintuneita toimintatapoja. Tietoturvallisuus on myös tärkeä osa julkisyhteisöjen toimintaa. Julkisyhteisöillä on tietoja, joiden turvaaminen on välttämätöntä lainsäädännössä määrättyjen velvoitteiden vuoksi. Siksi tärkeän tiedon turvaaminen on julkisen organisaation olemassaolon ehdoton edellytys. Valtiovallalla on myös vastuu yleisen toimintaympäristön turvallisuudesta. Finnsecurity 2014, 8)

ASP-palvelua nimitetään usein pilvipalveluksi yleiskielessä. Nämä pilvipalvelut ja niiden turvallisuus ovat olleet näkyvästi esillä mediassa viime vuosina. Raportissa todetaan, että Finnsecurityn toteuttamissa asiakaskyselyissä ajankohtaisten uhkakuvien ja riskien puolella tärkeimmäksi nousi pilvipalvelujen turvallisuus. Palvelujen ja niissä olevan tiedon siirto yrityksen oman verkon ja hallinnan ulkopuolelle voivat aiheuttaa luonnollisesti huolta tietoturvallisuudesta. Pilvipalvelujen riskit liittyvät esimerkiksi tietojen yksityisyyteen, kun tiedot ja sovellukset on hajautettu ympäri maailmaa ja samat palvelut on useamman eri tahon käytössä. Myös pilvipalvelun tarjoajien henkilöstöllä saattaa olla pääsy tärkeisiin tietoihin.

Tietoturvalla on suuri merkitys myös erilaisissa turvallisuusjärjestelmissä, joilla valvotaan kiinteistöjä ja niissä olevia toimitiloja, tuotantoprosessia tai työntekijöiden liikkumista kustannustehokkaasti. Finnsecurityn vuoden 2014 asiakaskyselyjen mukaan tietoturvallisuuden merkitys oli suurinta kameravalvontajärjestelmissä sekä ku-lunvalvonta- ja työajanseuranta-järjestelmissä, kun asiaa mitataan saldolukuina. Seu-raavina tulivat lukitusjärjestelmät ja oviautomatiikka, hälytyskeskus- ja etävalvonta-palvelut sekä murtohälytysjärjestelmät. Finnsecurity 2014, 9)

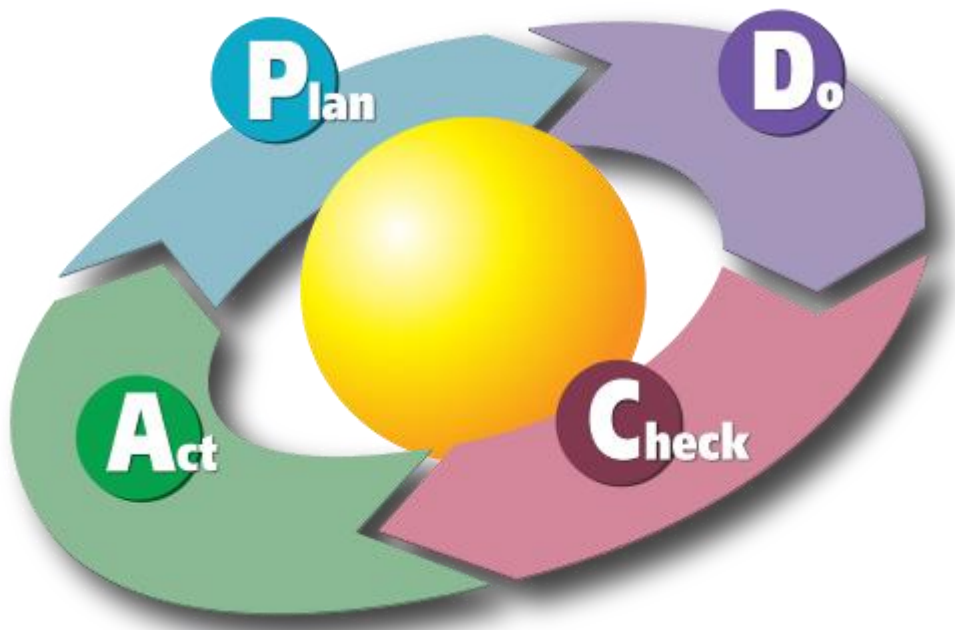
3 Toimintatutkimus yrityksessä

Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen toimintatutkimuksessa on aina jatkuva prosessi. Keskeistä on uudella tavalla ymmärrettävä prosessi. Toimintatutkimus piirtyy tällä tavoin ymmärrettynä lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. Tutkimuksen pitää tavoittaa tavallisia ihmisiä ja heidän jokapäiväistä toimintaansa. Toimintatutkimus luo uudenlaista ymmärrystä samalla kun se pyrkii lähestymistavallaan työelämän ammattikäytäntöjen kehittämiseen. ”Vasta tiedon muodostaminen tekee toimintatutkimuksesta tiedettä. Kaikki projektit eivät ole toimintatutkimusta. Jos hankkeessa ei tavoitella tietoa, sitä ei voi kutsua tutkimukseksi.” (Heikkinen & Huttunen 2006, 186.)

Kun tutkimuksessa perinteisesti selvitetään, kuinka asiat ovat ja luodaan havaintojen pohjalta teoreettista tietoa, toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyjä, käyttökelpoista tietoa. Perinteisen tutkimuksen esikuvana ovat olleet luonnontieteellinen tutkimus, kun taas toimintatutkimus on hakenut vaikutteita pragmatismista ja sosiaalitieteistä. Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän väliintulon, intervention. Tutkimuskohteen tarkasteleminen sisältä päin vaikuttaa tutkijan suhtautumiseen aineistoonsa ja sen analysointiin. Kun tutkija perinteisesti hankkii ensin

aineiston ulkopuolisesta näkökulmasta, analysoi sen ja tekee päätelmänsä sen pohjalta, toimintatutkijalle myös oma välitön kokemus on osa aineistoa. Hän käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston sijasta tai sen lisäksi, jolloin tutkijan ymmärrys kehkeytyy hiljalleen. (Heikkinen ym. 2010, 19-20.)

Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka muodostuu neljästä vaiheesta, jotka toistuvat toisensa jälkeen. Nämä vaiheet ovat: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi. Näistä toimintatutkimuksen vaiheista on koostettu teoriaa seuraavissa kappaleissa. Tätä prosessia kuvataan myös PDCA-sykli -mallin avulla jäljempänä.



Kuvio 7: PDCA-Sykli (Laatuakatemia, 2010)

PDCA-mallilla tarkoitetaan jatkuvaa johtamisen prosessia ja keskeisiä menettelyitä, joilla tuetaan toiminnan suunnittelua, toteutusta, seuranta ja toiminnan arviointia sekä johtopäätösten tekemistä. Kuvatussa PDCA -syklin (Plan-Do-Check-Analyse/Act) seuranta- tai havainnointivaiheessa tutkijalla saattaa olla pikemminkin kuuntelijan rooli. Tutkijan tulee pystyä lukemaan hänen ja tutkittavien välisiä asiayhteyksiä sekä niiden seurauksia, mutta yhtä lailla myös tutkijalle on tärkeää havainnoida tutkittavien keskinäistä energiaa ja tapahtumia. Tutkija voi raportoidaan tavoin käyttää hyväkseen tiedonkeruussa toimintatutkimuspäiväkirjaa, mihin kirjataan jatkuvasti havaintoja muutoksen läpiviennistä. Näin tutkija pystyy merkintöjään seuraamalla myös kehittämään muutosta ja muokkaamaan toimintaa toivottuun suuntaan. Benchmarking -menetelmällä tutkija voi kerätä tietoja vastaavista projekteista muissa yrityksissä. Näiden tuloksista voi käydä demokraattista keskustelua tutkimukseen osallistuvien kes-

ken, jolloin tutkijan tehtävä on jälleen havainnoida esiin tulevia pääkohtia sekä suhtautumis-
muotoja.

Koska kyseessä on syklinen tutkimusprosessi, joka vie usein paljonkin aikaa muutoksen läpi-
vientiin, voi havainnointivaiheessa kerätyillä tiedoilla joutua reagoimaan nopeasti esille tul-
leisiin epäkohtiin. Tutkija voi suorittaa teemahaastattelua tutkittavien keskuudessa. Tutkijan
tulee huomioida raportin vastaanottavan tahon vaatimukset tilanteen korjaamiseksi. Näin
tutkija voi kerättyjen tulosten avulla saada johtotason henkilöiden tuen laitteiston hankkimi-
seksi, joka mahdollistaa tulosteiden tulostajakohtaisen järjestyksen erityisen henkilöidyn tur-
vakortin avulla.

Kerättävän tiedon saanti riippuu valituista tutkimusmenetelmistä. Tutkimuksen uskottavuutta
vahvistaa, kun valitaan useampi menetelmä, jotka kuitenkin suunnitellusti valittu tutkittavien
mukaan. Tiedonkeruumenetelmillä ja tutkijan aktiivisella roolilla on keskeinen merkitys sii-
hen, että tutkimuksesta saadut tiedot rakentuvat olemassa olevaan tietoon pohjaten.

”Vasta tiedon muodostaminen tekee toimintatutkimuksesta tiedettä. Kaikki projektit eivät
ole toimintatutkimusta. Jos hankkeessa ei tavoitella tietoa, sitä ei voi kutsua tutkimukseksi.”
(Heikkinen & Huttunen 2006, 186.)

3.1 Suunnittelu

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaihe aloitetaan arvioimalla työyhteisön nykytilanne työntekijöiden ja tutkijan kanssa. Arvioinnissa kartoitetaan nykytilanne yrityksessä tutkittavasta asiasta ja nämä havaitut asiat dokumentoidaan. Samalla kiinnitetään huomiota niihin asioihin, jotka jo tällä hetkellä tukevat ovat hyvällä mallilla ja näitä osa-alueita pyritään kehittämään mahdollisuuksien mukaan. Tämän jälkeen määritellään keinoja millä tavoin työntekijöitä aletaan sitouttaa uutta toimintamallia. Tutkija ottaa tässä keskustelussa johtajan roolin ja varmistaa, että suunnitelmassa työntekijöiden sitouttaminen muutokseen on otettu huomioon, ja varmistaa näin että suunniteltuihin tavoitteisiin päästään.

Työtä tekevillä ihmisillä on runsaasti ideoita näiden asioiden kehittämiseen omassa organisaatiossaan. Jotta näitä ideoita hyödynnettäisiin yrityksen ja tämän organisaation käytännön toiminnassa mahdollisimman tehokkaasti, nämä ideat pitää analysoida tarkasti ja tutkia miten nämä parannusehdotukset soveltuvat käytäntöön. Ilman järjestelmällistä suunnittelua nämä kehitysideat jäävät työelämässä vain parannuksiksi arkipäiväisessä toiminnassa. Työntekijöiden sitouttaminen haluttuun muutokseen jo suunnitteluvaiheessa on tämän vuoksi ensisijaisen tärkeää. Kehitysprosessin johtajan roolissa tutkija suunnittelee myös tutkimuksellisen suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatutkimus on sekoitus erilaisia tutkimusmenetelmiä eli kyseessä on tutkimusstrategia (Kananen 2009, 24).

Suunnitelmassa muutoksen tavoitteena ovat organisaatiolle syntyvät kustannussäästöt. Kuitenkin kaikkein tärkein tavoite on työtyytyväisyyden parantaminen työpaikalla. Suunnitellut muutokset täytyy aina perustella hyvin henkilöstölle, jotta henkilöstö ymmärtää miksi tällaisia muutoksia toteutetaan ja mikä tämän prosessin päätavoite on työyhteisön kannalta. Tämän vuoksi organisaation sisäisen koulutuksen ja viestinnän suunnitteluun pitää panostaa.

