



TIETOINTENSIIVINEN ASiantun- Tijaosaaminen myytävänä PALVELUNA

Susanna Saviahde

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

SUSANNA SAVIAHDE:

Tietointensiivinen asiantuntijaosaaminen myytävänä palveluna

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Huhtikuu 2014

Opinnäytetyö tehtiin suuren IT- palveluyrityksen tarpeesta pohtia palveluliiketoiminnan kehittämistä palvelujen tuotteistamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö aloitettiin esittelemällä kehittämistehtävän tausta ja tavoite sekä etenemissuunnitelma. Työn tavoitteena oli selvittää onko pääkäyttäjäpalvelulle tarve, toisin sanoen business case, tuotteistamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvitettiin millaisia tehtäviä asiakkaat hoitavat pääkäyttäjäroolissa, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia tehtävissä on palvelujen tuotteistamisen näkökulmasta. Tutkimustuloksia sovellettiin pohdittaessa mahdollisia tuotteistettavia palveluja tämän tutkimuksen toimeksiantajalle. Varsinainen käytännön tuotteistamistyö rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, samoin ei otettu kantaa tuotteistamiseen tarvittaviin resursseihin ja kustannusrakenteeseen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, sähköistä lomakyselyä ja omaa havainnointia. Nämä olivat soveltuvimmat menetelmät, koska tutkittiin melko pientä joukkoa tunnettuja nykyasiakkaita. Haastattelun avulla tutkittiin valittuja kohdeasiakkaita yksityiskohtaisesti. Kyselyllä tavoiteltiin laajempaa näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen ja tukemaan haastatteluissa syntyneitä ajatuksia. Lisäksi sekä haastattelun että kyselyn analysoinnissa käytettiin omaa havainnointia, josta oli kehittynyt päätelmiä noin puolen vuoden aikana päivittäisten työtehtävien aikana.

Tutkimuksen teoreettinen pohja syntyi lähdeaineistojen avulla. Teoriassa keskityttiin palvelun käsitteeseen, tietointensiivisen liiketoiminnan erityispiirteisiin ja tuotteistamisen perusteisiin. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tehty kokonaista tuotteistamissuunnitelmaa, tuotteistamisprosessin kokonaisuymmärrys on merkittävässä asemassa jo tuotteistettavaa palvelua suunniteltaessa.

Tutkimukselle asetettu tavoite saavutettiin toteamalla, että pääkäyttäjäpalveluiden tuotteistamiselle on tarpeita ja palvelut olisi hyvä tehdä näkyviksi tuotteistamisen keinoin. Tutkimus toi myös näkökulmaa siihen, mistä palveluista liiketoimintaa olisi mahdollista kehittää. Johtopäätöksissä työn tutkimustulokset koottiin yhteen ja esitettiin konkreettisia keinoja tuotteistamisen tueksi.

Asiasanat: asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, IT- palveluliiketoiminta, tietointensiiviset palvelut

ABSTRACT

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

SUSANNA SAVIAHDE:
Knowledge Intensive Expertise as a Sellable Service

Master's thesis 68 pages, appendices 9 pages
April 2014

This thesis was commissioned by a large IT company that needed to consider its service business from the productization point of view. The thesis started by introducing the background and target as well as the proceeding plan. The objective of the work was to investigate if there is a business case for key user activities as a service.

This study investigated what kind of tasks customers have as a key user, what kind of challenges and opportunities there are from the point of view of service productization. The research results were applied to the productization of services for the company. The actual productization work in practice was excluded from this study. The necessary resources and cost structure were not included either.

The research methods were a half-structured interview, an electronic questionnaire and personal observation. They were the most applicable methods due to a small number of already known customers. The detailed interviews were targeted at selected customers. The questionnaire aimed at getting a wider view of the research subject and some support for the interview results. In addition, personal observation obtained during six months of daily work was used.

The theoretical framework of the study was based on the source material, including service theory, special knowledge intensive service aspects and the basis and process of productization. Although the entire productization process was not completed in this study, a full understanding of the process is of vital importance when planning to start productization.

The goal of the study was achieved. There is a business case in key user services. It would be reasonable to make the services visible by means of productization. This study supported the ideas of where to start productization. The conclusions compile all the research results, and concrete means for service productization were also introduced.

Key words: consultant services, productization, IT- service business, knowledge intensive services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS	8
2.1	Kehittämistehtävän tausta ja tavoite	8
2.2	Kehittämistehtävän eteneminen	10
3	PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA TIETOINTENSIIVINEN LIIKETOIMINTA.....	11
3.1	Palvelun määritelmä	11
3.2	Osaamisintensiivisen palveluliiketoiminnan erityispiirteet	12
3.3	Tuotteistaminen tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa	14
3.3.1	Tuotteistamisen määritelmä	14
3.3.2	Tuotteistamisen tavoitteet	16
3.3.3	Asiakaslähtöisyys tuotteistamisessa.....	17
3.3.4	Haasteet	18
3.4	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.....	19
3.4.1	Palvelutuotteen rakenne	19
3.4.2	Tuotteistamisprosessi	22
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	28
4.1	Teoreettisen lähestymistavan valinta	28
4.2	Työn tutkimusmenetelmät	30
4.2.1	Haastattelu.....	30
4.2.2	Kysely	33
4.2.3	Havainnointi.....	34
4.2.4	Menetelmävalinnoista	35
4.3	Työn tutkimustulokset	36
4.3.1	Yksityiskohtaista tietoa haastattelulla.....	36
4.3.2	Laajempi näkemys kyselyllä.....	41
4.3.3	Asiakashavainnointi	49
4.4	Tuotteistamisajatuksia tutkimuksen pohjalta.....	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	55
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	60

LYHENTEET JA TERMIT

b-to-b	Business to Business myynti (yritykseltä yritykselle)
blueprinting	prosessikuvaus palvelusta
ERP	Enterprise Resource System, toiminnanohjausjärjestelmä
IT	informaatioteknologia
KIBS	Knowledge Intensive Business Services
komponentti	osasovellus, lisätoiminnallisuus
parametri	asetus joka määrittää jonkin toiminnallisuuden
pääkäyttjä	sovelluksesta tai sen osasta pääasiallisesti vastaava henkilö
moduuli	sovelluksen/ ohjelman yksi osa-alue
vertikaali	kolmannen osapuolen toimittajan sovellus
VTT	Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus
workshop	Työ- tai ideointipalaveri

1 JOHDANTO

Informaatioteknologia (IT) - alan palvelut ovat voimakkaasti kasvava liiketoiminta-alue. Kaksi kolmasosaa Suomen bruttokansantuotteesta koostuu palveluista. Palvelut kuuluvat lähes jokaisen yrityksen toimintaan ja siksi niitä pitää kehittää yhtä systemaattisesti kuin uusia tuotteita. Palveluiden avulla erottaudutaan muista samanlaisista kilpailijoista samalla toimialalla. (Palveluliiketoiminta.) Merkittävä osa nykyisistä palveluista perustuu digitaalisuuteen. Tällaisia palveluja käytetään päivittäin. Niitä myös kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti. Palveluliiketoiminnan rooli on merkittävä ja liiketoiminta suuntautuu entistä enemmän perinteisistä tuotteista palveluihin. Perinteiset konkreettiset tuotteet sisältävät lisääntyvässä määrin tuki- ja oheispalveluja. Palveluliiketoiminnan kehittäminen antaa tilaisuuden uudistua, auttaa löytämään uusia asiakkaita ja kehittämään uusia tuotesegmenttejä. Tätä kautta luonnollisesti tavoitellaan parempaa tulosta ja mahdollisesti laajempaa markkina-asemaa.

Ohjelmistoalan kasvu on ollut viime vuosina kohtuullista, vaikka viime aikoina on ollut näkyvissä investointihankkeiden lykkäämistä etenkin teollisuudessa, mutta myös muilla aloilla. Näillä on vaikutuksia IT-alalle ja yritysten halukkuuteen päivittää tietoteknisiä järjestelmiä. Yleisesti ajatellen ohjelmistoja ja niihin liittyviä palveluja tarvitaan kuitenkin taloussuhdanteista huolimatta. Tavallaan taantumana voisi ajatella olevan hyväksi IT-palveluliiketoiminnassa. Kun yritykset säästävät ja jäsentelevät liiketoimintojaan uudelleen esimerkiksi ulkoistamalla toimintojaan, se saattaa tarjota palvelualan yrityksille kilpailuetua. Näiden yritysten palvelut ovat tyypillisesti asiantuntijapalvelua. 3T-lehden artikkelissa kerrotaan, että teollisuuden palvelujen liikevaihto on ollut laskussa huhtikuussa 2013 lähes joka toimialalla, mutta IT-palveluyritysten liikevaihto kasvaa yhä kymmenen prosentin tahdilla edelliseen vuoteen nähden. Tämän mukaan arvioidaan kasvun tulevan tietotekniikan ulkoistamisesta, joka on edelleen jatkunut vuonna 2013. Sanotaan myös, että digitalisaation ja tietotekniikan mahdollisuudet on otettava käyttöön tuottavuuden lisäämisessä. (IT-palveluiden kysyntä kasvaa yhä.)

Palvelu tarkoittaa asian tekemistä asiakkaan puolesta. Jos palvelusta halutaan parempaa katetta, on syytä pohtia palvelun tuotteistamista. Tätä kautta on mahdollista luoda menestyksekkäs palvelutuote. Siitä huolimatta tuotteistaminen on vielä vähäistä asiantuntijapalveluyritysten keskuudessa. On mahdollista, että palvelutuote syntyy vahingossa,

mutta tavallisesti tarvitaan tuotteistamisen käytäntöjä ja menetelmiä. Kaiken perusta on asiakkaan tarve, mitä tässäkin tutkimuksessa lähdetään selvittämään. Merkittävässä roolissa on palvelun käsite ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen sekä niihin oikeanlaisella ja oikea-aikaisella palvelulla vastaaminen. Suomessa toimii lukuisia IT- palveluyrityksiä, jotka toimittavat ja ylläpitävät monenlaisia IT-ratkaisuja liittyen tietoteknisiin laitteistoihin ja sovelluksiin. Puhuttaessa sovellusliiketoiminnasta IT-ratkaisut ovat tavallisesti pääosin asiakkaalle toimitettavaa työtä eli palvelua. Projektivaiheessa ne voivat sisältää myös asiakkaalle toimitettavia sovelluksia ja järjestelmiä.

IT- markkinoilla toimivia organisaatioita kutsutaan usein IT- palveluorganisaatioiksi tai IT-palveluntarjoajiksi. Nämä tarjoavat esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämis-, ylläpito-, asennus-, päivitys-, ongelman ratkaisu-, tuki-, konsultointi- ja integrointipalveluja. Samannimisiä palveluja voidaan toimittaa useille asiakkaille, mutta palvelu ei todennäköisesti ole täsmälleen samanlaista vaan vaatii asiakaskohtaista räätälöintiä. Palvelu voi olla aineetonta, aineellista tai yhdistelmä näistä molemmista. Tämä kehittämistehtävä tehdään yhden IT-palveluyrityksen tarpeesta kartoittamalla asiakkaiden mielipiteitä ja tarpeita palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Kehittämistehtävän yhteydessä keskitytään tarkastelemaan yhtä toimittajatahoa ja yhtä toiminnanohjausjärjestelmää Suomen markkinoilla. Asiakkaat ovat pääosin paikallisia kotimaisia yrityksiä, mutta kansainvälistymisenkin on jo alkanut. Palveluliiketoiminnassa tähdätään vuosittaiseen liikevaihtoon jatkuvien palvelusopimusten myötä. Usein tavoite on saada entistä enemmän pitkiä ylläpitosopimuksia yksittäisten kertaluontoisten tai lyhytaikaisten palveluiden sijaan. (Service Productization.)

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

2.1 Kehittämistehtävän tausta ja tavoite

Kehittämistehtävä tehdään toimeksiantona suurelle ja kansainväliselle IT-palveluyritykselle. Yrityksen arvomaailmaan kuuluu paikallinen maailmanlaajuinen vastuu, pitkiä asiakkuuksia, innovatiivista ajattelua, kattavia ratkaisuja, vahva talous ja sitoutuminen. Yrityksen rooli on suuri monenlaisten järjestelmien ja palvelujen toimittajana, mutta kasvavassa määrin myös järjestelmän ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Yrityksen yksityiskohtaisilla perustiedoilla ei ole merkitystä tämän työn tutkimuksen kannalta, joten tämä opinnäytetyö esittelee aiheen ja tutkimuksen anonymisti niin toimeksiantajan kuin asiakkaidenkin osalta. Tarvittaessa tutkimuksen taustatiedot voidaan antaa yrityksen sisäiseen käyttöön.

Tässä yhteydessä keskitytään suhteellisen uuteen jatkuvien palveluiden liiketoimintaan yhden tietoteknisen sovelluksen, yhden toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) näkökulmasta. Toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi yhteen eri toimintoja esimerkiksi ostoa ja myyntiä, tuotantoa, jakelua, varastohallintaa, laskutusta ja kirjanpitoa. Jatkuvien palveluiden liiketoiminta keskittyy palvelemaan olemassa olevia asiakkaita mahdollisimman tehokkaasti. Korkea asiakastyytyväisyys on merkittävin tavoite. Jatkuvien palveluiden liiketoiminta kasvaa voimakkaasti ja siitä johtuen kehittäminen on hieman jäänyt nopean kasvun jalkoihin. Jatkuvat palvelut vastaanottavat asiakkaat toimitusprojektivaiheen jälkeen. Tällä hetkellä jatkuvien palveluiden organisaatio keskittyy pääosin asiakkaan järjestelmän ylläpitoon, tukeen ja vianhallintaan. Palvelu on luonteeltaan tietointensiivistä asiantuntijapalvelua. Sille on tyypillistä asiakkaan tiivis osallistuminen palvelutapahtumaan.

Työn tavoite on selvittää, onko asiakkailla pääkäyttäjäpalvelulle tarve. Tätä tarvetta tarkastellaan tuotteistamisen näkökulmasta. Tätä kautta tehdään toimenpidesuosituksia palvelusta, joka tähtää uuden palvelun käyttöönotettaessa palveluiden osuuden kasvattamiseen liiketoiminnassa. Työ keskittyy tiedonhankintaan, analysointiin ja tuotteistamishdotukseen, mutta ei testaukseen ja toteutukseen. Sen sijaan rajauksena työssä ei oteta kantaa hinnoitteluun, resursointiin, markkinointiin, suojaukseen tai versiointiin.

On havaittu ettei tiedetä, millaisia tehtäviä asiakkaan pääkäyttäjät tekevät. Tämä voi lisäksi toteutua eri tavoin eri aloilla ja erikokoisissa yrityksissä. Halutaan selvittää mitä osia laajasta järjestelmästä asiakkaat käyttävät. Mikäli asiakkaalla olisi vaikkapa enemmän osaamista ja yleistietoa järjestelmästä niin ottaisiko hän esimerkiksi käyttöön uusia moduuleja, vertikaaleja tai komponentteja päivittäisen liiketoiminnan tehostamiseksi? Taitavan pääkäyttäjän neuvojen kautta yritys voisi kiinnostua tehostamaan liiketoimintaa. Se voisi tarkoittaa järjestelmän laajentamista, päivittämistä tai asiakaskohtaista kehittämistä. Toiminnanohjausjärjestelmää voidaan ja pitääkin ajan myötä mukauttaa ja päivittää, tämä tuo jo tällä hetkellä jonkin verran lisämyyntiä niin sovellusmyynnin kuin konsultoivan palvelun osalta. Lisämyyntiä ei kuitenkaan ole juurikaan tuotteistettu mikä nähdään haasteeksi, saatavilla olevat palvelut tulisi tuotteistuksen keinoin tehdä näkyvämmäksi sekä sisäisesti että ulkoisesti.

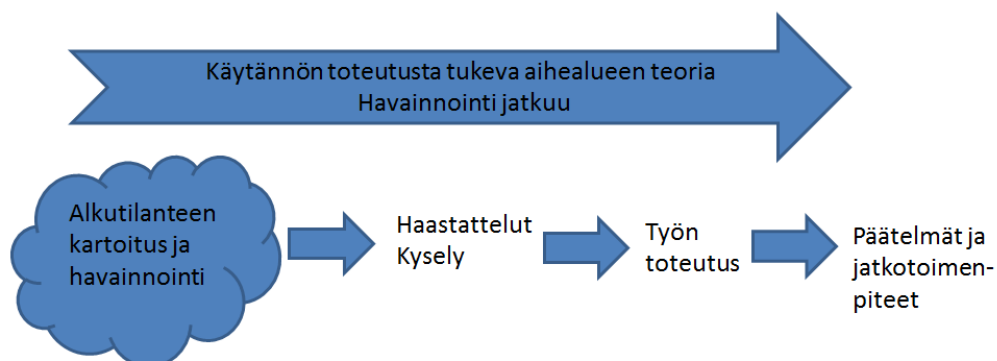
On havaittu, että asiakkailla on erilaisia tarpeita hankkia osaamista oman organisaation-
sa ulkopuolelta ja tällä hetkellä tarjottu osaaminen on pääosin perinteistä konsultointia. On kuitenkin herännyt ajatus, voisiko yritys tarjota asiakkaalle niin sanottuja toiminnanohjausjärjestelmän pääkäyttäjäpalveluja kulloiseenkin tarpeeseen. Tarpeita voisi olla esimerkiksi projektit ja loma-ajat, mutta myös pysyvämpi tuki mikäli esimerkiksi talouspäällikkö toimii pääkäyttäjänä oman toimenkuvansa ohessa. Tällöin henkilön aika ja mielenkiinto eivät välttämättä riitä tarvittavissa määrin sovelluksen syvälliseen tuntemukseen, käyttötukeen, koulutukseen ja liiketoiminnan vaatimusten mukaiseen kehittämiseen liiketoiminnan perustehtävistä huolehdittaessa.

IT-ratkaisujen pitää tukea liiketoimintaprosesseja ja olla kustannustehokkaita. Tämä tuo suuret markkinat ulkoistetuille palveluille, joissa tuotteistamisen tulisi olla kunnossa. Palveluliiketoiminnan kehittämistä voidaan kuvata neljällä osa-alueella seuraavasti: tavoitteet, kehityskohteet, keinot ja tulokset. Tavoitteista merkittävin on kilpailukykyinen liiketoiminta. Kehityskohteiksi voidaan ajatella hinnoittelua, palveluprosessia, palvelutarjoomaa, seurantaa ja mittaamista sekä viestintää. Keinoja näihin voi olla asioiden konkretisointi, määrittely, systematisointi ja vakiointi. Tuloksilla seurataan kannattavuutta, kasvua, kilpailuetua, laatua ja tuottavuutta. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 4.)

2.2 Kehittämistehtävän eteneminen

Tämä tutkimus aloitettiin kartoittamalla yrityksen palveluliiketoiminnan nykytilanne jatkuvien palveluiden organisaatiossa. Selvisi, että tuotteistettuja palveluja on vielä vähän ja niiden myynti on ollut vähäistä. Käsitys nykytilanteesta on lisäksi saatu käytännön kautta tutustumalla nykytilaan päivittäisen sovelluskonsultin työn yhteydessä. Havainnointia on tehty niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tämän jälkeen tarve oli ymmärtää aihetta teorian näkökulmasta, jossa oleellisemmaksi alueeksi valikoitui tuotteistaminen. On merkittävää ymmärtää mitä on tuotteistaminen, mutta lisäksi mitä palveluliiketoiminnan tuotteistamisen erityispiirteet ovat asiantuntijapalvelun näkökulmasta. Käytännön tutkimusosuus on kuvattu alla (kuvio 1) ja se sisältää seuraavat osa-alueet:

- Asiakashaastattelun avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa pääkäyttäjän tehtävistä, roolista ja merkityksestä ja selvitetään vastauksia vertailemalla:
 - kannattaako pääkäyttäjäpalvelun tuotteistamisajatusta jatkaa?
 - mikäli kannattaa, mihin asioihin siinä kannattaa keskittyä?
- Asiakaskyselyllä haetaan tietoa ja laajempaa kokonaisymmärrystä yritysten pääkäyttäjien roolista.
- Omaa havainnointia käytetään täydentämään ja vahvistamaan haastatteluiden ja kyselyn tuloksia. Lisäksi havainnointi antaa lisänäkökulmaa.
- Näiden perusteella pohditaan miten pääkäyttäjäpalveluja voitaisiin tuotteistaa kyseisessä organisaatiossa.
- Lopuksi esitellään työn loppupäätelmät ja jatkokehitysehdotukset.



KUVIO 1. Opinnäytetyön eteneminen.

3 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA TIETOINTENSIIVINEN LIIKE-TOIMINTA

3.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on jotakin jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen (Ylikoski 2001, 17).

Yleinen määritelmä palvelun käsitteestä on hyvin laaja, koska se kattaa monentyyppisiä palveluja eri toimialoilta. Palvelu tulee määritellä täsmällisemmin jokaisen palveluntarjoajan omasta näkökulmasta. Voisi yleisesti sanoa, että palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta ym. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan, mutta ainakin palvelutapahtuma on aineeton eikä tavallisesti johda tuottamiseen liittyvien konkreettisten elementtien omistusoikeuteen. Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Palvelun sisältö voidaan usein jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. (Ylikoski 2001, 20; Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 11.)

