

ERP-tuotteen toimitusprosessin kehittäminen

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Digitaaliset ratkaisut
2021
Ville-Veikko Perkiö

Tiivistelmä

Tekijä(t) Perkiö, Ville-Veikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 52+1	Valmistumisaika Syksy 2021
Työn nimi ERP-tuotteen toimitusprosessin kehittäminen		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kehittämistutkimuksessa selvitettiin, miten palvelutuotteen toimitusprosessia voidaan kehittää. Tutkimuksen taustalla oli toimeksiantajana toimineen yrityksen uusi, tuotteistettu ERP-, eli toiminnanohjausjärjestelmä. Yrityksen tavoitteena oli luoda tehokas keino tarjota toiminnanohjausjärjestelmä asiakasyrityksille tuotteena. Avainasemassa tehokkuudessa on toimiva toimitusprosessi ja yritys oli tunnistanut tarpeen kehittää sitä.</p> <p>Kehittämistutkimus toteutettiin konstruktivisen tutkimuksena, jossa hyödynnettiin myös palvelumuotoilun kehittämistapoja. Aineisto hankittiin tutkimusta varten osallistumalla yrityksen toimintaan, tekemällä haastatteluja sekä järjestelmällä työpajoja. Lopputuotoksena luotiin kehitetty toimitusprosessi, joka koostettiin Service Blueprint -prosessikartaksi. Samalla myös kartoitettiin prosessin pullonkaulat ja tuotiin ne esille prosessikarttaan.</p> <p>Tutkimus osoitti, että toimitusprosessin pullonkaulat liittyivät etenkin sisäiseen yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon. Toimitusprosessin aikana asiakkaan huomioiminen on tärkeää, jotta saavutetaan hyvä asiakaskokemus ja onnistutaan asiakkaan odotusten hallinnassa.</p>		
Asiasanat ERP-järjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä, asiakaspolku, kontaktipiste, Service Blueprint, asiakaskokemus		

Abstract

Author(s) Perkiö, Ville-Veikko	Type of Publication Master's thesis	Published Autumn 2021
	Number of Pages 52+1	
Title of Publication Development of delivery process for ERP-product		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The research studied how delivery process can be developed. The research mapped the process for a newly established ERP-product. The goal was to generate developed model for delivery process and to find bottlenecks that were blocking the process.</p> <p>The research included observation how company operated. Observations included interviews, company meetings. Workshops were also held to develop the process.</p> <p>As a output, the research produced a Service Blueprint for the product. It's a model that show the customer journey.</p> <p>The results show that co-operation and exchange of information within the company is needed to provide effective delivery process. It also shows how customer experience must take in concern within the process. For example, managing customer expectations is one of main points for good customer experience.</p>		
Keywords ERP-system, Service Blueprint, customer journey, customer experience		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuskohteen ja kehittämistutkimuksen kuvaus.....	2
2.1	Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohde	2
2.2	Kehittämistutkimuksen tavoitteet.....	3
2.3	Tutkimusongelman kuvaus	4
2.4	Tutkimuksen rajaus.....	5
2.5	Tutkimuksen eteneminen.....	5
3	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	7
3.1	Tutkimusstrategia	7
3.1.1	Konstruktiivinen tutkimus	8
3.1.2	Palvelumuotoilu	8
3.2	Tutkimusmenetelmät	9
3.2.1	Havainnointi.....	9
3.2.2	Tutkimusaineiston hankinta	10
3.2.3	Aineiston analysointi.....	12
3.3	Prosessin mallintaminen.....	12
3.3.1	Palvelumalli – Service Blueprint.....	13
3.3.2	Mallin hyödyt.....	14
3.3.3	Mallin koostumus.....	14
4	Tutkimuksen teoriapohja.....	16
4.1	Toimitusprosessi.....	16
4.1.1	Ohjelmistoprojektit	16
4.1.2	Projektisuunnitelma osana toimitusprosessia.....	18
4.2	Tuotteistaminen	19
4.3	Palvelun arvonmuodostus ja laatu	21
4.4	Asiakkaan odotukset ja odotustenhallinta	24
4.5	Asiakaspolku ja kontaktipisteet	25
4.5.1	Kontaktipisteet	25
4.5.2	Kontaktipisteet kohdeyrityksessä	26
5	Tulokset.....	28
5.1	Tutkimusaineisto.....	28
5.2	Haastatteluiden ja palaverien havainnot	29
5.3	Toimitusprosessin demon ja palautekeskustelun havainnot.....	32
5.4	Asiakasprojektin retrospektiivin havainnot	34

6	Johtopäätökset	36
6.1	Toimitusprosessin teemat	36
6.1.1	Toimitusprosessin arvonmuodostus.....	36
6.1.2	Sisäinen tiedonvaihto.....	38
6.2	Toimitusprosessin prosessikartta, Service Blueprint	40
6.2.1	Projektin aloitusvaihe.....	42
6.2.2	Toteutusvaihe	44
6.2.3	Päätös vaihe.....	48
7	Pohdinta	51
	Lähteet	53

Liitteet

Liite 1. Prosessikartta: Service Blueprint

1 Johdanto

ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning), eli suomeksi toiminnanohjausjärjestelmä on ajankohtainen aihe monelle yritykselle tulevien vuosien aikana. Liiketoiminta digitalisoi-tuu ja tehokasta liiketoimintaa varten tarvitaan toimivat välineet. Samaan aikaan vanhat jär-jestelmät vanhenevat, jolloin ne eivät enää vastaa vaatimuksia eivätkä välttämättä mukaudu uusiin tarpeisiin. ERP-järjestelmillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen (Kouri & Vilpola 2006, 8). ERP-järjestelmien uudistustarve käy ilmi esi-merkiksi selvityksestä, jonka on teettänyt konsulttiyhtiö BearingPoint Finland (2021, 1–11). Kyselyyn osallistui 24 suomalaista suuryritystä. Yrityksistä noin 90 prosenttia joko suunnit-telee, tai on jo aloittanut toiminnanohjausjärjestelmän uudistamisen lähitulevaisuudessa. Selvityksen mukaan vastaajista kolmannes on aloittamassa sen vuoden 2021 aikana.

It-järjestelmien käyttöönotto saattaa kuitenkin asettaa kynnyksen projektin aloittamiselle. Sama pätee toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoon liittyviin projekteihin. Juvonen (2018, 11.) nostaa ohjelmistoprojekteja käsittelevässä kirjassaan esille useita selvityksiä, joiden mukaan suuri osuus it-hankkeista epäonnistuu tavalla tai toisella. ERP-hankkeet ei-vät tee poikkeusta tähän. Monet uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon täh-täävät projektit epäonnistuvat (Kouri & Vilpola 2006, 8). Onnistuminen asettaakin haasteita asiakkaan ohella etenkin it-ratkaisuja tarjoaville yrityksille. Projektit voivat olla pitkiä ja kal-liita. It-ratkaisuja tarjoavien yritystenkin tuleekin pohtia, kuinka toimittaa asiakkaalle tuote onnistuneesti huomioiden oman liiketoiminnan kannattavuus ja hyvä asiakaskokemus. Tut-kimuksessa asiaa selvitetään uuden, kevyeen projektiin ja helppoon käyttöönottoon tähtää-vän ERP-tuotteen osalta. Tähtäin asettaa erityisen haasteen toimitusprosessille. Tutkimuk-sen tarkastelussa on tuotteen sisäinen toimitusprosessi asiakaskokemus huomioiden.

2 Tutkimuskohteen ja kehittämistutkimuksen kuvaus

2.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on uusi, juuri lanseerattu, tuotteistettu toiminnanohjausjärjestelmä. Tutkimus kohdistuu tuotteen toimitusprosessiin ja toimintaan organisaation sisällä huomioiden asiakasnäkökulmaa. Toimitusprosessi pitää sisällään asiakaspolun ensimmäisestä yhteydenotosta järjestelmän käytön aloittamiseen saakka. Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdetta tuotteen sekä yrityksen osalta. Tämän jälkeen avataan kehittämistutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma sekä tutkimusrajaukset.

Tutkimus tehdään toimeksiantona pääkaupunkiseudulla toimivalle it-yritykselle. Yritys on erikoistunut verkkopalveluiden kehittämiseen, suunnitteluun ja käyttöönottoon. ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmät ovat yksi yrityksen liiketoiminnoista. Yritys pidetään julkaisussa anonyyminä. Tutkimustoimeksiannon antaneeseen organisaatioon viitataan tutkimuksessa kohdeyrityksenä ja ERP-tuotteeseen kohdetuotteena.

Toiminnanohjausjärjestelmästä on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Sitä voi kuitenkin kuvata liiketoiminnan hallintaan tarkoitetuksi järjestelmäksi, jonka ohjelmistot ja toiminnallisuudet auttavat yritystä hoitamaan ja automatisoimaan yrityksen toimintoja ja prosesseja. Yleisimpiä näistä on esimerkiksi taloushallintoon, myyntiin, varastonhallintaan ja henkilöstöhallintaan liittyvät toiminnot. ERP-järjestelmät ovat olleet aiemmin käytössä lähinnä teollisuudessa, mutta niiden hyödyntäminen on levinnyt laajasti eri toimialoille (Shehan ym. 2004, 1.)

Tuotteen taustalla on yrityksen kokemus projektiluonteisista ERP-järjestelmien rakentamisesta. Kaikille kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmille ja niiden käyttöönotolle yhteneväistä on ollut projektien laajuus. Järjestelmät on suunniteltu ja toteutettu aiemmin kaikille asiakkaalle yksilöllisinä ratkaisuinä. Projektitiimiin on kuulunut projektipäällikkö sekä ohjelmistokehittäjiä. Projektin kokonaiskustannus on muodostunut tehdyn työn mukaan. Kun tavoitteena on luoda ERP-järjestelmästä asiakkaan prosesseihin räätälöity kokonaisuus, ovat kehitysprojektit väistämättä laajoja hankkeita ja kestoiltaan pitkiä. Siten hankkeiden toteutuksesta aiheutuu lähtökohtaisesti myös suuret projektikustannukset.

Uuden palvelutuotteen logiikka eroaa edellä mainitusta. Yritys on tunnistanut tarpeen nopeammalle ja kevyemmälle toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle ja ryhtynyt rakentamaan tarpeen pohjalta uutta ratkaisua. Tuotteen pyrkimyksenä on tarjota ERP-järjestelmän toteutus ketterästi, ilman it-projekteille ominaista raskasta rakennetta, ajallisesti pitkää kestoä ja suuria aloituskustannuksia. Se on johtanut ERP-järjestelmän tuotteistamiseen yksilöllisestä it-palvelusta useita erilaisia yrityksiä palvelevaksi ratkaisuksi. Tavoitteena on

siten luoda jatkossakin kaikkia asiakkaan liiketoiminnan tarpeita ja toiveita palveleva ratkaisu tehokkaammin - nopeammalla aikataululla ja pienemmillä aloituskustannuksilla. Kohdetuote lanseerattiin helmikuussa 2021.

Vaikka kohdetuotteen käyttöönotto tehdään edelleen projektiluontoisesti, toteutustapa mahdollistaa sen läpiviennin nopeammin ilman merkittävää räätälöintiä tai suuria aloituskustannuksia. Se on toteutettavissa pienemmillä resursseilla, sillä laajan räätälöinnin puuttuessa ohjelmistokehittäjien työpanos jää huomattavasti pienemmäksi projektin aikana. Myös kustannusrakenne asiakkaalle on erilainen, sillä se muodostuu kuukausiveloituksesta määräaikaisella sopimuksella yksittäisen ison kustannuserän sijaan. Tuote on tarkoitettu pienille ja keskiuurille yrityksille, joiden liiketoiminta ei vaadi järjestelmän merkittävää sopeuttamista omaan toimintamalliin.

2.2 Kehittämistutkimuksen tavoitteet

Tuotteelle asetetut tavoitteet luovat vaatimuksia toimitusprosessin sujuvuudelle. Haasteita on ehtinyt ilmetä jo. Toisaalta tämä on ollut osittain odotettua, sillä alkuperäisenä suunnitelmana on ollut jatkaa tuotteen kehittämistä lanseerauksen jälkeen. Koska tuoteratkaisu on uusi, on kehitettävää luonnollisesti vielä tehtävänä. Myös ensimmäiset asiakasprojektit ovat jo osoittaneet yritykselle, että prosessissa on vielä hienosäädettävää. Tuotteen alkutaipaleelta opittua on tärkeää huomioida heti tuoreeltaan prosessin sujuvoittamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää tuotteen toimitusprosessia, jotta tuotteen liiketoimintaedellytykset täyttyvät. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota nopea tapa ottaa järjestelmä käyttöön, tehokkuuden pitää toteutua myös yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Prosessin toimivuudella on merkitystä myös kustannuksiin. Toimiva prosessi myös nopeuttaa projektin läpiviennin, jolloin uusi projekti voidaan aloittaa mahdollisimman pian tai toteuttaa useampi projekti rinnakkain. Siten tutkimuksen keskiössä on toimitusprosessin sujuvoittaminen, joka näkyy myös tehokkuuden parantumisena.

Kehitystyötä ei toteuteta vain tutkimuksen jälkeen, vaan sitä tehdään jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Tutkimusta tehdään yrityksen normaalin liiketoiminnan ohessa, siten tutkimukseen vaikuttaa kevään 2021 aikana käynnistyneiden asiakasprojektien eteneminen. Tavoitteena on ensin perehtyä nykytilanteeseen, aloittaa tämän jälkeen havainnointi ja kehitystyö ja luoda lopputulokseksi prosessin mallinnus ja esittää löydökset. Kyseisiä vaiheita havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen sisältö ja tavoiteltu lopputulos yksinkertaistetusti kuvailtuna. (mukailten Toikko & Rantanen 2009, 23.)

Tutkijan tehtävänä on tehdä havaintoja ja tukea kehitystä tutkimuksen aikana ja raportoida lopputuloksesta. Tässä tutkimuksessa tutkija tulee organisaation ulkopuolelta ilman omaa työtehtävää tai vastuita yrityksessä. Mikäli tutkijalla ei ole työroolia organisaatiossa, auttaa se saavuttamaan objektiivisen kuvan kehityskohteista ja ratkaisuista (Kananen 2014, 80). Kyseinen seikka oli myös toimeksiantajan toive: Asiaa voidaan tällöin tarkastella ulkopuolisen silmin, omien työtehtävien vaikuttamatta näkemykseen. Tutkijalla ei ole toimialasta omaa työkokemusta. Ajatuksena on, että tämä seikka tukee asiakasnäkökulman huomiointia, sillä myöskään suurimmalla osalla asiakkaista ei ole toiminnanohjausjärjestelmien syvällistä tuntemusta.

Tutkimuksen tavoitteena on koota lopputulokseksi havaintoja kehityskohdista ja pullonkaloista, kehitettyä toimitusprosessin asiakaskokemusta ja luotua prosessikartta tutkimuksen avulla. Asiakasnäkökulma on keskiössä, mutta sen lisäksi asiakasprojektien läpivienti, eli tuotteen toimitusprosessi, on toimittava sisäisesti resurssoinnin kannalta.

Prosessikartan tehtävänä on visualisoida tuotteen toimitusprosessi. Tavoitteena on rakentaa karttaa heti tutkimuksen alusta alkaen, jolloin se auttaa havainnollistamaan asiakasprojektin vaiheita ja etenemistä. Mallin pyrkimyksenä on kuvata prosessi, selkeyttää kokonaisuutta sekä avata vastuiden jakautumista asiakasprojektin edetessä. Siten se tukee myös toimitusprosessin muotoilua. Mallin avulla pyritään myös paikantaa ja esittää prosessin tehokkuutta haittaavat pullonkaulat.

2.3 Tutkimusongelman kuvaus

Tutkimus pyrkii löytämään vastauksia toimivaan ja tehokkaaseen toimitusprosessiin ja siihen, miten asiakasnäkökulma tulee ottaa huomioon prosessin aikana. Kuten tutkimuksen

tavoitteissa on määritetty, tehokkuutta pyritään parantamaan paikallistamalla prosessin pulonkauloja. Näihin tavoitteisiin pohjautuen tutkimusongelmaa voidaan kuvailla seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millainen ERP-tuotteen toimitusprosessin tulisi olla asiakasnäkökulma huomioituna?
- Mitkä ovat tutkittavan prosessin haasteet ja miten huomioida kehityskohtia jatkossa?

2.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus keskittyy palvelutuotteen toimitusprosessiin huomioiden asiakasnäkökulmaa. Kehittämistutkimuksen tärkeimmät tavoitteet liittyvätkin toiminnan kehittämiseen. Tätä rajausta käytetään tutkimuksessa moneen eri ulottuvuuteen liittyen. Tästä syystä tutkimuksessa tekninen toteutus on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Myös palvelun laadun kannalta tutkimusta rajataan samalla logiikalla: Palvelun laatu voidaan jakaa tekniseen, eli lopputulosulottuvuuteen, ja toiminnalliseen, eli prosessitulottuvuuteen (Grönroos 2009, 79). Tutkimuksessa keskitytään näistä jälkimmäiseen, eli prosessia kuvaavaan laatuun. Aihetta on avattu tarkemmin luvussa 4.3.

Samaan tapaan tutkimuksen fokus on toimintatavassa. Kehittäminen voi keskittyä joko toimintatavan, tai toimintarakenteen tarkasteluun. Toimintatapa liittyy organisaation työskentelyyn. Toimintarakenteella puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka yritys on organisoituna ja kuinka kehittämisen myötä rakennetta tulisi järjestää uudelleen (Toikko & Rantanen 2009, 13). Tässä tutkimuksessa fokus on toimintatavassa, eli siinä mitkä toimintatavat ohjaavat parempaan lopputulokseen asiakasprojekteissa.

Edellä mainitut, tutkimuksen ulkopuolelle rajatut asiat ovat kuitenkin tiiviisti liitoksissa tutkimuksen kehityskohtien kanssa. On huomionarvoista, että niitä ei voida tästä syystä täysin irrottaa toisistaan. Eli vaikka tutkimus ei keskity organisaatorakenteen suunnitteluun, siihen liittyviä havaintoja ei jätetä huomiotta. Näihin kytköksiin viitataan tarvittaessa tuloksissa ja niiden mahdollisia vaikutuksia avataan tutkimuksen pohdinnoissa.

2.5 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus etenee monivaihteisen kehittämistyön mukaisesti. Se koostuu seuraavista vaiheista:

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen: Kohde-tuotteen toimitusprosessia tutkitaan kohdeyrityksen toimeksiannosta. Aihe

tarkentuu tutkimuksen edetessä, samalla tarkennetaan kehitystutkimuksen tavoitteita. Tutkimushankkeen käynnistyy huhtikuussa 2021.

2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä: Perehtyminen toteutetaan osallistumalla yrityksen toimintaan ja tekemällä havaintoja.
3. Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen: Aiheeseen perehtymisen jälkeen tarkennetaan tutkimuksen tavoitteet.
4. Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu.
5. Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen: Kehittämistyön tutkimusosa toteutetaan kevään 2021 aikana ja viimeistellään vuoden loppuun mennessä.
6. Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi.

(mukaillen Ojasalo ym. 2015, 25.)

Kehittämiskohde valittiin tutkimuksen aiheeksi, kun hanketta käynnistettiin huhtikuussa 2021 ja projektin tavoitteita ryhdyttiin määrittämään tarkemmalla tasolla. Alustavana tavoitteena on tutkia, miten kohteeksi valitun tuotteen toimintaa voisi parantaa. Aihe täsmentyy kehittämistutkimuksen edetessä ja aiheeseen perehdyttäessä. Samalla tarvittava teoria-pohja täsmentyy.

Organisaatioon ja tutkimuksen kohteeseen perehtyminen toteutetaan osallistumalla organisaation päivittäiseen toimintaan, mikä pitää sisällään palavereja, mutta myös yrityksen sisäistä dokumentaatiota. Tutkimukselle muodostetaan tietoperustaa teorian ja yrityksen toiminnasta kerätyn tiedon avulla. Tietoperusta auttaa näkökulman muodostamisessa kehitystutkimukselle. Kohdeyritykselle tehty pro gradu -tutkielma asiakkaiden kontaktipisteistä toimii kehyksenä toimitusprosessille ja tuo täsmällistä tietoa tutkimuksen pohjaksi. Yrityksen toimintaan perehtymisen ohella tutkimukselle määritetään tutkimusstrategia ja valitaan tutkimusmenetelmät.