3.2 Toiminta

Yhteisessä kokouksessa henkilöstö ja tutkijan ovat luoneet toimintatavat, joilla kehitetään nykyistä prosessia. Työyhteisön jäsenet ovat demokraattisesti laatineet kehittämiskohteet ja tämä on lisännyt työyhteisön halua toimia yhteisten toimintatapojen mukaisesti. Tutkija tukee ja auttaa uusien työskentelytapojen tuomisessa työtapoihin. Tutkija on perehtynyt konkreettisesti ja käytännönläheisesti kehittämiskohteisiin ja kouluttaa henkilöstön, jotta saadaan kehittämisprosessissa haluttuja tuloksia. (Huovinen & Rovio 2010, 102.)

Tutkija ja henkilöstö pohtivat toimintavaiheen aikana yhteisissä palavereissa muutoksien toimivuutta ja yhteiset pelisäännöt voivat tarkentua uusien toimintamallien käyttöönoton jälkeenkin. Työyhteisössä tulee vastaan ongelmaratkaisutilanteita ja yhdessä keskustelemalla ne ratkaistaan. Työyhteisö alkaa myös toiminnan aikana analysoida omaa toimintaansa ja mahdollisesti huomaa toiminnan tuomia, toivottavasti positiivisia muutoksia. (Huovinen 2010, 102-103.)

3.3 Havainnointi

Kun on tehty tutkimussuunnitelma ja etenemismalli toivotulle muutokselle, voi tutkija lähteä viemään suunnitelmaa käytäntöön. On tärkeää, että toimintatutkimukseen osallistuvat henkilöt ja tahot ymmärtävät, miksi muutos toteutetaan ja mitä muutoksella halutaan saavuttaa.

Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu. Aineistoja voivat olla myös toiminnan aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten työryhmien muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit tai sähköpostiviestit. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää lisäksi erilaista määrällistä aineistoa, kuten kyselylomakkeella kerättyä aineistoa. Toimintatutkija työskentelee suhteellisen pitkiä aikoja tutkimuskohteensa parissa. Tutkimus tarjoaa mahdollisuuden triangulaatioon, asian tarkastelemiseen montelta kannalta ja monella tavalla. Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastattelu ja havainnointi, tiedon keräämiseen. Osallistumisen aste vaihtelee tutkimuksen eri vaiheissa: välillä

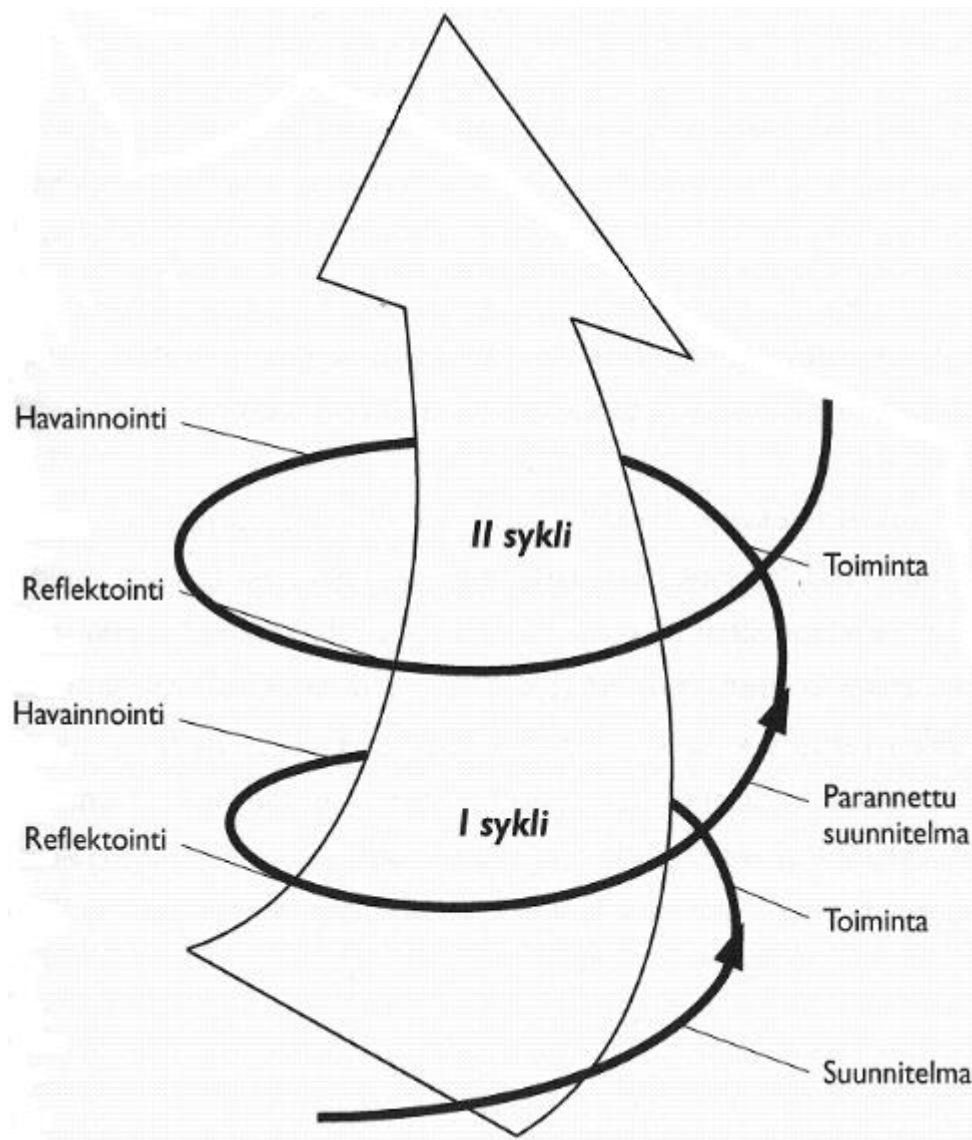
tutkija vetäytyy ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, välillä hän on toiminnan keskipisteessä. Tarkkailijana hän tekee muistiinpanoja kenttätilanteessa, mutta toimintaan osallistuttaessa muistiinpanot on tehtävä jälkikäteen. Osallistujat voivat kirjata omia havaintojaan omiin päiväkirjoihinsa. Osallistuvaa havainnointia tukee tapahtumien videointi tai keskustelujen nauhoittaminen. Aineistoja voidaan analysoida sellaisenaan tai niitä on mahdollista käyttää havainnoinnin ja muistin tukena. Jos tutkija kuitenkin itse videoi tapahtumia, hän ei näe ja koe kaikkea merkittävää toimintaa. (Heikkinen ym. 2010, 104, 106.)

3.4 Arviointi

Toiminnan arviointi rakentuu henkilöistä jotka arvioivat, tässä tapauksessa tutkijat ja koko yrityksen henkilökunta, jotka ovat kehittävässä toiminnassa mukana. Tutkimuksen vetäjällä on päävastuu arvioinnista ja tiedon keräämisestä indikaattoreiden eli käytettävien mittarien avulla. Tärkeää on määritellä arvioinnin kohde, mitä ja miten toimintaa arvioidaan ja miten tietoa eli dataa kerätään. Arvioinnista Hirsjärvi (2012, 221) painottaa, että kerätyn aineiston tulkinta, analyysi ja johto-päätökset ovat tutkimuksen ydinasia. Juuri arviointivaiheessa tutkijalle selviää minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa ja samalla tutkijalle selviää miten ongelmat olisi alun perin pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2012, 221.)

Tutkimustyön tärkeimpiä kysymyksiä on, ovatko tulokset tosia tai luotettavia. Tutkimuksen luotettavuuden pohdinnassa päädytään filosofisiin kysymyksiin, jotka perinteisesti kuuluvat tietoteorian eli epistemologian alaan. Tietoteorian olennainen kysymys on, miten tietoa voidaan saavuttaa tai millä perusteella tieto on totta. Kysymys totuudesta pohjautuu myös kysymykseen siitä, onko totuus yhtä kuin vallitsevien asiointilojen tosi kuvaus vai voidaanko ajatella, että ihmiset luovat käsityksen todellisuudesta keskustellessaan. (Heikkinen y. 2010, 163)

Tutkimusta voidaan arvioida useassa syklissä. Alussa tehdyt mittaukset toistetaan ja kiinnitetään huomiota siihen saadaanko samat tulokset ja pitäisikö muuttaa esim. tutkimuskysymystä. Parannukset merkitsevät muutoksia olemassa oleviin prosesseihin, työn organisointiin, menetelmiin, tekniikoihin, laitteisiin ja muihin resursseihin. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota sekä hyvään että huonoon onnistumiseen. PDCA -mallissa kehän viimeinen vaihe on samalla alku kehityksen uudelle kierrokselle. Tulokset, jotka saatiin tarkastamisvaiheessa arvioivat jatke-taanko kehitystä alussa tehtyjen suunnitelmien mukaisesti vai tarvitseeko suunnitelmaa joltakin osin muuttaa tai hylätä kokonaan. Samalla arvioidaan pystytäänkö vielä parempaan ja millä toimenpiteillä saavutettaisiin vielä parempia tuloksia. Yrityksen ollessa tyytyväinen vii-reämpi - toimisto malliin se pyritään vakiinnuttamaan oppimisen kautta. Oppiminen johtaa siihen, että kehä muuttuu spiraaliksi, jossa edetään uusille kehityksen tasoille.



Kuvio 8: Toiminnan kehittäminen (Heikkinen ym. 2010, 81)

3.5. Tutkimusprosessin toteutus

ASP-palvelu tuotteena oli ollut esimerkkiyrityksen aktiivisessa markkinoinnissa noin kahden vuoden ajan. Palvelun tuottamisen prosesseissa oli vielä kehitettävää. Näiden prosessien kehittäminen oli tärkeää, sillä prosessien parantamisen myötä asiakastyytyväisyys kasvaisi ja yritykselle tämän palvelun tuottaminen olisi jatkossa kustannustehokkaampaa. Toimintatutkimuksessa täytyi vahvasti keskittyä mahdollisuuksiin nopeuttaa koko prosessia tilauksesta tuotantoon. Hitaus palvelun tuottamisen aloittamisessa on kiusallista asiakkaalle ja yrityksen kannalta aloitusprosessi sitoo liian kauan aikaa resursseja ja laskutusta ei voida aloittaa.

Heikkinen (2010, 36) toteaa, että toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähittäin. Kun tutkimuksessa perinteisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa ajatellaan, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Sosiaalista toimintaa ei voi pysäyttää, vaan ilmiöt ovat jatkuvassa muutoksessa, ja sosiaalisen maailman ymmärtäminen on prosessi sinänsä. Tutkimus tuottaa yleensä väitelauseita siitä, kuinka asiat ovat. Se rakentuu näin loogisten väitteiden avulla esitetyn argumentaation varassa. Väitteistä ja vastaväitteistä kehkeytyy uusi synteesi ja yleisesti pätevä teoria. Perinteisesti tieteen pyrkimyksenä on kuvata perustuvia lainalaisuuksia, jotka pätevät ajasta, paikasta tai havainnoitsijasta riippumatta.

