



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

**Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto käyttäjänäkökulmasta
- Case Henkivakuutusosakeyhtiö Mandatum Life puhelinpalvelu**

Jämsä, Mari

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto käyttäjänäkö-
kulmasta
- Case Henkivakuutusosakeyhtiö Mandatum Life puhe-
linpalvelu**

Mari Jämsä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
kesäkuu, 2011

Mari Jämsä

**Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto käyttäjä näkökulmasta
-Case Henkivakuutusosakeyhtiö Mandatum Life, puhelinpalvelu**

Vuosi

2011

Sivumäärä

48

Opinnäytetyön aiheena oli asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto. Asiakkuuden hallinnan lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin asiakaslähtöisen toimintamallin hyötyjä, asiakashallinnan ongelmaa, sisäiset vaatimukset yritystasolla asiakaslähtöiseksi muuttumista sekä muutosjohtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen uuden asiakastietojärjestelmän käytön tehokkuutta, sekä luoda edellytykset työntekijöille toimia asianmukaisten työhöjeiden mukaan. Opinnäytetyön lähtökohtana oli vasta aloitettu uuden toimintatavan seuranta. Työn tavoitteena oli selvittää asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta, sekä asiakkuudenhallintaan liittyviä strategioita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen nykytilanne ja ongelmat.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin marraskuussa 2009 Helsingissä toimeksiantajayrityksen tiloissa. Menetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Haastattelu suoritettiin kahdenkeskisesti haastateltavien kanssa. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka aihepiirit oli ennalta määritetty. Tutkimusta varten haastateltiin viittä uutta asiakastietojärjestelmää päivittäin käyttävää henkilöä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, tunnelmien olevan positiiviset järjestelmää kohtaan. Kuitenkin olemassa oleviin työhöjeisiin kaivattiin muutoksia. Omaan osaamisen tasoon oltiin tyytyväisiä, mutta käytännön toteuttamiseen toivottiin tehokkuutta. Ongelmien aiheuttajia olivat muun muassa pitkä aikaväli koulutuksen ja järjestelmän käyttöönoton välillä, tietokantojen yhteensovittamisen ongelmat, turhautuminen moninkertaisiin kirjauksiin, eri toimintatavat eri yksiköissä sekä ongelmat liittyen aikaresursseihin. Muutoksen yksityiskohtaisempaan johtamiseen, kokonaisuuden hahmottamiseen, yhtenäistämiseen sekä omien päätösten vaikutuksen ymmärrykseen toivottiin parannusta.

Tulosten perusteella tehtiin kehitysehdotukset puhelinpalvelun kannalta. Kehitysehdotukset liittyivät kirjaamismuotojen tarkistamiseen, vastuullisuuteen, tehokkuuden lisäämiseen sekä järjestelmän ominaisuuksiin.

Mari Jämsä

**Introduction of customer relationship management system from user point of view
Case: Life insurance Company Mandatum Life call central**

| Year | 2011 | Pages | 48 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

This thesis was the introduction of a customer relationship management system. The main context of the thesis focused on customer relationship management, customer benefits, problems in customer relationship management, internal requirements at the enterprise level for customer-oriented changes, and management of change. The purpose of the thesis was to develop the effectiveness of the use of the new customer relationship management system, as well as to create the knowledge for the employees to act according to the work instructions. The starting point for the thesis was a follow-up of the new way of action that was just begun. The objective of the work was to clarify the wholeness of the customer management and the strategies which are related to the customer management. The objective of the thesis was to clarify the present situation of the company and its problems.

The survey was conducted in November 2009 in the case company's premises. The method used was qualitative research (interview). The interviews were held in private with each of the interviewees. The themes of the interview were pre-determined. For this study, five employees that use the CRM on a daily basis were interviewed.

One can state about the results of the study that the atmospheres were positive towards the system. However, existing work instructions called for changes. Employees were satisfied with their own know-how but they hoped for enhancement in the execution. The causes of problems among others were a long period between the introduction of education and the beginning of use of the system, the combining of problems of the databases, frustration with the manifold registrations, separate ways of action in separate units and problems with time resources. Improvements were hoped for more detailed management of the change, the perceiving of the wholeness, unifying and the understanding of the effect of employees' own decisions.

Based on the results, development proposals were made. The development proposals related to the recognition modes of verification, accountability, efficiency gains and the characteristics of the system.

Key words CRM, customer management, change management

EXECUTIVE SUMMARY

Tutkimus tehtiin vuonna 2009 yrityksen brändimuutoksen johdolla tapahtuneen asiakaslähtöiseksi yritykseksi mukautumisen johdosta otetun uuden asiakastietojärjestelmän (myöhemmin CRM-järjestelmä) käyttöönoton onnistumisen kannalta. Tarkoituksena oli selvittää, ovatko päivittäin järjestelmän ja asiakkaiden kanssa tekemissä olevat puhelinpalvelun työntekijät sisäistäneet uuden tavan toimia, ja tuntuiko heistä, että heidät on johdettu ja opastettu uuteen toimintamalliin sitoutuneesti. Toivottu vastaus oli, että saataisiin selville seikkoja, jotka vievät käyttäjiltä motivaation äärimmäisen tärkeiden asiakastietojen kirjaamisesta. Sillä yrityksen toiveena on, että vasta hankitun uuden järjestelmän käyttö koettaisiin mielekkääksi ja tarpeelliset asiakastiedot tallennettaisiin, jotta yrityksen myynti ja tätä kautta tulos paranisivat.

Toimeksiantajayritys

Mandatum Life on pääasiassa Suomessa toimiva henkivakuutusyhtiö. Yrityksessä on noin 400 työntekijää. Henkilöasiakkaita sillä on noin 243 000 sekä lisäksi yhteensä yli 24 000 yritystä ja yhteisöä asiakkaana. Entinen Henki-Sampo nimi muutettiin Mandatum Lifeksi vuonna 2008 ja yritys ryhtyi luomaan uutta asiakasläheistä ja luottamusta herättävää brändiä. Henki-Sampo puolestaan ei ollut brändinä kovinkaan tunnettu toisin kuin Mandatum. Mandatum Lifen tulos ennen veroja vuonna 2008 oli 140 miljoonaa euroa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Koska sillä ei ole omia konttoreita, myynti tapahtuu pääosin ympäri maata liikkuvien yritysten vakuutuksia myyvien henkiyhteyspäälliköiden, sekä yksityisasiakkaisiin keskittyneen puhelinpalvelun kautta

Opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön aihe oli uuden asiakastietojärjestelmän merkintöjen laadun varmistaminen eli tarkoitus oli selvittää kuinka hyvin Mandatum Life henkivakuutusosakeyhtiön puhelinpalvelussa on otettu käyttöön uusi järjestelmä. Koska teoriaa tutkiessani selvisi, että kaikkein eniten vaikuttavat käyttäjien motivaatio, se kuinka uusi asia loppukäyttäjille johdetaan, ymmärtävätkö he miksi uudistusta täytyy toteuttaa ja pitää yllä, sekä lisäksi heillä täytyy olla riittävä osaaminen uudistukseen. Edellä mainitut seikat toimivat tutkimuksen pohjana.

Tavoitteena oli varmistaa asiakastietojen tasalaatuisuus, jotta yritys saa hankkimastaan asiakastietojärjestelmästä parhaan hyödyn irti, ja pystyy sitä kautta nostamaan tulostaan. Koska aiemmin puhelinpalvelussa ei ole merkitty asiakkaiden kommentteja piti varmistaa, että henkilöstö todella merkitsee asiakastapahtumat, jotta niistä jäisi oikeanlainen muistijälki yritykselle.

Järjestelmään toivotuttujen merkintöjen prosessi

Sen lisäksi, että yritys toivoi puhelinpalveluhenkilöstönsä kirjaavan kaikki saamansa asiakas-kontaktit, oli erityisesti toivottu merkintää seuraavista: asiakastietojen päivittäminen, myyn-tiprojekti, asiakaspalautteet sekä vinkit yritysmyyntiin.

Tutkimusmenetelmä

Aineisto kerättiin kvalitatiivista tutkimustapaa käyttäen. Tutkimus aineisto on ei-numeerisessa muodossa. Tutkimuksessa on kysymyksessä sellaisen tiedon tarve, joka koskee erilaisten henkilöiden asenteita, mielipiteitä, kokemuksia, havaintoja yms. Siksi tutkimusväli-neeksi kävi hyvin haastattelu.

Tutkimuksessa haastateltiin niin monta henkilöä kuin tutkimuksen kannalta katsottiin tarpeel-liseksi. Haastateltavien pieneen lukumäärään vaikutti se, että puhelinpalvelussa työskenteli vain noin 40 ihmistä, joten yli 10 %:in otos päätettiin riittäväksi.

Tuloksia oli tarkoitus hyödyntää viikkopalavereissa niin, että käytäisiin läpi kirjaamisten tasoa laskevia seikkoja ja pyrittäisiin löytämään keinot niiden poistamiseksi.

Tulokset

Tuloksien mukaan uusi järjestelmä koettiin positiiviseksi, haasteellisen siitä teki järjestelmän monimuotoisuus ja suhteellisen vähäinen koulutus. Turhautuminen järjestelmän hitauteen ja monitasoisuus aiheutti turhautuneisuutta ja kirjauksien unohtumista. Millaiset tiedot ja missä muodossa ne täytyy laittaa järjestelmään, oli epäselvyyksiä. Myös vanhojen järjestelmien olemassaolo vaikutti siihen, että käytettiin vanhaa hyvää tapaa uuden sijaan. Toivottiin sel-västi parempaa ohjeistusta siihen mitä, minne, milloin ja millä lailla johto toivoi tiedot kirjat-tavaksi.