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia: näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Palvelu kuvataan perinteisesti kirjallisuudessa usein käytetyssä palvelupakettimallissa paketiksi eli konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Palvelupaketti koostuu sekä ydinpalvelusta että liitännäispalveluista. Ydinpalvelu voidaan kuvata kysymyksellä: miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä? Liitännäispalvelujen avulla yrityksellä on mahdollisuus erilaistaa tarjoamansa palvelut kilpailijoiden vastaviin nähden, tällöin voidaan ajatella yrityksen kilpailuedun perustuvan lähes pelkästään liitännäispalveluihin. Liitännäispalveluja on kolmenlaisia: edellytystukipalvelut (välttämättömiä), lisäpalvelut (ovat rahanarvoisia etuja) ja lisäarvotukipalvelut (lisäävät palvelutuotteen arvoa asiakkaalle). (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39; Grönroos 2009, 222; Jaakkola ym. 2009, 3.)

Jokainen yritys on mukana palvelukilpailussa. Se tarkoittaa kilpailutilannetta, jossa yrityksen ydinratkaisu on vain pysyvän kilpailuedun välttämätön edellytys. Yritys kilpailee koko palvelutarjonnallaan, joka sisältää erilaisia ydinratkaisua tukevia palveluja. Tämä vaatii palvelunäkökulman omaksumista ja palvelulogiikan käyttöä johtamisessa. Usein business to business (b-to-b) -myynnissä ajattelemme, että meillä on yritysasiakkaita. Todellisuudessa tämä ei pidä paikkaansa, vaan asiakkaamme ovat aina ihmisiä. Mielestäni tämä on tärkein asia pitää mielessä mietittäessä vastausta kysymykseen kenelle palvelua tarjotaan. Usein puhutaan siitä, miten tuote ja palvelu ovat kaksi eri asiaa ja niitä tulee tarkastella eri tavoin. Tuote on fyysinen ja palvelu taas enemmän abstrakti asia. Kun asiakkaita ja asiakkuuksia ajatellaan oikein ja asiakaslähtöisesti, ei lopulta ole väliä sillä onko kyseessä fyysinen tuote vai aineeton palvelu. Voidaan siis ajatella, ettei ole erikseen palveluyrityksiä ja tuotteita myyviä yrityksiä. On vain erilaisia asiakkuuksia. Asiakaslähtöisessä toiminnassa tuotteen ja palvelun sijaan oleellista on nimenomaan se lisäarvo ja hyöty, jota asiakkaalle tarjotaan. IT- palveluyrityksessä palvelu on useimmiten asiantuntijapalvelua eikä se täten useinkaan suoraan sovi tähän perinteiseen palvelumalliajatteluun. Seuraavassa keskitytään syvemmin palvelun olemukseen IT-palveluntarjoajan näkökulmasta. (Grönroos 2009, 15; Selin & Selin 2013, 11,30.)

3.2 Osaamisintensiivisen palveluliiketoiminnan erityispiirteet

Asiantuntijapalveluja ei yleensä kutsuta tuotteiksi, koska osaamisen myymistä ei koeta tuotteiden myynniksi. Palveluiden kehittäminen tarjoaa niin tuote- kuin palveluyrityksille sekä kasvumahdollisuuksia että uudenlaisia ansaintamalleja. Tuotannollista liiketoimintaa harjoittavat yritykset tarkastelevat yhä useammin mahdollisuuksia, joita teolliset palvelut voivat heille tarjota tuoteliiketoiminnan rinnalla. Palveluiden kehittäminen tarjoaa yrityksille sekä kasvumahdollisuuksia että uudenlaisia ansaintamalleja. (Lehtinen ym. 2005, 9.)

Teknologiaperustaisten tieto- ja osaamisintensiivisten palveluiden (Knowledge Based Business Services, KIBS) voimakkaaseen kasvuun ovat vaikuttaneet mm. palveluiden ulkoistamiskehitys ja kansainvälistyminen. Lisäksi palveluiden kannattavuus on yleensä huomattavasti korkeampi kuin teollisuuden muiden liiketoimintojen ja ne tarjoavat tuottoa tuotteen elinkaaren kaikissa vaiheissa. Asiantuntijapalvelut voidaan määritellä hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia

toimintoja. Ne oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Ne ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, vaikka niiden taustalla olisikin pitkä ja työläs kehittämis- ja tuottamisprosessi. Ne voivat olla myös prosesseja, joista jää konkreettisia lopputuloksia. Palvelujen perusominaisuuksina voidaan pitää niiden aineettomuutta, toiminto- ja prosessiluonnetta ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta. Vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita, jotka ovat tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioissa. Erikoisosaaminen liittyy useimmiten asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. Erikoisosaamisen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus sekä osin motivaatiokin. Asiantuntijapalveluiden rinnalla käytetään termiä tietointensiiviset palvelut. Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä ja tarvetta. (Maintenance KIBS; Lehtinen ym. 2005, 9-11.)

Asiantuntijapalvelut ovat tyypillisesti aineettomia ja siten abstrakteja. Asiantuntijatyön keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota johdetaan siten, että yritys voi tarjota liikeideansa pohjalta asiakkaalle lisäarvoa. Tämän onnistuminen perustuu tehtävien organisointiin tai johtamiseen. Tämä on tärkeää asiantuntijaorganisaation osaamisen markkinoinnin kannalta. Usein syntyy tilanne, että asiantuntijaorganisaation imago ja maine rakentuu ja henkilöityy yksittäisiin henkilöihin. Asiantuntijapalvelut ovat osaamista eli ohjeita, neuvoja, ideoita. Siitä huolimatta on mahdollista, että niiden taakse on kehitetty tuotteistamis- ja palveluprosessi. Asiantuntijapalvelun sisältöä määrittäessä käytetään usein prosessikuvauksia. Palveluprosessin sanotaan olevan asiakkaaseen kohdistuva palvelutapahtumien toimintosarja, joka muuttaa panokset tuotoksiksi. Tämän mukaan kaikki palvelupakettiin liittyvät yksittäiset toiminnot ovat prosesseja. Kuvaamalla prosessit saadaan täsmällisesti määritettyä mitä kaikkea niihin liittyy: ketkä osallistuvat, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Prosessikuvauksen avulla voidaan myös hioa yksittäiset toiminnot vastaamaan palvelun laadullisia, taloudellisia sekä muita tavoitteita. (Vahvaselkä 2004, 33-37; Lehtinen ym. 2005, 40.)

Asiakkaan riittävä osallistuminen on erittäin tärkeää asiantuntijapalvelua tuotettaessa. Asiakkaan tulisi olla mukana koko työprosessin ajan; antaa tietoja, väliarvioita ja tarvittaessa auttaa. Asiakkaan rooli prosessissa riippuu kulloinkin kyseessä olevan asiakkaan osaamisesta, innostuksesta ja ajankäytöstä. Asiakas on tilaaja ja usein, sekä tilausta että tarjousta on monin tavoin muokattava asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijapalveluja tarvitaan, kun kehitetään jotain uutta tai ratkotaan moni-

mutkaisia ongelmia. Tiedetään myös, että asiantuntijapalveluja käytetään entistä enemmän ulkoistettaessa yrityksen toimintoja, jotka eivät liity keskeisimpään liiketoimintaan. Täten asiantuntijapalveluissa palvelutarpeen määrittäminen on vaikeaa, koska asiakas ei välttämättä osaa itse analysoida ja kertoa sitä tarvetta mikä hänellä ehkä on. Asiantuntijapalvelut syntyvät Lehtisen mukaan palvelujen tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. Asiantuntijapalveluihin liittyvät riskit ovat yleensä hyvin suuret. Asiakkaan on ostohetkellä lähes mahdotonta arvioida ostamaansa palvelua ja sen laatua. Hän joutuu tekemään ostopäätöksensä suuren epävarmuuden tilassa varsinkin, jos ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavien palvelujen ostosta. Usein saatua palvelua on vaikea arvioida jälkikäteen. (Lehtinen ym. 2005, 11.)

3.3 Tuotteistaminen tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa

3.3.1 Tuotteistamisen määritelmä

”Tuotteistaminen on enemmän kuin paketointi: johtamistapa” (Sipilä 1995, 2).

Tuotteistaminen on keskeinen osa asiakastyöskentelyä. Oma tarjonta on hyvä paketoitua sellaiseen muotoon, että asiakas saa helposti käsityksen siitä, mistä ollaan kulloinkin puhumassa. Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Lehtinen ja Niinimäki määrittelevät tuotteistetun palvelun tarkoittavan usealle asiakkaalle myytävää kokonaisuutta, joka on konseptoinnin tulos. Konseptoinnilla tarkoitetaan kuvausta tuotteen muodosta, toiminnoista sekä siitä, mitä tuotteen tulisi sisältää. Parantainen määrittää tuotteistamisen tarkoittamaan sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Sipilä sen sijaan keskittyy asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen määritelmässä palvelutuotteeseen. Hänen mukaansa asiantuntijapalvelujen tuotteistus on työprosessien, menetelmien ja erilaisten tuotepuitteiden, ei niinkään ydinsisällön tuotteistamista. Ilman hyvää tuotteistamista asiakas ei useinkaan tiedä mitä hän on ostamassa, eikä myyjä välttämättä osaa kertoa, mitä hän on myymässä. (Sipilä 1995, 47; Lehtinen ym. 2005, 30; Parantainen 2008, 11.)

Perinteinen tuotteistaminen on keskittynyt konkreettisten tuotteiden tuotteistamiseen. Tuotteistaminen on lähtenyt yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta, ei niinkään asiakkaan tarpeesta. Tuotteistamisen avulla myytävä palvelu saadaan konkreettiseksi, näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Tuotteistaminen on erityisen tärkeää näkymättömien palvelujen myynissä. Tuotteistuksen avulla asiakkaalle luodaan sellainen ehdotus, joka auttaa häntä tekemään ostopäätöksen. Asiakkaan ostopäätös on aina osaksi tunnepäätös, vaikka kyseessä on yritysten välinen kaupanteko. Näiden määritelmien mukaan tuotteistaminen voidaan ajatella palveluliiketoiminnan kehittämiseksi vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Selin ym. 2013, 166-7.)

Tuotteistamisen kautta yritys voi tavoitella parempaa kilpailuetua ja suurempaa osuutta markkinoilla. Tuotteistamisen tarkoitus on auttaa tunnistamaan palvelu, parantaa palvelun laatua, helpottaa palvelun markkinointia sekä alentaa joskus palvelun hintaa. Tarkoituksena voi myös olla hinnoittelun selkiyttäminen asiakkaalle. Tuotteistaminen vaikuttaa myös yleisesti positiivisesti yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen voi olla arvokasta uskottavuuden varmistamiseksi ja lisäämiseksi uusasiakashankinnassa. Lisäksi tuotteistetut palvelut ovat myyntihenkilöstölle helpompia käsittää ja esitellä asiakkaille, tätä kautta myynti tehostuu. Tuotteistaminen voi parantaa erikoistumista palveluissa, joista on jo tulossa perushyödykkeitä. Se myös tukee johdonmukaista ja toistettavaa palvelutoimitusta, mikä lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitä kautta parantaa tuottavuutta. (Service Productization.)

Lehtinen ja Niinimäki toteavat, että kaikki asiantuntijaroolissa toimivat eivät hyväksy asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Tämä johtuu siitä, että heidän mielestään asiantuntijatyön arvo kärsii siitä. Ilmeisesti ajatus asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta on kypsynyt hitaasti ja nykyään siihen suhtaudutaan varovaisen avoimesti. Tähän on osaltaan vaikuttanut voimakas yleinen palveluiden ulkoistamiskehitys. Asiantuntijapalveluista on myös alkanut olla enemmän kirjallisuutta ja tutkimusta vasta viime vuosina. Saatavilla alkaa olla koko ajan enenevässä määrin tuotteistettuja palveluja ja täten myös asiantuntijapalveluja. Palvelujen ja erityisesti asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen mahdollistaa tuottaa vaikuttavampaa enemmän, varmemmin, helpommalla ja paremmalla katteella. Tuotteistaminen on ammattimaisuuden lisäämistä toiminnassa. Henkilöstölle tuotteistamisen mainitaan antavan enemmän aikaa muuhun, yritysjohdolle tuotteistaminen on johtamistapa ja keino ohjata osaavien, ajattelevien ihmisten organisaatiota. Tuotteistaminen nimetään ajattelutavaksi, jolla toteutetaan luotua kehitysstrategiaa käy-

tännössä. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä ja kuvaamista, kehittämistä ja jatkuvaa parantamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan. (Lehtinen ym. 2005, 13,39.)

Asiantuntijapalveluiden osalta puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta tuotteistamisesta. Sisäiseksi tuotteistamiseksi kutsutaan asiakkaalle näkymätöntä toiminnan kehittämistä. Se tarkoittaa palvelun tuottamiseksi vaadittavien, asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia. Tämän avulla vältetään samojen asioiden suunnittelu ja tekeminen alusta asti uudestaan. Sisäisen toiminnan systematisoinnin todetaan olevan edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Sen sijaan ulkoisessa tuotteistamisessa suunnitellaan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvia palveluprosessin kuvaamista ja konkretisointia. Ulkoinen tuotteistaminen toimii näkyvän viestintänä asiakkaalle. Organisaatiolla tulee olla selkeä liiketoiminnan strategia. Strateginen suunnittelu ja tuotteistus kulkevat käsi kädessä. Asiantuntijaorganisaation strategiasta riippuu se, pyritäänkö kaikki tuotteet tuotteistamaan, missä aikataulussa ja kuinka pitkälle. Tätä pohtimalla voidaan miettiä mikä kullekin palvelulle on sopiva taso. Kaikkia palveluja ei tarvitse tuotteistaa samalle tasolle. Palvelun tasoja määritetään tavallisesti neljä. Lehtisen ja Niinimäen mukaan ne ovat sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, palvelun tuoteki, tuotteistettu palvelu, monistettava tuote. Näistä neljästä tässä tutkimuksessa eniten kiinnostaa ensimmäinen ja toinen, viimeistä eli monistettavaa tuotetta ei pidetä kovin todennäköisenä puhuttaessa asiantuntijapalveluista. (Lehtinen ym. 2005, 43-44.)

3.3.2 Tuotteistamisen tavoitteet

Yksi tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa (Parantainen 2008, 38). Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen neljäksi päätavoitteeksi voidaan tiivistää seuraavat: yhteiseen oppimiseen perustuva tehokkuuden lisääminen (hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi), palvelun tasalaatuisuuden lisääminen tiedonjaon kautta ja yhteisten toimintamallien perusteella, asiakastiedon ja asiakasyhteistyön lisääminen ja sen hyödyntäminen palvelun kehittämisessä sekä viimeisenä systemaattinen palvelukuvaus auttaa innovaatiomahdollisuuksien tunnistamisessa (Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.)

Tuotteistamisen merkittävänä tarkoituksena on parantaa yrityksen tuottavuutta. Tuotteistamisessa pyritäänkin muokkaamaan palvelua siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. Lehtinen ja Niinimäki toteavat, että asiantuntijapalveluorganisaation menestymisen kannalta keskeisessä asemassa ovat resurssit ja niiden ajankäyttö. Heidän mukaansa tuotteistaminen parantaa myös tehokkuutta, koska tuotteistetussa palvelussa toimintaprosessit ovat systematisoituja ja työt pystytään tällöin jakamaan tehokkaasti. Standardoidun ja räätälöidyn palvelun välimuoto on massaräätälöinti, joka tarkoittaa yksilöllisten palveluiden tuottamista massatuotannon keinoin. Tällöin pyritään kasvattamaan tuottavuutta automatisoimalla tai standardoimalla osa palveluelementeistä. Käytännössä tällä keinolla päästään eroon aina uudestaan aloittamisen ja alusta miettimisen työkuormasta. Massaräätälöinnissä yhdistyy sekä korkea teknologia että korkea vuorovaikutuksen aste. Massaräätälöintiin apua tuo osatuotteiden modulointi. Moduulirakenne tuo selkeyttä asiantuntijapalveluiden massaräätälöintiin. Moduulirakenne myös helpottaa valmiin tuotteen rakentamisessa. Moduloinnilla tarkoitetaan tuotteen jakamista toiminnallisiin osiin, palikoihin eli moduuleihin. (Lehtinen ym. 2005, 35.)

3.3.3 Asiakaslähtöisyys tuotteistamisessa

Tuotteistamisen avulla suunnitelmallisesta ideasta tulee molempia osapuolia, asiakasta ja toimittajaa, hyödyttävä palvelu. Sen avulla pyritään kasvattamaan palvelun niin sanotun vakio-osan osuutta palvelusta, jolloin asiakaskohtainen räätälöity työ vähenee. Tuotteistaminen on siten palvelun eräiden osien vakiointia niin, ettei palvelua tarvitse miettiä jokaisen asiakkaan kohdalla alusta pitäen. Tuotteistaminen muodostaa oppimisalustan, mihin yksittäiset asiakaskokemukset voidaan kiinnittää ja luoda yhteistä ymmärrystä palveluorganisaatiossa. Tuotteistaminen ei merkitse palvelun standardointia, se ei poista palveluun liittyvää räätälöinnin tarvetta vaan vähentää sen tarkoituksenmukaiselle tasolle. Jonkinasteinen asiakaskohtainen vaihtelu kuuluu palvelun perusluonteeseen. Tuotteistamisen tulee uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistamista voidaan hyödyntää palvelujen kehitystyössä, vaikei tavoitteena olisikaan suunnitella täysin vakioitua palvelua. (Productize your service; Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen; Jaakkola ym. 2009, 1.)

Tunnistamalla asiakkaiden tarpeet sekä päätös- ja valintaprosessit, voidaan näihin myös tuotteistuksen keinoin vaikuttaa. Ymmärtämällä asiakkaan tarpeita voidaan tuotteistuksen keinoin erottautua kilpailijoista. Tällöin ajattelussa korostuu asiakkaan luonne ja tarpeet, joiden mukaan tarjotun kokonaisuuden ominaisuuksia sovitetaan. Asiakas ei osta ominaisuuksia, vaan ratkaisua tarpeeseensa. Tuotteistaminen tarkoittaa ensikädessä palvelun saattamista dokumentoituun muotoon. Perinteinen tuotteistaminen lähtee siitä, että dokumentointi on edellytys palvelutuotteelle. Palvelutuote voi monistua ja että joku toinenkin voi ryhtyä saman palvelun tuottajaksi. Perinteinen tuotteistaminen tähtää palvelun mahdollisimman pysyvään vakiintumiseen ja monistumiseen jonka jälkeen se voi alkaa monistua yrityksen ulkopuolella tai muuttua jälleenmyytäväksi. Palvelun kehittäjä hioo palvelukonseptia järjestelmällisten tuotekehitysmenetelmien avulla keskittyen tuotteistamiseen, lisensointiin ja markkinointiin. Kilpailijoiden on vaikea päästä samalle tasolle ilman merkittäviä investointeja. Kun palvelu tuotteistetaan oikein, asiakas tietää mm. mitä hän on ostamassa, mistä hän on maksamassa, mitä hyötyä hän saa sekä minkä hänen ongelmastaan palvelu ratkaisee. Tähän voidaan lisätä hyvä tarina, mielikuva tai imago. (Selin 2005, 20; Parantainen 2008, 12, 14-15, 68.)

Asiakaslähtöinen tuotteistaminen lähtee siitä, että tiedetään ja tunnetaan kohderyhmän tarpeet. Täten on mahdollista sovittaa tarjontansa näihin tarpeisiin. Osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta on tyypillisesti hyvin asiakaslähtöistä ja asiakassuhdanteista riippuvaista. Asiakkaan osallistuminen voi tarkoittaa, että asiakas on kehittämisen kohteena, jolloin asiakkaasta hankitaan tietoa. Keinoja siihen ovat esimerkiksi asiakastiedon kerääminen, haastattelut, havainnointi ja mallintaminen. Asiakas voi olla tietolähteenä kehittämisessä, jolloin asiakas osallistuu ideoiden tuottamiseen ja testaamiseen. Keinoja voi olla esimerkiksi kyselyt ja simulaatiot. Tai asiakas on kehittäjänä, jolloin asiakkaan merkitystä kehittämisessä korostetaan. Tässä tapauksessa keinoja ovat esimerkiksi pilotointi ja blueprinting. (Kohti avointa ja asiakaslähtöistä tuotteistamista.)

3.3.4 Haasteet

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa on myös haasteita. Tyypillisin niistä on, että asiakkaan ongelmat ovat tavallisesti enemmän tai vähemmän asiakaskohtaisia ja mahdollisesti kertaluonteisia. Tuotteistamisen uskotaan olevan yleislääke yrityksen palveluliiketoiminnan ongelmiin ja välttämätöntä, koska kaikki kilpailijatkin tuotteistavat pal-

veluitaan. Lisäksi yhteinen ymmärrys voi puuttua yrityksen sisällä tuotteistamisen tavoitteista ja tavasta ja keskitytään liikaa ulkoiseen tuotteistamiseen unohtamalla asiakasnäkemyks. On myös haaste jalkauttaa tuotteistettu palvelu huolellisesti yrityksen sisällä sekä myös asiakkaille, jolloin tuotteistamisen hyödyt jäävät vähäisiksi. Yleisesti asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen haasteiksi on mainittu esimerkiksi se, että tietoa on vaikea konkretisoida ja tieto on vaihtelevaa. Lisäksi tieto vanhenee nopeasti, tuotteistamista pitää kehittää sen mukaisesti. Asiantuntijoiden halu pitää kiinni omasta asiantuntijuudestaan voi olla myös yksi haaste. Koska asiantuntijapalvelu on tietointensiivistä, on mahdollista, että liiallinen vakiinnuttaminen estää uusien ideoiden syntymisen ja hyödyntämisen palveluiden kehittämisessä. (Kohti avointa ja asiakaslähtöistä tuotteistamista.)