Tutkimuksen aikana järjestetään haastattelujen ohella työpajoja. Ne toteutetaan pääosin toukokuun 2021 aikana. Työpajat ja haastattelut muodostat tutkimuksen empiiriset havainnot ja rakentavat kuvaa toimitusprosessista. Teoriaa yhdistetään havaintoihin. Työpajoja hyödynnetään sekä kartoittamaan että kehittämään toimitusprosessia. Näiden metodien avulla saadaan luotua tutkimukselle tulos ja kehitetty prosessimalli lopputuotoksena. Se esitetään visuaalisena mallina prosessikartan muodossa. Prosessikartan laatimista on avattu tarkemmin luvussa 3.3.

3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

3.1 Tutkimusstrategia

Kehittämistutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tapaa tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida empiirisen analyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22). Laadullinen tutkimus kuvastaa toteutettavaa tutkimusta hyvin, sillä siinä muodostetaan kokonaiskäsitys toimitusprosessista ja sen kehityskohdista nimenomaan empiirisen analyysin avulla.

Tutkimuksen lähtökohta tutkimusstrategialle nojaa tapaustutkimukseen, sillä se kuvaa osuvimmin tutkimuksen suunnitteluvaiheen tutkimusstrategiaa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehitysideoita (Ojasalo ym. 2015, 36). Tapaustutkimuksessa kohteena voi olla esimerkiksi yritys, jokin sen prosesseista tai palveluista. Tapaustutkimuksessa huomioidaan paikallinen tilanne ja tuotetaan kehittämisen tueksi uutta tietoa. Tapaustutkimus etenee usein seuraavasti: Ensin määritetään alustava kehittämistehtävä. Tämän jälkeen tutkimusilmiöön ja -kohteeseen perehdytään tarkemmin. Samalla kehittämistehtävä tarkentuu. Tämän jälkeen edetään keräämään empiiristä aineistoa eri menetelmin ja analysoidaan saatua tietoa. Tapaustutkimuksessa fokus voi olla työntekijöiden toiminnassa tai heidän toimintansa välisissä suhteissa yrityksen sisällä. Tehdyn tutkimuksen pohjalta tapaustutkimuksessa luodaan kehittämissuositus. (Ojasalo ym. 2015, 52–54.)

Tutkimuksen toimeksiantona oli selvittää palvelun nykytilaa ja tuottaa yritykselle tapaustutkimuksen mukaisesti kehitysideoita toimitusprosessin toiminnasta. Tapaustutkimus tuki hyvin tutkimuksen suunnitteluvaihetta. Tutkimuksen aikana tutkimusstrategiaa kuitenkin muutettiin, koska tutkimuksessa tavoitteeksi määriteltiin lopputuotoksena prosessikartan rakentaminen pelkkien kehitysideoiden sijaan. Prosessin pullonkauloja nostetaan esille prosessikartassa. Osa niistä voivat edellyttää yritykseltä jatkotoimia ja ovat siten mielletävissä tapaustutkimukselle tyypillisiksi kehitysideoiksi.

Tutkimusstrategia muotoutui lopulta yhdistelmäksi konstruktivistista tutkimusta ja palvelumuotoilua. Seuraavaksi esitellään toteutettavan tutkimuksen kannalta oleellimmat piirteet konstruktivistisesta tutkimuksesta ja palvelumuotoilusta sekä niiden hyödyntämisestä tutkimuksessa. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät, joihin kuuluvat esimerkiksi haastattelut ja palaverit. Tutkimusmenetelmissä avataan myös kehittämismenetelmiä, joihin luokituu työpajat ja toimitusprosessin mallintaminen prosessikarttaan.

3.1.1 Konstruktiivinen tutkimus

Useat tutkimusstrategiat ovat hyvin samantyyppisiä keskenään ja sisältävät usein samantaisia metodeja. Kuitenkin, toisin kuin tapaustutkimuksessa, konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos pelkkien kehitysideoiden sijaan. Tutkimusstrategiaan tehtiinkin muutos, kun huomattiin, että kehitysideoiden ohella konkreettinen tutkimuksen lopputuotos, prosessin mallinnus, tukee toimeksiantoa ja toimitusprosessin kehittämistä paremmin. Tutkimuksen tutkimusstrategia muutettiin konstruktiiviseksi tutkimukseksi.

Konstruktiiviselle tutkimukselle tunnusomaista on, että kehittäminen toteutetaan aiempaan teoriaan nojaten (Ojasalo ym. 2015, 36, 57–58). Toteutettavassa tutkimuksessa yhdistellään kahta tutkimusstrategiaa: Toimitusprosessin mallinnusta ja palvelua kehitetään asiakasnäkökulmasta, jolloin tutkimuksessa on relevanttia yhdistää palvelumuotoilun tutkimusmetodeja ja teoriaa.

3.1.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on kasvattanut suosiotaan kehitystapana, sillä yritykset ovat asiakaslähtöisyyden yhä vahvemaksi osaksi strategiaansa. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palvelujen kehittämiseen laajasti. Sen tavoitteena on etenkin auttaa huomioimaan asiakasnäkökulmaa ja -kokemaa palveluja kehitettäessä. Siten se voi muokata niin yrityksen liiketoimintamallia, strategiaa tai prosesseja sekä vaikuttaa asiakaskontakteihin. (Ojasalo ym. 2015, 71.) Palvelumuotoilu on yleistynyt etenkin digitaalisten palvelujen ja käyttöliittymien suunnittelussa (Ojasalo ym. 2015, 71–73). Palvelumuotoilu tarjoaa keinon tuottaa asiakkaille helppokäyttöisiä, hyödyllisiä sekä haluttavia palvelukokemuksia. Palvelumuotoilussa painottuu kokemuksellisuuteen ja käyttäjäkeskeisyyteen keskittyvä toiminta. Yritystä se auttaa luomaan tehokkaita, kannattavia sekä erottuvia palvelukonsepteja. Ihmiset tekevät palvelun ja siksi organisaation rakenne ja toimintatavat vaikuttavat myös palveluihin, ja siten asiakaskokemukseen (Interaction Design Foundation 2020).

Kuten edellä on kuvattu, palvelumuotoilu siis luo keinot yritykselle kehittää sisäisiä prosessejaan suuntaan, jossa ne hyödyttävät yritystä tehokkaammin ja samalla vastaavat yhä paremmin asiakkaiden tarpeita. Pyrkimyksenä palvelumuotoilussa on luoda palvelutuote, joka täyttää asiakkaan toiveet optimoimalla asiakaskokema sekä mahdollistaa yrityksen taloudelliset odotukset. Siten sitä voidaan käyttää myös kokonaan uusien palvelukonseptien tai liiketoimintamallien kehittämiseen asiakaslähtöisestä näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2015, 57.)

Prosessina palvelumuotoilu etenee hyvin samaan tapaan kuin tapaustutkimus. Se aloitetaan perehtymällä tarkasti aiheeseen. Kerättyä tietoa lähdetään tämän jälkeen hyödyntämään kehitystyössä. Kehitystyössä painopiste on ennakoinnissa, jolloin prosessia pyritään kehittämään tulevaisuuttakin silmällä pitäen. Hyvän asiakaskokemuksen muotoilu voidaan toteuttaa pilkkomalla kanssakäynti asiakkaan kanssa kokeman kannalta merkityksellisiin osioihin. Osioissa keskitytään optimoimaan siihen sisältyviä työtapoja sekä palveluprosesseja. Optimoinnissa ja kehitystyössä apuna voidaan käyttää mallintamista. Palvelumuotoilun yhtenä tärkeimmistä hyödyistä onkin, että sen avulla palvelun osat saadaan hahmotettu ja luotua näkyviksi mallinuksilla sekä visualisoineilla. Niitä voi olla esimerkiksi kuvat ja kartat. Palvelumuotoilu voi pitää sisällään visualisointien lisäksi myös erilaisia prototyypointeja. Visualisointi ja prototyypit auttavat havainnollistamaan prosesseja ja erilaisia palvelutilanteita. Tärkeänä tehtävänä on myös tunnistaa ja poistaa palvelua haittaavia seikkoja. (Tuulaniemi 2011, 15; Ojasalo ym. 2015, 73–76.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut, kyselyt, havainnointit ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä erilaisia menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti joko rinnan, tai eri tavoin yhdistettyinä tutkittavan ongelman tai tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 13.)

3.2.1 Havainnointi

Toteutettavassa tutkimuksessa pääosassa ovat havainnointi. Havainnointia tehdään tutkimuksen aikana monipuolisesti eri keinoja hyödyntäen. Työpajat ja palaverit ovat konkreettinen keino toteuttaa kehitystä yhteistyössä. Yhteistoiminnallinen kehittäminen tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkijan lisäksi toimijat, eli yrityksen työntekijät, osallistuvat kehittämistoimintaan yhdessä. (Toikko & Rantanen 2009, 91). Palvelumuotoiluun kuuluu olennaisesti osallistaminen. On siis tärkeää saada eri osapuolia mukaan antamaan oma näkemys ja panos kehitystyöhön. Palvelumuotoilussa metodeina hyödynnetään esimerkiksi työpajoja ja visualisoidaan hanketta esimerkiksi asiakaspolun avulla. (Ojasalo ym. 2015, 72–75.)

Kehitystutkimus toteutetaan seuraamalla yrityksen sisäistä toimintaa, keskustelua, palaveria sekä tekemällä haastatteluja yrityksen työntekijöille. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään tuotedokumentaatiota.

Havainnot koostuvat seuraavista osioista:

- yrityksen sisäiset palaverit ja sisäinen viestintä
- kohdetuotteeseen liittyvät dokumentaatio
- asiakasprojektit ja niiden dokumentaatio
- työpajat: demoharjoitus toimitusprosessista sekä harjoituksen ja asiakasprojektin palautekeskustelut

Kohdeyrityksen tutkimuksessa hyödynnettävää dokumentaatiota ovat esimerkiksi tuotteeseen liittyvät yleiset asiakirjat, kuten tuotteen implementointiohje sekä dokumenttipohjat. Niitä ovat myös tutkimuksen aikana toteutettavan asiakasprojektin asiakirjat, kuten projektisuunnitelma ja muistiot. Edellä mainittujen lisäksi yrityksen asiakkaiden kontaktipisteistä on tehty vastikään pro gradu -tutkielma. Kyseistä tutkimusta hyödynnetään teoriapohjana ja jatkojalostetaan tässä tutkimuksessa toimitusprosessin muotoilussa. Vaikka kyseisen tutkimuksen toteutuksen aikaan kohdetuote ei ollut vielä lanseerattu, projektiluontoisen käytön myötä asiakaspolut ovat pitkälti yhteneväiset. Siten tutkielma kuvaa hyvin asiakkaan näkökulmaa.

3.2.2 Tutkimusaineiston hankinta

Haastattelut

Haastattelut toteutetaan teema- ja osin myös ryhmähaastatteluina. Teemahaastatteluissa käsitellään tutkimusongelmaan liittyviä keskeisimpiä aiheita tai teemoja. Työelämän tutkimusavusteisissa kehittämishankkeissa, joissa tavoitellaan esimerkiksi toimintatapojen luomista tai kehittämistä, ryhmähaastattelut ovat toimiva tapa kerätä aineistoa. Tavoitteena on, että haastatteluun osallistuvat voivat antaa oman näkemyksensä. (Vilka 2017, 79–80.)

Havaintojen dokumentointitapa on riippuvainen havainnointimenetelmästä. Yrityksellä on käytössä sisäisissä palavereissa Google Meet. Covid-pandemian takia kaikissa palavereissa suurin osa osallistujista oli mukana etänä. Yrityksellä ei ollut käytössä Google Meet -palvelussa tallennuksen mahdollistavaa ominaisuutta, joten palavereista tehtiin muistiinpanot.

Haastattelujen, palaverien sekä työpajojen tehtävänä on havaintojen keräämisen lisäksi osallistaa tutkimukseen osallistuvia ja lisätä dialogia organisaatiossa. Osallistamisen voi kuvailla olevan kehittämismahdollisuuden tarjoamista ja osallistuminen puolestaan mahdollisuuden hyödyntämistä. Osallistuminen on tärkeää, sillä kehittämistoiminta vaatii vuorovaikutusta ja aktiivisuutta. Tutkimukseen osallistuvat ovat yhdessä edistämässä kehitystä.

Myös dialogin lisäämisen tarkoituksena on vuorovaikutuksen kasvattaminen. Siten saadaan kerättyä eri näkökulmia aiheesta ja luotua ratkaisua niiden pohjalta. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90.)

Havainnoinnin haasteena voi kuitenkin olla tutkijan oma rooli organisaatiossa. Haastattelussa ja yrityksen toimintaa havainnoimalla pyrkimyksenä on kerätä havaintoja objektiivisesti. Tutkijan rooli on olla ulkopuolinen, jotta rooli yrityksessä ei vaikuta neutraalin näkemyskasaamiseen kokonaisuudesta. Tutkijan osuutta ei voida kuitenkaan täysin poistaa ja esimerkiksi vuoropuheluna käytävissä haastattelussa ei välttämättä muodostu täysin objektiivista kuvaa. Havainnointi toteutetaan asiakaspalaverissa ja tuotteen toimitusprosessia mallintavassa demoharjoituksessa suorana havainnointina. Tämä tarkoittaa, että tutkijan läsnäolo on tiedossa. Strukturoimattoman havainnoinnin tavoitteena on kirjata ylös laajasti havainnoinnin aikana nousseita asioita. (Kananen 2014, 80.)

Tutkimukseen haastatellaan pääasiassa tuotteen parissa toimivaa henkilökuntaa. Tämän lisäksi haastatteluihin osallistuu kohdeyritykselle pro gradu -tutkimuksen toteuttanut henkilö ja asiakkaan edustaja. Asiakkaan haastattelun tarkoituksena on tuoda vastinpari yrityksen sisäiselle tulkinnalle projektin etenemisestä. Samalla pystytään testaamaan, onko asiakkaan kokema linjassa pro gradu -tutkielman tulosten kanssa.

Työpajat; demoharjoitus ja palautekeskustelut

Prosessin harjoittelu esimerkkitapauksella on yksi keino havainnoida prosessin vahvuuksia ja heikkouksia. Sen avulla saadaan rekonstruoitua todellisuuden kaltainen tilanne. Samalla se antaa mahdollisuuden yrityksen johdolle arvioida työntekijöiden suoriutumista.

Demo toteutetaan kuvitteelliselle yritykselle, jonka edustajina palaverissa on toimitusjohtaja, pääomasijoittaja, sekä yrityksen myynnistä, varastosta sekä ostoista vastaavat henkilöt. Kohdeyrityksen osalta edustettuna on myyjät ja projektipäällikkö. Tuotepäällikkö toimii palaverissa projektipäällikön tukena. Asiakkaiden roolissa on sekä yrityksen henkilöstöä, mutta myös kaksi yrityksen ulkopuolista.

Tutkimuksen aikana toteutettiin myös kaksi palautekeskustelua. Toinen niistä liittyi edellä mainitun harjoitustapauksen antiin. Toinen palautekeskustelu, retrospektiivi toteutettiin todelliseen asiakasprojektiin liittyen. Retrospektiivejä hyödynnetään esimerkiksi Scrum-kehitysmallissa ohjelmistoprojektien yksittäisten osioiden, eli sprinttien arviointiin. Retrospektiivien tarkoituksena on tarkastella sitä, miten työ on sujunut liittyen tekijöihin, yhteistyöhön ja prosessiin. Tavoitteena on myös huomioida asiat, jotka sujuivat hyvin sekä seikat, joihin tulisi tehdä parannuksia. Pyrkimyksenä on myös suunnitella keinoja, miten työskentelytapoja voisi kehittää. (Schwaber & Sutherland 2013, 11.) Kohdetuotteen projektit ovat

laajuudeltaan tavallista suppeampia, joten niiden osalta lopputuloksen vasta arviointi retrospektiivissä on perusteltua.

3.2.3 Aineiston analysointi

Palvelumuotoilu sisältää elementit ja tarvittavat työkalut kohdetuotteen toimitusprosessin kehittämiseen. Palvelumuotoilua ja konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntämällä saadaan luotua tutkimuskohteesta laaja ymmärrys sekä perusteltuja kehittämissuhteita yhdessä tutkimuksen aikana hankitun aineiston kanssa.

Aineiston analyysin tavoitteena on koostaa perusteltu tulkinta ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020, 143). Aineistoa analysoidaan hyödyntäen dialogista tematisointia. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen aineisto, aiempi tutkimus sekä teoreettinen että metodologinen puoli käyvät vuoropuhelua keskenään tulkintoja ja analyysejä tehtäessä koko tutkimuksen ajan. Aineistoa analysoidaan yhdistämällä havainnoista yhdistäviä tekijöitä. (Koski 2020, 153–159) Kehittämistutkimuksen pohjana toimivat myös kohdetuotteeseen liittyvät dokumentit, siten yhtenä kehitystutkimuksen keinona on dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysiä hyödynnetään yhdistelemällä muita havaintoja yhteen yrityksen sisäisistä asiakirjoista tehtyihin havaintoihin. Se auttaa muodostamaan lisänäkökulmaa tutkittavaan asiaan (Ojasalo ym. 2015, 44) Näistä tekijöistä muodostetaan lopulta suurempia kokonaisuuksia, teemoja, tai teemojen hypoteeseja. hypoteeseja auttaa vahvistamaan laaja aineisto, joka koostuu haastatteluiden lisäksi yrityksen dokumentaatiosta ja palaverihavainnoista. (Koski 2020, 160–165)

3.3 Prosessin mallintaminen

Tutkimuksessa prosessikartta rakennetaan Service Blueprint -mallin mukaisesti. Prosessikartan piirtäminen auttaa kehittämään prosessi sekä analysoimaan missä ja mistä syystä ongelmia ilmenee. Prosessianalyysiä käytetäänkin apuna palveluorganisaatioiden kehittämisessä, kun haetaan vastauksia siihen, millaisia pullonkauloja prosessissa ilmenee tai miten prosessin tehokkuutta voisi parantaa. Se voi auttaa yritystä selvittämään millainen vuorovaikutus on asiakkaan kanssa prosessin aikana. Se voi myös antaa vastauksia kysymyksiin siitä, mitkä tukitoiminnot tukevat prosessia ja kontaktipisteitä. (Tuulaniemi 2011, 182.)

Prosessikartta havainnollistaa prosessin eri vaiheet, niihin liittyvät haasteet sekä ratkaisuehdotukset. Prosessikartta tuo myös eri näkökulmat sekä niiden yhtymäkohdat esille, kun prosessia voidaan tarkastella sekä yrityksen sisäisen että asiakkaan perspektiivistä. (Ojasalo ym. 2015, 45.) Tutkimuksen johtopäätöksissä esitetään tutkimuksen avulla rakennettu ja kehitetty Service Blueprint, johon prosessin ratkaistavat pullonkaulat on merkitty.

Prosessikartan hyötynä on myös, että se luo prosessista visuaalisen. Siten kokonaisuus on helpompi muistaa ja ymmärtää. Prosessikarttaa suunniteltaessa on mietittävä, mitä sillä halutaan saavuttaa. Esimerkiksi työntekijöiden roolit voidaan havainnollistaa prosessikartassa.

3.3.1 Palvelumalli – Service Blueprint

Service Blueprint, suomennettuna palvelumalli, on oleellinen osa toteutettavaa tutkimusta. Sen avulla prosessi voidaan visualisoida kartaksi. Se nivoo yhteen ja luon näkyväksi prosessin vaiheet ja kontaktipisteet asiakkaan kanssa sekä niihin vaikuttavat tekijät, kuten tarvittavat resurssit. Koska Service Blueprint pitää sisällään koko asiakaspolun, havainnollistaminen auttaa löytämään loogisen reitin läpi palvelun ja osoittamaan haasteet sen varrella. Palvelumalli ottaakin asiakkaan näkökulman vahvasti huomioon osana prosessia. Siten se myös yhdistää toimitusprosessin palvelumuotoiluun, sillä samaan kaavioon saadaan huomioitua sekä prosessin eri vaiheet että se, miten prosessi näyttää asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 91, 212.)

