



**LISÄARVOA
TIETOKARIN
PESULA-ALAN ASIAKKAILLE
ARVONLUONTIPROSESSEJA
ANALYSOIMALLA**

Tuija Mäkinen

Opinnäytetyö
Elokuu 2012
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

MÄKINEN, TUIJA:

Lisäarvoa Tietokarin pesula-alan asiakkaille arvonluontiprosesseja analysoimalla

Opinnäytetyö 80 sivua, josta liitteitä 5 sivua

Elokuu 2012

Tietokari on ohjelmistoalan yritys, jonka strategiana on jatkuva asiakkuuksien kehittäminen. Asiakkuuksien kehittämistä on tehty jo useiden vuosien ajan ja sen seurauksena on onnistuttu luomaan hyviä ja kestäviä asiakkuussuhteita. Tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa oltiin etsimässä uusia keinoja asiakkuuksien kehittämiseen, joten opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui uusien keinojen etsiminen asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen sekä lisäarvon tuottamiseen. Työn tutkimuksellinen lähestymistapa oli innovatiivista kehittämistä sisältävä konstruktiiivinen tutkimus, jossa päätarkoitus oli testata asiakkaan arvonluontiprosessin analysointia asiakkuuksien jatkuvan kehittämisen työkaluna.

Työ toteutettiin rakentamalla teoreettinen ymmärrys asiakkuuksien kehittämisestä, asiakkaan kokemasta arvosta sekä asiakkaan arvonluontiprosessista. Tämän jälkeen etsittiin työkalu arvonluontiprosessin analysointiin ja valitun prosessuaalisen menetelmän avulla suoritettiin analysointi. Analysoinnin kautta löydettiin kehityskohteisiin ideoituihin asiantuntijoiden aivoriihityöskentelynä sekä asiakkaiden ryhmähaastatteluina ratkaisumallit, jotka myös otettiin käyttöön.

Arvonluontiprosessin analysoinnin toimivuus asiakkuuksien kehittämisen työkaluna testattiin asiakastytyväisyyskyselyllä, jossa selvitettiin toteutettujen kehityskohteiden vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Lisäksi itse menetelmän luotettavuutta testattiin teettämällä analysointia myös asiakkailta itsellään. Lopuksi tutkimustyön aikana kerättyihin tietoihin ja osaamiseen perustuen luotiin uusi arvonluontiprosessin analysointityökalun malli, joka ottaa huomioon myös toimittajan näkökulman. Tämä malli otettiin Tietokarissa aktiiviseen käyttöön perinteisten asiakashaastattelujen ja asiakastytyväisyyskyselyiden rinnalle.

Tutkimustyön tulosten perusteella prosessuaalisen analysoinnin voitiin todeta olevan toimiva ja luotettava työkalu asiakkaan arvonluontiprosessin analysoinnissa ja asiakkuuksien kehittämisessä. Analysointityökalua kannattaa ehdottomasti testata tulevaisuudessa myös muun tyyppisissä organisaatioissa asiakkuuksien kehitystyön yhteydessä.

Asiasanat: arvonluontiprosessi, asiakkaan kokema arvo, prosessianalyysi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

MÄKINEN, TUIJA:

Creating Added Value to Tietokari's Laundry Customers by Analyzing the Value Creation Process

Master's thesis 80 pages, appendices 5 pages
August 2012

Tietokari is a software company whose strategy is to continuously develop customer relationships. This development has been going on for several years, enabling the company to establish strong and long-lasting relationships with its customers. The aim of this study was to find new ideas to develop relationships in the future and to provide more valuable services. The main purpose was to test how the tool of analyzing the value creation process could help the company in this development work.

The research approach of this study was a constructive test also including innovative developing. The study was carried out by building a theoretical understanding of developing customer relationships, the value perceived by the customer, the value creation process and analyzing the process. After that the customers' value creation processes were analyzed by searching and identifying the customers' concerns related to this value creation process. So, a few new targets for development were found. Solutions to these targets were discovered by using brainstorming and interviewing customers as a group. These solutions were implemented and finally tested through a customer satisfaction survey. The results of the survey indicated that development had taken place.

The results of the testing showed that the analysis of the value creation process could be used as a tool for developing the customer relationships and creating more valuable services. Further research is required to get more information on the way this tool works in other places and other circumstances.

Key words: value creation process, value perceived by the customer, analysis of process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustaa.....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus.....	6
1.3	Työn rajaus ja rakenne.....	8
1.4	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	9
2	PESULA-ALAN ASIAKKUUDET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN.....	14
2.1	Palvelut osana kokonaistarjoomaa.....	14
2.1.1	Palvelutarjooma.....	15
2.1.2	Asiantuntijapalveluiden laatu.....	16
2.2	Asiakkuudet ja asiakkuuden arvo.....	18
2.2.1	Pesula-alan asiakkuuksien arvo.....	19
2.2.2	Pesula-alan asiakkuuksien arvon kehittäminen.....	21
2.3	Asiakkaan kokema arvo.....	23
2.4	Asiakkuuksien kehittämisen nykytila ja tarpeet.....	26
3	PESULA-ALAN ARVONLUONTIPROSESSIN ANALYSOINTI.....	29
3.1	Arvonluontiprosessi.....	29
3.2	Arvonluontiprosessin analysointi.....	32
3.3	Ohjelmiston hankintaprosessi.....	34
3.4	Asiakkaan arvonluontiprosessin analysointi.....	37
3.4.1	Analyysin toteutus.....	37
3.4.2	Analysoinnin tulokset.....	38
3.5	Prosessin analysointi toimittajan näkökulmasta.....	42
3.6	Yhteenvedo prosessianalyseistä ja kehityskohteet.....	45
4	KEHITYSKOHTTEIDEN RATKAISUT JA TOTEUTUS.....	48
4.1	Kartoituksen ja määrittelyn vastuu.....	48
4.2	Dokumentointi.....	50
4.2.1	Käyttöohjeet.....	51
4.2.2	Asiakaskohtaisten lisäpiirteiden hallinta.....	54
4.3	Ohjelmistokehityksestä viestiminen sekä palautteen saaminen.....	56
4.4	Ohjelmien päivitys.....	58
5	KEHITYSTYÖN TULOKSET JA TULEVAISUUS.....	61
5.1	Asiakastyytyväisyyskysely.....	61
5.2	Arvonluontiprosessin haasteet asiakkaan näkökulmasta.....	63
5.3	Prosessianalyysit kehitystyökaluna jatkossa.....	65
6	POHDINTA.....	68
	LÄHTEET.....	72

LIITTEET	76
Liite 1. Tietokarin pesulatoimialan palvelutarjooma.....	76
Liite 2. Tietokarin asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset	77
Liite 3. Tietokarin asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenveto 2010 / 2012	79
Liite 4. Asiakkaille lähetetty analysointipyyntö.....	80

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Tietokari Oy on vuonna 1991 perustettu atk-alan yritys, joka on fuusioitu omistajayritykseensä Identoi Oy joulukuussa 2011. Alkuperäinen organisaatorakenne ja siihen liittyvä kaikkinaisen toiminta on säilynyt omana kokonaisuutenaan myös fuusion jälkeen. Tietokari on jäänyt aputoiminimeksi tarkoittamaan alkuperäisen Tietokarin toiminnoista koostuvaa osaa yrityksestä. Tämä opinnäytetyöni ja siihen liittyvät tutkimukset sekä kehitystoimet olen aloittanut ennen fuusiota, joten tässä työssä keskityn pelkästään Tietokarin toimintaan ja sen asiakkuuksiin. Yrityksestä käytän tässä työssä pelkästään nimitystä Tietokari.

Tietokari valmistaa ja toimittaa toimialakohtaisia materiaalihallinnon ohjelmistoja yrityksille ja yhteisöille. Nämä ohjelmistot on suunniteltu kolmelle päätoimialalle, jotka ovat teollisuuspesulat, rakennuskonevuokraamot sekä kuntien ja terveyskeskusten varastot. Pääasiallisesti kaikilla ohjelmistoilla seurataan ja hallitaan materiaalin välitystä sekä laskutusta. Lisäksi Tietokari tuo maahan ja myy viivakooditekniikkaan sekä RFID-teknologiaan pohjautuvia laitteita, tunnisteita ja lisätarvikkeita.

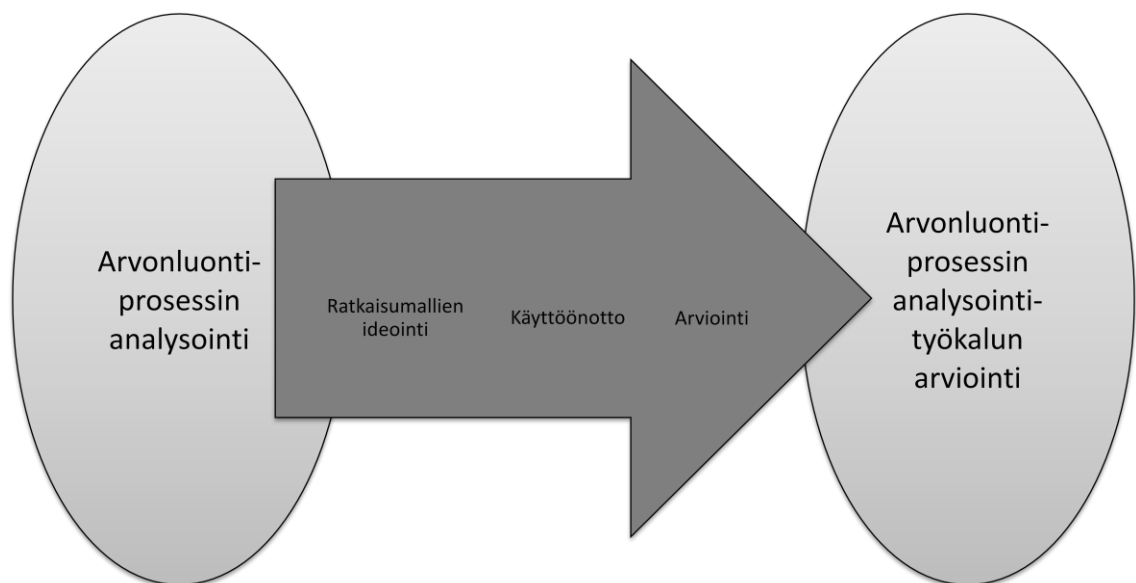
Toimialakohtaisista ohjelmistoista ja niiden asiakkuuksista vastaa aina toimialakohtaisesti nimetty henkilö. Itse toimin yrityksessä asiakaspalvelupäällikkönä ja vastaan kahdesta eri toimialaohjelmistosta, niihin liittyvistä asiakkuuksista ja asiakkuuksien kehittämisestä. Molemmista toimialoista minulla on yli kymmenen vuoden kokemus ja osaaminen. Tässä työssä tulen kuitenkin keskittymään pelkästään pesulatoimialan asiakkuuksiin.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Asiakassuhteemme ovat pitkäikäisiä ja kokoaikainen kanssakäyminen asiakkaiden ja yrityksemme välillä on suhteellisen tiivistä. Olemme jo useiden vuosien ajan toteuttaneet strategiaamme jatkuvasta asiakkuuksien kehittämisestä ja tämän kehitystyön tuloksena olemmekin onnistuneet luomaan useimpiin asiakkaisiimme vahvan ja luotettavana

pidetyn suhteen. Osa asiakassuhteistamme on hyvin lähellä kumppanuussuhdetta, jossa yhdessä asiakkaan kanssa pyrimme tuottamaan jatkuvaa lisähyötyä heille, unohtamatta kuitenkaan yrityksellemme tuotettavan hyödyn merkitystä. Viimeisimmissä asiakastyytyväisyyskyselyissä sekä asiakaskohtaamisissa kerätystä asiakaspalautteesta ei ole varsinaisesti enää noussut esiin uusia selkeitä asiakassuhteisiin liittyviä kehitystarpeita. Koska pyrimme kuitenkin jatkuvaan asiakkuuksiemme kehittämiseen, on tämän opinnäytetyön tavoitteena etsiä uusia keinoja asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen sekä lisäarvon tuottamiseen.

Tämän kehitystyön tarkoituksena on testata asiakkaan arvonaluontiprosessin analysointia asiakkuuksien jatkuvan kehittämisen työkaluna (kuvio 1). Arvonluontiprosesseja analysoimalla etsitään uusia keinoja kehittää asiakkuuksiamme sekä luoda lisäarvoa asiakkaillamme. Löydettyihin kehityskohteisiin ideoidaan toimivat ratkaisumallit sekä otetaan ne käyttöön ja käyttöönoton jälkeen arvioidaan niiden toimivuus. Saatujen tulosten perusteella arvioidaan arvonaluontiprosessin analysointityökalun soveltuvuutta asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön päätarkoitus.

1.3 Työn rajausta ja rakenne

Tässä työssä näkökulmana ovat ohjelmisto-alan yrityksen pitkäaikaiset asiakkuudet ja niiden kehittäminen. Työssä käsitellyt asiakkuudet perustuvat aina asiakkaan käyttöön saatettuun ohjelmistoon sekä siihen liitettyihin palveluihin. Kaikki tässä työssä käsitellyt asiakkaat ovat yrityksiä. Lisäksi tämä työ rajataan koskemaan pelkästään Tietokarin pesulatoimialan asiakkuuksia sekä niiden kehittämistä.

Työ on jaettu johdanto mukaan luettuna kuuteen pääluokkaan. Johdannossa kerrotaan yrityksen taustasta sekä esitellään opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Lisäksi johdannossa tehdään opinnäytetyöhön rajaukset, kuvataan kirjallisen työn rakenne (kuvio 2) sekä esitellään työssä käytetty tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät. Luvussa kaksi luodaan teoreettisesti perusteltu kuva Tietokarin palvelutarjoomasta, asiakkuuksista, asiakkuuksien arvosta sekä asiakkuuksien kehitystyön nykytilasta. Tämän luvun tarkoitus on toimia perustuksena sille analysoinnille ja kehitystyölle, joita seuraavissa luvuissa kolme ja neljä käsitellään.

Johdanto
Tausta, tavoite ja tarkoitus, rajausta ja rakenne, tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät
Teoria ja nykytilan kuvaus
Tietokarin palvelutarjooma, asiakkuuden arvo ja sen kehittäminen, asiakkaan kokema arvo ja asiakkuuksien kehittäminen
Arvonluontiprosessin analysointi työkaluna
Arvonluontiprosessin analysointi ja kehityskohteiden esittely
Asiakkuuksien kehittäminen
Kehityskohteiden ideointi ja niiden toteutus
Arviointi
Kehitystyön arviointi ja arvonluontianalyysin testaus sekä jatkokäyttö
Johdopäätökset
Yhteenveto, uutuusarvo ja jatkotutkimuksen aiheet

KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

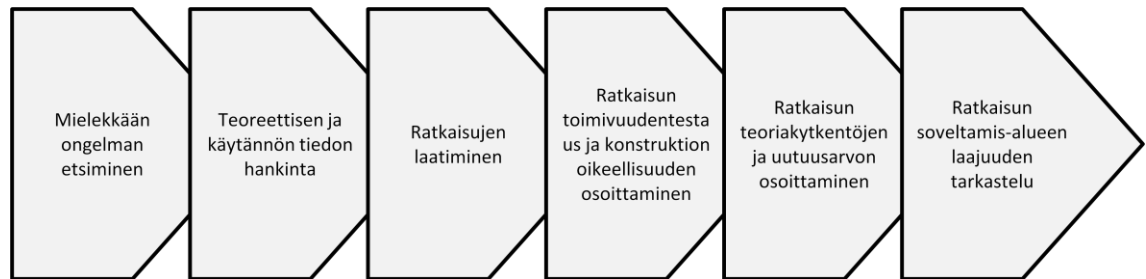
Luku kolme keskittyy arvonluontiprosessien analysointiin sekä analysoinnin tuloksiin ja kehityskohteiden esittelyyn. Luvussa neljä kuvataan kehityskohteiden ratkaisut sekä niiden käyttöönotto. Viidennessä luvussa arvioidaan kehitystyön lopputuloksia sekä johtopäätökset arvonluontiprosessin analysoinnin jatkokäytöstä. Viimeisessä luvussa käsitellään koko työn johtopäätökset ja arvioidaan tuloksia kokonaisuutena sekä esitetään jatkotoimenpiteet.

1.4 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tässä työssä tarkoituksena on kehittää käytännön ongelmiin sellaiset ratkaisut, jotka voidaan ottaa käyttöön kohdeorganisaatiossa. Käyttöönoton jälkeen ratkaisut testataan ja lopuksi arvioidaan niiden käytännön toimivuutta. Tämän kehitystyön peruslähestymistapaa voidaankin näiden ominaisuuksien perusteella pitää konstruktiivisena. Konstruktiivisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä ratkaisemaan todellinen liikkeenjohdollinen ongelma luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, kuten esim. ohje, malli tai menetelmä. Tämän uuden konstruktion luomiseen käytetään olemassa olevaa teoreettista tietämystä, jota yhdistetään empiiriseen eli käytännöstä kerättävään tietoon. Konstruktiivisen tutkimuksen ominaispiirre on myös se, että kehitetty konstruktio otetaan käyttöön kohdeorganisaatiossa ja sen toimivuus testataan ja arvioidaan tutkimuksen aikana. Onnistunut konstruktiivinen tutkimus tuo yhteisöön (liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön) uutta teoreettisesti perusteltua tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38 ja 65-68; Lukka & Tuomela 1998, 23.)

Ojasalo ym. (2009, 67-68) esittävät Kasasen, Lukan ja Siitosen (1991) konstruktiivisen tutkimuksen prosessimallin (kuviokuva 3), jossa ongelman etsimisen jälkeen seuraavana on syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankkiminen kehittämisen kohteesta. Näiden tietojen pohjalta laaditaan ratkaisut, jonka jälkeen niiden toimivuus testataan ja sitä kautta osoitetaan konstruktion oikeellisuus. Lopuksi osoitetaan ratkaisun teoriakytkenät ja uutuusarvo sekä viimeisenä tarkastellaan soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo ym. 2009, 67-68.) Tässä kehitystyössä on edetty tätä prosessia mukaillen ja erilaisia menetelmiä käyttäen. Teoreettinen tietämys työhön on hankittu kirjallisuudesta liittyen asiakkuuksien arvon kehittämiseen, asiakkaiden kokemaan arvoon ja asiakkaiden arvonluontiprosessiin sekä sen analysointiin. Kuten Ojasalo ym. (2009, 65) toteavat, on konstruktiivisessä tutkimuksessa oleellista rakentaa tiivis vuoropuhelu olemassa olevan

teoreettisen tiedon ja käytännön välille, joten tämä kirjallisuudesta hankittu teoretieto on yhdistetty käytännön tietoon, jonka keräämiseen käytettiin erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä.



KUVIO 3. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Kasanen ym. 1991).

Käytännön tietoa tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta on olemassa paljon, koska olen toiminut kohdeyrityksessä samoissa asiakaspalvelutehtävissä useiden vuosien ajan. Käytännön tietoa on kertynyt siitä, miten eri asiakasorganisaatiot toimivat ja reagoivat sekä millaisia ovat eri yritysten arvot ja toimintakulttuurit. Käytännön tietoa on kertynyt myös Tietokarin nykyisestä asiakaspalvelusta ja nimenomaan ohjelmiston ylläpito- tai kehitystehtäviin liittyvistä asiakaspalvelutoiminnoista. Näitä kertyneitä tietoja käytin hyväksi, kun analysoin asiakkaan arvonluontiprosessia. Prosessi kuvattiin ja analysoitiin (neljän eri asiakkaan näkökulmasta) Hirvosen ja Helanderin (2001) esittelemän prosessuaalisen kuvausmenetelmän mukaisesti (prosessuaalinen on Nina Helanderin luennollaan (2012) käyttämä nimitys analysointimenetelmästä). Tämän menetelmän tarkoituksena on asiakkaan arvonluontiprosesseja analysoimalla etsiä asiakkaan arvonluontiprosessista sellaisia kohtia, joita kehittämällä voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Sen lisäksi, että prosessuaalista analyysiä käytettiin tässä kehityskohteiden etsimisen työkaluna, testattiin samalla myös sen toimivuutta asiakkaiden jatkuvan kehityksen työkaluna.

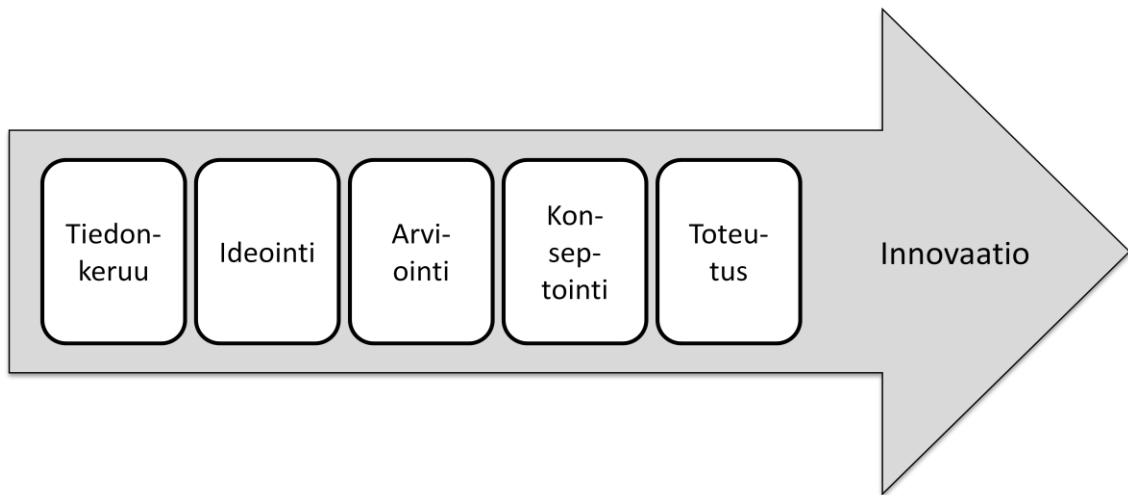
Teorian, taustatietojen ja arvonluontiprosessin analysoinnin avulla luotiin kuva nykytilasta ja tarkennettiin kehityskohteet, jonka jälkeen niihin pyrittiin löytämään mahdollisimman toimivia ratkaisuja. Asiakkaiden ideoita ja toiveita kartoitettiin ryhmähaastattelun avulla. Pesulatoimialalla järjestetään toistuvasti asiakkaille suunnattuja ajankohtaispäiviä, joissa käsitellään yhteisesti esiin tulleita ajankohtaisia asioita. Yhden tällaisen ajankohtaispäivän ohjelmaan otettiin mukaan asiakkaiden ryhmähaastattelu. Ryhmä-

haastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, sillä sen avulla saadaan helposti ja nopeasti arvokkaita ideoita useilta henkilöiltä samanaikaisesti (Ojasalo ym. 2009, 42; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210; Hirsjärvi & Hurme 2010, 63). Ryhmähaastattelussa ideoinnissa päästään yleensä syvemmälle kuin yksittäisissä haastatteluissa, koska ryhmän keskustelussa asia johtaa toiseen ja saa henkilöitä muistamaan ja oivaltamaan asioita, joita muutoin ei tulisi mieleen (Ojasalo ym. 2009, 42; Eskola & Suoranta 1998, 95-96). Ryhmähaastattelussa esiin nousseet ideat kirjattiin ylös ja niitä käytettiin hyväksi tämän kehitystyön edetessä.

Pääasiallisena menetelmänä ratkaisuja etsittäessä käytettiin kuitenkin yrityksemme sisällä perinteistä aivoriihimenetelmää, joka on Tietokarin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa hyvin käyttökelpoinen ideointimenetelmä. Aivoriihityöskentelyssä asiat esitetään ja niistä keskustellaan, jonka jälkeen esiin tulleet ideat kirjataan ylös ja vasta lopuksi niitä arvioidaan (Ojasalo ym. 2009, 146-147). Aivoriihityöskentely toteutettiin hyvin epämuodollisena ja normaalien sisäisten palaverien yhteydessä. Tästä huolimatta tutkimuksen lähestymistapa sivuaa tämän aivoriihityöskentelyssä tapahtuneen ideoinnin osalta innovatiivista lähestymistapaa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 39) erottavat innovaatioiden tuottamisen omaksi tutkimuksen lähestymistavaksi. Heidän mukaansa innovaatioiden tuottaminen eroaa konstruktiivisesta tutkimuksesta vain tuotoksen uutuudessa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti määrittelevät innovaation seuraavalla tavalla:

Innovaatiolla tarkoitetaan uutta tuotetta, palvelua, prosessia, toimintamallia tai vastaavaa, jolla tuotetaan taloudellista tai muuta hyötyä. Uusi idea, keksintö tai tutkimustulos ei siis sellaisenaan vielä ole innovaatio, vaan kehitystyön tulokset pitää pystyä kaupallistamaan tai ottamaan käyttöön. (Ojasalo ym. 2009, 72.)

Osa tämän kehitystyön tuotoksista on kokonaan uusia palvelun osia, jotka on myös otettu käyttöön. Ojasalo ym. (2009, 75-76) kuvaavat innovaatioprosessin vaiheita jaottelulla tiedonkeruu, ideointi, arviointi, konseptointi ja toteutus (kuvio 4). Jos tätä kehitystyötä ajatellaan tästä näkökulmasta, niin tiedonkeruu suoritettiin havainnoimalla sekä analysoimalla asiakaspalveluprosessia. Ideointia puolestaan tapahtui sekä asiakkaiden ryhmähaastatteluissa että myös yrityksen sisäisessä aivoriihityöskentelyssä. Arviointi tapahtui yrityksen sisäisen ryhmän toimesta, sillä yrityksessä piti yhdessä käsitellä kaikki esiin tulleet ideat ja valita toteutettavat ratkaisumallit.



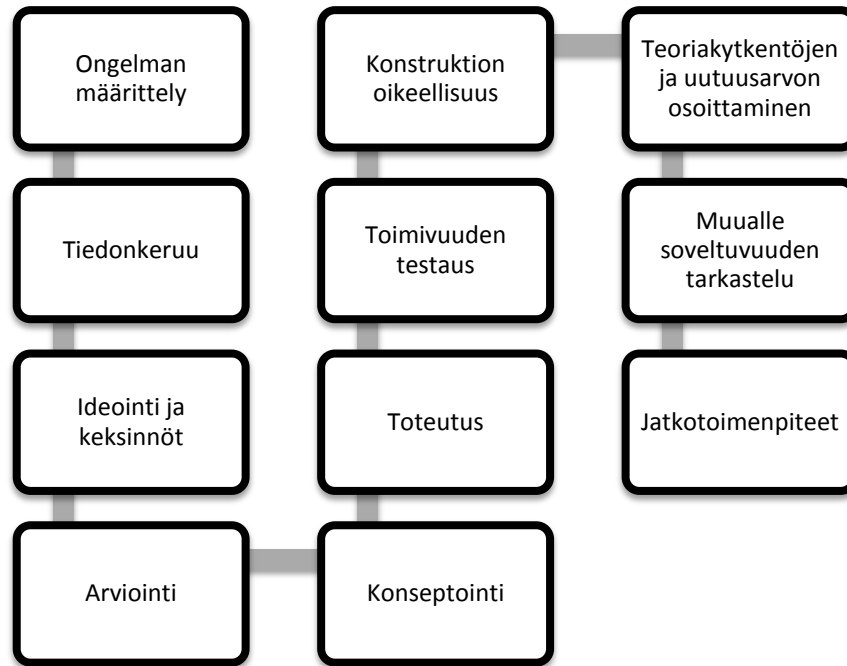
KUVIO 4. Innovaatioprosessin vaiheet.