Johtopäätökset ja kehitysideat

Tuloksista näkee, että käyttäjät uskovat järjestelmän ja asiakastietojen tulevan ajan saatossa hyvään kuntoon, kunhan selkiinnytetään epävarmuutta aiheuttavat seikat. Kehitysehdotuksina suositellaan sisäiseen käyttöön tarkkaa ohjekirjaa, jossa mainitaan kohta kohdalta, mitä asioi-ta on syytä kirjata, mihin paikkaan ja missä muodossa. Käyttöä alkuvaiheessa myös ko-kouksissa asioiden kertaus ja muistutus vähimmäisvaatimuksista olisi hyvä tehdä.

Sisällys

| | | |
|-----|--|------------------------------|
| 1 | Tutkimus..... | Error! Bookmark not defined. |
| 1.1 | Työn tausta ja tarkoitus | 8 |
| 1.2 | Tutkimusongelma | 8 |
| 1.3 | Viitekehys eli työn tietoperusta, keskeiset käsitteet..... | 9 |
| 1.4 | Aineisto | 9 |
| 1.5 | Otos..... | 11 |
| 1.6 | Teemahaastattelurunko..... | 12 |
| 2 | Case: Mandatum Life | 13 |
| 2.1 | Liiketoiminta | 13 |
| 2.2 | Historia..... | 14 |
| 2.3 | Asiakkaat | 14 |
| 2.4 | Henkivakuutusala..... | 15 |
| 2.5 | Henkivakuutus | 16 |
| 2.6 | Brändi uudistus osana asiakaslähtöisyyden muutosta..... | 17 |
| 3 | CRM, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli..... | 17 |
| 3.1 | Hyödyt..... | 18 |
| 3.2 | Käyttöön otettu CRM-järjestelmä..... | 20 |
| 3.3 | Asiakashallinnan kehittämisen ongelmia..... | 21 |
| 4 | Edellytykset asiakaslähtöiseksi yritykseksi muuttumiseen..... | 21 |
| 4.1 | Strategiset voimavarat, organisaationkyvykkyydet, sisäinen strategia..... | 23 |
| 4.2 | Ammatillinen osaaminen..... | 24 |
| 4.3 | Kyvykkyys organisaatiossa | 24 |
| 4.4 | Arvo-osaaminen..... | 25 |
| 5 | Organisaation sisäisen operatiivisen toiminnan kehittäminen | 26 |
| 6 | Muutosjohtaminen | 28 |
| 6.1 | Muutosjohtamisen vaiheet..... | 29 |
| 6.2 | Muutosvastarinta | 30 |
| 6.3 | Muutosta edeltävä esimiestoiminta..... | 32 |
| 7 | Tutkimustulosten arviointi | 34 |
| 7.1 | Tutkimustulokset | 34 |
| 7.2 | Raportointitavat..... | 35 |
| 7.3 | Käyttäjien suoraan motivaatiota koskevista kysymykset..... | 36 |
| 7.4 | Järjestelmän käyttöönoton ymmärrys..... | 37 |
| 7.5 | Johtamisesta | 38 |
| 7.6 | Käyttäjien kokemus järjestelmän käytettävyydestä ja omista taidoistaan.... | 39 |
| 8 | Pohdinta | 39 |
| 8.1 | Toimintasuositukset | 40 |

| | |
|--|----|
| 8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 40 |
| Lähteet | 42 |
| Kuviot | 44 |
| Taulukot | 45 |
| Liitteet | 46 |

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää kuinka Mandatum Life henkivakuutusosakeyhtiön puhelinpalvelussa on otettu käyttöön uusi asiakaslähtöinen toimintamallin (CRM) järjestelmä Microsoft Dynamics CRM 4.0. Teoriaa tutkiessani selvisi, että kaikkein eniten vaikuttavat käyttäjien motivaatio, se kuinka uusi asia loppukäyttäjille johdetaan, ymmärtävätkö he miksi uudistusta täytyy toteuttaa ja pitää yllä, sekä lisäksi heillä täytyy olla riittävä osaaminen uudistukseen. Edellä mainitut seikat siis toimivat tutkimuksen pohjana.

1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Yleensä kaikissa muutostilanteissa on omat haasteensa johtuen siitä, että työntekijät joutuvat opettelemaan uuden tavan toimia. Tämän seikan takia yrityksessä haluttiin tietää mitä erityisiä hankaluuksia uuden järjestelmän käyttöönotossa on koettu, jotta parannuksia voidaan tehdä.

Muutos yrityksessä on lähtenyt, kun Sampo Pankki myytiin Sampo-konsernista, tällöin Sampo Pankilla olleet oikeudet Mandatum-nimeen päättyivät. Silloisen Henki-Sammon oli sopiva aika tehdä päätöksiä muuttua yrityksenä. Yrityksessä aloitettiin brändiuudistus elokuussa 2008. Osana brändiuudistusta on näyttäytyä asiakaskeskeisenä yrityksenä ja saada tunnettuutta itsenäisenä yrityksenä, eikä olla vain muiden konserni- tai lähipiiriyhtiöiden kainalossa toimiva tuotantolaitos. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin aloittaminen yrityksessä on johtanut CRM-järjestelmän käyttöönottoon.

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön suunnittelun alkuvaiheessa on rajattava tutkimusongelma, joka kiteyttää, mitä tutkimuksessa halutaan selvittää. Hirsjärven ym. (2003) mukaan metodioppaissa on perinteisesti korostettu, että tutkimuksen ongelma tulisi tarkkaan harkita ja muotoilla ennen aineiston keruuta.

Yritystä kiinnostava seikka on uuden toimintatavan omaksuminen ja käytön aste. Puhelinpalvelun osalta mitataan uuden järjestelmän käyttöaktiivisuutta puhelukappaleiden määrällä suhteessa järjestelmään tehtyihin raportteihin. Oma tutkimukseni koskee uuden toimintatavan omaksumista, eli tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa järjestelmän laadullisesta käytöstä.

1.3 Viitekehys eli työn tietoperusta, keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön aluksi laadittiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, ja oli määriteltävä käytettävät käsitteet. Ideana oli kartoittaa, mihin jo olemassa olevaan tietoon tutkimus nojautuu.

Keskeisesti tärkein tietoperusta koostuu lähinnä muutosjohtamisesta ja muutoksista yrityksessä. Työssä käsitellään myös mikä on Case yritys, millainen on uusi järjestelmä, ja miten oli suunniteltu tämä muutos toteutuvaksi. Keskeisimpiä asioita muutosjohtamisessa ovat suunnittelu, käyttäjien motivaatio ja uuteen toimintatapaan sitouttaminen. Järjestelmä jonka käyttöönottoa tutkitaan, on CRM-järjestelmä johon tulisi kirjata asiakaskontaktit ja mitä kyseisissä asiakaskohtaamisissa tapahtui, sovittiinko jatkotoimenpiteistä ja täytyykö jonkun toisen tahon yhtiön sisällä olla syystä tai toisesta yhteyksissä asiakkaaseen myöhemmin.

1.4 Aineisto

Aineiston hankinnan suunnitteluun Hirsjärvi ym. ovat teoksessaan Tutki ja Kirjoita koonneet kymmenen käytännön seikkaa, jotka aineiston suunnittelussa on otettava huomioon. (Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2005. 166-167.)

Aineisto kerätään itse kvalitatiivista tutkimustapaa käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on tavallisesti ei-numeerisessa muodossa ja näin on myös omassa tutkimuksessani. Koska tutkimuksessa on kysymyksessä sellaisen tiedon tarve, joka koskee erilaisten henkilöiden asenteita, mielipiteitä, kokemuksia, havaintoja yms. Siksi tutkimusvälineeksi käyvät hyvin erilaiset haastattelut ja kyselyt.

Mandatum Lifellä on vain kaksi toimipistettä. Molemmat sijaitsevat Helsingissä, pääkonttori Bulevardi 56:ssa ja sivukonttori Oulunkylässä. Kasvokkain toimivia asiakaspalvelupisteitä ei siis ole, joten suuri osa asiakaskontakteista tapahtuu yrityksen puhelinpalvelussa. Tämän takia tutkimus on rajattu koskemaan puhelinpalvelua. Tutkitaan sitä miten puhelinpalvelussa työskentelevät ihmiset ovat ottaneet käyttöön uuden toimintamallin, eli miten uuden järjestelmän käyttöönotto on heillä luonnistunut ja mitä kehitettävää he kokevat siinä olevan.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan olin sopinut työnantajan kanssa, että kesä- ja heinäkuu olisivat parhaita aikoja hoitaa tutkimus, kun on hiljaisempaa. Yrityksen päässä opinnäytetyöni kanssa avustanut henkilö kuitenkin sairastui, ja oma tekemiseni hankaloitui, niinpä tutkimus-haastattelut saatiin suoritettua vasta joulukuussa 2009.

Kun tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena, tutkimusvälineeksi käyvät haastattelut ja kyselyt. Ne voidaan luokitella sen mukaan, millaista etäisyyttä tutkija pitää kohteeseensa ja millaiseksi muodostuvat tiedon analysoinnin menetelmät. Aineiston hankintamenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Tutkimuksessa pyritään selvittämään sellaista tietoa, joka koskee erilaisten henkilöiden asenteita, mielipiteitä, kokemuksia, havaintoja. (Heinonen J. 2009)

Haastattelu on tutkijan tai hänen edustajansa ja tutkittavan henkilökohtaista kosketusta edellyttävää toimintaa, joka voidaan suorittaa edeltäkäsinn suunnitellulla tavalla, eli strukturoituna haastatteluna. Siinä voidaan myös pitäytyä rajattuihin kysymyksiin ja aiheisiin, eli lomakehaastatteluihin tai teemahaastatteluihin. Haastattelussa voidaan myös aiheen sisällä johdatella hyvinkin yksityiskohtaisiin, tilanteen mukaisiin syvällisiin pohdintoihin, eli esimerkiksi syvähaastatteluun. (Anttila 1999, 230)

Itse valitsin yllä mainituista tutkimusmenetelmistä teemahaastattelun jossa käytössä oli valmis kyselylomake jonka mukaan jokainen haastattelu eteni. Vastauksista riippuen esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta saataisiin selville perimmäiset syy-seuraukset.

