



Asiakaskeskeisyyden kehittäminen kohdeyritys Fraktiossa

Tiensuu, Outi

2015 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaskeskeisyyden kehittäminen kohdeyritys Fraktiossa

Outi Tiensuu
Palveluliiketoiminta YAMK
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Laurea Leppävaara
 Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (Ylempi AMK)

Tiivistelmä

Tiensuu, Outi

Asiakaskeisyyden kehittäminen kohdeyritys Fraktiossa

Vuosi 2015 Sivumäärä 70

Teknologia kehittyy maailmanlaajuisesti kaiken aikaa ja palvelut siirtyvät internetiin ja mobiililaitteisiin. Tämän megatrendin ansiosta uusia ohjelmistoalan yrityksiä perustetaan jatkuvasti. Suuret ohjelmistotalot eivät enää hallitse business to business -markkinoita kuten aikaisemmin vaan yritysasiakkaat ovat alkaneet pilkkomaan projektejaan ja kääntyvät usein pienempien ohjelmistotalojen puoleen niiden ketteryyden vuoksi. Alalla on kovaa kilpailua ja siksi erottautuminen on tärkeää. Aikaisemmin ala on ollut pitkälti palveluntuottamista (ohjelmiston suunnittelua, kehittämistä ja toteutusta). Nyt on havahduttu siihen, että asiakkaat kaipaavat myös arvoa ja odotukset ylittäviä kokemuksia. Näiden muodostumista on mahdollista tukea, kun yritys muuttaa liiketoimintalogiikkaansa asiakaskeisemmäksi.

Opinnäytetyöni on kehittämistyö kohdeyritys Fraktiolle. Fraktio on ohjelmistotalo Helsingin Pasilassa, jonka toimintaan olen opinnäytetyössäni pyrkinyt löytämään asiakaskeisempiä ratkaisuja. Tavoitteenani oli auttaa Fraktiota kehittämään toimintaansa asiakaskeisemmäksi ja tätä kautta auttaa asiakasta arvon muodostumisessa ja saada aikaan parempia asiakaskokemuksia.

Opinnäytetyöprosessi etenee tutkimuksellisen kehittämisprojektin mukaisesti. Kehittämisprosessissa olen seurannut Palvelumuotoiluprosessin määrittely-, tutkimus- ja suunnitteluvaiheita. Teoreettinen viitekehys rakentuu asiakaskeisyyden, arvon luonnin ja asiakaskokemuksen ympärille. Löytääkseni vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, olen käyttänyt kehittämismenetelminä työpaja-menetelmää, Business Model Canvasia, Value Proposition Canvasia sekä teemahaastattelua. Näiden pohjalta olen laatinut asiakkaan polun, jonka avulla pystyin analysoimaan tarkemmin kontaktipisteiden kipukohtia.

Kehittämistyöni tuotoksena oli kehittämissuunnitelma eli konkreettisia ehdotuksia kohdeyritykselle. Aluksi tulee ymmärtää, että asiakaskokemus on subjektiivinen eikä sitä suoraan voida kehittää. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa asiakkaan kokema arvo, jonka muodostumisessa asiakas itse on merkittävin tekijä. Myös asiakasyrityksen edustaja on yksilö ja hänelle muodostuu oma kokemus jokaisessa vuorovaikutustilanteessa palveluntarjoajan kanssa. Näin ollen keisimmät kehitysehdotukset liittyvät asiakkaan osallistamiseen ja kuuntelemiseen. Koska asiakasyritykset ja niiden edustajat arvostavat eri asioita, tulisi jokaisen kanssa käydä heti alussa keskustelua siitä, miten projektia työtetään ja mitä odotuksia asiakkaalla itsellään on. Näin ollaan jo hyvällä tiellä asiakaskeisyyden kehittämisessä.

Asiasanat: asiakaskokemus, arvonluonti, asiakaskeisyys, arvon yhteiskeittäminen, käyttöarvo

Tiensuu, Outi

Developing the customer centricity in case company Fraktio

Year	2015	Pages	70
------	------	-------	----

The constant development of technology globally allows companies to utilize web-based and mobile applications to transfer traditional services to the Internet instead. New innovative software companies are following this mega-trend by developing solutions for customers that match their specific needs. The time of one-fit-all solutions offered by large software vendors is no longer; instead, corporate customers have a need for individually customized solutions. Differentiation is especially important in the competitive software industry. Since smaller companies are more agile than large organizations, they can utilize this advantage to provide better tailored services. While in the past the software industry was dominated by service production (designing, developing and engineering), currently customers want added value services with experiences that go beyond their expectations. In order for a software company to differentiate, it needs to change its business logic to a more customer dominant logic.

My thesis aims to research the case company Fraktio. Fraktio is a software house which is located in Helsinki. The goal of my thesis is to help Fraktio to develop better customer centric services that create added value and deliver an optimal user experience.

The thesis includes a service design approach where a literature review, research, planning and design, and service development are the key elements. The theoretical framework is formed by analyzing material related to customer dominant logic, value creation and customer experience. Answers to the research question are sought by using a variety of service design methods including workshops, the Business Model Canvas, the Value Proposition Canvas, theme interviews for data collection, as well as a customer journey map for analyzing touch-points.

The main results of my thesis include specific suggestions to the case company Fraktio about how to provide added value customer centric services, and eventually include the customer dominant logic in its business operations. First it is important to understand that customer experience is subjective; customer perceived value affects the experience, and a customer creates and defines the value by him- or herself. A customer is an individual who will create his/her own personal experiences in every interaction with the service provider. Therefore the essential suggested recommendations are related to listening to the customers. It is important to involve the customer in the production process and co-create the service together. Since corporate customers have varying demands and appreciate different things, the customer's expectations and demands should be defined early on in the project planning phase.

Keywords: customer experience, value creation, customer-dominant logic, value co-creation, value-in-use

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn rakenne, rajaus, teoreettinen viitekehys ja keskeiset määritelmät	7
1.2	Kohdeyritys Fraktion esittely lyhyesti	10
2	Tietoperusta asiakaskeskeisen arvonluonin kehittämiseksi.....	12
2.1	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka arvonluonnissa	15
2.2	Asiakaskokemus kilpailutekijänä	16
2.2.1	Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.....	20
2.2.2	Asiakaskokemuksen kehittämisen malli	22
2.3	Arvonluonnilla onnistuneeseen asiakaskokemukseen.....	24
2.3.1	Käyttöarvon merkitys arvonluonnissa.....	27
2.3.2	Arvonluontia yhdessä asiakkaiden kanssa	29
3	Fraktion nykytilanne	30
3.1	Vallitseva kilpailutilanne ohjelmointialalla	31
3.2	Fraktion markkinointikanavat	33
3.3	Asiakaskokemusten merkitys Fraktion arjessa.....	34
4	Kehittämisen prosessin eteneminen ja käytetyt tutkimusmenetelmät	35
4.1	Kehittämisen prosessi yleisesti	35
4.2	Määrittelyvaihe.....	37
4.3	Tutkimusvaihe	38
4.3.1	Työpaja ja valmistelut	39
4.3.2	Työpajassa esille tulleet vahvuudet Fraktion liiketoiminnassa	44
4.3.3	Työpajassa esille tulleet haasteet Fraktion liiketoiminnassa	45
4.3.4	Teemahaastattelu	46
4.3.5	Fraktion asiakkaan palvelupolku	48
4.4	Suunnitteluvaihe	50
5	Ehdotukset asiakaskeskeisen arvonluonin kehittämiseksi	51
5.1	Oman ohjelmoijan merkitys	52
5.2	Vuorovaikutus ja viestintäkanavat asiakkaan projektin aikana	54
5.3	Vastuunkantaja ja johdon näkyvyys.....	55
6	Tulokset ja johtopäätökset	56
6.1	Keskustelu.....	57
6.2	Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusten aiheita	58
6.3	Oma oppiminen kehittämistyön aikana.....	59
	Lähteet	61
	Kuvat.....	64
	Kuviot.....	65
	Taulukot	66
	Liitteet	67

1 Johdanto

Teknologia kehittyy maailmanlaajuisesti kaiken aikaa ja palvelut siirtyvät internetiin ja mobiililaitteisiin. Tämän megatrendin ansiosta uusia ohjelmistoalan yrityksiä perustetaan jatkuvasti. Suuret ohjelmistotalot eivät enää hallitse business to business -markkinoita kuten aikaisemmin vaan yritysasiakkaat ovat alkaneet pilkkomaan projektejaan ja kääntyvät usein pienempien ohjelmistotalojen puoleen niiden ketteryyden vuoksi. Alalla on kovaa kilpailua ja siksi erottautuminen on tärkeää. Aikaisemmin ala on ollut pitkälti palveluntuottamista (ohjelmiston suunnittelua, kehittämistä ja toteutusta). Nyt on havahduttu siihen, että asiakkaat kaipaavat myös arvoa ja odotukset ylittäviä kokemuksia. Näiden muodostumista on mahdollista tukea, kun yritys muuttaa liiketoimintalogiikkaansa asiakaskeskeisemmäksi.

Yritys tarvitsee menestyäkseen hyvän liikeidean, osaavan henkilöstön ja tietenkin asiakkaita. Vaikka liikeidea olisi hyvä ja henkilöstö osaavaa, se ei välttämättä vielä takaa kannattavaa liiketoimintaa vaan kaikkien kolmen tukipylvään tulisi olla kunnossa. Monesti yrityksen tehostaessa toimintaansa ja maksimoidessaan tulosta voi jäädä se kaikkein tärkein, asiakas, unohduksiin. Ilman asiakkaita yrityksen tarina loppuu hyvin nopeasti. Kilpailu hyvistä, kannattavista ja merkittävistä asiakkaista kiristyy kaiken aikaa. Jotta tässä kilpailussa on mahdollista pysyä mukana, tulee yrityksen keskittyä toiminnassaan merkityksellisiin asioihin, kuten asiakassuhteisiin, arvon luontiin ja asiakaskokemukseen. Miten taataan pitkäaikaiset ja hedelmälliset asiakassuhteet? Miten yrityksen toiminta saadaan asiakaskeskeisemmäksi?

Asiantuntijaorganisaatioiden määrä on kasvanut Suomessa (Tieke 2015) ja myös maailmanlaajuisesti viime vuosina. Tämä tarkoittaa sitä, että kilpailussa ei pärjätä enää perinteisellä hintojen pudottamisella eikä se olisi yrityksen edun mukaista. Kilpailu asiakkaista on rajua, jonka vuoksi organisaatioiden tulee pystyä löytämään ne keskeiset tekijät, joiden avulla kilpailussa pärjää. Hinta, tuote tai palvelu ei ole enää tärkein kilpailutekijä vaan asiakkaat hakevat kokemuksia. Mielestäni tämä huomioiden ja asiakasta kuuntelemalla asiantuntijaorganisaatioissa voidaan toimintaa saada kehitettyä täysin uudelle tasolle, entistä asiakaskeskeisemmäksi. Maailma muuttuu kuten myös asiakkaat ja heidän arvomaailmansa ja tarpeensa. Yritysten tulee tunnistaa asiakkaiden arvomaailma, muuttuvat tarpeet ja kyettävä mukautumaan muutokseen.

Perinteisesti asiakastyytyväisyyttä on pidetty tärkeänä ja sitä mitataan monissa yrityksissä säännöllisesti. Sen sijaan asiakaskokemuksiin panostaminen ja arvon luominen on melko uusi lähestymistapa liiketoiminnassa. Tämä ilmenee siitä, että tutkimuksia arvonluontiin ja asiakaskokemuksiin liittyen on ilmestynyt enenemissä määrin vasta 2000-luvulla. On syytä huomioda, että yritykset voivat kilpailla asiakaskokemuksella ja asiakkaiden kokemalla arvolla.

Opinnäytetyöni tärkein tavoite on auttaa kohdeorganisaatio Fraktiota kehittämään toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi ja tätä kautta auttaa asiakasta arvon muodostumisessa ja saada aikaan parempia asiakaskokemuksia. Tutkimuskysymyksinä ovat

Miten Fraktion toimintaa voidaan kehittää asiakaskeskeisemmäksi?

Miten asiakaskeskeisellä arvonnalla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen?

Palveluajattelu on uudenlainen lähestymistapa palveluiden ja palveluprosessin kehittämiseen, jossa asiakkaan rooli nousee aivan uudelle tasolle. Sitä voidaan myös soveltaa hyvin eri toimialoille. Tästä johtuen palveluajattelu on oikea lähestymistapa opinnäytetyössäni. Asiakaskokemuksiin, asiakaskeskeisyyteen ja arvonnalle panostaminen on vallitsevassa kilpailutilanteessa tärkeää. On päästävä syvemmälle asiakkaan maailmaan ja luotava näin asiakkaalle arvoa.

1.1 Työn rakenne, rajaus, teoreettinen viitekehys ja keskeiset määritelmät

Opinnäytetyöprosessi etenee tutkimuksellisen kehittämisprojektin mukaisesti. Kehittämisprosessissa olen seurannut Palvelumuotoiluprosessin määrittely-, tutkimus- ja suunnitteluvaiheita. Teoreettinen viitekehys rakentuu asiakaskeskeisyyden, arvonnalle ja asiakaskokemuksen ympärille. Löytääkseni vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, olen käyttänyt kehittämismenetelminä työpaja-menetelmää, Business Model Canvasia, Value Proposition Canvasia sekä teemahaastattelua. Näiden pohjalta olen laatinut asiakkaan polun, jonka avulla pystyin analysoimaan tarkemmin kontaktipisteiden kipukohtia.

Työni rakentuu johdanto-osuudesta, jossa lukija johdatellaan kehittämistyön maailmaan. Tätä seuraa teoriaosuus, jossa käyn läpi työhöni keskeisesti kuuluvat termit ja teoriat ja niiden yhteydet toisiinsa ja kehittämistyöhöni. Kohdeorganisaation toiminnan esittelyn jälkeen siirryn kertomaan itse kehittämistutkimuksesta, käyttämäni menetelmistä ja prosessista. Tämän jälkeen käyn läpi saadut tulokset ja ratkaisuehdotukset. Loppuun olen laatinut vielä johdopäätökset tekemästäni kehittämistyöstä sekä pohdin omaa oppimisprosessiani.

Palveluajattelu on kaiken lähtökohta työssäni ja siihen perustuvat myös käyttämäni teoriat kuten Grönroosin (2008) ja Vargon & Luschin (2004) tutkimukset. Palveluajattelu on nykyaikainen tapa tehdä bisnestä. Nimensä mukaisesti palveluajattelussa pureudutaan modernilla tavalla siihen, mitä myydään, miten myydään ja kenen kanssa toimitaan. Maailma on ajautumassa tuotekeskeisyydestä kohti ratkaisukeskeistä myyntiä ja se tulee näkymään myös asiakaskokemuksissa. (Kutinlahti, 2013.) Myös Tekes (2010) arvioi, että edelläkävijäyritysten saalaus liittyy palvelujen uudelleenymmärtämiseen. Toisin sanoen kyseessä on uudenlai-

nen tapa ajatella asiakkaita ja heidän etsimää arvoa. Palvelulogiikassa kuuluu myös panostaa arvoon, jota voidaan tuottaa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Palvelulogiikan mukaan arvoa ei synny enää vain myytäessä, luovuttaessa tai vaihdettaessa jotain vaan uutta kasvua hakevat yritykset ymmärtävät, että arvoa tulee tarkkailla eri näkökulmista kuin ennen.

Muun muassa suomalaisen tutkijan Grönroosin (2008, 298-300) mukaan palvelu nähdään nykyään enemmän näkökulmana ja lähestymistapana kuin pelkkänä toimintana. Arvon luominen on noussut keskeiseksi termiksi keskusteltaessa palvelulogiikan tarjoamista mahdollisuuksista. Grönroos on määritellyt palvelulogiikan sekä asiakkaan että tuottajan näkökulmasta. Käyttäessään yrityksen tuottamaa palvelua jokapäiväisessä elämässään ja rutiineissaan samalla hyödyntäen muita käytössään olevia resursseja, asiakas luo arvoa itse huomaamattaan. Toisaalta luodessaan vuorovaikutteisia kontakteja asiakkaiden kanssa heidän käyttäessään tuotetta tai palvelua, yritys luo mahdollisuuksia kehittää arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja ennen kaikkea tuottaa lisää arvoa asiakkaalle.

Myös Vargo ja Lusch (2004, 286) toteavat palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan toimivan arvon muodostumisen perustana asiakassuhteissa ja vuorovaikutustilanteissa. Heidän mukaansa siirryttäessä tuotantokeskeisestä liiketoimintalogiikasta kohti palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa, tulevat palvelu ja kokemukset sekä ratkaisut nousemaan yrityksen liiketoiminnassa ja asiakkaan arvon muodostumisessa tärkeiksi. Lisäksi arvolupaus ja arvon yhdessä luominen sekä jatkuva dialogi ovat liiketoiminnan keskiössä.

Olen lähestynyt tutkimuskysymyksiä tutustumalla palvelulogiikasta tuttuihin termeihin, joiden pohjalta myös työni teoreettinen viitekehys rakentuu. Kuviossa 1 olen kuvannut teoreettisen viitekehysten luonnostelua. Olen käsitteistöön tutustuessani käyttänyt apuna alan kirjallisuutta ja artikkeleita, kuten esimerkiksi Grönroosin ja Voiman (2013) sekä Vargon ja Luschin (2004) artikkeleita sekä Arussyn (2010) kirjaa. Olen lisännyt kuvioon muitakin tärkeitä termejä, jotka vaikuttavat asiakaskeskeiseen lähestymistapaan sekä kuvannut niiden yhteyksiä toisiinsa. Käsitteitä syntyi alussa paljon, mutta keskityn työssäni **asiakaskeskeisyyteen, asiakaskokemukseen ja arvonluontiin.**



Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyksen suunnittelua

Asiakaskeskeisellä liiketoimintalogiikalla tarkoitetaan näkökulmaa, jossa huomioidaan aikaisempien ja tulevien kokemusten ja tuntemusten vaikuttavan asiakkaan kokemukseen, joilla ei välttämättä ole suora yhteyttä kyseiseen palveluntarjoajan palveluun. Asiakkaan palvelukokemukseen saattaa näin ollen vaikuttaa hänen näkemyksensä samankaltaiseen palveluun tai kokemukseen. Kun näkökulma on asiakkaan arvon muodostumisen tukemisessa, voidaan puhua asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta. (Heinonen, Strandvik & Mickelsson 2010, 535.)

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan Arussin (2010, 28) mukaan kokonaisvaltaista arvon tuottamista asiakkaalle, sisältäen tuotteen tai palvelun, jota yritys tarjoaa sekä kaiken vuorovaikutuksen asiakkaan ja yrityksen välillä.

Arvon määrittelyssä on tärkeää muistaa, että asiakaskeskeisessä palveluliiketoiminnassa asiakkaan palvelusta saama arvo selviää asiakkaalle kokemusten kautta. Arvo on henkilön itsensä kokemus ja määrittelämä. (Grönroos & Voima 2013.) Arvon luomisen osalta on tärkeää huomioida, ettei asiakkaalle voida nykytiedon valossa suoraan luoda arvoa vaan ainoastaan asiakkaan arvon muodostumista voidaan tukea (Grönroos & Ravald 2011, 242). Tästä syystä asiakkaan osallistaminen arvon muodostumiseen yhdessä palveluntarjoajan kanssa on tärkeää, jotta kuilua ei yrityksen ja asiakkaan välille muodostuisi.

Luvussa 2 pyrin tuomaan tarkemmin asiakaskeskeisyyden merkityksen ja keskeiset tutkimustulokset sekä arvon näkökulmia esille. Lisäksi pohdin, mitä asiakaskokemus pitää sisällään ja

miten sitä voidaan kehittää vai voidaanko ollenkaan. Käyn myös läpi aikaisemmissa tutkimuksissa kehitettyjä asiakaskokemuksen kehittämismalleja. Teoriaosuuden lopussa tutkin myös arvon luontia yhdessä asiakkaan kanssa (engl. value co-creation) ja sen tarjoamia mahdollisuuksia.

Kehittämistyön teossa oli tärkeä muistaa, että arvonluontiin ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi luotujen menetelmien tulee olla asiakaskeskeisiä, koska asiakkaat ovat Fraktion tärkein sidosryhmä. Koska asiakaskokemus terminä on jo haastava eikä ole helposti mitattavissa, tulee näkökulman olla oikein asetettu. Koska kyseessä on vielä melko pieni ohjelmistotalo, kehittämisprosessiin mukaan otettavia asiakkaita oli osattava valita sopiva määrä. Lisäksi henkilöstön näkemyksiä oli tärkeää kuunnella, jotta yrityksen oma näkökulma tulisi selkeästi esille ja ymmärrys paranisi.

Kehittämistyössä käyttämäni menetelmät ovat tuttuja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Menetelmät tukivat tutkimuksen teossa ja asiakaskokemusten ja arvonluonnin tukemiseen saatujen ratkaisuehdotusten löytämisessä. Erityisesti teemahaastattelut antoivat paljon tietoa ja mielenkiintoisia näkemyksiä sekä henkilökunnalta että asiakkailta. Osterwalderin ja Pigneurin vuonna 2010 luomat Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas nousivat tutkimuksessani merkittäviksi menetelmiksi sekä yrityksen nykytilan hahmottamisen, vision ymmärtämisen ja tavoitteiden ymmärtämisen vuoksi. Niiden avulla selkiytyi yrityksen identiteetti. Lisäksi asiakaspolku (Stickdorn & Schneider 2011) auttoi asioiden hahmotuksessa, ymmärryksen muodostumisessa sekä kehittämisehdotusten luonnissa. Menetelmistä ja kehittämisprosessista kerron tarkemmin luvussa 4.

Kehittämistyöhöni sopivinta prosessia valitessani kävin läpi eri vaihtoehtoja, mutta päädyin käyttämään Tuulaniemen (2013, 126) suunnittelemaa palvelumuotoiluprosessia. Olen rajannut työni koskemaan vain kehittämisprosessin määrittely-, tutkimus- ja suunnitteluvaihetta. Toisin sanoen haen kehittämiskohteita ja ideoita asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi, arvonluonnin parantamiseksi ja tätä kautta asiakaskokemuksen parantamista. Toteutus ja arviointi eivät sisälly tähän työhön vaan niistä on mahdollista tehdä jatkossa erillinen tutkimus. Kerron tarkemmin kehittämisprosessin valinnasta ja etenemisestä luvussa 4.

1.2 Kohdeyritys Fraktion esittely lyhyesti

Teknologia kehittyy kaiken aikaa ja sitä voidaan pitää megatrendinä. Erityisesti internetiin ja mobiililaitteisiin, kuten älypuhelimeen tabletteihin, liittyvä tiedon hankinta ja -siirto ovat keskeisiä megatrendejä. (Tekes, 2010.) Koska teknologian kehittyminen ja nettiin siirtyminen on hyvin ajankohtaista, olen valinnut tutkimuskohteeksi ohjelmistoalan yrityksen Fraktion. Kehitys on tärkeää ja välttämätöntä globaalistikin. Ohjelmistojen suunnitteluun ja kehittämi-

seen erikoistuneita firmoja on paljon ja määrä kasvaa kaiken aikaa tekniikan ja nettiin siirtymisen myötä. Lisäksi suurien ohjelmistotalojen kulta-aika on muuttunut ja tilalle on tullut paljon pienempiä ohjelmistotaloja. Kilpailu alalla on kovaa, jonka vuoksi asiakaskeskeisyyden ja palvelulogiikan tuella voidaan Fraktion toimintaan saada uutta asiakaskeskeistä virtaa. Tavoitteenani on auttaa Fraktiota kehittämään toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi ja tätä kautta auttaa asiakasta arvon muodostumisessa ja saada aikaan parempia asiakaskokemuksia. Uskon työlläni olevan laajempaakin hyötyä alan yrityksille, jotka pohtivat keinoja asiakaskeisyyden kehittämiseksi.

Kohdeyritys Fraktio on ohjelmistosuunnitteluun ja kehittämiseen sekä web-sovelluksiin erikoistunut ohjelmistotalo. Yritys on perustettu vuonna 2012 kuuden it-alan ammattilaisen toimesta. Fraktio tarjoaa ja kehittää erilaisia verkkoratkaisuja yritysasiakkailleen. Fraktion tavoitteena on luoda erinomaisia sovelluksia yritysasiakkailleen sekä internetiin että mobiililaitteisiin, kuten älypuhelimiin ja tabletteihin. Fraktiossa työskentelee ammattitaitoinen tiimi, joka kehittää asiakkaan verkkopalvelua ketterin menetelmin nopeasti iteroiden, testivoisesti ja aina tärkein ominaisuus edellä. (Fraktio, 2014.)

Fraktio sijaitsee Pasilassa hyvien kulkuyhteyksien varrella. Tilat ovat työntekijöille viihtyisät ja modernit. Fraktiossa on haluttu panostaa tilojen viihtyvyyteen ja toimivuuteen sekä ergonomiaan. Nämä tekijät vaikuttavat sekä yleiseen viihtyvyyteen että työhyvinvointiin. Miljöö sopii hyvin toimialan nuorekkaaseen luonteeseen. Vaikka asiakasneuvotteluja usein käydäänkin asiakkaiden luona, tilat ovat kutsuvat ja asiakkaat tervetulleita käymään niin halutessaan. Fraktiossa järjestetäänkin säännöllisesti tilaisuuksia, joihin asiakkaat kutsutaan mukaan. Näin pidetään yllä hyviä asiakassuhteita ja asiakastyytyväisyyttä epävirallisissa merkeissä.