3.4 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

3.4.1 Palvelutuotteen rakenne

Asiantuntijapalvelukokonaisuutta tuotteistettaessa muodostetaan asiakkaalle näkyväksi yksi tuote, joka tavallisesti koostuu palvelujen yhdistelmästä. Asiakkaalle päin yhtenä tuotteena näkyvää tuotetta on helpompi markkinoida ja myydä kuin yksittäisistä palveluista rakennettava kokonaisuutta. Asiakaskokemus tuotteen sisällön selkeydestä alentaa asiakkaan ostokynnystä. Silloin asiakkaan ei tarvitse olla tietoinen mistä kaikesta tuote rakentuu, vaan asiakkaalle riittää tieto siitä, mitä hän konkreettisesti saa palvelun ostaessaan. Asiakkaan kokemuksen korostaminen tällä tavoin vaikeuttaa myös hintavertailua tuotteistamattomiin palveluihin nähden ja saattaa siksi mahdollistaa korkeamman hinnoittelun. Toisaalta palvelukokonaisuuden tuotteistaminen usein myös alentaa tuotteen tuotantohintaa, koska tuotteistamisen avulla palveluprosesseista voidaan karsia pois kaikki epäolennainen ja saada näin parannusta työtahokkuuteen. Jaakkolan ym. (2009, 11) mukaan palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on yrityksen strateginen valinta. Vakioitujen ja räätälöityjen osien suhde vaihtelee eri palveluissa. Yhdessä ääripäässä on täysin ainutlaatuinen palvelu, joka ei sisällä mitään vakioituja elementtejä. Toisessa ääripäässä on täysin tuotteistettu palvelu, joka toteutuu aina samansisältöisenä.

Tuotteen avulla asiakkaalle luodaan ehdotus, joka auttaa häntä tunnistamaan tarpeen ja päättämään. Tuotteistaminen tulee siis aloittaa pohtimalla ja tutkimalla asiakkaan tarpeita suhteessa yrityksen palveluvalikoimaan. Näiden asiakastarpeiden pohjalta rakennetaan yksittäisistä palveluista tuote joka on tavallaan ehdotus asiakkaalle. Palvelukokonaisuuksien eli näin syntyneen tuotteen tuotteistetaan eli kuvataan tuote sen toimintoihin ja sisältöihin palvelukuvaukseksi. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen suunnittelun kannalta tärkeitä asioita ovat ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia (mukaan lukien räätälöinti ja standardointi), tuotteistamisen vaiheet ja tasot, tuotenimi ja hinta-laatusuhde. Suunnittelun jälkeen toteutetaan uuden tuotteen markkinointi. Parantainen toteaa markkinoinnin tärkeydestä niin, että jokainen palveluyritys keksii ennemmin tai myöhemmin saman palvelun. Hänen mukaansa markkinoinnista on vaikea saada tehokasta, jos palvelut ovat tuotteistamatta. Vaikka Parantaisen perinteiset tuotteistamismenetelmät eivät mielestäni sovi kovinkaan hyvin asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen, edellisistä toteutuksista on helppo olla samaa mieltä. (Lehtinen ym. 2005, 31; Parantainen 2008, 186.)

Samasta tuotteistetusta palvelupaketista voidaan luoda esimerkiksi kolme erisisältöistä versiota. Kolme tyypillistä hinnoitteluperusteista palvelupakettia voivat olla esimerkiksi peruspaketti pienille asiakkaille, peruspalvelupaketti keskikokoisille asiakkaille ja erikoispaketti, joka muodostuu peruspaketista ja räätälöidyistä lisäosista. Voidaan ajatella, että keskimäinen peruspalvelupaketti olisi se, jota ensisijaisesti haluttaisiin myydä kaikille. Toisin sanoen sama asia voidaan määrittää, että ydinpalvelu on se osa palvelusta, joka ensisijaisesti tyydyttää kyseessä olevan asiakastarpeen. Sen oheen tulevat tukipalvelut ovat ydinpalvelulle välttämättömiä palvelun lisäosia, jotka voivat koskea esimerkiksi yhteydenpitoa asiakkaan kanssa. Sen sijaan lisäpalvelut eivät ole välttämättömiä, mutta ovat usein keino erottautua kilpailijoista, erityisesti jos asiakkaat pitävät usean palveluntarjoajan ydinpalvelua samanlaisena. Lisäpalvelut nostavat usein palvelun laatumielikuvaa asiakkaan silmissä. Niiden ei välttämättä tarvitse tuottaa katetta jos niillä saadaan lisättyä asiakasvirtaa. Seuraava kuvio havainnollistaa tällaista palvelun modularisuutta (kuvio 2). (Sipilä & Infor 1995, 65; Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.)



KUVIO 2. Esimerkki palvelun modulaarisuudesta.

Palvelun ydin-, tuki- ja lisäosien esittelemisen näyttää sen mitä palveluun välttämättä liittyy ja minkä suhteen on mahdollista joustaa. Palvelun ja prosessin kuvaamisella voidaan saada hyötyjä silloinkin, kun organisaatiolla ei ole paljoa voimavaroja käytettävissä tuotteistamistyöhön. Tällä tavoin toimittuna yrityksellä on tarjota asiakkaan näkökulmasta katsottuna riittävän laaja valikoima, jolloin asiakkaalle jää sopivasti valinnanvaraa. Palvelu voi koostua myös vakioitujen osien, moduulien ja räätälöityjen osien yhdistelmästä. Asiakkaat usein arvostavat räätälöityä palvelua, koska sen koetaan vastaavan paremmin asiakkaan yksilöllistä tarvetta. Tämä on ollut tyypillistä IT- palvelualalla konsultoinnin myötä. Asiakkaat arvostavat myös sitä, että aikaisemmin tehtyä työtä voidaan tehokkaasti hyödyntää heidän ongelmiensa ratkaisemisessa. Vakioidut menetelmät ja toimintatavat voivat siis viestiä asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. Palvelun osittainen vakioiminen ei sulje pois räätälöintiä. Asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnalta, jolloin palvelun räätälöidyt osat korostuvat. Huomattavaa on, että vaikka menetelmät ja toimintatavat olisivat vakioituja, asiakkaalle palvelun tuloksena tarjottu ratkaisu voi silti olla ainutkertainen. (Jaakkola ym. 2009, 20.)

Tuote on päätös siitä, millaisena pakettina osaamista ensisijaisesti myydään. Se on kokonaisuus, jolle voidaan antaa hinta. Projektien myyjälle tuotteistettu palvelu on tyyppi-projekti. Sipilä & Infor (1995, 3-4) kutsuvat tuotteen käsitettä tarjoomaksi, jossa on aina sisällä hyvin erilaisia elementtejä, aineellisia ja aineettomia. Tuotteen ytimen muodostaa hyvä tuoteidea. Tuotteistaminen ei tapahdu hetkessä vaan sitä varten tulee tehdä systemaattista tutkimista ja suunnittelua. Tässä yhteydessä keskitytään yksittäisen palvelutuotteen yksinkertaistettuun tuotteistamisprosessiin. Tuotteistamisprosessin kaikkia vaiheita ei ole aina tarpeen käydä läpi vaan soveltaa prosessia kulloiseenkin tilanteeseen. Vaiheita saattaa jopa tulla lisää. Lista voi toimia tuotteistamisen perusrunkona. Huomi-

oitavaa on, että sisäisen tuotteistamisen osuus on vähäinen asiantuntijaosaamisen tuotteistamisesta kertovassa kirjallisuudessa. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tehdä kokonaista tuotteistamissuunnitelmaa, tuotteistamisprosessin lyhyt esittely on tarpeen valmistelun roolin merkityksen korostamiseksi.

3.4.2 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen on jatkuva, vaiheittain etenevä prosessi. Usein pelkkä tuotteiden muodostaminen samaistetaan koko tuotteistamisprosessiin, johon kuuluu kuitenkin lisäksi kolme muutakin vaihetta: valmisteleva työ, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistaminen on parhaimmillaan kehittämis- ja kehitymisprosessi, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan ja palvelujen tuotteistamista. Tämä kokonaisuus on esitelty tämän kappaleen lopussa olevassa kuvauksessa (kuvio 3). Tämän jälkeen prosessi esitellään vaiheittain hieman tarkemmin. Organisaation strategiasta ja luonteesta riippuu, kuinka laajana se tuotteistamisen toteuttaa. Vaikka tuotteistaminen toteutettaisiinkin suppeana, nimenomaan yhteydet markkinointiin on syytä ottaa huomioon. (Lehtinen ym. 2005, 45.)

Tuotteistamisprosessin suunnittelu asiantuntijaorganisaatiossa

1. Valmistelu

Täsmennä organisaation toiminta-ajatus ja perustehtävä.
Selvitä ja ryhmittele asiakasryhmät.
Arvioi ja analysoi perustarpeet, odotukset ja palvelun vaatimukset.
Tuoteluettelon, palvelutuotannon ja toimintaprosessien analysointi.
Organisaation kustannuslaskennan periaatteet ja yksikön kustannusrakenne.
Kirjallinen, aikataulutettu suunnitelma tuotteistamisprosessista.

2. Tuotteen muodostaminen

Kuvaa ja analysoi palvelu- ja työprosessit.
Tunnista eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi. (yksittäinen palvelu/ palvelupaketti)
Rakenna tuotteen hierarkia: pääryhmä, palveluryhmä, palvelu.
Arvioi nykyisiä palveluja yksikön perustehtävän ja strategian näkökulmasta.
Laadi palvelukuvaus, jossa määritetään sisältö, tarkoitus, hyödyt, resurssien laatu ja määrä.
Täsmennä tuotteen kustannustekijät. Arvioi tuotteistamiseen tarvittava aika ja muut kustannukset. Hinnoittele palvelut.

3. Markkinointi

Tee myyntimateriaali sekä palvelun käyttäjiä että tilaajia ja ostajia varten.
Kokoa palvelun esittelykooste, jossa on palvelukuvauksen lisäksi oleellinen sisältö palvelun markkinointiin.

4. Seuranta ja arviointi

Kehitä palvelun tilasto- ja kustannusseuranta.
Seuraa ja arvioi palvelun menekkiä, vastaavuutta asiakkaan tarpeisiin, hinta-laatu suhdetta.

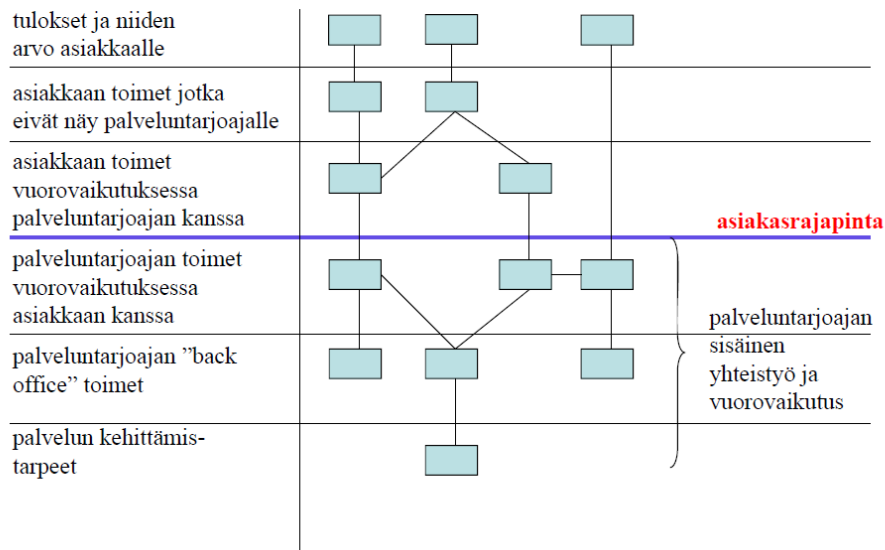
KUVIO 3. Tuotteistamisprosessi. (Lehtinen ym. 2005, 46-7, muunnos)

Valmistelu

Tuotteistamisen valmistelu alkaa toiminnan lähtökohtien selvittämisestä ja palveluprosessin jäsentämisestä. Tarkoituksena on selvittää organisaation asiakkaat ja asiakassegmentit, millaisia palveluja asiakkaalle pitäisi tuottaa ja mitkä ovat tarvittavat resurssit. Palvelutuotannon kehittäminen ja palvelujen tuotteistus perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation tehtävään. Yksi tärkeimmistä alkuvaiheen tehtävistä on halutun palvelun määrittäminen. Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? On tärkeää tietää, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat oikeastaan tavoittelevat palvelun avulla, jotta voidaan suunnitella palvelun sisältö ja toteuttamistapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Viestinnän täsmentämiseksi voidaan määritellä palvelulupaus, joka kiteyttää yrityksen palvelun asiakaslähtöisesti: miten lupamme tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn? Sanalla palvelu voidaan viitata koko palvelutarjoamaan, palvelukokonaisuuksiin tai palvelukokonaisuuden osiin. Kohde täsmentyy tuotteistuksen aikana, mutta lähtötaso on päätettävä alussa. Se vaikuttaa siihen miten tuotteistettava palvelu jäsennetään osiinsa ja kytketään muihin palveluihin. (Lehtinen ym. 2005, 46; Jaakkola ym. 2007, 11; Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.)

Palvelupaketin kuvaaminen helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palvelujen markkinointia ja myyntiä. Kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys, palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu pienemmältä. Suurien kokonaisuuksien myyminen helpottuu, kun asiakas näkee, mistä osista palvelu koostuu ja hän saa mahdollisesti itse valita palvelun lisäosat. Usein tästä vaiheesta puhutaan blueprinting -termillä. Se tarkoittaa palveluprosessin yksityiskohtaista kuvaamista niin, että asiakasnäkökulma on vahvasti mukana. Blueprint on prosessikuva, joka ei sisällä ainoastaan kuvausta palvelun vaiheista palveluntarjoajan näkökulmasta, vaan kuvaa myös asiakkaan tehtävät ja toimet palvelun aikana. Asiakkaan toimien tarkastelu myös siltä osin kuin tarjoaja ei niitä näe paljastaa paljonko asiakas panostaa aikaa palveluun. Blueprintsissa palvelun vaiheet kuvataan yksittäisinä toiselle osapuolelle näkyvinä ja näkymättöminä toimintoina. Lisäksi kuvataan palvelusta syntyvä hyöty ja kehittämishaasteet kussakin vaiheessa. Tämä on havainnollistettu kuviona alapuolella (kuvio 4). (Jaakkola ym. 2007, 12; Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.)

Blueprintin perusmuoto



KUVIO 4. Blueprint esimerkki. (Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen)

Organisaatiossa tulisi olla selvillä siitä, mitä tuotteistaminen omassa organisaatiossa tarkoittaa ja ketä se koskee. Prosessin suunnitelmallisuuden lisäksi on tärkeää, että tuotteistamisessa saadaan henkilöt, jotka ovat kosketuksissa tulevaan tuotteeseen, sitoutumaan prosessin vaatimiin tehtäviin. Valmisteluvaiheen oleellisia tehtäviä on myös selvittää organisaation kustannuslaskennan periaatteet ja yksikön kustannusrakenne. Tarvittaessa kannattaa perehtyä tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen, hankkia koulutusta tai tutustua muiden ratkaisuihin. Luonnollisesti tulee olla myös aikataulutettu suunnitelma prosessin läpiviemiseksi. (Lehtinen ym. 2005, 47.)

Tuotteiden muodostaminen

Tuotteiden muodostaminen on tuotteistusprosessin ehkä keskeisin vaihe. Tätä varten tulee kartoittaa eri vaihtoehtoja ja tunnistaa mahdollisuuksia eli kehittää tuotelajeja. Palvelutuotannon ryhmitteleminen auttaa valitsemaan sen tason, jolla palvelut kuvataan. Palvelut ryhmitellään ja palvelujen tuotteistamisprosessi sekä palvelujen sisältö, tarkoitus, määrä ja laatu määritellään ainakin keskeisten palvelujen osalta. (Lehtinen ym. 2005, 48-9.)

Asiantuntijaorganisaation tulisi analysoida tuotteensa siten, että palvelukonsepti tunnetaan perinpohjaisesti. Asiantuntijapalveluorganisaatiossa asiakkaan näkökulman merki-

tys on huomattava suuri. Asiakkaan näkökulma voi olla merkittävä koko prosessissa ja se todennäköisesti on erilainen mitä organisaation oma käsitys asioista. Täten olisi hyvä pitää asiakas osittain mukana keskusteluissa koko prosessin suunnittelun ja kehittämisen ajan. Asiakaslähtöisen tuotteistamisen perusajatukseen sisältyy palvelua kehittävien ja palvelun tuottamisessa mukana olevien henkilöiden osallistuminen. Prosessikuvauksessa innovatiivisia ideoita voidaan löytää esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- miten asiakkaan ennakkoluuloja palvelun suhteen voidaan hälventää?
- miten asiakkaan osaamista palvelun käyttäjänä voidaan parantaa?
- miten asiakkaan toimintaa palvelun aikana voidaan helpottaa?
- millä luottamusta synnyttävillä toimilla asiakassuhdetta rakennetaan?
- miten estetään pullonkaulojen syntyminen palveluun?
- miten integroidaan usean toimijan tuottama palvelu?

(Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.)

Itse tuotteen muodostamisen lisäksi tulee miettiä myös palveluprosessia. On tärkeä tiedostaa, että palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta erilaiselta kuin palveluntarjoajan näkökulmasta. Asiakas tekee palvelun aikana paljon sellaista, mikä tarjoaja ei näe eikä tule ajatelleeksi, ellei sen miettimiseen erityisesti panosteta. On myös huomattava että palvelu alkaa tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyötyä heti ensikohtaamisesta lähtien, kun asiakkaalle annetaan tietoa ja hänen tarpeitaan ryhdytään kartoittamaan. Siksi palvelusta pitää kuvata, ei vain oma prosessi, vaan myös se mitä asiakas tekee vuorovaikutuksen aikana ja mitä hän mahdollisesti tekee ja pohtii ennen ja jälkeen – ja mitä hyötyä syntyy prosessin eri vaiheissa. (Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen) Tuotteistusprosessiin voitaisiin hyvin lisätä testaus- eli pilotointivaihe, jossa palvelua kokeillaan yhdellä asiakkaalla. Jos se osoittautuu hyväksi, palvelua voidaan tarjota muillekin. Jos taas ei, tiedetään paremmin, miten palvelua pitää kehittää. Myös tuotteistamisen kustannukset on täsmennettävä, jotta voidaan varmistaa niiden tuotot tulevaisuudessa.

Markkinointi

Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä tuotteiden seuranta ja arviointi liittyvät oleellisesti tuotteistamisprosessin onnistumiseen, vaikka niitä ei välttämättä tarvitse pitää tuotteistamisen vaiheina. Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi tarkoittaa lähinnä oman palvelutuotannon markkinoinnin valmistelua ja tuotteesta tiedottamista.

Käytännön tehtäviä ovat kirjallisten tuotekuvausten ja tuote-esitteiden laatiminen sekä mahdollinen rekisteröiminen. Kirjallisen tuotekuvauksen tulee sisältää ainakin tuotteen nimi, tunniste, hintatiedot, sisältö, tuottamiseen tarvittava aika ja laatuominaisuudet. Strategian toteutumisen onnistumiseksi henkilöstö on sitoutettava mukaan suunnitteluun. Tämä tapahtuu oman toiminnan sisäisen markkinoinnin avulla. Henkilöstön motiivointi vaikuttaa suunnittelun laatuun, levittää liiketoiminnallista ajattelua, purkaa muutostarintaa sekä motivoi parempiin työsuorituksiin ja lisää henkilöstön sitoutumista työyhteisöön. (Lehtinen ym. 2005, 49.)

Seuranta ja arviointi

Tuotteiden menekkiä ja asiakaslähtöisyyttä tulee seurata säännöllisesti. Tämä edellyttää tilasto- ja kustannusjärjestelmien käyttöä ja säännöllisiä markkina- ja asiakastytyväisyystutkimuksia. Myös markkinatutkimuksia tulee hyödyntää sekä tuotteiden kehittämisessä että palvelujen laadun kehittämisessä ja laadunvarmistuksessa. Seuranta ja arviointi johtavat tuotteiden jatkuvaan kehittämis- ja tuotteistamisprosessiin. (Lehtinen ym. 2005, 49.)

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

4.1 Teoreettisen lähestymistavan valinta

Tämän työn teoreettinen lähestymistapa kertoo aihealueen mukaisesti suunnitellusta ja valitusta menetelmä- ja tutkimustavasta. Se tarkoittaa suunnitelmallisia tiedon hankinnan kanavia ja menetelmiä, jotta opinnäytetyössä saavutetaan halutunlainen tulos. Teorian tarkoitus on lähinnä varmistaa, että tutkimus suoritetaan hyväksi todettuja tutkimuksellisia menetelmiä käyttäen. Vilkan (2005, 24) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa uusi tieto tuotetaan teorian avulla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että uusi esiin tuotu tieto perustuu vahvasti tutkimukselliseen teoriaan. Koska tämän opinnäytetyön aihealue oli jo ollut yrityksessä pitkään keskusteluissa, ongelma ja haaste olivat olemassa tunnistetusti. Tehtävä oli lähteä pohtimaan ongelman lähtökohtia ja analysoida sitä tavoitteena tuottaa sitä uutta tietoa, joka voisi auttaa ratkaisemaan ongelman. Uuden tiedon tuottamiseen tai sen esiin tuomiseen tarvitaan tutkimuksellisia menetelmiä. Valittaessa lähestymistapaa tulee tuntea eri lähestymistapojen ominaispiirteitä, niiden parhaaksi todettuja menetelmiä ja tavoitteita. Tämän jälkeen tutkimusta on selkeämpää ja turvallisempaa toteuttaa. On myös oletettavaa, että tutkimuksesta tulee laadukkaampi, kun se perustuu olemassa oleviin menetelmiin ja teoriaan.