Mallin tavoite on esittää vaiheet ja prosessin juoksutuksen havainnollisella tavalla. Se, kuinka tarkasti prosessi kuvataan, riippuu asiayhteydestä. Mikäli asiaa halutaan avata ulkopuolisille, pelkkien pääkohtien avaaminen riittää ja liian monimuotoinen prosessikaavio saattaisi sekoittaa lukijan. Asiakkaita varten pelkistetympi malli voikin olla toimivampi, jotta asiakkaan kannalta tärkeimmät vaiheet korostuvat. Yrityksen sisäiseen käyttöön voidaan puolestaan käyttää tarkempaa kaaviota, jotta prosessia päästään analysoimaan ja kehittämään tarkemmin. (Tuulaniemi 2011, 91.) Kehittämistutkimuksessa laadittava prosessikartta on tarkoitettu lähinnä yrityksen sisäiseen käyttöön. Tutkimuksen yhteydessä esitettävissä mallissa ei ole kuitenkaan viitattu esitettyä tarkempiin tekijöihin anonymiteetin takia.

Service Blueprint -malli rakentuu valitsemalla ensin kehitettävä palveluprosessi. Tämän tutkimuksen osalta palveluprosessia edustaa kohdetuotteen toimitusprosessi. Kun prosessi on valittu, määritetään tarvittaessa asiakaskohderyhmä. Tutkimuksen osalta tämä ei aiheuta toimenpiteitä, sillä kohdetuotteen ominaisuudet ovat jo määrittäneet sen asiakaskohderyhmän, jolle tuote sopii. Seuraavassa vaiheessa selvitetään prosessin kulku painottaen asiakkaan näkökulmaa. Tämän jälkeen kartoitetaan kaikki toiminnot, joita yrityksen sisällä tehdään prosessin aikana. Tässä tutkimuksessa prosessia sisältöä ja toimintoja selvitetään dokumentaation, henkilöstön ja asiakkaan haastatteluilla. Asiakasnäkökulmaa saadaan haastattelun lisäksi vahvasti mukaan yrityksen kontaktipisteitä selvittäneestä Pro gradu -tutkielmasta. Toimitusprosessia kehitetään haastattelujen lisäksi työpajoilla. Prosessimalissa on kuvattuna myös asiakkaan näkymä. Näkymällä tarkoitetaan niitä kontaktipisteitä, joita prosessin eri vaiheissa on. Ne kuvastavat sitä, miten asiakas näkee fyysisesti

prosessin etenemisen. (Tuulaniemi 2011, 181–182.). Kontaktipisteitä ja niiden ilmentymistä toimitusprosessin aikana on kuvattu luvussa 4.5.

3.3.2 Mallin hyödyt

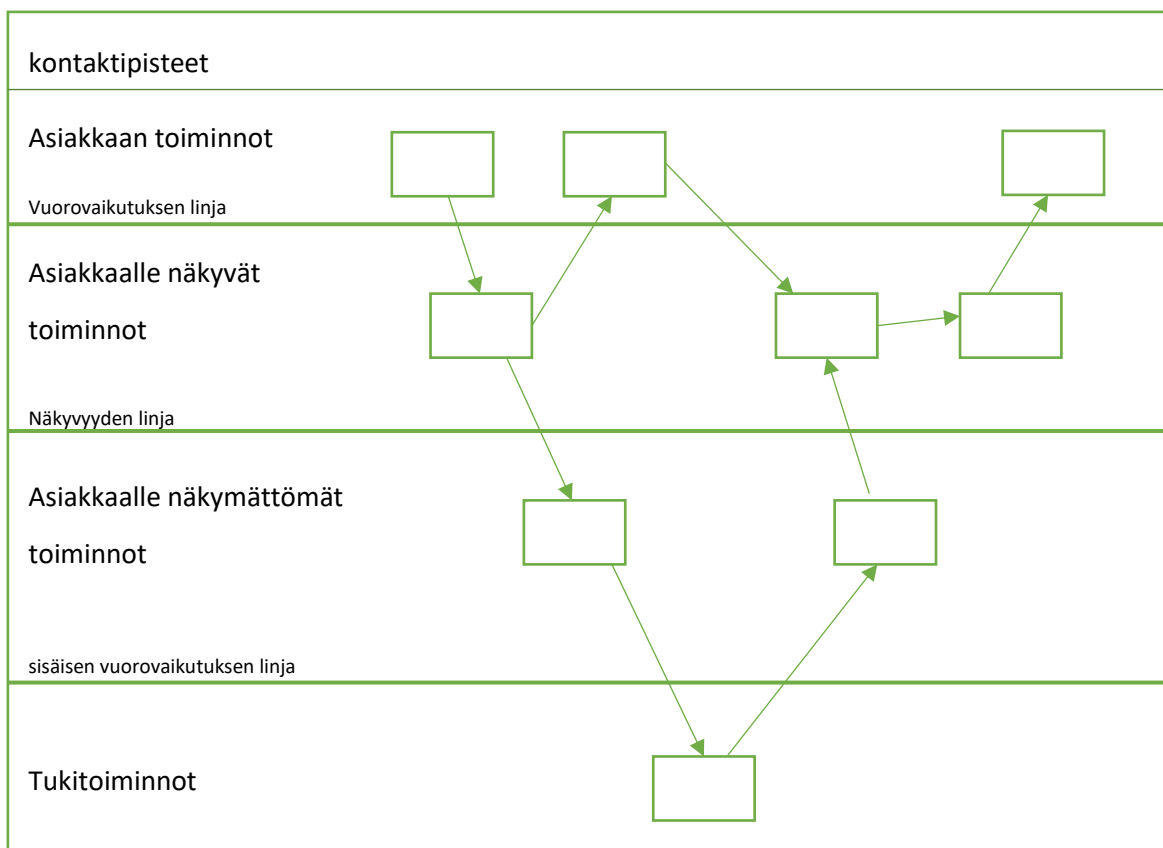
Service Blueprint -malli toimii sekä uusien palvelutuotteiden kuvaamiseen sekä olemassa olevien kehittämiseen. Blueprint-mallissa palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä. Visualisointi on keino tehdä asia näkyväksi. Sen tärkeä tehtävä on tukea ihmisen sisäisen mallin luomisessa. Visualisoinnin avulla voidaan selkeyttää monia prosessin vaiheita ja osatekijöitä. Esimerkiksi prosessiin osallistuvien työntekijöiden rooleja ja roolien merkitystä osana kokonaisuutta voidaan selkeyttää visualisoinnin avulla. Visualisointi tekee prosessista uniikin, helpommin muistettavan, ymmärrettävän ja kiinnostavamman. Service Blueprint -malli voidaan muodostaa organisaatiossa kollektiivisesti eri toimintojen ja osastojen kesken. (Tuulaniemi 2011, 114)

Service Blueprint -malli on myös keino havainnollistaa prosessi asiakkaan lisäksi työntekijöille tai esittää palvelumallia eteenpäin yrityksen johdolle. (Zeithaml ym. 2013, 234–235.) Työntekijöiden huomioiminen on tärkeää, sillä he tuottavat prosessit ja siten heidän motivaationsa ja osallistuminen on välttämätöntä esimerkiksi tilanteissa, joissa uutta palvelua tuodaan tarjolle. Työntekijöiden mukaan ottaminen aikaisessa vaiheessa, kommunikointi ja ymmärryksen varmistaminen ovat tärkeitä seikkoja, joita voidaan tukea Service Blueprintin avulla. Siten malli on hyvä keino lisätä yhteistyötä ja kohdistaa se haluttuun prosessiin. Vaikka fokus on asiakkaassa, malli auttaa selventämään työntekijöiden ja johdon rooleja sekä työnjakoa. Visualisointi on myös keino standardoida prosessi ja perehdyttää uusia työntekijöitä prosessin pariin. Sen avulla voidaan myös mallintaa kehitystyötä. Vertailemalla päivitettyä versiota vanhaan, voidaan havaita muutokset ja ymmärtää niiden vaikutukset. (Krum 2013, 246–250; Stickdorn jne. 2011, 88–89, 142.)

3.3.3 Mallin koostumus

Service Blueprint -prosessikaaviossa kuvatut toiminnot jaetaan eri osioihin. Näitä osioita kutsutaan uimaradoiksi. Jaottelu eri radoille riippuu siitä, kuuluuko toiminto asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin, tai kohtaako asiakas palvelun tuottajan vai ei. Kuvio 2 esittää prosessikartan pääkohtia. Uimaradoista ylin kuvaa toimintaa asiakkaan näkökulmasta kontaktipisteiden avulla. Se toimii siten kertomuksena palvelukokonaisuudesta. Tästä seuraavalla radalla listataan teot, jotka toteutetaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Käytännössä siis ne toimet, mitä toimintoja palvelun toteutuminen konkreettisesti vaatii. Niitä voi olla esimerkiksi asiakkaan suorittamat tehtävät tai valinnat. Kolmannella radalla puolestaan kuvataan ne tekniset laitteet, joita asiakas käyttää palveluketjun aikana tai joita

käytetään palveluketjun toteuttamiseen. Viimeisellä radalla on esiteltynä ne osat palvelutuotantoa, jotka ovat oleellisia vuorovaikutteisen palvelutuotannon toteuttamisessa, mutta jotka eivät ole asiakkaan havaittavissa. (Tuulaniemi 2011, 213–214; Zeithaml ym. 2013, 235.)



Kuvio 2. Service Blueprint kuvaa prosessin kulkua asiakkaan näkökulma huomioiden (mukaan Zeithaml ym. 2017, 239).

Kaavion avulla saadaan luotua mallinnus, miten palvelu etenee ja miten esimerkiksi resurssointi tulisi ottaa huomioon yrityksessä prosessien eri vaiheissa. Jaottelun avulla prosessin toimintalogiikkaa ja vaiheita on helpompi tunnistaa. Kun vaiheet on tunnistettu, voidaan nähdä, kuinka prosessi eri vaiheissa tapahtuvat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun. Toisin kuin tuotteet tai teknologiat, palvelun voi kuvailla lähinnä kokemuksena, tästä syystä Service Blueprint on hyvä keino kuvata toimitusprosessia. (Tuulaniemi 2011, 91–92; Zeithaml ym. 2013, 235.)

4 Tutkimuksen teoriapohja

4.1 Toimitusprosessi

Tutkimuksen teoriapohja koostuu aiheista, jotka vaikuttavat ohjelmistoprojektien läpivientiin ja asiakaskokemuksen muodostumiseen toimitusprosessin aikana.

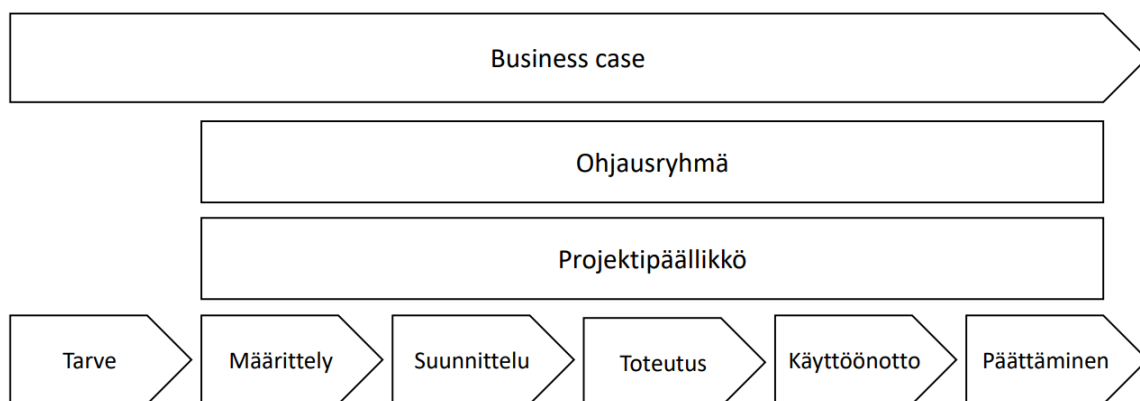
Prosessi muodostuu peräkkäin suoritettavista tehtävistä, jotka muodostavat lopputuloksen. Yleensä prosessiin osallistuu yrityksen sisällä henkilöstöä eri tehtävissä ja rooleissa. Prosessille omaista on myös toistuvuus. Toimenpiteet tapahtuvat aina samankaltaisina. Se on siis ketju tehtäviä, jotka henkilöstö suorittaa samaan tapaan tuottaen prosessin lopputuloksen asiakkaalle. (Sakki 2014, 11.) Kun yritys tuottaa asiakkaalleen tuotteen tai palvelun, voidaan sitä kutsua tilaus-toimitusprosessiksi. Prosessin koostumus eroaa toimialoittain. Esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa tilaus-toimitusprosessi muodostuu yleensä hankinnasta, logistiikasta ja valmistuksesta. Yhdessä toimitusprosessin kanssa esimerkiksi tuotekehitys ja markkinointi muodostavat arvoketjun. Arvoketjun myötä toimitusprosessi linkittyy osaksi koko organisaation toimintaan. (Sakki 2014, 11.) It-hankkeiden toimitusprosessi on projektimaista. Toimitusprosessi onkin merkittävin osa projektia. Tästä syystä projektityöskentely on isossa roolissa toiminnanohjausjärjestelmän toimitusprosessia ja yrityksen arvoketjua. Tässä tutkimuksessa keskitytään tuotteen toimitukseen, joten prosessista käytetään termiä toimitusprosessi.

Keskittymällä kehittämisessä asiakkaaseen, voidaan luoda palveluja, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Se taas auttaa tuotetta menestymään. Siten asiakaslähtöisyys yhdessä palvelun laadun kanssa ovat aiheita, joita huomioidaan kehittämistutkimuksessa hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi. Terminä asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan toimintatapaa, jossa asiakas on keskiössä palveluiden tai tuotteiden tarjonnassa ja jossa ne rakentuvat asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. (Ruotsalainen 2000, 16). Asiakaskeskeisyydessä asiakas on siis objekti, jota varten palvelut tai tuotteet tehdään. Asiakaslähtöisyydessä asiakas muuttuu objektista subjektiksi, jolloin vuorovaikutus asiakkaan kanssa muovaa toimintaa. Asiakaslähtöisyys on yrityksen toimintaa, jossa asiakastarpeiden selvittäminen ja niiden tyydyttäminen lähtee jo yrityksen toimintakulttuurista. (Helander ym. 2013, 29.) Toimitusprosessi on vahvasti vuorovaikutteista asiakkaan kanssa, jolloin asiakaskokemuksen merkitys ohjelmistoprojektin aikana on tärkeää huomioida.

4.1.1 Ohjelmistoprojektit

Ohjelmistohanke koostuu yksinkertaistetusti vaiheista, jotka ovat tiedonhaku, neuvottelu, määrittely, projektin toteutus sekä lopuksi käyttö ja jatkokehitys (Juvonen 2018, 13).

Tarkemmalla tasolla projekti muovautuu monen tekijän summasta. Projektin taustalla vaikuttavat sen pohjimmaiset syyt, joista Juvonen (2018, 13) käyttää nimitystä business case. Business casella tarkoitetaan projektin rahallista ja taloudellista hyötyä asiakasyrityksessä. Juvosen (2018, 13) mukaan ohjelmistoprojektin mallia ja pääsisältöä voidaan kuvata kuviossa 3 esitetyn kaavion mukaisesti.



Kuvio 3. Projektimalli kuvaa projektin pääsisältöä (mukaillen Juvonen 2018, 13).

Ohjausryhmä tekee korkeimman tason päätökset ja projektipäällikkö organisoii projektia johtaen projektitiimiä ja hoitaa viestinnän eri sidosryhmien välillä. Toteutusta ohjaa alin prosessiuolien rivi:

- Tarve kertoo, miksi projekti toteutetaan.
- Määrittelyyn kuuluu sopimus ja esimerkiksi asettamisasiakirja, joka kuvaa projektin alustavan sisällön.
- Suunnittelun tärkeimpänä työkaluna ja dokumenttina toimii projektisuunnitelma.
- Toteutusta johtaa projektipäällikkö raportoiden etenemisestä.
- Käyttöönottoon sisältyy varsinaisen järjestelmän aktivoinnin lisäksi harjoittelua.
- Lisäksi tulee huomioida projektin aikana ilmenneet muutostarpeet alkuperäiseen suunnitelmaan ennen käyttöönottoa.
- Loppuraportti vetää yhteen projektin sisällön, onnistumiset, epäonnistumiset tai haasteet sekä jatkosuunnitelmat. (Juvonen 2018, 13–15.)

Ohjelmistoprojektien toteutukseen vaikuttaa myös, miten ohjelmistoyritys on organisoitunut ja millaisia ohjelmistokehittämiseen hyödynnettäviä malleja se käyttää. Kohdeyrityksen

organisaatorakennetta muokattiin vuonna 2021 vastaamaan agilen – eli ketterän kehityksen malleja. Sen myötä työntekijöistä muodostettiin tiimejä, jotka koostuivat eri tehtäväalueiden osaajista. Kohdeyrityksen tapa toteuttaa ketterää kehitystä on sekoitus sekä kanbania että Scrum-mallia. Ne antavat raamit ohjelmistoprojektien toteutustavalle.

Ketteriksi menetelmiksi kutsutaan projektimalleja, jotka ohjaavat ohjelmistoprojektien etenemistä. Scrum ja Kanban ovat yleisiä ketterän kehityksen menetelmiä. Ketterän kehityksen projektinhallintamenetelmiin kuuluu periaate, jossa liian tarkkojen suunnitelmien tekemistä vältetään. Syynä on, että usein monimutkaisissa kokonaisuuksissa joudutaan joka tapauksessa tekemään muutoksia, jolloin tarkan suunnitelman tekeminen voi olla jopa mahdotonta. (Mäntyneva 2016, 41.)

Scrum-mallissa roolit jakautuvat kolmeen eri kategoriaan: tuotteen omistajaan, Scrum-mestariin ja tiimiin. Tuotteen omistajalla tarkoitetaan asiakasta, joka on määrittämässä prioriteetteja toteutettaville ohjelmiston ominaisuuksille. Tärkeintä roolissa on päätäntävalta, ei niinkään ohjelmisto-osaaminen. Scrum-mestari on vastuussa siitä, että tiimi pysyy koko ajan toiminnassa ja että prosessia noudatetaan. Scrum-mestari ei kuitenkaan ole projektipäällikkö tai tiiminvetäjä. Tiimi tekee varsinaisen kehitystyön ja se toteutetaan sprinteissä. Sprintit ovat projektin osakokonaisuuksia, joissa toteutetaan määritelty osuus projektista. Myös Kanbanissa työ järjestyy ja tehdään osissa. Kanban on japania ja tarkoittaa kylttiä tai taulua. Tämä taulu jakaa tehtävät kolmeen lohkoon: avoimiin, tekeillä oleviin sekä tehtyihin tehtäviin. Se auttaa organisoimaan töitä eteenpäin sovitussa järjestyksessä (Juvonen 2018, 18–24.)

