

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Palveluyrittäjyys

Sorella Silvala-Jokinen

PALVELUN KEHITTÄMINEN PROJEKTINA

Case: T-Base Oy

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

SILVALA-JOKINEN, SORELLA	Palvelun kehittäminen projektina. Case: T-Base Oy
Opinnäytetyö	44 sivua + 2 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Harri Ala-Uotila
Toimeksiantaja	T-Base Oy
Toukokuu 2010	
Avainsanat	projektityö, palvelun kehittäminen, käytettävyys

Opinnäytteen tavoitteena oli kuvata palvelun kehittämisen prosessi projektityönä organisaatiossa sekä käytettävyyden käsitteen kuvaus it-sovelluksissa. Tämä opinnäyte oli osa kotkalaisen T-Base Oy:n kokonaisprojektia asiakkuudenhallintaliiketoiminnan jalkauttamiseksi.

Tämä opinnäyte oli osaksi tutkimuksellinen ja osaksi toiminnallinen. Opinnäytteen tavoitteena oli kuvata asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämisprojektia. Sen alavoitteinä oli toimeksiantajan potentiaalisten asiakasyritysten asiakkuudenhallintaan liittyvien tarpeiden kartoitus. Toiminnallinen osuus oli kartoituksen perusteella ohjelmiston käytettävyyden parantaminen. Näiden toimien tarkoitus oli edistää ohjelmiston tuotteistamista sekä markkinointia ja jälleenmyyntiä.

Asiakasyritysten tarvekartoitus suoritettiin pienimuotoisen puolistrukturoidun haastattelun avulla. Otos oli pieni, mutta todettiin riittäväksi tässä tapauksessa. Toiminnalliseen osaan kuului osallistuminen ohjelmiston muokkaukseen ja testauksiin.

Kehittämisprojektin tuloksena asiakkuudenhallintajärjestelmästä muokattiin entistä tarkoituksenmukaisempi ohjelmisto. Toimintaprosessi kuvattiin niin, että ohjelmiston käyttöönotto on sekä toimeksiantajalle että asiakasyritykselle joustavaa. Asetetut tavoitteet saavutettiin suurimmalta osalta. Aikataulutusta ja joitain tehtäviä jouduttiin suunnittelemaan uudelleen projektin aikana. Toimeksiantajan oma asiakkuudenhallinta saatiin myös tehokkaampaan käyttöön.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

SILVALA-JOKINEN, SORELLA

Project of Developing a Service

Bachelor's Thesis

44 pages + 2 pages of appendices

Supervisor

Harri Ala-Uotila, Senior Lecturer

Commissioned by

T-Base Oy

May 2010

Keywords

project work, product development, usability

The purpose of this thesis was to describe the process of product development in an organization. It also has a description of usability of it-applications. The mandatory T-Base Oy had a larger venture of implementation of a customer relationship management solution. This thesis was a part of that venture.

This thesis was carried out partly functionally and partly as a traditional study. The purpose was to describe the development project of a customer relationship management application. The secondary purpose was to survey the needs of potential customers. Results of this survey were utilized to improve the usability of CRM solution. The function of these activities was to improve productization, marketing and retailing of software.

The survey was carried out as minor, half-structured interviews. Results were meager, but were established adequate. The functional part of thesis was to participate in modifying and testing of the software on the grounds of these results.

As a result of this project the CRM solution was modified to be more functional and usable. The implementation procedure was illustrated to help both the mandatory and its customers. The issued goals were mainly accomplished. Some tasks and timetable had to be adjusted during the project. The mandatory's own customer relationship management also became better utilized.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT	6
	2.1 Tutkimusongelma ja tutkimusote	6
	2.2 Tutkimusaineisto ja sen analysointimenetelmät	8
3	PALVELUN KEHITTÄMINEN PROJEKTINA	9
	3.1 Palvelun kehittäminen	9
	3.2 Projektin toteuttaminen organisaatiossa	11
	3.2.1 Projekti käsitteenä	12
	3.2.2 Projektin toteuttamisprosessi organisaatiossa	13
	3.2.3 Projektiorganisaatio	16
	3.3 Käytettävyyden käsite	18
4	PALVELUN KEHITTÄMINEN T-BASE OY:SSÄ	20
	4.1 Asiakkuudenhallinta CRM-ohjelmistolla, T-Base Oy	23
	4.2 Projektikertomus	24
	4.2.1 Tarvekartoituskysely	27
	4.2.1.1 Kyselyn perustiedot	27
	4.2.1.2 Kyselyn tulokset	28
	4.2.1.3 Asiakastiedot	29
	4.2.1.4 Myynti ja markkinointi	31
	4.2.1.5 Tuotteet ja hinnastot	32
	4.2.2 Ohjelmiston näkymämuokkaus	32
	4.2.3 CRM-Käyttöoikeusroolit	34
	4.2.4 Muut muokkaukset ja yksityiskohdat	35

4.3	Tavoitteiden saavuttaminen	36
4.4	Parannusehdotukset	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	
	Liite 1. Kysymykset asiakkuudenhallinnan tarvekartoitusta varten	
	Liite 2. Sähköpostikysely haastatteluun osallistumisesta	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäyte on osa kotkalaisen it-toimisto T-Base Oy:n kokonaisprojektia asiakkuudenhallintaliiketoiminnan jalkauttamiseksi. Tarkoitus on kuvata palvelun kehittämistä projektityönä organisaatiossa. Yhtenä osana opinnäytettä on myös käytettävyyden käsitteen kuvaus it-sovelluksissa.

Osallistuin projektiryhmän jäsenenä asiakkuudenhallintaohjelmiston osaamisen opetteluun, muokkaamiseen ja sen käytettävyyden parantamiseen. Yhtenä muokkauksen perusteena käytettiin pienimuotoista asiakkaiden tarpeiden kartoitusta asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Kartoitus toteutettiin haastatteluin, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Kartoituksen perusteella asiakkuudenhallintaohjelmistoa muokattiin paremmin pienten yritysten käyttöön sopivaksi. Tuloksia käytettiin hyväksi myös ohjelmiston markkinointi- ja myyntityössä. Yksi tämän opinnäytteen tärkeä tavoite oli tutustua tarkemmin projektityöskentelyn teorioihin ja tarkastella omaa ammatillista kehittymistä. Ennen opiskelua olin ehtinyt olla työelämässä pitkähkön ajan ja osallistunut useisiin erilaisiin projekteihin.

Tämän opinnäytteen tulokset ovat merkityksellisiä toimeksiantajalle, sillä kysymyksessä on yhden osaprojektin kuvaaminen ja sen tulosten käyttäminen toimeksiantajan organisaation hyödyksi. Tuloksista on myös henkilökohtaista etua tulevaisuudessa omassa työllistymisessäni.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, millainen on organisaation palvelun kehittämisen prosessi projektina. Lähestymistapa oli kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus. Tämä tarkoittaa jonkin ilmiön yleisten tai keskeisten piirteiden dokumentointia ja vastaamista kysymyksiin mitä tai mikä (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 138).

Opinnäytetyön tutkimusstrategia tapaustutkimus (engl. case study). Tämä merkitsee yksinkertaistettuna johonkin yksittäiseen asiaan tai tilanteeseen liittyvien prosessien

ja ympäristöjen tutkimista. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2009, 134.) Tämän opinnäytetyön tapauksena ja tavoitteena on kuvata palvelun kehittämiseen liittyvä projekti T-Base Oy:ssä.

Alatavoitteina oli kartoittaa potentiaalisten asiakkaiden asiakkuudenhallintaan liittyviä tarpeita ja arvioida CRM-ohjelmiston muokkausmahdollisuuksia tältä pohjalta. Ohjelmiston muokkauksen päämääränä oli käytettävyyden parantaminen. Tällä helpotettiin toimeksiantajan ohjelmiston tuotteistamista ja markkinointia sekä myyntiä.

Toteava (engl. informative) lähestymistapa pyrkii luonnehtimaan ilmiön perusolemusta eikä halua muuttaa sitä toisenlaiseksi. Tässä perusmuodossaan toteavassa tutkimustavassa ei siis ole tarkoitus tehdä esimerkiksi parannus- tai muutosehdotuksia (Routio 2.11.2009). Tässä työssä on keskitytty nimenomaisesti tapauksen kuvailuun ja lopputuloksessa on vain muutamia kehitysehdotuksia tai -toiveita yrityksen tulevaisuuden varalle.

Yhä useammin työelämän erilaiset hankkeet ja kehitystoimenpiteet toteutetaan projekteina. Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä on ensin kuvata palvelun kehittäminen projektityönä organisaatiossa teorioiden valossa ja sen jälkeen peilata näitä teorioita toteutettuun projektiin. Peilauksen tuloksena syntyneitä havaintoja toimeksiantaja voi käyttää hyväkseen tulevilla projekteillaan. Pyrkimyksenä oli myös palvelun eli tässä tapauksessa CRM-ohjelmiston muokkaaminen niin, että se olisi mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen tavalliselle pk-yrittäjälle ja pienelle organisaatiolle. Käytettävyyden parantaminen auttaa toimeksiantajan jälleenmyyntiponnisteluja, koska ohjelmisto on silloin joustava ottaa käyttöön asiakasyrityksissä.

Tarkan tutkimustavoitteen asettaminen etukäteen on hankalaa. Loogisen järjestyksen mukaisesti ensin on ongelmanasettelu, jonka jälkeen valitaan tutkimusmenetelmät, kerätään tutkimusaineisto, tulkitaan tulokset ja viimeiseksi tehdään johtopäätökset. Kuitenkin usein laadullisessa tutkimuksessa on tavallista palata välillä taaksepäin ja tarkastella lähtökohtia uudelleen tutkimusprosessin aikana. Tällä tavoin pystytään varmistamaan lopullisen työn loogisuus ja johdonmukaisuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 144.)

2.2 Tutkimusaineisto ja sen analysointimenetelmät

Tässä tutkimuksessa on yhdistetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto on kerätty potentiaalisten asiakkaiden tarvekartoituksella. Lisäaineistona ja kvalitatiivisena osana opinnäytetyötä voidaan pitää projektista syntynyttä projektikertomusta, joka on ollut osaksi tämän opinnäytetyön kirjoituksen perustana.

Yhdessä toimeksiantajan kanssa valituille potentiaalisille asiakkaille lähetettiin sähköpostilla pyyntö osallistua haastatteluun. Haastattelut olivat puolistrukturoituja eli peruskysymykset oli suunniteltu etukäteen (liite 1). Tarvittaessa tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Haastateltavia oli kuusi ja he edustivat erikokoisia yrityksiä eri toimialoilta.

Yleisesti pohdittaessa riittävää aineiston kokoa tutkimuksessa mietitään mitä on riittävä otos (Anttila 2000, 113). Tässä tutkimuksessa koettiin asianmukaiseksi pohtia aineiston riittävyttä suhteessa toteutettuun projektiin. Tarkoituksena oli tutkia palvelun kehittämistä projektityönä nimenomaan toimeksiantajan näkökulmasta. Projektiryhmän ja projektin aikana kertyneen aineiston, mukaan lukien asiakastarvekartoitus ja projektikertomus, todettiin olevan suppeahko, mutta riittävä ja tarkoituksenmukainen aineisto tässä tapaustutkimuksessa. Vaikka asiakastarvekartoituksen otos oli pieni, niin sitä arvioitaessa on käytetty myös projektiryhmän hiljaista tietoa. Hiljainen tieto tarkoittaa kokemuksen kautta hankittua tietoa, jota on usein vaikea kuvailla. (Anttila 2000, 58.)

Tarvekartoituksen aineiston käsittely aloitettiin heti haastattelujen suorittamisen jälkeen. Äänitetyt haastattelut litteroitiin ja analyysi eteni teemoittelun kautta tyyppittelyyn. Aineiston läpikäynnin jälkeen muodostettiin vastauksissa teemoja, joista tiivistäen saatiin esille huomionarvoisimmat asiat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Projektikertomusta on käsitelty kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Siitä on nähtävissä päättelyprosessi, jossa aineisto, hiljainen tieto ja teoria kohtaavat. (Anttila 2000, 195.)