Kasvatustieteellisentiedekunnan Internet-sivuilta löytyi kiintoisa huomiolista, jota tulisi noudattaa kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä.

- On selvítettävä, kuinka hyvin ja miten vastaaja tavoitetaan. Tietyt vastaajat voivat olla jatkuvasti kiireisiä, kun taas toiset ovat aina tavoitettavissa. Olisi pyrittävä siihen, että vastaaja tavoitetaan ns. suotuisissa olosuhteissa eikä esimerkiksi flunssaisena pitkän työpäivän jälkeen.
- Pyritään kahdenkeskiseen keskusteluun vastaajan kanssa. Tällöin vastaaja uskaltaa esittää rohkeammin näkemyksiään.
- Ennen haastattelua on varmistettava, että haastattelu ei aiheuta haastattelun ulkopuolisille henkilöille häiriötä. Työpaikalla tapahtuvaan haastatteluun on etukäteen pyydettävä tarvittava lupa.
- Tärkeää on, että pyritään saavuttamaan vastaajan luottamus. Käytännössä tämä edellyttää "jään sulattamista" ennen varsinaista haastattelua, eli keskustellaan ilmoista, tutkimuksen tarkoituksesta jne.
- Haastattelussa käsitellään tiettyjä teemoja tai aihepiiriä, ja näiden otsikoiden alla keskustellaan kohtalaisen vapaasti.
- Haastattelijalla on aktiivinen kuuntelijana. Hän esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä ja voi jopa viedä keskustelua haluamaansa suuntaan.
- Haastattelu voi muuttua myös syvähaastatteluksi, jolloin mennään vastaajan kannalta perimmäisten asioiden ytimeen (esim. psykoanalyysi). Syvähaastattelu vaatii haastattelijalta erityisen paljon kokemusta.

- Haastattelun aikana ei tehdä laajasti muistiinpanoja, joten nauhuri, tai jopa videokamera, on hyvä apuväline. On kuitenkin vastaaja voi videokameraa käytettäessä tulla liian jännittyneeksi, joten nauhuri on oikeampi väline tässä haastattelussa.
- Samaa vastaajaa voidaan haastatella useita kertoja. Tämä on tyypillistä varsinkin syvähaastatteluun pyrittäessä.
- Haastattelun jälkeen vastaajan lausunnot litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Vastaukset on kirjoitettava sellaisenaan (esim. murreilmauksia ja kirosanoja ei muuteta eikä jätetä pois). Litteroinnissa kuvataan myös esim. erikoismerkein vastauksiin liittyviä ilmeitä ja eleitä, kuten huokauksia, haukotuksia, silmäniskuja, itkua ja naurua. Ilmeitten, eleitten ja haastattelutilanteen yleistunnelman mieleen palauttamisessa on avuksi, jos pidän haastattelupäiväkirjaa (johon kirjoitetaan haastattelun jälkeen).
- Näiden haastattelujen käsittelyssä ei voida kovin paljon hyödyntää tietokonetta tai muita laitteita, vaan aineiston tarkastelu perustuu suurelta osin tutkijan tulkintoihin.
- Haastattelija ei saa ottaa kantaa esittämiinsä kysymyksiin, vaikka vastaaja sitä häneltä tiedustelisikin.
- Saatujen vastauksien oikeellisuus pyritään tarkistamaan myös muita kanavia käyttäen.
- Henkilökohtainen haastattelu voi viedä aikaa jopa useita tunteja. Niinpä yhden päivän aikana ei ehdi eikä jaksaa haastatella kovin montaa henkilöä.
- Hieman pelkistäen, haastattelu parhaimmillaan muistuttaa lähinnä ystävien välistä keskustelua.
- On varauduttava siihen, että vastaajan vapaaehtoisuuteen perustuvissa tutkimuksissa tavallisesti osa vastaajista ei halua osallistua kyselyyn tai haastatteluun. (Kasvatustieteellinen tiedekunta. Kvalitatiivinen tutkimus.)

1.5 Otos

Puhelinpalvelussa 4 tiimiä joissa yhteensä toimii 41 henkilöä, kaksi tiimiä toimii Bulevardin toimipisteessä ja kaksi Oulunkylässä. Tutkimukseen on tarkoitus valita monipuolisesti henkilöitä vastaamaan tutkimukseen eri sukupuolia, eri-ikäisiä, pidempään yrityksessä työskennelleitä ja uudempia työntekijöitä. Tutkimus tehdään haastatteluna ja siksi on rajattava haastateltavien ihmisten määrän viiteen.

Haastateltavina oli

- yksi 26-vuotias mies, työskentelee osa-aikaisesti opiskelujen ohella, ollut yhtiön palveluksessa kaksi vuotta

- puheluja vastaanottava (myöhemmin IN-puolella) työskentelevä 43-vuotias nainen
- 23--vuotias nainen, työskentelee osa-aikaisesti opiskelujen ohella, ollut yhtiönpalveluksessa neljä vuotta
- 25-vuotias nainen, työskentelee täyspäiväisesti, ollut yhtiönpalveluksessa vajaan kaksi vuotta
- 35-vuotias nainen, työskentelee täyspäiväisesti ollut yhtiössä vuoden ajan.

Kolme viimeksi mainittua edustavat keskimääräistä puhelinpalvelussa työskentelevää.

Kuten jo aiemmista voidaan olettaa, tutkimus toteutettiin tutkittavien työajalla työpaikalta löytyvässä rauhallisessa huoneessa. Kun tutkittavat on valittu, heidät tavoitetaan parhaiten sähköpostitse, sovittaessa haastattelun ajankohtaa.

Tutkittavia oli informoitu jo kesällä tutkimuksen tekemisestä, ja kaikki ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi haastateltaviksi, ja tulivat omien sanojensa mukaan mieluusti haastateltaviksi. Haastateltujen valinnan jälkeen kävi kuitenkin niin, että kaksi heistä oli joutunut tilanteeseen jossa joutuvat vaihtamaan työpaikkaa Mandatum Lifestä uusiin haasteisiin, tämä saattoi vaikuttaa heidän vastauksiinsa.

Työntekijöiden esimiesten kanssa on neuvoteltava milloin heidän tiimissään on paras aika tehdä haastattelu. Koska suurin osa haastateltavista työskenteli sillä osastolla, joka soittaa itse asiakkaille, oli aika valittava sen mukaan milloin heillä ei itsellään ollut sovittuja asiakaskontakteja, muutoin esimiehille ei ollut niin väliksi missä vaiheessa päivää haastattelut tehtiin.

Tarvittavan materiaalin määrä tehdyssä haastattelussa oli varsin vähäinen. Äärettömän tärkeä väline tutkimuksen toteuttamiseksi oli nauhuri, jolla saatiin tallennettua sanasta sanaan haastateltavien vastaukset. Videokuvaus olisi voinut saada haastateltavat vain hermostumaan turhaan siitä miltä näyttävät. Haastattelujen tallentamiseksi tarvittiin nauhuri ja muistiinpanovälineet eleidenhuomioimista varten, haastatteluja varattiin rauhallinen tila jossa haastattelut toteutettiin.

1.6 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelun on tarkoitus käsitellä muutoksen onnistumista. Kuten aiemmin teoriaosuudessa käy ilmi, jotta muutos olisi onnistunut, täytyy muutoksen esteet olla voitettu. Muutoksen esteitä ovat: jos muutoksen kohteilla ei ole tarpeeksi tietoa, taitoa tai halua muuttaa toimintaansa ja sitoutua uuteen toimintamalliin lopullisesti. Tämä tarkoittaa sitä, jotta muutos olisi onnistunut, täytyy järjestelmänkäyttäjien olla motivoituneita. Kuten jo

aiemmin todettiin käyttäjän motivaatiota nostavat, se että hän tuntee saavansa äänensä kuuluviin ja on saanut osallistua muutoksen suunnitteluun ja ymmärtää minkä takia on hyödyllistä ja tärkeää käyttää järjestelmää.

Osana haastatteluteemoista toimivat myös yrityksen suunnittelemat tavat, miten uutta järjestelmää tulisi käyttää ja mitä asioita yhtiö on toivonut raportoitavaksi. Kuten jo aiemmin mainittiinkin, Mandatum Lifessä puhelunpalvelun aktiivisuutta raportoinnissa arvioidaan puhelukappaleiden ja raportointimääristä koostuvan tilaston avulla. Tämän haastattelun tavoitteena on ollut tavoittaa enemmin laadullista järjestelmän käyttöä, ja vastaako se käyttäjien tarpeita ja odotuksia.