4.1.2 Projektisuunnitelma osana toimitusprosessia

Projektisuunnitelma on tärkeä osa kokonaisprosessia, mistä syystä sen sisältöön on hyvä kiinnittää huomiota. Projektisuunnitelman tulisi vastata toteutuksen kannalta oleellisimpiin kysymyksiin: Mitä ja miksi tehdään, miten toteutetaan sekä miten se ajoitetaan. Vaikka päätös projektin aloittamisesta on jo vahvistettu ennen suunnitelman valmistumista, on sen tärkeänä tehtävänä vahvistaa ja tukea myönteisesti päätöstä projektin käynnistämisestä. (Mäntyneva 2016, 46–48)

Projektisuunnitelmassa kuvata usein seuraavia seikkoja:

- Projektin taustatietoa
- Mitkä ovat syyt toteuttaa projekti
- Projektin tavoitteet

- Miten projekti organisoidaan ja vastuutetaan
- Projektin sisältö: osiot tai tehtäväkokonaisuudet
- Riskienhallinta
- Aikataulut
- Raportointitavat ja viestintä projektin aikana
- hankinnat ja budjetointi

(Mäntyneva 2016, 49)

Projektisuunnitelma laatiminen helposti ymmärrettävään muotoon on keino tehostaa ja selkeyttää toimitusprosessia. Onnistunut projektisuunnitelman tärkeimpinä tehtävinä on avata selkeästi tavoitteet ja projektin sisältö sekä viestimään se projektin sidosryhmille. Siten se ei toimi vain keinona dokumentoida tietoja yrityksen sisäiseen käyttöön, vaan myös tapa viestiä asiakkaalle. Sisällön lisäksi projektisuunnitelmassa voidaan määrittää, mitä on rajattu projektin ulkopuolelle. Siten myös raja-osa onkin osa projektikuvausta. (Mäntyneva 2016, 49)

4.2 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on keino kuvata tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja huomioida seikat tuotteen muotoilussa. Tutkimuksen kohteena olevan palvelun tuotteistaminen ja lanseeraus on jo toteutettu ennen tutkimuksen aloittamista. Kehityksen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää huomioida myös tuotteistamisen näkökulmasta seikkoja, jotka vaikuttavat toimitusprosessiin. Tuotekuvauksella voidaan määrittää vastaukset tuotteen toiminnan kannalta merkityksellisimpiin seikkoihin. Sipilä (1996, 69) on jakanut tuotekuvauksen seuraavasti:

1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus
2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt
3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet
4. Kilpailu, korvaavuus
5. Sopivuus oman organisaation strategiaan
6. Tuotokuvaus
7. Tuotteen versiot
8. Tuotteen konkretisointi

9. Tärkeimmät referenssit
10. Tuotteen hinta
11. Tuotteen toimitusaika
12. Vastuuhenkilöt
13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet
14. Vaikutukset toimintaprosesseihin

Tuote- ja palveluratkaisut koostuvat usein osista, jossa perusosaa voidaan täydentää lisäyksillä. Sipilä (1996, 69) jakaa nämä osat standardiosaan, moduuliosiin ja räätälöityyn osaan. Näistä suurimman osuuden muodostaa standardiosuus ja yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta pyrkimys on mahdollisimman pieneen räätälöintiin. Asiakas katsoo tuotetta toisesta näkökulmasta, jolloin räätälöinti voi vaikuttaa isommalta osuudelta kokonaisuudesta kuin se oikeasti on. Mitä vähemmän räätälöidään, sitä tehokkaammaksi toiminta saadaan.

Moduuliosat voivat muodostua erimerkiksi tuotteen lisäosista, joita valitaan perusosan päälle. Moduulit voivat myös yhdessä muodostaa tuotepaketin. Tuotteen modulaarisuus voidaan toteuttaa myös tarjoamalla joko tuotteen, johon valitaan soveltuvat osat, tai maksimimalli, josta voi karsia osia pois. Kun tuote tuodaan esille räätälöitynä, saadaan aikaan asiakaslähtöinen vaikutelma. Asiakas näkee tuote juuri omiin tarpeisiin tehdyksi, vaikka todellisuudessa räätälöintiä on tehty hyvin niukasti. (Sipilä 1996, 69) Tämä pätee myös kohdetuotteen rakenteeseen. Ydinosa on asiakkaille sama, jonka lisäksi kokonaisuutta voi täydentää lisämoduuleilla. Vaikka räätälöintiä tehdään mahdollisimman vähän, saadaan kokonaisuus tuotua yksilöllisemmäksi jokaiselle asiakkaalle.

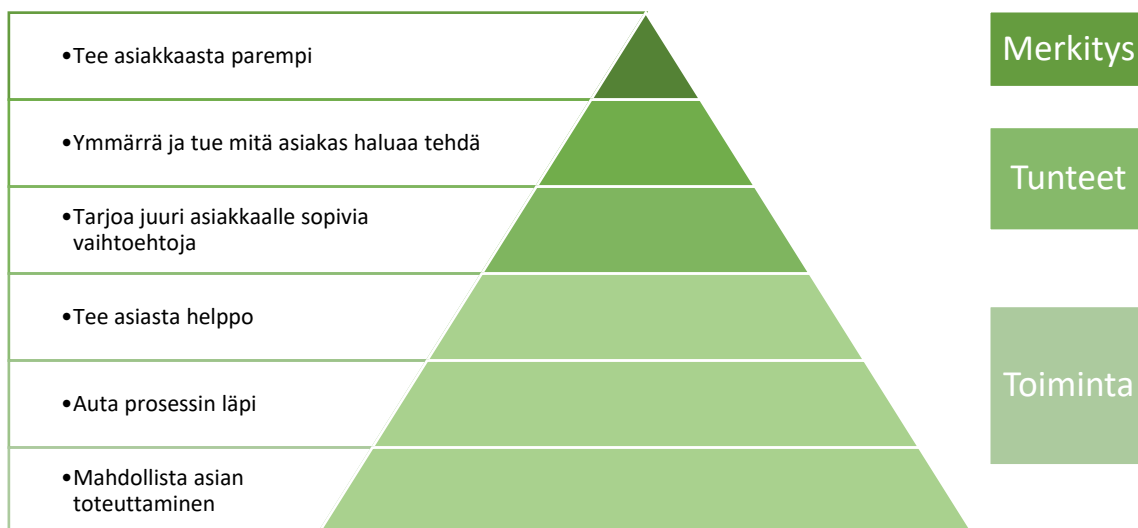
Osana tuotteistamista, toimintakaavio auttaa kuvaamaan omaa prosessia. Siten se voi auttaa kertomaan myös prosessin tehokkuuden tai toimivuuden lisäksi tuotteistamisen onnistumisesta. Onko prosessissa tuotu asiakaslähtöisyyttä tai esimerkiksi innovatiivisuutta esille. Sen avulla voi olla myös mahdollista tehdä vertailua kilpailijoihin ja miettiä miten voisi toimia omaleimaisemmin. Prosessikaavion avulla voi myös arvioida esimerkiksi, miten vuorovaikutuksessa on onnistuttu. Asiantuntijapalveluiden tärkeä osatekijä on asiantuntijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Sipilän (1996, 72) mukaan vuorovaikutus korostuu etenkin kahdessa osiossa. Prosessi alkaa myynnistä ja tehtävien määrittämisestä ja jatkuu analyysien kautta johtopäätöksiin, vaihtoehtoihin sekä niiden kautta lopullisiin päätöksiin. Tästä prosessi etenee toteutuksen suunnittelun kautta varsinaiseen toteutukseen ja

lopputuloksen seurantaan. Mainitut kaksi vuorovaikutuksen kannalta tärkeää osiota ovat myynti ja tehtävän määrittäminen sekä johtopäätökset, vaihtoehdot ja päätökset.

Kuten yllä on kuvattu, on asiakaskokema tärkeä osa tuotteen rakentamista. Tarjontaa erilaisista tuotteista on paljon, yli tarpeiden. Samalla kilpailu lähes alalla kuin alalla on kovaa. Tämä on vaikuttanut myös asiakkaiden toimintaan. Päätöksenteko valintatilanteissa on muuttunut. Aiemmin valinnat ovat perustuneet tietoon, kuten tuotteen ominaisuuksiin. Nykyisin, kun tarjontaa on paljon, on valinta muuttunut tunnepohjaiseksi. Pelkkä tuotteen ominaisuuksien mainostaminen ei enää riitä. (Tuulaniemi 2011, 25.) Tästä syystä tuotteistamisesta ei voi ajatella vain tuotteen ominaisuuksien kautta.

4.3 Palvelun arvonmuodostus ja laatu

Asiakaskokemus on oleellinen osa palvelun olemusta. Asiakkaan tulkinta ja havainnot yrityksen asiakaspalvelusta, mainonnasta, palvelun ominaisuuksista, helppoudesta tai ylipäättään koko yrityksen tarjoamasta muodostava kokonaisuuden. Tätä asiakaskokemuksen kokonaisuutta voidaan jakaa osiin, jotta kokonaisuutta voidaan analysoida tarkemmin. Asiakaskokemuksen kolme tasoa ovat toiminta, tunteet ja merkitykset. (Tuulaniemi 2011, 37.)



Kuvio 4. Arvonmuodostuksen toimintataso luo pohjan asiakaskokemalle (mukaillen Tuulaniemi 2011, 75).

Toiminnan taso pitää sisällään asiakkaan funktionaalisen tarpeen. Niitä voi olla prosessin sujuvuus, sekä palvelun hahmotettavuus, käytettävyys, saavutettavuus, tehokkuus sekä monipuolisuus. Se luo siten pohjan asiakaskokemalle, kuten kuviosta 4 nähdään.

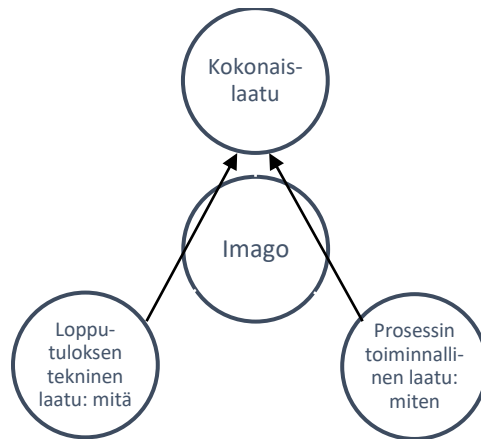
Toiminnan tason pitää siis sisällään palvelun perusominaisuudet, jotka tulee olla kunnossa, jotta palvelulla on edellytyksiä olla markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 37.)

Asiakaskokemuksen tunnetaso pitää sisällään palvelun tuottamia välttämisiä tuntemuksia, kuten helppoudentunnetta, kiinnostavuutta tai innostavuutta sekä ylipäättään kokemuksen miellyttävyyttä. Siten tunnetasolla onnistutaan sitä paremmin, mitä enemmän palvelu vastaa asiakkaan mielikuvia. Juuri tämän tason merkitys on kasvanut. (Tuulaniemi 2011, 37.)

Asiakaskokemuksen korkeimman tason muodostaa merkitystaso. Se pitää sisällään asioita, joita asiakas haluaa saavuttaa tai oppia. Toisin sanoen merkitystason ominaisuudet auttavat asiakasta paremmaksi ja siten se vahvistaa asiakkaan tunnetta saamastaan arvosta. (Tuulaniemi. 2011, 37.)

Arvo siis muodostuu asiakkaan kokemuksista palvelun aikana. Sama pätee myös palvelun laadun määrittämiseen. Laatuakaan ei voida mitata vain teknisenä ratkaisuna. Grönroosin (2009, 100) mukaan riskinä on katsoa tuotteen tai palvelun laatua vain lopputuleman teknisten ominaisuuksien näkökulmasta. Tällöin voidaan sivuuttaa kaikki muut asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat seikat. Todellisuudessa asiakkaalle muodostunut mielikuva laadusta pohjautuu laajempaan kokonaisuuteen.

Palvelun laatu voidaan jakaa asiakkaiden kokemana kahteen eri ulottuvuuteen, tekniseen ja toiminnalliseen. Näistä tekninen ulottuvuus painottuu palvelun lopputulokseen. Toiminnallinen ulottuvuus taas kuvaa palvelun prosessia. Laatu ei siis määrity vain aikaansaadun lopputuloksen kautta, vaan myös sillä on merkitystä, mitä matkan varrella tapahtuu. Määritelmät mitä ja miten voisivatkin yksinkertaisimmillaan kuvastaa palvelun laadun osa-alueita. Palvelun aikana tapahtuu vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, mahdollisesti onnistumisia ja epäonnistumisia. Vaikka lopputulema olisi asiakkaan toiveen mukainen, mutta toimitusprosessin aikana on ilmennyt ongelmia, voi kokonaislaadun vaikutelma kärsiä. Siten myös lopputuloksen (mitä) lisäksi toimitusprosessilla (miten) on merkitystä asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun, kuten kuviossa 5 havainnollistetaan. (Grönroos. 2009, 100–102.)



Kuvio 5. Palvelun laadun ulottuvuudet muodostavat kokonaislaadun (mukaien Grönroos 2009, 103).

Positiivinen asiakaskokema ja palveluprosessin toiminnallinen laatu auttavat muovaamaan yritykselle myös hyvää imagoa. Huomionarvoista on, että mikäli yrityksellä on hyvä imago, pienet virheet palvelussa annetaan helpommin anteeksi. Vastaavasti mikäli imago on jo valmiiksi huono, pienempikin virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän kokemaan. (Grönroos. 2009, 102). Hyvä laatu auttaa siten yritystä rakentamaan imagoaan ja suojautumaan pieniltä erheiltä.

Kuten arvon tuottaminen asiakkaalle, myös laatu tuo kilpailuetua. Teknisillä ominaisuuksilla (mitä) on nykyisin vaikeaa erottautua kilpailijoista. Tästä syystä toiminnallinen laatu (miten) auttaa luomaan ja ylläpitämään kilpailuetua. Yrityksen kehittämishankkeissa juuri toiminnallisen laadun parantaminen voi lisätä selkeästi asiakkaan saamaa arvoa. Heikosti hoidettu palveluprosessi voi myös syödä hyötyjä, vaikka palvelu olisi teknisiltä ominaisuuksiltaan kilpailijoita parempi. (Grönroos. 2009, 104.)

Laadukas palvelu lisää asiakastyytyväisyyttä. Grönroos (2009, 177) tähdentää kirjassaan asiakastyytyväisyyden merkitystä asiakkuuden jatkuvuudelle. Mikäli asiakas on tyytyväinen palvelun ja tuotteen laatuun, asiakassuhde jatkuu todennäköisesti pidempään ja uusintaostot toteutuvat todennäköisemmin. Grönroos painottaa eroavaisuuksia tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden välillä. Tutkimusten mukaan uusintaostoja tekevät herkästi nimenomaan erittäin tyytyväiset asiakkaat. He levittävät myönteistä kuvaa yrityksestä.

Laatu ei ole kuitenkaan täysin objektiivisesti määritettävissä. Grönroos (2009, 105) nostaa esille määritelmän palvelun koetusta kokonaislaadusta. Se muodostuu edellä mainitusta kokonaislaadusta (Kuvio 5) ja odotuksista. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat esimerkiksi markkinointi, imago, myynti, viestintä sekä asiakkaan tarpeet ja arvot. Tämä tarkoittaa, että

vaikka laatu olisi sinänsä hyvää, ei asiakas välttämättä koe asiaa kuitenkaan niin. Se voi johtua eroista todellisuuden ja asiakkaalle muovautuneiden odotusten välillä.

4.4 Asiakkaan odotukset ja odotustenhallinta

Kuten edellä on todettu, on odotuksilla suuri merkitys koettuun laatuun ja vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaan odotukset ja asiakaskokemus liittyvät tiiviisti toisiinsa. Odotukset syntyvät osaltaan asiakkaan tarpeista ja siten asiakaskokeman toiminnan, tunteiden ja merkitysten tasot muovaavat asiakkaan odotuksia.

Grönroos (2009, 132) esittelee kirjassaan Jukka Ojasalon tekemää tutkimusta laadun kehittymisestä asiakassuhteissa. Tutkimuksen kohteena oli asiantuntijapalvelut, mutta tuloksia on voitu yleistää laajemminkin. Odotukset jaoteltiin kolmeen eri tyyppiin: hämäriin (sumeat), julki lausuttuihin (eksplisiittiset) ja hiljaisiin (implisiittiset).

Julki lausutut odotukset ovat muodostuneet asiakkaalle kirkkaiksi ennen palveluprosessin alkamista. Odotukset voivat tosin olla realististen odotusten ohella epärealistisia. Palveluntarjoajalla on tärkeä rooli hallita odotuksia ja kääntää epärealistisia odotuksia realistisiksi. Mikäli palveluntarjoaja kykenee antamaan selkeitä lupauksia epämääräisten sijaan, riski epärealistisille odotuksille pienenee. (Grönroos 2009, 132–134.) Asiakkailta voi hyvinkin olla It-projekteihin liittyviä suuria odotuksia ymmärtämättä kuitenkaan odotusten vaatimuksia toteutukselle. Kun sekä palvelun tuottaja että käyttäjä ovat samalla sivulla odotuksista, yllätyksiä ei pääse syntymään yhtä helposti myöhemmin.

Hämärillä odotuksilla tarkoitetaan odotuksia, joissa asiakkaalla on ratkaistavana ongelma, mutta heillä ei ole tarkempaa käsitystä keinoista ongelman ratkaisemiseksi. Asiakkailta on siis odotuksia muutoksesta ja kehityksestä nykytilaan. He eivät kuitenkaan tiedä, mitä mahdollisuuksia voisi olla nykytilan parantamiseksi. Jos näitä sumeita odotuksia ei saada kartoitettua esille ja muutettua julki lausutuiksi odotuksiksi, voi tulos jäädä odotuksista ja asiakas pettyä. (Grönroos 2009, 132–133.)

Hiljaiset odotukset ovat asiakkaille itsestään selviä, joten asiakas ei ajattele näitä odotuksia tietoisesti. Tästä syystä asiakas ei myöskään ilmaise näitä odotuksia palveluntarjoajalle. Tämän myötä on mahdollista, että odotukset jäävät palveluntarjoajalta huomioimatta. Odotusten olemassaolo saatetaan huomata vasta myöhemmin ja jälkikäteen asiaa on vaikeampi korjata. Odotusten kartoittaminen on avainasemassa siten myös hiljaisten odotusten kanssa. (Grönroos 2009, 132–135.)

Asiakkaan odotuksia tulisi hallita, jotta odotukset täyttyvät, asiakastyytyväisyys kasvaa ja jotta asiakkaan kokeman kokonaislaadun vaikutelma olisi hyvä. Tämä voi tarkoittaa, että

esimerkiksi markkinoinnissa tulisi luvata mieluummin liian vähän, jotta organisaatiolla säilyy mahdollisuus täyttää lupaukset. Tämän myötä luodaan paremmat edellytykset ylittää odotukset. Sillä on vastaavasti suora vaikutus asiakasuskollisuuteen ja alttiuteen tehdä uusintoja. (Grönroos 2009, 106.)

Projektin aikataulutus voi toimia yhtenä esimerkkinä odotuksiin liittyvästä hallinnasta. Juvenen (2018, 45–47) käyttää esimerkkinä it-hanketta, jossa käsitys projektin aikataulusta eroaa eri tahojen välillä: Alkuvaiheessa projekti, sen sisältö, hintalappu ja aikataulu on kaikkien osapuolten kannalta sopiva. Matkan varrella it-ratkaisun tarjoavaan yritykseen tulee organisaatiomuutos, joka vaikuttaa tuotekehitykseen ja sitä kautta myös esimerkin projektiin. Aikataulu venyy. Samalla kun tuotekehityksen ajatus aikataulusta on venynyt pidemmälle, asiakas odottaa valmista tuotetta edelleen alkuperäisen aikataulun mukaan. Organisaatio sisällä liiketoimintajohto tietää muutokset, mutta odottaa sekin nopeampaa toteutusta, kuin mitä tuotekehitys voi tarjota. Kerrottu esimerkki on siten esimerkki asiakkaan odotusten pettämisestä, mutta myös siitä kuinka odotukset voivat erota myös organisaation sisällä. Kommunikaation lisääminen ja nopea muutoksista tiedottaminen auttaa hallitsemaan aikatauluun liittyviä odotuksia.

4.5 Asiakaspolku ja kontaktipisteet

Erinomaista asiakaskokemaa ja laatua voidaan luoda, mikäli tiedetään millä tavoin ja milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen. Asiakaspolku kuvaa asiakkaan kulkemaa matkaa yrityksen kanssa, ostoprosessia. Samalla polku kertoo, mitä eri osa-alueita prosessiin sisältyy. (Tuulaniemi 2011, 39.)

Asiakaspolun kuvaaminen riippuu palvelusta tai toimialasta, joten yhtä sapluunaa sille ei ole. Oleellista on, että se pyrkii ennakoimaan asiakkaan tarpeita. Asiakaspolun vaiheet jaetaan osa-alueisiin. Tällaisia osa-alueita voivat olla esimerkiksi:

- Inspiraatiovaihe/ kiinnostuksen ja tarpeen herääminen
- Suunnitteluvaihe
- Ostovaihe
- Asiakaslupauksen lunastaminen/ odotusten täytyminen
- Jakamisvaihe/ suosittelu

(Business Finland 2020, 10.)

4.5.1 Kontaktipisteet

Polku koostuu asiakkaan kulkemasta matkasta koostuen eri kontaktipisteistä palvelunprosessin aikana. Näitä kontaktipisteitä voivat olla ihmiset, ympäristö tai esineet. (Tuulaniemi

2011, 39.) Kontaktipisteet kuvaavat kohtaamisia yrityksen ja asiakkaan välillä. Siten kontaktit muodostavat myös asiakaskokemuksen. Asiakas muodostaa mielipiteen palvelun laadusta asioidessaan kaupassa, yrityksen verkkosivustoilla tai soittaessaan puhelinpalveluun. Siten se ei rajoitu vain yhteen palvelutilanteeseen vaan kattaa koko tarjoaman. Asiakaskokemus voi muodostua mainonnasta, palvelun tai tuotteen käyttökokemuksesta ja esimerkiksi luotettavuudesta. (Tuulaniemi 2011, 37.)