Opinnäytteessä on tarkoituksenmukaista antaa varsinaisen toiminnallisen osan ohjata omalta osaltaan käytettävien teorioiden valintaa tai niiden kyseenalaistamista. Aina-kin on syytä valita muutamia hiukan erilaisia tarkastelukulmia ja niiden teorioita eikä lukkiutua vain yhteen. Tarkoitus on käyttää teoriaa tutkimuksen apuvälineenä, ei uusien teorioiden luominen tai testaaminen. Tässä opinnäyteprosessissa muun muassa tutkimustavoitetta ja näkökulman mielekkyyttä arvioitiin suhteessa kyselystä saatuun aineistoon sekä valittuihin teorioihin.

3 PALVELUN KEHITTÄMINEN PROJEKTINA

Seuraavissa alaluvuissa avataan termejä palvelu, palvelun kehittäminen ja selvennetään projekti-käsitettä.

3.1 Palvelun kehittäminen

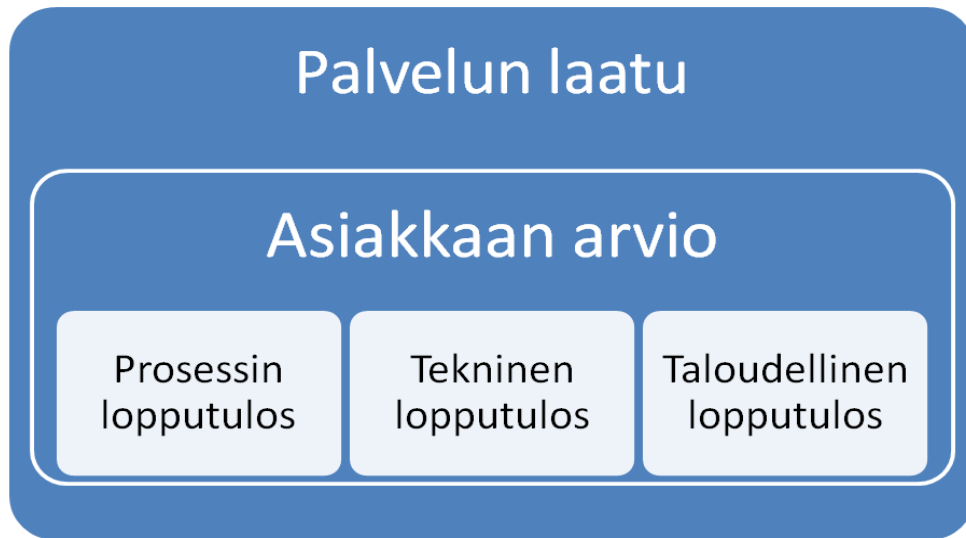
Kirjassaan Hyvän palvelun kehittäminen Tapio Rissanen määrittelee palvelu-termin seuraavasti:

”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materian säästönä jne.” (Rissanen 2006, 18.)

Peruspiirteinä palvelussa on sen aineettomuus ja tuottajan ja käyttäjän vuorovaikutteisuus. Palvelua ei pysty varastoimaan, ja sitä on melko mahdoton kuvata tarkasti etukäteen. Vaikka joitain etukäteisvalmiuksia voidaan suunnitella, varsinainen palvelutapahtuma on kuitenkin tuottajan ja asiakkaan yhteinen, samanaikainen prosessi. (Rissanen 2006, 20). Merkittävää yllä mainitussa määritelmässä on asiakkaan roolin painottaminen. Palvelu on nimenomaan sitä, mitä asiakas kokee. Myös itsepalvelu on palvelua, koska näkökulma on asiakkaan tai käyttäjän. (Rissanen 2006, 17.)

Lopputuloksena asiakas on muodostanut käsityksen palvelusta ja sen laadusta. Tuotoksena voi olla taloudellista tai tehokkuushyötyä, luottamusta tai sitoutumista tai

näiden vastakohtia. Näiden yhteisvaikutuksesta muodostuu palvelun laatu, kuten kuvassa 1 on osoitettu. (Kinnunen 2004, 16.)



Kuva 1. Palvelun tuottamat lopputulokset ja palvelun laatu (mukailtu Kinnunen 2004)

Kuvasta 1 näkyy kuinka palvelutapahtuman aikana asiakkaan kokema laatu voi koostua erilaisista palvelun osiosta. Prosessi tarkoittaa varsinaista palvelutapahtumaa eli asiakkaan ja palvelun tarjoajan välistä kanssakäymistä; miten sujuvaa tai ystävällistä se oli. Teknisenä lopputuloksena voidaan pitää muun muassa sitä, että palvelu oli sovitun mukaista, kuten että saiko asiakas haluamansa varaosan ja sen asennuksen. Kolmas kohta merkitsee asiakkaalle oletetun taloudellisen hyödyn saavuttamista. (Kinnunen 2004, 16.) Selvyiden vuoksi Kinnunen toteaa kirjassaan Palvelujen suunnittelu, että vaikka palvelun lopputulos ja palvelun laatu usein käsitetään samaa tarkoittaviksi, ne ovat itsenäisiä asioita (Kinnunen 2004, 17).

Asiakas muodostaa mielipiteensä palvelun laadusta arvioimalla palvelun lopputulosta. Lisäksi laatukokemukseen vaikuttaa ratkaisevasti, millaista palvelua asiakas odottaa eli odotettu laatu ja millaista hän lopulta mielestään saa eli koettu laatu. Odotetun ja koetun laadun erotuksesta voidaan todeta palvelun laatu. (Kinnunen 2004, 16-17.)

Aineettoman palvelun määrittelyn ollessa hankalaa on palvelun kehittämisen määrittely vielä vaikeampaa. Ensin täytyy selventää termi palvelun laatu ja sen jälkeen miettiä, miten palvelua voidaan kehittää. Palvelun kehittäminen voidaan toteuttaa

erilaisilla tavoilla. Yksi tapa on erilaistaa palvelu asiakaskohtaiseksi. Tämä edellyttää jatkuvaa yhteistyötä ja palvelun personointia. Ensi vaikutelma on, että tämä voi asettaa vaatimuksia asiakkaan koolle ja palvelun yksityiskohdille. Jokaiselle pienasiakkaalle ei kannata palvelua räätälöidä erikseen, jos mahdolliset eroavaisuudet ovat pieniä ja myytävät määrät suuria. Toisaalta jäätelökioskilta jokainen ostaja saa haluamansa jäätelömaun, eikä tilaukseen vaikuta muiden ostajien tarpeet. Voidaan siis todeta, että palvelujen personointi on yleensä tapauskohtaista. (Rissanen 2006, 111.)

Palvelua kehitettäessä on pidettävä mielessä yrityksen ensisijaiset tavoitteet, jotka on suhteutettu asiakkaan tavoitteisiin. Nämä on kuvattu alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2. Palvelun kehittämisen keskeiset tavoitteet (Kinnunen 2004)

Palvelun kehittämisen tavoitteita on sekä laadullisia että taloudellisia. Taloudellisia ovat sekä asiakkaan että yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Laadullisia ovat sekä yrityksen itse asettamien tavoitteiden täyttäminen että asiakkaan saama taloudellinen hyöty. Tärkeänä laadullisena tavoitteena pidetään myös palvelun kehittämisen ja yrityskuvan yhteensopivuutta. (Kinnunen 2004, 145.)

3.2 Projektin toteuttaminen organisaatiossa

Seuraavissa alaluvuissa selvennetään termejä projekti ja projektiorganisaatio ja käydään läpi muutamia teorioita siitä, miten projektia käytetään organisaatioissa.

3.2.1 Projekti käsitteenä

Sanana projekti on helppo mieltää lyhytkestoiseksi toiminnaksi, jolla on selkeä alku ja loppu. Eri teoriakirjoista ja taustamateriaaleista löytyy seuraavia projektikäsitteen määritelmiä:

Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää (Ruuska 2005, 18).

Projekti on kestoltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä (Karlsson & Marttala 2001, 11).

A project has a temporary organization, it is unique and not a recurring activity and there should be a well-defined objective for the project (Jones 2007, 5).

Projektissa tehdään yksi asia, yhden kerran, alusta loppuun, tavoitteena haluttu lopputulos annetussa aikataulussa ja budjetoiduin kustannuksin (Anttonen 2003, 15).

Projekti on johonkin määriteltyyn tavoitteeseen pyrkivä, harkittu ja suunniteltu hanke, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja oma projektiorganisaatio. Sen tulisi tuottaa lisäarvoa ja hyötyä kohteelleen, se on ainutkertainen ja sillä on alkunsa ja loppunsa (Rissanen 2006, 14).

Projekti on työ, joka tehdään jonkin määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Yletyinen 10.9.2009)

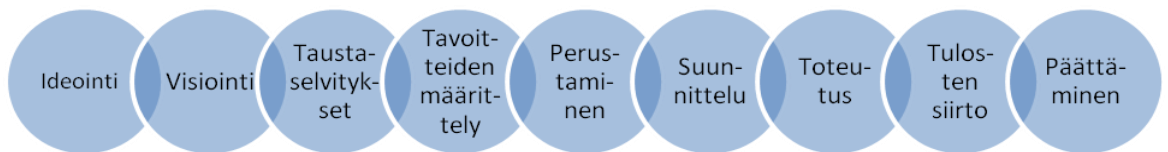
Kaikissa näissä määritelmissä korostetaan projektin ainutkertaisuutta ja määräaikaista, vaikka ne poikkeavat hieman toisistaan. Lopputulosta ja päämäärää painotetaan myös useimmissa teksteissä, samoin resursseja, organisaatiota ja aikataulutusta. Sen sijaan projektin tuottamasta hyödystä mainitaan suoraan vain yhdessä määri-

telmässä. Tämä luultavasti kertoo määrittelyjen vaikeudesta ja siitä, ettei sana projekti ole niin yksiselitteinen kuin ensi kuulemalta voisi olettaa.

Erilaisten määritelmien pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että projektin tulisi olla tarkasti rajattu työtehtävä, jonka avulla tulisi saada jokin, usein ainutkertainen hanke tai tehtävä suoritettua. Samoin tulisi tarkasti määrittellä organisaatio, resurssit ja aikataulu.

3.2.2 Projektin toteuttamisprosessi organisaatiossa

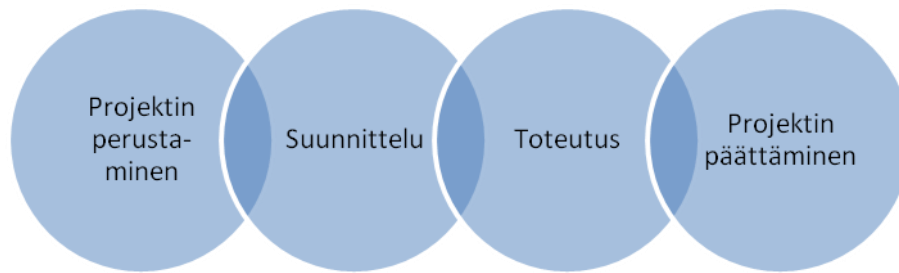
Projektityön eroavaisuudet muusta työstä (niin sanotusta jatkuvasta prosessityöstä) on helposti johdettavissa projektin määritelmien kautta. Projektityössä on täsmennettävä tarkemmat kriteerit eri työvaiheille, jotta projektin päämäärä olisi saavutettavissa annettujen reunaehtojen puitteissa. Alla olevassa kuvassa 3 on esimerkki projektin päävaiheista mukailtuna Rissanen mukaan (Rissanen 2002, 16).



Kuva 3. Projektin päävaiheet (Rissanen 2002, 16)

Rissanen malli on tarkoitettu laaja-alaisen projektityön välineeksi ja siinä on eri päävaiheet osoitettu tarkkarajaisesti. Kirjassaan Rissanen paneutuu jokaiseen vaiheeseen tarkasti ja kertoo tärkeimmät huomioonotettavat seikat ja mahdolliset vaarat tai epäonnistumisen mahdollisuudet.

Useimmissa projekteissa on kuitenkin tarvetta pienemmälle, joustavammalle mallille, jota olisi helppo toteuttaa vähäisemmällä resursseilla. Yksi selkeimmistä on Kai Ruuskan esittämä malli, jossa on neljä vaihetta (Ruuska 2005, 22).



