

Siiri Mansner

Järjestelmäpalvelun asiakastarpeen kartoitus ja kehitysehdotusten tuottaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinööriyö

15.9.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Siiri Mansner Järjestelmäpalvelun asiakastarpeen kartoitus ja kehitysehdotusten tuottaminen 43 sivua + 2 liitettä 15.9.2015
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Sales Director J.J. Lehtori Anna Sperryn
<p>Insinööriyön tavoitteena oli selvittää asiakastarve palvelulle, jota kohdeyritys tarjoaa lääketeollisuuden parissa työskenteleville asiakasyrityksilleen. Selvitys tehtiin markkinatutkimuksen avulla, ja tarkoitus oli antaa arvio palvelun asiakastarpeesta sekä tehdä kehitysehdotuksia palvelun suhteen.</p> <p>Arvioon kerättiin aineistoa asiakashaastatteluista, kohdeyrityksen sisäisistä haastatteluista, kohdeyrityksen palaverista ja dokumentaatioista. Kirjallisuudesta poimittiin markkinointitutkimuksen, palvelumuotoilun ja palvelun laadun johtamisen sekä tietojohdamisen parhaita käytäntöjä ja niitä hyödynnettiin markkinatutkimuksen laatimisen lisäksi myös tulosten analysointiin sekä kehitysehdotusten esittämiseen. Kohdeyrityksen sisäisten haastatteluiden avulla hahmotettiin tutkimusongelma ja kartoitettiin nykytila ennen markkinatutkimusta. Markkinatutkimus tehtiin kvalitatiivisina haastatteluina valittuihin asiakasyrityksiin. Yrityksen sisäisissä keskusteluissa tarkasteltiin ja pohdittiin tuloksia sekä kehitysehdotuksia.</p> <p>Tehdyn tutkimuksen perusteella laadittiin arvio asiakastarpeesta kohdeyrityksen tuottamalle palvelulle. Arvion perusteella todettiin, että palvelulle on edelleen kysyntää, mutta siitä löytyy paljon parannettavaa. Lisäksi huomattiin asiakasarvon heikkenen. Kehitysehdotuksissa esitettiin, että yrityksen olisi kannattavaa jatkaa palvelun tarjoamista asiakkailleen, mutta siihen olisi suositeltavaa tehdä muutoksia. Suurimpia muutosehdotuksia olivat palvelun visuaalisen ilmeen päivittäminen, käytettävyyden parantaminen sekä asiakasyritysten kanssa käytävän vuorovaikutuksen lisääminen. Lisäksi ehdotettiin erilaisten yksittäisten raporttien ja analyysien tarjoamista asiakkaille lisäpalveluna heidän tilaamansa palvelun ohella.</p> <p>Selvityksen ja kehitysehdotusten avulla kohdeyritys sai tarvittavaa ja hyödyllistä tietoa palvelun asiakastarpeesta. Lisäksi tutkimusta tehdessä kävi ilmi asiakasyritysten ongelmia, joita he eivät olleet erikseen ilmoittaneet eikä kohdeyrityksellä ollut niistä tietoa. Insinööriyön avulla kohdeyritys voi jatkaa palvelun muotoilemista asiakastarvetta vastaavaa kokonaisratkaisua kohti.</p>	
Avainsanat	Markkinatutkimus, palvelumuotoilu

Author(s) Title Number of Pages Date	Siiri Mansner Mapping Customer Needs for Information System Service and Producing Development Proposals 42 pages + 2 appendices 15 September 2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	International ICT Business
Instructor(s)	J. J., Sales Director Anna Sperryn, Senior Lecturer
<p>The aim of the study was to identify the customer need for a service the case company is offering to the client companies working in the pharmaceutical industry. In order to be able to identify the customer need a market survey was carried out and, based on the results, the objective was to give an estimate about the customer need for the service and to make suggestions for improving it.</p> <p>The data was collected from customer interviews, case company's internal interviews, case company meetings and documentation and also from literature. Marketing research, service design and information management best practices were selected from literature and were utilized in addition to preparing a marketing study to analyze the data and to develop proposals. The case company's internal interviews helped outline the research problem and the current state prior to carrying out the market research. The market research was conducted as qualitative interviews with selected client companies. The company's internal discussions were reviewed and the results were discussed in order to make suggestions for improvement.</p> <p>It was found that the service is still in demand, but there is a lot to improve. In addition, the customer value was found impaired. Based on the results, an estimate for customer needs was put together for the service provided by the case company. The development proposal suggests that it would be advisable for the company to continue providing the service to its customers, but it would need some changes. The main amendments to be done include upgrading the visual image of the service, improving usability and increasing interaction with customers. The provision of various individual reports and analyses was suggested as an additional service.</p> <p>With the estimate and proposals the case company obtained useful and necessary information about customer needs for the service. In addition, the research revealed customers' problems that they hadn't informed the target company about and thus the target company had no knowledge of them. With this thesis the case company can continue redesigning the service to correspond to the customer needs for a total solution.</p>	
Keywords	Market research, Service design

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	1
1.2	Liiketoimintaongelma	2
1.3	Työn tavoite	2
1.4	Työn lopputulos	2
1.5	Työn rakenne	3
2	Menetelmä ja materiaali	4
2.1	Toteutusprosessi	4
2.2	Menetelmä	6
3	Nykytila-analyysi	9
3.1	Palvelun taustaa	9
3.2	Kilpailijat	10
3.3	Palvelun nykytila	10
4	Kohdeyrityksen toimenkuvan ja markkinointitutkimuksen ymmärrys	12
4.1	Markkinointi	12
4.2	Markkinointitutkimus	14
4.2.1	Markkinointitutkimusprosessin vaiheet	14
4.2.2	Tutkimuksen perusvaatimuksia	16
4.2.3	Markkinointikäytännöt lääketeollisuudessa	17
4.3	Palvelumuotoilu ja palvelun laadun johtaminen	18
4.4	Tietojohdamisen avulla liiketoimintahyötyä	23
4.5	Yhteenveto	25
5	Markkinatutkimus ja kehitysehdotukset	29
5.1	Markkinatutkimus	29
5.2	Tulosten käsittely ja purkaminen	31
5.3	Tulosten analysointi	35
5.4	Kehitysehdotukset	38

6	Johtopäätökset	41
6.1	Yhteenveto	41
6.2	Arvio työn onnistumisesta	41
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Nykytila-haastattelu	
	Liite 2. Markkinatutkimuskaavake	

Lyhenteet

- BI Business Intelligence eli liiketoimintatiedon hallinta. Tämä tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisimman tiedon keräämistä, analysointia ja hyödyntämistä mahdollisimman tarkasti ja ennakoivasti.
- IT Informaatioteknologia eli tietotekniikka tarkoittaa tietojen hakua, siirtoa, muokkausta ja tallennusta tietokoneiden tai digitaalisen tietoliikenteen avulla.
- SWOT Nelikenttämenetelmä, jossa kirjataan ylös tarkasteltavan asian sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Hyödyllinen työkalu, kun esimerkiksi tunnistetaan ongelmia tai arvioidaan esim. projektia tai tuotetta.

1 Johdanto

Tämä insinööriyö on tehty suomalaiselle informaatioteknologia-alan (IT) palveluyritykselle, joka on toiminut alalla yli kaksikymmentä vuotta. Yksi yrityksen tuottamista palveluista on lääketeollisuuden parissa toimiville yrityksille tehty tiedon analysointi- ja raportointityökalu. Lääkeyritykset ovat käyttäneet tätä järjestelmäpalvelua oman markkina-asemansa parantamiseen. Lääkeyritysten tietotarpeet ovat vuosien saatossa muuttuneet, mutta kohdeyrityksen tarjoama palvelu on pysynyt samanlaisena. Työssä keskitytään tekemään selvitys tämänhetkisestä asiakastarpeesta kohdeyrityksen tarjoamalle järjestelmäpalvelulle. Tavoitteena on markkinatutkimuksen avulla selvittää lääkeyritysten nykyinen tarve sen kaltaiselle palvelulle, jota kohdeyritys tarjoaa, ja selvityksen pohjalta tuottaa kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Tutkimuksen avulla kohdeyritys voi päivittää palvelunsa vastaamaan nykyistä asiakastarvetta ja arvioida, kuinka paljon palvelun kehitykseen ja tarjontaan kannattaa jatkossa käyttää resursseja.

1.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on toiminut IT-alalla pitkään, mutta ei ole merkittävän tunnettu. Yritys on perehtynyt tietojohdantamiseen ja palvelunhallintaan ja toimittanut erilaisia palveluita asiakkaille asiantuntevasti. Sen toiminta ulottuu neljään Pohjoismaahan.

Yritys on toimittanut tiedonkeruu- ja raportointityökaluja asiakasyrityksille, jotta he voivat saada tietojärjestelmistään kaiken mahdollisen hyödyn irti. Yksi asiakasryhmä on ollut lääketeollisuus. Lääketeollisuuden tietotarpeille kohdeyrityksellä on ollut käytössään kymmenen vuoden ajan heille suunnattu järjestelmäpalvelu, joka on kehitetty erityisesti lääkeyritysten tietotarpeisiin.

Lääkeyrityksille suunnitellun palvelun kehittäjä ja sen kanssa alusta asti työskennellyt työntekijä jää eläkkeelle, joten palvelun uudelleen muotoiluun on nyt loistava tilaisuus. Mikäli suuria muutoksia tarvitaan, uudet työntekijät voidaan kouluttaa heti hallitsemaan uutta palvelua eikä vanhan palvelun toiminnallisuutta tarvitse enää sisäistää. Tarve palvelun parantamiselle on havaittu, sillä vanhoja asiakkuuksia on jäänyt pois eikä uusia ole tullut tilalle. Yritys ei myöskään pysty kilpailemaan samalla viivalla tunnettujen ja

suurten brändien kanssa ilman näyttöä osaamisestaan. Siksi on erityisen tärkeää saada vanhat asiakkaat pysymään ja lisää uusia asiakkaita parannetun palvelun avulla.

1.2 Liiketoimintaongelma

Viimeisten kymmenen vuoden aikana lääkeyritysten tietotarpeet myynnin ja markkinoinnin saralla ovat muuttuneet merkittävästi. Kohdeyrityksen heille suunnattu palvelu on sen sijaan pysynyt ennallaan eikä vastaa enää täysin lääkeyritysten tarpeita. Tämä käy selville muutamien tärkeiden asiakassuhteiden päättymisenä sekä uusien asiakkaiden puutteena. Osasyynä on kymmenen vuoden aikana lisääntyneet kilpailijat, joiden tarjoamat palvelut ovat myös erittäin päteviä. Aikaisemmin kilpailijoita oli vähän, jolloin kohdeyrityksellä ei ollut suuria paineita muuttaa hyväksi todettua vanhaa palvelua. Nyt lääkeyritysten voidessa vertailla palveluiden tarjontaa on kohdeyrityksen pysyttävä aallon harjalla palvelun kehityksessä. Lääketeollisuuden toimintaympäristö ja sitä kautta myös kohdeyrityksen tarjoaman palvelun asiakastarve ovat muuttuneet merkittävästi.

1.3 Työn tavoite

Tavoitteena on markkinatutkimuksen avulla selvittää lääkeyritysten tämänhetkinen tarve sen tyyppiselle järjestelmäpalvelulle, jota kohdeyritys tarjoaa, ja tehdä kohdeyritykselle selvityksen pohjalta kehitysehdotuksia. Selvityksen ja kehitysehdotusten avulla kohdeyritys voi arvioida mahdollisuuksiaan asiakastarpeeseen vastaavan kokonaisratkaisun tuottamiseen.

Muutamaan avainasiakasyritykseen tehtävällä kvalitatiivisella syvähaastattelulla saadaan käsitys lääkeyritysten nykyisistä tietotarpeista. Markkinatutkimuksen tuloksen ja kehitysehdotusten avulla kohdeyritys saa tarvittavaa tietoa muutospäätöstensä tueksi ja pystyy siten arvioimaan palvelun kehitystarpeet.

1.4 Työn lopputulos

Lopputuloksena on ajantasainen ja selkeä kuva kohdeyrityksen tuottaman palvelun nykyisestä asiakastarpeesta sekä selvityksen pohjalta tehdyt kehitysehdotukset palveluun liittyen. Kohdeyritykselle laaditaan SWOT-analyysi ja taulukko

markkinatutkimuksen tuloksista sekä raportti, jossa tarkennetaan analyysiä. Kehitysehdotuksista laaditaan taulukko, josta tehdään myös lyhyt ja ytimekäs raportti tarkentamaan taulukon tuloksia.

Tämä tutkimus auttaa kohdeyritystä löytämään nykyisen palvelun ongelmakohdat sekä ymmärtämään, millaisia tietotarpeita asiakasyrityksillä tällä hetkellä on. Tutkimuksen ja kehitysehdotusten avulla kohdeyritys tekee päätöksen siitä, millaisia muutoksia se aikoo tehdä palveluun, sekä arvion siitä, kuinka paljon sen kannattaa käyttää resursseja juuri kyseisen palvelun kehitykseen.

1.5 Työn rakenne

Toisessa luvussa kerrotaan työn menetelmistä. Luvussa selvitetään, miten tämä työ on tehty sekä mitkä ovat olleet työn vaiheita. Kolmannessa luvussa kartoitetaan kohdeyrityksen tarjoaman palvelun nykytilaa. Nykytila-analyysiä varten haastateltiin kohdeyrityksen eläkkeelle jäävää työntekijää, joka tuntee palvelun parhaiten. Luvussa selvitetään, miten palvelu on toiminut, mitä ongelmakohtia siinä on huomattu ja ketkä ovat kohdeyrityksen pahimpia kilpailijoita. Nykytila-selvityksen avulla saatiin käsitys siitä, millaisesta teoriasta olisi hyvä lopputuloksen kannalta poimia parhaita käytäntöjä.

Neljännessä luvussa esitellään työn tekemiseen ja analyysien sekä kehitysehdotusten laatimiseen sovellettua teoriaa. Lukuun on poimittu markkinointitutkimuksen parhaita käytäntöjä, jotta tutkimuksesta tulee laadukas. Palvelumuotoilun käytäntöjä sovelletaan kehitysehdotusten laatimiseen ja tietojohdamisen käytäntöjä kohdeyrityksen toimenkuvan ymmärtämiseen. Näiden parhaiden käytäntöjen ymmärryksen kautta aloitetaan markkinatutkimus, jota käsitellään luvussa viisi. Luvussa kerrotaan, miten markkinatutkimus on tehty. Lukuun sisältyy myös analyysi, joka on tehty markkinatutkimuksen tulosten, sovelletun teorian ja kerätyn datan perusteella.