Kun ratkaisut saatiin toteutettua aktiiviseen käyttöön ja niitä oli jonkin aikaa myös käytetty, suoritettiin niiden onnistumisen testaus. Testaus suoritettiin tekemällä asiakkaille perinteinen kysely, jossa sen lisäksi, että mitattiin asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä, selvitettiin myös heidän tyytyväisyyttään nyt luotuihin ja käyttöön otettuihin ratkaisuihin (Liite 2). Asiakkaille annettiin kyselyssä myös mahdollisuus kertoa omia uusia kehitysideoitaan tai antaa muuta palautetta. Tämä lomakemuotoinen kysely välitettiin kohdeyhmän asiakasorganisaatioiden täytettäväksi ja se toteutettiin Internet-kyselynä.

Tässä Internet-kyselyssä vakioitujen valintakysymysten lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus myös vapaamuotoiseen palautteeseen ja kehitysehdotuksiin. Näitä vapaamuotoisia vastauksia lukuun ottamatta kyselyn vastausten analyysi oli määrällisen (kvantitatiivisen) tiedon käsittelyä ja se tehtiin tilastollisia menetelmiä käyttäen. Kaikki muut tässä kehitystyössä käytetyt menetelmät tuottivat laadullista (kvalitatiivista) aineistoa, jota analysoitiin laadullisen aineiston sisällönanalyysin perustyökaluin, kuten luokittelemalla, teemoittelemalla ja tyypittelemällä (Eskola & Suoranta 1998, 164-186).

Tämän kehitystyön lähestymistavan olen nimennyt uudelleen ”innovatiivista kehittämistä sisältäväksi konstruktiiiviseksi tutkimukseksi”, jonka prosessi on yhdistelmä konstruktiiivisesta tutkimuksesta ja innovatiivisesta tutkimuksesta (Ojasalo ym. 2009, 67,76) seuraavalla tavalla: Ongelman määrittely, Tiedon keruu, Ideointi ja keksinnöt, Arviointi, Konseptointi, Toteutus, Toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittami-

nen, Ratkaisun teoriakytkentöjen ja uutuusarvon osoittaminen sekä ratkaisun muualle soveltuvuuden tarkastelu sekä lopuksi jatkotutkimusten esittely (kuvio 5).



KUVIO 5. Innovatiivista kehittämistä sisältävä konstruktiivisen tutkimuksen prosessi.

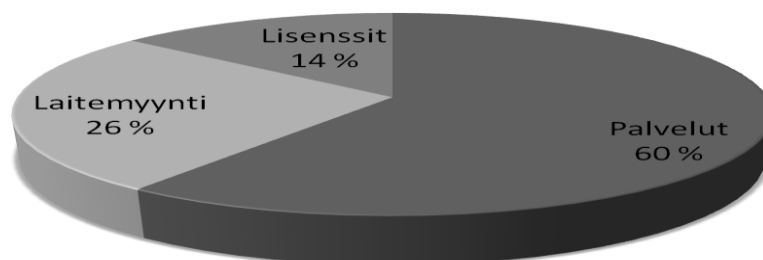
Ongelma määriteltiin yhdessä yritysjohdon kanssa ja se toimii koko kehitystyön lähtökohtana. Tiedonkeruu tehtiin käyttäen hyväksi Tietokarin asiantuntijoiden osaamista sekä lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tiedonkeruuseen liittyy myös arvonaluontiprosessin analysointi, joka yhdessä teorian ja taustatietojen kanssa tuotti kehitystarpeet. Kehitystarpeisiin ideoitiin ratkaisuja sekä aivoriihityöskentelyssä että asiakkaiden ryhmähaastattelulla. Löydettyjen ideoiden arviointi, konseptointi sekä toteutus suoritettiin yrityksen asiantuntijoiden yhteistyönä. Toimivuuden testaus suoritettiin lomakemuotoisen asiakastytyväisyyskyselyn avulla. Konstruktion oikeellisuuden testaus tarkoittaa tässä prosessuaalisen työkalun käytön toimivuuden osoittamista ja tämän testauksen tulokset esitetään tässä työssä kirjallisesti. Kirjallisena esitetään myös teoriakytkennät sekä uutuusarvo sekä muualle soveltuvuuden tarkastelu ja jatkotoimenpiteet.

2 PESULA-ALAN ASIAKKUUDET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

2.1 Palvelut osana kokonaistarjoomaa

Pesula-alan asiakkuutemme perustuvat asiakkaan käyttöön saatettuun ohjelmistoon. Pesulatoimialalla pääasiallinen markkinointi- ja myyntikohteemme on pesulaohjelmisto Tk-Pesu. Ohjelma on tarkoitettu pesulassa huollettavien tekstiilien seurantaan ja laskutukseen. Varsinaiseen pesulaohjelmistoomme voidaan liittää myös muita erillisiä ohjelmia, kuten työvaatteiden yksilöseurantaan tarkoitettu Tk-Vaate tai myyntireskontraohjelmisto Tk-Reski. Lisäksi edellä mainittuihin ohjelmistoihin voidaan liittää kaksi erilaista selainpohjaista tilausjärjestelmää, joilla pesuloiden omat asiakkaat voivat tehdä tilauksia pesulaan. Ohjelmistojen lisäksi myymme pesula-alan asiakkaillemme myös maahantuomiamme viivakooditekniikkaan ja RFID-teknologiaan pohjautuvia laitteita, tunnisteita ja lisätarvikkeita.

Ansaintalogiikkamme perustuu siihen, että asiakkuuden aluksi myymme ohjelmistolisenssin asiakkaalle ja samalla solmimme ohjelmistoylläpitösopimuksen. Ohjelmistoylläpitösopimuksen mukaisesti asiakas maksaa vuosittaista ylläpitomaksua, ja yrityksemme puolestaan vastaa ohjelmiston käytönaikaisesta tuesta sekä ohjelmiston kehityksestä ja päivittämisestä. Tämän lisäksi kaikkinaisen lisämyynti asiakkaille, kuten ohjelmiston lisäominaisuuksien sekä koulutus- ja konsultointipalveluiden ja projektien myynti, on hyvin tärkeä osa liiketoimintaamme. Käytännössä asiakkuuden aluksi asiakas siis maksaa lisenssimaksun ohjelmistosta, mutta lähes kaikki sen jälkeinen myynti on palveluiden myyntiä. Suurin osa yrityksemme kokonaisliikevaihdosta (kuvio 6) tulee palveluista eli muista kuin varsinaisista ohjelmistojen lisenssimaksuista tai laitemyynistä.



KUVIO 6. Tietokarin liikevaihdon jakautuminen 2012.

Palvelua käsitteenä on vuosien saatossa pyritty määrittelemään monella eri tavalla. Kotler ja Keller (2007, 201) määrittelevät palvelun kahden eri osapuolen väliseksi toiminnoksi tai suoritukseksi, jossa toiselle tarjotaan jotakin aineetonta ja jossa mikään omistajuus ei vaihdu. Gummesson (1998, 382) jo aikanaan kumosi monta edellistäkin palvelun määritystä ja myönsi oikeaksi määritelmäksi vain sen, että palvelut sekä tuotetaan että kulutetaan samanaikaisesti yhdessä asiakkaan kanssa. Grönroos puolestaan (2009, 78–81) määrittelee palvelulle kolme peruspiirrettä. Hänen mukaansa palvelut ovat toimintoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joihin asiakas osallistuu aina jossakin määrin. Näistä tärkeimmäksi hän nostaa palveluiden prosessiluonteen ja mainitsee vielä lisäksi muina palvelun piirteinä aineettomuuden, varastoinnin mahdottomuuden ja myös sen, että palvelut eivät johda minkään asian omistuksen vaihtumiseen. Määritelmiä palvelulle löytynee siis monenlaisia, mutta tässä työssä määrittelen palvelun olemaan asiakkaan kanssa yhdessä (ainakin osittain) suoritettava prosessi, joka voi sisältää yhden tai useampia kohtaamisia. Käytän tässä työssä palvelua käsitteenä kaikesta siitä, mitä yrityksemme tarjoaa asiakkailleen ohjelmistojen (ohjelmistolisenssien) lisäksi.

2.1.1 Palvelutarjooma

Palvelut ovat siis oleellinen osa toimintaamme ja ne muodostavat yhdessä ohjelmistotuotteiden (ja laitemyynnin) kanssa palvelutarjoomamme. Tekesin palveluliiketoiminnan sanaston (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010) mukaan palvelutarjooma on yrityksen kaikkien palveluvaihtoehtojen muodostama kokonaisuus. Jaakkolan, Oravan & Varjosen (2009, 7) mukaan palvelutarjoomalla tarkoitetaan yksinkertaisesti yrityksen tarjoamien palveluiden kokonaisuutta. Tietokarissa palvelutarjoomalla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jonka me asiakkaillemme tuotteina ja palveluina tarjoamme.

Palvelutarjooman sisältämät palvelut voidaan jakaa ydinpalveluihin ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy eli se asia jota keskeisesti asiakkaille myydään. Lisäpalvelut puolestaan voidaan jakaa merkityksensä mukaan mahdollistaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Mahdollistavat palvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön eli ilman niitä asiakas ei pysty ydinpalvelua käyttämään. Tukipalvelut puolestaan tukevat ydinpalvelua ja ovat usein juuri se kilpailutekijä, joka erottaa yrityksen tarjoaman muiden yritysten palvelutarjoomasta. (Grönroos 2009, 222 – 225.)

Yrityksessämme palvelutarjooman (Liite 1) ydin on ohjelmisto eli konkreettinen tuote. Ohjelmiston ympärille on luotu lisäpalveluita, joiden avulla tuotteen käyttö mahdollistetaan tai käyttöä tuetaan. Mahdollistavia palveluita ovat esimerkiksi ohjelmiston käyttöönottokoulutus, ohjelmiston asennus tai ohjelmiston vaatimat päivitykset. Ilman näitä palveluita asiakas ei ohjelmistoa osaa tai pysty käyttämään. Tukipalveluita taas ovat ohjelmiston käyttöönottovaiheen projektinhallinta tai asiakkaan prosesseihin liittyvä konsultointi. Lisäksi käyttöönoton jälkeinen ohjelmiston ylläpitotuki on tukipalvelua. Miellämme myös maahantuomamme laitteistot ja niiden myynnin asiakkaalle tarjottavaksi tukipalveluksi, enkä siksi tässä työssäkään paneudu niihin erikseen vaan määrittelen ne osaksi palvelujamme. Tukipalvelut eivät siis ole asiakkaalle välttämättömiä palveluita, vaan niitä tarjotaan heille lisäarvoa tuottamaan ja tukemaan asiakkaan omia toimintoja.

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009, 7) mukaan yrityksen palvelutarjooma tulisi kuvata aina asiakasnäkökulmasta, jolloin siitä on helpompi kertoa asiakkaille ja myös arvioida sen riittävyttä ja vastaavuutta asiakastarpeeseen. Heidän mukaansa yrityksen palvelutarjoomaa kuvattaessa on kannattavaa ryhmitellä palvelut esimerkiksi jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille (Jaakkola ym. 2009, 7). Koko yrityksemme palvelutarjooma on jaettu kolmeen keskenään hyvin samankaltaiseen toimialakohtaiseen osaan, joista yksi on siis pesulatoimialan palvelutarjooma. Pesulatoimialan palvelutarjooma on kuvattu (Liite 1) käyttäen hyväksi asiakkaan näkökulman kolmea eri prosessia, jotka liittyvät aina asiakkaan tietyn hetken tarpeeseen. Nämä prosessit ovat uuden ohjelmiston käyttöönotto, ohjelmiston ylläpito ja ohjelmiston kehitys. Käytännössä kaikki asiakkuuden aikaiset asiakaskontaktit voidaan jakaa johonkin näistä kolmesta prosessista. Lisäksi lähes kaikkiin asiakkuuksiimme liittyy kaikkien prosessien kontakteja ja siten siis näiden kaikkien prosessien alaisia palveluita.

2.1.2 Asiantuntijapalveluiden laatu

Palvelu on aina toiminnoista koostuva prosessi, johon myös asiakas osallistuu. Palvelun kulutus on osittain samanaikaista kuin palvelun tuottaminen, joten asiakkaan osuus prosessissa on oleellista. (Grönroos 2009, 79.) Etenkin asiantuntijapalvelut vaativat onnistuakseen asiakkaan aktiivista osallistumista. Asiantuntijapalveluna pidetään sellaista

palvelua, johon liittyy tietoon ja taitoon pohjautuvaa erikoisosaamista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11.) Suurin osa Tietokarin palveluista on vaativia asiantuntijapalveluita, jotka vaativat asiakasvastuussa olevilta henkilöiltä eksperttitason asiakkuus- ja toimialaosaamista (Mäkinen 2007).

Palvelumme ovat luonteeltaan neuvontaa, konsultointia, ongelmanratkaisua ja ohjeiden tekemistä, jotka kaikki liittyvät erittäin läheisesti asiakkaisiimme ja heidän ongelmiinsa. Lähtökohtana ovat siis asiakas ja hänen ongelmansa, joten ongelman oikean ratkaisun löytymisen kannalta asiakkaan osallistuminen prosessiin on välttämättömyys. Yrityksessämme palvelu tuotetaan lähes poikkeuksetta yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelu ei ole siis vain lopputulos, johon asiakas joko on tyytyväinen tai ei ole, vaan asiakkaan tyytyväisyyteen vaikutetaan jo palvelua tuottaessa. Palveluprosessin kaikki kohtaamiset ja tapahtumat vaikuttavat siihen, millaisena asiakas pitää palvelun laatua.

Asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu Grönroosin (2009, 101) mukaan teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. Tekninen laatu on lopputuloksen laadun kokemista eli kokemus siitä, MITÄ asiakkaalle jää, kun palveluprosessi on ohi. Kun taas toiminnallinen laatu on itse prosessin laadun kokemista eli MITEN itse prosessi koetaan. (Grönroos 2009, 101.) Tekniseen laatuun on yrityksessämme aina kiinnitetty huomiota – ohjelmistojemme pitää toimia oikein ja moitteettomasti, koulutuksen jälkeen asiakkaan pitää osata koulutettu asia tai puhelinneuvojan pitää olla pätevä ja osata auttaa asiakasta. Ohjelmistotuotteen laatu sinällään on eri asia kuin palvelun laatu, mutta puhuttaessa teknisestä laadusta ja ohjelmistoalan asiantuntijapalveluista, on ohjelmiston laatu oleellinen osavaikuttaja asiakkaan kokemassa kokonaislaadussa. Ohjelmistotuotteen laadulla yleensä tarkoitetaan sen kykyä täyttää asiakkaan kohtuulliset toiveet ja odotukset sekä toiminnallisesti että tuotteena teknisesti (Haikala & Märijärvi 2004, 48).

Ohjelmistotuotteiden ja muiden teknisen laadun osatekijöiden kehittäminen on ollut siis pitkään itsestään selvää, mutta vasta viime vuosina olemme keskittyneet toiminnallisen laadun parantamiseen eli siihen, millä tavalla asioita teemme ja mitä sillä toiminnalla asiakkaillemme viestimme. Toiminnallista laatua olemme pyrkineet parantamaan useilla eri osa-alueilla ja lähinnä mukaillen Parasuraman, Zeithamlin ja Berryn (1988, 12-40) luomaa SERVQUAL-metelmää ja sen viittä osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. (Parasuraman ym. 1988, 12-40.)

Konkreettisista asioista näkyvin on käyntikorttimme tai käytössämme olevat työvälineet, jotka pyritään pitämään laadukkaina ja asianmukaisina. Olemme keskittyneet parantamaan kommunikointiamme asiakkaan kanssa eli varmistamaan molemminpuolista ymmärrystä kuuntelemalla ja selittämällä asioita asiakkaan ymmärtämällä tavalla. Lisäksi olemme pyrkineet esiintymään asiakasta ja hänen osaamistaan kunnioittavalla tavalla ja sitä kautta pyrkineet vakuuttavuuden ja empatian lisäämiseen. Varamiesjärjestelyin sekä kiertävien keskuspuhelinnumeroin olemme pyrkineet parantamaan reagoitinopeuttamme sekä saavutettavuuttamme asiakkaan yhteydenotoissa. Luotettavuutta olemme pyrkineet parantamaan mm. asiakkuudenhallintajärjestelmään tehtävillä kohtaamisten kirjaamisilla ja laskutuksen oikeellisuuden varmistuksilla sekä osoittamalla ehdotonta luottamuksellisuutta asiakkaan liiketoimintaan liittyviä seikkoja kohtaan.

Teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat myös yrityksen imagon luomat odotukset. Myönteinen imago antaa ensin pienet virheet anteeksi, mutta ennen pitkää virheet alkavat vaikuttaa yrityksen imagoon. (Grönroos 2009, 101 - 102.) Myös muualta tulleet odotukset, kuten aiemmat kokemukset ja muiden asiakkaiden kertomukset, vaikuttavat asiakkaan odotuksiin ja siten myös heidän kokeamaansa laatuun (Kotler & Keller 2006, 144). Jos odotukset ovat liian suuret, asiakas helposti pettyy palveluun, vaikka muutoin olisikin kaikkineen tyytyväinen. Tietokarissa on aina pyritty rakentamaan asiakkaille mielikuvaa pienestä joustavasta ohjelmistotalosta, josta saa henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua. Nykyään ymmärrämme, että asiakastyytyväisyydessä ei näy heti, jos emme toimikaan odotusten mukaisesti. Jos lupamme henkilökohtaista palvelua ja asiantuntemusta, mutta ketään ei saa kiinni kun tarvitsee apua tai puhelimeen vastaava henkilö ei ymmärrä asiaa lainkaan – kompensoi laadun mielikuva hetken todellisen laadun kokemusta, mutta aikaa myöten se muuttaa koko yrityksemme imagoa.

2.2 Asiakkuudet ja asiakkuuden arvo

Pesulatoimialan asiakaskohderyhmänä ovat Suomessa sijaitsevat ja pääosin kunnallisessa (sairaanhoitopiirit) omistuksessa olevat sairaalapesulat. Pesuloiden oma asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti yrityksistä ja yhteisöistä eikä heidän asiakkainaan ole yksityishenkilöitä. Lähes kaikki suuret Suomessa sijaitsevat sairaalatekstiileitä huoltavat pesulat

käyttävät ohjelmistojamme, joten varsinaista uusasiakashankintaa ei tällä toimialalla ole juuri lainkaan. Pesula-alan asiakassuhteemme eli asiakkuutemme ovat myös hyvin pitkiä ja pisimmät ovat kestäneet jo yli 20 vuotta. Asiakkuus on aina asiakkaan ja toimittajan välinen yhteisesti sovittu suhde, jossa tapahtuu tuotteiden tai palveluiden vaihtamista. Lisäksi jatkuvan asiakkuuden edellytys on hyödyn tuottaminen molemmille osapuolille. (Storbacka & Lehtinen 1997; Grönroos 2009.)

2.2.1 Pesula-alan asiakkuuksien arvo

Asiakkuuksista saatava hyöty on yritykselle elinehto. Toimittajayrityksen asiakkuudesta saamaa hyötyä voidaan mitata ja arvioida monilla eri tasoilla sekä monin erilaisin mittarein. Storbacka ja Lehtinen (1997, 29–32) kirjoittavat asiakkuuden arvosta eli siitä, miten arvokas asiakkuus yritykselle on. He jakavat asiakkuuden arvon tekijät neljään eri osaan: Asiakkuuden kannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakkaan osaamisarvo ja asiakkaan referenssiarvo. Walter, Ritter ja Gemunden (2001) puolestaan ovat jakaneet asiakkuuden arvon seitsemään eri tekijään (eli funktioon): voittofunktio, volyymifunktio, turvaamisfunktio, innovaatiofunktio, markkinafunktio, pääsyfunktio sekä tiedustelufunktio. Kirjallisuudesta löytyy muitakin erilaisia jaottelumalleja, mutta yhteisenä ajatuksena näissä kaikissa on se, että asiakkuuden arvoon vaikuttavia tekijöitä tulee olla useita. Lisäksi kaikissa malleissa korostetaan sitä, että kaikilla yrityksillä on omat arviointinäkökulmansa ja painotuksensa, jotka pohjautuvat yrityksen omiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Myös meidän yrityksessämme on tutkittu asiakkuuksiemme arvoa ja eri arvon tekijöiden merkitystä juuri meille. Tietokarin asiakkuuksien merkityksellinen kokonaisarvo muodostuu asiakkaan rahallisesta kannattavuudesta, asiakkaan osaamisarvosta sekä asiakkaan referenssiarvosta.

Asiakkaan kannattavuus

Asiakkuuden arvon tärkeimpänä mittarina pidetään yleensä asiakkaan kannattavuutta sen pidempiaikaisen välttämättömyyden vuoksi. Yritys pystyy toimimaan vain, kun toiminta on kannattavaa eli kun pidemmällä aikavälillä myyntituotot ylittävät kustannukset (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 184). Yrityksessämme ei laskea asiakkuuksien kannattavuutta koskaan lyhyellä aikavälillä, sillä asiakkuuden kannattavuus syntyy meillä aina vasta pitkissä asiakassuhteissa. Asiakkuuden aluksi saavat ohjelmistolisenssien maksut ovat kyllä suurimmat yksittäiset maksut, jotka asiakkaat

maksavat, mutta myyntiponnistelut nostavat alun kustannuksia ja ensimmäisen vuoden aikana asiakas aina myös työllistää yritystämme eniten – ohjelmistojen käyttöön saattaminen on kallista ja aikaavievää myös meille. Grönroosin (2009, 203) mukaan suhteen pituus kasvattaa saatua voittoa, koska asiakashankinnan kustannuksia ei myöhemmin ole ja kohtaamiset ovat taloudellisempia eli asiakkaiden avun tarve ja kysymykset ovat vähentyneet sekä asiakkaan lisäostosten mahdollisuus on kasvanut huomattavasti. Myös Storbacka ja Lehtinen (1997, 141) toteavat monilla aloilla varsinaisen katteen syntyvän jälkimarkkinoinnista eikä yksittäisistä kaupoista.

Asiakkaan osaamisarvo

Jokaisella asiakkaalla on osaamisarvonsa, sillä jokainen asiakas opettaa aina jotakin uutta yritykselle. Asiakkaan osaamisarvolla tarkoitetaan sellaista yrityksen osaamista, jonka asiakas yritykselle tuottaa. Asiakas joko siirtää suoraan omaa osaamistaan yritykselle tai vaatii uudenlaista osaamista yritykseltä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 31.) Yrityksessämme on vienyt oman aikansa ymmärtää osaamisarvon merkitys meille. Aina ei ole tiedostettu ja ymmärretty, että vaativimmat ja mielestämme hankalimmat asiakkaat ovatkin juuri niitä asiakkaita, jotka saavat meidät kehittymään. Ja että tämän kehittymisen tuloksena me pystymme tuottamaan entistä parempaa hyötyä muille asiakkaillemme. Sipilä (1998, 116) toteaa, että näistä vaativista asiakkaista tulisi mieluummin käyttää nimitystä kehittäjäasiakkaat kuin hankalat asiakkaat. Pitkissä asiakassuhteissa, joissa jatkuva hyödyn tuottaminen asiakkaille on toiminnan perusedellytys ja osa kannattavuudesta syntyy asiakkaille tehtävästä lisämyynnistä, on asiakkaiden osaamisarvolla suuri merkitys. Yritys on juuri niin hyvä kuin sen paras asiakas (Storbacka & Lehtinen 1997, 31).

Asiakkaan referenssiarvo

Referenssiarvolla tarkoitetaan sitä arvoa, jota asiakas yritykselle tuottaa kertomalla positiivisia asioita yrityksestä. Asiakkaat kun uskovat herkemmin toisia asiakkaita kuin yritystä itseään (Storbacka & Lehtinen 1997, 31-32). Erityisesti yritysten välisissä suhteissa toiselta asiakkaalta kuulluilla positiivisilla kokemuksilla on merkitystä uusintaostojen tehtäessä (Molinari, Abratt & Dion 2008, 363-373). Rajatulla asiakassegmentillä, kuten pesulatoimiala ja sen asiakkuudet, referenssiarvolla on erityisen suuri merkitys, sillä asiakkaamme ovat paljon tekemisissä keskenään ja lähes varmasti kuulevat toisiltaan niin hyvät kuin huonotkin asiat. Joillakin asiakkailla on suurempi vaikutusvalta ja he ovat ryhmänsä mielipidevaikuttajina merkittävämpiä kuin toiset. Mitä paremmin yrityk-

semme onnistuu tuottamaan hyötyä asiakkailleen, sitä varmemmin muutkin siitä kuulevat. Toisaalta vanha sananlasku ”paha kello kauas kantaa” pitää erittäin hyvin paikkansa edelleen, sillä myös huonot asiat ja epäonnistumiset kulkeutuvat kaikkein nopeimmin asiakaskunnassa. Referenssiarvo korostuu myös uusasiakashankinnassa, sillä mahdolliset potentiaaliset asiakkaat haluavat yleensä aina nähdä referenssilistamme ja lisäksi haastatella myös muiden asiakkaidemme edustajia.

2.2.2 Pesula-alan asiakkuuksien arvon kehittäminen

Yrityksemme strategian mukaisesti tavoitteenamme on pyrkiä nostamaan kaikkien asiakkuuksiemme arvoa eli tavoitteemme on kehittää jatkuvasti kaikkia asiakkuuksiamme. Asiakkaat ovat kuitenkin aina keskenään erilaisia ja odottavat meiltä ja palveluiltamme erilaisia asioita (Ulaga & Eggert 2006, 314). Erilaiset asiakkuudet tarvitsevatkin kehitykseen erilaisia toimenpiteitä (Storbacka & Lehtinen 1997, 57–84). Arvotekijöitä ja sen kautta asiakkuuksien kokonaisarvoa hyväksikäyttäen olemme segmentoineet yrityksemme asiakkuudet erilaisiin asiakkuusryhmiin ja laatineet jokaiselle asiakasryhmälle oman asiakasstrategian. Asiakkuutemme on jaettu eri arvotekijöitä painottamalla kehittyviin asiakkaisiin, kehitettäviin asiakkaisiin ja hiljaisiin asiakkaisiin.

Kehittyvät asiakkaat

Kehittyvät asiakkaat ovat ryhmänsä nimen mukaisesti jatkuvasti halukkaita kehittämään omaa toimintaansa. Näiden asiakkaiden kanssa teemme paljon yhteistyötä ja toimimme hyvin läheisessä kumppanuussuhteessa. Pääsääntöisesti nämä asiakkaat ovat taloudellisesti kannattavia, heillä on hyvä referenssiarvo sekä vahva osaamisarvo, jota he siis itsekin haluavat pitää yllä. Strategiamme mukaan etsimme jatkuvasti mahdollisuuksia tuottaa näille asiakkaillemme lisähyötyjä sekä uusia mahdollisuuksia tukea heidän prosessejaan. Tavoittelemme jatkuvasti tilannetta, että olisimme heille aina ensisijainen ohjelmistotoimittaja. Pyrimme jatkuvasti entistäkin vahvempaan kumppanuuteen ja tavoitteenamme on ylläpitää hyviä henkilösuhteita asiakasorganisaation henkilöiden kanssa.

Kehitettävät asiakkaat

Kehitettävät asiakkaat puolestaan ovat asiakkaita, joiden taloudellinen kannattavuus saattaa olla heikko, mutta heillä on hyvä osaamisarvo (haastavat meidät kehittymään) tai

heillä on korkea referenssiarvo (ovat toimialansa mielipidevaikuttajia). Näiden asiakkuuksien kehittäminen meidän toimestamme on mahdollista ja jopa toivottavaa, mutta kehitystoimet vaativat yritykseltämme huomattavia lisäponnisteluja – jotka taas vaikuttavat taloudelliseen kannattavuuteen negatiivisesti. Strategiamme mukaisesti etenemme näiden asiakkuuksien kanssa hitaasti ja heidän ehdoillaan. Pyrimme pitämään heidät tietoisena uusista ohjelmisto-ominaisuuksista ja osaamisestamme, mutta emme aktiivisesti osallistu heidän arkeensa tai pyri tarjoamaan heille uusia ratkaisuja.

