

# Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto

-Case: PMC Polarteknik Oy Ab



Järvinen, Minna-Riitta

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto - Case PMC  
Polarteknik Oy Ab

Minna-Riitta Järvinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2010

Minna Järvinen

### Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto - Case PMC Polarteknik Oy Ab

Vuosi                      2010

Sivumäärä    52

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakastietojärjestelmän käyttöönottoa yrityksessä. Tarkoituksena oli selvittää, miten PMC Polarteknik Oy Ab:n kannattaa jatkaa alussa olevaa asiakkuudenhallinnan projektia, jonka tarkoitus on saada yleiseen käyttöön IFS Sales&Marketing -asiakastietojärjestelmä. Opinnäytetyö keskittyy käsittelemään ohjelman käyttöönottoa pelkästään yrityksen Vantaan toimipisteellä, joka on yrityksen keskusvarasto. Muut toimipisteet on jätetty rajauksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa on käytetty teoriaa asiakastietojärjestelmistä sekä asiakkuudenhallintaan liittyvistä projekteista. Tätä on etsitty kirjoista ja Internet-artikkeleista. Tiedon pohjalta on laadittu kysymykset teemahaastatteluun, joka on tehty niille yrityksen myyjille, joilla on jo käytössään IFS Sales&Marketing. Haastattelut sovittiin sähköpostin kautta ja pidettiin myyjien omissa huoneissa. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää, miten projekti on onnistunut tähän mennessä. Tämä pohjalta mietittiin, miten projektia kannattaa jatkaa.

Myyjien haastatteluissa selvitettiin, miten paljon he olivat ehtineet käyttää ohjelmaa, kuinka paljon siitä on ollut hyötyä heille sekä miten projektin tiedotus on heidän mielestään onnistunut. Haastatteluissa selvisi, ettei heillä ole paljoakaan motivaatiota käyttää ohjelmaa ja että projektista on heidän mielestään annettu liian vähän informaatiota. Ohjelman käytön kuitenkin mainittiin olevan helppoa ja että tarvittaessa siihen sai myös helposti apua.

Lisäksi opinnäytetyössä on myös haastateltu CRM-projektin vetäjää, koska haluttiin saada tietoa IFS Sales&Marketing-ohjelmasta ja asiakkuudenhallinnan projektista. Tämä haastattelun sovittiin myös sähköpostitse ja toteutettiin PMC Polartek OY:n kokoushuoneessa. Haastattelussa selvitettiin, miksi yritykselle on valittu asiakastietojärjestelmäksi IFS Sales&Marketing sekä kyseltiin hieman projektin aloittamisajankohdasta. Lisäksi siinä selvisi myös taustoja sille, miksi yritys on edes ostanut asiakastietojärjestelmän.

Haastattelujen pohjalta on laadittu ehdotuksia siitä, miten projektia kannattaa jatkaa ja mihin asioihin jatkossa kannattaa kiinnittää enemmän huomiota. Tässä on myös käytetty avuksi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Asiasanat      asiakkuudenhallinta, asiakastietojärjestelmät, CRM-projekti, muutoksenhallinta



## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen valinta ja rajaus.....	7
1.2	Tavoite.....	8
2	PMC Polarteknik Oy Ab.....	8
2.1	PMC Group AB.....	9
2.2	Toimiala.....	9
2.2.1	Asiakkaat.....	11
2.2.2	Kilpailijat.....	12
2.3	Projekti.....	12
2.4	IFS Sales & Marketing.....	12
3	Asiakkuudenhallinta.....	13
3.1	Asiakkuudenhallinnan visio.....	14
3.2	Asiakastietojärjestelmät.....	15
3.3	Asiakastiedonhallinta.....	16
3.3.1	Tiedonhallinnan prosessi.....	18
3.3.2	Tietoarkkitehtuuri.....	19
3.4	Tietotekniikka.....	19
3.4.1	Asiakkuudenhallinnan ohjelmiston valinta.....	20
3.4.2	Teknologian käyttöönoton ajoitus.....	22
3.5	Asiakkuudenhallinnan tekniset esteet.....	22
3.6	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen.....	23
3.6.1	Asiakkuudenhallinnan kehittämismalli.....	23
3.6.2	Asiakkuudenhallinta osana yrityksen toiminnan kehittämistä.....	24
3.7	Kehittämisprojekti.....	25
3.7.1	Henkilöstön sitoutuminen.....	26
3.7.2	Tietojärjestelmien kehittämisenprojektit.....	26
3.7.3	CRM:n menestymisen mittaaminen.....	28
3.7.4	Asiakkuudenhallinnan projektin epäonnistuminen.....	29
4	Muutoksenhallinta.....	29
4.1	The Mckinsey ”Seven S”.....	29
4.2	Pääasiat asiakkuudenhallinnan muutoksenhallinnassa.....	30
4.2.1	Ylemmän tahon tuen varmistaminen.....	31
4.2.2	Asiakkuudenhallinnan vision vakiinnuttaminen.....	32
4.2.3	Tukeva kulttuuri.....	32
4.3	Viestintä.....	34
5	Kvalitatiivinen tutkimus.....	36
5.1	Tiedonkeräysmenetelmät.....	36
5.1.1	Haastattelu.....	37

5.1.2	Teemahaastattelu .....	37
5.2	Aineiston keräys ja saturaatio .....	38
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	38
6	Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus.....	39
6.1	Haastattelun toteutus .....	39
6.2	Haastateltavien valinta .....	40
6.3	Haastattelun tulokset .....	40
6.3.1	Käyttö.....	40
6.3.2	Hyöty.....	41
6.3.3	Tiedotus .....	41
6.3.4	Mitä parannettavaa.....	42
6.4	Johtopäätökset .....	42
6.4.1	Asiakkuudenhallinta .....	42
6.4.2	Tiedonhallinta.....	43
6.4.3	Tietotekniikka .....	44
6.4.4	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen.....	44
6.4.5	Kehittämiprojekti.....	45
6.4.6	Muutoksenhallinta ja viestintä .....	46
6.5	Tutkimuksen arviointi .....	47
7	Yhteenveto .....	48
	Lähteet .....	49
	Kuviot .....	52
	Liitteet.....	53

## 1 Johdanto

Tutkielma käsittelee asiakkuudenhallinnan parantamista yrityksessä asiakastietojärjestelmä käyttöönottamalla. Tämä tutkielma on tehty PMC Polarteknik Oy Ab:n toimeksiantona ja sen tavoite on selvittää, miten uusi asiakkuudenhallintajärjestelmä IFS Sales & Marketing voidaan ottaa tehokkaasti käyttöön yrityksen Vantaan osastolla. Ohjelma on jo koekäytössä muutamalla yrityksen myyjällä ja heitä on haastateltu tätä tutkielmaa varten. Tutkielman tarkoituksen on selvittää yrityksen myyjiä haastatteleamalla, miten ohjelman koekäyttö on onnistunut ja miten tämän jälkeen pitäisi jatkaa. Asiakasjärjestelmästä saadaan kaikki mahdollinen hyöty helpommin irti, jos sen käyttöönotto on hyvin suunniteltu. On tärkeää, että kehitys tukee yrityksen strategiaa.

Tutkielmassa on aluksi esitelty yritys, sen toimiala sekä projekti, johon tutkielma liittyy, sekä käytettävä asiakkuudenhallintajärjestelmä. Tämän jälkeen tulee teoriaosuus, jossa käsitellään asiakkuudenhallintaa, sen parantamista, asiakastietojärjestelmiä ja niiden käyttöönottoprojekteja sekä muutoksenhallintaa. Teoriaosuuden jälkeen käsitellään hieman kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jota tässä tutkielmassa on käytetty ja tämän jälkeen tutkimustuloksia.

### 1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Aihe on valittu, koska toimeksiantaja pyysi tutkielman liittymistä uuteen asiakkuudenhallintaohjelmaan. Asiakkuudenhallinta on aiheena myös mielenkiintoinen ja tärkeä. Hyvä asiakastuntemus on yritykselle suuri etu. Talousnäkömien synkentyessä yritykset yrittävät pitää kiinni jo olemassa olevista asiakkaistaan ja tämä on yllättävän vaikeata. Tässä parhaiten menestyvät ne, jotka pystyvät nopeasti vastamaan asiakkaiden tarpeisiin. Kiireellä toteutettu asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tähtäävä projekti voi kuitenkin pahimmassa tilanteessa olla yritykselle haitta eikä etu.

Aihe on myös hyvin mielenkiintoinen, koska yrityksessä asiakkuudenhallinta on aikaisemmin jätetty pahasti huomioimatta, vaikka yrityksen markkinointi perustuukin vahvasti henkilökohtaisiin suhteisiin. Asiakkuudenhallintaan painotetaan nyt enemmän kuin aikaisemmin, koska toimitusjohtaja vaihtui. Yrityksellä ei ole paljoa aikaisempaa kokemusta asiakastietojärjestelmistä.

Rajaukseksi projektiin on otettu PMC Polarteknik Oy Ab:n Vantaan osasto. Vantaalla tutkimuksen kohteena on pääasiassa myyntiosasto. Lisäksi siinä keskitytään ohjelman käyttöönoton suunnitteluun ja jätetään itse toteutus pois.

## 1.2 Tavoite

Käyttöön otettava ohjelma on tällä hetkellä koekäytössä neljällä myyjällä, joille on pidetty koulutus ohjelmasta. Tutkielman tavoite on heitä haastatteleamalla ottaa selville, miten hyvin ohjelman käyttöönotto heidän osaltaan on onnistunut. Haastattelun avulla pyritään selvittämään, mitä mahdollisesti voisi tehdä toisin, kun ohjelma otetaan käyttöön koko osastossa. Tutkimuksesta on tarkoitus tulla ehdotus siitä, miten yrityksen kannattaa jatkaa. Tutkimuksessa yritetään löytää vastaus kysymykseen: ”Miten IFS Sales & Marketing saadaan otettua käyttöön mahdollisimman tehokkaasti koko osastolle?”

Henkilökunta olisi tarkoitus saada asennoitumaan uuteen ohjelmaan positiivisesti ja käyttämään sitä päivittäin. Ohjelmasta ei ole mitään hyötyä, jos sitä ei oikeasti käytetä. Henkilökuntaa ei pitäisi yrittää pakottaa käyttämään ohjelmaa, vaan olisi hyvä, jos heidät saadaan ymmärtämään, mitä hyötyä sen käytöstä on.

Tutkimuksesta on myös toivottavasti hyötyä yritykselle sen tulevaisuuden hallintaan liittyvissä kehitysprojekteissa.

## 2 PMC Polarteknik Oy Ab

PMC Polarteknik Oy Ab on iso, kansainvälinen, pneumatiikan ja hydrauliiikan alalla toimiva yritys, joka on perustettu vuonna 1970. Yrityksen toimitusjohtaja vaihtui 2009 ja sen tämänhetkinen toimitusjohtaja on Mats Danker. Yrityksen liikevaihto on noin 101,7 M€ ja henkilökunnan määrä on noin 427. PMC Polarteknik Oy Ab on isoin yritys pohjoismaisessa PMC Group AB nimisessä yritysryhmässä.

(PMC Polarteknik Oy Ab 2008)

Yrityksellä on pitkä kokemus pneumatiikan ja hydrauliiikan alalla toimimisesta ja sen tuotevalikoimaan kuuluu tuotteita monilta eri toimittajilta. Yrityksellä on 14 toimipaikkaa ympäri Suomea. PMC Polarteknik Oy Ab:n pääkonttori ja keskusvarasto sijaitsevat Vantaalla. Yrityksellä on tytäryritykset Virossa, Latviassa ja Venäjällä. Yrityksellä on lisäksi Vantaan toimipisteellä varasto ja noutomyynti, jossa myös on huolto- ja korjauspalvelu. Yrityksessä on myös erikseen hydrauliiikka-, pneumatiikka- ja oviosastot. Suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee hydrauliiikasta. (Yritysesittely 2008)

PMC Polarteknik Oy Ab:llä on hyvin pieni markkinointiosasto, joka koostuu markkinointipäälliköstä ja -assistentista. Suurimman osan yrityksen asiakkaista hankkivat



kenttämyyjät, jotka kiertävät oman alueensa asiakkailta ja mahdollisilla asiakkailta. He myös pitävät yllä asiakassuhteita ja käyvät tietyin ajanvälein isoimmilla asiakkailta asiakastapaamisissa.

PMC Polarteknik Oy Ab:n työntekijöistä yli kolmas osa on yli 50-vuotiaita ja suurin osa sen työntekijöistä on myös ollut samassa yrityksessä töissä kymmeniä vuosia. Heidän lähtiessään yrityksestä, sieltä katoaa paljon arvokasta tietotaitoa. Tämän takia yrityksessä on alkanut mentori- projekti. Tavoite on varmistaa kilpailukyky tulevaisuudessa, määrittämällä ja dokumentoimalla tärkein know-how ja linkittämällä projekti uusiin tietotekniikan työkaluihin. (Annual Report 2008, s.19)

## 2.1 PMC Group AB

PMC Group AB on pohjoismaiden johtava hydraulikka- ja automaatio yritys. Konserniin kuuluu suuri määrä oman nimen alla toimivia yrityksiä esimerkiksi PMC Polarteknik Oy Ab. Konsernin tuoteohjelma koostuu standardikomponenteista, oman valmistuksen erikoistuotteisiin sekä valmiiksi suunniteltuihin ja räätälöityihin hydraulikkajärjestelmiin. PMC Groupin asiakaskunta koostuu OEM, tehdasteollisuus-asiakkaista ja loppukäyttäjistä. Näihin asiakkaisiin kuuluu mm. maailman johtavia kone- ja laitevalmistajia.

Konsernilla on 18 yritystä, jotka sijaitsevat Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Kiinassa. PMC Group AB:n henkilöstön määrä oli vuonna 2008 noin 1650 henkilöä ja liikevaihto 352 MEUR. (PMC Group AB 2008)

Yritys on perustettu 50-luvulla, josta se on vähitellen kasvanut yritysostojen kautta (We can trace our ancestry back 50 years 2009)

PMC Groupin omistaa ruotsalainen Segulah III L.P, joka on pohjoismaisiin markkinoihin keskittyvä sijoitusrahastoyhtiö. Yrityksen konsepti on luoda ja kasvattaa keskikokoisten yritysten arvoa omistamalla ja kehittämällä niitä. Segulahin tavoite on saada aikaan voimakasta kasvua 3-7 vuoden aikana. Sen jälkeen yritys myydään pois. (Annual Report 2008) Segulah osti PMC groupin vuonna 2005 (We can trace our ancestry back 50 years 2009)

## 2.2 Toimiala

PMC Polarteknik Oy Ab on hydraulikan ja pneumatiikan alalla toimiva yritys. Hydraulikka tarkoittaa tehonsiirtoa nesteen paineen ja tilavuusvirran avulla ja pneumatiikka taas samaa paineistetun kaasun avulla. Hydraulikkaa hyödynnetään muun muassa kulkuneuvoissa, työkoneissa ja teollisuudessa. Nämä tehosiirron muodot ovat tarpeellisia monissa teollisuudenkoneissa ja laitteissa.

PMC Polarteknik Oy Ab on pohjoisen alueen johtava hydraulikka ratkaisujen tuottaja toimialalla. Sen tarjonta ulottuu rakenteesta ja suunnitelmasta valmiisiin komponentteihin, sylintereihin ja hydraulikka-systeemeihin. Konsernin taidot myös sisältävät sähkömekaniikan ja pneumaatiikan. Tämä antaa PMC Polarteknik Oy Ab:lle ainutlaatuisen kokonaisvaltaisen pätevyyden tarjota valmiita ratkaisuja asiakkaille. (Annual Report 2008)

Teknolomiteollisuus teettää neljännesvuosittain katsaukset alan tilanteesta ja suhdanteista, jotka löytyvät Internetistä. Sen mukaan teollisuustuotanto ja investoinnit ovat supistuneet merkittävästi kaikkialla maailmassa, kysynnän voimakkaan pudotuksen takia. Teollisuuden liikevaihto Euroopassa supistui vuonna 2008 20-30 prosenttia. Kaikilla teknologian aloilla yritysten saamat uudet tilaukset eivät ole kääntyneet kasvuun kesän ja syksyn aikana. Tämä johtuu lamasta eikä sille näytä olevan loppua. Teknolomiteollisuus ry:n mukaan kysyntänäköymät vuodelle 2010 näyttävät heikoilta. Maailmanlaajuista investointilamaa pidentävät eri puolilla maailmaa vapaana olevan tuotantokapasiteetin suuruus sekä pitkäaikaisen rahoituksen saatavuuteen ja hintaan liittyvä tiukkuus. Teknolomiteollisuuden yrityksissä kysyntätilanteen äkkinäinen muutos on ollut osalle ylipääsemätön ja muille vähintäänkin haasteellinen. Suomessa investointilama vaikuttaa teknolomiteollisuuteen pitkään, koska yritysten valmistamat tuotteet ja palvelut ovat täällä enimmäkseen investointihyödykkeitä. Teknolomiteollisuus ry:n teettämän raportin mukaan teknolomiteollisuuden yritysten liikevaihto Suomessa oli tämän vuoden alkupuolella 31 prosenttia pienempi kuin viime vuonna samaan aikaan. Alan tilanne on vaikuttanut myös yritysten henkilöstöön, sillä yritykset ovat vähentäneet henkilöstöään tammikuun aikana seitsemällä prosentilla eli lähes 20 000. Yritykset ovat myös lomauttaneet henkilöstöään sopeutuakseen tilanteeseen. (Tilanne ja näköymät 4/2009)



Kuvio 1: Teknologiateollisuuden liikevaihto Suomessa (Tilanne ja näkymät 4/2009)

### 2.2.1 Asiakkaat

PMC:n asiakkaat ovat toimivat pääasiassa energian, meriteollisuuden, teollisuuden ja liikkuvankaluston segmenteissä. Konserni toimii enimmäkseen pohjoismaissa, mutta sen asiakkaat ja sovellukset ovat hyvin globalisoituneita. Sen tärkeimmät teollisuusasiakkaat ovat teräksenvalmistajat, paperitehtaat ja kaivosyhtiöt, jotka käyttävät hydraulikkaa automaatioon. (Annual Report 2008)

PMC kehittää, suunnittelee ja rakentaa valmiita hydraulikan systeemeitä kaikenlaisille tarpeille yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Konserni ottaa vastuun koko prosessista, lähtien alkuperäisestä ideasta, läpi suunnittelun hydrauliseen funktionaliseen ratkaisuun asti. Hydrauliikkaratkaisuja käytetään voiman siirtoon ja kontrollointiin kansalasiin liittyvässä engineering-koneistossa, metsätalouden koneistossa, maatalouskoneistossa, kaivosvälineistössä ja muissa liikkuvankaluston sovelluksissa. Liikkuvankaluston hydraulikan markkinat riippuvat useasta tekijästä. Kasvava globaali kaupankäynti kasvattaa tarvetta trukeille, lastaajille ja monille käsittelytyökaluston materiaaleille. Kansalasiin liittyvän engineeringkoneiston kysyntä riippuu infrastruktuurin investoinneista, kun taas metallien ja mineraalien hinnat vaikuttavat kaivoteollisuuden päätöksiin.