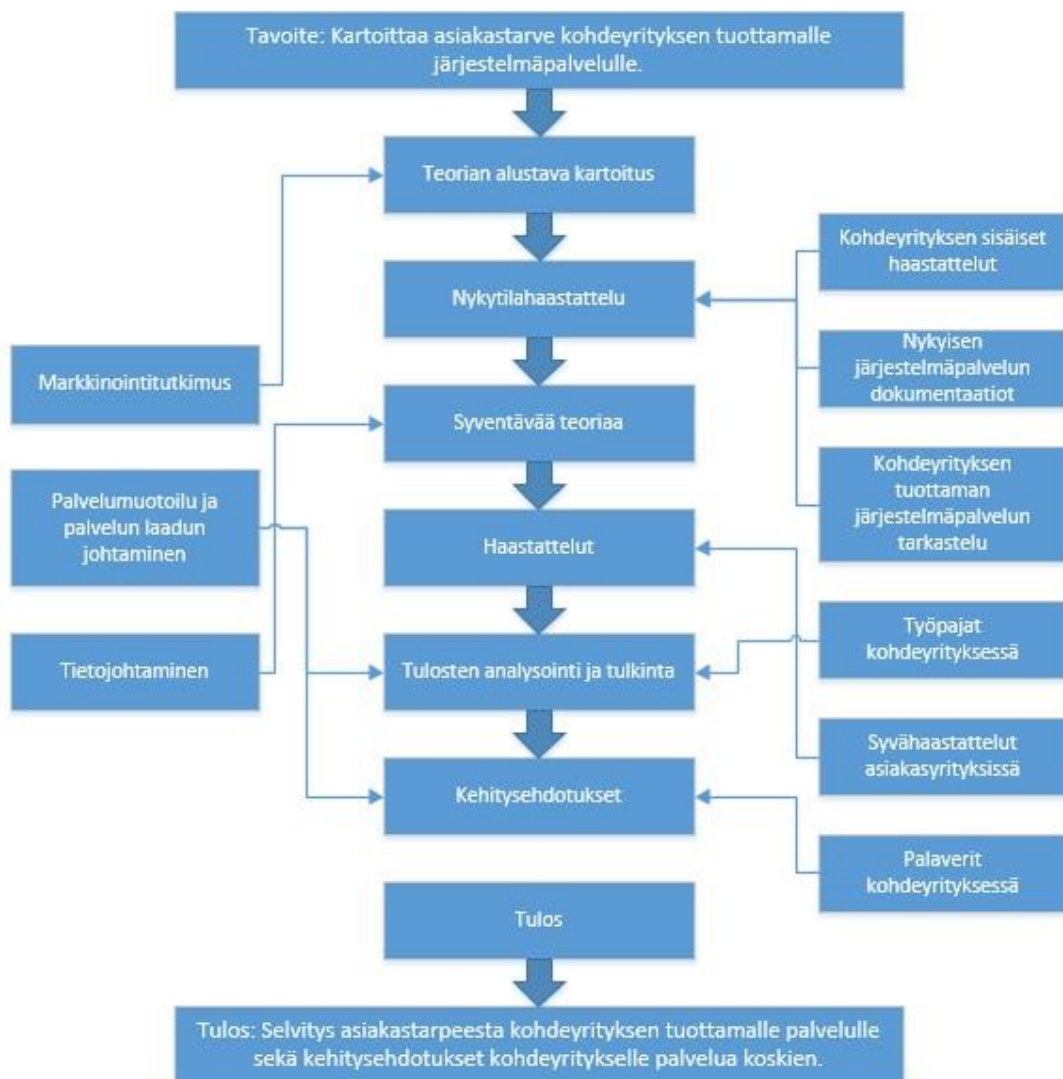
Viimeisessä eli kuudennessa luvussa on analyysin perusteella tehdyt kehitysehdotukset sekä johtopäätökset siitä, miten koko tutkimus on onnistunut ja kuinka validi tutkimustulos on. Luvussa on tiivistettynä, miten työ eteni ja miten tavoitteeseen päästiin.

2 Menetelmä ja materiaali

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan työn toteutusprosessi, joka on esitetty myös prosessikuvauskaavion muodossa. Luvussa 2.2 kerrotaan työn toteutusmenetelmästä.

2.1 Toteutusprosessi

Tämä työ toteutettiin tapaustutkimuksena. Toteutuksessa käytetty prosessikaavio on esitetty kuvassa 1. Kaikissa työn vaiheissa pohjana toimivat sovellettava teoria parhaista käytännöistä sekä yrityksen sisäiset mallit.



Kuvio 1. Tapaushankkeen prosessikuvaus

Kuvion 1 vasempaan reunaan on kuvattu koko tutkimuksen ajan mukana käytetty teoria, ja oikeaan reunaan on kuvattu kerätty aineisto. Kuvion keskelle on kuvattu prosessin eteneminen. Prosessikuvaus aloitettiin tavoitteen määrittämisellä. Liiketoimintaongelman aihe ja rajaaminen käytiin läpi yhdessä kohdeyrityksen Sales Directorin kanssa.

Tavoitteen määrittelyn ja rajaamisen kautta etsittiin sovellettavaa teoriaa, jonka pohjalta tehtiin yrityksen sisäinen haastattelu lääketeollisuudelle tarjotun palvelun nykytilan selvittämiseksi. Haastattelu tehtiin eläkkeelle jääneelle palvelun kehittäneelle ja sen kanssa työskennelleelle käyttäjälle. Haastattelun lisäksi tutkittiin kohdeyrityksen sisäistä dokumentaatiota kyseisen palvelun osalta sekä palavereissa käytyjä keskusteluja. Myös lääkeyrityksille tarjottavaa järjestelmäpalvelua tutkittiin, jotta tiedettiin, millaisen palvelun kanssa asiakasyritykset olivat tekemisissä. Näiden tietojen pohjalta pystyttiin laatimaan yrityksen tilasta nykytila-analyysi. Nykytilan hahmottamisen avulla valittiin vielä sopivampaa ja syventävää teoriaa sisäistettäväksi. Parhaita käytäntöjä poimittiin markkinointitutkimuksesta, tietojohtamisesta ja palvelumuotoilusta. Nykytilan hahmotuksen ja parhaiden käytäntöjen ymmärryksen avulla saatiin laadittua tarkka ja hyödyllinen kyselylomake markkinatutkimusta varten. Teorian keräämisen ja sisäistämisen avulla tehtiin semistrukturoitu haastattelurunko, jotta haastateltavat pystyivät teemojen avulla itse lisätä omia kommentteja ja näkemyksiä kysymyksien aiheisiin liittyen. Markkinatutkimus toteutettiin kolmelle tarkkaan valitulle asiakasyritykselle kvalitatiivisena haastatteluna.

Markkinatutkimuksesta saadut tiedot dokumentoitiin ja analysoitiin. Tutkimuksen taustalla jatkuvina tiedonlähteinä toimivat kohdeyrityksen sisäiset työpajat sekä palaverit. Analysoinnin pohjalta käytiin vielä keskustelu kohdeyrityksen sisäisessä palaverissa, jotta voitiin varmistaa työkalun toiminnallisuuden rajapinnat ja myös yhdessä suunnitella muutoskohteita. Kaikki saadut tiedot dokumentoitiin. Analysoitujen tulosten pohjalta kohdeyritykselle tehtiin selvitys palvelun asiakastarpeesta, ja luotiin kehitysehdotukset siitä, miten heidän palvelunsa voisi vastata asiakasyritysten kysyntään. Tuloksena oli taulukko sekä markkinatutkimuksen että kehitysehdotusten tuloksista ja molemmista taulukoista lyhyt raportti.

2.2 Menetelmä

Tässä työssä käytetty informaatio kerättiin kohdeyrityksen toimialaan ja tutkimusongelmaan liittyvistä julkaisuista ja kirjallisuudesta sekä haastatteluista ja kohdeyrityksen sisäisestä dokumentaatiosta.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on kokemusperäinen tutkimus, jossa kohdetta tarkastellaan monipuolisesti ja intensiivisesti. Tarkoituksena on syventyä tapaukseen ja tutkia sitä kattavasti sekä tehdä havaintoja, joita ei ole vielä huomattu. Havaintoja tehdään yleensä monista erilaisista tutkimusongelmaan vaikuttavista asioista, ja niiden pohjalta saadaan kokonaisvaltainen sekä tarkka kuvaus. (Case-tutkimus.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin parhaita käytäntöjä, yrityksen sisäisiä dokumentteja sekä markkinatutkimuksen tuloksia, jotta saatiin selville kohdeyrityksen palvelulle parhaiten toimivat kehitysideat. Löydetyt kehitystarpeet analysoitiin ja tuloksista keskusteltiin kohdeyrityksen sisäisessä palaverissa. Tämän keskustelun pohjalta tehtiin kehitysehdotukset yritykselle palvelun suhteen.

Työssä tehdyt haastattelut toteutettiin kvalitatiivisina syvähaastatteluina. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutetaan yleensä pienelle kohderyhmälle, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman kattavia ja tutkimusaiheeseen voidaan perehtyä syvällisemmin. Tämän vastakohtana pidetään usein kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, jossa tutkimus toteutetaan suuremmalle kohderyhmälle ja sen avulla pyritään saamaan tilastollista tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajien määrä on usein pienempi, mutta vastaukset ovat laadukkaampia. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muodoista on henkilökohtainen haastattelu, jossa haastateltavat kohdataan kasvokkain. (Lahtinen ym., 1998: 62-64.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, sillä sen avulla haastatteluiden vastauksista saadaan syvempää ymmärrystä.

Haastattelumuodoksi valittiin syvähaastattelu, joka toteutetaan avoimessa ympäristössä ja etukäteen suunnitellun keskustelurungon avulla (Raatikainen, 2005:43). Haastattelukaavakkeesta tehtiin semistrukturoitu, jotta tutkimuskysymykset voitiin selvittää mahdollisimman tarkasti. Semistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat strukturoidun kysymyslomakkeen ja teemahaastattelun välimaastosta. Kysymykset ovat osittain avoimia ja osittain järjesteltyjä. (Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu.)

Reliabiliteetti on yksi markkinointitutkimuksen perusvaatimuksista, ja se kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetin sanotaan olevan silloin hyvä, kun tutkimustulokset pysyvät jokseenkin samoina, jos tutkimus toistetaan. (Raatikainen, 2005:16.) Reliabiliteetin kannalta semistrukturoidun kysymyskaavakkeen tutkimustuloksen toistettavuus saattaa olla heikko, mutta tutkimustulos voi silti olla antoisampi. Avointen kysymysten lisäksi haastateltavalla on mahdollisuus kommentoida aiheisiin vapaasti, jolloin saattaa selvitä tutkimuksen kannalta hyödyllisiä näkökulmia ja ajatuksia.

Kuten Raatikainen kirjoittaa, validiteetti on silloin hyvä, kun tutkimus mittaa sitä, mitä pitäisikin mitata. Lisäksi validiteettiin vaikuttavat haastattelukysymysten asettelu ja haastattelijan käyttäytyminen. (Raatikainen, 2005:16.) Tutkimusmenetelmä valittiin sillä perusteella, että sen on oltava tuloksen kannalta luotettava. Haastattelut tehtiin neutraalissa ilmapiirissä eikä haastateltavaa yritetty johdatella kysymyksillä haluttuihin vastauksiin. Näin saatiin puolueeton ja ongelman ratkaisuun tähtäävä vastaustulos.

Taulukko 1. Opinnäytetyössä käydyt keskustelut.

Nykytila-analyysi	
Haastateltava	Pääaihe
Sales Director	Aihe & aiheen rajaus
Eläkkeelle jäävä palvelun kehittäjä	Kehitettävän palvelun historia, toiminnallisuus ja nykytila
Palvelun muutostarpeiden määrittely	
Asiakasyritys A	Markkinatutkimus lääkeyritysten tietotarpeista
Asiakasyritys B	Markkinatutkimus lääkeyritysten tietotarpeista
Asiakasyritys C	Markkinatutkimus lääkeyritysten tietotarpeista
Kohdeyrityksen sisäinen palaveri	Kehitysideat ja toiveet uuteen palveluun

Kuva on jaettu kahteen osaan, ja se perustuu haastatteluihin sekä keskusteluihin pohjautuvaan tiedonkeruuseen. Ensimmäisen osan tiedonkeruu perustuu kohdeyrityksen nykytilaa koskeviin haastatteluihin ja toisen osan tiedonkeruu markkinatutkimuksen yhteydessä tehtäviin haastatteluihin sekä kohdeyrityksen sisäisen palaverin keskusteluun. Markkinatutkimuksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa selvitettiin nykyisen palvelun muutostarpeita asiakasyritysten toiveiden pohjalta. Lopuksi kohdeyrityksessä pidetyssä palaverissa keskusteltiin kehitysideoista ja toiveista.

3 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa kartoitetaan kohdeyrityksen lääkeyrityksille tarjoaman palvelun nykytilaa vuonna 2015. Kartoituksen avulla selvitettiin sen hetkiset asiakkaat, kilpailijat sekä palvelun toiminnallisuus. Selvityksen avulla saatiin tietää, minkälaisesta teoriasta olisi parhaiten hyötyä tutkimuksen kannalta. Nykytilan selvitys perustuu kohdeyrityksen sisäiseen dokumentaatioon, tietojärjestelmistä saataviin tietoihin, haastatteluihin ja palaveriinhin. Varsinainen haastattelu tehtiin palvelun kehittäjälle, joka on jäämässä eläkkeelle. Haastattelun tarkemmat tiedot löytyvät liitteenä lopusta. Kohdeyrityksen sisäisissä palavereissa keskusteltiin nykytilasta Sales Direktor J.J:n kanssa.

3.1 Palvelun taustaa

Palvelua lääketeollisuuden tarpeisiin on tuotettu jo kymmenen vuoden ajan. Lääketeollisuuden tietotarpeet ovat muuttuneet, mutta palvelu on pysynyt koko ajan samanlaisena. Palvelun avulla lääkeyritysten tarvitsemaa raakatietoa on muutettu helpommin ymmärrettävään muotoon. Kohdeyritys on ostanut tarvitsemansa raakadatan yritykseltä, joka on osittain sen kilpailija.

Kohdeyrityksellä on ollut aikoinaan noin kahdeksan asiakasta lääketeollisuuden palvelun piirissä. Asiakassuhteet ovat kuitenkin kymmenen vuoden aikana vähentyneet puoleen. Jäljelle jäävästä lukumäärästä vielä yksi asiakassuhde on päättymässä tämän vuoden loppuun ja kanssakäyminen tärkeimmän asiakkaan kanssa Suomessa on olematonta, mutta Skandinaviassa merkittävää. Tällä hetkellä kaksi asiakkaista on suuria ja tunnettuja lääkeyrityksiä ja kaksi hieman pienempää yritystä. Yksi syy asiakassuhteiden päättymiseen on lääkeyritysten toimintojen siirtyminen ulkomaille. Toiminnan siirtyessä myös järjestelmiä siirretään muualle ja keskitetään. Lisäksi palvelu on säilynyt täysin muuttumattomana, ja päteviä kilpailijoita on ilmestynyt lisää. Asiakasyritysten vähentyessä Suomesta olisi erityisen tärkeää saada vanhat asiakkaat pysymään ja pystyä rakentamaan uusia asiakassuhteita.

3.2 Kilpailijat

Kilpailevia yrityksiä on kahdenlaisia: suuria BI-yrityksiä sekä erityisesti lääkeraportointiin erikoistuneita pienempiä yrityksiä. Suuria kilpailevia BI-yrityksiä on kolme, joista kaikki ovat yhdistyneet jonkun pienemmän kilpailevan yrityksen kanssa aikojen saatossa. Suurten kilpailijoiden vahvuutena on yritysten vahva maine ja tunnettavuus. Nämä suuret yritykset eivät kuitenkaan pysty vastaamaan niin tarkasti juuri lääketieteellisuuden tietotarpeisiin. Sen sijaan pieniä ja orientoituneita kilpailijoita on kaksi, jotka ovat perehtyneet tuottamaan palveluillaan asiakastarpeeseen vastaavan kokonaisratkaisun. Näiden pienten kilpailevien yritysten etuna on hieno visuaalisuus (user-interface) sekä helppokäyttöisyys. Asiakasyrityksille nämä ominaisuudet nousevat usein tärkeämmäksi kuin se, mitä teknologiaa palvelu sisältää. Kohdeyrityksen palvelu eroaa kilpailijoistaan nimenomaan hienolla teknologialla, mutta sillä ei saa myytyä palvelua. Asiakasyritykset kiinnittävät huomion ensin palvelun käyttöominaisuuksiin ja ulkonäköön.

3.3 Palvelun nykytila

Kohdeyrityksen sisäisten dokumenttien lisäksi nykytilasta saatiin paljon selville, kun haastateltiin palvelun kehittäjää. Hän on toiminut palvelun parissa kymmenen vuotta ja tiesi tarkasti sen toiminnallisuuden. Yksi kohdeyrityksen itse tiedostama ongelma on nykyisen palvelun heikko visuaalisuus. Palvelun tekninen kehitys on ollut muita edellä, mutta nähtävästi asiakasyrityksiä kiinnostaa enemmän palvelun helppokäyttöisyys sekä visuaalisesti näyttävä kokonaisratkaisu kuin tekninen sisältö. Pelkän visuaalisuuden muuttamisen ei kuitenkaan uskota parantavan palvelun menestystä vaan pitäisi pystyä lisäämään todellista lisäarvoa asiakkaille.