Hiljaiset asiakkaat

Hiljaiset asiakkaat ovat pääsääntöisesti kooltaan pienimpiä asiakkaitamme, joiden rahallinen kannattavuus on hyvä. Kannattavuus pysyy hyvänä, koska asiakkaat eivät juuri aiheuta kuluja työllistämällä yritystämme, mutta ansaintamallimme mukaan tuloja heiltä on jatkuvasti. Toisaalta nämä asiakkaat eivät ole halukkaita uusiin kehityshankkeisiin, joten he eivät tee lisäostoja tai hankintoja. Referensseinäkään heillä ei ole suurta merkitystä. Heihin kohdistetun strategiamme mukaisesti pyrimme palvelemaan heitä yhteydenotoissa ensiluokkaisesti, mutta itse emme aktiivisesti pidä heihin yhteyttä. Tavoittemme on pitää yhteydenoton kynnyks matalana sekä luoda heille mahdollisuus tavoittaa meidät ja osaamisemme helposti ja nopeasti aina tarvittaessa.

Anderson ja Mittal (2000) ovat julkaisseet tutkimuksen, jonka mukaan asiakkaiden tyytyväisyyden muutoksilla on merkittävä yhteys yrityksen tuottavuuteen ja siten kannattavuuteen (Anderson & Mittal 2000). Yhteistä Tietokarin kaikille asiakasstrategioille onkin tavoitella jatkuvasti tyytyväisempiä asiakkaita. Tähän pyrimme toimimalla asiakkaan ehdoilla ja asiakkaan näkökulmasta eli pyrimme tuottamaan asiakkaillemme heidän tarpeitaan vastaavaa hyötyä. Myös Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin (1994) luomassa asiakassuhteen kannattavuuden mallissa on asiakkaan tyytyväisyydellä suora yhteys kannattavuuteen. Heidän mallissaan asiakkaan tyytyväisyyteen vaikutetaan vielä lisäksi asiakkaan kokemalla arvolla, joten mallin mukaan kannattavuuden perimmäinen vaikutin on asiakkaan kokema arvo (Storbacka ym. 1994). Tietokarin tavoitteena on parantaa asiakkaan meille tuottamaa arvoa parantamalla juuri asiakkaan kokemaa arvoa.

2.3 Asiakkaan kokema arvo

Asiakassuhteessa asiakkaat ostavat itselleen aina hyötyjä, jotka parantavat heidän omaa tarjontaansa tai heidän kannattavuuttaan (Ulaga 2001). Asiakkaan antamien uhrausten ja niistä saamansa vastineen eli hyödyn suhteesta muodostuu asiakkaan kokema arvo (Zeithaml 1988, Lapierre 2000, Kuusela & Rintamäki 2002; Woodall 2003, Grönroos 2009, 192–195). Näitä hyötyjä ja uhrauksia jaotellaan kirjallisuudessa hyvin monella eri tavalla (esim. Lapierre 2000; Kuusela & Rintamäki 2002; Woodall 2003; Anderson & Narus 2004).

Lapierre (2000) on tutkinut asiakkaiden kokemaa arvoa nimenomaan IT-alan (joihin luetaan myös ohjelmistoala) hankinnoissa. Hän jakaa asiakkaan kokemaan kokonaisarvoon vaikuttavat hyödyt ja uhraukset kolmeentoista eri tekijään. Nämä tekijät hän lisäksi jaottelee fyysiseen tuotteeseen, palvelutapahtumaan sekä suhteeseen liittyviksi (taulukko 1). Uhrauksia ovat raha, aika ja muut resurssit sekä konfliktit, joilla hän tarkoittaa epäselvyyksiä ja erimielisyyksiä toimittajan ja asiakkaan välillä sekä niihin käytettyjä resursseja. Hyötyjä puolestaan ovat tuotteeseen liittyvät vaihtoehtoiset ratkaisut, joilla hän taas tarkoittaa toimittajan koko tarjooman soveltuvuutta ja muuntautumiskykyä asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tuotteeseen liittyviä hyötyjä ovat myös tuotteen laatu ja muokattavuus. Palveluun liittyviä hyötyjä ovat reagointikyky, joustavuus, luotettavuus ja tekninen osaaminen. Lisäksi hyötyjä ovat asiakkaan ja toimittajan väliseen suhteeseen liittyvät näkemykset imagosta, luotettavuudesta ja asiakkaan muu tukeminen. (Lapierre 2000.) Yhteistyösuhteen merkitystä koettuun arvoon, ovat tutkineet myös Ulaga ja Egger (2006), joiden mukaan yritysten välisissä suhteissa ja etenkin kehitettäessä olemassa olevia asiakassuhteita, tulisi ehdottomasti huomioida koko suhteen arvon vaikutus yksittäisten hankintojen sijaan. Suhteen arvoon vaikuttavat luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys.

TAULUKKO 1. Kokonaisarvon muodostuminen (Lapierre 2000, 125).

	Tuote	Palvelu	Yhteistyösuhde
Hyödyt	Vaihtoehtoiset ratkaisut	Reagointikyky	Imago
	Laatu	Joustavuus	Luotettavuus
	Muokattavuus	Luotettavuus	Tukeminen
Tekninen osaaminen			
Uhraukset	Raha		Aika ja muut resurssit
			Konfliktit

Helander ja Ulkuniemi (2011) ovat tutkineet asiakkaan kokemaa arvoa ohjelmistoalalla ja tulleet siihen tulokseen, että asiakkaan kokeman kokonaisarvon eri tekijöillä on erilainen merkitys ja painoarvo riippuen toimittajan ansaintalogiikasta. Heidän tutkimuksensa mukaan yhden toimialan sisälläkin asiakas pitää erilaisia hyötyjä ja uhrauksia tärkeänä, riippuen siitä, onko kyse ohjelmistotuotteiden tai lisäosien myynnistä vai projektien eli työn myynnistä. (Helander & Ulkuniemi, 2011.) Yrityksemme ansaintalogiikka perustuu ohjelmistotuotteiden myyntiin, mutta siihen sisältyy paljon myös projektien, koulutusten ja konsultoinnin myymistä. Kokonaisarvon muodostuminen on siis hyvin monimutkainen kokonaisuus, sillä asiakkaan tärkeänä pitämät hyödyt ja uhraukset saattavat olla hyvinkin erilaisia erilaisissa tilanteissa.

Asiakkaat joka tapauksessa uhraavat resurssejaan saadakseen itselleen vastineeksi toimittajan tuottamaa arvoa. Arvo ei kuitenkaan valmistu suoraan toimittajan prosessista, vaan todellinen arvo muodostuu vasta, kun asiakas hyödyntää hankkimaansa palvelua tai tuotetta omassa ansaintaprosessissaan (Vargo & Luch 2004, 7; Storbacka 2005, 46–47; Grönroos 2008, 2009). Arvon muodostuksesta ja siihen liittyvistä asiakkaan ja toimittajan rooleista on viime vuosina keskusteltu runsaasti (Lehtinen 2012). Vargo ja Luch (2004) esittelivät vuonna 2004 palvelukeskeisen näkemyksen, jossa palvelu on ensisijainen vaihdannan kohde tuotteen sijaan. Tämän näkemyksen mukaan arvo syntyy

vasta asiakkaan käytössä, joten asiakas toimii *arvon yhteistuottajana* ja määrittää saadun arvon omassa prosessissaan. Toimittaja voi puolestaan antaa vain arvolupauksia, joita asiakas hankkii tai sitten ei. (Vargo & Luch 2004.) Myöhemmin Vargo ja Luch itse (2008) tarkensivat käsitteitä ja muuttivat asiakkaan roolin nimityksen *arvon yhteisluojaksi*. Samalla he tarkensivat toimittajan tehtävän olevan arvonluonnin mahdollisuuksien tarjoaja, joka ei kuitenkaan voi toimittaa arvoa. Näillä muutoksilla he korostivat palvelun yhdessä luomista ja etenkin sitä, että kumpikaan (toimittaja tai asiakas) ei yksin pysty luomaan arvoa. (Vargo & Luch 2008.)

Vargon ja Luchin palvelukeskeisestä näkemyksestä ja sen käsitteistä on keskusteltu tiedeyhteisössä paljon (Lehtinen 2012). Grönroos (2011) sekä Grönroos ja Voima (2011) ovat esittäneet myös oman näkemyksensä palvelukeskeisestä arvon muodostuksesta sekä asiakkaan ja toimittajan rooleista arvoa tuottaessa. Mukailleen näitä käsitteiden määrittelyjä määrittelen tässä työssä asiakkaan kokeman arvon syntyvän eri tilanteissa erilaisin hyötyjen ja uhrausten painotuksin (Helander & Hirvonen 2011) sekä arvon syntyvän aina vasta asiakkaan käytössä, jolloin asiakas on aina arvon luoja ja myös sen määrittäjä (eli asiakas kokee arvon). Toimittajan tehtävä on tarjota mahdollisuuksia arvonluontiin sekä toimia asiakkaan avustajana arvoa luotaessa.

Käytännössä yrityksemme myymän ohjelmiston, sen lisäosien sekä siihen liittyvien lisäpalveluiden, kuten konsultoinnin ja koulutuksen arvo, muodostuu asiakkaalle vasta, kun asiakas käyttää ohjelmistoa tai hyödyntää saamaansa tietoa omassa prosessissaan. Tällöin asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa se, miten hyvin asiakas on koulutettu ja kuinka helppokäyttöinen, virheetön tai laadukas ohjelmisto on eli kuinka paljon aikaa tai muita resursseja asiakas joutuu käyttämään suoriutuakseen ohjelmiston käytöstä. Lisäksi koettuun arvoon vaikuttaa se, miten paljon ohjelmisto tai asiakkaille annettu tieto todellisuudessa auttaa asiakasta heidän omissa prosesseissaan; esimerkiksi nopeuttaako uuden laskutusohjelmiston käyttö heidän laskutusprosessiaan tai saavatko he raportointitiedot uuden raportin avulla nopeammin ja vähintään yhtä helposti kuin ennen käsin laskemalla. Näitä saamiaan hyötyjä asiakkaat vertaavat siihen, miten paljon he tähän uhrasivat resurssejaan, kuten rahaa ja aikaa. Kaiken lisäksi asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa myös se, mitä he kokevat saavansa enemmän meiltä kuin muilta. Asiakas siis vertaa saamaansa hyötyä myös muihin vaihtoehtoihin ratkaisuihin, eikä pelkästään muihin ohjelmistotoimittajiin vaan kaikkiin muihinkin vaihtoehtoihin, jotka heille vastaavanlaista arvoa voisivat muodostaa (Storbacka & Lehtinen 1997, 55-56).

Lopullinen asiakkaan kokema arvo siis syntyy vasta asiakkaan omassa prosessissa ja muodostuu monien tekijöiden summana. Koettuun arvoon vaikuttaa asiakassuhde kokonaisuutena (miten laadukkaana, luotettavana ja tärkeänä meitä toimittajana pidetään) sekä se, mitä me tarjoamme ja millä tavalla tarjoamme. Kaikki kohtaamiset ja tapahtumat asiakkaan ja yrityksen välillä ovat siis tärkeitä tuottaessa arvoa asiakkaalle. Kuten Storbacka (2005, 47) toteaa, arvoa tuotetaan asiakkaalle jokaisessa kohtaamisessa, jokaisessa päätöksessä ja jokaisessa tehdyssä työvaiheessa, jolloin niillä kaikilla on merkitystä. Jotta me yrityksenä pysyisimme kilpailussa mukana, pitäisi meidän pystyä tuottamaan jatkuvasti muita parempaa ja siten ylivertaista arvoa asiakkaillemme kaikilla arvon tuotannon tasoilla. Tähän me kykenemme vain ymmärtämällä asiakkaan kokeman arvon merkityksen (Grönroos 2008).

2.4 Asiakkuuksien kehittämisen nykytila ja tarpeet

Yrityksemme strategiana on jo pitkään ollut jatkuva asiakkuuksien kehittäminen eli jatkuva lisäarvon tuottaminen asiakkaillemme. Koska palvelut ovat hyvin keskeinen osa liiketoimintaamme, on niiden laadun kehittäminen ollut oleellinen osa myös asiakkuuksiemme kehittämistä. Palveluiden ja tuotteiden teknisen laadun eli lopputuloksen laadun merkitys ja sen jatkuva kehittäminen on ollut lähes itsestäänselvyys koko yrityksemme toiminnan ajan. Myöhemmin huomiota on opittu kiinnittämään myös palveluiden toiminnallisen laadun kehittämiseen ja sitäkin kehitystyötä on tehty jo useiden vuosien ajan. Palveluiden laatua on kehitetty myös palvelutarjooman kokonaisuuden kautta. Palvelutarjooma (Liite 1) on kuvattu asiakasnäkökulman prosessien avulla ja jokaista prosessia (käyttöönotto, ylläpito ja kehitystyö) on tutkittu ja pyritty kehittämään entistä paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Kehittäessämme asiakkaan kokemaa palvelun laatua olemme samalla kehittäneet monilta osin myös omia toimintojamme ja prosessejamme. Näitä palvelutarjooman prosesseja tehostamalla ja selkiyttämällä olemme muun muassa helpottaneet ja nopeuttaneet asiakkaidemme yhteydenottojen käsittelyä sekä täsmentäneet palvelun oikeellisuutta ja luotettavuutta, joilla kaikilla on suora yhteys asiakkaan kokemaan laatuun.

Kaiken kehittämisen päämääränä yrityksessämme on kuitenkin asiakkaan kokeman arvon kehittäminen. Kohtaamisten, toimintojen ja palveluprosessien laatuun liittyvät kehi-

tystoimet ovat olleet osa asiakkaan kokeman arvon kehittämistä ja niitä kehittämällä olemmekin parantaneet huomattavasti asiakastyytyvää asiakassuhteiden lujuttamista, pituutta ja myös kannattavuutta. Osa asiakkaan kokemasta arvosta muodostuu myös siitä, miten onnistumme tukemaan asiakkaiden omaa ansaintaprosessia ja nimenomaan siitä, onnistummeko tukemaan sitä heidän odotustensa mukaisesti. Tästä syystä olemmekin käyttäneet hyväksi asiakkuusstrategioitamme ja pyrkineet toimimaan erilaisten asiakkaiden kanssa heidän toiveitaan ja tarpeitaan vastaavalla tavalla.

Asiakkuusryhmäkohtaisten strategioiden käyttö näkyy selvimmin yrityksemme toteuttamassa lisämyynissä ja sen markkinoinnissa. Kaikkinainen lisämyynti on oleellinen osa liiketoimintaamme ja samalla myös keino tuottaa lisäarvoa asiakkaillemme. Lisämyyntiä saamme aikaiseksi vain kykenemällä tarjoamaan asiakkaillemme ominaisuuksia tai palveluita, joista on todellista hyötyä heidän omassa arvontuotannossaan. Kaikkea ei siis kannata tarjota kaikille, vaan pyrkimyksemme on toimia asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaan. Kehittyvät asiakkaat haluavat kehittää kaikkinaista toimintaansa jatkuvasti ja hyvinkin laajasti, kun taas hiljaisten asiakkuuksien ryhmän asiakkaat haluavat kehittää toimintaansa vain omalähtöisesti ja omien huomaamiensa epäkohtien kautta. Olemme kuitenkin onnistuneesti toteuttaneet asiakkuusryhmäkohtaisia strategioita ja olemme saaneet luotua hyvät ja toimivat asiakassuhteet kaikilla asiakkuusryhmätasoilla. Lisäksi olemme onnistuneet rakentamaan hyvät kumppanuussuhteet suurimpaan osaan kehittyvien asiakkuuksiemme ryhmän asiakkaista. Tämä kehittyvien asiakkuuksien ryhmä onkin tällä hetkellä ryhmä, johon yrityksemme kaikki aktiiviset kehitystoimenpiteet kohdistuvat.

Tietotekniikka-alan palveluita tutkinut Petteri Kaitovaara kehotti *Talouselämä*-lehden artikkelissaan vuonna 2006 yrityksiä kehittämään tietotekniikan johtamista huomioimalla, että tietotekniset ratkaisut kytkeytyvät suoraan liiketoiminnan tekemiseen, eivätkä ole mikään erillinen yksikkö. Hän totesi, että markkinataloudessa toimivassa yhtiössä tietotekniset toiminnot ovat avustamassa rahan ansaintaa ja yritysten tulisi huomioida aina omien asiakkaidensa tarpeet kehittäessään tietoteknisiä ratkaisujaan. (Kaitovaara 2006.) Viime vuosina kehittyvien asiakkuuksiemme ryhmässä tämän suuntaiset muutokset ovatkin näkyneet selvästi ja asiakkaamme ovat selvästi aiempaa enemmän alkaneet vaatia tietoteknisten ratkaisujen jatkuvaa kehittämistä ja samalla myös odotukset tietotekniikan koko liiketoiminnalle tuottamasta hyödystä ovat nousseet. Yritysjohdon suora kiinnostus tietoteknisten ratkaisujen tuottamaa asiakashyötyä kohtaan on siis sel-

västi lisääntynyt, ja uusia pesuloiden omaa asiakasarvoa tuottavia ratkaisuja etsitään yhä enemmän juuri näistä ratkaisuista. Meiltä tietoteknisten ratkaisujen tuottajina onkin alettu odottaa entistä asiantuntevampaa ansaintaprosessin tukemista sekä jatkuvasti entistä parempia ratkaisuja.

Erityinen tarve on nyt etsiä lisää keinoja nimenomaan kehittyvien asiakkuuksiemme ryhmän asiakkuuksien kehittämiseen ja tukemiseen sekä sen myötä lisäarvon tuottamiseen heille - etsiä siis keinoja jatkuvaan asiakkuuksien kehittämiseen. Kuten Strorbacka ja Lehtinen (1997, 19-29) ovat todenneet, yritys voi kehittää asiakkuuttaan ja sen lujuttamalla jatkuvasti vain kantamalla vastuun asiakkuuden kehittämisestä eli siitä, että yritys tarjoaa jatkuvasti asiakkailleen uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Arvo syntyy asiakkaan prosessissa, joten asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa pitää etsiä asiakkaan prosessista, sen tukemisesta sekä kehittämisestä.

3 PESULA-ALAN ARVONLUONTIPROSESSIN ANALYYSOINTI

3.1 Arvonluontiprosessi

Asiakkaan arvontuotantoprosessilla tarkoitetaan sitä prosessia, jota asiakas itse toteuttaa saavuttaakseen omat päämääränsä (Storbacka & Lehtinen 1997, 19-20). Itse miellän arvontuotantoprosessin olevan hyvin yhtenäinen käsite ansaintaprosessin kanssa ja selvyyden vuoksi tässä työssä käytänkin nimitystä ansaintaprosessi. Pesula-alan asiakkaidemme ansaintaprosessin tarkoitus on tarjota tekstiilien vuokrausta ja huoltoa omille asiakkailleen. Meidän ansaintaprosessimme tarkoitus on puolestaan tarjota ohjelmistollisia ratkaisuja pesula-alan asiakkaillemme. Tavoitteemme on siis tukea asiakkaan prosessia omalla osaamisellamme eli asiakkaan prosessin tukeminen perustuu yrityksemme ydinosaamiseen. Kun asiakkaalle tuotettavat palvelut perustuvat yrityksen ydinosaamiseen, niiden tuottaminen ei vaadi suuria uhrauksia ja yrityksen on mahdollista toimia kilpailukykyisesti ja kannattavasti (Anderson & Narus 2004, 134-135).

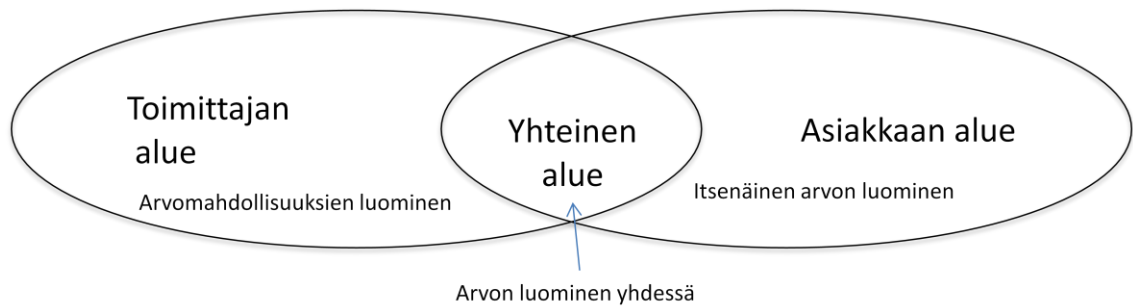
Tietokarin ydinosaaminen perustuu ohjelmistojen tuottamiseen ja tässä yhteydessä nimenomaan pesula-alan ohjelmistojen tuottamiseen. Ydinosaamistamme on tuottaa ohjelmistollisia ratkaisuja helpottamaan asiakkaiden toimintoja heidän omassa tuotannossaan eli pesulan arjen toiminnoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että me tuemme ja palvelemme asiakkaitamme heidän ohjelmistohankinnoissaan, joita ovat sekä kokonaan uusien ohjelmistojen hankinta että olemassa olevien ohjelmistojen kehittäminen. Ohjelmiston hankinta on itsenäinen osaprosessi (hankinta ja sen jälkeinen käyttö) osana asiakkaan koko ansaintaprosessia. Tällaista osaprosessia, jossa toimittajan tarjoama arvopalaus (kuten ohjelmisto) muuttuu ohjelmiston käyttöönoton kautta asiakkaan kokeeksi arvoksi, kutsutaan Vargon, Maglion ja Akakan (2008, 147-149) määrittelyä mukaillen arvonluontiprosessiksi (*value creation process*). Arvonluontiprosessi on siis prosessi, jossa toimittajan tuottamasta (mistä tahansa) muodostuu asiakkaan prosessissa asiakkaalle arvoa.

Tietokari ei ainoastaan tarjoa asiakkailleen mahdollisuuksia luoda itselleen arvoa, vaan tavoitteemme on tuottaa asiakkaillemme jatkuvasti ylivertaista lisäarvoa tukemalla kaikkiin mahdollisiin keinoin asiakkaitamme heidän arvonluontiprosessissaan sekä etsimällä uusia mahdollisuuksia arvonluontiin. Meille ei riitä, että tuotamme asiakkaillemme jo-

tain, vaan meidän tulee toimia jatkuvasti asiakkaidemme tukena samalla, kun he tuottavat arvoa itselleen. Olemme siis mukana heidän kanssaan luomassa heille arvoa ja osa meidänkin prosesseistamme liittyy asiakkaan arvonluontiprosessiin. Grönroos ja Ravald (2011) käsittelevät toimittajan roolia arvon luomisessa ja ovat sitä mieltä, että arvonluontiprosessin sellaisessa vaiheessa, jossa osapuolten välillä on kanssakäymistä, toimittaja voi olla myös arvon yhteisluoja. Heidän mukaansa arvon yhteisluominen (*co-creation of value*) vaatii aina kanssakäymistä (*interaction*). (Grönroos & Ravald 2011.)

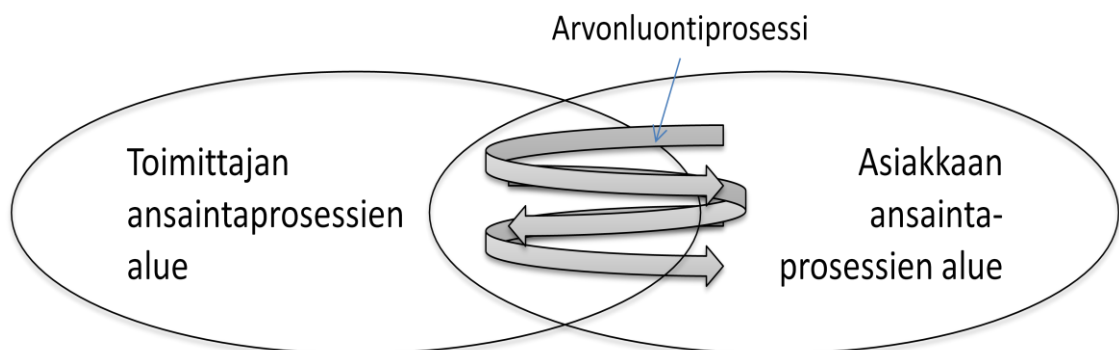
Vaikka arvonluontiprosessi on palvelukeskeisen näkökulman (Vargo & Luch 2004) keskeinen käsite, eivät Vargo ja Luch itse sitä missään vaiheessa tarkemmin määrittele. Itse asiassa Vargo, Maglio ja Akaka (2008) nostavat artikkelinsa lopussa esiin kysymyksen siitä, mitä oikeastaan ovat ne prosessit, jotka kuuluvat arvonluontiprosessiin. Myös Grönroos (2011, 7) esittää kysymyksen siitä, mistä arvonluontiprosessi oikein alkaa, mihin se loppuu ja mitä se sisältää.

Grönroos ja Voima (2011) sekä Grönroos (2011) esittelevät oman näkemyksensä mukaisen määrittelyn arvonluontiprosessista. Heidän mukaansa arvonluontiprosessiin liittyy kolme erilaista aluetta, jotka ovat toimittajan alue, asiakkaan alue ja yhteinen alue (kuvio 7). Toimittaja on arvon mahdollistaja (*facilitator*), joka omalla toimittajan alueellaan luo arvomahdollisuuksia eli esimerkiksi suunnittelee ja valmistaa asiakkaalle arvoa tuottavia asioita. Tämä alue ei ole osa varsinaista arvonluontiprosessia. Asiakas taas on aina arvon luoja, joka omalla asiakkaan alueellaan luo omalla toiminnallaan ja oman kokemuksensa kautta arvon. Yhteinen alue kuvion keskellä on mahdollinen, jos asiakkaan ja toimittajan välillä on kanssakäymistä, mutta ilman kanssakäymistä tätä aluetta ei voi olla. Asiakkaan ja toimittajan välisessä kanssakäymisessä toimittajalla on mahdollisuus tukea asiakasta arvonluonnissa ja toimia arvon yhteisluojana – vaikuttaa siis asiakkaan arvonluontiin. Eri alueiden väliset rajat eivät ole todellisuudessa selviä vaan asiakas voi välillä toimia omalla alueellaan (luoda arvoa itsekseen) ja välillä palata yhteiselle alueelle (pyytää esimerkiksi toimittajalta apua). Asiakkaan alueella toimittaja ei voi arvonluontiin vaikuttaa. (Grönroos & Voima 2011; Grönroos 2011.)



KUVIO 7. Arvonluonnin alueet (Grönroos & Voima 2011, 31)

Mukaiillen Grönroosin ja Voiman (2011) sekä Grönroosin (2011) esittelemää näkemystä arvonluonnin prosessista sekä siihen liittyvistä alueista ja osapuolista määrittelen Tietokarin pesula-alan asiakkuuksien liittyvän arvonluontiprosessin olevan ohjelmiston hankintaprosessi, jossa yrityksemme tuottamista asioista muodostuu asiakkaan käytössä ja kokemusten kautta asiakkaan kokema arvo (kuvio 8). Kaikki asiakkuutemme ja siten myös koko toiminta-ajatuksemme perustuu tarjoamiimme ohjelmistoihin, joten jokainen meidän tuottamamme asiakkaan kokema arvoa lisäävä prosessi liittyy ohjelmistoihin, joko uusiin ohjelmistoihin tai olemassa olevien toiminnan kehittämiseen. Tämä arvonluontiprosessi alkaa aina asiakkaan tarpeesta ja sen jälkeisestä kanssakäymisestä yrityksemme ja asiakkaan välillä. Ilman kanssakäymistä asiakas ei voi saada meiltä mitään, mutta varsinainen arvonluonti saattaa alkaa jo asiakkaan omalta alueelta, kun asiakas pohtii omaa tarvettaan (vertaa Grönroos 2011, 7). Asiakkaamme muodostaa arvoa itselleen käyttämällä ohjelmistojamme tai hyödyntämällä konsultointiamme omassa toiminnassaan. Välillä asiakas tekee tätä itsenäisesti, mutta saattaa välillä myös palata pyytämään neuvoja tai muuta lisätukea.