Kuva 4. Projektin neljä vaihetta (Ruuska 2005, 22)

Tämä kuvassa 4 näkyvä yksinkertainen malli havainnollistaa selkeästi projektin tärkeimmät päävaiheet. Pienissä, lyhytkestoisissa projekteissa on syytä käyttää tällaista yksinkertaistettua mallia.

Edellä nähdyissä kuvissa 3 ja 4 selkeytyy hyvin se seikka, että yleisesti projektityössä eri vaiheet ovat päällekkäin. Kun jotain osaa projektista vasta suunnitellaan, toisia osioita on jo lähdetty toteuttamaan. Kulloisenkin projektivaiheen eli sen, ”missä kohdassa nyt ollaan”, määrittely voi näin ollen olla joskus hankalaa. (Ruuska 2005, 22). Usein projektin aikana joudutaan myös palaamaan takaisin johonkin aiempaan vaiheeseen.

Miltei kaikissa projektihallinnan teoria- ja oppikirjoissa painotetaan onnistuneen projektin valmistelutöiden tärkeyttä. Karlsson ja Marttala toteavat ”Projektin ei epäonnistu lopussa vaan alussa” ja tähdentävät kunnollisen ongelma-analyysin merkitystä. Joskus perusteellisen ongelma-analyysin tuloksena aikaa ja resursseja vievää projektia ei tarvitakaan. (Karlsson & Marttala 2001, 21, 53). Ongelma-analyysiä voidaan nimittää myös esitutkimukseksi (Ruuska 2005, 33) tai taustaselvitykseksi (Rissanen 2002, 40), mutta aina kysymyksessä on ratkaistavaan ongelmaan tutustuminen, taustojen selvittäminen ja käytettävissä olevien voimavarojen kartoittaminen.

Projektien tarkoitus ja tärkein tehtävä on päästä etukäteen päätettyyn päämäärään. Siksi ensiarvoista on, että ongelma-analyysin perusteella on tehty kunnollinen hanke-suunnitelma, jossa on määritelty haluttu lopputulos ja käytettävissä oleva aikataulu sekä resurssit. (Anttonen 2003, 34.)

Yksi tärkeimmistä asioista projektin sisällä on asiaan keskittyminen. Kun taustaselvitykset on tehty hyvin ja projektipäällikkö ja työryhmä valittu, on aika aloittaa. Käyn-

nistyseseminaari antaa työryhmän jäsenille yhteisen näkemyksen käsillä olevasta projektista. Projektin etenemistä seurataan etukäteen sovitulla tavalla, esimerkiksi raportoinnin tai viikkopalavereiden avulla. Näissä palavereissa käydään läpi menneet viikko ja suunnitellaan tulevan viikon toiminta. Näin varmistetaan ryhmän yhtenäinen toiminta ja projektin edistyminen. (Anttonen 2003, 134.) Samoin loppuarvioinnin tekemiseen tarvitaan koko työryhmän yhtenäistä näkemystä (Anttonen 2003, 142). Tämän toteutusvaiheen eri tehtävät on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. Projektin toteutusvaiheen eri tehtävät (Anttonen 2003, 155)

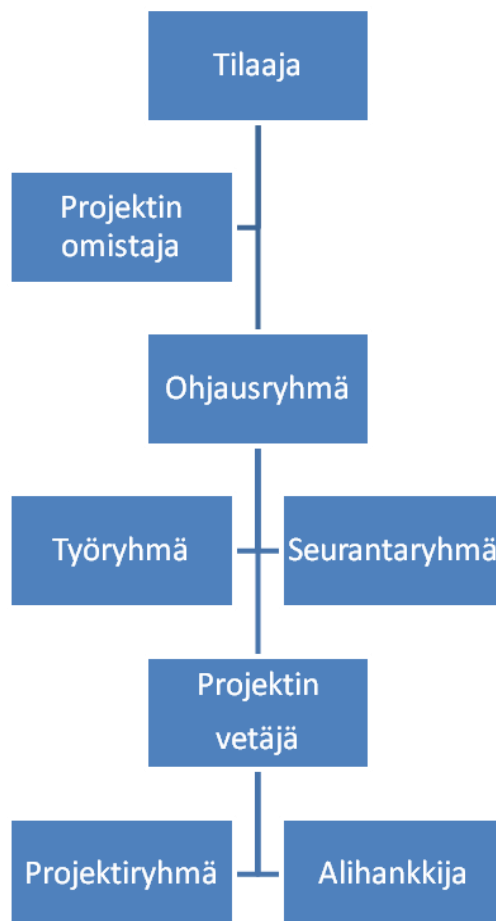
Varsinainen projektin toteutusvaihe aloitetaan yhteisellä aloitusseminaarilla, jossa ovat paikalla projektipäällikkö ja valittu projektiryhmä. Myös projektin omistajan sekä johtoryhmän olisi hyvä olla paikalla. Tämä on keskeistä, jotta kaikilla projektiin osallistuvilla olisi sama tieto miksi tätä projektia ollaan tekemässä ja miksi se on tärkeä. Aloitusseminaarissa voidaan käydä tarkentavaa keskustelua ja mahdollista kritiikkiä sekä tutustutaan toisiin ryhmän jäseniin. (Anttonen 2003, 154.)

Viikkokatsauksia tarvitaan, jotta voidaan suorittaa arviointeja jo tehdystä työstä ja suunnitella tulevat työtehtävät. Viikkokatsaukset ovat projektiryhmän jäsenille huomattavan tärkeitä projektiin sitoutumisessa. Laatu-kontrollit puolestaan varmistavat omalta osaltaan tehdyn työn laatua. Tällaisia kontroleja voivat olla erilaiset testaukset, katselmukset ja kolmannen osapuolen kommentoinnit. (Anttonen 2003, 158–159.)

Mikäli projektin suunnitellut tavoitteet eivät toteudu, voidaan projekti katsoa epäonnistuneeksi. Epäonnistuessaankin projekti voi tuottaa lisäarvoa ryhmän jäsenille, tilaajalle tai muille sidosryhmille oppimisprosessin kautta. Tuotoksena voi olla tieto siitä, miten projektia ei kannata suunnitella ja millaisia asioita tulee ottaa paremmin huomioon seuraavissa hankkeissa. (Rissanen 2006, 102.)

3.2.3 Projektioorganisaatio

Projektityön taustalla on aina jonkinlainen organisaatio ja työnjako. Organisaation koko ja henkilömäärä riippuvat täysin projektin laajuudesta, osallistuvien tahojen määrästä ja niiden välisistä toimintasuhteista. (Karlsson & Marttala 2001, 76.) Seuraavassa kuvassa 6 esitellään niin sanottu yleinen projektioorganisaatio.



Kuva 6. Yleinen projektioorganisaatio (mukailtu Karlsson & Marttala 2001, 77)

Kuvassa 6 on esitetty projektioorganisaatio, joka samalla kuvaa hyvin varsinaista työnjakoa. Tällainen organisaatio soveltuu hyvin suuriin projekteihin ja on helposti muovattavissa myös pienempiin hankkeisiin. On syytä muistaa, että pienissä hankkeissa samat henkilöt voi toimia useissa rooleissa kuten esimerkiksi projektin tilaajana ja omistajana. (Karlsson & Marttala 2001, 77.)

On varmasti syytä selventää organisaation toimenkuvia. Projektin tilaaja on se, joka päättää päämäärän ja käytettävissä olevat voimavarat sekä vastaa puitesunnitel-

masta. Tämän lisäksi varsinkin laajemmissa hankkeissa on syytä todeta, kuka on projektin omistaja. Omistaja edustaa tilaajaa, ja hänellä tulee olla täydellinen vastuu kaikesta projektia koskevasta, hän on myös linkki ohjausryhmän, projektin vetäjän ja tilaajan välillä. Pienissä projekteissa omistajaa ei useinkaan tarvita, ellei mukana ole useita eri yrityksiä tai muita tahoja. (Karlsson & Marttala 2001, 83.)

Ohjausryhmä on ikään kuin projektin hallitus, jonka puheenjohtajana omistaja toimii. Ohjausryhmällä tulee olla valtuudet tehdä päätöksiä, siksi ryhmään tulee kuulua oikeissa asemissa toimivia henkilöitä. Projektin vetäjän tai projektipäällikön valinta on kaikkein tärkein. (Karlsson & Marttala 2001, 83.)

Napoleon Bonaparten väitetään sanoneen ”Lähetäisin taisteluun paljon mieluummin armeijan jäniksiä, joita johtaa leijona, kuin armeijan leijonia, joita johtaa jänis”. Tästä on kyse myös projektipäällikön valinnassa. Asiantuntijoista koostuva työryhmä ei onnistu tehtävässään ilman asiansa osaavaa vetäjää. Seurantaryhmään on hyvä valita eri sidosryhmien edustajia esittämään erilaisia näkökulmia projektin edetessä. Tällä ryhmällä ei kuitenkaan ole päätäntävaltaa, vaan ainoastaan asiantuntijan ja kommentoijan rooli. (Ruuska 2005, 128.)

Mahdollisen työryhmän tehtävä on testata ja työstää projektin kautta tulleita ehdotuksia. Tarkoitus on sitouttaa ja samalla kouluttaa oletettavien muutosten kohteiksi joutuvia henkilöitä projektin tuloksiin. Työryhmän käyttö ei kuitenkaan ole pakollista kaikissa projekteissa. Tarvittaessa alihankkijoita voidaan käyttää työryhmän tavoin. (Karlsson & Marttala 2001, 76–87.)

Projektiryhmä on työrukkanen, joka tekee varsinaisen projektityön eli ideoi, suunnittelee, testaa, toteuttaa ja siirtää tulokset käytäntöön. Kaikkien ryhmän jäsenten tulee olla sitoutuneita projektiin ja ymmärtää sen tarkoitus ja reunaehdot. Mikäli projektiryhmä ei toimi, on koko projekti vaarassa. Tärkein voimavara hyvin toimivalla projektiryhmällä on jatkuva tuki projektin vetäjältä ja johdolta. Ilman tukea ryhmän toiminta tukahtuu ja loppuu, ja projekti on vaarassa ajautua umpikujaan. Keskeisiä tekijöitä ovat myös ryhmän jäsenten sitouttaminen ja heidän kokonaisnäkemyksensä varmistaminen projektin eri ulottuvuuksista. (Rissanen 2006, 142; Karlsson, Marttala 2001, 76–87.)

3.3 Käytettävyyden käsite

Käytettävyyden termillä (engl. usability) tarkoitetaan jonkin palvelun, esineen tai muun helppokäyttöisyyttä tai sitä mittaavia menetelmiä tai siihen liittyviä teorioita. Usein käytettävyydellä tarkoitetaan nimenomaan tietoteknisien sovellusten toimivuutta. ISO 9241-11 -standardin mukaan käytettävyys on:

”Mitta, miten hyvin määrätyt käyttäjät voivat käyttää tuotetta määrättyssä käyttötilanteessa saavuttaakseen määritetyt tavoitteet tuloksellisesti, tehokkaasti ja miellyttävästi” (Oulun seudun ammattikorkeakoulu, tekniikan yksikkö 15.10.2009).

Jonkin tavaran, palvelun tai muun käytettävyydestä puhuttaessa eri asioita joudutaan käsittelemään poikkitieteellisesti. Käytettävyyteen vaikuttavat käyttäjän oppimistavat, opittavuus, visuaalisuus, mielikuvat sekä helppokäyttöisyys ja luontevuus. Siinä tutkitaan minkälaisia mielikuvia tai hankaluuksia kohdataan, kun tuotetta tai palvelua käytetään ensimmäistä kertaa ja kuinka sujuvasti sen käyttö on opittavissa.

Tietotekniikan suunnittelijat ja asiantuntijat, jotka rakentavat ohjelmistoja ja sovelluksia tavallisten käyttäjien käyttöön, eivät yleensä ole asiantuntijoita siinä työssä, johon heidän sovellustaan käytetään (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkonen, Vastamäki 2002, 26). Siksi on tärkeitä, että kaikissa tuote- ja palvelunkehityshankkeissa otetaan huomioon nimenomaan loppukäyttäjien näkökulma. Samalla tulee suunniteltavaa ohjelmistoa testata ja tarkastella mahdollisia tulevia ongelmatilanteita, kuten kuvassa 7 nähdään (Sinkkonen ym. 2002, 33).