Asiakasyrityksiltä ei ole tullut varsinaisia reklamaatioita, vaan ennemminkin muutospyyntöjä. Muutospyyntöt on ilmoitettu kohdeyritykselle joko soittamalla tai lähettämällä sähköpostia ja ongelmiin on pyritty löytämään ratkaisu yhdessä asiakkaan kanssa. Uusia vakituisia asiakassuhteita ei ole syntynyt, mutta muutamia hetkellisiä asiakkuuksia on ollut. Nämä asiakkuudet ovat perustuneet lähinnä hetkellisiin raportointipyyntöihin, jotka koskivat yksittäisiä raportteja. Lääketieteellisyydessä analysointityökaluilla on vanhanaikainen käyttäjäkunta, joten käyttöönotossa on ollut usein ongelmia. Ongelmat ovat liittyneet lähinnä tietokoneiden ja ohjelmien käytön osaamattomuudesta.

Haasteeksi on muodostunut kohdeyrityksen tuottaman palvelun asiakastarpeen tunnistaminen. Tehtävänä olisi selvittää, mitä lääkeyritykset haluavat kohdeyrityksen tuottamalta palvelulta nykyään. Tämä selvitys tehdään markkinatutkimuksen avulla, jota varten parhaimpia käytäntöjä poimitaan markkinointitutkimusteoriasta, jotta tutkimus olisi mahdollisimman laadukas.

4 Kohdeyrityksen toimenkuvan ja markkinointitutkimuksen ymmärrys

Asiakastarpeen määrittämisen sekä palvelun kehitysehdotusten laatimisen pohjalle syvennyttiin markkinointitutkimuksen, palvelumuotoilun ja palvelun laadun hallinnan sekä tietojohtamisen teoriaan. Markkinointitutkimuksen parhaiden käytäntöjen avulla asiakasyritysten haastattelukysymysten laatimiselle sai hyvät lähtökohdat, ja markkinointitutkimusprosessin teoria auttoi järjestelmällisessä etenemisessä tutkimuksessa. Myös markkinoinnin keinoihin perehdyttiin, jotta kohdeyritykselle esitetyissä kehitysehdotuksissa voidaan huomioida sen hetkinen markkinatilanne, ja sitä kautta ymmärtää palvelun asiakastarpeen muutoksiin johtaneet syyt.

Parhaita käytäntöjä poimittiin myös lääketeollisuudesta, jotta saatiin ymmärrystä siitä, mitä tietoa lääketeollisuudessa liikkuu ja mitkä asiat ovat asiakasyrityksille tärkeitä sekä kannattavia. Lääketeollisuuden eettisten ohjeiden muutosten ymmärryksellä päästiin myös käsiksi siihen, miten markkinatilanne kyseisellä alalla on yleisellä tasolla muuttunut. Markkinatutkimuksen jälkeen tehtävien kehitysehdotuksien tueksi poimittiin parhaita käytäntöjä palvelumuotoilusta. Tietojohtamiseen perehdyttiin, jotta saatiin ymmärrystä kohdeyrityksen toimialasta sekä palvelun toiminnallisuudesta ja kehityskohteista. Kaikkien löydettyjen parhaiden käytäntöjen avulla saatiin parempaa ymmärrystä markkinatutkimuksen laatimista, vastausten analysointia ja loppuratkaisun tuottamista varten. Ensimmäisenä perehdyttiin siihen, miten palvelun markkinointi vaikuttaa yrityksen menestykseen ja sitä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

4.1 Markkinointi

Markkinointi on vaikea määritellä tarkasti, sillä se on jatkuvassa muutoksessa. Markkinoinnin tarkoitus on saavuttaa asiakas- ja henkilöstötavoitteet sekä tehdä myynti tarpeettomaksi. Se on siis keino, jolla saadaan asiakas ostamaan tuote tai palvelu. (Vierula, 2014: 33-32.)

Kuten Vierula kirjoittaa, markkinointi ei kuulu enää pelkästään markkinointitiimille, vaan sen tulisi olla koko organisaatiota ohjaava yhteinen tehtävä. Parhaimman tuloksen markkinoinnille saa, kun yhdistää yrityksen sisällä yksilöiden lisäksi myös ajattelutapoja, prosesseja ja kaikkia niitä asioita, joiden avulla yritys saavuttaa päämääränsä. Moderni ajattelutapa tähtää siihen, että markkinointi on koko yrityksen vastuulla. Tämän vastuun

kautta markkinointi pitää sisällään kaikki yrityksen toiminnot ja yksilöt, jotka ovat suoraan tai välillisesti yhteydessä asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin. Markkinointi ei siis ole yksittäisten henkilöiden velvollisuus eikä oikeus, vaan kaikkien yhteinen päämäärä saavuttaa haluttu tulos. (Vierula, 2014: 41-42.)

Markkinoinnin tärkeys

Rubanovitschin ja Valorinnan kirjoittamassa teoksessa ”Älykäs myynnin ohjaaminen” korostetaan, että markkinoinnin kannalta erityisen tärkeiksi muodostuvat jo olemassa olevat asiakassuhteet. Olemassa olevat asiakkaat ovat yrityksen kannalta kultaakin kalliimpia, sillä uusien asiakkaiden hankinta on kilpailijoiden vuoksi yhä vaikeampaa ja myös kallista. Markkinoinnissa keskitytään usein turhan paljon uusien asiakkaiden hankintaan ja unohdetaan jo olemassa olevat, vakiintuneet ja niin sanotusti varmat asiakkaat. Näiden vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämiseen perinteisen markkinoinnin on tullut tilalle vuoropuhelu. Siinä on kyse asiakassuhteiden luomisesta ja ihmisten välisistä yhteyksistä. (Rubanovitch & Valorinta, 2009: 114-117.)

Vanhanaikaisten markkinoinnin keinojen sijaan markkinointia kannattaa muuttaa ”älykkään” myynnin suuntaan, kuten Rubanovitsch ym. teoksessaan uutta myynnin suuntausta kutsuvat, ja ottaa siitä oppia. Älykkäässä myynnissä asiakastuntemus on erityisen isossa roolissa, joten se tulisi huomioida myös markkinoinnissa. Asiakkaiden kanssa tulee keskustella, ja olla vuorovaikutuksessa mahdollisimman paljon. Kaikki keskusteluista saatu tieto on arvokasta ja se on hyvä tallentaa sekä analysoida. Asiakastytyväisyyskyselyt sekä kilpailija-analyysit ovat osa asiakastuntemusta, mutta asiakastuntemus ei saa perustua pelkästään niiden varaan. (Rubanovitsch & Valorinta, 2009: 114-117.)

Yrityksen saattavat usein antaa lupauksia asiakkailleen, joita eivät loppupeleissä voi täysin lunastaa. Sellaisissa tapauksissa asiakaslupauksia ei ole hyvä mainostaa yleisesti. Hyvin tärkeää mainonnassa on, että luvatut lupaukset voidaan pitää. Mikäli jokin annettu lupaus ei täyty, tulisi se kertoa asiakkaalle rehellisesti. Yrityksien yleisimmät asiakaslupauksien kanavat ovat myyjäkohtaamisen lisäksi puhelinpalvelu ja Internet, joten on hyvin tärkeää, että myös näissä kanavissa lupaukset täyttyvät. (Rubanovitsch & Valorinta, 2009: 114-117.)

Luetun perusteella markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon erityisesti jo olemassa olevat asiakkaat ja olla asiakkaiden kanssa mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa. Näin asiakassuhteet pysyisivät hyvinä ja asiakkaiden tarpeet tulisi huomioida. Raatikaisen (2004: 11) mukaan markkinoinnin tueksi tarvitaan todellista tietoa toimintaympäristöstä, ja yksi keino kartoittaa tätä tietoa on markkinointitutkimus, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa.

4.2 Markkinointitutkimus

Markkinointitutkimuksen avulla hankitaan todellista tietoa yrityksen markkinointiin kohdistuvien päätösten tueksi. Tutkimuksen avulla päätöksen tekeminen on helpompaa, sillä päätöksiin kohdistuvia riskejä pystytään kartoittamaan ja siten mimoimaan. Uuden tuotteen suunnittelussa ja vanhan tuotteen uudistamisessa huomiota kiinnitetään erityisesti asiakkaan tarpeisiin sekä kilpailutilanteeseen. Tutkimus ei keskity pelkästään tarvittavien tietojen hankkimiseen, vaan siihen kuuluvat myös tulosten käsittely ja analysointi. Markkinointitutkimuksella on useita muotoja ja yksi niistä on markkinatutkimus. Markkinatutkimuksessa keskitytään kilpailu- ja kysyntätilanteeseen eli hankitaan tietoa markkinatilanteesta ja siihen kohdistuvista muutoksista. (Lahtinen ym., 1998: 20-21.)

Markkinointitutkimuksessa on kansainvälisten perussääntöjen mukaan useimmiten kolme osapuolta. Ensimmäinen näistä kolmesta on markkinatutkimuksen tilaaja eli tutkimuksen toimeksiantaja, ja hän tekee yleensä aloitteen tutkimuksen toimeenpanosta. Toinen osapuoli on tutkimuksen varsinainen tekijä eli tutkija. Tämä tutkija voi yksittäisen henkilön lisäksi tarkoittaa myös alihankkijaa eli suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi ammattikorkeakoulua. Kolmas osapuoli on tietojen antaja. Tietojen antaja voi myös olla yksittäinen henkilö tai suurempi ryhmä, jolta tutkija hankkii tietoja. Jossain tapauksissa toimeksiantaja ja tutkija voivat olla sama henkilö. (Lahtinen ym., 1998: 20-21.)

4.2.1 Markkinointitutkimusprosessin vaiheet

Luotettavan ja kattavan tuloksen saamiseksi markkinointitutkimusta tehdessä tulisi edetä vaiheittain. Vaiheita määrittävät perusvaatimukset, jotka liittyvät tutkimuksen tekemiseen:

1. Tutkimusongelma määritetään.
2. Tehdään toimeksianto ja nimetään tutkija.
3. Laaditaan tutkimussuunnitelma.
4. Laaditaan kysymyslomake.
5. Toteutetaan haastattelut.
6. Käsitellään, analysoidaan ja tulkitaan tiedot.
7. Raportoidaan ja hyödynnetään tulokset.

Ensimmäisessä vaiheessa eli tutkimusongelman määrittämisessä tärkeintä olisi keskittyä yhteen ongelmaan kerralla, jolloin tutkimustulos on tarkempi ja luotettavampi. Mikäli tutkimusongelmia on monia, tulokset ovat helposti hajanaisia ja heikkotasoisia. Selvitettävän ongelman määrittämisessä tulisi keskittyä vain olennaisiin asioihin, jotta turhan ja ylimääräisen tiedon sijaan saataisiin mahdollisimman hyödyllistä tietoa. Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen valitaan sopiva tutkija, joka voi olla joko oman henkilökunnan jäsen tai yrityksen ulkopuolinen henkilö tai järjestö. (Lahtinen ym., 1998: 30-31.)

Tutkimussuunnitelman laatimiseen kuuluu myös tutkimusmenetelmän valitseminen. Kenttätutkimuksessa vaihtoehtoina ovat kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muodoista on henkilökohtainen haastattelu, joka tehdään teemahaastatteluna. Henkilökohtainen teemahaastattelu tarkoittaa, että tutkija ja tietojen antaja kohtaavat toisensa kasvokkain. Tällaisen tutkimusmenetelmän hyvinä puolina ovat esimerkiksi nopeat vastaukset, hyvä vastausprosentti, väärinkäsitysten vähäisyys ja informatiiviset haastattelutulokset. Joissain tapauksissa huonoina puolina saattavat olla kyselyn toistettavuuden vaikeus ja se, ettei haastattelua voi tehdä kovin suurelle kohderyhmälle. Tämän puolen voi kuitenkin unohtaa, jos haastateltava kohderyhmä on pieni tai jos ryhmästä voidaan valita otollisimmat henkilöt, jolloin saadaan silti monipuoliset vastaukset kysymyksiin. (Lahtinen ym., 1998: 62-64.)

Kysymysten laatiminen on myös tärkeä vaihe, joka huonosti tehtynä suistaa koko tutkimuksen väärille raiteille. Kysymykset kannattaa suunnitella huolellisesti niin, että ne

palvelevat mahdollisimman hyvin toimeksiantajan asettaman tutkimusongelman ratkaisun löytymistä. Tähän vaiheeseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin myöhemmissä vaiheissa, sillä myöhemmät vaiheet ovat helpompia ja nopeampia toteuttaa hyvin laaditun kysymyspaneelin avulla. (Lahtinen ym. 1998: 71.)

Haastattelujen toteutuksen jälkeen tiedot käsitellään, analysoidaan ja tulkitaan. Tietojen käsittelyvaiheessa tutkimusaineisto tarkistetaan huolellisesti, jotta voidaan olla varmoja tietojen oikeellisuudesta. Virheelliset tiedot voidaan vielä tässä vaiheessa korjata oikeiksi tai, jos ei korjata, niin niitä ei voi käyttää tutkimuksessa. Saaduista tiedoista tehdään analyysi ja tulkitaan tiedot siten, että saadaan kattava ja napakka raportti tuloksista. Lopuksi tulokset hyödynnetään alkuperäisen ongelman ratkaisemiseksi. (Lahtinen ym. 1998: 127.)

4.2.2 Tutkimuksen perusvaatimuksia

Markkinointitutkimusta käytetään apuvälineenä markkinoinnin suunnitteluun ja johtamiseen. Tutkimusta aloittaessa on tärkeää selvittää, mitä aiotaan tutkia ja miten tarkasti. Tutkimus tulee tehdä huolellisesti ja saadut tiedot tulkita oikein. Tutkimus on onnistunut, jos se täyttää tarkoituksensa, on taloudellinen ja suoritetaan oikeaan aikaan. Sen on oltava myös objektiivinen eli puolueeton. Tämä tarkoittaa, ettei haastattelija saa vaikuttaa vastauksiin omien mielipiteiden, asenteiden tai arvojen kautta. Haastattelutuloksen tulisi olla sama, vaikka haastattelija olisi eri henkilö. (Raatikainen, 2005: 16-17.)

Kuten Raatikainen kirjoittaa, tutkimusongelman ja tutkimustavoitteiden määrittelyn jälkeen on selvitettävä perusjoukko ja otos. Nämä ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, kun halutaan rajata tarkasti, mitä pitää tutkia. Markkinointitutkimuksessa perusjoukko tarkoittaa sitä ihmisryhmää tai muita tutkittavia yksiköitä, joiden mielipiteitä ja toimintaa halutaan tutkia. Esimerkkinä perusjoukosta voi olla vaikka tietyn ikäryhmän tai yrityksen asiakkaat. Perusjoukon määrittelyssä voi pohtia esimerkiksi sitä, otetaanko markkinointitutkimukseen mukaan kaikki potentiaaliset asiakkaat tai vaikka vain yrityksen omat asiakkaat. Määrittelyn jälkeen on selvitettävä, onko valitusta ryhmästä jo olemassa jotakin listaa tai rekisteriä, josta haastateltavien tiedot olisivat helposti löydettävissä. Valmiin rekisterin käytöstä on oltava lupa. Erilaisia rekistereitä valtion puolesta ovat esimerkiksi väestörekisteri opiskelijarekisteri, ajoneuvorekisteri ja työeläkerekisteri. Mikäli yritys tutkii vain omia asiakkaitaan, sillä on yleensä heistä oma

asiakasrekisteri. Asiakasrekisterissä on riskinä, etteivät kaikki tiedot ole ajan tasalla. Perusjoukon ollessa iso, pitää poimia joukosta edustava otos. Mikäli perusjoukko on taas suhteellisen pieni, kaikki sen jäsenet voidaan tutkia. (Raatikainen, 2005: 26-27)

Luetun markkinointitutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan ymmärtää, että markkinointitutkimus on suunniteltava huolellisesti etukäteen, jotta tulosten tulkinta ja analysointi on helpompaa. Kuten Lahtinen ym. (1998: 39) kirjoittavat, on tärkeää selvittää tutkimuksen tavoitteiden kannalta aikaisemman tiedon määrä ja tutkimusaiheen taustoja. Seuraavassa alaluvussa käsitellään lääketeollisuuden markkinoinnin sääntöjä, jotta saadaan ymmärrystä haastateltavan kohderyhmän tietotarpeista sekä tietojen saamisen ja jakamisen rajoituksista.