2 Case: Mandatum Life

Mandatum Life on osa Sampo-konsernia ja konsernin emoyhtiö Sampo Oyj omistaa ja hallinnoi vakuutusliiketoimintaa harjoittavia tytäryhtiöitä. Sampo-konserniin kuuluvat Pohjoismaiden ja Baltian johtava vahinkovakuutusyhtiö If, sekä Kalevan kanssa yhdistettynä Suomen suurin henkivakuutusyhtiö Mandatum Life. (Sampo-konserni, 2008)

Mandatum Lifen liiketoimintaan kuuluu yksityisille henkilöille, yrittäjille, yrityksille ja yhteisöille henki- sijoitus- ja eläkevakuutusratkaisuja. Mandatum Lifen rahastosidonnaiset ja perustekorolliset sijoitus- ja eläkevakuutukset ovat kiinteä osa Sammon palvelukokonaisuutta säästäjille ja sijoittajille. Mandatum Lifen palvelu- ja tuotekokonaisuus on asiakkaiden saatavilla Sammon palveluverkoston ja sähköisten kanavien sekä valikoitujen meklareiden ja sijoitusneuvojien kautta. (Sampo-konserni, 2008)

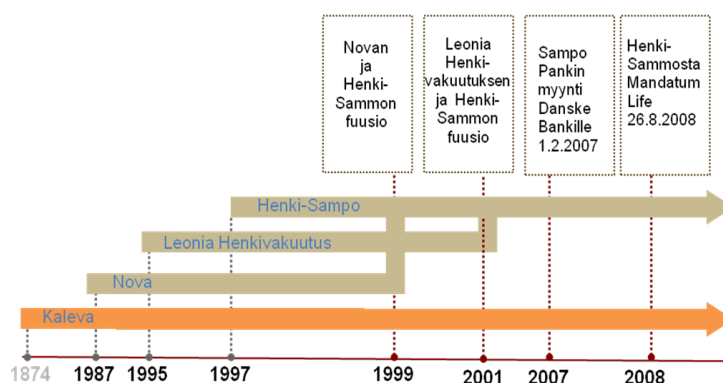
2.1 Liiketoiminta

Sampo Oyj omistaa Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiön koko osakekannan. Mandatum Life-konserni puolestaan omistaa Baltiassa toimivan Sampo Life Insurance Baltic SE:n, jonka kotipaikkana on Viro. Latviassa ja Liettuassa yhtiö toimii sivukonttorien kautta. Mandatum Lifen markkinaosuus sekä Suomen että Baltian vakuutusmarkkinoista on noin 20 prosenttia. (Tietoa yrityksestä, 2008)

Mandatum Lifen toiminta jakautuu kahteen osaan. Uusmyynnin painopisteenä on sijoitussidonnainen vakuuttaminen (yksilölliset ja ryhmäeläkevakuutukset sijoitus- ja säästövakuutukset.) Sijoitusosaamista annetaan itsenäisesti sekä yhteistyössä Danske Capitalin kanssa. Mandatum Lifen vastuuvälästä valtaosan muodostaa laskuperustekorkoinen vakuutuskanta, jonka katteena olevalle omaisuuden pyritään saamaan mahdollisimman korkea tuotto. (Tietoa yrityksestä, 2008)

2.2 Historia

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva toimii kiinteässä yhteistyössä Mandatum Henkivakuutusosa-
keyhtiön kanssa. Kaleva on toiminut alalla vuodesta 1874. Näin katsotaan myös Mandatum
Lifen historian alkaneen jo tuolloin, aiemmin kuin minkään muun kotimaisen henkivakuutus-
yhtiön. Kaleva huolehtii hyvällä menestyksellä vastuullaan olevien vakuutussäästöjen hoitami-
sesta ja tarjoaa aktiivisesti uusia ryhmähenkivakuutuksia palkansaaja-, toimihenkilö- ja mui-
den yhteistyöjärjestöjen jäsenille. (Mandatum Life ja Kaleva, 2008)



Kuvio 1 MandatumLifen ja Kalevan historiaa, yli 130 vuotta vakuutusellista varainhoitoa
(Mandatum Life ja Kaleva - Esittelymateriaali 2008)

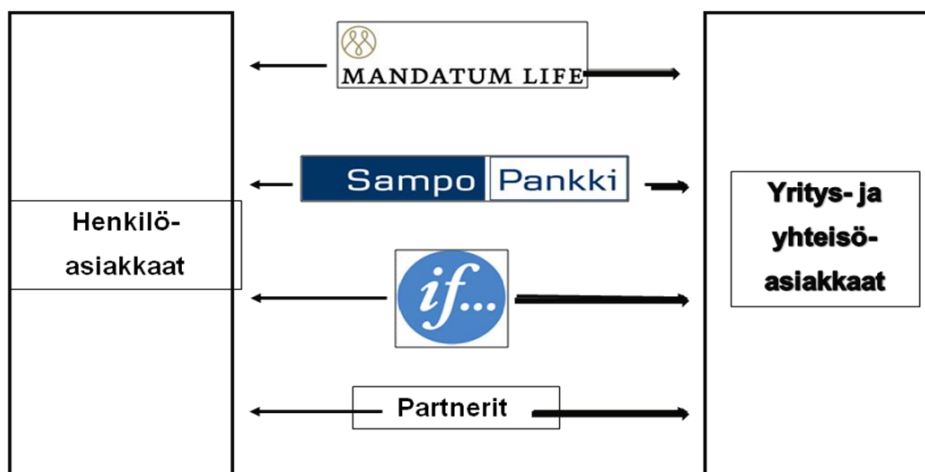
2.3 Asiakkaat

Suomessa n. 243 000 henkilöasiakasta Kaleva mukaan lukien henkilöasiakkaita on yli 461 000
ja yli 24 000 yritystä ja yhteisöä ovat uskoneet Mandatum Lifen osaamiseen henki- ja eläkeva-
kuutusratkaisuihin. (Tietoa yrityksestä, 2008)

Mandatum Lifen avainlukuja 2008
(Meur)

| | |
|---------------------|--------|
| Maksutulo | 503 |
| Henkivakuutussäästö | 5834 |
| Vakavaraisuusaste | 7,90 % |

Taulukko 1 Mandatum Lifen avainlukuja 2008



Kuvio 2 Mandatum lifen jakelukanavat
(Tietoa yrityksestä, 2008)

Kalevan myöntämiä ryhmähenki- ja tapaturmavakuutuksia myydään edelleen sisaryhtiö If:in kautta yhteistyösopimusten piirissä olevien toimihenkilö- ja palkansaajajärjestöjen jäsenille.

Vaikka Sampo Pankki on poistunut Sampo-konsernista, yhteistyö Mandatum Lifen ja Sampo Pankin välillä on edelleen toiminut. Irroutuminen Sampo konsernista on aiheuttanut runsaasti työtä, kun aikaisemmin pankilta tai pankin kautta ostetut Mandatum Lifen hallinnolliset palvelut on jouduttu organisoimaan uudelleen. Merkittävin ja kustannuksiltaan suurin projekti on ollut pankkiin ulkoistettujen tietotekniikkapalvelujen siirtäminen Mandatum Lifen haltuun. (Sampo Konsernin Vuosikertomus 2007.)

Mandatum Lifessä henkilöasiakkaille suurin yrityksen oma palvelukanava on puhelinpalvelu, se on aktiivisin käytössä oleva keino olla yhteydessä yksityishenkilöistä muodostuviin asiakasjoukkoon.

2.4 Henkivakuutusala

Henkivakuutusosalalla on paljon kilpailua ja vaikka Mandatum Life on yksi suurimmista toimijoista henkivakuutusosalalla, kilpailu pakottaa pyrkimään kehittymään koko ajan säilyttääkseen hyvän aseman. Henkivakuutusalan toimijoita ovat esimerkiksi pankkien omat vakuutusyhtiöt kuten

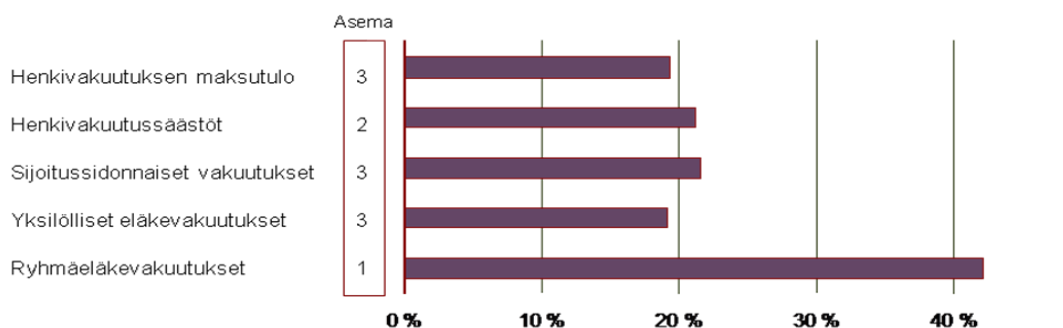
- OP-Henkivakuutus Oy
- Nordea Henkivakuutus Suomi Oy
- Aktia Henkivakuutusosakeyhtiö
- Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola, Yritysten Henkivakuutus Oy Tapiola ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola

(Finanssialan Keskusliitto, Vakuutusyhtiöt, 2009)

Tai itsenäiset henkivakuutusyhtiöt kuten

- Henkivakuutusosakeyhtiö Duo
- Försäkringsaktiebolaget Liv-Alandia
- Henkivakuutusosakeyhtiö Retro
- Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Suomi (Suomi-yhtiö)
- Skandia Life Assurance Company Limited, Suomen sivuliike

(Vakuutusyhtiöt, 2009)



Kuvio 3 Markkina asema maksutuloista

(Tietoa yrityksestä, 2008)

2.5 Henkivakuutus

Henkivakuutus on vakuutus, jossa riski liittyy vakuutetun elämään ja kuolemaan. Markkinoilla on useita erilaisia henkivakuutustuotteita, Mandatum Lifen uusmyynnissä tarjoamat henkivakuutukset voidaan jakaa kahteen luokkaan:

- ”Kuolemanvaravakuutus on sopimus, jossa vakuutusyhtiö suorittaa vakuutetun edunsaajille korvausta, mikäli vakuutettu kuolee vakuutusaikana.
- Elämänvaravakuutus on sopimus, jossa vakuutettu saa korvausta, jos hän on sovittuna aikana hengissä. Elämänvaravakuutuksen korvaus voidaan suorittaa kerralla, tai osissa pidemmällä aikavälillä, jolloin kyseessä on usein eläkevakuutus.” (Henkivakuutus 2008)

Henkivakuutustuotteet voivat olla myös yhdistelmiä edellisistä, esimerkiksi työeläkkeen täydentämistä varten otetut vapaaehtoiset lisäeläkkeet joissa säästö summa on katettu henkivakuutusturvalla. Muissa säästämistuotteissa, säästöhenkivakuutuksissa, henkivakuutuksissa voi

olla kytkettynä muita henkilövakuutukseen kuuluvia vakuutusturvia, esimerkiksi työkyvyttömyysvakuutus. (Henkivakuutus 2008)