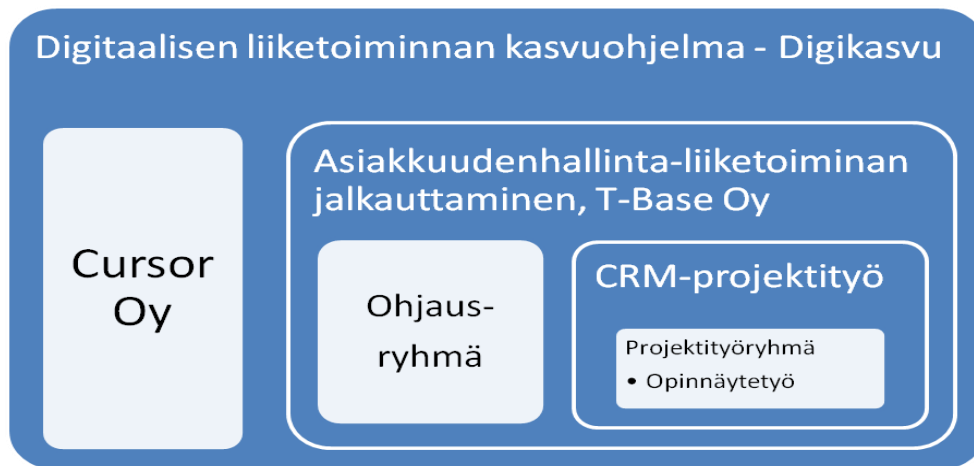
4 PALVELUN KEHITTÄMINEN T-BASE OY:SSÄ

Tässä luvussa kuvataan, miten palvelun kehittämisen projekti eteni tässä prosessissa. Ensin todetaan prosessin alkutilanne ja taustatekijät. Seuraavaksi Projektikertomus-alaluvussa kerrotaan asiakkaille suunnatusta tarvekartoituskyselystä, käydään läpi erilaiset CRM-ohjelmistoon tehdyt muokkaukset ja selostetaan muita projektiin liittyneitä toimenpiteitä, kuten yksityiskohtia markkinoinnista. Lopuksi arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja esitellään muutamia parannusehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä.

Tarkan tutkimustavoitteen asettaminen etukäteen on hankalaa. Loogisen järjestyksen mukaisesti ensin on ongelmanasettelu, jonka jälkeen valitaan menetelmät, kerätään aineisto, tulkitaan tulokset ja viimeiseksi tehdään johtopäätökset. Usein varsinkin laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin tavallista palata alkuun ja tarkastella lähtökoh-
tia uudelleen tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tällä tavoin pystytään varmistamaan lopullisen työn loogisuus ja johdonmukaisuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 144.)

T-Base Oy on pitkän linjan kotkalainen it-toimisto, joka on erikoistunut Microsoft-tekniikoilla toteutettaviin liiketoimintaratkaisuihin (T-Base Oy 1.8.2009). Tässä opin-
näytteessä viitataan T-Base Oy:öön termillä toimeksiantaja ja sen asiakasyrityksiin termillä asiakasyritys. Lisäksi käytetään Microsoft Dynamics CRM 4.0 – ohjelmistosta nimeä CRM-ohjelmisto.

Tämä tutkimus oli yksi osa T-Base Oy:n asiakkuudenhallintaliiketoiminnan jalkauttamisprojektia. Jalkauttamisprojekti on jatkoa yrityksen asiakkuudenhallintaliiketoiminnan suunnittelu-hankkeelle. Molemmat kokonaisprojektit on toteutettu yhteistyössä kehittämissyhtiö Cursor Oy:n kanssa Digitaalisen liiketoiminnan kasvuohjelman kautta.



Kuva 8. Asiakkuudenhallintaliiketoiminnan jalkauttamisen kokonaisprosessi

Kuva 8 selventää projektikokonaisuutta ja tämän opinnäytetyön ja osaprojektin asetumista asiakkuudenhallinnan jalkauttamiskokonaisuuteen. Cursor Oy on Kotkan-Haminan seudun alueellinen kehittämissyhtiö, joka Digitaalisen liiketoiminnan kasvuohjelman Digikasvun avulla suunnitellaan ja toteutetaan seudullisesti mm. digitaalisen tuotteiden ja palvelujen kehittämistä (Cursor Oy 1.8.2009). Digikasvu-ohjelmaan liittyen T-Base Oy toteutti oman asiakkuudenhallintaliiketoiminnan jalkauttamisprojektinsa. Jalkauttamisprojekti sisälsi muun muassa CRM-ohjelmiston käyttöönottoon liittyvien teknisten vaatimusten selvittämisen ja toteutuksen, markkinointi- ja myyntimateriaalien toteutuksen, tuotteistuksen ja palvelukonseptin suunnittelun. Opinnäyte kuvailee palvelun kehittämistä ja osaa tuotteistukseen liittyvästä projektityöryhmän työstä, kuten asiakasyritysten tarvekartoituksen tekoa, CRM-ohjelmiston muokkausta ja testausta. Tämä osakokonaisuus muokkautui kuvan 9 mukaiseksi.



Kuva 9. Palvelun kehittämisen osaprojekti tässä opinnäytetyössä

T-Base Oy aloitti projektioorganisaation kokoamisen ja tähän liittyvän myyntiorganisaation vahvistamisen alkuvuodesta 2009. Kevään aikana projektiryhmä tutustui Asiakkuudenhallinta-liiketoiminnan jalkauttamiseksi tehtyyn projektisuunnitelmaan ja perehtyi tarkemmin varsinaiseen CRM-ohjelmistoon. Perehtymiseen oli käytettävissä erillinen testiympäristö, jossa ohjelmiston toimintaa voitiin testata vapaasti, sekä muun muassa useita erilaisia opaskirjoja.

Seuraavaksi tehtiin pienimuotoinen asiakkaiden tarvekartoitus, jonka tarkoituksena oli saada tietoa CRM-ohjelmiston mahdollisille mukautuksille ja myynnille. Tulosten pohjalta aloitettiin muokkaukset, joita arvioitiin säännöllisesti yhteisissä viikkopalaverissa. Kesäkuun alussa toteutettiin markkinointitilaisuus, jossa sekä T-Base Oy:n avainhenkilöt että yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit kertoivat valikoidulle

asiakasjoukolle ohjelmiston käyttömahdollisuuksista. Tämän osaprojektin viimeisin vaihe oli raportoida tehdyt toimenpiteet ja koota niiden pohjalta tämä opinnäytetyö.

4.1 Asiakkuudenhallinta CRM-ohjelmistolla, T-Base Oy

Termiä asiakkuudenhallinta voidaan verrata asiakkuusajatteluun. Tärkeimpinä ajatuksina pidetään asiakaskannan ja asiakaskohtaamisten hallintaa. Lyhenne CRM tulee sanoista Customer Relationship Management ja teknologian kehittämiskeskus TEKESin mukaan se tarkoittaa sekä asiakkuuden hallintaa että siihen liittyviä tietojärjestelmiä (TEKES 11.9.2009). CRM-järjestelmän tarkoitus on, että organisaatiossa työskentelevät saavat tarvitsemansa asiakastiedot ja voivat näin paremmin hoitaa sekä nykyisiä että tulevia asiakassuhteita ja markkinointiaan. (Jansson, Karvonen, Mattila, Nurmilaakso, Ollus, Salkari, Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 5.9.2009). Käytännössä CRM:stä puhuttaessa tarkoitetaan usein vain asiakkuudenhallintaa yleisesti eikä viitata tietojärjestelmiin. Toimeksiantaja T-Base Oy itse määrittelee projektisuunnitelmassaan asiakkuudenhallinnasta seuraavaa:

”Asiakkuudenhallinta on markkinointisuuntaus, joka korostaa asiakkaiden tuntemusta, asiakaskontaktien hallintaa, luottamuksellisten suhteiden luontia sekä palvelun (tuotteen) erilaistamista kannattavuuden mukaan. Tietojärjestelmien näkökulmasta asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan menetelmiä, ohjelmistoja ja tiedonanalysointia, jotka auttavat yritystä hallitsemaan asiakassuhteitaan järjestelmällisesti ja perinteisiä keinoja paremmin.” (T-Base Oy 13.9.2009.)

T-Base Oy ei rajaa asiakkuudenhallintaa puhtaasti tietojärjestelmään, vaan toteaa sen olevan markkinointisuuntaus. Tämäkin määrittely kuitenkin korostaa tietojärjestelmän tärkeyttä.

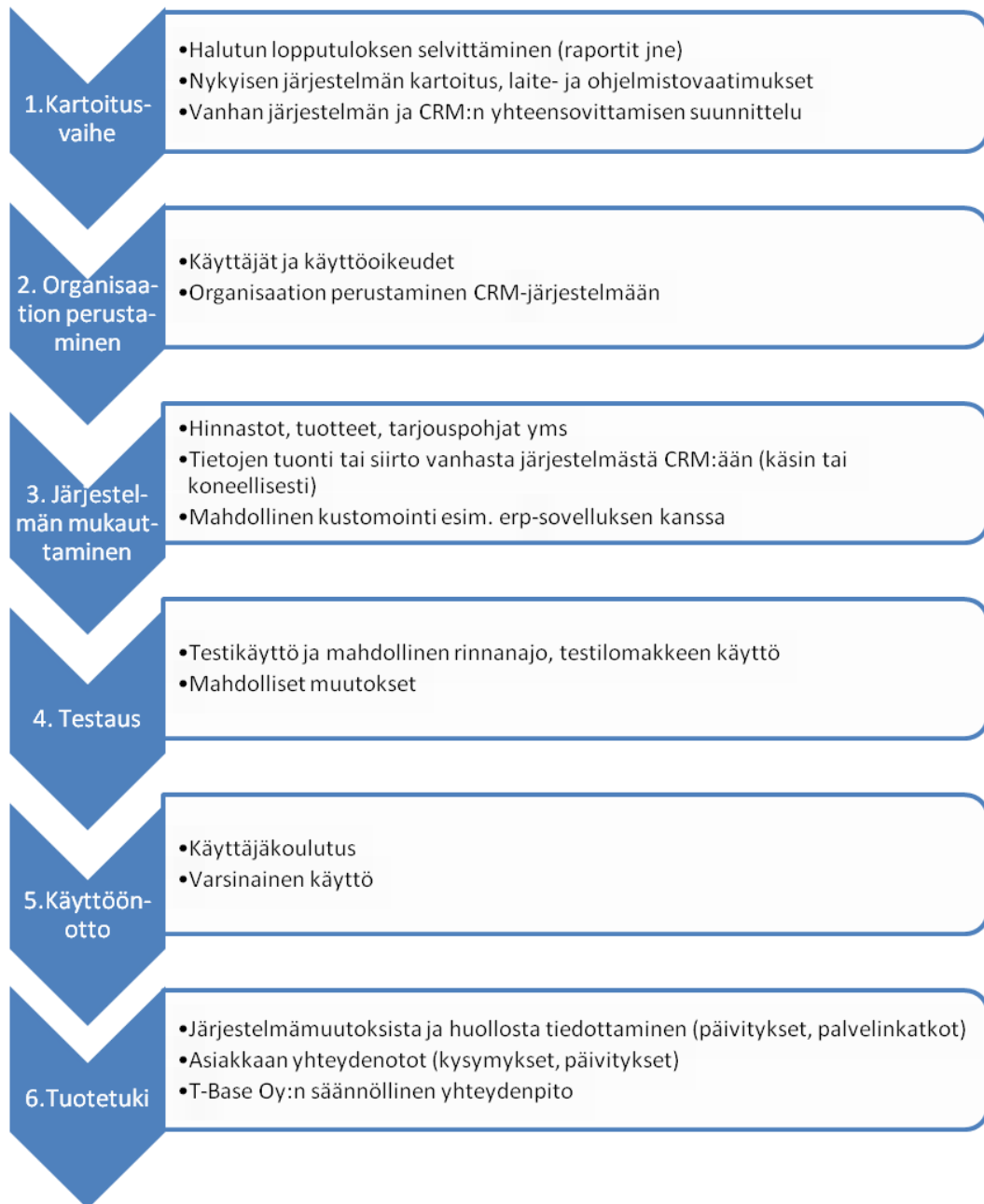
Projektissa oli käytössä toimeksiantajan erikseen tätä käyttöä varten perustama testiympäristö, jossa ohjelmiston toimintaa ja käytäntöjä voi kokeilla vapaasti. Projektin aikana ohjelmiston kokeiluversion syötettiin asiakashierarkian mukaisia keksittyjä asiakkaiden nimiä, osoitteita, yhteyshenkilöitä, liidejä ja mahdollisuuksia, rakennettiin asiakas- ja tuotehierarkioita, hinnastoja ja erilaisia alennusluetteloita. Lisäksi luo-