Kehittämistyöprojektin aikana tutustuin kohdeorganisaatioon, sen toimintatapoihin ja henkilöstöön. Ennen kaikkea paneudun heidän tapaansa hoitaa asiakkuuksiaan ja luoda erinomaisia asiakaskokemuksia. Kokemusten arvioinnissa käytän ensisijaisesti asiakkaiden näkemyksiä tärkeimpinä lähteinä. Käyttämällä Fraktion olemassa olevia vahvuuksia pyrin löytämään yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa kehittämiskohteita, joiden avulla saadaan luotua asiakkaille enemmän arvoa ja tätä kautta luotua asiakaskokemuksista entistä parempia. Fraktion nykytilannetta käydään läpi tarkemmin luvussa 3.

2 Tietoperusta asiakaskeskeisen arvonluonin kehittämiseksi

Tässä luvussa käyn läpi käsitteiden asiakaskokemus, asiakaskeskeisyys, arvonluonti määritelmät ja keskeiset teoriat, joiden ympärille kehittämistyöni teoreettinen viitekehys rakentuu. Käsitteet nivoutuvat helposti toisiinsa, kun puhutaan yrityksen menestyksestä ja asiakkaista. Hyvää asiakaskokemusta ei synny ilman arvoa. Asiakkaan kokema arvo on tärkeä kilpailutekijä. Mitä enemmän yrityksen toiminta on asiakaskeskeistä, sitä paremmin asiakkaalle saadaan luotua arvoa (Ojasalo 2010, 175). Käsitteet kulkevat tältä osin käsi kädessä, kuten myös kuvio 1 (s. 8) osoittaa. Teorioiden avulla olen pyrkinyt löytämään työhöni oikean lähestymistavan ja oikeat tutkimuskysymykset. Ymmärtämällä käsitteet myös ymmärrys kehittämiskohteeseen paranee ja tulokset ovat sekä laadukkaampia että luotettavampia. Käsitteiden erottelu teoriaosuudessa oli haastavaa ja samankaltaisuuksia löytyy, mutta käsittelen silti kutakin termiä erikseen.

Maailma on muuttunut, jonka vuoksi **asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus ja arvo** ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi yritysten liiketoiminnassa. Ihmiset eivät enää vain osta tuotteita tai palveluita tietyn päämäärän vuoksi vaan he tekevät hankinnat asiakkaina, joille halutaan antaa arvoa lisäävää palvelua. Tavoitteena on helpottaa asiakkaiden jokapäiväisiä rutineja. (Grönroos 2008, 301.)

Asiakaskokemus (engl. customer experience) on itsessään jo laaja, mutta myös haastava käsite. Vaikka termi on tutkimuksissa saanut aikaan monenlaisia näkökulmia, halusin pitää sen osana kehittämistyötäni ja teoreettista viitekehystä. Käsite on vahva ja sitä käytetään edelleen yritysmaailmassa paljon. Mielestäni termi on toimiva, koska asiakkaiden palvelukokemuksista puhutaan ja niihin halutaan mahdollisuuksien mukaan vaikuttaa. Aluksi käyn lyhyesti läpi asiakaskokemuksen taustoja, kehittämistä sekä tutkimuksissa esille nousseita näkemyksiä.

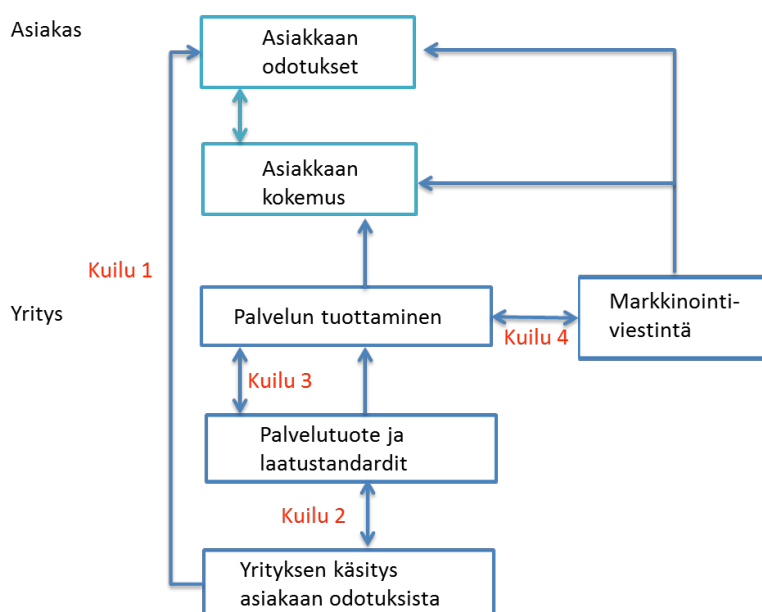
Asiakaskokemuksen lisäksi tärkeä käsite on **asiakaskeskeisyys** (engl. customer centric, customer dominant logic). Tämä termi sekoitetaan usein asiakaslähtöisyyteen (engl. customer driven), jonka tarkka määritelmä kuitenkin poikkeaa asiakaskeskeisyydestä. Asiakaslähtöisyydestä puhutaan tuotantokeskeisen liiketoimintalogiikan (engl. good dominant logic, GDL) yhteydessä, jossa toiminnan lähtökohtana on asiakkaiden olemassa olevien tarpeiden ja markkinoiden kartoitus. Sen sijaan palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa toiminta lähtee asiakkaiden maailman ymmärtämisestä, jonka jälkeen yritys alkaa miettiä ratkaisuja näihin piileviin tarpeisiin. (Witell ym. 2010, 142.)

Ajatusmalli on kuitenkin kääntynyt vielä palvelukeskeisyydestä asiakaskeskeiseen suuntaan. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa on huomioitu, että asiakkaan kokemukseen vaikut-

tavat myös sellaiset aikaisemmat ja tulevat kokemukset ja tuntemukset, joilla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä kyseiseen palveluntarjoajan palveluun. Asiakkaan palvelukokemukseen saattaa näin ollen vaikuttaa hänen näkemyksensä samankaltaiseen palveluun tai kokemukseen. (Heinonen ym. 2010, 535.) Asiakaskeskeisyyden avaamisessa ja teorioiden läpikäynnissä olen keskittynyt asiakaskeskeisyyden kehittämiseen yrityksen arjessa ja jokapäiväisessä toiminnassa. Tavoite on löytää tutkimuksista keinoja, joiden avulla asiakaskeskeisyys saadaan osaksi yrityksen kaikkea toimintaa.

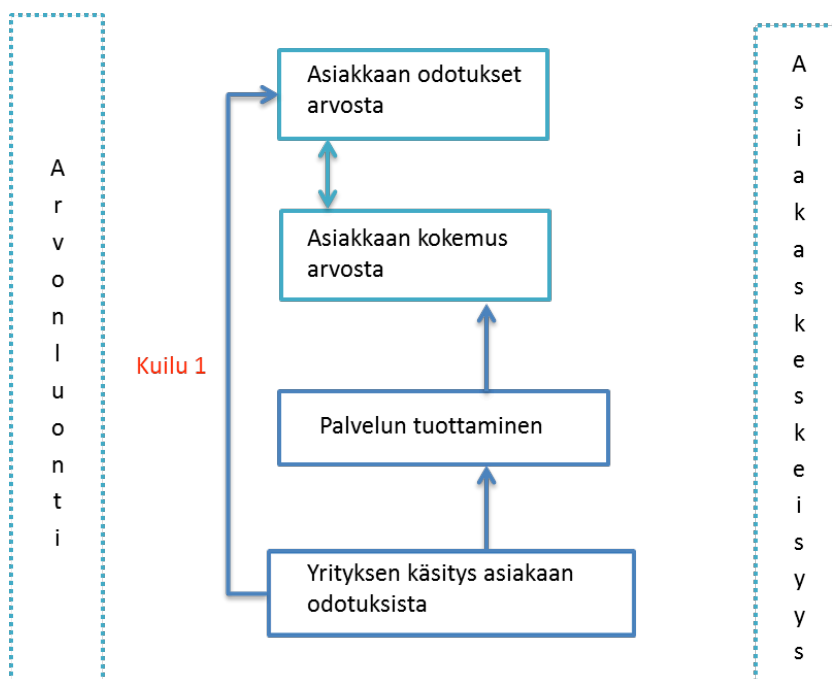
Kolmas ja keskeisin käsite on **arvonluonti** (engl. value creation). Arvosta ja arvon luonnista on kirjoitettu paljon ja aiheesta on lukuisia tutkimuksia, joita käyn läpi myöhemmin luvussa 2.2. Teoriaosuudessa keskityn arvonluonnin määritelmään, keinoihin, sen tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä tutkimustuloksiin. Käyn läpi myös asiakkaan kokema käyttäarvoa (engl. value-in-use) sekä arvon luontia yhdessä asiakkaiden kanssa (value co-creation), joka on tärkeä osa tutkimustani.

Kaikki teoriaosuuteni palaset nivoutuvat hyvin yhteen Zeithamlin, Bitnerin ja Gremerin (2009, 43) Laatukuilumallissa (Kuvio 2), jossa kuvataan kuiluja, toisin sanoen ongelmakohtia, jotka liittyvät liiketoiminnassa arvonluomiseen ja asiakaskokemukseen. Palvelulogiikassa kuilut antavat pohdinnan aiheita liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakkaan kuilu muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemuksen välille, kun odotukset ja kokemukset eivät vastaa toisiaan. Kuilu 1 syntyy, kun yritys ei tiedä mitä asiakkaat odottavat. Kuilu 2 muodostuu kun palvelu on puutteellisesti suunniteltu/standardoitu. Kuilu 3 syntyy, kun suunniteltuun palvelunlaatuun ei päästä. Kuilu 4 syntyy, kun palvelun laatu ja lupaukset eivät ole oikeassa suhteessa. Organisaation kuilut ovat myös asiakkaan kuilun taustalla.



Kuvio 2: Laatukuilumalli (Zeithaml ym. 2009, 43 mukailten)

Omassa kehittämistyössäni keskeisin kuilumallin osa on kuilu 1, jonka ympärille olen rakentanut työni tarkemman teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 3). Laatukuilumallin kuilu 1 muodostuu, kun markkinoita ei tunneta riittävästi ja siksi palvelu ei vastaa asiakkaiden odotuksia. Myös ongelmat viestinnässä johtavat ongelmiin. Kuilu voi muodostua myös siitä, että yrityksen johdon ja asiakkaiden maailmat eivät kohtaa tai yrityksen sisällä ei viestintä kulje liiallisten välikerrosten vuoksi. Tämä on tavallisinta suurissa organisaatioissa, mutta sopii myös pk-sektorille, jonne kehittämistyöni suuntautuu. Lisäksi kuilun muodostaa se, etteivät asiakassuhteet ole yrityksen toiminnan keskiössä. Tämä voi johtua segmentoinnissa olevista puutteista ja virheellisestä fokuksinnista. Esimerkiksi transaktiot ovat tärkeämmässä asemassa kuin asiakassuhteet tai uusiin asiakkaisiin panostetaan enemmän kuin nykyisten asiakassuhteiden hoitoon. Lopuksi vielä tulee huomioida, että palveluvirheiden korjausten ollessa heikolla tollalla, kasvaa kuilu entisestään. (Zeithaml ym. 2009, 34-36.)



Kuvio 3: Teoreettinen viitekehys (Zeithaml ym. 2009, 43, mukailten)

Laatukuilumalliin perustuva teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa olen käyttänyt apuna myös johdannossa esitettyä kuvion 1 (s. 9) alustavaa viitekehysluonnostelmaa. Termistö asetuu hyvin laatukuilumalliin ja antaa sille näin ollen lisää näkökulmia.

2.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka arvonluonnissa

Asiakaskeskeyttä (engl. customer dominant logic) on tutkittu kirjallisuudessa paljon. Esimerkiksi Payne, Storbacka & Frow (2008), Helkkula, Kelleher & Pihlström (2012), Vargo ja Lusch (2008), Heinonen ym. (2010) ja Grönroos (2008) ovat kirjoittaneet sen merkityksestä liiketoiminnassa. Erityisesti heidän tutkimuksiaan olen seuraavaksi hyödyntänyt kehittämissäni.

Alakoski (2014, 34) on kuvannut palvelumarkkinoinnin muutoksia 1980-luvulta alkaen, jolloin tutkimuksissa alettiin siirtyä tuotteesta palveluun. Sen sijaan 1990-luvulla panostettiin laatujohtamiseen, asiakaskohtaamisten ja -tyytyväisyyden tutkimiseen sekä vuorovaikutuksen johtamiseen. Tällöin myös palvelumarkkinoinnin asema vakiintui. 2000-luvulla arvo-käsite alkoi esiintyä tutkimuksissa ja arvo-odotuksia tunnistettiin asiakassuhteissa. Arvo tuli osaksi palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kehittämistä. Vasta 2010-luvulla on palvelukeskeisyys liiketoimintalogiikassa saanut uutta sisältöä ja asiakaskeskeisyys on tullut liiketoimintalogiikan sisällöksi. Asiakaskeskeytyksen vakiinnuttaessa paikkaansa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan rinnalla, myös arvon merkitys ja kilpailu arvolla nousivat tutkimuksissa esille.

Vargo ja Lusch (2008, 408), ovat kuvanneet palveluiden asiakaskeskeistä liiketoimintaa laajasti. Strateginen lähtökohta on keskittyä asiakkaan prosessien ja liiketoiminnan ymmärtämiseen ja niiden tukemiseen palveluntarjoajan omaa tietoa, osaamista ja verkostoitumista unohtamatta. Palveluiden kehittämisessä innovointi ja kokonaisratkaisut ovat keskeisiä. Asiakas on palveluiden kehittämisessä aktiivinen osallistuja. Siten Vargo ja Lusch ovat kehittäneet palveluiden kehittämiseen asiakaskeskeisen 4C-mallin, jossa painotetaan yhteiskehittämistä arvon (co-create value), palveluiden (co-create service offerings), arvolupausten (co create value propositions) ja vuorovaikutuksen (co-create interaction) osalta. Näistä seuraa myös yhdessä oppimista, joka on sekä yritykselle että sen asiakkaalle hyödyllistä. Palveluiden myynnissä on tärkeää Vargon ja Luschin mukaan kehittää sekä omaa että asiakkaan liiketoimintaa. Asiakkaan arvomaailmasta pyritään johtamaan oikeat palveluratkaisut. Palveluita tuottaessa sen sijaan pyritään luomaan kokemuksia yhdessä asiakkaan kanssa, jotka määrittävät asiakkaan kokeman arvon. Asiakas on siis koko prosessin ajan mukana.

Asiakaskeskeisyys vaatii asiakasymmärrystä. Jotta lähestymistapa saadaan muutettua asiakaskeskeisemmäksi, on palveluntarjoajan tunnettava asiakkaansa ja ymmärrettävä tämän elämäntapa ja tavoitteet. Juuri näistä asioista tulee yhä tärkeämpiä. (Payne ym. 2008, 88-89.) Yritysihän kohdalla tämä tarkoittaa asiakkaan liiketoiminnan tuntemista. Sen sijaan Heinosen ym. (2010, 535) mukaan palveluntarjoajan ei pitäisi keskittyä pelkästään kehittämään asiakkaiden suosimaa palvelua, jotta sen lähestymistapa olisi asiakaskeskeinen. Palveluntar-

joajan tulisikin pohtia, miten asiakkaat saavuttavat ratkaisun tarpeeseensa tarjoamansa palvelun avulla.

Asiakaskeskeisyyden merkitys arvon muodostumisessa on hyvin suuri. Jotta asiakaskeskeisyys näkyisi arvon muodostumisessa, tulee arvon olla henkilönä koettua ja omakohtaista. Sen tulee liittyä asiakkaan omaan elämään ja olla kollektiivista ja jaettua. Asiakas myös määrittelee itse kokemansa arvon. (Helkkula ym. 2012). Asiakaskeskeisessä arvonluonnissa arvon muodostumista tuetaan yhdessä asiakkaan kanssa eikä asiakas itseään aina pysty organisoimaan arvon muodostumista. (Grönroos 2008, Heinonen ym. 2010). Arvoa muodostuu näkyvissä ja näkymättömissä prosesseissa ja on ajallisesti pitkäkestoista (Heinonen & Strandvik 2009).

Lopuksi on huomioitava asiakaskeskeisessä arvonluonnissa, että kokonaiskokemus ja arvo ovat riippuvaisia asiakkaan sisäisistä, ulkoisista ja ajallisista tekijöistä. Tästä johtuen arvon muodostuminen on asiakkaan elämässä aina prosessimaista. (Helkkula ym. 2012, 68.)

Tutkimuksia lukiessa on mielenkiintoista huomata, miten lähestymistavat ja näkökulmat ovat muuttuneet vuosien saatossa. 2000-luvulla tehtyjen tutkimusten osalta tutkijoiden näkemykset ovatkin hyvin samoilla linjoilla asiakaskeskeisen palvelulogiikan suhteen. Sen vaikutus arvon muodostumiseen ja asiakaskokemuksiin on kiistatta merkityksellinen. Yhteenvetona voi todeta, että yrityksen on muutettava toimintatapansa asiakaskeskeiseksi saadakseen tuloksia arvon ja asiakaskokemuksen muodossa.

2.2 Asiakaskokemus kilpailutekijänä

Asiakaskokemuksesta on kirjoitettu paljon ja materiaalia löytyy sekä kirjoina että artikkeleina. Keskeisimpinä lähteinä asiakaskokemusta tutkiessani olen käyttänyt Arussin (2010), Grönroosin ja Voiman (2013), Heinosen ym. (2010), Helkkulan ym. (2012), Löytänän ja Kortesuon (2011), Berryn, Carbonen ja Haeckelin (2002), Johnstonin ja Kongin (2011), Gentilen, Spillerin ja Nocin (2007), Berryn, Carbonen ja Haeckelin (2002) sekä Verhoefin ym. artikkeleita, tutkimuksia ja kirjoja. Osa lähteistä on usean vuoden takaa, jolloin vallalla oli erilainen lähestymistapa asiakaskokemuksiin, esim. Berry, Carbone ja Haeckel (2002). Tuolloin vielä asiakkuuksien johtaminen (customer relationship management) oli tärkeä kehittämis- ja tutkimuskohde. Lähteiden joukosta olen poiminut kehittämistyöhöni keskeisimpiä ja merkityksellisimpiä malleja, joita seuraavaksi käyn läpi.

Asiakaskokemuksesta puhutaan paljon ja sitä pidetään liiketoiminnassa yleisesti tärkeänä ilmiönä. Sitä on myös tutkittu jo pitkään, mutta eri termejä käyttäen. Johnstonin ja Kongin (2011, 5) mukaan asiakaskokemusta on tutkittu aikaisemmin palvelunlaadun ja lojaalisuuden alla. Asiakaskokemus-termiä tavattiin aikaisemmin enimmäkseen vain organisaatioissa, joiden

liikeideana oli asiakkaiden viihdyttäminen, kuten teema- ja huvipuistot. Sittemmin on ymmärretty, että kaikessa asiakkaan ostotapahtumissa ja palvelutilanteissa on jonkinlainen asiakaskokemus; hyvä, huono tai mitäänsanomaton. Sen sijaan Verhoef, Lemon, Parasumaran, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger (2008, 33) toteavat, että aikaisemmin tutkimuksissa oli keskitytty vain asiakastyytyvyyteen ja palvelunlaatuun. 2000-luvun alussa asiakaskokemusta alettiin tutkia enemmän juuri oikealla termillä.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on terminä yleistynyt bisneskielessä vasta 2000-luvun alussa. Heidän mukaansa asiakaskokemuksella tarkoitetaan niiden kohtaamisen, mielikuvien ja tunteiden summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. On huomioitava, että asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan nimenomaan kokemus, johon vaikuttavat myös alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi yritys ei täysin pysty vaikuttamaan asiakkaan muodostamaan kokemukseen, mutta voi kuitenkin valita millaisia kokemuksia pyrkivät luomaan.

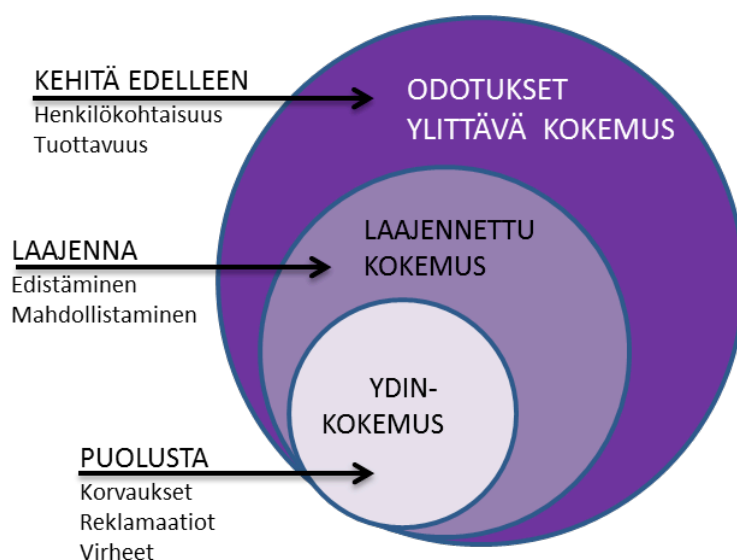
Asiakaskokemuksella tarkoitetaan Arussyn (2010, 28) mukaan kokonaisvaltaista arvon tuottamista asiakkaalle, sisältäen tuotteen tai palvelun, jota yritys tarjoaa sekä kaiken vuorovaikutuksen asiakkaan ja yrityksen välillä. Lisäksi tunneperäinen sitoutuminen lisääntyy, kun vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa lisätään ja siihen kiinnitetään huomiota. On muistettava, että asiakas haluaa yksilöllistä palvelua; hän ei halua olla vain osa massaa vaan ennen kaikkea yksilö. Asiakaskokemuksen kehittämisessä ei koskaan tule valmista vaan se on jatkuva prosessi.

Asiakaskokemuksiin panostamisella on myös liiketaloudellinen merkitys. Löytänä ja Kortesuon (2011, 13) pitävät asiakaskokemusta ja siihen vaikuttamista tärkeänä, sillä se maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia. Tämä perustuu siihen, että yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan merkityksellisten asiakaskokemusten luomista ja sitä kautta lisätään asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja. Asiakaskokemus muodostuu kaikkien kosketuspisteiden summasta, joita yrityksen kanssa on (esim. markkinointi, asiakaspalvelu, myynti, johto jne.). Näin ollen kaikki, mitä yritys on ja tekee, vaikuttaa asiakaskokemukseen. Berry, Carbone ja Haeckel (2002) ovat samaa mieltä. Heidän mukaansa pelkkä tuotteiden ja tavaroiden myynti ei enää riitä asiakkaille vaan yrityksen tulee tuottaa asiakkaita tyydyttäviä kokemuksia. Jotta asiakaskokemuksilla voidaan kilpailla, tulee yrityksen suunnitella ja organisoida kaikki asiakkaan ostotapahtumaan ja päätökseen vaikuttavat tekijät kohdilleen.

Arussyn (2010, 25) mukaan on kuitenkin muistettava, että asiakaskokemus ei ole vain kahden ihmisen kohtaaminen vaan se on kokonaisuus. Se on kuin koulukunta, jossa tulee olla kunnan järjestelmä, hallinto ja huolellinen johto. Asiakaskokemus alkaa ensimmäisestä vierailusta

yrittäjien nettisivuilla ja päättyy laskun saantiin ja asiakkaan jälkihoitoon. Kyseessä on kokonaisvaltainen ja pitkä prosessi, jossa kaikki kontaktipisteet tulee huomioida. Asiakaskokemus on organisaation kulttuurin ilmentymä joka vaatii hoitoa, monitorointia ja yrityksen sitoutumista. Jotta kokonaisuus toimii, tulee Löytänän ja Kortesuon (2011, 75-76) mukaan yrityksen johdon sisällyttää asiakaskokemusten kehittäminen strategiaan ja mahdollistaa se. Johdon tulee tulla asiakaspintaan, jotta se aidosti näkee ja kuulee, mitä asiakkaat odottavat ja haluavat. Vain näin voidaan aidosti ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja yrityksen mahdollisuudet vastata niihin.

Jotta asiakaskokemusta voidaan käyttää kilpailuvalttina, tulee yrityksellä olla käsitys asiakkaan odotuksista, yrityksen tulee vastata näihin odotuksiin ja pyrkiä vielä ylittämään ne. Odotukset ylittävä kokemus voidaan Arussyn (2010, 67) mukaan jakaa kolmeen osaan (Kuvio 4): ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin elementteihin. Arussyn mallia ovat tutkineet myös Löytänä ja Kortesus (2011) suomenkielisessä teoksessaan, jonka vuoksi viitataan seuraavaksi myös heihin.



Kuvio 4: Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Arussy, 2010, 67 mukailten)

Ydinkokemus on kaiken perusta ja se on yksinkertaisimmillaan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisella on tärkeä tehtävä puolustaa ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys on kykenevä aina olosuhteista riippumatta tuottamaan sen. Odotusten ylittäminen on hienoa, mutta monesti asiakas arvostaa jo sitäkin että hänen odotuksensa edes täytetään. Näin ollen odotusten täyttymistä tulee seurata ja minimoida tapaukset, jolloin odotukset eivät täyty. (Löytänä & Kortesus, 2011, 62.)

Seuraava askel kohti odotukset ylittävää asiakaskokemusta on laajennettu asiakaskokemus. Tällöin yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle eli kokemukseen tuodaan jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu asiakaskokemus syntyy esimerkiksi edistämisellä eli asiakaskokemukseen tuodaan elementtejä, jotka suoraan edistävät asiakaskokemusta, esimerkiksi tarjoamalla muita palveluita ydinasian lisäksi. Toinen keino on mahdollistaminen, jolla tarkoitetaan elementtien tuomista kokemukseen, jotka laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä ja Korteso, 2011, 62.)