Tähän kehittämistehtävään sopi mielestäni parhaiten laadullinen tapaustutkimus. Siinä painottuu eniten tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. On olemassa tilanne, että halutaan tuottaa tutkimuksellisin keinoin kehittämis ehdotus olemassa olevaan tilanteeseen. Tavoite on ymmärtää nykytila käyttämällä useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys ei ole siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista ja kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus sopii heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen tutkimiseen mitä pääkäyttäjäalue tässä tutkimuksessa edustaa. Tapaustutkimuksen tiedonkeruu menetelmänä on usein jonkinlainen haastattelu tai kysely. Aineistot kerätään tyypillisesti luonnollisissa tilanteissa, tässä työssä tätä tapaa on toteutettu havainnoimalla. Kehittämistyössä tarkoituksena on

nimenomaan tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 37-38, 52.)

Tutkimus oli ajateltu toteutettavan kvalitatiivisena eli laadullisena. Laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonkeruuta tutkittavasta tilanteesta. Siinä käytetään ihmisiltä saatua tietoa. Kohdejoukko on valittu tutkimuksen mukaisesti ja tutkittavien näkökulmat sekä ääni pääsevät esille. Tutkimussuunnitelma voi muuttua ja muotoutua tutkimuksen edetessä ja aineistoa käsitellään tapauskohtaisena. Tämän tutkimuksen puolivälissä päätettiin ottaa mukaan myös kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Se päätettiin toteuttaa kyselyn muodossa. Kysely edustaa määrällistä tutkimusta, jossa on valittu otos kohteena olevasta perusjoukosta. Kyselyn avulla kerätty materiaali analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen, hän on selvästi erillään eikä usein edes kohtaa tutkittavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136; Ojasalo ym. 2010, 93-4.)

Laadullista tutkimusta edustaa teemahaastattelu. Tässä tutkimustavassa halutaan ymmärtää tutkittavaa kohdetta paremmin. Kun käytetään laadullisia menetelmiä, tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavia aineistoja syntyy runsaammin. Toisin sanoen tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. Koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa laadullisen menetelmien suunnittelua. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tällaisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on harkitusti valittu. Laadullisessa menetelmässä on tyypillistä, että tutkija on lähellä tutkittavia. Tutkija tekee omia perusteltuja tulkintojaan. (Ojasalo ym. 2010, 94.)

Tämän tutkimuksen luonteen vuoksi ei mielestäni ollut yhtä ja ainoata oikeata tutkimusmenetelmää. Määrällisten ja laadullisten menetelmien raja hämärtyy, mutta hyvin valittuina ne tukevat toisiaan. Tavoitteena oli saada käsiteltävästä asiasta mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva. Tässä työssä käytettiin tutkimusmenetelminä haastattelu, kysely ja omaa päivittäisen työn kautta tulevaa havainnointia. Aluksi oli tarkoitus käyttää myös dokumenttianalyysia. Erilaisiin tarkoituksiin työelämässä tuotetut dokumentit ja tietojärjestelmät sisältävät usein monenlaista, käyttökelpoista tietoa kehittämi-

sen kohteesta (Ojasalo ym. 2010, 43). Dokumenttianalyysia käytetään usein yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Tässä yhteydessä ajatuksena oli analysoida asiakkailta tulleiden palvelupyyntöjen sisältöä. Tästä todettiin kuitenkin melko pian, että dokumenttianalyysi olisi liian työläs verrattuna oletettuun hyötyyn. Lisäksi se todennäköisesti olisi sisältänyt tutkimuksellisesti epä johdonmukaista tietoa.

4.2 Työn tutkimusmenetelmät

4.2.1 Haastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmin käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja menetelmän valinta riippuu tutkimuksen luonteesta ja tutkitavasta kohteesta. Haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa haluttavasta aiheesta. Tutkimuksessa käytettävä haastattelumenetelmä tulee kuitenkin valita ennen haastattelutyypin valintaa aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelumenetelmän valinta perustuu siihen, millaista tietoa kehittämistehtävän tueksi aiotaan hankkia. Ojasalon ym. mukaan suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen eli siihen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijä voi joustaa itse haastattelutilanteessa. Haastattelutyyppejä on esitelty kolme erilaista: avoin- (strukturoimaton), teema- (puolistrukturoitu) ja lomakehaastattelu (strukturoitu). (Hirsjärvi ym. 2007, 30; Ojasalo ym. 2010, 95.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että lomakehaastattelun kiinteät vaihtoehdot eivät olisi tuoneet tähän tutkimukseen riittävän syvällistä näkemystä. Haluttiin, että on selkeä haastattelurunko ja että kysymyksiin vastataan mahdollisimman lyhyesti. Täten varmistettiin se, ettei keskustelu laajentunut liikaa väriin asioihin kuten helposti tapahtuisi avoimessa haastattelussa. Näistä vaihtoehdoista puolistrukturoitu haastattelu osoittautui soveltuvimmaksi tavaksi toteuttaa haastattelut. Tässä haastattelutyypissä suurin osa kysymyksistä on nimen mukaisesti strukturoituja eli valmiiksi rakennettuja kysymyksiä. Kuitenkin lomakkeella voi olla joko kokonaan avoimia kysymyksiä tai sitten kysymyksiä, joissa ns. on muotoa ”muuta, mitä” tai ”jokin muu asia”. Puolistrukturoitu haastattelu antaa myös hieman

vapauksia laajempaan kysymyksiin vastaamiseen. Tätä haastattelutyyppiä käytetään tavallisesti, kun halutaan selvittää vähän tunnettuja asioita. Teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun ei tiedetä millaisia vastauksia saadaan tai kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. Haastattelua käytetään myös, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta. Tässä haastattelumuodossa voi olla sekä kiinteitä että avoimia kysymyksiä. Tässä saadaan korostumaan haastateltavien oma kokemus ja asiantuntijuus. Aineiston käsittelyn kuluva työmäärä kuitenkin kasvaa avoimien vastausten lukumäärän kasvaessa, joten haastattelukysymykset tulee suunnitella ja testata huolellisesti. Silti puolistrukturoidun haastattelun käytön on sanottu olevan suositeltavaa, avoimien kysymysten lukumäärän suhteen on vain oltava kriittinen sekä pyrittävä pitämään vastaukset sopivan lyhyinä ja ytimekkäinä. (Puolistrukturoitu haastattelu; Hirsjärvi ym. 2007, 35.)

Asiakasvalintaa varten kysyttiin asiakasvastaavilta toimeksiantajayrityksen palvelupäälliköiltä suositusta ketä asiakasta he suosittelisivat tutkimukseen. Asiakkaat on jaoteltu karkeasti kolmeen eri kategoriaan toimeksiantajan muodostamien asiakastyypin mukaan. Tavoitteena oli saada yksi tyypillinen asiakas joka kategoriasta ja mielestäni tämä onnistui hyvin, yhdestä kategoriasta saatiin lopulta kaksi erilaista haastattelua. Alun perin ajatuksenani oli suorittaa haastattelut perinteisesti kasvotusten haastateltavan kanssa ja nauhoittaa ne paikanpäällä. Kävi kuitenkin ilmi, että potentiaaliset haastatteluun valitut sijaitsivat maantieteellisesti hajallaan. Aloin pohtia, voisiko haastattelun suorittaa sekä haastattelijan että haastateltavien ajankäytöllisistä syistä nykyaikaisia etäyhteysjärjestelmiä hyödyntäen.

Haastattelujen kohteena olivat asiakasyrityksemme talouden pääkäyttäjät. Haastattelutyyppinä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua (Haastattelurunko, liite 1). Valmiiksi suunniteltuihin kysymyksiin odotettiin lyhytmuotoisia avoimia vastauksia. Haastattelulomake on hyvä antaa haastateltavalle jo ennen haastattelua, jotta tämä voi etukäteen hieman valmistautua kysymyksiin ja haastattelu on sujuvampi. Alun perin ajatuksenani oli suorittaa haastattelut perinteisesti kasvotusten haastateltavan kanssa ja nauhoittaa ne paikanpäällä. Kävi kuitenkin ilmi, että potentiaaliset haastatteluun valitut sijaitsivat maantieteellisesti hajallaan. Aloin pohtia, voisiko haastattelun suorittaa sekä haastattelijan että haastateltavien ajankäytöllisistä syistä nykyaikaisia etäyhteysjärjestelmiä hyödyntäen.

Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2014. Haastattelut päädyttiin suorittamaan haastattelut Microsoft Office Live Meeting - verkkoneuvotteluratkaisun avulla. Se tarkoittaa äänen ja kuvan jakamista haastatteluun osallistuvien kesken tietokoneen välityksellä turvallisesti ja luotettavasti. Tällä menetelmällä uskottiin saatavan tehokkaammin sama tieto mitä perinteisesti kasvotusten haastateltaessa. Asiaa edes auttoi se, että osan haastateltavista olin tavannut aikaisemmin kasvotusten päivittäisen konsultin työni yhteydessä. Keskustelu on aina sujuvampaa, kun ihmisen on tavannut kasvotusten aikaisemmin. Tämän ratkaisun avulla haastattelut saatiin suoritettua nopeasti ja tehokkaasti. Verkkoneuvottelu on yleinen päivittäin käytössä oleva toimintatapa IT- alalla mukaan lukien eri toimialoilla toimivat asiakkaat. On sanottu, että haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Tässä tapauksessa verkkoneuvottelun käyttö oli kaikille niin sanotusti normaalia arkipäivää ja mielestäni se vaikutti haastattelun sujuvuuteen ainoastaan positiivisesti eikä vuorovaikutus kärsinyt tästä. (Ojasalo ym. 2010, 97.)

Haastattelukutsu lähetettiin kalenterikutsuna sähköpostitse. Tätä ennen asiakkaasta vastuullinen palvelupäällikkö oli tiedustellut asiakkaiden halukkuutta osallistua tutkimukseen ja kertonut tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta. Kutsuun liitettiin mukaan haastattelukysymykset, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua niihin etukäteen. Tämä ei kuitenkaan ollut edellytys. Haastattelun aikana haastattelukysymykset jaettiin myös tietokoneen välityksellä. Esillä tietokoneen ruudulla oli kulloinkin se kysymys mihin odotettiin vastausta. Haastattelut tallennettiin tietokoneelle omiksi tiedostoiksi. Haastattelukysymykset oli myös tulostettuna paperille ja paperiin tehtiin oleellimmat muistiinpanot jokaisen kysymyksen kohdalle. Virtuaalisuuden vuoksi keskittyminen pysyi hyvin kuuntelussa ja kirjoittamisessa.

Haastattelut pysyivät hyvin kysymyksissä, jotka oli suunniteltu. Kuitenkin muutaman kerran vastauksissa sivuttiin myös muita asioita. Lisäasiat huomioitiin kokonaisuudessa sen mukaan miten tärkeänä tai mielenkiintoisena niitä pidin kokonaisuuden kannalta. Haastatteluun oli varattu aikaa yksi tunti. Kaikki haastattelut saatiin suoritettua siinä ajassa. Haastattelun jälkeen jokainen haastattelu kuunneltiin uudelleen ja täydennettiin muistiinpanoja. Lisäksi tehtiin Excel- taulukkolaskentaohjelman avulla yhteenveto vastauksista. Haastatteluaineiston analyysin sanotaan olevan tavallisin tapa ilmiöiden määrän laskemiseen (Ojasalo ym. 2010, 99). Tämän jälkeen voidaan miettiä millä tavalla tulokset voidaan niin halutessa esitellä sanallisen kerronnan lisäksi, esimerkiksi tauluk-

kona tai prosentteina. Taulukko kuuluu opinnäytetyön liitteisiin (Haastattelutulosten yhteenveto, liite 2).

Tällaisessa tutkimuksessa voi nousta esiin sellaisia uusia asioita, joita tutkimusta ja lomaketta suunniteltaessa ei vielä osattu ainakaan täsmällisesti ajatella ja niin kävi tässäkin tapauksessa. Huomattiin ensimmäisen haastattelun jälkeen, että haastattelurunkoa olisi kannattanut hieman muuttaa. Päädettiin kuitenkin pitämään sen samanlaisena, jotta vertailtavuus säilyisi. Toisaalta ei tiedetty, jos ensimmäiselle hieman turha kysymys olisikin seuraavalle haastateltavalle tärkeä.

4.2.2 Kysely

Kyselyn on todettu olevan tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa (Vilkkä 2005, 73). Haastattelu ja kysely ovat menetelminä osaltaan samankaltaisia. Suurimmat erot menetelmien välillä ovat kyselytutkimuksen mahdollistama laaja vastauspohja sekä menetelmien tuottaman tiedon laatu. Haastattelun avulla saadaan pääosin kvalitatiivista tietoa kun taas kyselyn avulla saadaan kvantitatiivista tietoa.

Kyselytutkimuksessa on tarkoituksena kerätä paljon tietoa suurelta määrältä ihmisiä. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Tutkimuksen kohteena on yleensä otoksella valikoitu kohderyhmä jostakin tietyistä perusjoukosta. Kohderyhmä voi olla suurikin. Koska kyselytutkimuksessa käytetään tavallisimmin kyselylomaketta, joudutaan miettimään tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä. Kyselyn kohteena olevien henkilöiden on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti, empimättä ja nopeasti. (Ojasalo ym. 2010, 108.)

Kysely eroaa haastattelusta siinä, että kyselylomake on standardi kaikille vastaajille ja se on suunniteltu yksinkertaista vastaamista varten. Tiedonhankinnan kohderyhmä on kyselytutkimuksessa laajempi kuin haastattelututkimuksessa. Kyselyllä saadaan nopeasti ja tehokkaasti etenkin numeerista tietoa, jonka käsittely vaatii tilastomenetelmiä. Kyselyn keskeisenä heikkoutena tutkimusmenetelmänä pidetään tuotetun tiedon kaavamaisuutta ja kyselyyn vastaajan asiantuntemusta sekä vastaajan asennetta kyselyä kohtaan.

Kysely tulee olla mahdollisimman tiivistetty ja ytimekäs, jotta siihen voidaan odottaa mahdollisimman paljon vastauksia. Kyselyn vastauksien luonteen vuoksi kysely harvoin sopii tutkimukseen pääasialliseksi menetelmäksi, mutta se voi antaa arvokasta tietoa muun menetelmän tukena. Tässäkin tapauksessa kyselyllä haetaan laajempaa näkökulmaa käsiteltävään aiheeseen ja lisäksi vahvistusta haastatteluissa esiin nousseille asioille.

Kyselylomakkeen teemat pohjautuivat haastattelurunkoon. Yhdessä yrityksen edustajan kanssa päädyttiin siihen, että kysely suunnataan hieman haastattelua laajemmalle joukalle, mutta ei kuitenkaan voida puhua suuresta joukosta. Kun haastattelu keskittyi talo-alueen pääkäyttäjiin, kysely suunnattiin minkä tahansa alueen pääkäyttäjälle. Muita alueita on olemassa esimerkiksi tuotanto, vähittäiskauppa, varasto, henkilöstöhallinto, logistiikka, asiakkuudenhallinta, osto ja myynti. Yrityksen markkinointiasiantuntijan avulla saatiin käyttöön sovellus nimeltä emarkteer. Täten kyselystä siitä saatiin ulkoasultaan toimeksiantajan virallista viestintälinjaa vastaava. Asiakasvalinnan kyselyä varten tekivät asiakasvastuulliset palvelupäälliköt. Asiakasvalinta perustui olemassa oleviin asiakkaisiin joilla tiedettiin olevan pääkäyttäjiä ja heidän yhteystietonsa olivat saatavilla. Lähetin kyselyn itse omissa nimissäni palvelupäälliköiden valitsemille asiakkaille. Palvelupäälliköt olivat tiedottaneet asiakkaita lähestyvistä kyselystä sekä sen syystä ja luottamuksellisuudesta. Kyselyä pidettiin auki kaksi viikkoa, puolivälissä siitä lähetettiin ystävällinen muistutus. Kyselyn tulokset ovat saatavilla tämän työn edetessä.

4.2.3 Havainnointi

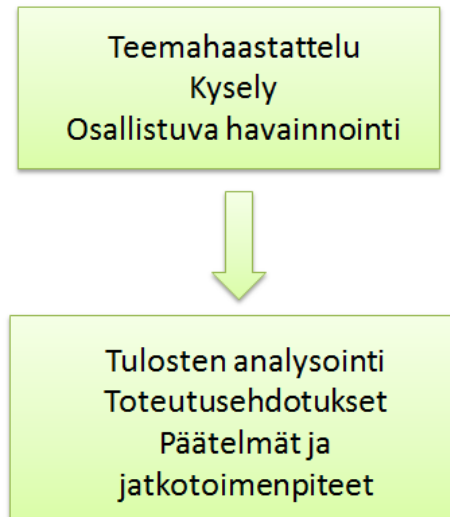
Havainnoinnissa on kyse siitä, että tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai päiväkirjaa. Ojasalon ym. (2010, 42) mukaan havainnointi on hyvin suositeltava menetelmä kaikkien kehittämistyöhön. Tämän vuoksi halusin ottaa sen omana menetelmänään mukaan myös tähän työhön, koska suorittaessani päivittäisiä työtehtäviäni minulle hetkittäin on tullut eteen oleellisia asioita tutkimusongelmaan liittyen. Hyödyllistä tietoa saa usein paremmin tarkkailemalla itse todellisia tapahtumia kuin esimerkiksi kyselyin tai haastatteluin. Tätä tutkimusta varten ei lähdetty toteuttamaan erillistä havainnointia, vaan havainnointi tapahtui noin puolen vuoden aikana päivittäisen työn ohessa.

Tutkimusmenetelmänä osallistuva havainnointi on joustava, soveltuen muuntuvien tilanteidentutkimiseen. Menetelmän etuna on, että siinä säilytetään tuntuma tutkimuskohteeseen kokonaisuutena. Osallistuvassa havainnoinnissa osallistumisen aste voi vaihdella täydellisestä osallistumisesta siihen, että tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan vain havainnoijana. Havainnointi voidaan jakaa neljään eri-asteiseen osallistumiseen: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana ja täydellinen osallistuja. Käyttäessään havainnointimenetelmää, tutkijan on muistettava pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa niistä. Havainnointia voi toteuttaa monella eri tavalla riippuen kehittämisen tavoitteista. Omalla kohdallani tämä oli nimenomaan osallistumista itse toimintaan, koska työskentelin tutkittavan pääkäyttäjä -kohderyhmän kanssa päivittäin. Samalla kirjasin havaintoja myös muistiin. Havainnointit pitää säännöllisesti kirjata ylös, jotta ne pysyvät muistissa sellaisinaan kuin ne ovat. Tätä varten on tutkimuskirjallisuudessa mainittu termi nimeltä kenttäpäiväkirja, mikä tarkoittaa havainnointien kirjaamista ylös systemaattisella tavalla. Havainnointi on kuitenkin havainnoijan omaa tulkintaa asioista ja uskon sen tulosten olevan hieman erilaista riippuen havainnoijasta, vaikka kyseessä olisikin sama tapahtuma. Mutta havainnointi sopii hyvin tukemaan muita tutkimusmenetelmiä ja auttaa päätelmien tekemisessä. (Hirsjärvi ym. 2001, 205-206; Ojasalo ym. 2010, 42.)

4.2.4 Menetelmävalinnoista

Työn ensisijainen tutkimusmenetelmä oli teemahaastattelut, joita kysely ja havainnointi tukivat. Haastattelut ja kysely toteutettiin kuitenkin tarkoituksellisesti eri näkökulmista. Haastatteluilla haettiin tarkkaa ja yksityiskohtaista näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Kysely laadittiin laajemmalle joukolle asiakkaita, jolloin se toi osaltaan tutkimukseen haastattelua huomattavasti laaja-alaisemman ja yleisemmällä tasolla olevan näkökulman. Omien muistiinkirjoitettujen havaintojen avulla analysoitiin ja täydennettiin tutkimustuloksia. Seuraavassa havainnollistetaan tiivistetysti työssä käytettävät tutkimusmenetelmät ja niiden jälkeiset tutkimus- ja päätelmävaiheet (kuvio 5).

Kehittämistyön tutkimusmenetelmät



KUVIO 5. Kehittämistyön tutkimusmenetelmien kulku.

4.3 Työn tutkimustulokset

4.3.1 Yksityiskohtaista tietoa haastattelulla

Tätä tutkimusta varten haastatteluja suoritettiin neljä kappaletta. Haastatteluilla haluttiin selvittää mitä sovelluksen pääkäyttäjän tehtäviin kuuluu nimenomaan talouden alueen näkökulmasta. Lähtökohtaisesti ennen tutkimusta oletettiin sovelluksen talouden pääkäyttäjän roolin olevan sivutoiminen niin sanotun liiketoiminnallisen roolin lisäksi. Yleisesti ottaen tällainen rooli talouden alueella on yrityksen talouspäällikön tai controllerin nimikkeen omaavalla. Kuitenkin oli epäselvää, millaisista tehtävistä heidän työnsä koostuu ja millaisten asioiden parissa he toimivat pääkäyttäjän roolissa. Tähän kysymykseen ja tarpeeseen lähdin hakemaan vastauksia haastattelun keinoin. Koska asiakkaat esitellään anonyymeina, jatkossa asiakkaita kutsutaan asiakkaina A, B, C ja D. Haastattelututkimuksen olennainen yhteenveto on saatavilla tämän opinnäytetyön liitteenä. (Haastattelututkimus, liite 2)

Perustiedot

Perustiedot osiossa kartoitettiin mm. haastateltavan toimenkuvaa, järjestelmän käyttöä, koulutusta ja osaamista. Haastateltavista kolme toimi controller – tittelillä, yksi oli IT-

päällikkö, jonka rooliin kuitenkin vahvasti kuului myös talouden pääkäyttäjän tehtävät. Järjestelmäkokemusta oli jälkimmäisellä yli kymmenen vuotta, muilla noin vuoden verran. Yhden henkilön pääkäyttäjän rooli oli huomattavan suuri, se sisälsi enemmän pääkäyttäjän tehtäviä mitä talouden perustehtäviä. Talousalueen pääkäyttäjän yleisimmin käyttämät osa-alueet olivat kirjanpito, osto- ja myyntireskontra, käyttöomaisuus, laskutus ja projektinhallinta. Yksi henkilö mainitsi myös varastohallinnan. Näiden lisäksi pääkäyttäjän tulee hallinnoida järjestelmän erilaisia parametreja, joita on aiemmin lueteltujen osa-alueiden lisäksi järjestelmän- ja organisaation hallinnan osa-alueilla. Pääkäyttäjä-Controller tehtävissä toimivien henkilöiden säännöllisiin tehtäviin kuuluu isolta osin talouden raportointia, tavallisesti he eivät suorita talouden niin sanottuja päivittäisiä tehtäviä. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että he tuntevat yrityksen perusprosessit, jotta he osaavat neuvoa ja kouluttaa henkilöitä näissä perustehtävissä. Kaikki haastatellut kertoivat rooliinsa kuuluvan myös sisäisen kouluttamisen järjestelmän osalta, mutta sanoivat, ettei siihen juurikaan ole aikaa.