Asiakkaat tällä alueella ovat suurimmaksi osin isoja kansainvälisiä OEM-asiakkaita, joilla on toimintaa pohjoismaisen alueen sisällä ja ulkopuolella. Näihin kuuluvat mm. Cargotec, Sandvik ja Bronto. Asiakassuhteet ovat usein jo kestäneet vuosia. (Annual Report 2008)

### 2.2.2 Kilpailijat

PMC Polarteknik Oy Ab on yksi alan suurimmista yrityksistä ja sillä on monia kilpailijoita. Kilpailijat eivät välttämättä myy samoja tuotteita tai toimi samalla tavalla. Kilpailijoita ovat esimerkiksi Bosch-Rexroth, Parker ja Sauer-Danfoss.

### 2.3 Projekti

PMC Polarteknik Oy Ab:llä alkoi CRM-projekti, jonka tarkoitus oli saada yrityksessä yleiseen käyttöön asiakkuudenhallintaohjelma nimeltä IFS Sales & Marketing. Ohjelma on ostettu yritykselle vuonna 2007, mutta erilaisten syiden takia, esimerkiksi projektissa oli viiden kuukauden tauko resurssipulan takia, projekti on saatu aloitettua osalla toimipisteistä vasta vuoden 2008 loppupuolella.

PMC Polarteknik Oy Ab:llä ei ole ollut käytössä minkäänlaista asiakkuudenhallintaohjelmaa ennen projektin alkua ja kaikki tieto asiakkaista löytyi erilisiltä Excel-tiedostoilta tai kenttämyyjien muistiinpanoista. Projektin alun yksi pääsyistä olikin, että haluttiin saada tieto asiakkaista sellaiseen paikkaan, josta kaikki tarvitsevat pääsevät siihen käsiksi. Aikaisemmin tieto asiakkaista oli pirstaleista ja vain niiden käytössä, jotka tiesivät mistä etsiä. (Ojala. 2008)

PMC Polarteknik Oy Ab:llä on ollut vuoden 2008 lopusta lähtien teemanaan ”Yksi Polarteknik” ja tämän tarkoituksena on ollut parantaa eri toimipisteiden välistä yhteistyötä. Myös tässä on tarkoitus hyödyntää IFS Sales & Marketing ohjelmaa. Ohjelmalla avulla annetaan toisille toimipisteille tietoa siitä, mitä ollaan tekemässä tiettyjen asiakkaiden kanssa ja samalla vältetään päällekkäistä työtä. (Ojala. 2008)

Vantaan toimipisteellä projekti alkoi syyskuussa 2008 ja projektiryhmä koostui neljästä henkilöstä: yrityksen projektipäälliköstä, toimialajohtajasta, myyntipäälliköstä ja myynninassistentista.

### 2.4 IFS Sales & Marketing

IFS Sales & Marketing on ohjelmisto, joka on kehitetty yrityksen asiakkaiden tietojen käsittelemistä varten. Sen on kehittänyt IFS niminen yritys, joka on yksi johtavista globaaleista liiketoimintajärjestelmien toimittajista. (IFS Finland Oy Ab 2009) Ohjelman on tarkoitus auttaa johtamaan markkinointi ja myyntiprosesseja. Se on yhteydessä IFS tilauskantaan, joka on myös PMC Polarteknik Oy Ab:llä käytössä. (IFS Sales & Service – Facts & Features 2009)

PMC Polarteknik Oy Ab:lle valittiin asiakastietokannaksi IFS Sales & Marketing, koska se oli IFS kokonaisuuden saatavilla oleva lisämoduuli. Ohjelmat ovat yhteydessä toisiinsa niin, että jos IFS - tilauskantaan tekee asiakkaan tietoihin muutoksen, sama muutos näkyy IFS Sales & Marketing - ohjelmassa. IFS Sales & Marketing - ohjelman valinta oli yritykselle selvä, koska integrointi Sales & Marketing - ohjelman ja IFS:n välillä on saumaton. Sales & Marketing ohjelma on muokattavissa yrityksen erilaisiin tarpeisiin admin-työkalun avulla.

IFS Sales & Marketing ohjelma on ollut käytössä myös PMC Group AB konsernin toisella yrityksellä PMC Servi Norjalla ja sen käytöstä on ollut positiivisia kokemuksia. PMC Polarteknik Oy Ab:llä ei ole edes harkittu muita ohjelmistoja. (Ojala. 2008)

Ohjelmaa on tarkoitus käyttää myynnin johtamisen aputyökaluna sekä sen avulla on tarkoitus tehdä myynti- ja markkinointityöhön sisältyviä automatisoitavia rutiinitehtäviä, kuten kampanja- ja tarjouskirjeitä, raportteja ja asiakassuhteisiin liittyvää liitemateriaalia. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on systemaattisesti kerätä tietoa asiakkuuksista, jotta tiedetään ne ydintekijät kussakin asiakkuudessa, mitkä tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. (Ojala. 2008)

### 3 Asiakkuudenhallinta

Teknologia kehittyy kokoajan ja myös asiakkaat muuttuvat. Asiakkaista on kokoajan tulossa vaikeammin kiinnipidettäviä. Heistä on tullut tällaisia, koska heillä on mahdollisuus saada yhä enemmän tietoa palveluista ja tuotteista ja lisäksi mahdollista myös kommunikoida uusilla tavoilla. Asiakkaat haluavat myös valita suhteen laadun; he eivät halua, että heille myydään enemmän, vaan valitsevat toimittajia, joiden kanssa voivat kommunikoida.

Asiakkuudenhallinta on tuotteen tarjoajan vastaus vaikeammin pidettäviin asiakkaisiin. Yritykset, jotka eivät kommunikoi asiakkaidensa kanssa, eivät tule ikinä tuntemaan tai ymmärtämään heitä. (Peel 2002, 1-2) Tehokasta asiakassuhteiden hoitamista varten yrityksen on tunnettava asiakkaansa hyvin (Lecklin 1999, 108).

Asiakkuudenhallinnalle on lähes yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitä. Peel on määritellyt sen niin, että ihmiset vaihtokaupan molemmin puolin ymmärtävät toisiaan ja saavat jonkinlaista hyötyä vaihdosta. Asiakkuudenhallinta on asiakkaan ja toimittajan välisen vaihtokaupan luonteen ymmärtämistä ja sen sopivaa hoitamista. Vaihtokauppa ei ainoastaan sisällä rahan siirtymistä osapuolelta toiselle vaan myös kommunikaatiota.

Yrityksen haaste on saada asiakkaalle aikaiseksi mahdollisimman paljon hyötyä vaihtokaupasta, koska tällöin asiakas todennäköisemmin toistaa oston. (Peel 2002, 3)

Gartner tutkimuslaitos on määritellyt asiakkuudenhallinnan liikestrategiaksi, joka maksimoi kannattavuuden, liikevaihdon ja asiakastyytyväisyyden, organisoitumalla asiakassegmenttien

ympärille, edistämällä käyttäytymistä, joka tyydyttää asiakkaita sekä toteuttamalla asiakaskeskeistä prosessia (Bligh & Turk 2004, 7).

Storbacka ja Lehtinen ovat kirjassaan luetelleet asiakkuudenhallinnan kolme kulmakiveä, jotka ovat tärkeitä tehokkaalle asiakkuudenhallinnalle. Ensimmäinen on, että asiakkuudenhallinnan keskeinen konsepti on asiakas arvon luominen. Yrityksellä ei pitäisi olla tavoitteena tulojen maksimoiminen yksittäisistä kaupoista, vaan ennemminkin kestävän suhteen rakentaminen, joka on yritykselle kannattavampaa pidemmän päälle. Toinen asiakkuudenhallinnan kulmakivi on tuotteen näkeminen prosessina. Tuote nähdään kokonaisuutena, joka sisältää vaihtokaupan tarjoajan ja asiakkaan prosessien välillä. Tämän vaihtokaupan kautta, palvelun tarjoajan pätevyys osittain muuttuu asiakkaan arvon luomiseksi. Kolmas kulmakivi liittyy palvelun tarjoajan vastuisiin. Ei ole riittävää, että yritys pelkästään tyydyttää asiakkaan tarpeet. Yritys voi rakentaa vahvempia suhteita vain, jos se ottaa vastuun näiden suhteiden kehittamisestä ja tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden itse kehittää itselleen arvoa. (Storbacka & Lehtinen 2001, 5)

Asiakkuudenhallinnan sovellusalueet voidaan jakaa kahteen osaan, analyyttiseen ja operatiiviseen. Analyyttisen asiakkuudenhallinnan sovellusten tehtävänä on helpottaa asiakkuuksien analysointia, ryhmittelyä ja markkinoinnin suunnittelua eri kohderyhmille. Operatiivisten asiakkuudenhallinnan sovellusten tehtävänä on tukea asiakkuudenhallintaa käytännön markkinointitoimija toteutettaessa. (Mäntynevä 2001, 63-64)

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, asiakkuudenhallinta on yrityksen lähestymistapa asiakkaiden ymmärtämiseen ja käyttäytymisen vaikuttamiseen tarkoituksellisen viestinnän avulla. Sen tarkoituksena on parantaa asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysymistä, asiakas uskollisuutta sekä asiakaskannattavuutta. Asiakkuudenhallinta on interaktiivinen prosessi, joka muuttaa asiakastiedon positiivisiksi asiakassuhteiksi. Se pitäisi yhdistää kaikkeen mitä yritys tekee. Jokaisen yrityksen pitää päättää, mitä asiakkuudenhallinta merkitsee sille ja sen menestymiselle tulevaisuudessa. (Swift 2001, 11-12)

### 3.1 Asiakkuudenhallinnan visio

Useimmille yrityksille on vaikeaa hallita molemmille osapuolille hyödyllistä suhdetta, kun he eivät pysty mittaamaan asiakkaidensa tuomaa arvoa tai heiltä puuttuu strateginen lähestymistapa siihen, miten erilaisia asiakkaita kohdellaan eri tavoilla. Myös se vaikeuttaa suhteen hallitsemista, kun heiltä puuttuu ymmärrys siitä, mitä asiakkaat oikeasti tarvitsevat, sen sijaan mitä he luulevat asiakkaiden tarvitsevan. Tästä seuraa se, että yritykset epäonnistuvat kohdentamaan rajoitetut voimavaransa tärkeimpiin asiakkaisiinsa. He epäonnistuvat luomaan tasapainon asiakasarvon, asiakkaan kokeman laadun sekä sen

tuottamisesta syntyvän kustannuksen välillä. Siksi yritykselle on tarpeellista luoda asiakkuudenhallinnalle visio, joka vastaa esimerkiksi kysymyksiin: Mihin asiakkaisiin pitäisi panostaa? Mitä pitäisi tehdä kannattamattomille asiakkaille? (Brown & Gulygz 2002, 8-9) Visio vastaa siihen missä ollaan nyt, mihin ollaan menossa ja miten sinne aiotaan päästä.

Visio on se, mikä innoittaa tulevaisuutta. Jaettu visio on houkutteleva kuva tulevaisuudesta, jonka työntekijät voivat yhdistää omaan henkilökohtaiseen visioonsa. Visio on voimakas työkalu, joka auttaa yritystä pitämään ja motivoimaan työntekijöitään. (Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business) Hyvä visio on innostava, motivoiva ja se on hyvä saada helposti ymmärrettävään muotoon. Hyvä visio myös usein luo mielekkyyttä työ tehtävälle. (Lecklin 1999, 42)

Visio pitää olla korkeimman johdon tekemä ja viimeistelemä sekä sitä pitää muokata ja tarkistaa vähintään vuoden välein. Sen pitää olla nykyisen ja tulevan asiakaskannan kanssa yhteensopiva ja siksi asiakkaiden tarpeet pitää tutkia ja ympäristö arvioida ennen vision luomista. Visio johtaa organisaation resurssien kohdennusta ja siksi myös eri osastojen päälliköiden pitäisi olla mukana sen kehittämisprosessissa. Vision pitää olla selvä ja uskottava tai sitä ei noudateta.

Kun visio on kehitetty ja siitä on sovittu, johtajan pitää tulla vision myyjä. Hänen täytyy jatkuvasti ja johdonmukaisesti pohtia ja vahvistaa yrityksen visiota. (Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business)

### 3.2 Asiakastietojärjestelmät

Kaikkein tärkeimpien asiakkaiden pitäisi saada erikoiskohtelua, siksi asiakkuudenhallinnan työkalut ovat tärkeitä asiakas kokemuksen luomiseksi. Asiakastietojärjestelmät mahdollistavat asiakkaiden historian, valitusten, mahdollisuuksien, mieltymysten jäljittämisen ja säilyttämisen. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on yrityksen asiakassuhteiden kokonaisvaltainen hallinta. Tämä tarkoittaa pääasiassa tarpeellisten asiakastietojen keräämistä sekä niiden analysointia; yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tarkkaa dokumentointia sekä ajantasaisten tietojen ylläpitoa asiakkaasta. (Brown & Gulygz 2002, 128) Asiakkuudentietojärjestelmien pitäisi jakautua niin, että ne osin palvelisivat myynnin automatisointia, osin parantaa asiakkaan ymmärtämistä. Asiakkuuksien johtaminen vaikuttaa myyjien rooliin. Myyjät ovat avain roolissa kun kerätään tietoa asiakastietojärjestelmiin, koska he ovat lähin kontakti asiakkaisiin. (Hammarsten 2006)

On tärkeää saada asiakastiedot kaikille niille henkilöille, jotka niitä organisaatiossa tarvitsevat. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on varmistaa, että kaikilla asiakaskohtaamisiin osallistuvilla henkilöillä on kaikki tarpeelliset tiedot käytössään

asiakkuudesta ja asiakkuuden tavoitteista. (Brown & Gulygz 2002, 128) Tietojärjestelmä palvelee suunnittelua ja markkinointia, mutta sillä on tärkeä asema myös asiakastytyvyyden seurannassa ja parantamisessa. Asiakastietojärjestelmä voidaan laajentaa koskemaan myös muita sidosryhmiä esimerkiksi toimittajia. (Lecklin 1999, 109)

### 3.3 Asiakastiedonhallinta

Asiakassuhteen arvoa ei voi kasvattaa ilman tietoa asiakkaasta ja asiakassuhteesta ja sen tehokasta käyttöä. Yritysten tarvitsee tallentaa tietoa kaikista suhdetapaamisista ja tapahtumista sekä myös tietoa, jota välittyy niiden kautta. Tämä tarkoittaa tietoa asiakkaan käyttäytymisestä, asenteesta ja mielipiteistä, asiakkaan mahdollisesta yhteydestä toisiin asiakkaisiin ja verkoston jäseniin, asiakkaan näkemyksestä hänen omasta tulevaisuuden käyttäytymisestäään ja asiakkaan muista projekteista. Yrityksillä täytyy olla laaja ja dynaaminen asiakasrekisteri, joka mahdollistaa asiakassuhteiden seurannan ja tarpeellisten toimintojen tekemisen. Ideaalisesti muistista pitäisi keskustella ja sitä pitäisi käyttää hyväksi valmistautumisessa kaikkiin asiakastapaamisiin. (Storbacka & Lehtinen 2001, 122)

Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaiden vaatimukset voidakseen palvella heitä. Tämä on tietoa asiakkaista. Yrityksen on myös tyydytettävä asiakkaiden tietotarpeet interaktioista, tietoa asiakkaille. Lisäksi asiakkailta on tietoa tuotteista ja palveluista, joita he käyttävät sekä siitä mitä mieltä he ovat näistä. Tämä on tietoa asiakkailta ja se on tärkeää tuotteiden kehittämisen määrittelemisessä. On nähtävä vaivaa, jotta voidaan kanavoida tämä tieto yrityksen käyttöön. (Improving performance of customer-processes with knowledge management)

Asiakassuhde muistissa on tarpeellista olla kaksi ulottuvuutta; organisaation muisti, joka koostuu tietokannoista sekä asiakkaiden kanssa tekemisissä olevan henkilökunnan muisti. Jälkimmäinen muisti koostuu yksittäisten yhteyshenkilöiden, joilla on tietoa asiakkaasta ja heidän tavoistaan toimia, henkilökohtaisesta muistista. Yrityksen ongelma on usein, että henkilökohtainen ja organisaation muisti eivät usein ole yhteydessä. Voi olla, että joillakin ihmisillä yrityksessä on poikkeuksellisen hyvä tietämys asiakkaasta, mutta tämä tieto ei välity organisaation muistin kautta muille yhteyshenkilöille. Siitä taas seuraa, että kun työntekijä lähtee yrityksestä, niin tieto lähtee hänen kanssaan. Asiakassuhdemuisti tekee yrityksille mahdolliseksi asiakasportfolioiden luomisen. Tämän tuloksena suhteen tieto on saatavilla jokaiselle asiakastapaamiselle. (Storbacka & Lehtinen 2001, 122)

Tiedonhallinnan prosessi koskee kahta avaintoimintoa: asiakastiedon keräämistä kaikista asiakkaan kohtaamispaikoista ja tämän tiedon hyödyntämistä asiakasportfolioiden luomiseksi. Yritysten kasvaessa ja ollessa vuorovaikutuksessa yhä useampien asiakkaiden kanssa monien



lisääntyvien kanavien kautta, tarve systemaattiselle lähestymiselle tiedon järjestelmiseksi ja käyttöönottamiseksi tulee suuremmaksi. Kaksi kysymystä ovat erityisen tärkeitä tiedonhallinnan prosessissa:

1. Kuinka meidän pitäisi järjestellä tieto, mitä meillä on asiakkaista?
2. Kuinka voimme ”kopioida” asiakkaan mielen ja käyttää tätä tietoa parantaaksemme asiakkuudenhallinnan toimintoja?