Odotukset ylittävä asiakaskokemus sen sijaan syntyy ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen, kun kokemukseen on lisätty vielä odotukset ylittäviä elementtejä. Näitä elementtejä ovat esimerkiksi henkilökohtaisuus, räätälöinti, jaettavuus, tunteisiin vetoaminen, arvokkuus ennen ja jälkeen kaupan, yllättävyys ja tuottavuus. (Löytänä ja Korteso, 2011, 63.) On kuitenkin huomioitava, että asiakkaan saatua odotukset ylittävän asiakaskokemuksen, hänen odotuksensa yritystä kohtaan nousevat. Tällöin asiakas tulee pettymään, mikäli yritys palaa jälleen vanhaan toimintatapaan eikä pidä yllä odotukset ylittävää kokemusta. (Löytänä ja Korteso, 2011, 164.) Yrityksen kannattaa siis pitää huolta tärkeästä kilpailuedustaan, jonka avulla sitouttaa asiakkaita.

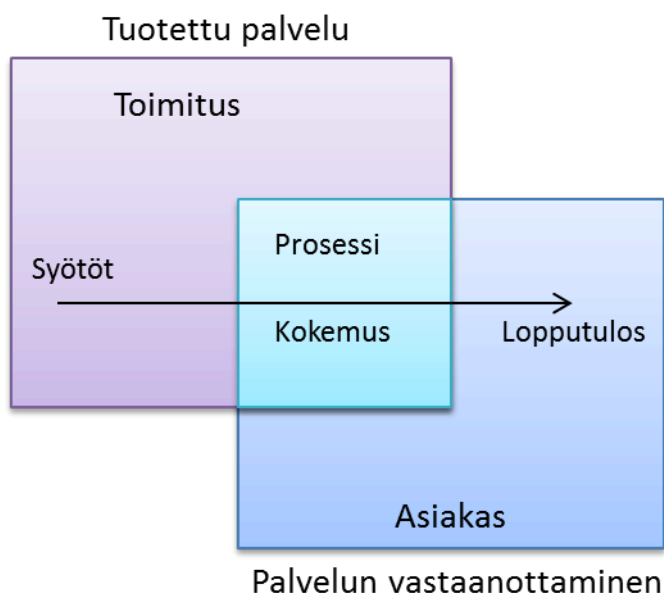
Arussyn mallista (Kuvio 4) voidaan tehdä päätelmä, että asiakaskokemukseen vaikuttaa suurelta osin asiakkaan kokema arvo. Se, minkälaista arvoa asiakas odottaa saavansa, asettaa odotukset palveluprosessille. Se, vastaako asiakkaan saama arvo hänen odotuksiaan, luo asiakkaan kokemuksen. Arvonluonti on kaikissa kontaktipisteissä tärkeää ja palaan siihen tarkemmin luvussa 2.3. Vaikka malli ydinkokemuksen laajentamisesta on toimiva, tulee mielestäni nykypäivänä keskittyä suoraan jo kokemuksen laajentamiseen ja odotusten ylittämiseen. Ydintarpeen tyydyttämisen tulisi olla itsestäänselvyys eikä siihen tulisi enää olla tarvetta keskittyä. Sen sijaan keskeisiksi tulevat keinot, joilla voidaan erottua kilpailijoista asiakaskokemuksen avulla.

Kilpailu on globaalisti tiukentunut markkinoilla ja yritysten pärjääminen on entistä haastavampaa. Yritysten on kehitettävä pitkäkestoisia kilpailuvaltteja selviytyäkseen kilpailussa. Yritykset ovat päivittäneet strategioitaan ja kiinnostus asiakaskokemuksiin on lisääntynyt. On lisäksi muistettava että koko asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksesta, kuten on jo aikaisemmin tutkimuksissa todettu. Kokemukset vaikuttavat asiakkaan ostokäyttäytymiseen. On huomioitava, että asiakas on ajatteleva henkilö, jonka ostopäätökset perustuvat vuorovaikutuksen lisäksi rationaaliseen ongelmanratkaisuun ja tarpeen tyydyttämiseen. (Gentile, Spiller & Noci, 2007, 395.)

2.2.1 Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Verhoef ym. (2008, 33) uskovat, että asiakkaan kokemukset yhtä palvelukanavaa käytettyään vaikuttavat hänen kokemuksiinsa yrityksen osalta hänen käyttäessään toista palvelukanavaa. Aikaisemmillä kokemuksilla on siis merkitystä palvelukanavasta riippumatta. Eri palvelukanavien laadun varmistamisen lisäksi on Verhoefin ym. (2008, 37) mukaan tärkeää vahvistaa yrityksen brändin ja asiakaskokemuksen välistä suhdetta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan käsitys yrityksestä. Näin ollen brändin luominen ja siitä huolenpitäminen on tärkeää asiakaskokemuksenkin kannalta. Suomessa ohjelmistosuunnitteluyritykset tietävät toisensa ja tuntevat toimintatavat. Näin ollen yrityksen tulee saada nimeä potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa (Peurala, 2014). Tämän vuoksi brändin ja asiakaskokemuksen välisen suhteen tutkiminen olisi hyödyksi myös Fraktiolle.

Asiakaskokemusta pohdittaessa on hyvä miettiä asiaa sekä palveluntuottajan että palvelun vastaanottajan näkökulmasta. Johnston ja Kong (2011, 7) ovat mukailleet Johnstonin ja Clarkin (2008) kuvaa palvelun kulusta yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta (Kuvio 5). Palvelun tuottamisessa tarvitaan ”syöttöjä” joita tekevät mm. henkilökunta, markkinointi, laitteet. Asiakkaan vastaanottaessa nämä syötöt/palvelun, syntyy prosessi, joka aikaansaa kokemuksen asiakkaassa. Tästä seuraa lopputulos, joka määrittelee asiakkaan jatkokäyttäytymisen. Tämä malli on tuotokeskeisen logiikan mukainen.



Kuvio 5: Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (Johnston & Kong 2008, 7 mukailten)

Sen sijaan Grönroos ja Voima (2012), ovat luoneet palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisen mallin arvon luontiin ja asiakaskokemuksen muodostumiseen (Kuvio 6). Sen mukaan

arvon luonnin alueet jakautuvat kolmeen alueeseen. Ensimmäinen on palveluntuottajan alue, jossa luodaan potentiaalinen arvo. Seuraavaksi on yhteinen alue, jossa luodaan arvo yhdessä asiakkaan kanssa vuorovaikutustilanteissa. Kolmantena on asiakkaan alue, jossa asiakas luo itsenäisesti arvoa. Näistä keskeisin alue on yhteinen arvon luonnin alue, johon palaan tarkemmin luvussa 2.3.2.



Kuvio 6 : Arvon luonnin alueet (Grönroos & Voima 2012 mukailten)

Vaikka kuvat 5 ja 6 saattavat näyttää samankaltaisilta, niiden näkökulmat eroavat merkittävästi. Johnstonin ja Kongin kuviossa 5 uskotaan kokemuksen muodostuvan tuotetta vastaanotettaessa. Heidän näkemys on tuotantokeskeinen eikä siinä oteta huomioon asiakkaan itsenäistä arvonmuodostamista. Sen sijaan Grönroosin ja Voiman mallissa (kuvio 6) asiakas huomioidaan keskeisenä arvonmuodostajana ja korostetaan vuorovaikutusta ja asiakkaan mukaan ottamista palveluntuotantoprosessiin. Tällä tavoin yritys saa luotua arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja luo ymmärrystä asiakkaan omaan henkilökohtaiseen arvonmuodostukseen.

Asiakkaan muodostama kokemus on hänen henkilökohtainen tulkinta läpikäymästään palvelupolusta kaikkine kontaktipisteineen ja vuorovaikutustilanteineen, jonka vuoksi ne on myös tärkeää kuvata. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat siihen, mitä asiakas tuntee ja miten hän kokee matkan. (Johnston & Kong 2011, 7.) Muodostunut kokemus on yksittäisen asiakkaan mielessä syntynyt ja hänen tunteisiin ja palvelupolkuun perustuva. Näin ollen kahdelle asiakkaalle ei voi syntyä täysin samanlaisia kokemuksia. (Pine & Gilmore, 1999.) Koska jokainen asiakas on yksilö ja kokee asiat subjektiivisesti, tulee jokaiseen asiakkaaseen paneutua huolella. Tästä voidaan päätellä, että jokaisen asiakkaan kanssa ei voida toimia täysin samalla tavalla, koska asiakkaat arvostavat eri asioita. Yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus ovat tässä kohtaa tärkeitä, jotta yritys löytää oikeat keinot asiakkaan positiivisen palvelukokemuksen takaamiseksi. Johnstonin ja Kongin (2011) mukaan tapahtuneeseen kokemukseen vaikuttaa suurelta osin se, miten asiakkaan vaatimukset ja tarpeet ovat kohdanneet palvelun vastaanoton ja koko palvelupolun aikana.

Berry ym. (2002, 86) toteavat myös, että kaikki ne tekijät, joiden puuttumisen asiakaskokemuksessa voi huomata, ovat merkittäviä tekijöitä. Yksi puuttuva tekijä voi sisältää monta uut-

ta tekijää. Esimerkiksi työntekijät sekä heidän vaatetuksensa, äänensävyensä, kehonkielensä ja kommenttinsa ovat merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Jokainen tekijä vaikuttaa asiakaskokemukseen joko parantamalla tai huonontamalla sitä. Tekijät voidaankin Berryn ym. (2002, 86) mukaan jakaa kahteen ryhmään; tuotteeseen tai palveluun liittyvät ja tunteisiin liittyvät tekijät. Jälkimmäinen voidaan jakaa vielä mekaanisiin ja humaaniin tekijöihin. Molemmat ovat asiakkaalle tärkeitä. Asiakkaan kokemaa arvoa ei voida mitata suoraan palvelun hinnasta vaan se sisältää asiakkaan kokemat toiminnalliset ja emotionaalit hyödyt vähennettynä palvelun aiheuttamilla kuluilla, toisin sanoen hinnalla. Yritysten tulisikin Berryn ym. (2002, 86) mukaan panostaa asiakaskokemuksiin vaikuttaviin emotionaaliin tekijöihin yhtä perusteellisesti kuin tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Tärkeintä olisi tarkkailla asiakkaiden käyttäytymistä ja keskustella heidän kanssaan, Myös syvähaastattelut sekä asiakkaiden että työntekijöiden kanssa ovat hyvä vaihtoehto saada parempi käsitys asiakkaiden kokemuksista saavuttaakseen entistä syvemmän ymmärryksen asiakkaiden kulkemasta polusta palveluprosessin aikana.

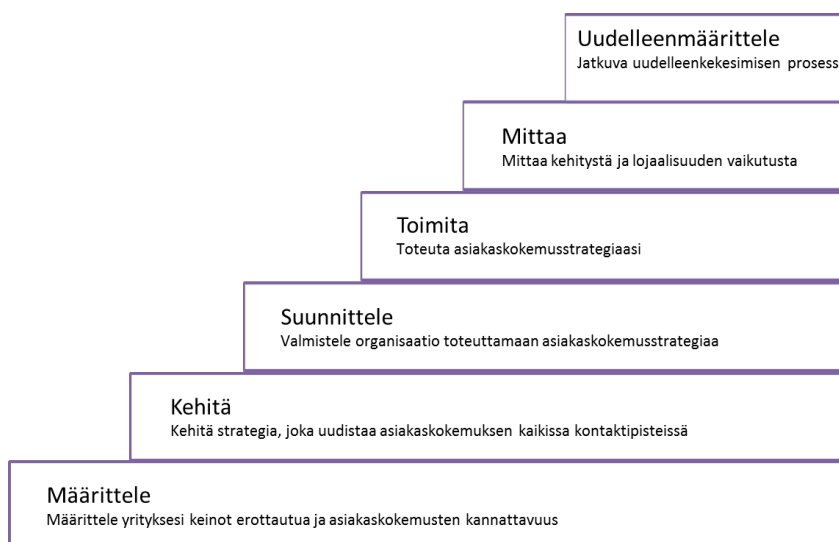
Tutkijoiden ajatuksista käy selkeästi ilmi vuorovaikutuksen merkitys. Se on keskeisessä asemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Vaikka tutkimuksia aiheeseen liittyen on jo monen vuoden takaa ja näkökulmat ovat vuosien saatossa muuttuneet, on vanhemmissa tutkimuksissakin edelleen toimivia näkökulmia, kuten Arussyn malli ydinkokemuksesta. Asiakkaan kuunteleminen on tärkeää ja asiakas tulee ottaa mukaan yrityksen toimintaan. Kun asiakas kertoo ajatuksiaan ja näkemyksiään, voi yritys paremmin vastata hänen odotuksiinsa. Arvon luonnista yhdessä asiakkaan kanssa kerrotaan tarkemmin luvussa 2.3.2.

2.2.2 Asiakaskokemuksen kehittämisen malli

Koska tämän kehittämistyön kohdeyritys Fraktio haluaa luoda erinomaisia asiakaskokemuksia ja luoda asiakkailleen arvoa, olen valinnut työhöni läpikäytäväksi mielestäni suuressa kuvassa toimivan asiakaskokemusten kehittämismallin, joka on Arussyn (2010, 20) laatima Asiakaskokemuksen johtamisen portaat. Malli on selkeä ja näin ollen it-alan asiantuntijoille myös helposti sisäistettävissä. Lisäksi Arussyn malli on mielestäni kiinnostava siitä syystä, että siinä on otettu koko yritys ja kaikki kosketuspisteet huomioon. Vaikka malli on muutaman vuoden takaa, ja käsittelee asiakaskokemuksen johtamista, tuo se esille hyviä seikkoja, joita yrityksen kannattaa aika ajoin miettiä. Lineaarinen eteneminen luo nykypäivänä käytännön haasteita, koska harvoin asiat etenevät täysin lineaarisesti. Vaikka uuden tiedon valossa asiakaskokemuksia ei voida johtaa eikä suoraan kehittää, mallissa on silti asioita, joita yrityksissä olisi hyvä pohtia.

Arussyn (2010, 20-22) mukaan keskitymme asiakaskokemusta kehittäessämme usein neljän osa-alueeseen, lupaukset, vuorovaikutus, toimitus ja kasvu. Osa-alueet ovat mukana asiakas-

polussa ja kontaktipisteissä. Kuten arvata saattaa jotkut kontaktipisteet ovat asiakkaille kriittisempi kuin toiset ja kokemukset eivät ole välttämättä yhtenevät yrityksen oman näkemyksen kanssa. Asiakkaiden kesken saattaa olla suuria eroja kontaktipisteiden kriittisyyden suhteen. Kuviossa 7 Arussy kuvaa asiakaskokemusten johtamista kuusi-portaisena prosessina, jossa edellä mainitut osa-alueet ja kontaktipisteet on huomioitu. Mielestäni prosessikuvaus sopii hyvin myös asiakaskokemusten kehittämiseen.



Kuvio 7: Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Arussy 2010, 20 mukailen)

Arussin (2010, 20) mukaan kaikki lähtee määrittelystä. Yrityksen on ihan aluksi määriteltävä oma, differoiva ja tuottava asiakaskokemustavoite. On ymmärrettävä, että asiakaskokemukselle tulee asettaa tavoite kuten muullekin toiminnalle. Tavoite tulee olla määriteltynä yrityksen strategiassa. Tavoitteen määrittelyssä tulee keskittyä ydinkokemukseen, koska tavoitteen tulee konkreettisesti kiteyttää yrityksen arvo asiakkaalle. Määriteltäessä tavoitetta yritys voi pohtia esimerkiksi mitä arvoa se haluaa asiakkaalleen luoda ja minkä tarpeen se haluaa tyydyttää.

Seuraavaksi yrityksen tulee Arussin (2010, 22) mukaan kehittää asiakaskokemusstrategia, jolla luodaan tavoitteen mukaisia kokemuksia kaikissa kosketuspisteissä. Näillä tarkoitetaan siis konkreettisia toimintatapoja, jotka tulee olla selkeitä ja viety jokaiseen kosketuspisteeseen. Tämän jälkeen tulee organisoida koko henkilöstö toteuttamaan asiakaskokemusstrategiaa ja luomaan kokemuksia. On kiinnitettävä huomiota siihen, että asiakaskokemuksen luojina ovat aina ihmiset, ja henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Jo rekrytointi vaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, osaako henkilö ylittää asiakkaan odotukset ja onko hänessä yrityksen kaipaamaa asennetta.

Neljännessä portaassa päästään toteutusvaiheeseen. Strategiaa tulee toteuttaa oikeilla valinnoilla ja luoda tavoitteen mukaisia asiakaskokemuksia. Tässä vaaditaan siis käytännön toimenpiteitä ja niiden muutosta ja systemaattista kehittämistä. Lisäksi on viidennen portaan mukaisesti mitattava, kuinka hyvin kokemukset vastaavat tavoitteita sekä millaisia vaikutuksia kokemuksilla on lojaliteettiin. Näin tehdyistä toimenpiteistä saadaan konkreettisia tuloksia. (Arussy, 2010, 25.)

Lopuksi on muistettava, että prosessi on jatkuva. Viimeisessä osa-alueessa tavoite tulee määritellä jatkuvasti uudelleen ja innovoida alati uutta. Uudet kilpailijat, uudet teknologiat, muutokset markkina-alueella ja markkinoilla sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokset vaativat yritykseltä uusia innovaatioita sekä säännöllistä tavoitteiden uudelleenmäärittelyä. On muistettava tärkein seikka aina uudelleen määriteltäessä tavoitetta. Yrityksen tulee kyetä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin. Mitä arvoa se tuottaa asiakkaille? Mitä konkreettista hyötyä asiakas saa? Minkä asiakkaan tarpeen yritys tyydyttää? Minkälaisia kokemuksia yritys haluaa luoda asiakkailleen? (Arussy, 2010, 27.)

Mallissa haastavaa on sen lineaarinen eteneminen sekä jokaisen portaan yhtä suuri painotus. Todellisuudessa vaiheita painotetaan yrityksissä eri tavalla, johonkin vaiheeseen panostetaan enemmän kuin toisiin. Kuitenkin mallin ydinajatus on edelleen relevantti. Kuten luvun alussa jo totesin, malli ei suoraan vastaa nykypäivän tarpeita ja lähestymistapaa, koska nykytiedon valossa vain asiakas voi muodostaa ja määrittää arvoa itselleen. Näin ollen asiakaskokemuksia ei suoraan voida kehittää eikä näin ollen niitä voida johtaa. (Grönroos & Raval 2011, 15.) Vanhoista malleista voi kuitenkin aina poimia hyviä pohdinnan aiheita ja lähestymistapoja, vaikka ei kokonaan mallissa esitettyä prosessia omaksuisikaan.

2.3 Arvonluonnilla onnistuneeseen asiakaskokemukseen

Arvoa ja sen merkitystä asiakaskokemukseen on tutkittu paljon. Kirjallisuudessa siihen kytetään läheisesti myös muita käsitteitä, kuten arvon luonti (engl. value creation), **arvon luonti yhdessä** (engl. value co-creation) ja **käyttöarvo** (engl. value-in-use). Tässä luvussa käyn läpi arvon määritelmän ja sen merkityksen ja mahdollisuudet asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tutustun myös arvon luonnin keinoihin. Paneudun myös edellä mainittuihin arvon luontiin yhdessä asiakkaiden kanssa sekä käyttöarvoon. Lähdeaineistona olen käyttänyt muun muassa Alakosken (2014), Grönroosin (2008), Ylikosken (2013), Zeithamlin ym. (2009), Helkkulan ym. (2012), Gentilen ym. (2007) ja Tekesin tutkimuksia.

Alakoski (2014, 43) on taulukoinut arvon käsitteen eri lähestymistapoja. Taulukossa on huomioitu laajasti arvo-käsitteenä. Itse keskityn kehittämistyössäni asiakkaan haluamaan ja saamaan arvoon, lisäarvoon ja käyttöarvoon.

Arvoa on vaikea määritellä ja sitä on vaikea mitata. Yhtenä määritelmänä on käytetty, että asiakkaan olon tulisi olla parempi palvelutapahtuman jälkeen kuin sitä ennen. Tuolloin tapahtuma on tuottanut arvoa. Arvo on siis seurausta jostakin. Toisinaan arvoa mitataan taloudellisilla mittareilla, kuten tuottoina, omaisuuden kasvuna, tai kulusäästöinä. Arvoon vaikuttaa aina asiakkaan suhtautuminen ja asenteelliset tekijät, kuten luottamus, tunteet, mukavuus ja helppous. Havainnot, joita asiakas tekee palvelutilanteessa, ovat hallitsevia arvon muodostumisessa. Palvelulogiikassa asiakkaat luovat arvoa yhdessä yrityksen kanssa (value co-creation), josta kerron tarkemmin luvussa 2.3.2. Arvon luomista tapahtuu myös asiakkaan käyttäessä palvelua ja muodostaessaan siitä käyttöarvon. Kyseessä on value-in-use, jota käsittelem tarkemmin luvussa 2.3.1. Palvelun arvo sitä käytettäessä ei ole tärkeä ainoastaan asiakkaalle vaan myös palvelun tarjoajalle. (Grönroos 2008, 303-304.)

Grönroosin (2008, 299) mukaan kiinnostus arvon luomiseen on kasvanut 1990-luvulla ja jatkunut edelleen 2000-luvulla. Aikaisemmin ajateltiin arvon sulautuvan suoraan tuotteeseen tai palveluun joita yritys tuottaa ja myy asiakkailleen. Uudempana näkökulmana on tullut ajatus siitä, että arvo kehkeytyy asiakkaille koko arvonluontiprosessin ajan. Tämän näkökulman mukaan arvoa ei luo pelkästään palvelun tuottaja vaan asiakas on itse keskeisessä asemassa arvon luonnissa ja sen muodostumisessa. Käyttöarvo on näkökulmana saanut kansainvälistä kiinnostusta ja sen merkitys sekä tuotteiden että palveluiden kohdalla on merkittävä.

Myös Helkkula ym. (2012, 68) toteavat asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan arvon olevan kokemuksellinen. Kun arvoa syntyy kokemuksessa, se on yksilöllisesti muodostettu ja koettu sisäisesti, mutta se on myös jaettu toisten kanssa sosiaalisesti. Toisaalta arvon muodostumista voidaan Gummeruksen (2011, 14) mukaan kuvata kolmella tavalla. Se voi olla yritysten mahdollistamaa, asiakkaiden muodostamaa tai yhdessä luotua. Tämä oli kuvattu myös kuviossa 6 (s. 21), joka on mukailtu Grönroosin ja Voiman (2012) alkuperäisestä. Kuvion mukaan kohdeyritys Fraktion ja asiakkaan yhteisen toiminnan seurauksena syntyy arvoa kuten myös asiakkaan omassa arvonluonnin prosessissa.

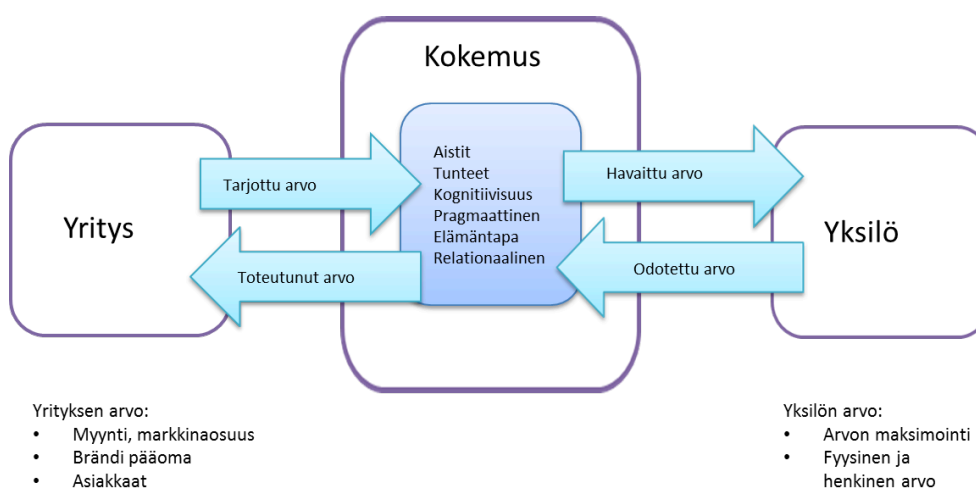
Ylikoski (2013) toteaa palveluiden määrän markkinoilla kasvavan kaiken aikaa ja suurin osa taloudesta muodostuu erilaisista palveluista. Ulkoistaminen on luonut entisestään lisää palveluliiketoimintaa. Lisäksi monilla aloilla, kuten teollisuudessa on alettu siirtymään kohti palvelukeskeistä liiketoimintaa. Taustalla on uudenlainen tapa tuottaa asiakkaille arvoa. Ylikoski on samaa mieltä Grönroosin (2008, 299) kanssa, ettei arvo perustu enää vain fyysiseen tuotteeseen sitoutuvaan arvoon vaan myös aineettoman pääoman tehokkaamman hyödyntämisen kautta tapahtuvaan arvonluontiin. Keskeistä on asiakas-toimittaja -rajapinnassa tapahtuva prosessien yhdistäminen, yhdessä tekemisen kehittäminen ja tehostaminen. Oleellista on

myös loppukäyttäjän sekä kumppani- ja alihankkijaverkoston arvonluonnin mekanismin ymmärtäminen.

Uudet tavat tuottaa arvoa voivat aikaansaada täysin uudenlaista kasvua. Edelläkävijäyritykset ovat sellaisia, jotka pystyvät laajentamaan arvon käsitettä ulos perinteisestä transaktioajattelusta. (Tekes 2010.) Arvon tuottaminen perustuu yhteistyöhön, suhteiden ylläpitämiseen ja merkitykselliseen vuorovaikutukseen. Edelläkävijäyritykselle tuote itsessään on vain väline. Sen avulla tuotetaan ratkaisuja, jotka tukevat palvelukokonaisuutta. Edelläkävijäyritys ymmärtää, että arvo ei enää synny lineaarisessa arvoketjussa, vaan moniulotteisessa ja muuttuvassa arverkossa. (Tekes 2010.)

