



Avaimet asiakaslähtöiseen tuotteistamiseen

Case: Admicom Oy

Viivi Seppänen

**Opinnäytetyö
Tammikuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) SEPPÄNEN, Viivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi AVAIMET ASIAKASLÄHTÖISEEN TUOTTEISTAMISEEN Case: Admicom Oy		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) RASKU, Risto		
Toimeksiantaja(t) Admicom Oy		
Tiivistelmä <p>Menestyäkseen markkinoilla on asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen tunnettava asiakkaansa; kuka tarvitsee, mitä ja miten paljon. Käyttäjätieto on muuttumassa kilpailutekijäksi nykypäivän tuotekehityksessä, koska lähtökohtana asiakaslähtöisessä toiminnassa on varman tiedon kerääminen käyttäjistä. Käyttäjätietoa hyödynnetään osana tuotteistusprosessia, jonka avulla yritys pystyy tehostamaan toimintaansa asiakaslähtöisesti</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantajayritys Admicom Oy on suomalainen, Jyväskylässä sijaitseva IT-palvelutoimisto, joka tarjoaa pienille ja keskisuurille sähkö- ja putkiurakointiyrityksille taloushallinto- ja ohjelmistopalveluja. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä käyttäjätieto toimeksiantajayrityksen kilpailijoiden asiakkaiden toiminnanohjausjärjestelmän käyttötavoista talous- ja materiaalihallinnossa. Käyttäjätietoa pyritään hyödyntämään tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalvelun asiakaslähtöisessä tuotteistusprosessissa.</p> <p>Viitekehyksessä käsitellään aluksi asiantuntijapalvelua, toimeksiantajayrityksen tarjoaman palvelukokonaisuuden sisältöä sekä sen pohjana toimivan toiminnanohjausjärjestelmän toimintaperiaatetta. Tämän jälkeen esittelen käyttäjätiedon keräämisen merkityksen asiakaslähtöisessä toiminnassa. Lopuksi tarkastellaan tuotteistamista sekä käsitteenä että prosessina. Empiirinen osio muodostuu 16 Admicomin kanssa kilpailevan yrityksen asiakkaan haastattelusta, jotka suoritettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluinä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että harva sähkö- ja LVI-alan yritys hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmiään monipuolisesti. Useat yritykset käyttävät useampaa sovellusta tai keinoa yhtäaikaaisesti hoitaessaan operatiivisia toimintojaan sekä talous- ja materiaalihallintoon. Haastatteluiden ja teorian pohjalta muodostettiin malli yleisimmistä ohjelmiston käyttötavoista. Mallia voidaan peilata Admicom Oy:n palvelukokonaisuuden nykyiseen rakenteeseen ja analyysin perusteella voidaan lähteä tuotteistamaan palvelua entistä asiakaslähtöisempään suuntaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaslähtöisyys, käyttäjätieto, asiantuntijapalvelu, palvelukokonaisuus, tuotteistaminen, toiminnanohjausjärjestelmä		
Muut tiedot		

Author(s) SEPPÄNEN, Viivi	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 54	Language finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title KEYS TO CUSTOMER-ORIENTED COMMERCIALIZING Case: Admicom Oy		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) RASKU, Risto		
Assigned by Admicom Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>To succeed in the market an enterprise which offers professional services has to know its customers; who needs, what is the need and how great the need is. User data has become the ultimate factor of competition in the product development of today. In the principle of customer-orientation it's all about collecting reliable data of the users. User data is utilized as a part of the commercializing process which helps the enterprise to intensify its function from a customer-oriented point of view.</p> <p>The case company of this research is Admicom Ltd. It's a Finnish IT-service agency, which offers finance management and software services to small and medium-sized enterprises in the electric and pipework contractors sector. The aim of this research is to find out how do the mandators potential customers' use their Enterprise Resource Planning systems (ERP) in finance and warehouse management. Collected user data is supposed to use as a base of customer-oriented commercializing process in Admicom Ltd.</p> <p>In the theoretical part the professional service and the procedure principle of Enterprise Resource Planning (ERP) system is defined first because it's the base of the service entirety Admicom Ltd is offering. After this the meaning of customer-orientation and collecting user data is presented. Also commercializing will be examined as a definition and a process. The empirical part includes interviews of 16 customers of the case company's competitors. Interviews were implemented as a half structured individual interview.</p> <p>Because of this study it can be assumed that a few electric and pipework contractor uses their ERP-systems efficiently. Most contractors are still using several systems at the same time when dealing with operative functions, finance management and warehouse management. Based to the implemented interviews one model of the most common procedures was formed and it can be compared to the present structure of Admicom's service entirety. The model gives Admicom Ltd. a clear direction how to commercialize their service in a more customer-oriented way.</p>		
Keywords Customer-orientation, user data, professional service, service entirety, commercialization, ERP		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 TUTKIMUKSEN ESITTELY	2
1.1 Tutkimuksen lähtökohta ja taustatiedot	2
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä	4
2 ASiantuntijapalvelun asiakaslähtöinen kehittäminen	6
2.1 Asiantuntijuus ja asiantuntijapalvelu.....	6
2.2.1 Admicom Oy:n palvelukokonaisuus.....	7
2.2.2 Toiminnanohjausjärjestelmän rakenne	9
2.3 Asiakaslähtöisyys toimintaperiaatteena.....	9
2.3.1 Asiakaslähtöisyyden hyödyt.....	11
2.3.2 Pinnallinen asiakaslähtöisyys.....	12
2.4 Asiantuntijapalvelu on yhteistyötä	12
2.5 Käyttäjätieto asiakaslähtöisyyden kulmakivenä	13
2.5.1 Kilpailijoiden tutkiminen ja vertailu - artefaktianalyysi.....	13
2.5.2 Käyttäjätiedon hyödyt.....	14
3 TUOTTEISTAMINEN.....	14
3.1 Määritelmä	15
3.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen	16
3.3 Tuotteistamisen vaiheet.....	16
3.5 Palvelun monistaminen.....	18
3.6 Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet	18
3.6.1 Asiakaskohtainen räätälöinti.....	19
3.6.2 Modulaarisuus ja massaräätälöinti	19
3.6.3 Palvelupaketit	20
3.6.4 Kiinteä hinnoittelu	20
3.6.5 Asiakkaan ostamisprosessin helpottaminen	21
3.6.6 Toiminnan tehostuminen.....	21
3.7 Tuotteistamisprosessi	22

3.7.1 Lupausvaihe	22
3.7.2 Lunastusvaihe ja vaatimusmäärittely.....	23
4 ASIAKASLÄHTÖISEN TUOTTEISTAMISSPROSESSIN AVAIMET	25
4.1 Aineiston purkaminen käyttäjätiedoksi	26
4.1.1 Palkanmaksutavat yrityksissä	26
4.1.2 Laskutustavat yrityksissä	27
4.1.3 Saatavien valvontatavat yrityksissä.....	28
4.1.4 Ostolaskut yrityksissä	30
4.1.5 Palkanlaskentatavat yrityksissä.....	31
4.1.6 Ostotilausten tekeminen yrityksissä.....	32
4.1.7 Varaston hallintatavat yrityksissä	33
4.1.8 Tarjouslaskentatavat yrityksissä.....	33
4.1.9 Kirjanpitotavat yrityksissä.....	34
4.1.10 Projektivalvontatavat yrityksissä.....	34
4.1.11 Raportointitavat yrityksissä.....	35
4.2 Artefakti-analyysi	40
5 YHTEENVETOA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
LÄHTEET	47
LIITTEET	49
LIITE 1. Haastattelun kysymykset.....	49

1 TUTKIMUKSEN ESITTELY

1.1 Tutkimuksen lähtökohta ja taustatiedot

Jotta asiantuntijapalveluita tarjoava yritys olisi markkinoilla kilpailukykyinen, on sen pyrittävä erottumaan muista saman alan yrityksistä. Yrityksen on tiedettävä kuka tarvitsee, mitä ja miten paljon. Kokonaisvaltaisia taloushallinnon palveluja sekä toiminnanohjausratkaisuja tarjoavien yritysten palvelutuotteiden sisällöt ovat rakenteeltaan usein samankaltaisia, joten erottuminen ja sitä kautta kilpailuedun saaminen ei välttämättä ole yksinkertaista.

Erottumista ja kilpailuetua muihin yrityksiin nähden voi lähteä hakemaan palvelun tuotteistamisen kautta. Yrityksen prosesseja pyritään vakioimaan tuotteistamisprosessin avulla, koska vakiointi säästää yrityksen aikaa huomattavasti ja samalla se mahdollistaa kannattavan räätälöinnin. Jos löydetään asiakkaiden keskuudesta toistuvia toimintamalleja, voidaan tietyille asiakasryhmille räätälöidä valmiiksi palvelutuote, johon voidaan tarvittaessa liittää maksusta lisäpalveluita. Tämä tietysti edellyttää, että yritys valitsee räätälöinnin osaksi strategiaansa sekä lisäksi tietää kuka sen asiakas on ja millaisia toimintatapoja asiakkaalla on.

Opinnäytteen toimeksiantaja, Admicom Oy, on vuonna 2004 perustettu suomalainen, Jyväskylässä sijaitseva IT-palvelutoimisto, joka tarjoaa pienille ja keskisuurille yrityksille taloushallinto- ja ohjelmistopalveluja. Yritys on erikoistunut LVIS-alan urakointiyrityksiin, tukkukauppaan ja maahantuontiin sekä erikoistavarakauppaan ja – palveluihin. Admicomin kehitystiimi koostuu alan huippuosajista ja henkilöstöllä on ammattitaitoa ja kokemusta kymmenien vuosien takaa. Työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä 16. (Admicom Oy, 2007.)

Oma suhteeni toimeksiantajaan on peräisin harjoitteluajaltani. Suoritin opintoihin liittyvän viiden kuukauden mittaisen harjoittelujakson Admicom

Oy:ssä markkinointiassistenttiharjoittelijana kesällä 2006, jonka jälkeen jatkoinsielä työskentelyä osa-aikaisesti opintojeni ohella.

Admicom on kohdentanut osan asiantuntijapalvelustaan LVIS-alan urakointiyhtiöihin (Lämpö-, Vesi-, Ilma- ja Sähköurakointi). Tästä kohderyhmästä Admicom haluaa saada lisää tietoa: millaisia toimintatapoja toimialan yrityksillä on tällä hetkellä talous- ja materiaalihallinnon prosesseissaan eli miten ja kuinka paljon he käyttävät ja hyödyntävät nykyistä toiminnanohjausjärjestelmäänsä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiksi muodostuneisiin kysymyksiin:

- Miten Jyväskylän ja Jyväskylän maalaiskunnan alueilla sijaitsevat LVIS-alan urakointiyhtiöt käyttävät Admicom Oy:n kilpailijoiden tarjoamia talous- ja materiaalihallinnon ohjelmistoja?
- Mitä muita sovelluksia tai keinoja urakointiyhtiöiden talous- ja materiaalihallinnossa käytetään kilpailijan ohjelmiston lisäksi?
- Voidaanko kilpailijoiden asiakkaita tutkimalla saada sellaista käyttäjätietoa, jota hyödyntää myöhemmin Admicom Oy:n tarjoaman asiantuntijapalvelun asiakaslähtöisemmässä tuotteistusprosessissa, millaista?

Tutkimusongelmien avulla selvitetään mitä toiminnanohjausjärjestelmien osaluaita LVIS-alan urakointiyhtiöissä hyödynnetään tällä hetkellä ja mitä osaluaita yritykset eivät käytä tehokkaasti toiminnassaan hyväksi niiden olemassa olostu huolimatta. Järjestelmien käyttäjien toimintatapojen keskuudesta etsitään samankaltaisuuksia ja tavoitteena on löytää heidän yleisimmistä toimintatavoistaan monistettavissa oleva malli, jota voitaisiin mahdollisesti hyödyntää Admicomin tuotteistusprosessissa. Näin palveluita viedään vielä enemmän asiakkaiden käyttötarpeiden suuntaan. Työllä

halutaan myös korostaa tuotteistamisen tärkeyttä ja hyötyjä sekä asiakaslähtöisyyden merkitystä kehitettäessä asiantuntijan palvelutuotetta.

Toisessa luvussa esittelen toimeksiantajan palvelukokonaisuuden osat, mistä kokonaisuus asiakkaalle muodostuu. Samalla käsitellään ERP-toiminnanohjausjärjestelmän rakennetta sekä käyttötarkoitusta, koska se on toimeksiantajan tuottaman asiantuntijapalvelun ja palvelukokonaisuuden pohjana. Viitekehys koostuu asiakaslähtöisyydestä sekä asiantuntijapalvelun määrittelystä, koska nämä käsitteet liittyvät läheisesti tuotteistamisprosessiin, jota käsittelen viidennessä luvussa. Tuotteistaminen on tarpeellista markkinoitaessa Admicomin kaltaista asiantuntijapalvelua. Näitä edellä mainittuja teorioita käsitellään, koska avaimena asiakaslähtöiseen tuotteistamiseen on kilpailijoiden asiakkaiden tutkiminen ja käyttäjätiedon selvittäminen.

Teoriaosion jälkeen esitellään tutkimustulokset, jotka analysoidaan käyttäjätietona. Analyysin perusteella muodostetaan mahdollinen toimintamalli yleisimmistä LVIS-alan urakointiyriytysten toimintatavoista. Työn lopputuloksen on tarkoitus toimia pohjana yrityksen tuotteistamisprosessia varten sekä asiakaslähtöisemmän toiminnan kehittämisessä. Lopuksi esitellään johtopäätökset sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja haastateltavien näkökulmille ja ajatuksille annetaan enemmän tilaa. Tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään esimerkiksi säännönmukaisuuksia ja malleja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152, 156-157.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei yleensä ole vankkoja ennako-oletuksia tutkimuksen lopputuloksista. Tarkoituksena ei ole testata mitään tiettyä teoriaa tai sen toimivuutta otoksessa vaan tarkastella aineistoa

yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään esimerkiksi haastatteluja tai erilaisia dokumentteja. Aineistokoot ovat suhteellisen pieniä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym., 155.)

Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset suurin piirtein samassa järjestyksessä. Tämä haastattelumuoto sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä siksi haluta antaa haastateltaville kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa, mutta haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Aaltola & Valli 2001, 26.). Tässä tutkimuksessa haluttiin saada tietynlaista käyttäjätietoa ja selvittää vain tietyt toimintatavat haastateltavien taloushallinnan prosesseissa. Sen vuoksi puolistrukturoitu haastattelu oli paras menetelmä tämän tutkimuksen aineistonkeruuseen.

Opinnäytetyön empiria on koottu haastattelemalla yritysten toimitusjohtajia. Haastattelu kesti jokaisella kerralla noin 35–45 minuuttia ja haastattelut suoritettiin pääasiassa haastateltavan yrityksen toimitiloissa. Lomakkeen kysymykset oli muotoiltu etukäteen yhdessä toimeksiantajan kanssa, mutta haastattelumuoto antoi tarvittaessa tilaa tarkentaville kysymyksille.

Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2007 ja otoksen koko oli 16. Tutkimukseen rajattiin alueiksi Jyväskylä ja Jyväskylän maalaiskunta ja haastateltavien yritysten toimialoiksi LVIS-alan urakointiyrietykset. Tutkittavien yritysten kooksi rajattiin pienet ja keskisuuret yritykset sekä heidän käyttämänsä talous- ja materiaalihallinnon ohjelmistoiksi kahden Admicomin kanssa kilpailevan yrityksen ohjelmistot.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUN ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käyn aluksi läpi asiantuntijuutta ja asiantuntijapalvelua käsitteenä, jonka jälkeen esittelen Admicomin asiantuntijuuteen perustuvan palvelukokonaisuuden – mitä Admicom asiakkaalle tarjoaa. Sen jälkeen käsittelen toiminnanohjausjärjestelmää ja sen rakennetta, joka on Admicomin palvelun pohjana. Viimeisenä käyn läpi asiakaslähtöisyyttä sekä käyttäjätiedon merkitystä pyrittäessä asiakaslähtöisyyteen.

2.1 Asiantuntijuus ja asiantuntijapalvelu

Tietoviikon artikkelissaan Kauko Ollila määrittelee asiantuntijuuden *kyvyksi havaita toistuvasta uutta, analysoida, tulkita ja tarjota tuloksellisia toimintavaihtoehtoja muuttuvissa toimintaympäristöissä*. Asiantuntijuus yhdistettynä palveluun on asiantuntijapalvelua, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain luovuutta vaativaa erityisosaamista palvelun muodossa. (Ollila, 2007.)

Lehtinen & Niinimäki (2005) sanovat asiantuntijapalveluiden olevan *hyötyä tuottavia vaihdon välineitä, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja jotka oleellisilta osilta tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti*. Eli asiantuntijapalvelu eroaa tavallisista palvelutarjoajista erikoisosaamisellaan liittyen asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Erikoisosaaminen on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa prosessointia. Kaikissa palveluissa on osio, joka vaatii jonkinlaista erikoisasantuntemusta, mutta erikoisasantuntemuksen osuus on asiantuntijapalveluissa paljon huomattavampi kuin ”tavallisessa” palvelussa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-10.) Asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen ja toteuttamiseen saatetaan tarvita enemmän kuin yksi henkilö; tarvitaan tiimejä ja työpärejä, joissa toiset suunnittelevat sekä ideoivat jotain uutta ja toiset toteuttavat ne käytännössä. (Sipilä 1999, 27.)

Asiantuntijapalvelu nähdään vielä toimintakeskeisenä eikä osaamisen myymistä koeta tuotteiden myymiseksi, koska tuote koetaan tavaramaailmaan viittaavaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Kuitenkin asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ovat liikkumassa lähemmäksi tavaratuotannon mallia; aineettomuuden myyjät kokevat tarvetta myydä ainetta. Tähän on pyritty tuotteistamisen kautta, jota käsitellään kolmannessa luvussa.

Asiantuntijapalveluja tarjoavia yrityksiä ovat muun muassa ravintolat, pankit, lentoyhtiöt ja matkailupalvelut. Kuviosta 2 voidaan nähdä, mihin asiantuntijapalvelut sijoittuvat yrityskentässä. (Sipilä 1999, 24–26.)

		TUOTTEIDEN TIETOINTENSIIVISYYS	
TUOTTEEN OLEMUS		Alhainen	Korkea
Fyysinen		Perinteinen teollisuus	High-Tech-yritykset
Palvelu		Palveluteollisuus	Asiantuntijapalvelut

KUVIO 1. Asiantuntijapalvelun sijoittuminen yrityskentässä (Sipilä 1999, 26.)

2.2.1 Admicom Oy:n palvelukokonaisuus

Admicom tarjoaa asiakkailleen asiantuntijuuttaan ja erikoisosaamistaan palvelukokonaisuuden muodossa, joka pitää sisällään asiakasyrityksen taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja rahaliikenteen, työkalut asiakkaan

operatiivisia toimintoja varten (asiakkaan omat projektit, myynti- ja ostopuolet sekä varastohallinta) ja CRM:n eli asiakkuuden hallinnan. Admicom tarjoaa tähän lisäksi toimialakohtaiset täydentävät sovellukset kuten palkkahallinnon, pankkiohjelmiston, verkkokaupan ja kassajärjestelmän. (Admicom Oy, 2007.)

Admicomin palvelumalli on räätälöity toimialakohtaisesti ja LVIS-alan urakoitsijoita varten on tehty kopio kyseisen toimialan ”malliyrityksestä”, jonka mukaan heille tarjottava palvelu on räätälöity. Asiakkaalle ei lähdetä yksilöimään palvelua täysin henkilökohtaisesti – asiakkaat samalta toimialalta saavat kaikki saman palvelumallin ja kokonaisuuden käyttöönsä ilman erikseen liitettäviä lisäosia tai -palveluita. Kaikki eivät voi olla Admicomin asiakkaita.

Admicomin tarjoamat ohjelmistotyökalut sekä palvelu eroavat perinteisestä toiminnanohjausjärjestelmästä siten, että asiakkaat käyttävät palvelua Admicomin palvelukeskuksessa Internetin avulla. Palvelukeskus automatisoi asiakkaan taloushallinnon samalla kun se kytkee asiakkaan suoraan sidosryhmiinsä (pankit, toimittajat, viranomaiset). Automatisoinnilla tarkoitetaan muun muassa ostolaskujen sähköistämistä, myyntilaskujen automaattista toimitusta asiakkaalle, pankkiasioden (esim. saatavien valvonta, laskujen ja palkkojen maksatus) automatisointia, tietojen integrointia (tuntikorttien kertaalleen kirjauksen jälkeen tiedot ovat sekä projektivalvonnan että kirjanpidon ja palkanlaskennan käytössä), viranomaisilmoitusten automatisointia, kirjanpidon syntymistä taustalla tilinpäätökseen asti sekä raporttien automaattista toimittamista asiakkaan sähköpostiin sovittuna aikavälinä. (Admicom Oy, 2007.)

Admicom vastaa koko järjestelmän vaatimista laitteista, ohjelmistosta sekä konekielisistä yhteyksistä. Admicom on myös Microsoft Dynamics – tuptekehityspartneri Suomessa ja palvelukokonaisuuden alustana toimii *Microsoft Dynamics Nav* – toiminnanohjausjärjestelmä. (Admicom Oy, 2007.)

2.2.2 Toiminnanohjausjärjestelmän rakenne

Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP (Enterprise Resource Planning systems) on kokonaisvaltainen ja lähinnä yritysten käyttöön tarkoitettu tietojärjestelmäratkaisu, jossa on integroitu järjestelmiä, tietokantoja sekä erilaisia sovelluksia. ERP koostuu eri komponenteista eli yritystoiminnan eri osa-alueista, joita voivat olla esimerkiksi taloushallinto, materiaalien hallinta ja niiden tilaukset, asiakashallinta, tarjouslaskenta ja projektivalvonta, logistiikka sekä henkilöstöhallinta. Järjestelmän tarkoituksena on näiden osa-alueiden integrointi. (Kettunen & Simons 2001, 7, 48.) Perinteinen LVIS-alan toiminnanohjausjärjestelmä koostuu yleensä edellä mainituista yritystoiminnan komponenteista.

ERP-järjestelmän tavoitteena on parantaa yrityksen tehokkuutta sekä toiminnallisesti että taloudellisesti. Kun järjestelmään integroidaan eri osastoja palvelevia osioita eli tiedot tallennetaan samaan tietokantaan, ovat tiedot samanaikaisesti kaikkien osastojen käytössä. Tietoa ei tarvitse syöttää järjestelmään kuin kerran. Näin poistetaan päällekkäisten rutiinien tekemistä, jaetaan tietoa tehokkaasti ja nopeutetaan asioiden käsittelyä. Samalla pystytään välttämään riskiä, että tieto olisi ollut erilaista eri komponenteilla. ERP-järjestelmällä korvataan manuaalista kirjanpitoa sekä muita, ennen käsin tehtyjä toimintoja. Erilaisten raporttien tekeminen on nopeampaa ja yritys pystyy reagoimaan muutoksiin nopeammin. (Lukkari 2006.)

2.3 Asiakslähtöisyys toimintaperiaatteena

Asiakslähtöisyys on käsite, jota suurin osa yrityksistä viljelee markkinointimateriaalissaan ja muussa viestinnässään. On totta, että markkinoinnissa ja muilla liiketoiminnan osa-alueilla siirryttiin tuotokeskeisestä ajattelutavasta asiakaskeskeiseen. Mutta kuinka yritys voi osoittaa olevansa todellisuudessa asiakslähtöinen? Lähtökohtana yrityksellä täytyy olla varmaa tietoa käyttäjistä, koska useimmiten pelkkä arvailu käyttäjien toimintatavoista ja arvomaailmasta ei riitä menestykseen. (De Mooij, Kortesmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala & Sinkkonen 14, 2005.)

Asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa voidaan käyttää myös termejä asiakastyytyväisyysajattelu, käyttäjälähtöisyys sekä markkinalähtöisyys. Asiakaslähtöisyys on yrityksen itsensä valitsema toimintaperiaate ja strateginen päätös, johon sekä yrityksen johto että koko henkilökunta on valmis sitoutumaan. Asiakaslähtöisyyden aste riippuu pitkälti siitä, miten vahvasti yrityksen johto uskoo asiakastyytyväisyyden ennustavan tulevaisuuden taloudellista menestymistä. (De Mooij ym. 2005, 22-23.)

Storbackan ym. mukaan asiakastyytyväisyysajattelussa lähdetään suoraan asiakkaan ilmaisemista tarpeista, joita ei kuitenkaan yleensä ole ymmärretty tarpeeksi syvällisesti. Tämä johtuu osittain siitä, ettei asiakas aina itsekään tiedä mitä tarvitsee, koska hän ei ole selvillä kaikista mahdollisuuksista. (Storbacka & Lehtinen 2002, 17.) Kun asiakas ymmärtää tarpeensa, ei hän osaa kertoa niitä selvästi ja alkaa suoraan kuvailemaan mahdollista ratkaisua ongelmaan tarpeiden kuvailun sijaan. Tuotekehittäjää johdetaan harhaan, koska hän tekee oletuksia asiakkaan tarpeista. (Hooks & Farry 2001, 4.)

Asiakaslähtöisyydessä ei ole tarkoitus pohtia, mitä asiakkaat tarvitsevat tai arvostavat nyt. Tärkeämpää on miettiä, mitä asiakkaat tarvitsevat huomenna, koska ilmaisemattomien tarpeiden selvittämisellä voidaan turvata pitkän aikavälin menestys. Asiakaslähtöisessä ajattelussa toimitaan asiakkaan ehdoilla ja kysymys on yrityksen ja asiakkaan yhteistyöstä, jossa molemmat voittavat – saavutetaan ”win-win”-tilanne. (Storbacka & Lehtinen 2002, 22, 28.)

Asiakaslähtöisten yritysten liiketoiminnassa on ensisijaisesti kysymys asiakkaista ja siitä, mitä heille tarjotaan. Mikko Marsio (2004) esittää artikkelissaan yrityksille keinon, jolla he voivat testata oman yrityksensä liiketoiminnan todellista asiakaslähtöisyyden määrää. He voivat kysyä itseltään, mistä syntyy heidän yrityksensä liikevaihto – tuotannosta, tuotteista vai asiakkaista. Asiakaslähtöinen yritys vastaa ”asiakkaista” ja tuotanto sekä tuotteet ovat vain keino saada liikevaihtoa asiakkailta. (Marsio 2004, 2.)

2.3.1 Asiakslähtöisyyden hyödyt

Asiakslähtöinen yritys tuntee oman osaamisensa, asiakkaansa, heidän tarpeensa ja tuotteidensa tai palveluidensa käyttäjät sekä haluaa kehittää itseään paremmaksi. Asiakslähtöinen yritys myös pystyy myös itse antamaan omalle toiminnalleen suunnan ja samalla ottamaan asiakkaidensa tarpeet huomioon, riippuen tietysti minkä strategian yritys valitsee. Asiakslähtöisyys antaa mahdollisuuden erottua kilpailijoista ja yritys voi osoittaa asiakkaalleen tuotteidensa ja palveluidensa hyödyt. Samalla pystytään parantamaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokemaa hyötyä. (De Mooij ym. 2005, 18-19.)

Asiakkaan kokeman hyödyn voi selvittää tutkimalla käyttäjän tarpeita ja mielikuvia tuotteeseen tai palveluun liittyen sekä tuotteen todellista käyttötarkoitusta. Käyttäjää ymmärtämällä tuotteeseen voidaan kehittää ominaisuuksia, joista on todellista hyötyä ja näin tuotteista saadaan samalla haluttavampia - asiakas on tyytyväinen ja ostaa yritykseltä uudelleen. Kuviossa 3 voidaan nähdä yrityksellä olevan tiedon lisääntymisen vaikutukset liiketoimintaan. (De Mooij ym. 2005, 19-20.)



KUVIO 2. Tiedon lisääntymisen vaikutus yrityksen tuloksiin (De Mooij ym. 2005, 19.)