KUVIO 8. Tietokarin pesula-alan asiakkuuksien arvonluontiprosessi

Koska me yrityksenä voimme tuottaa arvoa asiakkaillemme vain näissä ohjelmistohankintaan liittyvissä prosesseissa, tulee meidän etsiä lisäarvon tuottamismahdollisuuksia juuri sieltä. Lisäarvoa voimme tuottaa joko luomalla kokonaan uusia arvonluontimahdollisuuksia tai vaikuttamalla asiakkaan kokemuksiin arvonluontiprosessissa. Pyrkimällä laajentamaan kanssakäymisen aluettamme ja lisäämään siihen liittyviä kanssakäymisiä pääsemme entistä paremmin vaikuttamaan asiakkaan kokemuksiin arvonluontiprosessin aikana sekä näkemään, miten asiakkaan tarpeet kehittyvät. (Grönroos & Ravald 2011.) Vain analysoimalla tätä ohjelmistohankinnan prosessia, voimme pyrkiä lisäämään ymmärrystämme ja sen kautta mahdollisuuksiamme vaikuttaa asiakkaidemme arvonluontiprosessiin ja asiakkaan kokemaan arvoon.

3.2 Arvonluontiprosessin analysointi

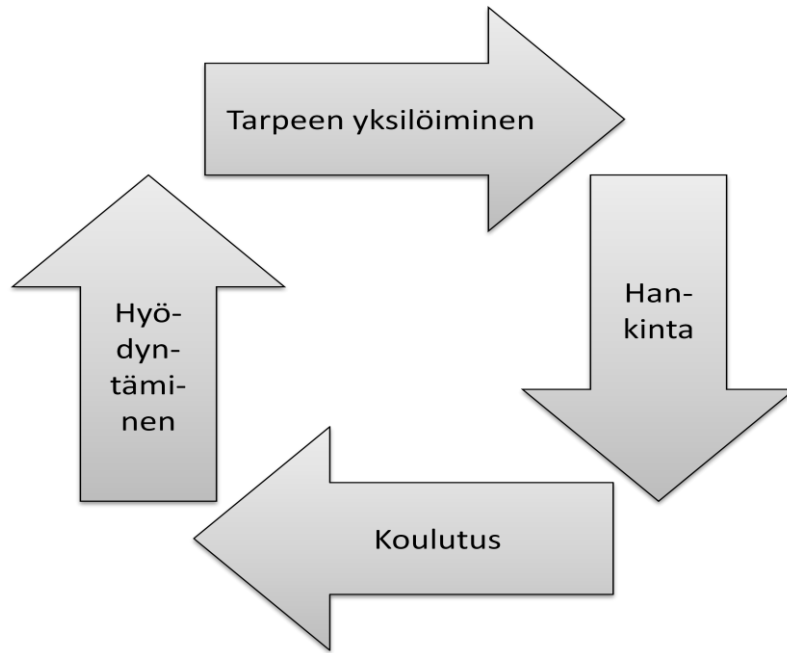
Asiakkaan ja toimittajan välisiä palveluprosesseja analysoitaessa käytetään usein G. Lynn Shostackin (1984) luomaa Service Blueprinting menetelmää, jossa tarkoituksena on asiakkaan ja toimittajan yhteisen prosessin sekä niihin liittyvien toimintojen kuvaamisen kautta saada kokonaiskuva koko prosessista. Tarkoitus on siis kuvata toimittajan prosessin lisäksi myös asiakkaan toimet palvelun aikana (Toivonen 2010). Prosessien ja siihen liittyvien toimintojen kuvaamisen avulla on mahdollista nähdä selvemmin eri toimintojen yhteydet toisiinsa, toimintoja suorittavat henkilöt, toimintojen hierarkkinen tärkeysjärjestys sekä näihin liittyvät kehittämismahdollisuudet (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40–43; Ojasalo ym. 2009, 158-163). Blueprinting tarkastelee asiakkaan ja toimittajan yhteistä prosessia, mutta kuvauksessa otetaan ainakin osittaisesti huomioon myös molempien osapuolten itsenäisesti suorittamat prosessiin liittyvät toiminnot tai yhteys niihin. Tarkoituksena on ymmärtää toimittajan ja asiakkaan prosessien muodostama kokonaisuus ja löytää siinä tapahtuvat kohtaamiset sekä asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat tekijät. (Ojasalo ym. 2009, 158-163).

Kuten Shostack (1984) kirjoittaa, Blueprinting on keino luoda parempaa palvelua kehittämällä palveluprosessin tehokkuutta ja kannattavuutta. Lisäksi menetelmää voidaan käyttää yrityksen liiketoimintastrategiseen suunnitteluun eli yrityksen palveluiden asemointiin markkinoilla (Shostack 1987). Bitner, Ostrom ja Morgan (2007) esittelevät Service Blueprintingin innovointityökaluna, jonka avulla voidaan suunnitella kokonaan

uusia palveluja. Omasta mielestäni Blueprinting on lähinnä apuväline koko palveluprosessin suunnitteluun sekä sen kaikenlaiseen laadulliseen kehittämiseen (yksittäisten toimintojen ja toimijoiden laadun tekijät sekä prosessin tehokkuus). Yrityksessämme on Blueprinting menetelmää hyväksikäyttäen kehitetty ohjelmistohankinnan, ohjelmistokehityksen sekä ohjelmiston ylläpidon prosesseja. Niiden avulla olemme pystyneet huomattavasti parantamaan palveluprosessiemme laatua ja tehokkuutta.

Blueprinting keskittyy kohtaamisiin asiakkaan kanssa (yhteisellä alueella), mutta ei riittävästi asiakkaan toimintoihin ennen tai jälkeen kohtaamisten (asiakkaan alueella) eli sen näkökulma ei ole riittävä asiakkaan arvonluontiprosessin tarkempaan analysointiin ja lisäarvon etsimiseen. Tässä kehitystyössä näkökulma on kuitenkin ylivertaisen lisäarvon etsimisessä. Tällä ylivertaisella lisäarvolla tarkoitan Hirvosta ja Helanderia (2001) mukaillen sellaista ylivertaista arvoa, jota voimme tuottaa vain, jos pystymme parempaan kuin kilpailijamme eli ymmärtämään asiakkaitamme ja heidän koko arvonluontiprosessiaan niin hyvin, että kykenemme tuottamaan ratkaisuja heidän ongelmiinsa ja tarpeisiinsa jopa ennen kuin he ovat ongelmaa tai tarvetta itse huomanneet. Jotta pystyisimme tähän, meidän tulisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan näkökulmasta asiakkaan kokemuksia, tarpeita ja huolia – ja vähintään yhtä hyvin kuin he itse.

Hirvonen ja Helander (2001; Helander 2012) esittävät prosessuaalisen kuvaamisen mallin, jonka avulla asiakkaan arvonluontiprosessi voidaan kuvata ja analysoida. He esittelevät prosessuaalisen kuvaamisen mallin koulutuspalveluiden hankinnan näkökulmasta, mutta soveltaen samaa mallia voitaneen käyttää minkä tahansa arvonluontiprosessin kuvaamiseksi. Heidän esittämässään mallissa asiakkaan kokonaisprosessista sellainen osaprosessi, joka yhdistyy toimittajan prosessiin (asiakkaan hankintaprosessi), kuvataan jakamalla se neljään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet koulutusprosessin (kuvio 9) osalta ovat tarpeen yksilöiminen, hankinta, koulutus ja hyödyntäminen. Prosessin osien kuvaamisen jälkeen valitaan analysoitavaksi muutamia erilaisia asiakkaita, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva prosessista. Valittujen asiakkaiden prosessien eteneminen analysoidaan ottamalla samalla huomioon asiakkaan kokemat huolet ja tarpeet prosessin aikana. Analysoinnin jälkeen pyritään tehdyistä analyyseistä löytämään sellaiset esiin tulleet huolet, joihin toimittajayritys voisi tuottaa ratkaisun käyttämällä omaa ydinosaamistaan. (Hirvonen & Helander 2001; Helander 2012.)



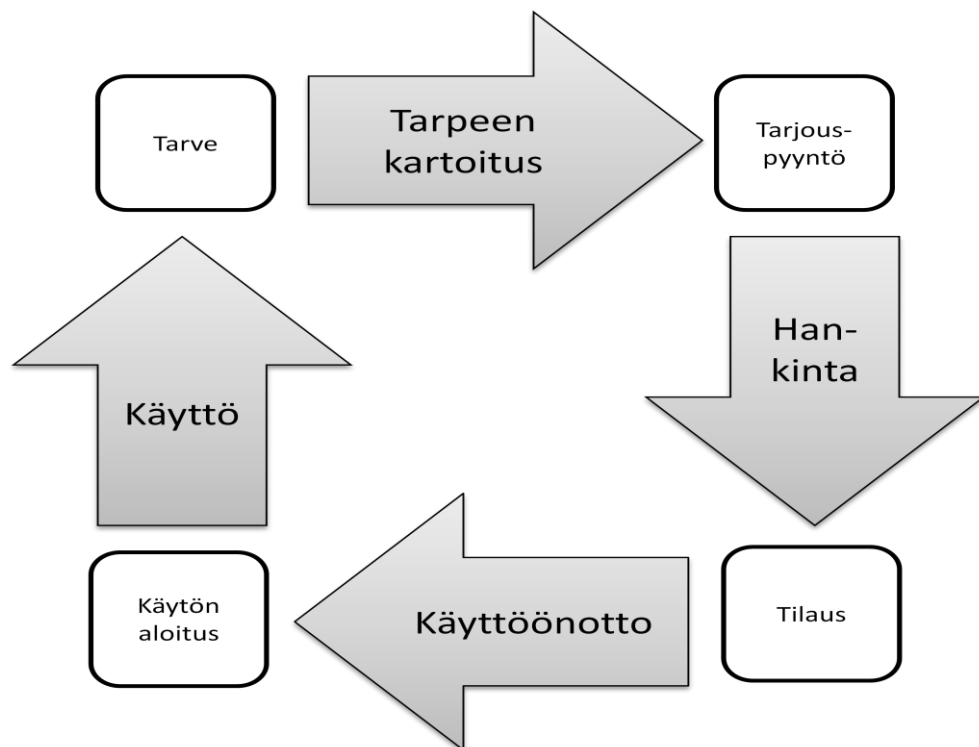
KUVIO 9. Koulutusten hankintaprosessi (Hirvonen & Helander 2001).

Tämä prosessuaalisen kuvaamisen malli on täysin asiakaslähtöinen ja sen tarkoitus on asiakkaan näkökulmasta analysoida asiakkaan koko arvonluontiprosessin etenemistä. Tätä prosessuaalisen kuvaamisen mallia käytän tässä kehitystyössä työvälineenä analysoidessani asiakkaidemme arvonluontiprosessia ja etsiessäni siitä uusia kehityskohteita ja siten mahdollisuuksia tuottaa ylivertaista arvoa asiakkaillemme.

3.3 Ohjelmiston hankintaprosessi

Asiakkuuksiemme lähtökohtana on aina asiakkaan käyttöön saatettu ohjelmisto. Asiakkaalla voi olla käytössään useita ohjelmistoja ja niihin liitetyjä asiakaskohtaisia lisäpiirteitä. Jokaisen ohjelman, sen osan tai lisäpiirteen käyttöönotto on asiakkaan kannalta ohjelmiston hankintaprosessi ja yrityksemme kannalta ohjelmiston toimitusprosessi. Koska näkökulma on nyt erityisesti asiakkaan prosessissa ja sen analysoinnissa, käytän tässä työssä prosessista nimitystä ohjelmiston hankintaprosessi. Ohjelmiston hankintaprosessi on osa asiakkaan kokonaisprosessia, jossa he tuottavat arvoa omille asiakkailleen (asiakkaan ansaintaprosessi).

Ohjelmiston hankintaprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat tarpeen kartoitusvaihe, hankintavaihe, käyttöönottovaihe ja käyttövaihe (kuvio 10). Prosessin eri vaiheiden välistä löytyvät toiminnot, jotka ainakin pääsääntöisesti jakavat prosessin eri osat toisistaan. Nämä toiminnot ovat tarve, tarjouspyyntö, tilaus ja käytön aloitus. Joissakin tilanteissa prosessin eri vaiheita saatetaan toteuttaa osittain päällekkäin eli seuraava vaihe alkaa jo ennen kuin edellinen on saatu päätökseen. Prosessin vaiheiden väliin kuvatut toiminnot eivät siis välttämättä aloita uutta vaihetta, mutta kaikista prosesseista kyseiset toiminnot ovat löydettävissä ja aina ne päättävät edellisen vaiheen prosessista.



KUVIO 10. Ohjelmiston hankintaprosessi.

Tarpeen kartoitus

Tarpeenkartoitusvaihe alkaa useimmiten siitä, että asiakas huomaa ongelman omassa prosessissaan. Ongelma voi olla ohjelmiston käyttöön liittyvä eli jokin toiminto koetaan hyvin työlääksi tai asiakas oivaltaa, että jollakin ohjelmiston lisätoiminnolla tai ominaisuudella saataisiin helpotettua tiettyä työvaihetta. Joskus käy myös niin, että asiakas ei ole itse huomannut mitään ongelmaa, vaan heillä ”toimitaan näin kun on aina toimittu näin”, mutta ulkopuolinen henkilö saattaa havaita prosessista ongelman, jota pysty-

tään helposti kehittämään. Näitä mahdollisuuksia yrityksessämme etsitään aktiivisesti ja asiakkaan prosessia seurataan tai siitä keskustellaan aina, kun se on mahdollista. Itsekin vieraillessani pesulassa pyrin aina mahdollisuuksien mukaan kiertämään pesulassa seuraamassa heidän prosessiaan ja eri työvaiheita, joissa ohjelmistojamme käytetään. Tarpeenkartoituvaiheessa tarve hahmotetaan ja se pyritään yksilöimään. Useimmiten tässä vaiheessa mietitään myös ratkaisua tarpeeseen. Joissakin tilanteissa asiakas saattaa ottaa jo tässä vaiheessa yhteyttä yritykseemme tiedustellakseen, löytyykö meiltä valmista ratkaisua heidän ongelmaansa. Ongelman ja tarpeen tarkemman kartoituksen jälkeen tarpeenkartoituvaihe päättyy asiakkaan tekemään tarjouspyyntöön. Tarjouspyyntö ei läheskään aina ole tietyn mallin mukainen, vaan se saattaa olla hyvinkin epämuodollinen. Joskus jo tässä vaiheessa saatamme todeta lisätoiminnon olevan maksuton ja ohjelmistossa oleva ominaisuus, joka vaatii vain asiakkaan oman toiminnan suunnittelua sekä ominaisuuden käyttöönoton.

Hankinta

Tarjouspyynnön jälkeen alkaa hankintavaihe, jolloin tarpeeseen mietitään ratkaisu. Ratkaisua mietitään joko yhdessä asiakkaan kanssa tai me toimittajana teemme asiakkaalle suoraan ratkaisuehdotuksen heidän ongelmaansa. Joissakin tilanteissa ratkaisuehdotuksia ja tarjouksia voidaan pyytää myös muilta toimittajilta. Hankintavaihe päättyy tilaukseen, joko meiltä tai joltakin muulta yritykseltä. Joissakin tilanteissa hankinta-vaihe voi päättyä myös siihen, että ongelma pystytään ratkaisemaan muulla kuin ohjelmistomuutoksella tai lisäyksellä, tällöin tämä kyseinen hankintaprosessi päättyy ilman seuraavia prosessin vaiheita.

Käyttöönotto

Käyttöönottovaiheessa ohjelmiston muutokset tai lisäykset toimitetaan asiakkaan käyttöön. Asiakkaalle annetaan riittävä koulutus ja lopulliset testaukset suoritetaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan tuotantoympäristössä. Käytännössä asiakkaan koulutus tapahtuu joko asiakkaan tiloissa tai puhelimen välityksellä riippuen käyttöönotettavan ominaisuuden laajuudesta ja vaativuudesta. Käyttöönottovaiheessa huomataan joskus muutostarpeita tai korjattavia asioita. Joskus myös jo tässä vaiheessa löydetään kokonaan uusia tarpeita ja uusia kehityskohteita. Käyttöönottovaihe päättyy ohjelmiston tai sen osan käyttöönottoon. Joskus joissakin harvoissa tilanteissa hankintaprosessi päättyy käyttöönottovaiheessa eikä ohjelmistoa tai ohjelmiston osaa koskaan oteta tuotantokäyttöön.

Käyttö

Ohjelmiston käyttövaiheessa asiakas käyttää uutta ohjelmistoaan tai ohjelmiston lisäpiirrettä. Tässä kohdassa mitataan toimituksen todellinen hyöty asiakkaalle. Käyttövaiheessa näkyy myös se, miten hyvin asiakas on koulutettu ja miten hyvin suunnittelutyö on tehty. Käyttövaihetta tuetaan hyvällä koulutuksella sekä asiakkaille tarjottavalla puhelintuella. Varsinainen käyttövaihe on vaiheista pisin ja se päättyy aikanaan ohjelmiston tai sen osan käytön lopettamiseen. Käytön lopettamisen syy jatkuvassa toiminnassa on pääsääntöisesti asiakkaan kokonaisprosessin muuttuminen ja siten myös tarpeen muuttuminen. Käyttövaiheessa asiakkaat etsivät ja huomaavat uusia tarpeita ja kehityskohteita omassa toiminnassaan. Asiakkaan käyttöä seuratussamme saatamme myös me löytää uusia kehityskohteita.

3.4 Asiakkaan arvonluontiprosessin analysointi

Asiakkaiden arvonluontiprosessien analysointi on kuvattu erillisessä julkaisemattomassa dokumentissa. Kyseisen analysoinnin kirjallinen kuvaus on tehty Osaamisintensiivisten palveluiden kurssin (TAMK: YTP-0021) harjoitustyönä (Mäkinen 2012). Tehdyistä analyysistä tulen tässä työssä kuvaamaan analyysin toteutuksen periaatteet sekä esittämään analyysin tulokset.

3.4.1 Analyysin toteutus

Analyysiin valittiin neljä kehittyvien asiakkuuksien ryhmän asiakasta. Nämä asiakkaat ovat suuria, heillä on käytössään kaikki ohjelmistokokonaisuutemme osat ja kaikilla ohjelmistojen käyttäjämäärät ovat yli 20. Asiakkaat valittiin analysoitavaksi heidän toimintansa haasteellisuuden vuoksi. Lisäksi oletamme, että löydettyessä heille toimivia ratkaisuja pystymme suhteellisen helposti ratkaisuja muuntelemalla käyttämään samoja malleja myös muilla saman asiakkuusryhmän asiakkailamme. Eli jos saamme jonkun ratkaisun toimimaan näillä asiakkaila, todennäköisesti saamme se toimimaan myös muilla asiakkailamme.

Analysointi aloitettiin kuvaamalla ensin sanallisesti jokaisen asiakkaan organisaatiokennettä sekä yrityksen taustaa ja näiden vaikutusta prosessin eri vaiheisiin. Tässä kuvausvaiheessa huomioitiin organisaatioiden eri käyttäjätyypit ja niiden vaikutus eri vaiheisiin. Ohjelmistoillamme on sellaisia käyttäjiä, jotka päivittäisen toiminnan ohessa käyttävät ohjelmistojamme ja se on siten osa heidän päivän työtään, mutta ei heidän päätyökalunsa vaan avustava toiminto. Ohjelmistomme vastuukäyttäjät ja pääkäyttäjät puolestaan ovat käyttäjiä, jotka käyttävät ohjelmistoa päätyökalunaan ja vastaavat muun muassa ohjelmistolla laskuttamisesta sekä ohjelmiston tuottamien raporttien jatko-hyödyntämisestä. Organisaatioiden toimintaa kuvattaessa tavoitteena oli pohtia mahdollisimman totuudenmukaisesti ja asiakkaiden kokonaistavoitteet huomioon ottaen heidän kokemiaan huolia prosessin eri vaiheissa. Suurena apuna kuvausten tekemisessä oli analyysin toteuttajan pitkä kokemus ja tietämys näistä asiakkaista.

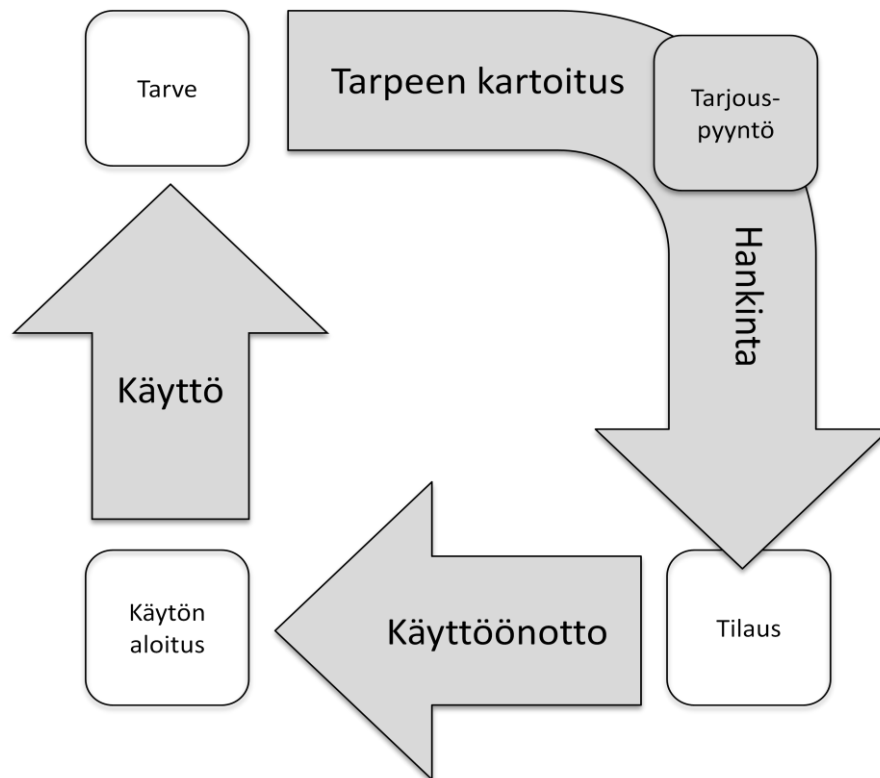
Organisaatiokohtaisten kuvausten jälkeen suoritettiin varsinainen analysointi. Jokainen organisaatiokuvaus käytiin läpi tarkasti ja jokaisesta kuvauksesta etsittiin asiakkaan huolia. Nämä löydetty huolet kerättiin yhteen ja pyrittiin kohdistamaan prosessin eri vaiheisiin. Analysointia tehtiin samalla myös itse hankintaprosessin sujuvuudesta ja sen etenemiseen liittyvistä erityispiirteistä.

3.4.2 Analysoinnin tulokset

Suurimmat erot asiakkaiden välillä aiheutuvat erilaisista organisaatorakenteista ja myös erilaisista ihmisistä organisaatioissa. Pääkäyttäjien tai vastuukäyttäjien erilaisuus korostuu organisaatioiden välillä ja tämä erilaisuus selvästi vaatii yritykseltämme erityyppisiä toimenpiteitä eri organisaatioissa ja myös tietoa siitä, miten eri yritysten kanssa toimitaan. Toisaalta kuitenkin prosessien eteneminen oli hyvin samankaltaista eri organisaatioissa.

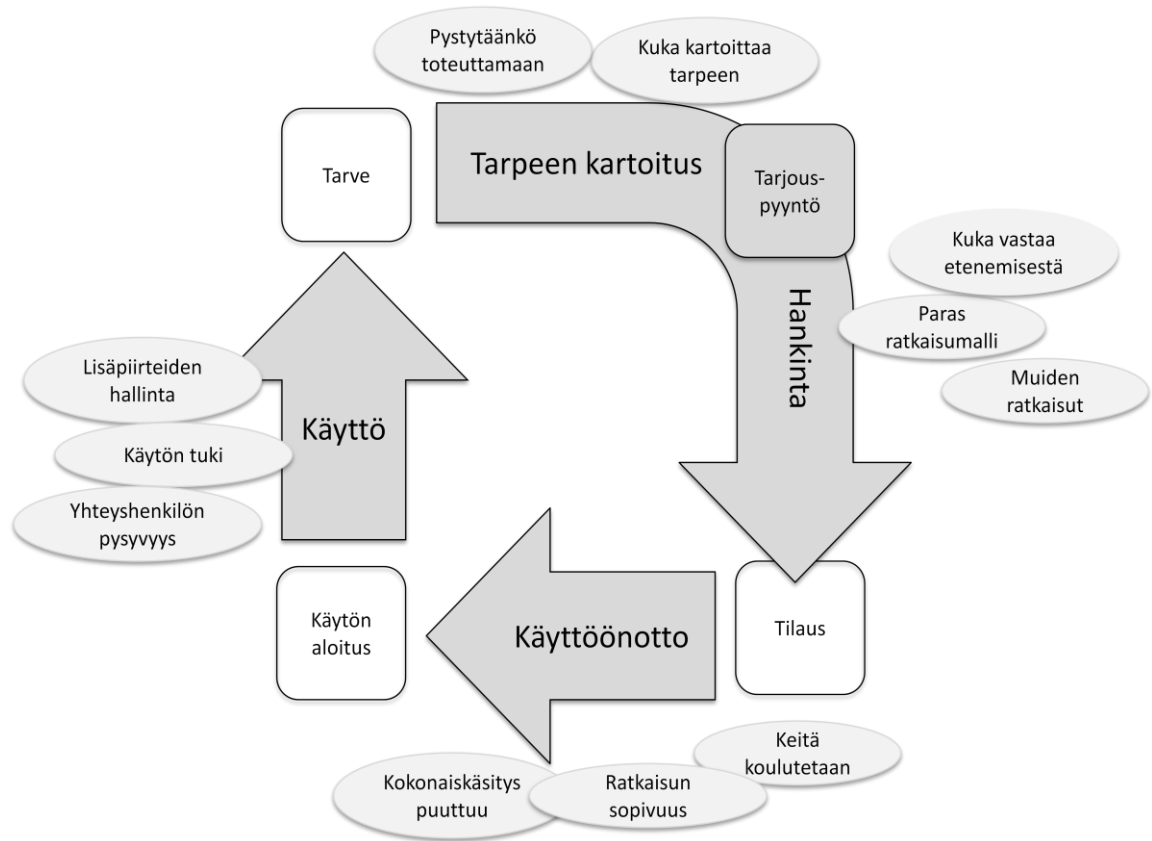
Pääsääntöisesti olemme mukana asiakkaidemme tarpeiden kartoituksessa jo alusta lähtien. Toiset asiakkaat ottavat yhteyttä tarpeen ilmaantuessa herkemmin kuin toiset, mutta ottavat yhteyttä joka tapauksessa asian tärkeyden ollessa heidän mittapuunsa mukaan riittävä. Tällainen kumppanuussuhde, jossa pääsemme mukaan kehityshankkeisiin jo heti niiden alkuvaiheessa, on hyvin pitkän asiakkuuksien kehittämisen tulos. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että hyvin usein määrittelemme tarpeeseen ratkaisumallin yh-

dessä jo ennen varsinaista tarjouspyyntöä. Välillä olemme myös ainoa toimittaja, joka pääsee mukaan tarpeen kartoitusvaiheeseen, vaikka lopullisiin ratkaisuihin käytetäänkin lisäksi muita osapuolia, emmekä me siis jää ainoaksi toimittajaksi. Prosessien analysoinnin tuloksena olikin siis selvästi nähtävissä, että olemme jo onnistuneet luomaan näihin asiakkaisiimme sellaisen suhteen, että suunnittelun ja hankinnan vaiheet sulautuvat lähes yhdeksi ja että tarjouspyynnön, tarjouksen ja tilauksen väliset toiminnot ovat likimain hävinneet (kuvio 11). Tilanne on hyvin samankaltainen, kuin Hirvosen ja Helanderin (2001) omassa tutkimuksessaan kuvaama tilanne. He nimittäin tulivat siihen tulokseen, että hyvässä kumppanuussuhteessa toimittaja voi tukea asiakasta niin paljon jo kartoitusvaiheessa, että hankintavaihe supistuu tai jää jopa kokonaan pois.