Kun tietoa asiakkaasta leviää läpi erillisten toimintojen ja osastojen, vuorovaikutus asiakkaan kanssa pohjautuu osittaiseen tietoon asiakkaasta. On myös mahdollista, että tietoa asiakkaasta ei ole yrityksen rekistereissä, vaikka asiakas on saattanut asioida yrityksen kanssa vuosia. Tämä asiakastiedon sirpaloituminen aiheuttaa kaksi suurta ongelmaa yritykselle. Ensinnäkin asiakasta kohdellaan persoonattomaan tapaan, joka saattaa johtaa tyytymättömyyteen ja puolen vaihtoon (vaihdetaan kilpailijaan). Toiseksi ei ole yhtä yhtenäistä kuvaa asiakkaasta, jonka mukaan voidaan toimia ja suunnitella. (Payne 2006, 226-227)

Asiakkuudenhallinta on perustettu oletukselle, että asiakas suhteita voidaan luoda ja hallita niin, että siitä hyötyvät kaikki suhteen osapuolet. Kuitenkin toimittajat ja heidän arvoketjunsä eivät voi olla vuorovaikutuksessa ja hoitaa suhteita asiakkaiden kanssa, joista he eivät tiedä mitään tai tietävät hyvin vähän. Siksi se, että on tietoa asiakkaista, on tärkeää suhteen rakentamiselle, mutta se yksin ei riitä. Paljon tärkeämpää on se, että on informoitu ja tekee informoituja päätöksiä. Toisin sanoen tiedon todellinen arvo on siinä, miten sitä käytetään eikä pelkästään siinä, että sitä on. Monilla yrityksillä valtava määrä tietoa asiakkaistaan, mutta muutama käyttää tätä todella hyväkseen saadakseen suurimman hyödyn. (Payne 2006, 228)

Yritykseltä pitää löytyä tarvittava tieto asiakkaista ennen asiakastapaamista, sillä jokaisella heistä on omat ainutlaatuiset tarpeensa. Usein ennen tapaamista ei tiedetä, mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei tarvita. Ei ole hyvä jos on liian paljon tai liian vähän tietoa. Tehtävä on siksi löytää oikea tieto oikeaan aikaan. Olennaiset tiedon ulottuvuudet ovat laatu, määrä, relevanssi eli asiaankuuluvuus, ajoitus, omistajuus ja soveltuvuus. Tiedonhallinnan tehtävä asiakkuudenhallinnassa on muuttaa tieto käytettäväksi tietämykseksi ja käyttää tätä tietämystä tehokkaasti ja eettisesti asiakas arvon luomiseksi. Oikealla tiedolla väärissä käsissä tai väärään aikaan on vähän rakentavaa arvoa. Lisäksi ”vanhentuvaa” laatua oleva tieto tarvitsee jatkuvaa päivittämistä ja täydentämistä. Tiedonhallinta siksi sisältää tiedon organisoinnin (haltuunotto, varastointi, levitys), käytön (analysointi, tulkinta, soveltaminen) ja säätelyn (valvonnan, hallinta ja turvallisuus). (Payne 2006, 229-230)

### 3.3.1 Tiedonhallinnan prosessi

Tiedonhallinnan prosessin voidaan ajatella olevan moottori, joka ajaa asiakkuudenhallinnan toimintoja. Tietoa pitäisi käyttää strategisten ja taktisten asiakkuudenhallinnan toimintojen polttoaineena, niiden laatimiseen ja johtamiseen. (Payne 2006, 227) Liiketoiminnan ohjaamiseen tarvittavien tietojen valinta tulisi tehdä organisaation tavoitteiden ja menestystekojen pohjalta. (Lecklin 1999, 264)

Tiedonhallinnan prosessissa pitää ottaa huomioon kaksi tasoa. Ensin asiakkuudenhallinnan strategiaa pitää harkita sen yhteydessä, mitä organisaation tiedonhallinta tarvitsee. Toiseksi pitää määritellä teknologiset vaihtoehdot, joita tarvitaan, että sovittu strategia voidaan toteuttaa. Ensimmäinen taso sisältää tiedonhallinnan nykyisen tilanteen, kyvykkyyden ja kapasiteetin katsauksen. Tässä tasossa käydään läpi otetaanko asiakastietoa jokaisesta vuorovaikutuksesta sekä onko tieto oikein hyödynnetty kaikissa toiminnoissa ja kanavissa. Lisäksi on myös määriteltävä, onko tietotekniikan sovellusalusta sopiva nyt ja tulevaisuudessa. Tällaisen katsauksen tulokset korostavat olemassa olevan tiedonhallinnan heikkoudet ja vauvuudet. Se auttaa myös selkeyttämään tiedon valmiuden (kuinka paljon asiakastietoa on ja kuinka sivistynyttä sen analysointi on) ja asiakas yksilöimisen tason (kuinka pitkälle asiakastietoa on käytetty räätälöidyn palvelun tuottamiseksi). (Payne 2006, 230-231)

Tiedonhallinnassa on pääasiassa kysymys tiedon jäsentämisestä, tiedon tuottamisesta ja siirtämisestä paikasta ja muodosta toiseen tai ihmiseltä toiselle. Tietojärjestelmien tavoitteena on tuottaa tietoja organisaation toimintaan ja johtamiseen. (Ruohonen 2003, 68.) Tiedonhallinnan tavoitteita ovat tulevan ennakoiminen ja siihen reagoiminen, tiedon jäsentäminen rakenteelliseen muotoon sekä henkilökunnan kokemusperäisen osaamisen tuominen kaikkien käyttöön. Tehokas tiedonhallinta auttaa reagoimaan kilpailijoiden toimenpiteisiin sekä ennakoimaan asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet. Tämä taas on hyvin tärkeää kilpailukyvyyn kannalta. Tiedosta tulee arvokasta tietoa vasta, kun tieto on jäsenneilty ja saanut rakenteellisen muodon (Ala-Mutka 2004, 96-97.)

Avain roolissa tiedonhallinnan prosessissa on varmistaa asiakaskeskeisyys ja relevanttius yritykselle, sulauttamalla asiakas näkökulma kaikkeen yrityksen toimintaan. Käytännössä yrityksen pitää pystyä ”kopioimaan asiakkaan mieli”, jos se aikoo tarjota sellaista yksilöityä ja räätälöityä palvelua, joka vetää puoleensa, pitää ja kasvattaa kannattavia asiakassuhteita. Painotus tässä prosessissa pitää olla, kuinka tietoa voidaan käyttää ennakoivaan tapaan, jotta voidaan saada hyvä suhde asiakkaaseen. Tämä on tärkeämpää kuin teknologian kehittyneisyys ja hienostuneisuus. Asiakkuudenhallinnan teknisten osien suunnittelun pitää olla kiinni organisaation strategiasta asiakastiedon käyttämiseksi, niin että kilpailukykyä voidaan

parantaa, eikä niinkään tietotekniikan kiinnostuksista. Tämä on tärkeää muistaa tiedonhallinnan infrastruktuuria kehittäessä. (Payne 2006, 231-232)

### 3.3.2 Tietoarkkitehtuuri

Tietoarkkitehtuuri tarkoittaa yksittäisiä tietoja ja niiden suhdetta. Se kertoo, mitä tietoja tarvitaan, miten ne liittyvät toisiinsa, mitä eri vaatimuksia tiedolle on, kenellä pääsy tietoihin sekä käyttöiheyden ja mihin tietoa käytetään. Organisaation on luotava toimintamalleja tietojen viemisestä asiakastietokantaan. Myös tietoturva eli se ketkä saavat käyttää asiakastietokantoja on otettava huomioon toimintamalleissa. Asiakasrekisterin rakenteen määrittelemiseksi on tarpeen selventää, mitkä toiminnot tarvitsevat tietoja ja mihin kyseisiä tietoja käytetään. Lisäksi on selvitettävä miten asiakasrekisteriä voidaan hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti ja vaivattomasti. (Mäntynevä 2001, 61-62)

Rakenteellisesti looginen ja korkealuokkainen asiakastieto mahdollistaa tiedon tehokkaan hyväksikäytön koko organisaatiossa. (Hellman 2008, 87) Järjestelmästä irti saatava tieto on korkeintaan yhtä laadukasta kuin sinne syötetty tieto. Tämän takia onnistuminen asiakkuudenhallinnassa edellyttää asiakastietoon panostamista. (Hellman ym. 2005, 17.)

Asiakastietokannan käyttö tiheydellä on omat vaikutuksensa sovellus-, laitteisto- ja tietoliikennearkkitehtuuriin. Tämän vuoksi on otettava kantaa tietokannan käyttötapaan ja -tiheyteen. On määriteltävä, mitä tietoa asiakkaasta tarvitaan. Määriteltäessä yritykselle tietoliikennearkkitehtuuria ohjaavina tekijöinä ovat tiedonsiirron luotettavuus, siirrettävien tietojen määrät, tietoturvaan liittyvät kysymykset ja vaadittava siirto- tai vasteaika. (Mäntynevä 2001, 63)

### 3.4 Tietotekniikka

Monet pitävät tietotekniikkaa asiakkuudenhallintaa vastaavana. Esimerkiksi mitä isompi tietokantasi on, sitä edistyneempi olet asiakkuudenhallinnassa. Tämä käsite suorasta riippuvuussuhteesta on harhaanjohtava, koska asiakkuudenhallinta on hallinnon lähestymistapa ja tietotekniikka on hallinnon työkalu. Organisaatiolla on mahdollista olla hyvin hienostunut asiakkuudenhallinta ilman, että on hyvin hienostuneita tietotekniikka ratkaisuja. Esimerkiksi ennen kyläkauppias rakensi läheiset suhteet vakioasiakkaisiin tunnistamalla heidän tarpeensa sekä olosuhteensa ja muokkaamalla palvelunsa sen mukaan. Hän ei kirjoittanut tietoja ylös sähköisessä muodossa, vaan teki sen muistinvaraisesti ja tiedostamatta. Kauppias tiesi, mitkä asiakkaat ovat arvokkaimpia ja kuinka pitää heidät. Nykyään yritykset toimivat paljon monimutkaisemmassa ympäristössä ja mahdollisesti miljoonien asiakkaiden kanssa, joita he eivät ole ikinä nähneet, joten tietotekniikasta on

tullut elintärkeää toiminto asiakassuhteiden hallinnassa. Kuitenkin kyläkauppiaan periaate toimii yhä. On tärkeää pitää teknologian näkökulma asiakkuudenhallinnasta oikeassa perspektiivissä: se on keino eikä tavoite. (Payne 2006, 228-229)

Epäonnistunut IT-hankinta voi maksaa yritykselle paljon. Tämän takia se pitää olla tarkkaan suunniteltu. (Pietilä 2001) Hyvin suunniteltu IT-hankinta voi kuitenkin parantaa paljon yrityksen kilpailukykyä.

Tietotekniikka on pitkään tunnustettu toiminnan radikaalin muuttamisen mahdollistajana, Sen avulla voidaan saada aikaa dramaattisia parannuksia organisaation toiminnassa.

Tietotekniikka avustaa toiminnan prosessien uudelleen suunnittelussa ja mahdollistaa innovatiivisten tapojen linkittämää yhteen yrityksen asiakkaat ja toimittajat syntymisen. (Understanding customer relationship management (CRM))

#### 3.4.1 Asiakkuudenhallinnan ohjelmiston valinta

Yrityksen informaatioteknologiaan liittyvien strategisten valintojen on oltava yhden mukaisia sen tavoitteiden kanssa, sillä tällöin informaatioteknologiaa on mahdollista hyödyttää niiden toteuttamisessa. Tavoitteiden asettelu on ohjattava informaatioteknologisia valintoja eikä päinvastoin. (Mäntynevä 2001, 60) Lisäksi asiakkuudenhallintaan liittyvät järjestelmät on hyvä liittää yrityksen muihin tietokonejärjestelmiin (Mäntynevä 2001, 61). Yksittäiset järjestelmät kykenevät harvoin täyttämään asiakkuudenhallinnalle asetettuja tavoitteita ja parempaan lopputulokseen päästäänkin yhdistämällä myynnin, asiakaspalvelun sekä markkinoinnin järjestelmät ja niiden käyttämät tietokannat keskenään. On yritykselle tärkeää, että kun asiakas kerran antaa tietonsa yritykselle jonkin kanavan kautta, tulevilla kohtaamisissa yrityksellä on jo tarvittava tieto halussaan. (Mäntynevä 2001, 69)

Asiakkuudenhallinnan ohjelmistot ovat monimutkaisia, kalliita ja kehityksen alkuvaiheilla. Tämä tuo ongelmia asiakkuudenhallinnan ratkaisun kaikilla kehityksen vaiheilla, tarpeiden määrittämisestä, läpi toimittajan valinnan, käyttäjien kouluttamiseen useimpiin uusiin ohjelmiin asti. Asiakkuudenhallinnan ratkaisua valittaessa on tärkeää muistaa, että useimmat ratkaisut alun perin keskittyivät tiettyihin tehtäviin, kuten myynnin automatisointi tai massa sähköposti promootioon. Tästä syystä niillä on perusvahvuuksia joillakin alueilla kun taas heikkouksia toisilla. Ohjelman toimittajaa valittaessa on tärkeää olla selvä näkemys yrityksen asiakkuudenhallinnan tarpeista ja siitä missä se tarvitsee erityisesti vahvaa tukea. Jos yhdelläkään toimittajalla ei ole avain vahvuuksia yrityksen tärkeimmillä alueilla, saattaa olla tarpeellista valita useampia toimittajia kuin yksi ja yhtenäistää asiakkuudenhallinnan ohjelmien komponentteja. Kuten saatavilla olevien ohjelmisto sovellusten määrä viittaa, useilla yrityksillä on nyt käytössään suuri määrä monimutkaisia tietokantoja ja ohjelmisto sovelluksia. Nämä sovellukset voivat tarjota arvokasta tukea monelle eri yrityksen

toiminnolle, mutta ne voivat myös tehdä toiminnasta hankalaa luomalla paljon erilisiä ”kasoja” tietoa, jota ei voi helposti yhdistellä. Tämän vuoksi painava huoli monissa yrityksissä on parantaa integraation tasoa. Joissain tapauksissa eri ohjelmistojen käyttö myynnille, markkinoinnille ja asiakaspalvelulle on johtanut siihen, että joka toiminnolla on ollut oma asiakastietokanta ja sääntönsä.

(Payne 2006, 268-269)

Tietotekniikan ratkaisujen toimittajilta tulevien asiakkuudenhallinnan työkalujen ja palveluiden kasvava moninaisuus tekee yritykselle oikeiden asiakkuudenhallinnan ohjelmien valitsemisen yhä monimutkaisemmaksi. Käyttämällä tehokkaasti hyväksi analyyttisiä työkaluja, tietovarastoa voidaan käyttää kaikkein lupaavimpien asiakkaiden tunnistamiseksi. Sitä voidaan käyttää myös apuna strategioiden luomisessa, sekä siinä miten nämä asiakkaat saadaan pidettyä ja kasvatettua heidän arvoaan. Tietovarastot ovat erityisen tärkeitä yrityksille, joiden toiminta on sen verran laajaa, että ne ovat menettämässä kosketuksen yksittäisiin asiakkaisiin. Kerran perustettu tietovarasto voi tukea asiakkaiden seuranta ja tarjota tavan asiakas strategioiden testaamiselle ja määrittämiselle. Tämä kyvykkyys on kasvavassa määrin merkittävä, kun markkinat muuttuvat kokoajan enemmän dynaamisiksi ja personalisoidut palvelut sekä tuotteiden markkinointi asiakkaille henkilökohtaisissa tapaamisissa yleistyvät.

Yritysten pitäisi kuitenkin olla tietoisia tietovaraston mahdollisista varjopuolista.