Henkivakuutuksia käytetään esimerkiksi turvaamaan toimeentulo, joka vakuutetun lähipiirissä saattaa vaarantua, jos vakuutettu kuolee. Usein asuntolainaa otettaessa perheen vanhemmat ottavat vakuutuksen kattamaan lainanmäärän jotta kuoleman tapauksessa perhe ei joudu myymään kotia lainan kanssa pärjäämiseksi. Säästöhenkivakuutukset ovat yleisiä pitkäaikais säästämisen välineitä, joissa voidaan joko pyrkiä varmistamaan tulevaisuuden taloudellista toimeentuloa, tai käyttää niitä keinona hankkia varoilleen tuottoa. (Henkivakuutus 2008; Tuotteet ja palvelut - Henkilövakuuttamisen ohjeita 2008)

2.6 Brändi uudistus osana asiakaslähtöisyyden muutosta

26.8.2008 Henki-Sampo muutti nimensä Mandatum Lifeksi ja nimi uudistuksen myötä Mandatum Life muuttaa toimintatapansa asiakaslähtöiseen toimintamalliin, jotta Mandatum nimen mukanaan tuoma arvo brändi olisi yhtiössä todellisuutta. Visiona yrityksessä on olla rohkeasti erilainen, aktiivinen ja asiakasta kuunteleva henkivakuutusyhtiö, joka tarjoaa asiakkaalleen sellaisia ratkaisuja, joita ei muualta saa. (Tietoa yrityksestä, 2008)

Jotta brändi voi täyttää asiakaslupauksensa, täytyy yrityksen investoida tarvittaviin ohjelmiin. Mandatum lifessä on panostettu CRM-järjestelmään ja puhelinpalvelun asiakasrajapinnassa on otettu käyttöön uusi asiakaslähtöinen toimintamalli. (Aaker, Joachimstahler, 2000, 23-32)

3 CRM, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Perinteisessä mallissa henkilöstö, varallisuus, tuotteet ja yrityskulttuuri nähdään yrityksen resursseiksi, asiakaslähtöisessä mallissa myös itse asiakas kuuluu samaan joukkoon resurssina ja yritystä hyödyntävänä asiana. Tavoitteena on tehdä yritykselle voittoa saamalla myynti mahdollisimman suureksi. Asiakkaantyytyväisyyden saavuttaminen vaatii yritykseltä ajan tasalla olevaa tietoa asiakaskuntansa tarpeista ja odotuksista. Tämä tarkoittaa, että maksimaalinen myynti saadaan tavoitettua, kun lähdetään myymään sitä mitä asiakas tarvitsee. Asiakkaiden tarpeet pyritään kartoittamaan mahdollisimman perusteellisesti. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen edellyttää yritykseltä toimivaa tietojärjestelmää sekä pysyviä ja toistuvia ahkerointeja asiakkaan näkökulman omaksumiseksi ja asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. (Anttila, Iltanen: Markkinointi 2001,50 ; Ala-Mutka., Talvela 2004, 26)

Asiakashallinnan työkalut auttavat kartoittamaan asiakkaan käyttäytymistä. Yksi välineistä on segmentointi. Segmentointi auttaa jaottelemaan asiakkaat myynnin kannalta otollisiin kohderyhmiin aiempien ostokäyttäytymisten mukaan. Tämä asiakkuudenhallinnan apuväline aut-

taa saavuttamaan maksimaalisen hyödyn segmentoidusta asiakasryhmästä. Hyvä asiakkuusstrategia tarvitsee toteutuakseen motivoituneen, sitoutuneen ja innostuneen henkilöstön, joka on sydämellään mukana asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa. (Ala-Mutka, Talvela, 2004, 26)

CRM tarkoittaa asiakkuudenhallintaa (muodostuu englannin-kielisistä sanoista customer relationship management) CRM:n tarve saa alkunsa asiakaslähtöisestä ajattelutavasta organisaatiossa. Siihen liittyvät tietojärjestelmät keräävät tietoa asiakkaasta ja asiakkuudesta. (Dyché, 2002, 15)

Tarve asiakaslähtöisen liiketoimintatavan oppimiseen tulee yksinkertaisesti siitä, että tehokas yritys oletettavasti menestyy paremmin kilpailijoihin nähden kuin tehoton. Työntekijöiden kannalta muutoksen tarkoitus on helpottaa toimintaa asiakkaiden kanssa, palvelemaan asiakasta paremmin ja löytämään asiakkaan tarpeet joita se ei vielä välttämättä itsekään tiedosta. Toteutuakseen hyväkin asiakkuusstrategia tarvitsee motivoituneen, sitoutuneen ja innostuneen henkilöstön, joka on sydämellään mukana asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa (Taatila 2007; Ala-Mutka, Talvela, 2004, 26)

Asiakaslähtöisen järjestelmän tarkoituksena on auttaa yritystä ja sen henkilöstöä

- tekemään oikeita asioita
- tekemään oikeita asioita hyvin
- toimimaan kustannustehokkaasti
- ymmärtämään mitkä ovat oikeita asioita

(Ala-Mutka, Talvela, 2004, 26)

3.1 Hyödyt

- Strateginen tehokkuus
- Operatiivinen tehokkuus, Sisäinen toiminnan laatu
- Operatiivinen tehokkuus, Määrällinen suorituskyky
- Markkina- ja asiakastuntemus

Ilman strategista tehokkuutta ja toiminnan laadukkuutta ei voi olla määrällistä tehokkuutta jossa hyöty konkretisoituu oikeiden asioiden kustannustehokkaana tekemisenä

(Ala-Mutka, Talvela, 2004, 27)

Ongelmana yrityksessä on saada kaikki henkilöstöön kuuluvat ja muut voimavarat menemään samaan suuntaan. Strategisen tehokkuuden huomaa erityisesti siinä jos eri yksiköt ja yksilöt

muodostavat yhtenäisen tavan toimia eli onko niillä yhtenäinen toimintalogiikka. Yrityksen henkilöstöllä pitäisi tämän onnistumiseksi olla yhtenäinen näkemys strategiasta, strateginen tehokkuus, jolloin valitaan oikeanlaiset tuotteet, markkinat, asiakkaan kokema laatu, kilpailuasema, kannattavuus vs. kasvu, hinnoittelu, pääoman rakenne

Operatiivinen tehokkuus jakaantuu sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskyykyyn. Tämän toiminnan yhtenäinen laatu konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä. Sisäisen toiminnan laatua voidaan miettiä kustannussäästöinä, ensisijaisesti yhtenäinen ja systemaattinen tapa toimia parantaa katetta. Määrällinen tehokkuus on puolestaan muodostetun systemaattisen ja yhtenäisen toimintatavan tehostamista (Ala-Mutka, Talvela, 2004, 30-33)

Edellytyksiä operatiiviseen tehokkuuteen

- sovittu yhteinen tapa toimia
- mitataan lopputulosten sijaan käytännön tekemistä ja toiminnan edellytyksiä
- jaetaan asiakastuntemus organisaatiossa
- sidotaan asiakas organisaatioon, ei henkilöön
- oleellisten asiakastietojen ja tapahtumien ylläpito järjestelmässä
- parhaat käytännöt jaetaan organisaatiossa
- kohdistetaan voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla
- pidetään sisäisen toiminnan laatu yllä
- hyödynnetään teknologiaa prosessien tehostamisessa

(Ala-Mutka , Talvela 2004, 30-33)

Markkina ja asiakastuntemuksessa paras tulos saadaan, kun oikea tieto ja informaatio yhdistyvät kokemukseen, tarvitaan sekä lukuja että tuntumaa. Tällä kyetään lisäämään kilpailukykyä erityisesti strategisen tehokkuuden kautta. Hyvä asiakasstrategia ja segmentointi voidaan luoda ainoastaan, kun asiakkaat ja markkinat tunnetaan hyvin, kriittistä tässä on myös että yhtiössä on taito hyödyntää tietoa.

Erityisesti tämä koostuu

- tiedon tiivistämisestä ja jäsentämisestä
- kokemusperäisen tiedon muuttamisesta koko organisaation tiedoksi
- käsitteiden ja tietojen yhtenäisyyttä koko organisaatiossa
- järjestelmällistä tiedon keräämistä, jalostamista ja levitystä
- liiketoiminnan kokonaisvaltaista analysointia

(Ala-Mutka., Talvela 2004, 35)

3.2 Käyttöön otettu CRM-järjestelmä

Teknologia, joka otetaan käyttöön tukemaan asiakashallintaa, tulee täyttää vaatimukset asiakas kannan monimuotoisuuden, tiedonhallinnan merkityksestä liiketoiminnalle, yrityksen strategiasta, asiakas strategiasta, palvelukanavastrategiasta ja toimintamalleista. Lyhyesti: teknologian tulee olla mukautettavissa yrityksen tarpeisiin strategian toteuttamiseksi. (Ala-Mutka, Talvela 2004, 148)

Järjestelmiä tulee mukauttaa organisaation käsitteisiin ja käsitelmalleihin, organisaation toimintamalleihin, erilaisiin käyttäjäryhmiin joilla sama tieto käytössä mutta eri tavalla jaeneltynä. Mukauttaminen on tehtävä erilaisiin käyttötilanteisiin, sillä tapaukset voivat olla erilaisia eri asiakas segmenteissä; asiakasstrategiaan, jossa eri asiakassegmenteistä pidetään eri määrä tietoa; erilaisiin käyttöoikeuksiin ja käyttäjäorganisaatioihin, eli sisäisiin ja ulkoisiin käyttäjiin. (Ala-Mutka, Talvela 2004, 148)

Mandatum Lifessä käyttöön on otettu Microsoft Dynamics CRM 4.0 - järjestelmä.

Se on järkevä valinta koska aiemminkin puhelinpalvelun muistiinpanot ovat tukeutuneet erittäin paljon Outlook-kalenteriin ja käyttöön otetussa järjestelmässä on samankaltainen ulkonäkö ja toimintamalli kuin Outlookissa, lisäksi se pystyy keskustelemaan Outlookin kanssa.

