

TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN
YLLÄPIDON KEHITTÄMINEN JA
OHJEISTUS:Case: Avetak Oy / E-palkki

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Opinnäytetyö AMK
kevät 2016
Helmi Laitinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

Laitinen, Helmi:

Toiminnanohjausjärjestelmän
ylläpidon kehittäminen ja ohjeistus:
Case: Avetak Oy / E-palkki

Liiketalouden opinnäytetyö

63 sivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä kehitetään toimeksiantajayritys Avetak Oy:n uuden digitaalisen kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmän E-palkin ylläpitoa. E-palkin palvelut koostuvat tarjouskyselyistä, kilpailutuksista, tilauksista, valmistuksista ja toimituksista Avetak Oy:n tarjoamina palveluina.

Teoriaosuudessa tuodaan esille toiminnanohjausjärjestelmän käyttötarkoitus ja käsitellään eri ylläpitoprosessin vaiheita ja sen kehitysmahdollisuuksia ja toimenpiteitä, joilla saadaan haluttu tai toimiva lopputulos. Toiminnanohjausjärjestelmän ylläpitoa ovat jatkuva kehittäminen ja kaikki järjestelmän käyttöönoton jälkeen tapahtuvat korjaukset, muutokset ja uudistukset jotka koostuvat ehdotuksista, tavoitteista ja toimenpiteistä. Teoriaosuus pohjautuu pääasiassa laajaan toiminnanohjausjärjestelmän ylläpitopalvelujen kehittämisteoriaan. Ylläpidon ominaisuuksia ovat johtaminen, seuranta, valvonta ja ohjaaminen.

Empiriaosuudessa esitellään uusi digitaalinen kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä E-palkki ja sen tarjoamat palvelut, joka tuodaan markkinoille vuoden 2016 aikana. Opinnäytetyön toiminnallisessa empiriaosuudessa kehitetään ja ohjeistetaan E-palkin ylläpitoa, kuten asiakastietokantaa, asiakastukea, reklamaatio-ohjeita ja toiminnan laatua. Tämän opinnäytetyön yhteydessä suunnitellaan ja kehitetään myös eri laatu- ja suoritusmittareita mittaamaan palvelun laatua, kannattavuutta ja asiakasuskollisuutta. Mittarit kehitetään toiminnan tueksi, hyödyksi ja toimenpiteeksi yritykselle.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu. E-palkin tiedot voivat olla osittain salaisia tai salassapidettäviä ja niiltä osin asiat eivät näy tässä opinnäytetyössä.

Asiasanat: Kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmäpalvelut, ylläpidon kehittäminen, laatu, mittarit, asiakastuki, reklamaatio, ehdot

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

Laitinen, Helmi:

Maintenance, Development and
Instruction of Enterprise Resource
Planning
Case: Avetak Oy / E-palkki

Bachelor's Thesis in Business Studies

63 pages

Spring 2016

ABSTRACT

This thesis discusses the development of maintenance of the case company's (Avetak Oy) new digital competitive tendering- and enterprise resource planning, E-palkki. The E-palkki services includes offer requests, competitive tendering, planning, orders, manufacturing and delivering, deal with Avetak Oy.

The theoretical part of thesis introduces Enterprise Resource Plannings and what it mean. Author of the thesis explores about maintenance and differents maintenance process locations. Maintenance of Enterprise Resource Planning includes its continuous development, repairs and refining the reforms that take place after the introduction of Enterprise Resource Planning maintenance, e.g. proposals, objectives and measures. The development of maintenance is the main topic of this thesis. Development of maintenance includes leading, control and guidance.

The empirical part of thesis presents new digital competitive tendering- and enterprise resource planning, E-palkki, which will enter the market in 2016. Author of the thesis developed and made instructions to E-palkki's maintenance for the case company. E-palkki's maintenance includes customer database, customer support, complaint and conditions and also the quality of operation and service contracts. The empirical of the thesis introduces plans, propositions and implementations. Also quality development- and execution meters are part of the E-palkki plans.

The operational objectives of the thesis were achieved. E-palkki services information are partially secret, thus not all the information is available in the thesis.

Key words: Competitive tendering- and Enterprise Resource Planning, development, maintenance, quality, determination of quality, customer support, complaint, condition

Tutkimuksen käsitteet

Tässä luvussa käydään läpi keskeiset tutkimuksessa käytetyt termit tarkoituksineen.

Asiakaspalvelu= Digitaalisessa ympäristössä, E-palkissa tapahtuvaa sähköistä viestintää tai asiakaspalautteiden hoitoa ja puhelimitse tapahtuvia asiakaskontakteja. Asiakaspalvelu on asiakastukea. (Avetak Oy 2016.)

Asiakastietokanta = E-palkin sisällä oleva asiakasrekisteri, joka koostuu sopimusasiakkaista, tilauskannasta (Avetak Oy 2016).

B-to-B = Yritykseltä yritykselle myyntiä (Avetak Oy 2016).

ERP = Toiminnanohjausjärjestelmä, joka toimii tietoverkossa etänä tai ilman etäyhteyttä tietokoneessa (Wikipedia 2015).

E-palkki = Kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä, joka tarjoaa palveluitaan digitaalisesti verkossa yrityksille nyt ja yksityisille jatkokehityksen myötä myöhemmin (Avetak Oy 2016).

ID-numero = Asiakastunnus, jonka asiakas saa E-palkin sopimusasiakkaaksi tultuaan (Avetak Oy 2016).

Kilpailutus = Caseyhtymisen kautta tapahtuvaa tarjouspyynnön välittämistä useille toimijoille, jotka tuotetta valmistavat, jolloin tapahtuu kilpailutus, jota voidaan kutsua myös tarjouskilpailutukseksi (Avetak Oy 2016).

Mittarit = Palvelun laadun ja suorituksen mittareita, joita tässä opinnäytetyön teoriaosuuden kohdassa 2.2.1 ja empiriaosuuden kohdassa 3.3 käsitellään ja kehitetään (Selin & Selin 2005; Grönroos 2009; Ylikoski 1997; Vuorenpää 2007; Tuominen 1993; Koistinen 2002; Avetak Oy 2016).

Palveluntarjoaja = Yritys (Avetak Oy), joka tarjoaa palveluita asiakkaille (Avetak 2016).

Reklamaatio = Tuotteen tai palvelun virhe tai vika (Kauppalaki 1987/355).

Ristiinkilpailutus = Tarjouskilpailutusta eri toimialojen kanssa. Kun asiakasyritykset tekevät tarjouspyyntöjä eri toimialoilta, tapahtuu ristiinkilpailutus. (Avetak Oy 2016.)

Tarjouspyyntö = E-palkki palvelua käyttävä voi lähettää tarjouspyynnön Avetak Oy:n välittämänä useille eri toimijoille tarvitsemastaan tuotteesta tai palvelusta (Avetak Oy 2016).

Tarjous = E-palkkiin saapuneita tarjouksia, jotka asiakas joko hyväksyy tai ei (Avetak Oy 2016).

Tilaus = Tilaus on hyväksytty tarjous (Avetak Oy 2016).

Tuottaja = Valmistaja, joka tarjoaa valmistuspalveluita tilaajalle.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT: YLLÄPIDON KEHITTÄMINEN	6
2.1	Ylläpidon kehittämisprosessi	11
2.2	Palvelun laatu	17
2.3	Ylläpidon käsikirja	21
3	E-PALKIN YLLÄPIDON KEHITTÄMINEN JA OHJEISTUS	27
3.1	Kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä E-palkki ja kehittämisen alkukartoitus	27
3.2	Asiakastietokanta ja tilaushistoria	39
3.3	Mittarit	42
3.4	Asiakastuki: ennakkotuki ja jälkihoito	51
3.5	Ylläpidon kehitystyön lopputulos	57
4	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	63

1 JOHDANTO

Julkisten palveluiden kehittäminen nähdään usein valtion ja kunnan vastuulla, mutta tässä opinnäytetyössä tuodaan esille muuttuva palvelun tarjonta, joka voidaan tuoda esille myös yksityiseltä taholta esimerkiksi julkisen palvelusektorin käyttöön, kuten tämän opinnäytetyön case-yrityksen on tarkoitus tuoda. (Avetak Oy 2016.)

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa kehitetään caseyrityksen toiminnanohjausjärjestelmän ylläpitoa. Toimeksiantaja Avetak Oy on kehittänyt markkinoille uudenlaisen kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmäpalvelun E-palkin, joka lanseerataan vuoden 2016 aikana. E-palkki toimii yrityksille hankinnan kilpailutuspalveluna (tarjouskysely-, tilaus-, suunnittelu, valmistus- ja toimituspalveluna) Avetak Oy:n välittämänä palveluna. Palvelu on julkinen ja toimii pilvipalvelussa etänä vuorokauden ajasta ja paikasta riippumatta.

Kilpailutuksella tarkoitetaan asiakkaiden tarjouspyyntöjen lähettämistä useille eri toimijoille ja toimialoille palveluntarjoajan toimesta ja saapuneista tarjouksista asiakas valitsee sopivimman tarjousvaihtoehdon. Tämä on kilpailuttamista, joka voi toimia myös toimialojen ristiinkilpailuttamisena. Ristiinkilpailuttamisella tarkoitetaan, kun asiakasyritys lähettää tarjouspyynnön, joka välitetään toiselle toimialalle. Juuri tällaista julkista kilpailutusjärjestelmän osaa tai menetelmää ei ole aikaisemmin vielä luotu digitaalisesti pilvessä toimimaan. (Avetak Oy 2016.)

Tietojärjestelmäpalvelut ovat yhä enevissä määrin lisääntyneet vuosien myötä ja niin kuin nähdään, uusia sovellusohjelmia tulee myös lisää. Asiakaslähtöisten ja -tarpeiden palveluiden räätälöinti alkaa olla arkipäivää. Kasvava määrä digitaalisista sovelluksista hallitaan ulkoisesti pilviympäristöissä. Yksityiset osaavat jo paljonkin näitä käyttää ja yritykset tulevat olemaan mukana enevissä määrin tulevaisuudessa teknologian kehittymisen myötä. Omanlaisen haasteensa tähän tuo palvelun

toimivuusvarmuus, saatavuus, ajantasaisuus ja tarjotun palvelun taso. (Viljakainen, Mueller-Eberstein 2011, 240 – 242.)

On helppoa todeta, että teknologian tarjoamia kehittyneempiä palveluita tulee markkinoille koko ajan lisää. Onko kaikki tarpeellisia vai onko jo liikatarjontaa? Opinnäytetyön tekijä uskoo, että tarve nähdään juuri yrityksille suunnatuissa järjestelmäpalveluissa, jotka toimisivat helposti, nopeasti ja tehokkaasti pilvipalvelun avulla; riippumatta paikan sijainnista ja käytön ajankohdasta. Usein yrityksille suunnatut ja kehitetyt järjestelmäpalvelut ovat monimutkaisia käyttää, esimerkiksi kielivalintojen tai ohjeistuksen vaikeuden tai puutteen vuoksi ja monesti ne ovat vain työpaikalla käytettäviä tai toteutettavia.

Palvelun kehittäminen lähtee liikkeelle tarpeesta, joka perustuu jo olemassa olevaan palveluun. Organisaatioon tarvitaan systemaattinen toimintasuunnitelma, jonka toteumaa voidaan kehittää tarpeen tullen. Se on prosessinomainen ketju, johon kuuluu yritysjohtoa myöten sitoutuminen, nykytilan arviointi, suunnittelu, toteutus, tulosten arviointi (kehittyminen, muutosten vaikutus) ja mahdolliset korjaavat toimenpiteet. (Borgman & Packalén 2002, 30, 31.)

Yrityksen halu kehittää toiminnanohjausjärjestelmän ylläpitoa loivat tarpeen järjestelmän ylläpidon kehittämiseksi ja ohjeistuksille. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen haaraan. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Toiminnallisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa. Lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston moninainen ja yksityiskohtien tarkastelu. Toiminnallinen tutkimus on ainutlaatuinen. Sen tarkoitus voi olla kartoittavaa, selittävää tai kuvailevaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138, 161 - 164.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja ohjeistaa toimeksiantajayrityksen kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmän, E-palkin, ylläpitoa toimeksiantajayritykselle ja asiakkaille nyt ja pidempää elinkaarta ajatellen niin, että palveluntarjoajan toiminta on selkeää ja

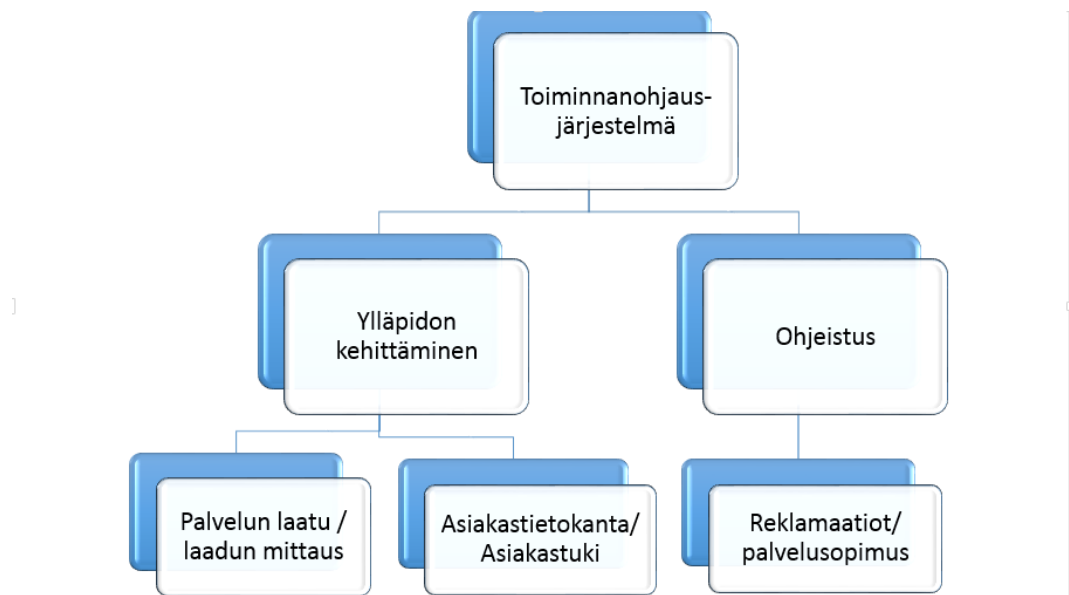
ohjeistukset hyvät, jotka voidaan liittää ylläpidon käsikirjaan. Ylläpito käsittää joko laajaa tai suppeaa ylläpitoa, riippuen yrityksen määrittämistä toimintatavoista ja päätöksistä. Laajalla tarkoitetaan kokonaisvaltaisempia ja kehittyneempiä kokonaisuuksia ja toiminnanosa (mm. asiakastukea, palvelun laatua, mittareita ja ohjeistuksia) ja suppealla tarkoitetaan keskittymistä parannus, korjaus ja ennaltaehkäiseviin toimiin kuten järjestelmän IT tukeen ja järjestelmän korjauksiin.

Tämä opinnäytetyö sisältää ylläpidon laajempaa tarkastelua ja kehittämistä, vaikka tämä opinnäytetyö ei sisällä IT tai järjestelmätukipalveluita. Toiminnallisena ylläpidon kehittämisenä laaditaan ohjeita (reklamaatioehdot ja -ohjeet sekä reklamaatiolomake), kehitetään käyttöön sopivia ja toimivia laatu- ja suoritusmittareita palvelun sujuvuudeksi, valmiudeksi ja kannattavuudeksi. Tarkastellaan ja muokataan palvelusopimusta yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa sekä kehitetään asiakastietokantaa ja asiakastukea. Mittareilla saadaan tuloksia suorituskyvystä, laadusta, tehokkuudesta, kannattavuudesta, asiakasuskollisuudesta ja -tyytyväisyydestä palveluun, joilla on merkitystä liiketoiminnan kannattavuuteen ja tulokseen.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on tuoda ymmärrystä luvussa kaksi toiminnanohjausjärjestelmien ja ylläpidon kehittämisen eri prosessien ketjuista, joita ovat johtaminen, ohjaaminen ja operatiivinen toiminta. Tarkoitus on teoriaa hyödyntäen kehittää ylläpitoon kuuluvia osa-alueita toimeksiantajan määritysten ja opinnäytetyöntekijän ehdotusten mukaisesti luvusta kolme alkaen, E-palkin ylläpidon kehittäminen ja ohjeistus. Lähtökohtaisesti opinnäytetyö etenee empiriaosuudessa teorian tarkoittamalla tavalla eli ensin tehdään alkukartoitus mitä jo on ja mitä toimenpiteitä tarvitaan. Ylläpidon kehittämisen päämäärän saavuttamiseksi ensimmäinen vaihe on ylläpidon johtamisprosessia ja tavoitteiden saavuttamisprosessia. Toisessa vaiheessa suunnitellaan toimet eli ylläpidon ohjaamisen toimenpidesuunnitelma, joilla päästään haluttuun tavoitteeseen. Ja operatiivisessa vaiheessa valvotaan ja seurataan esimerkiksi luotuja mittareita ja ohjeistuksia, että ne toimivat ja saadaan haluttu lopputulos. Tavoitteena on tuoda toimeksiantajayritykselle

lisääarvoa ja hyötyä kehitysehdotuksilla ja ohjeistuksilla. Lisäksi tämän tutkimuksen lopputavoite on yhdistää tieto ja taito toimeksiantajan ylläpidon käsikirjaan liitettäväksi.

Tutkimusongelmana on uuden toiminnanohjausjärjestelmän ylläpidon kehittäminen laadun ja tehokkuuden näkökulmasta ja reklamaatioehtojen laatiminen yritysasiakkaille, joilla ei ole kuluttajansuojaa. Miten ylläpitoa kehitetään digitaalisessa ympäristössä? Haasteena on myös, että juuri tällaista digitaalista yritysten välistä ristiinkilpailutuspalveluntarjontaa ei ole entuudestaan markkinoilla. Kuviossa yksi tuodaan esiin tutkimusongelma.



Kuvio 1. Tutkimusongelma

Opinnäytetyöntekijän henkilökohtaista tukea E-palkin palveluihin ja kehittämiseen on ollut yrityksen perustamisesta ja järjestelmän suunnittelusta alkaen. Tutkimuksen tekijä on tutkittavan toimeksiantajayrityksen hallituksen jäsen. Projektia (järjestelmää) on aloitettu työstämään toukokuussa 2015. Opinnäytetyöntekijä on toiminut palveluiden kehitys- ja kokouspalavereissa mukana ja esittänyt myös omia näkemyksiä asiakkaan näkökulmasta ajateltuna. Järjestelmää on luotu systemaattisesti vaihe vaiheelta (vesiputousmallin mukaan) ja uusia ideoita on syntynyt kehitysprosessin varrella. Työstäminen on ollut eri

osasten kokoamista yhdeksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyöntekijällä on kokemusta asiakaspalvelun ja reklamaatioiden hoidosta ja hallinnasta työhistoriansa puolesta, joita tässä opinnäytetyössä tullaan käsittelemään ja ohjeistamaan. Tällä case-yrityksen toiminnallisella opinnäytetyöllä annetaan ymmärrystä ylläpidon kehittämisprosessin eri vaiheista, joita havainnollistetaan empiriaosuudessa.

2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT: YLLÄPIDON KEHITTÄMINEN

Tässä pääluvussa käsitellään tietojärjestelmäpalveluihin kuuluvia ja verkossa toimivia toiminnanohjausjärjestelmiä sekä räätälöityjä järjestelmäversioita ja näiden eroavaisuuksia. Tietojärjestelmäpalveluiden kuvauksella on tarkoitus antaa lukijalle esiyymmärrystä järjestelmän kokonaisuudesta. Tämän luvun pääpaino alalukuineen on ylläpitotoiminnan kehittämisessä ja ohjeistuksissa. Ylläpidosta esille tuodaan kehittämisprosessin kulku, ylläpitoa vaikeuttavat asiat, palvelun laatu, laadun mittaus, ylläpidon käsikirja, palvelusopimus B-to-B näkökulmasta ja asiakastietokannan ylläpitäminen henkilötietolain merkitystä ymmärtäen.

Toiminnanohjausjärjestelmiä luodaan monen eri elinkaarimalliajattelun (vesiputousmallin, spiraalimallin tai prototyypin) tavoin, riippuen jatkokehitysmahdollisuuksista ja kustannuksista ja palvelun tarpeesta (Pohjonen 2002, 39 - 42).