Tietovaraston toimivuutta rajoittaa sen sisältämän tiedon laatu ja kattavuus. Lisäksi mitä avoimempi tietovarasto on, sitä alttiimpi se on hakkeroinnille, viiruksille sekä tiedon varastamiselle. Koska asiakassuhteen rakentaminen tukeutuu vahvasti luottamukselle, yksityisyyttä tukevia toimia pitää näkyvästi pitää yllä ja yrityksen kantaa vastuu luottamuksen rikkomisesta. Tietosuojan merkitys on tärkeä. Asiakkuudenhallintaa tukevien ratkaisujen mietittäessä on tärkeää ottaa huomioon asiakaspalvelu. Niitä ei pidä pohtia pelkästään funktionaalisesta näkökulmasta. Tällainen asiakaslähtöinen lähestymistapa tietotekniikan suunnitteluun varmistaa, että asiakastietoa käytetään tehokkaasti asiakkaan arvon ja kannattavuuden maksimoimiseksi. Lisäksi tiedon analysoinnin työkalut tekevät mahdolliseksi yritystoimintojen mittaamisen, jolloin voidaan määrittää ovatko uudet tavat hallita asiakassuhteita hyödyllisiä osakkeenomistamisen arvon kasvattamisessa.

(Payne 2006, 271-272)

Lisäksi tietojärjestelmän valintaan vaikuttavat tekijät eivät rajoitu vain toimintoihin ja teknisiin yksityiskohtiin, vaan käyttäjien näkökulmaa tulisi ottaa myös huomioon. Käyttäjien tarpeita ja käyttötarkoitusta ei pidä unohtaa. Maksimaalisen tuoton kannalta on tärkeää, että ohjelmiston käyttöönoton muutosvastarinta olisi mahdollisimman vähäistä. Ottamalla huomioon käyttäjien näkökulma, tätä muutosvastarintaa pystytään vähentämään.

Helppokäyttöistä ohjelmaa pystytään hyödyntämään tehokkaammin, kuin käytettävyydeltään huonoa ohjelmistoa. (Jokinen, 2005.)

#### 3.4.2 Teknologian käyttöönoton ajoitus

Yksi näkökulma informaation tehokkaassa hallinnassa on oikeiden teknologioiden valitseminen oikeaan aikaan. Selvästikin ohjelmisto tarjoavat hyvin suuren avun operationaalisissa toiminnoissa ja asiakassuhteiden tunnistamisessa, priorisoimisessa ja hallinnassa. Kuitenkin päätöksissä, jotka liittyvät teknologian päivittämiseen tai asentamiseen pitäisi ottaa huomioon, minkä asteista päivitystä oikeasti tarvitaan, että saadaan luotua asiakkaalle lisää arvoa. On mietittävä onko teknologia tarpeellista yritykselle. Yritysten pitää varoa investoimasta teknologioihin, jotka pitkälti ylittävät organisaation kapasiteetin ja asiakkaiden tarpeet. Lisäksi on mietittävä, pystyykö teknologia tuomaan sitä, mitä toimittaja lupaa. Teknologiat ovat kehittyneet paljon viimeisten vuosien aikana.

(Payne 2006, 271-272)

#### 3.5 Asiakkuudenhallinnan tekniset esteet

Asiakkuudenhallinnan teknisiä esteitä korostaa odotusten ja tulosten välinen ero. Kun yrityksen teknologisiin työkaluihin kohdistuvat kasvavat odotukset eivät vastaakaan niiden kapasiteettiä kohdata nämä odotukset, työkaluista tulee enemmänkin esteitä kuin mahdollistajia. Todellisuudessa ”esteet” ovat vähemmän riippuvaisia työkalujen toimintahäiriöstä, kuin ne ovat yrityksen omasta strategiasta ja toiminta tavasta johtuvasta ristiriidasta. Tietotekniikan työkalut, jotka ovat joskus olleet riittäviä, eivät välttämättä ole niitä enää, koska vaatimukset ja odotukset ovat nyt erilaisia. Onnistunut asiakkuudenhallinta on joskus tarkoittanut asiakkaiden osoitteiden merkitsemistä oikein postituslistoille ja varmistamista, että jokainen saa kopion. Nykyään se tarkoittaa asiakkaiden yksilöllisten ostamistapojen ja kontakti mieltymysten ymmärtämistä ja strategisesti kommunikaation kohdistamista monien eri kanavien kautta. Se mitä tarvitaan teknisten esteiden selvittämiseksi, on tarkkaa ymmärtämistä siitä, mitä tahdotaan saavuttaa ja enemmän sopivia keinoja saavuttaa se. Huono asiakastieto voi rajoittaa asiakkuudenhallinnan ja muiden strategisten aloitteiden onnistumista. Kun organisaatio kohtaa tällaisia ongelmia, sen on pakko tutkia muutamia perusasioita: saako se tarvitsemaansa asiakastietoa, pääsevätkö tätä tietoa tarvitsevat siihen käsiksi, saadaanko tästä tiedosta tarpeeksi irti. (Payne 2006, 232-233)

### 3.6 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Asiakkuudenhallinnan kehittämisen voi aloittaa yrityksessä pienin askelin ja sen tavoitteena tulisi olla jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon kytkeytyy monissa organisaatioissa uusien toimintatapojen ja tietämyksen omaksumista. Tällöin osaamisen kehittäminen ja käyttöönotto ovat keskeisiä tekijöitä, eikä yrityksen pidä keskittyä pelkästään tietotekniikan kehittämiseen. Asiakkuudenhallintaan kannattaa lähestyä vaiheittain. Tavoitteet kannattaa asettaa korkealle, mutta aloittaa käytännön toteutukset pienemmistä pilottiprojekteista, joista tullutta kokemusta on mahdollista hyödyntää yrityksen markkinointia kehitettäessä. (Mäntynevä 2001, 110-111)

Asiakkuudenhallinnan yhteydessä on syytä muistaa, että toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tämän takia ei ole mahdollista suunnitella ikuisesti toimivaa ratkaisua. On toivottavaa aloittaa pienin, jatkuvaan oppimiseen pyrkivin askelin ja kehittää asiakkuudenhallintaa vähä vähältä. Tällä tavalla päästään hyödyntämään asiakkuudenhallintaan liittyviä mahdollisuuksia heti, ilman pitkäaikaisen suunnitteluvaiheen aiheuttamaa viivettä. Asiakkuudenhallinnan tulisi olla itseään korjaava oppimisprosessi, jossa pyritään asiakassuhteiden keston pidentämiseen ja niiden kannattavuuden parantamiseen. (Mäntynevä 2001, 73) Asiakkuudenhallinta on interaktiivinen prosessi, ei projekti, joka alkaa kasvattamalla tietoa asiakkaista. Asiakkuudenhallinta on jatkuvan oppimisen prosessi (Swift 2001, 39).

#### 3.6.1 Asiakkuudenhallinnan kehittämismalli

Mäntynevä (2001, 112) on kirjassaan esittänyt viisivaiheisen asiakkuudenkehittämismallin:

1. Lähtötilanteen selvitys on vaihe, jossa selkeytetään nykytila ja tunnistetaan mahdolliset kehittämistarpeet. Tässä vaiheessa on mahdollista ottaa kantaa siihen, ovatko yrityksen nykyiset käytännöt tavoitteenasettelun puitteissa optimaaliset vai tulisiko jotain osa-aluetta kehittää. On myös arvioitava, miten nykyisin käytettävissä olevat tietojärjestelmät tukevat asiakkuudenhallintaa ja markkinoinnin toteuttamista.
2. Tavoitetilan määrittelyssä on hyvin tärkeää se, että tavoitteita ei saa olla liikaa, eivätkä ne saa olla keskenään ristiriitaisia. Vision muodostaminen on tässä yhteydessä kannattavaa. Asetettujen tavoitteiden tulisi olla mitattavia, selväpiirteisiä ja helposti kommunikoitavissa ja ne voivat kohdistua taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskykyyn, toiminnallisuuteen ja toteutuksen aikatauluun.

3. Kehittämisen toteutustavan määrittelyssä analysoidaan vaihtoehtoisia kehittämisvaihtoehtoja ja suunnitellaan nykytilasta tavoitetilaan johtava polku. Kehittämiselle annetaan hanketasolla suuntaviivat ja tavoitteet, jotka sitten määritellään yhä tarkemmiksi tavoitteiksi projektitasolla. Tarkoituksena on, että kehittämistoimia projektitasolla viedään eteenpäin ja hanketasolla koordinoidaan yksittäisten projektien tavoitteenasettelua ja projekteille kohdistettuja resursseja.

4. Asiakkuudenhallinnan kehittämisen yhteydessä on tärkeitä pyrkiä selkeyttämään nykytilan ja tavoitetilan välinen matka ja siihen liittyvät vaihtoehtoiset reitit. Vasta sen jälkeen on mahdollista suunnitella ja ryhtyä yksityiskohtaisiin kehittämistoimiin. Tavoitteet kannattaa asettaa korkealle, mutta aloittaa pienin askelin.

5. Seuranta ja arviointi vaiheen tavoitteena on tarkistaa, onko kehittämisessä edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Asiakkuudenhallinnan parantaminen on jatkuvaa kehittämistä ja oppimista sekä sen onnistumisen arviointia.

Tulosten seuranta ja mittaaminen ovat tärkeitä, koska niiden avulla tiedetään missä ollaan ja minne ollaan menossa. Monet yritysten asettamat mittarit mittaavat menneisyyttä esimerkiksi yrityksen liikevaihto, koska nämä ovat helposti mitattavia. Mittarit kannattaa valita huolella, sillä väärin valitut mittarit voivat vääristää kokonaisuutta. Mittareita suunniteltaessa kannattaa lähtökohdaksi ottaa yrityksen tavoitteet valitulle prosessille tai toiminnalle. (Selin & Selin 2005, 151.)

### 3.6.2 Asiakkuudenhallinta osana yrityksen toiminnan kehittämistä

Asiakkuudenhallintaa ei kannata nähdä ihmelääkkeenä, jonka toteuttaminen johtaisi maagisiin lopputuloksiin. On selvää, että parhaisiin tuloksiin asiakkuudenhallinnassa päästään, kun se pyritään tavoitteenasettelultaan ja toteutukseltaan yhdistämään osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä. (Mäntynevä 2001, 117) Organisatoriset näkökulmat on otettava huomioon tarkasteltaessa asiakkuudenhallinnan kehittämistä yrityksessä. Organisatorisesti asiakkuudenhallinta lisää yhä enemmän asiakkuuksien korostamista, minkä osaltaan pitäisi näkyä organisaation rakenteessa ja toiminnassa. (Mäntynevä 2001, 121)

Toiminnan ja johtamisen kokonaisvaltainen muuttaminen asiakaskeskeiseen suuntaan tuo mukanaan monia uusia tekijöitä ja paljon uutta tietoa, jolloin muutokset yrityksen sisällä voivat olla hyvinkin laajat. Ei riitä, että yritys hallitsee ja hyväksikäyttää asiakastietojaan, vaan asiakaskeskeiseksi muuntuminen vaatii myös uuden johtamismallin, kulttuurin ja ajattelutavan luomista ja omaksumista. Kyse on siis varsin mittavasta ponnistuksesta, kun



halutaan siirtää uudet käytännöt ja ajattelutavat osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Hellman 2008, 17.)

Mäntynevä on kirjassaan laatinut muistilista asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi yrityksessä:

1. Tunnista asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet yrityksessä
2. Älä tasapäistä asiakkuuksia keskenään
3. Selkeytä asiakkuuksien luonne ja niiden vaihe elinkaarellaan
4. Pyri jatkuvasti lisäämään asiakkuuksien Port-folion arvoa
5. Näe tietotekniikan mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan kehittämisessä, mutta muista, että asiakkuudenhallinta ei ole pelkästään tietotekninen ongelma
6. Pyri hyödyntämään asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksia markkinoinnissa mahdollisimman pian
7. Selkeytä asiakkuudenhallinnan tavoitteet
8. Edistä johdon ymmärrystä asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksista ja sitoutumista niihin asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi yrityksessä
9. Etene pienin määrätietoisin askelin asetettuihin tavoitteisiin
10. Muista jatkuva oppimispyrkimys - pyri hoitamaan oikeita asiakkuuksia oikein

Jotta asiakkuudenhallinnassa päästään hyviin tuloksiin, tulee muistaa myös asiakkuuteen suuntautuneen organisaatiokulttuurin, asiakkuuksien taloudellisen arvon ja jatkuvan oppimispyrkimyksen merkitys menestyksen tukena. On selvää, että yritysten tulevaisuuden arvomuodostuksessa yhä suurempi painoarvo tulee asiakkuuksille ja muille immateriaalitekijöille. Tällöin ei riitä se että omistaa tarpeelliset fyysiset tuotantovälineet kuten toimitilat tai koneet, vaan keskeistä on se, kenellä on hallussaan parhaat asiakkuudet ja liiketoiminnassa tarvittava osaaminen. Kuitenkin kuten mihin tahansa uuteen ilmiöön, asiakkuudenhallinnan tarjoamiin mahdollisuuksiin organisaatiossa pitää suhtautua kriittisesti, mutta samalla avoimin mielin. (Mäntynevä 2001, 123-124)

### 3.7 Kehittämisprojekti

Yrityksen yksittäisiin kehittämistöimiin kannattaa usein organisoitua projektimuotoisesti, jolloin

projektille asetetaan selkeät tulostavoitteet, aikataulu ja käytettävissä olevat resurssit (Mäntynevä 2001, 71). Asiakkuudenhallintaan liittyvän projektin suunnitteluvaiheessa on tarpeellista kehittää kokonaisvaltainen suunnitelma, joka käsittää projektin tavoitteet, miten onnistuminen määritellään ja projektin tärkeysjärjestyksen ja sen miten ne toteutetaan. (Payne 2006, 368-369)

Asiakkuudenhallinnan projektin toiminnot voivat vaihdella riippuen aikataulusta,

monimutkaisuudesta ja muista asioista kuten onko pilotti tehty. Asiakkuudenhallinnan projektin toteutuksen tärkeimmät osat ovat henkilökunta, koneisto ja prosessi.

### 3.7.1 Henkilöstön sitoutuminen

Yhä useammat yritykset tunnistavat huomattavan arvon, jonka heidän työntekijänsä tuo yritykselle. Tämä ylettyy pidemmälle kuin perustehtävien tekemiseen. Työntekijät ovat apuna asiakkaiden palvelupolitiikan toteutuksessa, prosessien tehokkuuden parantamisessa sekä kuluttajan luottamuksen ja tottumuksen vaalimisessa. Ansaitusti kuvataan henkilöstöstä ”organisaation suurimmaksi vahvuudeksi”. Organisaation henkilöstö tarjoaa tärkeimmän mekanismin asiakastyytyväisyyden kasvattamiseksi, tuottavuuden parantamiseksi, laaduntarkkailun takaamiseksi ja menojen pienentämiseksi. Henkilöstön sitoumuksen tärkeys on nousussa yritysten keskittyessä erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen.

Työntekijän työsuoritus liittyy suoraan hänen sitoumuksensa tasoon. Siksi se, miten yrityksen koko henkilöstö saadaan sitoutumaan ja erityisesti he ketkä kosketuksissa asiakkaisiin, on tärkeä tekijä CRM onnistumisen määrittelemisessä. (Payne 2006, 373-375)

Työntekijöiden sitoutumiseen CRM aloitteissa vaikuttavat asiakaskeskeinen kulttuuri, organisaation sisäinen yhteistyö toteutuksen aikana ja sen jälkeen sekä koulutuksen saatavuus. Myös yrityksen johtamisen tasolla on tärkeä merkitys tässä. Työntekijöiden sitoutuminen CRM aloitteisiin on yksi tärkeimmistä tekijöistä CRM projektin onnistumiseen. CRM projektit eivät onnistu niin hyvin jos organisaatiossa keskitytään CRM ohjelmistoihin henkilöstön sitoutumiseen sijaan. (Employees' affective commitment to change - The key to successful CRM implementation)

Yritystoiminnan muuttaminen uusilla teknologioilla ja toimintatavoilla väistämättä aiheuttaa sekasortoa organisaatiossa. Yksi tapa hallita muutosta ja sekasorron minimoimiseksi on tarjota tehokasta koulutusta. Koulutus auttaa työntekijöitä pääsemään yli tietomuureista ja tuloksena tulemaan enemmän sitoutuneita muutosohjelmille. Myös kommunikaatio kannattaa ottaa huomioon. Projektin tietojen kertominen työntekijöille on tärkeää, koska se parantaa työntekijöiden sitoutumista muutokselle. (Employees' affective commitment to change - The key to successful CRM implementation)

### 3.7.2 Tietojärjestelmien kehittämisenprojektit

Asiakkuudenhallinta ei ole tietotekninen ongelma ja liian usein yritykset panostavatkin tietojärjestelmiin ilman, että niillä on tarkkaa mielikuvaa kyseisten järjestelmien todellisesta käytettävyydestä liiketoiminnan tukena. Usein tietojärjestelmien rakentaminen, erityisesti tietovarastojen kehittämisen osalta, on luonteeltaan jatkuva prosessi. Tämä johtuu siitä, että

yrittäjille tulee jatkuvasti uusia tietotarpeita. Yksittäisten tietojärjestelmien rakentamisen ja kehittämisen on mahdollisuuksien mukaan tuettava asiakkuudenhallinnan tavoitteisuutta, jolloin tietojärjestelmäprojektien tavoitteet eivät ole ristiriidassa hankkeelle asetettujen tavoitteiden kanssa. (Mäntynevä 2001, 71)

Organisaation toiminta perustuu ihmisten teknologiaa apunaan käyttäen suorittamiin toimenpiteisiin. Tämän takia toiminnan kehittämisen tulee kohdistua ihmisiin, teknologiaan ja toimintoihin. Tietojärjestelmän kehittämisen voidaan määritellä olevan uusien tietojärjestelmien kehittämistä tai jo olemassa olevien järjestelmien muuttamista. Hieman yksityiskohtaisemmin määriteltynä tietojärjestelmien kehittäminen on sen kehittäjien tietyssä ympäristössä suorittama kohdejärjestelmän muutosprosessi, joka tapahtuu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Paananen 2005, 340-341.)