Järjestelmän myyjä kuvaa järjestelmää seuraavalla tavalla:

”Microsoft Dynamics CRM 4.0 on täysin integroitu asiakkuudenhallinta- eli CRM-ratkaisu. Microsoft Dynamics CRM -ratkaisulla yritys voi luoda ja ylläpitää asiakastietoja selkeässä muodossa ensimmäisistä kontakteista myyntiin ja myynnin jälkeiseen tukeen. Microsoft Dynamics CRM on nopea, joustava ja edullinen ratkaisu, joka sisältää työkaluja yrityksen myynti-, markkinointi- ja asiakaspalveluprosessien tehostamiseen ja integroituu Microsoft Office Outlookiin. Microsoft Dynamics CRM -ratkaisulla yritys voi tehostaa liiketoimintaprosessejaan yhdenmukaisella ja mitattavalla tavalla.

- Myynti: Liidien ja myynnin lisääminen
- Myyntihenkilöstö voi käyttää kattavia asiakastietoja online- tai offline-tilassa, käsitellä liidejä reaaliaikaisesti, löytää lisä- ja ristiin myynti mahdollisuuksia sekä tehdä kauppvoja entistä nopeammin. Myyntihenkilöstö voi hyödyntää seuraavia Microsoft Dynamics CRM -toimintoja:
 - liidien ja myyntimahdollisuuksien hallinta
 - asiakkaiden ja yhteystietojen hallinta
 - alueiden hallinta
 - ennusteet ja myyntianalysit
 - offline- ja matkaviestinkäyttö

- tuote-, hinta- ja tarjoustietojen nopea käyttö”

3.3 Asiakashallinnan kehittämisen ongelmia

Asiakashallinnan kehitysprojekteissa on tunnistettu erilaisia ongelmia joita on eritelty alla

- tulokset toimintatavan muutoksessa eivät näy heti
 - aiheuttaa sitä, ettei enää muisteta, miksi on muutettu toimintaa entisestä mallista, ei voida heti huomata hyötyä jota uudistunut malli tuottaa.
 - uuden teknologian käyttöönotossa ilmenee vaikeuksia.
 - uusi teknologia, jonka on ollut tarkoitus auttaa, ei välttämättä aina toimi heti niin kuin on suunniteltu, henkilöstö turhautuu teknologiaan.
 - ei ole motivaatiota syöttää tietoa asiakkaasta tietojärjestelmiin.
 - voidaan nähdä tiedon syöttäminen aikaa vievänä asiana, syö aikaa myynniltä.
 - tietojärjestelmän käytettävyys on huono
 - järjestelmä saattaa olla hidas tai mennä jumiin ja käyttäjä turhautuu
 - kehittämisen hyötyjä on vaikea ymmärtää ja sisäistää
 - vastuut ovat epäselviä
 - jos ei tiedetä kenen pitää tehdä ja tietää mitä, niin käyttäjä turhautuu
 - kannusteet eivät tue muutosta
 - muutosta ei johdeta: toimenkuvat ovat epäselviä, kehityskeskusteluja ei käydä ja strategiaa ei ymmärretä.
 - jos johtamista ei tapahdu ei henkilöstö ymmärrä mitä pitäisi tehdä ja miksi.
- (Ala-Mutka, Talvela, 2004, 191)

Yllä luetellut asiat muodostavat luultavimmin suurimmat haasteet myös Mandatum Lifen ajamassa muutoksessa puhelinpalvelussa kohti asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin mitä tulee huomioida lähtötilanteessa (nykytilanteessa), jotta muutokseen voidaan ryhtyä.

4 Edellytykset asiakaslähtöiseksi yritykseksi muuttumiseen

Kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, voi muutos asiakaslähtöiseksi yritykseksi kohdata kuoppia matkallaan, siksi on syytä ensin tutkia yrityksen edellytykset muutokseen. ”Ei ole projektia ilman ihmisiä, niin yksinkertaisesti asia voidaan ilmaista. Projektin tärkein voimavara ovat siinä mukana olevat ihmiset. Jos nähdään se vaiva että etsitään projektiin parhaiten sopivat ihmiset, heitä ei ole varaa kohdella huonosti. Jos projektin ohjaus on kurja, johto puutteellinen ja jäsenten kohtelu ala-arvoista ei kannata odottaa luovaa ilmapiiriä eikä kehitykseen ja uuteen ajatteluun johtavaa prosessia.” Hyvä asiakkuusstrategia tarvitsee toteutukseen motivoituneen, sitoutuneen ja innostuneen henkilöstön, joka on sydämellään mukana asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa. (Karlsson, Marttala, 2001.,103-107; Taantila 2007)

Muutos ei tapahdu jos muutosta ja erityisesti ihmistä ei aidosti johdeta ja johdeta hyvin. Muutoksen johtamisesta on siksi erikseen kappale jossa asiaa käsitellään perinpohjaisesti. Muutosta toteutettaessa tulee olla yhteinen näkemys ja tahto saada muutos aikaan muutoin haaveet onnistumisesta voidaan unohtaa. (Ala-Mutka, Talvela, 2004, 185)

Projektin kannalta 5 erityisen tärkeää osaa eriteltyinä

- selkeys
- rakenne
- prosessitietoisuus
- kuri
- visiot

(Karlsson , Marttala, 2001,103-107)

| | Muutoksen onnistumisen edellytyksiä |
|-----|---|
| 1. | Selkeät tavoitteet ja ohjaus |
| 2. | Osallistuminen |
| 3. | Muutoksen jatkuvuus (ei lopu heti) |
| 4. | Iterointi: Suunnittelu ja testaus käytännössä |
| 5. | Kokonaisuuden hahmottaminen ja siten tämän jakaminen hallittaviin osiin |
| 6. | Kehitysaideiden priorisointi |
| 7. | Ideoiden testaaminen heti käytännössä ilman tarkkaa suunnittelua |
| 8. | Kokemusten jakaminen |
| 9. | Sitoutuminen |
| 10. | Nopeiden voittojen hankkiminen heti kehittämisen alkuvaiheessa, jotta motivaatio kasvaa |
| 11. | Strategisten kehityskohteiden saaminen nopeasti suunnitelmasta täytäntöön |

Kuvio 4 Edellytyksiä muutokseen

(Ala-Mutka , Talvela, 2004, 191)

4.1 Strategiset voimavarat, organisaationkyvykkyudet, sisäinen strategia

Yhteistä päämäärää kohti lähdettäessä on hyvä olla selvillä että ryhmällä on tarvittavat kyvykkyudet päämäärän saavuttamiseksi. Ryhmässä toimittaessa kaikkia kyvykkyksiä tarvitaan. Yksin joku kyvykkyys ei riitä, tavoiteltaessa yhteistä päämäärää kyvykkyuksien tulee olla myös tasapainossa keskenään. Kyvykkyudet voidaan jakaa neljään luokkaan:

- älyllinen kyvykkyys
- teoreettinen kyvykkyys
- sosiaalinen kyvykkyys
- käytännöllinen kyvykkyys

(Karlsson, Marttala. 2001.110)

Älyllinen kyvykkyys tarkoittaa, että osataan yhdistää erilaisia osaamisalueita, löytää uusia ratkaisuja, tehdä johtopäätöksiä ja ratkaista ongelmia. Tämä kyvykkyys on tärkeä mutta vain jos pystytään kuitenkin työskentelemään muitten kanssa ja ymmärretään sosiaalista ympäristöä, jotta ratkaisusta tulee hyviä ja sosiaalisessa mielessä toteutettavia.

(Karlsson, Marttala 2001,111-120)

Teoreettinen kyvykkyys on yleensä hankittavissa koulutuksella. Se on hyödyllinen vain jos sitä voidaan soveltaa konkreettiseen käytännön todellisuuteen. Eli toisin sanoen tällä kyvykkyydellä sovelletaan teoria käytäntöön tai työkalu jolla käytännön kokemuksista hyödynnetään. Epäonnistumisista oppiminen on hyvä keino saavuttaa päämäärä ja löytää toimivia ratkaisuja.

(Karlsson, Marttala, 2001, 111-120)

Sosiaalisessa kyvykkyudessa on kyse käyttäytymisestä, tunne-elämästä, käsitteistä ja arvostuksista. Sosiaalinen kyvykkyys on kaiken yhteispelin ja vuorovaikutuksen perusta. Siksi sosiaaliset kyvyt ovat kaikkein tärkeimmät ominaisuudet onnistumisen kannalta. Jos yhteistyö ei suju, on turha toivoa helppoa onnistumista. (Karlsson, Marttala, 2001, 111-120)

Käytännöllinen kyvykkyys tarkoittaa, että pystytään toteuttamaan ideat huolimatta koulutuksen tai kokemuksen puutteellisuudesta. Käytännöllisyys tarkoittaa suoraan päämäärään menemistä ja kykenemistä hyödyntämään kaikkea sitä mikä helpottaa päämäärään pääsemistä. (Karlsson, , Marttala, 2001, 111-120)

Kun organisaatioon on valittu henkilöstö jossa kaikki kyvykkyudet ovat hyvin edustettuina ja yhteispeli on mahdollista toteuttaa. On tärkeää, että näistä mahdollisuuksista voidaan kehittää yrittäjä eteenpäin vieviä osaamisia osana strategiaa olemisesta jatkuvasti menestyksekkästä yhtiö.(Hannus, 2004, 38)