Esimerkkiyrityksessä toimintatutkimus keskittyi lähinnä kahteen liiketoimintayksikköön: palvelumyyntiin ja Service Desk-yksikköön. Näistä yksiköistä vastuussa olevat henkilöt kuuluivat tutkimusjoukkoon itseni lisäksi kanssa. Näiden yksiköiden vetäjät raportoivat yrityksen palvelujohtajalle. Toimintatutkimuksessa oma roolini oli tutkijana päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa palvelumyynnin ja Service Deskin yksiköissä oman työni ohella. Tutkimus eteni teemahaastatteluin palvelumyynnin parissa ja asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden kanssa. Näistä haastatteluista saatujen vastauksien käsittelyyn käytettiin suhteellisen runsaasti aikaa, jotta palvelutuotannon ja myynnin prosesseissa havaitut ongelmakohdat voitiin tunnistaa. Moni haastateltava oli jo pitkään ollut yrityksessä töissä ja heiltä saikin arvokasta ja asiantuntevaa tietoa asioiden nykytilasta. Haastatteluissa syntyi samalla joitakin kehitysideoita prosessien parantamiseksi. Näiden haastatteluiden käsitteleminen käynnisti tutkimuksen reflektoinnin. Kuten Heikkinen ym. (2010, 154) toteavat, reflektiivisyys on toimintatutkimuksen syklin peruskäsitteitä. Uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektoitumiseen, joten reflektio käynnistää seuraavan tutkimussyklin. Toiminnan arviointi tuottaa ymmärrystä, jonka pohjalta suunnitellaan uusia toiminta- ja tutkimustapoja. Ideoita syntyy sekä toiminnassa että tutkimuksessa. Lisäksi kehittyvät menetelmät, ajattelutavat ja teoriat, ja joskus tutkimushankkeen pohjalta syntyy uusi tutkimuskysymys.

3.5.1. Palvelumyynnin nykytilanne ja toiminnan sisäinen kehittäminen

ASP-projekti käynnistyy palvelutuotteen myynnillä asiakkaalle. Jotta tässä prosessin alkuvaiheessa kaikki asiat huomioitaisi tarkasti, oli kerättävä tietoa myynnistä ja sen toimintamallista. Tutkimuksessa ASP-palvelun prosessia tutkittiin tarkemmin myyntiprosessin kannalta, kuten miten sitä pitäisi kehittää nykyisen toimintamallin parantamiseksi. Tutkimuksessa täytyi selvittää selvittävätkö myyjät ennen asiakastapaamista asiakkaan taustat tarpeeksi hyvin. Myyjän pitäisi selvittää tarkasti olemassa oleva Flexim-ohjelmisto, laitekanta, lisäohjelmistot; työaikasiirrot jne. Service Desk-yksikön avulla. Asiakastapaamiseen myyjän on mahdollisuuk-

sien mukaan järjestänyt asiakkaan IT-vastaavan mukaan. Muuten myyjän on varmistettava asiakkaan IT:lle, että tieto tällaisen palvelun mahdollisesta tarjoamisesta on käynnistymässä. Selvityksessä täytyi huomioida, että myyjä selvittäisi viimeistään asiakaskäynnin aikana millainen IT-ympäristö asiakkaalla on: oma, ulkoistettu, globaali tai joku muu. Havainnoissa kävi ilmi, että sisäisen prosessin kannalta jo alkuvaiheessa asiakkaan IT ja Fleximin Service Desk on saatava alustavaan keskusteluun (puhelin, sähköposti). Tapaamisessa kirjatut asiat on myyjän käytävä läpi Service Deskin kanssa ennen tarjouksen tekoa ja tarvittaessa tarjouskin käydään läpi Service Deskin kanssa. Myöskin muutostoiveet, ja -tarpeet järjestelmän määrittäisiin on myyjän tarkistettava asiakkaalta käynnin aikana.

Myynnin haastattelussa täytyi ottaa esiin myös koulutuspalveluiden rooli. On hyvin tärkeää, että myyjä osaa markkinoida Flexim-käyttäjäkoulutusta asiakkaalle heti ensi tapaamisesta alkaen ja siten osata korostaa sen tärkeyttä ASP-palvelun käynnistysvaiheessa. Tutkimuksessa selvitettiin miten myyjät toimittavat ASP-palvelutarjoukset asiakkaille. Tähän pitäisi kiinnittää huomiota jos toimittaminen tapahtuu pääsääntöisesti vain sähköpostitse. Tässä myyntiprosessin vaiheessa olisi tärkeää, että myyjä toimittaa asiakkaalle henkilökohtaisesti tarjouksen ja myyjä käy ASP -palveluun liittyvät prosessit läpi asiakkaan kanssa tarvittavalla tasolla ja samalla selvitettäisiin asiakkaan IT:n rooli, alustavat aikataulut, mahdolliset katkokset järjestelmässä, clientin asennukset, tiedottaminen asiakkaan henkilöstölle ja asiakkaan toiveet. Kun palvelusopimus on tehty, myyjän täytyy informoida Service Deskiä sopimuksesta ja varmistaa, että Service Deskillä on asiakkaan yhteyshenkilö tiedossa sekä tiedot muista edellä mainituista asioista.

3.5.2 Service Deskin nykytilanne ja toiminnan sisäinen kehittäminen

Service Desk on tärkeä toiminto yrityksessä ja suora rajapinta asiakkaan ja yrityksen välillä. IT-palvelujen tuottajalla Service Desk on välttämätön toiminto ja palvelu asiakkaille. ASP -projektissa tutkittiin seuraavaksi yrityksen Service Desk-yksikön toimintaa ASP-palvelun käynnistämiprosessissa ja jäljempänä palvelutuotannon aikana. Tutkimuksessa selvitettiin välittääkö Service Desk konosalipalvelun tarjoajalle asiakkaan yhteystiedot oikeaan ajankohtaan ja toimivatko Service Desk ja konosalipalvelu toivotusti. Ulkoistettu konosalipalvelu käynnistää omat prosessit, osoitteet yhteydelle jne., ja Service Deskin pitää ottaa yhteyttä asiakkaan IT:hen ja käydä puhelimesta tai tapaamisessa asiakkaan kanssa läpi ASP-palveluun liittyvät asiat. Service Desk kirjaa tarvittavat asiat esimerkiksi valmiiseen muistio -pohjaan ja toimittaa muistion asiakkaan IT-yhteyshenkilölle.

Seuraavaksi tutkittiin miten Service Desk tilaa erikseen konosalipalvelun tarjoajalta virtuaalialustan, palvelimen. Tässä kohdin kävi ilmi, että on erittäin tärkeää ottaa aikataulut huomiioon, jotta tämä tilaus tapahtuu lähempänä ASP-palvelun käynnistyshetkeä, huomioiden palve-

limen pystyttämiseen vaadittavan ajan. Tässä oli tärkeää tutkia, miten Service Deskin tulisi informoida myyjää projektin edetessä. Havainnointiin perustuen, tärkeänä kohtana prosessissa havaittiin, että ennen palvelun käynnistystä Service Deskin täytyy toimittaa asiakkaalle vielä muistilista tai täytetty lomake toimintaan vaikuttavista asioista.

Seuraavaksi tutkittiin palveluprosessissa tilannetta, kun ASP-palvelu on käynnistetty. Tällöin otettiin tarkasteltavaksi kohteeksi palvelun jälkihoito. Service Deskin täytyy varmistaa tällöin, että kaikki ASP-palveluun liittyvät asiat on tehty. Esimerkiksi tässä vaiheessa on jo oltava asiakaskohtainen muistio tehtynä ja tallennettuna huollonohjausjärjestelmään. Palvelun käynnistysvaiheessa on yhteydenoton oltava tehtynä asiakkaan IT:hen tai määrättyyn yhteyshenkilöön. Yrityksessä sisäisesti on varmistettava, että Service Desk on informoinut myyjää. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että on erittäin tärkeää varmistaa, että myyjä on ottanut yhteyttä henkilökohtaisesti asiakkaan yhteyshenkilöön ja myyjä on sopinut ”seurantapalaverin” asiakkaan kanssa kohtuullisen ajan päähän.

Palvelun tuotantovaiheessa huomioidaan kaikki asiakkaan yhteydenotot tällä hetkellä suhteellisen tarkasti selvän toimintamallin mukaisesti. Service Desk vastaanottaa työpyyntöjä kirjallisesti, sähköisesti, puhelimitse ja/tai sähköpostitse, 24/7/365 -periaatteella. Normaalin palveluajan ulkopuolella asiakaspalvelu on tavoitettavissa puhelimitse. Yhteydenotto tehdään samaan paikkaan paikkakunnasta riippumatta palvelun laadun varmistamiseksi. Työpyyntö kirjataan tiketiksi asiakaspalvelun ohjausjärjestelmään ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä. Työpyyntöjen pohjalta kirjatut tiketit analysoidaan, priorisoidaan ja ohjataan toimittajan palvelua suorittaville asiantuntijatiimeille palvelupyynnön sisältöön perustuen. Asiantuntijatiimeissä tiketit analysoidaan, priorisoidaan ja resursoidaan. Asiakkaaseen ollaan tarvittaessa yhteydessä ennen työn aloittamista työpyynnön tarkentamiseksi sekä tarkemman työn suorittamisajankohdan informoimiseksi. Asiakas pidetään ajan tasalla työn valmistumisesta. Asiakkaan tiketit pyritään ratkaisemaan ja suorittamaan suunnitellulla tavalla ja vika- ja ongelmatilanteissa tiketit pyritään ratkaisemaan ensimmäisellä kerralla. Mikäli tiketin suorittaminen tai vika- ja ongelmatilanteen ratkaiseminen viivästyy, informoidaan asiakasta työn etenemisestä ja valmistumisesta. Tehdyt toimenpiteet kirjataan huollonohjausjärjestelmään ja raportoidaan asiakkaalle osana tiketin käsittelyä.

Palvelun korkean laadun varmistamiseksi palvelun tuottamisessa on huomioitu se, että palvelua tuotetaan toimittajan vakiomuotoisin palveluntuotantoprosessein. Tämä on kuvattu palvelukuvauksissa. Tämän lisäksi palvelunhallintamallissa on huomioitu ongelmanratkaisu sekä palvelun laadunvalvonta ja kehittäminen.

Ongelmanratkaisu käynnistyy, kun normaalissa palvelutuotannossa toimittajan asiantuntijan tai toimittajan Service Deskin toimesta tunnistetaan käsittelyssä olevassa häiriö- tai vikatilant-

teessa olevan kyse ongelmasta (laajamittainen vikatilanne, ongelmatilanne joka aiheuttaa useita vikoja tai häiriöitä tai vika, joka on vaikutuksiltaan asiakkaan järjestelmän tai liiketoiminnan kannalta kriittinen). Tämän seurauksena ko. ongelmatilanne eskaloidaan ko. palvelusta vastaavan esimiehen ohjaukseen. Palvelusta vastaava esimies vastaa palvelun ratkaisussa tarvittavista resursseista sekä kommunikoinnista asiakkaan sekä tarvittavien muiden sidosryhmien suuntaan.

3.6 Toimintatutkimuksen johtopäätöksiä

Toimintatutkimuksen tuloksista selvisi, että yrityksen ASP -palvelun tuottamisessa on selkeästi kolme kohtaa, joista saattaa tulla Fleximille ylimääräisiä kustannuksia, ellei niitä hahmoteta. Niitä ovat konesalipalvelun tarjoajan maksut, Service Deskin työpanoksen hinnoittelu ja koulutusosaston työn hinnoittelu. Tämän vuoksi nämä asiat pitää ottaa jatkokehittämisessä huomioon. Palvelin saatetaan tilata, vaikka palvelun käynnistys voi olla usean kuukauden päässä. Fleximillä tällä hetkellä arvioitu keskiarvo on yli 12 viikkoa, jonka paikkansapitävyys pitää varmistaa. Olennaista on myös, miten linjataan tilausajankohta tarkemmin, jotta minimoidaan turhat kulut. Konesalipalvelun käynnistysmaksuun liittyen täytyy tarkastella pitäisikö pystyä laskuttamaan asiakasta Fleximin käynnistysmaksusta esimerkiksi puolet, kun sopimus on allekirjoitettu ja loput, kun palvelu on käynnistetty. Tällä vältettäisiin yrityksen omien rahojen maksaminen konesalin palvelutarjoajalle.