Informaatioteknologiaan tukeutuvassa projektinhallinnassa pitää kiinnittää huomiota useisiin asioihin; projektin ei saa häiritä operatiivista toimintaa, sillä pitää olla ylimmän johdon tuki, siinä pitää olla selkeä tavoitteenasettelu sekä mittaus ja loppukäyttäjät pitäisi myös osallistuttaa projektiin. Lisäksi projektista pitää tiedottaa mahdollisimman avoimesti ja laajasti. Tietotekniikkaan kytkeytyvät kehittämishankkeet saattavat kehittämistyön ja käyttöönoton yhteydessä kuormittaa kohtuuttomasti yrityksen päivittäistä toimintaa tai jopa estää sen väliaikaisesti. Tämä johtaa usein katetuoton vähenemiseen väliaikaisesti, mikä on syytä panna merkkeille arvioitaessa kehitysinventointien kustannuksia. Operatiiviselle toiminnalle kehittämishankkeen takia aiheutuvaa vahinkoa on mahdollista minimoida laadukkaalla projektinhallinnalla. (Mäntynevä 2001, 71)

Projektinhallintaa on mahdollista tarkastella myös työskentelytekniikoiden näkökulmasta. Kovia tekniikoita ovat projektin aikataulujen ja kustannusarvioiden laadinta ja seuranta. Pehmeät tekniikat ovat ihmisten johtamista ja viestintää. Menetelmät ja hallintatyökalut ovat tarpeen. Projektin onnistumiseksi tarvitaan lisäksi johtamistaitoa, organisaatorakenteiden ja päätöksentekoprosessin toimivuutta sekä henkilöiden kykyä viestiä ja hoitaa projektin ja sen ympäristön välisiä suhteita. (Ruuska 2007, 32.)

Kehityshankkeiden, joita viestitään eteenpäin pelkän visioperustaisen tavoitteenasettelun pohjalta, tavoitteet usein jäävät ylimalkaisiksi. Tavoitteen asettelu selkeyttämiseksi on kannattavaa jakaa hanke projekteihin, joille asetetaan selvät mittavat tavoitteet. Projektissa työskentelevien ihmisten tulee ymmärtää tavoitteet ja saada tietoa niiden toteutumisesta. Se, että projektissa työskentelevät ihmiset pääsevät itse osallistumaan tavoitteiden asetteluun, edesauttaa niiden ymmärrettävyyttä ja selkeyttä.

Projektiryhmään kuuluvat henkilöt joutuvat usein viemään projektia eteenpäin muiden työtehtäviensä ohessa ja tämä tietenkin lisää työtehtävien määrää. Sillä, että projektin tavoitekriteerien täytyminen palkitaan, varmistetaan, että ihmiset ovat halukkaita edistämään projektin tavoitteita parhaan kykynsä mukaan. Mittareiden käyttö projektissa tekee onnistumisen palkitsemisen mahdolliseksi. Lisäksi myönteinen palaute ja onnistumisen palkitseminen parantavat tulevien kehitysprojektien onnistumismahdollisuuksia. (Mäntynevä 2001, 72)

Informaatioteknologian kehittämiseen liittyvistä projekti tuloksista ei ole hyötyä ellei kehittämistyön tuloksia oteta käyttöön. Tämä tarkoittaa sitä, että elleivät järjestelmän varsinaiset käyttäjät ole innostuneita käyttämään uutta järjestelmää työssään, siitä ei myöskään hyödytä käytännön toiminnassa. Esimerkiksi myyntiä tukevat asiakkuudenhallintasovellukset vaativat myyntihenkilöstön hyväksynnän toimiakseen. Siirtyminen järjestelmän käyttöön pitää tehdä mahdollisimman helpoksi ja käyttöön liittyvät toimintamallit yhdenmukaistaa mahdollisimman nopeasti koko myyntikentällä, muuten sitä tuskiin tullaan käyttämään kunnolla. Kehittämishankkeista ei voida saada likaa tietoa. Ihmiset tulee saada ymmärtämään projektin tavoitteet yhdenmukaisesti ja on tärkeää, että tietoa projektista ei saada ns. huhupuheiden kautta. Haasteelliset tietojärjestelmäprojektit vaativat organisaatiossa paljon sisäistä markkinointia ja viestintää. Hyvä markkinointi ja viestintä edesauttaa sietämään projektityön ajoittaista epämukavuutta ja poikkeamia totutuista käytänteistä. Lisäksi ilman sisäistä markkinointia ja sen myötä syntyvää hyväksymistä ihmisiä on vaikea saada sitoutumaan hankkeeseen. Avoin ja laaja viestintä on tärkeää projektin onnistumisen kannalta. (Mäntynevä 2001, 72- 73)

### 3.7.3 CRM:n menestymisen mittaaminen

CRM aloitteet usein puuttuu selvät ja mitattavat tavat määritellä sen onnistumista. CRM voidaan ajatella olevan onnistunut kun jo olemille asiakkaille saadaan myytyä enemmän tuotteita kuin aikaisemmin. CRM toteutuksen voidaan ajatella olevan onnistunut myös silloin, kun se on työntekijöiden joukossa hyväksytty ja laajasti käytössä. (Employees' affective commitment to change - The key to successful CRM implementation)

Kuitenkin se, että saadaan työntekijät hyväksymään ja käyttämään CRM on helpommin sanottu kuin tehty. Usein työntekijöille ei kerrota mitä tapahtuu CRM:n toteutusta ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Siksi projektin vaiheet ja tavoitteet kannattaa kertoa työntekijöille selvästi ja aikaisessa vaiheessa projektia. Ilman tätä työntekijät sitoutuvat epätodennäköisemmin. (Employees' affective commitment to change - The key to successful CRM implementation)

### 3.7.4 Asiakkuudenhallinnan projektin epäonnistuminen

Projektit muuttavat tapaa, jolla yritykset kommunikoivat asiakkaidensa ja henkilökuntansa kanssa. Asiakkuudenhallintaan liittyvissä projekteissa on monta potentiaalista epäonnistumiskohtaa. Yleisimmät epäonnistumisen syyt ovat huono tavoitteen asettelu, ylemmän johdon tuen puuttuminen, puutteellinen suunnittelu, toteutuksen harha-askleet, muutoksenhallinnan puute sekä puutteellinen toteutuksen jälkeinen toiminta.

Kun yritys hankkii CRM-järjestelmän asiakkuuksien hallintaan, projekti suurella todennäköisyydellä ajautuu ongelmiin. Lähes puolet asiakkuudenhallinnan projekteista myöhästyy ja kolmas ylittää budjetin. Kuitenkin yritykset suhtautuvat CRM-järjestelmiin myönteisesti. (Asiakkuudenhallinta suomalaisissa pk-yrityksissä 2007)

Asiakkuudenhallinnan aloitteet vaativat vision ja jokaisen työntekijän on ymmärrettävät niiden tarkoitus ja muutokset, joita ne saavat aikaan. Asiakaskeskeisen toimintatavan aikaan saaminen edellyttää kulttuurillista muutosta ja kaikkien työntekijöiden osallistumista. Onnistunut asiakkuudenhallinnan toteutus tarkoittaa, että jotkut työtehtävät muuttuvat merkittävästi. Johdon on osoitettava sitoutumista koko yrityksen kattavaan koulutukseen. Työntekijöiden kykyjen ja tietojen parantamisen lisäksi koulutus parantaa myös motivaatiota ja sitoutumista. Myös palkitseminen on otettava huomioon, koska se miten ihmiset arvioidaan määrittää heidän käytöksensä. (Understanding customer relationship management (CRM))

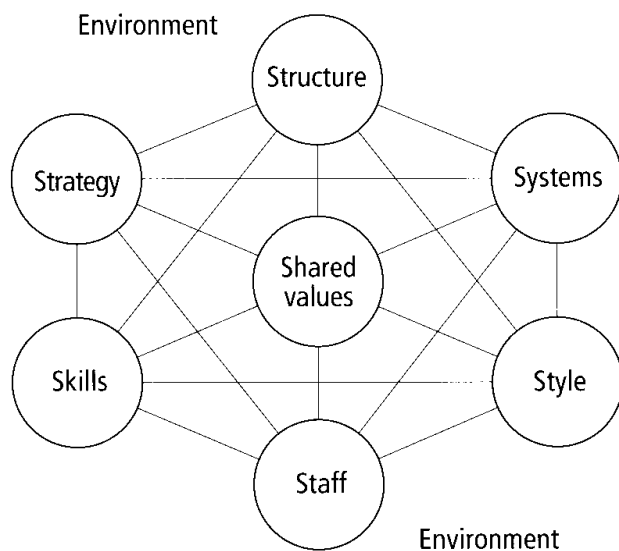
## 4 Muutoksenhallinta

Yrityksen kehittäessään tärkeimpiä asiakkuudenhallinnan prosessejaan - strategian kehittäminen, arvon luominen, tiedon hallinta, toiminnan arviointi - sen pitää ottaa huomioon niistä seuraavat muutokset ja miten niitä hallitaan. Isojen ja monimutkaisten asiakkuudenhallinnan aloitteiden takia, yritykset joutuvat usein käymään läpi tuntuja organisatorisia ja kulttuurillisia muutoksia, voidakseen toteuttaa niitä. Siksi tehokas muutoksenhallinta ohjelma on tärkeä osa suurta asiakkuudenhallinnan ohjelmaa. Muutoksen hallinta koskee pääasiassa henkilökuntaa, koneistusta ja organisatorisia muutoksia. (Payne 2006, 346-347)

### 4.1 The Mckinsey ”Seven S”

Strategian konsultointi firma McKinsey & Company on kehittänyt tehokkaan suunnitelman CRM muutoksen hallinnan. Tämä koostuu seitsemästä perusosasta: strategia (strategy), rakenne (structure), järjestelmät (systems), henkilöstö (staff), tyyli (style), taidot (skills) ja yhteiset arvot (shared values). Rakenteella tarkoitetaan yrityksen kaaviota, joka näyttää ketä raportoi

kenelle ja miten tehtävät on jaettu ja järjestelmät menetelmiä, joilla asiat tehdään päivästä päivään. Tyyli tarkoittaa tapaa miten johtajat kollektiivisesti käyttäytyvät, esimerkiksi kuinka kunnioitetaan ajan käyttöä, tarkkaavaisuutta ja symbolisia tekoja. Henkilökunnalla tarkoitetaan yrityksessä olevia ihmisiä, joita ajatellaan demografisesti, ei yksittäisinä persoonina. Taidoilla tarkoitetaan kyvykkyyttä, joka yrityksestä löytyy ja strategialla tekoja, joilla pyritään saamaan kestävä etu kilpailijoihin verrattuna. Yhteiset arvot taas sisältävät käsitykset siitä, mikä on oikeaa ja toivottavaa.



Source: [2,p.80]

Kuvio 2: The Mckinsey "Seven S" framework (Payne 2006, 348)

Strategiaa asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi pitää tukea valikoidulla henkilökunnalla, jolla on sopivien kykyjen lisäksi yhteisiä arvoja. "Seven S" viitekehys tarjoaa keinon katsoa yrityksen pääkykyjen tai puuttuvien kykyjen ryhmää. Siksi sitä voidaan käyttää työkaluna organisatoristen puutteiden analysoimisessa, positiivisten kykyjen kehittämisessä ja tarvittavien uusien kykyjen määrittämisessä. Analyysi voidaan ryhtyä määrittelemällä jokaisen seitsemän perusosan asiakkuudenhallinnan päämahdollistajat, suurimmat esteet asiakkuudenhallinnassa ja uudet tarvittavat kyvyt. Muutoksen hallinnan vaatimusten ymmärtäminen ja toimiminen sen mukaan on edellytys asiakkuudenhallinnan onnistuneelle toteutukselle. (Payne 2006, 347-348)

#### 4.2 Pääasiat asiakkuudenhallinnan muutoksenhallinnassa

McKinsey "Seven S" viitekehys on tehokastyökalu potentiaalisiin CRM aloitteisiin liittyvien asioiden määrittämisessä. Nämä asiat usein vaihtelevat riippuen yrityksestä, mutta on kuitenkin kolme pääkohtaa, jotka pitää ottaa huomioon asiakkuudenhallinnan ohjelmasta

riippumatta. Nämä kolme ovat saada yrityksen korkeamman tahon tuki hankkeelle, varmistaa sopiva visio asiakkuudenhallinnalle ja hanketta tukeva kulttuuri. (Payne 2006, 350)

#### 4.2.1 Ylemmän tahon tuen varmistaminen

Toimitusjohtajan ja korkeampi hallitus voivat olla määritteleviä tekijöitä siinä, tuleeko asiakkuudenhallinnan ohjelma onnistumaan vai epäonnistumaan. Ihanteellisesti toimitusjohtajan pitäisi määrätä hallitustason tuki asiakkuudenhallinnalle. Yritys, joka on täysin keskittynyt kannattavien asiakassuhteiden luomiseen, usein vaatii paljon vaivaa ylemmältä hallinnolta, jotta saadaan henkilöstön asenteet kehitettyä kohti asiakaslähtoisempää lähestymistapaa ja käyttämään uusia teknologisia työkaluja. Tämä vaatii vahvan johtajan, henkilön kuka pystyy vahtimaan asiakkuudenhallinnan aktiviteettejä. Johtajan täytyy olla henkilö, jolla on kaukonäköisyyttä, mielikuvitusta, tarmokkuutta ja sinnikkyyttä. Ilman tällaista johtajaa asiakkuudenhallinnan ohjelma voi epäonnistua tai joutua sellaiseen tilanteeseen, että vain osa henkilökunnasta ovat sitoutuneita hankkeeseen. (Payne 2006, 350-351)

Esimiehen merkitys muutoshankkeen onnistumiselle on hyvin olennainen. Esimiehen tulee itse aktiivisesti johtaa muutosta, eikä yrittää vain sopeutua siihen. Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa ei ole helppo, sillä ihmiset väsyvät helposti jatkuviin muutosprosesseihin. Useiden tutkimusten mukaan jopa kaksi kolmasosaa erilaisista muutoshankkeista epäonnistuu jollain tavalla, joka vaikeuttaa ihmisten oikeanlaista asennoitumista muutoksiin. (Salminen 2006, 139) Esimiehen aidon myönteinen asenne muutosta kohtaan on erittäin tärkeä muutosprosessin onnistumisen kannalta, koska esimiehen kautta myös alaiset voivat nähdä muutoksen positiivisena ilmiönä. Esimiehen on seisottava muutoksen takana myös vastoinkäymisten sattuessa, joten esimiehen on tehtävä muutokseen liittyen paljon etukäteistyötä. Hänen on ymmärrettävä muutosta ja hallittava kaikki siihen liittyvät faktat. (Salminen 2006, 151)

Bain & company -konsultointiyritys on tutkinut, miksi asiakkuudenhallinnan aloitteet epäonnistuvat niin usein. Heidän tutkimukseensa oli otettu yli 200 yritystä eri aloilta. Tuloksena oli, että yksi suurista syistä asiakkuudenhallinnan epäonnistumiseen on, että suurin osa ylemmistä johtajista ei ymmärrä, mitä he ovat toteuttamassa. He eivät myöskään ole selvillä siitä, kuinka paljon se tulee maksamaan tai kauan kestävänsä. Ylemmätason johtajien ja muiden työntekijöiden sitoutuneisuus asiakkuudenhallinnan aloitteeseen saa paljon vaikutteita asiakkuudenhallinnan johtajan käytöksestä. Johtotason tuen olemassa olemisen on elintärkeää, ei ainoastaan aloitteille vaan myös passiivisen vastustuksen aiheuttamien myöhästysten ylitsepääsemiselle. (Payne 2006, 350-351)

#### 4.2.2 Asiakkuudenhallinnan vision vakiinnuttaminen

Aikainen muutoksenhallinnan kysymys, joka pitää huomioida, ovat yrityksen yhteiset arvot. Yrityksen yhteiset arvot ovat tavallaan se asia, joka pitää yritystä kasassa. Selvä ja hyvin ilmaistu asiakkuudenhallinnan visio on tärkeä keino yhteisten arvojen rakentamiseksi.

Pääasioita joihin yrityksen pitäisi kiinnittää huomiota, voidakseen ohittaa muut visionhallinnan kohdalla:

- vakiintunut käsitys siitä, kuka ollaan ja mitä edustetaan
- tulevaisuuden vision, joka innostaa ja haastaa kehittämiseen
- koko henkilöstön osallistuminen vision ja arvojen kehittämiseen
- teoilla, merkeillä ja toistoilla kommunikointi
- vision ja arvojen sulauttaminen kaikkeen käytäntöön, käytökseen, prosesseihin ja systeemeihin
- vision ja arvojen hallitsemisen säännöllinen mittaaminen

Onnistuva asiakkuudenhallinnan toteutus edellyttää vahvan tuen asiakaslähtöisyydelle. Hyvin rakennettu visio auttaa parantamaan sitoutuneisuutta asiakaslähtöisyyteen läpi yrityksen, mutta se pitää olla tarkasti ja selvästi linkitetty asiakkuudenhallinnan projektiin.