2.3.2 Pinnallinen asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyydessä ja asiakastyytyväisyysajattelussa on aina vaarana ajautua tilanteeseen, jossa yritys lähtee myötäilemään jokaista asiakasta erikseen liikaa heidän oletettujen tai jo selvitettyjen tarpeiden mukaan, jolloin yritys toimii asiakkaan armoilla. Yritys joutuu sopeutumaan liikaa asiakkaan ilmaisemiin tarpeisiin ja asiakaslähtöisyys on *pinnallista*. Pinnallinen asiakaslähtöisyys pysäyttää yrityksen kehityksen eikä uusia innovaatioita pystytä luomaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 17.)

2.4 Asiantuntijapalvelu on yhteistyötä

Asiantuntijapalveluissa on yleistä, ettei asiakas ole aina oikeassa ja asiakkaalla saattaa olla hyvinkin erilainen näkemys tarvittavasta palvelusta. Asiakkaan on saatava diagnoosi tai selvitys tarpeistaan, ennen kuin asiantuntija voi esittää sopivaa ratkaisua asiakkaan pulmaan, koska usein asiakas ei itse tiedä, mitä oikeasti tarvitsee. (Sipilä 1999, 27-28.)

Useimmiten asiantuntijapalvelussa työn lopputuloksena pidetään asiakashyötyä eikä niinkään mitään tuotetta. Asiakashyöty on seuraus sekä asiakkaan omista ponnistuksista että asiantuntijan panostuksesta. Asiantuntijapalvelut ovat siis asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyön synnyttämiä, jossa asiakkaan on annettava tietoa, jotta lopputulos on onnistunut. (Sipilä 1999, 30-31.)

Koska asiantuntijapalvelut ovat aineetonta eli tietoa, taitoa ja tunteita, on niiden hinnan määrittäminen hankalaa. Hintamielikuvaan vaikuttaa asiantuntijapalvelun aineettomuus sekä aineettomuudesta aiheutuva epävarmuus ja riskinottaminen. Asiantuntijapalvelun hinnan määrittäminen helpottuu, jos palvelu saadaan konkretisoitua asiakkaalle eli jos palvelu on tuotteistettu. (Sipilä 1999, 20, 32.) Tuotteistamista käsitellään kolmannessa luvussa.

2.5 Käyttäjätieto asiakaslähtöisyyden kulmakivenä

Yrityksen toimintaperiaatetta määrittää osaksi yrityksen ulkopuolelta tuleva käyttäjä- tai markkinatieto. Olennainen osa markkinalähtöisyyttä ovat tiedon analysointi, jakaminen koko organisaatioon sekä nopea reagointi saatuihin tietoihin. Markkinalähtöinen yritys analysoi ympäristöä ja sen muutoksia jatkuvasti, jotta se saisi päivitettyä tietoa tarpeista, kilpailijoista sekä uusimmista trendeistä. Tiedon avulla yritys voi selvittää, onko se menossa oikeaan suuntaan vai onko pienille tai suuremmille muutoksille tarvetta. (De Mooij ym. 2005, 15-16, 22-23.)

Käyttäjien toimien, tyylien ja halujen ymmärtämisen kautta voidaan saavuttaa onnistuneita teknologioita ja yleensä aihetta lähestytäänkin asiakaslähtöisyyden ja käytettävyyden kautta. Käyttäjätieto on muuttumassa kilpailutekijäksi nykypäivän tuotekehityksessä. Kun tunnetaan, ketkä tuotetta tai palvelua käyttävät, mihin tarkoitukseen, miksi ja missä, voidaan tuotetta tai palvelua lähteä aidosti jalostamaan. Käyttäjiä voidaan haastatella muun muassa heidän tarpeistaan, haluistaan ja mieltymyksistään tai yrityksen omien tuotteiden ja palveluiden kanssa kilpailevien tuotteiden toimivuudesta, käytöstä sekä hyvistä ja huonoista puolista. Käyttäjätieto on peräisin esimerkiksi tulevien käyttäjien toiminnan tutkimisesta, kun taas markkinatieto saadaan markkinatutkimuksista, tilastoista ja kilpailijavertailuista. (Hyysalo 2006, sisällys VII, 8-9, 118.)

2.5.1 Kilpailijoiden tutkiminen ja vertailu - artefaktianalyysi

Tuotekehityksessä käytetään paljon olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden analysointia. Kilpailijoiden tuotteita ja palveluita puretaan alkutekijöihin ja ohjelmistopalveluiden tuottajat tutkivat toisten tuottajien toteutuskeinoja ja ohjelmistojen ominaisuuksia. Aiemmista tuotteista ja palveluista oppiminen on yksi merkittävä tapa edistää niiden suunnittelua. *Artefaktianalyysillä* tarkoitetaan tuotejärjestelmien ja tuotteiden käyttöä ja käyttäjiä koskevien oletusten järjestelmällistä selvittämistä. Analyysiä voidaan laajentaa tuotteen eri puolien toteutuneeseen käyttöön. Tuolloin saadaan

tietoa esimerkiksi siitä, ketkä tuotetta tai palvelua ovat käyttäneet, mitä ominaisuuksia on jätetty vähemmälle käytölle tai miten tuote tai palvelu rajaa ja ohjaa käyttäjien tekemisiä. (Hyysalo 2006, 134-135.)

2.5.2 Käyttäjätiedon hyödyt

Käyttöä koskeva tieto on tärkeää tuotteen tekniselle toteutukselle, koska siten pystytään välttämään merkittävien korjausten tekeminen tuotteeseen käyttöönoton jälkeen. Jos tuotteet joudutaan vetämään takaisin, menevät markkinointiin sijoitetut rahat hukkaan. Kun yrityksellä on kattavasti tietoa käyttäjistä, heidän tarpeistaan ja käytön vaatimuksista, on huolto, käyttöohjeet sekä tukipalvelut mahdollista tehdä alusta asti toimiviksi. Käyttäjätiedon avulla voidaan arvioida sopiva hinnoittelumalli ja pystytään ennakoimaan tulevaisuuden muutostarpeita. Tuotteen täysi potentiaali selviää vasta seuraavien tuoteversioiden aikana, koska siihen mennessä käyttäjät ovat varmasti sekä keksineet uusia tapoja teknologian hyödyntämiseen sekä hylänneet osia sen toiminnoista. Asiakkaat hyötyvät käyttäjätiedon keräämisestä, koska sen avulla heille voidaan luoda tuote tai palvelu, joka vastaa heidän toiveita ja tarpeita. Tuote tai palvelu auttaa heitä myös saavuttamaan tavoitteensa ja vie toivottaviin tuloksiin, kehittää heidän toimiaan, on helppokäyttöinen ja sen käyttö tuottaa mielihyvää tai jopa iloa. (Hyysalo 2006, 5-6, 10.)

3 TUOTTEISTAMINEN

Liian usein yritykset ajattelevat olevansa mukana puhtaassa palvelubisneksessä. Näiden ajatusten taustalla on usko oman teknologian ainutlaatuisuuteen, jonka ansaintavastike on tuntiveloitukseen perustuva konsultointi. (Oksanen, 2006.) Tästä johtuen asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ovat usein myös sitä mieltä, ettei heidän palveluaan ole mahdollista tuotteistaa ja monistaa, eli muuttaa helposti siirrettävissä olevaan muotoon. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että tuote koetaan useimmiten

tavaramaailmaan viittaavaksi tai standardituotteeksi – asiantuntijapalveluita ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi. (Sipilä 1999, 14.)

Parantainen on asiasta toista mieltä vakuuttaessaan, että jos yrityksen kilpailuetu perustuu vankkaan asiantuntemukseen, se on tuotteistettavissa (Parantainen 2007, 15). Myös Tectan perustaja Kimmo Rasila lähtee siitä, että kaikki palvelut ovat tuotteistettavissa (Oksanen, 2006).

Tässä luvussa käsitellään tuotteistamisen peruseriaatteita ja siitä saatavia hyötyjä sekä asiakkaalle että asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle. Vaikka opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä alustavaa pohjatyötä itse tuotteistusprosessia varten, näin siitä huolimatta tarpeelliseksi esitellä myös tuotteistusprosessin, jotta ymmärretään mitä varten pohjatyötä ollaan tekemässä ja millaisia toimenpiteitä tullaan tekemään jatkossa. Kun yritys on hankkimassa itselleen toiminnanohjausjärjestelmää, saa hanketta koskeva vaatimusmäärittely keskeisen aseman. Vaatimusmäärittely kuuluu osaksi asiakaslähtöistä tuotteistusprosessia ja aihetta käsitellään kappaleessa 3.7.2. lunastus ja vaatimusmäärittely. (Kettunen & Simons 2001, 7.)

3.1 Määritelmä

Tuotteistaminen on käsite, jolle on olemassa monia eri määritelmiä. On mahdollista tuotteistaa konkreettinen tuote, palvelu tai osa palvelusta, jopa yksilö. Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen sekä asteisiin. Sipilä (1999) on määritellyt tuotteistuksen olevan *asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan*. (Sipilä 1999, 12-13, 47.)

Parantainen (2007) määrittelee tuotteistamisen *asiantuntemuksen tai osaamisen jalostamiseksi myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi*. Tuotteistamisen lopputuloksena saadaan eri asiakastarpeisiin koottavissa olevia kokonaisuuksia, jotka muodostuvat perustuotteesta ja sen lisävarusteista – tuotteistetuista komponenteista. Näin

kokonaisuus vaikuttaa asiakkaasta juuri hänen tarpeisiinsa räätälöidyltä.
(Parantainen 2007, 11, 15.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Tuotteistaminen voidaan Sipilän (1999) mukaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistaminen on asiakkaille näkymätöntä yrityksen sisäisten toimintatapojen sekä työmenetelmien kehittämistä ja systematisointia. Sisäisessä tuotteistuksessa pyritään nimenomaan varmistamaan, ettei jo kerran tehtyjä asioita ei jouduttaisi toistamaan samanlaisina alusta asti. Sisäinen tuotteistaminen on välttämätöntä, jos aiotaan edetä tuotteistamisprosessissa eteenpäin. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvää ja sillä tarkoitetaan pitkälle vakioitujen palveluiden, palvelupakettien ja kokonaisuuksien muodostamista. Toisin sanoen ulkoinen tuotteistus on tuotteen konkretisointia dokumenttien, esitteiden ja tuoteversioiden muotoon. Systematisoimalla yrityksen sisäisiä toimintatapoja ja siten nostamalla tehokkuutta merkittävästi, voidaan vapauttaa asiakaspintaan enemmän aikaa – pystytään tarjoamaan parempaa henkilökohtaista palvelua. Samalla koko toimintaa voidaan kehittää ammattimaisempaan suuntaan. (Sipilä 1999, 47-49.)

3.3 Tuotteistamisen vaiheet

Sekä Parantainen (2007) että Sipilä (1999) ovat molemmat esitelleet tuotteistamisen selvästi tunnistettavia vaiheita ja asteita. Pääpiirteittäin molempien esittämät teoriat ovat hyvinkin samankaltaiset ja esitän ne kiteytetysti yhdessä seuraavalla tavalla:

1. *Osa toimintamalleista alkaa erottua joukosta*, eli asiantuntija alkaa monistaa muutamia hyväksi havaitsemia toimintamallejaan, kuten projektien tehtäväkokonaisuuksia tai hankkeesta toiseen toistuvia hyviä käytäntöjä. (Parantainen 2007, 13-14.) Sisäiset työmenetelmät

tuotteistetaan ja yrityksen omia työmenetelmiä ja toimintatapoja aletaan systematisoida. (Sipilä 1999, 12-13.)

2. *Palvelu alkaa hahmottua*, jolloin palvelu saa nimen ja sen hinta alkaa hahmottua. Kuitenkin hinta vaihtelee edelleen, koska yritys haluaa räätälöidä palveluaan asiakkaiden erikoistarpeiden mukaisesti. (Parantainen 2007, 13-14.) Palvelu saa tuotetuen ja palvelun apuna käytetään esimerkiksi tietokoneohjelmistoja. (Sipilä 1999, 12-13.)
3. *Toimitussisältö vakiintuu* ja palvelu hinta on ainakin periaatteessa mahdollista rauhoittaa jopa kiinteäksi. Palvelun formaatin rikkomista pyytävälle asiakkaalle saatetaan jo jopa vastata kieltävästi. (Parantainen 2007, 13-14.)
4. *Palvelu alkaa monistua perimätietona*, eli asiantuntija voi opettaa kollegojaan toimittamaan palvelua suurin piirtein samoin kuin hän itse tekisi. Palvelun monistuminen ilman alkuperäistä asiantuntijaa on yksi ratkaisevista tekijöistä tuotteistamisessa. (mts., 13-14.) Palvelun struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. (Sipilä 1999, 12-13.)
5. *Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella*, joka edellyttää palvelun vaiheiden (työohjeet, tarkistuslistat, dokumenttimallit, koulutusmateriaalit) dokumentoimista. Tähän vaiheeseen asiantuntija ajautuu enää vahingossa vaan tuotteistaminen on jo tietoinen valinta ja päämäärä. (Parantainen 2007, 13-14.)
6. *Palvelun muuttuminen jälleenmyytäväksi* eli palvelukonseptia ei ole enää tarkoitus toimittaa omin voimin. (mts., 13-14) Tuote on monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon. (Sipilä 1999, 12-13.)

Se, mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan ja voidaan edetä, riippuu tuotteistettavan palvelun luonteesta, asiakkaista, kilpailutilanteesta sekä

omista tuotekehityskyvyistä. Kun palvelutuote on tuotteistettu loppuun asti, voidaan sen käyttö- tai omistusoikeus halutessa myydä edelleen – eli se on muuttunut monistettavaksi tuotteeksi ja saavuttanut tuotteistamisen neljännen asteen. (Sipilä 1999, 12-13.)

3.5 Palvelun monistaminen

Tuotteistamisen avulla on mahdollista monistaa vaikeita taitoja siten, että myös vähemmän huippuammattilaisen osaamista omaavat voivat alkaa myydä kyseistä palvelutuotetta. Asiantuntemuksen monistaminen tarkoittaa siis käytännössä sitä, että osaaminen on siirrettävissä ammattilaiselta toiselle ilman, että ”alkuperäinen” ammattilainen kouluttaa jokaisen uuden ammattilaisen henkilökohtaisesti alusta loppuun. Yritys ei siten ole riippuvainen yksittäisistä ammattilaisista - konsepti ei katoa mihinkään, vaikka joku ammattilaisista jättäisi hommat sikseen. Hyvin laaditut ohjeet ja prosessit takaavat tuloksen jatkossakin, vaikka henkilökunta vaihtuisi. (Parantainen 2007, 15-16, 20-21.)