KUVIO 11. Analyysin tuloksien mukaisesti muokattu ohjelmiston hankintaprosessi.

Analysointivaiheessa huomattiin melko nopeasti, että löydettävät huolet toistuvat yllättävän samankaltaisina eri organisaatioissa. Mitä pidemmälle kuvauksia analysoitiin sitä enemmän päällekkäisiä huolia löytyi. Kaikista prosessin neljästä vaiheesta voitiin löytää yhteisiä huolia eikä käytännössä yksikään löydetty huoli ollut vain yhden organisaation. Nämä kerätyt huolet on kuvattu kuviossa 12.



KUVIO 12. Analysoinnin tuloksena löydetty asiakkaan huolet

Kaikkien asiakkaidemme ongelmana ja huolena oli tavalla tai toisella löytää tarpeen kartoitukseen ja ratkaisumallin etsimiseen vastuunkantaja – projektipäällikkö. Yhdessäkään organisaatiossa hankintaprosessin läpivientiin ei tahtonut löytyä ylimääräisiä resursseja normaalin arkityön lisäksi. Näin ollen yrityksemme tulisivin paneutua asiakkaiden ongelmaan koko tarpeen tunnistamisen jälkeisestä kehitysvastuusta. Yrityksemme voisi pyrkiä kehittämään asiakkaille tarjottavan palvelun, jossa yrityksemme ottaa vastuun asiakasorganisaation sisäisestä tarpeen kartoituksesta ja parhaan ratkaisun etsimisestä eli ratkaisujen hyödyllisyyden tai kannattavuuden arvioinnista. Yrityksessämme on osaamista ja näkemystä kaikenlaisista pesula-alan ratkaisuista jo liki kahdelta vuosikymmeneltä ja sen lisäksi asiakasorganisaatioiden tuntemus on niin suuri, että ei tuottaisi suuriakaan ongelmia vastata asiakkaan sisäisistä tarpeen kartoituksista.

Auttamalla asiakasta heti alusta lähtien määrittelemään heidän tarpeensa oikein sekä etsimään heidän kanssaan heille sopivan ratkaisun varmistettaisiin hankintaprosessin eteneminen sekä vähennettäisiin myös huonosta kartoituksesta ja määrittelystä aiheutu-

via ongelmia. Näitä ongelmia ovat selkeästi väärin henkilöiden koulutus ja kehitetyn ratkaisun sopimattomuus. Kun käyttöönottovaiheessa pystytään kouluttamaan oikeat lopulliset henkilöt, jotka ovat ainakin osittain olleet myös mukana kehitystyössä, on ohjelmiston käytön (aikaisen) tuen tarve myös vähäisempää ja käyttö siten sujuvampaa. Yksinkertaisesti asiakas olisi tyytyväisempi saamaansa hyötyyn.

Prosessin alkuvaiheen hyvästä suunnittelusta ja oikeiden henkilöiden koulutuksesta huolimatta ajan kuluessa henkilöt vaihtuvat ja asiat unohtuvat. Kaikkien asiakasorganisaatioiden huolena on tavalla tai toisella käyttäjien käytön aikaisen tuen saatavuus, jota useimmiten tarvitaan paljon varsinkin käytön alkuvaiheessa. Käytännössä käytön aikainen tuki perustuu lähinnä yrityksemme asiakaspalvelun antamaan neuvontaan. Ohjelmistoomme tehdyt käyttöohjeet on kyllä toimitettu kaikille asiakkaillemme, mutta niiden päivitysversioiden toimittaminen on ajoittaista ja versiomuutosten myötä ohjeet muuttuvat vähintään kerran kuussa. Vaikka uudet käyttöohjeversiot asiakkaille toimitetaisiinkin, on valtavan paperimäärän tulostaminen jokaiseen työpisteeseen lähes mahdoton tehtävä. Käyttöohjeiden helpommalla saavutettavuudella ja paremmalla ajantasaisuudella voitaisiin todennäköisesti parantaa asiakkaan käytön aikaista tukea.

Toinen dokumentointiin liittyvä selkeästi esiin noussut asiakkaiden huoli on asiakaskoh- taisten lisäpiirteiden ja ohjelmistokokonaisuuksien hallinta tai oikeammin hallitsemattomuus ja se, että ne ovat useimmiten vain asiakasvastuuhenkilön muistissa. Yllättävän paljon eteen tulee tilanteita, jolloin kukaan ei tiedä, miksi tai mihin tarkoitukseen jokin ohjelmiston toiminnallisuus on aikoinaan tehty. Yrityksemme tulisi miettiä toimiva ratkaisu näiden lisäpiirteiden ja lisätoimintojen hallintaan. Kukaan yksittäinen henkilö ei ajan kuluessa pysty muistamaan kaikkia toiminnallisuuksia, eivätkä ne asiakkaan luottamuksenkaan turvaamiseksi saisi olla vain ihmisen muistiin tallennettuina – ne pitäisi siirtää tavalla tai toisella yrityksemme muistiin ja asiakkaiden saataville. Asiakkaamme ovat huomanneet, kuinka paljon tietoa on yrityksemme yksittäisten henkilöiden varassa ja ovat huolissaan yhteyshenkilöiden pysyvyydestä.

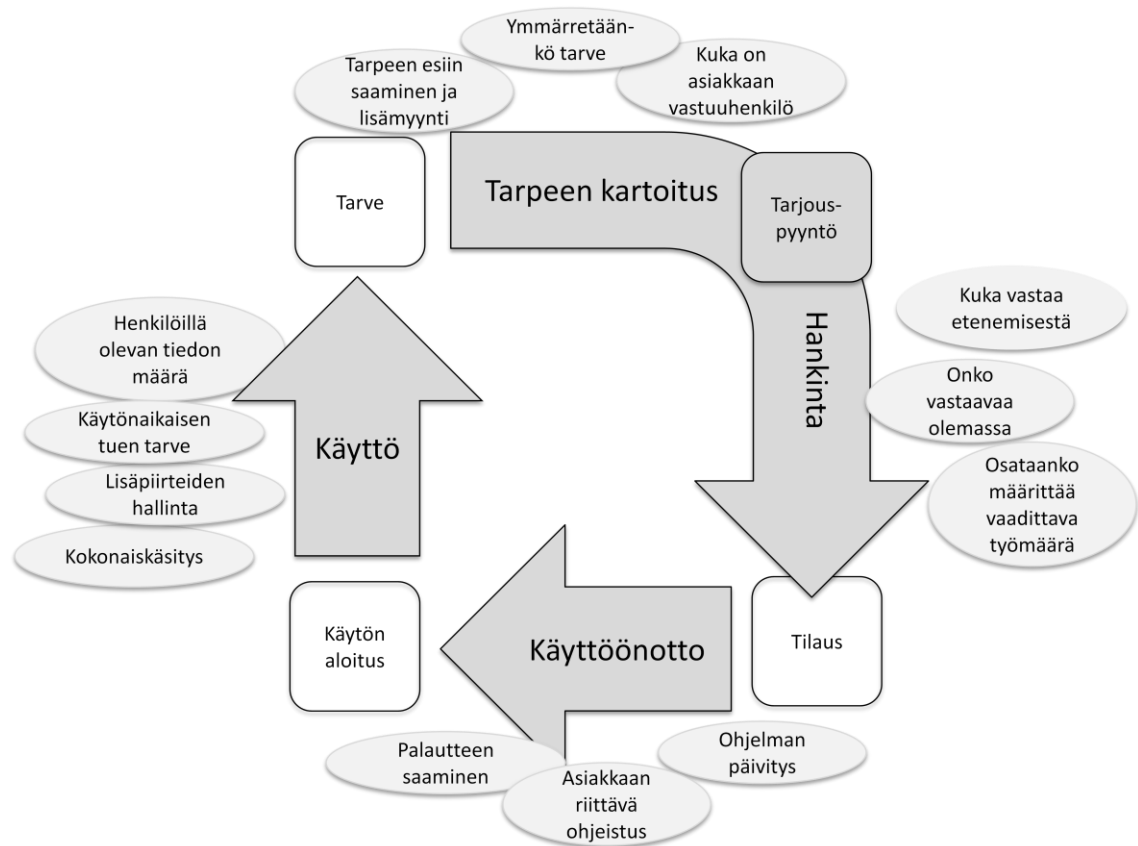
Tavoittemme on tietenkin saada lisämyyntiä kaikille asiakkaillemme, joten sen lisäksi, että autamme asiakkaita heidän itse löytämiensä ongelmien ratkaisussa ja saamme siitä lisämyyntiä, haluamme toki tarjota valmiita ratkaisuja asiakkaillemme. Asiakkaamme ovatkin usein olleet huolissaan ja kiinnostuneita muiden ratkaisumalleista. Eli siitä, miten toiset saman alan yritykset ratkaisevat ongelmiaan ja millaisia ominaisuuksia heillä

on käytössään. Yrityksemme tulisi miettiä ratkaisuja, joilla ohjelman eri ominaisuuksista ja uusista piirteistä tiedotetaan asiakkaita. Samalla todennäköisesti alennettaisiin asiakkaiden kynnystä ilmoittaa omista tarpeistaan. Kun asiakkaat näkisivät, mitä kaikkea olemme toteuttaneet, he ehkä helpommin ottaisivat tarpeineen yhteyttä yritykseemme kuin pohtisivat itse, pystytäänkö tarvetta ratkaisemaan ohjelmallisesti.

3.5 Prosessin analysointi toimittajan näkökulmasta

Asiakas ja toimittaja suorittavat palveluprosessia osittain yhdessä ja tuottaessa arvoa molemmille osapuolille on prosessien yhteensovittaminen erityisen tärkeää (Storbacka & Lehtinen 1997). Sen lisäksi, että keskitytään asiakkaan prosessiin, tulisi tutkia myös toimittajan prosessin tehokkuutta ja toimivuutta. Sillä kuten Storbacka, Sivula ja Kaario kirjoittavat (2000, 31-32) yritysten tulisi pyrkiä lisäämään asiakaskohtaisia kassavirtoja, joko pyrkimällä lisämyyntiin tai pienentämällä omia kustannuksiaan. Uskon, että analysoimalla omia prosessejamme ja omia huoliamme voisimme löytää keinoja tehostaa omaa toimintaamme ja siten auttaa paremmin asiakkaitamme.

Pitääksemme yllä omaa kehitystämme ja varmistaaksemme tehokasta toimintaa omissa prosesseissamme päätimme analysoida asiakkaan ohjelmistohankinnan prosessin myös omalta kannaltamme. Emme tehneet varsinaista kuvausta prosessin kulusta, vaan mietimme suoraan niitä huolia, joita meidän yrityksemme näkökulmasta liittyy asiakkaan hankintaprosessin eri vaiheisiin. Kaksi asiakasvastuussa olevaa henkilöä kävi itsenäisesti läpi prosessiin liittyviä huolia, jonka jälkeen ne yhdistettiin ja kaikki löytämämme huolet on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO 13. Toimittajan kokemat huolet asiakkaan hankintaprosessissa.

Huolia kerättyä huomattiin, että monessa prosessin vaiheessa huolet olivat hyvin samankaltaisia asiakkaiden huolien kanssa. Huolet asiakkaan vastuukantajasta ja prosessin etenemisestä ovat selkeimmät yhteiset huolen aiheet. Yrityksemme huolena oli myös asiakkaan tarpeen ymmärtäminen. Käytännössä meille saakka tulevat tarpeet ja ehdotukset ovat lähtöisin joltakin muulta henkilöltä kuin asian esittäjältä. Välillä välikäsiä on saattanut olla hyvinkin monta, joten alkuperäisen asian muuttuminen matkalla on aina riski. Kuten jo asiakkaan analysointivaiheessa todettiin, meidän tulisi miettiä ratkaisumallia, jossa yrityksemme kantaisi päävastuun koko tarpeen kartoituksesta ja ratkaisumallien etsimisestä. Tällä tavalla todennäköisesti pystyttäisiin ratkaisemaan ainakin osittain myös yrityksemme huoli tarjouksen tekovaiheeseen liittyvään työmääräarviioon. Jos tarve ja ratkaisu on oikein määritetty, saadaan vaadittu työmääräarviokin tehtyä tarkemmin.

Toisaalta yrityksemme huolena oli myös tarpeiden esiinsaaminen ja mahdollinen lisämyynti. Yrityksellemme kaikinainen lisämyynti on tärkeä tulonlähde ja näin ollen on

tärkeää tarjota asiakkaillemme uusia ja heitä paremmin palvelevia lisätoimintoja, joko jo olemassa olevista toiminnoista tai toteuttamalla kokonaan uusia. Meidän tulisi siis jollakin tavalla saattaa jo tehtyjä ratkaisuja ja ominaisuuksia asiakkaidemme tietoon. Lisäksi meidän pitäisi pyrkiä keräämään asiakkaiden ideoita ja nykyisten toimintojen palautteita uusien kehityskohteiden toivossa. Olisi siis ensiarvoisen tärkeää kuulla kaikki käyttäjien pienetkin toiveet ja palautteet, jotta pystyisimme niiden perusteella luomaan uutta. Silloinkin vaikka toiveet ja tarpeet olisivat sellaisia, että niihin ei voida ohjelmallisia ratkaisuja kehittää, saatettaisiin niiden avulla löytää jotakin muuta uutta ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa.

Palautteen saaminen oli siis myös yksi havaittu huolen aihe. Palautetta tarvitaan, jotta osataan palvella asiakasta ja kehittää heille oikeita ratkaisuja myös jatkossa. Aina asiakkaalta ei saada palautetta suoraan siitä, miten heitä on palveltu tai miten toteutettu ratkaisu heitä palvelee. Osittain ongelman aiheuttaa se, että lopullisia ohjelman käyttäjiä ei tavata ja kouluteta henkilökohtaisesti. Tämän ongelman osittainen ratkaisu olisi huolellinen koulutettavien valinta. Käytännössä, jos yrityksemme kantaisi vastuun kartoituksesta ja pääsisi jo määrittelyvaiheessa tapaamaan lopullisia käyttäjiä ja myös testaamaan toiminnot heidän kanssaan, voisimme poistaa osan tästä palautteen saamisen huolesta. Toisaalta yrityksemme tulisi myös järjestää jonkinlainen tapa kerätä suoraa ja rehellistä palautetta. Asiakkaiden ei ole helppo antaa varsinkaan negatiivista palautetta, koska ihmissuhteet organisaatioiden välillä ovat läheisiä. Palautteen antaminen muuta kautta voisi parantaa mahdollisuuksia saada sitä rehellisemmin.

Lisäpiirteistä tiedottamisen lisäksi lisäpiirteiden hallinta oli myös yksi havaittu huolen aihe. Tehtyjen lisäpiirteiden ja ohjelmiston osien toiminnallisuuden tallentaminen yrityksemme muistiin on haaste. Tai lähinnä haaste on niiden vaikutus kokonaisuuden hallintaan etenkin silloin, kun vastaanotamme uusia ratkaisupyynnöitä. Osa ohjelmistoomme liittyvistä tiedosta ja käytänteistä on vain muutamien henkilöiden osaamisen ja tiedon varassa, eikä niitä ole kirjoitettu mihinkään yrityksen muistiin. Välillä saattaa käydä niinkin, että samantyyppisiä asioita ratkaistaan useammalla erilaisella tavalla, vaikka entistä tapaa muuttamalla olisi päästy huomattavasti helpommalla. Aina ei siis ratkaisumallia etsittäessä itsekään tiedetä, onko vastaavaa toiminnallisuutta jo olemassa. Myös siis yrityksemme prosessien kannalta olisi järkevää kehittää toimiva käytänne lisäpiirteiden ja käytänteiden kokonaisuuden hallintaan.

Läheskään kaikkia uusia lisäpiirteitä ei dokumentoida tai kirjoiteta ohjeiksi. Järjestelmien laajenemisen ja asiakaskunnan vaativuuden lisääntyessä tieto ei enää ole edes yhden henkilön osaamisen varassa, vaan se on paljolti pirstaloituneena eri henkilöille. Lisäksi myös asiakkaille annettava riittävä ohjeistus oli yksi esiin tullut huoli. Kun asiakas koulutetaan, ei aina olla varmoja riittävästä koulutuksen määrästä tai asiakkaan muistin riittävydestä, etenkin kun joissakin tilanteissa aika koulutuksesta varsinaiseen käyttöönottoon voi venyä pitkäksi. Näin ollen myös asiakkaan ohjeistamisen kannalta olisi yksinkertaisempaa, jos asioista tehtäisiin kirjallisia ohjeita. Toimintojen kirjalliset ohjeet myös vähentäisivät käytönaikaisen tuen suurta tarvetta ja näin ollen vapauttaisi yrityksemme resursseja muuhun toimintaan.

Käyttöönottovaiheeseen liittyen havaittiin yksi yllättävä huoli eli ohjelmistojen toimitaminen asiakkaalle. Vaikka tietoliikenneyhteydet toimivat erittäin hyvin ja ohjelmistojen päivittäminen sinällään on hyvinkin helppoa, on ongelmana löytää ajankohta päivityksen tekemiseen. Pääsääntöisesti kaikki suurimmat pesulat ovat siirtyneet tekemään töitä vähintään kahdessa vuorossa ja tämä aiheuttaa haasteen ohjelmistopäivityksen tekemiseen, koska päivitystä ei voi tehdä samanaikaisesti, kun ohjelmistoja käytetään. Käytännössä yrityksemme edustajan on pakko tehdä ohjelmistopäivitykset yöllä tai viikonloppuisin, joka ei ole lainkaan kustannustehokasta. Ohjelmistopäivitysten tekemiseen tulisi ehdottomasti kehittää jokin muu ratkaisu.

3.6 Yhteenveto prosessianalyyseistä ja kehityskohteet

Asiakkaan ja toimittajan prosessien analysoinnin tuloksena löydetyt huolet kerättiin yhteen yrityksemme henkilöstön toimesta ja pyrittiin ryhmittelemään analysoinnin yhteydessä löydettyjen kehityskohteiden mukaisesti. Taulukossa 2 on kuvattu nämä löydetty kehityskohteet ja niihin liitetyt huolet. Osaan huolista pystytään todennäköisesti vaikuttamaan useamman eri kehityskohteen kautta, joten muutama yksittäinen huoli on liitetty useampaan eri kehityskohteeseen.

		Asiakkaan huolet	Toimittajan huolet
Kartoituksen ja määrittelyn vastuu		Kuka vastaa tarpeen kartoituksesta Kuka vastaa etenemisestä Paras ratkaisumalli Keitä koulutetaan Ratkaisun sopivuus Käytön tuki	Kuka on asiakkaan vastuuhenkilö Kuka vastaa etenemisestä Ymmärretäänkö tarve Osataanko määrittää vaadittava työmäärä Tarpeen esiin saaminen ja lisämyynti Palautteen saaminen
Dokumentointi	Asiakaskohtaisten lisäpiirteiden hallinta	Käytön tuki Kokonaiskäsitys puuttuu	Henkilöillä olevan tiedon määrä Asiakkaan riittävä ohjeistus Käytön aikaisen tuen tarve Kokonaiskäsitys
	Käyttöohjeet	Kokonaiskäsitys puuttuu Yhteyshenkilön pysyvyys Lisäpiirteiden hallinta	Henkilöillä olevan tiedon määrä Asiakkaan riittävä ohjeistus Kokonaiskäsitys Lisäpiirteiden hallinta Onko vastaavaa olemassa
Ohjelmistokehityksestä viestiminen sekä palautteen saaminen		Pystytäänkö toteuttamaan Muiden ratkaisut	Tarpeen esiin saaminen ja lisämyynti Palautteen saaminen
Ohjelmien päivitys			Ohjelman päivitys

TAULUKKO 2. Yhteenvedo huolista ryhmiteltynä kehityskohteittain.

Yksi selkeä analysoinnin kautta löydetty huolien ryhmä ja siten kehityskohde on tarpeen kartoituksen ja ratkaisumallin määrittelyn vastuu. Kuten jo edellä todettiin, yrityksemme tulisi tarjota omaa ydinosaamistaan asiakkaiden käyttöön ja siten tukea asiakasta entistä paremmin nimenomaan tässä vaiheessa. Käytännössä tämä tarkoittaisi kartoitus- ja määrittelyvaiheen toteuttamista kokonaan uudenaikaisena asiakkaille tarjottavana palveluna.

Toinen selkeä huolien ryhmä on käytön aikaisen tuen saatavuus ja sijainti. Yrityksemme tulisi kehittää ratkaisu käyttöohjeiden ajantasaisuudesta huolehtimiseen sekä ratkaisu, jolla nämä käyttöohjeet saatetaan ohjelmiston käyttäjien saataville. Myös kolmas kehityskohde ja huolien ryhmä liittyy dokumentointiin ja nimenomaan asiakaskohtaisten lisäpiirteiden hallintaan. Yrityksemme tulee pyrkiä ratkaisemaan ongelma lisäpiirteiden käyttötarkoitusten dokumentoinnista. Lisäpiirteiden ja siten kokonaisuuden hallinta ja dokumentointi tulee ratkaista siten, että se palvelee myös meitä itseämme. Kaikkinainen ohjelmistoihin liittyvä toiminnallisuuden tietämys tulisi siis ehdottomasti dokumentoida yrityksen hallintaan sen sijaan, että tieto on asiakasvastuuhenkilöiden henkilökohtaisena osaamisena.

Asiakkaamme haluavat selkeästi kuulla muille toteutetuista ratkaisuista sekä uusista ohjelmiston kehityshankkeista. Neljäntenä kehityskohteena yrityksemme pitääkin miettiä jonkinlainen säännöllinen tiedotustapa ja keino, jolla näistä uusista ohjelman osista ja piirteistä asiakkaille kerrotaan. Olemme järjestäneet asiakkaille muutamana yhteisen yleisluontoisen koulutustilaisuuden ja tällaisten asiakaspäivien jatkohyödyntämistä kannattaa miettiä ainakin osittaisena vaihtoehtona. Asiakaspäiviä voidaan mahdollisesti hyödyntää uusien ominaisuuksien esittelyyn sekä tilaisuutena, jossa asiakasorganisaatioiden henkilöt voisivat tavata toisiaan ja verkostoitua. Huomioitavaa kuitenkin on, että kaikki asiakkaat eivät pysty, eivätkä halua osallistua yhteisiin koulutuspäiviin, joten muunkinlaista tiedotusta tarvitaan.

Toimittajan prosessianalyysissä esiin nousivat huoli sekä palautteiden että tarpeiden ja kehitysehdotusten esiin saamisesta. Nämä liittyvät hyvin läheisesti lisämyyntiin ja sen kautta ohjelmistokehitykseen, joten palautteen saaminen on tässä yhdistetty samaan kehityskohteeseen ohjelmistokehityksestä viestimisen kanssa. Lisäpiirteistä tiedottamisen lisäksi yrityksemme tulisi kehittää omia käytänteitään vastaanottaa palautetta sekä kehitysehdotuksia.

Lopuksi kokonaan omana kehityskohteenaan on ohjelmien päivitys. Toimittajan prosessianalyysissä esiin tullut huoli ohjelmistopäivitysten tekemisestä ei näy suoranaisesti asiakkaille, mutta on itsestään selvää, että myöhään yöllä tehdyt työvaiheet ovat kalliita ja hyvin kuormittavia. Ohjelmien päivittämistä helpottavia keinoja tulisikin etsiä, jotta toimittajan prosessin hankalaa ja kustannuksiltaan kallista työvaihetta voitaisiin helpottaa.

4 KEHITYSKOHTTEIDEN RATKAISUT JA TOTEUTUS

4.1 Kartoituksen ja määrittelyn vastuu

Yksi prosessianalyysissä selkeästi esiin noussut ryhmä huolia (kuvio 14) olivat sekä asiakkaan että toimittajan huolet tarpeen kartoituksen ja määrittelyn vastuusta. Asiakkaiden organisaatiosta ei juuri milloinkaan tahdo löytyä riittäviä resursseja kehitystyöhön, joten kehitystyöt venyvät ja jäävät joskus jopa kesken. Tämä ei ole kummankaan osapuolen etu ja siksi se aiheuttaa molemmille osapuolille erilaisia huolia. Vastuu kartoituksesta tai määrittelystä liittyy prosessin alkuvaiheeseen, mutta sen vaikutukset huolina näkyvät koko prosessissa - pahimmillaan silloin, kun asiakkaalle huonosta määrittelystä johtuen toimitetaan jotain täysin muuta kuin heidän oli tarkoitus tilata.



KUVIO 14. Asiakkaan ja toimittajan huolet kartoituksen määrittelyn vastuusta.

Tämän kehityskohteen tiedostettuamme ymmärsimme nopeasti, millainen mahdollisuus tämä voisi olla. Yrityksemme ydinosaaminen on juuri nimenomaan ohjelmistollisten ratkaisujen rakentamista asiakkaan eri tarpeisiin ja lisäksi yrityksessämme on eksperttitasen toimialaosaamista sekä pitkä asiakasorganisaatioiden tuntemus. Näistä lähtökohdista katsottuna asiakkaan prosessin tukeminen tältä osin olisi luonnollinen tapa tuottaa lisäarvoa asiakkaillemme. Asiakasta voitaisiin tukea tarjoamalla heille uudenlaista pal-

velua tarpeen ja kartoituksen sekä ylipäättään kehitystöiden etenemisen vastuun kantamisesta.

Nykyinen palvelutarjoomamme ja siihen liittyvä ansaintamallimme tekee kuitenkin tällaisen uuden palvelun kehittamisestä mutkikkaan ja haastavan. Nyt toimintamme perustuu määrittelyn jälkeen tehtävään tarjoukseen ja kaikki toiminta ennen tätä luetaan myynnilliseksi toiminnaksi, josta meille ei suoranaisesti ole tuottoja. Näin ollen uuden lisäpalvelun rakentaminen ja hinnoittelu sekä näiden muotoileminen asiakkaan näkökulmasta katsottuna sopivaksi ja houkuttelevaksi on erittäin haastavaa ja vaatisi koko palvelutarjoomamme sekä ansaintamallimme uudelleen suunnittelua. Uuden palvelun luominen ja sen hinnoittelu on aina suuri haaste, johon liittyy paljon määrittelyä, kuvaamista ja suunnittelua (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-53). Tämän haasteellisuuden vuoksi uuden palvelun luominen sekä siihen liittyvät muutokset päätettiin jättää kokonaan omaksi kehityskohteekseen ja siirtää odottamaan mahdollista myöhempää toteutusta. Asiaan palataan vasta, kun nähdään muiden tekeillä olevien kehitystoimien tulokset sekä niiden vaikutus tähän huolien ryhmään.