Globaalin kehityksen voidaan todeta yhä suurenevissa määrin johtavan teknologiapalveluiden ääreen. Teknologia on vienyt ja vie palveluiden tarjoamisen ja hyödyntämisen uudelle ideoinnin kehitystasolle. Palvelun täytyy olla enemmän asiakkaiden tarpeiden löytämistä ja sen ratkaisemista ja hyödyntämistä, jolloin lopulta hyötyy palveluntarjoajakin. Asiakas on aina osallinen palvelua käyttäessään. Palveluita räätälöidään vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Avetak Oy 2016).

Tietojärjestelmäpalvelut tarjoavat asiakkaille hyödyllisiä työkaluja omiin tarpeisiin työssä tai vapaa-ajalla käytettäessä. Työelämän yhteydessä on voinut tulla tutuksi esimerkiksi SAP-toiminnanohjausjärjestelmä, joka toimii monenlaisena työvälineenä työnteossa esimerkiksi seuraavan yleisen toiminnanohjausjärjestelmän määritelmän mukaan:

ERP-järjestelmä eli toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi eri toimintoja, esimerkiksi tuotantoa, jakelua, varastonhallintaa,

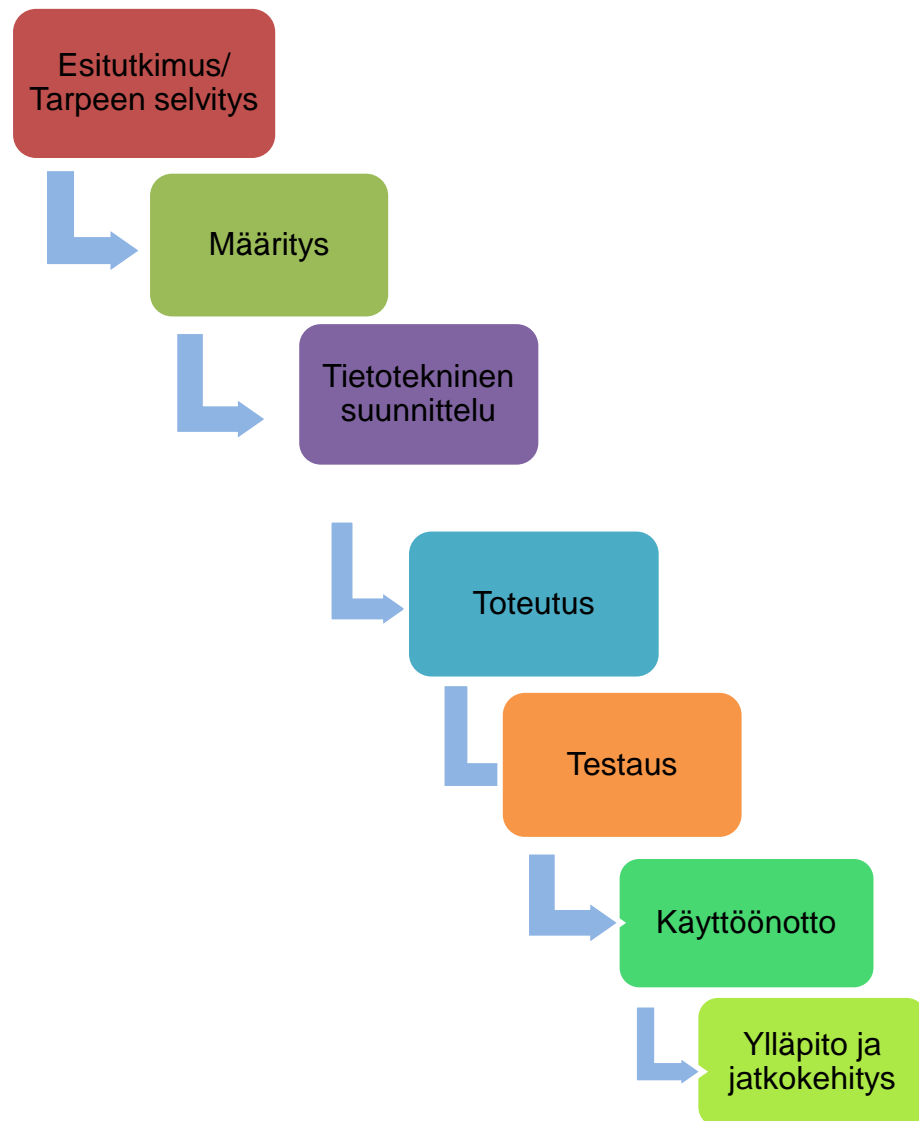
laskutusta ja kirjanpitoa (Wikipedia 4.2.2015).

ERP-järjestelmät tukevat yritysten toimintaa ja tuovat helpotusta työpaikoille. ERP-järjestelmän tarkoitus on tuoda tehokkuutta niin kustannustehokkaasti että toiminnallisestikin. (Wikipedia 2015.)

ERP-järjestelmät ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka käsittävät monia pieniä osia. Palvelujen ylläpitäminen vaatii paljon asiantuntemusta ja toimivaa organisaatiota että kustannukset pysyvät maltillisina. Järjestelmän luominen tai ostaminen on usein kallis investointi. (Wikipedia 2015.)

Järjestelmän huolellinen suunnittelu on pitkällä aikajaksolla kustannustehokasta, mutta milloin ajoitus on oikea? Monet liikeideat lähtevät kehittymään tarpeesta, jota ei vielä ole tai jatkokehitys puuttuu.

Tietojärjestelmäpalvelut kuin myös muutkin palvelut syntyvät liiketoiminnan tavoitteista ja tarpeista, jotka erilaisten määritysten, työstämisen ja testausten jälkeen toteutuvat ottamalla järjestelmä käyttöön. Lopuksi huolehditaan ylläpidosta, jonka käytettävyys on riippuvaista muutoksista, toimivuudesta, päivityksistä ja siihen kuuluvista osa-alueista sekä tavasta hoitaa ylläpitoa. Tietojärjestelmäpalveluiden kehittymistä ja toteutumista voidaan havainnollistaa esimerkiksi allaolevan kuvion 1, vesiputousmallin mukaan (Koistinen 2002, 103).



Kuvio 2. Vesiputousmalli (Koistinen 2002, 103; Pohjonen 2002, 40).

Muitakin toiminnanohjausjärjestelmiä on luotu ja luodaan lisää, jotka tarjoavat vastinetta yritysten toimintaan. Ajattelussa ja luomisessa on menty lähemmäksi asiakkaan tarvetta räätälöimällä asiakkaan tarpeen mukaisia palveluita ja toimintoja. Toiminnanohjausjärjestelmiä on luotu esimerkiksi yritysten tarjoamiin palveluihin kuten hankintoihin, tarjousten kilpailuttamisiin ja toimituspalveluihin, joko itsenäiseen käyttöön tai palveluntarjoajan tarjoamana eri toimialoille käytettäväksi.

Toiminnanohjausjärjestelmät koetaan kustannustehokkaana, aikaa säästävinä ja jopa henkilöstöresursseihin vaikuttavina tekijöinä. Näistä esimerkkeinä mainittakoon Relex (toimitusketjun hallintaan), PiiMega Oy (eri toimialojen tarjouslaskennat, CRM-ratkaisut ja metsä- ja sahateollisuuden toiminnanohjausjärjestelmät sekä Magento verkkokaupparatkaisut yrityksille), Urakkamaailma.fi (rakentamisalan kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä urakoitsijoille, taloyhtiöille ja kotitalouksille) ja uusi E-palkki (teollisuusalan kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä sisältäen tarjouskyselyt, kilpailutukset, työnvälitykset, tilaukset, valmistukset ja toimitukset yrityksille, alihankkijoille ja ammatinharjoittajille), joka on vasta tulossa markkinoille vuoden 2016 aikana. (RELEX Solutions 2016; PiiMega Oy 2016; Urakkamaailma.fi 2016; Avetak Oy 2016.)

Mainitut toiminnanohjausjärjestelmät tuovat näkymää muuttuvasta palvelumaailmasta yrityksille ja yksityisille ohjatuilla ja räätälöidyillä palveluilla. Edellä mainittujen palvelujen tarvetta ja suurta kysyntää kuvaavat erilaiset yritysten mittarit palvelun käyttöisyydestä. Uudenlaiset toiminnanohjausjärjestelmät on luotu helpommiksi, nopeammiksi, läpinäkyvämmiksi ja asiakaslähtöisemmiksi. Asiakkaille halutaan luoda enemmän tehokkuutta, lisäarvoa ja vastinetta ostamalleen palvelulle. (RELEX Solutions 2016; PiiMega Oy 2016; Urakkamaailma.fi 2016; E-palkki 2016.)

Palvelukonsepti koostuu ydinpalvelusta, liitännäispalveluista ja tukipalveluista. Ydinpalvelulla tarkoitetaan itse tuotetta tai palvelua, jonka ympärille luodaan liitännäispalveluita eli lisäpalveluita ja palvelun kokonaisuutta tuetaan tukipalveluilla. (Grönroos 2009, 266.)

Palvelukonseptin mukaisesti ydinpalveluna voidaan käsittää esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä. Liitännäispalveluita ovat järjestelmän ympärille kehitetyt tuotteet ja palvelut, joita asiakkaat käyttävät. Järjestelmän toimivuutta ja sujuvuutta hoidetaan käyttöönoton jälkeen tukitoimilla ja ylläpidolla, joihin olennaisesti kuuluu joko suppea tai laaja ylläpito (Koistinen 2002, 21).

Pitkän uran projekti- ja systeemyön kehittäjä Heikki Koistinen (2002, 45) havaitsi, että ylläpidon määritelmä on yrityksillä erilainen. Se voi olla todella suppea tai laaja kokonaisuus. Suppealla ylläpidolla tarkoitetaan esimerkiksi pelkästään virheiden korjausta, IT-tukea ja asiakastukea. Koistisen (2002, 45) ajatusta ymmärtäen, yrityksen pitäisi ymmärtää ja nähdä ylläpito laajempänä kokonaisuutena tai ainakin määritellä, mitä ylläpito heidän yrityksessään sisältää ja tarkoittaa, jolloin sen tuottavuus voi lisääntyä, kun kehittämiseen panostetaan. Ylläpidon osuus kokonaiskehityksessä on suuri. Koistinen osoittaa, että ylläpito on pienten osien kokoamista yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi, jolla on suuri merkitys tuottavuuteen ja elinkaareen.

Vuorenpään (2007, 12) pro gradu-tutkielmassa:

Toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisen arviointi ja sen hyödyntämisen, Schneiderwindin määritelmän (1987) mukaan ylläpityöt voidaan jakaa kolmeen luokkaan: parannuksiin, korjauksiin ja ennaltaehkäiseviin. Määritelmä viittaa vain järjestelmän parannus-, korjaus- ja ennaltaehkäiseviin toimiin. Viitaten Koistisen (2002, 8) edellämainittuun lausuntoon, tällainen määritelmä tarkoittaa enemmänkin suppeaa ylläpitytoimintaa. Tässä opinnäytetyön empiriaosuudessa ylläpito sisältää laaja-alaisempia, kokonaisvaltaisempia ja kehittyneempiä kokonaisuuksia ja toiminnanosa kuin tuo määritelmä vuodelta 1987, jolloin myös palvelutarjonta ja valvonta olivat erilaista ja ei vielä niin teknistä. Laaja-alaisuudella tarkoitetaan ylläpidon kehittämistä ja hoitamista kuten sopimuksia, ohjeistuksia, asiakaspalvelua ja erilaisia mittauksia kuin ainoastaan järjestelmän tukitoimia ja toimivuusvarmuutta. Pohdintaani tukee ANSI/IEEE:n määritelmä vuodelta 1998 joka osoittaa, että ylläpidolla tarkoitetaan myös järjestelmän ominaisuuksien parantamista, kehittämistä ja sopeuttamista uuteen ympäristöön. (Koistinen 2002, 21.) Tämän määritelmän tukemana opinnäytetyöntekijä jatkaa ylläpidon kehittämistä toiminnanohjausjärjestelmäpalveluiden ominaisuuksien parantamisena ja kehittämisenä. Tästä edespäin tutkimuksessa käytetään termejä ylläpidon kehittämisestä ja ohjeistuksesta ominaisuuksien parantamisen muodossa. Laadullisuutta kehitetään ylläpidon myötä seuraavissa alaluvuissa.

2.1 Ylläpidon kehittämisprosessi

Tähän kohtaan sisällytetään ne ylläpidon osa-alueet, jotka ovat tärkeitä tietää kehittämistyön suunnittelussa, toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Ylläpidon kehittäminen tuodaan konkreettisemmin ja toiminnallisesti esille empiriaosuuden luvusta kolme alkaen. Oleellisena järjestelmän ylläpitopalvelujen kehittämiseksi tässä opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään viittä merkityksellistä ja mainittavan arvoista prosessin osaa, joita ovat suunnittelu, johtaminen, seuranta, valvonta ja toteutus.

Palvelukonsepti, joka muodostuu ydinpalvelusta, liitännäispalveluista ja tukipalveluista on konkreettinen lähtökohta palvelun kehittämisessä ja yrityksen toiminta-ajatus määrittelee, miten palvelu toimii (Grönroos 2009, 266). Tämä ajattelumalli toimii myös toiminnanohjausjärjestelmäpalveluiden ylläpidon kehittämisen tukena, jonka avulla voidaan määritellä ja ratkaista tietyn tyyppisiä ongelmia ja tehdä jatkuvaa kehitystä. Seuraavaksi mainittua ylläpidon määritelmää voidaan siis pitää palvelun kehittämisenä.

“Ylläpitoa ovat kaikki työt, joita järjestelmään tehdään sen käyttöönoton jälkeen” (Koistinen 2002, 20).

Teknologiapalvelut tarjoavat edelläkävijyyttä uusilla toimintatavoilla ja jatkuvalla kehityksellä (Koistinen 2002, 27). Tuntuu, että palveluita jatkojalostetaan ja räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaisiksi palveluiksi yhä enenevässä määrin. Asiakkaalle halutaan antaa vastinetta ja lisäarvon tunnetta käyttämästään palvelusta.

Ylläpidon tärkeimpiin ominaisuuksiin sisältyvät olennaisesti suunnittelun ja toteutuksen jälkeiset prosessinomaiset muutokset kuten virheiden korjaamiset, muutosten tekemiset, testaukset, uusien toimintojen lisäämiset ja järjestelmän jatkuva kehittäminen toimivammaksi. Olettamuksena on, että uuden järjestelmän virheet korjaantuu noin vuoden kuluttua käyttöönotosta ja järjestelmän ylläpidon hoitaminen ja kehittäminen pitää järjestelmän toiminnan nykyhetkessä ja ajantasaisena.

(Koistinen 2002, 24, 39.) Tämä osoittaa, että jatkuvaa ylläpidon kehittämistä ei kannata alati tai jatkuvasti tehdä toimenpiteiksi kustannusten välttämiseksi. Järjestelmän oikea ajoitus markkinoille on niin tärkeää, että täydellistä ja puutteetonta kehitystä pidetään jopa mahdottomana, mikäli haluaa olla edelläkävijä tai pitää kilpailuasemansa. Koistisen (2002, 39) esittämä asia tukee tämän opinnäytetyön tekijän ajatusta ottaa vähän keskeneräinen, mutta toimiva järjestelmä käyttöön ja kehittää etenemisen myötä ja tehdä parannusmuutoksia tarvittaessa. Järjestelmien suunnittelu ja laatiminen vaativat jatkuvaa kehitystä.

Ylläpitoa luodessaan kannattaa suunnitella hyvä käytettävyys. Ei riitä pelkästään, että järjestelmä toimii teknisesti hyvin. Palvelun tulee olla sisällöltään, laadultaan, nopeudeltaan ja helppoudeltaan kilpailijoita parempi tai sen täytyy olla markkinoiden edelläkävijä. Palvelut on määriteltävä ja suunniteltava niin, että asiakas osaa käyttää helposti palvelua. Ne on luotava niin, että käytettävyydestä jää hyvä verkkopalvelukokemus. Palvelun eri osia kehittääkseen on hyvä osallistuttaa asiakas mukaan, jolloin palvelusta saadaan räätälöityä enemmän käyttäjien tarpeita vastaavia. (Häivälä & Paloheimo 2012, 277, 278.) Esimerkiksi erilaisten palvelu- ja suoritusmittareiden tuloksilla voidaan saada aikaan pysyvä ja parempi muutos, joka todetaan käytettävyydeltään onnistuneeksi.

Käyttö- ja kehittämisvaihe on osa järjestelmän ylläpitoa. Kehittämisvaihe jatkuu aina elinkaaren loppuun saakka, aina siihen saakka kunnes yritys syystä tai toisesta luopuu järjestelmän käytöstä. Aiemmin tässä opinnäytetyön luvussa kaksi (kuviot kaksi) kuvattiin yksi elinkaarimalli, vesiputousmalli. Tämän lisäksi elinkaarimalleja ovat myös esimerkiksi prototyypimalli ja spiraalimalli. Prototyyppi rakennetaan asiakkaan määrittelemien vaatimusten mukaan ja parannetaan asiakkaan palautteen perusteella jo projektin alkuvaiheessa. Spiraalimalli on iteratiivinen (kriittinen) lähestymistapa, jossa edetään toistamalla neljää eri vaihetta (suunnittelu, riskianalyysi, tuotanto ja arviointi) kunnes jokainen muutos on käyty läpi. Projekti voidaan keskeyttää, jos riskit kasvavat liian suuriksi. Elinkaarimalleja käytettäessä voidaan yhdistellä ja hyödyntää monia eri

mallien ominaisuuksia kehittämistarpeiden mukaan. Kehittämiseen kuuluu vaiheittain etenevä toiminta ja niissä suoritettavat tehtävät. Niin kauan kun toiminta jatkuu etenevästi, puhutaan elinkaaresta. (Pohjonen 2002, 37, 41-43.)

Kehittäminen vaatii epäkohtien tunnistamista. Jotta saadaan aikaan prosessi, on täytynyt tapahtua virhe tai kehityksen tarve, jota korjataan, muutetaan tai lisätään uusi toiminto. Kehittämisprojekti käynnistyy suunniteltujen ja sovittujen aikataulujen, resurssien, tavoitteiden ja projektin mittareiden mukaan. Tavoitteeseen päästään luomalla suunnitelma, miten ylläpito hoidetaan. Ylläpito voidaan luokitella esimerkiksi seuraaviin osatekijöihin, joita ovat ylläpidon johtaminen, ylläpidon ohjaaminen ja ylläpidon operatiivinen toiminta, kuten taulukossa yksi näytetään. (Borgman & Packalén 2002, 22, 23; Koistinen 2002, 24, 73.) Mitä nämä tarkoittavat ja mitä jokainen osa-alue edellyttää päämäärän saavuttamiseksi? Tarkastellaan asiaa syvemmin ja tuodaan sen merkitys esille seuraavana.

Taulukko 1. Ylläpidon kehittämisen osa-alueet (Koistinen 2002, 24).

Ylläpidon johtaminen	Ylläpidon ohjaaminen	Ylläpidon operatiivinen toiminta
Miksi tehdään?	Mitä tehdään?	Miten tehdään?

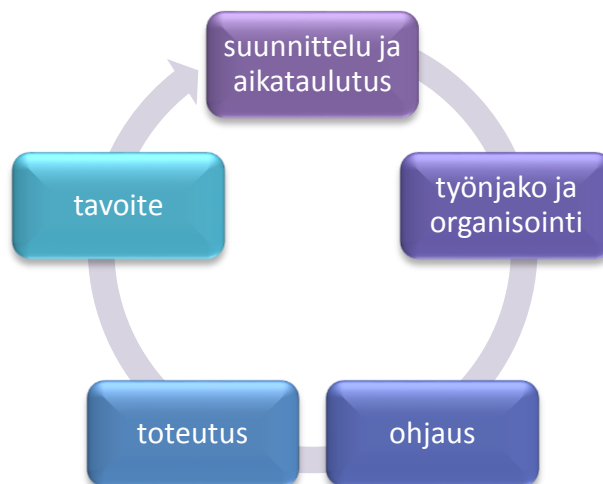
Ylläpidon johtamisen tarkoituksena on löytää tarve päämäärän saavuttamiseksi, jota seurataan mm. erilaisilla suoritusmittareilla ja laatumittareilla. Toimintaedellytyksiä tarvitaan kun halutaan suorituskyvyn parantamista ja toimivia ratkaisuja eli jatkuvaa laadun kehittämistä. (Borgman & Packalén 2002, 22, 23; Koistinen 2002, 24.) Suoritusmittareita voidaan käyttää yrityksen asiakaskannassa erilaisilla segmentoinneilla.