Palvelun monistamiseen voidaan käyttää esimerkiksi käsikirjoja, työohjeita tai kirjoja, videoita tai prosessikuvauksia, työmenetelmiä tukevia tietojärjestelmiä, seminaareja ja kursseja – mahdollisuuksia on monia. Tuotteistajan täytyy palvelun lisäksi työstää erilaisia dokumentteja, jotta tuotteistaminen voidaan viedä loppuun asti. ”Tuotteistaminen on pahasti kesken, jos palvelusta on olemassa vain dokumentoimaton ajatus”. (Parantainen 2007, 16-17.)

3.6 Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet

Huonosti tuotteistetun tai täysin tuotteistamattoman palvelun tunnistaa jo siitä, ettei asiantuntijayrityksessä osata vastata asiakkaalle *mitä palvelu maksaa, mitä palvelu sisältää, mitä palveluita saa milläkin hinnalla, kuka palvelun kehittämisestä ja hinnoittelusta vastaa* (Parantainen 2007, 25). Tuotteistamalla palvelun yritys pystyy vastaamaan asiakkaalleen näihin kysymyksiin välittömästi ja saa lukuisia muita hyötyjä liiketoimintansa kannattavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta.

3.6.1 Asiakaskohtainen räätälöinti

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen kaatuu usein juuri siihen, että asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen mielestä heidän palveluaan on mahdotonta tuotteistaa, koska asiakkaat ovat yksilöitä ja jokaisella on omanlaisensa tarpeet. On totta, että asiantuntijapalveluissa tilanteet ovat ainutlaatuisia ja siksi vaaditaan hyvinkin asiakaslähtöisiä ratkaisuja. (Sipilä 1999, 16). Räätälöinti onnistuuakin niissä tapauksissa, joissa tiskillä kohtaavat sekä hyvä tahto että lyhyt jono tai tuotteen hinnasta suurin siivu on palvelua. Kun tähän yhtälöön tulevat mukaan massat, tingityt hinnat sekä tiivis organisaatio, pienikin poikkeus asiakastilanteessa on uhka sujuvuudelle. (Hatakka, 2007.)

3.6.2 Modulaarisuus ja massaräätälöinti

Moduulirakenteen avulla saadaan asiakas saa vaikutelman tuotteesta, joka on juuri häntä varten yksilöllisesti suunniteltu - asiakkaan tarpeet saadaan täysin tyydytettyä. Tuotteet rakennetaan kunkin asiakkaan itse toivomista moduuleista, joista muodostuu lukemattomia yhdistelmiä. Silti myyjä voi toimittaa täysin tuotteistettuja palveluja. Keinoa kutsutaan *massaräätälöinniksi* ja sen avulla yritys pystyy tuottamaan palvelunsa perinteistä räätälöintiä tehokkaammin, koska kokonaisuuden osaset on vakioitu jo etukäteen. (Parantainen 2007, 93). Massaräätälöintiä ovat alkaneet käyttää esimerkiksi matkapuhelinoperaattorit, kuten Sonera. Asiakas voi valita liittymäänsä juuri ne ominaisuudet, mitkä hän haluaa ja tarvitsee. (TeliaSonera Finland Oyj, 2007.)

Monet asiakkaista saattavat pitää kokonaista palvelukonseptia liian laajana tai liian isona palana haukattavaksi kerrallaan. Silloin yrityksen kannattaa myydä yksi helposti ostettava osuus eli moduuli kerrallaan. Kun asiakas kokee yrityksen luotettavaksi, hän ostaa uudelleen ja yritys voi myydä seuraavan moduulin jne. (Parantainen 2007, 53.)

Modulaarisuutta voidaan soveltaa ja hyödyntää eritavoin riippuen palvelutuotteesta. Voidaan kehittää peruspaketti, johon on liitettävissä lisäosia asiakkaan toivomuksesta tai kokonaisuus, joka kootaan moduuleista asiakkaan kanssa erikseen. On mahdollista tarjota myös ”maksi-mallia”, johon sisältyy kaikki ominaisuudet, mutta asiakas voi jättää joitakin osia pois oman mieltymyksensä mukaan. Perusmallissa asiakas voi vaihtaa osia toiseen. (Sipilä 1999, 69.)

3.6.3 Palvelupaketit

Palvelupaketti voi koostua kahdella eri tavalla. Se voi olla kokonaisuus, joka sisältää monta eri osa-elementtiä, mutta niitä ei myydä erikseen. Siitä huolimatta voidaan erottaa ydinpalvelu ja tukipalvelut erikseen; ydinpalvelu on varsinainen asiakkaan haluama tuote ja tukipalvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön, antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia tai nostavat tarjotun palvelupaketin laatumielikuvaa asiakkaan silmissä. Usein yritykset tarjoavat muutamaa erilaista palvelupakettia: edullista ja riisuttua palvelupakettia pienasiakkaille, kaikille myytävää keskikokoisen asiakkaan peruspalvelupakettia sekä peruspaketista ja lisäosista räätälöityä erikoispakettia asiakkaan mukaan. (Sipilä 1999, 64-65.)

Toisaalta palvelupaketti voi myös tarkoittaa osapalveluista muodostuvaa kokonaisuutta, jossa osapalveluita myydään myös erikseen. Paketin tarkoitus on lähinnä asiakkaan vaivan vähentäminen, ostopäätöksen helpottaminen sekä myydä suurempia kokonaisuuksia kerrallaan ja nopeammin. Matkatoimistot hyödyntävät paketointia tehokkaasti kokoamalla kuljetukset, majoitukset ja usein myös harrastusmahdollisuudet helposti ostettavaksi kokonaisuudeksi. (Parantainen 2007, 47.)

3.6.4 Kiinteä hinnoittelu

Tuotteistaminen mahdollistaa kiintohinnoittelun eli asiakkaalle voidaan selkeästi ilmaista mitä hän saa ja mihin hintaan. Monet yrittäjät ovat sitä mieltä, etteivät voi tietää palvelunsa hintoja etukäteen, koska toimituksessa on

niin paljon liikkuvia osia ja yllätyksiä ei pystytä ennustamaan. Kiinteä hinnoittelu perustuukin siihen, että yrittäjä yksinkertaisesti aluksi päättää palvelutoimituksen sisällön ja sitten määrittää sille kiinteän hinnan. Selkeä hinta voidaan aina ilmoittaa, vaikka palvelu koostuisikin useammasta eri moduulista ja tuote olisi siten asiakasta varten räätälöity. (Parantainen 2007, 51.)

3.6.5 Asiakkaan ostamisprosessin helpottaminen

Yksi tuotteistamisen tehtävistä on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa. Juuri asiantuntijapalveluiden ostaminen saattaa olla vaikeaa useasta syystä. Ensinnäkin, ostajan on hankala erottaa myyjien lupauksia toisistaan, koska kaikki sanovat olevansa luotettavia, laadukkaita ja ammattitaitoisia. Toisekseen palvelut ovat hajallaan eripaikoissa, ne joudutaan hankkimaan erikseen ja se koetaan liian hankalaksi. Kolmas syy on palvelun aineettomuus ja epämääräisyys: koska palvelua ei voi kosketella tai nähdä konkreettisesti, sisältyy ostamiseen aina riskitekijä. (Parantainen 2007, 38-39.)

Tuotteistamisella siis helpotetaan asiakkaan valintaa ja ostopäätöksen tekemistä, koska asiakas tunnistaa ja erottaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta. Sitä on myös helpompi verrata muihin palveluihin, koska siihen on vaivattomampaa perehtyä sen konkreettisuuden vuoksi. Asiakas luottaa tuotteistettuun palveluun enemmän, koska hänen ei tarvitse pelätä joutuvansa prototyypin testaajaksi vaan hän saa testatun ja luotettavan palvelun. (Sipilä 1999, 19-20.)

3.6.6 Toiminnan tehostuminen

Tuotteistaminen tehostaa yrityksen toimintaa monilla osa-alueilla. Yrityksen tiedonsiirto tehostuu, koska tavoitteena on monistaa palvelua, jotta tietoa ja taitoja voidaan helposti siirtää eteenpäin toisille ammattilaisille. Näin kokeneemmat ammattilaiset voivat siirtyä vaativampiin ja kehittävämpiin tehtäviin kun nuoremmat asiantuntijat pystyvät tuotetuen ansiosta itsenäiseen

työskentelyyn. Samoin ajankäyttö ja laatu tehostuvat kun yritys pystyy systematisoimaan toimintaprosessejaan ja sitä kautta selkiyttämään työvaiheitaan sekä työnjakoa. Kiire vähenee ja tuotekehitystyöhön sekä laatuun keskittymiseen jää enemmän aikaa. Tuotteistaminen tehostaa myös markkinointia, koska asiakkaalle osataan kertoa myyntitilanteessa välittömästi mitä palvelu maksaa, mitä palvelu sisältää, mitä palveluita saa milläkin hinnalla, kuka palvelun kehittämisestä ja hinnoittelusta vastaa. Markkinoinnissa konkreettista tuotetta on helpompi esitellä ja myydä kuin epämääräistä. Tuotteistamisen avulla tuote saadaan esittelijän mieleen selkeäksi ja sitä kautta myyntitilanteeseen tulee lisää varmuutta. (Sipilä 1999, 18-20.)

3.7 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen on standardointiprosessi, joka määrittelee, dokumentoi ja tyydyttää asiakastarpeet ja samalla myös yrityksen omat tavoitteet saavutetaan. Tuotteistuksen lähtökohtana voidaan pitää asiakkaan käyttötilannetta, joka on myös tarkistuspiste, johon palata: vastaako valmiin tuotteen käyttöohje lähtökohtana olleiden käytötapausten kuvauksia? (Tuominen, 2007.)

Parantainen (2007, 135) on kuvannut tuotteistusprosessia kahdella vaiheella. Ensimmäinen vaihe on lupaus-vaihe, jota seuraa lunastus-vaihe.

3.7.1 Lupausvaihe

Lupauksen tarkoitus on saada asiakas ostamaan palvelu. Aluksi täytyy valita asiakas, jonka ongelmia lähdetään ratkomaan, sillä mitä epämääräisempi asiakaskunta on, sitä huonommin tuotteistetusta palvelusta on kysymys. Tarkennettu asiakasryhmä saa paljon parempaa palvelua kuin laaja asiakasryhmä; kaikkia ei yksinkertaisesti voi miellyttää. (Parantainen 2007, 143.)

Seuraavaksi täytyy tunnistaa asiakkaan ongelma tai ongelmat. Asiakkaan tarpeet saattavat olla jopa niinkin piileviä, ettei hän tunnista sitä itse. Jos ongelmaa ei ole tunnistettu, ei siihen myös ole ymmärretty etsiä vaihtoehtoa. Tämä tarkoittaa sitä, että kyseessä on parhaassa tapauksessa neitseelliset markkinat. Ongelmien ja tarpeiden löytämiseen ja määrittelyyn on useita keinoja; voidaan tutkia käyttäjiä haastattelujen ja seurantamenetelmien avulla, käyttää ulkopuolista henkilöä havainnoimaan työpaikan puutteita tai yksinkertaisesti kokeilla ratkaisua johonkin ongelmaan ja katsoa mihin se vie. (mts. 151-155, 161.)

On myös tarpeellista hyvä selvittää, miksi ratkaistavaksi valittu ongelma on ratkaisematta. Ovatko todelliset kilpailijat jääneet löytämättä vai onko kyse vain siitä, että asiakas välttelee ongelmaa? Asiakas saattaa keksiä oman ratkaisun ongelmaan sen sijaan, että jäisi odotelemaan jonkin asiantuntijayrityksen innovaatiota. Joissain tapauksissa asiakas ei välttämättä kehtaa tunnustaa ongelmaansa, koska se saattaisi antaa epäammattitaitoisen kuvan hänestä. (mts. 159-161.)

Kun asiakas ja asiakkaan ongelma on löydetty ja määritelty on kiteytettävä lupaus. Lupaus kertoo asiakkaalle, mikä hänen ongelmansa on ja miten sen voi ratkaista. Lupauksessa on oltava määrätietoisuutta ja asennetta, joka pysäyttää valitun kohderyhmän kuuntelemaan. (mts. 164.)

3.7.2 Lunastusvaihe ja vaatimusmäärittely

Toisessa vaiheessa lunastetaan asiakkaalle annettu lupaus. Siihen tarvitaan monistettavissa oleva palveluformaatti, jota varten yrityksen on aluksi listattava palvelun reunaehdot, jotka ovat peräisin asiakkaalle annetusta lupauksesta. Sen jälkeen yritys laatii palvelun käsikirjoituksen eli palvelu jaetaan ”kohtauksiin”, jossa palvelun vaiheet kuvataan selkeästi. Käsikirjoituksen perusteella tarkennetaan vaatimukset. Vaatimusmäärittelyn tarkoituksena on dokumentoida asiakkaiden tarpeet, josta voidaan melkein suoraan johtaa palvelutuotteen ominaisuudet. (Parantainen 2005, 205).

Hyvä vaatimusmäärittely on ratkaisevaa projektin onnistumisen kannalta (Hooks ym. 2001, 13). Hyvä vaatimusmäärittely rajoittuu vain vaatimukseen eli sen pitäisi kertoa, *mitä* palvelun pitäisi saada aikaan eikä *miten* palvelun pitäisi toimia. (Parantainen 2005, 208). Ennen kuin tarpeista saadaan vaatimuksia, pitää ne ensin tunnistaa, poimia, perata ja kypsyttää (Kettunen & Simons 2001, 133).

Tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyvaiheessa tunnistetaan tavoitteet, tarpeet ja odotukset kehitettävän olevalle tietojärjestelmälle ja ne pyritään esittämään esimerkiksi eri käyttäjien tai roolien mukaan luokitellussa muodossa.

Vaatimukset voivat olla toiminnallisia, suorituskykyyn ja käytettävyyteen liittyviä sekä rajoittavia. (Kettunen ym. 2001, 124-125).