Koulutus pääkäyttäjälle on ollut kaikkien haastateltavien mukaan vähäistä. Tyypillinen vastaus oli, että koulutusta on ollut hyvin vähän tai ei lainkaan. Osa sanoi sovelluksen käyttöönottoprojektin toimineen ainoana oppimisväylänä, yksi myöhemmin tehtäviin tullut sanoi saaneensa edeltäjältä vähäisen perehdytyksen, muuten oppineensa itse tehden yrityksen ja erehdyksen kautta. Yleisesti ottaen koulutusta ja koulutusmateriaaleja toivottiin lisää. Kukaan haastateltavista ei ollut kuullut sovelluksen valmistajan koulutuksista. Kävi ilmi, että koulutuspuolella olisi lisätarpeita sekä käyttöönottovaiheessa uusille työntekijöille että myös jatkokoulutusta sovelluksen laajempaan ymmärtämiseen ja sitä kautta hyödyntämiseen. Tämä sama koski myös saatuja tukimateriaaleja mitä joko ei ollut ollenkaan tai oli rajoitetusti. Osa asiakkaista oli tehnyt omia ohjeita, mutta niitä ei järjestelmällisesti ylläpidetty eikä ne ole kaikkien työntekijöiden yleisesti saatavilla.

Osaamisestaan C ja D haastatellut sanoivat sen olevan tällä hetkellä riittävä päivittäisten tehtävien ja osittain myös pääkäyttäjätehtävien hoitamiseen. A ja B pitivät osaamistaan laajana ja pääkäyttäjätehtäviin hyvin riittävänä. Jälkimmäisten mukaan he itse pystyvät toimimaan lähitukena ja ratkomaan jonkin verran ongelmatilanteita. D haastateltava oli tässä tapauksessa poikkeuksellinen, koska tässä yrityksessä osoittautui olevan tiivis taloustiimi. Tiimin kaikki viisi jäsentä ja esimies toimivat kaikki pääkäyttäjinä ja jakoivat tietoa tehokkaasti keskenään. Olen kuitenkin havainnut, että tällainen malli on entistä

enemmän vähenemässä, koska toimintoja on hajallaan ja ulkoistettuna. Tämän vuoksi kommunikaatio selkeästi vähenee sekä sen taso ja ymmärrys heikkenee. Kaikkien haastateltavien viimeisin lähitukikanava oli toimittajan tukikanava. Sen osalta sekä haastateluissa että omien havainnointien mukaan pääkäyttäjien osaamistasossa olisi huomattavasti kasvattamisen varaa.

Perustehtävät

Kaikki vastaajat olivat yrityksessään nimettyjä talouden pääkäyttäjiä. Kaikkien vastaajien yleisin liiketoiminnallinen perustehtävä oli säännöllinen talouden raportointi. Tämän lisäksi A vastaaja kertoi tekevänsä jonkin verran töitä varaston, hyvityslaskutuksen ja tuotenimikkeiden parissa. Muiden vastauksissa nousi esille budjetointi ja kuukausittaiset kirjanpidon kausiajot. Yleisimpiä pääkäyttäjätehtäviä he kertoivat olevan kaiken uuden määrittely ja parametointi. Haastattelussa oletettiin pääkäyttäjien tehtäviin kuuluvan seuraavia: kehittäminen, lähituki, muutokset, koulutus, oikeudet, palvelutaso, ohjeet. A, B ja C halusivat lisätä listaan testauksen mikä on selkeä pääkäyttäjän osa-alue. Testausta voi olla testikannassa uusien toimintojen kokeilutestaus, mutta laajempaan myös päivitysten ja muutosten mukanaan tuovat laajat järjestelmätestaukset.

A kertoi, että hänellä on aikaa pääkäyttäjätehtävien rutiineihin (ainoastaan 0,5pv/vko), mutta hänellä ei ole aikaa kouluttaa tai kehittää. C ja D kertoivat käyttävänsä pääkäyttäjätehtäviin keskimäärin saman ajan mitä A ja heidän mukaansa se oli perustilanteessa riittävä. B sen sijaan toimi pääkäyttäjänä yli puolet päivittäisestä ajastaan johtuen useista järjestelmämuutoksista. Tavallisesti pääkäyttäjätehtävien oletetaan hoituvan päivittäisten tehtävien ohessa eikä niihin ole järjestetty erikseen työaikaa. Tämä olikin seikka, jonka kaikki pääkäyttäjät toivat esille. Tasapainoisessa perustilanteessa pääkäyttäjää saatetaan vähäisten ongelmatilanteiden vuoksi tarvita vähemmän. Toisaalta tällaisessakin tilanteessa olisi hyvä jos pääkäyttäjä voisi keskittyä ennakoimaan, suunnittelemaan, kouluttamaan tai itse oppimaan uutta. Nämä kaikki tulivat esille alueina, joita pääkäyttäjä ei ehdi tehdä. Joten näkisin ensi sijaisen tärkeänä, että yrityksissä ymmärrettäisiin pääkäyttäjätehtävien olevan yhtä lailla merkittäviä tehtäviä, joka olisi syytä huomioida resursoinnissa. Kaikki vastaajat korostivatkin ennakoimista ja pitivät esimerkiksi järjestelmän realistista vuosisuunnitelmaa tärkeänä sen sijaan, että keskitytään niin sanotusti kiireisten tulipalojen sammutteluun.

Vastaajista B ja C olivat pääkäyttäjän roolissa keskellä suuria muutoksia. Järjestelmään oli parhaillaan tekeillä lukuisia muutosmäärittelyjä yrityksen tarpeiden mukaisesti. Molemmat sanoivatkin, että tällaisessa tilanteessa olisi arvokasta, mikäli mukana olisi esimerkiksi konsultti projektiluonteisesti testaamassa asiakkaan pään sovellusympäristössä. Tuli myös ilmi, että vaikka muutosmäärittelyt ovat kirjoitettuja dokumentteja, eivät toimittaja (konsultti) ja asiakas (controller/pääkäyttäjä) siitä huolimatta omaa täysin samaa ymmärrystä siitä mitä ollaan tekemässä. Tässäkin yhteydessä keskusteltiin lyhyesti, että koska talouden pääkäyttäjä ei useinkaan omaa selkeää ymmärrystä IT- prosesseista, termeistä ja toimintatavoista, pysyvämpi konsultti lähellä asiakkaan toimintaa voisi edesauttaa nopeampaa ja laadukkaampaa lopputulokseen pääsemistä. Vielä vaikeampi yhteisymmärrys on löytää, mikäli toimittajan puolelta asiasta keskustelelee esimerkiksi palvelupäällikkö ja asiakkaan puolelta controller. Konsultin tehtävä on ymmärtää molempia. Ajatus siitä, että konsultin roolissa toimiva sovellusasiantuntija olisi sekä toimittajan että asiakkaan päässä sovitunlaisesti, oli hyvin positiivinen etenkin projektiluonteisesti.

Ongelmatilanteet

Haastattelun ongelmatilanteet osiossa kartoitettiin haastateltavien sovellukseen liittyviä ongelmia, niiden yleisyyttä ja toimintatapoja ongelmatilanteissa. Henkilö A:n ongelmatilanteet pääkäyttäjänä olivat vähäisiä. Tämä johtuu vanhasta ja sitä myöden vakaasta sovellusversiosta, johon ei ollut vuosiin tehty päivityksiä tai muutoksia. Myös liiketoiminta oli säilynyt melko samanlaisena. Hän kuitenkin mainitsi, että vuosien varrella apua on tarvittu etenkin sovellusprojektien ja uusien asetusten myötä, esimerkiksi luotaessa uutta yritystä järjestelmään. Kyseessä oli erittäin kokenut pääkäyttäjä, joten ongelmanratkaisu oli itsenäistä ja aktiivista. Tukikanavaksi hän mainitsi ensisijaisesti internetin, toissijaisesti toimittajan tukikanavan. Oman tulkintani mukaan nykyinen järjestelmä alkoi kuitenkin olla vanhentunut eikä täysin enää täyttänyt nykyajan liiketoiminnan tarpeita. Tämän mukaan on oletettavaa, että taitavallekin pääkäyttäjälle on tulossa uusi sovellusversio opeteltavaksi ja tukea jälleen tarvitaan ulkopuolelta enemmän mitä tällä hetkellä.

Henkilö B toimii haastateltavista eniten pääkäyttäjän roolista johtuen yrityksen voimakkaasta kehittämisestä. Perusjärjestelmän räätälöintiä tehdään kattavasti jotta järjestelmä tukee mahdollisimman hyvin kyseisen asiakkaan liiketoiminnan tarpeita. Suorituskyky-

ongelmiin haettiin parhaillaan ratkaisua. Sovelluksen toimivuus on rajallinen yrityksen luonteesta johtuen. Paljon ongelmia jatkuvien muutosten vuoksi, järjestelmä on laaja ja osa-alueet ovat toisistaan riippuvaisia. Ongelmanratkaisutapa on suora yhteys konsulttiin. Esiin nousi toive konsultin pysyvyydestä ja siitä, että vastuu on nimetysti yhdellä henkilöllä kerrallaan johon ottaa yhteyttä. Käytössä on myös toimittajan yleinen tukikanava.

Henkilö C:llä ongelmatilanteita pääkäyttäjänä on, mutta heidän liiketoiminta on niin sanotusti hallittavan kokoista ja lähellä on saman konsernin toinen pääkäyttäjä. Tässä tilanteessa pääkäyttäjän roolia helpotti se, että yrityksen kirjanpito ja laskutus on ulkoistettu. Se tarkoittaa sitä, että alihankituilla on jo omaa osaamista sovelluksesta ja työ on melko rutiininomaista. Lisäksi heitä työskentelee useita samassa tiimissä ja samassa paikassa, joten he viestivät keskenään tehokkaasti. Pääkäyttäjänä B hoitaa sovellukseen liittyvää kehittämistä ja sitä myötä muutoksia. Järjestelmän räätälöinnin määrä on tällä hetkellä vähäinen. Tukea tarjoaa ulkoistettu kirjanpitäjä, konsernin toinen pääkäyttäjä ja asiakkaan tukikanava.

Henkilö D:n pääkäyttäjän ja yrityksessä käytettävän hyvin standardin sovelluksen näkökulmasta ongelmia oli vähän. Pääkäyttäjä oli tiedostanut toimittajan tukikanavan kustannukset ja osittain tästä syystä mahdolliset ongelmatilanteet oli keskitetty koko taloustiimin ratkaistavaksi. Tämä haastateltava kertoi myös käyttävänsä internetiä ongelmanratkaisuun. Tässäkin kohdin kuitenkin nousi esille, että pääkäyttäjätasoinen rooli ei riitä osaamiselta eikä ajankäytöltä uusasennuksissa tai kehittämisessä. Ongelmista kerrottiin herkästi toimittajan palvelupäällikölle. Tässä on nähtävissä jo aiemminkin todettu ongelma, että palvelupäällikkö ei välttämättä ymmärrä ongelmaa asiakkaan pääkäyttäjän kuvaamalla tasolla ja saattaa viedä virheellistä viestiä eteenpäin. Heillä on myös käytössä toimittajan tukikanava, jota selkeästi yritettiin aktiivisen oman osaamistason noston avulla välttää.

Poissaolot

Poissaolojen osalta haastattelussa kysyttiin hoitaako joku tehtäviä poissaoloaikoina ja mitä mieltä haastateltavat olisivat ulkopuolisen sovellusasiiantuntijan avusta loma ja muina poissaoloaikoina. Tässä kohdin kysyttiin myös halukkuutta oman sovellusosaamisen kehittämiseen. Kaikilla haastateltavilla oli poissaolojen osalta samanlainen lähestymistapa, suunnitellusti voi olla lomalla tai muulla vapaalla ainoastaan talouden rapor-

toinnin kannalta sopivina ajanjaksoina. Tätä varten sijaisia ei säännönmukaisesti ollut nimettyinä. Kaikki sanoivat hoitavansa tehtävänsä itse mikä tarkoitti eniten talouden kausittaista raportointia. Kaikkien mielestä yrityksen syvälliseen raportointiin ei voida harkita käytettävän ulkopuolista sovellusasiantuntijaa. Kaksi vastaajaa mainitsi kuitenkin, että joitain perustehtäviä voisi muutamassa tunnissa opettaa tarvittavalla tasolla ulkopuoliselle, mutta kuitenkin sovellusta talouden kannalta hyvin tuntevalle sovelluskonsultille.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että ajatus ulkopuolisesta palkattavasta sovellusasiantuntijasta on silti hyvä tai erittäin hyvä etenkin projektiluonteisesti. Projekteihin ei omalle henkilöstölle varata ollenkaan aikaa omien perustehtävien lisäksi ja täten ne ovat hyvin kuormittavia etenkin jos toistuvat usein tai ovat pitkäkestoisia. Ulkopuolinen sovellusasiantuntija voisi hyvin olla aktiivisesti apuna paikanpäällä havainnoimassa liiketoimintaa sovelluksen näkökulmasta ja sen myötä suunnittelemassa, määrittelemässä, toteuttamassa ja testaamassa. Järjestelmän kokonaiskuvan ymmärrystä toivottiin kaikkien osalta, sekä sen lisäämistä pääkäyttäjille mutta myös toimittajan konsulteille.

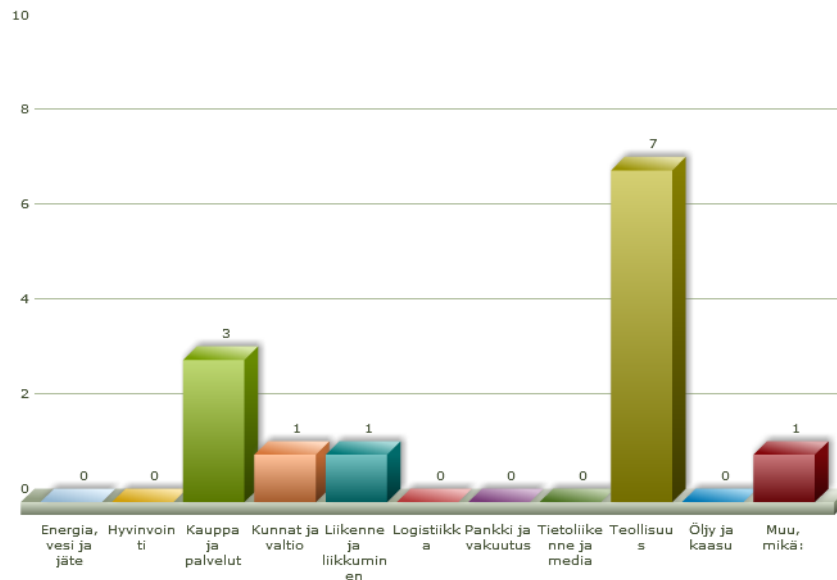
4.3.2 Laajempi näkemys kyselyllä

Kyselytutkimus toteutettiin helmi-maaliskuun vaihteessa 2014 (Kyselytutkimus, liite 3). Kysely lähetettiin yhteensä 20 asiakkaalle ja kahden viikon kuluessa vastauksia saatiin yhteensä 13. Kahdelta vastaanottajista tuli poissaoloviesti koko kyselyn ajalta ja yksi viesti ei tuntemattomasta syystä tavoittanut vastaanottajaa, tällä perusteella kyselyn vastausaste oli riittävä. Kyselyn yhteydessä saatiin myös neljän asiakkaan yhteystiedot mahdollisia lisätiedusteluja varten. Koska kysely tehtiin suoraan pääkäyttäjille, heitä pyydettiin kysymyksiin vastatessaan jättämään huomiotta mahdolliset resurssi- tai kustannuskysymykset. Tavallisestihan nämä asiat päätetään organisaatiossa korkeammalla tasolla. Mutta kyselyn kohderyhmävalinta perustui siihen, että tietoa saatiin suoraan pääkäyttäjiltä.

Perustiedot

Kyselyn perustiedoissa kartoitettiin mm. toimialaa, yrityksen kokoa ja kyselyyn vastaajan omaa toimialuetta. Toimialueista selvästi suurin osuus oli teollisuudella, sen jälkeen tuli kauppa ja palvelut. Tämän lisäksi oli muita toimialoja, jotka ovat nähtävillä alla

olevasta kuviosta. Huomattavaa kuitenkin on, että useita mielenkiintoisia toimialoja jäi tutkimuksen ulkopuolelle kuten logistiikka ja energia-alat. Muu mikä vaihtoehtoon tuli yksi vastaus rakentamisen toimialalta. Toimialoja kuvataan oheisella pylväskuviolla (kuvio 6).

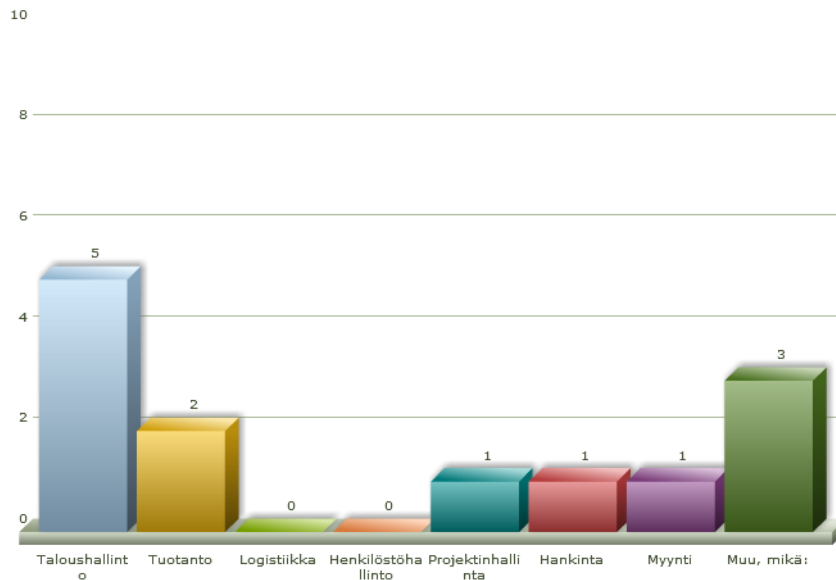


KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden toimialueet

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli yksityisen sektorin toimialalta. Tämän lisäksi joukkoon kuului julkisen sektorin edustajia. Tämä oli oletettu jakauma, koska yksityisen sektorin asiakkaiden osuus tutkittavasta asiakassegmentistä on vähäisempi. Täsmälleen samanlainen jakauma oli kysyttäessä yrityksen kokoa, suurin osa vastaajista työskenteli suuressa yrityksessä. Tässäkin yhteydessä tiedettiin etukäteen keskisuurten yritysten asiakkaita olevan vähemmän. Pienien yritysten edustajia ei ollut tässä joukossa ollenkaan. Tämä ei ollut tarkoituksellista, mutta kyselyyn valikoitui selkeästi palvelupäälliköiden valinnan mukaisesti suurempia asiakkaita, joissa etukäteen tiedettiin olevan pääkäyttäjiä. Pieneksi yritykseksi käsitettiin alle 50 työntekijän yritys, joita asiakassegmentissä on vähän.

Kyselyyn vastanneiden tehtäväalueita oli laajasti ja tässä kysymyksessä heille esitettiin valmiita tehtäväalueita. Tässä kohdin tuli valita yksi sopivin vaihtoehto. Suurin tehtäväalue oli haastatteluiden perusteellakin odotetusti taloushallinto, mikä on havaittavissa myös pylväskuviona (kuvio 7). Siitä johtuen saatiin myös muu mikä – vastauksia, joissa

tehtäväalueiksi näiden lisäksi vastaajat olivat maininneet seuraavat: kaikki muut paitsi henkilöstöhallinto ja ERP tuki ja kehitys sekä järjestelmäasiantuntija. Jälkimmäisissä voidaan ajatella henkilön työskentelevän niin sanotusti IT- pääkäyttäjänä.