Näistä yksi voi olla ns. ”kulttuurimittari”, jolla yritys kategorioidaan esimerkiksi liikevaihdon, perustamisvuoden, henkilömäärän ja toimialan mukaan. (Tuominen 1993, 107.) Tämä mainittu mittari on tärkeä, eikä vuosien ajankulku ole poistanut tätä käytöstä tänäkään päivänä.



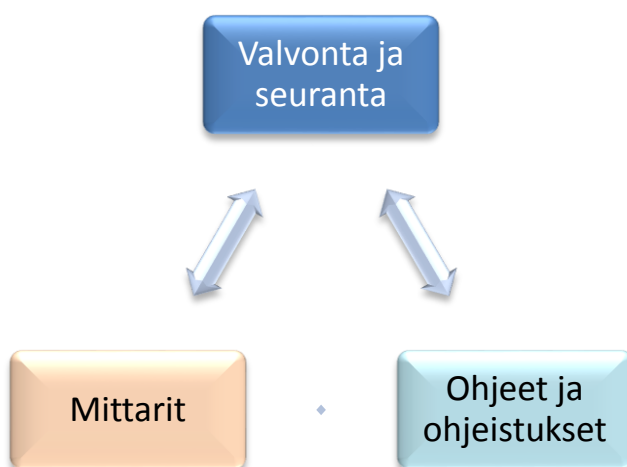
Kuvio 3. Ylläpidon johtamisprosessi (Koistinen 2002, 24).

Ylläpidon ohjaaminen tarkoittaa sitä, miten eri kehitykset hoidetaan eli miten toteutus tapahtuu, mitä eri prosessin vaiheissa tehdään, ketkä priorisoivat tehtävät ja miten organisoidaan. (Koistinen 2002, 24.) Tämä edellyttää, että laaditaan selkeä toimenpideprosessi aikataulun mukaisesti mitä eri suunnitelmissa tehdään ja miten ohjataan ja tuetaan suunnitelman toteutumista päämääräänsä, tavoitteeseen. Allaolevassa kuviossa neljä näytetään toteutuksen menetelmä.



Kuvio 4. Ylläpidon ohjaamisen toimenpideprosessi (Koistinen 2002, 24).

Kun ylläpidon ohjaus on kunnossa, jäljelle jää ylläpidon operatiivinen vaihe. Ylläpidon operatiivinen käsittää seuranta ja valvontaa ja sen toimintaa hoidetaan erilaisilla mittareilla ja välineillä. Myös isossa roolissa ovat ohjeet ja ohjeistukset. Koistisen (2002, 24, 141) mukaan yleisimmin yrityksissä uustuotanto ja ylläpito hoidetaan organisaation sisällä ja samojen henkilöiden toimesta. Tämä on koettu hyväksi ratkaisuksi, mutta ei ongelmattomaksi, vaikka tekijät tuntevat järjestelmät parhaiten, jolloin kommunikointi on helpompaa ja priorisointi on selkeämpää. Vaarana koetaan henkilön kuormittuminen tehtävistä, turhautuminen, priorisointiongelmat ja liian työläs perehdyttäminen. (Koistinen 2002, 24, 141.) Seuraavassa kuviossa viisi tuodaan esiin ylläpidon kolmas osa-alue, operatiivinen toiminnan välineet.



Kuvio 5. Ylläpidon operatiivisen toiminnan välineet (Koistinen 2002, 24).

Ylläpidon seuraamisesta ja valvonnasta huolehditaan muillakin tavoin kuin mittareilla. Seuranta kannattaa tehdä esimerkiksi kerran kuukaudessa tai uusien järjestelmäversioiden käyttöönoton yhteydessä. Seurannan tulee olla järjestelmällistä ja epäkohtiin on puututtava. (Koistinen 2002, 75.) Ylläpidon valvonnasta on hyvä raportoida ja dokumentoida ilmenneitä

epäkohtia tai ongelmia ja parannusvaihtoehtoja. Kaikkea mitattavaa tulosta ei kuitenkaan kannata näyttää raporttien muodossa, koska se ei anna niin hyvää kuvaa kuin esimerkiksi reaalisissa näkyvät mittareiden tulokset. (Avetak Oy 2016.)

Järjestelmäpalveluiden toimintaa kannattaa myös testata aika ajoin, varsinkin epäkohtien tai häiriöiden esiintyessä. Tällöin palvelun laatuun on panostettava, jotta ylimääräiset kustannukset pysyvät maltillisina tai keskimääräisellä tasolla. Hyvillä ja selkeillä toimintaohjeilla ja ohjeistuksilla toimitaan systemaattisesti ja järkevästi. Valmiilla selkeillä ohjeilla on helpompi ja nopeampi toimia sekä sen myötä seurata ja valvoa. (Avetak Oy 2016.) Toisinaan asiat eivät kuitenkaan suju ongelmitta, mutta ongelmia voidaan yleensä ratkoa ja etsiä ratkaisuja epäkohtiin. Tyypillisimpiä ylläpitoa vaikeuttavia asioita käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Ongelmien tunnistaminen: ylläpitoa vaikeuttavat asiat

On hyvä tunnistaa järjestelmän ongelmia, jotka voivat aiheuttaa esimerkiksi epäonnistuneen projektin. Järjestelmää luodessa voi ylittyä taloudelliset ja aika- tai henkilöressurssit. Systeemityön tuottavuus ja kustannukset voivat yllättää. Teknologia kehittyi, joka tuo osaltaan haastetta monimutkaisemmilla ja vaativammilla tietojärjestelmillä. Asiakas voi joutua laadullisiin ongelmiin (virheet ja puutteet) käyttäessään järjestelmää. Ongelmaa voi aiheuttaa myös järjestelmän ainutkertaisuus (markkinoilla ei aikaisemmin juuri tällaista) ja kehityksen kasvaessa sopimattomuus toimimaan.

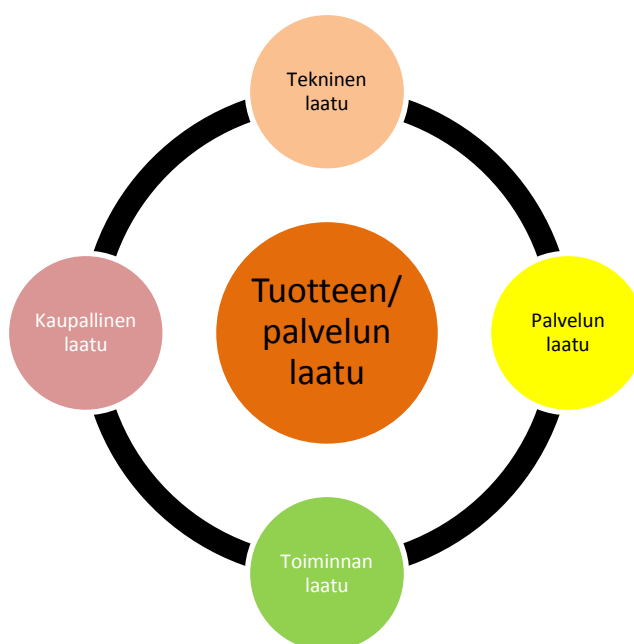
Ylläpito on helppo korjata tai muuttaa paikallisesti, kun se on järjestelmän yleisrakenteesta riippumaton. Ylläpidossa esiintyy ongelmia silloin tällöin ja tärkeintä on tunnistaa ongelmat, jotta asiaa voidaan lähteä korjaamaan tai parantamaan. Tyypillisimpiä ongelmia tai ylläpitoa vaikeuttavia asioita ovat mm. kiire aikataulu, joka on yleisin ongelma, myös tehtäväksiannon epämääräisyys, puutteelliset toimintamallit, tehtävien priorisointi, organisointi, tietotekniikan tunnettomuus ja muutospaineet. Yhtenä osana näistä nähdään myös johdon, omistajien, käyttäjien ja tietotekniikan

ammattilaisten sitoutuminen ylläpidon kehittämiseen mukaan.

Todettakoon, että tehtävien priorisointi ja organisointi auttavat ongelmien vähentämiseen, jolloin myös palvelun laatu paranee. (Pohjonen 2002, 17 - 20; Koistinen 2002, 49 - 58.)

2.2 Palvelun laatu

Palvelun laadun tunteminen on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat monet eri tilanteet, ominaisuudet ja asiat. Tässä luvussa palvelun laatua käsitellään yleisellä tasolla. Palvelun laatu on prosessinomainen tulos, jolloin on määritettävä, mistä tekijöistä laatu koostuu. Laadulle on asetettava sellaiset selkeät ja yksiselitteiset arvot, menetelmät ja tavoitteet, jotta laatua voidaan mitata ja tavoitteet saavuttaa. (Borgman, Packalén 2002, 14, 15.) Palvelun laatua voidaan määrittellä neljään eri allaolevaan luokkaan kuviossa 6.



Kuvio 6. Laadun näkökulmat (Grönroos 1998; Borgman & Packalén 2002, 15).

Kuvion 6 mukaan esimerkiksi teknisen laadun tärkein pääoma on pätevyys, joka merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa sekä ongelmanratkaisukykyä (Grönroos 1998, 69 - 71). Laadullisuudet voivat kohdistua esimerkiksi kestävyyteen, hintaan, suorituskyykyyn, ehtoihin, ylläpidon kustannuksiin, asiakaslähtöisyyteen, asiakkaan ymmärtämiseen, läpinäkyvyyteen, muutosvalmiuteen, luotettavuuteen, palvelutarjontaan ja uskottavuuteen. Huono palvelun laatu aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, korjauksia, testejä ja tarkistuskuluja. Tämän vuoksi on hyvä asettaa laatumittareita, jotka mittaavat palvelun laatua. (Borgman, Packalén 2002, 15.)

Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa mm. luotettavuus, henkilöstön ominaisuudet (asenne, ulkoinen olemus, persoonallisuus, tunneäly, ammattitaito, osaaminen), viestintä ja reagointialttius. Ensimmäinen kosketus ja ensivaikutus asiakkaaseen tehdään omilla ominaisuuksilla ja persoonallisuudella, jonka perusteella se joko herättää luottamusta asiakasta kohtaan tai sitten ei. Koetulla palvelun laadulla on suuri merkitys yrityksen imagolle ja kannattavuudelle. (Grönroos 1998, 70.)

Myös viestinnän osalta on oltava tarkkana. Viestinnässä on hyvä käyttää sellaisia termejä, joita asiakas ymmärtää ja yhtä tärkeää on myös kuunnella. Asiakkaalle on hyvä kertoa palvelusta, hinnoista ja vakuuttaa asiakas mahdollisen ongelman hoitamisesta, että se hoituu. Asiakas käyttää suurella todennäköisyydellä palvelua uudestaan, mikäli palvelun laatu toimii näillä mainituilla tasoilla. (Grönroos 1998, 70.) Jos epäkohtia löytyy tai häiriöitä esiintyy, on palvelun laadussa ongelma (Borgman, Packalén 2002, 15). Palvelun laadun ongelmia voi syntyä mm. reklamaatiotilanteissa, jossa epämiellyttävä ja odottamaton tilanne voi vaikuttaa negatiivisesti. Palvelun laadussa ongelma jos asiakas valittaa, mutta mikäli pystytään pitämään palvelutason samanlaisena tilanteesta riippumatta, ajattelematta asiakkaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, voi asioiden hoito onnistua positiiviseen suuntaan ja palvelun laatu kasvaa. Yhteneväinen palvelemisen linjaus edesauttaa reklamaatiotilanteiden hoidossa. Lisää reklamaatiotilanteiden hoidosta, ohjeista ja ehdoista empiriaosan sivulla 53.

Toimivan yrityksen on tärkeää valita tuotteelleen laatutaso, joka toimii suunniteltua laatutasoa noudattaen, kuten aikataulun ja budjetin mukaisesti. Yrityksen tuotteen laatutason toimintatapaa kutsutaan laatujärjestelmäksi, jossa tuotteen laatuun vaikutetaan toiminnan laadun kautta. Laatujärjestelmistä voidaan koota laatukäsikirja, josta löytyy myös siihen kuuluvia muita ohjeistuksia. (Pohjonen 2002, 78.) Palvelun laatuun on panostettava ja yksi monista tärkeistä apuvälineistä ovat laatumittarit, joita käsitellään enemmän seuraavassa aluvuossa. (Borgman & Packalén 2002, 15.)

Laadun mittaus

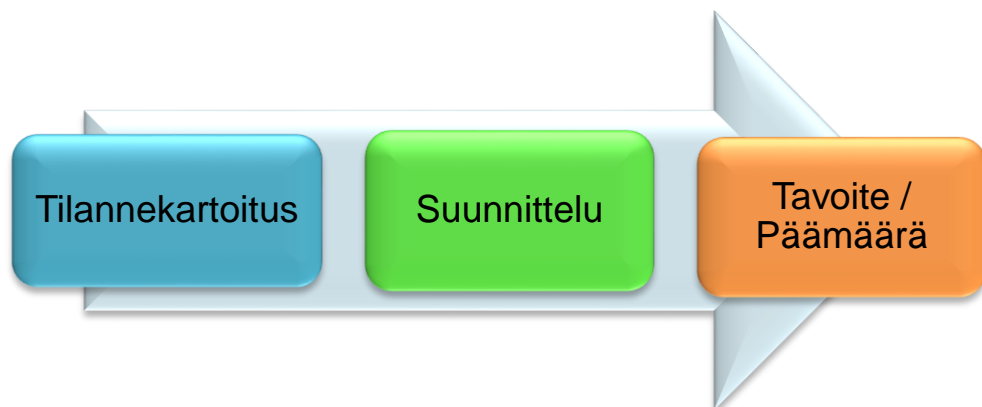
Mittaaminen on yrityksen yksi monista työkaluista, jota täytyy pitää tärkeänä yrityksen kehittymiselle. Mittaamalla yrityksen eri osa-alueita ollaan tietoisia missä mennään ja mitä pitää tehdä. Mittaaminen voi olla kustannustehokasta ja kehittävää, mutta haasteeksi voi muodostua oikeiden toimintamittareiden löytyminen juuri tietynlaiseen mittaamiseen. Tietojärjestelmistä voi löytyä hyödyntämätöntä tietoa, jotka soveltuvat mittareiksi sellaisenaan tai kehittämällä. (Selin & Selin 2005, 151,152.)

Seuraavaksi esitellään muutamia esimerkkimittareita. Palvelun laatua voidaan mitata monilla eri mittareilla. SERVQUAL on yksi monista mittareista, joissa asiakkaan odotuksia verrataan kokemuksiin ja saadaan käsitys siitä, mitä palvelun laatu asiakkaan mielestä on. (Grönroos 2009, 79, 80; Ylikoski 1997, 90 – 92.) Siihen kuuluvat osatekijät ovat luotettavuus, palvelun vasteaika, muutosten nopeus, varmistus ja empatia (Vuorenpää 2007, 31,32). Myös suorituskykymittarit ovat tehokkaita, jotka mittaavat prosessien suorituskykyä mm. laatua, aikaa, luotettavuutta ja kustannuksia. Määrittelemällä ja jaotteleamalla avainprosessin palvelut eri kategorioihin, saadaan jokaiseen ryhmään oma suorituskykymittari, jolla suoritusta mitataan. Esimerkiksi asiakasprosessin kuvauksessa, kuten tilauksen, valmistuksen ja toimituksen etenemistä voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Tilauksen suoritusmittarina voidaan käyttää aikaa ja määrää, valmistuksen mittarina läpimenoaikaa ja valmistusaikaa sekä toimituksen mittarina toimitusvarmuusmittaria ja sopimusaikaa. Suorituskyvyillä

voidaan saada suorat tai välilliset vaikutukset asiakastyytyvyyteen, palvelun laatuun ja kannattavuuteen. (Tuominen 1993, 48.)

Muita mittareita ovat esimerkiksi asiakkaiden lukumäärä, asiakkaisiin käytetty keskimääräinen aika, tulosta tuottaneet asiakaskontaktit (%), asiakastyytyvyys, kustannukset asiakasta kohti, reklamaatioiden lukumäärä, markkinointikustannukset, tarjousten läpimeno (%) ja asiakaspalvelun mittaaminen. (Selin & Selin 2005, 152-155.)

Kun luodaan kehitysprojekteja ja kehitystehtäviä vastaavia toteuttamissuunnitelmia aikataulullisesti ja saadaan mukaan oma tukiverkosto, joka ottaa osaltaan vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta, niin kehitetään koko ajan tavoitteisiin pääsyn mahdollisuutta. (Tuominen 1993, 77-78.)



Kuvio 7. Tavoitteiden saavuttamisprosessi (Tuominen 1993, 77, 78).

Kuviossa 7 näytetään tavoitteiden saavuttamisprosessin eteneminen kolmeen eri vaiheeseen jaettuna. Alustavasti tehdään tilannekartoitus nykytilasta, jonka jälkeen suunnitellaan ja laaditaan tavoite missä halutaan olla suunnitelman mukaan. Tällä tavoin voidaan mitata konkreettisemmin tavoitteiden saavuttamista. (Tuominen 1993, 77, 78; Borgman & Packalén

2002, 25.) Tällainen tavoitteiden saavuttamisprosessimalli on toimiva vielä tänä päivänä, vaikka toinen lähteistä on jo 23 vuotta vanha. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa suuresti suunnittelun toteuttaminen ja toimenpiteet, että päästään päämäärään.

Koistisen (2002, 129, 130) mukaan mm. laadun mittaukset on hyvä dokumentoida ns. ohjekirjaan, esimerkiksi ylläpidon käsikirjaan, jonka merkitys tuodaan seuraavaksi esiin.

2.3 Ylläpidon käsikirja

Ylläpidon käsikirja on hyvä olla olemassa, johon on luotu raamit sopimusmenettelyistä esimerkiksi yleissopimuksista, projektisopimuksista ja järjestelmäkohtaisista sopimuksista. Myös ylläpidon uudistuksista, laskutusikäytännöistä, prosesseista, laadun mittauksista, dokumentoinnit ulkopuolisista käyttäjistä, omistajien ja käyttäjien vastuut ja velvollisuudet, tuotantoonsiirron periaatteet, hyväksymiset ja testauskäytännöt, ohjelmoinnin standardit ja apuvälineet sekä koulutuksen suunnitelma. (Koistinen 2002, 129, 130.)

Näistä on hyvä selventää, tarvitseeko johonkin kiinnittää erityistä huomiota. Ylläpidon käsikirja on ohjekirja, joka koostuu yrityksen toimintatavoista, ohjeistuksista ja sopimuksista ja ehdoista. Ylläpidon käsikirjan on hyvä sisältää myös henkilöstöön viittaavat asiat, kuten työntekijöitä koskevat ohjeistukset, sopimukset ja määräykset sekä mittaustulokset, kehitysehdotukset, toimintasuunnitelmat ja toteutukset. (Koistinen 2002, 129, 130.) Seuraavassa käsitellään ylläpidon käsikirjaan dokumentoitavia asiakirjoja, jotka ovat olennainen palveluosa lailliselle toiminnalle, kannattavuudelle ja sopimuksen pitävyydelle.

Palvelusopimusehdot ja henkilötietojen käyttö B-to-B

Tässä osiossa käydään läpi B-to-B palvelusopimusehtoja ja henkilötietojen käyttöoikeutta palvelua käytettäessä. Sopimuksen merkityksellisyydestä saadaan vastaus siihen, miksi on kannattavaa ja järkevää luoda hyvä palvelusopimus ehtoineen ja miten henkilötietoja käytetään tarkoituksenmukaisessa palvelun tarjonnassa.

Palvelusopimuksen tarkoituksena on selventää ja tuoda ymmärrystä selkeästi asiakkaille palvelukäytänteistä kaikissa olosuhteissa ja muutostilanteissa sekä minimoida yritystoiminnan riskienhallintaa. Sopimuksen tulee täyttää molempien osapuolten ymmärrys ja tahto siitä, mihin he sitoutuvat. (Häivälä & Paloheimo 2002, 72, 73.)