Huonon vaatimusmäärittelyn lopputuloksena kustannukset ylittyvät, aikataulut pettävät, työntekijät ovat turhautuneita ja ylityöllistettyjä ja asiakkaat ovat tyytymättömiä (Hooks ym. 2001, 7). Huonossa vaatimusmäärittelyssä on vain epämääräisiä sanoja, kuten esimerkiksi ”joustava, helppokäyttöinen, tarvittaessa, uusin versio” jne. Vinkkejä vaatimusmäärittelyyn löytyy oman sekä kilpailevien yritysten strategioista, hyvien kilpailijoiden tuotteista ja tietysti asiakkaista ja heidän antamasta palautteesta. (Parantainen 2005, 209-210.)

Vaatimusmäärittelyn avulla voidaan varmistaa asiakaslähtöisyys eli tuloksen vastaaminen asiakkaiden todellista tarvetta. Se karsii tarpeettomat tuoteominaisuudet automaattisesti pois ja kun vaatimukset on asetettu listaan tärkeysjärjestykseen, voidaan lista katkaista kohdasta, johon resurssit ja rahat sillä hetkellä riittävät. Vaatimusmäärittelyn perusteella voidaan myös arvioida kehitysprojektin laajuus eli aikataulu ja kustannukset sekä käynnistää osaprojekteja samanaikaisesti – markkinointipuolen työntekijät voivat tehdä materiaalinsa valmiiksi ennen kuin palvelutuotetta varsinaisesti on edes olemassa. Yritys säästää aikaa ja rahaa. Testausvaiheessa vaatimusmäärittely toimii vertailukohtana ja sen avulla tarkistetaan täyttääkö lopputulos alkuperäiset vaatimukset. (mts. 206-207.)

Vaatimusmäärittelyn valmistuttua kootaan työohjeet palvelun tuotantoon osallistuvia varten. Jokaiselle on hyvä tehdä omat työohjeet, mutta ne kootaan

yhdeksi dokumentiksi, koska palvelu on aina yhteistyötä ja on hyvä ymmärtää, mitä kollega tekee ja miksi. Seuraavassa vaiheessa lanseerataan palvelu sidosryhmille, joita ovat esimerkiksi yrityksen oma henkilöstö, alihankkijat ja muut kumppanit, pilottiasiakkaat, potentiaaliset ja tulevat asiakkaat sekä eri tiedotusvälineet. Jokaiselle kuulijalle täytyy kertoa, mitä juuri hän hyötyy uudesta palvelusta. (mts. 221, 225.)

Lopuksi kootaan kehitysideat asiakkailta. Tarkoitus ei ole kysyä asiakkaan tyytyväisyyttä nykypalveluun, koska se ei johda mihinkään – ainakaan uusiin ideoihin. Yrityksen kannattaa enemmänkin selvittää asiakkaaltaan, mitä hän ei vielä saa aikaan ja mitä hän haluaisi saada aikaan. Tietoja saadaan tarkkailemalla tai tutkimalla asiakasta. Myyjät ovat eniten tekemisissä nykyisten sekä potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja tämän takia myyjä on hyvä kouluttaa tuotekehityksen ”silmiksi ja korviksi”. (mts. 233, 236-239.)

4 ASIAKASLÄHTÖISEN TUOTTEISTAMISSPROSESSIN AVAIMET

Asiakaslähtöistä tuotteistusprosessia varten Admicomilla täytyy olla riittävä määrä oikeaa käyttäjätietoa. Tässä tutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajan kilpailijoiden asiakkaita ja heidän nykyohjelmistonsa käyttötapoja.

Tutkimustulokset esitellään osittain kvantifioidussa muodossa, jotta ne voidaan havainnollistaa lukijalle mahdollisimman selkeästi. Kvantifioinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston muuttamista määrälliseen muotoon.

Laadullisen aineiston kerääminen tutkimusta varten ei siis estä määrällisyyttä tulosten tulkinnassa ja esittämisessä, vaan molempia voidaan hyödyntää.

Parhaimmillaan kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät voivat täydentää toisiaan. (MOTV 2008.)

Tutkimustuloksien perusteella yleisimmistä toimintatavoista muodostetaan malli, joka esitellään haastattelujen vastausten käsittelyn päätteeksi

kappaleessa 4.2. Toimintatapamalli muodostetaan viitekehyksessä mainitun artefaktianalyysin mukaisesti, eli käytetään hyväksi empiria-osiossa kerättyä käyttäjätietoa. Artefaktianalyysin perusteella nähdään ketkä tuotetta ovat käyttäneet, mitä ominaisuuksia käytetään tällä hetkellä ja mitä muita sovelluksia ohjelmiston lisäksi käytetään tällä hetkellä. Käyttäjätieto antaa toimeksiantajalle avaimet, joilla lähteä tuotteistamaan palvelua asiakaslähtöisemmin luvussa kolme esitetyn tuotteistusprosessimallin mukaisesti.

4.1 Aineiston purkaminen käyttäjätiedoksi

4.1.1 Palkanmaksutavat yrityksissä

LVIS-alan urakointiyriytysten toimitusjohtajilta kysyttiin miten he maksavat työntekijöidensä palkat, ennakot ja sosiaalikulut, AY-maksut, TEL-maksut, muut vakuutusmaksut sekä ALV-maksut. Haastateltavien vastausten perusteella yritykset maksavat työntekijöidensä palkat useimmiten nettipankin välityksellä (ks. taulukko 1). Tilitoimiston ja ohjelmiston käyttö ei ollut kuitenkaan huomattavalla tavalla vähäisempää, sillä joka neljäs yritys käytti ohjelmistoa ja lähes joka kolmas yrityksistä käytti tilitoimistoa palkkojen maksamisessa.

Sen sijaan muissa palkkoihin liittyvissä maksuissa, kuten esimerkiksi sosiaalikulussa, vakuutusmaksuissa sekä ALV-maksuissa, nettipankin käyttö oli vastaajien keskuudessa suositumpaa verrattuna tilitoimiston sekä ohjelmiston käyttöön. Puolet vastaajista maksaa ennakot ja sosiaalikulut nettipankissa ja yli puolet vastaajista käytti nettipankkia myös TEL-maksuihin, muihin vakuutusmaksuihin sekä ALV-maksuihin. Kahdessa yrityksessä työntekijät hoitavat AY-maksunsa itse ja siksi nettipankin käyttö keskimäärin pienenee tässä kohtaa verrattuna muihin palkkoihin liittyvien maksujen hoitamiseen. Yhdessä kahden hengen yrityksessä molemmat työntekijät olivat omistajia, eivätkä siksi maksaneet palkkoja (itselleen). Tämä näkyy kohdassa ”muu”.

TAULUKKO 1. Palkanmaksutavat

Kuka hoitaa yrityksessä palkanmaksun?	Millä palkat maksetaan?	
	Nettipankki	Ohjelmisto
Toimitusjohtaja	3	1
Konttoristi	3	3
Tilitoimisto	5	
Muu tapa	1	
<i>Kaikki yhteensä</i>	<i>16</i>	

4.1.2 Laskutustavat yrityksissä

Laskutukseen liittyen haastateltavilta tiedusteltiin heidän toimintatapojaan urakka- sekä tuntitöiden laskutuksessa. Yritysten laskutustavoista saatiin selville, että toimitusjohtajan rooli on laskutuksen hoitamisessa suurempi kuin muiden, esimerkiksi konttoristin (ks. taulukko 2).

TAULUKKO 2. Laskutustavat

Kuka hoitaa laskutuksen ja miten?	Laskutettava työtyyppi	
	Urakkalaskutus	Laskutyöt
Konttoristi ohjelmistolla	5	6
Toimitusjohtaja ohjelmistolla	10	9
Toimitusjohtaja, muu keino	1	1
<i>Yhteensä</i>	<i>16</i>	<i>16</i>

Jopa lähes 2/3 urakkalaskutuksista ja yli puolet tuntitöiden laskutuksista hoitaa yrityksen toimitusjohtaja ohjelmiston avulla. Myös tapauksissa, joissa konttoristi tai joku muu yrityksen henkilöstöstä laskuttaa, tehdään se ohjelmiston avulla. Muita sovelluksia käytettiin vain yhdessä yrityksessä ja tilitoimiston apua laskutuksessa ei käytetty lainkaan.

Yli 2/3 yrityksistä käyttää hinnoittelussa valmista hinnastoa ja muut käyttävät vaihtelevasti sekä ostolaskua (esimerkiksi tukusta työtä varten ostettujen tavaroiden perusteella muodostunutta laskua) että hinnastoa. Melkein kaikki (14/16 yrityksestä) tekevät hinnoittelunsa ohjelmiston avulla.

Pääsääntöisesti yritykset tulostavat laskut suoraan ohjelmistosta ja lähettävät postitse asiakkailleen. Vain yksi yritys oli ulkoistanut tämän toiminnon tilitoimistolle. Yksi haastateltavista kertoi lähettävänsä n. 95% laskuistaan asiakkaalle sähköpostin liitteenä PDF-tiedostona. Sähköisen laskutuksen käyttö oli yrityksissä toistaiseksi lähes olematonta. Muutama totesi kuitenkin sähköisen laskutuksen olevan osa myös heidän yrityksensä tulevaisuutta. Eräs vastaajista kertoi myös, että he jakavat laskut suoraan työmaille paikan päälle töiden suorittamisen yhteydessä. Laskutuksen tiliöinnissä tilitoimistoa käytettiin yli 2/3 osassa yrityksistä, mutta muuten tilitoimistojen rooli yrityksen laskutusprosessissa on erittäin pieni.

4.1.3 Saatavien valvontatavat yrityksissä

Saatavien valvontatavoista haastateltavilta tiedusteltiin miten he valvovat saataviaan, kuka yrityksessä niitä seuraa sekä millaiset ovat yrityksen toimintatavat suoritusten kirjaamisen ja tiliöinnin osalta. Vastauksissa oli monipuolisuutta, sillä monella yrityksellä on enemmän kuin vain yksi tapa valvoa saataviaan. Tämän vuoksi kaksi tapaa ilmoittaneiden vastaukset on laskettu vain puolikkaana per vastaus.

Lähes kaksi kolmesta yrityksestä valvoo saataviaan ohjelmiston avulla ja eniten ohjelmistoa tässä tapauksessa käyttää konttoristi tai joku muu henkilö yrityksessä kuin toimitusjohtaja (ks. taulukko 3). Noin joka neljäs vastaaja

sanoi saatavia valvottavan jonkun verran myös pankkiohjelman avulla sekä tiliotteen kautta manuaalisesti ja vain kaksi haastateltavista kertoi saatavien valvonnan hoidettavan yrityksen ulkopuolella joko yhteistyössä tilitoimiston kanssa tai yrityksen emoyhtiössä.

TAULUKKO 3. Saatavien valvonta

Valvontatapa	Yritysten määrä
Tilitoimisto	1,5
Konttoristi ohjelmistolla	6,5
Toimitusjohtaja ohjelmistolla	3,5
Toimitusjohtaja pankkiohjelmalla tai manuaalisesti	4,5
<i>Yhteensä</i>	<i>16</i>

puhelinperinnän osalta. Haastateltavista lähes 2/3 tulostaa karhukirjeensä suoraan ohjelmistosta. Kaksi haastateltavista ei osannut tähän vastata mitään, koska tarvetta karhukirjeille ja muistutuksille ei ole vielä ollut. Vain kolme haastatelluista ei hoida karhukirjeiden lähettämistä itse. Puhelinperinnän hoitaa joka toisessa yrityksistä toimitusjohtaja ja jopa kuusi yritystä ei tee perintää puhelimitse ollenkaan. Vain yksi käyttää perintätoimistoa.

Suoritusten kirjaamiseen suurin osa eli yli 2/3 käyttää ohjelmistoa ja loput tilitoimistoa. Suoritusten tiliöinnissä vähän yli puolet käyttää tilitoimistoa ja loput ohjelmistoa. Tilitoimiston osuus saatavien valvonnassa on hieman suurempi suoritusten tiliöinnissä, kun taas itse valvonnassa tilitoimistoa ei käytetä juuri ollenkaan.

4.1.4 Ostolaskut yrityksissä

Ostolaskujen tarkastaminen ja hyväksyntä tehdään lähes kaikissa yrityksissä käsin ja vain kaksi haastateltavista sanoo tekevänsä sen ohjelmiston avulla (ks. taulukko 4). Useimmiten tarkastuksen tekee yrityksen toimitusjohtaja.

TAULUKKO 4. Tavat ostolaskujen tarkastamisessa ja hyväksymisessä.

Miten tarkastetaan yrityksen ostolaskut?	Kuka tarkastaa?	
	Konttoristi	Toimitusjohtaja
Manuaalisesti	3	11
Ohjelmistolla	1	1
Kaikki yhteensä	16	

TAULUKKO 5. Ostolaskujen maksaminen

Kuka maksaa yrityksen ostolaskut?	Miten ostolaskut maksetaan?	
	Pankkiohjelma	Ohjelmisto
Konttoristi	4,5	2,5
Toimitusjohtaja	5,5	1,5
Tilitoimisto	2	
<i>Kaikki yhteensä</i>	16	

Ostolaskujen maksamiseen lähes 2/3 yrityksistä käyttää pankkiohjelmaa (ks. taulukko 5). Joka neljäs käyttää ohjelmistoa ja vain kahden yrityksen ostolaskujen maksamisen hoitaa ulkopuolinen. Koska kaksi haastateltavaa kertoi, että heidän yrityksessään ostolaskuja maksaa kaksi eri henkilöä, on nämä vastaukset jaettu puolikkaiksi.

Ostolaskujen tiliöinti hoidetaan suurimmaksi osaksi tilitoimistoissa, alle kolmannes haastatelluista yrityksistä tekee sen itse ohjelmistollaan. Yli 2/3 yrityksistä käsittelee ostolaskunsa ainoastaan paperimuodossa, muilla oli käytössä paperilaskujen rinnalla myös OVT-yhteyksien välityksellä saatavat laskut.

4.1.5 Palkanlaskentatavat yrityksissä

Palkkojen laskennassa tilitoimiston käyttö on yleistä, useampi kuin joka kolmas haastatelluista on ulkoistanut palkanlaskennan (ks. taulukko 6). Kuitenkin suurempi osa eli melkein puolet yrityksistä hyödyntää laskennassa ohjelmistoaan ja yrityksessä on usein joku muu henkilö kuin toimitusjohtaja, joka laskee palkat ohjelmiston avulla.