tiin tarjouspohjia ja tarjouksia, artikkeleita ja niin edelleen. Näiden perustietojen jälkeen pääsimme miettimään erilaisia markkinointi- ja pikakampanjoita ja tekemään niiden perusteella kuvitteellisia tarjouksia sekä sähköpostitse tai kirjallisesti. Koko asiakassuhde käytiin läpi useamman kerran alkaen liidistä ja mahdollisuudesta ja muuttaen tieto asiakkuudeksi. Tätä testaustyötä tehtiin koko projektin ajan muun muassa testataksemme kulloinkin työn alla olevaa osa-aluetta. Samoin testattiin myös tarjouksen muuttaminen tilaukseksi ja edelleen laskuksi, vaikka tämä osio ei kuulunutkaan ajateltuun CRM-ohjelmiston peruspakettiin. Tämä tehtiin, koska haluttiin varmistaa koko työketjun toimivuus. (Microsoft Dynamics CRM 4.0 7.9.2009; Anttonen 2003, 134.)

4.2 Projektikertomus

Alkuvaiheessa perehdyttiin ohjelmistoon ja sen eri osa-alueisiin muun muassa yhteisissä koulutustilaisuuksissa ja opaskirjojen avulla. Seuraavaksi suoritettiin pienimuotoinen mahdollisten asiakasyritysten tarvekartoitus haastattelemalla kuutta kymenlaaksolaista pk-yritysten edustajaa eri toimialoilta. Sen jälkeen vuorossa oli erilaisten CRM:ään liittyvien materiaalien ja ohjelmistoon kuuluvien yksityiskohtien hiominen kuten käyttöönottoprosessikaavio ja näkymämuokkaus.

Liiketoiminnan jalkauttamisprojektin käyttöön laadittiin CRM- käyttöönottoprosessi-kaavio, jonka tarkoitus oli selventää hankkeen vaiheita ja yksityiskohtia sekä helpottaa projektityön kokonaisuuden hahmottamista. Kaavio on kuvassa 10.



Kuva 10. CRM-käyttöönottoprosessi T-Base Oy:ssä

Kuvassa 10 nähdään CRM-käyttöönottoprosessin eteneminen ja laajuus. Jotta koko prosessi saataisiin onnistuneesti vietyä läpi, tarvitaan yhteistyötä sekä asiakkaan kanssa sekä yrityksen sisällä. Asiakkaalta tarvitaan tarkkoja tietoja nykytilasta ja siitä, millaisia tarpeita heillä on kehittää tämänhetkistä tilannetta. Tämän jälkeen yhteistyössä asiakasyrityksen eri avainhenkilöiden, kuten myyntipäällikön ja teknisen henkilöstön kanssa perustetaan asiakkaalle ohjelmistoon oma organisaatio, tehdään tarvittavat tiedonsiirrot ja mahdolliset kustomoinnit.

Testausten ja mahdollisten lisämuutokset jälkeen koulutetaan asiakkaan henkilöstö ja aloitetaan varsinainen ohjelmiston käyttö. Tämä vaihe on usein aikaa vievä, ja kunnolliseen koulutukseen ja tukeen tuleekin varata riittävästi resursseja. Ohjelmiston ollessa normaalikäytössä on asiakasyrityksen ja toimeksiantajan kahden välinen yhteydenpito tärkeää aina tarvittaessa. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa järjestelmämuutoksista tai huoltokatkoista tiedottaminen, asiakkaan mahdolliset kysymykset tai muutostarpeet.

Käyttöönottoprosessissa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä toimeksiantajan ja asiakasyrityksen tiivistä yhteistyötä. Ilman jatkuvaa kanssakäymistä ei voida taata CRM-ohjelmiston sopivuutta asiakkaan tarpeisiin. Vuorovaikutteisuus ja asiakkaan roolin painottaminen on yksi hyvän palvelun määritteistä. Yhteistyöstä syntyvää luottamusta ja tai sen vastakohtaa voidaan myös pitää palvelun laadun määritteenä. Tiiviillä yhteistyöllä toimeksiantaja halusi varmistaa asiakassuhteen säilymisen ja pitkäjänteisyyden. Palvelun personoiminen jokaiselle asiakasyritykselle sopivaksi tuo pitkällä tähtäimellä myös muita hyötyjä. Toimeksiantajan tavoitteena oli nimenomaisesti hyvä asiakastyytyväisyys, josta seuraa sekä taloudellista että tehokkuushyötyä molemmille osapuolille. (Rissanen 2006, 16–20.)

Kinnusen teorian mukaan palvelun kehittämiseksi löytyy viisi erilaista tavoitetta: yrityksen taloudellinen tavoitetaso, yrityksen laatutavoitteiden täyttäminen, asiakkaan laatuodotusten täyttäminen, taloudellinen hyöty asiakkaalle ja yhteensopivuus yrityskuvan kanssa, kuten kuvassa 2 sivulla 11 näkyy (Kinnunen 2004, 145). Tässä prosessissa nämä näkökohdat tulevat huomioituiksi. Asiakkaan laatutavoitteet ja taloudellinen hyöty huomioidaan hyvällä yhteissuunnittelulla ja käyttäjien koulutuksella. Prosessin aikana ilmeneviin ongelmiin puuttumisen ja niiden ehkäisyn sekä käyttöönoton jälkeisen yhteydenpidon voidaan todeta olevan asiakkaan laatuodotusten täyttämistä. Toimeksiantajan oman toiminnan sujuvuus ja organisaation toimivuus takaavat yrityksen taloudellisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisen. Koska toimeksiantaja on vahva projekteihin ja konsultointiin suuntautunut it-toimisto, tavoitteena oleva yhteensopivuus yrityskuvan kanssa on tärkeä osa palvelun kehittämistä.

4.2.1 Tarvekartoituskysely

Haastattelukysymyksien avulla haluttiin selvittää asiakasyritysten nykyiset asiakkuudenhallintajärjestelmät ja -tavat sekä nykytilan mahdolliset puutteet. Samalla kysymykset suunniteltiin tukemaan CRM-ohjelmiston rakennetta niin, että haastatteluisissa selviäisi asiakasyrityksen mahdollinen CRM-ohjelmiston tarve. (Kysymykset asiakkuudenhallinnan tarvekartoitusta varten liitteessä 1) Kyselyn tulokset annettiin toimeksiantajan myyntipäällikön käyttöön. Tätä aineistoa käytettiin apuna ohjelmiston muokkauksessa. Alkuperäisenä tarkoituksena oli myös helpottaa CRM-ohjelmiston markkinointia ja myyntiä. Samalla todettiin, että tuloksia voidaan käyttää myös asiakkaiden mahdollista koulutusta ja asiakaspalvelua varten.

4.2.1.1 Kyselyn perustiedot

Taustatietoina pyrittiin selvittämään haastateltavan työtehtävä ja asema yrityksessä, yrityksen henkilöstön määrä, liikevaihto ja työntekijöiden määrä sekä toimialaluokitus. Samalla selvitettiin myös mitä asiakkuuden- tai tuotannonhallintajärjestelmää yritys käytti ja oliko yrityksellä jo käytössään Microsoftin käyttöjärjestelmä tai -ohjelmia. Kaikki kysymykset olivat haastateltaville vapaaehtoisia, joten he voivat jättää myös vastaamatta haluamiinsa kysymyksiin. (liite 1)

Toimeksiantaja ja opinnäytetyön ohjaaja läpikävivät ja hyväksyivät kysymykset. Mahdollisista haastateltavista henkilöistä sain vinkkejä sekä toimeksiantajayritykseltä että opiskelutovereiltani. Tarkoitus oli haastatella noin kymmentä henkilöä kymenlaakso-
laisista pk-yrityksistä eri toimialoilta. Yhtenä lähtökohtana oli saada haastateltaviksi erilaisia toimijoita, kuten toimitusjohtaja, myynti- tai markkinointipäällikkö, myyjä, asiakaspalvelija, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva asiakkuudenhallinnan tarpeista. Tiukan aikataulun ja mahdollisesti hankalan haastatteluajankohdan vuoksi (huhtikuun puolesta välistä 2009 toukokuun alkuun 2009, johon osui pääsiäisviikot ja vappu) haastatteluja saatiin lopulta suoritettua kuudelta eri yritykseltä. Haastattelupyynnöjä lähetettiin sähköpostitse yhteensä 13 kappaletta (sähköpostikysely haastatteluun osallistumisesta liitteessä 2). Haastattelu kesti keskimäärin noin puoli tuntia, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tulokset litteroitiin myöhempää analysointia varten.

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä YTJ:n mukaan haastatteluun mukaan pyydettyjen yritysten toimialat olivat seuraavat:

- Kiinteistöhoito
 - Kiinteistöväilytys
 - Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu
 - Leirintäalueet, asuntovaunu- ja matkailuvaunualueet
 - Muualla luokittelemattomat muut järjestöt
 - Muualla luokittelematon huvi- ja virkistystoiminta
 - Parturit ja kampaamot
 - Suora- ja ulkomainonta
 - Tavanomaisen jätteen keruu
 - Teollisuuden koneiden ja laitteiden ym. asennus
 - Tieliikenteen tavarankuljetus
 - Työvoiman vuokraus
 - Vihannesten viljely kasvihuoneessa
- (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 5.8.2009.)

4.2.1.2 Kyselyn tulokset

Haastateltavien yritykset olivat sijoittuneet kattavasti Kymenlaaksoon (Kotka, Hamina ja Kouvola) ja yksi haastateltava itäiselle Uudellemaalle. Lisäksi mukana oli yksi yleishyödyllinen yhdistys. Yritykset edustivat eri aloja: kirjanpito- ja laskentapalveluja, mainospalveluja, ympäristöalaa ja sammutinhuoltoa. Yritysten koko vaihteli 1,5 henkilön yrityksestä valtakunnallisen yrityksen paikalliseen yksikköön. Samoin liikevaihdon määrä vaihteli suuresti. Voidaan todeta, että pyrkimys haastatella mahdollisimman eri alojen ja erikokoisten yritysten edustajia onnistui aika hyvin. Alla olevasta taulukosta 1 nähdään kyselyyn osallistuneiden perustiedot.

Taulukko 1. Kyselyyn osallistuneiden perustiedot

Haastattelutavan asema	toimitusjohtaja	myyntipäällikkö	tuotantopäällikkö	yrittäjä	toiminnanjohtaja	yrittäjä
Henkilöstön määrä	15	9500	30	3	18	1,5
Liikevaihto / vuosi	800 000 €	500 000 000 €	-	250 000 €	200 000 €	100 000 €
Asiakkaiden määrä	n. 300	-	-	-	5	50
Toimiala (Ytj)	Kirjanpito- ja tilinpäätös-palvelu	Tavanomaisen jätteen keruu	Tavanomaisen jätteen keruu	Suora- ja ulko-mainonta	Muualla luokittelemattomat järjestöt	Teollisuuden koneiden ja laitteiden asennus

Tavoite haastatella eri asemissa olevia henkilöitä ei onnistunut, mukaan saatiin vain päällikkö- ja johtotason henkilöitä tai yrittäjiä. Luultavasti tämä johtui siitä, että yleensä haastatteluja antaa yrityksen johtohenkilö, joka muutoinkin vastaa yrityksen ulkoisesta viestinnästä. Kyselyä ei kuitenkaan voi pitää kovin kattavana, koska haastateltavien joukko jäi pienehköksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 181.) Aineisto kuitenkin todettiin riittäväksi tässä tapaustutkimuksessa.