Kun yritys käyttää palvelun ostajana yritystä, on sopimus luonteeltaan erilainen kuin kuluttaja-asemassa olevan, koska yrityksen suojana ei ole kuluttajansuojalakea. Monissa B-to-B sopimusehdoissa on hyvä olla omat vastuunrajoituslausekkeet, erityisehdot ja muut ehdot. Kuluttajille myytäessä vastuunrajoittamiset eivät ole pääsääntöisesti mahdollisia kuluttajansuojalain vuoksi. Yrityspalvelun tarjonnassa on erityisen tärkeää luoda sellaiset palvelusopimuksen ehdot, jotka ovat selkeitä, tuovat täsmällisesti ja ymmärrettävästi asiat esiin sekä sisältävät lisä- ja erityisehtoja yrityksen riskienhallinnan minimoimiseksi ja liiketoiminnan turvaamiseksi. Näin voidaan turvata yrityksen mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan, välttää suurimmat riskit ja vahinkojen määrä. B-to-B sopimuksen tulkinnasta on vastuussa sopimuksen laatija. (Avetak Oy 2016.)

Palvelusopimukset ovat dokumentoitavia asiakirjoja. Palvelusopimuksen ehtojen on oltava saatavilla ennen palvelun käyttöä ja esimerkiksi maksusuoritusta odottaessa asiakkaalta on yrityksen osoitettava pätevä palvelusopimus, joka ennen palvelun käyttöä on solmittu. Riskienhallinnan kannalta on tärkeää tehdä tunnistautumisen, että osapuolen henkilöydestä ei tulisi ongelmaa. Sopimuksen ehdoista riippuen, velvoitteista on tiedotettava yksityiskohtaisesti. Kuluttaja-asiakkaille ehdoista puhutaan

korostuneemmin kuin yrityksille, johtuen kuluttajansuojasta. Kuluttaja-asiakkaalla on vahva kuluttajansuojalaki, jonka myötä se velvoittaa tarkempiin ja yksityiskohtaisempiin asioiden käsittelyihin laissa säädettyjen ja noudatettavien ehtojen myötä. (Häivälä & Paloheimo 2012, 71 - 75.) Jos tuotteen tai palvelun tarjoamiseen sisältyy valmistusta, sen osalta noudatetaan kauppalaain lakipykälää mm. luovutuksesta, vaaranvastuusta, tavaran ominaisuuksista, viivästymisestä ja tavaran virheestä. (Kauppalaki 27.3.1987/355, luku 2, 6§, 7§, 9§, luku 3, 12§, 13§, 14§, luku 4, 18§, 20§, 21§, luku 5, 22§, 24§, luku 6, 30§, 32§, 33§, 34§.)

B-to-B-sopimukset ovat yleissopimuksia, jonka ehdot palvelua tarjoava yritys määrittelee tarpeensa ja toimintansa mukaan lisäten esimerkiksi lisä- ja erityisehtoja. Ehtojen laatimiseen kannattaa paneutua huolellisesti, nähdä yrityksen koko liiketoiminta ja tehdä riskienkartoitus kaikilla palvelutarjonnan osa-alueilla. Sopimusehdoilla on merkittävä vaikutus sopimuksen syntyyn, toteutukseen ja palvelun lopputulokseen. Kun sopimus on selkeä ja ehdot ymmärrettävissä molemmilla osapuolilla, on sopimus helpompi tulkita eikä suuria ongelmia synny. Asiakas hyväksyy sopimuksen ja ehdot ennen palvelun käyttöä. (Avetak Oy 2016.)

Palveluhinnaston kuuluu näkyä osana palvelusopimusta, että asiakas tietää mistä palvelun hinta koostuu. Palvelun hinnat on määriteltävä arvonlisäverollisesti tai arvonlisäverottomasti, mutta tieto merkinnästä pitää näkyä. Palveluhinnastosta näkyvät esimerkiksi tarjottavat palvelut, arvonlisävero, erilliset palvelumaksut, mahdolliset toimitus- tai rahtimaksut, viivästysmaksu ja peruutusmaksu. Palvelusopimusta noudattavat yritykset ovat sopimusasiakkaita, joista jää tieto asiakaskantaan. (Avetak Oy 2016.)

Henkilötietojen käyttö

Tässä tuodaan esiin palvelua käyttävien yritysasiakkaiden asiakasrekisterin ylläpitoa henkilötietolakia tarkastellen. Asiakastietokanta on yksi ylläpidon kehittämisen osa-alueista. On hyvin tärkeää olla tietoinen lainsäädännöllisistä määräyksistä ja asetuksista. Asiakastietokannan käytettävyyteen kuuluu oikeanlainen tapa toimia ja käyttää henkilötietoja,

joten näillä asioilla on merkitystä esimerkiksi ylläpidon käsikirjasta löytymiselle. Asiakaskannan muodostavat palvelun käyttäjät, johon asiakkaat ja yritykset ovat rekisteröityneet tai kirjautuneet palvelua käyttäessään, josta lopullinen tieto jää asiakaskantaan. Syvemmin keskitytään henkilötietojen käyttöoikeuteen, miten henkilötietoja saa käsitellä yritystoiminnan kannalta henkilötietolakia noudattaen.

Mäntynevan (2001, 125) mukaan asiakaskanta käsitteenä on yrityksen kaikkien asiakkuuksien muodostama kokonaisuus. Tietokantojen käyttö on hyödyllinen muistio, joka antaa mahdollisuuden systemaattiseen ja syvälliseen liiketoimintaan asiakasluokituksineen. Asiakasluokituksella tarkoitetaan asiakkaan kategoriointia laadittujen segmentointien mukaan, esimerkiksi liikevaihdon, yrityksen henkilömäärän ja kapasiteetin mukaan. (Mäntyneva 2001 76-77, 125.)

On tärkeää huomata lainsäädännön velvoitteet ja määrittelyt.

Lainsäädäntö velvoittaa mm. henkilötietojen käytön tarkoituksenmukaisissa yhteyksissä henkilötietolain perusteiden mukaan. Henkilötietoja voidaan käyttää tarkoituksenmukaisissa välttämättömissä toimissa, esimerkiksi sopimusta tehdessä tai yritysrekisterin luomisen yhteydessä. On kuitenkin huolehdittava, että toiminnan edellytykselle on laillinen peruste. Sähköinen palvelu kerää erilaisia lokitietoja, jotka ovat monesti henkilötietojen käsittelyä. Tällaista tapahtuu yleensä asiakkaan suostumuksella. (Häivälä, Paloheimo 2012, 71, 72.)

Miten henkilötietoja kannattaa yritystoiminnassa käsitellä? CRM-järjestelmät (asiakkuudenhallintajärjestelmä) ja ERP-järjestelmät ovat tuttuja toimintoja, joissa käsitellään henkilötietoja mm. omasta henkilökunnasta, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. Jo järjestelmää luodessa on hyvä varmistaa henkilötietojen lain mukainen peruste käytettävyydelle. Huomioon on otettava henkilötietojen luovutuksen yhteydessä, että luovuttajalla on oikeus luovuttaa ja että luovutuksensaajalla on oikeus käsitellä kyseessä olevia henkilötietoja. Nämä asiat on varmistettava myös tietoturvalisella tavalla. (Häivälä, Paloheimo 2012, 70-73.)

Yritysten kannattaa laatia etukäteen riskienhallinnassa henkilötietojen käsittelyn toiminnallisuus- ja toteutussuunnitelma, jolloin ei pääse käymään velvollisuuksien laiminlyöntiä. Silloin myös yrityksen henkilökunta on tietoinen käytännöstä ja henkilötietolain perusteista. Henkilötietolaissa luvussa kuusi kerrotaan rekisteröidyn oikeudesta. Kuudennen luvun 24§:ssa luetaan miten informointi tapahtuu tietojen käsittelystä:

”Rekisterinpitäjän on henkilötietoja kerätessään huolehdittava siitä, että rekisteröity voi saada tiedon rekisterinpitäjästä ja tarvittaessa tämän edustajasta, henkilötietojen käsittelyn tarkoituksesta sekä siitä, mihin tietoja säännönmukaisesti luovutetaan, samoin kuin ne tiedot, jotka ovat tarpeen rekisteröidyn oikeuksien käyttämiseksi asianomaisessa henkilötietojen käsittelyssä. Tiedot on annettava henkilötietoja kerätessä ja talletettaessa tai, jos tiedot hankitaan muualta kuin rekisteröidyltä itseltään ja tietoja on tarkoitus luovuttaa, viimeistään silloin kun tietoja ensi kerran luovutetaan.”(Henkilötietolaki 22.4.1999/523, 24§.)

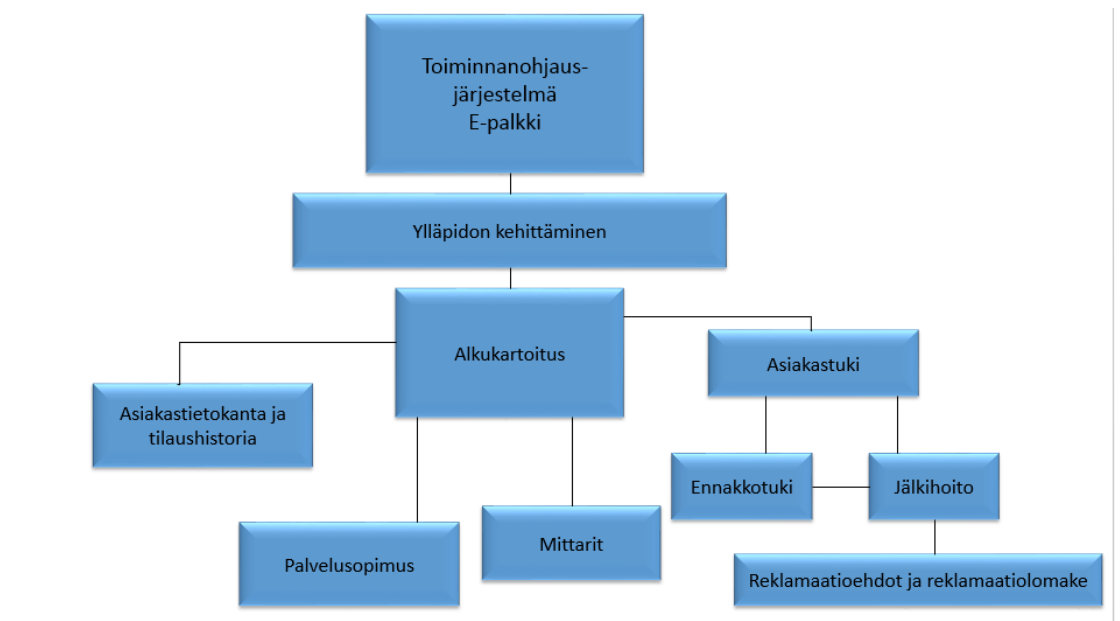
Edellä mainitusta voidaan poiketa esimerkiksi jos tietojen antaminen on rekisteröidylle mahdotonta tai vaatii kohtuutonta vaivaa (Henkilötietolaki 22.4.1999/523, 24§). Jos henkilötietoja ei tarvita henkilöstä itsestään vaan ainoastaan yrityksen tiedot (mm. y-tunnus, yrityksen koko ja henkilöstön määrä), on yritystiedot kaikille julkisina nähtävissä ja ostettavissa esimerkiksi kaupparekisteristä, jolloin yritystietojen käytön laillisuus puhuu puolestaan, kun se on yritystoiminnan kannalta oleellista ja välttämätöntä. (Avetak Oy 2016, Häivälä & Paloheimo 2012, 71, 72.)

Teoriaosuuden tietopohja koostuu toiminnanohjausjärjestelmien ylläpitoon kuuluvista osa-alueista, joita ovat asiakastietokanta, ohjeistukset, sopimus ja ehdot, palvelun laatu, laadun mittaus ja mittarit.



Kuvio 8. Teoriaosuuden tietopohja

Seuraavassa pääluvussa kolme kehitetään ja ohjeistetaan toimeksiantajayrityksen tarpeesta toiminnanohjausjärjestelmän palvelun laatua ja suoritusta ylläpidon parantamiseksi ja selkeyttämiseksi toiminnallisilla ehdotuksilla ja ratkaisuilla sekä laatimalla reklamaatioehdot.



Kuvio 9. E-palkki toiminnanohjausjärjestelmän ylläpidon kehittämiskohteet

E-palkin toiminnanohjausjärjestelmän ylläpidon kehittämiskohteita lähdetään kehittämään teoriaa hyödyntämällä. Alkukartoituksen jälkeen jatketaan tarvesuunnittelulla ja toimenpiteillä päämäärän saavuttamiseksi.

3 E-PALKIN YLLÄPIDON KEHITTÄMINEN JA OHJEISTUS

Tämän luvun kehittämisen tavoitteena on tuoda kehitysehdotuksia ja ohjeistuksia yrityksen luomaan kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmän E-palkin ylläpidon toimintaan. Ylläpidon kehittäminen lähtee liikkeelle tarpeista, jonka ympärille suunnitellaan toimenpide tavoitteeseen pääsemiseksi.

E-palkin ylläpidon tarpeina ja tavoitteina nähdään palvelun laadun- ja suoritusmittarit, reklamaatio-ohjeistus ja ehtojen luominen, asiakaskannan ja asiakastuen kehittäminen, palvelusopimuksen tarkastus ja muokkaus sekä tilaushistorian hyödyntäminen. Opinnäytetyöntekijä kehittää E-palkin ylläpitoa yrityksen toimeksiannon tarpeista, tulevaisuutta ja elinkaarta ajatellen.

Näin ollen on tärkeää luoda erilaisia palvelun laadun- ja suorituksen mittareita näkymään reaaliajassa E-palkin toiminnoissa ja palveluntarjoajan kotisivulla sekä reklamaatiolomake ehtoineen ja ohjeistus lain merkitystä ymmärtäen. Avetak Oy:n tavoite on käyttää opinnäytetyön kehittämissuhteita ylläpidon kehittämiskäytäntöihin ja toimenpiteisiin. Opinnäytetyöntekijä käsittelee kehitettävät asiat tämän opinnäytetyön alalukuina. Ylläpidon kehittämistyön aluksi esitellään toimeksiantajayritys kohdassa 3.1, joka loi digitaalisen kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmän, E-palkin.

3.1 Kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä E-palkki ja kehittämisen alkukartoitus

Avetak Oy on hallinto- ja tukipalveluyritys, joka tarjoaa tuotteiden ja palveluiden suunnittelua, valmistusta ja työn välitystä yrityksille ja yksityisille. Avetak Oy perustettiin vuonna 2015. Avetak Oy on luonut uudenlaisen ja digitaalisen kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmän E-palkin, jonka yhteistyökumppanina toimii Vetel Oy. Toimeksiantajayritys on

tuomassa uutta toiminnanohjausjärjestelmää markkinoille vuoden 2016 aikana, kun kokonaisuus on toimiva. (Avetak 2016.)

E-palkki koostuu kahdesta eri osasta, PO- ja WO-osasta. PO muodostuu sanoista Purchase Order, joka tarkoittaa ostotarjouksia ja vastaavasti WO muodostuu sanoista Work Order, joka käsittää töitä, tilauksia, ohjausta, seuranta, toimitusta, laskutusta ja raportointia. PO-osiossa hoidetaan asiakkuus- ja henkilöstöhallintaa. Tällä tarkoitetaan asiakastietokantaa, asiakastukea ja -palvelua, sopimuksia, ehtoja, henkilöstö- ja käyttäjäprofiilien luonteja.

Tarjouskysely on maksuton palvelu ja se toimii PO-osiossa. Tilaukseen edenneet eli hyväksytyt tarjouspalvelut ovat maksullisia palveluja, jotka hoituvat WO-puolella. Maksullisuus on pieni prosentuaalinen arvo tilauksen kokonaisuudesta, joka kattaa asiakkaan omien resurssien (ajan ja muut kustannukset) käytön. Tulevaisuudessa WO-osiota kehitetään yritysten käyttöön otettavaksi työkaluksi; työn seurannan ja valvonnan tueksi.

Palvelu toimii vaiheittain, alkaen tarjouspyyntölomakkeen täytöllä E-palkissa, joka näkyy allaolevassa kuviossa 10. Tarjouspyynnön tekijä eli tilaaja määrittelee mm. maksuehdot, kilpailutuksen sulkeutumisaajan, toimitusajan tilauksesta ja toimitustavan.

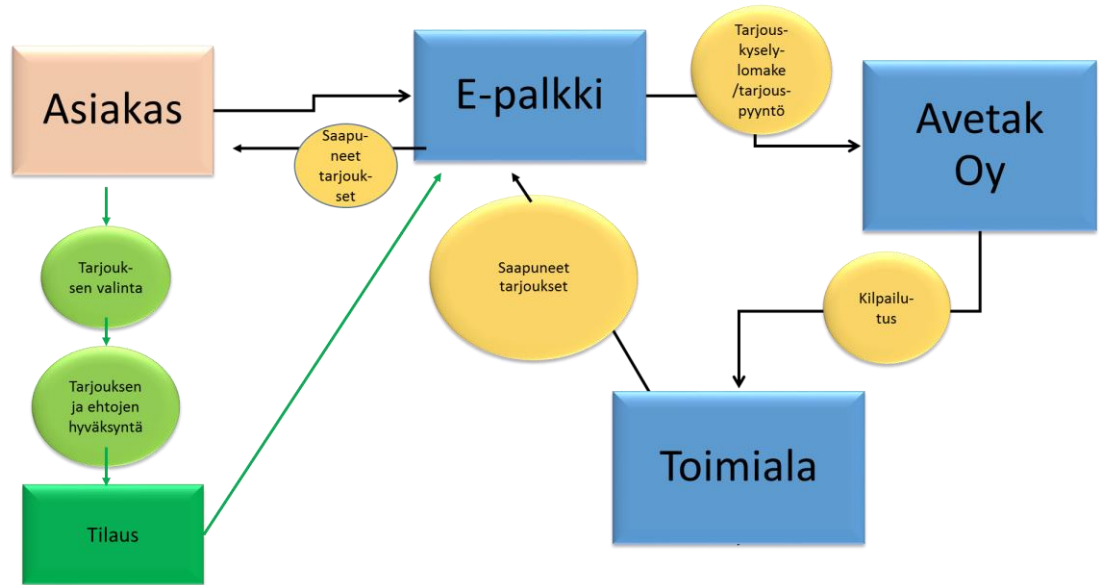
AVETAK Sopimusehdot Ota yhteyttä Ajankohtaista Asiakkaalle Tuottajalle

Uusi tarjouspyyntö

<p>Tunniste ID *</p> <input type="text" value="99999"/>	<p>Määrä (kappale, arvioitu aikamäärä, työtehtävien määrä) *</p> <input type="text"/>
<p>Asiakas nimi (yritys, kaupunki, kunta, yksityinen, jokin muu) *</p> <input type="text"/>	<p>Yksikkö</p> <input type="text"/>
<p>Osoite *</p> <input type="text"/>	<p>Maksuehto vuorokausina</p> <input type="text" value="Valitse maksuehto"/>
<p>Postinumero *</p> <input type="text"/>	<p>Vastausaika (kilpailutuksen sulkeutumisaika) *</p> <input type="text" value="pp.kk.vvvv"/>
<p>Postitoimipaikka *</p> <input type="text"/>	<p>Tarjouksen voimassaoloaika</p> <input type="text" value="pp.kk.vvvv"/>
<p>Y-tunnus tai syntymäpäivä (yksityinen) *</p> <input type="text"/>	<p>Asiakkaalle toimitusaika tilauksesta *</p> <input type="text" value="Valitse toimitusaika"/>
<p>Puheelin *</p> <input type="text"/>	<p>Toimitustapa</p> <input type="text" value="Valitse toimitustapa"/>
<p>Sähköposti *</p> <input type="text"/>	<p>Toimitusosoite</p> <input type="text"/>
<p>* <input type="text"/></p>	<p>Toimitus postinumero</p> <input type="text"/>
<p>Valuutta *</p> <input type="text"/>	<p>Toimitus postitoimipaikka</p> <input type="text"/>
<p>Sertifikaatit</p> <input type="text" value="Valitse"/>	<p>Työnkuvaus ja lisätiedot liitteinä</p> <input type="text"/>

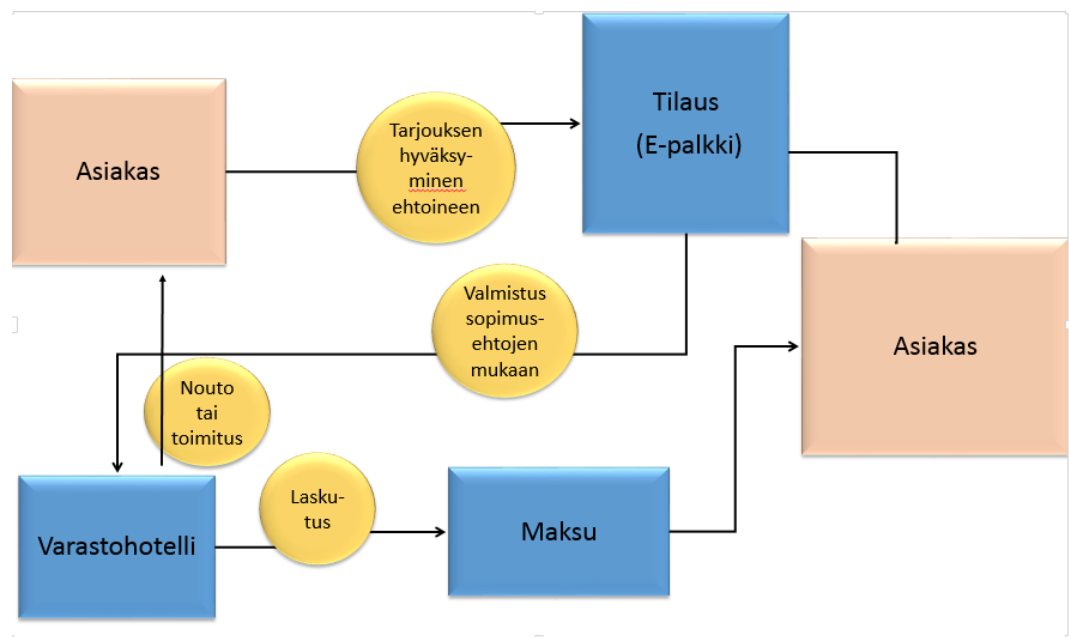
Kuvio 10. E-palkin tarjouspyyntölomake (Avetak Oy 2016).