4.2.3 Markkinointikäytännöt lääketeollisuudessa

Lääketeollisuudessa mainontaa rajataan ja siihen kiinnitetään huomiota eettisyyden näkökulmasta. Lääketeollisuudella on käytössään omavalvonta, jossa seurataan lääketeollisuuden eettisiä ohjeita. Eettisten ohjeiden noudattamista valvovat ja ohjaavat riippumaton lääkemarkkinoinnin valvontakunta sekä tämän alaisuudessa toimivat tarkastusvaliokunnat. Markkinointia valvoo myös Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea. Valvonnalla varmistetaan, että lääkkeitä annetaan oikeaa informaatiota kuluttajille. Oikean tiedon avulla lääkkeitä pystytään käyttämään osana tarpeellista ja parantavaa hoitoa sekä hyödyntämään heti uusia tehokkaimpia hoitokeinoja. (Lääketeollisuuden eettiset ohjeet 2014: 3.)

Lääketeollisuuden markkinoinnin valvonnan avulla pystytään varmistamaan, että kuluttajat saavat parasta mahdollista hoitoa potilasturvallisuuden ja lääkkeen parantavuuden näkökulmasta. Eettiset ohjeet ovat lähivuosina muuttuneet tarkemmiksi ja niitä pyritään kehittämään ja uudistamaan jatkuvasti. Yksi merkittävästä uudistuksista tuo terveydenhuollon ja lääketeollisuuden yhteistyön läpinäkyväksi. Vuonna 2016 julkaistaan ensimmäisen kerran organisaatioille ja terveydenhuollon ammattilaisille Lääketeollisuus ry:n jäsenyritysten vuonna 2015 maksamat taloudelliset etuudet sekä palkkiot. Tämän muutoksen sanotaan olevan välttämätön, jotta lääketieteellisiä innovaatioita voi syntyä, terveydenhuolto kehittyä ja lääketurvallisuus varmistua. (Lääketeollisuuden eettiset ohjeet 2014: 3.)

Lääkkeiden markkinointiin on annettu erilliset ohjeet markkinoinnista kuluttajille, terveydenhuollon henkilöille sekä lääke-esittelytoimijoille. Kuluttajille markkinoidessa on varmistettava, että lääkemarkkinointi koskee ainoastaan itsehoitolääkkeitä joita saa ilman reseptiä. Reseptilääkkeitä saa markkinoida ainoastaan lääkkeiden toimittamiseen tai määräämiseen valtuutetuille henkilöille, jotka tarvitsevat tietoa lääkkeistä työnsä puolesta. Lääkeyritykset voivat jakaa kuluttajille tietoa sairauksista, niiden ehkäisystä ja hoidosta, mutta samalla tulisi myös opastaa kuluttajaa sairauden hoitamisesta ja lisätiedon hankinnasta. (Lääketeollisuuden eettiset ohjeet 2014: 8-9.)

Näiden tietojen perusteella ymmärrettiin, että vaikka lääkeyrityksillä on kova kilpailu keskenään, ne eivät voi saavuttaa markkinaetua kohtuuttomalla mainonnalla. Lisäksi terveydenhuollon ammattilaisia ei voi ostaa puolelleen taloudellisten etuuksien tai palkkioiden avulla, koska tieto niiden saamisesta tulee julkiseksi. Myös lääketeollisuuden markkinointisäännöt muuttuvat, mikä tulee huomioida järjestelmäpalvelun muotoilussa. Palvelumuotoilun periaatteisiin ja palvelun laadun johtamiseen syvennyttään seuraavassa alaluvussa.

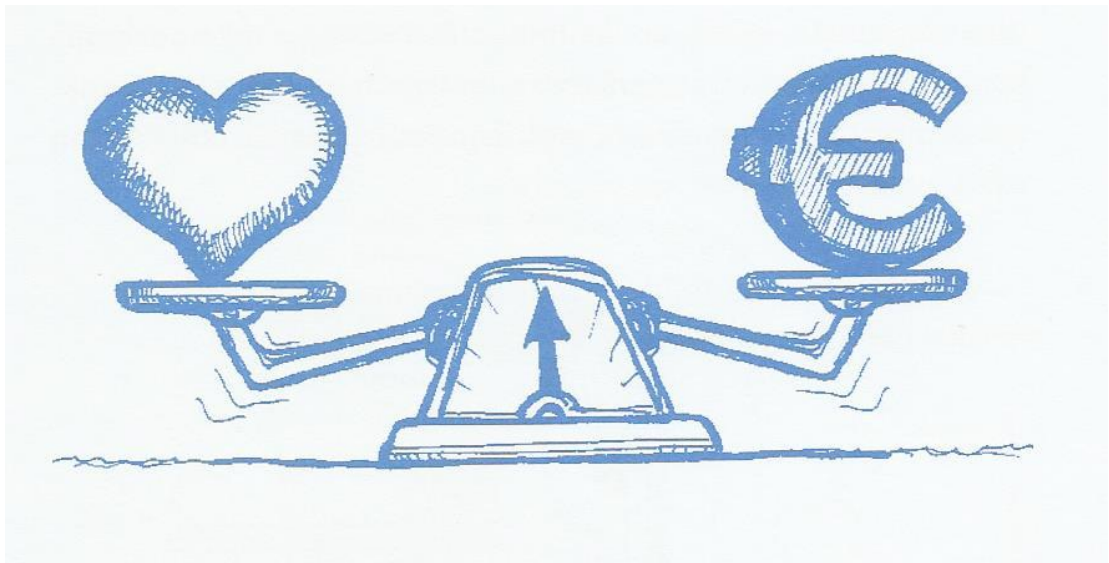
4.3 Palvelumuotoilu ja palvelun laadun johtaminen

Palvelu itsessään on monin eri tavoin ymmärretty termi. Se on yleensä prosessi ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Palvelun voi kokea, mutta sitä ei voi omistaa ja se ratkaisee usein jonkin ongelman. Lisäksi palvelua ei ole kulunut loppuun, vaikka se olisi jo koettu. (Tuulaniemi, 2013:59.) Grönroosin (2009: 76) mukaan myös tuote voi olla palvelu, mikäli ratkaisu tarjotaan asiakkaalle palvelun muodossa. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi jokin kone räätälöidään asiakkaan toiveiden mukaisesti ja toimitetaan asiakkaalle hänen toiveitansa vastaavana pakettina hänen toivomallaan tavalla.

Tuulaniemen mukaan markkinoinnin kilpailukeinona ja lähtökohtana on toimiva tuote tai palvelu. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua keskittyminen pelkkään tuotteeseen tai palveluun eikä siihen, miten se ratkaisee asiakkaiden ongelmat. Keskittyessä liikaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, keskittyminen asiakkaisiin saattaa unohtua. Asiakkaan kannalta olisi tärkeintä, että palvelu täyttäisi asiakkaan toiveet, halut ja tarpeet. Palvelun näyttävän ominaisuuslistan sijasta asiakkaalle olisi tärkeämpää, että hänen henkilökohtaiset tarpeensa tulisivat täytetyiksi. Tämän vuoksi palvelua ei voi

kehittää loppuun asti, ennen kuin sen asiakastarve on huomioitu. (Tuulaniemi, 2013: 44-45)

Tuulaniemi (2013: 52) korostaa, että palvelu itsessään on parhainta mahdollista markkinointia. Hyvin suunniteltu, asiakastarpeeseen vastaava palvelu on jo itsessään hyvä keino tehdä nimeä tunnetuksi. Tyytyväinen asiakas kertoo yleensä eteenpäin positiivisesta kokemuksestaan, joten jo yksikin erittäin hyvin palveltu asiakas voi olla merkittävä sijoitus yritykselle.



Kuvio 2. Asiakasarvo (Tuulaniemi, 2013)

Tuulaniemi on esitellyt hyvän esimerkin kuviossa 2, jossa asiakasarvon tärkeys yrityksen tuottaman palvelun kannalta on esitetty vaaka-vertauskuvana. Asiakasarvon tärkeyttä on korostettu ja sitä tuottavat sekä yrityksen liiketoiminnan tarpeet (kuvattu eurona), että asiakkaan käyttäjäkokemus (kuvattu sydämenä). Näiden kahden merkittävän lähestymistavan on pystyttävä tasapainoilemaan keskenään. Palvelumuotoilun avulla tasapainoilun suunnittelua voidaan helpottaa. (Tuulaniemi, 2013: 105)

Palvelun laadun johtaminen

Tuulaniemi on käyttänyt ”Palvelumuotoilu”-teoksensa lähdeaineistona myös Christian Grönroosin ”Palvelun johtaminen ja markkinointi” -kirjaa. Grönroosin kirjassa keskitytään enemmän palvelun laadun johtamiseen ja tarkasteluun. Grönroosin (2009: 140) mukaan palvelun laadun johtaminen tarkoittaa laadun kokonaisvaltaista ymmärrystä, ja se

käsittää myös palvelun laadun johtamiseen käytettyjä malleja. Tässä tapauksessa keskitytään syvemmin palvelun laadun tarkkailuun kuin mallien soveltamiseen.

Grönroos korostaa, että vaikka palvelujen laatu tulee hallita hyvin, vielä tärkeämpää on hallita palvelun mahdolliset virheet. Virheiden määrä tulisi minimoida, ja parhaassa tapauksessa niitä ei saisi olla ollenkaan. Monissa yrityksissä sallitaan palvelun pieni virheprosentti sillä perusteella, että kaikki tekevät joskus virheitä. Kirjassa kuitenkin huomioidaan toinen ääripää, joka on täydellinen virheettömyys palvelussa. Esimerkkinä on lentokenttä, jossa ei saa sattua virheitä vaan onnettomuuksien välttämiseksi onnistumisprosentin on oltava sata. Mikäli isolla lentokentällä hallitaan lentojen jatkuva liikenne, miten sitä ei pystyisi hallitsemaan pienemmissä kokonaisuuksissa ja palveluissa. Virheettömyyden saavuttaakseen yrityksen on tehtävä yleensä mittavia ponnisteluja, minkä vuoksi monet yritysjohtajat luovuttavat ennen kuin edes aloittavat. (Grönroos, 2009: 140-141)

Grönroosin (2009: 141) mukaan palvelun laadun parantamisen tulisi olla jatkuva prosessi. Usein laadunparannusprosessit saattavat kompastua siihen, että yritetään parantaa vain jotain osa-aluetta laadunhallinnassa. Yksittäisen epäkohdan huomioinnin sijaan laadunhallinta tulisi nähdä kokonaisuutena, jota kaikkien työntekijöiden tulisi seurata. Yritys saattaa esimerkiksi sijoittaa uuteen koneistoon parantaakseen laatua, mutta unohtaa samalla seurata kokonaisuutta. Yhteen parannukseen varataan tietty määrä aikaa ja resursseja ja sen jälkeen siirrytään eteenpäin. Laadunparannus saatetaan tällöin nähdä vain yksittäisenä menoeränä, johon panostetaan kerran ja sitten oletetaan kaiken olevan kunnossa. Jotta laatua saadaan pidettyä yllä, siihen tulee keskittää resursseja prosessin eikä projektin muodossa.

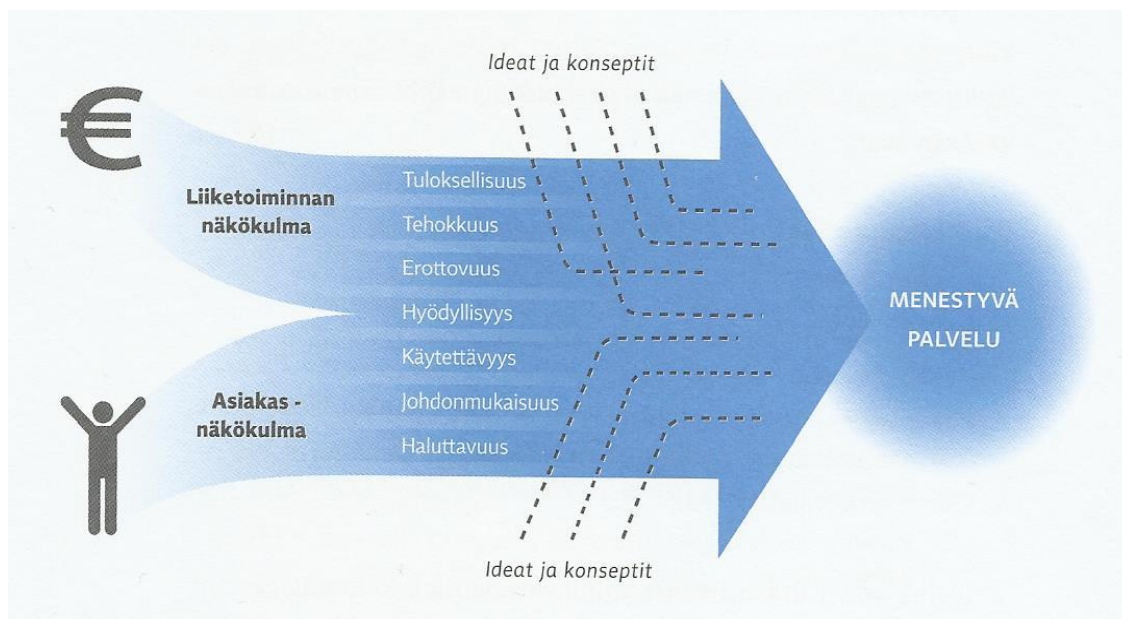
Palvelun laatutasot voivat vaihdella merkittävästi, ja siksi onkin hyvä määritellä etukäteen, miten laadukas palvelun halutaan olevan. Palvelun laadun määrittäminen riippuu tietenkin asiakkaiden odotuksista, mutta myös yrityksen omasta tavoitteesta. Kun yritys haluaa tuottaa erittäin laadukasta palvelua ja johtaa markkinoita, sen on myös vastattava asiakkaiden toiveisiin tarkasti. Jos taas yritys haluaa tuottaa palvelua vaatimattomammalle kohderyhmälle, laadun taso ja hinta voivat olla alhaisemmat. Pääasia kuitenkin molemmissa tapauksissa on se, että laadun taso ei ole huonompi kuin asiakkaiden odotukset palvelun laatua kohtaan. Asiakkaiden odotusten ja yrityksen antamien lupauksien on pystyttävä vastaamaan siihen, mitä palvelu todellisuudessa on. Mikäli asiakas saa sen, mitä odottaa, hän pitää laatua hyväksyttävänä. Hyväksyttävä

laatu saa asiakkaan pysymään tyytyväisenä, mutta se ei välttämättä johda pysyvään asiakassuhteeseen. Jos asiakkaalle pystytään tarjoamaan enemmän kuin hänen odotuksensa ovat, laatu voidaan määrittää hyväksi. Hyvä palvelun laatu saa asiakkaan erityisen tyytyväiseksi, mikä johtaa usein pysyvään asiakassuhteeseen. Tyytyväinen asiakas myös muistaa mainostaa samaansa hyvää palvelua tuttavilleen. (Grönroos, 2009: 141-142.)

Palvelumuotoilun periaatteet

Grönroos kuvasi palvelun laadunhallinnan olevan jatkuva prosessi (2009: 141) ja samoilla linjoilla on myös Tuulaniemi palvelumuotoilun kannalta. Palvelumuotoilun sanotaan olevan eräänlainen prosessi, jota käyttämällä saadaan hyvät viitteet palvelun kehittämiseen. Kehittämistä varten on ymmärrettävä palvelun ominaisuudet, löydettävä vallitsevat haasteet, tiedettävä termit ja menetelmät sekä vielä osattava soveltaa kaikkia käytännössä. Kun tämä kokonaisuus hallitaan, saadaan hyvä kehys palvelun kehittämiseen. (Tuulaniemi, 2013: 58.)