Asiakkuudenhallinnan konsultti Nick Siragner korostaa, että asiakkuudenhallinnan prosessi pitäisi määritellä, niin että loppukäyttäjät ja ei-tekninen henkilökunta ymmärtäisivät, mitä pitää tapahtua operationaalisesta näkökulmasta, jotta saavutetaan asiakkuudenhallinnan visio. Prosessi kartoituksen pitää varmistaa läheinen ja jatkuva suhde strategisen vision ja ”ratkaisun” toteutuksen välillä. Ilman tätä läheistä suhdetta, asiakkuudenhallinta ei ole muuta kuin toteutus muutamia ohjelmistoja ja operationaalisia muutoksia joidenkin prosessien parantamiseksi. Siis visio on hävitetty. Käsittääkseen asiakkuudenhallinnan vision, käyttäjien pitää nähdä, millainen vaikutus sillä on heidän jokapäiväiseen työskentelyynsä ja mitä vision saavuttaminen merkitsee heille. Siksi vision pitää olla selkeä ja ymmärrettävissä. Linkki asiakkuudenhallinnan vision ja CRM ratkaisun välillä on asiakkuudenhallinnan projektin haasteen perusolemus. (Payne 2006, 351-353)

#### 4.2.3 Tukeva kulttuuri

Asiakkuudenhallinta on prosessi joka koskee kaikkia toiminta-aloja. Tämä lähestymistapa vaatii eri toimintojen välistä työskentelyä ja asiakaskeskeistä tapaan katsoa asioita. Onnistuva asiakkuudenhallinta vaatii, että eri toiminnot kuten markkinointi, informaatio teknologia ja ihmisresurssien hallinta toimivat yhdessä. Yrityksellä pitää olla sopiva markkinointi strategia, atk systeemit ja organisatorinen kulttuuri. Organisatorinen kulttuuri ja ilmapiiri ovat erityisen



oleellisia muutoksenhallinnassa. Positiivinen organisatorinen ilmapiiri, markkina suuntautunut kulttuuri ja oppiva ilmapiiri ovat tärkeitä tehokkaalle asiakkuudenhallinnalle. Monissa yrityksissä on eri toimintojen välistä jännitettä, joka estää positiivisen asiakaskeksien organisatorisen kulttuurin ja ilmapiirin. Ristiriitaa ja levottomuutta osastojen välillä voi ilmestyä monista eri syistä mukaan lukien eroja kulttuurissa tai ammatillisessa taustassa, työperspektiivissä, työkokemuksessa, iässä ja toisten tekemän työn ymmärryksen tasossa. (Payne 2006, 353)

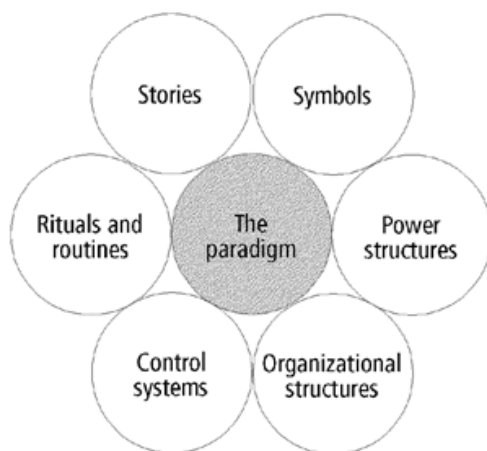


Kuvio 3: Kulttuurilliset olosuhteet (Payne 2006, 353)

Yrityksessä tulisi olla oppiva ilmapiiri, joka motivoisi henkilöstöä. Tämänkaltaisen oppimisympäristö on lähtöisin yrityksen johdosta, jonka tulee kannustaa oppimiseen sekä hyvästä työilmapiiristä. Tärkeää yksilölle on, että työ koetaan mielekkääksi, silloin työntekijä saa työstään tarpeeksi motivaatiota. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 208) Oppiva organisaatio edellyttää työyhteisöltä ilmapiiriä, jossa kehittyminen ja oppiminen ovat normaaleja olotiloja. Oppimisnäkökulma tulisi ottaa huomioon organisaation strategisissa suunnitelmissa. Henkilöstö tulee saada osallistumaan päätöksen tekoon ja sillä tulee olla vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Oppivassa organisaatiossa ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Henkilöt kunnioittavat toisiaan ja pystyvät tekemään yhteistyötä. Eri organisaatioyksiköiden ja yksilöiden väliset jännitteet on minimoitu sekä työntekijöiden ja johdon välistä etäisyyttä pyritään vähentämään. Oppivaan organisaatioon liittyy myönteinen kehitysilmasto ja joustava palkkiojärjestelmä. (Lecklin 1999, 248)

### The cultural web of an organization

---



Kuvio 4: The cultural web of an organization (The cultural web of an organization)

Yksi lähestymistapa, joka on erityisen hyödyllinen eri näkökulmien ja asenteiden esiin nostamisessa eri osastoissa, on British academyn Gerry Johnsonin ”kulttuurillinen verkosto”. Tämä tarjoaa tavan yrityskulttuurin tarkastamiselle. Se kuvaa organisaatio rakenteen, valta rakenteen, ohjausjärjestelmien, symbolien, tarinoiden ja myytien sekä rutiinien ja rituaalien yhteyttä yrityksen ”ajattelutapaan”. Hyvä aloitus piste parempaan osastojen väliseen yhdentymiseen, on nostaa esille eri näkemykset toiminnallisista osastoista yrityksessä. Tässä voidaan käyttää sellaisia työkaluja kuten ”kulttuurillinen verkosto” ja sitten selvittämällä mitä pitää tehdä, jotta voidaan sovittaa kaikki negatiiviset näkökulmat niin, että kaikki toiminnot voivat työskennellä yhdessä. Tutkijat esittävät, että muutos todennäköisesti epäonnistuu, jos näistä osatekijöistä käsitellään vain muutamaa. Useimmille asiakkuudenhallinnan aloitteille eri osastojen henkilökunnasta kootut työryhmät ovat tärkeitä.

(Payne 2006, 353-356)

#### 4.3 Viestintä

Taloussanomien nettiartikkelin mukaan yritykset ovat kokoajan enemmän tietoisia viestinnän merkityksestä. Artikkelissa mainittiin, että 72 prosenttia yritysjohtajista nostaa sisäisen viestinnän tärkeimmäksi kehityskohteekseen, joka oli paljon enemmän kuin kolme vuotta sitten. Sisäinen viestintä on tärkeä osa muutoksenhallintaan. Siinä on myös helppo epäonnistua, kun informaatiokanavia on monia ja tiedotettavaa asiaa on paljon. (Saariaho 2009)

Sisäisen viestinnän tavoitteet voi jakaa karkeasti kolmeen osaan, jotka ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tiedon pitää kulkea organisaatiossa niin, että kaikki saavat sen verran tietoa, että voivat hoitaa tehtävänsä. Ensimmäinen viestinnän tavoite on myös vaikuttaa siihen, että yksilö mieltää itsensä ja oman työnsä merkityksen osana yksikkönsä ja koko yrityksen kokonaisuutta. Toinen tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä ja näin edistää me-henkeä ja työmotivaatiota. Avoimuuteen kuuluu, että viestit pääsevät esteettömästi kulkemaan paitsi johdolta alaisille myös alaisilta johdolle sekä vaakatasossa eri toimipisteiden, yksiköiden kesken. Sisäisen viestinnän kolmas tehtävä on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Erityisesti sen tehtävä on tukea johtamisviestintää; kerrotaan yrityksen tavoitteista sekä havainnollistetaan visio, strategia ja yrityksen arvot ja mitä ne tarkoittavat jokapäiväisessä toiminnassa. Vision toteuttaminen edellyttää, että ihmiset ymmärtävät sen, uskovat siihen ja haluavat toteuttaa sitä. Sitoutumiseen ei riitä pelkkä tieto. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106-107). Sisäinen viestintä on erityisen tärkeää muutostilanteissa.

Muutoksista tiedottaminen on vieläkin monissa yrityksissä kompastuskivi. Henkilöstö saattaa tietää, että jotain on tapahtumassa, mutta ei tiedä, mistä on kyse. Tämä saattaa johtaa ns. puuskaradion syntyyn. Avoimen viestinnän puuttuessa, syntyy tietotyhjiö, joka täyttyy huhuista. Puuskaradio on nopea tiedonvälittäjä, ja usein sen tiedot ovat oikeitakin, mutta yhtä usein huhut ovat myös liioiteltuja ja vääristyneitä. On mahdollista, että joku yrityksen sisäinen tai ulkopuolinen taho voi jopa tahallisesti syöttää puuskaradioon väärää, yritystä vahingoittavaa tietoa. Joka tapauksessa tiedon panttaus kiristää työpaikan ilmapiiriä ja vähentää työmotivaatiota. Tämän takia on tärkeää huolehtia, siitä ettei tietotyhjiötä synny, vaan oikea tieto annetaan heti, kun se suinkin vain on mahdollista. On myös tärkeää ilmoittaa, jos mitään uutta kerrottavaa ei ole. Ihmiset pysyvät rauhallisempina, jos tietävät miten muutosprosessi etenee ja millä aikataululla, mitä on saavutettu ja mitkä asiat vaativat vielä ratkaisua. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107-108)

Muutosviestinnän tavoitteena on minimoida muutoksesta aiheutuvat toiminnalliset ongelmat ja ylläpitää työmotivaatiota, toteuttaa muutoksen mukaisesti ja viestiä uutta haluttua toimintakulttuuria, lisätä henkilöstön ymmärrystä tilanteen mukaisesta toiminnasta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107-108)

Tiedottamisessa nopeus on valttia ja jos lisäksi avoimuus ja rehellisyys ovat yrityksen yleistä, muutoksen synnyttämästä epävarmuuden tilastakin selvitään pienemmin kolhuin. Pahin virhe, mikä voi tiedottamisessa sattua, on että henkilöstö saa tietää itseään koskevista muutoksista joukkoviestimistä. Muutostilanteissa tiedon kysyntä kasvaa ja siksi viestintää tarvitaan enemmän kuin normaalisti. Jatkuva tiedonvirta ja vuorovaikutus mahdollistavat henkilöstön mukanaolon ja kertovat siitä, että johto ymmärtää vastuunsa ja pyrkii ratkaisemaan

ongelmat. Muutos on helpompi hyväksyä ja ymmärtää, jos muutoksen taustat, syyt ja seuraukset kerrotaan. On mahdollista, että tällöin muutos myös nähdä jopa mahdollisuutena johonkin uuteen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107-108)

## 5 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta ei voida tarkkarajaisesti erottaa toisistaan, vaan ne nähdään yleensä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein kvantitatiivisen esikokeena tarkoituksenaan taata mitattavien seikkojen tarkoituksenmukaisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161)

Kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ”todellisen elämän” kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa objektiivisuutta perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon kerääjänä, eli tutkija luottaa omiin havaintoihinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa metodeina käytetään mieluiten sellaisia, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Näitä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetä satunaisotantaa, vaan tutkittavat kohteet valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu koko ajan tutkimusta tehdessä, ja suunnitelmat saattavat muuttua olosuhteiden mukaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tämä on pidettävä mielessä myös aineistoa tulkittaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161)

### 5.1 Tiedonkeräysmenetelmät

Tiedonkeruumenetelmiin tavallisesti lasketaan kuuluvan haastattelu, havainnointi, kysely ja kirjalliseen materiaaliin tutustuminen. (Järvinen & Järvinen 2004, 145)

Tässä tutkielmassa on valittu tiedonkeräys menetelmäksi haastattelu, joka on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kuten kaikkien tiedonkeräysmenetelmien, haastattelun valitseminen tiedonkeräysmenetelmäksi, pitäisi olla tarkkaan mietitty ja suunniteltu. Tutkielmaan se on valittu, koska haastateltavia oli vain viisi ja tutkimusaihe tuo varmasti monitahoisia vastauksia, joita mahdollisesti halutaan vielä selventää.

### 5.1.1 Haastattelu

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa tutkijan tehtävänä on edistää keskustelun etenemistä (Järvinen & Järvinen 2004, 145-147). Haastattelun suurimpia etuja on joustavuus aineistoa kerättyä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-205) Haastattelujen haitta on, että ne tarjoavat epäsuoraa tietoa: haastattelusta saa usein vastaajan käsityksen asiasta, ei itse asiaa. (Koskinen, Alasuutari & Tuomo Peltonen 2005, 106-107)

Tavallisesti erotetaan kolme haastattelutyyppiä niiden ohjailevuuden mukaan: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, niiden esittämisjärjestyksen sekä usein myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa, joka on toiselta nimeltään teemahaastattelu, tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Syvähaastattelussa pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus haastattelutilanteeseen ja siinä voi olla ennalta suunniteltujen kysymysten sijaan mielenkiinnonaihe, josta puhutaan. Teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruu menetelmä ja myös valittu menetelmäksi tässä tutkimuksessa. (Koskinen, Alasuutari & Tuomo Peltonen 2005, 104-105)

### 5.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista. Usein haastatteliija tekee myös täsmentäviä jatkokysymyksiä. Haastattelussa on syytä muistaa, että haastattelijan tehtävä on kysyä kysymyksiä ja kuunnella vastauksia, ei kiistellä haastateltavan kanssa. Hyvin organisoitu haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että haastatteliija muistaa kysyä kaiken oleellisen. (Koskinen, Alasuutari & Tuomo Peltonen 2005, 108-109)

Teemahaastattelussa kysymykset ovat usein avoimia, jolloin haastateltava saa vastata omin sanoin. Kysymyksiä on yleensä 5-12 ja haastatteluun voi mennä 1-2 tuntia. Teemahaastattelun yleisin virhe on liian suuri kysymysten määrä, koska silloin haastateltavalle jää usein liian vähän aikaa asioiden perinpohjaiseen käsittelyyn. Teemahaastattelu usein aloitetaan ”lämmittelykysymyksillä”, jotka keskittyvät vastaajaan esimerkiksi mikä on asemanne yrityksessä? Tämän jälkeen jatketaan 7-8 sisällöllisellä kysymyksellä ja viimeiset kaksi kysymystä ovat lopetuskysymyksiä. Mahdolliset sensitiiviset kysymykset on hyvä laittaa haastattelun loppuun. (Koskinen, Alasuutari & Tuomo Peltonen 2005, 109-110)

Useimmissa tapauksissa haastattelijan tulisi käyttäytyä neutraalisti (Koskinen, Alasuutari & Tuomo Peltonen 2005, 111)

## 5.2 Aineiston keräys ja saturaatio

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston suuruuden päättäminen on ongelmallista. Aineistona voi olla esimerkiksi yhden henkilön haastattelu tai se voi käsittää joukon yksilohaastatteluja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja siksi tutkimus usein alkaa siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181)

Opinnäytetyössä haastattelujen koko on rajattava sellaiseksi, että tiedon keruuseen ei kulu liikaa aikaa, ja ei tule kohtuuttoman kalliiksi.

Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään saturaation käsitettä, joka viittaa aineiston riittävyteen, kylläisyyteen. Aineisto on riittävää kun haastattelu ei enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli on tapahtunut saturaatio. On kuitenkin tutkijan omasta oppineisuudesta kiinni, kuinka paljon hän aineistoa kerätessään löytää ja huomaa jatkuvasti uusia näkökulmia. Lisäksi kvalitatiiviset tutkimukset ovat usein ainutlaatuisia tapauksia. Saturaatioajatteluun on keino määritellä kerättävän aineiston määrää, vaikka onkin lähes mahdotonta olla varma siitä, ettei kohde enää tuota uutta tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182)

## 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan uuteen tietoon eli reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liikaa painoarvoa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden oli tarkoitus viitata. (Koskinen, Alasuutari & Tuomo Peltonen 2005, 253-254) Reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validius tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin. Nämä ovat hankalampia todeta kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuin kvantitatiivisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231)

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys tulisi kuitenkin aina arvioida tutkimuksesta riippumatta. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Haastattelussa voidaan kertoa olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Siinä voidaan kertoa haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan itse arviointi tilanteesta. Laadullisessa tutkimuksessa olisi kerrottava, millä perusteilla tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232-233)

Haastattelun luotettavuuteen voi vaikuttaa monia haastateltavasta ja haastattelijasta riippuvia tekijöitä. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207). Lisäksi haastateltava voi kertoa asioita, joita luulee haastattelijan haluavan kuulla. On myös mahdollista, että haastateltava kokee haastattelun uudeksi johdon järjestämäksi valvontamenetelmäksi ja sen takia olla kertomatta haastattelijalle kaikkea. Myös tutkija voi puolestaan kuulla asiat niin, että ne sopivat hänen tutkimusasetelmaansa. (Järvinen & Järvinen 2004, 145-147)

Tässä tutkielmassa osaston esimies lähetti ensin haastateltaville sähköpostitse ilmoituksen, että heitä tullaan haastattelemaan ohjelman käytöstä. Tämä on voinut vaikuttaa heidän vastauksiinsa, vaikka haastatteluissa uskallettiin myös antaa paljon negatiivista palautetta. Lisäksi haastattelija oli haastateltaville ennestään tuttuja, mikä voi kanssa vaikuttaa haastatteluihin. Haastattelu on myös toteutettu yrityksen tiloissa ja yrityksessä on juuri ollut paljon irtisanomisia. Tämä voi vaikuttaa siihen, että halutaan kaunistella kerrottavia asioita tai kaikkea ei kerrota.

Tutkimuksen toteutuksesta on annettu mahdollisimman tarkka selostus, mikä parantaa sen luotettavuutta.

## 6 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään haastattelujen toteutusta sekä niistä saatuja tuloksia.

### 6.1 Haastattelun toteutus

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, koska haluttiin saada selville neljän myyjän mielipiteitä ja kokemuksia IFS Sales & Marketing - ohjelmasta. Myös CRM-projektin vetäjää haastateltiin ohjelman ja projektin taustoista.