4.2 Ammatillinen osaaminen

Työtehtävien eri vaiheissa tarvitaan ammattitaitoista suoritusta vaadittavaa substanssiosaamista, siitä voidaan puhua ammatillisena osaamisena, joka on useimmiten koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittu osaaminen työtehtäviin ja työympäristöön. Etenkin muutokset yritystoiminnassa edellyttävät työntekijöiltä osaamista uuden oppimiseen ja irrottautumiseen tutuiksi tulleista asioista. Ammatillista osaamista on syytä kartoittaa aika ajoin, sillä nämä luovat perustan koulutuksentarpeiden ja koulutuksentarjonnan suunnittelemiselle, eli yrityksen mahdollisuuksille reagoida uudistuksen tarpeeseen. Työntekijä ymmärtää paremmin, mitä häneltä odotetaan, jos uusista odotuksista häntä kohtaan keskustellaan ja niitä arvioidaan yhdessä. Yksilötasolla selvitetään mitä osaamista henkilöllä on. (Kiviharju, 2008)

Organisaation tasolla puhutaan määritellyistä painopistealueista (esim. toimitus) ja niille määritellyistä suorituskyvyn tavoitteista päämäärät määrittelevät millaista osaamista henkilöstö tarvitsee. Tehtäväsisällöt on kuvattava, sillä tämä hyödyntää sekä esimiehiä että henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kenenkin kohdalla kyse. Epäselvyyksiin ja epätie-toisuuteen tehtävämuutoksen aikana kyetään silloin varautumaan paremmin ja ehkäisemään konflikteja, jotka johtuvat epäselvyyksistä. (Kiviharju, 2008)

Kun henkilöstölle kerrotaan millaisia tarpeita uuden oppimiseen on opetettava, täytyisi ihmisen ymmärtää ja oivaltaa oman hyvinvointinsakin kannalta, missä järjestyksessä uusia asioita kannattaa lähteä opettelemaan. Omien oppimishaasteiden jäsentäminen ja aikatauluttaminen helpottaa painetta. Työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että harjoittelun ja uuden oppimisen aikana henkilöt voivat jakaa kokemuksiaan ja saada vahvistusta valinnoilleen. Tilanteessa saatetaan törmätä jopa osaamiskuiluun joka täytyisi saada täytettyä. Henkilöstön nykyinen osaamisen tasoja verrataan sitä tarvittavaan osaamiseen ja kuilu paljastuu. (Kiviharju, 2008)

4.3 Kyvykkyys organisaatiossa

Aiemmin jo raapaistiin kyvykkyys käsitteen pintaa. Organisaatio kyvykkyudessa kyse on henkilökohtaisten osaamisten yhdistelmästä, jotka takaavat tehokkaan suorituskyvyn työtehtävissä eli parantavat tehokkuutta. Organisaatiossa on pystyttävä hyödyntämään kokonaisvaltaisesti sen henkilöstön jokaisen edustajan henkilökohtaiset taidot, asenteet, arvot, tiedot, ominaispiirteet ja ominaisuudet (yhteistyökyky, kokonaisuuden hallinta, sinnikkyys, järjestelmällisyys jne.), jotta se olisi strategisesti mahdollisimman tehokas. Oman henkilöstön tunteminen on kriittisen tärkeää, sillä saman ammatillisen osaamisen omaavien henkilöiden suorituskky voi samankaltaisuudesta huolimatta olla hyvin erilaista kyvykkyystekijöiden takia. Persoonallisuus

vaikuttaa paljon yksilön taipumuksiin tehdä asiat tietyllä tavalla ja kykyyn muuntautua niin vaadittaessa. (Kiviharju, 2008; Ambrosius, Tikkanen H. Kietäväinen, 2009, 63)

Taipumuksiin liittyviä kyvykkyystekijöitä ei voida kehittää samalla tavalla kuin ammatillista osaamista, siksi kyvykkyystekijöiden kartoitus eli selvittäminen mihin työrooleihin työntekijä soveltuu parhaiten, on tärkeää organisaation monipuolisen menestymisen kannalta. Motivoitunut työntekijällä on usein myös tavoitteita kehittyä urallaan. Kyvykkyyssarviointi on hyvä apu miettiä urasuunnittelun apuna löytämään parhaiten kykyjä vastaavan työroolin. (Kiviharju, 2008; Ambrosius ym. 2009, 63)

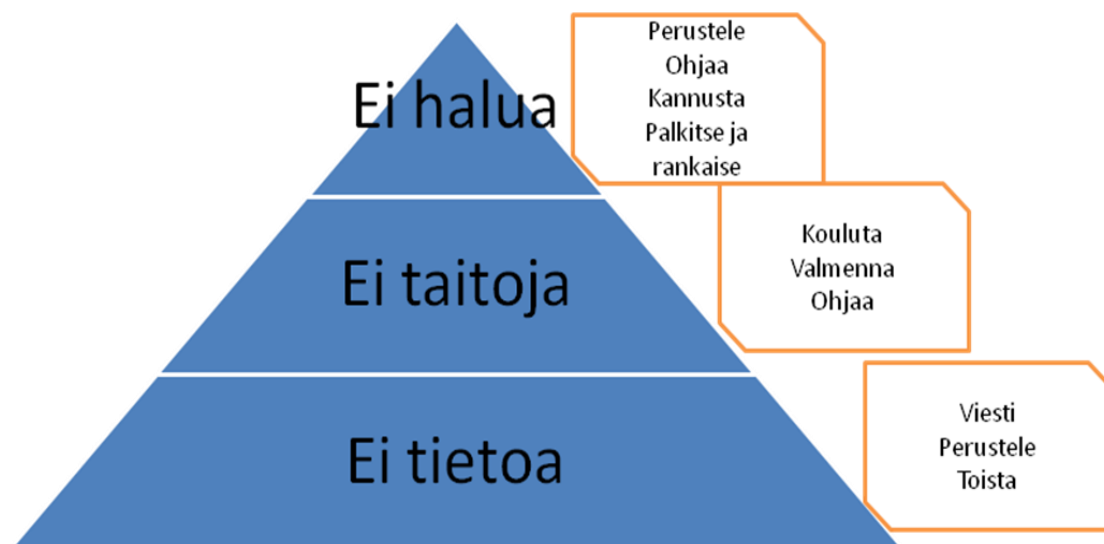
Mahdollisuuksia näkevä tyytyväinen henkilöstö pysyy organisaatiolle uskollisena, todennäköisemmin pysyy organisaation palkkalistoilla. Tämä on syytä huomioida toiminnassa, sillä kuten hyvä asiakas myös hyvä työntekijä tulee yhtiölle kannattavammaksi pitää talossa kuin menettää ja hankkia uusi. Organisaation prosessiosaamisen määrittelyn yhteydessä tunnistetut osaamisalueet muodostavat rungon henkilöstöltä edellyttävän kyvykkyyden määrittelylle, eli tiedetään ketä halutaan mihinkin tehtäviin ja tarvitaanko uutta työvoimaa tuomaan uudenlaista kyvykkyyttä. (Kiviharju, 2008; Ambrosius ym. 2009, 63)

4.4 Arvo-osaaminen

Se millainen on organisaatiokulttuuri ja sen oppimisympäristö kertovat arvo-osaamisen osaamisenpuitteet. Puitteet syntyvät esim. vallitsevasta työilmapiiristä, työtehtävien haasteista, työvälineistä, töiden organisoinnista, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista. Työhyvinvointi on yksi tärkeistä näkökannoista arvo-osaamista pohdittaessa. Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta olennaista on yhteishengen ylläpito ja jatkuva rakentava keskustelu työpaikoilla. Niin toiveista kuin peloistakin puhumiseen tulee olla mahdollisuuksia, jotta asema työyhteisössä tuntuu turvatulta. Turvalliseksi koettu yhteisöllisyys suojaa työntekijää kuormittavissa tilanteissa. Läheltä löytynyt kaveriapu on ollut monille korvaamatonta vaikeissa tilanteissa. (Kiviharju, 2008, 9)

Yllä mainittuja puitteita on syytä arvioida aika-ajoin, sillä selvitetään miten hyvät mahdollisuudet osaamisen ja kyvykkyyden hyödyntämiselle on luotu. Vallitsevat arvot heijastuvat näihin organisaation luomiin mahdollisuuksiin. Kun halutaan kehittää henkilöstöä, on tehtävä se syystä ja tarpeesta, eikä vaan kouluttaa, kurssittaa ja siirrellä ihmisiä paikasta toiseen tuotantovälineiden luontoisesti. On siis tarkistettava, tarjoaako organisaatio todella riittävät puitteet osaamisen käytölle vai estääkö vallitsevat puitteet osaamisenhyödyntämistä? (Kiviharju, 2008; Amrosius ym. 2009,63; Muutos haastaa työhyvinvoinnin, 10)

Jos yrityksessä pohja on hyvä ja oikea tekemisen meininki, vähenee myöhemmin tarkemmin käsittelyyn tuleva muutosvastarinta isoja muutoksia aloitettaessa. Kun henki ja johtaminen on tehty alusta asti hyvin, päädytään harvemmin tilanteeseen, jossa henkilöstöllä ei ole halua, taitoja tai tietoa muuttua ja kehittyä. Näihin tilanteisiin on myös ratkaisut mutta joutuminen siihen tilanteeseen kertoo siitä että aiemmin jokin on jäänyt puolitiehen. (Kiviharju, 2008; Amrosius ym. 2009,63; Muutos haastaa työhyvinvoinnin, 10)



Kuvio 5 Muutosvastarinnan tasot
(Aarnikoivu, 2008, 172-173)

Jos ei ole tietoa, täytyy organisaatiossa asiasta viestiä, perustella ja toistaa enemmän paremmin ja tarkemmin. Jos puolestaan muutoksen vaikeuden taustalla on taitojen vajavuus, on mietittävä uudelleen kouluttaminen ohjaaminen ja valmentaminen, jotta voidaan avustaa henkilöstöä onnistumaan muutoksessa. Jos muutoksen hitaus johtuu siitä, että henkilöstöllä ei ole halua muuttua on syytä selvittää ja perustella syyt muutokseen ja motivoida henkilöstö ymmärtämään muutoksen tärkeys ja sitä kautta luoda halu avustaa tilanteen kehitystä. Samaan aikaan täytyy tietenkin myös ohjata ja kannustaa uuteen toimintamalliin ja antaa tunnustusta hyvästä toiminnasta sekä toisaalta puuttua muutosta heikentävään toimintaan. (Aarnikoivu, 2008, 172-173)