4.5.2 Kontaktipisteet kohdeyrityksessä

Riiali (2021, 47) toteutti tutkimuksen yrityksen kontaktipisteistä. Kyseistä kontaktipisteistä koostuvaa asiakaspolkua hyödynnetään pohjana toimitusprosessin kehitystyössä. ERP-projektin asiakaspolun kosketuspisteet jakautuvat seuraavasti asiakaspolun vaiheisiin:

Asiakaspolun vaihe	Kosketuspisteet
Tiedonhaku	<ul style="list-style-type: none"> • word-of-mouth ja eWOM (some) • internet: asiantuntijasivustot, järjestelmän tarjoajan sivut, toimittajan omat sivut
Neuvottelu	<ul style="list-style-type: none"> • sähköposti • puhelut • fyysiset tapaamiset • etätapaamiset • tarjousmateriaalit • järjestelmän demo
Määrittely	<ul style="list-style-type: none"> • sähköposti • palaverit (fyysinen/verkko) • puhelut • määrittelydokumentit • itsenäiset tehtävät
Projektin toteutus	<ul style="list-style-type: none"> • viikkopalaverit • sähköposti • pikaviestit • puhelut • itsenäiset tehtävät • projektinhallintamateriaalit

	<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmän koulutus
Järjestelmän käyttö	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalvelukanavat • sähköposti • (puhelut)
Jatkokehitys	<ul style="list-style-type: none"> • pikaviestit • sähköposti • puhelut • palaverit/viikkopalaverit • projektinhallintamateriaali

Taulukko 1. Tutkielman mukaiset vaiheet ja niiden kosketuspisteet muodostavat asiakaspulun (mukaillen Riiali 2021, 47).

Kuten oheisesta taulukosta (Taulukko 1) voidaan nähdä, Riiali (2021, 47) jakaa asiakaspulun viiteen eri vaiheeseen. Ne ovat tiedonhaku, neuvottelu, määrittely, projektin toteutus sekä käyttö- ja jatkokehitys. Tutkimuksessaan Riiali teki asiakaskokemuksen kannalta havaintoja kriittisimmistä prosesseista asiakaspulun vaiheista. Tiedonhaussa korostui järjestelmän vastaavuus asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin. Neuvotteluvaiheessa tärkeäksi todettiin asiantuntijuuden ja arvon viestiminen sekä hinnoittelun onnistuminen. Neuvotteluvaiheessa kriittistä on myös onnistua luottamuksen herättämisessä ja asiakkaan yksilöllinen huomiointi. Määrittelyvaiheessa asiantuntijuuden osoittaminen pysyi tärkeänä osana, samoin kuin kriittisyys nykyisiä prosesseja ja toimintamalleja kohtaan. Informaatioepätasapainon hallinta koettiin tärkeäksi sekä määrittely- että projektin toteutusvaiheessa. Muita toteutusvaiheen kriittisiä prosesseja olivat tutkimuksen mukaan projektin fasilitointi, kommunikatio ja odotusten realisoituminen. Tuntityönä toteutettavissa projekteissa hinnoittelun onnistuminen pysyi osana kokonaisuutta myös toteutusvaiheessa. Kun projekti on saatu päätökseen ja siirrytään järjestelmän käyttöön ja jatkokehitykseen muodostui viestinnän jatkuvuus ja yhdenmukaisuus yhdessä lisäarvon luonnin kanssa tärkeinä prosesseina.

5 Tulokset

5.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin sekä palavereissa että haastatteluissa 26.4.2021 välisenä aikana. Samalla toteutettiin myös työpajoja toimitusprosessin kehittämiseksi. Taulukossa 2 on esitetty tutkimuksen haastattelujen, palaverien ja työpajojen etenemistä. Valtaosa keskusteluista käytiin etäyhteyden välityksellä. Haastattelut ja palaverit dokumentoitiin joko palaverimuistioon tai tallentamalla keskustelu.

Havaintojen pohjana hyödynnettiin lisäksi yrityksen dokumentaatiota. Dokumentaatioon luokitui yleistä ja projektikohtaista materiaalia. Dokumentteja olivat esimerkiksi käyttöönotto-ohjeistus, dokumenttipohjat projekteihin, meneillään olleen projektin projektisuunnitelma sekä palaverimuistiot. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös yrityksen asiakasprojektien kontaktipisteistä laadittua pro gradu -tutkimusta.

Projektin toimituksesta toteutettiin myös mallinnus, eli demo, jossa testattiin prosessia myyjien ensimmäisestä asiakastapaamisesta koulutustilaisuuksiin. Demon avulla pystyttiin havainnoimaan toteutusta ns. testiympäristössä. Palautekeskustelut käytiin sekä demon että oikean asiakasprojektin pohjalta.

pvm	Haastattelu	Palaveri
26.4.2021		aloituspalaveri, toimeksiantaja
27.4.2021		aloituspalaveri, tuotepäällikkö
30.4.2021	myyjä	
6.5.2021	projektipäällikkö	
6.5.2021	progradu-tutkimus	
12.5.2021		projektipäälliköiden tilannekatsaus
14.5.2021	toimituspäällikkö	
18.5.2021		työpaja: projektin retrospektiivi
19.5.2021	toimituspäällikkö	

19.5.2021		projektipäälliköiden tilannekatsaus
21.5.2021	tuotepäällikkö	
21.5.2021		tutkimuksen tilannekatsaus
21.5.2021		työpaja: demoharjoitus
24.5.2021	myyjät	
24.5.2021		projektien rakennepalaveri
24.5.2021		projektipäälliköiden tilannekatsaus
26.5.2021	projektipäällikkö, tuotepäällikkö	
31.5.2021		tutkimuspalaveri
1.6.2021		työpaja: demon palautekustelu
2.6.2021	asiakas	

Taulukko 2. Tutkimuskalenteri. Taulukossa on esitetty haastattelut palaverit ja työpajat. Havainnointi toteutettiin 24.4.-2.6.2021 välisenä aikana.

5.2 Haastatteluiden ja palaverien havainnot

Tutkimusta varten haastateltiin laajasti yrityksessä kohdetuotteen parissa työskentelevää henkilökuntaa. Kyseisiin tilaisuuksiin osallistui seuraavasti:

- kaksi myyjää
- projektipäällikkö
- yrityksen johtoa
- tuotepäällikkö
- toimituspäällikkö
- sovelluskehittäjä
- Lisäksi haastattelu tehtiin kohdeyrityksen asiakaspolun kontaktipisteitä käsitelleeseen pro-gradu tutkielmaan liittyen.

- Tutkimusta varten haastateltiin myös asiakkaan edustajaa tutkimuksen aikana toteutettuun asiakasprojektiin liittyen.

Ensimmäisten haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa aihetta. Tavoitteena oli myös perehtyä tuotteen nykytilanteeseen sekä tutustua organisaatioon. Yrityksen sisäiset palaverit puolestaan auttoivat seuraamaan yrityksen sisäistä toimintatapaa. Osallistuminen toimintaan oli myös keino havainnoida asiakasprojektien etenemistä. Tulokset on esitetty yhteenvedona kerätyistä havainnoista.

Vaikka asiakasnäkökulmana hyödynnettiin pääosin kontaktipisteitä käsitellyttä tutkimusta, toteutettiin haastattelu myös asiakasyrityksen edustajan kanssa. Sen myötä saatiin kuvaa kohdetuotteen toimitusprosessin onnistumisesta asiakkaan näkökulmasta.

Osin koronapandemian takia suuri osa henkilökunnasta teki etätöitä, joten kaikki palaverit pidettiin etänä Goolge Meet -palvelua hyödyntäen. Yrityksen sisäiset haastattelut toteutettiin Google Meetin avulla ja asiakashaastattelu MS Teamsin välityksellä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Osa haastatteluista osallistui haastatteluihin kahteen otteeseen. Näiden haastatteluiden tarkoituksena oli tarkentaa asioita, jolloin kyseiset haastattelut tehtiin puolistrukturoituna (Kananen 2014, 78). Haastattelut toteutettiin 26.4-2.6.2021 välisenä aikana. Haastattelukalenteri on esitetty taulukossa 2.

Haastatteluissa käytiin läpi kohdetuotteen nykytilaa sekä ongelma- ja kehityskohtia. Vaikka haastatteluissa nouseekin esille helpommin haasteet kuin toimivat seikat, suhtautuivat kaikki haastatteluihin osallistuneet positiivisesti kohdetuotteen tulevaisuuteen. Vastauksista välittyi tavoite kehittää tuotetta ja toimintaa. Esiin nousseet asiat voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen:

- Asiakasnäkökulma ja asiakaskokema
- Sisäiset prosessit ja kommunikointi

Asiakasnäkökulmaan liittyen esille nousivat yrityksen sisällä tehdyissä haastatteluissa etenkin myyntiä tukevat tekijät. Sisäisten prosessien osalta aiheina erottuivat nykyiset ongelma-kohtat, mutta myös aiemmat, osittain jo ratkaistut haasteet. Esimerkiksi kohdetuotetta varten suunniteltu projektisuunnitelmapohja puuttui ensimmäistä projektia aloitettaessa.

Asiakaskokeman tärkeys tuli esille useimmissa haastatteluissa. Tähän liittyen haastatteluissa esimerkiksi suosittelijat nostettiin tärkeäksi tekijäksi. Myyjien kannalta asia on oleellinen. Heidän näkökulmastaan onnistumisilla tai käänteisesti epäonnistumisilla on suuri vaikutus siihen, miten asiakkailta saadaan referenssejä ja siten uusia asiakkuuksia.

Useammassa keskustelussa nousi esille myös kohdetuotteen lanseerauksen jälkeen ilmenneet haasteet. Tuotteen dokumenttipohjat olivat alun perin puutteelliset ja tämä luonnollisesti hidasti ensimmäisten projektien aloitusta. Toisaalta tutkimusta toteutettaessa tilanne on jo edistynyt näiden seikkojen osalta: Dokumenttipohjia on jo olemassa, joten niiden työstäminen kuluttaa jatkossa vähemmän aikaa ja projektia päästään edistämään siksi suoraviivaisemmin. Dokumenttien ohella eriävät ja osin virheelliset käsitykset kohdetuotteen tilasta ja kehitysvaiheesta hankaloitti uuden tuotteen alkutaivalta. Kohdetuotteen yhteensopivuus muiden it-palveluiden kanssa ei ollut vielä täysin valmis. Kohdetuotteen yhteensopivuus kolmannen osapuolen palveluiden kanssa ei ollut saumatonta. Kyseisiin integraatioihin liittyvä yhteensopivuusongelma aiheutti kuitenkin haasteita etenemiselle ja tuotti ongelmia toimitusprosessin toimivuudelle. Haastatteluissa selvisi, että myös näiden osalta korjauksia pystyttiin tekemään. Tekniset tekijät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, mutta ne kuitenkin vaikuttivat toimitusprosessiin ja ongelmat hidastivat etenemistä. Myös vanha järjestelmä voi aiheuttaa haasteita. Haastatteluissa selvisi, ettei dataa saatu asiakkaalta suunnitelmien mukaan. Asiakas ei joko muistanut, tai ehtinyt toimittaa niitä. Se vaikutti toimitusprosessiin, kun testaamista ei päästy aloittamaan ajoissa. Samalla koulutukset toteutettiin esimerkein, kun tavoitteena oli käyttää asiakkaan omia tietoja harjoitteluun.

Haastattelujen perusteella sisäinen kommunikaatio ei ole toiminut toivotulla tavalla. Samalla selkeä toimintamalli on puuttunut toimitusprosessista haastattelujen mukaan ainakin osittain. Vaikka tuotteella on ollut toimintaohjeistus, ei se ole kyennyt vastaamaan todellisuuden riittävän hyvin. Edellä mainittua havaintoa tukee myös asiakasyrityksen edustajan haastattelu. Hänen mukaansa toiminnanohjausjärjestelmään liittyvästä toiminnallisuudesta oli sovittu alun perin myyjien kanssa ja vastauksena hän sai myyjiltä, että toiminnallisuus olisi toteutettavissa. Asiakkaan mukaan kuitenkin toteuttajat (ml. projektipäällikkö) olivat antaneet toisenlaisen vastauksen ja kertoneet, ettei se onnistuisi, eikä järjestelmä taipuisi asiakkaan toiveeseen. Organisaation sisäinen kommunikaatio ei ollut siten toiminut täysin, koska asiakas oli saanut erilaisen kuvan tilanteesta ja hankkeen mahdollisuuksista riippuen siitä, kenen kanssa hän oli puhunut. Asiakas itse ajatteli, että yrityksen sisällä ei puhuttu tietyllä tapaa samaa kieltä. Se näkyi hänelle vääränä informaationa, jota hän kutsui eräänlaiseksi miskommunikaatioksi. Tämä tarkoittaa, että yrityksen sisäisen kommunikaation haasteet näyttäytyvät nopeasti myös asiakkaalle. Myös viestin välittämiseen asiakkaalle tulee kiinnittää huomiota, sillä saman asian voi sanoa monella eri tavalla.

Haastatteluissa yhtenä aiheena oli, mitä toiminnassa voidaan jatkossa muuttaa, jotta prosessia saadaan tehokkaammaksi? Yhdeksi keinoksi ongelmaan nostettiin myyjien pysyminen osana projektia alusta loppuun. Myyjien mielipiteenä oli, että siten vältetään epäselvyyksiltä esimerkiksi sen osalta, mitä myyjä on sanonut ja miten asiakas jatkaa keskusteluja

projektipäällikön kanssa. Myyjät eivät myöskään kokeneet, että tehokkuus kärsisi, vaikka projektissa pysyminen veisi hieman työaika. Se pikemminkin tehostaisi toimintaa, kun kysymyksiä tarvitsisi siirrellä vähemmän yrityksen sisällä.

Toinen tehokkuuteen liittyvät seikka liittyy myös myyjien ja projektipäällikön väliseen yhteistyöhön. Yrityksen ja asiakkaan välisen kommunikoinnin lisäksi haastatteluissa ilmeni erilaiset odotusarvot tiedonvaihdolle yrityksen sisällä. Siinä missä myyjät odottivat projektipäällikön kysyvän heiltä tarvittaessa lisätietoja, projektipäällikkö oletti saavansa suoraa kaiken tiedon asiakkaasta myyjiltä. Tästä syystä tieto ei liikkunut tehokkaasti eikä vastannut sitä tarvetta tehokkuudelle, mitä tiivis tuotteen toimitusprojekti vaatii. Haastatteluissa selvisi myös, että tapa kirjata ylös tietoja projektista ja asiakkaan tarpeista erosi myyjien ja projektipäällikön kesken. Myyjät käyttivät asiakashallinta- eli CRM-järjestelmää, kun taas projektipäällikkö hyödynsi lähinnä projektikansiota ja -suunnitelmaa. Palaverissa toimituspäällikön kanssa selvisi, että yksi asiakkaan toiveista ei ollut tullut projektipäällikön tietoon lainkaan. Se oli kuitenkin tallennettu CRM-järjestelmään ensimmäisissä neuvotteluissa asiakkaan kanssa.

5.3 Toimitusprosessin demon ja palautekeskustelun havainnot

Demon tarkoituksena oli kuvata tuotteen toimitusprosessia palavereiden osalta. Palaveriin sisältyi niin asiakastapaamiset kuin sisäinen aloituspalaveri Demoharjoitus loi keinon arvioida sekä työtehtävissä onnistumista että prosessin toimivuutta. Se mahdollistaa myös harjoituksen vertaamisen todelliseen asiakasprojektiin.

Demo järjestettiin 21.5.2021 ja palautekeskustelu käytiin 1.6.2021

Demo-mallinnuksen rakenne ja osallistujat:

- myyntitapaaminen: myyjät ja asiakkaan edustajat
- jatkotapaaminen: myyjät ja asiakkaan edustajat
- sisäinen aloituspalaveri: myyjät, projektipäällikkö ja tuotepäällikkö
- aloituspalaveri: kaikki osallistujat
- koulutus: asiakkaan edustajat, projektipäällikkö ja tuotepäällikkö

Myyntitapaaminen aloitettiin kartoituksella. Kartoituksella saatiin hyvä käsitys yrityksen toiminnasta. Kaikki tapaamiset ja palaverit pidettiin etäyhteyksillä. Tarkentavilla kysymyksillä rakennettiin käsitystä yrityksen sisäisistä prosesseista. Demossa kuvitteellinen erityis jäi miettimään ratkaisuaan, joten prosessi eteni seuraavaan tapaamiseen. Tässä

tapaamisessa saatiin sopimus syntymään ja prosessi eteni projektin aloitukseen. Sisäiseen aloituspalaveriin osallistuivat myyjät, projektipäällikkö sekä tässä harjoituksessa myös tuotepäällikkö. Sisäisessä aloituspalaverissa käytiin läpi asiakkuuden pääkohdat, jotta projektia voitiin aloittaa asiakkaan kanssa.

Ulkoinen aloituspalaveri pidettiin projektipäällikön johdolla järjestelmän kannalta oleellisten asioiden läpikäynnillä. Demotilanteeseen oli suunniteltu myös työpaja prosessien ja järjestelmän yhteensovittamiseksi ja koulutustilaisuus asiakasyrityksen työntekijöiden kouluttamiseksi. Tosin aikataulusyistä sekä työpaja- että koulutusvaihe jouduttiin käymään hyvin suppeasti ja nopeasti läpi.

Vaikka kyseessä olikin harjoitusmuotoinen asiakastilanne, oli toimitusprosessi hyvin todellisen kaltainen, sillä siitä oli myös löydettävissä yhtymäkohtia muihin tutkimuksen aikana haastatteluissa ja palavereissa tehtyihin havaintoihin. Kuten jo todettua, pyrkimyksenä ja tarpeena on virtaviivaistaa prosessia. Tästä syystä projektin on edettävä koko ajan. Projekti ei voi alkaa vasta aloituspalaverista, vaan jo heti ensimmäisestä yhteydenotosta asiakkaan kanssa. Demotilaisuudessa oli havaittavissa prosessin osa-alueita, joissa toimintatapa ei vastannut tätä tavoitetta.

Myyjien osuus sai palautteenantajilta pääasiassa hyvät arviot. Esimerkkinä palautteesta oli, että tapaamisissa keskityttiin asiakkaaseen ja kartoitukseen, eikä käytetty vain aikaa oman tuotteen mainostamiseen.

Kun sopimus oli syntynyt, siirrettiin asiakas projektipäällikön vastuulle pitämällä sisäinen aloituspalaveri. Vaikka kyseinen aloituspalaveri käsitteikin asiakasta ja asiakkaalle tulossa olevaa ERP-järjestelmää aivan kuten myyntitapaamiset, ei tiedoille ollut yhtenäistä tapaa kirjata niitä talteen. Tästä voi seurata useampia haasteita projektin jatkolle. Demossa se johti tilanteeseen, jossa kertaalleen jo asiakkaalta selvitettyjä asioita käytiin uudelleen läpi asiakkaan kanssa projektipäällikön toimesta. Tämä olisi ollut vältettävissä, mikäli tiedot olisi kirjattu ja kommunikoitu kattavasti myyjien ja projektipäällikön välillä ennen ulkoista aloituspalaveria. Palautekeskustelussa toivottiin jatkossa asiakkaan ajan suurempaa arvostusta.

It-projektien läpivientiin liittyy usein epävarmuustekijöitä. Ne voivat heijastua aikatauluun, eikä lopputuloskaan ole usein täysin ennalta tiedossa projektia aloitettaessa. Odottamattomia haasteita voi tulla vastaan, eikä kaikkeen voi valmistautua. Odotustenhallinta nousi esille sekä demossa että palautekeskustelussa. Asia oli tunnistettu haasteeksi jo asiakasprojektin yhteydessä. Demoharjoituksessa kykyä hallita asiakkaan odotuksia testattiin haastamalla aiemmin harjoitusprojektissa sovittuja asioita. Työntekijät vaivat jo parempaa palautetta toiminnastaan kertaamalla sovittuja asioita ja muistutteleamalla it-hankkeille tunnusomaisista yllätyksistä, joita voi matkan varrella tulla. Samalla he huomioivat myös

huomioivat asiakkaan roolia ja tehtävää toimittaa tiedot vanhasta järjestelmästä niiden liittämisiksi uuteen ERP-järjestelmään.