Osaston esimies oli ennen haastatteluiden toteutusta lähettänyt jokaiselle myyjälle sähköpostin, joka kertoi tutkimuksesta ja jossa kysyttiin heidän suostuvatko he haastateltaviksi. Haastattelut toteutettiin PMC Polarteknik Oy Ab:n tiloissa myyjien omissa huoneissa ja ajat sovittiin haastateltavien kanssa sähköpostitse. Myyjien haastattelut aloitettiin kysymällä, kuinka paljon haastateltavat ovat ehtineet käyttää ohjelmaa. Tämän jälkeen jokaisessa oli n. seitsemän muuta kysymystä sekä myös tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu lopetettiin kysymällä, olisiko heillä muutosehdotuksia ohjelmaan yrityksen pyynnöstä. Jokainen haastattelu kesti keskimäärin tunnin. Myyjiä haastateltiin niin pitkään, että uusia asioita ei enää tuntunut ilmenevän.

Projektin vetäjää haastateltiin yrityksen kokoushuoneessa ja haastattelu koski pääasiassa ohjelmiston taustoja ja käyttötarkoituksia. Haastattelu kesti hieman yli tunnin.

## 6.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavat myyjät valittiin siltä pohjalta, että he olivat ainoat, jotka olivat ehtineet kunnolla käyttää ohjelmaa. Projektin vetäjää haastateltiin, koska haluttiin saada projektista hieman pohjatietoa.

## 6.3 Haastattelun tulokset

Haastatteluissa kävi selville, että yrityksessä ei ole erityisemmin painotettu asiakkuudenhallintaa. Asiakastiedot kerättiin Excel-taulukoihin, tästä syystä asiakastietojärjestelmän hankkiminen yritykseen on suuri muutos. Asiakassuhteet ovat aikaisemmin pohjautuneet hyvin vahvasti vastuumyyjän ja asiakkaan tapaamisiin sekä heidän väliseen suhteeseensa. Jos tämä henkilö syystä tai toisesta lähtee yrityksestä pois, asiakkaasta häviää paljon tärkeää tietoa ja on suuri vaara, että myös asiakas menetetään kilpailijoille. CRM-projektin tavoite on parantaa tätä tilannetta. (Haastattelu Tomi Ojala)

### 6.3.1 Käyttö

Tällä hetkellä IFS Sales & Marketing - ohjelma on neljällä myyjällä koekäytössä. Aluksi haastatteluissa selvitettiin, paljonko myyjät olivat ehtineet käyttää ohjelmaa. Heistä kolme sanoi käyttäneensä ohjelmaa päivittäin ja yksi myönsi, ettei ole paljoa ehtinyt kokeilla sitä. Ohjelmaa oli pääasiassa käytetty tietojen päivitykseen, erityisesti käynnissä olevien projektien tilan päivitykseen. Kaikki haastateltavista sanoivat, että ohjelmaa on helppo käyttää ja tarvittaessa siinä saa apua. Tarvittaessa apua on saatu projektin tukihenkilöltä tai itse selvitetty ohjeiden avulla. Yksi haastateltavista sanoi, että ohjelmaa on paljon helpompi käyttää kuin edellisen työpaikan asiakastietojärjestelmää.

Ennen ohjelman käyttöönottamista, myyjät kirjoittivat vihkoon ylös tiedot tärkeimmistä asiakastapaamisista. Nyt tarkoitus on kirjoittaa kaikista tiedot ylös. Tähän mennessä myyjät ovat enemmän kirjoitelleet ohjelmaan tietoa eikä heidän ole tarvinnut hakea sitä vielä.

Myyjien on pitänyt opetella ohjelman käyttöä ja lisätä tietoja ohjelmaan entisten työtehtäviensä ohella. Yksi myyjistä sanoi, että ohjelmaan tietojen päivittäminen ja asiakastapaamisten lisääminen vie paljon aikaa ja että ohjelmasta on enemmän hyötyä toisille ja toisille taas vähemmän. Kaikki eivät välttämättä edes halua oppia käyttämään ohjelmaa.



### 6.3.2 Hyöty

Haastatteluissa myönnettiin, että ohjelmalla on hyviä tarkoituksia, mutta sen toimiminen riippuu siitä, miten henkilökunta itse päivittää tietoa. Tämä edellyttää kurinalaisuutta itse myyjiltä. Ohjelma nähtiin aputyökaluna, mutta siihen suhtauduttiin hieman kyynisesti.

Ohjelman hyödyksi nähtiin se, että tieto oli sen avulla helpommin jaettavissa yrityksen henkilökunnan kesken. Projekteissa saattaa olla mukana useita eri henkilöitä, jolloin ohjelma auttaa, kun siinä on tieto kaikkien luettavissa. Myös projektin toteutumista on helpompi seurata. Lisäksi yksi myyjä mainitsi hyödyksi sen, että ohjelmasta tieto ei katoa yhtä helposti, kuin taas irtonaiset ruutupaperit voivat hävitä.

Kuitenkin kaikki myyjät mainitsivat olevansa sitä mieltä, että ohjelma on enemmän johdonapuväline kuin heidän. Yksi heistä mainitsi, että ohjelma auttaa yritystä, jos saneerataan työntekijöitä, koska silloin tietoa ei häviä niin paljoa yrityksestä. Toinen myyjä taas sanoi, ettei viitsi vielä kirjoittaa kaikkea tietoa ylös, koska työllisyystilanne on alalla tällä hetkellä epävakaa. Nyt hänellä on tietoa asioista, joista muilla ei ole.

### 6.3.3 Tiedotus

Ennen ohjelman käyttöönottoa myyjille pidettiin koulutustilaisuus, jossa kerrottiin hyvin lyhyesti ohjelmasta ja keskityttiin sitten ohjelman käytön opettamiseen. Heidän haastatteluissaan tuli paljon kritiikkiä siitä, että vaikka ohjelman käyttö oli opetettu hyvin, heille ei ole kerrottu itse CRM-projektista enempää. Moni haastateltavista olisi halunnut lisää tietoa, mihin ohjelmaa käytetään ja vähän projektin taustoista. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että koko Vantaan toimipisteelle pitäisi tiedottaa, mitä ohjelman avulla olisi tarkoitus mitata.

Ohjelmaa oli tarkoitus hyödyntää yrityksessä jo aikaisemmin, mutta sen tuli Vantaan toimipisteelle myöhemmin kuin oli aluksi tarkoitus. Vantaan toimipiste on viimeinen, missä se otettiin käyttöön. Kaksi haastateltavista sanoi, että heillä ei ollut mitään tietoa, että tällainen ohjelma on tulossa ennen, kuin sähköpostiin tuli kutsu koulutukseen osallistumisesta. Kahdella taas oli jonkinlaista tietoa ohjelmasta jo aikaisemmin; toinen oli kuullut huhupuhetta Huittisista ja toinen aikaisemmin toimipisteen sisällä.

Haastateltavista yksi sanoi, että ohjelma tuli tiedote, jonka jälkeen oli taukoa ja sitten yhtäkkiä ohjelma yritetään ottaa kiireellä käyttöön. Tämän jälkeen heitä on syyllistetty, kun

kaikkea tietoa ei ole heti laitettu ohjelmaan. Hän myönsi, että ohjelmasta on voitu antaa tietoa silloin, kun hän oli lomalla.

#### 6.3.4 Mitä parannettavaa

Haastatteluiden lopussa myyjiltä vielä kysyttiin, mitä ongelmia heillä on ollut ohjelman kanssa sekä mitä muutoksia he haluaisivat siihen. Haastatteluissa mainittiin ohjelman käsitteiden sekavuus; samoista asioista käytetään montaa eri sanaa. Lisäksi mainittiin, että pitäisi saada yleiset ohjeet, miten eri kohdat ohjelmassa pitäisi täyttää ja mitä tietoja lisätä.

Muutosehdotukseksi saatiin se, että kalenterissa pitäisi olla ne päivät tummennettuja, mihin on kirjoitettu jotain. Yksi ehdotus oli myös, että koulutuksessa jaettuihin ohjeisiin pitäisi saada esimerkkejä. Esimerkkien kautta niitä olisi helpompi ymmärtää.

#### 6.4 Johtopäätökset

Tässä kappaleissa on haastattelujen pohjalta tehdyt johtopäätökset.

##### 6.4.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on asia, johon yrityksessä ei ole aikaisemmin panostettu. Myyjillä on hyvät suhteet asiakkaisiin ja paljon tietoa heistä. Tällöin on mietittävä, mitä tehdään, jos myyjät, joilla on tärkeää tietoa asiakkaista, lähtevätkin pois yrityksestä.

Asiakkuudenhallinnan merkitys on yrityksessä huomioitu hieman myöhään ja sitä on yritetty parantaa kerta heitolla. Se, että asiaa ei ole mietitty tarkkaan ennen kuin toteutetaan, voi aiheuttaa ongelmia. Niin kuin aikaisemmin tutkielmassa on mainittu, asiakkuudenhallinnan parantaminen tapahtuu parhaiten vähitellen ja siinä olisi hyvä pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen. Asiakkuudenhallinnan tehtävä on muuttaa asiakastieto positiiviseksi asiakassuhteiksi. Swiftin mukaan se pitäisi yhdistää kaikkeen mitä yritys tekee. Myös PMC Polarteknik Oy Ab:n pitää päättää, mitä asiakkuudenhallinta merkitsee sille ja sen menestymiselle tulevaisuudessa.

Yrityksen asiakkuudenhallinnan visio on kerätä tietoa hallitusti CRM järjestelmään, jota hyödynnetään toiminnassa. Yrityksen tavoitteena on saada arkisto, jossa on helppo tarkastella menneisyyttä ja tulevaisuutta. Tämä ei ollut monen haastateltavan tiedossa. Visiosta on hyötyä, jos se saadaan henkilökunnan tietoisuuteen ja sen mukaan toimitaan. Vision pitäisi olla pohjana asiakkuuden kehittämisessä ja antaa suuntaa siitä miten asiakkuudenhallintaa kehitetään. Hyvin suunniteltu ja mainostettu visio motivoi työntekijöitä. Yrityksen visio on selvä ja uskottava, mikä on aikaisemmin jo määritelty tärkeäksi. Yrityksen johdon olisi

kuitenkin otettava tehtäväkseen saada se henkilöstön tietoisuuteen ja sitä on mietittävä uudelleen aina tietyn ajan välein.

#### 6.4.2 Tiedonhallinta

Niin kuin teoria osuudessa on mainittu, on tärkeää kerätä tietoa kaikista asiakkaan kanssa käytävistä tapaamisista, jotta saadaan kokonaiskuva asiakkaasta. PMC Polarteknik Oy Ab:llä yritetäänkin painottaa sitä, että ohjelmaan kirjoitetaan kuvaus jokaisesta asiakastapaamisesta ja projektista. Asiakassuhdemuistin kaksi ulottuvuutta olisi saatava yhteyteen eli organisaation muisti yhteyshenkilöiden käyttöön ja yksittäisten yhteyshenkilöiden tieto organisaation käyttöön. Yritys tekee paljon erityisesti asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja ja siksi tämä yhteys on tärkeä. Myyjillä on paljon tärkeää tietoa asiakkaista, joka ei ole yrityksen tiedossa ja yrityksen tiedostoissa voi olla paljon tietoa, jota myyjä taas tarvitsee asiakkaasta.

Tiedonhallinnassa on tärkeää miettiä, miten jo olemassa oleva tieto pitäisi järjestellä sekä miten tätä tietoa voidaan käyttää asiakkuudenhallinnan toimintojen parantamiseksi. Ei riitä, että tietoa on, vaan pitää tietää myös miten sitä käytetään. Asiakastapaamisia tulee mahdollisesti olemaan jo suuri määrä kuukauden sisällä, joten tiedon järjestelyn pitää olla suunniteltua. Ohjelmasta pitäisi olla löydettävissä tarvittava tieto asiakastapaamisista vielä mahdollisesti vuosien jälkeen. Henkilökunnalle on myös hyvä antaa tieto siitä, miten tieto aiotaan järjestellä. Tällöin se pysyy helpommin järjestyksessä ja työntekijöiden on helpompi löytää tarvittavaa tietoa.

Haastatteluista kävi selväksi, että asiakastapaamisista on laitettu tieto järjestelmään, mutta myyjille on epäselvää, mitkä asiat kuvaukseen pitäisi kirjoittaa. Lisäksi he eivät ole varmoja, mihin tietoa on tarkoitus käyttää. Tällöin ohjelmaan helposti suhtaudutaan väheksyen ja riittää kun siihen kirjoitetaan. Kuten aikaisemmin mainittu se ei riitä, että vain on tietoa.

Tällä hetkellä tietoa enimmäkseen kirjoitetaan ylös rekisteriin, mutta myyjät sanoivat, että eivät ole vielä paljon hakeneet tietoa rekisteristä. Asiakasrekisteristä on tärkeää hakea tietoa edellisistä asiakaskäynneistä ja projekteista ennen asiakastapaamisia, koska tällöin tiedetään missä mennään.

Yrityksen on määriteltävä sen tiedonhallinnan tilanne ja sen mukaan tehtävä suunnitelma. Paynen mukaan ensin on harkittava asiakkuudenhallinnan strategiaa sen yhteydessä, mitä organisaation tiedonhallinta tarvitsee. Toiseksi pitää määritellä teknologiset vaihtoehdot eli onko tietotekniikan sovellusalusta sopiva nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen on määriteltävä mihin se tietoa tarvitsee ja miten se aikoo käyttää sitä hyväksi.

### 6.4.3 Tietotekniikka

Kuten aikaisemmissa kappaleissa on painotettu, tietotekniikka ratkaisuja hankittaessa on tärkeää muistaa, että teknologia on keino eikä tavoite. Ohjelmaa ei pidä hankkia vain siksi, että se on saatavilla tai kilpailevilla yrityksillä käytössä, vaan on mietittävä omat tarpeet. Teoria osuudessa mainittiin, että useimmat asiakkuudenhallinnan ratkaisut alun perin keskittyivät tiettyihin tehtäviin ja niillä on siksi perusvahvuuksia sekä - heikkouksia. IFS Sales & Marketing - ohjelma keskittyy asiakastiedon tallentamiseen ja sen vahvuus on se, että siihen on helppo tallentaa tietoa. PMC Polarteknik Oy Ab:llä oli selvästi tarvetta asiakasrekisterille. PMC Polarteknik Oy Ab:ssa on paljon tietoa ja kokemusta, mutta se ei ole kaikkien saatavilla.

Yrityksessä tehdään paljon asiakkaille erityisesti räätälöityjä ratkaisuja, yhteistyössä asiakkaan ja toimittajan kanssa. Nämä tehdään usein projektimuotoisesti ja niissä voi olla useita henkilöitä yrityksen eriosastoilta. Projektit onnistuvat paremmin, jos niistä on tietoa paikassa, jonne kaikki pääsevät tarvittaessa.

Projektinvetäjän haastattelussa tuli selville, että PMC Polarteknik Oy Ab:lla ei ollut edes harkinnassa muita asiakkuudenhallinnan ohjelmia kuin IFS Sales & Marketing, mikä on ymmärrettävää, koska se on kätevästi yhteydessä jo käytössä olevaan IFS-tilauskantaan. Tieto asiakkaista, jotka ovat aikaisemmin jo tilanneet jotain PMC Polarteknik Oy Ab:lta, menee suoraan IFS:n kautta IFS Sales & Marketing - ohjelmaan. On tärkeää, että jo asiakkaan jonkin kanavan kautta antama tieto, on yrityksellä halussa. Lisäksi haastatteluissa tuli selvästi esille, että myyjät ovat pitäneet ohjelmaa helppona käyttä.

Ohjelma on ollut tarpeellinen ja sen valinta oikea. Jatkossa on kuitenkin vielä mietittävä, tarvitaanko siihen mahdollisesti lisäosia ja päivityksiä sekä kuinka usein ohjelmaa on tarkoitus päivittää.

### 6.4.4 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Mäntynevän kirjassa on kerrottu, että asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon liittyy usein uusien toimintatapojen omaksumista ja tällöin yrityksen ei pidä keskittyä pelkästään tietotekniikan kehittämiseen. PMC Polarteknik Oy Ab:ssakin pitäisi, ohjelman käytön koulutuksen lisäksi, myös pyrkiä lisäämään henkilöstön tietoisuutta asiakaskeskeisestä ajattelusta ja saada se osaksi yrityksen toimintaa. Haastatteluissa tuli pyyntöjä, että projektista ja asiakkuudenhallinnasta kerrottaisiin enemmän. Myyjät itse halusivat ymmärtää enemmän sitä, miksi ohjelmaa yritetään ottaa osaksi jokapäiväistä toimintaa. Myyjillä on tällä

hetkellä sellainen käsitys, että ohjelmasta on pääasiassa hyötyä vain johdolle, mutta tietoa jakamalla tämä voitaisiin saada muutettua.

Yrityksen kannattaa kehittää asiakkuudenhallintaa myös muiltakin osin. Aluksi voisi aloittaa, asiakkuudenhallinnan kehittämismallin mukaisesti, lähtötilanteen ja tavoitetilan määrittelystä. Esimerkiksi tällä hetkellä asiakkuudenhallinta yrityksessä koostuu jokaisen myyjän tiedoista asiakkaista ja tavasta kohdella tätä näiden tietojen pohjalta. Tavoitetila voisi olla, että saadaan asiakaskeskeinen ajattelu osaksi jokaisen yrityksen henkilön toimintaa. PMC Polarteknik Oy Ab:ssä pitäisi määritellä selvästi tavoitetila ja alkaa toimia sen mukaan, että tähän päästäisiin. Ohjelman hankkiminen on keino päästä asiakaskeskeiseen toimintaan, mutta siihen tarvitaan vielä muutakin.