Edelleen melkein joka neljäs yritys käyttää Exceliä tai jotain muuta keinoa palkanlaskennassa. Tässä ryhmässä on laskettuna mukana myös yksi vastaaja, jonka yrityksessä molemmat työntekijät olivat omistajia, eivätkä siksi suoraan maksaneet palkkoja itselleen.

Tuntikorttien käytöstä selvisi, että vähän yli joka toisessa yrityksistä yritysten toimitusjohtaja tarkastaa tuntikortit itse käsin tai käyttää siinä osittain apuna Exceliä ja melkein joka neljäs vastaajista ei edes käytä tuntikortteja. Vain yksi haastateltava hyödyntää tässä kohdassa ohjelmistoaan.

Tuntikortit tallennetaan useammassa kuin joka toisessa yrityksessä käsin mappeihin tai Exceliin, vain 1/8 tallentaa tuntikortit ohjelmistoon ja 1/8 hoitaa tuntikorttien tallentamisen tilitoimiston kautta. Tilitoimisto hoitaa palkkojen tiliöinnin yli puolessa haastatelluissa yrityksissä ja lähes kolmasosa käyttää tiliöinnissä ohjelmistoa.

TAULUKKO 6. Palkanlaskentatavat

Kuka laskee henkilöstön palkat?	Millä palkat lasketaan?	
	Ohjelmisto	Excel tm.
Konttoristi	5	1
Toimitusjohtaja	2	2
Tilitoimisto	6	
<i>Kaikki yhteensä</i>	16	

4.1.6 Ostotilausten tekeminen yrityksissä

Ostotilausmenetelmistä perinteisemmät tilaustavat korostuvat; kaikki haastatelluista tilaavat tuotteita puhelimitse ja hakevat suoraan tukusta (ks. taulukko 7). Tukkuliikkeiden omien nettisivujen kautta tilaa joka toinen yritys. Nykyaikaisempia tapoja käyttävät hyväksi pienempi osa haastatelluista ja esimerkiksi ohjelmistoa tilauksissa hyödyntää vain hieman yli joka kolmas ja OVT-yhteydet (organisaatioiden väliset tiedonsiirtoyhteydet) ovat käytössä vain neljännesosassa.

TAULUKKO 7. Ostotilausmenetelmät

Miten teette ostotilaukset?	Käyttäjiä (kpl)
Nouto tukusta	16
Ohjelmistolla	6
OVT	4
Toimittajan nettikauppa	8
Puhelintilaukset	16

4.1.7 Varaston hallintatavat yrityksissä

Suurimmalla osalla yrityksistä on varasto jossain muodossa, eli yhdessä tai useammassa autossa tai erillisenä; vain yksi yritys toimii ilman varastoa.

Varasto-otot ja tilaukset tekee joka toisessa yrityksessä toimitusjohtaja ja joka toisessa asentajat tai konttoristi.

Yrityksistä yli puolet seuraa varaston arvoja jollain järjestelmällä, mutta säännöllinen varaston arvojen seuranta harvinaista; joka toinen yritys seuraa arvoja ainoastaan kerran vuodessa tehtävän inventaarion perusteella (ks. taulukko 8). Kaikista haastatelluista vain yksi vastaaja käyttää arvojen seurantaan ohjelmistoa ja yksi vastaaja Excelliä tai muuta omaa järjestelmää.

TAULUKKO 8. Materiaalihallinnassa käytetyt seurantamenetelmät

Miten seuraatte varaston arvoja?	
Ohjelmisto	1
Excel tm.	1
Ei seurantaa	6
Inventaario 1krt/vuosi	8
<i>Yhteensä</i>	<i>16</i>

4.1.8 Tarjouslaskentatavat yrityksissä

Melkein kaikki haastatelluista yrityksistä tekevät työsuorituksia sekä laskutöinä että urakoina - vain yksi tekee töitä pelkällä tuntiveloituksella.

Tarjouslaskentaan suurin osa eli yli kolme neljästä urakoita tekevästä yrityksistä käyttää ohjelmistoa. Loput hoitavat tarjousten laskennan Excelillä tai ”kynällä ja paperilla”. Pääasiassa tarjouksia laskevat yritysten

toimitusjohtajat (lähes ¾ vastaajista), mutta joissakin yrityksissä on erikseen tarjouslaskija. Ainoastaan 2 vastaajan yrityksissä konttoristit laskevat tarjouksia. Monissa vastauksissa oli jälleen mainittu useampi kuin yksi tapa laskea tarjouksia, joten siksi kokonaislukuja on jouduttu jakamaan pienempiin desimaaleihin tuloksia esitellessä alla olevaan taulukkoon.

TAULUKKO 9. Tarjouslaskentatavat

Kuka yrityksessä laskee tarjoukset?	Millä tarjoukset lasketaan?	
	Ohjelmisto	Excel tm.
Konttoristi	1,5	-
Toimitusjohtaja	8,75	2,25
Tarjouslaskija	2,25	0,25
<i>Yhteensä</i>	<i>15</i>	

4.1.9 Kirjanpitolavat yrityksissä

Kirjanpidon järjestämisessä yrityksillä on selkeä linja ja se halutaan jättää ammattilaisen hoidettavaksi. Vain yksi yritys tekee kirjanpitoa kokonaan itse, muut vastaajat käyttävät tilitoimistoa.

4.1.10 Projektivalvontatavat yrityksissä

Projektinvalvontaan liittyvissä kysymyksissä haastateltavien vastauksista ilmeni, että yli kolmasosa kaikista yrityksistä ei valvo projektejaan systemaattisesti millään erillisellä järjestelmällä (ks. taulukko 10). Kaikista haastatelluista ohjelmistoa valvontaan käytti hieman alle 1/3 ja ”manuaalista

seurantaa” teki hieman alle viidennes. Manuaalisella seurannalla tarkoitetaan lähinnä projektin tietyn osa-alueen tarkastelua ja satunnaista seurantaa esimerkiksi kulujen ja tarvikkeiden osalta tarvittaessa, yleensä jollain muulla järjestelmällä kuin ohjelmistolla.

TAULUKKO 10. Projektivalvonta

Kuka tekee yrityksen projektivalvonnan?	Millä projektivalvonta tehdään?	
	Ohjelmistolla	Manuaalisesti
Konttoristi	1	1
Toimitusjohtaja	3	2
Ei projektivalvontaa	6	
Tilitoimisto	3	
<i>Yhteensä</i>	<i>16</i>	

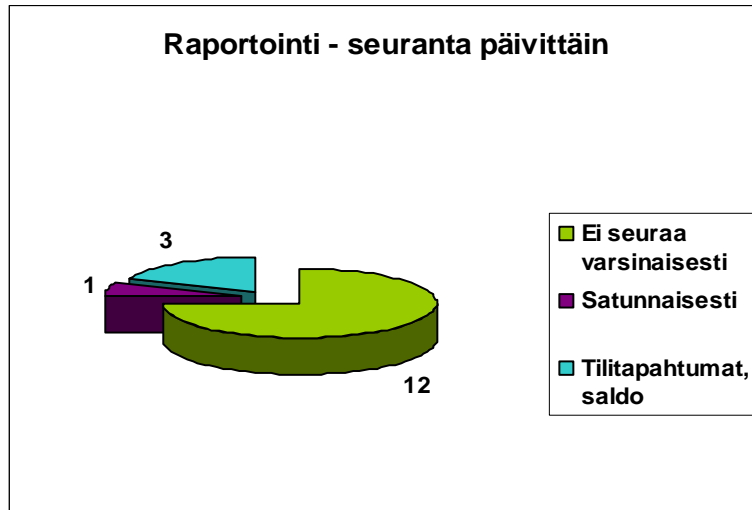
4.1.11 Raportointitavat yrityksissä

Yritykset saavat erilaisia raportteja ja aluksi haluttiin selvittää, kuinka moni niiden avulla yleensä seuraa talouttaan ja miten usein. Raporteilla viitataan ohjelmistosta, tilitoimistolta sekä pankkiohjelmasta saatuihin koosteisiin tai tietoihin.

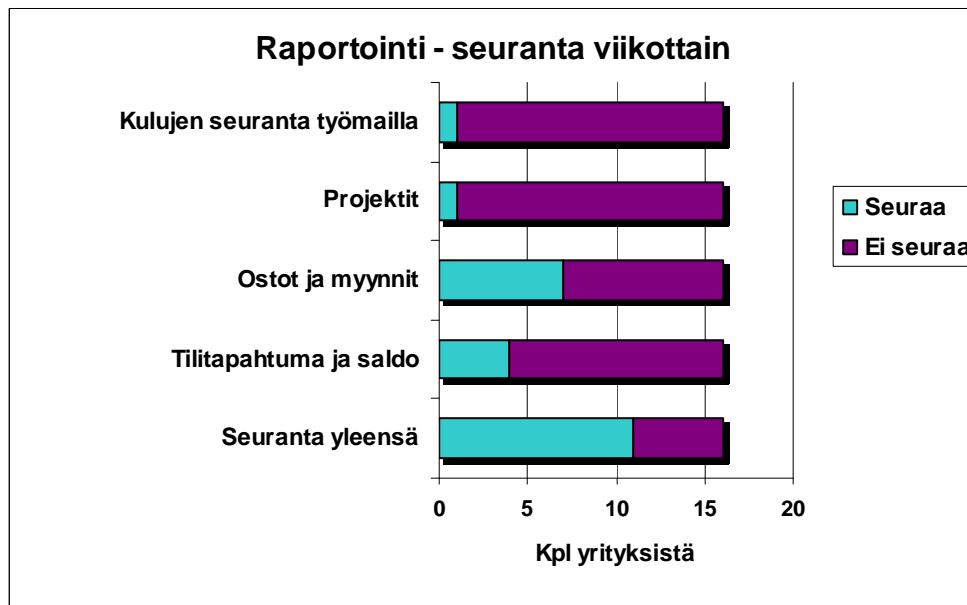
Vastauksista selvisi, että jopa $\frac{3}{4}$ yrityksistä ei varsinaisesti seuraa talouttaan ja liiketoimintaansa päivittäin ollenkaan (ks. kuvio 5). Vain yksi vastaajista seuraa talouttaan satunnaisesti ja alle neljäsosa seuraa päivittäin talouttaan. Seuranta tehdään tuolloin tilitapahtumien avulla.

Vielä viikoittaisella tasollakin lähes kolmasosa yrityksistä sanoi edelleen, ettei varsinaisesti seuraa liiketoimintansa raporttien avulla (ks. kuvio 6). Seuranta on kuitenkin yleisempää kuin päivätasolla; kaikista yrityksistä lähes joka toinen seuraa viikoittain ostoja ja myyntejä sekä niiden kehitystä, joka neljäs sanoi

seuraavansa viikoittain tilitapahtumia ja tilinsä saldoa. Vastaajista vain yksi vastaaja seuraa viikoittain projekteja ja yksi vastaaja seuraa viikoittain työmailta kertyviä kuluja.

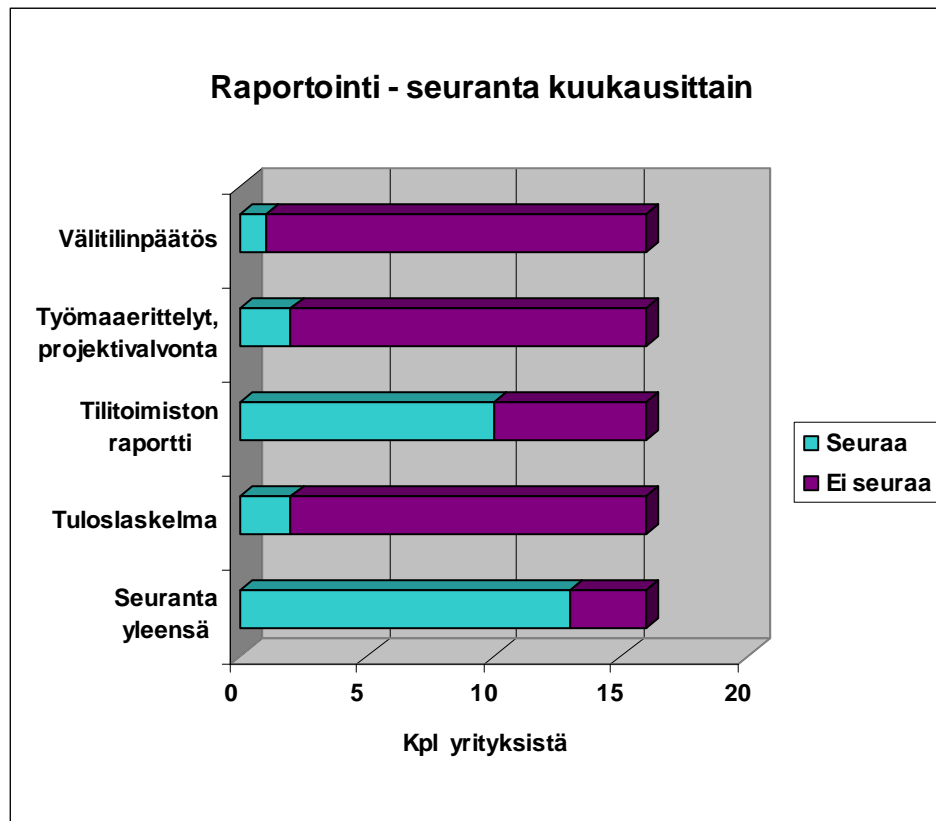


KUVIO 5. Liiketoiminnan ja talouden seuranta yrityksissä päivittäin



KUVIO 6. Liiketoiminnan ja talouden seuranta yrityksissä viikoittain

Kuukausitasolla seuranta alkaa olla yleisempää ja yli 4/5 ilmoitti seuraavansa raporttien avulla talouttaan ja liiketoimintaansa kuukausittain (ks. kuvio 7). Kaikista haastatelluista yli puolet sanoi tekevänsä seurantaan tilitoimiston lähettämän raportin avulla, kaksi vastaajista seuraa työmaaerittelyitä ja projektivalvontaa ja kaksi vastaajista seuraa tuloslaskelmaa. Vain yksi vastaajista seuraa talouttaan kuukausitasolla tekemällä välitilinpäätöksen.