KUVIO 7. Kyselyyn vastanneiden tehtäväaluejako

Kysyttäessä onko yrityksessä tämän tietyn sovelluksen pääkäyttäjiä, kaikki 13 vastaajaa vastasivat kyllä. Voidaan karkeasti ottaen olettaa, että pääkäyttäjä käsite on tunnettu ja ymmärretään mitä se pitää sisällään. Tämä oli myös varmuuden vuoksi kyselyn alussa lyhyesti kuvattu. Yleisesti ottaen olen kuitenkin havainnut, että sovellusliiketoiminnan ulkopuolella pääkäyttäjä käsitteenä ei välttämättä ole lainkaan ymmärrettävä. Sille on kuitenkin melko hankala keksiä suomeksi sopivaa synonyymiä. Tämän lisäksi kysyttiin millä sovelluksen osa-alueilla yrityksessä on pääkäyttäjiä. Tähän kysymykseen oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Selkeän odotetusti talous nousi kaikista suurimmaksi osa-alueeksi. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että talouden alueella on pääkäyttäjiä. Lähes yhtä suureksi osa-alueeksi nousi hieman yllättäen oston ja myynnin lisäksi varasto. Sen sijaan projektinhallinnan alue jäi vähäisemmäksi mitä itse odotin. Tämä johtuu siitä, että läheskään kaikilla vastanneilla ei ole projektinhallinnan haastava moduuli käytössä. Jos se olisi, myös sillä osa-alueella todennäköisesti olisi pääkäyttäjiä. Tässä yhteydessä tiedetään myös, että henkilöstö- ja asiakkuudenhallinnan moduuli on vielä vähäisessä käytössä asiakkaiden keskuudessa. Todennäköisesti myös ne osa-alueet vaativat yleisesti pääkäyttäjän. Näitä osa-alueita myös kannattaisi tarkastella voisivatko

useimmat asiakkaat ottaa niitä käyttöön. Vastaukset on havainnollistettu seuraavasti (taulukko 1):

TAULUKKO 1. Osa-alueet joissa yrityksissä on pääkäyttäjiä

Vaihtoehto	Vastaukset yhteensä		
Talous	13	100.0%	100.0%
Hankinta	8	61.5%	61.5%
Tuotanto	8	61.5%	61.5%
Varasto	10	76.9%	76.9%
Osto	10	76.9%	76.9%
Myynti	11	84.6%	84.6%
Projektinhallinta	7	53.8%	53.8%
Henkilöstöhallinto	3	23.1%	23.1%
Asiakkuudenhallinta	4	30.8%	30.8%
Kauppa	1	7.7%	7.7%
Ei ole	0	0.0%	0.0%
Muu, mikä:	1	7.7%	7.7%




Pääkäyttäjän rooli

Pääkäyttäjän rooliin liittyvissä kysymyksissä vastaajan pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan, ajankäyttöä ja sovellukseen liittyen työllistäviä asioita. Kyselyyn vastanneisiin tuli valikoituneeksi melko kokeneita pääkäyttäjiä, noin 77 % oli toiminut sovelluksen pääkäyttäjänä 2-5 vuoden ajan. Loput olivat toimineet sovelluksen parissa yli 5 vuoden ajan. Alle kahden vuoden kokemusta ei ollut kenelläkään vastaajista. Tästä voidaan päätellä, että kyselyyn vastanneiden sovellustuntemus on jo hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla niiden moduuleiden osalta, mitkä kyseisessä yrityksessä ovat käytössä ja minkä alueen pääkäyttäjänä vastaaja toimii. Tämä näkyi myös seuraavassa kysymyksessä, jossa kysyttiin arviota omasta kyseisestä sovellusosaamisesta. Samoin noin 70 % arvioi sovellusosaamisen olevan erittäin hyvä, mikä tarkoitti, että hallitsee päivittäiset työtehtävät, kouluttaa muita ja kehittää sovellusta. Loput vastaajat olivat mielestään hyviä, hallitsivat päivittäiset työtehtävät ja pystyivät auttamaan muita. Yhtään vähäinen osaaminen vastausta ei saatu.

Kysymys yhdeksän pääkäyttäjätehtävien ajan ja mielenkiinnon riittävydestä osoittautui mielestäni mielenkiintoiseksi. Vastauksia tuli ainoastaan kahteen kohtaan kuten tilastollisesti taulukossa havaitaan (taulukko 2). Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että pääkäyttäjän tehtäviin on mielenkiintoa. Olisi voinut olettaa, että joku vastaisi, että mielen-

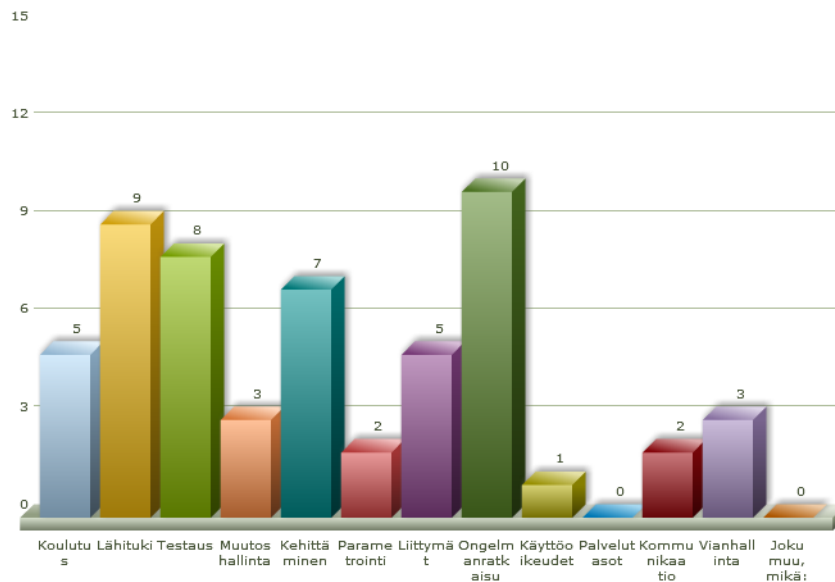
kiintoa ei ole. Ehkä pääkäyttäjätehtävissä olevat henkilöt ovat kuitenkin aidon kiinnostuneita tehtävistään. Uskon niiden olevan tervetullutta vaihtelua niin sanottuihin rutiniinomaisiin toistuviin liiketoiminnallisiin tehtäviin ja usein pääkäyttäjätehtävät eivät ole jokapäiväisiä. Lisäksi pääkäyttäjätehtävissä pääsee toimimaan laajemmin myös oman organisaation ulkopuolelle sovelluksen toimittajan tai muuta sovellukseen liittyvää palvelua tarjoavan tahon kanssa. Huomioitavaa tässä kohdin on, että kaikki julkisen sektorin suuriin yrityksiin vastaajat vastasivat, ettei pääkäyttäjätöiminnolle ole aikaa. Suurissa yrityksissä aikaa sen sijaan analyysin perusteella oli eniten. Tätä varmaan selittää työtehtävien jakautuminen ja erilliset osastot, joissa on pääkäyttäjiiä. Kaikki joilla oli yli 5 vuotta työkokemusta, vastasivat että pääkäyttäjäpalvelu on joko tarpeetonta tai sitä voisi harkita ainoastaan poissaoloaikoina tai projektiluonteisesti. Taloushallinnon alueella suurin osa ilmoitti, että pääkäyttäjätehtäviin on mielenkiintoa, mutta ei aikaa. Suurin huomioitava asia kuitenkin on, että suurempi osa vastaajista oli sitä mieltä, että vaikka pääkäyttäjätehtäviin on mielenkiintoa, niihin ei ole aikaa. Tämän kysymyksen osalta vastaukset siten jakautuivat näiden kahden vaihtoehdon kesken.

TAULUKKO 2. Ajan ja mielenkiinnon riittävyys pääkäyttäjätehtäviin

Vaihtoehto	Vastaukset		
 On aikaa, mutta ei ole mielenkiintoa	0	0.0%	0.0%
 On aikaa ja on mielenkiintoa	5	38.5%	38.5%
 Ei ole aikaa, mutta on mielenkiintoa	8	61.5%	61.5%
 Ei ole aikaa eikä mielenkiintoa	0	0.0%	0.0%
 En osaa vastata	0	0.0%	0.0%

Tämän jälkeen kysely eteni asioihin, jotka työllistävät eniten pääkäyttäjän roolissa. Tähän kysymykseen oli mahdollista valita usea vaihtoehto. Kysymyksessä annettiin tarkoituksella valmiita vaihtoehtoja vastauksen tueksi. Ilmeisesti valmiiksi annetut tehtävääalueet olivat riittäviä tässä vastanneiden osalta, koska kukaan ei esittänyt näiden lisäksi mitään uutta työllistävää osa-aluetta. Valmiiksi annetut tehtävääalueet määrittivät oman pääkäyttäjäkokemuksen ja asiakasvierailuilla saadun näkemyksen perusteella. Voisi ajatella, että listaan mahtuisi lisää. Asiaa pitäisi kysyä jollakin toisella tavalla mitä kyselyllä tai esimerkiksi järjestää ideointia asian tiimoilta joko yrityksen sisäisesti tai asiakkaiden parissa. Palvelutasojen merkitystä ei todennäköisesti ole ymmärretty, koska siihen ei tullut yhtään vastausta. Kommunikaation vähäisyys herätti myös hämmästyksiä,

mielestäni kaikkien pääkäyttäjien tulisi kommunikoida nopeasti, tehokkaasti ja riittävästi – sekä sisäisesti että mahdollisesti myös ulkoisesti. Joko asia ei ole näin tai kommunikaation merkitystä ja tapahtumista ei havaita kiireisessä arjessa. Odotetusti testaus, lähituki ja ongelmanratkaisu nousivat kaikista suurimmiksi työalueiksi. Kehittäminen nousi myös yhdeksi isoksi osa-alueeksi, tämä tarkoittaa, että sovellusta halutaan edelleen kehittää palvelemaan paremmin päivittäisen liiketoiminnan tarpeita. Muutoshallinta oli kuitenkin pienemmässä roolissa. Kertooko se siitä, että kuitenkin asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisia muutoksia voitaisiin toteuttaa nykyistä enemmän sovelluksen parissa? Koulutuksen osuus oli keskinkertainen, itse olen sitä mieltä, että pääkäyttäjää pitäisi kouluttaa enemmän ja pääkäyttäjien pitäisi kouluttaa omia sidosryhmiään enemmän. Yleisesti ottaen osaamista tulisi lisätä. Koulutus herkästi on se osa-alue, joka jää kiireellisempien tehtävien alle. Käyttöoikeustehtävien vähäisyys kertoo siitä, että joko järjestelmään ei ole tarvittu muutoksia järjestelmän käyttöönoton jälkeen niiden osalta, ne hoitaa yrityksen keskitetty IT- hallinto-osasto tai sitten ne jäävät hoitamatta jos yrityksessä ei ole vaihtuvuutta työntekijöissä tai rooleissa. Seuraava kuvio tiivistää osaamisalueet yhteen (kuvio 8).



KUVIO 8. Pääkäyttäjien tehtäväalueita

Pääkäyttäjäpalvelusta

Lopuksi kyselyssä päästiin sen oleellisimpaan osaan tämän tutkimuksen osalta eli vastaajien ajatukseen pääkäyttäjäpalvelun ulkoistamisesta. Tämä tarkoittaa ulkoistetun pää-

käyttäjäpalvelun ostamista esimerkiksi projektiluonteisesti, määräajaksi tai pysyvään käyttöön. Tähän kysymykseen asetettiin vastausmuodoksi avoin, mutta pakollinen kenttä. Tämä johtui siitä, että haluttiin saada asiakkaiden todellinen oma näkemys aiheesta esille. Tiedossa oli, että vastaukset tulevat olemaan kuitenkin suppeita. Saatiin kuitenkin useita usean lauseen vastauksia. Vastauksia tuli odotetusti sekä palvelun puolesta että vastaan, mutta myös avoimen optimistisia ajatuksia. Selkeästi enemmän perusteluja kuitenkin tuli vastaajilta, jotka olivat enemmän ajatusta vastaan mitä puolesta. Oli myös vastauksia, joissa ajatusta pidettiin hyvin positiivisena, mutta ei osattu perustella miten se voisi toteutua ja missä mittakaavassa.

Useat vastaajat sanoivat, että yrityksellä pitää olla osa-alueilla oma pääkäyttäjä, joka tuntee kyseisen yrityksen tuotteet, prosessit ja liiketoiminnan yleisesti. Useiden vastaajien mukaan ulkoistetussa pääkäyttäjäpalvelussa menetetään erityistietämys yrityksen erityistarpeista. Tämä koskee eniten päivittäisen työn tekemiseen liittyviä pääkäyttäjätehtäviä ja niihin liittyvää peruskäyttäjien ohjeistusta ja käytännön ongelmatilanteiden ratkaisua. Muutamit vastaajat mainitsivat, että heidän organisaatiossaan on oma ERP-osasto, jossa on päätoimiset pääkäyttäjät. Mainittiin myös, että ajatus puolesta tai vastaan saattaa olla hyvin toimialakohtainen riippuen siitä miten yleinen tai harvinainen yrityksen toimiala on. Negatiiviset vastaukset on myös ymmärrettävää ymmärtää työllisyyden kannalta. Jos yritys ulkoistaa tehtäviä, se saattaa tarkoittaa henkilöstövähennyksiä. Mahdollista voisi tosin olla myös, että yrityksessä toimivat henkilöt ulkoistetaan tekemään samoja tehtäviä toimittajan palvelukseen. Tätä kautta yritys pystyy vähentämään kiinteitä kustannuksiaan ja varautumaan paremmin talouden ja liike-elämän muutoksiin.

Tässäkin kohdin nousi selvästi esille pääkäyttäjätehtäviin kuuluva ja käytössä oleva aika. Aikaa pääkäyttäjätehtäviin tarvittaisiin enemmän ja yritysten tulisi selvemmin ymmärtää miten paljon aikaa nykyaikaisen toiminnanohjausjärjestelmän pääkäyttäjätehtävät vaativat. Ongelmaksi kuitenkin mainittiin, ettei ulkopuolinen taho kovin nopeasti tunne prosesseja ja antaa jopa epäpäteviä ja asiakasta harmittavia vastauksia. Toisaalta toivottiin, että ulkopuolinen taho pitäisi henkilöityä eli asiakkaalla pitäisi olla pysyvä yhteyshenkilö. Näkisin kyllä, että tällainen henkilö voisi jopa lyhyt- tai pitkäaikaisesti olla fyysisesti asiakkaan tiloissa. Tässä kohdin saatiin myös tietää, että yhdellä yrityksistä palvelinylläpito oli jo ulkoistettu ja se oli osoittautunut menestyksekkääksi ratkaisuksi, samoin tiedetään näin olevan ainakin yhdellä haastatelluista yrityksistä.

Kysyttäessä ajallisesti tarvetta ulkoistetulle pääkäyttäjäpalvelulle saatiin tasaisesti vastauksia kaikkiin neljään valmiiksi esitettyyn vaihtoehtoon. Tämä on esitetty alapuolella olevassa taulukossa (taulukko 3). Vaihtoehtoista oli mahdollista valita vain yksi. Projektiluonteisesti keräsi eniten suosiota, yllättäen myös poissaoloajat (mm. lomat, perhevapaat) nousivat jatkuvaa käyttöä korkeammalle. Noin 20% vastasi kohtaan muu, mikä. Kaikissa näistä oli sama vastaus, että pääkäyttäjäpalvelun ulkoistaminen ei ole mahdollista ja täten mitkään valinnat näistä eivät ole sopivia. Näille vastauksille ei löytynyt kyselyn perusteella mitään yhteistä nimittäjää, joten voidaan ehkä varovasti ajatella mielipiteen olevan enemmän henkilökohtainen. Tästä voidaan kuitenkin tulkita, että noin 80 %:lle ajatus jonkinasteisesta ulkoistetusta pääkäyttäjäpalvelusta on positiivinen.

TAULUKKO 3. Mielipide pääkäyttäjäpalveluiden ajallisesta tarpeesta

Vaihtoehto	Vastaukset		
■ Jatkuvasti (esim. ulkoistettu käyttöoikeuksien, palvelinten, parametrien hallinta)	<u>4</u>	30.8%	30.8%
■ Projektiluonteisesti (esim. sovelluskehitysprojektit, koulutus)	<u>7</u>	53.8%	53.8%
■ Poissaoloaikoina (esim. lomat, perhe- ym. vapaat)	<u>5</u>	38.5%	38.5%
■ Muu, mikä:	<u>3</u>	23.1%	23.1%

Tämän jälkeen kysyttiin jälleen avoimella, mutta vapaavalintaisella kentällä, mitä pääkäyttäjätehtäviä vastaaja voisi ajatella ulkoistettavan. Myöskään tähän ei annettu valmiita vaihtoehtoja, koska haluttiin saada vastaukseen asiakkaiden näkemystä ja jotain sellaista mitä ei toimittajan puolella ole huomattu ajatella. Tässä kohtaa vastauksia saatiin yhdeksän kappaletta. Selkeästi ainakin he, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen, ettei pääkäyttäjäpalveluja voi ulkoistaa eivät vastanneet tähän kysymykseen mitään.

Kysymykseen saatiin tiivistettynä seuraavanlaisia vastauksia, monet mainittiin useissa vastauksissa. Infrastruktuuriin liittyvät tekniset ongelmat olivat tavallisia, näihin liittyy teknisen pääkäyttäjän jokapäiväiset ylläpitotehtävät, järjestelmien väliset liittymät ja esimerkiksi palvelinhallinta. Palvelinhallinnan osalta saatiin vastauksia, että sen ylläpito on jo joissain yrityksissä ulkoistettu. Samoin jokapäiväistä lähitukea ja ongelmanratkaisua korostettiin, sen pitäisi olla nopeammin ja tehokkaammin saatavilla niin yrityksen sisäisesti kuin ulkopuolelta. Jokapäiväisen tuen lisäksi nousi esille ajatus, että järjestel-

mää tulisi tarkemmin valvoa ja etenkin ennakoida tulevia haasteita ja ongelmia. Tällä hetkellä ennakointia ei ehditä tehdä. Myös valtaosa parametreineista eli järjestelmän asetuksista sekä käyttöoikeusprofiilien ylläpitoa ehdotettiin annettavaksi ulkopuoliselle pääkäyttäjälle.

Taloushallinnon osalta järjestelmää haluttiin edelleen kehittää ja koulutuksen kautta saada lisää osaamista. Peruskäyttäjien perustuki korostui etenkin taloushallinnon alueella. Talouden pääkäyttäjät selvästi olivat ilmaisseet, ettei heidän aikansa riitä sisäiseen kouluttamiseen. Tämä sama havainto tehtiin tässä tutkimuksessa jo haastatteluiden aikana. Logistiikan osalta mainittiin esimerkiksi nimikkeiden perustaminen, hinnastojen ajot ja kauppasopimuksien päivitykset ja lisätoiminnallisuuksien sovelluskehitys (soveltuvasti). Yleisesti ottaen voisi mainita erään vastaajan sanoin, että ulkoistaa voidaan kaikki tehtävät, jotka eivät vaadi tuotetuntemusta tai yrityksen liiketoiminnan syvällistä ymmärtämistä.

Viimeisenä kysyttiin vastaajan halukkuutta osallistua kyselyn lisäksi haastatteluun tarvittaessa, mikäli siihen tutkimuksessa osoittautui tarve. Tähän löytyi halukkaita, mutta todettiin, ettei lisätutkimukselle nähty tarvetta tämän tutkimuksen puitteissa. Tämä voidaan esitellä myöhemmin mahdollisena jatkotoimenpiteenä.

4.3.3 Asiakashavainnointi

Haastatteluiden ja kyselyn aikana tein myös jonkin verran omaa havainnointia aihealueeseen liittyen liikkuessani asiakasrajapinnassa. Olen itse työskennellyt sovelluspääkäyttäjänä, joten pystyin nyt peilaamaan omia käytännön pääkäyttäjäkokemuksiani teorian kautta asiakasrajapinnan kokemuksiini. Ensimmäisenä asiana pääkäyttäjien parissa on huomattavissa pääkäyttäjätehtäviin käytössä oleva aika. Tai lähinnä nimenomaan ajan puute. Monet pääkäyttäjät ovat kyllä niin sanotusti nimettyjä pääkäyttäjiä ja se kuuluu heidän tehtäväalueeseensa. Kuitenkin on nähtävissä, että pääkäyttäjätehtäviin käytössä oleva aika on vähäinen tai huonossa tapauksessa sitä ei ole ollenkaan. Tästä syystä näyttää siltä, että minkäänlaista ennakointia etenkin ongelmatilanteisiin ei ole olemassa. Ongelmat ratkaistaan kun ne tulevat riippuen ongelman kiireellisyydestä, mutta olisi hyvä jos ongelmia voisi edes jollakin tasolla ennakoida.

Toinen havaintoni etenkin talouden alueella koskee pääkäyttäjien tietoteknistä ymmärrystä. Pääkäyttäjät ovat esimerkiksi vahvoja talouden asiantuntijoita. He pystyvät hoitamaan peruspääkäyttäjän tehtäviä, kuten antamaan lähitukea ja kouluttamaan. Mutta jos puhutaan järjestelmän kehittämisestä ja asiakaskohtaisista sovellusräätälöinneistä, heidän osaaminen saattaa olla riittämätöntä. Tässäkin usein törmätään aikaongelmaan, mutta olen myös havainnut että asiakas luottaa sovellusta toimittavaan tahoon ja vastuu toteutuksesta siirtyy heille. Näkisin kuitenkin, että asiakkaan roolin tulisi olla pysyvä koko prosessin ajan. Muutosmäärittely tehdään asiakkaan kanssa yhteistyössä, mutta olen jo usean kerran ollut tilanteessa jossa asiakas kuitenkin odottaa saavansa jotain erilaista ja enemmän, vaikka asia on tehty kirjallisena ja molemmat osapuolet ovat sen hyväksyneet.

Kommunikaation merkitys ja etenkin sen sisältö sekä sen ymmärtäminen nousee yhdeksi tärkeäksi alueeksi, mitä tulee pohtia. Keitä ovat ne asiakkaan ja toimittajan väliset keskusteluparit, jotka käytännössä ymmärtävät toisiaan. On havaittu, että esimerkiksi palvelupäällikön voi olla vaikea ymmärtää mitä talouden pääkäyttäjä haluaa. Konsultin tehtävä on toimia myös tulkkina asiakkaan ja projekti- tai palvelupäällikön sekä teknisten toteuttajien välillä. Tämä on tyypillinen kuvio toimittajan puolella, mutta asiakkaan puolella on usein vain se yksi kontakti, pääkäyttäjä. Miten voidaan varmistaa, että asiakkaan edustaja saa kaiken tarvittavan tiedon tarvittavassa ajassa ja että asiasta vallitsee kaikkien kesken täydellinen yhteisymmärrys. Tämä lienee tiedostettu ongelma, mutta myös jatkuva kehitysprosessi, mihin ei kovin helposti ole ratkaisua.