Toimintatutkimuksessa tuli vahvasti esille myös Flexim Turvaverkkopalvelun tarjoaminen asiakkaille. Tässä palvelussa Flexim toimittaisi ns. tukipalveluna oman internet-yhteyden mo-deemeineen asiakkaalle ASP-palvelun yhteydessä. Jatkotutkimuskohteena pitää tämän palvelun tarve analysoida jokaisessa palvelun käynnistämisen yhteydessä. Kehittämisideana syntyi Turvaverkkopalvelun räätälöiminen ASP-palvelun mukaan jokaisessa tarjouksessa asiakkaalle. Service Deskin työpanoksen hinnoittelussa myyjän tulee osata hinnoitella käynnistysmaksu niin, että se kattaa kaikki työt, asianmukaisella kateprosentilla. Samalla tarkistetaan myyjän asiointi ja työn- ja ohjelmistokokonaisuuden kartoitus Service Deskin kanssa. Myös koulutusosaston työn hinnoittelun myyjän pitää tehdä oikein koulutus- ja määrittelytyölle. Tämä vaatii myyjän asiointia koulutusosaston kanssa ja kaikille myyjille palvelun hinnoittelukoulutusta.

4. Asiakkaan rooli SaaS-palvelun kehittämisessä

Palvelun sisäisen kehittämisen lisäksi erittäin keskeisessä roolissa on myös asiakas. Juha Tuulaniemi kirjassaan *Palvelumuotoilu* (2011, 74) toteaaakin, että asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjooman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Lisäksi hän mainitsee, että erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. Tässä kappaleessa tarkastellaan näitä asioita asiakkaan palvelupolun ja Blueprint-mallin avulla. Näihin tarkastelumetodeihin tietolähteinä on käytetty teemahaastattelut Flexim Security Oy:n henkilöstön kanssa ja keskustelut olemassa olevien ASP-palvelua käyttävien asiakasyritysten edustajien kanssa. Oman kokemuksen kautta saatua tietoa palvelun myyntiprosessista kahden vuoden ajalta on hyödynnetty seuraavissa palvelun myyntiä ja asiakkaiden profiilia käsittelevissä osioissa. Lisäksi palvelun nykytilanteen ja asiakasrajapinnan selvittämisessä on hyödynnetty yrityksessä vuonna 2012 toteutettua asiakastytyväisyyskyselyä.

4.1 Palvelumyynti ja sen erityispiirteet

Toisin kuin tavarat, palvelut ovat aineettomia, niitä ei näe eikä niihin voi koskea. Ne tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti eikä niitä voi varastoida. Palvelut ovat toimintaa ja ne tuotetaan asiakkaalle yksilöllisesti. Niitä ei voi myydä edelleen toiselle eikä niitä voi kuljettaa. Palvelujen tuottamiseen osallistuu usein myös asiakas.

Asiakas osallistuu palveluprosessiin olemalla vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien ja infrastruktuurin ja joskus myös toisen asiakkaan kanssa. Asiakas vaikuttaa näissä vuorovaikutustilanteissa palveluprosessin etenemiseen ja lopputulokseen aivan yhtä paljon kuin syödessään päivällistä ravintolassa. Palvelujen johtaminen kiinnostaa nykyään tuotteiden valmistajia esimerkiksi siitä syystä, että asiakkaat ovat nykyään entistä enemmän mukana valmistajan prosesseissa kuten tuotteiden suunnittelussa, modulaarisessa tuotannossa, toimituksessa, ylläpidossa, helpdesk-toiminnoissa, tietojen jakamisessa ja monissa muissa nykyään kilpailuedun kannalta tärkeissä prosesseissa. (Grönroos 2010, 79.)

Palvelujen myyjän ja ostajan välillä on lähes aina suora kontakti ja asiakkaalle palvelujen ostaminen tuo usein vain käyttöoikeudet niihin. Nämä palvelujen ominaisuudet tuovat niiden myyntiin ja markkinointiin omat haasteensa ja mahdollisuutensa, sillä palvelumyynti eroaa prosessina fyysisten tuotteiden, tavaroiden myynnistä. Kun asiakas on ostamassa aineetonta tuotetta, hän ei pysty sitä ostotilanteessa näkemään. Tämä tuo haasteita palvelun myymisessä, jotta asiakas vakuuttuu tarpeeksi palvelun laadusta hankkiakseen sen.

Martin (2014,69) toteaaakin kirjassaan, että ihmiset luottavat asiantuntijoihin myös palvelumyynnissä, sillä joka päivä ihmiset ostavat tuotteita ja palveluita, joita he eivät välttämättä

ostaessa ymmärrä. He toivovat, että ovat tehneet parhaan valinnan oikeasta valikoimasta ja etteivät he ole tehneet virhettä ostaessaan.

Ihmiset eivät enää etsi ja osta perinteiseen tyyliin joko tavaroita tai palveluita vaan elämäänsä helpottavia ratkaisuja. Yksittäisten tavaroiden tai palveluiden merkitys tuleekin väheneeseen huomattavasti. Yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin, entistä enemmän. Nämä kokonaisratkaisut sisältävät palveluita ja tavaroita asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin (palvelun tuotantoprosessin) alkuvaiheessa osittain hämärän peitossa. Yritys ei tiedä myöskään, mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja missä määrin ja minkälaisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää. Esimerkiksi asiakkaalle toimitetun koneen huoltovaatimukset saattavat vaihdella; asiakasyrityksen henkilöstön tarvitsema koulutus on eri yrityksissä erilainen, tarve käsitellä reklamaatioita vaihtelee ja pankin asiakas saattaa tiedostaa todelliset tarpeensa vasta silloin, kun hän on vuorovaikutuksessa pankkiautomaatin tai pankin lainavirkailijan kanssa. Yrityksen pitää siis mukauttaa resurssejaan ja niiden käyttötapoja tilanteen mukaan. (Grönroos, 2010, 91.)

Palvelua myyvän on siten oltava hyvin tietoinen asiakkaan odotuksista ja oletuksista palvelun suhteen, jotta asiakas saisi mahdollisimman tarkasti sellaista palvelua mitä on haluamassa. Jos asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, hän todennäköisesti ei hanki sitä toiste. Jotta tällaiset asiakkaan pettymykset voitaisiin ennakkoon minimoida, on palvelun tuottajan tutkittava tarkoin asiakkaan mieltymykset ja odotukset palvelusta.

	Tuotemyynti	Ratkaisumyynti	Palvelumyynti
Myyntiargumentti	Paras tuote	Ratkaisu asiakkaan tarpeeseen	Asiakkaan tuloksen parantaminen
Myyjän profiili	Tuoteasiantuntija	Asiantuntija	Yritysten liiketoimintojen asiantuntija
Kilpailutekijä	Tuotekehitys	Erikoistuminen	Asiakkaan liiketoiminnan kasvattaminen
Asiakaskontaktit	Hankintayksikkö	Liiketoimintayksikkö	Kaikki yksiköt
Valikoima	Hinta/laatu	Tuote/palvelu asiakkaan tarpeeseen	Uusi ratkaisu tukemaan kilpailukykyä
Menestystekijä	Tuotteen ominaisuudet ja kustannus	Asiakastarpeen ymmärtäminen	Ostajan ja myyjän menestys

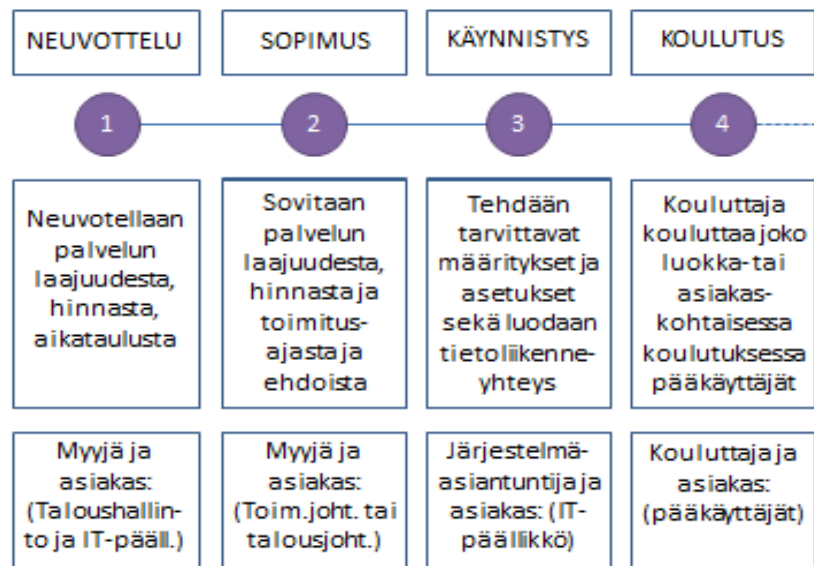
Taulukko 2: Tuotemyynti vs. palvelumyynti

”Palvelujen tarjoajien haasteena on kehittää innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly prosessissa käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen. Tähän haasteeseen vastaamisen helpottamiseksi on kehitetty palvelujohtamisen malleja ja käsitteitä - kuten koettu palvelun laatu, asiakkaan kokemaa arvoa, palvelun tuotantojärjestelmät ja sisäinen markkinointi.” (Grönroos 2010, 93) Perinteisen vuosittaisen asiakastytyväisyysmittauksen lisäksi on yrityksessä otettu käyttöön muitakin tapoja selvittää asiakkaiden odotuksia palvelun laadusta, kuten palvelukuilumalli, jossa keskitytään Grönroosin mainitsemaan asiakkaiden kulutus- ja käyttöprosesseihin. Tästä kuilumallista ja asiakaskeskeisestä palvelulogiikasta kerrotaan tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

4.2 ASP-palvelun asiakkaan polku

Seuraavaksi on kuvattu asiakkaan palvelupolkua, jotta ymmärretään kehityspisteet palvelun eri kohdissa. Tuulaniemi (2011, 78) toteaa palvelupolun kuvaavan miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku siis jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Asiakkaan polkua ASP-palvelussa on tutkittu käytännön kokemusten ja eri kohdissa palvelua yrityksen vastaavien henkilöiden kanssa. Myyntineuvottelussa sopimuksen tekoon saakka on palvelun myyntiä edustava henkilö vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kun sopimus on saatu aikaiseksi, palvelun tuotannon vastuun ottaa yrityksen järjestelmäasiantuntija, joka hoitaa palvelun käynnistykseen liittyvät tekniset asiat. Hän tilaa palvelintilan tarjoajalta yksilöidyn palvelin ja järjestää tietoliikenneyhteydet asiakkaan ja palvelinsalin välillä. Lisäksi hän järjestää asiakkaan tilaamaan Flexim-ohjelmistokokonaisuuden ohjelmoinnin palvelimelle. Asiakkaan täytyy myös tässä vaiheessa olla mukana käynnistysprojektissa tietoliikenneyhteyksien luomisessa yhdessä Fleximin asiantuntijan kanssa. Lisäksi asiakas on yhteydessä Fleximin kouluttajaan, sillä tarvittavat määritykset esimerkiksi työajanhallintaan ja kulunvalvontaan pitää määrittää ohjelmistoon yhdessä Flexim-pääkäyttäjän kanssa. Pääsääntöisesti aina ASP-palvelun käynnistykseen yhteydessä järjestetään asiakkaalle koulutus, joka järjestetään joko asiakkaan luona tai luokkakoulutuksena Fleximin luokkatiloissa. Tällöin asiakas on aktiivisesti kanssakäymisessä kouluttajan kanssa.