4.2.1.3 Asiakastiedot

Haastatelluilla ja heidän edustamilla yrityksillä oli kaikilla käytössään jokin sähköinen ohjelmisto, joko toiminnanohjausjärjestelmä tai pelkkä laskutusjärjestelmä. Varsinaista asiakkuudenhallintaohjelmistoa ei ollut käytössä kuin yhdessä yrityksessä, eikä sekään toiminut tuotannonohjausjärjestelmän kanssa. Toisaalta vain isoimman yrityksen edustaja näki asiakkuudenhallintaohjelmiston tarpeellisena eikä ajatellut sen tuovan turhaa lisätyötä.

Ehkä tärkeimmäksi tarpeeksi nousi ”rivien välistä” saada kaikki toiminnot ja tiedot yhdestä järjestelmästä. Tämä tarkoittanee, että asiakkaan tietojen tulee löytyä järjestelmästä nopeasti ja helposti ja että kaikki asiakasta koskeva materiaali on helposti hallittavissa. Markkinointimateriaalin, laskutuksen ja erilaisten raporttien aikaansaamiseksi ei haluttu käyttää kuin yhtä järjestelmää. Varsinkin pienissä yrityksissä koet-

tiin hankalaksi ja turhan aikaa vieväksi tietojensiirto eri järjestelmien välillä. Tämä voi johtua muun ohella suurempien yritysten paremmista henkilö- ja it-resursseista.

Kaikkien haastateltavien nykyisistä järjestelmistä löytyi periaatteessa kaikki hyvässä asiakashallinnassa tarvittavat asiakastiedot: nimet, osoitteet, yhteyshenkilöt. Osa haastatelluista kaipasi tarkempia tietoja muun muassa toimialoista, toisaalta toisille haastateltaville toimiala ei ollut lainkaan tärkeä. Samoin oli erilaisten yhteyshenkilötietojen kanssa. Osa haastatelluista ei kokenut niitä tärkeiksi, koska useilla asiakkailla oli vain yksi yhteyshenkilö, jonka kanssa hoidettiin kaikki sopimuksesta toteutukseen ja laskutukseen. Toiset taas kokivat erilaiset yhteyshenkilötiedot erittäin tärkeiksi sujuvan asiakaspalvelun vuoksi. Tämä johtunee isoista asiakasyrityksistä, joille myydään useita palvelukokonaisuuksia, joten yhteyshenkilöitäkin oli useampia.

Erilaisia asiakaskohtaisia listauksia haluttiin muun muassa liikevaihto-, palvelu- ja tuotekohtaisia raportteja sekä ajankäyttöraportteja. Oman palvelun tehokkuutta haluttiin seurata erilaisilla raporteilla. Lisäksi esiin nousi toive saada asiakkaalle myydyistä palveluista niin sanotusti ristiintaulukointia, eli mitä olemassa olevia palveluja tai tuotteita kyseiselle asiakkaalle ei ollut myyty. Erilaisten sopimuspäivitysten eli palvelumuutosten seuranta kiinnosti myös. Monen mielestä tärkeimpien asiakkaiden yhteystietojen piti olla helposti saatavissa, koska niin sanottuja parhaita asiakkaita halutaan erikseen huomioida.

Menetetyistä asiakkaista useimmat eivät olleet pitäneet minkäänlaista seurantaa. Kaikkien mielestä asiakasmenetysten syiden selvittäminen olisi kuitenkin mielenkiintoista. Tarpeellisia seurattavia asioita olisivat muun muassa menetyksen syy ja menetetty liikevaihto. Molemmat pienyrittäjät kyllä kertoivat tietävänsä syyn, miksi joku asiakas oli menetetty. Toisaalta systemaattinen seuranta olisi heidän mielestään hyvä myös pitkällä aikavälillä, sillä aina ei voi luottaa pelkkään muistiin.

Suuremmissa yrityksissä koettiin tärkeäksi niin sanotun palvelukalenterin käyttö. Sähköpostiin tulevat muistutukset tulevista tarjouksen jättöpäivistä tai sopimusajan umpeutumisesta helpottavat töiden organisointia. Niin ikään tärkeää oli tehtävien delegointimahdollisuus ja muiden henkilöiden tehtävien seuranta. Korostetusti nämä seikat tulivat esiin suuressa yrityksessä, jossa on useampia eri tason toimijoita ja

useita erilaisia tuotteita ja palveluita, jolloin kokonaisuuksien hoitaminen voi joskus olla hankalaa.

Varsinkin mikrokokoisissa yrityksissä oli usein käytössä avoin järjestelmä, jossa koko henkilökunnalla on pääsy joko kaikkiin tai miltei kaikkiin järjestelmän tietoihin. Poikkeuksen tästä teki kirjapitoalan yritys, jossa asiakkaiden yrityssalaisuudet rajoittivat yleisen tiedon määrää.

4.2.1.4 Myynti ja markkinointi

Myynti- ja markkinointimateriaalista todettiin, että kaiken materiaalin pitäisi olla yrityksen oman markkinointisuunnitelman mukaista ja yhteneväistä. Osa haastatelluista ei mainosta lainkaan, koska asiakkaita on riittänyt ilman mainontaa. Toisaalta yhtenäinen yritysilme koettiin kuitenkin hyväksi. Mainosalan yrittäjä oli myös vahvasti kohdennetun mainonnan kannalla. Yritys ei perustellusti mainosta lainkaan painetussa mediassa, mutta on todella tarkka esimerkiksi verkkosivujensa ja yrityksensä autojen ulkoasusta. Yrityksen Internet-sivut koettiin useimmiten parhaana markkinointikanavana, muun muassa sivujen kävijämäärä oli yhtenä mittarina.

CRM-ohjelmiston yksi tärkeimmistä osa-alueista on tarjousten ja kampanjoiden räätälöinti ja sujuva käyttäminen. Asiakkaille tehtävistä tarjouksista kysyttiin haastattelussa aika vähän. Vasta myöhemmässä vaiheessa projektia jouduttiin toteamaan, että tarjouksien tekemisestä, niiden erilaisista lähettämistavoista ja arkistoisesta olisi pitänyt kysyä tarkemmin. Jos asiakasyritys arkistoi tarjouksia tai säilytti tietoja markkinointikampanjoista, ne olivat yleensä arkistoitu asiakkaittain, eikä tietoja saatu kovin helposti esimerkiksi kampanjoittain.

Mainosalan yrittäjällä oli tarjoukset ja palvelun toteutukset arkistoitu asiakaskohtaisesti. Muilla ei varsinaista asiakaskohtaista järjestelmää löytynyt tai asia ei tullut esille. Kampanjakohtaisesti kyllä löytyi tietoja. Asiakaskohtaisten ja kampanjakohtaisten tietojen yhdistelmiä ei kukaan haastatelluista ollut käyttänyt, mutta tällaista toimintatapaa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää, jos siihen olisi mahdollisuus.

Toisaalta osa vastaajista näki tärkeänä seurata syitä, miksi tarjouskilpailuissa hävitettiin. Samanaikaisesti he totesivat, että he yleensä tiesivät häviämisen syyn joka tapauksessa, mutta tieto voisi olla hyvä arkistoida ja analysoida vaikka pidemmällä aikavälillä. Samoin todettiin kilpailijoiden seuraamisesta. Yrityksillä oli kaikilla melko hyvä käsitys kilpailijoiden tilanteesta, mutta tiedon säilyttäminen ja seuraaminen voisi olla järjestelmällisempää. Ainoastaan yksi vastaaja totesi, ettei heillä ole kilpailijoita eikä tarvetta tällaiseen seurantaan.

4.2.1.5 Tuotteet ja hinnastot

Haastatelluilla oli yrityksissään erilaisia tuote- ja hinnastotyyppisiä. Kirjanpitoyrityksellä oli hyvin selkeä, tuotteistettu hinnasto, esimerkiksi tilinpäätöksen rekisteröiminen € / kerta tai palkkojen laskenta ja maksatus € / kpl. Muilla yrityksillä oli erilaisia tuotteita, jotka yhdessä muodostivat palvelun hinnan (esimerkiksi t-paita + kaksiväripainatus + aloituskulut = valmis mainospaita tai jäteastian tyhjennys + jätteenkäsittelymaksu + jäteastian vuokra = jätehuoltopalvelu per tyhjennyskerta). Lisäksi kaikilla oli erilaisia alennuksia ja asiakaskohtaisia sopimuksia. Näiden hallinnointi ja helppokäyttöisyys koettiin välttämättömäksi muun muassa tarjouskirjeitä tehtäessä

4.2.2 Ohjelmiston näkymämuokkaus

CRM-ohjelmistoa pystytään helposti muokkaamaan haluamaansa suuntaan. Varsinkin ICT-alan ammattilainen kykenee helposti muuttamaan ohjelmiston ulkonäköä, tekstikenttiä sekä tietueita haluamaansa tai asiakkaan tarvitsemaan muotoon.

Yksi projektin alkupäätelmiä oli se, että CRM-ohjelmisto on tavalliselle mikro- tai pienyrittäjälle liian laaja ja monikäyttöinen (Kokkonen, Ramu 13.9.2009). Sama näkökohta tuli esiin myös edellä käsitellyssä tarvekartoituksessa. Haastattelujen tuloksena ja myös toimeksiantajan toimitusjohtajan ja myyntipäällikön näkemyksenä oli, että CRM-järjestelmän laajat käyttömahdollisuudet ja moninaiset tietueet tulee kartoittaa ja niiden käyttö muokata mikro-, pien- ja keskisuuren yrityksen tarpeita varten. Esimerkkinä voidaan mainita Yhteyshenkilö-tietue, johon voidaan tallentaa yhteyshenkilön nimen ja yhteystietojen lisäksi muun muassa yhteyshenkilön siviilisääty, puolison tai kumppanin nimi, harrastukset, syntymäpäivä sekä muita merkkipäiviä. Yhteys-

henkilön tietoihin pystytään syöttämään pelkästään erilaisia puhelinnumeroita kuusi kappaletta. CRM-ohjelmistolla on puhtaasti asiakkuudenhallinnan lisäksi mahdollista kirjata tilauksia, lähettää laskuja, välittää palvelupyyntöjä eli käyttää ohjelmistoa myös pienimuotoisena toiminnanohjausjärjestelmänä.

Päätimme käydä kaikki CRM-ohjelmiston niin sanotut näkymät läpi niin, että jokaisen kohdalla pohdittaisiin mitkä tiedot olisivat tarpeellisia tulevalle asiakasyritykselle. Näkymällä tässä tarkoitetaan kulloinkin tietokoneen ruudulla näkyvää CRM-ohjelmiston tietuetta tai ikkunaa. Tarvekartoituksen ja omien kokemustemme eli hiljaisen tiedon perusteella listasimme asiakasyritysten tarpeita ja vaatimuksia CRM-ohjelmistolle (Anttila 2000, 58). Näitä olivat muun muassa

- asiakkaan perustiedot (nimi, yhteystiedot),
- yhteyshenkilön tiedot
- liidin ja mahdollisuuden tiedot
- tuotteet ja hinnastot
- kampanjat ja niiden seuranta
- tarjoukset ja niiden seuranta.

Kävimme läpi koko CRM-ohjelmiston kaikki oletuskäyttäjällä näkyvissä olevat näkymät ja pohdimme kohta kohdalta, mitkä tiedot ovat tarpeellisia ja missä järjestyksessä niiden tulisi olla. Päädyimme muun muassa poistamaan näkyvistä kokonaan sellaiset kentät kuin NACE-koodi ja Kaupankäyntitunnus. NACE-koodi on Euroopan unionin yhteinen toimialaluokitus, jonka tilalla Suomessa yleisesti käytetään TOL-toimialaluokitusta. Kaupankäyntitunnus taas tarkoittaa pörssissä tietyn osakkeen kaupankäyntitunnusta. Molemmat ovat koodeja, jotka eivät ole Suomessa kovin yleisesti käytössä. (Tilastokeskus 5.8.2009.)