Palveluprosessin alkaessa asiakas täyttää tarjouskyselylomakkeen E-palkissa. Avetak Oy kilpailuttaa tarjouspyynnön asiakkaan määrittelemien valintojen mukaan monelle eri toimijalle toimialan mukaan. Asiakkaalle saapuu tarjouksia Avetak Oy:n kilpailuttamana, riippuen asiakkaan määrittämästä saapuvan tarjouksen vastausajasta. Asiakas valitsee ja hyväksyy edullisimman tai sopivimman tarjouksen saapuneista tarjouksista, jolloin tarjouksesta muodostuu tilaus. (Avetak Oy 2016.) Allaolevassa kuviossa 11 näytetään tarjouskyselypalvelun prosessin vaiheet aina tilaukseen saakka.



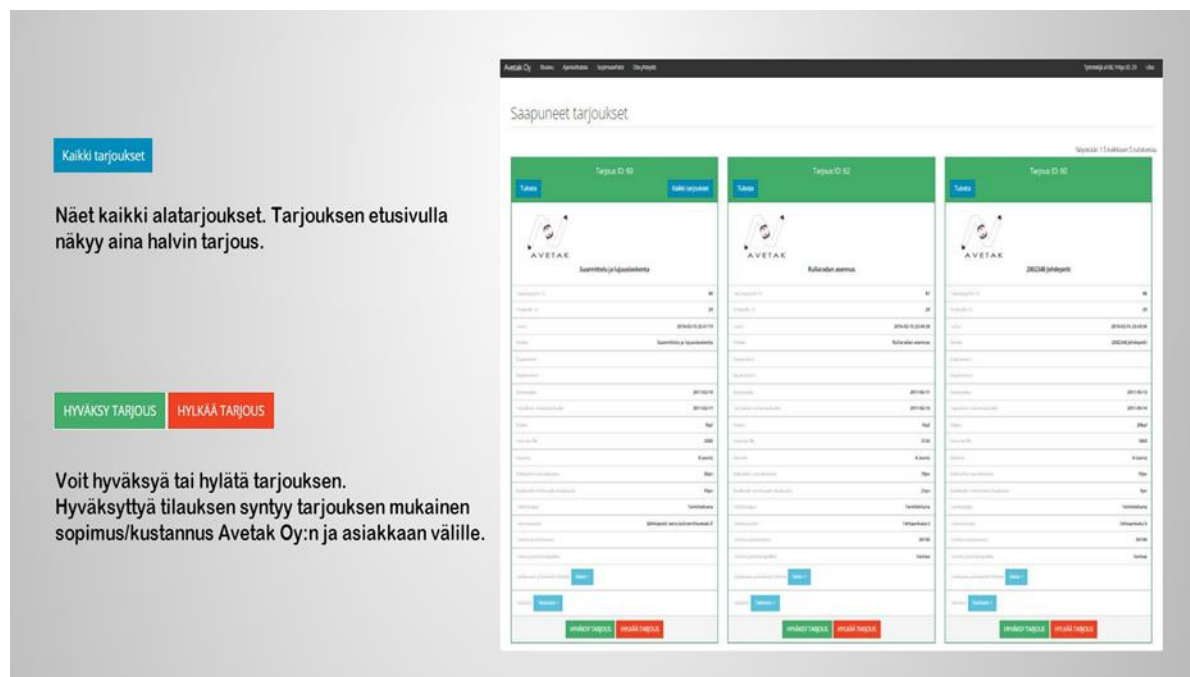
Kuvio 11. E-palkan tarjouskyselyprosessikaavio

Tilausvahvistuksen eli tarjouksen hyväksymisen jälkeen asia etenee valmistukseen ja sieltä toimitukseen varastolle asiakkaan hyväksymien ja vahvistamien tilausmääritysten mukaisesti. Valmis tuote toimitetaan sopimuksessa sovittujen aikojen mukaan ja laskutus tapahtuu toimituksen yhteydessä. Maksu määräytyy asiakkaan määritelmän maksuehdon mukaisesti. (Avetak Oy 2016.)



Kuvio 12. Tilauksen etenemisprosessikaavio

Tarjouspyynnön lähettämisen yhteydessä ei tarvita vielä tunnistautumista, jolloin palvelun käyttö on mutkatonta ja nopeaa. Kaikki saapuneet tarjoukset tulevat asiakkaalle näkyviin. Edullisin tarjous näkyy ensimmäisenä ja muut saapuneet tarjoukset näkyvät alatarjouksina. Hyväksytty tarjous on tilaus, joka sitoo tilaajan ja Avetak Oy:n sopimukselliseen palvelun käyttöön. Tarjouksen hyväksynnän yhteydessä asiakas täyttää tarvittavat tiedot ja tunnistautuu palvelussa (vahva tunnistautuminen). Avetak Oy hoitaa tiedot asiakaskantaan ja luo asiakastunnuksen. Asiakastunnuksena toimii ID-numero, joka lähetetään asiakkaan sähköpostiin. Tämän jälkeen asiakas voi hyväksyä tarjouksen ja palvelu etenee tilaukseen. Hylätyt tarjoukset eivät johda jatkotoimenpiteisiin, mutta jäävät arkistoon, jonka säilytysaika on kaksi vuotta. (Avetak Oy 2016.)



Kuvio 13. Saapuneet tarjoukset esimerkki (Avetak Oy, 2016).

Allaolevassa kuviossa 14 on E-palkin toiminto-osio, jossa saapuneet tarjoukset näkyvät erillisenä palkkina alaosassa. Tilaukset ja

tilausvahvistukset näkyvät yhden klikkauksen päässä aktiiviset E-palkki osassa. Aktiiviset toiminto-osio näkyy asiakkaille ja hallinnolle. (Avetak 2016.)



Kuvio 14. E-palkin hallinnon ja asiakkaan aktiiviset toiminto-osio, perusnäkö (Avetak 2016).

Avetak Oy tarjoaa työn ja/tai tuotteen suunnittelupalvelua asiakaslähtöisesti ja tarpeiden mukaan joko tarjoamalla itse palvelua tai kilpailutettuna. E-palkki mahdollistaa yritysten välisen työn välityksen, esimerkiksi ristiinkilpailuttamisella eri toimialoittain. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas lähettää tarjouspyynnön ja se välitetään toiselle toimialalle, jolloin syntyy ristiinkilpailutus ja täten myös työn välitystä ja mahdollisesti uusia työpaikkoja. E-palkki toimii läpinäkyvänä palveluntarjoajana markkinoilla. (Avetak Oy 2016.)

Yrityksen toiminnallisuuden ja hallinnan kannalta on varsin hyvä ottaa varastohotelli käyttöön tilausten toimituspaikaksi. Yritys säästää omia

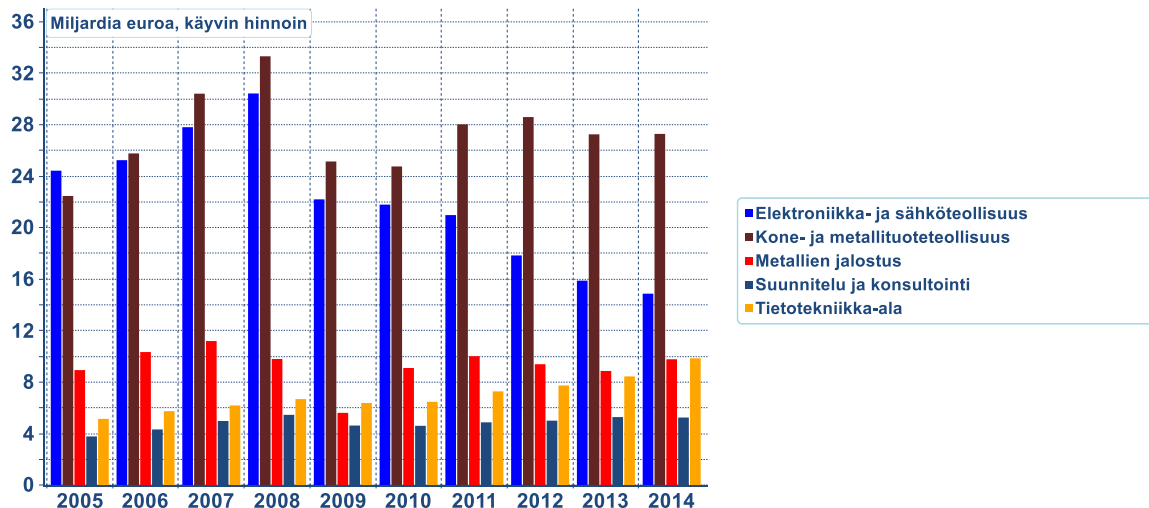
liiketoiminnallisia investointeja ja kustannuksia ulkoistamalla osan palveluntuotannosta toiselle toimijalle. Toimitusten vastaanotto ja kuljetukset hoituvat varastohotellin toimesta sopimuksen mukaisesti erillisellä Avetak Oy:n kanssa laaditulla sopimuksella. Sopimuksen sisältöä ei avata tässä opinnäytetyössä sen enempää.

Varastohotelli toimii valmiin työn tavaravastaanotto-, säilytys- ja toimituspaikkana. Tilauksen jälkeen valmis työ toimitetaan varastohotelliin. Asiakas joko noutaa valmiin työn tai tilaus toimitetaan suoraan asiakkaalle, riippuen sopimuksessa sovituista asioista. Varastohotelli huolehtii valmiin työn huolellisesta säilyttämisestä. Tulevaisuudessa jatkokehityksen myötä otetaan käyttöön laatustandardit, jolloin myös huolehditaan laadun tarkistamisesta ja laatukriteereistä. Toimitetulle tilaukselle tehdään vielä erillinen asiakkaan vaatimusten ja sopimuksen mukainen laadun tarkistus. Tällä tarkoitetaan laatuluokituksen mukaista tarkistamista. (Avetak Oy.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä WO-osiossa jatkokehitetään jo nyt (30.3.2016) uutta versiota E-palkkiin lisättäväksi. Tämä versio on toiminnanohjausjärjestelmän leasingtoiminta yritysten käyttöön. Toiminnanohjausjärjestelmän uusi versio kehitetään yritysten käyttöön työpaikoilla, jota voidaan käyttää työn valmistukseen, ohjaukseen, valvontaan, seurantaan ja toteutukseen. Järjestelmä voi toimia ohjattuna työvaiheittain niin, että esimerkiksi projektipäällikkö tietää missä vaiheessa valmistus on menossa ja mitä seuraavaksi tehdään. Järjestelmä voidaan aktivoida reaaliajassa toimivaksi jolloin työn seuranta ja valvonta helpottuvat, kun järjestelmä vaatii eri työn vaiheet olevan tehtynä systemaattisesti. Tällaisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttö sopii hyvin esimerkiksi projektiluonteisiin työtehtäviin. (Avetak Oy 2016.)

E-palkin tarkoituksena on tuottaa tarjouskyselypalvelua mm. isoille ja pienille teknologiateollisuusyrityksille, alihankkijoille ja ammatinharjoittajille. Tällä hetkellä toimialana on teknologiateollisuus. (Avetak Oy 2015.) Teknologiateollisuus on suuri toimija joka jakaantuu moneksi pienemmäksi toimialaksi. Yleisesti teknologiateollisuuden suuruutta ja toimialojen kehitystä kuvastaa sen liikevaihto vuosina 2005 - 2014 Suomessa, jotka

allaolevassa kuvassa 15 esitetään graafisessa muodossa. (Tilastokeskus 2015.)



Kuvio 15. Teknologiateollisuuden liikevaihto Suomessa 2005 - 2014 (Macrobond, Tilastokeskus 2015).

E-palkin tavoite on globaalisen kehityksen tarkoituksenmukainen laajentuminen lähivuosien aikana. Laajentumisella tarkoitetaan kansainvälistä liiketoimintaa sekä palveluiden kokonaisvaltaisempaa tarjontaa yli toimialarajojen, esimerkiksi kaikilla toimialoilla. Myös palveluntarjontaa yksityisille on tällä hetkellä jo kehitteillä. (Avetak Oy 2016.)

Kehitystyön alkukartoitus tammikuu - maaliskuu 2016

Ennenkuin E-palkin ylläpitoa lähdetään kehittämään, on hyvä tehdä nykytilanteen kartoitus toiminnanohjausjärjestelmän tämänhetkisestä tilanteesta, niin tiedetään missä mennään.

Opinnäytetyön toimeksiantoa kehitetään ja työstetään reaaliajassa, joten tieto etenee opinnäytetyön työstämisvaiheiden aikana, kuten nykytilanteen kartoitus kohdassa voi sen huomata. Ylläpidon osa-alueita voidaan

kehittää, vaikka järjestelmä ei ole vielä käyttöönotettu. Järjestelmän keskeneräisyys auttaa lisäämään ylläpidon kehittämisen myötä tulleita asioita ilman suurempia lisäkustannuksia järjestelmään.

Opinnäytetyöntekijä avustaa case yritystä ja tarkastaa palvelusopimuksen ja laatii reklamaatiolomakkeen ja -ehdot yritykselle, jotka lisätään palveluun ennen käyttöönottoa. Ehdotettuja mittaritoimintoja tullaan lisäämään järjestelmään mahdollisuuksien mukaan jo ennen käyttöönottoa.

Reklamaatio-ohjeistus ja -ehdot laaditaan Avetak Oy:n linjauksia ja määräyksiä sekä kauppalakia noudattaen. (Avetak Oy, 2016; Kauppalaki, 27.3.1987/355). Opinnäytetyöntekijä on muotoillut selkeästi asiakasyrityksille reklamaatioehdot ja vastuunrajoitukset, käsittäen myös mikä on asiakkaan vastuu reklamaatiotilanteessa ja milloin reklamaatio on aiheellinen.

Opinnäytetyöntekijä raportoi ja havainnoi toimivuustestauksia osittain tammikuusta alkaen aina huhtikuun ensimmäiselle viikolle 2016 saakka. Tarkoituksena on tuoda esiyymmärrystä lukijalle erilaisista ylläpidon kehitysvaiheista alkutarkastelulla, jolloin on ehkä helpompi hahmottaa järjestelmän eri testausvaiheita. Järjestelmän luominen alkaa olla loppusuoralla ja käyttöönottovaihe lähestyy, jolloin tavoite toimivasta järjestelmästä alkaa toteutua.

Ensimmäiset testaukset aloitetaan eri toiminnan osien testauksilla, että saadaan selville missä kohtaa tulee ongelmia tai korjattavaa. Allaolevassa taulukossa 2 näkyy tammikuun 2016 raportointia järjestelmän toimivuudesta.

Taulukko 2. Tammikuun järjestelmän toimivuustestaukset

Päivämäärä	Testaus	Lisätietoja
17.1.2016	Toimivuustestaus	Tarjouskyselyn ja tarjouksen hyväksymislinkki toimii. Testaus keskeytyy muuhun ongelmaan.
19.1.2016	Toimivuustestaus	Ongelman syy on selvinnyt. Testauksia jatketaan, mutta edelleen keskeytyy toiseen ongelmaan.
20.1.2016	Toimivuustestaus	Ensimmäinen järjestelmän toimivuustestaus on käynnissä. Järjestelmä ei toimi toivotulla tavalla, joten yritys epäonnistuu. Järjestelmäsuunnittelija tutkii virheen syntyä ja aloittaa korjaukset.
22.1.2016	Toimivuustestaus	Ongelma on korjattu. Testausta jatketaan. Järjestelmä toimii. Tarjouspyynnöt, hyväksytyt tarjoukset ja tilaukset menee läpi. Pieniä kirjoitusvirheitä löytyy ja tilauksen eri valmistusosien koonnissa on vielä korjattavaa. Ongelmat alkavat näyttää pienemmiltä.

Helmikuun alussa toimivuustestaukset ja pienien virheiden korjaukset jatkuvat. Järjestelmän toimivuutta kehitetään paremmaksi jatkuvasti. Kotisivuja hiotaan ja ennakkotiedotetta laaditaan. Ehdotuksen mukaan kotisivuilla olevaa Miten toimii-linkkiä voitaisiin muuttaa E-palkki-nimeksi, koska sen alle voidaan koota kysymykset vastauksineen mitä? miksi? ja miten? Ehdotuksena myös, että reklamaatiolomake löytyisi ota yhteyttä valikosta erikseen. Kuitenkin päädyttiin siihen, että reklamaatiolomake lähetetään viestin sisällön eli tarpeen mukaan sähköpostilla erikseen asiakkaalle.

E-palkin viestintäosion lisäys mahdollistaa sen, että asiakas voi lähettää asiakaspalautteen tarjouksen, tilauksen, toimituksen tai muun asian muodossa viestintäosioon. Avetak Oy luokittelee ja hoitaa asian etenemisen oikealla tavalla. (Avetak Oy 16.2.2016.) Loppukuussa toimivuus on parempaa, mutta pieniä lisäyksiä tehdään edelleen kotisivuille ja järjestelmään.

Taulukko 3. Helmikuun 2016 kokonaistilannetta

1. E-palkkipalvelut eivät ole vielä käytössä asiakkaille
2. E-palkki logo on hyväksytty ja tavaramerkki on rekisteröity 10 vuodeksi Avetak Oy:n käyttöön
3. Testaukset vielä vaiheessa, menee kyllä järjestelmästä läpi mutta pieniä muutoksia halutaan.
4. Kotisivujen räätälöinti vaiheessa
5. Palvelusopimusehdot valmiina, ei tarkistettu
6. Asiakasrekisteri on valmiina, käsittäen tällä hetkellä 6700 toimijaa
7. Varastohotellin tilanne ja toiminta selvä
8. Lanseeraustilaisuuden ajankohta vielä epäselvä, odottaa järjestelmän täydellistä toimimista; muutosten pysyvyyttä

9. Asiakastukitoiminnot (sähköpostin ohjaus ja puhelut toimii, snapchatin osalta vaiheessa).
10. Reklamaatioehtojen laadinta yrityksille on kohta valmis
11. Reklamaatiolomake valmis
12. Palveluhinnasto, keskeneräinen

Maaliskuussa (9.3.2016) tilanne alkaa näyttää paremmalta toiminnan aloittamiseksi, vaikka jotkin tarvitsevat vieläkin tarkastelua.