KUVIO 7. Liiketoiminnan seuraaminen kuukausittain

Raporteista haastateltavilta tiedusteltiin vielä, että mitä saamiaan raportteja seurataan todellisuudessa aktiivisesti viikoittain sekä kuukausittain. Aktiivisella seurannalla tarkoitetaan säännöllistä syventymistä saatuun raporttiin, ei vain vilkaisua. Vastauksien mukaan joka toinen yritys seuraa saamiaan raportteja viikkotasolla aktiivisesti (ks. kuvio 8). Yleensä seurannan kohteena ovat

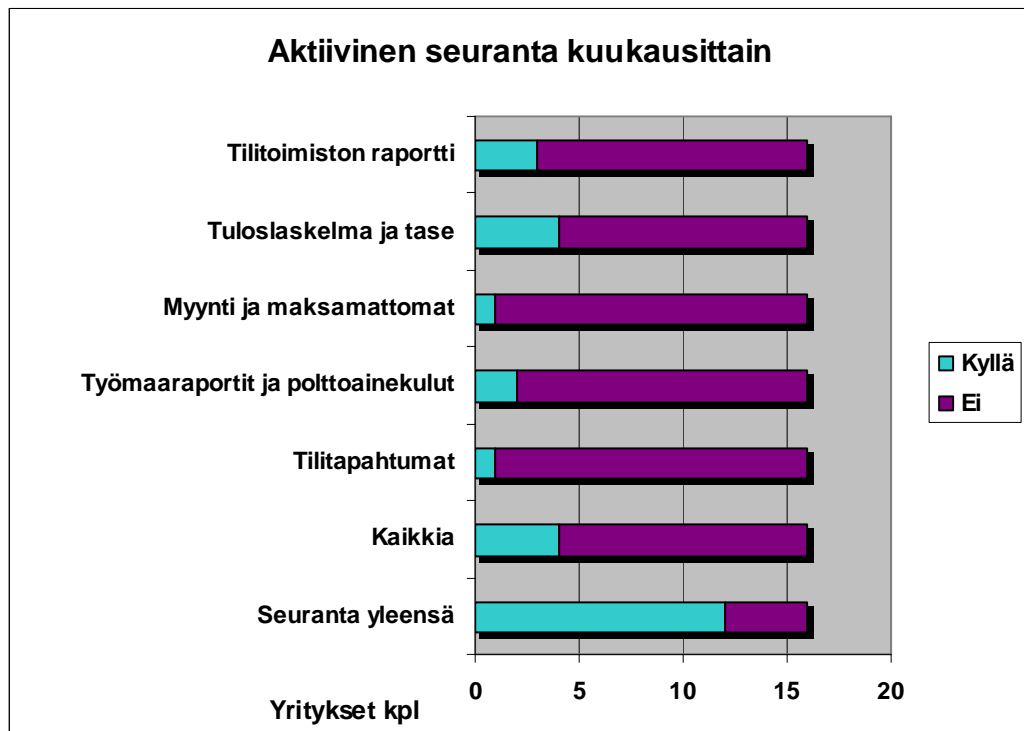
tilitapahtumat ja tilin saldo tai myynti sekä saatavat (asiakkaiden maksamattomat laskut).



KUVIO 8. Viikoittain aktiivisesti seuratut raportit

Puolet vastaajista kertoi laittavansa raportin suoraan mappiin tai on liian kiireinen seurataksaan raporteja joka viikko. Osa mainitsi kyllä seuraavansa, mutta vain vilkaisemalla kaiken läpi.

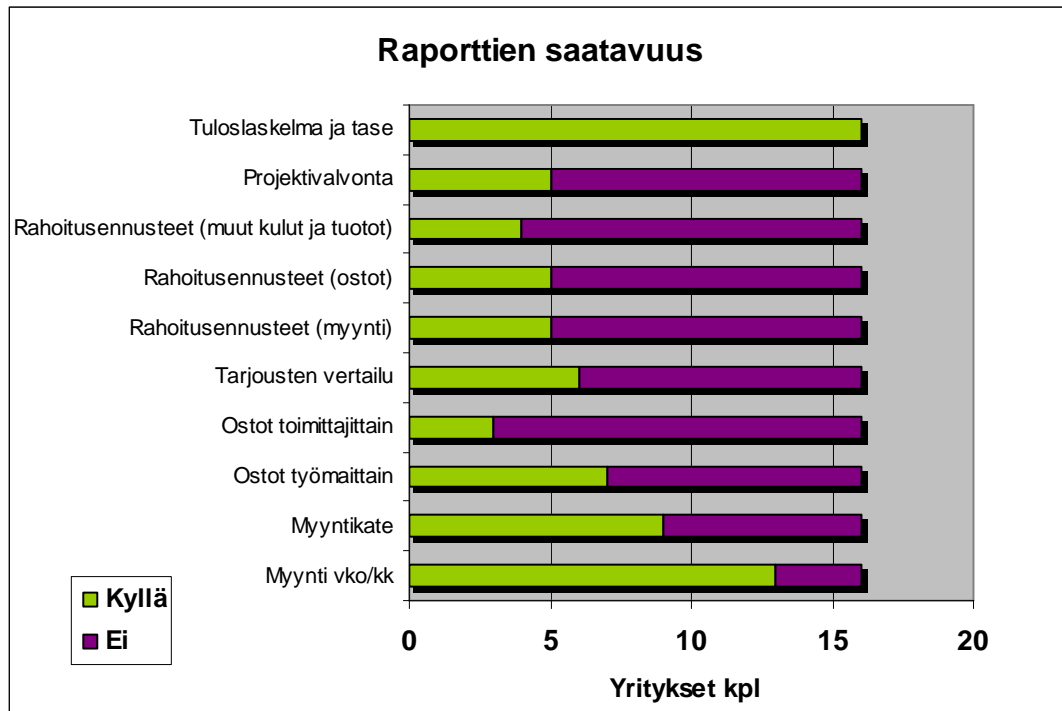
Kuukausittain aktiivinen seuranta yleensä on hieman yleisempää kuin viikoittainen seuranta; $\frac{3}{4}$ vastaajista sanoi seuraavansa saamiaan raporteja aktiivisesti (ks. kuvio 9). Eniten seurataan tuloslaskelmaa ja tasetta sekä tilitoimistolta saatavaa kuukausiraporttia. Vastaajista $\frac{1}{4}$ sanoi seuraavansa kaikkia saamiaan raporteja aktiivisesti. Ne yritykset, jotka eivät varsinaisesti seuraa säännöllisesti talouttaan raporttien avulla, sanoivat sen johtuvan töiden runsaudesta ja ajan puutteesta.



KUVIO 9. Kuukausittain aktiivisesti seuratut raportit yrityksissä

Raporttien saatavuus oli vaihtelevaa riippuen raportista. Kaikki haastateltavat saivat tuloslaskelman ja taseen, 7/8 sai sen tilitoimistolta keskimäärin kerran kuukaudessa (ks. kuvio 10). Näistä yksi sai sen kerran kahteen kuukauteen ja yksi sanoi, että tuloslaskelma saadaan kerran vuodessa, mutta tarvittaessa voidaan pyytää useamminkin. Vastaajista kaksi ilmoitti saavansa em. raportin ohjelmistostaan kerran kuukaudessa.

Vastaajilta kysyttiin myös, että antaako tuloslaskelma ja tase oikean kuvan liiketoiminnan ja talouden kehittymisestä sekä viikko- että kuukausitasolla. Jopa $\frac{3}{4}$ vastaajan mielestä em. raportista ei saa viikkotasolla oikeaa kuvaa; se tulee jäljessä, koska esimerkiksi osa työmaista on usein vielä pahasti kesken. Kuukausitasolla tuloslaskelma ja tase antavat vastaajien mielestä hieman paremman kuvan; vain neljänneksen mielestä raportti tulee edelleen jäljessä ja sen antama kuva ei ole todenmukainen. Eniten raportteja tuloslaskelman ja taseen lisäksi yritykset saavat viikoittaisesta ja kuukausittaisesta myynnistä, myyntikatteesta sekä ostoista työmaittain.



KUVIO 10. Yritysten saamat raportit

4.2 Artefakti-analyysi

Toiminto

Tapa ja vastuuhenkilö(t)

Palkanmaksu

Palkanmaksu

Nettipankki: Toimitusjohtaja tai konttoristi

Ennakot ja sosiaalikulut

Nettipankki: Toimitusjohtaja tai konttoristi

AY-maksut

Nettipankki: Konttoristi tai työntekijät itse

TEL-maksut

Nettipankki: Toimitusjohtaja tai konttoristi

Muut vakuutusmaksut

Nettipankki: Toimitusjohtaja tai konttoristi

ALV

Nettipankki: Toimitusjohtaja tai konttoristi

Laskutus

Urakkalaskutus

Ohjelmisto: Toimitusjohtaja

Laskutyöt

Ohjelmisto: Toimitusjohtaja

Hinnat otetaan

Hinnastosta: Toimitusjohtaja

Toiminto

Hinnat lasketaan
 Laskujen tulostus
 Laskujen postitus
 Laskujen tiliöinti

Tapa ja vastuhenkilö(t)

Ohjelmiston avulla: Toimitusjohtaja
 Ohjelmistosta: Toimitusjohtaja
 Kirjeitse: Toimitusjohtaja
 Tilitoimisto

Ostolaskut

Tarkastus ja hyväksyntä
 Maksaminen
 Tiliöinti
 Maksun tiliöinti
 Laskun muoto

Manuaalisesti: Toimitusjohtaja
 Nettipankki: Konttoristi
 Tilitoimisto
 Tilitoimisto
 Paperi

Palkanlaskenta

Palkanlaskenta
 Tuntikorttien käyttö yleensä
 Tuntikorttien tarkastus
 Tuntikorttien tallennus
 Kuukausipalkkojen tallennus
 Tiliöinti

Ohjelmisto: Konttoristi tai toimitusjohtaja
 On käytössä
 Manuaalisesti: Toimitusjohtaja
 Mappi/Excel: Toimitusjohtaja
 Konttoristi ohjelmistolla, Tilitoimisto
 Tilitoimisto

Ostotilaukset

Ostotilausten teko
 Alennukset ja tukkurit
 järjestelmässä, ylläpito
 Yleisimmät tukkurit

Puhelimitse, nouto tukusta
 Kyllä: Toimitusjohtaja
 SLO, Onninen

Varastonhallinta

Varasto
 Varasto-otot
 Käyttötarkoitus
 Muoto
 Onko varasto koneella
 Varaston arvojen seuranta

On
 Toimitusjohtaja, asentajat, konttoristi
 Palautusvarasto, tuotevarasto
 Sekä erillisenä että autossa
 Ei (Kyllä x 7)
 Inventaario 1krt/vuosi, ei seurantaa

Toiminto	Tapa ja vastuhenkilö(t)
Tarjouslaskenta	
Onko tarjouslaskentaa	On
Tarjouslaskenta	Ohjelmisto: Toimitusjohtaja
Kirjanpito ja projektivalvonta	
Kirjanpito	Tilitoimisto
Projektivalvonta	Ei ole
Raportointi	
Päivittäinen seuranta	Ei varsinaista seuranta
Viikoittainen seuranta	Ostot ja myynnit
Kuukausittainen seuranta	Tilitoimiston raportti
Aktiivinen seuranta vko-tasolla	Yleistä seurantaan, ei mitään erityisesti
Aktiivinen seuranta kk-tasolla	Tuloslaskelma ja tase, ”kaikki vilkaistaan”
Raporttien saatavuus	Tuloslaskelma ja tase, myynti vko/kk, myyntikate, ostot työmaittain

5 YHTEENVETOA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää miten Jyväskylän ja Jyväskylän maalaiskunnan alueilla sijaitsevat LVIS-alan urakointiyrietykset käyttävät Admicom Oy:n kilpailijoiden tarjoamia talous- ja materiaalihallinnon ohjelmistoja. Samalla tutkittiin voidaanko kilpailijoiden asiakkaita tutkimalla saada sellaista käyttäjätietoa, jota hyödyntää myöhemmin Admicom Oy:n tarjoaman asiantuntijapalvelun asiakaslähtöisemmässä tuotteistusprosessissa ja miten tietoa voidaan mahdollisesti hyödyntää. Tavoitteena oli muodostaa

yleisimmistä toimintatavoista malli, joka toimisi pohjana asiakaslähtöiseen tuotteistamiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että harva sähkö- ja LVI-alan Pk-yritys hyödyntää ohjelmistojaan mahdollisimman monipuolisesti ja tehokkaasti. Perinteinen LVIS-alalle tarkoitettu ohjelmisto sisältää yleensä kappaleessa 2.2.2 mainitut perinteiset ominaisuudet (taloushallinto, materiaalien hallinta ja niiden tilaukset, asiakashallinta, tarjouslaskenta ja projektivalvonta, logistiikka sekä henkilöstöhallinta), mutta usea yritys käyttää edelleen useampaa sovellusta tai keinoa yhtäaikaisesti hoitaessaan näitä sekä muita yrityksen operatiivisia toimintoja. Näitä sovelluksia ovat esimerkiksi nettipankki, Excel, tilitoimisto sekä kynä ja paperi. Keskittäminen yhteen järjestelmään on harvinaisempaa.

Kiteytettynä pääasiassa laskutus ja osittain myös tarjouslaskenta sekä palkanlaskenta hoidetaan yritykseen hankitulla taloushallinnon järjestelmällä. Kuitenkin esimerkiksi palkat ja ostolaskut maksetaan nettipankissa itse. Laskut lähtevät perinteiseen ja vanhanaikaiseen tyyliin edelleen kirjeitse, vaikka sähköisiä vaihtoehtoja olisikin tarjolla. Kirjanpidon ja tiliöinnit yritykset antavat ammattilaisen käsiin ja käyttävät siksi tilitoimistoa.