Aloituspalaverissa asiakkaiden kanssa kirjattiin ylös tärkeimpiä tietoja ja järjestelmässä huomioitavia seikkoja. Näyttöön jaettiin esimerkiksi projektisuunnitelman pohjaa tietoja kirjoitettaessa. Projektisuunnitelma, aikataulutus, määrittäystaulukko sekä kartoituskysymykset ovat tärkeitä apuvälineitä tietojen keräämiseen ja tallentamiseen. Suurin osa asiakaskunnasta eivät kuitenkaan ole it-alan ammattilaisia. Tästä syystä tulisikin pyrkiä esittämään asia mahdollisimman selkeästi. Se voi auttaa asiakasta ymmärtämään asiaa, projektin eri vaiheita ja omaa vastuuta tai tehtäviä projektin aikana.

Koulutusosioon jäi työpajassa vähän aikaa, joten sen osalta demoharjoitus sisälsi lähinnä lyhyen esittelyn, mitä asioita osiossa käsitellään. Toisin kuin asiakkaan kanssa pidetyssä aloituspalaverissa, koulutuksia varten oli materiaali tehtynä. Kontrasti niiden välillä visuaalisesti olikin iso ja materiaalit saivat hyvää palautetta.

5.4 Asiakasprojektin retrospektiivin havainnot

Demo-tilaisuuden lisäksi tutkimuksen aikana pidettiin palautekeskustelu, retrospektiivi, liittyen todelliseen ja kohdetuotteen osalta ensimmäiseen asiakasprojektiin. Palaverin tarkoituksena oli läpikäydä sitä, miten tuotteen ensimmäisessä projektissa onnistuttiin. Samalla se oli katsaus lanseeratun tuotteen tilanteeseen. Osa haasteista ja kehityskohdista liittyivät tekniseen toteutukseen, eli esimerkiksi siihen miten kirjanpito-ohjelmisto tai verkkokauppa oli saatu toimimaan yhdessä uuden järjestelmän kanssa. Tutkimuksen rajauksen mukaisesti näitä asioita huomioidaan vain asiakaskokeman näkökulmasta. Projektin läpiviennistä laadittiin myös muistiot.

Havainnot retrospektiivistä ja sen dokumentoinnista olivat pääasiassa yhteneviä demonharjoituksen kanssa. Asiakasnäkökulman kannalta voitiin havaita samoja toimitusprosessin haasteista ja pullonkaloja, joista oli nähty signaaleja demoharjoituksessa. Palautekeskustelu vahvisti käsitystä tiedonvaihdon ongelmista, sillä ne nousivat esille vahvasti myös kyseisen projektin läpiviennissä. Myös asiakkaan ja osin myös yrityksen sisäiset odotukset nostettiin esille, kun projektin onnistumista arvioitiin.

Demon kanssa yhteneviä havaintoja nousi esille esimerkiksi myyjän ja projektipäällikön välisestä tiedonvaihdosta. Projektipäällikön laatimassa muistiossa todettiin, että yksi asiakkaan tarpeesta liittyen uuden järjestelmän ominaisuuksiin oli tullut esiin vasta lähellä järjestelmän käyttöönottoa. Projektipäällikkö oli siinä käsityksessä, että asia ei ole tullut ilmi asiakkaan kanssa missään vaiheessa aiemmin. Tutkimuksen aikana käytiin läpi myös dokumentaatiota projektin alusta alkaen. Selvisi, että asiasta oli keskusteltu myyjän kanssa ja se

oli kirjattu myyjän tekemiin muistiinpanoihin. Asian myötä selvisi, että projektipäällikön ja myyjän käytössä on eri tavat tallentaa asiakas- tai projektitietoja. Asia oli jäänyt kommunikoimatta. Asiakaskokeman lisäksi tästä aiheutui haittaa myös projektin läpiviennille. Tähän osaltaan liittyy myös haastatteluissa ilmi tullut huomio siitä, että asiakas luulee tai väittää sisältöä sovittua laajemmaksi. Mikäli tiedonvaihto on puutteellista, voi olla vaikeaa korjata asiakaan väitettä.

Edellä mainittu asia liittyy osittain myös asiakkaan odotustenhallintaan. Yksi havainnoista oli, että asiakkaan odotukset uudelle järjestelmälle olivat korkealla. Projektin retrospektiivin muistiinpanoissa nämä asiat mainittiin. Haasteena on ollut yltää asiakkaan odotuksiin ja myynnin lupauksiin. Myös intuitiivisten odotusten täyttäminen on koettu ongelmaksi. Myös sisäisesti odotukset tuotteen lanseeraukselle olivat suuret. Mielikuvana suurelle osalle henkilöstöstä oli, että tuote on kaikin puolin valmis. Se on vastaavasti antanut myynnille väärän mielikuvan siitä, mitä voidaan toteuttaa ja mitä ei.

Sisäiset kommunikaatiohaasteet eivät rajoittuneet vain asiakasprojektiin vaan, niitä ilmeni myös tuotekehityksen ja asiakasprojektin välillä. Kyseinen haaste ei siten liity vain toimitusprosessiin, vaan koskee laajemmin yritystä, toimintaa liittyen tuotteen teknisen toteutuksen kehitykseen sekä organisaatorakennetta. Tuotteen tarvitsemaa jatkokehitystyötä ei oltu vastuutettu tai organisoitu selkeästi. Vaikka tässä kehitystutkimuksessa tekninen toteutus ja yrityksen organisaatorakenne on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, ei sitä voida jättää täysin huomiotta. Havaitut haasteet liittyvät vahvasti toisiinsa. Ongelma kuvastaa hyvin sitä, millaisia haasteita uuden palvelutuotteen lanseerauksen jälkeen voi ilmetä. Tuote oli alun perin lanseerattu periaatteella, jossa tuotekehitystä oli määrä jatkaa myös lanseerauksen jälkeen. Osin näin oli tehtykin: Kohdetuotteelle sopivaa projektisuunnitelma oli kehitetty. Myös asiakkaan datan tuomiseen vanhasta järjestelmästä oli kehitetty valmiita, siirtoprosessia nopeuttavia pohjia. Tuotelanseerauksen jälkeen roolit ja työnjaot olivat kuitenkin hämärtyneet. Mietittävänä onkin: Mikä projektissa vastaan tuleva ongelma tai kehityskohta kuuluu yleisenä asiana tuotepäällikön vastuulle? Ja mikä taas liittyy enemmän yksittäiseen projektiin ja on siten projektipäällikön ratkaistavana? Näiden kysymysten kautta palataan uudelleen yrityksen sisäiseen tiedonvaihtoon.

6 Johtopäätökset

6.1 Toimitusprosessin teemat

Tutkimuksen tuloksena saatiin luotua laaja-alainen kuva nykyprosessista ja sen kehityskohdista. Johtopäätöksissä käydään ensin läpi oleellimmat tutkimuksessa tunnistetut teemat toimitusprosessin toimivuudelle ja kehittämislle kohdetuotteen ja -yrityksen kannalta. Ne ovat aiheita, jotka vaikuttavat läpi toimitusprosessin ja joihin liittyvät ongelmat voivat luoda prosessin pullonkauloja. Esimerkiksi palvelun arvonmuodostus, kokonaislaatu sekä referenssien lisääminen ovat asioita, jotka eivät vaikuta vain yksittäiseen vaiheeseen tai tiettyyn kontaktipisteeseen. Ne ovat tekijöitä, jotka tulee huomioida toimitusprosessin aloituksesta päätökseen.

6.1.1 Toimitusprosessin arvonmuodostus

It-projektit ovat herkkiä epäonnistumaan, kuten tutkimusraportin alussa on todettu. Projektissa on monta tekijää, jotka eivät mene asiakkaan toivomalla tavalla. Se saa asiakkaat helposti varovaisiksi. Lähtökohdat eivät ole tästä syystä helpot, joten tästä syystä asiakaskokemuksen huomioiminen on tärkeää. Asiakaskokemalla on merkittävä rooli etenkin it-projekteissa palvelun arvonmuodostuksen kannalta, sillä varsinainen tuote on asiakkaan käytettävissä vasta toimitusprosessin päätteeksi. Sillä välin saatu palvelu näyttelee isoa osaa kokonaisuudesta.

Palvelun arvonmuodostus auttaa luomaan raamit sille, millainen toimitusprosessi tulisi olla. Siten se on kuin ohjenuora, jota tulisi noudattaa koko toimitusprosessin ajan ja huomioida jokaisessa kontaktipisteessä asiakkaan kanssa. Arvo muodostuu asiakkaalle toiminnasta, tunteista ja merkityksistä. Toiminta kuvaa perusominaisuuksia, joiden tulee olla kunnossa. Sellaisia on esimerkiksi prosessin sujuvuus ja helppous (Tuulaniemi 2011, 37). Se tarkoittaa, että vaikka tuotteen tekniset ominaisuudet ovat tärkeitä, kuuluu toimitusprosessin sujuvuus yhtä lailla ydintekijöihin arvonmuodostuksessa. Toimitusprosessin kannalta tämä tarkoittaa, että projektin eteneminen tulee tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja sujuvaksi. Esimerkiksi asiakkaan omien tehtävien toteuttamista tulee helpottaa ja tukea projektin aikana. Tehokkuus ei ole vain yrityksen etu, tehokas toimitusprosessi on myös kiireiselle asiakkaalle tärkeää. Toimitusprosessi voi myös tukea asiakkaan arvonmuodostusta tunnetasolla luomalla helppoudentunnetta. Tunnetasolla myös mitataan, miten saatu palvelu vastaa mielikuvia ja odotuksia. (Tuulaniemi 2011, 37.)

Hieman samaan tapaan määrittänyt myös se, miten asiakas kokee palvelun kokonaislaadun. Se muodostuu lopputuloksen teknisen laadun lisäksi prosessin toiminnallisesta laadusta.

(Grönroos 2009, 103.) Toiminnallisella laadulla on teknisen laadun kanssa yhtäläinen merkitys. Vain lopputuloksella ei ole pelkästään merkitystä, vaan myös sillä, miten palvelu suoritetaan ja miten lopputulokseen päästään. Laadun vaikutelma kärsii hyvästä lopputuloksesta huolimatta, mikäli matkan varrella on ollut ongelmia. (Grönroos 2009, 102–103.) Toimitusprosessi pitää sisällään koko asiakaspolun ja siten se on kokonaisuus, josta asiakas muodostaa käsityksen saamansa palvelun laadusta. Kokonaisuuteen ja koettuun laatuun vaikuttaa myös yrityksen imago, kuten luvussa 4.3 on kuvattu. Onnistuneella toimitusprosessilla saadaan rakennettua hyvää imagoa. Hyvä imago puolestaan auttaa antamaan pienet virheet anteeksi ja antaa suojaa laatuvaikutelmalle. Tilanne on päinvastainen, mikäli imago on valmiiksi heikko.

It-projekteissa taustana on usein siirtyminen pois vanhasta järjestelmästä, joka ei enää palvele yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Jotkin näistä puutteista saattavat olla yritykselle selkeitä, ja ne voivat muotoutua asiakkaalle selkeiksi odotuksiksi uudelle järjestelmälle. Näitä odotuksia asiakas osaa tuoda esille, jolloin ne ovat julki lausuttuja odotuksia (Grönroos 2009, 132). Asiakas ei kuitenkaan välttämättä kykene hahmottamaan, ovatko kyseiset odotukset realistisia vai eivät. Tämän lisäksi asiakkaalla voi olla paljon sumeita odotuksia, koska asiakkaalla ei ole tietoa, mitä kaikkea uudella järjestelmällä voidaan saavuttaa. Odotukset voivat liittyä ylipäättään toiminnan tehostamiseen tai työskentelyn helpottamiseen, mutta käytännön ratkaisut ovat hämärän peitossa. Haastattelut vahvistivat kontaktipisteitä käsitelleen pro gradun tulosta siitä, että asiakkaat kokevat odotusten täyttymisen yhtenä tärkeimmistä toteutusvaiheen onnistumiskriteereistä. Asiakashaastattelussa vastaavasti esille nousi toive asiakkaan prosesseihin perehtymisestä tarkemmin. Vaikka yrityksen tulisi pikemminkin muokata prosessejaan sopimaan kohdetuotteeseen, voisi asiakkaan prosesseihin tutustuminen olla keino selvittää asiakkaan hiljaisia odotuksia. Toimitusprosessin tulisi tukea näiden odotusten selvittämistä ja hallintaa. Toimitusprosessin tuleekin kuvata selkeästi eteneminen, jolloin myös vastuunjako toimitusprosessin aikana on selkeä.

Tarkemman prosessikartoituksen lisäksi projektisuunnitelma voi auttaa hallitsemaan odotuksia. Selkeä projektisuunnitelma sisältää askelmerkit ja aikataulutuksen sekä projektin sisällön yhteisesti sovitussa muodossa. Lisäksi projektisuunnitelmaan voidaan määrittää projektin ulkopuolelle rajatut asiat, tai ominaisuudet. Myös myynnin ja markkinoinnin lupaukset tulisi olla maltillisia, jotta riski odotusten pettämiselle ei kasva (Grönroos 2009, 106).

Haastatteluissa mainitulla suosittelulla on ensiarvoisen tärkeä merkitys tuotteen ja yrityksen asiakashankinnalle – ja asiakashankinnan kustannuksille. Toimiva toimitusprosessi on tutkimuksen mukaan isossa osassa asiakaskokeman muodostumisessa. Onnistunut

toimitusprosessi ei siksi saa vain aikaan yhtä tyytyväitä asiakasta, vaan luo potentiaalia suosittelun kautta kasvattaa asiakaskuntaa.

Kohdetuotteen osalta myös uusintaostot ovat on huomionarvoinen aihe, sillä järjestelmän uusiminen uudempaan versioon tulee asiakasyrityksillä vastaan joidenkin vuosien väliajoin. Syynä migraatiolle vanhasta tuoreeseen ohjelmistoversioon on uusien ominaisuuksien lisäksi ylläpidon ja tietoturvan jatkuminen. Palvelun laatua käsittelevässä kappaleessa mainittiin Grönroosin teoria uudelleenostojen ja asiakastyytyväisyyden välisestä yhteydestä. Kun kohdetuotteen uuden version ostaminen tulee ajankohtaiseksi, on tyytyväiset asiakkaat huomattavasti helpompi pitää asiakkaina myös jatkossa: Erittäin tyytyväisten asiakkaiden on helpompi tehdä päätös jatkosta ja siirtymisestä uuteen versioon. Muiden tekijöiden lisäksi tästä syystä hyvä kokemus onnistuneesta järjestelmän käyttöönotosta on tärkeää. Kun taas vastaavasti jatkuvat vastoinkäymiset ensimmäisessä käyttöönotossa voivat jarruttaa halua toteuttaa samanlaista prosessia uudelleen.

Tyytyväiset asiakkaat myös parantavat myös asiakaskohtaista voittoa: Korkea asiakasuskollisuus pienentää hankintakustannuksia, kasvattaa tuottoja, säästää kustannuksissa, tuo referenssejä ja parantaa mahdollisuuksia määrittää hintaa. Nykyisen asiakkaan säilyttäminen tuo kustannuksia vain 15–20 prosenttia siitä, millaisia hankintakustannuksia uudesta asiakkaasta koituu. Kustannussäästöjä kertyy myös siitä, että palveluntarjoaja ja asiakas oppivat tuntemaan toisiaan – palveluprosessi muuttuu jouhevammaksi. (Grönroos 2009, 179–181.)

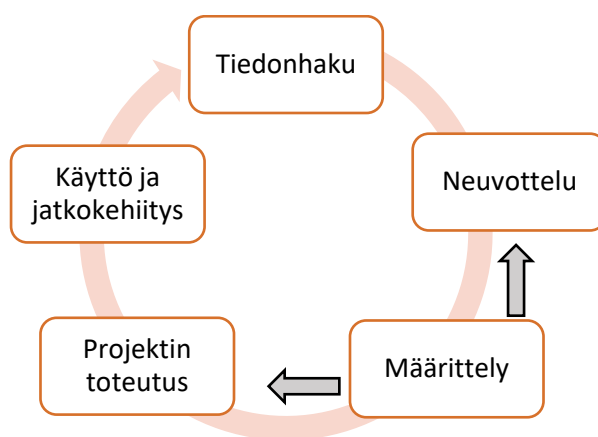
Referenssit ovat asia, joka nousi esille jo ensimmäisissä haastatteluissa. Myyjät toivat vahvasti esille referenssien merkityksen myynnissä. Toimiva tuote ja palvelu sekä onnistunut tuotteen toimitus saa asiakkaan toimimaan yrityksen puolestapuhujana. Käytännössä se on erittäin tehokasta ilmaista markkinointia. Sen myötä hankintakustannukset ovat pienemmät parantaen kokonaisvoittoa.

6.1.2 Sisäinen tiedonvaihto

Sisäinen tiedonvaihto on aihe, jonka haasteet ilmenivät laajimmin läpi tutkimuksen. Sisäisen tiedonvaihdon haasteita oli havaittavissa niin demoharjoituksessa kuin asiakasprojektin retrospektiivissä. Sen lisäksi asia ilmeni haastatteluissa. Sisäinen dokumentaatio tuki havaintoja, sillä niiden perusteella voitiin vahvistaa tietokatkoksia.

Syitä tiedonvaihdon haasteisiin on useita. Ne kuitenkin kaikki liittyvät uuteen tuotteeseen ja sen myötä uuteen tilanteeseen, johon ei ole tutkimusta toteutettaessa vielä sopeuduttu. Kohdetuote on tiiviisti toteutustavan myötä määrämuotoisempi kuin yrityksen muut asiakasprojektit. Asiakaskohtaisia muokkauksia ja yksilöllisiä ratkaisuja ei voida toteuttaa samaan

tapaan. Sen myötä muutoksia voidaan tehdä selkeästi tavallista projektia vähemmän. Myös toteutustapa eroaa perinteisestä, koska määrittelyyn on varattu vähemmän aikaa. Määrittelyn tulisikin pikemminkin ajatella alkavan kohdetuotteen toimitusprosessissa jo neuvotteluvaiheessa. Sitä myös jatketaan vielä myöhemmin toimitusprosessin aikana, sillä järjestelmän määrittelyyn vaikuttavia työpajoja pidetään vasta kun projekti on hyvässä vauhdissa. Kuviossa 6 on havainnollistettu, kuinka määrittely tulisikin jakautua perinteisen it-hankkeen sijaan osittain ohjelmistoprojektin neuvottelu- ja toteutusvaiheisiin. Siten se eroaa perinteisestä ohjelmistoprojektista, jossa määrittely toteutetaan ennen suunnittelu- ja toteutusvaihetta (Juvonen 2018, 13).



Kuvio 6. Määrittely tapahtuu myös osana neuvottelu- ja toteutusvaihetta (mukaillen Juvonen 2018, 13).

Koska tavoitellaan nopeaa ja tehokasta prosessia, on tärkeää, ettei tietoja jouduta kysymään asiakkaalta moneen kertaan uudelleen. Tapaamisissa päästään käyttämään aika tehokkaammin ja hyödyllisemmin: Vaikka projektipäällikkö vie projektin toteutusta eteenpäin, on tärkeää, että myyntitapaamisten sisältöä saadaan hyödynnettyä. Tästä syystä asiakastiedot tapaamismuistioineen tulisi säilyttää yhdessä paikassa. Tutkimuksen aikana päädyttiin asiakkuudenhallinta- eli CRM-järjestelmään. Tämän välttää varmemmin tilanteelta, jossa käydään läpi jo edellisissä tapaamisissa keskusteltuja asioita. Tai tilanteelta, jossa pahimmillaan asiakkaalle tärkeitä asioita jää huomioimatta kokonaan. Siten sisäisen kommunikation kehittäminen parantaa myös kommunikoinnin laatua asiakkaan kanssa. Toimintaa tehostaa, mikäli tiedot voidaan tallentaa muodossa, jossa ne ovat siirrettävissä mahdollisimman suoraa projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelma voi myös auttaa asiakkaan odotushallinnassa, mikäli kerättyjä tietoja saadaan vietyä mahdollisimman laajasti ja

helposti suunnitelmaan. Siten projektiin kuuluvien asioiden lisäksi projektisuunnitelmaan voidaan mahdollisesti määrittää myös projektin ulkopuolelle rajattuja asioita tai ominaisuuksia.