Mietimme kuinka moni mahdollinen asiakasyritys suorittaisi myös laskutuksen CRM-ohjelmistolla eli muuttaisi voitettujen tarjousten tilaukseksi ja edelleen laskuksi. Useilla yrityksillä oli jo olemassa toimiva laskutusjärjestelmä, ja useimmat järjestelmät oli mahdollista saada linkitettyä CRM-järjestelmään. Päädyimme poistamaan näkyvistä kokonaan myös tilaus- ja laskutusmahdollisuudet. Toisaalta, mikäli asiakasyritys tarvitsisi tilaus- ja laskutustoimintoja, ne olisi helppo lisätä näkyviin.

Myöhemmin havaitsimme, että näkymämuokkaus ei ollut paras tapa muokata CRM-ohjelmistoa. Kun esimerkiksi tekstikenttien otsikoita muutettiin, niin tulevissa ohjelmistopäivityksissä muutokset palautuisivat ja nämä otsikot jouduttaisiin muuttamaan aina käsin uudelleen. Se teettäisi siis liikaa päivitystyötä jatkossa, jota ei ehkä kyettäisi suorittamaan kaikille asiakkaille tarpeeksi nopeasti ohjelmistopäivitysten jälkeen. Tästä seuraisi asiakasyrityksille kohtuutonta haittaa. Käyttäjän itselleen tekemät mukautukset säilyvät, koska CRM -järjestelmän mukautustoiminnot käyttävät XML-määrittäjiä kuvaamaan näitä mukautuksia. Koska määrittäjät ovat tietyn kaavan mukaisia, käyttäjän tekemät mukautukset säilyvät päivityksen aikana.

Joitain mukautuksia jouduttiin kuitenkin tekemään alkuperäiseen CRM-ohjelmistoon. Erilaiset maksu-, kuljetus- ja toimitusehdot käytiin läpi ja muokattiin paremmin Suomen oloja vastaaviksi. Samoin toimialaluokitus muutettiin Tilastokeskuksen virallisen luokituksen mukaiseksi.

4.2.3 CRM-käyttöoikeusroolit

CRM-ohjelmiston tehokasta käyttöä varten oli tarpeellista saada erilaisille käyttäjille erilaiset käyttöoikeusroolit. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tavallinen myyntihenkilö ja assistentti näkevät omien asiakkaidensa tiedot ja heidän kanssaan sopimansa tapaamiset ja muut sopimukset. Heidän esimiehensä pääsee näkemään kaikkien alaistensa tiedot ja tekemään niistä erilaisia raportteja tarpeensa mukaan. Lisäksi käyttöoikeusrooleja voi olla rajoitettu esimerkiksi vain tuotteiden ja hinnastojen muokkaamiseen.

CRM-ohjelmisto tarjosi useita valmiita käyttöoikeusrooleja, mutta ne oli rakennettu suuren yrityksen tarpeisiin ja niin, että yhdellä roolilla oli tarkkaan rajattu ja sirpaleinen toimenkuva. Lisäksi CRM-ohjelmistoon pystyttiin lisäämään uusia käyttöoikeusrooleja ja muokkaamaan niitä halutulla tavalla.

Tässä projektissa päädyimme rakentamaan itse tarvittavat roolit. Miettiessämme, millaisia rooleja tulisi perustaa, totesimme pienen yrityksen tarpeisiin riittävän kaksi niin sanotusti peruskäyttöoikeusroolia. Toinen rooli rakennettiin esimiehen tai yrittäjän työnkuvan perusteella ja toinen yhdistetyn myyntihenkilön ja asiakaspalvelijan

työnkuvan perusteella. Nämä roolit päätettiin nimetä Tehokäyttäjäksi ja Käyttäjäksi. Näiden peruskäyttöroolien lisäksi olisi helppoa räätälöidä tuleville asiakasyrityksille muitakin heidän tarvitsemiaan rooleja, yrityksen koon ja työntekijöiden työnkuvien perusteella.

Käyttäjän käyttöoikeusroolille on tärkeää päästä lisäämään, muokkaamaan ja poistamaan itse ohjelmistoon lisäämiään tietoja. Hän pystyy myös tekemään erilaisia raportteja muun muassa omista asiakkaistaan. Joitain tietoja, kuten kaikki asiakastiedot, aktiviteetit ja markkinointikampanjat pääsevät kaikki työntekijät näkemään ja osin myös muokkaamaan. Tehokäyttäjän roolin omaava esimies tai yrittäjä pystyy yllä mainitun lisäksi muun muassa poistamaan toisen käyttäjän lisäämiä tietoja, tekemään raportteja yhtiötasolla, ylläpitämään tuotteita ja hinnastoja.

Näiden perusteiden pohjalta perustimme CRM-ohjelmistoon käyttöoikeusroolit Käyttäjä ja Tehokäyttäjä. Testasimme roolien toimivuutta käymällä koko ohjelmiston testausympäristössä perusteellisesti läpi ja käytännössä tekemällä kaikkea sitä, mitä mielestämme pienyrityksen asiakkuudenhallintaan kuuluu. Testauksen jälkeen muokkasimme uudelleen käyttöoikeusrooleja paremmin toimiviksi.

Pohdintaa aiheuttivat niin sanotut järjestelmävalvojan oikeudet. Harkinnan jälkeen totesimme, että nämä oikeudet ovat aina toimeksiantajalla. Näin ohjelmiston hallinta ja seurattavuus säilyisivät, eikä ylläpidon tai pakollisten ohjelmistopäivitysten mukana tulisi ongelmia.

4.2.4 Muut muokkaukset ja yksityiskohdat

Toimeksiantajan käyttöön laadittiin CRM-ohjelmiston tilaus- ja käyttöönottolomake, käyttöoikeussopimus ja siihen liittyvät sopimusehdot. Nämä lomakkeet ja sopimusehdot laati myyntipäällikkö, mutta niiden toimivuutta pohdittiin koko projektihenkilöstön kanssa. Koekäyttötilauslomake on käytettävissä myös sähköisenä toimeksiantajan nettisivuilla. Toimeksiantajan sisäiseen käyttöön laadittiin käyttöönottoprosessikaavio helpottamaan kulloisenkin projektivaiheen hahmottamista. Prosessikaavio on nähtävissä kuvassa 10 sivulla 25.

CRM-ohjelmistosta saatavista erilaisista raporteista kerättiin tiedot dokumenttiin, jossa selvennetään niiden ominaisuuksia toimeksiantajan käyttöön. Valmiita raporttimalleja oli hallinto-, markkinointi-, myynti- ja palveluraportteja. Näiden lisäksi erilaisia raportteja voidaan muokata tai lisätä ja ottaa käyttöön tietyin rajoituksin tarvittava määrä. Lisäksi yksi kokonaisprojektin tuotos oli asiakasyrityksiä varten laadittu helppokäyttöinen käyttäjämanuaali, jonka kokoajana toimi yksi projektiryhmän jäsenistä.

Tämän osaprojektin päätösvaihe ennen raportointivaihetta oli CRM-ohjelmiston esitelytilaisuus kutsutuille asiakasyrityksille. Tilaisuudessa potentiaalisille asiakkaille esiteltiin ohjelmistoa ja annettiin heille mahdollisuus tilata koekäyttötunnukset voidakseen testata ohjelmistoa. Tilaisuuden suunnitteluun osallistui koko projektiryhmä, mutta käytännön toteutusvastuu oli toimeksiantajan vakituisella henkilöstöllä. Mukana oli myös useita yhteistyökumppaneita.

4.3 Tavoitteiden saavuttaminen

Tavoitteena oli kuvailla palvelun kehittämisen prosessi projektityönä. Tarkoitus tällaisessa deskriptiivisessä tutkimuksessa on dokumentoida jonkin ilmiön keskeisiä piirteitä (Hirsjärvi ym. 2009, 138). Tässä tavoitteessa onnistuttiin kohtalaisen hyvin. Opinnäytetyön edetessä pohdittiin opinnäytetyön erilaisia painopisteitä ja asiakkaiden- ja projektinhallintaan, käytettävyyteen ja palveluun liittyviä erilaisia termejä. Uudelleenarviointien jälkeen päädyttiin painottamaan palvelun kehittämistä ja projektityötä. Tämä lähestymistapa poikkesi kronologisesta tutkimuksen etenemisjärjestyksestä, joka alkaa ongelmanasettelusta, jatkuu metodien valintaan ja aineiston keruuseen, tulosten tulkintaan ja viimein johtopäätösten tekoon. Tulosten tulkintavaiheessa palattiin takaisin ongelman asetteluun, ja sekä ongelmaa että metodeja arviointiin uudelleen. Tällä haluttiin varmistaa lopullisen opinnäytetyön loogisuus ja johdonmukaisuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 144.)

Projektin eteneminen näkyy hyvin projektikertomuksessa. CRM-ohjelmistoon ja teoriaan tutustumisen jälkeen suoritettiin tarvekartoituskysely, jonka pohjalta ryhdyttiin muokkaamaan ohjelmistonäkymiä. Tämän jälkeen suoritettiin arviointi ja mietittiin uudelleen muita mahdollisuuksia muokata ohjelmiston käytettävyyttä. Lopputulok-

sena toteutettiin käyttöoikeusroolien muokkaus, joka helpottaa ohjelmiston käyttäjien työtehtävien hallintaa.

Toinen alatavoitteista eli potentiaalisten asiakkaiden asiakkuudenhallinnan tarvekaritoitus suoritettiin keväällä 2009. Tuloksena oli suppeahko, mutta tähän tarkoitukseen riittäväksi arvioitu aineisto potentiaalisten asiakkaiden asiakkuudenhallinnan tarpeista. CRM-ohjelmiston muokkausmahdollisuuksien arviointi ja niiden toteutus suoritettiin projektisuunnitelman mukaisesti. Yhtenä päämääränä ollut ohjelmiston käytettävyyden parantaminen toteutui nimenomaisesti mikro- ja pienyritysten tarpeita vastaavasti. Aikataulusta jouduttiin hieman joustamaan, syynä tähän olivat muun muassa henkilöstövaihdokset.

Tässä työssä pohjana käytetty Microsoft Dynamics CRM 4.0-ohjelmisto, jonka oli varsin hyvin kehitetty ja sitä vain muokattiin paremmin ajateltujen loppukäyttäjien tarpeita vastaavaksi. Suuri osa tehdyistä muutoksista oli sovelluksen itsensä mahdollistamia, joten niiden kehitystyö oli tehty jo aiemmin. Suurin työ oli miettiä, mitkä muutokset ja muokkaukset otettaisiin käyttöön ja miten ne toimisivat yhdessä. Toimivuutta arvioitaessa olivat erilaiset testaukset ja koekäytöt avainasemassa (Anttonen 2003, 158-159).

Yksi työn alkuvaiheen ongelmista oli selventää useiden samantyylisten termien yhteneväisyydet ja eroavaisuudet. Asiakkuudenhallintaan voi helposti sekoittaa samantyylliset termit asiakashallinta, asiakasymmärrys ja asiakaspalvelu. Näistä keskusteltiin usein asiakashaastattelujen alussa, jotta voitiin varmistaa yhteneväisten termien käyttö.

Kokonaisprojektin osalta projektisuunnitelma ja projektiorganisaatio olivat hyvin mietittyjä toimeksiantajan osalta. Etukäteissuunnitteluun oli panostettu. Taustaselvityksen perusteella oli tehty hankkeistettu projektisuunnitelma, jonka osarahoittajaksi oli saatu paikallinen kehittämissyhtiö Cursor Oy. (Ramu, Kokkonen, Meriläinen 11.3.2009.)

Kokonaisprojektin osalta toimeksiantaja totesi omassa loppuraportissaan, että projektiin asetetut odotukset tulivat suurimmaksi osaksi täytetyiksi. Aikataulusta joudut-

tiin joustamaan vain hieman ja annetussa budjetissa pysyttiin. Yhtenä tavoitteena ollut oman henkilöstön tietotaidon ja osaamisen lisääminen onnistui ja samalla sisäinen asiakkuudenhallintaprosessi käytiin läpi ja sitä parannettiin. Projektia vaikeuttivat muun muassa ennakoimattomat henkilöstövaihdokset ja useat muut päällekkäiset projektit.