Päätimme siis yrittää tukea näitä huolia muilla keinoilla sekä muiden kehityskohteiden kautta – osa huolistahan oli yhteisiä muiden kehityskohteidemme kanssa. Suurin vaikutus huoliin on todennäköisesti sillä, että olemme tiedostaneet niiden olemassaolon. Nyt kun ymmärrämme nämä huolet ja tiedämme, mihin ne liittyvät, pystymme vaikuttamaan niihin suoraan omalla toiminnallamme. Osaamme ymmärryksen myötä tukea asiakasta eri tilanteissa enemmän sekä varmistaa entistä tarkemmin kommunikoinnin oikeellisuutta. Lisäksi voimme aktiivisemmin itse kantaa vastuuta hankkeiden edistymisestä – jo pelkästään toimimalla itse hiukan aktiivisemmin sekä pitämällä itsellämme kirjaa myös asiakkaan aikatauluista.

Päätimme lisäksi yrittää tarjota asiakkaillemme suurempien kehityshankkeiden yhteydessä projektien vetovastuuta. Tätä olemmekin nyt tehneet muutamien projektien yhteydessä ja olemme päässeet sitä myös toteuttamaan. Käytännössä olemme vastanneet projektin etenemisestä, dokumentoinnista sekä tiedottamisesta sovituin ehdoin. Etene- misestä vastaaminen on tarkoittanut lähinnä tapaamisten suunnittelua sekä oikeiden henkilöiden paikalle kutsumista. Dokumentointi taas on tarkoittanut suunnitelmien ja muistioiden kirjoittamisen lisäksi aikataulun ja suunnitelmamuutosten kirjaamista sekä seurantaa. Tiedottaminen taas on tarkoittanut lähinnä valikoivaa tiedon välittämistä,

jossa tavoitteena on ollut oikean tiedon antaminen oikeille henkilöille. Tämän toiminnan kautta olemme päässeet entistä lähemmäksi asiakkaitamme ja heidän organisaatiotaan. Omat kokemuksemme toiminnasta ovat olleet hyviä ja pyrkimyksemme on lisätä toimintaa jatkossa mahdollisuuksiemme mukaan.

4.2 Dokumentointi

Dokumentointiin ja tai sen puutteeseen liittyviä huolia voitiin prosessianalyyseistä tunnistaa useita (kuvio 15). Osa huolista liittyi selvästi käytön aikaiseen tukeen ja sen saatavuuteen. Asiakkaat eivät ole tottuneet etsimään tukea käyttöohjeista, vaan ottavat yhteyttä yritykseemme hyvin usein apua tarvitessaan. Lisäksi he ovat tottuneet soittamaan nimenomaan yhdelle henkilölle ja ovat tästä syystä huolissaan yhteyshenkilönsä pysyvyydestä. Henkilöillä oleva tiedon määrä on myös yrityksen kannalta huolestuttavaa, sillä tieto pitäisi saattaa yrityksen omaisuudeksi sen sijaan, että se on vain henkilöiden muistissa. Näistä lähtökohdista katsottuna on ilmiselvää, että käyttöohjeet tulisi rakentaa asiakkaiden ja yrityksen hyödyksi sekä saataville.

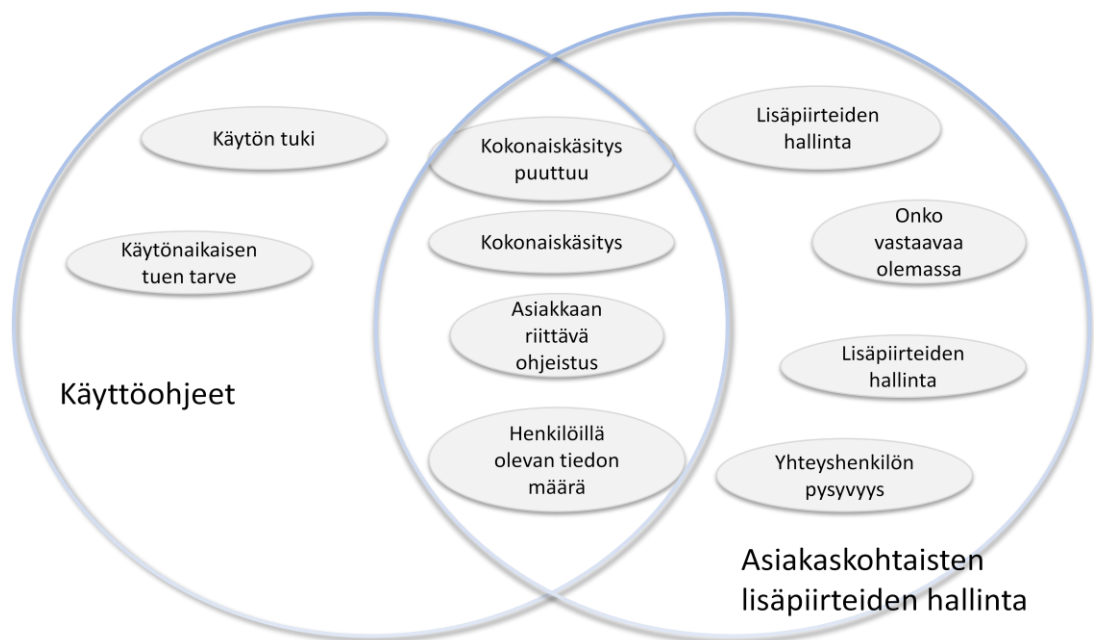


KUVIO 15. Asiakkaan ja toimittajan dokumentointiin liittyvät huolet.

Osa huolista liittyy myös jatkuvasti tehtävien asiakaskohtaisten lisäpiirteiden hallintaan. Suurin osa piirteiden käyttötarkoituksista on tallennettuna ainoastaan asiakasvastuullisten muistiin eikä niistä ole koskaan tehty erillisiä dokumentteja. Monissa tilanteissa tar-

jous ja asiakkuudenhallintajärjestelmään kirjattu asiakkaan tarve ovat ainoat dokumentit asiasta. Näiden lisäpiirteiden systemaattinen hallinta olisi siis ensiarvoisen tärkeää sekä asiakkaillemme että meille itsellemme.

Osa löydetyistä huolista liittyy sekä lisäpiirteisiin että käytön tukeen ja käyttöohjeisiin. Heti analysointivaiheessa nämä dokumentointiin liittyvät huolet päätettiin kuitenkin jakaa kahteen eri osaan, koska käyttöohjeet nousivat erityisen selkeästi omaan tärkeään rooliinsa ja silti lisäpiirteiden hallinta omana kehityskohteenaan vaatii oman huomionsa. Dokumentoinnillinen kehittäminen ja niihin liittyvät huolet jaettiin siis sekä käyttöohjeiden kehittämiseen että lisäpiirteiden hallintaan (kuvio 16).



KUVIO 16. Dokumentoinnillisten huolien jakautuminen

4.2.1 Käyttöohjeet

Pesulatoimialalla pyrkimyksenä on ollut laadukas asiakkaiden kouluttaminen eikä käyttöohjeisiin ole oikeastaan juurikaan panostettu. Ajatuksenamme on ollut, että tarkempia käyttöohjeita ei tarvita, jos ohjelmia osataan koulutuksen jälkeen käyttää hyvin. Kaikkiin ohjelmistojemme osiin on kuitenkin olemassa perustason ohjeet. Näitä ohjeita on päivitetty ajoittain ja etenkin suurempien ohjelmamuutosten yhteydessä, mutta päivitys ei ole ollut koskaan säännöllistä ja järjestelmällistä, vaan se on perustunut lähes koko-

naan asiakkaan tarpeeseen tai valitettavan usein jopa pyyntöön. Käyttöohjeiden päivitysversioita ei ole myöskään toimitettu asiakkaille juuri lainkaan, sillä ohjeet ovat kokonaisuudessaan niin suuri paketti, että sen lähettäminen sähköpostijakeluna olisi turhan kuormittavaa. Toisaalta myös suuren paperimäärän tulostaminen eri työpisteisiin on koettu hankalaksi, joten asiakkaat eivät myöskään itse ole olleet halukkaita käyttöohjeiden uusien versioiden vastaanottoon.

Puutteet käyttöohjeissa ja niiden saatavuudessa nousivat analysoinnissa esiin niin selvästi, että niiden kehittämistarve oli koko kehitystyön alusta asti itsestään selvää. Heti kehitystyön aluksi toukokuussa 2011, järjestimme eri toimialojen asiakasvastaavien yhteisen tapaamisen yrityksemme konttoriin Kuopioon. Tarkoituksenamme oli yhdessä käsitellä ja pohtia käyttöohjeiden kehittämiseen liittyviä ratkaisumalleja. Yhteisessä tapaamisessamme heti alusta saakka oli itsestään selvää, että pesulatoimialan käyttöohjeet tullaan kirjoittamaan kokonaan uudelleen ja niistä pyritään saamaan asiakasystävällisemmät ja luettavammät sekä niihin lisätään kaikki uudet toiminnallisuudet. Dokumenttien ulkoasumalliksi valitsimme ulkoasun, jota olimme aiemmin käyttäneet muutamissa ohjeissa. Palaverissamme tuli ilmi, että ohjeet olisi mahdollista liittää osaksi ohjelmistomme toimintaa. Tällöin ohjeet sijoitettaisiin tallennettuina dokumentteina asiakkaan palvelimelle, josta ne olisi mahdollista avata suoraan ohjelmiston valikkojen kautta. Tässä tapaamisessamme teimme päätöksen myös tämän ratkaisun toteuttamisesta.

Käyttöohjeiden uudelleenkirjoitus aloitettiin heti tapaamisemme jälkeen, mutta käytännöntyönä ohjeiden kirjoittaminen muun työn ohessa on osoittautunut niin suureksi työmääräksi, että työ on kesken vielä kesällä 2012. Ohjeita on kuitenkin kirjoitettu jonkin verran ja lisäksi kaikki uudet ohjelmiston toiminnallisuudet on dokumentoitu heti niiden käyttöönoton yhteydessä. Jo nyt ohjeiden kirjoittamisvaiheessa yrityksessämme on huomattu näiden ohjeiden palvelevan myös meitä itseämme eri toiminnallisuuksien varmistamisessa. Aikaisemmin asioita varmistettiin jatkuvasti ohjelman sisältä tai testaamalla, nyt asioita on voitu varmistaa suoraan ohjeista, jotka siten toimivat myös ohjelmiston osien toiminnallisina kuvauksina. Tavoitteenamme on saada kaikki käyttöohjeet valmiiksi vuoden 2012 loppuun mennessä.

Vaikka heti alkuun havaitsimme ohjeiden kirjoitustyön olevan hidasta, päätimme kuitenkin testata ohjeiden toimivuutta ohjelmaan lisätynä toiminnallisuutena. Lisäsimme

siis osia vanhoista käyttöohjeista ohjelman valikkoon ja testasimme asiaa muutaman asiakkaan kanssa. Nopeasti ratkaisu todettiin toimivaksi tavaksi saattaa ohjeet kaikkien ohjelman käyttäjien saataville. Samoihin aikoihin syksyllä 2011 pyysimme käyttöohjeisiin liittyvää ideointiapua myös asiakkailtamme. Marraskuussa järjestimme pesulaohjelmiston käyttäjille yhteisen koulutuspäivän, jossa oli paikalla kuuden eri pesulan edustajia, jotka myös kaikki käyttivät Tk-Pesua työssään. Tilaisuuden alkupuolella kerroimme käyttöohjeisiin liittyvästä kehitystyöstä ja pyysimme jokaista paikallaolijaa miettimään tulevan päivän aikana, millä tavalla käyttöohjeita voitaisiin kehittää tai millä tavalla ne olisivat parhaiten käyttäjien saavutettavissa. Päivän lopulla palasimme aiheeseen ja pyysimme henkilöitä kertomaan ajatuksiaan ohjeisiimme liittyen.

Vapaamuotoisen keskustelumme pohjalta oli selvästi huomattavissa, että käyttöohjeisiin kaivattiin laajemmin eri ominaisuuksien ohjeita ja myös ohjeita asiakaskohtaisista lisäpiirteistä. Kovin yksityiskohtaisia kehitysideoita ei tullut esiin, mutta käyttöohjeiden kehittämistä ja laajentamista kaikkineen pidettiin erittäin tarpeellisena. Keskustelumme ohjeiden saatavuudesta sen sijaan nosti esiin kaksi selvää ideaa. Toisena ideana oli, että ohjeet olisivat ohjelman sisällä ja kaikkien käyttäjien avattavissa omalle koneelleen eikä niitä tarvitsisi erikseen tulostaa paperille. Toisena ideana puolestaan oli, että yrityksemme voisi tarjota jonkinlaisen intranet-palvelun eli Internet-pohjaisen oman sivuston, johon asiakkaat pääsisivät omilla tunnuksillaan ja josta ajantasaiset käyttöohjeet olisivat löydettävissä. Saamamme palautteen ja ideoiden pohjalta päätimme jatkaa käyttöohjeiden kehitystyötä edelleen aikaisemmin tekemämme päätöksen suuntaisesti. Vaikka intranet-palvelun käytöllä saavutettaisiin mahdollisesti muita hyötyjä, ohjeiden helpomman saavutettavuuden ja jo saamamme hyvän palautteen vuoksi päätimme jatkaa ohjeiden kehitystyötämme alkuperäisen suunnitelman mukaisesti eli liittämällä ohjeet osaksi ohjelmistoamme.

Koulutuspäivän jälkeen jatkoimme ohjeiden testausta muutamien asiakkaidemme kanssa ja aika pian päivittäessämme jatkuvasti muuttuvia ohjeita törmäsimme uuteen ongelmaan, joka liittyi käyttöohjeiden päivittämiseen asiakkaille. Käytännössä käyttöohjeiden muutosten päivittäminen asiakkaille vaatii aina oman työvaiheensa ja päivitysten ajantasaisuudesta huolehtiminen aiheutti meille uuden haasteen. Ongelma tiedostettiin jo syksyllä 2011, mutta siihen ei ehditty pohtia ratkaisua ennen kuin huhtikuussa 2012. Tuolloin tuotekehityspäällikkömme kanssa käydyssä ideointikeskustelussa yksi idea

johti toiseen ja lopputuloksena ajatukseen yrittää toteuttaa käyttöohjeiden avaaminen suoraan Internet-selainta hyväksi käyttäen suoraan meidän palvelimeltamme.

Tätä ominaisuutta testattiin toukokuussa 2012 ja se todettiin välittömästi erittäin toimivaksi ratkaisuksi. Käytännössä tämä toiminnallisuus tarkoittaa, että käyttöohje käynnistetään ohjelmiston valikosta, mutta käyttöohjedokumentti sijaitsee fyysisesti meidän palvelimellamme. Käyttöohje käynnistyy Internet-selaimen kautta ja aukeaa käyttäjälle dokumenttina. Näin toimittaessa päivitysversioita käyttöohjeesta ei tarvitse lähettää tai toimittaa erikseen jokaiselle asiakkaalle, vaan käyttöohje päivitetään omalle palvelimellemme ja sen jälkeen se on välittömästi kaikkien asiakkaidemme käytössä. Kaikki käyttöohjeet muutetaan toimimaan tällä tavalla syksyn 2012 aikana. Aluksi käytämme vanhoja ohjeita, mutta jatkossa vaihdamme ohjeet uusiin sitä mukaan, kun uudet käyttöohjekokonaisuudet valmistuvat.

4.2.2 Asiakaskohtaisten lisäpiirteiden hallinta

Vaikka pesuloille tarkoitettu ohjelmisto on peruseriaatteeltaan samanlainen kaikissa pesuloissa, on lähes kaikkien pesuloiden osalta tehty ohjelmaan asiakaskohtaisia räätälöintejä. Eteen tulee jatkuvasti tilanteita, jolloin asiakas ei itse enää muista, miksi jokin piirre tai ominaisuus on toteutettu tai miten se toimii. Useissa tilanteissa ainoa asiasta löytyvä dokumentti on tarjous tai asiakkaan tekemä tarjouspyyntö. Näiden asioiden selvittäminen ohjelman sisältä on yrityksellemme työlästä ja kuten analysointia tehdessä huomattiin, myös asiakkaat ovat kokeneet olonsa epävarmaksi, koska yrityksessämme ei aina tiedetä, miten jotakin ohjelmiston osaa käytetään tai mihin tarkoitukseen se on suunniteltu.

Samalla kun teimme päätöksen käyttöohjeiden uudelleen kirjoittamisesta, päätimme myös lisätä käyttöohjeisiin kaikki lisäpiirteet ja niihin liittyvät toiminnallisuudet, jotka ohjelmistoihimme on tehty. Aikaisemmin käyttöohjeissa ei ole ollut asiakaskohtaisten tai ylipäätään maksullisten lisäpiirteiden ohjeita lainkaan. Tiesimme kuitenkin jo päätösvaiheessa, että kaikkia toiminnallisuuksia ohjeisiin ei pystytä heti kirjoittamaan, koska niitä ei ole kenenkään henkilön muistissa. Tästä syystä sovimme kirjaavamme kaikki toiminnalliset kuvaukset ohjeisiin sitä mukaan, kun niitä jatkossa joudumme tarkistamaan ohjelmasta tai ne muulla tavalla tulevat esiin normaalin työn ohessa.

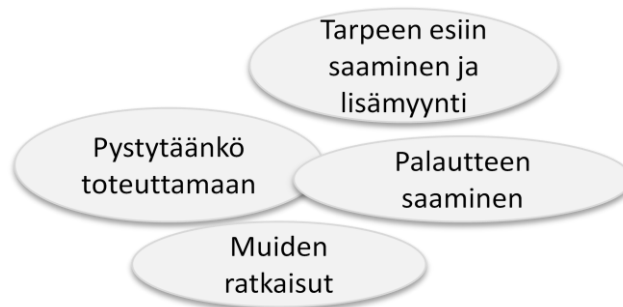
Toiminnallisten kuvausten kirjoittaminen pelkkiin käyttöohjeisiin ei kuitenkaan ole yrityksemme kannalta ainoa riittävä keino hallita ohjelmiston lisäpiirteitä. Tavallisesti lisäpiirteitä hallitaan ohjelmiston sisällä ohjaustiedoilla (pääasiassa erilaisia numerosarjoja), joita emme halua asiakkaiden saataville kirjata. Näin ollen parantaaksemme omaa prosessiamme, meidän tulee hallita näitä ohjaustietoja myös jollakin toisella tavalla. Kehitystyön alkupalaverissa keskustelimme myös näiden ohjaustietojen tallennuksesta ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista. Palaverimme lopputuloksena päädyimme hyödyntämään tehokkaammin yrityksessämme jo olemassa olevaa ohjaustietojen hallintatyökalua. Tämä erillinen ohjelma kerää ja tallentaa omaan muistiinsa jokaisen ohjelmaversioiden käännöksen yhteydessä kaikki ohjelmistostamme löytyvät ohjaustiedot. Ohjelmassa on myös mahdollisuus kirjoittaa kaikille ohjaustiedoille selväkielinen kuvaus niiden toiminnallisuudesta. Käytännössä kaikki ohjelmistojemme ohjaustiedot olivat siis jo löydettävissä yhdestä paikasta ja päätimmekin nyt kirjoittaa näihin ohjaustietoihin kuvaukset.

Osasta ohjaustietoja oli olemassa joitakin Excel-taulukoita ja kirjoitustyö aloitettiin niiden pohjalta. Osa ohjaustiedoista jouduttiin tarkastamaan ohjelmoinnista ja osaa testaamaan ohjelmaa käyttämällä. Käytännössä suurin osa ohjaustietojen kuvauksista saatiin kirjattua kesän 2011 aikana ja jatkossa kaikki uudet ohjaustiedot kirjataan heti, kun niitä ohjelmaan tehdään. Tämä dokumentointityö helpotti ohjelmoijiemme työtä välittömästi, koska heidän ei enää tarvinnut tarkistaa samoja tietoja uudelleen ja uudelleen, vaan tiedot olivat helposti löydettävissä yhdestä kaikkien saatavilla olevasta paikasta.

Syksyllä 2011 yksi ohjelmoijamme sai vielä idean jatkohyödyntää ohjaustiedoista kirjoittamiamme kuvauksia. Hänen ideansa oli siirtää nämä ohjaustiedot kuvauksineen ohjelmistoomme siten, että pystymme suoraan asiakkaan käytössä olevasta ohjelmasta näkemään, mitä ohjaustietoja heille on avattu ja samalla näkemään nämä kirjoittamamme ohjaustietojen kuvaukset. Tämä toiminnallisuus toteutettiin ja otettiin pesulatoimialalla (ja myös vuokraamotoimialalla) käyttöön lokakuussa 2011. Lopputuloksena meillä on nyt käytössä asiakkaan ohjelmistoympäristössä avattava vain meidän käyttöön tarkoitettu oma hallinnointityökalu, jolla näemme, mitä ohjaustietoja asiakkaalle on avattuna ja lisäksi näemme, miten ja mihin ohjaustiedot vaikuttavat. Pystymme siis nopeasti ja vaivattomasti tarkistamaan toiminnallisuuksia sekä muuttamaan ohjelman ohjaustietoja asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

4.3 Ohjelmistokehityksestä viestiminen sekä palautteen saaminen

Ohjelmistokehitystä ja siihen liittyvää viestintää koskevat huolet (kuvio 17) ryhmiteltiin omaksi kehityskohteekseen. Ohjelmistokehitystyömme on jatkuvaa ja pyrkimyksemme on kehittää uusia toimintoja ja jopa kokonaisia ohjelmiston osia, jotka helpottaisivat ja auttaisivat asiakkaitamme heidän omassa ansaintaprosessissaan entistä paremmin. Ohjelmistojen jatkuva kehitystyö on edellytys tavoittelemallemme lisämyynnille sekä ylivertaiselle asiakaspalvelulle. Kehitystyöhön tarvitsemme omaa toimialaosaamistamme sekä asiakaskohtaamisissa saamaamme tietoa, joka onkin meille ensiarvoisen tärkeää – vain asiakkaan käyttäjillä on todellinen tieto ja tuntemus omasta työstään. Toimittaja-analyyssissä tulikin esiin huoli kaikkien palautteiden saamisesta sekä myös kaikkien tarpeiden löytämisestä. Tarpeet ja palautteet pitäisi saada esiin, koska pienetkin asiat voivat synnyttää merkittäviä asioita.



KUVIO 17. Ohjelmistokehitykseen liittyvät huolet

Asiakkaiden prosessianalyyssissä puolestaan tuli esiin huoli, joka vähentää omalta osaltaan ideoiden ja palautteiden saantia. Asiakkaat ovat huolissaan jo etukäteen siitä, ovatko heidän ehdotuksensa ja ideansa ylipäättään toteuttamiskelpoisia ja saattavat tämän takia jättää ne jopa kertomatta. Toisaalta analyyssissä tuli ilmi, että asiakkaat ovat erittäin kiinnostuneita muiden pesuloiden ohjelmistollisista ratkaisuista sekä ylipäättään kaikista ohjelmistoihin tehdyistä lisäpiirteistä ja toiminnoista, koska haluavat jatkuvasti kehittää omaa toimintaansa. Lisäämällä viestintää ja siten tietoisuutta tehdyistä ominaisuuksista eli ohjelmistokehityksestä, voisimme osoittaa asiakkaillemme, kuinka paljon mahdollisuuksia ohjelman kehittämiseksi voi olla. Tämä mahdollisesti madaltaisi palautteen antamisen ja kehitysideoiden kertomisen kynnyksiä sekä myös tuottaisi meille toivo-

maamme lisämyyntiä. Toisaalta myös asiakkaille pitäisi järjestää erilaisia kanavia ja tilaisuuksia kertoa ajatuksiaan sekä antaa palautetta. Viestintää siis molempiin suuntiin tulisi kehittää.

Lähtötilanteessa eli ennen kehitystyön alkua aktiivista yrityslähtöistä viestintää ei ollut juuri lainkaan. Uusista ominaisuuksista ja korjauksista informoitiin satunnaisesti kaikkia tai vain niitä, joita asia suoranaisesti koski tai jotka olivat asiasta olleet yritykseemme yhteydessä. Syksyllä 2010 järjestimme yhteisen koulutuspäivän pesula-alan asiakkaillemme, jossa esittelimme ohjelmistoamme ja kerroimme myös uusista ohjelmapiirteistä ja toiminnoista. Kun mietimme ja suunnittelimme ohjelmistokehityksestä viestimistä keväällä 2011, otimme huomioon myös mahdollisuuden käyttää jatkossa vastaavia asiakkaille suunnattuja ajankohtaispäiviä yhtenä tiedotuskanavana, mutta ymmärsimme myös, että ainoana tiedotuskanavana se ei tulisi olemaan riittävä. Teimme kehitystyön aluksi päätöksen, että ohjelmamuutoksista aloitetaan säännöllinen ja mahdollisimman monet käyttäjät tavoittava yleisempi tiedottaminen. Tiedotuskanavaksi valitsimme sähköpostin, jonka liitteenä lähettäisimme versiotiedotedokumentin mahdollisimman laajalle käyttäjäkunnalle. Laaja postituslista asiakkaista saataisiin poimittua asiakkuudenhallintajärjestelmästä.

Käytännössä kaikki versiotiedotedokumenttiin tarvittava lähdeaineisto eli muutoshistoria on löydettävissä versionhallinnastamme. Yrityksessämme on otettu keväällä 2008 käyttöön uusi ohjelmistojen versionhallintatyökalu, joka kerää jokaisesta ohjelmaan tehdystä muutoksesta tiedon ja tallentaa sen omaan muistiinsa, jossa tiedot ovat helposti luettavissa. Käytössämme on myös ohjelmointitöidemme hallintaan tarkoitettu ohjelmisto, johon kirjaamme ohjelmistoihin tehtävät muutokset ja lisätyöt sekä seuraamme ja hallinnoimme niiden toteutusta. Tämä työjono-ohjelmisto toimii yrityksemme sisäisenä työohjeistuksena sekä töiden seurantatyökaluna. Kun ohjelmamuutos tai piirre on toteutettu ja testattu, se versioidaan ohjelmistoon. Kun versionhallinta tuottaa uuden ohjelmistoversion, linkittyvät työjonon tehtävät suoraan versionhallintaohjelmaa, josta ne ovat tarkennettavissa tarpeen vaatiessa.

Alkukesästä 2011 teimme ensimmäisen versiotiedotteen. Tähän keräsimme kaikki versionhallinnasta (vuodesta 2008 alkaen) löytämämme ohjelmiston oleelliset muutokset. Samalla, kun teimme versiotiedotetta ja kävimme versionhallinnan muutostöitä läpi, kirjasimme ja tarkensimme eteen tulleita ohjaustietojamme aiemmin mainittuun ohjaus-

tietojen hallintaohjelmistoon. Lisäksi olemme kirjoittaneet versiotiedotetta siten, että eri osa-alueet ovat suoraan siirrettävissä uusiin käyttöohjeisiimme. Ensimmäinen versiotiedote lähti asiakkaillemme kesäkuussa 2011. Tällöin myös päätimme, että jatkossa kokomme vähintään kaksi kertaa vuodessa ohjelmamuutoksista tiedotteen, jonka lähetämme asiakkaillemme. Kesään 2012 mennessä olemme lähettäneet jo neljä versiotiedotetta.

Tämän kehitystyön alkuvaiheessa olimme järjestämässä jo toista asiakkaiden ajankohtaispäivää. Asiakkaille järjestettäviä ajankohtaispäiviä on kaikkiaan kesään 2012 mennessä järjestetty kolme. Sen lisäksi, että päivät ovat toimineet yrityksemme ohjelmistokehityksen tiedotuskanavana, niistä on muodostunut myös asiakkaiden verkostoitumis- ja kokemustenvaihtopaikka sekä meille arvokas tilaisuus saada palautetta ja uusia kehitysehdotuksia. Aluksi koulutuspäiviä järjestettiin puolen vuoden välein, mutta syksyllä 2011 järjestetyssä tilaisuudessa oli huomattavissa, että osanotto ei ollut enää yhtä aktiivista. Päätimmekin kysyä asiakkailta asiakaspäivien tarpeellisuudesta seuraavan asiakastytyväisyyskyselyn yhteydessä sekä joka tapauksessa siirtää seuraavan ajankohtaispäivän syksyyn 2012.