Palautekeskustelun ja haastattelujen yhtenä huomiona oli, että yrityksen organisaatiomuutos ja ketterän kehityksen tiimimalli ei tukenut kohdetuotetta. Se hankaloitti osaltaan sisäistä tiedonvaihtoa. Tuote oli jätetty ikään kuin tiimien väliin, jolloin tuotteen työtehtäviä oli jaettu eri tiimeille. Toimitusprosessin kannalta se vaikutti tiedonvaihtoon ja päätöksentekoon. Siten tuotteistaminen oli jäänyt tuotekehityksen jatkotoimien osalta kesken. Jako projektipäällikön projektivastuun ja tuotepäällikön tuotekehitysvastuun välillä oli hämärtnyt tämän takia. Uuden tuotteen vaikutukset toimintaprosesseihin tulisi arvioida uudelleen. Prosessikartta auttaa huomioimaan kyseisiä muutostarpeita, kun prosessi saadaan visualisoitua ja yhdistettyä prosessin osaset yhteen. Kartta voi myös luoda näkymän siihen, miten päätöksenteko jakautuu prosessin aikana.

6.2 Toimitusprosessin prosessikartta, Service Blueprint

Toimitusprosessista luotiin tutkimuksen aikana mallinnus. Se on muovaantunut tutkimuksen aikana muotoonsa perustuen tuloksiin havainnoista ja tutkimuksen aikana pidettyihin palavereihin, työpajoihin sekä niissä tehtyihin kehitysehdotuksiin ja päätöksiin. Seuraavaksi esitellään tulosten ja niistä johdettujen johtopäätösten myötä valmistunut prosessikartta Service Blueprint -mallin mukaan koostettuna.

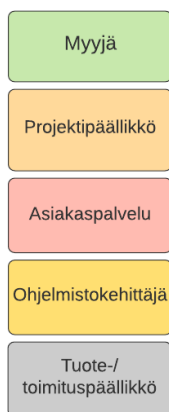
Palvelumalli kuvaa kehitetyn prosessin koostettuna visuaaliseen muotoon tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Kehitetty prosessi luo pohjan toimittaa ERP-tuote asiakkaalle sujuvasti ja asiakaskokema huomioiden. Prosessikartta kuvaa myös prosessin pullonkaulat, eli ne vaiheet, jotka kaipaavat erityistä huomiointia tai vaativat vielä kehitystä. Mallinnus kuvaa prosessin sisältäen kaikki prosessin kannalta oleelliset tehtävät pyrkien kuitenkin pitämään sen visuaalisesti mahdollisimman yksinkertaisena. Laadittu prosessikartta on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1. Mallin rakenne esitellään seuraavaksi. Tämän jälkeen käydään läpi prosessi osissa, joissa toimitusprosessin vaiheet ovat kuvattuina tarkemmalla tasolla.



Kuvio 7. Prosessi koostuu uimaradoista, jotka kuvaavat prosessin toimintoja.

Rakennettu prosessikartta koostuu Service Blueprint -mallin mukaisesti uimaradoista. Uimaratojen otsikot on esitetty kuviossa 7. Ne ovat sijoitettuna prosessikartan vasempaan reunaan pystysuuntaan. Kartassa ensimmäisellä, eli ylimmällä radalla on esitelty kontaktipisteistä koostuva asiakaspolku. Se johdattaa prosessia kohti valmista projektia ja kohdetuotteen käyttöönottoa. Ylimpänä on kerrottu prosessin vaihe ja sen alla kontaktipisteet, eli miten se näyttäytyy asiakkaalle.

Seuraavalla rivillä on mukana ne tehtävät, joihin asiakas osallistuu. Tällaisia tehtäviä on esimerkiksi sopimuksen hyväksyminen, palaverit ja koulutukset. Tästä seuraavat rivit kertovat toimitusvaiheen prosesseista, jotka toteutetaan kohdeyrityksen työntekijöiden toimesta. Kyseisen rivin tehtävät näyttäytyvät tavalla tai toisella asiakkaalle, kun taas alimpien rivien tehtävät eivät.



Kuvio 8. Roolit ja vastuut on värikoodattu prosessin eri vaiheisiin.

Mallinnuksessa työntekijöiden roolit on värikoodattu kuvion 8 mukaisesti tehtäväkenttiin: Myyjien suorittamat, tai heille vastuutetut tehtävät on esitetty kaaviossa vihreällä värillä. Asiakkaan toimet näkyvät kaaviossa sinisellä ja projektipäällikön tehtävät oranssilla. Kaaviossa on kuvattu prosessia myös ohjelmistokehittäjän (keltainen) sekä tuote- ja toimituspäällikön (harmaa) tehtävien osalta. Kyseiset tehtävät ja vastuut liittyvät lähinnä prosessin tuki-toimintoihin, jotka eivät näy asiakkaalle. Kaaviossa on nostettu esiin tutkimuksessa tehtyjen havaintojen myötä tehtäviä ja vaiheita, jotka ovat prosessin sujuvuuden kannalta mahdollisia ongelmankohtia tai pullonkauloja. Kyseiset kohdat kaipaavat vielä kehittämistä tai edellyttävät jatkossa aiempaa tarkempaa huomiointia. Nämä havainnot on esitetty kaaviossa huomiokolmioilla.

Seuraavaksi esitellään prosessi kolmeen eri osioon jaoteltuna, jotta niitä prosessia voidaan tarkastella tarkemmin. Jaottelu on tehty asiakaspolun vaiheiden mukaan. Ne on jaettu kolmeen vaihekokonaisuuteen:

- Aloitusvaihe
- Toteutus
- Päätös vaihe

Vaihekokonaisuuksista aloitusvaiheeseen on nivottu yhteen projektin käynnistämiseen liittyvät asiakaspolun vaiheet. Se pitää sisällään tiedonhaun, neuvottelun ja määrittelyn. Toteutusvaihe on itsessään laajin vaihe ja kuvaa toiminnanohjausjärjestelmän projektista tuotteen rakentumisen asiakkaalle. Päätös vaihe sisältää käytön ja asiakassuhteen jatkoon liittyviä osioita, jotka tapahtuvat käyttöönoton jälkeen.

6.2.1 Projektin aloitusvaihe

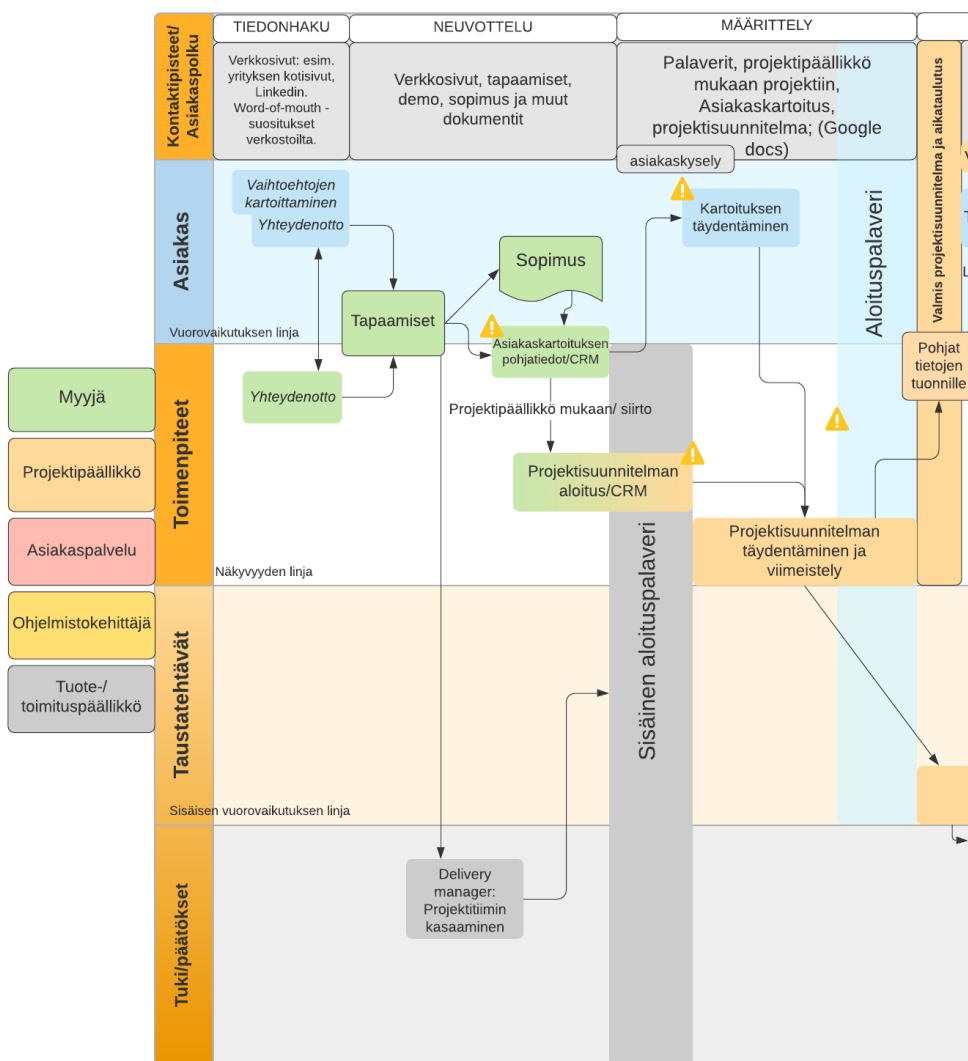
Projektin aloitusvaiheeseen on rajattu toimitusprosessi asiakkaan yhteydenotosta asiakkaan kanssa pidettävään projektin aloituspalaveriin saakka. Tämä prosessin osa on esitetty kuviossa 9.

Kontaktipisteinä näkyvät ensimmäiseksi verkkosivut ja suositukset, sillä asiakaspolku alkaa asiakkaan kiinnostuksen heräämisellä ja tiedonhaulla. Vaikka prosessi on tässä vaiheessa vasta alussa, on aihe kyseinen kontaktipiste tärkeä. Haastatteluissa noussut aihe suosittelun tärkeydestä näkyikin jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa, sillä referenssit poikivat yhteydenottoja potentiaalisilta asiakkailta.

Tiedonhausta edetään neuvotteluvaiheeseen joko asiakkaan tai kohdeyrityksen yhteydenotolla. Yrityksen puolelta tämä tapahtuu joko myyjän tai ulkoistetun palvelun välityksellä. Neuvotteluvaiheen kontaktipisteinä toimivat tapaamiset, järjestelmän esittelydemo sekä esimerkiksi tuotteeseen ja sopimukseen liittyvät dokumentit. Toimitusprosessissa neuvottelut johtavat sopimukseen. Sopimuksen synnyttyä toimituspäällikkö asettaa projektille projektipäällikön, jolle vastuu siirtyy myyjältä. Projektin omistajuuden siirto hoidetaan sisäisessä aloituspalaverissa.

Tutkimuksen perusteella neuvottelu- ja määrittelyvaiheen taitekohdassa syntyy ensimmäinen todellinen ongelmakohta ja pullonkaula. Kuviossa 9 huomiomerkinnot on lisätty sekä pohjatietoihin että projektisuunnitelmaan. Haastatteluissa ja havainnoissa kävi ilmi, että tiedon siirrossa myyjältä projektipäällikölle on puutteita. Aloituspalaverista huolimatta oleellista tietoa voi hukkaa. Epäonnistunut tietojenvaihto voi vaikuttaa koko toimitusprosessiin. Ratkaistavana on etenkin se, miten kerätty tieto tallennetaan, sekä miten se siirretään eteenpäin. Tutkimuksen aikana ilmeni, ettei tähän ollut tarkkaa ohjeistusta: Oli määrittämättä, onko myyjän vastuu tuoda tieto projektipäällikölle. Vai onko projektipäällikön tehtävä kerätä myyjältä ja dokumenteista oleellinen tieto.

Tiedot asiakkaasta kertyvät jo yhteydenotosta alkaen. Asiakkaan kannalta tärkeä asia tai järjestelmän ominaisuus saatetaan käydä läpi jo ensimmäisessä tapaamisessa. Mikäli tietoa jää matkalle tai huomioimatta, aiheuttaa se negatiivisia vaikutuksia koko toimitusprosessin läpiviennille. Haastatteluissa yhtenä toiveena ja keinoksi kehittää toimintaa nostettiin tiedon tallentaminen vain yhteen paikkaan. Tällainen voisi olla yrityksen CRM- eli asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka on ollut tähän mennessä lähinnä myyjien käytössä. Se on looginen ratkaisu, joten se on lisätty osaksi prosessimallia. Tästä syystä asiakkuudenhallintajärjestelmä on lisätty prosessiin. Yhteneväinen ohjeistus tietojen tallentamiseen parantaa tehokkuutta ja pienentää virheiden mahdollisuutta.



Kuvio 9. Toimitusprosessin alku kuvattuna. Vaiheen haasteet liittyvät etenkin tietojenvaihtoon.

Projektipäällikkö aloittaa projektisuunnitelman laatimisen sisäisen aloituspalaverin yhteydessä tai sen jälkeen. Valmiiksi se saadaan asiakkaan kanssa pidetyn ulkoisen aloituspalaverin myötä, sillä aloituspalaverin tavoitteena on vielä kaivaa keinot ja tavat toteuttaa yrityksen prosessit uuden erp-järjestelmän avulla. Siten projektisuunnitelmassa yhdistyvät sekä myyjän että projektipäällikön keräämä tieto. Näiden lisäksi kolmantena menetelmänä on ollut kyselyn lähettäminen asiakkaalle. Haastatteluissa tämä sai kuitenkin ristiriitaisia kommentteja. Kartoituskyselyn tarkoitus koettiin sinänsä hyväksi: Sen avulla on mahdollista varmistaa tietojen saanti mahdollisimman tarkalla tasolla. Siten sitä pidettiin tehokkuutta lisäävänä keinona. Toisaalta ongelmaksi todettiin asiakkaiden passiivisuus tiedon keräämiseen. Hyöty menetetään, jos asiakkailta jää vastaamatta kysymyksiin. Haastatteluissa mainittiin myös, että kysymykset tulisi miettiä tarkkaan. Pelkona on, että kysymysten myötä asiakas huomaisi lisää relevantteja kehityskohtia ja haluaisi laajentaa tuotteen ominaisuuksia tämän jälkeen. Vaikka asia on sinänsä positiivinen, voi projektin aikataulu ja resurssointi karata käsistä. Tehokkaan prosessin toteuttamiseksi sisältö on pidettävä suppeana ja laajennusten aika on myöhemmin.

Tiedon tallentaminen ja jakaminen prosessin alkuvaiheessa vaikuttaa myös seuraaviin askeliin. Toimitusprosessin demotilaisuudessa asia näkyi selkeästi asiakkaalle, kun jo kertaalleen kysytyjä asioita kysyttiin uudelleen. Asiakas turhautuu ja aloituspalaverissa ei päästä nopeasti tärkeimpään vaiheeseen, asiakasyrityksen prosessien sovittamiseen erp-järjestelmään.

Projektin aloituksen yhteydessä asiakkaalle toimitetaan pohjat, jolle asiakas tuo käytössä olevasta järjestelmästä uuteen siirrettävän datan, esimerkiksi tuotetiedot. Valmiin pohjodokumentin tarkoituksena on varmistaa, että tieto saadaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän kannalta käyttökelpoisessa muodossa.

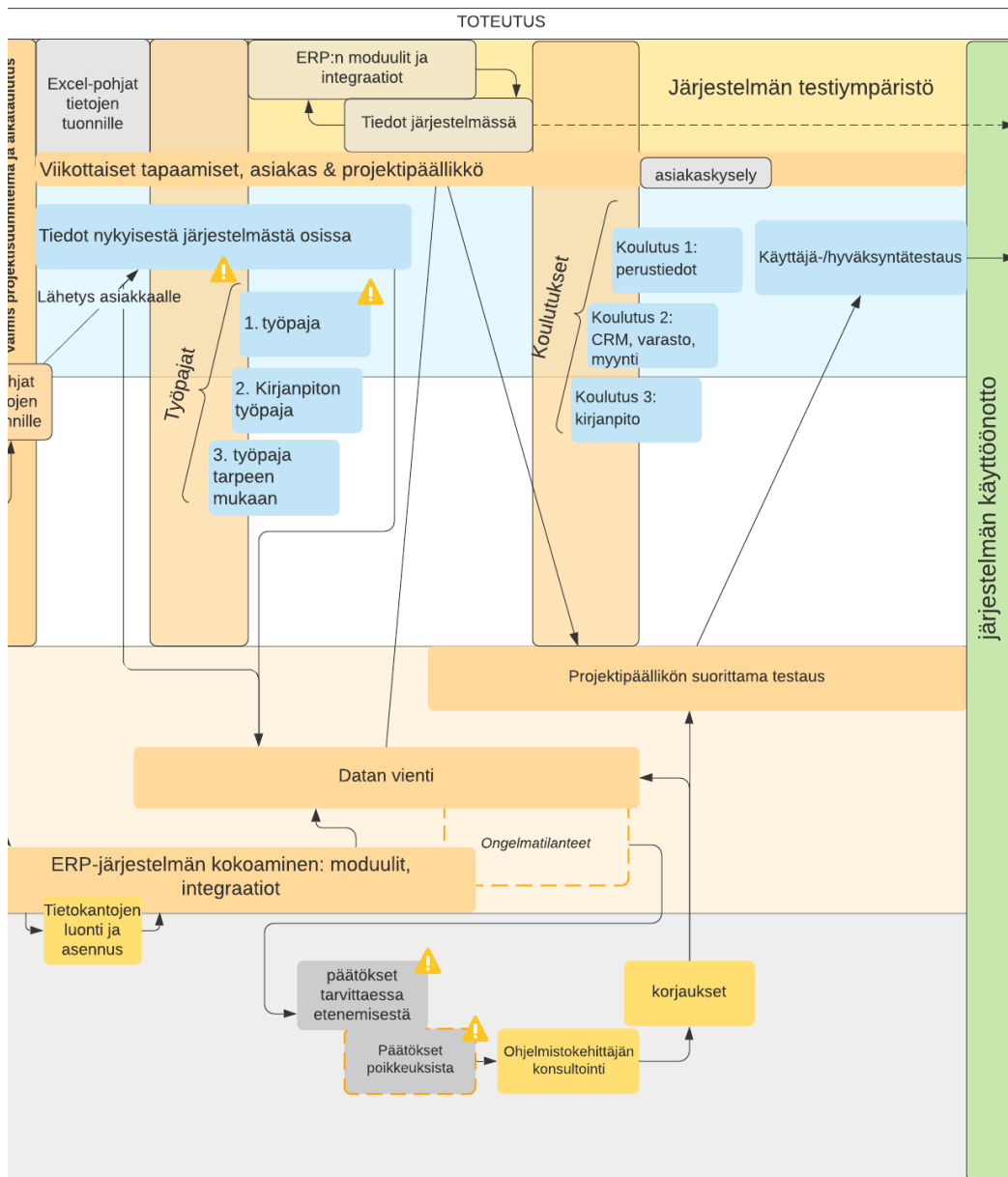
6.2.2 Toteutusvaihe

Valmiin projektisuunnitelman jälkeen järjestelmää ryhdytään kasaamaan. Service Blueprintistä voidaan havaita, että asiakkaan kontaktipisteinä on tässä vaiheessa pohjat tietojen tuontia varten, mutta myös joukko palavereja: työpajat järjestelmään liittyen, koulutukset sen käytöstä sekä projektipäällikön ja asiakkaan väliset viikoittaiset palaverit.