Kuten Tuulaniemi (2013: 101-103) kiteyttää, tärkeintä palvelumuotoilussa on pystyä yhdistämään liiketoiminta- ja asiakasnäkökulmat. Pelkästään liiketoimintanäkökulman avulla tehdyssä palvelussa asiakkaan huomiointi jää vähemmälle ja asiakasarvo saattaa kääntyä laskuun. Asiakasarvo syntyy liiketoiminnan tarpeen ja asiakkaan käyttökokemuksen kombinaatiosta. Menestyvään palveluun tarvitaan sekä liiketoimintanäkökulma, että asiakasnäkökulma. Ideat ja konseptit erilaisista näkökulmista luovat yhdessä palvelusta toimivan.



Kuvio 3. Menestyvän palvelun tekijät (Tuulaniemi, 2013)

Kuviossa 2 on esitetty asiakasnäkökulman ja liiketoiminnan näkökulman kannalta olennaisimmat seikat menestyvän palvelun rakentamiseen. Yrityksen kannalta tuloksellinen palvelu täyttää lupaukset ja palvelun tehokkuus määrittyy siitä onko resursseja käytetty järkevästi. Massasta erottuminen on myös yksi yrityksen näkökulmasta toivottava ominaisuus. Asiakkaan kannalta palvelun hyödyllisyys, käytettävyys, johdonmukaisuus ja haluttavuus olisivat toivottavia ominaisuuksia. Näiden ominaisuuksien tavoittelussa yhdeksi olennaisiksi kysymyksiksi nousee esimerkiksi millaisen käyttäjäkokemuksen asiakas saa palvelusta tai kuinka palvelu erottuu muista palveluista. (Tuulaniemi, 2013: 101–103.)

Palvelumuotoilu tutkii monien tarkoitusten kautta tuotetta tai palvelua tai olemassa olevia käyttäjiä ja ympäristöä. Menetelmät vaihtelevat hiljaisista havainnoista isompaan sitoutumiseen asioiden kanssa, kuten mallin tekemiseen. Suunnittelijat käyttävät näitä tutkimusmenetelmiä saavuttaakseen aiheista ja ympäristöstä tietoa, jota ei muuten välttämättä huomattaisi. Menetelmät velvoittavat suunnittelijan ymmärtämään myös tunteellisen, kulttuurillisen ja esteettisen asiayhteyden, johon palvelu kuuluu. Yleensä suunnittelijat työskentelevät oman erityisosaamisensa ulkopuolella ja siksi heidän on pystyttävä nopeasti tutustumaan aiheeseen, johon suunnittelevat muutosta. (Saffer, 2007: 70.)

Suunnittelijat ja markkinointi-ihmiset usein vain ajattelevat tietävänsä mikä on parasta heidän asiakkailleen, mutta tietäminen on kuitenkin harvinaista. Palvelumuotoilun avulla näkökulmaa pystytään laajentamaan ja saadaan syvempää ymmärrystä esimerkiksi ihmisistä, kulttuurista ja asiayhteyksistä. Suunnittelija saa kehykset, joiden avulla voi löytää tutkimastaan tuotteesta tai palvelusta uusia puolia. (Saffer, 2007: 71.) Palvelua suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös sen näkyvät ominaisuudet. Visuaalisuuden tärkeydestä kerrotaan seuraavassa luvussa.

Visualisointi

Visualisointia on kautta aikojen käytetty sekä suunnittelu- että kommunikaatiovälineenä. Visualisoinnin vaikutus on jopa vahvempi kuin kirjoitettujen sanojen. Tekniikan alalla visualisointeja käytetään paljon markkinoinnissa, multimediassa ja käyttöohjeissa. Visuaalisuuden avulla monimutkaisia asioita voidaan kuvata helpommin lähestyttävässä muodossa. Keinoina ovat muun muassa kuvat, taulukot ja animaatio. (Tuulaniemi, 2013: 114-115.)

Palvelumuotoilusta ja palvelun laadun johtamisesta opittiin, että tärkeintä palvelun suunnittelussa on ottaa huomioon sekä liiketoiminnallinen näkökulma, että asiakasnäkökulma. Asiakkaille ei myöskään saa antaa katteettomia lupauksia. Palvelun laatutasoakin tärkeämpää on, että annetut lupaukset pystytään pitämään. Jotta voidaan täyttää asiakkaan toiveet järjestelmäpalvelun suhteen, on tiedettävä, mitä varten he palvelua käyttävät. Seuraava luku käsittelee tietojohdamista ja sen avulla saatavaa liiketoimintahyötyä, mikä auttaa myös kohdeyrityksen toimenkuvan ja palvelutarjonnan ymmärtämisessä.

4.4 Tietojohdamisen avulla liiketoimintahyötyä

Tietojohdaminen on erilaisten osaprosessien yhdistelmä, jonka avulla tietoa voidaan siirtää, kerätä, jakaa, jalostaa ja luoda. Kaikissa näissä prosesseissa on useita käytäntöjä, ja ne vaihtelevat organisaation toimialan, strategian tai koon mukaan. Tiedosta saadaan monin eri keinoin arvoa, jota luovat kaikki työntekijät vanhaa tietämystään hyödyntäessään tai omistaessaan yritystä koskevaa asiantuntemusta. Yrityskulttuurissa olisi tärkeää voida toimia tiedolla johtamisen näkökulmasta, jotta sen toiminta olisi selkeästi avointa. (Laihonen ym., 2013: 27–28.)

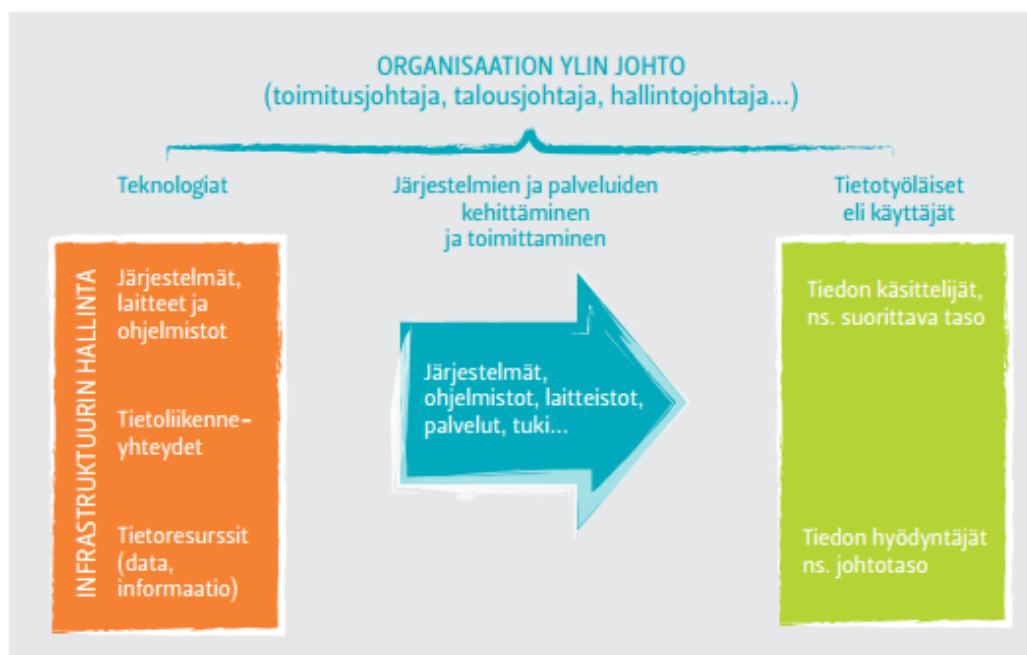
Tietojärjestelmien hallinta

Informaation, datan ja tietämyksen jakaminen ja hyödyntäminen on mahdotonta, jos ne ovat ainoastaan suullisessa muodossa. Tiedon hyödyntämistä varten yrityksillä on nykyään käytössään monenlaisia tietojärjestelmiä. Kerätty tieto on usein dataa ja sitä on paljon. Dataa tallennetaan useisiin varastoihin sekä tietokantoihin ja niistä se jaetaan edelleen sovelluksille ja järjestelmille. Nämä järjestelmät muuttavat dataa informaatioksi, jota yrityksen työntekijät pystyvät helpommin käsittelemään. Useiden henkilöiden käsitellessä järjestelmiä ja tehdessä uusia syötteitä, alkavat prosessimallit alusta. (Laihonen ym., 2013: 62.)

Tietämystä on vaikeampi levittää tai hyödyntää, elleivät järjestelmät erikseen hoida sen keräämistä ja levittämistä neuvottelujärjestelmien tai asiantuntijarekisterien kautta. Yleisesti ottaen tietämyksen pitäisi kumuloitua ja levitä, jotta tietojohdaminen yrityksessä onnistuisi. (Laihonen ym., 2013: 62.)

Tietohallinnon tehtävä

Tietohallinnon avulla hankitaan yrityksen tarvitsemat tietojärjestelmät. Tietojärjestelmiin kuuluvat tietokoneet ja niihin asennettavat ohjelmistot, joita käyttäjä käyttää. Uudeksi haasteeksi tietohallinnolle on noussut kehityksen nopea tahti sekä monimutkaisuus. Sovellukset ja laitteet kehittyvät hurjaa tahtia ja niille keksitään mitä erilaisimpia tehtäviä. Nopean kehityksen lisäksi käyttäjien tulisi osata käyttää ohjelmistoja tukemaan jokapäiväisiä tehtäviään. Tekniikan soveltuvuutta toimintaan määrittelevät käyttäjien ja ominaisuuksien lisäksi myös yrityksen toimintamallit sekä prosessit. Tietohallinnon pitää siis ymmärtää teknologioita ja niiden kehitystä sekä yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja. (Laihonen ym., 2013: 70-72.)



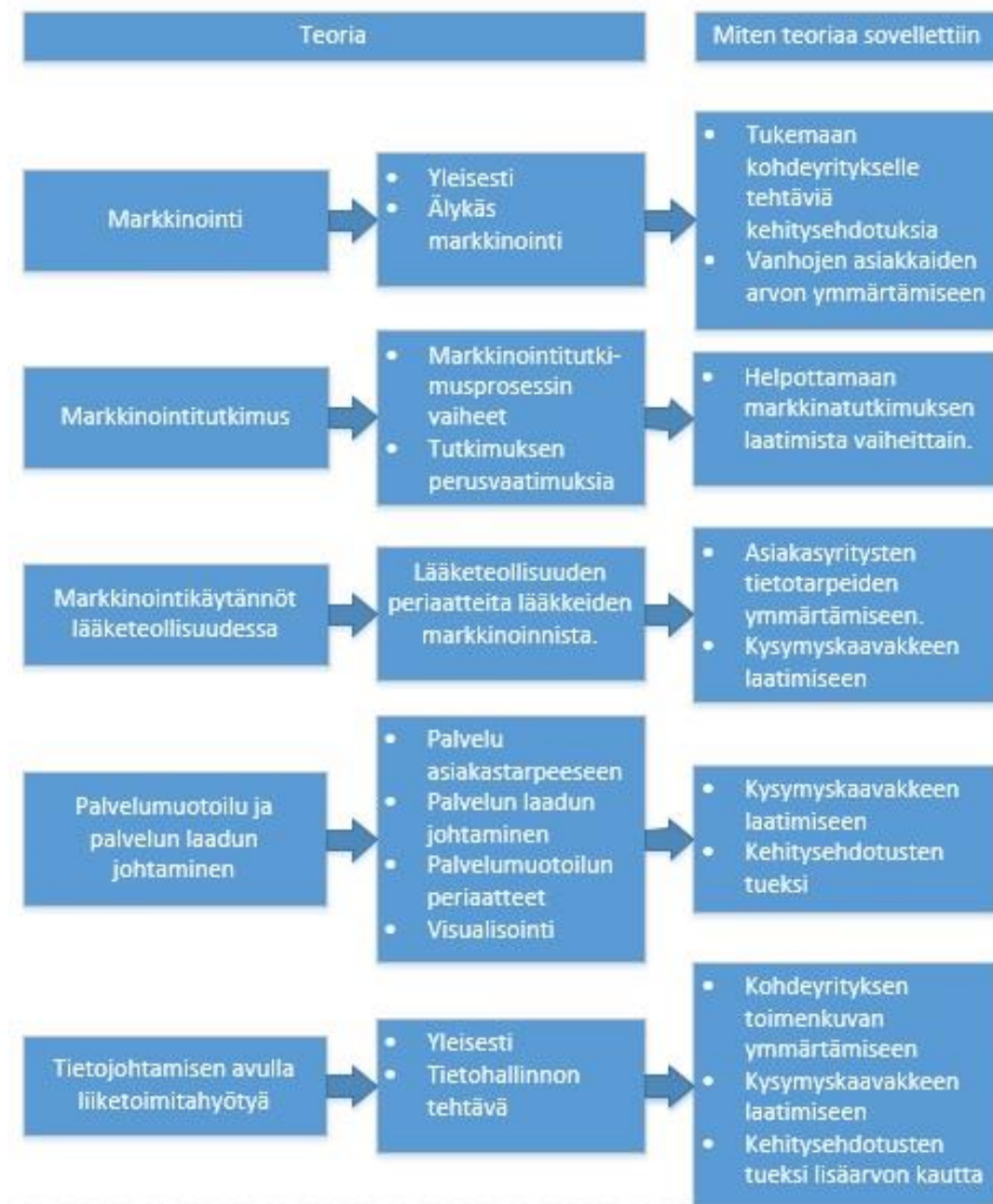
Kuvio 4. Tietohallinnon toimialueet (Laihonen ym., 2013)

Yrityksissä tieto saattaa olla siiloutuneena useissa eri järjestelmissä. Oottaessa uutta järjestelmää käyttöön, tulisi huomioida niiden keskinäinen yhteensopivuus. Vanhat järjestelmät eivät välttämättä sovi yhteen uusien kanssa ja myös vanhempia järjestelmiä pitää vaihtaa. Tietojärjestelmien hankkiminen asennusvalmiina, avoimen lähdekoodin avulla, valmiina palveluna tai räätälöitynä kokonaisuutena on tällöin järkevä vaihtoehto. Hankinnan jälkeen järjestelmät ja muut teknologiat sovitetaan yhteen osaksi tietoteknistä ympäristöä, jotta tieto pääsee kulkemaan eri sillojen välillä. Järjestelmän hankinnan lisäksi asianmukainen koulutus on osa tietohallinnon tehtäviä. Hyvän koulutuksen ja käyttäjätuen avulla käyttäjät pystyvät saamaan kaiken mahdollisen hyödyn irti ohjelmistoistaan. (Laihonen ym., 2013: 70-72.)

4.5 Yhteenveto

Kirjallisuudesta poimittujen parhaiden käytäntöjen hyödyntämiseksi laadittiin kuvio 5, johon kuvattiin yhteenveto opitusta teoriasta ja siitä, mihin teoriaa on sovellettu. Taulukon vasempaan reunaan on kuvattu tässä tutkimuksessa käytetty teoria ja oikeaan reunaan on kuvattu, mihin tätä tietoa on käytetty konkreettisesti tutkimusta tehdessä.

Nykytila-analyysin jälkeen saadun kokonaiskuvan avulla oli helpompi valita, mitä parhaita käytäntöjä tulisi sisäistää ennen käytännön toimiin ryhtymistä. Markkinoinnin teorian avulla löydettiin yleisesti erilaisia keinoja, joilla kohdeyritys voisi kehittää tämänhetkisen palvelun myyntiä ja markkinointia. Nykytila-analyysissä selvisi myös, että asiakaskunnan vanhoista asiakkaista hyvin monet olivat lopettaneet sopimuksen, joten markkinoinnin kirjallisuuskatsausta syvennettiin markkinoinnin tärkeyteen. Markkinoinnin pääviesti oli, että vanhoista asiakkaista tulisi huolehtia erityisesti, pitää huolta heidän tarpeistaan ja tarjota uusia mahdollisuuksia myös heille. Tämän tiedon pohjalta markkinatutkimushaastatteluiden tekeminen rajattiin vain kohdeyrityksen asiakasyrityksille. Lisää varmuutta tähän päätökseen saatiin markkinointitutkimuksen teoriasta, jossa tällaiseen pienen kohderyhmän tutkimukseen suositeltiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Jotta markkinatutkimuksen laadukkuus pystyttiin varmistamaan, käytiin läpi markkinointitutkimusprosessin vaiheet. Markkinatutkimus laadittiin markkinointitutkimusprosessin seitsemän vaiheen avulla. Markkinatutkimuksen kysymyskaavakkeessa (liitteenä lopussa) käytettiin näitä tietoja myös pohjana asiakasyritysten taustan kartoituksessa.