Yksi havainto koskee sovellukseen liittyvää yleisymmärrystä. Kyseinen toiminnanohjausjärjestelmä on hyvin laaja sisältäen paljon moduuleja eri toimintoihin. Pääkäyttäjät asiakkaalla sekä konsultit toimittajalla ovat tyypillisesti keskittyneet yhteen tai korkeintaan muutamaan moduuliin eivätkä he jaa tietoa keskenään. Pitäisi olla myös henkilöitä, jotka ymmärtäisivät kokonaisuutta. Ehkä laajuudesta johtuen ymmärrys olisi pintapuolista, mutta kokonaisuymmärryksen jälkeen asiaa voisi jatkaa sopivan osa-alueen syvällisemmin hallitseva henkilö. On ymmärrettävä, että kokonaisuymmärryksenkin muodostuminen saattaa viedä muutamia vuosia, mutta uskon vahvasti että tällaisia osajia tarvittaisiin sekä asiakkaalla että toimittajilla. Voisiko asiakas hankkia tätä osaamista ulkoistettuna palveluna jos sitä olisi paremmin saatavilla?

Sovellukseen liittyvien koulutus- ja muiden materiaalien hallinta on myös puhuttanut useaan kertaan asiakasrajapinnassa. Tiedetään toimittajalla olevan niin sanottu materiaali-pankki, mutta tiedetään myös, ettei sitä juurikaan käytetä. Dokumentaationhallinta on tyypillinen ongelma-alue ja niin se nousee mielestäni sellaisessa tässäkin tapauksessa. Lähes kaikille asiakkaille tehdään koulutusmateriaalit kyseistä asiakasta ajatellen ja jollain tasolla se pitääkin tehdä niin. Kuitenkin jonkinasteista tuotteistamista voisi ajatella tässäkin, miten asiakkaalla olisi saatavilla sekä koulutusmateriaalit mutta myös asiakaskohtaiset muutosmäärittelyt ja muut mahdolliset dokumentit. Muutamassa haastattelussa tuli esille, että materiaalit ovat sen henkilön sähköpostissa tai kovalevyllä, joka sen on alun perin saanut. Dokumenttienhallintaa pidetään usein työläänä ja monimutkaisena sekä jopa tarpeettomana, sitä se oman kokemukseni perusteella näyttäisi olevan tälläkin alueella etenkin asiakkailta toimittajan dokumentteihin liittyen.

Kun asiakkaalle on määritelty ja toteutettu halutunlainen muutos, sitä tulee testata monessa vaiheessa. Tämä on vaihe, jossa havaitsen jatkuvasti puutteita asiakkaiden parissa. Tietysti toimittajan tulee testata muutos perusteellisesti, mutta asiakasvastuuta tulisi korostaa enemmän. Asiakkaalla ei useinkaan tunnu olevan aikaa ja osaamista testaamiseen. Muutokselle tehdään pintapuolinen testaus sillä prosessilla mihin se liittyy. Kuitenkin koska kyseessä on laaja ja monitahoinen toiminnanohjausjärjestelmä, muutos saattaa vaikuttaa laajemmalti asiakkaan järjestelmässä. Tyypillinen osa-alue muutokselle voi olla osto tai myynti. Tällaisessa tapauksessa muutos tulee talouden ja logistiikan rajamaille ja sitä saattaa hoitaa kumpi tahansa taho niin asiakkaalla kuin toimittajalla. Ostoon ja myyntiin liittyvät asiat kuitenkin liittyvät sekä talouteen että logistiikkaan, harvoin kuitenkaan niitä testataan molempien osapuolten näkökulmasta. Joka tapauksessa testausta tulisi lisätä laadukkaan toimituksen varmistamiseksi. Tässä yhteydessä näkisin ehdottomasti, että asiakas hankkisi ulkopuolista testausosaamista, mikäli hänellä ei itsellään sitä ole.

Lopuksi yksi omasta mielestäni mielenkiintoinen näkökulma on IT- palvelujen kehittäminen ympäristönäkökulmasta. Tämä on mielestäni liitettävissä yhdeksi argumentiksi lähes puhuttaessa mistä tahansa IT-palvelusta. Holopainen & Kaitovaara ovat kirjoittaneet artikkelin aiheesta, joka on nimeltään ”Vihreää hypen huipulla”. Siinä kerrotaan, että moni asiakas haluaa parantaa kustannusrakennetta ja sitä kautta koko liiketoiminnan kannattavuutta. Talouden tiukentuessa tämä näkökulma korostuu entisestään. Uskotaan, että ympäristöystävällisyys tulee olemaan yksi tärkeistä ostokriteereistä. Energiatehok-

kuutta voidaan kehittää ja sähkökuluja säästää jatkuvissa palveluissa muun muassa laitevalinnoilla, elinkaaritarkastelulla, etähallinnalla, palvelinympäristön virtualisoinnilla, henkilökohtaisten käyttötottumusten muuttamisella ja tietokoneiden energiansäästöominaisuuksilla. Tietohallintojohdon kiinnostus asiaa kohtaan kasvaa silloin, kun kohoavat tietotekniikan energiakustannukset kohdistetaan suoraan tietohallinnon budjettiin. Täten liiketoimintaprosesseja tulee kehittää siten, että koko organisaation aiheuttamat ympäristöhaitat pienenevät. Voisi päätellä, että ulkoistamisella ja esimerkiksi tiettyjen pääkäyttäjäpalveluiden keskittämällä voitaisiin hyödyntää myös vihreää näkökulmaa palvelun tuotteistamisessa ja markkinoinnissa. (Vihreää hypen huipulla.)

4.4 Tuotteistamisajatuksia tutkimuksen pohjalta

Tämän pohjatutkimuksen perusteella näkisin, että pääkäyttäjäpalveluiden tuotteistaminen on mahdollinen palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Tietointensiivisen luonteensa vuoksi se on haastava osa-alue, joka vaatii aluksi sisäistä tuotteistamista. Asiakkaat suhtautuvat asiaan pääasiassa positiivisesti ja asiakkailla on selkeitä tarpeita, mihin he haluaisivat ratkaisuja. Asiakkaat eivät ole kovin halukkaita eivätkä pidä mahdollisena kokonaan esimerkiksi talouden, logistiikan tai tuotannon pääkäyttäjätehtävien siirtämistä ulkopuoliselle. Kuitenkin on nähtävissä tehtäviä, joissa he toivoisivat tukea tai jotka he näkevät mahdollisiksi ulkoistaa.

Mielestäni tuotteistamisessa pitäisi lähteä liikkeelle yhdestä tuoteideasta. Tulisi pohtia mikä osa-alue olisi sellainen, missä nähdään suurin tarve ja mikä nykyisin henkilöstö- ja talousresurssein olisi mahdollista toteuttaa. Kun yksi pääkäyttäjäpalvelun alle kuuluva palvelu olisi tuotteistettu ja se saataisiin toimimaan yhdelle tai muutamalle asiakkaalle, sitä voisi käyttää mallina ja referenssinä jatkossa sekä muihin palveluihin että asiakkaille. Pääkäyttäjä alueen toiminnot ovat kuitenkin haastavia siitä syystä, että ne sisältävät paljon yrityksen liiketoiminnallista osaamista. Kokonaisuus nähdään ainakin joidenkin asiakkaiden parissa liian haastavaksi hankkia ulkopuolisena palveluna. Tuotteistamisessa voitaisiin lähteä liikkeelle esimerkiksi yhdestä näistä pääkäyttäjän tuen tehtävistä: asiakkaan resurssi projekteissa (mm. testaus), sijaisuudet, teknisten pääkäyttäjätehtävien ulkoistaminen, peruskäyttäjien tuki, käyttöoikeudet ja koulutus. Seuraavaksi kuvataan näitä kohtia tarkemmin.

Asiakasresurssi projekteissa tarkoittaisi projektinaikaista ostettavaa lisäpalvelua, jossa asiakas saisi toimittajan asiantuntijan huolehtimaan liiketoiminnan projektinaikaisista tehtävistä asiakkaan tukena. Projekti voi olla uusi toimitusprojekti, versionvaihtoprojekti tai pienempi kehitysprojekti. Tässä kohdin käsitetään, että on olemassa projektitiimi, mutta halutessaan asiakas voisi palkata ulkopuolisen sovellusasiantuntijan avukseen. Tässä kohdin olisi tarkoitus, että ulkopuolinen sovellusasiantuntija olisi niin sanotusti asiakkaan puolella ja huolehtisi projektin sujuvuudesta asiakkaan näkökulmasta. Tällöin asiakkaan pääkäyttäjältä ei vaadittaisi niin paljon aikaa ja osaamista vaan hän pystyisi paremmin keskittymään päivittäisen liiketoiminnan tehtäviin.

Mielenkiintoisena alueena näkisin myös sijaisuudet. Ulkopuolinen sovellusasiantuntija voisi hyvin toimia pääkäyttäjätehtävissä tai osittain hoitaa yrityksen perusprosesseja sovitulla tasolla poissaoloaikoina. Niitä voi olla esimerkiksi vuosilomat, mutta myös sairauspoissaolot ja muut vapaat. Tällaisesta toiminnasta voisi olla molemminpuolinen hyöty, asiakas saa nopeallakin varoitusajalla käyttöönsä sovellusosaajan, jonka on mahdollista perehtyä liiketoiminnan perusprosesseihin melko nopeasti yhdellä osa-alueella. Tehtäviä voisi hoitaa tehtävien rajauksen mukaisesti joko asiakkaalla tai etäyhteyksin. Lisäksi ulkopuolinen sovellusasiantuntija saa arvokasta käytännön osaamista asiakasrapinnasta, joka lisää tietopääomaa. Tämä voisi syventää asiakasymmärrystä ja yhteistyötä asiakkaan kanssa. Ulkopuolisen sovellusasiantuntijan on mahdollista huomata perustoiminnassa parannuskohtia, joita voidaan erikseen kouluttaa tai kehittää asiakkaan kanssa. Sijaisuusajattelua voisi levittää myös niin sanotusti asiakkaan pidennettyihin aukioloaikoihin, jolloin palvelua olisi saatavilla asiakkaan normaalin työpäivän ulkopuolella.

Teknisten pääkäyttäjätehtävien ulkoistaminen tuntuu olevan useimmiten helpoin ja ehkä tätä nykyä tavallisin ulkoistettu osa-alue. Tekninen pääkäyttäjä on henkilö, joka vastaa ohjelmien asennuksesta, päivityksestä, varmuuskopioinnista sekä yhteyksistä muihin ohjelmiin, palvelimiin jne. Tämä on jo toteutettu ja toimiva ulkoistuksen osa-alue, näkisin, että sen vuoksi monet näkevät sen mahdollisena. Siitä on osittain tullut jo niin sanottu tavallinen tapa toimia eikä se aiheuta niin paljoa vastustusta. Mutta varmasti edelleen tälläkin osa-alueella on mahdollisuuksia syventyä ja laajentua ulkoistuksen pariin.

Peruskäyttäjien tuen kerrottiin sekä kyselyssä että haastatteluissa vievän paljon pääkäyttäjän aikaa. Tällä ymmärretään tavallisesti muiden henkilöiden oikeuksista, käyttäjäkoh-

taisista asetuksista, toimintojen käyttöönotosta, pienistä ongelmatilanteista jne. huolehtimista. Tässä kohdin voisi pohtia missä määrin ulkoistettu pääkäyttäjä voisi auttaa. Itse näkisin ensimmäisenä, että kyseeseen voisi tulla keskitetty tukipalvelu. Tällä hetkellä on olemassa keskitetty asiakasongelmiin saatavilla oleva tukipalvelu, mutta lähinnä yhteydenotot siihen tulevat vasta kun ongelmat ovat huomattavia. Peruskäyttäjien opastukseen ja peruskäyttöön voisi olla erillinen tukikanava. Tällaisessa tiimissä osaaminen kasvaisi nopeasti keskitetysti ja tavallista on, että asiakkaat aluksi kysyvät melko samanlaisia perusasioita. Näkisin kuitenkin, että tämän palvelun pitäisi olla helposti ja nopeasti saatavilla. Ongelmakohtaksi myös saattaa muodostua mikä erottaa tavallisen peruskäyttäjän työpyynnön todellisesta ongelmatapauksesta, joissain tapauksissa raja voi olla häilyvä ja tukikanavat saattavat sekaantua. Mutta huolellisella suunnittelulla näkisin tämän hyvin mahdollisena.

Sama keskitetty palvelu voisi huolehtia keskitetysti esimerkiksi järjestelmän käyttöoikeuksista ja käyttöoikeusrooleista. Palvelu olisi saatavilla asiakkaalle esimerkiksi virkaaikoina tai asiakkaan ostaessa paremman palvelun 24 tuntia vuorokaudessa 7 päivänä viikossa sovitun palvelupaketin mukaisesti. Keskitetyn palvelun eduissa näkisin merkittävänä asiantuntijaosaamisen laajenemisen tiimissä. Tämä hyödyttää pitkällä tähtäimellä niin yritystä kuin asiakkaita.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin pääkäyttäjätehtävien alueeseen, mutta samalla havaittiin kasvava suuntaus asiakkaalla joidenkin kokonaisten liiketoimintojen ulkoistamiseen. Tämän toiminnanohjausjärjestelmän puitteissa voitaisiin talouden alueella kuvitella, että asiakas voisi ulkoistaa esimerkiksi laskunkierron (sisään tulevat laskut), kirjanpidon, käyttöomaisuusrekisterin hallinnan tai matkalaskut. Tämän ei tiedetä olevan juuri nyt ajankohtaista, mutta näkisin, että se olisi täysin mahdollista tulevaisuudessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen aihe valittiin toimeksiantajayrityksen tarpeesta selvittää sovelluksen pääkäyttäjien tehtäväalueita tuotteistamisen näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää onko pääkäyttäjäpalvelulle tarvetta tuotteistamisen keinoin. Työ aloitettiin kuvaamalla kehittämistehtävän tausta. Tämän jälkeen esiteltiin palvelun ja osaamisintensiivisen palveluliiketoiminnan käsitteitä. Tuotteistamisen teoria oli lisäksi merkittävässä asemassa. Tässä työssä ei tehty täydellistä tuotteistamissuunnitelmaa, mutta tuotteistamisprosessin ymmärtäminen on merkittävässä roolissa alusta alkaen palveluja suunniteltaessa. Palvelua suunniteltaessa tulee melko alkuvaiheessa olla selvillä miten se tullaan toteuttamaan. Tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, lomakekyselyä ja omaa havainnointia. Näiden perusteella tehtiin päätelmiä mahdollisista palvelutuotteista ja tuotteistamisessa kohdeyrityksen jatkuvien palveluiden liiketoiminnassa.

Tämän työn pääasiallisena johtopäätöksenä voitiin todeta, että asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on haastavaa, mutta palveluliiketoiminnan kilpailussa mukana pysymisen ja kehittymisen kannalta lähes välttämätöntä. Ensisijaisen tärkeää se on, mikäli yritys tavoittelee toimialansa kärkipaikkaa. Osaamisintensiivisen yrityksen voi olla vaikeaa erottautua kilpailijoistaan peruspalveluiden avulla. Erityisen vaikeaa se on, jos palvelua ei markkinoida asiakkaalle ollenkaan tai tarpeeksi ymmärrettävästi. Asiakasta kiinnostaa ensisijaisesti palvelusta saatava hyöty ja lopputulos verrattuna sen kustannuksiin. Asiakasta ei niinkään kiinnosta se, miten palvelu tuotetaan ja saadaan toimittajan puolesta toteutettua. Tuotteistamisen avulla toimittajan on mahdollista saada kuvattua palvelu sellaiseen muotoon, että asiakas tietää mitä hän on ostamassa ja mitä hän saa. Tämä saattaa auttaa myös erottautumaan kilpailijoista samalla toimialalla ainakin joksikin aikaa.

Asiantuntijapalvelun idea on kilpailijoiden helpohko kopioida. Tulee kuitenkin huomata, että kaikkien kilpailijoiden ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa samanlaista palvelua johtuen esimerkiksi rajoitetusta osaamisesta tai resursseista. Tällaista palvelua myyvän yrityksen tulee omata riittävät resurssit palvelun toteuttamiseksi. Tämä selvitetään kartoittamalla nykyinen asiantuntijaosaaminen ja mikäli sitä ei ole riittävästi, tulee miettiä millä tavalla sitä voitaisiin hankkia lisää. Mahdollisuuksia on esimerkiksi rekrytointi tai nykyhenkilöstön kouluttaminen. Toisaalta tuli mieleen, miten pääkäyttäjäpalvelu

eroaisi asiakaskonsultoinnista? Tähän vastauksena nähtiin, että tuotteistettu palvelu on tasalaatuisempi, monistettavampi ja yleisemmällä tasolla. Lisäksi palvelun osaaminen voisi laajentua konsultointia tehokkaammin, etenkin jos pääkäyttäjäpalvelua tuottavat asiantuntijat työskentelisivät tiiviimmin tiiminä. Voisi olettaa, että henkilöstön pysyvyys ja sitoutuneisuus olisi korkeampi. Konsultointityössä henkilöt herkästi vaihtuvat asiakastarpeiden mukaisesti.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen lähtee lähtötilanteen selvittämisestä. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa tiedetään jo asiakkaat ja asiakassegmentit. Asiakkaat ovat olemassa olevia tai sinne lähiaikoina tulevia ylläpitoasiakkaita, jotka on jaoteltu kolmeen eri kategoriaan. Tulee kuitenkin huomioida, että ylläpitovaiheeseenkin on mahdollista saada asiakkaita kilpailijoilta. Tarjoamalla uudenlaisia palvelutuotteita, myös asiakassegmenttiin sopivia kilpailijoiden asiakkaita voitaisiin tavoitella asiakkaiksi. Tämän tutkimuksen toivottiin tuovan yritykselle lisätietoa siitä, millaisia pääkäyttäjäpalveluja asiakkaille voitaisiin tuottaa ja tuotteistaa. Tämän jälkeen pitäisi päättää mikä voisi olla se palvelu, jonka kanssa lähdetäisiin etenemään. Tässä vaiheessa tulisi tarkastella yrityksen nykyisiä tuotteistettuja palveluja, mielestäni sekä oman organisaation sisällä, mutta myös muissa organisaation osissa. Tuotteistettavat tuotteet tulisi olla jonkin kriteerin mukaan linjassa keskenään.

Ehdottaisin, että palvelua jatkojalostettaisiin yrityksen sisäisesti asiantuntijoiden parissa esimerkiksi workshop- tyyppisellä tavalla. Tällaiseen workshopiin voisi ottaa osaa esimerkiksi sovelluskonsultit, projekti – ja palvelupäälliköt. Koska nyt on saatu asiakasnäkemys pääkäyttäjäpalveluun, tulisi tehdä kartoitus ja ideointia sisäisesti. Yrityksen sisäisen ja asiakasnäkemysten yhdistelmänä voitaisiin kehittää palvelulupaus. Huomioitavaa on se, että itse tuotteistamisprosessilla ja työllä tulee olla nimetty omistaja ja toteuttaja. Työssä voidaan ja pitääkin käyttää useiden ihmisten asiantuntemusta, mutta tuotteistustyötä ei mielestäni voida ajatella tehtävän muiden päivittäisten töiden lisänä vaan se on yhdelle tai useammalle henkilölle lähes kokopäiväinen tehtävä eli palveluun tarvittavien resurssien lisäksi tulee huomioida tuotteistamiseen tarvittavat resurssit.

Sisäisen asiantuntijapäätöksen myötä voidaan ottaa kantaa palvelun resursointiin, sen mahdollisuuksiin ja uhkiin. Samanaikaisesti resursoinnin pohdinnan myötä tulee analysoida organisaation kustannusrakenne. Mikäli tältä alueelta on tarpeen saada lisätietoa, materiaaliksi voitaisiin ehdottaa kirjaa nimeltä Talousohjaus ja kustannuslas-

kenta (Järvenpää, Länsiluoto ja Partanen 2010), joka sopii myös yritysjohton koulutukseen. Kun on tiedossa toteutettava palvelu, sille tarvittavat resurssit ja kustannukset vs. tuotot (hinta) on analysoitu, palvelulle voidaan tehdä toteuttamissuunnitelma ja aikataulu. Kun nämä asiat ovat selvillä, voidaan seurata tässäkin työssä esiteltyä tuotteistamisprosessia sopeuttaen sitä tuotteistettavaan palveluun ja organisaation tapaan toimia.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia on mahdollista käyttää pohjatietona myöhemmin suunniteltaessa tuotteistettavia pääkäyttäjäpalveluja. Asiakkaan ja toimittajan vuorovaikutusta on syytä korostaa tuotteistamisprosessissa. Oleellista on myös tuotteen räätälöintiaste, eri pääkäyttäjäpalveluillakin voi olla erilainen räätälöintiaste tai ne voivat sisältää eri määrän moduuleja peruspalvelun lisäksi. Oleellista kuitenkin on, että kaikki organisaation palvelut ovat jonkinlaisessa linjassa keskenään ja niissä on esimerkiksi samankaltaisia hinnoitteluperusteita. Kun tuote on rakennettu asiakaslähtöisesti ja siten markkinoidaan, sitä helpompi ja mielekkäämpi sitä on ostaa. Oleellista olisi myös keskittyä tuotteistamaan pitkäaikaisia ylläpitopalveluja. Tämä tarkoittaa sitä, että kun palvelu saadaan myytyä, on oletettavaa että siitä saadaan tuottoa useiden vuosien ajan. Näkisin, että täysin tuotteistetut palvelut voivat olla erittäin haastavia toteuttaa, mutta ainakin palvelutapahtuma ja palvelu osittain on mahdollista tuotteistaa. Standardoimalla palvelutapahtuma saadaan kustannussäästöjä, koska toimitaan hyväksi havaitulla ja sovitulla tavalla.