Kuviossa 10 huomiokolmio on lisätty tietojen tuontiin. Datan siirtäminen vanhasta järjestelmästä voi vaatia asiakkaan muistuttelua datan toimittamisesta. Henkilöstön haastatteluissa ja sisäisissä palavereissa selvisi, että asiakkailta unohtuu helposti omat tehtävät muiden kiireiden keskellä. Mikäli näin käy, voi esimerkiksi datan tuonti vanhasta järjestelmästä viivästyä ja aiheuttaa ongelmia koko prosessin etenemiselle. Siten ollaan nopeasti

tilanteessa, jossa uutta järjestelmää ei päästä edistämään ja projektin aikataulu venyy. Viikkopalaverit on esitetty kuviossa 10 kontaktipisteiden alapuolella. Viikkopalaverit lisättiin toimitusprosessiin kehitystutkimuksen aikana. Ne valittiin keinoksi pitää asiakasta ajan tasalla tilanteesta. Yksi merkittävimmistä syistä viikkopalaverien lisäämiseen oli hyvän palvelukeman lisäksi halu varmistaa, että asiakas etenee omien tehtävien osalta. Samalla ne luovat asiakkaalle väylän kysyä ja selvittää järjestelmäprojektiin liittyviä asioita. Kanavoimalla kysymykset viikkopalaveriin, voidaan vähentää soittojen ja sähköpostien määrää ja tehdä yhteydenpidosta siten tehokkaampaa. (palaveri 26.5.2021)

Työpajat ja koulutukset ovat olleet mukana toimitusprosessissa alusta lähtien. Työpajojen tarkoitus on selvittää tarkemmalla tasolla, mitkä asiakasyrityksen prosessit ovat ja miten uutta järjestelmää voi niihin hyödyntää. Työpajojen teemoina on ensimmäisen yleisluontoisen jälkeen kirjanpito ja kolmas yrityksen toiminnan mukaan valittava. Koulutuksia puolestaan ryhdytään toteuttamaan, kun järjestelmää päästään testaamaan. Projektiin osallistuu asiakkaalta yleensä vain muutamia henkilöitä, mutta järjestelmää tulee käyttämään koko henkilökunta. Omana osionaan toteutettavat koulutukset mahdollistavat järjestelmän tuomisen tutuksi monelle samalla kertaa. Mutta koska työtehtävien myötä myös järjestelmän käyttötavat eroavat toisistaan, on koulutukset jaoteltu muutama eri kokonaisuuteen.



Kuvio 10. Toteutusvaiheeseen kuuluu iso osa toimitusprosessista tietojen tuonnista vanhasta järjestelmästä koulutuksiin ja järjestelmän käyttöönottoon.

Sekä työpajat että koulutukset saivat enimmäkseen hyvää palautetta. Työpajaan on kuitenkin lisätty kolmio. Asiakkaan tarpeet järjestelmän ominaisuuksille on kartoitettava huolella, jotta voidaan varmistua lopputuloksesta ja saavuttaa hyvä asiakaskokema. Yrityksen aiemmissa, laajemmista projekteista asiakkaan prosesseihin on ollut enemmän aikaa perehtyä ja mahdollisuuksia rakentaa järjestelmää myös projektin aikanakin ilmenneiden tarpeiden mukaan. Kun projekti tiivistetään mahdollisimman tehokkaaksi, aikaa kartoitukselle jää vähemmän, eikä enää toteutusvaiheen aikana voida ottaa juurikaan uusia muutostarpeita huomioon. Tässä vaiheessa voi myös konkretisoida se, miten tiedonvaihto on onnistunut

prosessin aikana ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien. Mikäli tieto asiakkaan toiveesta tai tarpeesta on hukkunut heikon tiedonvaihdon seurauksena, voi asian korjaaminen olla haastavaa myöhemmin. Tällöin myös asiakkaan odotusten hallitseminen epäonnistuu. Myös asiakashaastattelussa ilmeni toive kartoitukseen liittyen. Asiakas olisi toivonut, että heidän prosesseihinsa olisi tutustuttu tarkemmin: mitä kaikkea asiakasyritys tekee ja miten se sen tekee, millä tavalla siellä nykyisessä järjestelmässä tehdään eri asioita ja miten eri asiakkaiden kanssa toimitaan.

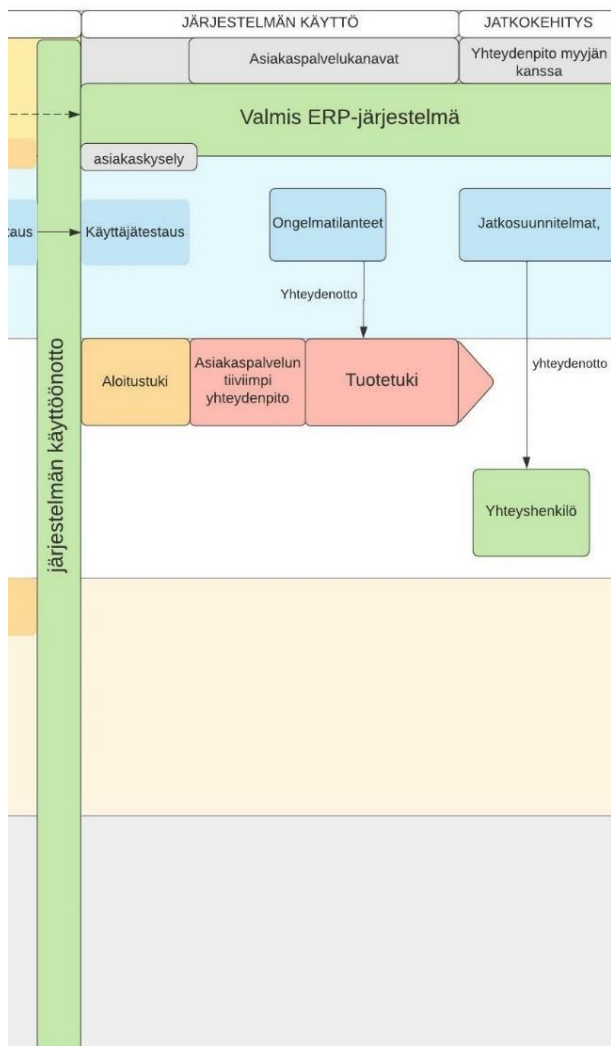
Myös uusi järjestelmä alkaa hahmottua toteutusvaiheessa asiakkaalle yhtenä kontaktipisteinä. Kun toiminnanohjausjärjestelmään on lisätty tarvittavat toimintomodulit sekä integraatiot esimerkiksi taloushallinnon kanssa, asiakas pääsee järjestelmän testiympäristöön. Testiympäristö on oleellinen asiakkaan oppimisen ja siten asiakaskokeman kannalta. Se voi myös paljastaa puutteita järjestelmässä. Testiympäristö on tärkeää saada käyttöön koulutuksia varten. Siten asiakasyrityksen työntekijät pääsevät tutustumaan järjestelmään heidän omilla tiedoillaan. Tutkimuksen aikana datan tuonti vanhasta järjestelmästä viivästyi ja se näkyi heikkona asiakaskokemana. Se myös korosti alun tyytymättömyyttä uuteen järjestelmään, kun asiakas ei osannut käyttää sitä riittävän hyvin. Datan siirtäminen ongelmat voivat siten heijastua pitkälle koko projektin läpivientiin.

Toimitusprosessin alimpana rivinä toimitusprosessin tukitoiminnot ja päätöksenteko. Tällaisia päätöksenteko vaativia tilanteita voi olla esimerkiksi ongelmat järjestelmän pystytyksessä, tai muita normaalista poikkeavia haasteita. Ne voivat myös johtaa tilanteisiin, joissa joudutaan tekemään isompia poikkeuksia kohdetuotteen rakenteeseen. Tällä on haluttu lisätä selkeyttä etenkin tilanteisiin, joissa joudutaan poikkeamaan normaalista. Esittämällä prosessikartassa nämä päätöksentekoa edellyttävät tilanteet, saadaan lisättyä selkeyttä prosessin etenemiseen ja selkeytettyä projektipäällikön ja tuotepäällikön vastuita. Tämän myötä myös tarvetta ohjelmistokehittäjiä työpajokselle voidaan tehdä organisoidummin.

Järjestelmän käyttöönottoa edeltää testaus. Asiakasprojektin retrospektiivissä yleisenä mielipiteenä oli, että testaus jäi liian vähälle, joten sen osuutta prosessissa on kasvatettu. Osin vähäinen testaus selittyi myös myöhästyneellä datan siirtämisellä vanhasta järjestelmästä. Koulutusosiot saivat hyvää palautetta demoharjoituksessa. Osittain niiden sisältö koostui samoista elementeistä työpajojen kanssa, mutta toisaalta asiakasprojekteissa koulutuksiin osallistuu usein eri henkilöitä asiakasyrityksistä, jolloin osittainen päällekkäisyys on perusteltua. Visuaaliset koulutusmateriaalit saivat demoharjoituksessa positiivista palautetta ja koulutuksissa annetut harjoitustehtävät olivat hyvä tapa oppia järjestelmää asiakashaastattelun mukaan.

6.2.3 Päätösvaihe

Päätösvaiheessa projekti on valmistumassa ja asiakas ottaa järjestelmän käyttöön. Käyttövaiheen lisäksi päätösvaiheeseen on nivottu myös jatkokehitykseen liittyvät askelmerkit. Kuviossa 11 nähdään, kuinka toimitusprosessi etenee kohti päätepistettään, toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta käyttöön. Samalla vastuu asiakkaasta siirtyy projektipäälliköltä asiakaspalveluun, joka auttaa jatkossa asiakasta esimerkiksi kysymyksissä ja ongelmatilanteissa. Asiakkaan kontaktpisteenä näyttäytyy asiakaspalvelukanavan ohella edelleen myyjä. Myyjä jatkaa projektin päätyttyä asiakkaan jatkosuunnitelmiin ja -kehitykseen liittyvissä asioissa.



Kuvio 11. Toimitusprosessin viimeinen vaihe kuvaa jatkotoimenpiteitä käyttöönoton jälkeen.

Päätösvaiheeseen ei merkitty huomiokolmioita osoittamaan pullonkauloja, sillä merkittäviä haasteita sen osalta ei varsinaisesti havaittu. Asiakaskokeman kannalta päätösvaihe on tästä huolimatta tärkeä ja toisaalta haasteet toimitusprosessin aikaisemmissa vaiheissa pullonkauloineen voivat nousta pintaan vasta loppuvaiheessa. Haastattelujen sekä pro gradu -tutkielman (Riiali, 2021) havaintona oli laajempi tuen tarve käyttöönoton jälkeen. Tästä syystä toimitusprosessiin on lisätty projektipäällikön tarjoama aloitustuki alkuperäistä laajempina sekä asiakaspalvelun yhteydenpito.

Toimitusprosessissa vielä loppuvaiheessakin odotustenhallinta on tärkeää. Monissa yrityksen sisäisissä keskusteluissa ja haastatteluissa nousi esille toistuva efekti uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen: Uusi järjestelmä tuntuu alkuun huonolta ja vastaavasti vanha versio äärettömän hyvältä. Ilmiö johtuu siitä, ettei uutta järjestelmää osata vielä käyttää kunnolla. Asiakashaastattelussa tämä sama havainto toistui. Asiakas kertoi, että alkuun järjestelmä tuntui hankalalta. Sen jälkeen asiakas on alkanut löytää uusia ominaisuuksia ja hyötyjä uudesta järjestelmästä lähes päivittäin. Koska hyötyjen löytäminen ei tapahdu välittömästi ja oppiminen vie aikaa, voi uusi järjestelmä alkuun turhauttaa. Tästä syystä alkuvaiheessa tuen tarve on suuri ja siksi projektipäällikkö pysyy apuna käyttöönoton jälkeen. Haastatteluissa tuotiin esille tarve ottaa asiakaspalvelun työntekijä mukaan esittäytymään asiakkaalle. Siten asiakaspalvelu saadaan tehtyä tutuksi asiakkaalle. Sen avulla saadaan samalla ohjattua asiakas haluttuun kanavaan ja siirrettyä vastuu jatkotuesta projektipäälliköltä asiakaspalveluun. Alun tiiviimmällä yhteydenpidolla voidaankin vahvistaa ja ylläpitää hyvää asiakaskokemaa.

Tutkimuksen aikana seurattu projekti kuitenkin osoitti, että viimeistään tässä vaiheessa aiemmat tietokatkokset nousevat pintaan. Vaikka varsinaisia prosessin pullonkauloja ei tutkimuksen aikana havaittukaan, voivat huomioita jääneet seikat nousta pintaan yhä kriittisempinä ongelmina. Kun vanha järjestelmä korvataan konkreettisesti uudella, uutta järjestelmää käytettäessä todellisessa tilanteessa puutteet huomataan viimeistään. Puutteita voi olla vaikeampi korjata enää tässä vaiheessa ilman, että se tuottaisi ongelmia laajemmin. Tämä todettiin tutkimuksen aikana seuratussa asiakasprojektissa. Ongelmat voivat aiheuttaa projektin loppuvaiheessa esimerkiksi viivästyksiä muille projekteille. Yrityksen resursointi ja aikataulutukset voivatkin hankaloitua, mikäli puutteita löydetään vasta hieman ennen kuin ollaan siirtymässä seuraavan projektin pariin.

Tiedonvaihdon haasteiden lisäksi loppuvaiheen ongelmia asiakasprojektissa aiheutui haastattelujen ja retrospektiivin mukaan liian vähäisestä testaamisesta. Toimitusprosessi ei edennyt vaihe vaiheelta. Projektia vietiin eteenpäin, vaikka tietoja vanhasta järjestelmästä ei saatu riittävän aikaisessa vaiheessa. Mikäli toimitusprosessi olisi keskeytetty, kunnes

datan tuonti vanhasta järjestelmästä olisi valmis, olisi testaus voitu toteuttaa hyvissä ajoin ennen käyttöönottoa. Tämä seikka nostettiin esille myös projektin palautekeskustelussa.

7 Pohdinta

Tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksen sisäistä toimintaa toimitusprosessin aikana painottaen näkökulmana asiakkaan perspektiiviä. Tutkimuksessa keskityttiinkin tarkastelemaan toimitusprosessia sen toiminnallisuuden kannalta jättäen organisaatorakenne ja tuotteen tekninen toteutus tutkimuksen ulkopuolelle. Näkökulman valitseminen toi selkeyttä ja suuntaviivoja kehitystyölle. Vaikka tutkimusta rajattiin paljon, oli aihealue tästä huolimatta erittäin laaja. Palvelutuotteen toimitusprosessin kehittämistä voidaan tarkastella monen yksittäisen tekijän kautta. Tekijöistä jokainen tuo jotain uutta mukanaan ja niitä on pyritty huomioimaan tutkimuksessa. Esimerkkinä voi toimia eri työroolit. Roolista riippuen toimitusprosessin haasteet erosivat toisistaan. Myyjien mielipiteissä korostui asiakasreferenssit, projektipäällikön vastauksissa näkyi vastuu tuotteen toimittamisesta asiakkaalle. Se ei sinänsä ole yllättävää, mutta osoittaa, että toimitusprosessi muotoutuu kompromissina eri tekijöistä.

Tutkimusta on mahdollista jatkojalostaa keskittymällä tarkemmin yhteen osatekijään. Esimerkiksi ottamalla tarkasteluun ainoastaan odotustenhallinnan, olisi mahdollista tehdä uusia sekä todennäköisesti myös tarkempia havaintoja. Se voisi auttaa kehittämään toimintaa entisestään aiheessa, joka on it-hankkeille tärkeä.

Kuten tutkimuksen johtopäätöksissä on kuvattu, on tutkimuksen ulkopuolelle rajatuilla aiheilla, organisaatorakenteella ja teknisellä toteutuksella, vaikutus toimitusprosessiin ja siinä ilmenneihin haasteisiin. Organisaatorakenteen osalta esimerkiksi voi toimia tuotevastuiden jakautuminen yrityksessä. Mikäli tuotteen toimituksen ja kehityksen vastuut asetetaan monen tiimin sijasta yhdelle, voi se selkeyttää kokonaisuutta ja omalta osaltaan parantaa kommunikointia. Sama pätee tuotteen tekniseen toteutukseen ja laatuun. Riippuvuutta ohjelmistokehittäjien työpanoksesta ei voi täysin irrottaa tuotekokonaisuudesta. Ratkaisuna voi olla osoittaa ketterän kehittämismallin mukaan vastuu kohdetuotteesta yhdelle tiimille. Osoitettuna yhdelle eri alueiden osaajista koostetulle vastuutiimille tuotteen kehitystyötä voidaan tehdä organisoidummin.

Silti merkittävimmät pullonkaulat liittyivät tuotteen toiminnalliseen laatuun. Se tarkoittaa, että kunhan tuote on teknisesti riittävän hyvä, menestys riippuu yrityksen toiminnasta. ERP-tuotteen osalta se kulminoituu toimitusprosessiin. Tutkimuksen ehkä mielenkiintoisimpana havaintona voikin pitää sitä, kuinka toimitusprosessin tehokkuus ja toimivuus kulkevat käsi kädessä asiakaskokeman kanssa. Yhdistämällä prosessin kulku asiakkaan saamaan arvoon luodaan tuotteelle edellytykset menestyä. Arvonmuodostuksen perusedellytykset täyttyvät mahdollistamalla hanke asiakkaalle ja tekemällä prosessi asiakkaalle helpoksi. Mitä paremmin asiakkaan sekä tiedossa olevat että hiljaiset odotukset saadaan kartoitettua, sitä paremmin voidaan ymmärtää asiakasta. Se auttaa hallitsemaan odotuksia, jolloin se täyttää

asiakkaan arvonmuodostuksen tunnetasoa. Mikäli tässä onnistutaan, voidaan luoda ratkaisu, joka parantaa asiakasyrityksen toimintaa ja luo edellytykset auttaa asiakasta parempiin tuloksiin. Saavuttamalla arvonmuodostuksen merkitystaso, luodaan edellytykset erittäin tyytyväisille asiakkaille. Rakentamalla toimitusprosessi tukemaan asiakkaan arvonmuodostusta tuetaan asiakaspitoa, uudelleenostoja sekä mahdollisuutta suositteluihin. Samalla tuotteelle ja yrityksille rakentuu toiminnallisen laadun avulla hyvä imago, joka auttaa yritystä menestymään yhä paremmin. Se myös suojaa pieniltä epäonnistumisilta, joilta it-hankkeissa on haastava täysin välttyä.

Lähteet

BearingPoint. 2021. ERP 2020 Study. Viitattu 6.6.2021. Saatavissa https://www.bearingpoint.com/files/ERP_Study_2020_Finland.pdf?hash=9b77584a42122de56cd5d53a9e8e0d1a2c7744af68aae159.

Business Finland. 2020. Visit Finland, Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja. Viitattu 19.7.2021. Saatavissa https://www.businessfinland.fi/497f30/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/digitaalisen_asiakaskokemuksen_kasikirja_destinaatioille_2020.pdf.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. TUP & kirjoittajat: Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Interaction Design Foundation. 2016. Four Keys to Improving Customer Experiences Long-Term. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa <https://www.interaction-design.org/literature/article/four-keys-to-improving-customer-experiences-long-term>.

Interaction Design Foundation. 2020. The Principles of Service Design Thinking – Building Better Services. Viitattu 29.8.2021. Saatavissa <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>.

Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Saksa: Book on Demand.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koski, L. 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Lahti: Gaudeamus Oy.

Kouri, I. & Vilpola, I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Joutaako Yritys vai järjestelmä? Vantaa: Teknologiateollisuus ry.

Krum, R. 2013. Cool Infographics: Effective Communication with Data Visualization and Design. Viitattu 4.11.2021. Saatavissa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=1566515&ppg=4>.

Mäntyneva M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

- Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. 2020 Näkökulmia laadullisen tutkimuksen analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Lahti: Gaudeamus Oy.
- Riiali, E. 2021. Tietointensiivisten liiketoiminnan palveluiden asiakaskokemuksen muodostuminen. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto.
- Ruotsalainen, P. 2000. Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa Nouko-Juvonen, S., Ruotsalainen P. & Kiikkala, I. Hyvinvointivaltion palveluketjut. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet. Viitattu 4.9.2021. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789519766867>.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. 2013. The Scrum Guide. Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. Viitattu 6.11.2021. Saatavissa <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-FI.pdf>.
- Shehab, E., Sharp, M. W., Supramaniam, L & Spedding, T. 2004. Enterprise resource planning: An integrative review. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/44843025_Enterprise_resource_planning_An_integrative_review.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Stickdorn M. & Schneider J. 2011. This Is Service Design Thinking. BIS Publishers. Viitattu 10.10.2021. Saatavissa <https://helmet.overdrive.com/media/2296434#>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Vilkka, H. 2017. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. 2013. Services Marketing. Integrating Customer focus Across the Firm. 6. painos. McGraw-Hill: Singapore.

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. 2017. Services Marketing. Integrating Customer focus Across the Firm. 7. painos. McGraw-Hill: Singapore.

Liite 1. Prosessikartta: Service Blueprint