Kuvio 5. Teorian soveltaminen käytännössä työn eri vaiheissa.

Kohdeyritys tuottaa lääketeollisuuden yrityksille palvelua, jonka avulla he saavat tukea myös lääkemarkkinoiden seuraamiseen. Lääkkeiden markkinointi liittyy sekä kohdeyrityksen tuottamaan palveluun että asiakasyritysten tarpeisiin. Tämän vuoksi tarpeelliseksi muodostui selvittää lääketeollisuuden periaatteita lääkkeiden markkinoinnista. Periaatteita käytettiin myös apuna kysymyskaavakkeen "kehitys"-osiossa, jossa selvittiin, miten palvelua voisi kehittää asiakasyritysten mielestä. Nykytila-analyysin pohjalta selvisi, että pelkästään palvelun visuaalisen ilmeen ei uskottu

parantavan palvelua, vaan asiakkaille pitäisi myös tuottaa muuta lisäarvoa. Jotta lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet tulivat kartoitettua kunnolla, perehdyttiin palvelumuotoilun periaatteisiin sekä palvelun laadun johtamiseen. Palvelun laadun johtamisessa korostettiin, että asiakkaille annetut lupaukset pitää täyttää, jotta laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Tämä huomioitiin myös suunnitellessa palvelun kehitysehdotuksia.

Tietojärjestelmien hallinta, liiketoimintatiedon hallinta ja tietohallinnon tehtävistä kertova teoria syvensi ymmärrystä kohdeyrityksen tarjoamia palveluita kohtaan. Palvelutarjonnan lisäksi saatiin käsitys siitä, miten asiakasyritykset hyötyvät tietojohdamisesta. Yleisesti tietojohdamista lukemalla saatiin parempi ymmärrys yrityksen toimenkuvasta ja tukea kysymyskaavakkeen kohtaan, jossa selvitetään asiakasyritysten ”tietolähteet ja tietojärjestelmät”. Kohdeyritys toivoi selvitystä asiakastarpeeseen ja mahdollisia kehitysehdotuksia palvelulle, joten syvennyttiin palvelumuotoilun parhaimpiin käytäntöihin. Palvelumuotoilun periaatteiden avulla kohdeyritykselle tuotettavaan yhteenvetoon oli helpompi löytää hyödyllisiä näkökantoja, jotta asiakastarpeeseen tuotettavan palvelun lähtökohdat olisivat parhaimmat. Palvelu asiakastarpeeseen kuvaa asiakkaiden toiveiden tärkeyttä ja tästä saadaan myös tukea kysymyskaavakkeen kohtaan, jossa selvitetään asiakasyritysten ”puutteet ja ongelmat”. Uuden palvelun kehitysehdotusten tueksi nousi palvelumuotoilun puolesta tärkeänä seikkana asiakasarvo, jossa on osattava pitää tasapainossa liiketoiminnallinen hyöty sekä asiakastyytyväisyys. Lisäksi palvelun visuaalisten puutteiden korjaamiseksi poimittiin tiivis ydin visualisoinnin tärkeydestä.

5 Markkinatutkimus ja kehitysehdotukset

Tämä luku käsittelee sitä, miten markkinatutkimus on käytännössä toteutettu ja kuinka tulokset ovat syntyneet. Lopussa kerrotaan tulosten ja analyysin pohjalta tehdyt kehitysehdotukset.

5.1 Markkinatutkimus

Markkinatutkimuksessa lähdettiin liikkeelle mukailien markkinointitutkimuksen seitsemää vaihetta. Ensimmäinen vaihe oli määrittää tutkimusongelma ja seuraava vaihe nimetä tutkija. Tutkimusongelma eli asiakastarpeen kartoitus oli määritelty jo ennen selvityksen parhaiden käytäntöjen poimimista ja loogisesti minusta tehtiin tutkija. Kolmannessa vaiheessa laadittiin tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmaa laatiessa ensimmäisenä valittiin otoskoko eli kuinka monelle asiakasyritykselle kysely olisi hyvä tehdä. Eri vaihtoehtoja pohdittiin yhdessä kohdeyrityksen Sales Directorin kanssa ja päällimmäisiksi nousivat suuremmalle kohderyhmälle tarkoitettu puhelinhaastattelu sekä muutamalle tämänhetkiselle asiakasyritykselle tarkoitettu syvähaastattelu. Kirjallisuuskatsauksen perusteella yleisesti ja erityisesti palvelumuotoilun periaatteiden pohjalta hyödyllisemmäksi nousi haastatella muutamia tämänhetkisiä asiakasyrityksiä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä oli tähän paras vaihtoehto ja haastatteluihin valikoitui kolme asiakasyritystä. Haastattelumuodoksi valittiin syvähaastattelu, jotta tuloksista saatiin mahdollisimman kattavia.

Tutkimussuunnitelmaan kuuluu myös aikataulun määrittäminen markkinatutkimuksen toteutukselle, joten se määritettiin seuraavaksi. Aikataulussa piti ottaa huomioon myös kysymyskaavakkeen (liite 2) huolellinen valmistelu, joten haastattelut suunniteltiin alustavasti kahden viikon päähän kysymysten laatimisen alettua. Haastattelut sovittiin ajallisesti viikon välein toisistaan, jotta niiden välillä oli aikaa sisäistää saadut viestit ja mahdollisesti vielä muokata kysymyskaavaketta ennen seuraavaa haastattelua. Taulukossa 2 on kuvattu markkinatutkimuksen toteutunut aikataulu.

Taulukko 2. Syvähaastatteluiden toteutunut aikataulu

Markkinatutkimuskohde	Viikko
A	48
B	49
C	50

Seuraava vaihe markkinointitutkimusprosessissa oli kysymyskaavakkeen laatiminen. Tämä aloitettiin tekemällä ensin luonnoksia kysymyksistä taustatietojen avulla. Samalla päätettiin, millaiseen muotoon kysymykset asetetaan, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman kattavia. Tutkimuksessa päätettiin käyttää semistrukturoitua kysymyskaavaketta, jotta haastateltavilla on mahdollisuus lisätä omia kommentteja ja huomioita, mutta haastattelulla on kuitenkin kaava, jonka mukaan edetään. Kysymysten hahmottelun jälkeen ne jaoteltiin alaotsikoiden alle teemoittain ja mietittiin, minkälaisia muita kysymyksiä olisi tärkeä esittää. Lisäksi kysymyksiä muokattiin vielä täsmällisemmiksi hyödyntäen eläkkeelle jääneen työntekijän laatimaa vanhaa kysymyskaavaketta. Markkinatutkimuskaavakkeen (liite 2) kysymysrakenne on jaettu neljään eri kategoriaan niiden sisältämien aihealueiden mukaan, ja se sisältää kokonaisuudessaan 19 kysymystä. Ensimmäisessä osassa eli ”Taustaa” alaotsikon alla olevissa kysymyksissä selvitetään sekä haastateltavan että yrityksen perustietoja. Haastateltavan henkilön nimeä ei kysytä, mutta nimen sijasta kysytään titteliä, jotta tiedetään, millaisessa asemassa kohdeyrityksen palvelua käyttävät henkilöt ovat. Samassa kategoriassa kysytään myös yrityksen henkilöstön koosta paikallisesti ja globaalisti, jotta saadaan selville, kuinka suuri osa henkilöstöstä mahdollisesti käyttää kohdeyrityksen palvelua. Seuraavassa kategoriassa eli ”Tietolähteet ja järjestelmät” - alaotsikon alla kysytään tietojohdantamiseen liittyen tarkempaa tietoa asiakasyritysten käyttämistä laitteista ja järjestelmistä. Tässäkin kategoriassa verrataan paikallisia ja globaaleja tietotarpeita sekä tietolähteitä. Kolmas kategoria on ”Puutteet ja ongelmat”. Osiossa käsitellään kohdeyrityksen tarjoaman palvelun toiminnallisuutta, visuaalisuutta sekä heikkouksia. Myös näiden kysymysten muotoiluun vaikuttivat palvelumuotoilun ja laadun johtamisen periaatteet. Viimeisessä eli ”Kehitys”-osiossa asiakasyrityksiltä kysytään kohdeyrityksen tarjoaman palvelun mahdollisuuksista. Kysymykset koskevat esimerkiksi palvelun räätälöinnin, käyttökoulutuksen tai erillisten raporttien tarvetta.

Kysymyskaavakkeen laatimisen jälkeen seuraava vaihe oli haastatteluiden toteutus. Jokaiselle viikolle sovittiin yksi haastattelu. Kaksi haastattelusta toteutettiin tapaamalla kasvokkain asiakasyrityksen tiloissa ja kolmas Skypen välityksellä. Myös kolmannen haastattelun piti olla Suomessa, mutta sovittaessa tapaamisia selvisi, ettei Suomessa sillä hetkellä ollut yhtäkään palvelun käyttäjää vaan kaikki käyttäjät olivat Ruotsissa. Tämä tuli hieman yllätyksenä myös kohdeyritykselle, joka oli kuitenkin toimittanut palvelua sekä Suomeen että Ruotsiin samaiselle asiakasyritykselle. Ruotsin haastattelua varten kysymykset piti myös kääntää englanniksi, sillä haastateltava henkilö ei puhunut suomea ja haastattelu tehtiin englanniksi. Skype-haastattelussa oli mukana myös kohdeyrityksen DevOps-insinööri.

Kaikkien haastatteluiden välissä vastauksia pohdittiin ja tarvittaessa kysyttiin tarkennuksia tai lisätietoja asiakasyrityksiltä jälkikäteen. Kaikki kolme haastattelua kirjoitettiin selkeämmin ylös heti kunkin haastattelun jälkeen, jotta mikään tieto ei pääse unohtumaan. Kysymyskaavakkeiden vastaukset myös jäsenneltiin samaan muotoon, jotta niitä on helppo verrata keskenään. Ruotsiin tehty haastattelu oli englanniksi, joten haastattelun jälkeen tulokset käännettiin suomeksi.

5.2 Tulosten käsittely ja purkaminen

Markkinointitutkimusprosessin toiseksi viimeisessä vaiheessa käsiteltiin, analysoitiin ja tulkittiin saadut tiedot. Tämä vaihe aloitettiin pian viimeisen haastattelun jälkeen. Ensimmäisenä varmistettiin saatujen tietojen oikeellisuus ja vastausten ymmärtäminen lukemalla huolellisesti kaikki haastatteludokumentit läpi. Mikäli vastausten joukossa oli epäselvyyksiä, niihin pyydettiin sähköpostitse tarkennusta haastatelluilta asiakasyrityksiä. Kun kaikki tiedot olivat ymmärrettävässä muodossa, aloitettiin vastausten purku.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea yritystä, joista yhden kanssa asiakassuhde oli loppumassa vuoden vaihteessa ja kaksi jatkumassa. Aloitettaessa haastattelutapaamisten sopimista selvisi, että yhdessä yrityksessä pääkäyttäjä oli äitiyslomalla eikä hänen tilallaan ollut ketään käyttämässä palvelua. Kohdeyritys oli kuitenkin toimittanut palvelua sekä Suomessa, että Ruotsissa oleville käyttäjille. Suomesta puuttuvien käyttäjien vuoksi haastattelu sovittiin Ruotsiin Skypen välityksellä.

Aloitettaessa varsinaista haastattelua asiakassuhdetta lopettamassa olleen yrityksen kanssa selvisi, että he eivät halunneetkaan lopettaa asiakkuuttaan vuoden vaihteeseen. Vähän ennen kuin palvelua tuottanut työntekijä jäi eläkkeelle, he olivat pyytäneet uutta tarjousta päättyvälle sopimukselleen. Tiedonkulussa oli kuitenkin tapahtunut jokin väärinymmärrys eikä uutta tarjousta oltu lähetetty. Haastattelutapaamisessa tämä tieto onneksi selvisi ja asiakkaalle lähetettiin uusi tarjous. Myöhemmin tutkittaessa kohdeyrityksen sisäisiä asiakirjoja selvisi, että tarjousta oli tosiaan pyydetty ja pyyntö oli kirjattu ylös, mutta se oli jäänyt huomioimatta.

Kysymyskaavakkeen ensimmäiset kysymykset liittyivät asiakasyritysten taustatietoihin. Kaikki asiakasyritykset olivat suuria konserniyrityksiä, joilla oli toimipisteitä myös muissa maissa. Kahdella yrityksellä oli kohdemaassa alle sata työntekijää ja konsernissa alle 10 000. Yksi yrityksistä oli huomattavasti suurempi eli sillä oli hieman alle tuhat työntekijää Suomessa ja koko konsernissa melkein 120 000. Palvelun pääkäyttäjinä näissä yrityksissä toimivat Business Associate, Business Support Specialist sekä Health Economics Manager. Melkein kaikki tittelit liittyivät myyntiin, sillä asiakasyrityksissä palvelua käytettiin lähinnä myynnin ja hintojen seurantaan. Palvelua käytettiin paikallisten tietotarpeiden selvittämiseen Suomessa, josta poikkeuksena palvelua Ruotsissa käyttävä yritys. Kaikki vastaajat käyttivät palvelua tietokoneella, joko toimistollaan, kotona tai työmatkoilla. Osa vastaajista koki, että palvelun käyttö mobiililaitteella voisi olla joskus tarpeellista ja osa koki, ettei sitä kuitenkaan tulisi käytettyä muulla kuin tietokoneella. Mobiiliversion toimivuus voisi olla kuitenkin hyvä varmistaa sitä haluavien asiakkaiden kannalta.

Seuraavassa osiossa kysymykset liittyivät asiakasyritysten käyttämiin tietojärjestelmiin ja tietolähteisiin. Kaikki vastaajista olivat yhtä mieltä siitä, että he saivat tietojärjestelmänsä tarpeeksi tietoa päätöksen teon tueksi eli tämänhetkinen palvelu oli heille informatiivisesti tarpeeksi kattava. Kaikkien mielestä järjestelmistä ja niiden ulkopuolelta olisi silti mahdollista saada vielä enemmän mielenkiintoista tietoa, mutta sen hinnan epäiltiin olevan kallis. Samankaltaisuuksia löytyi myös tietojärjestelmien hallinnan puolelta, sillä yrityksissä oli kahden tasoisia tietotarpeita. Ensimmäinen tietotarvetaso oli paikallisen tiedon tarve, johon vastasi kohdeyrityksen tarjoama palvelu, usein tuottamalla raportteja hinnoista tai myynneistä. Toinen tietotarvetaso oli koko konsernin laajuinen yhteisiä asioita koskeva tieto, jossa kaikkien tarvittavat tiedot raportointiin samoilla järjestelmillä eri maissa ja eri maiden välillä. Kukaan vastaajista ei kokenut erityistä tarvetta integroida lisää tietoja eri tietolähteiden välillä.

Kolmannessa osiossa käsiteltiin asiakasyritysten kokemia puutteita ja ongelmia kohdeyritystä kohtaan. Kaikissa haastatteluissa ilmeni joitakin puutteita palvelusta. Yksi yhtenäinen ongelma kaikilla oli jo nykytilakartoituksessa ilmennyt palvelun huono visuaalisuus. Jokainen olisi halunnut, että palvelu olisi visuaalisempi ainakin siltä kannalta, että se olisi helpompi käyttää. Yksi yrityksistä mainitsi esimerkkinä palvelun tuottaman raportin, jota lukiessa sivua piti rullata pystypalkilla ylös ja alas sekä sivupalkilla vasemmalle ja oikealle. Raportti näytti jatkuvan alaspäin, mutta rullattava pystypalkki oli jo niin alhaalla kuin se saattoi olla. Hetken ongelman kanssa kamppailtuaan heille selvisi, että vaakatason palkkia pystyi siirtämään lisää oikealle, ja reunaan ilmestyi uusi pystypalkki, jolla pystyi rullamaan sivun alas. Kyseisessä raportissa oli siis kaksi erillistä alaspäin rullaavaa pystypalkkia ja sen lukeminen olisi ollut ensikertalaiselle hyvin haastavaa. Tämä oli yksi esimerkki ongelmasta, joka koski palvelun käytettävyyttä.