Rintamäen (2013) mukaan palveluajattelu muuttaa tapaa nähdä, tehdä ja kehittää liiketoimintaa strategisella tasolla. On lisäksi huomioitava, että koko palveluliiketoiminnan ajattelun lähtökohdaksi on asiakasarvon käsite. Asiakasarvo on asiakkaalle tärkeä tekijä, johon yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa ja pyrkiä luomaan sitä muita paremmin. Koska jokainen asiakas kokee asiakasarvon omalla tavallaan, tulee fokuksen siirtyä yrityksen sisäisistä prosesseista yrityksen seinien ulkopuolelle. On mielenkiintoista huomata, ettei kyseessä välttämättä enää ole vain yhden yrityksen kyky suoriutua vaaditusta tehtävästä, vaan asiakkaan tarpeisiin vastaaminen vaatii useamman tahon yhteistyötä. Tällöin puhutaan arverkosta.

Gentilen ym. (2007, 399) mukaan on syytä muistaa, että arvon luomisella yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksessa on potentiaaliset vaikutukset sekä perinteisen toimintakyvyn mittauksissa (esim. myyntiluvut, markkinaosuus) että yrityksen aineettomien voimavarojen osalta (esim. brändi- ja asiakaspääoma (Kuvio 8). Toisaalta tulee mielestäni huomioida, että yrityksen arvo ja kuluttajan arvo eivät ole sama asia eikä samalla tavoin mitattavissa tai verrattavissa. Yrityksen myyntiä ja brändipääomaa on mahdollista mitata euroissa, markkinaosuutta prosenteissa ja asiakkaita lukumäärissä. Sen sijaan asiakkaan kokemaa arvoa ei voida symboloida eikä se näin ollen ole mitattavissa.



Kuvio 8: Yleinen viitekehys (Gentile ym. 2007, 400 mukailten)

Menestymisen kannalta on tärkeää myös pohtia, miten asiakaskokemusten kehittäminen sopii yritysasiakkaiden kohdalle. Arussyn (2010, 134-135) mukaan asiakaskokemuksesta tulee jopa entistä tärkeämpää yrityksen kannattavuuden kannalta, kun kyseessä on business-to-business -markkina. Yrityksellä on yksityishenkilön tavoin odotuksia ja vaatimuksia. Yritysasiakkaiden osalta asiakaskokemukseen liittyvät myös asiakkaan sidosryhmät, kuten osakkeenomistajat, yrityksen vaikuttajat, osasto, joka vastaa hankinnasta, talousosasto sekä ennen kaikkea tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä. Jokaiselle ostopäätökseen vaikuttavalle tekijälle on onnistuttava luomaan kokonaisvaltaisesti erinomainen asiakaskokemus.

Tunneperäiseen sitouttamiseen yritysasiakkaiden kohdalla tulee Arussyn mukaan panostaa entistä enemmän. Hänen mukaansa sitoutumista asiakaskokemuksissa lisäävät esimerkiksi yrityksen proaktiivinen halukkuus ratkaista yritysasiakkaiden yksilöllisiä ongelmia, havainnollistaa halukkuus yhteistyölle ja kumppanuudelle, joustavuus ja halukkuus räätälöinnille. Lisäksi sitoutumista lisäävät kokonaisvaltainen ja proaktiivinen lähestymistapa myyjäyritykseltä, jolla varmistetaan yritysasiakkaan menestys käyttämällä myyjäyrityksen tuotetta/palvelua. Mitä paremmin asiakaskokemus on yritysasiakkaiden kanssa suunniteltu, sitä parempiin tuotuihin on mahdollista päästä. Toisaalta Helkkula ym. (2012, 67) muistuttavat, että asiakasyrityksen edustaja on aina yksilö ja asiakaskeskeisen palvelulogiikan mukaan arvon käsite yhdistetään aina yksilöön itseensä. Näin ollen yrityksen edustaja luo omat kokemuksensa saamansa arvon mukaan ja viestii tietoa jälleen yrityksessään.

Sen sijaan Andersonin, Narusin ja Rossumin (2006) mukaan yritysasiakkaan kokema arvo voidaan luokitella hyötyihin, myönteiseen erottumiseen, tunteisiin ja koskettavuuteen liittyviksi. Yritysasiakkaan arvokäsitykseen ovat vaikuttamassa Andersonin ym. mukaan eniten taloudelliset ja hyödyllisyystekijät. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet tutkimuksen valmistumisesta ja uskallan väittää, että taloudelliset tekijät ovat seurausta hyvän yhteistyökumppanin löytämisestä. Kun palvelun tarjoaja on samalla aaltopituudella ja ymmärtää asiakkaan tarpeet, myös lopputulos tuottaa todennäköisemmin enemmän myös taloudellista arvoa asiakkaalle.

Itselleni Helkkulan ym. (2012) näkemys yritysasiakkaan arvonmuodostumisesta on mieluisin, koska siinä huomioidaan yrityksen edustaja yksilönä ja hänen itsensä henkilökohtaisesti tekemät tulkinnat arvon muodostuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen yksilö tulee huomioida ja voittaa yrityksen edustaja puolelleen.

2.3.1 Käyttöarvon merkitys arvonluonnissa

Arvo-käsitteen ja arvon luonnin yhteydessä käsitellään usein myös asiakkaan roolia arvon luonnissa ja sen muodostumisessa. Käyttöarvo on tärkeä termi kirjallisuudessa ja sitä on tutkittu paljon, esimerkiksi Grönroos (2008), Sandström, Edvardsson, Kristensson ja Magnusson (2008), Grönroos ja Voima (2013) sekä Lindgreen, Hingley, Grant ja Morgan. (2012). Fraktiolle käyttöarvo on terminä tuttu ja he ymmärtävät sen tärkeyden. Tästä syystä vuorovaikutusta asiakkaisiin tulee entisestään kehittää, jotta asiakkaiden kokema arvo tulee yrityksen tietoisuuteen.

Kuten aikaisemmin on jo todettu, arvo kehkeytyy asiakkaalle koko arvonluontiprosessin ajan. Se on siis sekä vuorovaikutusta ja tekoja yhdessä palveluntarjoajan kanssa että erikseen. Tämän näkökulman mukaan asiakas on itse keskeisessä asemassa arvon luonnissa ja sen muodostumisessa. (Grönroos 2008, 299.) Palveluntarjoaja kehittää tavan tuottaa arvoa asiakkailleen palvelunsa avulla. Asiakkaat kokevat kehitellyn arvon käyttäessään palvelua ja lisätesään siihen vielä omia taitojaan ja resurssejaan arvonluontiprosessissaan. Näin toteutuu käyttöarvo (engl. value-in-use). Yritys ei voi sitoa itseään suoraan asiakkaan palvelunkäyttöön ja kulutukseen eikä arvonluontiprosessiin. Yritys voi vain luoda arvoehdotuksia. (Grönroos 2008, 306.) Sandströmin ym. (2008, 121) mukaan käyttöarvo kuvastaa palvelun arvoa asiakkaan kokemana ja arvioimana.

Grönroosin (2008, 306-307) mukaan keskeistä on ymmärtää asiakkaiden jokapäiväisiä rutiineja ja arvonluontiprosessia, jossa tarjottua palvelua käytetään. Kun ymmärryksenluominen on yrityksessä lähtökohtana, on yrityksen helpompaa miettiä keinoja edesauttaakseen asiakkaiden omaa arvonluontiprosessia heidän käyttäessään yrityksen palveluita. Yrityksen tulee siis keskittyä asiakkaiden jokapäiväisiin rutiineihin. Näin yritys voi kehittää liiketoimintaansa ja strategioitaan käyttäen perustana olemassa olevia tietoja ja tutkimustuloksia. Arvo luodaan asiakkaiden kokemusten perusteella, jotka muodostuvat heidän arjessaan. Kun tämä pidetään yrityksessä arvonluonnin lähtökohtana, saadaan asiakaskeskeinen arvonluonti käyntiin.

Asiakaskeskeisessä näkökulmassa arvo, jonka asiakas palvelusta saa, selviää asiakkaalle vasta kokemusten kautta. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa yhdistyy arvo ainoastaan henkilön itsensä kokemaksi ja määrittämäksi. (Grönroos ja Voima 2013.) On kuitenkin huomioitava, että yritysmarkkinoilla arvoa syntyy asiakkaalle enemmän asiakassuhteessa kuin liiketaloudellisessa vaihdannassa (Lindgreen ym. 2012, 208).

Yhteenvetona voidaan todeta, että käyttöarvo on asiakkaan itsensä muodostama, johon palveluntarjoaja voi vain antaa arvoehdotuksia. Viime kädessä asiakas subjektiivisesti luo käyttöarvon palvelua käyttäessään omassa arjessaan. Seuraavaksi käsitellään arvon luontia yhdessä asiakkaan kanssa, joka hyvin hoidettuna voi antaa palveluntarjoajalle tietoa käyttöarvon muodostumiseen liittyvistä asiakkaan henkilökohtaisista motiiveista.

2.3.2 Arvonluontia yhdessä asiakkaiden kanssa

Tutkimuksissa, kuten Grönroos (2008), Grönroos ja Voima (2013), Helkkula ym. (2012) ja Vargo ja Lusch (2004), on enenemissä määrin otettu tarkkailun kohteeksi asiakkaiden rooli arvon luonnissa. Koska tutkimuksissa on osoitettu, että arvoa voi määrittää vain käyttäjä, koska arvon muodostuminen tapahtuu käyttötilanteessa, on asiakkaan osallistaminen arvon luontiin enemmänkin kuin suotavaa. (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 6.) Asiakas nähdäänkin Vargon ja Luschin (2004, 330) mukaan ensisijaisesti voimavarana, jolla on paljon annettavaa palveluntarjoajalle. Tuotekeskeisessä palvelulogiikassa ei huomioida asiakasta näin merkittävästi.

Kun palvelu integroituu tiiviimmin osaksi asiakkaan toimintaprosesseja, myös yrityksen mahdollisuudet asiakkaan sitouttamiseen lisääntyvät. Samalla päästään myös syvemmälle mukaan asiakkaan liiketoimintaan. Luottamuksen kasvaessa pystytään tarkastelemaan kokonaisuutta eri osapuolten osaamista hyödyntäen. Tuloksena on kattavampi kokonaisratkaisu, parempi ymmärrys arvonluonnin prosessista sekä mahdollisuus jakaa syntyvää arvoa tasapuolisemmin. (Ylikoski, 2013.)

Grönroosin (2008, 309-310) mukaan yrityksen panostaessa vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa, asiakkaiden arvon määrittäminen palvelun käytössä on helppo jalostaa yhdessä kehittämiseksi. Näin yritys saa arvokasta tietoa ja kokemuksia asiakkailtaan. Hän toteaaakin jokaisen yrityksen olevan palveluyritys. Näin ollen hän on myös kehittänyt ehdotuksia arvon luontiin. Palvelulogiikan mukaan arvon luontia asiakkaille tulee pitää fokuksessa. Lisäksi Grönroos muistuttaa, ettei yritys itse voi luoda arvoa asiakkaille vaan sen tulee toimia fasilitaattorina. Kun asiakkaat saadaan itse luomaan ja kehittämään arvoa, pääsee yritys epäsuorasti mukaan asiakkaan arvon luontiin. Tällä tavoin yritys tukee asiakkaan arvon muodostumista. Palvelulogiikan mukaan yrityksen tulee pitää yllä vuorovaikutusta asiakkaaseen koko arvonluontiprosessin ajan. Näin yritys pääsee sitoutumaan itsekin asiakkaan arvonluontiin ja näin saadaan luotua arvoa yhdessä.

Kuten Kuviossa 6 kuvattiin, Grönroos ja Voima (2013) kuvaavat arvon luontia alueiden muodossa. Arvon luonti voidaan siis jakaa kolmeen alueeseen, palveluntuottajan alue, yhteinen alue ja asiakkaan alue. Palveluntarjoaja muodostaa potentiaalisen arvon, arvoehdotuksen, josta asiakas myöhemmin muodostaa todellisen kokemansa arvon (value-in-use). Yhteinen alue on Grönroosin ja Voiman huomion kohteena yhteiskehittämisen tiimoilta. Yhdessä kehittämistä voi muodostua vain, mikäli yhteisellä alueella on suoraa vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Kun palveluntarjoaja sitoutuu yhteiseen alueeseen, muodostuu mahdollisuus saada asiakkaasta tärkeä tekijä arvon luomiseen ja yhdessä kehittäminen käyn-

nistyy. Tämä voi luoda asiakkaalle lisää arvoa tai olla luomatta. Heidän mukaansa palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakkaan prosessit, resurssit ja arvonluontiprosessit. Jotta palveluntarjoaja pystyisi auttamaan asiakkaan omassa henkilökohtaisessa arvonmuodostumisessa, tulee sen panostaa yhteiseen alueeseen eli vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ja arvon yhdessä muodostamiseen. Esimerkiksi asiakkaan kutsuminen mukaan tuotantoprosessin eri vaiheissa luo Grönroosin ja Voiman mukaan arvoa asiakkaalle yhdessä kehittämisen muodossa. Koska asiakkaan alueella arvon muodostumisessa on yksin asiakkaan itsenäinen arvonluontiprosessi eikä siihen ole enää palveluntarjoajalla mahdollisuuksia vaikuttaa, on yhdessä luomiseen panostettava.

Prahalad ja Ramaswamy (2004, 8) ovat tutkineet yhdessä luomista ja siihen kuuluvia tekijöitä. Heidän mukaansa yhdessä luomiseen ei kuulu ajatusmaailma, jossa asiakas on kuningas ja aina oikeassa. Yrityksen ei kuulu miellyttää asiakasta vaan heidän tulee työskennellä yhdessä arvon luomiseksi. Yrityksen ei myöskään tulisi keskittyä enää pelkästään hyvään asiakaspalveluun vaan asiakkaalle tulisi antaa mahdollisuus rakentaa yrityksen kanssa yhdessä palvelukokemuksestaan sellainen, joka sopii asiakkaan kontekstiin. Yhdessä luomisessa ei myöskään tulisi keskittyä tuotteeseen tai palveluun. Yrityksen tulisi luoda niin sanottu ”kokemuksellinen ympäristö”, jossa asiakas pääsee suoraan ja aktiiviseen vuorovaikutukseen yrityksen kanssa luoden näin persoonallista arvoa. Tuote ja palvelu tulevat vasta kokemuksen jälkeen.

3 Fraktion nykytilanne

Fraktio on ohjelmistoalan yritys, jonka toimitilat sijaitsevat Pasilassa. Yrityksen tavoitteena on luoda asiakkailleen odotukset ylittäviä nettiratkaisuja ja tätä kautta tehdä internetistä entistä parempi. (Fraktio, 2014.) Yrityksen perustivat kuusi it-alan asiantuntijaa, jotka olivat jo aikaisemmin työskennelleet yhdessä ohjelmistoalalla. Pitkän suunnitteluprosessin jälkeen toiminta käynnistyi elokuussa vuonna 2012. Fraktio on osakeyhtiömuotoinen yritys, jonka omistajat ovat tuoneet firmaan osaamistaan ja pääomia. Yritys työllisti kehittämisprojektin alussa vuonna 2014 kaikkiaan 12 työntekijää. Näiden lisäksi Fraktio työllistää viisi alihankkijaa. (Peurala, J. 2014.) Yrityksen henkilöstö sparraa, suunnittelee, kouluttaa ja koodaa asiakkaan verkkopalvelut ideasta ylläpitoon (Fraktio, 2014).

Yhtiö tarjoaa ja kehittää erilaisia verkkoratkaisuja yritysasiakkailleen. Sen pyrkii luomaan erinomaisia sovelluksia verkkoon ja mobiililaitteisiin, kuten älypuhelimiin ja tabletteihin. Fraktiossa työskentelee ammattitaitoinen tiimi, joka kehittää asiakkaan verkkopalvelua ketterin menetelmin nopeasti iteroiden, testivetoisesti ja aina tärkein ominaisuus edellä. (Fraktio, 2014.) Fraktion asiakaskunta koostuu erikokoisista yritysasiakkaista. Joukossa on isoja toimijoita sekä myös pk-sektorin toimijoita. Markkina-alueena on Suomi ja erityisesti pääkaupunkiseutu, jossa yritysten pääkonttorit usein sijaitsevat. Näin ollen Fraktio on myös fyysisesti lä-

hellä asiakasta. Suuri osa Fraktion asiakkaista on saatu tutun ohjelmoijan avulla, jonka kanssa projektit ovat sujuneet ja jonka kanssa asiakas on halunnut jatkaa yhteistyötä ja näin ollen tullut Fraktion asiakkaaksi.

Fraktiolla on ominaista matala hierarkia sekä solutyypinen tiimimalli. Johtoa ei nosteta ja-lustalle vaan sen tehtävänä on tukea henkilöstöä työnteossa ja luoda mahdollisuudet onnistumisille. Työntekijöille annetaan vastuuta; he siis vastaavat itse projekteista, joita tiimeinä hoitavat. Tiimi muodostetaan sen mukaan, minkälaista osaamista asiakkaan projekti vaatii. Esimies ei toimi välikätenä eikä puutu projektiin, mikäli kaikki sujuu asianmukaisesti. Näin ollen tiimi hoitaa kaiken yhteydenpidon asiakkaaseen ja tavallisin tapa on pikaviestiohjelma. Esimiesten tulee kuitenkin olla perillä kokonaiskuvasta, mutta varsinaista raportointia ei ole. Kokonaiskuvakuva pysyykin selkeänä viikoittaisten palaverien avulla, jolloin käydään jokaisen työtilanne ja projektit läpi. Fraktion toimitusjohtaja Peuralan (2014) mukaan tämä johtuu siitä, että Fraktiossa halutaan välttää pullonkauloja, joissa asiat henkilöityivät tiettyjen ihmisten taakse. Tämän lisäksi Fraktiossa ei haluta luoda erilaisia valta-asemia, vaan vastuuta halutaan jakaa koko tiimille. Tämä toimintamalli on valittu, koska vastuu ja päätöksenteko motivoivat työntekijöitä ja asiakkaat kokevat toiminnan joustavaksi ja nopeaksi. Esimiesasemassa olevat voivat sen sijaan keskittyä myyntityöhön.

Fraktion vastuuhenkilöt lukevat jatkuvasti johtamiseen ja yritysten menestymiseen liittyvää kirjallisuutta ja näin hakevat parhaita toimintamalleja, joita muokkaamalla ja kokeilemalla pyrkivät löytämään Fraktiolla parhaimmat toimintatavat. Peurala (2014) vertaakin Fraktion työskentelymallia jalkapallojoukkueeseen; jalkapallossa pelaajat luovat ja rakentavat pelin joukkueena, valmentaja on vain tukena. Samalla ajatuksella työtä tehdään Fraktiossa. Henkilöstölle annetaan vapaat kädet tehdä työ heille sopivin menetelmin ja työajoin, esimies mahdollistaa ja on tukena. Tärkeintä on, että asiakkaan tilaama työ tulee tehdyksi laadukkaasti, ajallaan ja asiakkaan odotukset ylittäen. Tästä ilmeneekin, että Fraktion liiketoiminta on jo palvelukeskeistä ja näin ollen hyvällä uralla kohti asiakaskeskeisempää liiketoimintalogiikkaa.

3.1 Vallitseva kilpailutilanne ohjelmointialalla

Kilpailu ohjelmistoalalla on kovaa. Uusia it-alan yrityksiä ja etenkin ohjelmistosuunnitteluun keskittyneitä yhtiöitä perustetaan kaiken aikaa. Vuonna 2013 ohjelmistoalan yritykset olivat perustettujen yhtiöiden viiden kärjessä. (Kalmi, R. Taloussanomien, 2013.) Sen sijaan vuonna 2014 ohjelmistoala on ollut uusien perustettujen yritysten joukossa keskimäärin kuudenneksi suosituin toimiala. Uusia ohjelmistoalan yrityksiä perustettiin vuonna 2014 kaikkiaan 1535 kappaletta. Kuten arvata saattaa valtaosa yrityksistä on rekisteröity Uudenmaan alueelle. Tässä on huomioitu yritykset, jotka ovat vieneet kaupparekisteriin toimialakseen ”Informaatio ja viestintä”, joihin myös ohjelmointi lukeutuu. Vastaavasti lopetettuja yrityksiä kyseisellä

toimialalla on vuoden 2014 aikana 1469. (Tilastokeskus, 2015.) Tämä kuvastaa hyvin alalla vallitsevaa kilpailua, vaihtuvuutta ja muutosta. Ohjelmistotaloja yhdistyy muiden toimijoiden tai markkinointitalojen kanssa. Toisinaan pienet toimijat joutuvat päätyämään muihin ratkaisuihin kannattavuuden heiketessä. Vaikka maailman markkinatilanne on jo vuosia ollut haastava, on ohjelmistoalalle rekrytoitu ihmisiä ja työsarkaa on. Peuralan (2014) mukaan markkinatilannetta ei voida syyttää siitä, että alan yrityksillä ei olisi töitä tai niillä menisi huonosti. Syyt ovat muualla kuin markkinatilanteessa, kuten esimerkiksi toimintamalleissa tai osaamisessa.

Peuralan (2014) mukaan toimialalla on kasvua ja tekijöitä on paljon. Hän kokee vallitsevan kilpailutilanteen muuttuneen viimeisten vuosien aikana. Aikaisemmin suuret ohjelmistofirmat hallitsivat markkinoita ja asiakkaat tilasivat ohjelmistotaloilta suuria projekteja. Näihin usein liittyi myös kankeutta, korkea hinta ja haasteet käytettävyydessä. Tämä on tuonut muutosta markkinaan. Nykyisin, kun asiakas haluaa digitalisoida tiedostojaan tai kehittää ohjelmistojaan, he pilkkovat projektejaan, jolloin kokonaisuuden hallinnasta tulee sekä ohjelmoijalle että asiakkaalle helpompaa ja näin ollen lopputuloksesta parempi. Myös modernit teknologiat ja toimintatavat nostavat päätään asiakkaiden ajattelutavan muuttuessa. Tällä tavoin projekteja siirtyy suurilta toimijoilta pienemmille ohjelmointitaloille, jotka tekevät asioita asiakas-keskeisemmin ja luoden arvoa asiakkaalle. Ketteryys ja tehokkuus ovat Fraktion kaltaisten ohjelmistofirmojen vahvuudet, joita ei välttämättä suurilta toimijoilta löydy.

Fraktiolla on kilpailijoita pääkaupunkiseudulla, jotka ovat hyvin samankaltaisia ja verrattavissa Fraktioon. Kilpailua käydään kuitenkin hyvässä hengessä. Modernista ajattelutavasta kilpailussa kertoo myös avoimuus. Fraktio ei salaile asioita vaan jakaa avoimesti käytäntöjään, tietoaan ja osaamistaan. Tällä tavoin ohjelmistotalot voivat oppia toinen toisiltaan. Yhteistyötä ei suoranaisesti tehdä firmojen kesken vaan ainoastaan henkilöiden kesken. Mikäli kilpailijalla on hyvä tyyppi töissä, ilman muuta hänen osaamistaan voidaan hyödyntää ja tehdä yhteistyötä. Sen sijaan firmojen välisiä sitovia yhteistyösopimuksia ei Fraktio ole vielä tehnyt.

Vaatimukset verkkopalveluiden saralla kasvavat kaiken aikaa ja ohjelmistojen arkkitehtuuri korostuu. Fraktio haluaa pysyä ajan tasalla ja tarjota asiakkailleen vain parasta lopputulosta ohjelmistohankkeissa. Fraktio pitääkin tärkeänä hyvää teknistä arkkitehtuuria ja ylläpidettävää lähdekoodia. Nämä on mahdollista saavuttaa Fraktion henkilöstön rautaisella ammattitaidolla, kokemuksella, tehokkailla työtavoilla ja jatkuvalla oppimisella, johon koko organisaatio on sitoutunut. (Fraktio.)

Peurala (2014) kertoo Fraktion pyrkivän rakentamaan enemmän ongelmanmääritys ja ongelmanratkaisu -tyyppistä organisaatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että Fraktiolla on paitsi ohjelmisto-osaamista myös business-osaamista. Yhtiössä pyritään löytämään toteutus, joka on tekni-

sesti parhaiten toteutettu, mutta myös aidosti sellainen, joka luo mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle. Toisin sanoen: ”älä tee mitä asiakas tilaa vaan mitä asiakas tarvitsee”. Asiakas hakee aina viime kädessä ratkaisua ongelmaansa, jonka vuoksi Fraktio on valinnut edellä mainitun lähestymistavan. Ongelmanratkaisu ja ratkaisukeskeisyys tuottavat arvoa asiakkaalle, koska hän saa ongelmaansa konkreettisen ratkaisun. Fraktiossa puhutaankin palvelun sijasta ratkaisusta. Ratkaisukeskeisyys on yleistynyt muutoinkin markkinoilla, kun yritykset ovat havahtuneet asiakkaiden hakevan tuotteiden ja palveluiden sijasta nimenomaan ratkaisua ongelmaansa. Tällä tavoin palvelu- ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka näkyvät hyvin Fraktion nykyisessä toiminnassa.