Taulukko 4. Maaliskuun 2016 kokonaistilannetta

1. E-palkki järjestelmä toimii
2. Testaukset menevät läpi
3. Kotisivujen visuaalisuutta parannetaan
4. Asiakastukitoiminnot: puhelin, sähköposti ja viestintäosio toimivat (snapchat ei ole vielä käytössä)
5. Reklamaatioehdot on laadittu 12.3.2016
6. Palvelusopimuksen muutostyöt käynnissä 15.3.2016
7. Tunnistautumispalvelun koodaus vaiheessa 30.3.2016
8. Lanseeraustilaisuuden järjestäminen alkaa tulla ajankohtaiseksi

Järjestelmä toimii, testaukset menevät läpi ja muutokset alkaa olla tehtyinä. Kotisivun ehostukset ovat loppusuoralla. Visuaalista ilmettä vielä parannetaan. Lanseeraustilaisuuden järjestäminen alkaa olla ajankohtaisempaa. Asiakastukitoiminnot ovat käytössä, paitsi snapchat. (Avetak Oy, 2016). Opinnäytetyöntekijä on laatinut valmiiksi reklamaatioehdot (12.3.2016) ja jättänyt palvelusopimuksen muutos- ja korjausehdotuksia palveluntarjoajalle (15.3.2016).

Maaliskuun lopussa (30.3.2016) tilanne saa odottamattoman viivästyksen palvelun julkistamisen estämiseksi. Yritysassiakkaan tunnistautumiseen

tarvittava lisäpalvelu on koodausvaiheessa. Muuten E-palkki toimii niin kuin pitää.

Alkukartoituksessa kävi ilmi mitä asioita on vielä vaiheessa, mitä on jo tehty ja mitkä asiat vaativat hiontaa. Järjestelmän systemaattinen kehittäminen on vaatinut paljon aikaa, muutostöitä ja järjestelmän parantelua sekä yksityiskohtien selventämistä ja sopimusten laatimista. Raportoinnin pohjalta voidaan havaita, että kehittäminen on aikaa vievää ja turhien osien poistamista, muokkaamista ja uuden luomista.

Asiat saattavat alkaa näyttämään toisena päivänä erilaisilta tai saadaan vielä parempia ideoita, mutta loputtomasti järjestelmän käyttöönottoa ei voida pantata. Uuden järjestelmän tulo markkinoille on oltava oikeaan aikaan ajoitettua tai edelläkävijä. Palvelujen kehittäminen vaatii järjestelmällistä suunnittelua ja aikataulutusta. Tavoitteeseen päästään suunnittelun myötä kehittämällä ja toteuttamalla kehitysehdotuksia eli luomalla toimenpidesuunnitelma. Avetak Oy:n tavoite on saada sellainen järjestelmä markkinoille, joka toimii mahdollisimman hyvin käyttöönotettaessa.

3.2 Asiakastietokanta ja tilaushistoria

Ylläpidon kehittämistyön etenemiseksi tarkastellaan Avetak Oy:n luomaa E-palkin asiakastietokantaa, sen asiakaskategoriointia toimialoittain, kehitysmahdollisuuksia ja mm. tilaushistorian hyödyntämistä.

Asiakastietokanta eli asiakasrekisteri toimii sähköisesti järjestelmän sisällä yrityksen johdolle tai heidän valtuuttamilleen henkilöille. (Avetak Oy 2016.)

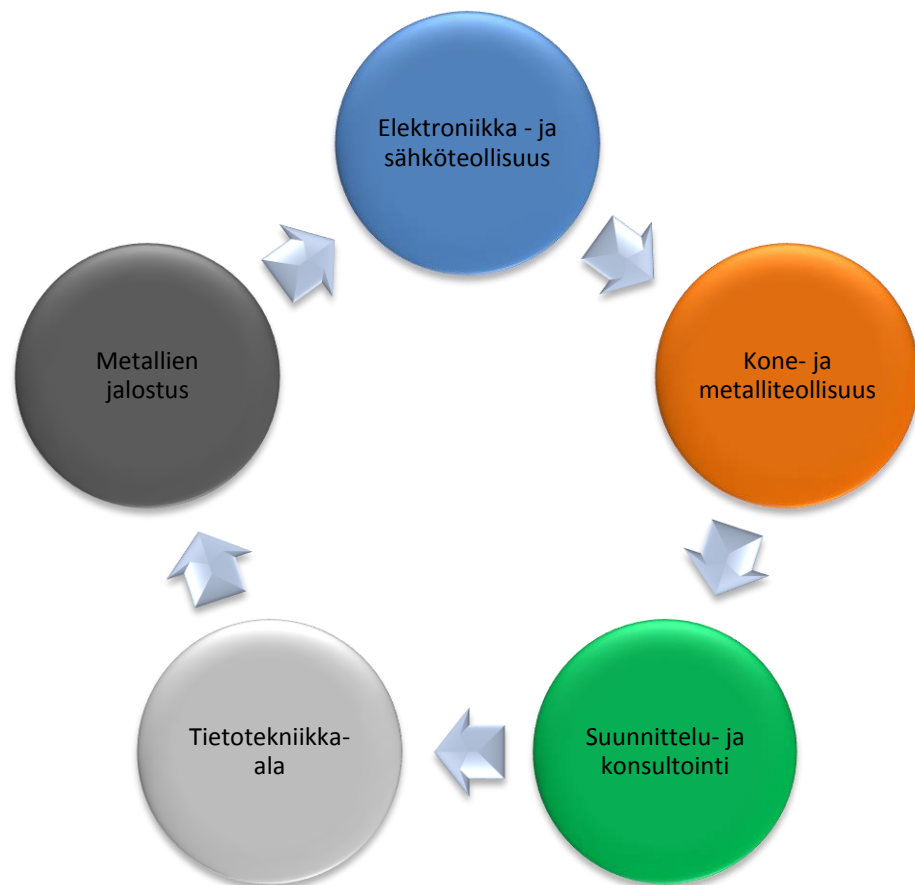
Asiakastietokanta on turvattu ja tietosuojattu. Rekisteröitymisen jälkeen tieto tallennetaan asiakastietokantaan, josta muodostuu asiakasprofiili.

Asiakastunnus on numeroista koostuva ID-numero, jolloin ID-numerolla toimiminen on suojana asiakkaille ja on tietosuojallisesti hyvä asia.

Asiakastietokanta käsittää tällä hetkellä noin 6700 teollisuuden yritystä, jotka on segmentoitu toimialoittain ja lisäksi luokiteltu eri kategorioihin.

Asiakastietokannan luokittelu on muodostunut teoriaosuudessa

mainitsemani kulttuurimittarin kuvauksella, tämän opinnäytetyön sivuilla 13 ja 14. Kategoriat muodostuvat mm. toimialoittain yrityksen nimestä, toimialasta, luottoluokituksesta, perustamisvuodesta ja yrityksen henkilömäärästä. Asiakastietokantaan kuuluu tällä hetkellä mm. teknologiateollisuus, joka koostuu viidestä isosta toimialasta. Seuraavasta allaolevasta kuvioista 16 näkyvät teknologiateollisuuden toimialat, joilla Avetak Oy:n E-palkki tällä hetkellä toimii. (Avetak Oy 2016).



Kuvio 16. Teknologiateollisuuden toimialat (Teknologiateollisuus ry, 2015).

Palvelun tarjonnan tarkoituksena on aloittaa teknologiateollisuuden toimialasta ja jatkaa tulevaisuudessa asiantuntijoiden kera myös muilla toimialoilla. Yrityksen vahvuutena nähdään teknologiateollisuuden tuntemus niin suunnittelussa, työssä kuin toiminnassa. Toimialoina käytetään myös muita aloja kysynnän mukaan. Myös ristiinkilpailutus tuo eri toimialojen tarpeet käytettäväksi. (Avetak Oy 2016.) Asiakastietokantaa

voidaan kehittää mm. avainasiakasmittarin lisäyksellä opinnäytetyöntekijän ehdotelmien rajojen ja luokitusten mukaan.

Tilaushistoriaa voidaan jatkohyödyntää käyttämällä sopimusasiakkaiden tilauskapasiteettia erilaisiin mittauksiin, esimerkiksi asiakasuskollisuuden mittaamiseen. Tilaushistoriaa hyödyntämällä saadaan tuloksia asiakastyytyväisyydestä. E-palkin tilaushistorian tarkoituksena on näyttää palvelun käytettävyys ja lukuja myös raporttimuodossa. Arkistoon jääviä toimeksiantoja voidaan palauttaa asiakkaan käyttöön takaisin, mikäli tarvitaan esimerkiksi samoja piirustuksia tai suunnitelmia kuin aikaisemmin. Nämä on helppo löytää sopimusasiakkaan ID-numeron perusteella, jolloin asiakas hyötyy kustannuksellisesti vähemmällä, koska ei tarvitse kaikkea tehdä alusta alkaen. (Avetak Oy 2016.)

Palvelusopimukset ja ehdot

Tämä kohta käsittelee teoriassa esiin tullutta ylläpidon operatiivisen toiminnan osaa. Sopimukset kuin myös muut ohjeet ja ohjeistukset ovat ylläpidon operatiivista toimintaa, jotka laaditaan ja joita valvotaan, että sopimuksista pidetään kiinni. (Koistinen 2002, 24.) E-palkin toiminnan sujuvuuden ja kannattavuuden yksi tärkeimpiä sopimuksia on palvelusopimus, joka toimii palvelua ohjaavana, määrittävänä ja noudatettavana sopimuksena. Sopimus on edellytyksenä sujuvalle liiketoiminnalle. (Avetak Oy 2016.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan palvelusopimusta B-to-B näkökulmasta Avetak Oy:n kanssa.

Tämän yrityksen tarkoituksena on selventää ja tuoda ymmärrystä selkeästi asiakkaille palvelukäytännöistä kaikissa olosuhteissa ja muutostilanteissa. Palvelusopimuksen tarkoitus on minimoida yritystoiminnan riskienhallintaa ja sopimuksen tulee täyttää molempien osapuolten ymmärrys ja tahto siitä mihin sitoutuvat. Palvelusopimukset ovat dokumentoitavia asiakirjoja. Avetak Oy:n palvelusopimukset on laadittu yritysasiakkaille järjestelmän palveluntarjoajan eettisten ja riskien minimoimisen mukaan sekä kauppalakia soveltaen. Toimeksiantajayrityksen palvelusopimusehdot pitävät sisällään mm. palvelun soveltamisen ja määritelmät, palvelut ja

yleiset velvollisuudet, sopimuksen voimassaolon ja hinnat (palvelumaksu, maksuttomuus, peruutus, arvolisäveron lisäys hintoihin, hinnan muutokset ja lisäpalvelut), maksuehdot, vastuu ja vastuunrajoitukset, ylivoimaiset esteet, sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaiseminen, sopimuksen muuttaminen ja sopimuksen purku. Muitakin ehtoja käsitellään sopimuksessa, joita ovat esimerkiksi alihankinta, tiedoksiannot, irtisanominen, sopimuksen siirtäminen tai muuttaminen, sovellettava laki ja haittakorvaus. Tähän palvelusopimukseen sovelletaan kauppalakia 27.3.1987/355. (Avetak Oy 2016; Kauppalaki 27.3.1987/355.)

Avetak Oy solmii tuottajan eli valmistajan kanssa toimialaa koskevan palvelusopimuksen, joka voi poiketa rajatuilla erityisehdoillaan toimialaisesti eli toimialan mukaan. Palvelusopimusehdot lisätään toimeksiantajayrityksen tulossa olevaan ylläpidon käsikirjaan, joka on yksi ohjenuora liiketoiminnalle ja asialinjausten yhteneväisyydelle. (Avetak Oy 2016.)

3.3 Mittarit

Ylläpito tarvitsee toimivia tapoja tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten palvelun laadun saavuttamiseksi. Mittarit ovat laadun ja suorituksen mittareita, joita käytetään mittaamaan palvelun laatua ja suorituskykyä sekä näiden ominaisuuksia. Mittarit voidaan nähdä tarpeena palvelun laadun mittaamiseen. Mittareiden luontiin voidaan käyttää teoriasta poimittua määritelmää ylläpidon operatiivisesta toiminnasta, jota valvotaan ja seurataan erilaisilla mittareilla tulosten saavuttamiseksi. Järjestelmän on hyvä sisältää erilaisia mittareita, että tiedetään missä mennään. Kun halutaan kehittää toimivia tapoja ja mittareita, on hyvä selvittää, miksi juuri tämä mittari? Mitä mitataan ja miten se toteutetaan? Määrittelemällä ja jaottelemalla avainprosessin palvelut kategorioittain ryhmiin, saadaan jokaiseen ryhmään oma suorituskykymittari, jolla suoritusta mitataan. (Borgman & Packalén 2002, 22 – 25; Selin & Selin 2005, 151, 152; Grönroos 2009, 79, 80; Koistinen 2002, 24; Tuominen 1993, 48.)

Tuloksia mitataan monesti numeroiden valossa raportinomaisesti, mutta se ei mittaa tulosten onnistumista. Opinnäytetyöntekijä näkee, että mittaamista kannattaa tehdä muillakin toimenpiteillä, esimerkiksi asiakaskyselyillä palvelun laadusta ja analysoinnilla, niin tiedetään ollaanko menossa kohti asiakaslähtöisyyttä ja kannattavuutta.

Opinnäytetyöntekijä ja Avetak Oy ovat yhdessä ja erikseen laatineet harkiten erilaisia ratkaisuja ja ehdotuksia oikeiden mittareiden löytymiseen sen vuoksi, että tiedetään mahdollisimman hyvin oman yrityksen tilanne, palvelun laatu, tehokkuus, kannattavuus, käytännöllisyys ja toimivuus. Palvelun tarjontaan ja laatuun voidaan reagoida mittareiden avulla entistäkin paremmin ja nopeammin, kun valvonta ja seuranta ovat helppoa.

Mittareilla saadaan aikaan toimivia tapoja ja ratkaisuja, jotka antavat tietoa siitä, missä mennään. Mittarit ovat nimetty tarpeen ja käytettävyyden mukaisesti. Toimenpiteitä on osittain tehty, mutta suurin osa kehitetyistä mittareista odottaa Avetak Oy:n hyväksymistä ja toimenpiteitä.

Opinnäytetyöntekijä on suunnitellut ja kehitellyt omilla ehdotuksillaan erilaisia mittareita toimintoihin, lukuunottamatta kulttuurimittaria. Opinnäytetyöntekijä on käyttänyt mittareiden suunnitteluun teoriassa mainittuja kirjan lähteitä, kuten Selin & Selinin (2002, 152 - 155) Kaikki on kiinni asiakkaasta teosta ja Tuomisen (1993, 48) prosessiopasta. Näiden teosten pohjalta avautui hyödyllisiä mittareita tämän case-yrityksen suunnitteluun. Avetak Oy pyrkii hyödyntämään ehdotuksia toimenpiteiksi joko sellaisenaan tai mukauttaen parhaaksi katsomallaan tavalla.

Taulukko 5. Mittariehdotukset

1. Kulttuurimittari, asiakastietokanta (Tuominen 1993, 107; Avetak Oy 2016).
2. Palvelunkäyttäjämittari, E-palkin aloitusnäkyvä (Selin & Selin 2002, 152 – 155).
3. Avainasiakasmittari, asiakastietokanta
4. Asiakaspalvelumittari, sopimusasiakkaille asiakastyytyväisyyskysely sähköpostitse (Selin & Selin 2002, 152 – 155).
5. Tilauksen ja valmistuksen etenemismittari prosessin eri vaiheisiin (Tuominen 1993, 48).
6. Valmistuksen etenemismittari tuottajan ja palveluntarjoajan välillä (Tuominen 1993, 48).
7. Reklamaatiomittari, viestintäosio (Selin & Selin 2002, 152 – 155).
8. Tarjousten läpimeno % -mittari (Tuominen 1993, 48).

Avetak Oy:n asiakaskannassa on luotuna kulttuurimittari, jossa yritykset on kategorioitu mm.yrityksen nimen, y-tunnuksen, toimialan, luottoluokituksen, perustamisvuoden ja yrityksen henkilömäärän mukaan. Segmentoinnin avulla pystytään paremmin pitämään asioita hallinnassa.

Samoin riskienhallintaa voidaan arvioida ja hallita luottoluokituksen perusteella ja yrityksen henkilömäärä kertoo paljon yrityksen koosta sekä toimintakapasiteetista. Yritys on segmentoinut tarkasti, mitä haluaa tietää yritysasiakkaistaan riskien minimoimiseksi ja tietysti olennaisena pidetään asiakasyritysten osaamista. Kulttuurimittarin olemassaoloa voidaan heijastaa Tuomisen (1993, 107) teoriaan. Asiakaskanta kannattaa rakentaa ja segmentoida asiakasta kuvaavilla ominaisuuksilla, sellaisilla, jotka antavat luottamusta herättävää tietoa sekä tässä tapauksessa

osaamiset toimialasta. Allaolevassa kuviossa näytetään Avetak Oy:n kulttuurimittari. (Avetak Oy 2016.)

AVETAK Etusivu Sopimusehdot Ota yhteyttä Ajankohtaista Asiakkaalle

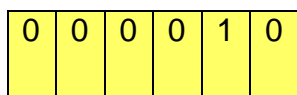
Perustiedot

[Muokkaa tietojasi](#)

Käyttäjätunnus
Toimialat
Alatoimiala
Alatoimiala 2
Alatoimiala 3
Yritys
Yhtiömuoto
Osoite
Postinumero
Postitoimipaikka
Y-tunnus
ALV-tunnus
Puhelin
Luottoluokitus
Henkilöstömäärä
Taso 1
Taso 2
Sertifikaatit
IBAN-tilinumero
BIC-koodi
Toimitusosoite
Toimituspostinumero
Toimituspostitoimipaikka
Laskutusosoite
Laskutuspostinumero ja toimipaikka
Verkkolaskutusosoite
Sopimusasiakas
E-mail
Status

Kuvio 17. E-palkin kulttuurimittari (Avetak Oy 2016).

Opinnäytetyöntekijän ehdotus E-palkin aloitussivunäkymään lisättäväksi olisi palvelunkäyttäjämittari, josta näkisi kuinka monta kertaa yritys tai henkilö käyttää tarjouskyselypalvelua. Palvelunkäyttäjämittari voisi olla käyntilaskuri. Tällainen kuvastaa esimerkiksi kiinnostavuutta palvelusta tai tarpeesta. Ylläpidon kehittäjä uskoo, että mitä enemmän kävijöitä, sen positiivisempi vaikutus kävijöihin ja sopimusasiakkaisiin. Tällainen rakentaa mielikuvaa yrityksen imagosta ja kannattavuudesta.



Kuvio 18. Palvelunkäyttäjämittari, E-palkin käyntilaskuri

Avainasiakasmittari kehitellään asiakastietokantaan tähtimerkein varustetuksi mittariksi niille yrityksille, jotka tekevät liiketoiminnallisesti suuria ja kannattavia tilauksia ja ovat suuren rahavirran tuojia. Mittariin asetetaan euromääräinen raja porrastettuna asteikolla 1-5. Merkintä tapahtuu tähtikuvioilla. Ensimmäisen tähden raja on esimerkiksi 50 000 euroa, toisen 100 000 euroa, kolmannen 150 000 euroa, neljännen 200 000 euroa ja viidennen 250 000 euroa. Tämän mittarin tarkoituksena on pitää hyvää huolta avainasiakkaista erilaisilla eduilla, esimerkiksi toimitusalennuksilla ja kampanjoilla. Avainasiakkaat ovat merkittäviä ja kannattavia, vaikka tilaisivat harvemmin, koska tilauksen määrä ja arvo on usein suurempi kuin usein tilaavilla.



Kuvio 19. Euromääräinen avainasiakasmittari-ehdotelma asteikolla 1-5 asiakastietokantaan

Asiakaspalvelutilanteen, tilauksen tai toimituksen jälkeen lähetetään automaattinen asiointikysely: palvelun laadusta, palvelun odotuksista, asiakastyytyväisyydestä, asiakaspalvelusta ja järjestelmän toimivuudesta. Tätä olisi hyvä tehdä sopivin väliajoin. Tällä tavoin saadaan mitattua reaaliaikaista tietoa palvelun laadusta, saatavuudesta ja toimivuudesta, myös tarpeellista tietoa tarvittaville muutoksille. Asiakas voi antaa aina

palautetta saamastaan palvelusta ilman tätäkin, mutta asiointikysely antaa merkityksellisemmän ja arkistoon jäävän jäljen.

Molempien osapuolten on hyvä seurata tilauksen etenemistä.