Vaikka kaikilla yrityksillä oli muutamia ongelmia ja kehitystoiveita, yksi asiakasyritys oli selkeästi muita tyytymättömämpi. Kyseinen yritys oli juuri se, joka käytti palvelua enää Ruotsin toimipisteessä. Heidän ongelmansa perustuivat erityisesti koulutuksen puutteeseen. Pääkäyttäjä ei missään vaiheessa ollut saanut kunnollista koulutusta eikä opastusta palvelun käytössä. Hänen ainoa apuvälineensä oli manuaalinen ohje, josta hän oli poiminut muutamia neuvoja. Yhteensä puutteita ja ongelmia melko runsaasti, joten ne on kuvattu taulukon muodossa.

Taulukko 3. Järjestelmäpalvelussa havaittuja epäkohtia.

Yritys A	Yritys B	Yritys C
<ul style="list-style-type: none"> • Vaikeakäyttöinen. • Käytöstä ei ole tarpeeksi tietoa. • Käyttökoulutusta ei ole ollut. • Joustamaton. • Vain yksi osaa käyttää ohjelmaa. • Käyttöohjeet vain manuaalisena ja todella vanhat. • ”Etsi” -funktio ei toimi kunnolla. • Visuaalisesti vanhanaikainen ja vaikeakäyttöinen. • Ei johdonmukainen. • Palvelimen kanssa joskus yhteysongelmia. • Kuukausittain tulevat raportit ovat keskenään erinäköisiä, vaikka ne ovat samasta asiasta, olisivat parempia saman näköisinä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojen tallentaminen ei onnistu nettipohjalla. • Kuva ei näy kunnolla videotykkistä kankaalla. • Palvelin kirjaa käyttäjän joskus ulos järjestelmästä. • Hintojen aikahistorian seurannassa järjestelmä ei tunnista tuotetta, jos siihen on tullut muutoksia esim. valmistenumeroon. • Palvelun tuottama taulukko on joustamaton. • Tuotteiden koodeissa ollut joskus sekaannuksia järjestelmän puolesta. • Liian vaalea kokonaisuus. • Näkymä ja taulukot ovat liian leveitä. • Näkymässä kahdet eri sivupalkit alaspäin rullaukseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valmiit raporttipohjat eivät ole hirveän hyviä. • Osan raporteista joutuu jatkojalostamaan itse ja olisi hyvä, jos ne tulisivat valmiina. • Visuaalisuus ei ole parhaimmasta päästä. • KELA:sta tuleva data on aina myöhässä eli koko raportti laahaa jäljessä (palvelusta riippumaton tekijä).

Taulukossa 3 on esitetty yrityskohtaisesti havaittuja ongelmia. Järjestelmäpalvelun yrityskohtaisia ongelmia oli määrällisesti melko paljon, mutta ongelmat eivät olleet merkittävään suuria. Ainoastaan yrityksellä A oli huolettavia ongelmia, sillä heille palvelun käyttö tuotti vaikeuksia ja vei ylimääräistä aikaa. Heillä oli tämän lisäksi käytössään myös kilpailijan tarjoama palvelu, joka tuotti samankaltaisia raportteja, hieman erilaisista tilastoista. Kilpailijan palvelu oli uusi heille, ja he olivat parhaillaan muokkaamassa sitä itselleen sopivaksi. Myös uudessa kilpailijan tarjoamassa palvelussa oli puutteita, mutta ongelmat laitettiin uuden systeemin piikkiin. Huolestuttavaa oli, että kohdeyritys olisi voinut tarjota heille tämän saman palvelun, mutta sitä ei ollut pyydetty eikä asiakasyrityksen tarpeista myöskään tiedetty.

Kaksi kolmesta vastaajasta oli kuitenkin tyytyväisiä palveluun yleisellä tasolla. He pitivät käyttäjätukea riittävänä ja saivat mielestään aina pyydettyä apua ilmenneisiin ongelmiin. Myös koulutus oli ollut heille tarpeeksi kattava, ja he osasivat käyttää palvelua itsenäisesti ongelmitta. Lisäksi he käyttivät palvelua, koska siitä oli heille huomattavaa hyötyä liiketoiminnan kannalta. Kaikki kolme vastaajaa olivat yhtä mieltä siitä, että henkilökunnalla oli tarpeeksi lisenssejä palvelun käyttöön.

Kysymyskaavakkeen viimeisessä osiossa käsiteltiin palvelun kehitykseen liittyviä aiheita. Ensimmäisenä kysyttiin, oliko palvelu heidän mielestään parempi valmiina pakettina vai räätälöitynä kokonaisuutena. Kaikkien vastaajien mielestä heille räätälöity kokonaisuus oli parempi vaihtoehto. Yksi vastaajista totesi, että vaikka räätälöinti vaatii alussa enemmän panostusta ja resursseja, se on pitkällä tähtäimellä parempi, sillä saatu tieto on johdonmukaisempaa. Koulutuksen tarvetta kysyttäessä kaksi kolmesta oli sitä mieltä, että lisäkoulutusta tarvitaan vain, jos tulee uusia käyttäjiä. Yksi vastaajista koki tarvitsevansa lisäkoulutusta palvelun käytössä.

Viimeisenä kysyttiin, voisivatko yksittäiset analyysit tai raporttityypit olla hyödyllisiä asiakasyritysten mielestä. Optimointi- ja simulointimalleja ei pidetty niin mielenkiintoisina kuin räätälöityjä integroituja malleja. Kaksi kolmesta piti erittäin mielenkiintoisena muutamia erilaisiin tarkoituksiin tehtäviä malleja, joita heillä ei tällä hetkellä ollut käytössä ollenkaan.

5.3 Tulosten analysointi

Haastatteluiden jälkeen on muistettava asiakasyritys, joka pyysi tarjousta, mutta tarjous oli jäänyt huomioimatta. Kuten Rubanovitsch ym. (2009: 114-117) ovat kirjoittaneet, olisi tärkeää muistaa erityisesti olemassa olevia asiakkaita. Asiakkaiden kanssa tulisi olla vuorovaikutuksessa mahdollisimman paljon eikä saisi keskittyä pelkästään uusien asiakkaiden haalimiseen. Tämän käytännön omaksuminen voisi helpottaa kohdeyritystä vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Myös toinen asiakasyritys, jossa pääkäyttäjä oli äitiyslomalla eikä kukaan muu sitten käyttänyt palvelua, loi mielikuvan vanhojen asiakkaiden jäämisestä hieman syrjään.

Markkinatutkimuksessa selvinneiden tulosten, parhaiden käytäntöjen tuntemuksen ja kerätyn datan perusteella tehtiin SWOT-analyysi. SWOT-analyysiin kirjattiin palvelun vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysi on selvennetty tarkemmin kuvion 6 jälkeisessä raportissa.



Kuvio 6. Markkinatutkimustulosten perusteella laadittu SWOT-analyysi.

Syvähaastatteluista saatujen ja käsiteltyjen vastausten perusteella palvelulle on edelleen kysyntää. Sen jumiutuminen paikalleen on kuitenkin aiheuttanut asiakasyritysten ajautumisen nykyaikaisempien palveluiden pariin. Haastattelujen perusteella palvelu on jäänyt kehityksessä kilpailijoista jälkeen. Se on ensimmäisten joukossa tuottanut järjestelmäpalvelua juuri lääkeyritysten käyttöön, mutta pitkä historia ei enää riitä. Asiakkaille pitäisi pystyä tarjoamaan myös jotain uutta. Tämän todistaa myös yksi tehdyistä haastatteluista, jossa selvisi, että kilpailija tarjoaa asiakasyritykselle toista palvelua, jonka myös kohdeyritys olisi voinut tarjota. Mikäli heille olisi ajoissa ehdotettu tällaista palvelua kohdeyrityksen puolesta, he olisivat saattaneet valita valmiiksi tutun

yrittäjien tuottaman palvelun. Selvisi myös, että kaikki muutospyyntöjä palveluun ovat tulleet asiakkaan puolelta, eikä kohdeyritys itse ole ollut aktiivinen osapuoli.

Kaksi kolmesta pääkäyttäjistä oli kokeneempia ja yksi käyttäjä oli täysin uusilla vesillä. Haastatteluiden perusteella kokeneemmat palvelun käyttäjät olivat siihen tyytyväisiä, mutta uudet tulokkaat kaipasivat heti jotain visuaalisempaa ja käyttäjäystävällisempää palvelua. Tämän perusteella voidaan päätellä, että asiakkaat palvelun piiristä ovat saattaneet kaikota tilanteissa, joissa asiakasyrityksen henkilökunta on vaihtunut. Niin ikään palvelun tarjoaminen uusille asiakkaille on tässä tilanteessa hyvin haastavaa, ellei sitä uudista.

Asiakasyritykset pitivät erityisesti siitä, että palvelu oli räätälöity aikanaan heidän tarpeisiinsa sopivaksi ja osa toivoi räätälöintejä sekä pidemmälle vietyjä raportteja vielä enemmän. Tämän perusteella palvelua ei kannattaisi muuttaa valmiiden pakettien tarjoamiseksi, paitsi jos niihin olisi silti mahdollista saada räätälöintejä. Vastausten perusteella heille kannattaisi tarjota myös uusia yksittäisiä raportteja vanhan palvelun lisäksi, sillä suurin osa vastaajista piti räätälöityä, integroitua malleja erittäin mielenkiintoisina. Asiakkaat eivät kuitenkaan itse osaa pyytää näitä, jos eivät edes tiedä niiden olemassaolosta. Tämä selvisi kysyttäessä ensin yleisesti, voisivatko yksittäiset raportit tai analyysit olla hyödyllisiä ja vasta sitten tarkennettiin millaisia vaihtoehtoja voisi olla. Vastaajat totesivat raporttien ja analyysien ehkä olevan hyödyllisiä, mutta vasta niitä ehdottaessa he innostuivat enemmänkin mahdollisuuksista.

Hyvä käyttäjätuki pyydettäessä on ollut vahvuutena, mutta kaikissa yrityksissä tukea ei vain ole osattu pyytää eikä sitä ole erikseen tarjottu ilman pyyntöä. Tässä vaiheessa syntyy ongelma, sillä palvelusta ei saada kaikkea tarvittavaa tietoa irti. Mikäli tätä vaihetta ei korjata, palvelu alkaa muuttua hyödyttömäksi asiakkaalle. Jotta tietojärjestelmäpalvelusta saadaan kaikki hyöty irti, sitä on osattava myös käyttää. Kattava käyttö vaatii kunnollisen koulutuksen ennen käyttöönottoa sekä hyvän käyttäjätuen tämän jälkeen jatkuvasti. Palvelun heikkoutena on ollut joidenkin yritysten kohdalla koulutuksen puute, mikä johtuu osittain asiakasyrityksen henkilökunnan vaihtumisena. Henkilökunnan vaihtuessa uusille palvelun käyttäjille ei ole myöskään asiakasyrityksen puolesta tarjottu riittävää käyttökoulutusta.

Heikkoutena huonon visuaalisuuden lisäksi ovat olleet esimerkiksi taulukkojen joustamattomuus sekä palvelun osittainen epäloogisuus. Eräässä haastattelussa selvisi,

että kuukausittain tuleva säännöllinen raportti on melkein joka kerta erinäköinen. Lisäksi taulukot ovat joustamattomia eikä ”etsi”-funktio toimi kunnolla. Näiden tietojen pohjalta voidaan päätellä palvelun olevan teknisen päivityksen puutteessa. Jotta palvelu toimisi olemassa oleville asiakasyrityksille kunnolla, olisi sen käytettävyyteen tehtävä muutoksia. Palvelun tulisi olla looginen ja selkeä, jotta siitä saisi mahdollisimman nopeasti parhaimman hyödyn irti. Mikäli palvelun visuaalisuus ja käytettävyys kohtaisivat asiakkaiden tarpeet, sitä olisi helpompi tarjota myös uusille asiakkaille. Kuten eläkkeelle jäänyt palvelunkäyttäjä sanoi, lääkeyritykset käyttävät mieluummin visuaalisesti näyttäviä ratkaisuja kuin visuaalisesti heikkoja, mutta alan parasta tekniikkaa käyttäviä ohjelmistoratkaisuja. Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa huomioiminen on päässyt tarjotun palvelun kohdalla hiipumaan ja myös siitä johtuen moni on vaihtanut palveluntarjoajaa. Pitääkseen tämänhetkiset asiakkaat kohdeyrityksen on pystyttävä palvelun päivittämisen lisäksi huomioimaan asiakasarvo.

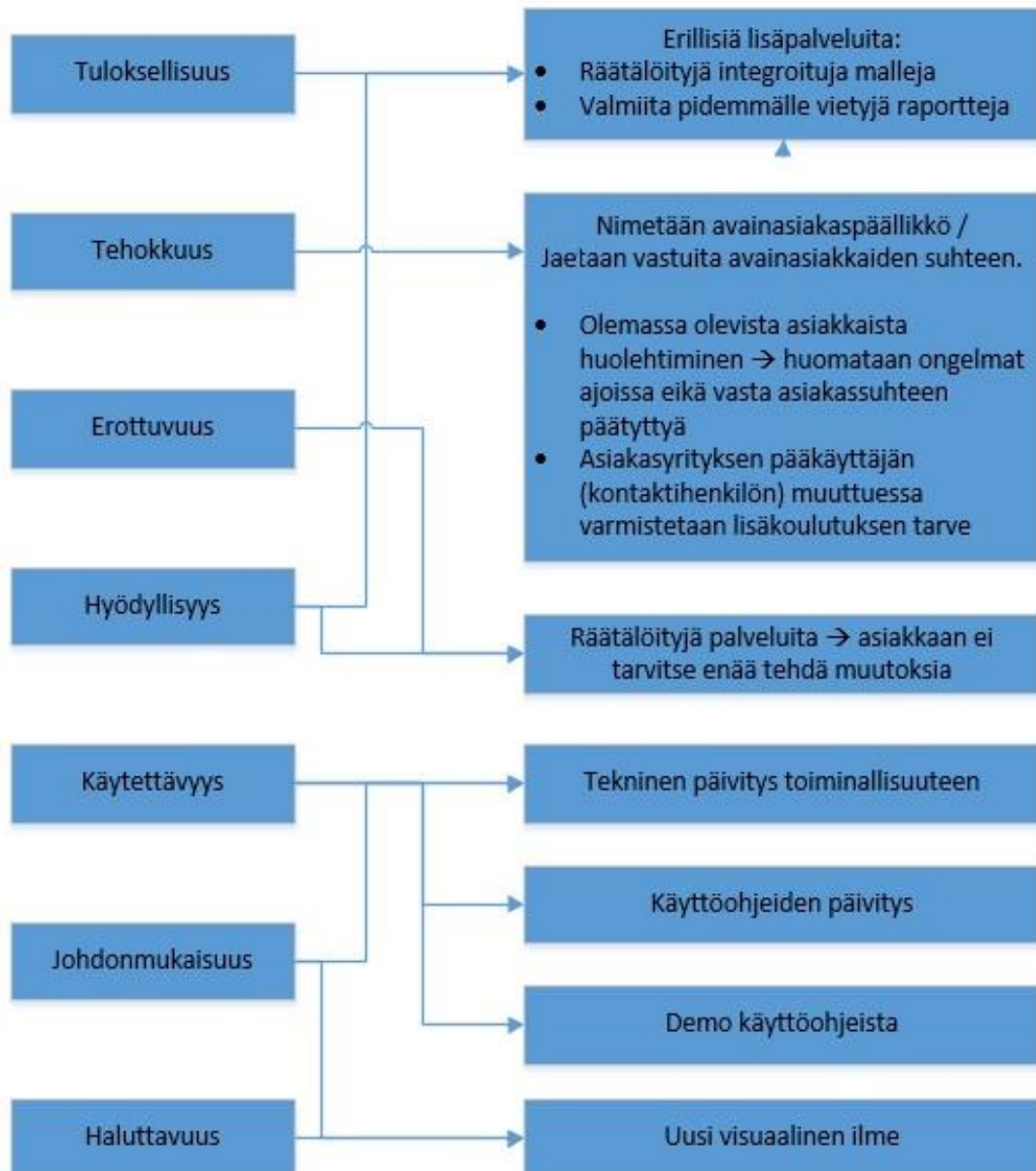
5.4 Kehitysehdotukset

Markkinatutkimuksen tulosten perusteella tehdyn analyysin kautta kohdeyritykselle tuotettiin myös kehitysehdotuksia palvelun suhteen. Apuna käytettiin erityisesti palvelumuotoilun, palvelun laadun hallinnan ja markkinoinnin parhaita käytäntöjä.