Hieman yllättävää oli varaston arvojen seuraamisen, projektivalvonnan sekä raportoinnin seurannan vähäisyys. Useammalla kuin joka toisella yrityksellä ei ole varastoa koneella edes Excel-muodossa. Ohjelmiston käyttö varastohallintaan oli lähes olematonta ja usein varastojen arvoja seurataan kerran vuodessa inventaarion yhteydessä. Tämä tuntuu vähäiseltä, koska urakoitsijoilla olettaisi olevan paljon tuotteita varastossaan ja siksi heillä myös olettaisi olevan tarvetta systemaattiselle varastokirjanpidolle. Varastojen tavaran paljouden sain todistaa itse paikan päällä mennessäni tekemään haastattelua joidenkin haastateltavien yritysten toimipaikalle, jossa varastotilat olivat samassa rakennuksessa toimistotilojen kanssa. Yhden yrityksen varastotilat olivat käyneet niin ahtaiksi, että tavaraa pursuili toimistotiloihin asti.

Projektivalvontaa tehdään myös vähän, vaikka yritykset tekevät työtään päivittäin pienempien tai suurempien projektien muodossa. Yritykset luottavat

projektien valvonnassa mutu-tuntumaan. Yritysten toimitusjohtajat ”eivät ehdi töiltään seuraamaan” raportteja ja ainoat seuratut raportit olivat tilin saldo sekä kuukausittainen tilitoimiston raportti, joka usein vain ”vilkaistaan läpi”.

Seuranta tehdään tarvittaessa, ei säännöllisesti. ”Tilinpäätöksessä nähdään miten on mennyt”, sanoi yksi vastaajista kysyttäessä talouden seurantatavoista. Menevätkö raportit hukkaan ja tekevätkö tilitoimistot turhaa työtä lähettämällä raportit säännöllisesti yrityksille, joissa niitä ei kuitenkaan lueta?

Koska kyseessä on toimeksianto, sain aika tarkat ohjeet mitä toimeksiantaja haluaa saada selville ja mistä aiheista. Suurin työ oli hahmottaa viitekehys, jonka pohjalta empiriaa lähdetään keräämään. Viitekehys hahmottui lopulta kuitenkin aika nopeasti, sillä kysehän on pitkälti käyttäjätiedon keräämisestä, jota käsitellään toisessa luvussa osana asiakaslähtöisyyttä. Käyttäjätieto nivoutuu myös muihin käyttämiini teorioihin, sillä se on myös tärkeä osa tuotteistusprosessia. Admicomin tämänhetkinen asiantuntijapalvelu on räätälöity toimialakohtaisesti ja sähkö- ja LVI-alalle tarjottava palvelutuote on tuotteistettu yhden malliyrityksen kopion mukaan.

Tutkimusprosessi on ollut hieman pidempi kuin alun perin olin suunnitellut. Aikataulu venähti hieman, osittain sekä omien töiden että haastateltavien kiireiden vuoksi; toimitusjohtajilta on välillä vaikea saada aikaa 5 minuuttia enempää ja aikatauluja sai sovittaa yhteen useampaan otteeseen 16 eri henkilön kanssa. Muutaman kerran haastateltava unohti tulla paikalle, joka aiheutti uusien tapaamisten sopimista myöhemmäksi ajankohdaksi. Haastattelujen tekemisen jälkeen tutkimus sai uutta vauhtia, koska enää en ollut riippuvainen toisten ihmisten menoista – ainoastaan omistani. Sen opin kuitenkin, että aikatauluista on pidettävä kiinni ja parempi olisi olla etuajassa.

Mielestäni olen onnistunut saamaan toimeksiantajalleni arvokasta ja monipuolista käyttäjätietoa potentiaalisten asiakkaiden toimintatavoista kappaleessa 2.5 mainittujen periaatteiden mukaisella tavalla. Kuten kappaleessa mainitaan: ” kun tunnetaan, ketkä tuotetta tai palvelua käyttävät, mihin tarkoitukseen, miksi ja missä, voidaan tuotetta tai palvelua lähteä aidosti jalostamaan” – eli tutkimustuloksia voidaan varmasti hyödyntää palvelun

eteenpäin viemisessä ja tämän pohjalta voidaan tehdä jatkotutkimuksia. Varsinkin muodostamani toimintamalli yritysten yleisimmistä toimintatavoista antaa toimeksiantajalle varmasti hyödyllistä tietoa siitä, miten lähialueen potentiaaliset asiakkaat toimivat ja olisiko Admicom Oy:llä mahdollisesti jotain tarjottavaa jollekin heistä.

Selvitetyn käyttäjätiedon avulla voidaan tarkastella, mitä toimintoja yritykset yleensä käyttävät ohjelmistoistaan. Kuten kappaleessa 3.7 mainitaan, tuotteistaminen on standardointiprosessi, joka määrittelee, dokumentoi ja tyydyttää asiakastarpeet. Tuotteistuksen lähtökohtana voidaan pitää asiakkaan käyttötilannetta, joka on myös tarkistuspiste, johon palata: vastaako valmiin tuotteen käyttöohje lähtökohtana olleiden käyttötapausten kuvauksia? Muodostettua mallia voidaan käyttää vankkana pohjana asiakaslähtöisemmässä tuotteistamisprosessissa ja sitä voidaan peilata palvelun tämänhetkisen rakenteeseen: täsmäävätkö ne, muistuttavatko ne toisiaan edes osittain vai poikkeako Admicomin tarjoaman palvelun rakenne asiakkaiden tämänhetkisistä käyttötavoista merkittävästi? Millaisia muutoksia palveluun ja sen rakenteeseen pitäisi mahdollisesti tehdä, jos suurin osa potentiaalisista asiakkaista tekee asiat tietyllä tavalla? Vai pitäisikö Admicomin lähteä radikaalisti muuttamaan asiakasyritysten toimintatapoja tarjoamalla perustellusti vaihtoehtoisia toimintatapoja?

Tuotteistamista käsittelevässä kappaleessa käsitellään myös vaatimusmäärittelyä, jolla voidaan myös varmistaa palvelun tai tuotteen asiakaslähtöisyys. Vinkkejä vaatimusmäärittelyyn saa hyvien kilpailijoiden tuotteista, asiakkaista ja heidän antamasta palautteesta – eli juuri keräämästäni käyttäjätiedosta. Vaatimusmäärittely vaatii kuitenkin vieläkin syvällisemmän ja yksityiskohtaisemman käyttäjätiedon keräämistä; selitystä sille, miksi yrityksessä toimitaan näin ja miten yrityksessä haluttaisiin todellisuudessa toimia.

Jatkoa ajatellen Admicom voisi lähteä syventymään vieläkin pienempään otokseen ja lähteä tutkimaan tarkemmin motiiveja ja syitä yritysten tämänhetkisille toimintatavoille. Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan seuraavia tutkimusongelmia: Miksi yritys hoitaa tietyt prosessit tietyllä järjestelmällä ja

tietyllä tavalla? Mitkä asiat ovat tämänhetkisen järjestelmän puutteita ja mitkä asiat toimivat erittäin hyvin? Miksi kaikkea ei tehdä nykyisellä toiminnanohjausjärjestelmällä, vaan käytetään apuna Exceliä tai kynää ja paperia? Millaisen pitäisi esimerkiksi projektivalvonnan tai varastohallinnan olla, jotta yritykset haluaisivat käyttää sitä?

Tuotteistus on jatkuva prosessi ja sitä voi kehittää kokoajan eteenpäin. Kun Admicom selvittää vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin, ollaan asiakaslähtöisessä tuotteistuksessa jo varsin pitkällä. Admicomilla on tämän tutkimuksen myötä käytössään avaimet asiakaslähtöiseen tuotteistamiseen, mutta käyttäjien syvällisemmällä tutkimisella ja toimimalla sitä kautta asiakkaan ehdoilla päästään entistä tuottavampaan liiketoimintaan.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Admicom Oy. 2007. Toimeksiantajan sivusto. Viitattu 20.11.2007.
www.admicom.fi.

Blomqvist, M., Karjalainen, J. & Suolanen, O. 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. Helsinki: MET.

De Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Hatakka, H. 2007. Räättälöinnin fantasia. Markkinointi&Mainonta 19.10.2007, 12. Viitattu 21.11.2007. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum-lehtiarkisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hooks, F. Ivy & Farry, A. Kristin. 2001. Customer-Centered Products. New York: AMACOM.

Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä: Teknologiaalähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Espoo: VTT.

Lehtinen, J. R. & Storbacka, K. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5 p. Helsinki: WSOY.

.Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1 p., Helsinki: WSOY.

Lukkari, Mikko. 2006. ERP-järjestelmät. Seminaarityö, 20.3.2006. Viitattu 1.12.2007. <http://www.cs.helsinki.fi/u/mtlukkar/seminaari/seminaari.pdf>. Helsingin Yliopisto, tietojenkäsittelylaitos.

Marsio, M. 2004. Onko yrityksenne maaperä otollinen asiakkuuden hallinnalle – asiakaslähtöisyydelle?. Artikkel. Viitattu 17.11.2007.
http://www.asiakkuus.com/index_old.htm, tiedon hankinta, muuta.

MOTV, menetelmäopetuksen tietovaranto. 4.1.2008. Viitattu 7.1.2008.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>. KvaliMOT, sisällysluettelo, 7.3.3 kvantifiointi.

Oksanen, A. 2006. Tuotteista tai kuole. Tietoviikko 13.4.2006, 4. Viitattu 21.11.2007. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum-lehtiarkisto.

Ollila, K. 2007. Asiantuntija on (piilo)vallankäyttävä. Tietoviikko 30.3.2007, 11. Viitattu 21.11.2007. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum-lehtiarkisto.

Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. 2 p., Porvoo: WSOY

TeliaSonera Finland Oyj. 2007. Minun Sonera – liittymä. Viitattu 22.11.2007. www.sonera.fi, puhelin ja liittymä, Minun Sonera – liittymä.

Tuominen, A. 2007. Tuote on hyvä, kun se palvelee asiakasta. Talouselämä 10.8.2007, 40. Viitattu 21.11.2007. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum-lehtiarkisto.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelun kysymykset

1 RAHALIIKENNE

1. Yrityksen pienet hankinnat

- Onko käytössä yrityksen pankki- tai luottokortti?
- Millä hoidetaan yrityksen ”pikkuostokset” (toimistotarvikkeet, ravintolalaskut ym. kirjataan yrityskuluihin)?

2. Palkat (maksu)

- Kuka hoitaa palkanmaksun? Millä?
- Kuka hoitaa ennakot ja sosiaalikulut? Millä?
- Kuka hoitaa Ay-maksut? Millä?
- Kuka hoitaa TEL-maksut? Millä?
- Kuka hoitaa muut pakolliset vakuutusmaksut? Millä?
- Kuka hoitaa ALV-maksut? Millä?

2 LASKUTUS

Kysymykset: Kuka hoitaa ja millä?

1. Urakkalaskutus
2. Laskutyöt
 - Hinnastosta?
 - Ostolaskusta?
3. Hinnoittelu
4. Hinnastojen ylläpito
5. Laskujen tulostus
6. Laskujen postitus
7. Tiliöinti

3 SAATAVIEN VALVONTA

Kysymykset: Kuka hoitaa ja millä?

1. Saatavien valvonta
2. Karhukirjeet
3. Puhelinperintä
4. Suoritusten kirjaus
5. Suoritusten tiliöinti

4 OSTOLASKUT

Kysymykset: Kuka hoitaa ja millä?

1. Tarkastus ja hyväksyntä
2. Maksaminen
3. Tiliöinti
4. Maksun tiliöinti
5. Hoidetaanko paperilla vai käytetäänkö OVT-yhteyksiä?

5 PALKAT

Kysymykset: Kuka hoitaa ja millä?

1. Palkkojen laskeminen
2. Tuntikorttien tarkastus ja tallennus
3. Kuukausipalkkojen tallennus
4. Palkkojen tiliöinti

6 OSTOTILAUKSET

Kysymykset: Käyttääkö yritys ostotilauksissaan seuraavia?

1. Puhelintilaus

2. Toimittajan nettikauppa
3. OVT
4. Ohjelmisto (Ecom/ATK-Paja)
5. Nouto suoraan tukkurin varastosta

6. Ostoalennusten ylläpito – onko järjestelmässä ostoalennukset/ tukkurit?
 - o Kuka ylläpitää?
 - o Mitkä tukkurit ovat järjestelmässä?

7 VARASTO

1. Onko yrityksellä varastoa?
2. Onko varasto autossa, autoissa vai erillisenä?
3. Varaston käyttötarkoitus
 - o Varsinainen tuotevarasto
 - o Pelkkä palautusvarasto
 - o Muu?
4. Onko varasto koneella?
5. Seurataanko varaston arvoja järjestelmällä? Millä?
6. Kuka hoitaa varasto-otot ja tilaukset?

8 TARJOUSLASKENTA

1. Onko yrityksellä:
 - o Urakoita
 - o Laskutyö
 - o Myymälämyyntiä
 - o Huoltotoimintaa

2. Millä lasketaan tarjoukset?
3. Kuka laskee?
4. Millä tehdään?

9 KIRJANPITO JA PROJEKTIVALVONTA

1. Kuka tekee kirjanpidon? Millä?
2. Kuka hoitaa projektivalvonnan? Millä?

10 RAPORTOINTI

1. Millä tavoin seuraatte talouttanne päivittäin/viikoittain/kuukausittain? Mitä järjestelmää käyttäen?
2. Mitkä ovat 5 tärkeintä käyttämäänne raporttia (kuinka usein saa ja mistä?):

Kysymykset:

- Saako raportit?
 - Kuinka usein raportit saadaan?
 - o Kerran päivässä
 - o Kerran viikossa
 - o Kerran kuukaudessa
 - Mistä raportti tulee?
 - o Tilitoimisto
 - o Ohjelmisto
1. Myynti(laskut)
 - o Viikoittainen/kuukausittainen myynti
 - o myyntikate
 2. Ostot
 - o työmaittain
 - o toimittajittain
 - o tarjousten vertailu
 3. Rahoitusennusteet
 - o Myynti – ”
 - o Ostot – ”

- Muut kulut/tuotot – ”
4. Projektivalvonta
 5. Tuloslaskelma ja tase
 - Lisäkysymys: Antaako raportti mielestänne oikean kuvan sekä viikko- että kuukausitasolla?
 6. Mitä näistä raporteista seuraatte aktiivisesti/säännöllisesti viikko- ja kuukausitasolla?