Saadun asiakaspalautteen ja kehitysehdotusten määrä on kehitystyön aikana selvästi lisääntynyt. Rakentavaa ja hyvää palautetta on saatu ajankohtaispäivillä ja sitä on tullut myös vastauksina versiotiedote-posteihin. Myös asiakkaan luona tapahtuvissa koulutus-tilanteissa kehitysehdotusten ja palautteiden määrä on lisääntynyt. Todennäköisesti oman huolemme ymmärtäminen ja selkiytyminen on lisännyt omaa aktiivisuuttamme pyytää palautetta ja ideoita ja sen myötä asiakkaat ovat oppineet sitä myös antamaan. Tulevaisuudessa tulisi ehkä vielä harkita jonkinlaista täysin nimetöntä kanavaa palautteiden vastaanottoon, jolloin myös ikävimmät palautteet saataisiin perille yrityksemme.

4.4 Ohjelmien päivitys

Yksi toimittajan prosessin analysoinnissa havaittu huoli oli ohjelmistopäivitysten tekeminen, joka aiheutti hankaluuksia työajan suunnittelun suhteen sekä paljon muutakin etukäteissuunnittelua ja -selvitystä. Ohjelmia päivitetään pesuloihin keskimäärin kolme kertaa vuodessa ja kehittyvissä pesuloissa ohjelmapäivityksiä tehdään ajoittain jopa kerran viikossa. Ohjelmapäivitystä ei voida tehdä, kun pesulan tuotanto on käynnissä ja

nykyään pesuloissa työskennellään pääsääntöisesti kahdessa vuorossa, joten ohjelmiston päivitys on mahdollista tehdä tuotantoa häiritsemättä vain yöllä tai viikonloppuisin.

Keskustelimme ohjelmistopäivitysten hankaluudesta ensimmäisen kerran kehitystyön alkuvaiheen tapaamisessamme keväällä 2011, mutta emme tuolloin varsinaisesti ottaneet sitä mukaan kehitystyön kohteeksi. Syyskuussa 2012 matkustin autolla yhdessä yrityksemme ohjelmistokehityksestä vastaavan henkilön kanssa ja sattumalta tuli puheeksi taas ohjelmistopäivitysten hankaluus. Itse totesin tuolloin, että eikö tämänkin voisi automatisoida siten, että voisin ajastaa ohjelmistopäivityksen menemään haluanani ajankohtana. Ajatusta kehitelyämme lupasi ohjelmistovastaavamme miettiä, miten siihen liittyvät haasteet voitaisiin ratkaista. Seuraavana päivänä sain kuvauksen tavasta, jolla ohjelmistopäivityksen automatisointi onnistuisi.

Jo kesällä 2010 olimme saamamme asiakaspalautteen perusteella kehittäneet ohjelman, jonka avulla pystytään ajastetusti viikonloppuisin tai öiseen aikaan ajamaan tiettyjä ohjelmistoon liittyviä ajoja, joista asiakkaat itse olivat aikaisemmin huolehtineet. Nämä ohjelmiston kuukausittaisiin toimintoihin liittyvät ajot aiheuttivat suurimmille asiakkaillemme ongelmia, koska ajojen aikana ei saanut käyttää ohjelmistoja. Keksimme tuolloin käyttää apunamme jo aikaisemmin kehitettyä taustaohjelmistoamme, joka purki tilausjärjestelmistä tulevia tilauksia ajastetusti. Onnistuimmekin kehittämään tämän taustaohjelman pohjalta kokonaan uuden tavan hoitaa toimintoja asiakkaan puolesta automaattisesti. Ohjelmistojen kehityksestä vastaava henkilö oli nyt suunnitellut uuden automatisoidun ohjelmistojen päivityksen myös tämän aikaisemman ratkaisun pohjalta siten, että se käyttäisi hyväkseen samoja jo kertaalleen ohjelmoituja elementtejä.

AutoUpdate, kuten automaattista ohjelmistojen päivitystoimintoa nykyään kutsumme, vaati myös varsinaisen tietokannan päivitysohjelmamme muokkaamista sellaiseksi, että se voidaan ajaa ohjelmallisesti. Siihen mukaan sisällytetyt muut hallinnointia varten tarkoitetut ominaisuudet piti erottaa omaksi työkalukseksi ja edelleen manuaalisesti ajettavaksi. AutoUpdate saatiin kehitystyön tuloksena toimimaan siten, että se voidaan nyt ajastaa tekemään päivitys haluttuna ajankohtana ja se osaa itsenäisesti sulkea palvelimen verkkoyhteydet sekä sammuttaa kaikki muut ohjelmat, jotka mahdollisesti käyttävät pesulaohjelmiston tietokantaa. Tämän jälkeen se ottaa tietokannasta varmistuksen ja vasta sen jälkeen ajaa varsinaisen tietokannan päivitysohjelman sekä ottaa käyttöön uu-

den ohjelmaversion. Päivityksen jälkeen palvelimen verkkoyhteydet sekä sammutetut toiminnot palautetaan normaalitilaan.

Päivityksen lopuksi AutoUpdate lähettää sähköpostikuittauksen yritykseemme päivityksen onnistumisesta – tai epäonnistumisesta. Päivityksen onnistuessa uuden ohjelmaversion numero on sähköpostissa, josta asiakasvastuussa oleva henkilömme tallentaa sen asiakkuudenhallintajärjestelmämme versiotietoihin. Tällä tavalla meillä on helposti saatavilla asiakkaalla käytössä oleva ohjelmaversio ja pystymme seuraamaan, että yhdelläkään asiakkaalla ei ole käytössään liian vanha ohjelmaversio tai tarvittaessa pystymme jäljittämään päivitystarpeessa olevat asiakkaat, jos jossakin ohjelmaversiossa havaitaan jokin virhe. Asiakkuudenhallinnan versionumerointia käytettiin jo ennen automaattista päivitystä, mutta tiedon ajantasaisuuteen ei voitu luottaa, koska eri ihmiset tekivät ohjelmapäivityksiä asiakkaille ja tiedon päivittäminen saattoi helposti unohtua. Nyt asiakasvastuuhenkilö saa aina tiedon päivityksestä ja vastuu versionumeron päivityksestä on sovittu olevan hänellä.

AutoUpdate testattiin ensimmäisen kerran jo syyskuun 2011 lopussa ja kesään 2012 mennessä se on otettu jatkuvaan käyttöön kaikissa suuremmissa pesuloissamme. Lisäksi se on otettu käyttöön myös muilla toimialoillamme. Ohjelmistojen automaattinen päivittäminen on helpottanut ja selkiyttänyt huomattavasti asiakasvastuullistemme työtä, sillä se on vähentänyt ainakin puolella ohjelmistopäivitykseen käytettävää aikaa. Sen lisäksi automaattiseen päivitykseen liittyvät yhteiset käytänteet ovat varmentaneet asiakkuudenhallintajärjestelmässä olevien versiotietojen oikeellisuutta.

5 KEHITYSTYÖN TULOKSET JA TULEVAISUUS

5.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Toteutimme asiakastyytyväisyyskyselyn toukokuussa 2012. Alkuperäisenä tarkoituksena oli toteuttaa kysely täysin samoilla kysymyksillä kuin edellinen syksyllä 2010 teetetty kysely, mutta viime hetkillä päädyimme muuttamaan kyselyn muotoa oleellisesti. Syynä tähän päätökseemme oli se, että entinen kysely ei täysin enää vastannut tarkoitustaan ja koimme, että emme saa siitä riittävästi informaatiota jatkoa ajatellen. Samoin halusimme lyhentää kyselyä ja helpottaa siihen vastaamista. Niinpä mietimme yhdessä Tietokarin sisällä kyselyn tietosisällön uudelleen ja valitsimme kyselyyn vain ajankohittaiset asiat. Säilytimme kuitenkin varsinaiset asiakastyytyväisyyteen liittyvät kysymykset ennallaan, jotta saimme niiltä osin kyselystä vertailukelpoisen edelliseen kyselyyn nähden.

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset (Liite 2) lähetettiin toukokuun alussa yhdeksään eri asiakaspesulaamme, joita kaikkia siihen mennessä tehdyt kehitystoimet koskivat. Vastauksia saatiin seitsemästä eri pesulasta ja 13 eri henkilöltä. Suurin osa kyselyn kysymyksistä liittyy ohjelmistoihimme sekä niiden toiminnallisuuksiin ja ne käsitellään ohjelmiston kehitystyöhön kuuluvina, enkä siis paneudu niihin tässä työssä. Varsinaiset asiakastyytyväisyyteen sekä tässä työssä käsiteltyihin kehitystöihin liittyvät kysymykset oli sijoitettu kyselyn viimeiseksi kahdeksaksi kohdaksi. Rajatun kohderyhmän ja vastausten vähäisyyden vuoksi kyselyn vastaukset eivät ole tilastollisesti luotettavasti esitettävissä, mutta vastauksia analysoimalla saimme niistä paljonkin informaatiota itsellemme. Myöskään vertaaminen suoraan edellisen kyselyn vastauksiin ei ole yksiselitteistä, sillä vastaajien määrä organisaatioilla ja henkilöillä mitaten oli tässä kyselyssä vähäisempi. Näiden kyselyjen analysointi on siis tehty vastauksia analysoimalla ja olosuhteet sekä eri muuttujat huomioon ottaen. Yhteenveto ja vertailutaulukko annettujen vastausten keskiarvoista on liitteessä 3.

Kyselyssä kysyttiin asiakaspalvelun saavutettavuudesta sekä asiakaspalvelun vastausajasta. Kumpaakin pidetään yleisesti yrityksessämme melko hyvänä (yli 3 kun arviointi 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyytyttävä ja 4=hyvä), eikä näissä ollut havaittavissa minkäänlaista muutosta. Vapaissa terveisissä asiakaspalvelun toivottiin jatkuvan samanlaisena

tai henkilöitä asiakaspalveluun toivottiin lisää. Nämä kysymykset eivät suoranaisesti liity prosessianalyysien kautta löydettyihin kehityskohteisiin, mutta on hyvä huomata, että tyytyväisyys asiakaspalveluun ei ole laskenut, vaikka asiakaspalvelusta vastaavat ovat muun työnsä ohessa tehneet suuren työn muiden osa-alueiden kehittämiseksi. Pienessä asiantuntijayrityksessä ylipäättään asiantuntevan asiakaspalvelun saavutettavuuden ylläpitäminen on haastavaa, etenkin jos halutaan pitää edelleen yllä laadukasta asiantuntijuutta. Toki yrityksemme päivystysnumeron tiedotusta pitänee selvästi tehostaa, jotta asiakkaat osaisivat soittaa siihen tarvitessaan kiireellistä apua.

Tukipalvelun saavutettavuutta, tukipalvelun tasoa sekä ongelmien korjausaikaa pidetään myös melko hyvänä (kaikkien keskiarvo yli 3). Näiden osalta muutosta edelliseen kyselyyn oli havaittavissa. Tukipalvelun saavutettavuus oli laskenut oleellisesti, sillä sitä oli edellisessä kyselyssä pidetty erityisen hyvänä keskiarvon ollessa 3,8, kun se nyt oli laskenut lähelle kolmea. Tukipalvelun taso ja ongelmien korjausaika sen sijaan olivat nousseet huomattavasti. Tukipalveluiden taso oli noussut lähemmäksi hyvää (3,55) ja myös ongelmien korjausaika noussut selvästi yli kolmen, kun se aiemmin oli ollut selvästi alle kolme. Näitä muutoksia voitaneen tulkita useammalla eri tavalla. Todennäköisesti tukipalvelun saavutettavuutta on kuitenkin laskenut yleisesti yrityksemme edeltävän vuoden kiireet sekä henkilöstön muutokset. Toisaalta laadun paraneminen ja korjausajan lyheneminen kertonee siitä, että olemme onnistuneet tehostamaan ja varmentamaan omaa toimintaamme. Tässä kyselyn osassa näkyvät välillisesti ohjelmiston kokonaisuuksien sekä lisäpiirteiden hallinta ja näihin kohdistetut kehitystoimet.

Koulutustarjonta sekä koulutuksen taso olivat nousseet selvästi edelliseen kyselyyn nähden, sillä kumpikin oli noussut lähes kokonaisen numeron edellisestä. Koulutusten laatu oli noussut nyt yli kolmen ja koulutustarjonta oli noussut lähelle kolmea. Koulutustarjonta oli saanut edellisessä kyselyssä huonoimmat arvosanat ja sai ne edelleen. Todennäköisesti kummankin kohdan selkeä nouseminen on tulosta ajankohtaispäivien eli yleisten koulutuspäivien järjestämisestä, joten jo pelkästään tämän tuloksen perusteella niitä kannattaa jatkaa. Ajankohtaispäivien jatkamista kysyttiin myös erikseen ja siihen saatujen tulosten mukaan sitä pidetään laadullisesti melko hyvänä (3,22) sekä tarpeellisuutta arvioitaessa melko tarpeellisena 2,3 (arvioinnin ollessa 1=ei kovin tarpeellinen, 2=osittain tarpeellinen ja 3=tarpeellinen). Kyselyn vastausten perusteella keran vuodessa järjestetty tapahtuma sai myös eniten kannatusta.

Kysyimme myös lähetettyjen versiotiedotteiden laatua sekä tarpeellisuutta ja vastausten perusteella versiotiedotetta pidetään erittäin tarpeellisena (2,91) ja myös muutoin erittäin hyvänä (3,82). Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että versiotiedotteen koostamista ja lähettämistä kannattaa ehdottomasti jatkaa. Samoin voidaan todeta, että käyttöohjeiden kehittäminen on erittäin tarpeellista. Aikaisemmin emme olleet käyttöohjeiden laadusta tai tarpeellisuudesta kysyneet, mutta nyt kun kysyimme, olivat saadut arvosanat heikkoja. Käyttöohjeet saivat kyselyn huonoimman laatuarvosanan (2,7) ja niiden tarpeellisuus katsottiin kaikkein tarpeellisimmaksi (täydet 3). Mielenkiintoista oli myös se, että kun kysyimme käyttöohjeista nyt ensimmäisen kerran, saimme myös ensimmäisen kerran niistä palautetta vapaissa palauteosioissa. Useampikin vastaaja toivoi kehitystä käyttöohjeisiin. Toivottavasti saamme uudet käyttöohjeemme käyttöön nopeasti ja seuraavassa järjestämässämme kyselyssä näkyvät uudistettujen käyttöohjeiden tulokset.

Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenvedona voitaneen todeta, että kehitystyömme on tuottanut tulosta ja asiakkaidemme tyytyväisyys on parantunut pienin askelin. Monilta osin kehitystyömme tulokset tulevat näkyviin asiakastyytyväisyydessä varmasti vasta pidemmällä aikavälillä ja etenkin käyttöohjeiden osalta vasta, kun saamme siltä osin kehitystyömme valmiiksi. Uusi asiakastyytyväisyyskysely kannattanee järjestää vasta vuoden tai jopa puolentoista vuoden kuluttua, jolloin tämän kehitystyön tulokset näkyvät varmasti selvemmin. Seuraavaan kyselyyn kannattaa ehdottomasti lisätä edellä olevien lisäksi kohta, jossa kysytään asiakkaiden tyytyväisyyttä kehitystyöhömmme yleensä sekä yrityksemme luotettavuuteen.

5.2 Arvonluontiprosessin haasteet asiakkaan näkökulmasta

Nykyään korostetaan jatkuvasti asiakkaan ja toimittajan yhteistyön merkitystä sekä kaiken kehitystyön tekemistä yhdessä. On siis aika poikkeuksellista, että asiakkaan tekemisiä saati kokemuksia analysoidaan ilman asiakkaan läsnäoloa tai minkäänlaista osallistumista. Prosessuaalisessa analyysissä näin kuitenkin toimittiin ja asiakkaan prosessia analysoitiin pelkästään toimittajayrityksen toimesta. Varmistuakseni analyysin toimivuudesta, omasta mielenkiinnostani sekä jatkokehityksen kannalta, päätin keväällä 2012 testata analyysiämme. Lähetin alkuperäisen analyysin kohteena olleille pesuloille samansuuntaisen analysointitehtävän, jonka olimme itse tehneet (Liite 4). Lähetin kyselyn

neljään pesulaan ja vastauksen sain kahdesta. Luottamuksellisista syistä en esittele vastauksia muulla kuin yleisellä tasolla.

Kummankin pesulan vastauksissa oli automaattisesti ja tiedostamatta yhdistetty tarpeen kartoitukseen sekä hankintaan liittyvät vaiheet vastaamalla molempiin yhdessä tai hyvin yhtäläisin vastauksin. Tämä oli sama johtopäätös, johon itsekkin tulin. Toimimme yhteistyössämme siis tavalla, jossa tarpeen kartoitus koetaan jo hankintaan kuuluvaksi. Kummastakin vastauksesta kävi kuitenkin ilmi, että asiakkailta on jatkuva huoli siitä, saavatko he tarpeensa esiin siten, että se on varmasti oikein ymmärretty.

Kummassakin vastauksessa esitettiin kartoitusvaiheen ja hankintavaiheen osalta myös huoli siitä, tiedetäänkö kuitenkaan mihin kaikkeen muutos voi vaikuttaa. Useammalla eri kommentilla asiakkaat esittivät huolensa kokonaisuuden hahmottamisen puutteesta. Vastauksista on myös nähtävissä, että asiakkaat odottavat meiltä enemmän vastuunottoa nimenomaan tästä kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta. Ja toisaalta vastuun kantamista myös siitä, kannattaako jokin asia tehdä tietyllä tavalla vai olisiko jokin toinen tapa parempi. Ja jopa siitä, kannattaisiko jotain muuta kehitystyötä tehdä samalla, kun tehdään tämä kyseinen muutos.

Käyttöönottovaiheeseen liittyviä huolia oli tunnistettavissa muutama. Ensinnäkin molemmat pesulat ilmaisivat huolensa ohjeistuksen puutteesta, toinen hyvinkin selvästi. Kumpikaan ei suoranaisesti kirjoittanut käyttöohjeista vaan ohjeista ja ohjeistuksesta yleensä. Toinen pesuloista esitti huolenaan myös sen, että ei saatukaan ihan sitä, mitä tilattiin tai mitä kuviteltiin, sekä myös testauksen haasteellisuuden. Kaikki nämä huolet ovat hyvin samantyyppisiä kuin meidän analyysissämme esiin tulleet huolet. Varsinaiseen käyttöön liittyviä huolia ei kumpikaan pesuloista osannut kuvata. Ainoa esitetty huoli oli siitä, kuka heitä osaa auttaa, jos varsinaista yhteyshenkilöä ei tavoiteta. Tämäkin oli täysin sama huoli, joka tiedostettiin myös meidän analyysissämme.

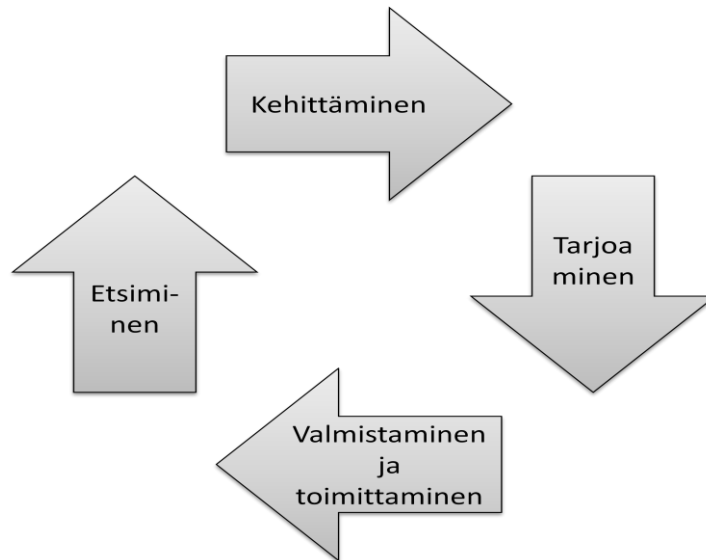
Tämän pienen testauksen perusteella voin todeta analyysitavan toimivan varsin hyvin tilanteessa, jossa toimittajayrityksen analyysiä tekevä henkilö on pitkään toiminut läheisessä suhteessa asiakasyritysten kanssa. Asiakassuhteemme näissä tilanteissa perustuu asiantuntijuuteen sekä myös pitkälle henkilöityneisiin suhteisiin, joten voin todeta prosessuaalisen analysointitavan soveltuvan erityisen hyvin asiantuntijapalveluiden pitkäaikaisten asiakkuuksien kehitystyökaluksi.

Toisaalta prosessuaalinen analysointi näyttää toimivan myös asiakkaan näkökulmasta suhteellisen helppona keinona analysoida omaa toimittajasuhdettaan. Jokaisen on helppo kertoa huoliaan, kun tarpeeksi selvästi kuvataan tilanne, josta niitä tulisi mielikuvien kautta etsiä. Toki sen jälkeen ja sen lisäksi toimittajayritykseltä vaaditaan asiakkaan kokonaisuuden ymmärtämistä eli ymmärrystä koko ansaintaprosessista ja toimintatavoista, jotta huolia pystytään kokoamaan ja analysoimaan kehittäväällä tavalla. Joka tapauksessa tämän analysointitavan toimivuutta kannattaisi testata myös muissa kuin asi-
antuntijapalveluihin perustuvissa pitkäaikaisissa asiakassuhteissa.

5.3 Prosessianalyysit kehitystyökaluna jatkossa

Asiakkaiden ansaintaprosessit muuttuvat jatkuvasti ja samalla muuttuvat myös heidän tarpeensa. Koska tavoitteenamme on jatkuva lisäarvon tuottaminen asiakkaillemme, tulee meidän aktiivisesti etsiä näitä uusia esiintyviä tarpeita. Pystyäksemme jatkuvaan kehittämiseen ja oikeanlaiseen arvonluontiprosessin tukemiseen, pitää meidän toistuvasti seurata ja analysoida asiakkaan arvonluontiprosessia ja siinä mahdollisesti näkyviä uusia huolen aiheita. Asiakkaan arvonluontiprosessin analysoinnista pitää siis ehdottomasti tehdä yrityksessämme säännöllisesti toistuva toiminto.

Sen lisäksi, että analysoidaan asiakkaan arvonluontiprosessia eli ohjelmiston hankinta-prosessia asiakkaan näkökulmasta, tulee analysoida prosessia myös toimittajan näkökulmasta. Kun analysointia suoritetaan myös tästä suunnasta, saatetaan löytää ongelmia tai huolia, joiden kautta pystytään oleellisesti vaikuttamaan asiakkaiden arvon kokemi-
seen. Lisäksi kannattavaan toimintaan kuuluu myös oman prosessin pitäminen tehok-
kaana ja toimivana, joten omiakin huolia pitää tarkkailla. Jotta näkökulma pysyy kui-
tenkin asiakkaan suuntaisena, eikä muutu pelkän toimittajan toimitusprosessin ana-
lysoinniksi, olen nimennyt toimittajananalyysin eri vaiheet eri tavalla kuin asiakkaan
prosessia analysoitaessa. Toimittajan kohdalla ei ole kyse tarpeen kartoituksesta, han-
kinnasta, käyttöönotosta ja käytöstä, vaan on kyse etsimisestä, kehittämisestä, tarjoami-
sesta sekä valmistamisesta ja toimittamisesta (kuvio 18).

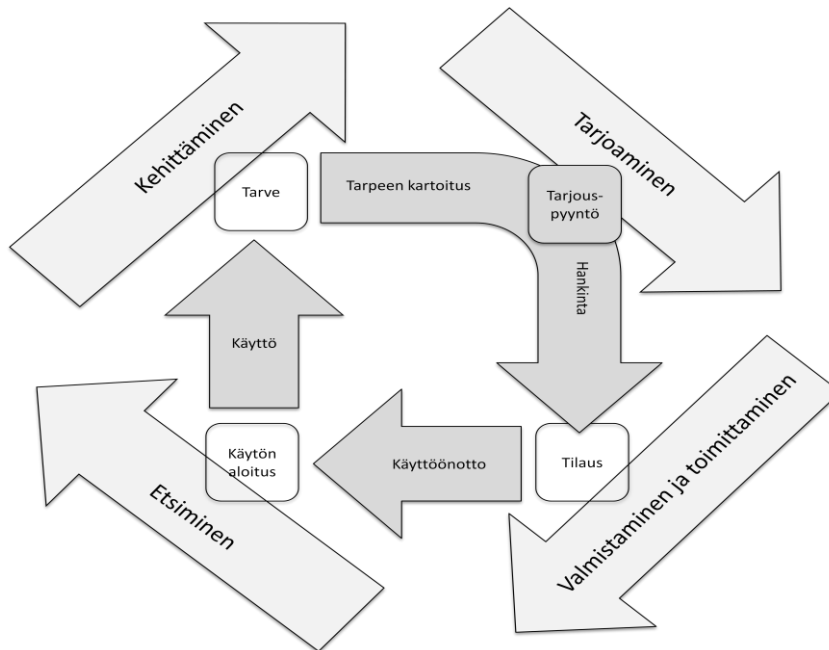


KUVIO 18. Toimittajan prosessianalyysin vaiheet.

Kuten Storbacka ja Lehtinen (1997, 121–136) kirjoittavat, saumaton yhteistyö ja paras arvo voidaan antaa asiakkaalle vasta, kun sekä toimittajan että asiakkaan prosessit on syvällisesti kuvattu ja analysoitu sekä sovitettu yhteen siten, että kaikki kohtaamiset ja toiminnot tapahtuvat oikeaan aikaan. He tarkoittavat tässä kohtaamisia, mutta itse näen saman ajatuksen koskevan koko arvonaluontiprosessin yhteen sovittamista. Omassa organisaatiossamme tämä tarkoittaa sitä, että yrityksemme pitää ymmärtää oma osuutemme suhteessa asiakkaan prosessiin ja pyrkiä toimimaan siten, että olemme koko ajan askeleen asiakasta edellä. Vain olemalla hiukan asiakasta edellä pystymme tuottamaan asiakkaillemme parhaan mahdollisen avun heidän arvonaluontiprosessissaan – olemaan ylivertainen ja tietämään jopa asiakasta nopeammin heidän tarpeensa.

Tästä oikean ajoituksen näkökulmasta olen kuvannut analysoitavat prosessit yhdessä asettamalla prosessit siten, että analysointia tehtäessä hahmottuisi entistä tehokkaammin näiden prosessien keskinäinen merkitys (kuvio 19). Jotta voisimme olla asiakasta edellä, meidän tulee löytää tarpeet jopa ennen asiakasta. Eli meidän tulee etsiä uusia tarpeita ja siten kehityskohteita etenkin niissä tilanteissa, jolloin eniten olemme asiakkaan kanssa tekemisissä – siis jo heti käyttöönottovaiheissa sekä käytön aikana. Tarpeiden löytyttyä tulee heti aloittaa ratkaisumallien kehittäminen, jolloin meillä on jo ainakin osittainen ratkaisumalli olemassa, kun asiakkaan tarve herää tai saadaan herätettyä. Tarkempia määrittämiä asiakkaan kanssa tehtäessä olemme jo tarjoamisvaiheessa ja pystymme entistä tehokkaammin varmistamaan suunnitelman oikeellisuutta. Joissakin tapauksissa

itse ohjelmointityökin pystytään aloittamaan jo ennen tilausta, joten testauksiin ja toimituksiin jää enemmän aikaa sekä pystymme keskittymään paremmin taas uusien tarpeiden etsimiseen.



KUVIO 19. Toimittajan ja asiakkaan prosessianalyysin vaiheet.