Oma tietämykseni projektityöstä parani huomattavasti tämän prosessin aikana. Osallistuminen projektiin toi esille muutamia vahvuuksia, mutta myös heikkouksia omassa osaamisessani. Mielenkiintoista oli havaita, kuinka erilaiset ihmiset toimivat. Kaikkien projektityötä tekevien tulisi ehdottomasti ensin perehtyä muutamiin teorioihin ja ryhädynamiikkaan ennen varsinaiseen työhön ryhtymistä. Se auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia ja jokaisen omaa osa-aluetta projektissa.

4.4 Parannusehdotukset

Toimeksiantajan henkilökunta oli suurimmaksi osaksi ollut jonkin aikaa yhtiössä ja heille oli muodostunut yhteinen tapa toimia. Kaikki projektiryhmän jäsenet eivät olleet toimeksiantajan omaa henkilökuntaa, eikä heillä ollut kokemusta tässä ryhmässä toimimisesta. Lisäksi ryhmän jäsenet työskentelivät eri paikoissa: toimistolla, asiakkaan tiloissa tai omassa työtilassaan kotona. Varsinkin uudet projektiryhmän jäsenet kokivat toisinaan epävarmuutta. Oman vaikeutensa asiaan toi vakituisen henkilöstön vaihtuvuus projektin aikana. Osa hankaluuksista olisi voitu välttää panostamalla tiedonkulkuun ja pitämällä viikoittaisesta palaverikäytännöstä tiukemmin kiinni. Tämä olisi sitouttanut projektiryhmää tiiviimpään yhteistyöhön ja varmistanut kaikkien osapuolien yhteiset näkemykset projektin päämäärästä ja kulloisestakin projektivaiheesta. (Rissanen 2006, 142.)

Projektin aikana ajatuksia herätti laki henkilökäytännön ylläpitämisestä. Henkilötietolaki määrittelee tarkasti, millaisia tietoja henkilökäytännöihin voidaan kerätä ja miten niitä käytetään. (Henkilötietolaki 15.9.2009.) Miten siinä suhtaudutaan siihen, että asiakkuudenhallintaohjelmistoon voidaan tallentaa muun muassa asiakkaan puolison nimi? Voiko mikä tahansa yritys ylläpitää tällä tavalla henkilökäytännöitä ja millaisia tietoja saa asiakkaistaan ylipäättänsä tallentaa? Asiaan ei ehditty kunnolla paneutua tämän projektin aikana.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palvelun laatu perustuu asiakkaan kokemukseen laadusta ja teknisesti ja taloudellisesti arvioitavaan lopputulokseen. (Kinnunen 2004, 16). Asiakkaan näkökulman painottaminen on yksi palvelun määritelmän kulmakiviä (Rissanen 2006, 20). Asiakas-
tarvekyselyllä kartoitettiin tätä näkökulmaa ja sen tuloksia hyödynnettiin koko prosessin ajan. Jotta saataisiin todennettua, miten muokattu CRM-ohjelmisto on palvelut uusia käyttäjiä, olisi hyödyllistä toteuttaa esimerkiksi vuoden kuluttua asiakas-
kysely. Samalla voitaisiin kysyä, miten asiakkaat kokevat toimeksiantajan palvelun laadun. Näin voitaisiin vertailla odotetun ja koetun laadun eroavaisuuksia. (Kinnunen 2004, 17.)

Palvelun kehittämisen eri tavoitteiden saavuttamisesta voidaan tässä raportissa kertoa vain toimeksiantajan näkökulmasta. Kuten kuvassa 2 sivulla 11 on nähtävissä, tavoitteina on asiakkaan laatuodotusten täyttäminen ja taloudellinen hyöty asiakkaalle. Näiden tavoitteiden toteutumista ei tämän projektin osalta ole voitu seurata, mutta ne voisivat olla yhtenä osa-alueena tulevaisuudessa mahdollisesti toteuttavassa seurannassa. Yrityksen eli toimeksiantajan näkökulma sen sijaan toteutui mielestäni koh-
tuullisesti. CRM-ohjelmiston kehittäminen ja tuotteistaminen tukevat toimeksiantajan yrityskuvaa asiakkaat huomiovana yrityksenä. Samoin voidaan todeta, että kokonaisuuden kannalta sekä yrityksen laatu- että taloudelliset tavoitteet saavutettiin ainakin riittävästi. (Kinnunen 2004, 145; T-Base Oy 30.10.2009.)

Projekti ei edennyt suoraviivaisesti, vaan muutamia kertoja jouduttiin tekemään uudelleenarviointeja ja palaamaan takaisin päin. Nämä kontrollipisteet ja eri projektivaiheiden päällekkäisyydet ovat sekä Anttosen että Ruuskan teorioiden mukaisia ja erittäin tarpeellisia onnistuneelle projektityölle. (Anttonen 2003, 158–159; Ruuska 2005, 22.)

Hyvään ennakkosuunnittelun, aloituspalaverin ja seminaarien ja säännöllisten viikkokatsausten painottamisen tärkeys tuli toteennäytettyä. Projektin etenemisen säännöllinen seuraaminen ja epäkohtiin puuttuminen ovat ensiarvoisen tärkeitä onnistuneelle lopputulokselle. (Anttonen 2003, 154.)

Projektiorganisaatio oli kevyt, kuten lyhytkestoisissa hankkeissa usein. Tilaajana, projektin omistajana ja ohjausryhmänä toimi toimeksiantaja. Muita nimettyjä toimijoita olivat projektipäällikkö ja projektiryhmä. Organisaatio oli sopivan pieni ja notkea, jotta yllättävätkin ongelmat saatiin ratkottua helposti.

CRM-ohjelmiston käytettävyyden parantamisessa onnistuttiin hyvin, kun otetaan huomioon kohderyhmä mikro- ja pienyritykset. Projektiryhmässämme oli sekä tietotekniikan ammattilaisia, myyntiin ja markkinointiin erikoistuneita, erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä käyttäneitä sekä niin sanotusti tavallisia ihmisiä. Tämä kokoonpano vahvisti käsitystä, että pystyimme ottamaan huomioon tasapuolisesti käyttökelpoisuuden ja toteuttamiskelpoisuuden. (Norman 1988, 153.)

LÄHTEET

Cursor Oy. Yritysesittely. Saatavissa: <http://www.cursor.fi/yhteystieto.aspx>. [viitattu 1.8.2009]

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita, 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jansson K., Karvonen I., Mattila V-P., Nurmilaakso J., Ollus M., Salkari I., Ali-Yrkkö J., Ylä-Anttila P. 2001. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. Saatavissa www.tekes.fi/fi/document/43382/uuden_tietotekniikan_pdf. [viitattu 5.9.2009]

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektkirja, onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kokkonen, J. & Ramu, T. Projektisuunnitelma asiakkuudenhallintaliiketoiminnan jalkauttamiseksi. 13.9.2009. Kotka: T-Base Oy

Microsoft Dynamics CRM 4.0 – ohjelmisto. Esittely. Saatavissa: <http://www.microsoft.com/finland/dynamics/crm4/overview.msp>. [viitattu 7.9.2009]

Norman ,D. 1988. The psychology of everyday things. New York. Basic Books.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu, tekniikan yksikkö. Esittely. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/tekniikka/tk/hankkeet/hankeportfolio/hytke/palvelumuodot/index.php?sivu=kaytettavyys&alasivu=lisatietoa>. [viitattu 15.10.2009]

Ramu, T., & Kokkonen, J. & Meriläinen L. Palaveri 11.3.2009. Kotka: T-Base Oy.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Routio, P. 2007. Tuote ja tieto, tuotteiden tutkimus ja kehittäminen. Taideteollinen korkeakoulu. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/f00.htm> [Viitattu 2.11.2009]

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa, suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. [Viitattu 2.11.2009]

Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J. & Vastamäki, R. 2002. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: IT Press.

T-Base Oy. Yritysesittely. Saatavissa: <http://www.t-base.fi>. [Viitattu 1.8.2009 ja 30.10.2009]

Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. TEKES. Saatavissa: <https://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367?pager.offset=400&aihealue=kaikki&julkaisusarja=kaikki&sortBy=nimi&sortDirectio=asc>. [Viitattu 11.9.2009]

Toimialaluokitus. Tilastokeskus. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2002/kuvaus.html> [Viitattu 5.8.2009]

Yletyinen, H. 1999. Projektiopiskelun kurssi. Edu.fi, Opetushallitus. Saatavissa: <http://edu.fi/page.asp?path=498;1330;6152;6153>. [Viitattu 10.9.2009]

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä YTJ. Saatavissa <http://www.ytj.fi>. [viitattu 5.8.2009]

Kysymykset asiakkuudenhallinnan tarvekartoitusta varten

TAUSTATIEDOT:

Haastateltavan nimi ja yritys:

Haastateltavan työtehtävä ja asema:

Yrityksen koko (henkilöstön määrä, liikevaihto):

Toimialan luokitus:

Onko käytössä Windows-käyttöjärjestelmä tai -ohjelmia?

Käytössä oleva asiakkuuden- tai tuotannonhallintajärjestelmä?

YRITYKSEN TARPEET ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄLLE:

1. Tarvittavat asiakas- ja sidosryhmätyypit ja niiden kuvaukset
2. Tarvittavat asiakkaiden tiedot
 - I. Eri yhteyshenkilöt ja -osoitteet (sopimus, laskutus).
 - II. Luokitus markkinoinnin ryhmittelyä varten (toimiala, koko)
 - III. Asiakkaalle tarjotun palvelun sisältö ja -historia
 - IV. Erilaiset asiakkuussuhteet (toimittaja-asiakas, ostaja-asiakas)
 - V. Menetetetyt asiakkaat -> syy, menetetyt liikevaihdon seuranta...
3. Kilpailijoiden tiedot
4. Raportit, asiakasseuranta, laskutuksen seuranta, markkinointikampanjoiden seuranta
5. Tuotteet, hinnastot, palvelut jne
6. Markkinointimateriaalin arkistointi, erilaiset pohjat, tarjoukset, esitteet, pikakampanjat
7. Käyttöoikeudet ja niiden rajaukset
8. Miten asiakkuus poistetaan, voiko / kannattaako poistaa?
9. Mahdolliset asiakkaiden yrityssalaisuudet
10. Tehtävien hälytys, aikataulutus
11. Jälkihoito: palvelukalenteri, palvelupyynnöt, tietopankki, palvelusopimukset, tuotteet, palvelut

Sähköpostikysely haastatteluun osallistumisesta

Lähettäjä: Sorella
Silvala

Jakelu:

Aihe: Haastattelu asiakkuudenhallinnasta

Hei,

Olen liiketalouden aikuisopiskelija Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa ja olen aloittamassa opinnäytetyötäni. Opinnäytteeni aiheena on asiakkuudenhallinta ja haluan tutkia erilaisia asiakkuuden muotoja.

Opinnäytetyötäni varten haluaisin haastatella teitä. Haastatteluihin olen pyrkinyt valitsemaan etelä-kymenlaaksolaisia pk-yrityksiä eri toimialoilta sekä erilaisissa toimissa / viroissa toimivia henkilöitä. Haastattelu äänitetään ja siihen kuluu aikaa noin 30 minuuttia. Kysymykset käsittelevät mm. erilaisia asiakassuhteita ja niiden seurantaa, raportointia, yrityksenne nykyistä asiakasjärjestelmää ja sen parhaita puolia ja mahdollisia kehittämiskohteita. Kaikki kysymykset ovat vapaaehtoisia ja voitte halutessanne tarkistaa haastattelun ennen sen käyttämistä opinnäytetyön materiaalina.

Otan teihin yhteyttä lähiaikoina sopiaksemme haastatteluajasta.

Annan mielelläni lisätietoja. Parhaiten minut tavoittaa sähköpostilla sorella.silvala@student.kyamk.fi tai puhelimitse p. XXX XXX XXXX. Halutessanne voitte ottaa yhteyttä myös opinnäytetyöni valvojaan, lehtori Harri Ala-Uotilaan sähköpostitse harri.ala-uotila@kyamk.fi.

Ystävällisesti

Sorella Silvala