ASP-palvelun asiakkaan polku



Kuvio 9: ASP-palvelun asiakkaan polku

4.3 Asiakkaiden profiilit

Suomessa on tällä hetkellä n. 2500 Flexim-järjestelmää ja yli miljoona Flexim-avaintunnistetta. Asiakkaina on pienistä yrityksistä ja järjestöistä suuriin kansainvälisiin yrityksiin. Lisäksi Flexim-järjestelmiä käyttävät valtion laitokset, puolustusvoimat ja ulkoministeriön kohteet ulkomailla.

ASP-palvelun hankkija on usein vanha Flexim -asiakasyritys tai -yhteisö, sillä palvelu sopii lähes kaikille Flexim-asiakkaille. Heillä on aiemmin ollut fyysinen palvelin omissa tiloissaan ja he ovat investoineet siihen vuosien varrella sekä palvelimien uusimiseen että ohjelmistopäivityksiin. Lisäksi he ovat saattaneet vuosien aikana hankkia erilaisia lisäohjelmistoja esim. työajanhallintaohjelmistohin. Lisäksi toinen asiakasryhmä, tosin pienempi, on uudet asiakkaat, jotka hankkivat käyttöönsä kulunvalvonta- ja/tai työajanhallintaohjelmiston toimipaikkaansa. Tässäkin asiakasryhmässä asiakkaita on laidasta laitaan, pienistä muutaman kymmenen hengen yrityksistä tuhansien ihmisten suuryrityksiin. Näin ollen ASP-palvelun käyttöönottoon ei ole mitään erityisiä rajoitteita millään asiakkaalla. Toki korkean turvaluokituksen omaavat kohteet vaativat tietoturvaltaan vielä korkeampaa ratkaisua, joita tarvittaessa räätälöidään asiakkaan kanssa omaksi palvelutuotteekseen.

Myyntineuvottelussa asiakkaan puolelta on usein yrityksen hallinnosta vastaava henkilö. Nämä henkilöt ovat usein olleet jo useamman vuoden kyseisessä yrityksessä töissä ja ovat kokeneita toimimaan sopimusasioiden neuvotteluissa myyjän kanssa. He osaavat keskittyä tärkeimpiin asioihin neuvotellessa palvelusopimuksesta. Samalla he ovat useimmiten hyvin tietoisia Flexim-ohjelmistosta ja sen tarjoamista ominaisuuksista heidän organisaatioilleen. Näillä päättävillä henkilöillä on useimmiten akateeminen koulutus ja heillä on useita alaisia. Heidän ikänsä on useimmiten 45 - 60 ikävuoden välillä. Kun neuvotellaan turvallisuudesta ja kulunvalvonnasta, neuvottelun osapuoli on useimmiten mieshenkilö. Kun neuvotellaan työajanhallinnasta, osapuolena on useimmiten nainen. Tämä johtuu usein työtehtävistä: miehet ovat useimmiten kiinteistö- tai IT-päällikön tehtävissä kun taas naiset ovat useimmiten henkilöstö- tai talouspäällikön tehtävissä.

4.4 ASP-palvelun Blueprint

Seuraavaksi asiakkaan polkua on tarkasteltu perusteellisemmin ja kuvattu palvelun Blueprint-mallissa (Kuvio 9) myös muut prosessit, jotka palveluun olennaisesti kuuluvat. Tämä malli on tärkeä toteuttaa kokonaisuudessaan, jotta tästä syntyvät kehitysideat jalostuvat yhdeksi kannattavaksi kehityssuunnitelmaksi.

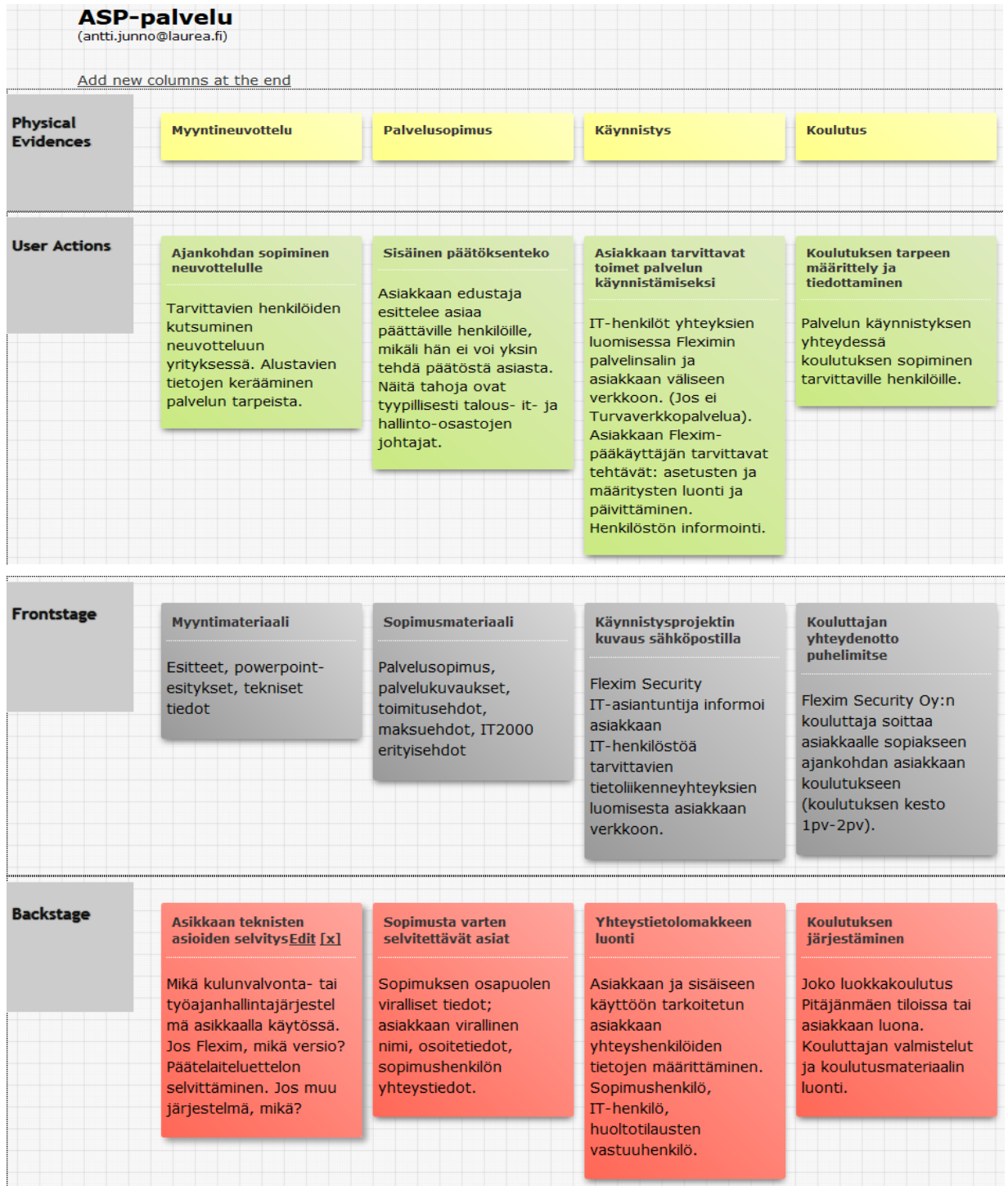
Blueprint on hyvä tapa sitouttaa kaikki palveluun osallistuvat toimijat yhteistyöhön, ja jonka avulla tunnistetaan ja kuvataan palvelun keskeiset ja kriittiset vaiheet, määritellään toimijoiden ja toimenpiteiden työjärjestys, toimintojen ajallinen kesto sekä osoitetaan toimijoiden välinen tiedonkulku. (Polaine ym. 2013, 45)

Blueprintin avulla yritys pystyy tarkastelemaan omia toimintojaan yksityiskohtaisesti. Palveluiden ratkaisevimmat osa-alueet tulevat esiin ja niitä pystytään tarkastelemaan lähemmin. Blueprint saattaa myös paljastaa palveluissa päällekkäisyyksiä tai muita epäkohtia, jolloin niitä pystytään korjaamaan. (Stickdorn & Schneider 2010, 205.) Myyntineuvottelua ennen on myyjän sovittava asiakkaan kanssa ajankohta neuvottelulle. Tämä kun usein tapahtuu puhelimitse, myyjällä on mahdollisuus kartoittaa tarkemmin asiakkaan tarvetta palvelulle ja palvelun laajuudelle jo puhelimesta. Tässä vaiheessa myös asiakas voi kysyä myyjältä palvelusta tarkemmin ja sellaisia kysymyksiä, jotka koskevat heidän käyttöympäristöään. Mitä paremmin myyjä kuuntelee asiakasta ja valmistautuu ennen neuvottelua sitä todennäköisemmin asiakas ja myyjä pääsevät ennen pitkää sopimusvaiheeseen. Myyjän vastuulle jää myyntimateriaalien valmistelu neuvottelua varten. Hän tuottaa sekä sähköistä että paperista esittelymateriaalia. Tämän vaiheen taka-alalla prosessiin liittyy Fleximin tekninen tuki myynnin avuksi selvittämällä verkon etäyhteyttä hyödyntäen asiakkaan päätelaiteverkon, järjestelmän version ja iän, mikäli kyseessä on vanha Flexim-asiakas.

Kun neuvotteluvaihe on siirtynyt sopimusvaiheeseen sekä myyjä että asiakas ovat sitoutuneet sopimusneuvotteluun. Sopimusneuvottelussa sovitaan joistakin palvelun teknisistä yksityiskohdista ja palvelun käyttöönoton aikataulusta. Tässä neuvottelussa Fleximiltä on paikalla myyjän lisäksi usein myös järjestelmäasiantuntija vastaamassa teknisiin kysymyksiin. Asiakkaan puolelta neuvottelussa on mukana sopimusyhteyshenkilö (esim. hallintopäällikkö tai toimitusjohtaja) ja asiakkaan IT-vastaava. Myyjä on järjestänyt neuvotteluun kaikki tarvittavat sopimusmateriaalit palvelukuvauksineen ja toimitusehtoineen. Sopimuksen kirjoittamista varten myyjä on selvittänyt kaikki asiakkaasta tarvittavat tiedot sopimukseen.

Palvelun käynnistämisvaiheessa Fleximin ja asiakkaan IT-asiantuntijat ovat yhteydessä keskenään tietoliikenneyhteyksien luomista varten. Tässä kohdassa on haasteita palvelutuotannossa. Tietoliikenneyhteyden muodostaminen palvelinsalin ja asiakkaan välille voi kestää pitkäänkin johtuen asiakkaan tietoliikenneinfrastruktuurista. Yleensä asiakkaan tietoliikenneyhteyden toimittajana on ulkopuolinen suuri yritys, joilla reagointikyky yhteyksien muodostamisessa voi olla hyvinkin hidasta. Pahimmillaan tämän kolmannen osapuolen vuoksi palvelun käynnistys voi viivästyä jopa puolikin vuotta. Tämä on erityisen kiusallista Fleximin maineelle vaikka ei tähän syytä olekaan. Tähän ongelmaan on kehitetty joillekin asiakkaille oma tietoliikenneyhteys Fleximin hallinnoimana, jotta palvelun käynnistystä ollaan voitu nopeuttaa. Tästä toimintatutkimusosiossa mainittiin Turvaverkkopalveluna. Tässä palvelun vaiheessa tiedottaminen on tärkeässä osassa, jotta mahdolliset ohjelmiston käyttökatkokset eivät tule asiakkaalle yllätyksenä. Tämä on palvelussa toteutunut melko hyvin ja näin tämä pitää jatkossa ollakin, sillä ohjelmiston toiminta vastaa usein asiakkaan ovien kulkuohjausta ja henkilöstön työaikaleimauksia, ja tämän myötä on monesti palkanmaksun perusteena heille.