3.2 Fraktion markkinointikanavat

Peuralan (2015) mukaan Fraktio suunnittelee markkinointiaan sen mukaan, mikä tuottaa asiakkaille ja työntekijöille arvoa. Tämä pyritään selvittämään aktiivisella vuorovaikutuksella ja keskustelemalla henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Näillä keinoilla Fraktio uskoo syntyvän hyvää markkinointia. Asiakkaat löytävät Fraktion pääosin internetin kautta, joten näkyvyys erottuvuus verkossa ja sosiaalisessa mediassa on Fraktiolle tärkeää. Yrityksessä halutaan Peuralan (2014) mukaan keskittyä elämään tätä päivää ja huomista. Näin ollen markkinointikanavien tulee olla sellaisia, joiden kautta huomisen asiakkaat tavoitetaan. Keskeisiä kanavia sosiaalisessa mediassa ovat Facebook, Twitter sekä työntekijöiden näkyvyys LinkedInissä. Google mainonta, Adwords ja yrityksen kotisivut ovat myös keskeiset markkinointikanavat.

Lisäksi Fraktiolle tärkeä markkinointikanava on koulutukset, joita Fraktio järjestää joka perjantai eli niin kutsutut ”perjantaipresikset”. Nämä tilaisuudet ovat alkaneet syksyllä 2014 eli tämän kehittämisprojektin aikana. Koulutukset ovat avoimia kaikille, jonka vuoksi yleisöä on saapunut runsaasti paikalle. Aiheet, teemat ja puhujat vaihtelevat ja sillä tavoin yleisön määrä saadaan pidettyä hyvällä tasolla. Kun kuulija kokee, että tilaisuus oli hyvä ja hyödyllinen, hän puhuu siitä eteenpäin ja vie firman nimeä uusien potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. Presiksiä markkinoidaan Facebookissa ja Fraktion omien verkostojen kautta.

Fraktio on tehnyt tietoisien strategisten päätöksen siinä, ettei heillä ole erillistä markkinointipäällikköä. Fraktiossa kuka tahansa voi tehdä markkinointitoimenpiteitä tai käyttää omia verkostojaan ja firma tukee sitä. Fraktio sponsoroi, tarjoaa tiloja ja osaamistaan työntekijöidensä yhteisöille tai harrastusryhmälle. Esimerkiksi työntekijä voi kuulua peliyhteisöön, jolle Fraktio tarjoaa tilat ja tätä kautta saa nimeään esille ja kenties potentiaalisia asiakkaita. Kyseessä voi olla myös esimerkiksi valokuvausta harrastava työntekijä, jonka kautta Fraktio saa ammattikuvaajan käyttöönsä sponsoroimalla valokuvauskerhon toimintaa. Liiketaloudelliset perusteet tulee pitää mielessä, joten yritys myös mittaa toiminnasta saatuja hyötyjä. Jos toiminta tuottaa pitkällä aikavälillä Fraktiolle liidejä tai myyntiä tai on muulla tavoin arvokas

kanava, toimintaa jatketaan. Muussa tapauksessa tukeminen lopetetaan. Markkinoijina toimii siis koko henkilöstö. Tämä toimintamalli koetaan motivoivana, koska tällä tavoin jokainen pystyy hyödyntämään verkostojaan ja harrastuksiaan.

3.3 Asiakaskokemusten merkitys Fraktion arjessa

Asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa yrityksen toiminnassa monella eri osa-alueella. Arussy (2010, 14) kirjoittaa markkinoinnin, palveluiden, valikoiman, henkilöstön, johdon ja innovoinnin olevan keskeisimmät osa-alueet. Lisäksi Arussin (2010, 6) mukaan voidaan odottaa paljon hyötyjä yritykselle, joka on aloitteellinen asiakaskokemuksen kehittämisen suhteen. Yrityksen on vain löydettävä liiketoimintamalliinsa ja asiakassuhteisiinsa perustuvat motivaattorit ja perusteet, joiden vuoksi asiakaskokemusta halutaan lähteä kehittämään. Asiakaskokemuksen kehittäminen tuo yritykselle hyötyjä, kuten lisää asiakkaiden kulutusta, vähentää asiakasmenetyksiä, kasvattaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden määrää, vähentää reklamaatioiden määrää, vähentää uusasiakashankintakuluja ja vielä parantaa yrityksen imagoa ja brändiä. Asiakaskokemus kasvattaa siis yrityksen tuottoja. Arussy (2010, 23) toteaa myös, että investoinnit, jotka eivät lisää yrityksen kannattavuutta, ovat lähes poikkeuksetta turhia. Mikäli investoinneilla positiivista on merkitystä asiakaskokemukseen, kannattaa niitä lähteä harkitsemaan. Jokaisessa investoinnissa tulisi olla asiakaskokemusaspekti mukana.

Fraktion liiketoiminnan osalta keskeisimmiksi tekijöiksi asiakaskokemuksessa ja arvon luomisessa nousevat mielestäni palvelu, henkilöstö ja innovointi. Palvelun laadun tulee olla kaikissa tilanteissa hyvää ja myös tuotetun palvelun tulee olla ammattitaidolla tehty. Koskaan ei tiedä, missä potentiaalinen asiakas tulee vastaan, joten henkilöstön on myös muistettava oma käytös ja oleminen. Fraktio haluaa tiimiinsä asiantuntijoita, jotka ovat ylpeitä työpaikastaan. Henkilöstön kanssa käymieni keskusteluiden pohjalta uskon näin myös olevan. Tämä näkyy myös asiakkaille, joille halutaan oikeasti tuottaa loistavia asiakaskokemuksia. Näin Fraktion hyvä imago leviää. Lisäksi yrityksissä, joissa panostetaan henkilöstöön, työtyytyväisyys paranee erityisesti lojaalisuuden ja työsuhteen keston osalta. Innovoinnin osalta on tärkeää kuunnella asiakasta ja olla tietoinen siitä, mistä asiakkaat ovat valmiit maksamaan. Innovointi ja menetelmien kehittäminen on alalla tärkeää, joten mielenkiinto ja into jatkuvaan kehittämiseen ovat tärkeitä uuden luonnissa.

Fraktiolle on tärkeää erottua kilpailijoistaan juuri asiakaskokemuksella ja asiakkaan kokemalla arvolla. Tämän vuoksi kokemukseen pyritään vaikuttamaan koko palveluprosessin ajan. Perusteellisempi keskustelu kokemuksesta ja palautteesta on tähän asti Fraktion toimesta käyty asiakkaan kanssa aina projektin päättyessä. Tällöin asiakkaan kanssa käydään läpi huolellisesti asiat, joissa Fraktio on onnistunut ja myös asiat, joihin asiakas ei ole ollut tyytyväinen tai olisi kaivannut muutosta. Palautteet ovat yleensä positiivisia ja harvemmin tulee negatiivista pa-

lautetta. Tämä ei kuitenkaan riitä, koska Fraktio haluaa lisätä markkinaosuuttaan ja saada entistä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia asiakkaita, jotka ottavat Fraktiosta itselleen kumppanin eikä vain palveluntarjoajaa.

4 Kehittämisprosessin eteneminen ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kerron työni kehittämisprosessista. Aluksi käyn läpi prosessin yleisellä tasolla, jonka jälkeen esittelen käyttämäni kehittämisprosessimallin perusteluineen sekä aikataulun. Näitä seuraa kehittämisprosessin vaiheiden ja käyttämieni menetelmien kuvaukset sekä niiden avulla saatuja tietojen esittely.

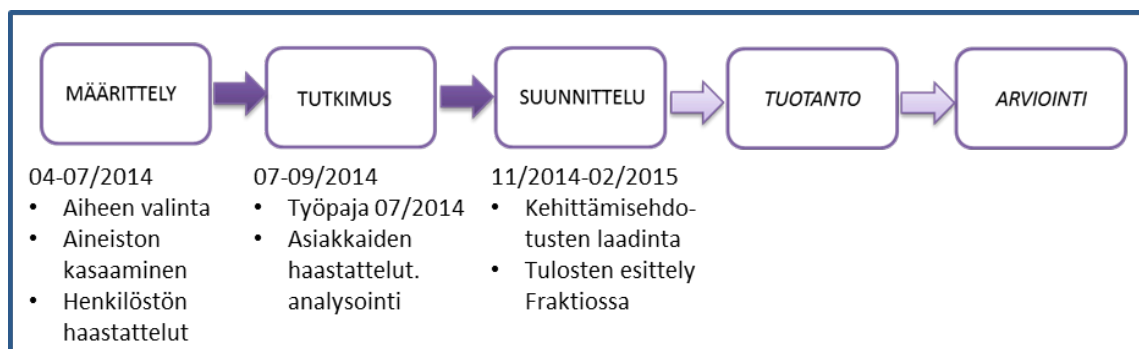
4.1 Kehittämisprosessi yleisesti

Saamani toimeksiannon tarkoituksena oli löytää keinoja asiakaskeskeisyyden lisäämiseksi kohdeyritys Fraktion toiminnassa. Koska arvon luominen ja asiakaskokemus ovat keskeisiä tekijöitä asiakassuhteessa, on niihin järkevää myös paneutua huolella. Roolini kehittämistyöntekijänä oli luoda näkemys Fraktion nykytilasta, tavoitteista, asiakaskunnasta sekä asiakkaiden näkemyksistä ja ajatuksista. Tutkijana minun tuli suhtautua kohdeyritykseen ja kehittämisprosessiin objektiivisesti ja luoda sekä kohdeyrityksen että asiakasyritysten edustajien kanssa luottamuksellinen ilmapiiri.

Kehittämisprosessi käynnistyi huhtikuussa 2014, jolloin Fraktion toimitusjohtajan Jesse Peuralan kanssa luotiin suunnitelma projektin eteenpäin viemiseksi. Pohtiessani prosessin käynnistämistä ja sen toteutusta, vertailin erilaisia prosessimalleja. Tutustuin esimerkiksi Double Diamond -malliin, jossa käytetään usein designeriä apuna (Chu 2014). Tässä kehittämistyössä designerin käyttöä ei ollut mahdollista toteuttaa. Double Diamond -malli tuntui haastavalta ja olisi vaatinut huomattavasti enemmän aikaa mallin sisäistämiseen ja toteutukseen. Sen sijaan Tuulaniemi (2013, 126) on onnistunut supistamaan prosessikaavion työhöni sopivalle tasolle. Näin ollen valitsin toteutustavaksi Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin rungon. Tuulaniemen malli tuntui luontevalta valinnalta, koska olin tutustunut siihen jo aikaisemmin opintojeni aikana. Lisäksi oman kehittämistyöni eteneminen oli helppo sovittaa Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessiin.

Kuviossa 9 käy ilmi, että prosessi koostuu viidestä vaiheesta: määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, tuotannosta ja arvioinnista. Koska työni keskiössä on löytää kehitysehdotuksia asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi, koko Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessi ei ole luonnollisesti käytössä. Olen työssäni keskittynyt kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen eli määrittelyyn, tutkimukseen ja suunnitteluun. Mikäli Fraktio kokee tarpeelliseksi, voidaan kaksi seuraavaa

vaihetta toteuttaa myöhemmin erillisenä projektina. Olen lisännyt kuvioon myös oman tekemiseni prosessin aikana.



Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 126 mukaillen)

Itse kehittämisprosessi kesti noin puoli vuotta, mutta kaikkiaan aikaa kului kehittämistyön aloituksesta kirjallisen tuotoksen valmistumiseen lähes 1,5 vuotta. Kohdeyritys ja alustava aihe löytyivät jo huhtikuussa 2014. Kevään ja kesän 2014 keräsin aineistoa ja valmistauduin heinäkuussa 2014 pidettävään työpajaan ja Fraktion toimitusjohtajan haastatteluun. Tätä seurasi asiakkaiden edustajien teemahaastattelut sekä työpajan että haastattelujen analysoinnit. Kehittämis ehdotusten laadinta kesti alkuvuoteen 2015. Pitkin matkaa on työn keskeisiä termejä ja kehityskohdetta jouduttu tarkistamaan ja tarkentamaan, mutta niiden avulla työ saatiin kohdistumaan juuri oikeisiin asioihin oikeita termejä käyttäen. Kirjallisen tuotoksen loppuunsaattaminen käynnistyi kesällä 2015.

Kehittämis työni on laadullinen tutkimus, joka Puusan ja Juutin (2011, 47) mukaan korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia. Lisäksi oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulmien esilletuominen. Keskeistä on myös tutkittavien kokemukset. Laadullisen työn tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä.

Lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, joka Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 52) mukaan soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Heidän mukaansa tapaustutkimuksessa on tarkoitus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tärkeämpää on saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Vaikka Ojasalo ym. (2009, 53) toteavat, ettei tapaustutkimuksella pyritä yleistämiseen, koska kyseessä on yhden yrityksen kehittämisprojekti, mielestäni tuloksia on mahdollistaa soveltaa myös laajemmin mahdollisuuksien ja soveltuvuuden mukaan. Ojasalon ym. (2009, 53) mukaan kehittämistyön tarkoituksena on ennen kaikkea tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi.

Ojasalon ym. (2009, 53-55) mukaan kehittämistyö nojautuu aina teorioihin, metodeihin ja tutkimuksiin. Kirjallisuuteen tutustuminen on tärkeää alusta asti, jotta tutkija tietää, mikä on olennaista oman kehittämistyön kannalta. Koska aiheeseen tulee perehtyä huolella, ei ole lainkaan harvinaista, että alkuperäinen kehittämistehtävä muuttuu prosessin aikana, kuten itselleni kävi. Tyypillinen tutkimusmenetelmä tapaustutkimuksessa on haastattelu, kuten teema- ja avoin haastattelu. Itse olen hyödyntänyt kehittämistyössäni teemahaastattelua, josta kerron tarkemmin luvussa 4.3.4.

4.2 Määrittelyvaihe

Kehittämistyö alkoi määrittelyvaiheesta. Määrittelyvaiheeseen kuuluu Tuulaniemen (2013, 130) mukaan projektin aloittaminen ja esitutkimus. Aloitusvaiheessa yritys määrittelee tarpeensa, tavoitteensa ja aikataulun ja resurssit kehitystyölle. Peuralan kanssa loimme yhteisen näkemyksen kehittämiskohteesta, tutkimuskysymyksistä sekä kehitystyön tavoitteista. Matkan varrella jouduimme hieman muokkaamaan tutkimuskysymyksiä ja fokusoimaan lähestymistavan uudelleen.

Esitutkimus koostuu Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin mukaan kohdeyrityksen nykytilan ja tavoitteiden määrittelystä sekä toimintaympäristön analysoinnista (2013, 130). Kehittämistyön tekijänä minun oli tärkeää ymmärtää Fraktion visio, strategia, kilpailutilanne, liiketoimintamalli ja tavoitteet. Aloitin tiedonkeruun yrityksessä keskustelemalla Peuralan kanssa ja haastatteleamalla häntä, mutta luonnollisesti oli tärkeää saada myös muun henkilöstön ajatuksia esille. Paras tapa saada laajalti tietoa yrityksestä on keskustella työntekijöiden kanssa ja kuunnella heidän ajatuksiaan. Nämä toteutimme työpajassa käyttäen Business Model Canvas - ja Value Proposition Canvas -menetelmiä. Koska edellä mainituilla menetelmillä ei ole vakiintuneita termejä suomenkielessä, käytän kehittämistyössäni niiden englanninkielisiä nimiä. Kerron työpajasta, Business Model Canvasista ja Value Proposition Canvasista tarkemmin luvussa 4.3.1. Lisäksi tutustuin Fraktion sekä kolmen kilpailevan yrityksen internet-sivuihin. Sivuilta pyrin löytämään yritysten tapaa markkinoida itseään, tavoitteet ja referenssit. Näiden avulla sain jonkinlaista käsitystä kilpailijoiden tilanteesta. Toimialan tilanteeseen tutustuin internet-lähteiden, kuten Tilastokeskuksen avulla.

Määrittelyvaiheen esitutkimusta tehdessäni laadin myös käsitekartan, jonka esittelin johdannossa kuviossa 1, auttamaan kehittämiskohteen hahmottamisessa ja kokonaiskuvan kartoittamisessa. Käsitekarttaa käytetäänkin ideoiden keräämiseen sekä käsitteiden, sisältöjen tai asiakokonaisuuden jäsentämiseen ja myös esittämiseen. Se aloitetaan kirjoittamalla paperin keskelle asiakokonaisuuden nimi, jonka jälkeen sanan ympärille kirjataan siihen liittyviä asioita ja kokonaisuuksia. Asioiden syy-seuraus-suhteita sekä hierarkioita kuvataan viivoilla, joilla

sanat yhdistetään. Ideana on, että jokainen paperille kirjattu asia liittyy johonkin muuhun kartan asiaan tai asiakokonaisuuteen. (Tuulaniemi, 2013, 140.)

Luvun 2 teoriaosuuden työstämisen yhteydessä kirkastui kehittämistyön lähestymistapa vielä paremmin. Keskeiset termit käsittekartasta nousivat tässä vaiheessa esiin. Keskityin asiakas-keskeisyyden kehittämiseen, asiakaskokemukseen ja arvonluontiin. Valitsin nämä käsitteet, koska ne kuvastavat hyvin nykypäivän kilpailuvaltteja, uutta ajattelutapaa ja edelläkävijäyrityksiä. Lisäksi aiheista on tehty paljon tutkimuksia, joten aineistoa sai kasattua melko kivuttomasti.

4.3 Tutkimusvaihe

Määrittelyvaihetta seuraa tutkimus-/kehittämisvaihe, joka jakautuu asiakasymmärrykseen ja strategiseen suunnitteluun. Asiakasymmärrys koostuu kohdeorganisaation asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kartoittamisesta, sekä tietoisten että tiedostamattomien. Tässä vaiheessa tulee kasvattaa entisestään ymmärrystä sekä kohdeorganisaation henkilöstön että heidän asiakkaitensa odotuksista, arvoista, tarpeista ja tavoitteista sekä toiminnan motiiveista. (Tuulaniemi 2013, 130.) Tämä on Tuulaniemen (2013, 142-143) mukaan yksi prosessin kriittisimpiä vaiheita. Koska kohdeyrityksen prosessit suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeita, joten asiakkaiden ja loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on tärkeä tunnistaa ja havaita. Hyvin analysoitu ja jäsennelty tieto asiakkaiden käyttäytymisestä sekä heille arvoa tuottavista asioista luo mahdollisuuden sellaisten palvelukonseptien kehittämiseen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tärkeää on myös pystyä arvioimaan tuotto-odotus palveluntuottajalle sekä palvelun potentiaalinen arvo asiakkaalle.

Tässä vaiheessa hyödynsin työpajasta saamiani tietoja, joissa asiakkaan kokemuksia ja arvoa käsiteltiin henkilöstön kanssa. Tärkeintä oli kuitenkin kerätä tietoa suoraan asiakasyrityksiltä luodakseni asiakasymmärrystä ja saadakseni todellisen asiakasnäkökulman kehittämistyöhöni. Haastattelin kuutta Fraktion asiakasyrityksen edustajaa. Asiakasyritykset valitsimme yhdessä Peuralan kanssa. Haastattelumuotona käytin teemahaastattelua, joka mielestäni soveltui kehittämistyöhöni parhaiten spesifioidun aiheen ja tavoitteen vuoksi. Haastattelut toteutettiin puhelimitse ja laadin niiden pohjalta muistiinpanoja. Asiakkaiden edustajien kanssa käytyjä haastatteluja ei siis nauhoitettu. Luvussa 4.3.4 kerron teemahaastattelusta tarkemmin.

Strateginen suunnittelu on toinen tutkimusvaiheen osa-alue. Se pitää sisällään kohdeorganisaation erottautumistekijöiden ja markkinaposition määrittämisen. Samalla pohditaan strategisia valintoja kehittämistyön suhteen. Tarkoituksen on vielä entisestään tarkentaa strategiselta kannalta kohdeorganisaation tavoitteita. (Tuulaniemi 2013, 130.)

Koska yrityksen odotukset olivat selkeät, oli helppoa valita toimivimmat palvelumuotoilun menetelmät tukemaan kehitysideoiden löytymistä. Vaihtoehtoja oli useita, joista lopulliseen kehittämistyöhön päätyivät työpajamenetelmä sekä siellä käytetyt Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas. Työpajan jälkeen haastattelin asiakkaita teemahaastattelun metodeja käyttäen. Työpajan ja teemahaastattelun pohjalta laadin vielä asiakkaan polun, jonka avulla pyrin löytämään kontaktipisteitä, joita olisi tarpeen kehittää asiakaskokemuksen vuoksi. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi käyttämiäni kehittämismenetelmiä ja niiden avulla saamaani ja keräämääni tietoa.

4.3.1 Työpaja ja valmistelut

Työpajat ovat ohjattuja yhteistyötilanteita, jotka antavat osallistujille suhteellisen vapaan tilan kohdata toisensa ja käsillä olevan kehittämistehtävän. Työpajalla tarkoitetaan sellaista yhdessä paikallisesti ja ajallisesti rajattua tekemistä, jossa osallistujien joukko kokoontuu tekemään yhdessä töitä tietyn yhteisen tavoitteen eteen. Fasilitaattorin tehtävänä on virittää osallistujat työpajan tunnelmaan ja etukäteen pohtia, miten työpajaan saadaan positiivinen ja luova ilmapiiri. Tavoite tulee olla etukäteen määritelty sekä osallistujat motivoitu osallistumaan. Alussa tulee olla myös lyhyt alustus työpajan aiheeseen. (Verkostojohtaminen 2015.)

Ennen työpajaa tutustuin huolella Business Model Canvasin ja Value Proposition Canvasin työstämiseen. Koska menetelmille ei ole vakiintuneita suomalaisia termejä, käytän työssäni menetelmien alkuperäisiä englanninkielisiä nimiä. Käytin työpajassa Osterwalderin ja Pigneurin vuonna 2010 luomaa Business Model Canvas -työkalua yrityksen liiketoimintamallin kuvaamiseen. Kehittämisyössä on käytetty alkuperäisestä mallista Ojasalon ym. (2013) johdolla mukautettua versiota, joka oli minulle jo entuudestaan tuttu. Sen sijaan Value Proposition Canvas oli sekä minulle eikä Fraktion henkilöstölle kokonaan uusi menetelmä, joten jouduin käyttämään siihen perehtymiseen hieman enemmän aikaa. Value Proposition Canvas on myös Osterwalderin ja Pigneurin luoma menetelmä, jonka tarkoitus on täydentää Business Model Canvasia.

Luin kirjasta ja internetistä vinkkejä, millä tavoin kanvaasit on syytä täyttää ja käydä läpi. Esimerkiksi Stickdorn ja Schneider (2012) ovat kirjoittaneet asiasta. Sovimme Peuralan kanssa työpajalle ajankohdan ja lähetin työpajasta etukäteen kutsun ja lisätietoa Fraktion henkilöstölle sähköpostin muodossa. Kutsun tarkoituksena oli motivoida henkilöstöä osallistumaan työpajaan. Koska tuolloin Fraktion työllisti noin 12 henkilöä, oli tilojen ja puitteiden osalta mahdollista, että kaikki pääsisivät halutessaan osallistumaan. Tavoitteeksi työpajalle olin asettanut saavani riittävän informaation yrityksen nykytilasta, henkilöstön näkemyksen luomasta arvosta ja henkilöstön asettumisen asiakkaan saappaisiin ja arvon tarkastelua asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää myös mahdollisia haasteita arvon luonnissa.

Business Model Canvas kuvataan usein suurelle paperille tai seinälle. Se koostuu yhdeksästä osiosta, jotka jokainen ovat omalla tavallaan menestyvän yrityksen peruspilareita. Kanvaasi täytetään usein pienryhmissä, jolloin ajatusten vaihtoa tapahtuu enemmän ja lopputulos on hedelmällisempi. Business Model Canvasia on mahdollista hyödyntää lähes joka alalla ja se tuottaa hyötyä palveluntuottajalle monella tavalla, esimerkiksi löytämällä vahvuuksia ja heikkouksia eri osa-alueilta. Sen avulla voi myös löytää priorisoitavia asioita. (Stickdorn & Schneider, 2011, 212.) Value Proposition Canvas sen sijaan osoittaa selkeästi, miten yritys luo arvoa asiakkailleen. Se auttaa yritystä suunnittelemaan tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Business Model Generation, 2014.) Valitsin Business Model Canvasin ja Value Proposition Canvasin menetelmiksi heti alussa, koska niiden avulla saa henkilöstön osallistettua ja pohtimaan yrityksen tilannetta ja tavoitteita yrityksen lisäksi myös asiakkaan ja arvonluonnin näkökulmasta.

Tutustuin myös fasilitointiin, jotta työpajan kulku olisi hallinnassa ja osallistujat saisivat riittävät eväät ryhmässä työskentelyyn. Tällöin voisin itse keskittyä keskustelun kuuntelemiseen, ohjaamiseen, havainnointiin ja muistiinpanojen tekemiseen. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun toimin fasilitaattorina, joten huolelliset valmistelut olivat välttämättömät. Parhaimmat vinkit löytyivät Sid Laurean internet-sivuilta, jossa opiskelijat jakoivat kokemuksiaan ja vinkkejään blogi-muodossa.