Kun palvelu on tuotteistettu, siitä on olemassa palvelukuvaus ja tiedetään millä hinnalla sitä myydään. Tämä tekee myynnistä ja markkinoinnista helpompaa ja tehokkaampaa. Kuitenkin palvelun lupaukset tulee lunastaa sen ostaneiden asiakkaiden parissa ajan kuluessa, tämän vuoksi myös jatkuva palvelun seuranta on tärkeässä roolissa. On seurattava miten sisäisesti palvelua tuotetaan ja lisäksi miten tyytyväinen asiakas on saamaansa palveluun. Jos tuottamisessa tai asiakastyytyväisyydessä tapahtuu muutoksia, ne huomataan nopeasti ja voidaan selvittää mistä ne johtuvat. Tällä perusteella voidaan tehdä korjauksia ja parannuksia. Hyvin toimivan palvelun perusteella on jatkossa helpompaa tuoda sen rinnalle uusia vastaavanlaisesti tuotteistettuja palveluja. Kun tuotteistamisprosessi on hyvin toteutettu, myös sitä voidaan hyödyntää uudelleen ja saada siitäkin etua kun tiedetään miten asiat kannattaa tehdä.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Grönroos, C. 2009. Suomentanut Tillman, M. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro, Helsinki.

Hirsjärvi ja Hurme 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu, Otavan Kirjapaino.

It-palveluiden kysyntä kasvaa yhä. 3T – tekniikan viikkolehti. Artikkel. Luettu 23.8.2013.

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Libris, Helsinki.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., ja Partanen, V. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro, Helsinki.

Lehtinen, U. ja Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Helsinki. WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. 1-2. painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Parantainen, J. 2008. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Helsinki, Talentum Oy.

Selin, E. ja J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Espoo, Hansaprint Oy.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo, WSOY.

Sipilä, J. ja Infor 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Suunnittelu- ja toimintakansio. Porvoo, WSOY.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki. Oy Finn Lectura Ab.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu, Tammi.

Internet:

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Marja Toivonen. CIMO Workshop, VTT.
http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf. Luettu 15.03.2014.

Kyselyyn perustuvan haastattelun suorittaminen.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>. Luettu 5.2.2014.

Palveluliiketoiminta. <http://www.palveluliiketoiminta.fi/>. Luettu 7.2.2014.

Puolistrukturoitu haastattelu. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>. Luettu 5.2.2014.

Productize your Service. Aarni Heiskanen. <http://www.slideshare.net/aarni/how-to-pr>. Luettu 14.03.2014.

Service Productization.
<http://www.epaccsys.com/assets/files/pdfs/E4SE/Service%20Productization.pdf>. Luettu 14.03.2014.

Kohti avointa ja asiakaslähtöistä tuotteistamista. Valminen, Katriina & Valtanen, Jesse.
http://iris.aalto.fi/en/current/events/valminen_valtanen04102012.pdf. Luettu 22.02.2014.

Vihreää hypen huipulla. Holopainen & Kaitovaara. 2008.
http://www.kaitovaara.com/images/CIO_2_2008_Kolumni.pdf. Luettu 15.03.2014.

VTT: Maintenance KIBS. <http://www.vtt.fi/sites/maintenancekibs/>. Luettu 21.1.2014.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

1 (2)

HAASTATTELURUNKO 2014

XXX talouden pääkäyttäjän roolissa työskenteleville.

Hei,

Haastattelun tarkoitus on kerätä käyttäjäkokemusta XXX - järjestelmästä sovelluksen talouden pääkäyttäjän näkökulmasta. Tavoite tämän myötä on syventää asiakasymmärrystä asiakkuudenhallinnan jatkuvassa kehittämisessä. Haastateltavien yritys, nimi ja vastaukset pysyy vain haastattelijan/ toimeksiantajayrityksen tiedossa. Tietoja käytetään tausta-aineistona palvelun kehittämiseen. Haastattelusta ei esitellä yksittäisiä kommentteja suorina lainauksina vaan kootaan kaikista haastatteluista yhteenveto.

PERUSTIEDOT

1. Mikä on tällä hetkellä tehtäväsi ja toimenkuvasi yrityksessä?
2. Kauanko olet käyttänyt XXX- järjestelmää?
3. Mitä osa-alueita käytät järjestelmästä?
 - a. päivittäin ja viikoittain
 - b. kuukausittain tai harvemmin

KOULUTUS JA OSAAMINEN

4. Millaisen koulutuksen olet saanut järjestelmän käyttöön (sisäinen/ulkopuolinen koulutus)?
5. Onko koulutus vastannut päivittäisiä tarpeitasi järjestelmän käyttäjänä?
6. Millaisia koulutus – ja tukimateriaaleja olet saanut ja käyttänyt sovellukseen liittyen?
7. Miten kuvailisit omaa sovellusosaamistasi käyttäjän näkökulmasta?
8. Onko lähitukea sovelluksen käyttöön saatavilla omasta organisaatiosta? Jos on niin mistä ja millaista?

PERUSTEHTÄVÄT

9. Millaisista tehtävistä päiväsi koostuvat sovellukseen liittyen?
10. Mitkä tehtävät ovat säännöllisesti toistuvia?

11. Mitä tehtäviä on harvoin tai jopa vain kertaluontoisina?

2 (2)

Liite 1. Haastattelurunko.

PÄÄKÄYTTÄJÄN TEHTÄVÄT

12. Oletko sovelluksen pääkäyttäjä:

- a. kyllä (ei)
- b. en ole nimetty, mutta käytännössä olen

13. Onko sinulla aikaa pääkäyttäjän tehtävään (organisaation sisällä koulutus- ja kehitystehtäviin)?

14. Kuinka suuren osan työajastasi sovellukseen liittyvät pääkäyttäjän tehtävät vievät keskimäärin viikkotasolla?

15. Pääkäyttäjän tehtäviin luetellaan usein mm. seuraavia:

- kehittäminen, lähituki, kontakti, muutokset, koulutus, oikeudet, palvelutaso, ohjeet.

Miten näkisit tämän oman roolisi myötä?

ONGELMATILANTEET

16. Millaisia haasteita / ongelmia olet kohdannut sovelluksen käytössä?

17. Miten usein keskimäärin sinulla on haasteita/ ongelmia sovelluksen käytössä?

18. Mitkä ovat toimintatavat ongelmatilanteissa?

19. Millaista apua toivoisit saavasi esim. toimittajalta haasteisiin / ongelmiin?

POISSAOLOT

20. Hoitaako joku tehtäviäsi poissaolojen aikana (sairaus, lomat, perhevapaat ym.)?

21. Voisiko ulkopuolinen sovellusasiantuntija auttaa päivittäisissä tehtävissä poissaolotilanteissa?

KEHITTÄMINEN

22. Oletko kiinnostunut kehittämään omaa osaamistasi järjestelmän käyttäjänä päivittäisen työn tehostamiseksi?

Kiitos yhteistyöstä!

Liite 2. Haastattelutulosten yhteenveto.

Osat A ja B.

Haastattelututkimus - yhteenveto

Kysymys	Aihe	Yritys A	Yritys B
	Perustiedot		
1	Toimenkuva	ATK-päällikkö	Controller (pääkäyttäjä)
2	Järjestelmän käyttäjänä	> 10 vuotta	< 1 vuosi
3	Osa-alueiden käyttö		
	a. päivittäin/viikoittain	Osto, myynti, varasto, KP	KP, KOM, projektinhallinta
	b. kuukausittain/vuosittain	Kirjanpito, hallinto, järjestelmänhallinta	Laskut, ostot, hallinto, komponentit
	<i>Koulutus ja osaaminen</i>		
4	Saatu sovelluskoulutus	Ei mitään	10% edeltältä, loput itseopettelua
5	Koulutuksen tarvestaavuus	Ei koska ei koulutusta	Ei riittävä
6	Saadut tukimateriaalit	Internetissä sovelluksen osalta, toimittajan komponenttikuvauksia	Joitan itse tehtyjä ohjeita edeltäjältä, ei tietoa ulkopuolisesta koulutuksesta
7	Osaaminen (asiakkaan mielipide)	Erittäin hyvä toimenkuvaan nähden	Hyvä. On itse. Toimittajan tukipalvelu. Suora konsulttiyhteys tällä hetkellä.
8	Lähituki	On itse se lähituki. Seuraava tuki toimittajalla.	
	Perustehtävät		
9	Päivittäiset tehtävät	Talousraportointi, nimikkeet, hyvityslaskut, varastoraportointi	Laajat pääkäyttäjän tehtävät (kaikkea), raportointi
10	Säännöllisesti toistuvat tehtävät	Samat kuin yllä	Kuukausittaiset KP:n ajot, kehittäminen, uuden parametointi
11	1x kk tehtävät	Kirjanpidon kausitapahtumat, varastoraportit	Määrittelyt
	<i>Pääkäyttäjän tehtävät</i>		
12	Sovelluksen pääkäyttäjä	Kyllä	Kyllä
	Nimetty pääkäyttäjä	Kyllä	Kyllä
13	Ajankäyttö pääkäyttäjän tehtäviin	On aikaa rutiineihin. Ei aikaa kouluttaa tai kehittää	Kyllä, järjestetty aikaa perustehtävilta
14	Pääkäyttäjätehtäviin kuluva aika/ viikko	0,5 päivää	50% sopiva, nyt menee 60-70%
15	Pääkäyttäjän tehtävät	Esitetty lista kaiken kattava, lisätään testaus	Kaikki luetellut
	Ongelmatilanteet		
17	Ongelmien luonne	Vanha versio sovelluksesta. Yrityksen päivitystarve, kustannus/tuotto -suhde. Ei usein ongelmia.	Sovelluksen toimivuus rajallinen yrityksen luonteesta johtuen, paljon muutostähtäilyjä
18	Ongelmien yleisyys	Projektien ja uuden (esim. uusi yritys) aikana kyllä.	Paljon ongelmia (jatkuvat muutokset), järjestelmän laajuus ja riippuvuudet. Suora yhteys useaan konsulttiin tällä hetkellä.
19	Toimintatavat ongelmatilanteissa	Oma aktiivinen selvittely, internet. Toimittajan tuk	Toimittajan tukikanava. Henkilökohtainen vastuu, yksi henkilö vastuussa/kontaktina kokonaisuudesta kerrallaan. Suorempi yhteyslinja.
20	Avun tarve toimittajalta	Pitäisi olla nopeampaa, parempi kommunikaatio	
	Poissaolot		
21	Tehtävien hoito poissaoloina	Hoitaa itse, ei sijaista Positiivinen yleisiin asioihin esim. palvelimet. Mahdollista kuitenkin opettaa liiketoiminnallisia	Lomien ajoitus sovittava. Perustehtäviin apua kolleegoilta. Hyvä! Projektit ja niiden jälkivihe, testaus, kehittäminen ja muutokset. Ulkopuolinen lisäapuna.
22	Ajatus ulkopuolisesta sovellusasiiantuntijasta	säännöllisiä asioita muutamassa tunnissa.	
	Kehittäminen		
23	Oman osaamisen kehittäminen	Kiinnostaa järjestelmäpäivityksen osalta. Nykyisen osaa. Työn tehostamisen menetelmät kiinnostaa.	Kyllä. Olisi kiva ennakoivasti eikä vasta sitten kun ongelmia.
	KOM	käyttöomaisuus	
	KP	kirjanpito	

Liite 2. Haastattelutulosten yhteenveto.

Osat C ja D.

Haastattelututkimus - yhteenveto

Kysymys	Aihe	Yritys C	Yritys D
	Perustiedot		
1	Toimenkuva	Controller	Group Controller
2	Järjestelmän käyttäjänä	> 1 vuosi	> 1 vuosi
3	Osa-alueiden käyttö		
	a. päivittäin/viikoittain	KP, laskut, KOM, ostot	Laskenta, raportointi, kirjanpidon esimies (2 kirjanpitäjää, 3 reskontranhoitajaa)
	b. kuukausittain/vuosittain	Budjetointi.	Samat kuin yllä.
	<i>Koulutus ja osaaminen</i>		
4	Saatu sovelluskoulutus	Käyttöönottoprojektin suunnittelu & koulutus, muuten itse oppimalla	Testaus- ja käyttöönottovaiheessa. Talouden konsultin apu.
5	Koulutuksen tarvevastaavuus	Ei riittävä	
6	Saadut tukimateriaalit	Projektin aikaiset suppeat ohjeet toimittajalta	
7	Osaaminen (asiakkaan mielipide)	Laaja pääkäyttäjätaso Controller tehtäviin nähden	Tehtävään nähden hyvä.
8	Lähituki	On itse tai kysyy toiselta pääkäyttäjältä.	Tiivis tiimi, ns. 6 pääkäyttäjää.
	Perustehtävät		
9	Päivittäiset tehtävät	Raportointi	Raportointi, uuden yhtiön pääkäyttäjätuki.
10	Säännöllisesti toistuvat tehtävät	Budjetti, kaiken tarvittavan uuden luominen	Samat kuin yllä.
11	1x kk tehtävät	Raportointi	Ei ole tällä hetkellä.
	<i>Pääkäyttäjän tehtävät</i>		
12	Sovelluksen pääkäyttäjä	Kyllä	Kyllä.
	Nimetty pääkäyttäjä	Kyllä	Kyllä, mutta niin on koko taloustiimi.
13	Ajankäyttö pääkäyttäjän tehtäviin	Kyllä pakollisiin, mutta kirjanpito + laskutus ulkoistettu mikä helpottaa	On riittävästi.
14	Pääkäyttäjätehtäviin kuluva aika/ viikko	0,5pv viikko	0,5pv.
15	Pääkäyttäjän tehtävät	Kehittäminen, muutokset	Lista kaiken kattava.
16	Ongelmatilanteet		
17	Ongelmien luonne		Suorituskyky. Raporttien muokattavuus omiin tarpeisiin. Erikoistuotteiden käsittely järjestelmässä.
18	Ongelmien yleisyys	Räätälöinnin määrä. Vain vähän.	Vähäinen. Järjestelmää ei juurikaan räätälöity. Tiimi keskenään, palvelupäällikkö ja toimittajan tuki.
19	Toimintatavat ongelmatilanteissa	Yrityksen IT.	
20	Avun tarve toimittajalta	Toimittajan tukikanava kankea ja monimutkainen. Suora yhteys asiantuntijaan.	Nimetty palvelupäällikkö ja tutut konsultit pitäisi pysyä.
	Poissaolot		
21	Tehtävien hoito poissaoloina	Lomien ajoitus sovittava. Ei oikeastaan sijaista. Projektit ja muutokset, ei varata aikaa niihin perustyön lisäksi. Päivittäiset tehtävät	Kyllä, muu tiimi.
22	Ajatus ulkopuolisesta sovellusasiantuntijasta mahdollisella ulkopuoliselle.		Ei. Riittävästi omaa osaamista. Ehkä projektituonteisesti.
	Kehittäminen		
23	Oman osaamisen kehittäminen	Kyllä.	Kyllä, mielellään osaisi enemmän.

Taustatietoa kyselyyn liittyen:

Tekstit viety emarkerteer – ohjelmaan.

Radio button tarkoittaa yhtä valittavaa pakollista vaihtoehtoa.

Check box tarkoittaa useita vastauksia.

Kursiivilla kirjoitetut tekstit tarkoittavat sovelluksen ja yrityksen nimeä, alkuperäisessä kyselyssä ne ovat olleet mukana.

Kyselytutkimus XXX - sovelluksen pääkäyttäjä – roolissa toimiville.

Seuraavien kysymysten avulla kartoitetaan sovelluksen pääkäyttäjän roolia, tehtäviä ja näkemyksiä. Pääkäyttäjällä tarkoitetaan sovelluksen yhdestä tai useasta osa-alueesta pääasiallisesti vastaavaa henkilöä.

Kyselytutkimus lähetetään valikoidulle joukolle *Yrityksen* nykyasiakkaita. Kaikkiaan kysymyksiä on 14 kappaletta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Tutkimustietoa käytetään *Yrityksen* palveluliiketoiminnan kehittämiseen liittyvän opinnäytetyön tausta-aineistona. Kyselytutkimus on anonyymi ja yksittäisiä vastauksia ei esitellä sellaisenaan.

Vastauksesi on arvokas, vaikka pääkäyttäjäroolisi ei olisi merkittävän suuri tai ulkoiset palvelut eivät ole yrityksellenne todennäköisiä. Tämä on tarvekartoitus, vastauksissa ei tässä vaiheessa ole syytä huomioida palvelun resursseja tai kustannuksia.

Seuraavissa kysymyksissä kartoitetaan vastaajan taustatiedot.

1. Mikä alla olevista toimialoista kuvaa parhaiten yrityksesi toimialaa?
Valitse sopivin vaihtoehto alla olevista. (radio button)

Energia, vesi ja jäte

Hyvinvointi

Kauppa ja palvelut

Kunnat ja valtio

Liikenne ja liikkuminen

2 (5)

Logistiikka

Pankki ja vakuutus

Tietoliikenne ja media

Teollisuus

Öljy ja kaasu

Muu, mikä:

2. Onko työnantajasi:

Valitse toinen. (radio button)

Julkinen

Yksityinen

3. Mikä on yrityksenne koko?

Valitse sopivin vaihtoehto alla olevista. (radio button)

Pieni yritys (<50 henkilöä)

PK-yritys (< 250 henkilöä)

Suuri yritys (>250 henkilöä)

4. Minkä alueen tehtävissä toimit?

Valitse sopivin vaihtoehto (radio button)

Taloushallinto

Tuotanto

Logistiikka

Henkilöstöhallinto

Projektinhallinta

Hankinta

Myynti

Muu, mikä + avoin kenttä

5. Onko yrityksessänne nimettyjä toiminnanohjausjärjestelmän pääkäyttäjiä? (radio button)

Valitse yksi vaihtoehto.

3 (5)

Kyllä

Ei

En tiedä

6. Millä sovelluksen osa-alueilla yrityksessänne on pääkäyttäjiä? tästä 6
Voit valita yhden tai useita vaihtoehtoja. (check box)

Talous

Hankinta

Tuotanto

Varasto

Osto

Myynti

Projektinhallinta

Henkilöstöhallinto

Asiakkuudenhallinta

Kauppa

Ei ole

Muu, mikä:

Yrityksen pääkäyttäjäkartoitus: seuraavissa kysymyksissä kartoitetaan sovelluksen pääkäyttäjän roolia.

7. Miten kauan olet käyttänyt XXX sovellusta? 7

Valitse yksi vaihtoehto. (radio button)

alle 2 vuotta

2-5 vuotta

yli 5 vuotta

8. Mikä on arviosi omasta XXX sovellusosaamisestasi?
Vastaa itsesi lähin vaihtoehto. (radio button)

Vähäinen, hallitsen päivittäiset työtehtäväni 4 (5)

Hyvä, hallitsen päivittäiset työtehtäväni ja pystyn auttamaan muita

Erinomainen, hallitsen päivittäiset työtehtävät, koulutan muita ja kehitän sovel-
lusta

9. Onko sinulla riittävästi aikaa ja mielenkiintoa pääkäyttäjän tehtäviin?
Vastaa yksi vaihtoehto.

On aikaa, mutta ei ole mielenkiintoa

On aikaa ja on mielenkiintoa

Ei ole aikaa, mutta on mielenkiintoa

Ei ole aikaa eikä mielenkiintoa

En osaa vastata

10. Mitkä asiat työllistävät pääkäyttäjän roolissa eniten?
Voit valita enintään 5 vaihtoehtoa. (check box)

Koulutus

Lähituki

Testaus

Muutoshallinta

Kehittäminen

Parametrointi

Liittymät

Ongelmanratkaisu

Käyttöoikeudet

Palvelutasot

Kommunikaatio

Vianhallinta

Joku muu, mikä:

Yrityksen pääkäyttäjäkartoitus: seuraavissa kysymyksissä kartoitetaan ajatusta hankkia sovelluksen pääkäyttäjätehtäviä palveluna.

5 (5)

11. Millaisena näet ajatuksen ulkoistetusta pääkäyttäjäpalvelusta jos pääkäyttäjänroolissa toimiva pystyisi keskittymään paremmin ydinliiketoimintaan? (avoin kenttä, pakollinen)

12. Voisiko alihankittu sovellusasiantuntija huolehtia pääkäyttäjän tehtävistä:
Voit valita usean vaihtoehdon. (radio button)

Jatkuvasti (esim. ulkoistettu käyttöoikeuksien, palvelinten, parametrien hallinta)

Projektiluonteisesti (esim. sovelluskehitysprojektit, koulutus)

Poissaoloaikoina (esim. lomat, perhe ym. vapaat)

Muu vaihtoehto:

13. Tässä voit kertoa vapaasti mitä tehtäviä antaisit ulkopuoliselle sovellusasiantuntijalle tehtäväksi, jotta voisit keskittyä tehokkaammin pääasiallisiin työtehtäviisi. (avoin kenttä, vapaaehtoinen)

14. Oletko mahdollisesti halukas osallistumaan erilliseen haastatteluun puhelimitse asian tiimoilta? Otamme yhteyttä ainoastaan tarvittaessa mikäli tutkimusta varten on tarve lisämateriaalille. (radio button)

kyllä olen : sähköpostiosoite

en ole

Kiitos yhteistyöstä!