Koulutuksen järjestäminen asiakkaalle uuden palvelun käynnistykseen yhteydessä on suositeltavaa, jotta palvelun käyttö lähtisi mahdollisimman hyvin sujumaan eikä tyytymättömyys palveluun johtuisi asiakkaan henkilökunnan osaamattomuudesta. Koulutus on erityisen tärkeää varsinkin silloin, kun ohjelmisto päivittyy usean aliversion verran.



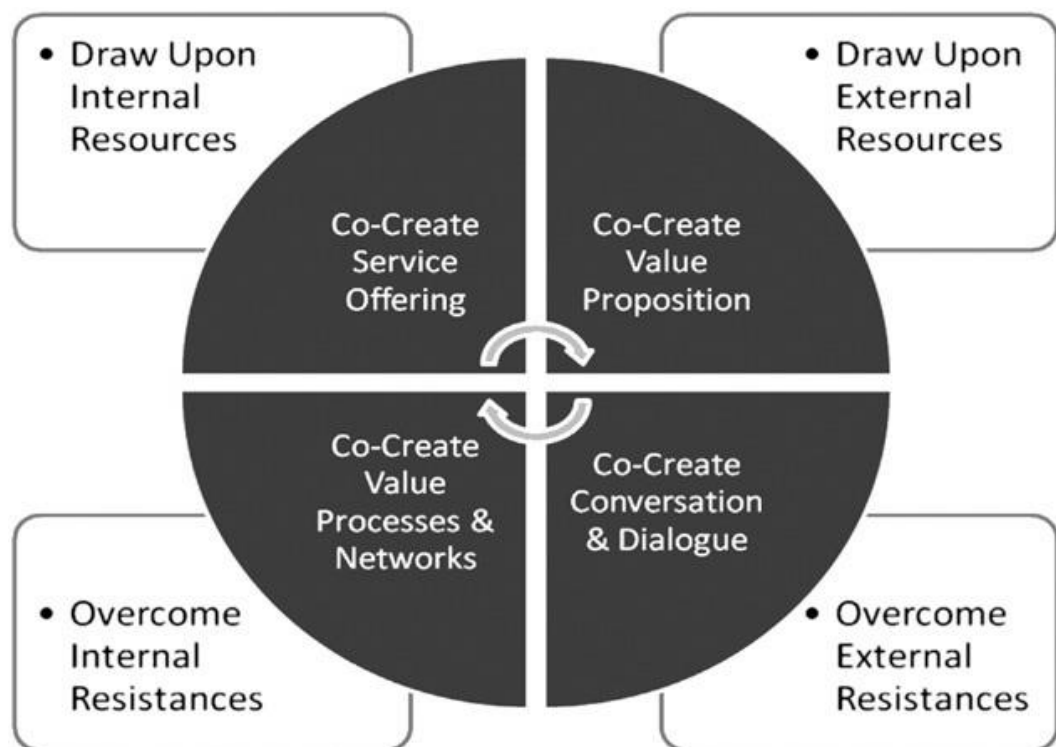
Kuvio 10: ASP-palvelun Blueprint

4.5 Asiakaskeskeinen palvelulogiikka

Yleisesti ajatellaan edelleen, että yrityksen johtaminen perustuu tuotantologiikkaan, jossa yrityksen tehtävänä on tuottaa ja markkinoida asiakkaille tuotteita ja palveluita. Asiakkaan roolina on vain lopputuotteen ostaminen ja kuluttaminen. Nykyään yhä haastavammassa toimintaympäristössä yritysten on havaittava asiakkaan tärkeä rooli jo tuotekehityksestä alkaen. Asiakaskeskeisessä palvelulogiikassa asiakas huomioidaan tärkeänä osana arvoketjua, jossa asiakkaalle tuotetaan arvoa asiakkaan jokapäiväisessä toiminnassaan. Value co-creation -mallissa palvelun tuotannossa arvon luominen tapahtuu osapuolten välisessä resursseja hyödyntävässä vuorovaikutuksessa, palvelun tuottaja ja asiakas luovat arvoa yhdessä. (Vargo ym. 2008, 256.) Yritys osallistuu arvon yhteisluontiin ennen kaikkea tuotteiden tuottamisen tai asiakkaan ollessa mukana tuotteiden yhteistuottamisen kautta. Yritys voi kuitenkin osallistua arvon yhteisluontiin myös tuotteiden tuottamisen vaiheen eli arvoehdotuksen teon jälkeen (Vargo & Lusch 2008, 8). Flexim Security seuraa jatkuvasti asiakastyytyvää ja palveluiden ja ratkaisujen kehityksen tueksi yritys on rakentanut ainutlaatuisen toimintamallin, jossa yhtiön ulkopuoliset huippuasiantuntijoista kootut Advisory Boardit ovat tuoneet kolmi-vuotisen historiansa aikana jo selkeää liiketoiminnallistakin hyötyä Flexim Securityn palveluliiketoiminnalle ja teknologiakehitykselle. Tämä ryhmä tuo viimeisimmän osaamisen ja näkemyksen palveluliiketoimintaan, sillä tämä ryhmä koostuu tiedemaailman huipuista ja palveluliiketoiminnan osaajista. Samalla ryhmä tuo ulkopuolisen ja kyseenalaistavan näkemyksen toimialan ulkopuolelta. Luschin ja Vargon (2004, 1-2) mukaan huomio on liiketoiminnassa ja markkinoinnissa siirtynyt pikku hiljaa konkreettisista tuotteista ja niihin liittyvistä palveluista kohti aineettomien palveluiden, osaamisen ja tietotaidon vaihtoa. Tämä muuttaa markkinoinnin logiikkaa integroidummaksi ja korostaa suhdetta asiakkaan ja organisaation välillä sekä yhdessä tekemistä. Palvelut tulisi nähdä erityisosaamisen sovelluksina, joita sopimusten, prosessien ja toimenpiteiden kautta hyödynnetään toisen osapuolen tarpeisiin.

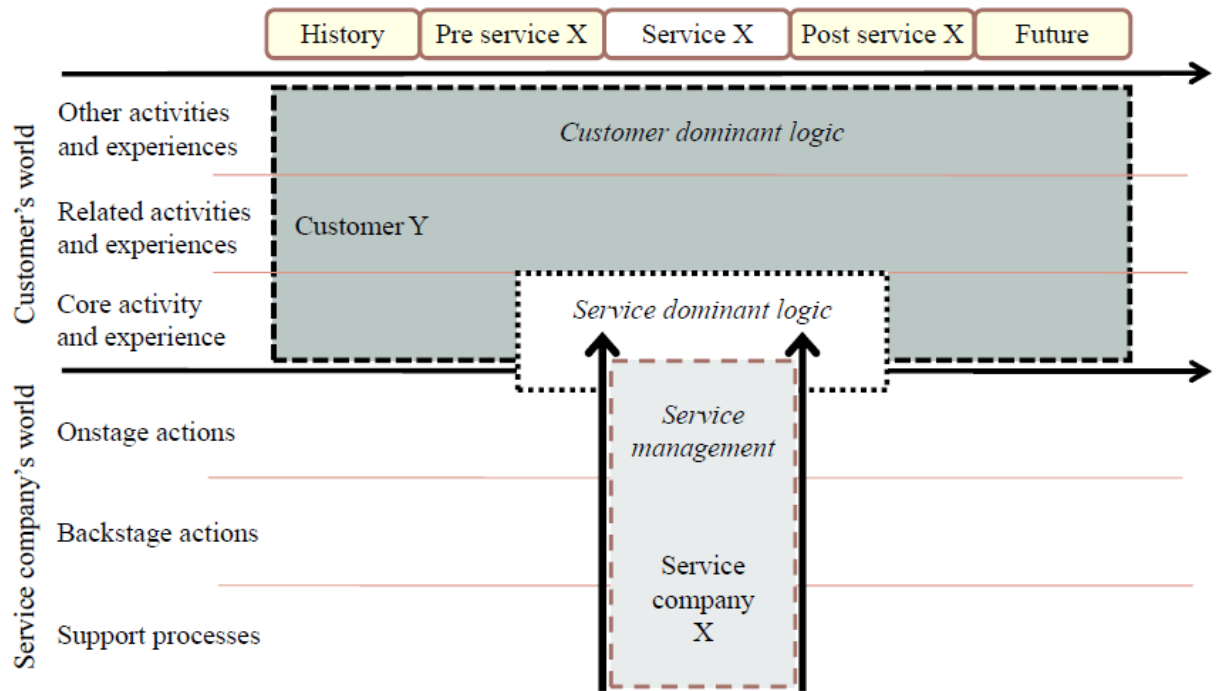
Grönroos (2009, s. 351) mieltää palvelut arvon luonnin ja arvon yhteisluonnin mekanismeiksi. Palvelulogiikassa palvelut tukevat asiakkaitten toimintoja niin, että asiakkaat voivat luoda niiden avulla arvoa itse. Asiakaskeskeisessä palvelulogiikassa palvelu ajatellaan palveluntarjoajan kyvykkyytenä hyödyttää ostajaa ja juuri tämä hyöty on perimmäinen palvelumarkkinoinnin tarkoitus. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa arvon tuottamista yhteistyönä keskinäisessä kanssakäymisessä käyttäen yhteisiä resursseja. Palvelu rakentuu erilaisista resursseista, kuten ihmiset (tiedot ja taidot) sekä teknologia, jotka liittyvät palveluikköön (ostaja) arvolupauksella. Arvolupaus mahdollistaa yhteyden palveluyksiköiden välillä. (Vargo et al. 2008, 148). Arvontuottaminen yhdessä vaatii useamman palveluyksikön yhteistoimintaa ja arvo syntyykin yhdistämällä ja hyödyntämällä vaihdannan kautta saatuja resursseja, joten se välittyy ja sitä tarkastellaan vaihtoarvon kautta. Se on tapa mitata suhteellista arvoa osallisten palveluyksiköiden toiminnan yhteydessä. Pohjimmiltaan arvo riippuu

palveluyksikön kyvystä saavuttaa päämääränsä toimintaympäristössään. Ulkopuolisten palveluyksiköiden tuottamien palveluiden hyödyntäminen merkitsee kyvykkyyksien lisäämistä. (Vargo et al. 2008, 150.)



Kuvio 11: Arvon muodostus ja palvelulogiikka (Vargo 2008, 257)

Asiakaskeskeinen palvelulogiikka -malli (Customer-dominant logic of service) (Kuvio 5) kuvaa miten asiakas kokee yhdessä palveluntarjoajan tarjoaman palvelun omassa toiminnassaan. Arvo asiakkaalle muodostuu asiakkaan toiminnoissa ennen palvelua, sen aikana ja palvelun jälkeen. Asiakas kokee arvon palvelun vuorovaikutustilanteiden lisäksi myös yritykseltä näkyvässä tilanteissa. Asiakas voi saavuttaa arvoa myös tilanteissa, joissa ei ole ollenkaan vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä.