Reaaliaikainen näkymä sopimusasiakkaalle antaa lisäarvoa ja luotettavuutta yrityksen liiketoimintaa kohtaan. Sopimusasiakkaan eli tilaajan ja Avetak Oy:n nähtäväksi kehitetään tilauksen etenemismittari, joka toimii aina tilauksen alusta maksuun saakka etenemisprosessin mukaan. Tämän opinnäytetyön aikana VVTM-mittariksi nimetty mittari pitää sisällään valmistuksen, varastoinnin, toimituksen ja maksun. Ideana, että esimerkiksi väri vaihtuu tilaus- tai valmistusprosessin edetessä. Tarkoituksena, että tilaaja ja Avetak Oy näkisivät etenemisvaiheen reaaliajassa, jolloin seuranta ja saatavuustiedot olisivat realistiset. Sen voisi näyttää esimerkiksi allaolevalla kuvion 20 esimerkkitaavalla sopimusasiakkaalle.



Kuvio 20. Tilausten etenemismittari, VVTM-mittari (Avetak Oy 2016).

Edellä näytetty kuvio 20 saatetaan sopimusasiakkaalle näkyviin omaan tilausportfolioon tilausvahvistuksen jälkeen. Valmistuksen käynnistyessä palkin väri alkaa muuttua etenemisen myötä. Kun valmis tuote on toimitettu varastoon, se näkyy reaaliajassa asiakkaalle. Sopimuksen mukaan asiakas hoitaa noudon joko itse tai tilaus toimitetaan. Viimeisenä

näkymänä on maksaminen. Maksutiedot tulevat asiakkaalle toimituksen yhteydessä. (Avetak Oy 2016.)

Tilauksen etenemismittarista voitaisiin kehittää räätälöity näkymä tuottajalle valmistuksen etenemisestä. Tuloksena olisi työn helpompi seuranta ja valvonta, jos järjestelmä toimisi systemaattisesti työn etenemisvaiheittain ja pilkotusti eri valmistusprosessin osiin jaettuna. Tämä voisi toteutua valmistajan antamalla valmistusprosessitiedoilla tilausvahvistuksen jälkeen, jolloin Avetak Oy voi räätälöidä valmistusvaiheet mittariin ja työ etenee ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen vaiheeseen eli valmiiseen tuotteeseen varastoon lähetettäväksi. Ajatuksen ydin, että järjestelmä päästäisi etenemään seuraavaan vaiheeseen vasta kun edellinen on hyväksytysti suoritettu.

Seuraava kuvio 21 on havainnollistettu esimerkki valmistajan valmistusprosessin etenemisestä vaiheittain. Ajatuksena että palkit voidaan nimetä valmistusprosessin osien mukaan valmistajan esittämällä tavalla ja vaiheita voi olla niin monta kuin valmistuksessa tarvitaan. Tämä kehitys tukee asiakaslähtöisyyttä ja antaa lisäarvoa asiakkaille.

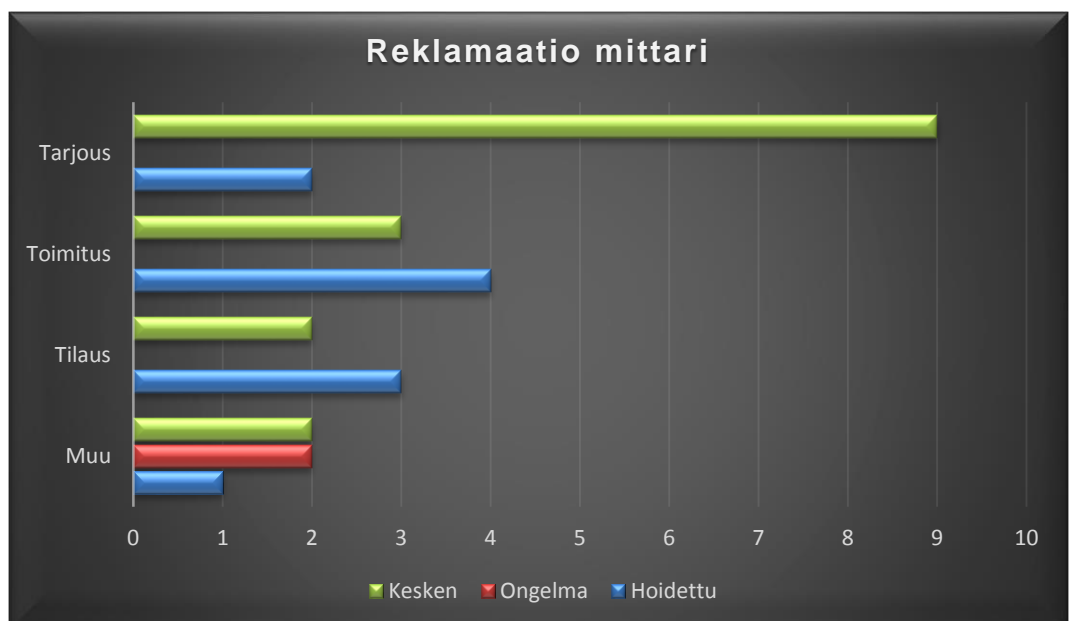


Kuvio 21. Tuottajan valmistusprosessimittari-ehdotelma

Myös reklamaatioilmoitusten lukumäärämittari henkilöstön tarkasteltavaksi olisi hyvä kartoittamaan vikojen ja virheiden määriä ja syitä, jolloin näkyvyys epäkohtiin on reagoitavissa pian. Reklamaatiot on segmentoitu neljään eri kategoriaan: tarjoukseen, tilaukseen, toimitukseen ja muuhun asiaan, jolloin myös mittarin tulee mitata kategorioittain tulleita ilmoituksia. Reklamaatiomittarin sijainti voisi olla E-palkissa henkilöstön

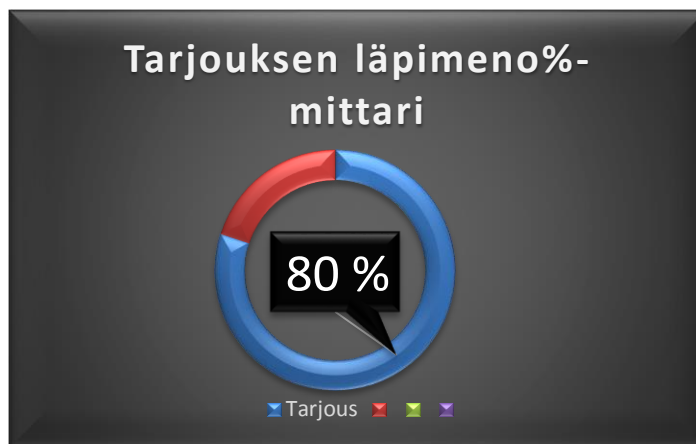
viestintäosiossa, josta reklamaatioilmoitukset löytyvät. Reklamaatiot voisivat näkyä kategorioittain pylväsmallisesti sen mukaan, kuinka paljon ilmoituksia tulee. Seuraavaksi näytettävä mittarikuvio 22 kuvastaa reklamaatiomääriä kappalemäärittäin. Mittari nollautuu kuukausittain automaattisesti, jolloin raportit kuluneelta kuukaudelta on tulostettava vuosittaista seuraamista varten, jos ne haluaa dokumentoida. Suurempaa asteikkoa ei ole tarve asettaa, koska oletuksena pidetään vähäistä reklamaatiomäärää. Allaolevassa esimerkissä kuvataan reklamaatioiden määriä eri väripalkeilla asian hoidollisuuden mukaan, joita ovat hoidettu, kesken tai ongelma.

Erivärisillä palkeilla on tarkoitus herättää henkilöstöön huomiota aiheellisuuden mukaan. Keskeneräiset ja ongelma-asiat muistuttavat henkilöstöä reagoimaan ja hoitamaan asian. Hoitamaton reklamaatio muistuttaa henkilöstöä (hälyttämällä) erivärisellä väripalkilla E-palkin viestintäosiossa, jolloin henkilöstön on nopeampi reagoida ja asia ei jää huomaamatta. Vaikka yritysasiakkaiden reklamaatiot hoidetaan kohtuullisen ajan kuluessa, ne voi kestää tilanteesta riippuen kuukaudesta jopa neljään kuukauteen. Tässäkin on hyvä muistaa asiakaslähtöisyys- ja tyytyväisyys ja toimia mahdollisimman nopeasti ja viivyttämättä.



Kuvio 22. Reklamaatiomittari-ehdotelma

Tarjousten läpimenoprosenttimittari antaa suurta merkitystä toimivuudesta, sujuvuudesta ja järjestelmään luottamisesta. Jos läpimenoprosentti ei kasva, on järjestelmän toimivuudessa vikaa tai hitautta tai tarjouksen hyväksyjä ei tilaa. Vika voidaan korjata nopeammin suoraan mittarista näkemällä. Tarjousten läpimenoprosenttimittaria voitaisiin kuvata päivittäin nolosta sataan-prosenttiasteikolla reaaliaikaisesti.



Kuvio 23. Tarjousten läpimeno % -mittari esimerkki

Lisäksi seuraavassa kuviossa 24 ehdotetaan tarjousten läpimenoprosenttimittarin paikkanäkymää E-palkissa. Mittarin tulisi olla E-palkissa aktiivisten toimintojen näkymässä, aktiiviset E-palkkiosiossa. Samalla mittarilla nähdään tilausten määrä prosentuaalisesti ja konkreettisesti.



Kuvio 24. Ehdotelma tarjouksen läpimeno % -mittarin paikasta E-palkissa, E-palkin hallinnon aktiiviset toiminto-osio (Avetak Oy 2016).

3.4 Asiakastuki: ennakkotuki ja jälkihoito

E-palkki-palvelun ylläpitoon kuuluva asiakastuki koostuu monesta eri tekijästä, kuten yrityksen kotisivuista, E-palkki-palvelun viestintäosioista, asiakaspalvelunumerosta, snapchatista ja sähköpostiliikenteestä.

Asiakastuki jakaantuu karkeasti kahteen eri vaiheeseen, ennakkotukeen ja jälkihoitoon. E-palkin asiakastukea hoidetaan pääsääntöisesti sähköisesti.

Avetak Oy:n kotisivut palvelevat 24 tuntia vuorokaudessa. Asiakas saa kotisivujen kautta ensi-informaatiota E-palkin palvelutarjonnasta, käytöstä ja toiminnasta ja voi halutessaan lukea myös ohjeet ja ehdot. Myös googlettamalla onnistuu mennä E-palkkiin. Asiakkaan esiyymmärrystä E-palkin käytöstä helpotetaan erilaisilla esimerkkiasioilla, -kuvilla ja -videoilla kotisivulla ja E-palkissa. Kehitysehdotuksena lisätään videomateriaalia Youtubeen ja tehdään ns.järjestelmän pikaopas, jossa lyhyesti esitellään E-palkin toiminta. Kotisivujen visuaalisella ilmeellä luodaan asiakkaalle

ymmärrystä järjestelmän helppokäyttöisyydestä ja järjestelmän toiminnasta kuvin ja sanoin. E-palkki toimii suomenkielisenä aluksi ja toiminnan lähtiessä käyntiin ja sen kehittyessä lisätään myös kieliversiot. (Avetak Oy, 2016).

Ennakkotuen tarve on uusille asiakkaille suuri, koska toiminnanohjausjärjestelmä on aivan uusi kaikkine toimintoineen. Asiakaspalvelun eri muodot, kuten nopea snapchat-palvelu ja puhelinpalvelu ja viestintäosio E-palkissa auttavat asiakasta ongelmatilanteissa tai muussa asian merkityksessä. Vaikka ohjeet ovat selkeät, on uuden järjestelmän käyttöönotto asiakkaalle aina uusi haaste. Siksi laadimme asiakkaille lisäohjeistuksia tarjouskyselylomakkeen täyttöosioihin. Tarjouspyyntölomaketta täyttäessä asiakasta ohjataan tarjouskyselylomakkeeseen liitetyillä ymmärrettävillä apuohjeilla oikeiden tietojen ja kohtien täyttämiseen, jotta asiakaspalvelu ei ruuhkautuisi ja palvelun käyttäminen tuntuisi heti alusta alkaen helpolta ja nopealta. Tämä on ennakkotukea, jota asiakkaille tarjotaan. Tämän toivotaan antavan käsitystä siitä, miten asiat voidaan hoitaa sekä toivotaan auttavan enemmän ymmärrykseen, miten E-palkki toimii verkossa.

Yritykselle kehitetään toimiva asiakaspalvelukokonaisuus, joka toimii ympäri vuorokauden. Tähän toteutukseen päästään ottamalla snapchat-palvelu sähköpostin ja puhelinyhteyden lisäksi ja tueksi, joka toimii arkisin ja tilanteiden salliessa myös iltaisin. Tarkoituksena on käyttää sähköpostia eniten, koska sähköpostikyselyyn ei jätetä asiakkaalle vastaamatta koskaan. Asiakaspalvelun ollessa pois päältä, toimii automaattinen vastaustoiminto puhelimitse ja sähköpostitse. Asiakaspalvelutilanteissa toimitaan asiakaslähtöisesti ja asiakkaan etua ajatellen. E-palkin käyttöönottovaiheen alussa tehostetaan asiakaspalvelun valmiutta toimia asiakkaan apuna ja tukena. (Avetak Oy 2016). Asiakaspalveluun kuuluu myös jälkihoito, joka tarkoittaa mm. reklamaatioiden hoitoa.

Reklamaatioiden hoito, ohjeistus ja ehdot

Opinnäytetyön tekijä pitää tärkeänä, että ohjeistus reklamaatiotilanteissa on selvä ja ohjeen mukainen käytäntö yrityksessä käytössä. Kun tiedetään toimintatavat reklamaatiotilanteissa, asioiden hoitaminen on mutkattomampaa ja selkeää. Opinnäytetyöntekijän reklamaatiotilanteiden käsittelytilanteet ja ohjeistukset ovat tulleet hyvin tutuiksi työkokemuksen kautta kuluttajapuolella ja voi todeta, että selkeä ohjeistus auttaa tilanteiden kokonaisuuden hallinnassa, selvittämisessä ja toimimisessa. Reklamaatioiden hoitaminen on osa palvelun laatua, kuten kohdassa 2.2 tuotiin esiin. Opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisia havaintoja ja kokemuksia reklamaatiotilanteiden hoitoon löytyy mm. koetusta palvelun laadusta. Opinnäytetyöntekijän havaintoja tukevat kokemukset reklamaatiotilanteista monelta vuodelta ja voi todeta, että jos asiakas saa samanlaista palvelua reklamaatiotilanteiden hoitamisessa kuin palvelua tai tuotetta ostaessa, on asian hoito helpompaa palvelutason pysyvyyden vuoksi. Samoin henkilöstön ominaisuuksilla, vuorovaikutuksella ja kuuntelemisella on suuri vaikutus epämiellyttävien asioiden hoitamisessa. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijä on kehittänyt toimeksiantajayritykselle reklamaatiotilanteisiin reklamaatiomittarin, joka mittaa palvelun laatua määrällisesti, ajallisesti ja neljän eri hoidollisuuden mukaan, kuten opinnäytetyön edellämainitussa mittarit kohdassa 3.3. ja kuvio 19 havainnollistetaan.

Avetak Oy on luonut E-palkkijärjestelmään asiakaspalautteille sähköisen viestintäosion. Viestintäosio on jaettu neljään eri asiayhteyteen, joita ovat tarjous, tilaus, toimitus ja muua asia. Asiakas valitsee viestin aiheen ja antaa lisätietoja, jonka jälkeen Avetak Oy käsittelee yritykseen tulleen viestin ja määrittää viestin perusteella, onko tarve reklamaatiolomakkeen täyttämiseksi. Erillinen reklamaatiolomake ehtoineen lähetetään asiakkaalle, mikäli tarvetta on. Asia ratkaistaan kohtuullisen ajan kuluessa. (Avetak Oy, 2016).

Viestit

Näytetään 1-3 kaikkiaan 3 tuloksesta.

<p>Aika</p> <p>2016-03-20 15:51</p> <p>Yritys*</p> <p>AVETAK OY</p> <p>YID*</p> <p>4</p> <p>Ostaja*</p> <p>Tarjouspyyntö</p> <p>Laita tähän mahdollista tarjouspyyntöä, tarjousta, tilausta tai tilausvahvistusta koskeva ID-numero*</p> <p>Viesti*</p> <p><input type="text"/></p> <p>Tila</p> <p>Avoin</p> <p>Nimi*</p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="button" value="Luo"/></p>	<p>Tarjoukset</p> <p>Helmin Pelti Oy (Testi)</p> <p>Yritys ID 20</p> <p style="text-align: right;"><input type="button" value="poista"/></p> <hr/> <p>Tarjoukset</p> <p>Testi Oy</p> <p>Yritys ID 27</p> <p style="text-align: right;"><input type="button" value="poista"/></p> <hr/> <p>Tilaukset</p> <p>Asiakas Oy</p> <p>Yritys ID 29</p> <p style="text-align: right;"><input type="button" value="poista"/></p>
--	--

Kuvio 25. E-palkki hallinnon viestintäosio (Avetak Oy 2016).

Opinnäytetyöntekijä haluaa tuoda esiin reklamaatioprosessin konkreettisesti, miten Avetak Oy:n reklamaatiot hoidetaan, niinpä opinnäytetyön tekijä laati reklamaatioiden prosessikaaviokuviot käsittelyvaiheineen, ohjeineen ja vastuuyksiköineen, mutta niitä ei näytetä opinnäytetyössä toimeksiantajan pyynnöstä.

Reklamaatioiden ohjeistuskaavio olisi hyvä olla esimerkiksi ylläpidon käsikirjaan liitettynä henkilöstölle toimintatavan yhtenäistämiseksi ja muistutukseksi käsittelyaikoiheen palvelun laadun takaamiseksi.

Toimeksiantajayritykseltä puuttuu reklamaatioehdot, joten yhtenä reklamaatioiden osa-aluetta laaditaan reklamaatioehdot ja reklamaatiolomake. Reklamaatioehtojen suunnitteluvaihe etenee prosessinomaisesti toimenpideprosessina yrityksen tarjoamien palveluiden osiin jakamisella (tarjous, tilaus ja toimitus) ja perehtymällä kauppalain (27.3.1987/355) määritelmiin ja noudatettaviin lakipykäliin. E-palkin tarjoamat palvelut liittyvät tuotteen valmistamiseen, joten kauppalakia on sovellettava (Kauppalaki 27.3.1987/355, luku 1). Reklamaatioehdot toteutuvat Avetak Oy:n (2016) ja Kauppalain (27.3.1987/355) noudatettavien määräysten mukaisesti ja ne otetaan käyttöön järjestelmän

käyttöönoton yhteydessä. Tämän opinnäytetyön reklamaatioehtoihin sovelletaan kauppalakia (27.3.1987/355) tavarán luovutuksesta, vaaranvastuu tavarasta, tavarán ominaisuuksista, tavarán luovutuksen viivästymisestä, tavarán virheen seuraamuksista, ostajan velvollisuuksista ja ostajan sopimusrikkomusten seuraamuksista. Näiden edellámainittujen sisältöön kuuluu mm. reklamaatiot, vahingonkorvaukset ja vaatimukset. Reklamaatioehtojen tarkoituksena on tuoda helpommin yritysasiakkaalle tietoon oikeudet ja velvollisuudet virhe- ja vikatilanteissa, lakiin viitaten ja Avetak Oy:n linjausten ja lisáehtojen mukaisesti. (Kauppalaki 27.3.1987/355 luku 2, 6§ - 11§, 31§; luku 3, 12§ - 14§; luku 4, 17§ - 21§; luku 5 22§ - 29§; luku 6, 30§ - 40§; luku 9, 45§ - 50§; luku 10, 51§ - 60§; Avetak Oy 2016.)

Tilaukseen liittyvistä toimitusongelmista voi ilmoittaa esimerkiksi lähettämällä viestiá E-palkkiin palveluntarjoajalle. Vahvistettu tilaus tai tilaukseen edennyt palvelu ei oikeuta reklamaatioon palvelusopimusehtojen täytyessä. Asiakkaan hyväksymá tarjous on tilaus. Reklamaatiot hoidetaan sähköisesti E-palkin viestintäosiossa, jonka jälkeen Avetak Oy tekee tarvittavat toimenpiteet. (Avetak Oy 2016.)

Normaalin reklamaatiokäytännön mukaisesti tuotteesta tai palvelusta on löydyttävä virhe tai vika, jonka johdosta B to B tapauksissa voidaan reklamoida sopimusehtojen mukaisesti sille tarkoitettulla reklamaatiolomakkeella heti huomattuaan tai kohtuullisen ajan kuluessa. (Avetak Oy 2016; Kauppalaki 1987, 18§, 30 - 33§.)