Laadun johtamisen näkökulmasta tulisi miettiä, millä tasolla järjestelmäpalvelun laadun halutaan olevan. Kuten Grönroos on todennut, mikäli palvelun laatutason halutaan olevan hyvä, tulisi asiakkaan odotukset ylittää esimerkiksi tarjoamalla lisäpalveluita (2009: 141-142). Kohdeyrityksen tapauksessa asiakkaiden odotukset voisivat ylittyä, jos heille tarjottaisiin peruspalvelun ohella myös mahdollisuutta erilaisiin lisäpalveluihin. Tärkeintä olisi kuitenkin muistaa, että mitä tahansa tarjotaan, asiakaslupausten tulee täyttyä. Palvelun laadun jatkuvaa ylläpitämistä tukisivat käyttöohjeiden päivittäminen ajan tasalle, palvelun käytettävyyden parantaminen sekä palvelun visuaalisuuden parantaminen. Myös näiden tulisi olla jatkuvia prosesseja, eli käyttöohjeita tulisi päivittää aina tarpeen vaatiessa ja järjestelmäpalveluun tulisi tehdä teknisiä päivityksiä tasaisin väliajoin visuaalisuuden ja käytettävyyden kannalta. Järjestelmäpalvelun käyttöön liittyen asiakkaiden odotukset voisivat ylittyä, jos asiakasyrityksille tarjottaisiin lisäkoulutusmahdollisuutta aina, kun palvelun pääkäyttäjä vaihtuu. Lisäksi palvelun laatu pysyisi hyvänä.

Kehitysehdotukset on kuvattu taulukkoon 4. Taulukko on laadittu Tuulaniemen kuvaa ”Menestyvän palvelun tekijät” (kuvio 3) apuna käyttäen. Tuulaniemen mallissa tärkeintä oli huomioida palvelun kehityksessä sekä asiakasnäkökulma että liiketoimintahyödyn näkökulma (2013: 101–103). Taulukon 4 laatimiseen on sovellettu myös Grönroosin esittämän laadun johtamisen parhaita käytäntöjä.

Taulukko 4. Kehitysehdotukset kohdeyritykselle menestyvän palvelun näkökulmasta.



Kuten Tuulaniemi esitti, menestyvässä palvelussa pitäisi yhdistyä liiketoiminnallinen näkökulma sekä asiakasnäkökulma. Taulukon vasempaan reunaan on kuvattu menestyvän palvelun lähtökohdat (2013: 101–103) ja oikeaan reunaan kohdeyritykselle

tehdyt kehitysehdotukset. Tuloksellisuus, tehokkuus ja erottuvuus ovat kohdeyrityksen liiketoimintahyödyn kannalta tärkeimpiä lähtökohtia. Tuottamalla erillisiä lisäpalveluita kohdeyritys saisi *tuloksellisuutta* liiketoiminnallisesta näkökulmasta ja myös *hyödyllisyyttä* asiakasnäkökulmasta. Haastatteluissa mielenkiintoisina pidettyjä lisäpalveluita olivat sekä räätälöidyt integroidut mallit että valmiit ja pidemmälle viedyt raportit, joten niitä kannattaisi kehittää eteenpäin ensimmäisenä. *Tehokkuutta* toimintaan voitaisiin lisätä nimeämällä avainasiakaspäällikkö tai jakamalla muutamille kohdeyrityksen työntekijöille asiakasvastuita. Vastuun ottaminen poistaisi riskin, että asiakasyritys unohtuu ja se muistetaan vasta kun unohdustilanne kehittyä hädäntilanteeksi. Lisäksi vastuuhenkilön avulla asiakasyrityksen kontaktihenkilön vaihtuminen pitäisi olla kohdeyrityksen tiedossa, jolloin lisäkoulutusta palvelun käytölle voitaisiin tarjota heti. Tämän avulla vältettäisiin tilanteet, joissa uusi työntekijä ei osaa käyttää palvelua ja pahimmassa tapauksessa jättää tietämättömyyden vuoksi kokonaan käyttämättä.

Haastatellut asiakasyritykset olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että palvelu on heille parempi räätälöitynä kokonaisuutena kuin valmiina pakettina. Järjestelmäpalvelun *erottuvuus* tulisi hyvin esille, mikäli yritys voisi tarjota räätälöityjä kokonaisuuksia asiakasyrityksille. Asiakasyritykset olivat valmiita panostamaan alussa räätälöintiin, jotta palvelun käyttö räätälöinnin jälkeen olisi helpompaa. Se olisi hyödyllistä myös kohdeyrityksen liiketoiminnan näkökulmasta, koska he voisivat tarjota asiakkaan toivomaa ja suosimaa, heille erityistä palvelua. *Käytettävyys* ja hyödyllisyys näkyisivät palvelussa järjestelmän teknisenä päivityksenä ja käyttöohjeiden päivityksenä. Käyttöohjeita voisi päivittää tekstin lisäksi videoidun demon muotoon, jolloin näkisi konkreettisesti mitä pitää tehdä. Järjestelmässä oli määrällisesti suuria, mutta yksittäisesti pieniä epäkohtia, jotka olisi hyvä muuttaa. Käyttäjäystävällisyys ei ollut haastatteluiden perusteella parhaimmasta päästä eikä vanhoista manuaalisista ohjeista ollut riittävästi apua. Järjestelmän teknisessä päivityksessä olisi hyvä ottaa huomioon käytettävyys, *johdonmukaisuus* ja *visuaalisuus*. Visuaalisuutta muuttamalla myös palvelun *haluttavuus* asiakasarvon puolesta tulisi täytettyä.

6 Johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Tässä insinööriyössä selvitettiin markkinatutkimuksen avulla asiakastarve kohdeyrityksen tuottamalle järjestelmäpalvelulle, jota lääkeyritykset käyttävät. Selvityksen avulla kohdeyritys toivoi saavansa paremman ymmärryksen palvelun tämänhetkisestä asiakastarpeesta lääketeollisuuden toimintaympäristössä. Työn avulla kohdeyritykselle pyrittiin antamaan selkeä ymmärrys asiakastarpeesta ja lisäksi tuotettiin kehitysehdotuksia.

Työ aloitettiin kohdeyrityksen ja liiketoimintaongelman esittelyllä, jonka jälkeen esiteltiin työn tavoite ja toivottu lopputulos. Tavoitteen asetuksen jälkeen markkinatutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen syvähaastattelu muutamalle avainasiakkaalle. Ennen haastatteluiden aloitusta selvitettiin palvelun nykytila, jotta saatiin selville, missä asioissa on ollut epäselvyyttä ja miten siihen asti oli toimittu. Analyysin jälkeen valittiin markkinatutkimuksen ja lopputuloksen kannalta parhaimpia käytäntöjä. Näiden ymmärryksen avulla tehtiin syvähaastattelut kolmella asiakasyritykselle, jonka jälkeen tulokset käsiteltiin ja analysoitiin. Analyysin perusteella kohdeyritykselle tehtiin myös kehitysehdotuksia.

Työn avulla selviää, että asiakastarve on edelleen olemassa kohdeyrityksen tarjoamalle palvelulle. Palvelussa ilmeni kuitenkin puutteita, jotka olisi tarpeellista päivittää kuntoon. Suurimmat epäkohdat liittyivät palvelun visuaalisuuteen ja käytettävyyteen. Myös olemassa olevien asiakkaiden kanssa käyty vuorovaikutus oli heikkoa, mikä oli johtanut asiakasarvon laskuun.

Analyysi ja sen perusteella tehdyt kehitysehdotukset ovat hyvä lähtökohta yrityksen päätöksenteolle, kun se harkitsee, kuinka paljon lääkeyrityksille suunnattuun palveluun pitäisi käyttää resursseja.

6.2 Arvio työn onnistumisesta

Opinnäytetyössä etsittiin ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan, joten työtä voidaan pitää hyödyllisenä. Haastatteluissa olleet asiakasyritykset käyttivät kaikki kohdeyrityksen

tarjoamaa palvelua ja heillä oli siitä selkeät mielipiteet sekä ymmärrys järjestelmäpalvelun käytöstä käytännössä. Markkinatutkimuksen vastaukset olivat relevantteja siltä osin, että haastateltavat tunsivat palvelun entuudestaan ja osasivat kertoa tarkasti sen hyvistä ja huonoista ominaisuuksista. Lopputuloksesta tulisi kuitenkin huomioida, että haastattelu toteutettiin vain kohdeyrityksen tämänhetkisille asiakkaille. Tutkimustulos ei siten vastaa varsinaisesti siihen, olisiko palvelulla kysyntää jo olemassa olevan asiakaskunnan ulkopuolella. Tätä tietoa varten olisi suositeltavaa, että kohdeyritys toteuttaisi markkinatutkimuksen myös muille potentiaalisille asiakkaille.

Raatikainen kirjoittaa työn oleellisuuden eli relevanssin vastaavan siihen, että tutkimuksen avulla hankitaan vain tutkimustuloksen kannalta oleellista tietoa. Tämän vuoksi tutkimusongelman tarkka rajaaminen on tärkeää, sillä turhan tiedon kerääminen lisää vain kustannuksia. (2005: 16.) Kysymyskaavake tehtiin ytimekkääksi, jotta siinä ei olisi turhia kysymyksiä. Tutkimustulokset käytiin läpi huolella, analysoitiin ja tulkittiin. Työtä voidaan pitää päteväenä, sillä lopputulos vastasi asetettuun tavoitteeseen. Tutkimuksen avulla kohdeyritys sai selvityksen markkinatutkimuksen tuloksista sekä lisäksi kehitysehdotuksia palvelua koskien.

Tämä työ ei yksinään riitä pohjaksi uuden palvelun rakennukselle, sillä uusien asiakkaiden näkökulmaa ei ole kuultu markkinatutkimuksessa. Tuloksia voidaan pitää olemassa olevien asiakkaiden kannalta valideina, sillä kaikki vaiheet ja menetelmät oli kuvattu lukijalle ja markkinatutkimuksen vastausten oikeellisuus varmistettiin. Liiketoimintaasteeseen vastattiin antamalla tuloksia analyysin ja kehitysehdotusten muodossa. Reliabiliteetin kannalta työn luotettavuuden heikko kohta on haastattelun toteutus hyvin pienelle kohderyhmälle.

Työ oli erittäin mielenkiintoinen, sillä palvelun kehityksen lisäksi lääketeollisuus itsessään on mielenkiintoinen aihe. Työ antoi uuden näkökulman lääketeollisuuden toiminnasta ja opetti hyödyntämään kirjallisuutta ratkaisun kehityksessä. Kohdeyrityksen tunteminen entuudestaan helpotti jonkin verran työn tekemistä. Mikäli olisin tehnyt jotain toisin, olisin saattanut haastatella myös lääketeollisuuden yrityksiä, jotka eivät kuulu kohdeyrityksen asiakaspiiriin. Haastatteleamalla potentiaalisia asiakasyrityksiä palvelunkehitykseen olisi saatu uusi näkökulma ja tulos olisi ollut kattavampi.

Lähteet

Case-tutkimus. [Verkossa] Saatavilla:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html> [Luettu 15.10]

Grönroos, Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Smart solutions. [Verkossa] Saatavilla:

<http://www.infotool.fi/> [Luettu 2.10]

Lääketeollisuuden eettiset ohjeet. (2014). [Verkossa] Saatavilla:

http://www.laaketeollisuus.fi/sites/default/files/attachments/Ohjeet/laaketeollisuuden_eettiset_ohjeet_2014.pdf [Luettu 15.10]

Laihonen, Harri., Hannula, Mika., Helander, Nina., Ilvonen, Ilona., Jussila, Jari., Kukko, Marianne., Kärkkäinen, Hannu., Lönnqvist, Antti., Myllärniemi, Jussi., Pekkola, Samuli., Virtanen, Pasi., Vuori, Vilma., Yliniemi, Terhi. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Juvenes Print.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, Mika D. & Valorinta, Ville. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Raatikainen, Leena. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saffer, Dan. 2007. Designing for interaction. United States of America. AIGA Design Press.

Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. [Verkossa] Saatavilla:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html [Luettu 18.10]

Tuulaniemi, Juha. 2013. Palvelumuotoilu. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Vierula, Markku. 2014. Suuri integraatiokirja. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Nykytila – haastattelu

1. Mitkä yritykset ovat tärkeimpiä asiakkaitanne?
2. Ovatko asiakasyritykset PK- vai suuria yrityksiä?
3. Miten olette markkinoineet nykyistä palvelua?
4. Onko markkinointityyli muuttunut 10 vuoden aikana?
5. Mitkä ovat pahimmat kilpailevat firmat?
6. Onko tullut uusia asiakkuuksia lähiaikoina?
7. Ovatko vanhat asiakkaat pysyneet?
8. Ovatko asiakkaat reklamoineet tarjoamanne palvelun tuotoksista, kuten raportoinnin laadusta/muista aiheista?
9. Millaisia asioita reklamaatiot koskevat?
10. Miten muuttunut markkinatilanne näkyy palvelun käyttäjäkunnassa?
11. Onko asiakkaina paljon geneerisiä/patenttifirmoja? Ovatko ne arvokkaita asiakkaita myös tulevaisuudessa?
12. Luuletko, että palvelun asiakasnäkymää tulisi muuttaa?
13. Onko teknisellä puolella muutostarpeita?

Markkinatutkimuskaavake

Kysymyksiä markkinatutkimukseen:

Taustaa

1. Missä asemassa olet yrityksessä?
2. Millä laitteilla käytät tarjoamaamme palvelua?
3. Montako työntekijää palveluksessanne on kaikkiaan Suomessa?
4. Onko Suomen toimipisteitä useita?
5. Paljonko koko konsernissa on työntekijöitä?

Tietolähteet ja tietojärjestelmät

6. Kuinka paljon on paikallisia tietotarpeita ja minkä verran konsernitasolla?
7. Mitä sisäisiä ja kansainvälisiä tietojärjestelmiä tai sovelluksia yrityksessänne on käytössä Suomessa?
8. Saatteko nykyisistä järjestelmistä riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi?
9. Mitä tietolähteitä käytetään ja millä sovelluksilla tietoja raportoidaan ja analysoidaan?
10. Onko yrityksessänne tarvetta integroida eri tietolähteiden tietoja?
11. Mitkä ovat myynnin, markkinoinnin ja hintojen seurannassa käytettyjen järjestelmien koetut puutteet ja ongelmat?

Puutteet ja ongelmat

12. Mitkä tärkeät osa-alueet vaativat yrityksenne myynnin ja markkinoinnin suunnittelun sekä ohjauksen kannalta vaatisivat mielestänne kehittämistä?
13. Oletteko tyytyväisiä visuaalisuuteen vai haluaisitteko muuttaa sitä?
14. Onko palvelun toiminnallisuus / käytettävyys vastannut tarpeisiinne?

15. Onko yrityksenne henkilökunnalla riittävästi tarpeisiin sopivia käyttölisenssejä?
16. Onko kaikki tarvittavat järjestelmät integroitu?

Kehitys

17. Onko palvelu parempi teille valmiina pakettina vai räätälöitynä kokonaisuutena?
18. Luuletteko, että henkilökuntanne voisi tarvita koulutusta raporttien analysointiin / ohjelman käyttöön?
19. Voisivatko yksittäiset analyysit tai raporttityypit olla hyödyllisiä?
 - a) Jalostetut erikoisanalyysit?
 - b) Optimointi tai simulointimallit?
 - c) Räätälöidyt, integroidut mallit?