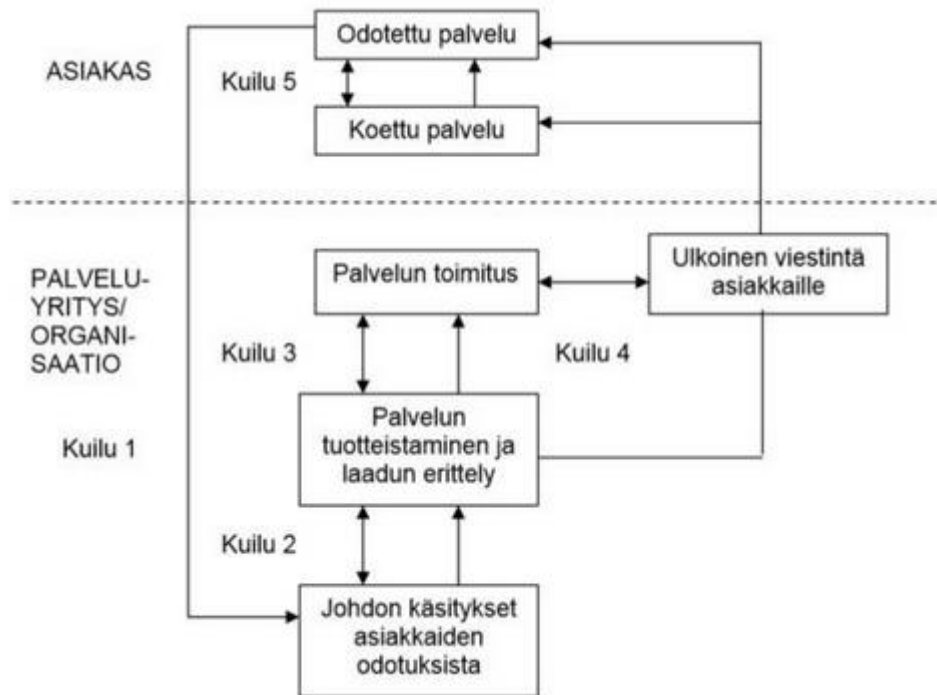
Kuvio 12: Customer-dominant logic of service (Heinonen ym. 2010, 535)

4.6 Palvelun laadun kuilumalli "The Gap Model"

Nykyään tiukassa kilpailutilanteessa asiakkaan kuunteleminen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen ovat entistä tärkeämpää. Asiakkaat reagoivat nopeasti huonoon palveluun ja antavat negatiivista palautetta tai lopettavat jopa kokonaan yrityksen tarjoamien palvelujen käytön. Kun palvelun toimittaja on kerran menettänyt asiakkaan, niin sen saaminen takaisin on hyvin vaikeaa. Monet yritykset investoivat tällä hetkellä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen voimakkaasti pysyäkseen kilpailukykyisinä. Yrityksmaailmassa jatkuvan asiakastyytyväisyyden mittaaminen on kasvanut viime vuosina. Jonkin yksittäisen palvelun asiakastyytyväisyyden mittaaminen tapahtuu silloin siten, että jokaisen palvelutapahtuman jälkeen asiakkaalta kysytään, miten hyvin palvelu on vastannut odotuksia. Näihin kyselyihin vastataan herkemmin silloin kun asiakas ei ole ollut tyytyväinen saamaansa palveluun. Yritys menestyy markkinoilla parhaiten silloin, kun sen palvelut pystyvät vastaamaan niin paljon kuin mahdollista asiakkaiden odotuksiin.

Asiakastyytyväisyyteen liittyvä ja lähinnä palvelun laadun mittaamiseen on kehitetty malli nimeltä The Gap Model, jota suomeksi nimitetään palvelun laadun kuilumalliksi. Tämä palvelun laadun mittaamisen työkalun kehitti Valerie Zeithaml vuonna 1985. Tässä kuilumallissa korostetaan keskeisiä vaatimuksia toteutettaessa korkeatasoista palvelun laatua. Kuiluanalyysi auttaa löytämään muutettavia asioita toimittajan ja asiakkaan käsitysten väliltä. Mallissa määritellään viisi kohtaa (kuilua), joissa palvelun tarjoaja voi epäonnistua palvelu tuottami-

nessa. Zeithaml nimeää ensimmäisen kuilun nimeltä asiakaskuilu (the Customer Gap), joka kuvaa eroa asiakkaiden odotuksien ja kokemusten välillä. Asiakkaiden odotukset koostuvat usein siitä mitä asiakkaan mielestä pitäisi tai tulee tapahtumaan. Kuilun mittaaminen asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä on kriittistä, jota palvelun tarjoaja pystyy tuottamaan asiakkaalleen laadukasta palvelua.



Kuvio 13: Palvelun kuilumalli (muokattu Zeithaml ym. 2012)

Seuraavaksi Zeithaml määrittelee tarjoajan kuilut, joista ensimmäinen kuilu on kuluttajien odotusten ja yrityksen johdon käsitysten välillä. Tämä kuilu syntyy, kun johto tai palveluntarjoaja ei pysty tarkasti hahmottamaan mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Seuraava kuilu muodostuu silloin, kun johdon käsitys palvelun laadusta on erilainen kuin palvelun laadun todelliset ominaisuudet. Tämä kuilu syntyy silloin kun johto tai palveluntarjoaja hahmottaa oikein mitä asiakas haluaa, mutta ei pysty asettamaan palvelun laatua tasaiseksi. Kolmannessa kuilussa (kuilu 3) on kysymys palvelun määrittelyn ja tuotannon eroavaisuuksista. Tämä syntyy silloin kun yritys ei tuotteista palveluja siten, että niille tehdään tarkat kuvaukset ja prosessit kuvataan. Tällöin asiakaspalveluhenkilöstö ei pysty tuottamaan tasalaatuista palvelua ja palvelutasoa, joka on yrityksen tahtotila. Tällöin sisäinen koulutus ei ole ollut yrityksessä riittävä eikä henkilöstö ole omaksunut palvelun tuottamiseen tarvittavia tietoja ja taitoja. Neljäs kuilu eli markkinointiviestinnän kuilu tarkoittaa sitä, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät vastaa tuotettua/toimitettua palvelua. Tällöin asiakkaan odotukset voivat nousta liian suuriksi suhteessa tuotettuun palvelun laatuun.

Kuten aiemmin asiakastytyväisyyttä käsitelleessä kappaleessa todettiin, asiakastytyväisyyssmittaukset ovat tärkeitä esimerkkiyritykselle, sillä yrityksen strategisena tavoitteena on tuottaa asiakkaille toimialan parasta palvelua. Yrityksessä hyvä palvelukokemus lähtee ystävällisestä, inhimillisestä ja ammattimaisesta palvelusta, jota jokainen työntekijä voi tuottaa joka päivä kohdatessaan asiakkaita. Jotta yritys voi tuottaa asiakkaille toimialan parasta palvelua, vaatii tämä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden syvällistä ymmärtämistä. Kehityttäessä hyvästä parhaaksi vaatii se jatkuvaa harjoittelua, itsensä haastamista sekä suorituksen arviointia. Koska asiakkaiden tyytyväisyys ja tarpeiden ymmärtäminen on nykypäivänä erittäin tärkeä asia, toteuttaa strategisen asiakastytyväisyystutkimuksen vuosittain.

Tutkimuksessa selvitetään asiakkaiden näkemyksiä toimialaan liittyen sekä pyydetään palautetta Fleximin toiminnasta yleisellä tasolla sekä tuotevalikoimaamme, myyntiin, projektointiin ja palveluihin liittyen. Tutkimus antaa meille arvokasta tietoa toimintamme kehittämiseksi.

4.7 Palvelun ja myynnin kehittämisen tuottama arvo asiakkaille

Palvelun kuilumalli ja palvelulogiikka on käyttökelpoisia työkaluja, kun palveluorganisaatio yrittää parantaa palvelun laatua ja palvelujen myyntiä ja markkinointia. Tänä päivänä esimerkiksi pilvipalveluratkaisujen myyjän b-to-b-markkinoilla täytyy olla hyvin tietoinen asiakkaan liiketoiminnasta. Kun palvelujen myyjä tietää asiakkaan odotukset tarkemmin on todennäköisempää että myynnissä onnistutaan paremmin. Kuten Grönroos (2010) kirjassaan toteaa, palvelujen tarjoajien haasteena on kehittää innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly prosessissa käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen. (Grönroos 2010, 93) ”Asiakkaan kokema arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Siispä tuotteen hinnan laskiessa tai asiakkaan kokeman hyödyn kasvaessa tuotteen arvo lisääntyy. Tuotteen lisäarvo on siis kilpailutekijä: Tuote kilpailee markkinoilla vastaavien muiden tuotteiden kanssa. Alentamalla tuotteen hintaa tai vastaavasti lisäämällä hyötyjä luodaan asiakkaalle lisää arvoa.” (Tuulaniemi 2011, 37)

Arvo syntyy asiakkaan arvontuotantoprosessissa, jossa hän hyödyntää ostamaansa ratkaisua tai palvelua. Tätä hetkeä ennen niin tuotteet, palvelut, osaaminen, työntekijät, asiakkaat, järjestelmät kuin muutkin resurssit ovat vain olemassa ja odottavat, että niitä hyödynnettäisiin. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joiden avulla he saavat arvoa päivittäisiin toimintoihinsa. Näitä toimintoja voidaan nimittää asiakkaiden arvontuottamisprosesseiksi. (Grönroos 2009, 25) Myyjän koulutuksen rooli yrityksissä on suurempi kuin ennen, koska palvelujen myynti on konsultoivaa ratkaisumyyntiä asiakkaille, jossa myyjän taidoilla on suuri merkitys. Edellä mainittu

Kuulumalli on hyvä työkalu myynnin koulutuksen ohella kun yritys haluaa saada tehokkaampaa palvelujen myyntiä aikaiseksi ja menestyä markkinoilla paremmin. Tuulaniemi toteaaakin kirjassaan, että yrityksen on nähtävä arvon tuottaminen tähän aikaan paremmin istuvalla tavalla. Yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan asiakkaiden tarpeisiin sopivia kokonaisratkaisuja pelkän tavaran tai palvelun tarjoamisen sijaan. ”Ongelmiin tai tarpeisiin ratkaisua tarjoavien tavaroiden, palveluiden, tietojen, elementtien ja vuorovaikutuksien yhdistelmät ovat entistä monimutkaisempia toimintoja. Niitä kutsutaan tarjoomiksi. Tarjooma on yksittäistä tuotetta kattavampi vastaus asiakkaiden tarpeisiin. Tarjooma sisältää (tapauskohtaisesti) tavaroita ja palveluita, jotka on suunniteltu ja kehitetty parhaan tiedon ja osaamisen mukaan. Vuorovaikutusta asiakkaisiin onkin tarkoituksenmukaista miettiä tarjooman kautta.” (Tuulaniemi 2011, 40-41)

5. Tulokset ja kehittämisehdotukset

Kun aloitin nykyisen ASP-palvelun tilanteen tutkimisen, tiedostin että palvelussa on kehitettävää, varsinkin kun se on ollut markkinoilla vasta niin vähän aikaa. Asiakaspolkua ja Blueprintiä tehdessäni havaitsin, että jokaista palvelun osa-alueita varmasti pystyy koko ajan kehittämään, mutta suhteellisen hitaasti. Markkinoilla käydään tänä päivänä kovaa kilpailua ja jokaista siellä toimijaa tarkastellaan tarkasti ja tarjottujen palvelujen hyvistä ja huonoista kokemuksista informoidaan herkästi ja laajasti monikanavaisen sosiaalisen verkoston kautta. Tämän tarkasteluni kautta tulin siihen johtopäätökseen, että tämän palvelun kehittämisen kohde ja ratkaisu pitää olla nopeasti käyttöön otettavissa, jotta palvelun kehittyminen olisi näkyvää asiakkaiden silmissä mahdollisimman pian. Keskusteltuani yhdessä yrityksen myyntihenkilöstön, palvelupäälliköiden ja IT-asiantuntijoiden kanssa päädyin palvelun käynnistysvaiheen ongelmakohtien kehittämiseen. Kuten aiemmin totesin, tässä vaiheessa palvelupolussa on ollut eniten haasteita ja tähän ei ollut löydetty vielä yksittäistä ratkaisua.