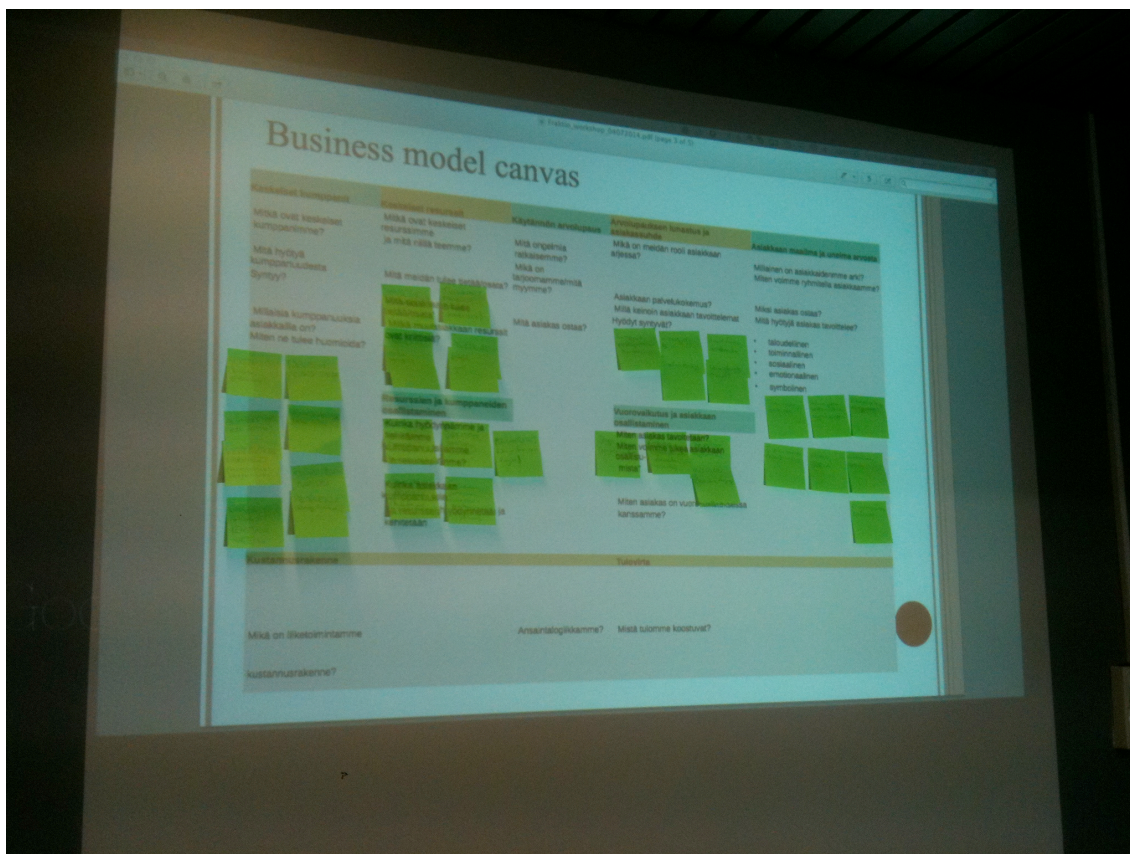
Työpaja toteutettiin Fraktion tiloissa Pasilassa heinäkuussa 2014. Työpajaan osallistui henkilöstöstä kaikkiaan kuusi henkilöä (Kuva 1). Laadin mukaani lyhyen PowerPoint -esityksen, jossa kertasin opinnäytetyöni aiheen ja tutkimuskysymykset. Kävin läpi myös työpajaan asettamani tavoitteet, eli mitä tietoa halusin työhöni liittyen ja mitä odotuksia minulla oli. Lyhyen pohjustuksen jälkeen kävin läpi vielä Business Model Canvasin ja Value Proposition Canvasin ideat, niiden täyttämiseen liittyvät perusasiat sekä itse prosessin. Työpaja toteutettiin pitämällä tyhjä Business Model Canvas -pohja tykin kautta seinällä näkyvillä. Henkilöstön jäsenet keskustellen täyttivät post-it -lapuille ajatuksiaan, jotka veivät taululle osio osiolta. Value Proposition Canvas täytettiin Business Model Canvasin jälkeen. Piirsin pohjan taululle, johon henkilöstö jälleen keskustellen lähti viemään ajatuksiaan. Haasteeksi osoittautui aikataulussa pysyminen. Olimme varanneet aikaa kaksi tuntia, joka ei riittänyt. Jouduin kiristämään taktia, joka on aina sääli, kun on hyvä keskustelu syntynyt.



Kuva 1: Työpaja Fraktion tiloissa

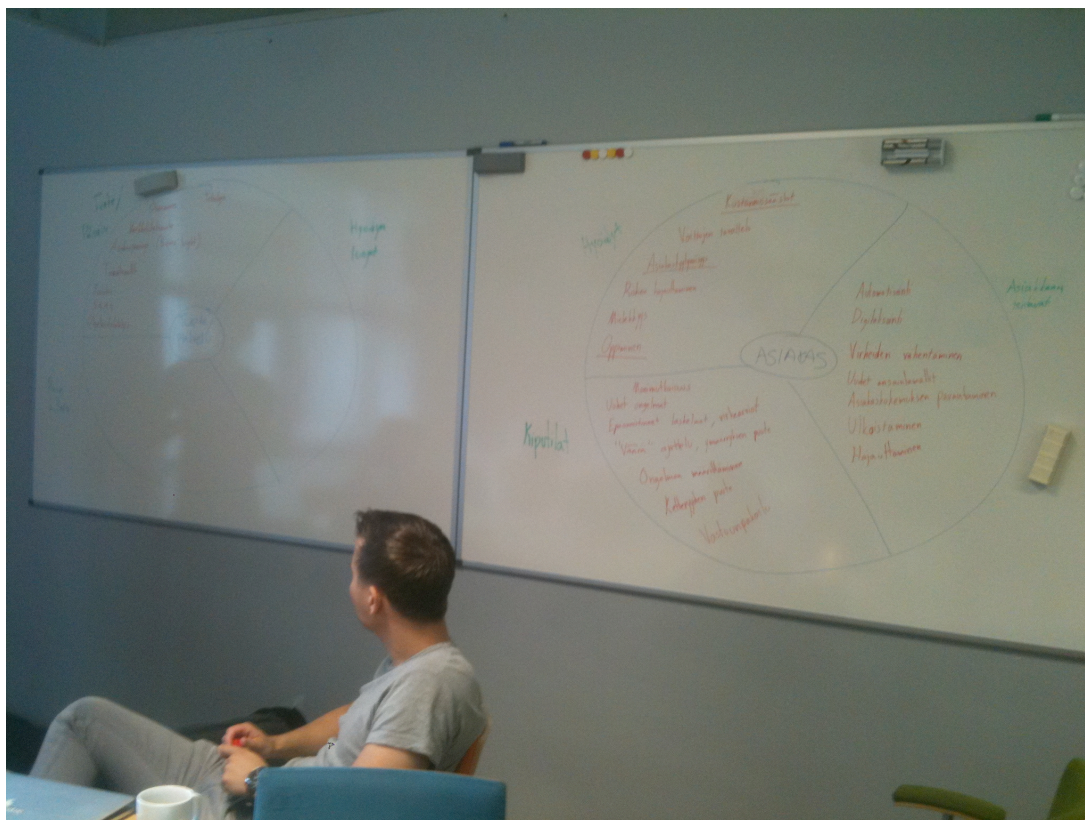
Työpajassa sain hyvää näkemystä yrityksen nykytilanteesta, identiteetistä ja tavoitetilasta. Oli myös hyvä saada henkilöstön edustajat pohtimaan yrityksen tarjoamaa arvoa ja asiakaan kokemusta arvosta. Työpajassa näkyi hyvin, miten yrityksen visio on kaikkien tiedossa ja päämäärä on selkeä. Business Model Canvas herättelee henkilöstöä miettimään yrityksen toimintaa myös asiakkaan näkökulmasta sekä auttaa tutkijaa tutustumaan organisaation toimintaan ja näkemyksiin (kts. Liite 1). Value Proposition Canvas sen sijaan herättelee pohtimaan taas asiakkaalle luotua arvoa (kts. Liite 2). Business Model Canvasia työstettäessä keskustelua syntyi eräiden kumppaneiden tarpeellisuudesta, joka on varmasti aiheellista pohtia. Muutoinkin on hyvä aika ajoin herätellä ajatuksia siitä mitä teemme, miksi teemme, kenelle teemme ja mitä tuloksia organisaatio ja sen asiakkaat odottavat.

Business Model Canvasia luodessa Fraktion henkilöstön keskustellessa kävi ilmi heidän luja usko ammattitaitoonsa ja sen kautta tulevaan luottamukseen ja pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen. Osaaminen ja mahdollisuudet oppimiseen ja itsensä kehittymiseen nähtiin todellisina vahvuuksina. Näiden kautta arvonluominen ja odotusten ylittäminen nousivat prioriteeteissa korkealla ja ne ovat avainasemassa asiakkaista ja heidän kokemuksistaan keskusteltaessa. Asiakaskokemus ja arvonluonti ovat Fraktiolla tärkeitä. Kuvassa 2 näkyy Business Model Canvasin työstöä.



Kuva 2: Business Model Canvasin työstämistä

Myös Value Proposition Canvasia työstettäessä esille nousi Fraktion vahva luottamus omaan ammattitaitoon, kehittymismahdollisuuksiin ja niiden kautta tulevaan arvon luontiin. Asiakkaat saavat ammattitaitoista palvelua ja selkeitä mielipiteitä osajilta, miten verkkoratkaisut kannattaisi hoitaa. Fraktio haluaa auttaa asiakasta ohjelmistoprojekteissa, jotka muutoin veivisivät asiakasyritykseltä liikaa resursseja, kuten aikaa ja rahaa. Fraktio haluaa luoda arvoa nopeasti ja ketterästi säästämällä asiakkaan resursseja. Kuvassa 3 olen kuvannut Value Proposition Canvasin työstämistä.



Kuva 3: Value Proposition Canvasin työstämistä

Työpajan aikana toimin myös havainnoijan roolissa. Havainnointi oli yksi toimiva menetelmä kehittämissuunnitelman teossa ja sen hyödyntäminen onnistui vaivattomasti työpajan yhteydessä. Puusan ja Juutin (2011, 102) mukaan havainnointimenetelmää käyttämällä voidaan ilmiötä tai ihmisiä tutkia luonnollisessa ympäristössään usein pitkällä ajanjaksolla ja pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuseräistä maailmaa. Sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä ryhmätöistä ja vuorovaikutustilanteista, jolloin havainnoinnin kohteena on henkilöiden välinen viestintä ja erilaiset reaktiot. Näitä seurasin omassa havainnoinnissani. Havainnointi oli tutkimuksessani toissijainen tutkimusmenetelmä eli hyödynsin sitä haastattelujen ja työpajan rinnalla. Koska itse en ole osa kehitettävää kohdetta, havainnoinnin muoto oli ulkopuolinen havainnointi. Puusan ja Juutin (2011, 103) mukaan sillä tarkoitetaan havainnointia, jossa tutkija on läsnä tutkittavan ilmiön tapahtuessa, mutta pyrkii pitäytymään täysin sen ulkopuolella ja olemaan vaikuttamatta tapahtumien kulkuun.

Heti alussa huomasin selkeästi olevansa it-alan yrityksessä pitämässä työpajaa, koska jokaisella osallistujalla oli mukana oma kannettava tietokone. Osa osallistujista teki koneelleen muistiinpanoja keskustelun lomassa tai hakivat lisätietoa käytetyistä menetelmistä tai muista keskustelua herättäneistä asioista. Mielestäni jokainen keskittyi kuitenkin työpajaan eli tietokonetta ei käytetty omien töiden tekoon tai muuhun työpajan kannalta epäoleelliseen tekemiseen.

Havainnoinnissa kävi ilmi hyvin myös yksilöiden väliset erot kommunikoinnissa. Toiset puhuivat enemmän kuin toiset. Jokainen kuitenkin osallistui keskusteluun ja oli positiivista huomausta, että jokaisella annettiin puheenvuoro. Vaikka toisilla osallistujilla oli enemmän sanottavaa, he myös osasivat kuunnella. Myös ajatusten pallottelua ja kyseenalaistamista oli paljon, joka myös on mielestäni hyvä asia. Toisten sanomisia ei suoraan oteta totuutena, mutta mielipiteitä ei myöskään tyrmätä. Keskustelua syntyi hyvinkin helposti. Eriäviä mielipiteitä arvoستettiin eikä niistä muodostunut kiivasta keskustelua vaan pikemminkin hyvässä hengessä käytävää ajatusten vaihtua ja perusteluiden esittämistä. Mikäli kaikki keskustelut Fraktiossa käydään samassa hengessä, ei kenelläkään luulisi olevan vaikeuksia esittävää eriäviä mielipiteitä ja kyseenalaistaa muiden ajatuksia. Tällä tavoin myös uusia ideoita syntyy. Työpajassa oli aistittavissa keskusteluhenkkinen ja avoin ilmapiiri.

4.3.2 Työpajassa esille tulleet vahvuudet Fraktion liiketoiminnassa

Koska yrityksen markkinointi tapahtuu suurelta osin internetissä, tulee sen olla selkeää ja ymmärrettävää. Yrityksen työntekijät ovat alan ammattilaisia, joten sen omat verkkosivut ovat sen mukaisesti ammattitaidolla tehdyt ja antavat potentiaalisille asiakkaille heti ammattitaitoisena kuvan. Muutoinkin markkinointiin verkossa suhtaudutaan rennolla, mutta ammattimaisella otteella. Mielestäni näkyvyys verkossa on tällä alalla todella merkittävää ja siksi Fraktio on tehnyt hyvän valinnan panostamalla näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa koko henkilöstön toimesta. Lisäksi henkilöstön omien verkostojen käyttö on koettu hyväksi tavaksi toimia kuten myös säännölliset ”perjantaipresikset”.

Yrityksen toimintaan kuuluu keskeisenä osana myös henkilöstön hyvinvointi, joka näkyy päivittäisessä työssä. Ilmapiirin tulee olla kunnossa ja töissä tulee olla mukavaa. Henkilöstön positiivisuus, ryhmähenki sekä ammattitaito ovat voimavaroja, jotka kantavat pitkälle, kunhan niistä pidetään huolta. Ilmapiiri ja yhteistyö työyhteisössä on silminnähden hyvää, ja se näkyy varmasti myös asiakkaille ja projektien lopputuloksissa. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti ja ne ratkotaan työyhteisön sisällä. ”Tyytyväinen työntekijä yrittää enemmän ja näin ollen tuottaa enemmän”, kuten Peurala (2014) on asian ilmaissut.

Fraktiossa hyödynnetään ketteriä menetelmiä, joista käytetään englanninkielessä termiä agile methods. Ketterät menetelmät ovat 2000-luvun aikana nousseet suosioon projektin johtamisessa ja erityisesti ohjelmistosuunnittelussa. Menetelmissä pyritään dokumentoinnin, suunnittelun ja koodaamisen järkevään suhteeseen siten, että fokus pysyy jatkuvasti asiakkaan tyytyväisyydessä ja toimivassa ohjelmassa. Ketterien menetelmien arvot koostuvat yksilöistä ja vuorovaikutuksesta, toimivasta ohjelmistosta, yhteistyöstä asiakkaan kanssa ja vastaamalla muutoksiin nopeasti. Sen sijaan prosessit ja työkalut, kattava dokumentaatio, sopimusneuvot-

telut ja suunnitelman noudattaminen tulevat vasta edellä mainittujen jälkeen. (Agile Methodology, 2008.) Ketteriä menetelmiä hyödyntämällä Fraktio pystyy tekemään nopeita ratkaisuja ja mukautuu muuttuviin tilanteisiin. Ketteryys on nykypäivän kilpailuvaltti, jota Fraktion henkilöstö pitääkin tärkeänä.

Ketteryyttä kuvaa myös toiminnan jatkuva kehittäminen. Fraktiossa tehdään asioita mahdollisimman pienissä osissa ja kehitetään toimintaa jatkuvasti. Jos jossain vaiheessa huomataan jonkun päätöksen olleen väärä, myös tavallaan “epäonnistutaan nopeasti”. Tällä haetaan sitä, ettei ole järkevää käyttää 100 000 euroa projektiin, josta kukaan ei hyödy eikä kukaan käytä. On parempi käyttää 1000 euroa asiaan ja huomata sen olevan tarpeeton. Mitä nopeammin huomataan jonkun asian olleen epäoleellinen tai tarpeeton, sen “halvemmaksi” virhe tulee. Fraktion henkilöstöltä ja heidän asiakkailtaan tämä toimintamalli vaatii mahdollisimman suurta läpinäkyvyyttä puolin ja toisin sekä sitoutumista siihen, että kaikki osapuolet tekevät yhteisen mallin eteen omat työnsä nopeasti ja huolellisesti. Lisäksi tämä vaatii jatkuvaa ja hyvälaatuista kommunikointia. On aivan se ja sama kuinka hyvin joku asia on tehty tai ei ole tehty, jos asiakas ei ole perillä asiasta ja sen etenemisestä.

4.3.3 Työpajassa esille tulleet haasteet Fraktion liiketoiminnassa

Työpajan tärkein anti oli päästä selville yrityksen haasteista ja löytää sieltä kaikkein oleellisin. Työpajassa oli jo selvillä, että kehittämistyöni tulee liittymään asiakaskokemuksiin ja arvon luontiin, mutta vielä tuli löytää selkeitä kehittämiskohteita, joita olisi mahdollista lähteä kehittämään asiakaskeskeisempään suuntaan luoden mahdollisuuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi ja arvon muodostumiseksi asiakkaalle.

Koska kyseessä on melko tuore organisaatio, vie oman aikansa ennen kuin oma paikka markkinoilla on vakiintunut ja sana hyvästä ohjelmointifirmasta kiirii. Näkyvyys sosiaalisessa mediasa, perjantaipresikset, näkyvyys alan tapahtumissa ja hyvin hoidetut projektit poikivat toki uusia asiakkuuksia, mutta erottautuminen kilpailijoista on silti haastavaa. Paras tapa erottua kilpailijoista on luoda asiakkaille sellaista arvoa, mihin kilpailijat eivät pysty tai tehdä se kilpailijoita paremmin.

Fraktion henkilöstö uskoo, ettei tulos ole itseisarvo vaan se saavutetaan asiakkaan tyytyväisyydellä. Tästä syystä yritys haluaakin kehittää toimintaansa asiakkaiden kanssa. Koska osaaaminen ja projektinhallinta ovat kunnossa, tulee keskittyä asiakkaisiin ja heidän maailmaansa. Vaikka asiakkaat ovat osoittaneet Fraktiolle tyytyväisyyttään, on tärkeää yrittää saavuttaa vielä parempia tuloksia. Arvon ja aina vain paremman asiakaskokemuksen luominen ja sitä kautta sitoutuneisuuden ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen ovat Fraktiolle tärkeitä. Nii-

den avulla myös yritystoiminnalle elinehtona toimiva liikevaihto kasvaa ja kannattavuus paranee.

Yrityksen tärkein sidosryhmä on asiakkaat ja ilman asiakkaita ei ole yritystäkään. Esille keskusteluissa nousi erityisesti yksi suuri ongelma. Asiakkaat eivät monesti kerro ajatuksiaan tai kehitysehdotuksiaan suoraan organisaation edustajalle vaan hyvät ideat saattavat jäädä sanomatta, koska asiakas ei jostain syystä halua tai uskalla sanoa niitä suoraan. Fraktiossa, kuten muissakin yrityksissä, kehittävää kuitenkin olisi. Fraktio haluaa olla asiakkaiden kumppani ja luoda asiakkailleen arvoa ja hyviä asiakaskokemuksia, jotta asiakassuhteet pysyisivät pitkinä ja asiakkaat sitoutuisivat vapaaehtoisesti Fraktioon. Kuitenkaan ei ole selviää, miten tämä arvon luominen käytännössä tehdään, koska asiakkailta saatu palaute on vain positiivista, mutta silti tyytyväisyys ei välttämättä ole huipputasoa. Tähän ongelmaan pyrin löytämään ratkaisuja.

4.3.4 Teemahaastattelu

Koska kehittämistyössä on laadullinen tutkimus ja lähestymistapa on tapaustutkimus, on yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valittu teemahaastattelu. Valinta oli helppo tehdä Fraktion henkilöstön kanssa käydyssä keskustelun perusteella sekä opintojeni aikana teemahaastatteluista saamani kokemuksen vuoksi. Lisäksi teemahaastattelu on luonteva valinta tapaustutkimuksen yhdeksi menetelmäksi.

Teemahaastattelulle on ominaista avointen kysymysten tai keskusteluteemojen esittäminen valituille yksilöille, tässä tutkimuksessa asiakasyritysten edustajille. Haastattelussa, kuten koko tutkimuksessa, on muistettava objektiivisuus. Tutkija ei saa sekoittaa omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Sen sijaan on kyettävä ymmärtämään haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Saatuja vastauksia ja kerättyä aineistoa ryhdytään analysointivaiheessa järjestelemään ja luomaan ymmärrystä. (Virsta - Virtual Statistics, 2006.) Sen sijaan Puusan ja Juutin (2011, 81) mukaan teemahaastattelussa tulee korostaa haastateltavien subjektiivisia käsityksiä asioista. Lisäksi lähtökohtana on oletus siitä, että haastateltavat ovat kokeneet tai läpikäyneet tietyn asian tai prosessin. Tutkija puolestaan on selvittänyt tässä tapauksessa kehittämiskohteeseen liittyvät oleelliset tekijät. Näin syvennetään ymmärrystä ilmiön kokonaisuudesta.

Puusa ja Juuti (2011 81-82) toteavat myös teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluvan muun muassa sen, että haastattelun lähtökohdista on sovittu etukäteen. Näin ollen tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua ilman, että kontrolloisi sitä kokonaan. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Teemat pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen. Tässä menetelmässä korostetaan ihmisten tulkinto-

ja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä vuorovaikutuksen merkitystä kokemuksen syntyyn. Tutkijan tulee olla perehtynyt tutkittavaan ilmiöön, koska kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto yhdistettynä tutkijan esiymmärrykseen tuottaa rakennusaineet teemarungolle, jota haastattelija hyödyntää haastattelutilanteessa. Haastattelija voi välillä olla kuuntelijan roolissa ja huomioiden esittäjä. Joskus tilanne voi edellyttää aktiivisempaa suorien kysymysten esittämistä.

Ojasalon ym. (2009, 97) mukaan haastattelijan tulee kertoa haastateltavalle heti alussa kehittämistyön ja haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus. Sen sijaan Alasuutarin (2011, 149) mukaan teemahaastattelussa tulee kuitenkin kiinnittää huomiota haastateltavan ennakkokäsityksiin tulevasta haastattelusta ja käsitysten vaikutukseen vastausten osalta. Haastateltavilla on aina käsitys siitä miksi asioita kysytään ja mihin haastattelulla pyritään. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, mitä asioita vastaaja kertoo tai jättää kertomatta. Vastaukset muodostuvat aina sen mukaan, mikä on vastaajan käsitys haastattelun tavoitteesta tai tarkoituksesta.

Omassa kehittämistyössäni teemahaastattelun tarkoituksena oli saada Fraktion kanssa asioineilta asiakkaiden edustajilta näkemyksiä ja kokemuksia asiakassuhteen ja projektien hoidosta. Koska keskeinen tavoite on saada tyytyväisempiä ja sitoutuneempia asiakkaita, on asiakkaiden edustajilta saatu rehellinen palaute ensiarvoisen tärkeää. Heti haastattelun alussa asiakkaille kerrottiin, että vastaukset käsitellään nimettöminä ja Fraktiolle tullaan raportoimaan vain yhteenveto. Yksittäisen asiakkaan vastauksia ei tulla nimitasolla käymään Fraktion henkilöstön kanssa läpi.

Haastateltavia asiakasyritysten edustajia oli kaikkiaan kuusi. Koska Fraktio työstää asiakkailleen laajoja ja kokonaisvaltaisia projekteja ja asiakassuhteet ovat näin ollen projektien luonteesta riippuen pitkiä, ei koettu tarpeelliseksi nostaa otoksen määrää enää korkeammaksi. Päädyimme keskittymään haastattelun laatuun ja asiakkaille esitettäviin kysymyksiin.

Haastattelukysymyksiä (kts. Liite 3) mietittiin yhdessä Fraktion edustajan Jesse Peuralan kanssa. Teemoitus tehtiin kirjallisuuden ja työpajojen pohjalta, joiden avulla myös teoreettinen viitekehys rakentui. Keskeisimmiksi asioiksi nousivat asiakkaiden kokemukset neuvottelutilanteissa, projektin aikana ja hektisimmän vaiheen jälkeen ns. jälkihoidon aikana. Asiakkailta tiedusteltiin myös, miten ovat päätyneet tekemään yhteistyötä Fraktion kanssa ja mitkä tekijät vaikuttivat juuri Fraktion valitsemiseen. Haastattelun aikana keskustelimme asiakkaan saaman palvelun laadusta ja asiakaskokemuksesta koko palveluprosessin ja projektin aikana aina alkumetreistä tähän päivään. Haastattelut hoidettiin puhelimitse ja pitkälti keskustellen. Keskustelun yhteydessä löytyikin helposti seikkoja, joihin asiakas on ollut Fraktion kanssa työskennellessään tyytyväinen tai mitä asioita olisi syytä muuttaa.

Haastateltavien joukossa oli eri alojen yrityksiä, joten luonnollisesti myös eritaustaisia tietotekniseltä osaamiseltaan ja ymmärrykseltään. Tämä näkyi myös keskustelun aikana sekä saaduissa kommentteissa ja vastauksissa. Teemahaastattelut vaativat objektiivisuutta ja puolueettomuutta, jonka tulee näkyä myös haastateltaville ja se mielessä haastattelut hoituivat. Haastattelut kestivät noin 15-30 minuuttia haastateltavan aikataulusta ja keskustelun hedelmällisyydestä riippuen. Vaikka toiset haastattelut olivatkin nopeammin ohi, jokainen haastattelu oli kuitenkin antoisa ja sain paljon arvokasta tietoa.