Reklamaatiokaavakkeesta valitaan mitä palvelun osaa asia koskee (tarjous, tilaus, toimitus tai muu asia), milloin tapahtunut, reklamaation syy, ilmoittajan yhteystiedot (nimi, puhelin ja sähköpostiosoite) ja allekirjoitus. Asiakkaan tulee ilmoittaa vaatimukset joko reklamoidessa tai kohtuullisessa ajassa.

Reklamaatiokaavakkeesta löytyy allaoleva kriteeri tuotteen tarkistuksesta, joka asiakkaan on hyvä tietää. Tällä tiedonlisäyksellä halutaan varmistaa

asiakkaan totuudenmukaisuus, oikeellisuus ja vastuunkanto vielä tässä vaiheessa. (Avetak Oy).

Veloitamme korjauskustannusten mukaisen tarkistusmaksun 400€, mikäli tuotteen tai palvelun vika johtuu asianomaisen huolimattomuudella aiheutuneesta käytöstä tai sen todetaan johtuneen käyttöohjeiden vastaisesta laiminlyönnistä tai muusta tämän palvelusopimusehtojen laiminlyönnistä. Virheen korjaus tapahtuu kohtuullisen ajan kuluessa tiedoksaannista. (Avetak Oy 2016.)

Tarkistusmaksu on ylimääräinen lisäkustannus asiakkaalle, joka palvelusta voi aiheutua asiakkaan maksettavaksi, mikäli reklamaatioehtoja ei noudateta tuotteen huolenpidon ja vastuun osalta. (Kauppalaki 1987, 70§.)

Reklamaatioehdot on luotu yrityksille hyvää ja selkeää toimintatapaa ajatellen ja kauppalakia soveltaen. Yrityksille laadituissa reklamaatioehdoissa käsitellään ehtoja eri tavalla kuin yksityisen eli luonnollisen asiakkaan kohdalla. Yksityistä asiakasta suojelee pitkälti kuluttajansuojalaki, joka määrittelee ja valvoo tarkemmin viallisen tai virheellisen tuotteen palautuskäytäntöjä. Yritykseltä yritykselle (B-to-B) reklamaatioiden hoitamisesta ovat erilaiset.

B-to-B-reklamaatioehtoja laadittaessa on huomioitava seuraavanlaisia Avetak Oy:n määräyksiä. Tuotteen tai palvelun virheellisyydestä, viasta taikka sopimuksen osapuolelle virheellisestä suorituksesta on ilmoitettava Avetak Oy:lle kohtuullisessa ajassa (lain mukaan esim. 2-4kk pidetään kohtuullisena) tuotteen tai palvelun toimituksesta täyttämällä reklamaatiolomake perusteluineen. Avetak Oy ei vastaa asiakasyrityksen väärinkäytöstä johtuvaa vikaa, ohjeiden laiminlyönnin seurauksena johtuvaa tai muuten omalla huolimattomuudella aiheutunutta vikaa. Mikäli tuote päädytään korjaamaan, korjausaika on kohtuullisen ajan kuluessa. (Avetak Oy 2016.)

Hyväksytty tarjous on tilaus, joten reklamaatio- tai peruutusosoikeutta yritysasiakkaalla ei ole. Mikäli tilaus perutaan, on tilaavan yrityksen suoritettava haittakorvaus Avetak Oy:lle, joka on vähintään tilauksen arvoinen. Avetak Oy:n ensisijainen korvauskäytäntö asiakkaalle vahingonkorvaustilanteessa on hinnan alennus erikseen neuvotellen, tapauskohtaisesti. Muut toimenpiteet ovat virheen korjaus, uusi toimitus tai kaupan purku. Asiakkaalla on mahdollisuus vaatia vahingonkorvausta tämän lisäksi kohtuulliseksi katsomallaan tavalla. (Avetak Oy 2016; Kauppalaki 1987/355, 30§ - 34§.)

Asiakkaan velvollisuuksiin kuuluu tuotteen tarkastus luovutuksen yhteydessä ja huolellinen ja asiaankuuluva tuotteen tai palvelun käyttäminen (Kauppalaki 1987, 6§ - 11§, 31§). Avetak on laatinut lisäehdon ostajan huolimattomuudesta tai tahallisuudesta johtuvaan reklamointiin, joka tarkoittaa että omalla huolimattomuudella aiheutettua tai tahallaan aiheutettu vika ei velvoita Avetak Oy:tä tarkistamaan tuotetta tai palvelua ilman 400 euron tarkistusmaksua. Asiakas on hyväksynyt ja ymmärtänyt reklamaatioilmoituksen aiheellisuuden, tietojen oikeellisuuden ja reklamaatioehdot allekirjoituksellaan. Muilta osin näitä reklamaatioehtoja täydentää Avetak Oy:n määrittämät ja noudatettavat palvelusopimusehdot, jota täydentävät kauppalaki. (Avetak Oy, 2016; Kauppalaki 1987/355).

3.5 Ylläpidon kehitystyön lopputulos

Toiminnanohjausjärjestelmän ylläpidon kehittämisen lopputuloksena saatiin toimivat reklamaatioehdot, reklamaatiolomake ja reklamaatioprosessikaavio henkilöstölle, jotka tullaan liittämään caseyrityksen ylläpitokirjaan.

Lisäksi opinnäytetyöntekijä kehitti 7 erilaista laadun ja suorituksen mittaria mm. palvelun kannattavuuden, laadun, suoritusten, asiakastyytyväisyyden ja toiminnallisuuden mittaamiseen järjestelmän eri toiminnanosiin. Allaolevissa taulukoissa 6 ja 7 näkyvät ylläpidon kehitystyön lopputulokset taulukkomuodossa, toimenpiteineen. Osa kehitysehdotuksista on toteutettu. Mittareita tullaan lisäämään

järjestelmään. Ennakkotuen kehitysehdotuksista snapchat tuodaan helpottamaan asiakastukea myöhemmässä vaiheessa kuin tässä järjestelmän keskeneräisellä hetkellä. Tarjouskyselylomakkeeseen on lisätty apuohjeet. Asiakaspalautekyselyjä tullaan toteuttamaan palvelun laadun varmistamiseksi.

Taulukko 6. E-palkin ylläpidon kehitystyön lopputulos

YLLÄPIDON KEHITTÄMINEN	KEHITYSEHDOTUS	TOIMENPIDE / TOTEUTUS	NÄKYMÄ
Suoritusmittari	Tilausten etenemismittari	Ei näytetä opinnäytetyössä	Avetak Oy / Asiakas
Suoritusmittari	Tuottajan valmistusprosessi-mittari	Ei näytetä opinnäytetyössä	Avetak Oy / Tuottaja
Laatu- ja suoritusmittari	Reklamaatiomittari	Kuvastaa reklamaatiomääriä asioittain ja kappaleittain. Asian hoidollisuuden mukaan: kesken, ongelma tai hoidettu.	E-palkin viestintäosio
Laatu- ja suoritusmittari	Tarjousten läpimeno%-mittari	Tilausten määrän laskija, toimivuuden kuvain	E-palkki: Aktiiviset toiminnot
Laatumittari	Palvelunkäyttäjämittari / käyntilaskuri	Asiakaskäyntien laskuri	E-palkin aloitusnäkyä
Asiakaskannan kehitys	Avainasiakasmittari	Euromääräinen rajaus ja tähtimerkintä	Asiakastietokanta

Taulukko 7. Kehitystyön lopputulos, ennakkotuki ja ohjeistus

Ennakkotuki	Sähköposti, <u>Snap-chat</u> palvelu, asiakaspalvelu 24/7	Jatkuva palvelu, <u>väh.</u> automaattinen vastaaja	<u>Avetak Oy</u>
Ennakkotuki	Tarjouskyselylomakkeeseen täyttöohjeet	Lisäykset apupalkeilla täyttökohtiin	E-palkki
Ohjeistus	Reklamaatioprosessikaavio	Henkilöstön käyttöön	Ylläpidon käsikirja
Ohjeistus	Reklamaatioehdot, reklamaatiolomake	Suomen lakia ja <u>Avetak Oy:n</u> määritelmiä noudattaen	<u>Avetak Oy</u> , E-palkki, <u>ylläpidon</u> käsikirja
Asiakaskanta	Palvelun palautekysely	Kysely palvelun laadusta, odotuksista, toimivuudesta, tyytyväisyydestä	Sähköpostitse sopimusasiakkaalle

4 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä ilmeni, että elinkaari syntyy siitä, kun esitetään kehitysidea, tarve oikeanlaiselle toteutukselle. Elinkaari päättyy, kun järjestelmä ajetaan alas, pois käytöstä. Toiminnanohjausjärjestelmiä luodaan monen eri elinkaarimalliajattelun (vesiputousmallin, spiraalimallin tai prototyypin) tavoin, riippuen jatkokehitysmahdollisuuksista, kustannuksista ja palvelun tarpeesta.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö kuului kvalitatiivisen tutkimuksen haaraan. Toiminnallisessa tutkimuksessa tutkija luotti enemmän omiin havaintoihinsa. Lähtökohtana ei ollut teorian testaaminen vaan aineiston moninainen ja yksityiskohtien tarkastelu. Tämä toiminnallinen tutkimus sisälsi tutkijan osallistuvaa havainnointia toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisprojektissa, jota aloitettiin työstämään toukokuussa 2015. Tämä tutkimus, joka sisälsi kartoittavaa, selittävää ja kuvailevaa tutkimusta, oli myös ainutlaatuinen.

Kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä, E-palkki, joka on rakennettu vesiputousmallin mukaisesti, tuodaan markkinoille tämän vuoden 2016 aikana. E-palkki tarjoaa tarjouskysely-, tilaus- ja toimituspalveluita, joka toimii palveluntarjoajan välittämänä useille eri toimialoille digitaalisesti verkossa. Ylläpidon merkitys koettiin caseyrityksen järjestelmän sisällä tärkeäksi uuden järjestelmän ja toiminnallisten asioiden vuoksi.

Case yrityksen halu kehittää uutta toiminnanohjausjärjestelmän ylläpitoa loivat tarpeen ylläpidon kehittämiselle ja ohjeistukselle. E-palkin ylläpidon tarpeena ja tavoitteena nähtiin ohjeistusten laatiminen, asiakastuen kehittäminen, asiakastietokannan kehittäminen, tilaushistorian hyödyntäminen sekä erilaisten laatu- ja suoritussmittareiden kehittäminen järjestelmään. Näitä ylläpidon toimia voidaan kutsua myös palvelun kehittämiseksi.

Ylläpidon kehittäminen nähdään joko laajana tai suppeana ylläpitona, riippuen yrityksen toimintatavasta ja määritelmästä. Kehittämiseen voi mennä paljonkin aikaa, kun toisinaan asiat tuntuvat risteilevän ja jäädään miettimään parempia vaihtoehtoja oikean valinnan suhteen. Teknologia vie palveluiden tarjoamisen ja hyödyntämisen uudelle idoinnin kehitysasteelle.

Ylläpitoa on jatkuva kehittäminen ja kaikki järjestelmän käyttöönoton jälkeen tapahtuvat korjaukset, muutokset ja uudistukset, jotka koostuvat ehdotuksista, tavoitteista ja toimenpiteistä.

Opinnäytetyön ylläpidon kehittämisen ja ohjeistuksen teoriaosuus rakennettiin opinnäytetyön kehitettävien asioiden ympärille niin, että ne tukivat ylläpidon kehittämiseen ja ohjeistukseen kuuluvia asioita ja etenemistä. Teoriaosuudesta nousi tärkeäksi ylläpidon kehittämisprosessin osat; johtaminen, ohjaaminen ja operatiivinen toiminta, jotka etenevät suunnittelusta toteutukseen, miksi tehdään? Mitä tehdään? Miten tehdään? Kehittämisprosessin osia hyödynnettiin empiriaosuudessa systemaattisesti ja edettiin ylläpidon kehittämisprosessin mukaisesti eri kehittämisvaiheissa.

Ylläpidon tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat suunnittelun ja toteutuksen jälkeiset prosessinomaiset muutokset, kuten uusien toimintojen lisäämiset ja järjestelmän jatkuva kehittäminen toimivammaksi. Tämän opinnäytetyön ylläpidon kehittäminen lähti liikkeelle tarpeiden tunnistamisella. Alustavasti tehtiin tilannekartoitus järjestelmän nykytilasta, jonka jälkeen suunniteltiin ja laadittiin toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä tavoin voitiin mitata konkreettisimmin tavoitteiden saavuttamista.

Paras tietojärjestelmien ylläpidon kirjallinen lähde opinnäytetyöntekijän mielestä tässä työssä oli Koistisen kirja (Tietojärjestelmien ylläpito 2002) nykyaikaisemman ylläpidon kehittämisen ja tarkan prosessikuvauksen vuoksi, joka helpotti työn jäsentelyä. Myös Borgman & Packalénin (2002, 21 - 25) kirjan kohta jatkuvan kehittämisen prosessista antoi tukensa

jatkuvan kehittämistyön etenemisestä tavoitteeseen Koistisen näkemyksiä tukien.

Ylläpidon osa-alueita voitiin kehittää, vaikka järjestelmää ei ole vielä käyttöönotettu. Järjestelmän keskeneräisyys auttoi lisäämään ylläpidon kehittämisen myötä tulleita asioita ilman suurempia lisäkustannuksia järjestelmään. Järjestelmän viimeistelytyöt osoittivat välillä hitaita kehitysvaiheita ja muutoksia tuli kehityksen eri vaiheissa, jotka saattoivat tuntua turhauttavilta odottamisen näkökulmasta katsottuna. Asiat eivät välttämättä etene niin nopeasti ja helposti kuin ehkä halutaan tai oletetaan. Aina pitää varautua ajallisesti muutoksiin, yllätyksiin ja/tai tapoihin tehdä asia muulla tavoin.

Ylläpito tarvitsee toimivia tapoja tavoitteiden saavuttamiseksi, esimerkiksi mittareita palvelun laadun saavuttamiseksi. Mittarit ovat laadun ja suorituksen mittareita, joita käytetään mittaamaan mm. palvelun laatua ja suorituskykyä sekä näiden ominaisuuksia. Mittareiden ja ohjeistusten valvonnalla ja seurannalla saadaan tärkeitä tuloksia toiminnan ja palvelun laadusta.

Jos asiakas saa samanlaista palvelua reklamaatiotilanteiden hoitamisessa kuin palvelua tai tuotetta ostaessa, on asian hoito helpompaa palvelutason pysyvyyden vuoksi. Samoin henkilöstön ominaisuuksilla, vuorovaikutuksella ja kuuntelemisella on suuri vaikutus epämiellyttävien asioiden hoitamisessa. Tämän vuoksi tutkimuksen tekijä kehitti toimeksiantajayritykselle reklamaatiotilanteisiin reklamaatiomittarin, joka mittaa palvelun laatua määrällisesti, ajallisesti ja neljän eri asiahoidollisuuden (tarjouksen, tilauksen, toimituksen tai muun asian) mukaan sekä reklamaatioprosessikaavion henkilöstölle. Toimintatapojen selkeys auttaa asioiden hallinnassa.

Tutkimuksen lopputuloksena ja tavoitteiden saavuttamisena voidaan todeta, että toimeksiantaja sai reklamaatioehdot, reklamaatiolomakkeen ja reklamaatioprosessikaavion, josta henkilöstö näkee mikä osasto vastaa missäkin reklamaation vaiheessa sekä yhteiset toimintatavat.

Tämän lisäksi opinnäytetyöntekijä kehitti 7 erilaista laadun ja suorituksen mittaria mm. palvelun kannattavuuden, laadun, suoritusten, asiakastyytyvyyden ja toiminnallisuuden mittaamiseen järjestelmän eri toiminnanosiin. Muutamia kehitysehdotuksia on jo toteutettu. Kehitettyjä mittareita tullaan lisäämään järjestelmään vaiheittain ja tarpeen mukaan joko sellaisenaan tai muokaten. Ennakkotuen kehitysehdotuksista, snapchat, tuodaan helpottamaan asiakastukea myöhemmässä vaiheessa kuin tässä järjestelmän keskeneräisellä hetkellä. E-palkin tarjouskyselylomakkeeseen on lisätty apuohjeet palvelun helpottamiseksi ja asiakaspalautekyselyjä tullaan toteuttamaan palvelun laadun varmistamiseksi.

Kehittämisen tavoitteet liitetään ylläpidon käsikirjaan case yrityksen käyttöön. Ylläpidon käsikirjaan lisätään kaikki tarpeellinen ohjeistus, sopimukset, ehdot, käytössä olevat mittarit, tuloksia ja testauksia tästä opinnäytetyöstä. Tällä tavalla tuetaan henkilöstön osaamista ja tietoa. Mahdollisen toiminnan laajentuessa selkeät ohjeet ja toimintatavat ovat löydettävissä aina ylläpidon käsikirjasta.

E-palkin elinkaari pitenee jatkuvalla kehityksellä, esimerkiksi uusilla ohjelmaversioilla, lisäpalvelun tarjonnalla ja kehitetyillä ylläpitotoimilla. Selkeät ohjeet ja toimintatavat parantavat laatua ja antavat hyvät edellytykset vastuulliselle liiketoiminnalle.

Ylläpidon kehittämistyö oli kokonaisuudeltaan mielenkiintoista, kehittävää ja innovoivaa. Ylläpidon kehittäminen on yllättävän suuri osa kokonaiskehityksestä, joten kehittämistä ei ole järkevää tehdä kokoajan. Siksi järjestelmän keskeneräisyyden aikana jos mahdollista, kannattaa tehdä lisäyksiä tai muutoksia, vaikka se viivästyttäisi järjestelmän tuloa markkinoille.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Borgman, M., Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Ekonomia-sarja. Juva: WSOY

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Häivälä, J., Paloheimo, T. 2012. Klikkaa tästä: Internetmarkkinoinnin käsikirja. Vaasa: KTMP / Ykkös-Offset

Koistinen, H. 2002. Tietojärjestelmien ylläpito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. 1.painos. Vantaa: Tummuvuoren Kirjapaino Oy

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. 1.painos. Jyväskylä: Tummuvuoren kirjapaino

Selin, E., Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print Oy

Tuominen K. 1993. Prosessiopas – Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Tampere: Tammer-Paino Oy

Viljakainen, P.A., Mueller-Eberstein, M. 2011. No Fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. 1.painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Elektroniset lähteet

Avetak Oy. 2016. Kilpailutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä, E-palkki. [viitattu 2.3.2016] Saatavissa: <http://www.avetak.fi>

Finlex. 1999. Henkilötietolaki 22.4.1999/523, 24§. [viitattu 23.1.2016]

Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%C3%B6tietolaki>

Finlex. 1987. Kauppalaki 27.3.1987/355. [viitattu 6.4.2016] Saatavissa:

<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kauppalaki#a355-1987>

Macrobond, Tilastokeskus. 2015. Teknologiateollisuuden liikevaihto 2005-2014. [viitattu 2.3.2016] Saatavissa:

<http://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/talous-tilastot/tilastot>

PiiMega Oy. 2016. Toiminnanohjausjärjestelmät. [viitattu 2.3.2016]

Saatavissa: <http://www.piimega.fi/yritys>

RELEX Solutions. 2016. Toimitusketjun hallinta. [viitattu 2.3.2016]

Saatavissa: <https://www.relexsolutions.com/yritys/>

Urakkamaailma. 2016. Rakennusalan kilpailutus- ja

toiminnanohjausjärjestelmä. [viitattu 2.3.2016] Saatavissa:

<http://www.urakkamaailma.fi/>

Urakkamaailma. 2016. Mittarit ja laskurit. [viitattu 16.2.2016] Saatavissa:

<http://www.urakkamaailma.fi/>

Vuorenpää T. 2007. Toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisen arviointi ja sen hyödyntäminen ylläpidossa. [viitattu 23.1.2016] Saatavissa:

http://www.academia.edu/2575162/TOIMINNANOHJAUSJ%C3%84RJESTELM%C3%84N_KEHITT%C3%84MISEN_ARVIOINTI_JA_SEN_HY%C3%96DYNT%C3%84MINEN_YLL%C3%84PIDOSSA

Wikipedia 2015. ERP-järjestelmä. [viitattu 16.2.2016] Saatavissa:
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Toiminnanohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4>

Suulliset lähteet

Ylimartimo, L. 2016. Toimitusjohtaja. E-palkki. Avetak Oy.