”Ideointi on luonteeltaan joko laajenevaa (divergenssi) tai supistuvaa (konvergenssi)” (Tuulaniemi 2011, 180). Suunnitteluajattelu on ideologia ja toimintamalli, joka perustuu jatkuvaan ideointiin. Suunnitteluajattelu on luova prosessi ja ajattelutapa, jossa muotoilun työmalleja sovelletaan liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa. Se ei pyri vain parantamaan olemassa olevia malleja vaan tutkii haasteita ja mahdollisuuksia, ja pyrkii löytämään niihin uusia käyttäjälähtöisiä ratkaisuja (Brown 2008, 80).

Kun olin kerännyt tietoa ASP-palvelun käynnistysvaiheen haasteista, pyrin ymmärtämään ja sisäistämään mikä kehitysidea olisi paras ratkaisu ongelmaan. Mietin erilaisia ratkaisumalleja ja keskustelin niistä yrityksessäni. Käytin Mindmap- eli käsitekarttamallia selkeyttääkseni ideoiden määrää ja jakamaan ongelmia osaongelmiin. Sitten kun alkoi hahmottumaan, että suu-

rin osa haasteista liittyi tietoliikenneyhteyksien luomisen hitauteen ja sitä kautta aiheutuviin sisäisiin kuluihin ja asiakastyytyväisyyden laskuun.

Aiemmin joissakin palvelun käynnistämiprojekteissa oli käytetty Flexim Securityn järjestämää tietoliikenneyhteyttä asiakkaalle ”avaimet käteen” -periaatteella. Tässä yksittäisessä ratkaisussa oli järjestetty kokonaan erillinen verkkoyhteys palvelintilan ja asiakkaan välille Fleximin kokonaisvaltaisella hallinnalla. Tämä verkkoyhteys ei ollut lainkaan yhteydessä asiakkaan verkkoinfrastruktuuriin, jolloin asiakkaan palomuuereihin ei tarvinnut tehdä avauksia. Tähän ratkaisumalliin oli päädytty tapauksessa, jossa asiakkaan verkon hallinnointi tapahtui Yhdysvalloissa ja sieltä saatujen tietojen mukaan tähän yrityksen verkkoon ei ollut mahdollista päästä paikallisten sovellusten verkkoyhteydet. Kun verkkoyhteys on täysin erillinen, ei asiakkaan tarvitse millään tavalla hallinnoida sitä ylläpitoineen ja teknisine tukipalveluin. Näin ollen Flexim Security oli palvelun kokonaisvaltaisena tarjoajana täysin vastuussa tietoliikenneyhteyden toimimisesta. Tämän käyttöönoton myötä todettiin yhteyden tilaaminen erikseen tietoliikenneyhteyksien toimittajalta (esim. Elisa, Sonera, Dna jne.) hyvin nopeaksi ja helpoksi tavaksi muodostaa täysin luotettava salattu verkkoyhteys Flexim-järjestelmää varten. Käytön myötä todettiin lisäksi, ASP-palvelun hallinnoin helpottuvan kun palvelun tuotannossa ei ole muita kuin Fleximin hallinnoimia osia.

Tämän edellä mainitun esimerkin kokemusten pohjalta löydetty ja siitä jalostettu ratkaisu tuotteistettiin yrityksessä jokin aika sitten, jotta Flexim voisi tarjota yleisesti ASP-palvelun myynnin yhteydessä osana kokonaispalvelua Flexim Turvaverkkopalvelua. Tämä asiakkaille tarjottava palvelu sisältää alusta loppuun tietoliikenneyhteyksien muodostamisen ja hallinnoinnin. Tästä saavutetut hyödyt Fleximille ja asiakkaalle ovat merkittäviä palvelun käynnistämisen nopeutumisen vuoksi. Tällöin Fleximille ei synny yllättäviä lisäkuluja asiakkaan mahdollisten tietoliikenneyhteyksien vuoksi. Asiakas saa myös huomattavasti tarkemman aikataulun palvelun käynnistämisestä ja tätä kautta asiakastyytyväisyys pysyy hyvänä. Näiden edellä mainittujen hyötyjen vuoksi, seuraavaksi olen ehdottamassa uutta toimintamallia yrityksen palvelumyynnille. Myyntimallissa tarjouksiin olisi aina lisättävä Turvaverkkopalvelu optiona ASP-palvelun hankinnan yhteydessä. Myyntikoulutuksessa kehoitettaisiin myyjiä suosittelemaan tätä asiakkaalle parempana vaihtoehtona kuin omien verkkoyhteyksien käyttäminen.

6. Johtopäätökset ja pohdinta

Usein kehittäminen tuntuu tapahtuvan yrityksen ja erehdyksen kautta. Yrityksissä tapahtuu kehittämistyötä ja erilaisten asioiden parantamista kaiken aikaa. Opinnäytetyöni case-yritys on hyvä esimerkki yrityksestä, jossa kehittämistyötä tehdään jokaisessa yksikössä erillään muista ja yksikkökohtaisten tuloksien seuranta jättää hieman toivomisen varaa kokonaiskuvan

muodostamiseksi. Toimintatutkimus on erinomainen työkalu, jotta lähtötilanne saadaan selvitettyä yrityksessä tarpeeksi laajasti ja tämän perusteella tehtävä kehitystyö voidaan kohdistaa ongelma-kohtiin tarkasti ongelman kokonaiskuvan muodostamisen kautta. Yrityksen ja koko työyhteisön kehittämistyön kannalta olisi hyödyllistä etsiä erilaisia tapoja toimia ja pyrkiä hyödyntämään työntekijöiden osaaminen. Esimerkkiyrityksessäni on usealla henkilöllä laajasti asiantuntemusta kymmenien vuosien varrelta ja tämän ”hiljaisen tiedon” hyödyntäminen olisi erittäin tärkeää yrityksen kasvutavoitteiden saavuttamisen kannalta. Yrityksen organisaation muutos viime vuosina asiantuntijaorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi vie aikaa ja tällöin johdon tärkeänä tehtävänä olisi johtaa muutosta hallitusti ja tukea yksilöitä kehittymään ja muuttamaan vähitellen ajatusmaailmaa ja toimintatapoja myyntilähtöiseksi. Erylisesti palvelusopimusten myynti on elintärkeää nykypäivänä yrityksille ja palvelujen tuotteistaminen ja kehittäminen asiakkaiden tarpeita vastaaviksi tukee yrityksen kilpailuetua markkinoilla. Asiakkaan näkökulman tutkiminen työssäni vahvistaa yrityksen tietoa markkinoista ja strategisia valintoja tulevaisuudessa. Vuosittaiset asiakastytyväisyysmittaukset antavat hyvän kuvan yrityksen sen hetkisestä tilasta. Kuitenkin päivittäiset asiakaskohtaukset lähinnä asiakaspalvelun ja myynnin toimista synnyttävät tärkeää tietoa, jota pitää välittää eteenpäin yrityksen sisällä tehokkaasti. Kuten asiakastytyväisyystutkimuksista käy ilmi, tärkein ominaisuus on luotettavuus, jota asiakkaat arvostavat turvallisuusalan yrityksissä. Yksittäisen ASP-palvelutuotteen käynnistämishaasteisiin löytyi eräs ratkaisu opinnäytetyötäni tehdessäni. Tämän uuden tukipalveluratkaisun käyttö ydinpalvelun tukemisessa on tärkeää ja sen aiheuttamia kustannushyötyjä palvelutuotannossa ja asiakastytyväisyyden kehittymisessä täytyy seurata lähitulevaisuudessa.

Lähteet

- Antola, T., Pohjola, J., 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki : Edita Prima Oy, 2006.
- Apilo, T., Taskinen, T., Salkari, I. 2007. Johda Innovaatioita. Hämeenlinna : Talentum, 2007.
- Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologiakatsaus 204/2007. Helsinki, Tekes. 63 s.
- Brown, T (2008) Design Thinking. Harvard Business Review.
- Design for Services (2011), edited by Anna Meroni and Daniela Sangiorgi, Burlington, VT: Gower
- Flexim Security Oy, Asiakastyytyväisyystutkimus (2014)
- Grönroos, C. 2009. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 245(6), ss. 351-359.
- Grönroos, C (2010), Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy
- Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson K., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. 2010, A customer-dominant logic of service, Journal of Service Management, Vol. 21 Iss 4 pp. 531 - 548
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Huovinen, T. & Rovio E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T, E. Rovio & L. Syrjälä. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Teemahaastattelut yrityksessä Flexim Security Oy. (henkilötietoja ei anneta)

Laatuakatemia. 2010. PDCA -ongelmanratkaisumenetelmä. Tulostettu 11.10.2014.
<http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Martin, T. 2014. The Invisible Sale: How to build a Digitally Powered Marketing and Sales System to Better Prospect, Qualify, and Close Leads. Pearson Education. USA.

Mattila, T. 2010. ASP-pohjaisen palvelutotteen kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Opinnäytetyö.

Pellinen, T. 2013. Sähköisen palvelutuotteen tuotteistaminen ja myynti. Saimaan ammattikorkeakoulu. Lappeenranta. Opinnäytetyö.

Polaine, A, Løvlie, L. ,Reason, B. 2013. Service Design From Insight to Implementation. Rosenfeld Media. New York, NY.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki.

Selin, J. 2010. SaaS-palveluiden markkinointi ja myynti B2B-markkinoilla. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä. Pro gradu-tutkielma.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking: basics-tools -cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J (2011) Palvelumuotoilu. Talentum Oy.

Turvallisuusalan yritysten suhdanne- ja toimialaraportti 2014. Finnsecurity ry

Vargo, S. Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1-17

Vargo, S., Lusch, R. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics, *Industrial Marketing Management* 37, 254-259.

Vargo, S., Maglio, P., Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26, 145 - 152.

Vargo, S. & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2012. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second European Edition. New York: McGraw-Hill.

Kuvat

Kuva 1 Yrityksen oviympäristö.....	16
------------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1: Kirjallisuusanalyysin ja empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta luotu SaaS-palveluiden markkinoinnin ja myynnin apilamalli.....	12
Kuvio 2: ASP-palvelu Business Model Canvas	16
Kuvio 3: Flexim Security Oy:n liiketoiminta-alueet.....	19
Kuvio 4: Flexim Security Oy:n palvelut	22
Kuvio 5 ”Nimetkää mielestänne erinomaisen palveluntoimittajan tärkein ominaisuus”	23
Kuvio 6: Turvatekniikan kokonaispalveluratkaisu	25
Kuvio 7: PDCA-sykli	27
Kuvio 8: Toiminnan kehittäminen.....	31
Kuvio 9: ASP-asiakkaan polku	39
Kuvio 10: ASP-palvelun Blueprint	42
Kuvio 11: Arvon muodostus ja palvelulogiikka.....	44
Kuvio 12: Customer-dominant logic of service	45
Kuvio 13: Palvelun kuilumalli	46

Taulukot

Taulukko 1 Aikaisemman tutkimukset.....	10
Taulukko 2 Tuotemyynti vs. palvelumyynti	37