Asiakkaan ja toimittajan näkökulmasta tehdyistä prosessianalyseista löytyi yllättävän paljon yhteisiä huolia, mikä on hyvissä kumppanuussuhteissa ymmärrettävää. Asiakkaan kanssa läheisesti toimittaessa yrityksessä vaistotaan asiakkaan huolet, vaikka niitä ei täysin tiedostettaisikaan. Ajan myötä asiakkaan huolia tulee myös toimittajayrityksen huolia, koska asiakas ei pärjää tietyissä tilanteissa ja vaatii tällöin lisääntyvässä määrin toimittajan resurssien lisäkäyttöä. Tätä uutta prosessin analysointimallia tulisikin jatkossa käyttää säännöllisesti ja analysointia tulisi tehdä myös muiden pesulan asiakkuusryhmien asiakkuuksista sekä muiden toimialojen asiakkuuksista. Toistuvasti käytettynä asiakkaiden prosessin analysointi ei ole suuri työ, mutta tuottaa todennäköisesti aina uusia ideoita ja kehityskohteita. Samalla myös asiakkaan näkökulmaan asettuminen kasvattaa asiakaspalveluhenkilöiden näkemystä ja ymmärrystä asiakkaan toiminnasta. Toki kehitystyössä rinnalle jatkossakin tarvitaan asiakaskyselyn muotoisia kyselyjä, joilla selvitetään yleistä tyytyväisyyttä sekä asiakkaiden kehitysajatuksia etenkin ohjelmistoihin liittyen. Lisäksi tärkeässä osassa kehitystyössä ovat myös asiakaskohtaamisissa saadut ajatukset ja palautteet sekä niiden ymmärtäminen ja jatkojalostus.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut etsiä uusia keinoja asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen sekä lisäarvon tuottamiseen. Tarkoituksena oli testata asiakkaan arvonluontiprosessin analysointia asiakkuuksien jatkuvan kehittämisen työkaluna. Työ aloitettiin etsimällä teoreettinen ymmärrys ensinnäkin asiakkuuksien kehittämisestä sekä siihen liittyvistä käsitteistä. Koko teoreettinen pohja luotiin peilaamalla sitä Tietokarin asiakkuuksiin sekä niiden kehittämiseen. Lisäarvon tuottamiseksi tarvittava ymmärrys rakennettiin asiakkuuksien kehittämiseen oleellisesti liittyvästä asiakkaan kokemasta arvosta sekä arvonluontiprosessista. Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan kokemuksena asiakkaan arvonluontiprosessissa, joten teoreettisen tietämyksen kautta rakennettu arvonluontiprosessin riittävä ymmärrys oli ehdoton edellytys ennen varsinaisen arvonluontianalyysin tekemistä.

Vargon ja Luchin vuonna 2004 esittelemästä palvelukeskeisestä ajattelusta sekä siihen keskeisesti liittyvästä asiakkaan arvonluontiprosessista on tiedeyhteisössä keskusteltu hyvinkin vilkkaasti jo lähes vuosikymmen. Tästä huolimatta täysin selvää ja yksiselitteistä määrittelyä arvonluontiprosessista ei ole esitetty. Vuonna 2011 Grönroos otti kantaa juuri käsitteiden epämääräisyyteen ja esitteli oman näkemyksensä arvonluontiprosessin rakentumisesta ja sen tekijöistä (myös yhdessä Grönroos ja Voima 2011). Koska itse prosessin määrittelykin on ollut hyvin keskeneräistä, on ymmärrettävää, ettei käytännön esimerkkejä saati työkaluja itse arvonluontiprosessin analysointiinkaan ole saatavilla.

Teoreettiseen sekä käytännön tietämykseen perustuen oli kuitenkin ilmiselvää, että asiakkuuksien kehittämiseksi tarvittavaa lisäarvoa ja etenkin ylivertaista lisäarvoa tulee etsiä nimenomaan asiakkaan arvonluontiprosessista. Olemassa olevan teoreettisen tietämyksen avulla sekä käytännön kokemuksen kautta rakennettiin määrittely Tietokarin pesula-alan asiakkaiden arvonluontiprosessista. Tämän arvonluontiprosessin analysointityökaluksi valittiin Helanderin ja Hirvosen jo vuonna 2001 esittelemä prosessuaalinen analysointityökalu. Tämän työkalun etu, verrattuna perinteisiin ja tunnetumpiin (kuten Service Blueprinting) prosessin analysointityökaluihin, on sen tapa ottaa huomioon ensinnäkin koko arvonluontiprosessi ja toisekseen tehdä se puhtaasti asiakkaan näkökulmasta.

Varsinainen arvonluontiprosessien analysointi suoritettiin hyvin poikkeuksellisella tavalla eli ilman asiakkaita ja pelkästään toimittajayrityksen toimesta. Analysointi tehtiin alkuperäisen Hirvosen ja Helanderin (2001) mallin mukaisesti jakamalla prosessi neljään osaan ja sen jälkeen analysoimalla valittujen asiakkaiden arvonluontiprosessin josta osaa erikseen ottaen samalla huomioon asiakkaan kokemat huolet prosessin eri vaiheissa. Lopuksi nämä kaikki prosesseista löydetty huolet kerättiin yhteen ja analysoimalla näiden huolien taustoja sekä samalla miettimällä vaikutusmahdollisuuksiimme löydettiin lopulta neljä erilaista kehityskohdetta.

Nämä neljä kehityskohdetta siirrettiin Tietokarin sisäisen työryhmän ideoitavaksi. Ideointipalaverissa asiantuntijoiden suorittamien ideointien ja lopuksi arviointien kautta syntyivät ratkaisumallit, joiden toteuttaminen aloitettiin välittömästi. Yhden kehityskohteen osalta ideointiapuna käytettiin myös asiakkaille suunnattua ryhmähaastattelua, joka toteutettiin asiakkaiden yleisen koulutuspäivän yhteydessä. Ryhmähaastattelun tuloksena saatiin lisävarmistus oikeansuuntaisten kehitystöiden jatkamiselle.

Koska asiakkaan arvonluontiprosessin tukemisen pitää olla kannattavaa myös toimittajalle ja toisaalta toimittajan prosessin toimivuus heijastuu myös asiakkaiden kokemukseen arvosta, päätettiin saman analysointityökalun toimivuutta testata myös toimittajan näkökulmasta. Kaksi asiakkaiden kanssa läheisesti työskentelevää toimittajayrityksen henkilöä analysoivat itsenäisesti asiakkaan arvonluontiprosessia toimittajayrityksen näkökulmasta. Analysoinnissa keskityttiin etsimään asiakkaan arvonluontiprosessin eri vaiheista huolia, joita toimittaja kokee tukiessaan tätä asiakkaan prosessia. Suurin osa löydetyistä huolista oli yllättävän samankaltaisia asiakkaiden huolien kanssa, mutta tämän analysoinnin kautta löydettiin kuitenkin yksi kehityskohde lisää. Myös tämä kehityskohde päättyi ideointien kautta toteutukseen.

Kaikkiin löydettyihin huoliin pystyttiin liittämään ainakin välillisesti vaikuttava kehityskohde ja kaikkiin kehityskohtiin löydettiin myös ratkaisumalli. Nämä kaikki ratkaisumallit on myös otettu kokonaan tai osittain käyttöön ja osaan alkuperäisistä ratkaisumalleista on myös tehty jatkokehitystä saadun palautteen sekä oman testauksen kautta tulleiden uusien ideoiden perusteella. Näiden kehitystoimien onnistumista arvioitiin asiakkaille lähetetyllä asiakastyytyväisyyskyselyllä, jonka tulosten analysoinnin perusteella kehitystoimien voidaan katsoa onnistuneen. Asiakkaiden tyytyväisyys palve-

luhimme oli keskimäärin noussut ja kokonaan uusiin nyt kehitettyihin palveluihin oltiin hyvin tyytyväisiä ja niitä pidettiin tarpeellisina.

Sen lisäksi, että arvonluontiprosessin analysoinnin voitiin edellä kuvatulla tavalla todeta olevan käytännössä toimiva työkalu, haluttiin vielä analyysin poikkeuksellisen tekotavan (analysointi ilman asiakkaita) vuoksi varmistaa sen luotettavuutta teettämällä vastaava analysointitehtävä asiakkailta itsellään. Analysointitehtävän vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kuin toimittajayrityksen analysoinnin tulokset, joten tämän asiakkaiden itse tekemän analysoinnin perusteella voidaan tehdä johtopäätös myös työkalun luotettavuudesta. Lopuksi vielä käytettävyyden parantamiseksi sekä käytännön hyödyn varmistamiseksi määriteltiin uusi arvonluontiprosessien analysointityökalu. Tämä malli luotiin tehdyn tutkimustyön sekä käytännön testauksen aikana saatuihin kokemuksiin sekä kerättyihin havaintoihin perustuen. Tätä uutta muutettua mallia Tietokariassa tullaan jatkossa käyttämään säännöllisenä työkaluna asiakkuuksien kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa nimettiin alussa innovatiivista kehittämistä sisältäväksi konstruktiviseksi tutkimukseksi, joka siis sisältää piirteitä innovatiivisesta kehittämisestä. Tässä innovaatiolla tarkoitettiin ja tarkoitetaan sellaista uutta tuotosta, jolla voidaan saavuttaa käytännön elämässä hyötyä (Ojasalo ym. 2009, 72) ja tuottaa uudenlaista arvoa asiakkaille (mukaillen Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 14-16). Innovointia voidaan tämän määrittelyn perusteella todeta tapahtuneen, sillä kehitystyön tulokset olivat osittain täysin uusia ideoita, jotka otettiin käyttöön ja myös todettiin toimiviksi sekä asiakkaan kokemaan arvoa lisääviksi. Opinnäytetyön tutkimuksellisen lähestymistavan raamit on kuitenkin rakennettu konstruktivisen tutkimuksen näkökulmasta, jossa tavoitteena on kehittää käytännön ongelmaan sellainen ratkaisu, joka voidaan kohdeorganisaatiossa ottaa käyttöön. Tämän työn tavoitteena oli löytää uusia keinoja asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen. Arvonluontiprosessien analysoinnin toimivuutta asiakkuuksien kehittämisen työkaluna testattiin ja arvioitiin sekä lopuksi siitä kehitettiin omaan käyttöön soveltuva entistä toimivampi analysointimalli asiakkuuksien jatkuvaan kehittämiseen.

Opinnäytetyön tekijänä arvioin työn onnistuneen kokonaisuutena hyvin. Alun ongelmasta löytää uusi työkalu asiakkuuksien jatkuvan kehityksen ylläpitämiseksi on kuljettu monen haasteen kautta onnistuneeseen lopputulokseen. Yksi suuri haaste matkalla oli teoreettisen tiedon etsiminen, sillä asiakkaan kokemasta arvosta ja etenkin arvonluonti-

prosesseista on olemassa hyvin vähän kirjallisuutta. Lähes poikkeuksetta kaikki tutkimusmateriaali on saatavilla vain tieteellisten julkaisujen artikkeleina ja koko käsitteistön määrittely on selvästi vielä kesken. Vaikka asiakkaan arvonluontiprosessista, arvon luonnista ja arvon yhdessä luomisesta on puhuttu jo hyvinkin kauan, ei käsitteitä ole sen tarkemmin eritelty tai määritelty. Ensimmäinen tarkempi määrittely löytyy vasta vuodelta 2011 (Grönroos 2011) ja vaikka tämä Grönroosin määritelmä selventää käsitystä prosessista paljon, ei sekään täysin vastaa kaikkiin kysymyksiin. Itse jään edelleen odottamaan tiedeyhteisön ratkaisua kysymyksiin: mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy, kuka sen todellisuudessa aloittaa tai päättää.

Toisena haasteena tutkimustyössä oli löytää oikeanlainen työkalu tämän arvonluontiprosessin analysointiin, koska perinteiset analysointimenetelmät eivät näyttäneet mitenkään soveltuvan arvonluontiprosessin käsitteen kanssa yhteen. Hirvosen ja Helanderin (2001) arvonluontiprosessin analysoinnin malliin päätyminen oli lopulta helppo valinta, kunhan sen vain löysin. Tämä malli on esitelty jo vuonna 2001, mutta se ei ole saanut arvoistaan huomioita, eikä siitä juurikaan löydy kirjallisuudesta mainintoja. Malli on kuitenkin tämän tutkimukseni mukaan niin toimiva ja erityisen sopiva käytettäväksi nimenomaan tässä kuvatussa määrittelyn mukaisen arvonluontiprosessin analysointiin, että sen käytettävyyttä laajemmin kannattaa ehdottomasti tutkia. Mielestäni mallin toimivuutta kannattaa testata myös muissa kuin asiantuntijapalveluihin perustuvissa asiakassuhteissa ja niiden kehittämisessä.

Tietokarin asiakkuuksien kehittäminen ei suinkaan lopu tähän opinnäytetyöhön, vaan se jatkuu entistä tehokkaammin tulevaisuudessa. Kehitystyön aikana saadun tietämyksen ja uuden työkalun myötä asiakasymmärrys on lisääntynyt ja yritys pystyy jatkossa tuottamaan asiakkailleen entistä parempaa arvoa. Koska tavoitteemme on olla todella ylivertainen toimittaja, meidän tulee myös jatkossa ymmärtää asiakkaidemme tarpeita kaikkia muita (ja siis jopa asiakasta) paremmin sekä tuottaa asiakkaillemme tehokkaita ratkaisuja jatkuvasti. Tavoitteemme on siis jatkossakin etsiä uusia kehityskohteita ja pitää etsimisvaihe käynnissä koko ajan.

LÄHTEET

- Anderson, E. & Mittal, V. 2000. Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research* Vol 3 (3), 107-120.
- Anderson, J. & Narus, J. 2004. *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering value.* Upper Saddle River: Pearson Education.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2007. *Service Blueprinting: A Practical Tool for Service Innovation.* Working Paper. [pdf-dokumentti]. Center for Services Leadership, Arizona State University. Luettu 10.6.2012.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Jyväskylä: Gummerus.
- Gummesson, E. 1998. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään.* Helsinki: Gummerus.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* Vol 20 (4), 298-314.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi.* Juva WS Bookwell Oy.
- Grönroos C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory* 11 (3) 279.
- Grönroos C. & Ravald, A. 2011. Services as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22 (1) 5 - 22.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making sense of value and value co-creation in service logic. [pdf-dokumentti]. Hanken school of Economics Working Papers 559 : 32. Luettu 1.8.2012. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/29218>
- Haikala, I. & Märijärvi, J. 2004. *Ohjelmistotuotanto.* Helsinki: Talentum.
- Helander, N. & Ulkuniemi, P. 2011. Customer perceived value in software business relationships. Competitive paper for IMP2011 Conference. [pdf-dokumentti]. Luettu 22.8.2012. <http://www.academia.edu>
- Helander, N. 2012. Arvonluominen ja asiakaslähtöisyys KIBS-liiketoiminnassa. Luento. YTP-0021 Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut 23.2.2012. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita. 15., uud. p.* Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, P. & Helander, N. 2001. Towards joint value creation processes in professional services. *The TQM magazines* Vol 13, Issue 4, 281-291.

- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes. ISBN 952-457-349-0. [pdf-dokumentti]. Luettu 12.5.2012. <http://www.tekes.fi>
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaitovaara, P. 2006. Hyvä hallintotapa koskee myös tietohallintoa. Talouselämä 15/2006, 65.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen ote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 40:3, 301-329.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. Marketing Management. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2007. A framework for marketing management third edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. Journal of Business & Industrial Marketing Vol 15 (2), 122-145.
- Lehtinen, O. 2012. Vargon ja Luschin palvelulähtöinen ajattelu. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Lukka, K. & Tuomela, T. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiivinen tutkimusote. Yritystalous 4/1998, 23 – 29.
- Molinari, L., Abratt, R. & Dion, P. 2008. Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. The Journal of Services Marketing Vol 22 (5), 363-373.
- Mäkinen, T. 2007. Asiakkuuspäällikön hiljainen tieto atk-alan palveluyrityksessä. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Mäkinen, T. 2012. Arvonluontianalyysi. Tietokari Oy – pesula-alan asiakkuudet. Julkaisematon analyysiraportti opintojaksolla YTP-0021 osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Palveluliiketoiminnan sanasto. 2010. Tekes. [pdf-tiedosto]. Luettu 11.5.2012. <http://www.tekes.fi>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing Vol 64 (1), 12-40.

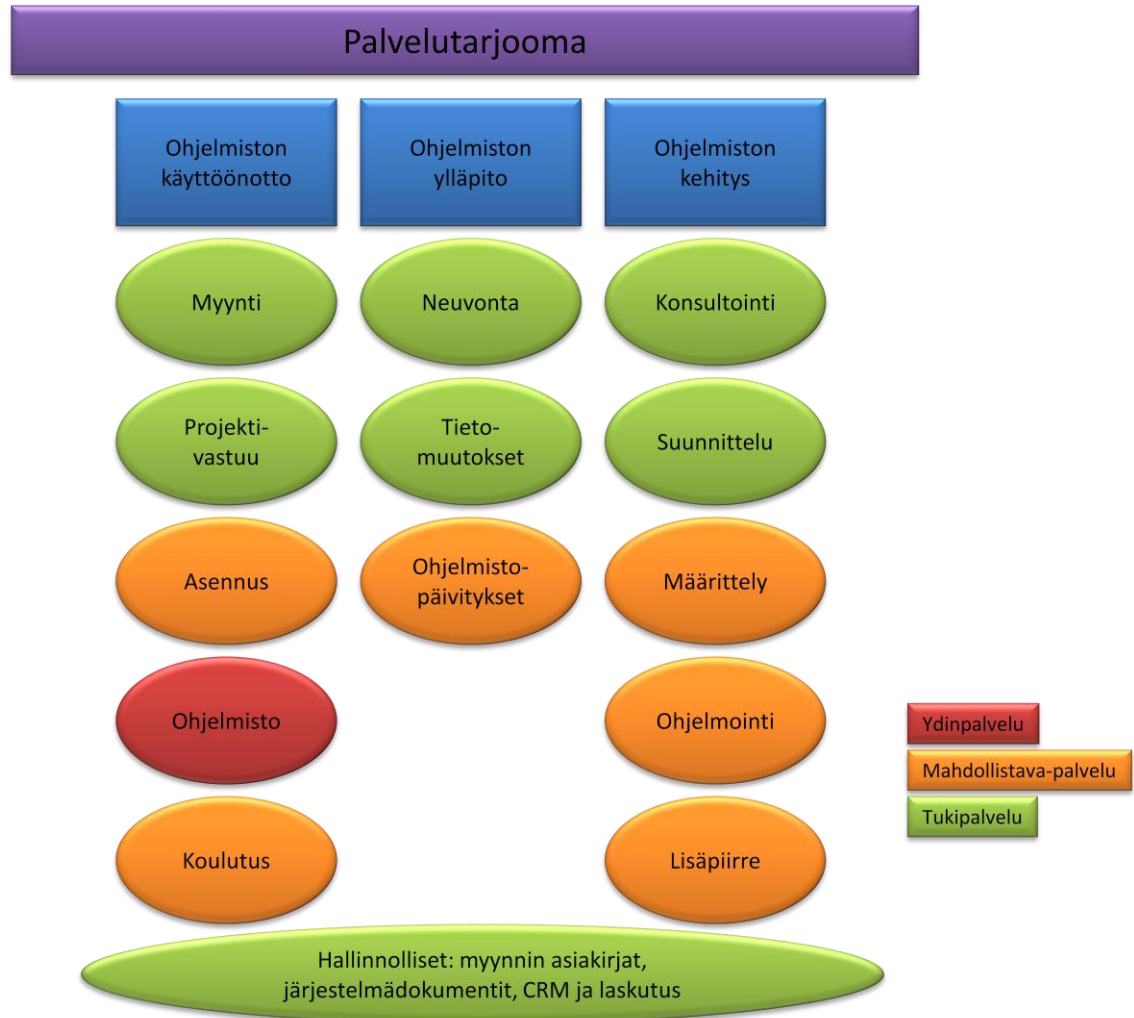
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvонуontiin. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Shostack, G.L. 1984. Designing services that deliver. Harvard Business Review Vol 62 (1), 133-139.
- Shostack, G.L. 1987. Service Positioning Through Structural Change. Journal of Marketing Vol 51 (1), 34-43.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K & Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. 1994. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship-quality. International Journal of Service Industry Management Vol 5 (5), 21-38.
- Toivonen, M. 2010. Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Esitelmä. Service Innovation Circus. 3.6.2010. [pdf-dokumentti]. Luettu 10.6.2012. <http://www.tekes.fi>
- Uлага, W. 2001. Customer Value in Business Markets, An Agenda for Inquiry. Industrial Marketing Management 30 (4), 315-319.
- Uлага, W. & Eggert, A. 2006. Relationship value and relationship quality: Broadening the normological network of business-to-business relationships. European Journal of Marketing Vol 40 (3/4), 311-327.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing Vol 68 (1), 1-17.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of Academic Marketing Science Vol 36 (1), 1-10.
- 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.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. 2001. Value Creation in Buyer – Seller Relationships. Industrial Marketing Management Vol 30 (4), 365-377.

Woodall, T. 2003. Conceptualising “Value for the Customer”: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review* 2003 (1), 1-42.

Zeithaml, V. A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* Vol 52 (3), 2-22.

LIITTEET

Liite 1. Tietokarin pesulatoimialan palvelutarjooma



Liite 2. Tietokarin asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset

1. **Käytättekö lähetekäsittelyssä ja laskutuksessa Tk-Pesua?**
Kyllä / Ei, jos ei niin mitä käytätte:
2. **Onko mielestänne laskutuksessa tai lähetekäsittelyssä jotakin kehitettävää?**
3. **Käytättekö tekstiilien seurannassa Tk-Vaatetta?**
Kyllä / Ei, jos ei niin mitä käytätte:
4. **Onko mielestänne työvaateseurannassa yleensä tai ohjelmassa jotakin kehitettävää?**
5. **Käytättekö Tk-Netti tilausjärjestelmää?**
Kyllä / Ei
6. **Onko mielestänne tilausjärjestelmässä tai tilausten käsittelyssä jotakin kehitettävää?**
7. **Käytättekö VaateNetti järjestelmää?**
Kyllä / Ei
8. **Jos käytätte VaateNettiä, onko mielestänne ohjelmassa jotakin kehitettävää?**
9. **Käytättekö Tk-Pesun sähköisten laskujen (Finvoice tai Teapps -liittymät) lähetystä?**
Kyllä / Ei
10. **Jos käytätte sähköisten laskujen lähetystä, onko mielestänne ohjelmassa jotakin kehitettävää?**
11. **Onko Tk-Pesun raportoinnissa mielestänne jotakin kehitettävää, jos on niin mitä?**
12. **Onko Tk-Vaatteen raportoinnissa mielestänne jotakin kehitettävää, jos on niin mitä?**
13. **Oletteko tutustuneet uusiin Tk-Pesun asiakkuudenhallintaominaisuuksiin?**
Kyllä / Ei
14. **Onko tarkoituksenne käyttää jatkossa asiakkuudenhallinnan ominaisuuksia aktiivisesti?**
Kyllä / Ei / En tiedä vielä

15. Jos olette jo tutustuneet asiakkuudenhallinnan ominaisuuksiin, onko niissä mielestänne jotakin kehitettävää?

16. Identoin asiakaspalvelu Hyvä Tyydyttävä Välttävä Heikko
Asiakaspalvelun saavutettavuus
Asiakaspalvelun vastausaika

17. Terveisenne asiakaspalvelun kehittämiseksi:

18. Identoin ohjelmistojen koulutus ja tuki Hyvä Tyydyttävä Välttävä Heikko
Koulutustarjonta
Koulutuksen taso
Tukipalvelun saavutettavuus
Tukipalvelun taso
Ongelmien korjausaika
Tk-Pesu-asiakaspäivät
Versiotiedote
Käyttöohjeet

19. Miten tarpeellisenä pidätte seuraavia asioita:

Tarpeellinen / osittain tarpeellinen / Ei kovin tarpeellinen

Tk-Pesu-asiakaspäivät
Versiotiedote
Käyttöohjeet

20. Terveisenne koulutuspalvelujen, tiedottamisen ja tukipalveluiden kehittämiseksi:

21. Miten usein mielestänne jatkossa tulisi järjestää Tk-Pesu-asiakaspäiviä?
Harvemmin kuin kerran vuodessa
Kerran vuodessa
2 kertaa vuodessa
Useammin

22. Ehdotuksia Tk-Pesu-asiakaspäivien aiheiksi:

23. Ehdotuksia Tk-Pesu-asiakaspäivien järjestyspaikkakunnaksi:

Liite 3. Tietokarin asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenveto 2010 / 2012

	2010	2012
LAATU:		
1 = heikko, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä	1-4	1-4
Asiakaspalvelun saavutettavuus	3,25	3,25
Asiakaspalvelun vastausaika	3,19	3,17
Tukipalvelun saavutettavuus	3,8	3,08
Tukipalvelun taso	3,33	3,55
Ongelmien korjausaika	2,94	3,36
Koulutustarjonta	1,93	2,78
Koulutuksen taso	2,2	3,11
Asiakaspäivät		3,22
Versiotiedote		3,82
TARPEELLISUUS:		
1 = ei kovin tarpeellinen, 2 = osittain tarpeellinen, 3 = tarpeellinen		1-3
Asiakaspäivät		2,3
Versiotiedote		2,91
Käyttöohje		3
vastaajia 15 13		

Liite 4. Asiakkaille lähetetty analysointipyyntö

Hei!

Teen Identoin asiakkuuksien kehittämissuunnitelmaa ja tarvitsisin hiukan teidän apuunne. Sen lisäksi, että xxx juuri lähetti laajemman kyselyn liittyen ohjelmistoihimme ja palveluumme, olen valinnut muutamasta pesulasta muutaman henkilön vastaamaan näihin neljään kysymykseen. Toivoisin, että ehtisitte käyttämään muutaman minuutin ryhmässä aikaa ja miettimään jokaiseen kohtaan lyhyen vastauksen (voitte ottaa ryhmäanne mukaan muitakin kuin ne joille olen viestin lähettänyt).

Kuvitellaan tilanne, jossa huomaatte ongelman omassa pesulaprosessissanne, jonka voisi ratkaista jollakin tavalla ohjelmiston muutoksella tai kokonaan uudella ohjelmiston osalla. Tämän jälkeen kartoitetaan, mitä tehdään ja saatte tästä toiminnosta tarjouksen ja teette tilauksen. Lisäpiirre toimitetaan teille ja otatte sen käyttöön. Eli teidän näkökulmastanne kyse on ohjelmiston käyttöönottoprosessista alusta loppuun. Teillä on ollut lukuisia tällaisia tilanteita, suurempia ja pienempiä (esim. rullakkotarrojen tulostus, Kan-negieser-liittymät yms.).

Minua kiinnostaa, millaisia huolia teillä on tämän hankintaprosessin eri vaiheissa.

Eli MITÄ MUREHDITTE ja MILLAISIA HUOLIA teillä on seuraavissa eri vaiheissa:

1. Tarpeen kartoitus ja määrittely (ennen tarjousta)
2. Hankinta-vaihe (ennen tilausta)
3. Käyttöönottovaihe (=koulutusvaihe ja/tai testausvaihe)
4. Käyttö (varsinainen uuden lisäpiirteen käyttö)

Jos johonkin kohtaan ei tule mitään mieleen, jättäkää vastaamatta – olen kiitollinen yhdestäkin kommentista!

Mukavaa Kesän odotusta!

Ystävällisin terveisin

Tuija Mäkinen

Identoi Oy

Vaihde: 010 4252 250

Suora: 010 4252 263

Matkapuhelin: 050 4118 189

Faksi: 03 2603 621

Osoite: Viinikankatu 47

33800 Tampere, Finland

Sähköposti: tuija.makinen@identoi.com

www.tietokari.fi