#### 6.4.5 Kehittämiprojekti

CRM-projekti on asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tähtäävä projekti ja kuten aikaisemmin mainittu sille on tarpeellista kehittää kokonaisvaltainen suunnitelma. Tähän suunnitelmaan sisältyy selkeä tulostavoite, aikataulu, resurssit, miten onnistuminen määritellään ja projektin tärkeys. Projektin aikataulu petti, mutta se johtui pääasiassa ulkoisista syistä. Tämän jälkeen kuitenkin on tärkeää vielä miettiä projektin suunnitelmaa uudestaan ja selvittää mihin viivästys vaikuttaa. Yksi haastateltavista sanoi, että projektista aluksi mainittiin ja sitten sitä yhtäkkiä alettiin toteuttaa hirveällä kiireellä. Projektissa tuli kiire viivästymisen takia ja tämä voi johtaa siihen, ettei projektia viedä eteenpäin suunnitellusti. Projekti ei saisi häiritä operatiivista toimintaa. Koska aikaisempi suunnitelma ei ihan toteutunut, projektille kannattaa tehdä uusi suunnitelma.

Artikkelissa Employees' affective commitment to change - The key to successful CRM implementation on tultu siihen tulokseen, että työntekijöiden sitoutuminen CRM aloitteisiin on yksi tärkeimmistä edellytyksistä CRM projektin onnistumiseen. Tähän vaikuttavat asiakaskeskeinen kulttuuri, organisaation sisäinen yhteistyö toteutuksen aikana ja sen jälkeen sekä koulutuksen saatavuus. Lisäksi on myös muistettava kommunikaatio eli projektin tiedot on hyvä jakaa työntekijöille. Projektiin osallistuville on tärkeää kertoa projektin tavoite, koska tämä lisää motivaatiota. Silloin tiedetään mihin projektilla tähdätään ja mihin sen avulla on tarkoitus päästä. Projektista on myös hyvä kertoa niille, joihin se vaikuttaa. Muutoksista ei voi koskaan saada liikaa tietoa. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavilla oli lähes pelkästään tietoa siitä, miten ohjelman käytöstä, eikä niinkään itse projektista tai sen tarkoituksesta.

Henkilöiden palkitseminen, kun tavoitteet täyttyvät, edistää motivaatiota tämän tekemiseen myös jatkossa. Haastatteluissa osa myyjistä sanoi, että ohjelma vie turhan paljon aikaa, kun

on muutenkin jo kiire. Se vielä vie lisää aikaa, kun pitää opetella käyttämään uutta ohjelmaa. Alkuun voisi saada motivaatiota parannettua palkitsemalla siitä, että ohjelmaa on käytetty tai kun tietyt tavoitekriteerit täyttyvät.

Teoria osuudessa on myös kappale projektin onnistumisen mittaamisesta. Jokaiselle projektille on hyvä määritellä tavoite, mutta myös miten sen onnistuminen mitataan. Projektia on helpompi jatkaa, kun pystytään määrittelemään sen tämän hetkinen tila.

#### 6.4.6 Muutoksenhallinta ja viestintä

Aikaisemmissa kappaleissa mainittiin, että suurien asiakkuudenhallinnan aloitteiden takia, yritykset joutuvat usein käymään läpi kulttuurillisia muutoksia. Asiakasrekisterin käyttöönotto on suuri muutos, varsinkin kun yrityksessä ei aikaisemmin ole ollut käytössään vastaavaa. Ennen ohjelmaa henkilöstö laittoi ylös tärkeimmät tiedot Exceleihin tai omiin vihkoihinsa. Tämän takia muutoksenhallinta on tärkeää myös PMC Polarteknik Oy Ab:llä.

Tehokkaalla muutoksenhallinnalla saadaan parannettua motivaatiota ja vähennettyä negatiivisuutta muutoksia kohtaan. Aluksi yrityksen kannattaa tehdä muutoksenhallinta ohjelma, joka käsittelee sitä mitä tiedotetaan henkilökunnalle ja mitä kanavia pitkin. Kuten aikaisemmin on jo kerrottu, muutoksen hallinnan kolme pääkohtaa ovat korkeamman tahon tuki hankkeelle, varmistaa sopiva visio asiakkuudenhallinnalle ja hanketta tukeva kulttuuri. Nämä kannattaa varmistaa, jotta muutos saadaan toteutumaan onnistuneesti.

Hanketta tukeva kulttuuri ja ilmapiiri ovat teorian mukaan tärkeitä muutoksenhallinnassa. Ne saavat henkilöstön suhtautumaan positiivisemmin muutokseen, joka taas edesauttaa projektin onnistumista. Eri toimintojen, kuten esimerkiksi osto ja myynti, välinen jännite estää positiivisen ilmapiirin syntymistä yritykseen. PMC Polarteknik Oy Ab:n on hyvä selvittää onko sillä tällaista jännitettä ja aloittaa osastojen välinen yhdentyminen nostamalla esille eri näkemyksiä toiminnallisista osastoista yrityksessä. Ohjelmaan sekä sen mukana tuomiin muutoksiin suhtautumisen voidaan haastattelujen perusteella todeta olevan hieman negatiivista.

Muutoksenhallintaan kuuluu myös muutoksesta viestintä. Jos tätä ei ole tarpeeksi, voi yrityksessä ilmaantua ns. puuskaradion toimintaa. Haastatteluissa kävi jo ilmi, että osa oli kuullut alkavasta projektista huhuja muilta toimipisteiltä. Tämä ei ole aina kannattavaa, koska tieto voi olla liioiteltua tai väärää. Lisäksi siihen vaikuttaa kertojan mielipide muutoksesta. On aina parempi jos tietoa saadaan taholta, joka oikeasti tietää asiasta. Henkilöstölle on hyvä ilmoittaa muutoksen etenemisestä ja siitä miten se vaikuttaa jokapäiväiseen työskentelyyn. Sisäisenviestinnän aiemmin läpi käydystä kolmesta tavoitteesta

ainakaan kolmas tavoite ei ole toteutunut, sillä henkilökunnalla ei ollut tietoa yrityksen visiosta. Toisin sanoen asiakkuudenhallinnan johtaja ei ole onnistunut myymään asiakkuudenhallinnan visiota haastateltaville myyjille. Lisäksi avoinvuorovaikutuskaan ei ole yrityksessä ihan kunnossa, koska kaikki tarvittava tieto projektista ei ole kulkenut johdolta henkilökunnalle.

Kuten aikaisemmin on kerrottu jatkuva tiedonvirta ja vuorovaikutus ovat tärkeitä. Ne mahdollistavat henkilöstön mukanaolon ja kertovat siitä, että johto ymmärtää vastuunsa ja pyrkii ratkaisemaan ongelmat. PMC Polarteknik Oy Ab:n henkilöstön on helpompi hyväksyä ja ymmärtää muutos, jos sen taustat, syyt ja seuraukset kerrotaan.

## 6.5 Tutkimuksen arviointi

Kuten aikaisemmin mainittu, validiteetti ja reliabiliteetti ovat hieman hankalia todeta kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tässä kappaleessa on kuitenkin tarkoitus käydä läpi näitä tämän tutkimuksen osalta.

Tässä tutkimuksessa valittiin menetelmäksi teemahaastattelu, koska tällä menetelmällä on helppo selvittää määrältään pienen joukon mielipiteitä. Haastattelun edetessä voidaan kysyä lisää asioista, jotka tuntuvat tärkeiltä tutkimukselle. Tässä menetelmässä haastattelijalla on suuri merkitys ja hän saattaa helposti huomaamattaan liikaa ohjailta vastauksia. Tämä oli ensimmäinen tekemäni teemahaastattelu, joten tätä on mahdollisesti tapahtunut. Lisäksi haastateltavat olivat minulle ennestään tuttuja ja se on saattanut vaikuttaa heidän vastauksiinsa. He ovat saattaneet antaa vastauksia, joita luulevat minun haluavan kuulla. Se, että esimieheni, samalla myös heidän esimiehensä, lähetti ensimmäiset tiedot haastattelusta on voinut saada heidät varomaan vastauksiaan.

Aikaisemmissa kappaleissa on selitetty tarkkaan tutkimuksen toteuttamispaikka ja sen kulku. Tämä parantaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelupaikka oli haastateltavien oma työhuone. Tämä saattaa saada aikaan sen, että uskalletaan sanoa omat mielipiteet, koska ollaan tutussa ympäristössä. Toisaalta se saattaa myös vaikuttaa siihen, ettei kaikkea uskalleta sanoa, kun ollaan vielä työpaikalla.

Lähteet valitseminen on tehty kriittisesti ja niihin on valittu pääasiassa alan julkaistua kirjallisuutta sekä nettiartikkeleita.

Haastattelussa oli järkevä rakenne eli se lähti helpoista kysymyksistä vaikeisiin. Tämä auttaa haastateltavaa tottumaan tilanteeseen ennen kuin päästään vaikeampiin kysymyksiin ja siksi hänen on mahdollisesti myös helpompi vastata niihin. Kesto ei myöskään ollut tuntia paljoa

pidempi, mikä oli suunniteltua. Jos haastattelu venyy haastateltava saattaa antaa sellaisia vastauksia, joiden luulee edesauttavan sen loppumista.

Monessa haastattelussa tuli esille samoja asioita, joten niiden perusteella oli helppo vetää johtopäätöksiä. Tutkimuksessa tuli esille paljon asioita, joihin on tärkeä kiinnittää huomiota projektin etenemisen kannalta.

## 7 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli määritellä, miten yrityksen asiakkuudenhallinnan projekti on onnistunut ja miten sitä pitäisi jatkaa. Projektin tarkoitus on ottaa käyttöön uusi asiakkuudenhallinnan järjestelmä, joka on nyt koekäytössä muutamalla myyjällä. Projektin onnistumisen selvittämiseksi teemahaastateltiin yrityksen myyjiä. Haastatteluissa tuli selvästi esille sekä projektin ongelmakohtia että onnistumisia. Pohjana tutkielmalle käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja Internet-artikkeleita.

Uuden asiakkuudenhallinnan sovelluksen käyttöönotto ei ole niin helppoa, kuin miltä se saattaa kuulostaa. Tutkimuksessa huomattiin paljon asioita, joissa yrityksellä on vielä projektin osalta kehittämistä. Haastattelujen perusteella yrityksen kannattaa muistaa erityisesti viestintä. Muutoksenhallinta on jätetty pahasti huomioimatta ja luultavasti pääasiassa siksi myyjät eivät olleet motivoituneita käyttämään ohjelmaa. Ohjelman valinta oli kuitenkin onnistunut ja hyvin perusteltu.

Projekti on vielä aluillaan ja sen onnistuminen ei ole mahdotonta, jos saadaan aikaiseksi hyvä suunnitelma.



## Lähteet

### Kirjallisuuslähteet

Ala-Mutku, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.

Bligh, P. & Turk, D. CRM unplugged - releasing CRM's strategic value. 2004. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Brown, S. & Gulygz, M. 2002. Performance driven CRM - how to make your relationship management vision a reality. Canada: PwC Consulting.

Hellman, K. 2008. Asiakastavoitteet ja -strategiat. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hellman, K. & Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Jokinen, A. 2005. Muutosvastarinta uuden tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tampere: Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelyopin pro-gradu-tutkielma.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyö metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. 2., muuttamaton painos. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Marja Ollikainen. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteessä. Tampere: Gummerus kirjapaino.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari.

Mäntynevä, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

Paananen, Juha 2005. Tietotekniikan peruskirja. 6. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management. Elsevier.

Peel, J. 2002. CRM - Redefining Customer Relationship Management. Digital Press.

Ruohonen, J & Salmela, H. 2003. Yrityksen tietohallinto. 2. painos. Helsinki: Edita Prima.

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

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

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2001. Customer relationship management - creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Swift, R. 2001. Accelerating Customer Relationships - Using CRM and Relationship Technologies. USA: Prentice Hall PTR.

### Sähköiset lähteet

Annual Report 2008. 2008. Viitattu 9.11.2009.

<http://www.pmcgroup.se/engelsk/documents/PMC-ar08-ENG.pdf>

2007. Asiakkuudenhallinta suomalaisissa pk-yrityksissä. Viitattu 19.2.2010.

<http://www.mext.fi/fi/tutkimukset/crm-tutkimus.html>

Bueren, A., Schierholz, R., Kolbe, L. & Brenner, W. Improving performance of customer-processes with knowledge management. Viitattu 6.4.2010.

<http://nelli.laurea.fi:2086/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1570110509.html>

Chen, I. & Popovich, K. Understanding customer relationship management (CRM). Viitattu 6.4.2010.

<http://nelli.laurea.fi:2086/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1570090508.html>

Galbreath, J. & Rogers, T. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business.

<http://nelli.laurea.fi:2086/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1060110304.html>

IFS Finlanf Oy Ab. 2009. Viitattu 11.11.2009

<http://www.ifsworld.com/fi/about/default.asp>

IFS Sales & Service – Facts & Features. 2009. Viitattu 11.11.2009

[http://www.ifsworld.com/fi/solutions2/components\\_fact\\_features/sales\\_services/sales\\_support\\_fact\\_features.asp#](http://www.ifsworld.com/fi/solutions2/components_fact_features/sales_services/sales_support_fact_features.asp#)

Kankare, M. 2002. Johtoryhmän painajainen. Viitattu 20.1.2010.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/article168246.ece>

Konttiainen, S. 2007. Crm-järjestelmien projektit ongelmapesiä. Viitattu 20.1.2010.

[http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news\\_id=29903&tyyppi=1](http://www.tietokone.fi/uutta/uutinen.asp?news_id=29903&tyyppi=1)

Kontra, K. 2009 Tieto haltuun sodassa ja liike-elämässä. Viitattu 10.12.2009.

<http://www.tietoviikko.fi/blogit/accenture/article238742.ece>

Myyjä muuttuu konsultiksi. Heidi Hammarsten. 2006. Viitattu 10.1.2010.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article156172.ece>

Mäntylä, J. 2009. Crm auttaa, vaikka pelottaa. Viitattu 20.1.2010.

[http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki\\_jutut/article135089.ece](http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/article135089.ece)

Pietilä, H. 2009. Asiakkuudenhallinnan merkitys korostuu epävarmoina aikoina. Viitattu 20.1.2010.

[http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon\\_ikkuna/article206639.ece?v=t](http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon_ikkuna/article206639.ece?v=t)

PMC Polarteknik Oy Ab. 2008. Viitattu 9.11.2009.

<http://www.polarteknik.com/polarteknik/company/index.php?lang=fi>

PMC Group AB. 2008. Viitattu 9.11.2009.

<http://www.pmcpolarteknik.com/polarteknik/group/index.php?lang=fi>

Saariaho, S. 2009. Pomo haluaa viestiä paremmin. Viitattu 10.1.2010.  
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2009/03/03/pomo-haluaa-vestia-paremmiin/20095793/139>

Shum, P., Bove, L. & Auh, S. Employees' affective commitment to change - The key to successful CRM implementation. Viitattu 6.4.2010.  
<http://nelli.laurea.fi:2086/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0070421113.html>

The cultural web of an organization. Viitattu 12.1.2010.  
<http://www.emeraldinsight.com/fig/0370280104002.png>

Tilanne ja näkymät 4/2009. 2009. Viitattu 11.11.2009.  
<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/palvelut/suhdanekatsaukset.html>

Yritysesittely. 2008. Viitattu 9.11.2009.  
[http://www.polarteknik.com/files/polarteknik\\_yritysesittely.pdf](http://www.polarteknik.com/files/polarteknik_yritysesittely.pdf)

We can trace our ancestry back 50 years 2009. Viitattu 9.11.2009.  
<http://www.pmcgroup.se/engelsk/group/history.html>

#### **Haastattelut**

Kurjanen, K. 2009. Myyjän haastattelu 15.6.2009. PMC Polarteknik Oy Ab. Vantaa.

Mäkinen, O. 2009. Myyjän haastattelu 15.6.2009. PMC Polarteknik Oy Ab. Vantaa.

Ojala, T. 2009. Projektipäällikön haastattelu 30.6.2009. PMC Polarteknik Oy Ab. Vantaa.

Savolainen, T. 2009. Myyjän haastattelu 12.6.2009. PMC Polarteknik Oy Ab. Vantaa.

Uusimaa, M. 2009. Myyjän haastattelu 15.6.2009. PMC Polarteknik Oy Ab. Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Teknologiateollisuuden liikevaihto Suomessa (Tilanne ja näkymät 4/2009) .....	11
Kuvio 2: The Mckinsey "Seven S" framework (Payne 2006, 348).....	30
Kuvio 3: Kulttuurilliset olosuhteet (Payne 2006, 353) .....	33
Kuvio 4: The cultural web of an organization (The cultural web of an organization).....	34

## **Liitteet**

teemahaastattelun kysymyspohja

Kuinka paljon haastateltava on ehtinyt käyttää ohjelmaa?

Mihin ohjelmaa on käytetty?

Miten on tehty samat asiat aikaisemmin?

Mitä mieltä on ohjelmasta? Onko siitä ollut hyötyä?

Paljonko haastateltava on tiennyt ohjelmasta ennen koulutusta? Mistä tietoa on tullut?

Tarvitaanko joistain asioista lisää tietoa? Mistä?

Onko ollut suuri vaikutus toimintatapoihin?

Onko ohjelmaa helppo käyttää?

Mitä muutoksia toivoisi siihen?

Projektinvetäjältä kysytyt kysymykset:

Miksi tämä ohjelma on valittu?

Miksi otettu käyttöön juuri silloin, kun on otettu?

Miten on käyttöönotto onnistunut muilla pisteillä?

Mitä hyötyä ohjelmasta on tarkoitus olla?