Koska aikataulullisten haasteiden vuoksi haastatteluja ei saatu sovittua kasvotusten pidettäväksi, haastattelut hoidettiin puhelimitse. Tekniset haasteet aiheuttivat sen, ettei haastatteluja ollut mahdollista nauhoittaa. Näin ollen tein haastatteluista muistiinpanoja keskustelun lomassa. Muistiinpanojen pohjalta tein teemoittelua. Teemoittelun tarkoituksena on tarkastella aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä (Ojasalo ym. 2009, 99). Analysoinnissa käytin myös tyypittelyä, jossa Ojasalon ym. (2009, 100) mukaan ilmiöiden analyysillä pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. Haastateltavat sijoitetaan kahteen tai useampaan tyyppiin kehittämistehtävän kannalta tärkeiden tosiasioiden perusteella. Luvussa 5 käyn tarkemmin läpi haastatteluiden ja muiden käyttämieni menetelmien avulla laatimiani kehittämisehdotuksia.

4.3.5 Fraktion asiakkaan palvelupolku

Laadin saamieni tietojen ja keskustelujen pohjalta vielä asiakaspolun, jossa pyrin kuvaamaan keskeisimmät kontaktipisteet ja mahdolliset kipukohtat. Koska asiakasyritykset ja asiakkaan edustajat ovat erilaisia, ei yksi malli sovellu välttämättä täysin jokaiseen tapaukseen, mutta se antaa kuitenkin yleispätevän näkemyksen asiakkaan polusta. Valitsin tämän menetelmän työhöni, koska pidän erityisesti sen visuaalisuudesta ja tavasta löytää ja kuvata asiakkaan polun kehittämiskohteita.

Asiakkaan polku (engl. customer journey map) on yksi palvelumuotoilun menetelmistä. Se kuvaa visuaalisesti, mutta kuitenkin jäsennellysti palvelun käyttäjän kokemuksen. Asiakaspolussa kuvataan tuokiot, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Palveluun liittyvät vuorovaikutustilanteet ja niitä seuraavat tunteet ja käytöstavat ovat tarkastelun kohteena. (Stickdorn & Schneider, 2011, 158.)

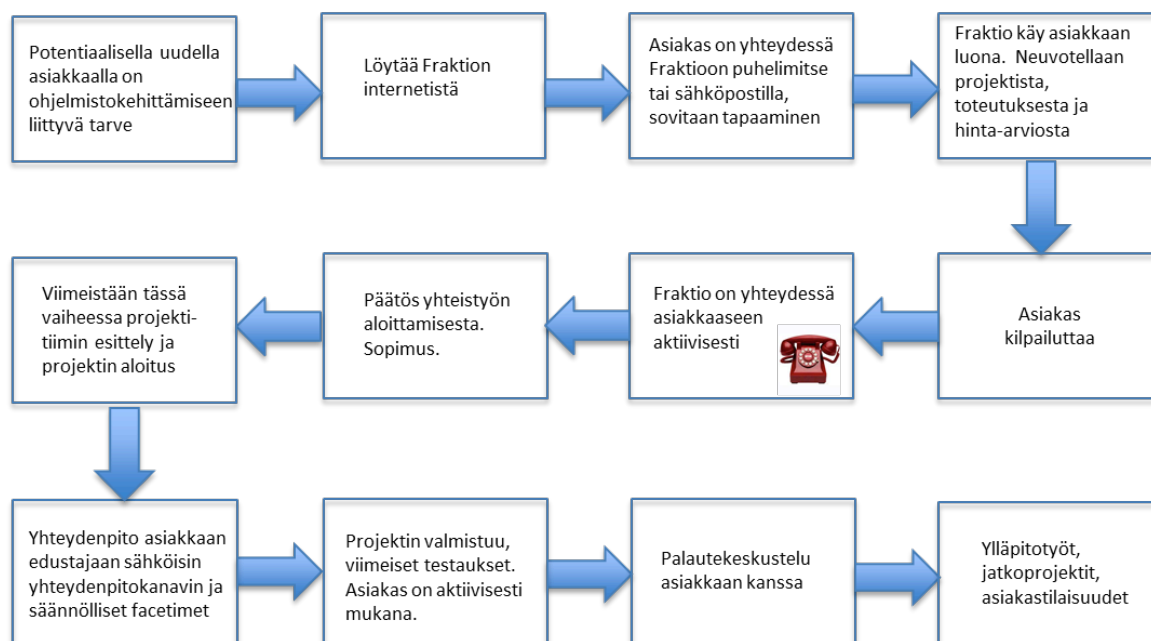
Myös Kutinlahti (2013) on tutkinut palvelukokemuksen kuvaamista palvelupolkuna. Palvelumuotoilussa pohditaan, miten palvelukokemus synnyttää arvoa asiakkaalle. Palvelukokemusta kuvataan näin ollen polkuna, joka muodostuu kontaktipisteistä aina ensimmäisestä yhteydestä yritykseen (esimerkiksi vierailu nettisivuilla) viimeiseen palvelutuokioon (asiakkaan hyvästelyminen) tai kenties vielä myöhempään kontaktipisteeseen (jälkimyynti). Hänenkin mukaansa

yrityksessä on syytä muistaa, että jokaisessa yrityksen ja asiakkaan välisessä kontaktipisteessä syntyy palvelukokemus. Palvelukokemuksella tarkoitetaan Kutinlahden (2013) mukaan sitä, mitä asiakas näkee, kuulee, tuntee, ajattelee ja miten hänet huomioidaan. Palvelumuotoilussa keskitytään tämän kokemuksen kehittämiseen asiakkaan näkökulmaa käyttäen. Mitä parempaa ja sujuvampaa kontaktipisteet ja niiden välinen siirtyminen on, sitä miellyttävämpää palvelun käyttäminen on luonnollisesti asiakkaalle. Asiakas- ja palvelukokemus paranevat. Sen lisäksi tästä seuraa asiakastyytyväisyyden ja -pysyvyyden kehittymistä positiiviseen suuntaan. On syytä painottaa, että palvelukokemuksen viimeiset kontaktipisteet ovat erityisen tärkeitä ja niihin tulee palvelutilanteessa keskittyä huolella. Nämä viimeiset kontaktipisteet määrittävät yleisesti noin 90 %:ia asiakastyytyväisyydestä.

Stickdornin ja Schneiderin (2011,158) mukaan kontaktipisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, tulee yksilöidä ja ne ovat välttämättömiä asiakasymmärryksen ja palveluprosessin kehittämisessä. Tähän voi kuulua kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta yksilöiden välillä tai virtuaalista kassakäymistä esimerkiksi nettisivujen kautta. Jokaisen kontaktipisteen dokumentointi asiakkaan toimesta sekä asiakkaan haastattelu hänen kokemuksistaan auttaa palveluntarjoajaa oivaltamaan kipupisteet ja kehityskohteet. Yksilöidystä kontaktipisteistä muodostuu kokonaisuus, josta rakennetaan visuaalinen esitys. Lopputuotoksena on kokonaisvaltainen käsitys asiakkaan kokemuksesta. Kartan luonnissa voidaan hyödyntää myös persoonia, jolloin tarkastellaan tietyn tyyppistä asiakasta ja sitä kautta asiakasryhmää.

Asiakaspolku muodostaa kokonais kuvan tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen nimenmaan asiakkaan näkökulmasta. Menetelmässä huomioidaan viralliset ja epäviralliset kontaktipisteet. Havaitut ongelmakohdat saadaan heti huomioitua ja se antaa mahdollisuuden muiden vaihtoehtojen pohtimiselle ja innovoinnille. Menetelmä antaa mahdollisuuden verrata useita kokemuksia samaan visualisointia hyödyntäen. (Stickdorn & Schneider, 2011, 159.)

Asiakkaan polku auttaa havainnollistamaan Fraktiolle, miten asiakkaat kokevat palvelun kulun. Laitimani polku (Kuvio 10) kuvaa uuden potentiaalisen asiakkaan kulkemaa polkua ja kontaktipisteitä. Olen pyrkinyt laatimaan yleispätevän polun, joka sopisi suurimmalle osalle uusista potentiaalisista asiakkaista. Polku kuvaa matkaa asiakkaan tarpeen heräämisestä projektin valmistumiseen ja asiakkaan jälkihoitoon sekä ohjelman ylläpitoon.



Kuvio 10: Fraktion uuden asiakkaan palvelupolku

Mielestäni polussa kriittisimmät pisteet ovat asiakkaan tarjouspyyntöön nopeasti reagoiminen ja ensimmäinen tapaaminen. Tapaamisen yhteydessä tulisi heti huokua asiakaskeskeisyys, jotta asiakas tuntee itsensä tärkeäksi. Kun alku on hoidettu hyvin ja saatu asiakkaan luottamus, päästään hyvin etenemään kohti sopimusta. Projektitiimin on hyvä esitellä asiakkaalle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, vaikka jo ensimmäisen tapaamisen yhteydessä, mikäli se tuottaa asiakkaalle arvoa. Asiakkaan kanssa on tärkeää keskustella asioista, joita hän odottaa ja jotka ovat hänelle tärkeitä.

Projektin edetessä vuorovaikutus asiakkaan kanssa käydään sähköisiä kanavia käyttäen (Skype ja Trello) ja tämä on asiakkaiden keskuudessa koettu hyväksi tavaksi. Puhelinta ja sähköpostia käytetään projektin alun jälkeen vain ”häätätapauksissa”. Asioinnissa on kuitenkin aina syytä kiinnittää huomioita viestien sisältöön ja sanavalintoihin, jotta asiakaskokemus kaikissa vuorovaikutustilanteissa olisi paras mahdollinen. Asiakkaita on tapana kutsua erilaisiin vapaamuotoisiin tilaisuuksiin, jotta yhteistyö ja luottamus syvenisivät entisestään ja asiakkaasta tulisi kaveri. Fraktiolla on hyvät toimintatavat jo nyt, mutta asiakaskeskeisesti pohdittaessa pyrin aikaisemmin keräämääni materiaalia ja luomaani asiakaspolkua apuna käyttäen löytämään kehittämiskohteita.

4.4 Suunnitteluvaihe

Tutkimusvaihetta seuraa suunnitteluvaihe, joka koostuu ideoinnista ja konseptoinnista sekä prototypoinnista (Tuulaniemi 2013, 131). Omassa työssäni olen jättänyt prototypoinnin pois ja keskittynyt ideointiin ja ideoiden toteutusvaihtoehtoihin. Tuulaniemen (2013, 131) mukaan

suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja kasattuun ymmärrykseen, tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja tehtyihin rajauksiin perustuen. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää yhteiskehittämistä kohderyhmien kanssa. Vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittäminen organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden ohjaamina kuuluvat tähän vaiheeseen.

Ideoinnin tarkoituksena on kehittää erilaisia ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan. Prosessin edetessä ideoinnin kohdetta tarkennetaan ja pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita, joiden toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan määritellyin arviointiperustein. Ideointivaiheessa korostuu kysymystenasettelun tärkeys, johon yleensä käytetään liian vähän aikaa. Tästä voi seurata se, että suunnitteluhaasteen ja -tavoitteen määrittely epäonnistuu eikä näin ollen tavoitteisiin päästä. (Tuulaniemi 2013, 182-183.) Ideointivaiheessa on tärkeää olla avoin kaikille ehdotuksille. Yhtäkään henkilöstöltä tai asiakkaalta tulevaa ideaa ei tule tyrmätä vaan kaikki tulee ottaa vastaan. Ideoita yhdistämällä ja jalostamalla päästään parhaisiin lopputuloksiin. (Tuulaniemi 2013, 186.)

Ideointi toteutui käytännössä jo työpajan yhteydessä yhdessä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa. Tällöin henkilöstöltä tuli paljon ideoita omaan toimintaansa liittyen. Teemahaastatteluita tehdessäni ideointi jatkui asiakkaiden kanssa puhelimesta, jossa asiakkaat kertoivat omia ehdotuksiaan Fraktion asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi. Tutkijana tein itse ryhmitteilyt ja yhteenvedot saaduista kehitysehdotuksista ja laadin niistä kaikkein kehityskelpoisimmat kokonaisuudet, jotka esittelin Fraktiolle erillisessä palaverissa tammikuussa 2015. Seuraavaksi käyn läpi kasaamani keskeisimmät kehitysehdotukset asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi ja arvon luonnin lisäämiseksi.

5 Ehdotukset asiakaskeskeisen arvonluonnin kehittämiseksi

Eri kehittämismenetelmiä käyttämällä sain todella kattavan kuvan Fraktion nykytilanteesta ja toisaalta tavoitetilasta, jonne yritys haluaa päästä. Oli järkevää hyödyntää useampaa menetelmää ja tutkia tutkimuskysymystä nimenomaan sekä henkilöstön että asiakkaiden näkökulmasta. Näin oli mahdollista saada kokonaisvaltainen näkemys.

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin asiakkaiden yleinen tyytyväisyys Fraktioon. Yhteistä kaikissa vastauksissa oli tyytyväisyys ohjelmoiisiin, jotka ovat osaavia ammattilaisia. On helppoa uskoa oman yrityksen verkkoratkaisujen teko henkilöiden käsiin, joille yrityksen ohjelmistot ovat jo entuudestaan tuttuja. Näin syntyy pitkäaikaisia asiakassuhteita. Toisaalta työpajan aikana huomasin myös henkilöstön avoimuuden ja uskalluksen puhua asioista suoraan sekä sisäisesti Fraktion henkilöstön kesken että asiakkaiden kanssa. Jäi tunne, että asioista voidaan puhua ilman jännitystä tai pelkoa reaktioista. Näkemyseroja ei pelätä vaan niistä on mahdollisuus saada uusia ajatuksia ja hyviä keskusteluja.

Vaikka Fraktiolla näyttääkin menevän mukavasti ja asiat ovat suuressa kuvassa hyvin, löytyy myös jotakin kehitettävää. Kehittämisehdotuksiin olen päätenyt tutkimustuloksia analysoimalla ja keräämällä yhteen eri metodein kerättyä aineistoa. Taulukkoon 1 olen koontanut kehittämisehdotuksia asiakaskeskeisen arvonluonnin kehittämiseksi.

Esille tulleet kehittämiskohteet	Miten luoda arvoa asiakkaiden kanssa
Oma ohjelmoija	Tutustuminen koko Fraktio -tiimiin
Korjaukset, asiakas ei tiedä mitä haluaa	Laajempi osallistaminen Enemmän asiakkaan henkilöstöä mukaan projektiin
Viestintä	Asiakaskeskeisyys, asiakkaalle sopivat Kanavat
Vastuunkantaja	Vastuunkantajan roolin selkeys myös Asiakkaalle

Taulukko 1: Kehittämissuunnitelma arvon luontiin yhdessä asiakkaiden kanssa

Seuraavaksi käyn läpi tarkemmin taulukkoon listattuja aihealueita, joihin toivon yrityksen jatkossa kiinnittävän huomiota, jotta asiakkaiden kokema arvo ja asiakaskokemus olisivat jatkossa vielä parempia ja asiakassuhteet entistä vahvempia ja pitkäkestoisempia.

5.1 Oman ohjelmoijan merkitys

Sekä asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista, että Fraktion henkilöstön kesken työstetystä työpajasta kävi selkeästi ilmi henkilöstön asiantuntevuus ja osaaminen. Ammattitaito ja asiakkaiden odotusten ylittäminen on tärkeää Fraktiolle ja se näkyy myös asiakkaille. Asiakkaat arvostavat poikkeuksetta Fraktion henkilöstön otetta ja intoa työtään kohtaan ja heistä huokuu ratkaisukeskeisyys ja aito kiinnostus asiakkaan projektia kohtaan. Fraktiolle on tärkeää luoda asiakassuhteita, jotka perustuvat hyviin henkilökemioihin ja aitoon haluun luoda asiakkaalle tuloksia. Asiakkaan edun tavoittelu on tärkeää unohtamatta kuitenkin työn mielekkyyttä. Fraktion tavoitteena on ”saada asiakkaasta kaveri”. Tästä aiheutuu hyvän ja kestävän asiakassuhteen lisäksi myös haasteita, kuten hintojen nosto, joka kaverisuhteessa on vaikeampaa. Kuitenkin kaveruutta ja ennen kaikkea kumppanuutta pidetään Fraktiossa hyvin tärkeänä.

Asiakkaita haastattelussa kävi kahdessa keskustelussa ilmi kuitenkin pelko jatkuvuudesta. Asiakassuhde perustuu usein asiantuntevaan ja tuttuun ohjelmoijaan tai tiimiin, jonka kanssa työ on sujunut jo pitkään mutkattomasti ja hyvässä hengessä. Henkilö, joka on pitkään työskennellyt saman asiakkaan projektin parissa, tuntee asiakkaan tarpeet, tuntee kehittämiskoh-

teen ja sen haasteet. Hän on yksinkertaisesti jo todella hyvin sisällä projektissa ja asiakkaan toiminnassa. Asiakaskin on jo sitoutunut omaan ohjelmoiijaansa. Mitä tapahtuu, jos tämä tuttu ohjelmoija siirtyy uusiin tehtäviin tai muusta syystä ei enää jatka asiakkaan projektin parissa? Siirtyykö tämä valtava tietomäärä Fraktion sisällä helposti vai onko odotettavissa alusta aloittaminen uuden henkilön kanssa? Onko ”omasta” koodaajasta tullut jo liiankin tärkeä?

Pelko on normaali tunne, kun tuttu yhteyshenkilö vaihtuu toiseen. Luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen aloitetaan melkein alusta. Sama pätee muissakin palvelutilanteissa, esimerkiksi, kun tuttu kampaaja, jolla on käynyt vuosia, jää eläkkeelle tai asiakas itse muuttaa toiseen kaupunkiin. Fraktiossa panostetaan rekrytoinnissa ammattitaidon lisäksi henkilön persoonaan. Hyvät tyypit selviävät hankalistakin asiakastilanteissa ja osaavat myydä itsensä asiakkaille. Yhteyshenkilön vaihtuessa onkin tärkeää, että uusi vastuuhenkilö ottaa asiakkuuden aktiivisesti haltuun. Fraktiossa työtetään projekteja usein tiimeissä. Näin ollen muutostilanteissa tiedonkulun pitäisi olla kohtuullisen sujuvaa, koska uusi henkilö tai uudet henkilöt eivät aloita aivan nollasta. Henkilöstön ammattitaito edesauttaa myös nopeaa asioiden sisäistämistä, jonka avulla uudet henkilöt pääsevät projektiin nopeasti sisään.

Asiakkaan pelko tutun henkilön vaihtumisesta on inhimillinen ja se tulee mielestäni Fraktiossa huomioida. Fraktio on onnistunut kuulemani perusteella henkilöstön sitouttamisessa hyvin, jonka vuoksi suurta vaihtuvuutta ei ole ollut eikä näillä näkymin ole odotettavissakaan. Elämässä kuitenkin tapahtuu kaikenlaista. Tästä syystä asiakkaiden on hyvä tutustua oman ohjelmoijan tai ohjelmointitiimin lisäksi myös Fraktion muuhun henkilöstöön. Tällöin asiakas huomaa, että yrityksestä löytyy muitakin asiantuntevia ja osaavia henkilöitä, joiden kanssa työ tarvittaessa sujuu.

Jokaisessa projektissa on jo nyt varahenkilö, mutta se ei välttämättä näy asiakkaalle lainkaan. Tätä näkyvyyttä voisi kehittää esimerkiksi projektin alussa esittelemällä henkilö asiakkaalle. Tällöin hän saa kasvat henkilölle, joka tulee auttamaan projektissa, mikäli oma yhteyshenkilö esim. sairastuu. Fraktiossa on aina maanantaisin palaveri, jossa henkilöstö käy läpi omat projektinsa. Tavoitteena on, että jokainen on jossain määrin kartalla toisten tekemisistä. Tällöin projektiin mukaan hyppääminen käy nopeasti, mikäli tarve vaatii.

Asiakastilaisuudet ovat yksi hyvä tapa lähestyä tätä haastetta asiakaskeskeisesti ja samalla tutustuttaa asiakasta koko Fraktion henkilöstöön. Ohjelmoijien aktiivisuus kommunikoida tilaisuuksissa myös muiden, kuin vain omien asiakkaiden kanssa, olisi positiivista ja luottamusta herättävää. Ei siis vain keskitytä omiin asiakkaisiin ja heidän kanssaan oleskeluun vaan otetaan huomioon myös muut asiakkuudet. Kyseessä ei ole vain yksittäisen ohjelmoijan asiakkaat vaan Fraktion asiakkaat. Erilaisia tilaisuuksia onkin ollut ennen kehittämisprojektia ja kehittämisprojektin aikana, kuten leffailta ja tupaantuliaiset. Asiakkailta on tullut tilaisuuksista

hyvää palautetta. Esimerkiksi vuosikalenteri systematisoi tilaisuuksien pitämistä ja asiakkaiden kontaktointia.

5.2 Vuorovaikutus ja viestintäkanavat asiakkaan projektin aikana

Kuten aikaisemmin on jo todettu, arvoa muodostuu kaikissa vuorovaikutustilanteissa ja kanssakäymisestä palveluntarjoajan kanssa. Tästä muodostuu sen sijaan asiakkaan kokemus. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä ei tule vähätellä vaan päinvastoin. Siihen tulee keskittyä ja sitä tulee jokaisen henkilöstön jäsenen seurata omalta osaltaan.

Kohdeyritys Fraktiolla on käytössään tietyt viestintäkanavat, kuten Skype ja Trello, joita asiakkaiden edustajien kanssa käytetään projekteihin liittyvissä asioissa. Vuorovaikutus itse projektin osalta suoraan ohjelmoijien kanssa edellä mainittuja sähköisiä kanavia käyttäen tuntui asiakkaiden mielestä riittävältä ja toimivalta. Lisäksi asiakkaat olivat tyytyväisiä viestintätyökaluihin, joiden avulla myös dokumentointi onnistuu helposti. Skype ja Trello saivat erityiskiihtosta. Lisäksi tieto siitä, että esimies on mukana keskusteluryhmissä rauhoittaa siinä tilanteessa, jos jokin menisikin pieleen ja kaivattaisiin nopeita neuvotteluja tai päätöksiä jatkosuhteen. Toisaalta kaksi haastattelemistani asiakkaista ei ollut edes reagoinut siihen, että johto on mukana keskusteluryhmissä.

Asiakkaat ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita. Toiset nauttivat siitä, että asiat hoituvat nopeasti viestintätyökalujen välityksellä. Toiset taas kokevat, että fyysiset palaverit voisivat olla hedelmällisempiä. Aikataululliset haasteet ovat toki tiedossa eivätkä asiakkaatkaan pääse kovin usein palavereihin. Asiakkaat kuitenkin kertomansa mukaan ehdottavat harvoin itse fyysisiä tapaamisia. Osa asiakkaista kuitenkin uskoo, että niistä olisi varmasti hyötyä ja lisäksi asiakkaan kokemaa arvoa. Tässä nousee Fraktion aktiivisuus suureen rooliin. Koska asiakkaat eivät oma-aloitteisesti fyysisiä tapaamisia juurikaan kertomansa mukaan ehdota, voisi Fraktio ottaa tässä roolia ja ehdottaa tarpeen mukaan kohtaamisia fyysisesti. Tällöin myös henkilöt tulevat tutummiksi etenkin uusien asiakkuuksien kanssa. Toki on huomioitava, että toiset asiakkaat nauttivat nimenomaan siitä, että aikaa ei kulu palaverissa vaan asiat hoituvat kätevästi muilla välineillä. Tässä tulee jälleen asiakkaiden erilaisuus esille ja Fraktion mahdollisuus omalla pelisilmällään ja aktiivisuudellaan parantaa asiakkaan kokemusta entisestään.

Fraktio onkin nyt ottanut kokeiluun säännölliset tapaamiset, jotka tapahtuvat joko Fraktion tai asiakkaan tiloissa. Tapaamiset ovat tunnin pituisia ”face-time” -sessioita, joissa käydään projektiin liittyvät keskeiset asiat läpi sekä tilanne kartoitetaan. Asiakkaat ovat olleet tähän asti tyytyväisiä, koska kasvotusten tapahtuneet kohtaamiset koetaan kuitenkin hedelmällisemmiksi. On ollut hienoa, että Fraktio on ollut tässä itse aktiivinen, koska asiakkailta tämä aloite usein jää muiden kiireiden takia. Lisäksi asiakkaan tilaaman projektin työstäminen asi-

akkaan tiloissa on tarvittaessa mahdollista ja siihen ovat henkilöstön jäsenet myös valmiita. Tällöin myös asiakasyrityksen muuta henkilöstöä, joka kehitettävää sovellusta käyttää, on helppo haastatella.

Vaikka kyseessä on ”business to business” eli yritysten välinen toiminta, on muistettava, että osapuolina on kuitenkin aina yksilöt. Tämä on huomioitu Fraktiossa ja he pyrkivätkin aina henkilökemioiden kohtaamiseen. Tämä on siksi tärkeä, että vaikka taustalla on yritys, kuitenkin henkilöt keskustelevat asioista ja yksittäinen vastuhenkilö tekee ainakin jollain tasolla päätöksiä. Yksittäisen henkilön kokemuksilla on merkitystä ostopäätöstä tehdessä. Monesti olisi järkevää ottaa huomioon useampi yksilö asiakasyrityksestä, koska monesti neuvotteleva henkilö ei tee operatiivista työtä vaan hoitaa asiakasyrityksen sopimusten tekoa tai it-puolta. Suosittelisinkin Fraktiota ja muita alan yrityksiä huomioimaan mahdollisuuksien mukaan myös ohjelmiston kanssa työskentelevät henkilöt sekä loppukäyttäjät, joilta monesti tulee todennukaisempaa viestiä kuin asiakasyrityksen edustajalta. Edustajan käytössä monesti viesti on jo matkan varrella muuttunut. Kun päästään oikeiden henkilöiden kanssa puhumaan palvelusta riittävän ajoissa, myös korjausten määrää näillä keinoilla vähenee.

Fraktion henkilöstön kanssa keskusteltiin myös sanavalinnoista, jotka joissakin tilanteissa voivat herättää asiakkaassa virheellisiä mielikuvia. Viestintä on taitolaji ja se vaatii tarkkuutta. Viestintätaitoja ollaan myös Fraktiossa harjoiteltu. Yksikin väärin valittu sana lauseessa voi muuttaa lauseen merkitystä tai sävyä. Näin ollen tulee olla tarkka siitä, että viesti välittyy asiakkaalle sellaisena kuin se on tarkoitettu ilman, että viestin sävy tai merkitys muuttuu. On ollut ilo huomata, kuinka Fraktio haluaa kehittyä myös viestinnässään.

5.3 Vastuunkantaja ja johdon näkyvyys

Kohdeyritys Fraktio pitää tärkeänä matalaa hierarkiaa, jonka toivotaan tuovan rennompaa ja joustavampaa kuvaa myös asiakkaille. Fraktion henkilöstö pitää tästä strategisesta valinnasta ja kokee sen toimivana. Kertomansa mukaan Fraktion henkilöstö pyrkii aina jo myyntineuvotteluissa kertomaan asiakkailleen omat työskentelytapansa ja matalan hierarkian tuomista mahdollisuuksista. Näin ollen asiakkaille tulisi olla selkeä käsitys, miten projekti hoituu ja mitkä ovat kenenkin roolit.

Myös asiakkaiden puolelta matalaan hierarkiarakenteeseen oltiin suurimmaksi osaksi tyytyväisiä, mutta palautetta tuli myös vastuhenkilöiden puutteesta. Jos jokin asia menee vikaan, kukaan yksittäinen henkilö ei suoraan ole vastuussa. Tällöin kaivattaisiin esimerkiksi projekti-päällikköä tai esimiestä, joka selvittää asian asiakkaan kanssa ja raportoi kirjallisesti tarvittaessa. Kahdessa haastattelussa toivottiin tällaisissa tilanteissa mahdollisuutta asioida suoraan esimiehen kanssa. Näin asiakkaalle tulee tunne, että hänen asiakkuutensa on tärkeä ja tapah-

tunut virhe ohjelmoinnissa tai aikataulun arvioinnissa otetaan vakavasti. Enemmistö vastan-
neista ei kuitenkaan kaivannut erillistä projektipäällikköä projekteihin tai esimiehen näky-
vyyttä nykyistä enempää.

Vaikka Fraktion organisaatorakenteessa ei käytetä varsinaista esimiesnimikettä ja Fraktion
johto on vain tukena, voisi miettiä esimiehen roolin joustavuutta asiakkaan odotusten mukai-
seksi. Mikäli asiakas toivoo aktiivisempaa ja näkyvämpää roolia Fraktion johdolta projektin
aikana, voisi siitä sopia asiakkaan kanssa jo heti projektin alussa. Jos asiakkaalle riittää, että
viestintä käydään projektiryhmän kesken, tällöin ei erityisiä muutoksia toiminnassa ole tar-
peen tehdä. Toisaalta Fraktion esimiesten joustavuudesta kertoisi myös valmius ottaa näky-
vämpää roolia, mikäli asiakas sitä kaipaa, esimerkiksi ongelmatilanteiden raportoinnin tai vain
yhteydenpidon ja asiakastyytyväisyyden tiimoilta. Toisaalta keskustelua syntyi Fraktion henki-
löstön kesken myös siitä, tarvitseeko vastuuhenkilön olla välttämättä edes esimies. Yleensä
ongelmatilanteissa riittää se, että joku ihminen ottaa vastuun ja hoitaa asiakkaan kontaktoin-
nin. Koska matala hierarkia on Fraktiossa erityisen tärkeä osa identiteettiä, ei esimiehen roo-
lin kasvattamiseen olla kovin innokkaita. Näin ollen jokainen fraktiolainen voi olla vastuun-
kantaja tilanteen tullen. Mikäli asiakkaalla on kova vaatimus jo alussa esimiehen näkyvyydes-
tä, herää kysymys, onko kyseessä sellainen asiakas, joka todella halutaan Fraktion asiakkaak-
si.

Asiakaskeskeisesti mietittäessä on järkevää kuunnella asiakkaan toiveita ja pyrkiä vastaamaan
niihin asiakkaan odotusten mukaan. Pelisilmää tulee käyttää haastavissa tilanteissa. Mielestä-
ni on tärkeää heti alussa projektitiimiä esiteltäessä tehdä asiakkaalle selväksi, kuka tai ketkä
ovat vastuussa projektin etenemisestä. Tämä saattaa lisätä erityisesti ohjelmointiasioista vä-
hemmän tietävän asiakkaan turvallisuuden tunnetta. Mikäli asiakas haluaa syystä tai toisesta
keskustella esimiehen kanssa, tulee sekin hoitaa. On huomioitava, että monissa yrityksissä on
edelleen korkea organisaatorakenne ja heidän hierarkia ja toiminta poikkeaa Fraktion toi-
minnasta. Fraktion tulee pystyä mukautumaan tältä osin asiakkaan maailmaan.

6 Tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa pohdin vielä kehittämistyöni tuloksia, tarpeellisuutta, hyödynnettävyyttä, luo-
tettavuutta, jatkotutkimuksen aiheita sekä omaa oppimistani. Olen kerännyt loppuun ajatuk-
sia kehittämisprosessin kulusta ja sen tuomista hyödyistä sekä oppimisprosessista.

Keskeisimpinä tuloksina kehittämistyössäni oli asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teorian
siirto Fraktion toimintaan. Lisäksi työpajassa laaditut Business Model Canvas sekä Value Pro-
position Canvas ovat tuotoksia, joita Fraktio voi jatkossakin hyödyntää ja päivittää oman toi-
mintansa kehittämisessä. Palvelupolku oli havainnollistava tuotos, josta myös Fraktio voi jat-

kossa poimia arvionsa mukaan keskeisiä kipu- ja kehittämiskohtia. Kehittämisehdotukset ovat konkreettinen tulos, jota myös Fraktiossa kävimme tarkemmin läpi. Tämän avulla fraktiolaiset toivon mukaan kiinnostuvat vielä enemmän asiakkaan arvonluonnin prosessista. Lisäksi Fraktion on mahdollista hyödyntää laatimani lehdistötiedotetta haluamallaan tavalla.

6.1 Keskustelu

Kehittämistyön aikana keskeistä oli saada selkeä kuva arvosta ja asiakaskeskeisyydestä ja miten näitä voidaan Fraktion toiminnassa ottaa paremmin huomioon. Teoriaan tutustumisen ja työpajan avulla sekä henkilöstöä ja asiakkaita haastatteleamalla sain luotua kehittämisehdotuksia, joiden avulla asiakkaat kokisivat saavansa vielä enemmän arvoa. Aihe oli ajankohtainen ja sopii pohdittavaksi moneen alaan.

Keskeisin seikka, joka ohjelmistotaloissa olisi syytä ottaa huomioon, on ottaa entistä enemmän asiakkaat mukaan Fraktion toimintaan. Mitä enemmän asiakkaat osallistetaan sitä paremmin arvon luonnissa voi onnistua. Arvonluontia yhdessä voivat olla yhteiset suunnittelu- tai kehittämisprosessit asiakkaiden kanssa, mutta myös yhteiset epäviralliset ajanvietot, jolloin asiakkaan maailmaan päästään sisälle. Jotta arvoa olisi mahdollista luoda, on ymmärrettävä asiakkaan maailmaa, hänen arvomaailmaansa sekä asiakkaan asiakkaita eli loppukäyttäjiä. Tämä on seikka, joka tulisi jokaisessa ohjelmistotalossa ja myös muissa yrityksissä ottaa tavaksi toimia. Asiakkaat kokevat itsensä tärkeiksi, kun heidät otetaan mukaan palveluntarjoajan prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen.

On ollut hienoa huomata kehittämistyöni aikana, miten kohdeyritys Fraktio pyrkii aktiivisesti ja jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Kuten luvussa 3 kerroin, Fraktio on lähes vuoden päivät järjestänyt koulutuksia esiin tulevien tarpeiden mukaan perjantai-presisten muodossa. Tilaisuudet ovat avoimia kaikille, mikä onkin lisännyt tapahtumien suosiota. Tilaisuuksien ideana on, että kuka tahansa Fraktion henkilöstöstä, asiakkaista tai yhteistyökumppaneista voi pitää valitsemastaan aiheesta vapaamuotoisen esitelmän. (Fraktio.) Välillä varsinaista presistä ei ole ollut vaan sen tilalla voi olla esimerkiksi pikkujoulut tai muu vastaava vapaamuotoinen ajanviete. Tilaisuuksia on myös alettu kuvaamaan saatujen palautteiden seurauksena, ja ne on nähtävillä Youtubessa. Näin myös henkilöillä, jotka eivät pääse tilaisuuteen, on mahdollisuus nähdä tilaisuus koneeltaan. Tästä näkyy hyvin, miten Fraktio on reagoinut nopeasti saamaansa palautteeseen ja haluaa muokata toimintaansa asiakkaiden odotusten mukaan. Asiakaskeskeisyys on siis jo osa toimintaa.

Presisten kautta Fraktion nimi on saanut positiivista kaikua. Tämä on ollut hyvä tapa tavata asiakkaita epävirallisissa merkeissä samalla oppien uutta liiketoimintaan kiinteästi liittyvistä asioista. Tämä on yksi merkittävä tapa, jolla Fraktio pystyy erottautumaan kilpailijoistaan

arvoa luoden. Fraktion toiminta onkin kehittämisprosessini aikana kasvanut ja yritys työllistää tällä hetkellä 20 henkilöä. Muutoin toiminta ja liikeidea ovat säilyneet ennallaan.

Olen kehittämistyöni avulla vienyt uutta ajattelumallia toimialalle, jolle asiakaskeinen liiketoimintalogiikka ei ole vielä kovin tyypillistä eikä sitä ole juurikaan ohjelmistoalalla testattu. Koska ala kasvaa ja Suomessa on paljon it-alan osaajia, on uuden ajattelumallin tuominen toimialalle mielestäni tärkeää. Mielestäni palvelukeskeinen ja erityisesti asiakaskeinen liiketoimintalogiikka toimii Fraktiossa ja varmasti myös laajemmin ohjelmistoalalla hyvin.

6.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusten aiheita

Luotettavuutta arvioitaessa olen keskittynyt ensisijaisesti käyttämieni menetelmien ja käytännön prosessin toteutukseen. Toisaalta pohdin myös käyttämieni lähteiden ajankohtaisuutta ja tutkimuksen yleistettävyyttä.

Työpaja menetelmänä oli hyvä valinta ja tilaisuus oli onnistunut. Kuitenkin olisi ollut todella tärkeää äänittää kaikki työpajan aikana käydyt keskustelut. Koska työpaja oli kestoaltaan lähes kolme tuntia ja keskustelua syntyi paljon, ei muistiinpanojen teossa pääse samalle tasolle kuin jos työpaja olisi äänitetty tai kuvattu ja olisin sen jälkeenpäin litteroinut. Lisäksi asiakkaiden haastattelut käytiin puhelimitse aikataulullisten haasteiden vuoksi. Puheluiden äänittäminen ei ollut teknisesti mahdollista, joten jouduin turvautumaan muistiinpanojen tekoon. Muistiinpanojen kirjoittaminen tuntui työläältä puhelun aikana enkä millään saanut kirjoitettua ylös kaikkea asiakkaiden sanomaa. Ainoaksi äänitetyksi haastatteluksi jäi keskustelutoimintajohtaja Peuralan kanssa, jonka myös litteroin.

Luotettavuuden arvioinnissa olen tullut siihen lopputulokseen, että asiakkaiden haastattelut kasvotusten, haastattelujen äänittäminen ja litterointi olisivat varmasti antaneet mahdollisuuden vielä laadukkaampaan aineiston läpikäyntiin ja suorien lainausten käyttöön. Tämä koskee myös työpajaa. Tällöin kehittämistyössä oleva tieto olisi voinut olla vielä laadukkaampaa ja yksityiskohtaisempaa. Vastaisuudessa tehdessäni haastatteluja otan nämä seikat huomioon.

Koska kehittämistyöni eteni vain suunnitteluvaiheeseen, voisi Fraktio halutessaan laatia jatkotutkimuksen toteuttamisvaiheen osalta. Asiakaskokemuksen ja arvonluonnin muodostuminen on jatkuva prosessi ja sen eteen on tehtävä työtä kaiken aikaa. Mielestäni läpikäymiäni kehittämishdotouksia kannattaa kokeilla Fraktion arjessa. Se, miten niiden toimivuutta ja merkittävyyttä mitataan, on mahdollista keskustella uuden tutkijan kanssa. Tästä saisi laadittua uuden YAMK-opinnäytetyön aiheen.

Lisäksi voisi olla järkevää järjestää työpajoja yhdessä asiakkaiden kanssa arvon luonnin muodostamiseksi ja Fraktion asiakaskeskeisen toiminnan kehittämiseksi aika ajoin. Esimerkiksi Fraktion asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämisen yksi keino voisi olla työpaja yhdessä asiakkaiden edustajien kanssa. Näihin löytyisi varmasti innokkaita fasilitaattoreita opiskelijoiden joukosta, jotka ovat ulkopuolisia ja näin ollen heillä olisi objektiivinen lähestymistapa. Näistä on mahdollista saada myös syvällisempi tutkimus aikaiseksi, josta olisi varmasti Fraktion liiketoimintaan hyötyä.

Vaikka kyseessä oli tapaustutkimus, on uutta ajattelumallia tuotu toimialalle, jossa asiakas-keskeistä liiketoimintalogiikkaa ei vielä niin paljoa tunneta eikä käytetä. Mielestäni tämä ajattelumalli soveltuu hyvin ohjelmistoalalle ja on näin ollen järkevää ottaa käyttöön alalla laajemminkin. Kehittämistyöni ja päätelmäni ovat siinä suhteessa yleistettävissä.

6.3 Oma oppiminen kehittämistyön aikana

Oman oppimiseni kannalta kehittämissuunnitelman laatiminen oli hyvä valinta. Kehittämismenetelmät tuli valittua mielestäni oikein, mutta alussa jäi huomioimatta asioita, jotka olisivat saattaneet helpottaa kehittämistyön teossa ja saadun aineiston analysoinnissa ja läpikäymisessä.

Haasteita kehittämistyöni aikana ilmeni eniten oikeiden termien löytämisessä, jotta varmasti puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä. Tämä vaihe kuuluu kehittämistyöhön ja oli myös hyvin opettavainen vaihe. Kehittämistyön aikana tuli luettua paljon artikkeleita sivuten asiakkuuksien johtamista, asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusten johtamista, kunnes löytyi ne oikeat, ajankohtaiset ja relevantit käsitteet, joiden ympärille teoreettinen viitekehys on mahdollista rakentaa. Työn loppuunsaattaminen on vaatinut lukeneisuutta, jotta termit eivät sekoittuisi toisiinsa ja avautuisivat myös lukijalle oikeassa muodossa ja tarkoituksessa.

Fasilitointi oli uutta ja onnistuin hakemaan tietoa erilaisista lähteistä. Hoidin fasilitoinnin itsenäisesti ja se antoi lisäkokemusta myös esiintymisestä. Koska kyseessä oli uusi ympäristö ja uudet asiat, koin onnistuneeni fasilitoinnissa hyvin.

Koska kyseessä on pienehkö ohjelmistotalo ja asiakaskunta on rajallinen, olisin voinut laajentaa teemahaastattelusuudessa asiakkaiden haastattelun koskemaan myös muutamaa uutta potentiaalista asiakasta, jotka eivät vielä ole Fraktion asiakkaita tai loppukäyttäjiä. Päädyin kuitenkin Peuralan kanssa keskusteltuani haastattelemaan nimenomaan olemassa olevia asiakkaita, koska heiltä koettiin saavamme konkreettisimmat kehittämissuositukset. Jälkeenpäin ajateltuna uutta perspektiiviä olisi tuonut potentiaaliset uudet asiakkaat. Tämä voisi olla jatkotutkimuksen aihe tulevaisuudessa uusasiakashankintaan panostaessa. Lisäksi kilpailevien

yritysten haastattelu tai benchmarkkaus olisi voinut olla aiheellista. Haastattelut jätin pois aikataulullisista syistä ja benchmarkkaus jäi hyvin pinnalliselle tasolle kilpailijoiden nettisivu- ja tutkien. Näistä olisi voinut saada vielä lisää näkemyksiä ja avaimia asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi olisin voinut olla mukana aidoissa asiakaskohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa, joita Fraktio käy asiakkaidensa kanssa. Tämäkin tuli mieleen vasta kehittämistyön loppuvaiheessa, joten mahdollisuuksia ei ollut enää yhteistapaamisia hyödyntää.

Kaiken kaikkiaan kehittämisprosessi oli hyvin opettavainen. Sekä minä kehittämistyön tekijänä että Fraktion henkilöstö ovat saaneet uusia ajatuksia asiakaskeskisyyteen ja arvon muodostumiseen. Myös Fraktion asiakkaat tulevat huomaamaan asiakaskeskeisemmän lähestymistavan. Oppimani pohjalta on helppo viedä asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa omaan arkeen.

Lähteet

- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvonmuodostuminen luontomatkailepalvelusta - Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto 60.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere. Vastapaino.
- Anderson, J., Narus, J. & Van Rossum, W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review* (March), 90-99.
- Arussy, L. 2010. *Customer Experience Strategy - The complete guide from innovation to execution*. Rochelle Park, 4i, a Strativity Group Media Company.
- Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. 2002. Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review* 3, 84-89.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal* 25, 395-410.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20, 298-314.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22 (1), 2-22.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2012. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science* 41 (2), 133-150.
- Gummerus, J. 2011. Customer value in e-service: Conceptual foundation and empirical evidence. Helsinki. Publications of the Hanken School of Economics. Nr 224.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2009. Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management* 20 (1), 33-51.
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Mickelsson, K. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21, 531-548.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. 2012. Characterising value as an experience: Implications for service researchers and managers. *Journal of service research* 15 (1), 59-75.
- Johnston, R. & Kong, X. 2011. The customer experience: a road-map for improvement. *Managing service quality* 1, 5-24.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B. & Morgan R. E. 2012. Value in Business and industrial marketing: Past, present and future. *Industrial Marketing Management* 41, 207-214.
- Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83 (1), 5-18.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K. 2010. The Shift from Co-Production in Services to Value Co-creation. *The Business Review*. Cambridge 16 (1), 171-178.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Payne, A. F., Strobbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 83-96.

Peurala, Jesse. 10.5.2014 ja 19.8.2015. Haastattelu.

Pine, B. J. & Gilmore, J. 1999. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston MA: Harvard Business School Press.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18 (3), 5-14.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Oitmäki. JTO-Palvelut Oy.

Rintamäki, T. 2013. Tampereen Kauppakamarin valiokuntien kokous.

Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. 2008. Value in use through service experience. *Management Service Quality* 18 (2), 112-126.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.

Tekes. 2010. *The Future of Service Business Innovation*. Helsinki. Tekes Review 272.

Tuulaniemi, J. 2013. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

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

Verhoef, P., Lemon, K., Parasumaran, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2008. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85, 31-41.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A. & Löfgren, M. 2011. Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques. *Journal of Service Management*, 22, 140-159.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. *Services marketing - Intergating customer focus Across the firm*. 5. painos. New York. McGraw-Hill/Irwin.

Internet-lähteet

Agile Methodology. 2008. *Understanding Agile Methodology*. Luettu 1.9.2015.
<http://agilemethodology.org>

Business Model Generation. 2015. *The Value Proposition Canvas*. Luettu 10.7.2015
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc>

Fraktio. 2014. *Ensiluokkaisia verkkopalveluita*. Luettu 15.2.2014.
<https://fraktio.fi>

Palveluinnovaatiokeskus. Kutinlahti, M. 2013. *Palveluajattelu ja palvelumuotoilu bisneksen kehittämisessä*. Luettu 29.9.2014.
<http://palveluinnovaatiokeskus.wordpress.com/2013/12/19/palveluajattelu-ja-palvelumuotoilu-bisneksen-kehittamisessa/>

SID Laurea. 2015. *Design Thinking - what's that got to do with me?* Luettu 8.10.2015.
<http://sidlaurea.com>

Slideshare. Chu, K. 2014. Service Design Vancouver Meet Up - Hands On Workshop: Research Techniques I. Luettu 7.10.2015.
<http://www.slideshare.net/kaishin/service-design-vancouver-meet-up-hands-on-workshop-research-techniques-i>

Taloussanomat. Kalmi, R. 2013. Näillä aloilla perustetaan nyt yrityksiä. Luettu 1.7.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2013/09/13/nailla-aloilla-perustetaan-nyt-yrityksia/201312774/137>

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Kaskela, L. 2005. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. Luettu 8.6.2014.
<http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>

Tilastokeskus. 2015. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset toimialoittain. Luettu 1.7.2015.
http://www.stat.fi/til/aly/2014/04/aly_2014_04_2015-04-24_tau_001_fi.html
http://www.stat.fi/til/aly/2014/03/aly_2014_03_2015-01-23_tau_001_fi.html
http://www.stat.fi/til/aly/2014/02/aly_2014_02_2014-10-17_tau_001_fi.html
http://www.stat.fi/til/aly/2014/01/aly_2014_01_2014-07-24_tau_001_fi.html

Verkkojohtaminen. 2015. Työpajat keskeisenä yhteisen toiminnan muotona. Luettu 15.9.2015.
http://verkkojohtaminen.fi/?page_id=115

Virsta, Virtual statistics. Kurkela, R. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettu 2.9.2014. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07>

Ylikoski, T. 2013. Asiakslähtöinen palveluliiketoiminta. Luettu 5.2.2015.
<http://www.slideshare.net/teemuylkoski/asiakslhtinen-palveluliiketoiminta>

Kuvat

Kuva 1: Työpaja Fraktion tiloissa	41
Kuva 2: Business Model Canvasin työstämistä	42
Kuva 3: Value Proposition Canvasin työstämistä	43

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettisen viitekehysten suunnittelua	9
Kuvio 2: Laatuviitelumalli (Zeithaml ym. 2009, 43 mukailleen)	13
Kuvio 3: Teoreettinen viitekehys (Zeithaml ym. 2009, 43, mukailleen)	14
Kuvio 4: Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Arussy, 2010, 67 mukailleen)	18
Kuvio 5: Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (Johnston & King 2008, 7 mukailleen)	20
Kuvio 6 : Arvon luonnin alueet (Grönroos & Voima 2012 mukailleen)	21
Kuvio 7: Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Arussy 2010, 20 mukailleen).....	23
Kuvio 8: Yleinen viitekehys (Gentile ym. 2007, 400 mukailleen)	27
Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 126 mukailleen)	36
Kuvio 10: Fraktion asiakkaan palvelupolku.....	50

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämissuunnitelma arvon luontiin yhdessä asiakkaiden kanssa	52
-----------------------------------------------------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1 Business Model Canvas, Fraktio 2014.....	68
Liite 2 Value Proposition Canvas, Fraktio 2014	69
Liite 3 Teemahaastattelun runko Fraktion asiakkaille	70

Liite 1 Business Model Canvas, Fraktio 2014

Keskeiset kumppanit Hosting-firmat Alihankkijat Verkkokauppa/Arimport Kehittäjäyhteisöt Metropolia Suunnittelutoimistot Kaverifirmat Asiakkaat	Keskeiset resurssit Työvälineet/palvelut Työtilat Raha Ihmisyhteisöllisyys Osaaminen Oma myynti	Käytännön arvolutaus Osaaminen Uusia toimintamalleja ja näkemyksiä Asiakas ostaa tuloksia; nopeus ja laadukkuus Luotettava kumppani verkkopalveluhankkeissa Uusi ja uniikki osaaminen, jota asiakkaalla ei ole	Arvolutauksen lunastus ja arvontuonti yhdessä Yhteydenpito, Skype Huolehditaan asiakkaasta Kumppani verkkopalveluhankkeisiin Vastuunjako Tiedonlevitys	Asiakkaan maailma ja unelma arvosta Asiakkaalla ei ydinosaamista (ohjelmistot) Ei omia resursseja (esim. kiire) Huolettomuus vs. vastuu Haluaa jakaa vastuuta, ulkoistaa Vakaus ja turva Asiakas ostaa, koska yhteistyö Fraktion kanssa mielekäs Kokonaisvaltainen kumppanuus
Resurssien ja kumppaneiden osallistaminen Osaaminen/oppiminen (alihankkijat) Koulutusessiot, säännöllisyys (neuvonantajat) Tapahtumat Virkistys Työnkulun ja prosessien kehittämisen, workflow	Vuorovaikutus ja palveluprosessi Koulutus yht.pitovälineistä Inbound (suositus ja tarjouspyynnöt) Säännölliset tapaamiset Skype (projektinhallinta)			
Kustannusrakenne Palkat Koulutus/osaamisen kehittäminen Viihde	Myynti Työvälineet Rekrytointi "Overhead"		Tulovirta Koulutus Venturing Workshopit	Asiakkuudet, projektit, kehityshankkeet Käyttöpävelut

Liite 2 Value Proposition Canvas, Fraktio 2014

VALUE PROPOSITION CANVAS



VALUE PROPOSITION CANVAS



Liite 3 Teemahaastattelun runko Fraktion asiakkaille

Ydinkysymykset, joiden ympärille keskustelu rakentuu:

1. Kuinka kauan olette olleet Fraktion asiakas?
2. Miten asiakassuhteenne alkoi? Miten löysitte Fraktion ja miksi päädyitte Fraktioon?
3. Miten Fraktion toimintatavat kohtasivat yrityksenne toimintatapojen kanssa?
4. Mitkä asiat ovat teille tärkeitä ohjelmistotaloa valitessanne?
5. Mitkä asiat Fraktion toiminnassa jäivät mietityttämään?
6. Millä tavoin Fraktion toimintaa voisi mielestänne muuttaa asiakaskeskeisemmäksi?