5 Organisaation sisäisen operatiivisen toiminnan kehittäminen

Organisaatioiden välisten prosessien kehittäminen ja ohjaus on tärkeää kun halutaan onnistua muutoksessa. Organisaation prosessien kehittäminen ja prosessiorganisointi, organisaation kyvykkyyksien kehittäminen ja kyvykkyyssopjainen ohjaus muodostavat kriittisiä seikkoja joissa on onnistuttava (Hannus ,2004, 40)

Prosessi yleisesti ajateltuna tarkoittaa edistymistä. Prosessi muodostuu sarjasta suoritettavista toimenpiteistä, joiden kautta päästään tavoiteltuun ja määriteltyyn lopputuloksen. Prosessin toteuttaminen ja sen mukaisesti toimiminen vaatii yritykseltä usein aikaa, tilaa, resursseja ja/tai asiantuntemusta. Toistuvuus kuvaa prosessia, sillä sen aikana tapahtumat ja suoritteet toistuvat samankaltaisina jostain tietystä näkökulmasta tarkasteltuna. Tuottavuuden tehokkuuden ja prosessin vaikutusalueen laadun ohjaamiseksi ja parantamiseksi prosesseja pyritään mallintamaan ja kehittämään. (Puolamäki, Ruusunen, 2009, 10)

Case Mandatum Life Kokonaisprojektin vaiheistus

| Valmisteluprojekti | Osaprojekti 1 | Osaprojekti 2 | Osaprojekti 3 | Osaprojekti 4 |
|---|---|--|--|---|
| <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu-vaihe • Käytöstä saatava info antaa tietoa järjestelmän käytettävyydestä ja suunnitellaan vaiheita 1 ja 2 • Kylmäpilotti <p>Käyttäjärühmät (kylmä)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pienmyyntiryhmä ja Varainhoito | <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Käyttäjäpilotti • Yritysmyyntiprosessin hallinta/seuranta • Eräajo Info-CRM <p>Käyttäjärühmät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuudet ja markkinointi myöhemmin YR Myynti (01/09) | <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöasiakasmyyntiprosessin hallinta/seuranta sekä as.tiedon kerääminen • Integraatio SAJ, • Integraatio Info • HAP asiakkaiden tiedot Accesista <p>Käyttäjärühmät (lisäksi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suurasiakasmyynti • IF HA myynti • CC (maaliskuun jälkeen) • Pienyritysmyynti • Varainhoito | <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuksien jalostaminen ja nopea reagointi asiakkuuden ja tuotteen elinkaaren tapahtumiin • Kaikki asiakkuuteen liittyvä tieto yhdessä paikassa • Käyttäjärühmät (lisäksi) • Tuotepäälliköt • Lakimiehet | <p>Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalvelun laadun parantaminen • CC myyntiprosessin hallinta/seuranta sekä asiakastiedon kerääminen Järjestelmään • Wicom/SAP-integraatio • Asiointipalvelu-integraatio <p>Käyttäjärühmät (lisäksi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muut |
| <p>Toiminnallisuudet</p> <p>Suunnitteluvaihe</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perehtyminen ohjelmistoon -Parametroinnin suunnittelu -Perusliittymien suunnittelu -Osaprojektien 1&2 suunnitelmat, pr. suunnitelma <p>Järjestelmä asennettuna</p> <ul style="list-style-type: none"> -CRM-asennus. Toimittajan perusCRM:n toiminnallisuudet - Asiakkaiden+vakuutusten vienti järjestelmään soveltuvalla helpolla tavalla | <p>Toiminnallisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asiakkaan laajat perustiedot -Asiakkaan hakeminen Järjestelmän kautta -Myyntiprosessin hallinta, tapahtumien kirjaus -Myyntivinkkien välitys -Kohderyhmien/kampanjoindien syöttö työjonoon. Kohderyhmät tuodaan ulkopuolelta -Asiakkaan kontaktihistoria -Linkki Vakuutusraporttiin -Palautteen kirjaaminen -Perusraportit myynninohjauksen käyttöön | <p>Toiminnallisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vakuutustiedot Järjestelmään SAJ:n tasoisesti -Asiakastietojen päivitys ja perustaminen SAJ:hin Järjestelmästä käsin -Myyjän omat kohderyhmät/analysointi | <p>Toiminnallisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatisoidot työjonoimpulssit - Next Best Offer, myynninpaikat -Automatisoidut myyntiimpulssit, -Automatisoidut kampanjat -Asiakkaiden yhdistäminen Järjestelmän kautta | <p>Toiminnallisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saapuvan puhelunumeron tunnistus -Wicom-soittokone tunnistaa asiakkaan Järjestelmästä->asiakasti esille asiakkaalle soitettaessa, Outbond -Tunnistetun asiakkaan palaute Asiointipalvelusta Järjestelmään |

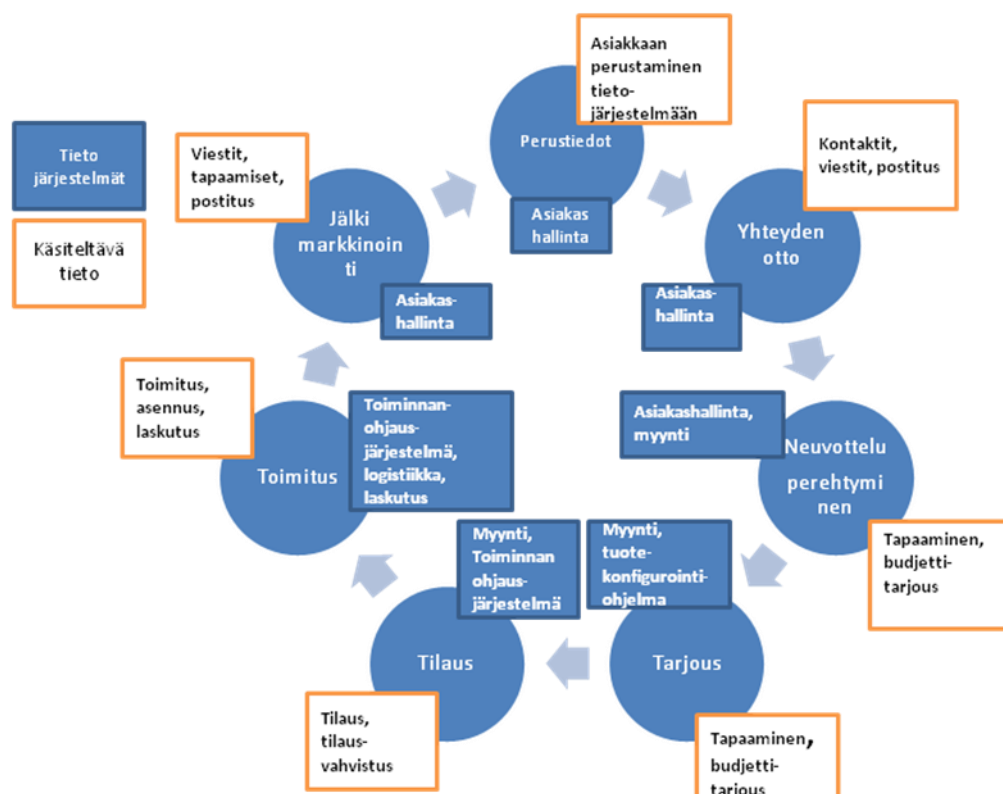
Kuvio 6 Mandatum Lifen CRM prosessikartta

Yrityksessä jossa siirrytään asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin ja on hankittu uusi asiakastieto järjestelmä, on syytä painottaa henkilöstönsä päähän seuraava prosessikaavio, jota tulisi noudattaa jokaisen asiakas kontaktin yhteydessä. Vaikka muutosta voi aluksi ajatella prosessina joka täytyy viedä läpi, on sen lopputulevan oltava pysyvä toimintamalli joka sisältää toisena uuden toimintamallin käytön jatkuvasti uusissa asiakaskohtaamisissa. (Ala-Mutka, Talvela, 2004)

Jokaisesta vaiheesta jossa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa: asiakkaan löytäminen ja perehdyttäminen, ensimmäinen yhteydenotto, neuvottelut asiakkaan kanssa ja asiakkaaseen perehdyttäminen, tarjouksen esittäminen, tilauksen saaminen asiakkaalta ja toimitus sekä myöhempi markkinointi jättävät tapahtumasta jäljen yrityksessä käytössä olevaan tietojärjestelmään ja

näin tieto asiakkaasta kasvaa ja parantaa mahdollisuuksia myydä asiakkaalle koko sen osto potentiaalin verran. .(Ala-Mutka, Talvela 2004,170)

Muutoksen aloituksessa on syytä tehdä prosessi karttoja jotta tiedetään mitä tehdään missä vaiheessa, miten ja kuka nämä asiat tekee ja kuka niistä on vastuussa. Prosessikartta on kaavio jossa on yrityksen toiminnalliset yksiköt, päätoiminnot, toimittajat ja asiakkaat. Tyypillisesti kaavio on kuvattu niin, että ylhäällä on vertikaalisesti yrityksen organisaatioyksiköt, asiakas on piirretty oikeaan laitaan ja toimittaja vasempaan laitaan. Näiden vertikaalisten elementtien päälle piirretyt horisontaaliset nuolet kuvaavat yrityksen toimintaa toimittajilta asiakkaalle. (Puolamäki, Ruusunen.2009 ,10-11)



Kuvio 7 Asiakaskohtaamisen prosessi, siinä käytössä olevat tietojärjestelmät ja käsiteltävä tieto.

(Ala-Mutka, Talvela, 2004,170)

6 Muutosjohtaminen

Muutos tarkoittaa prosessia, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se oli. Kyky johtaa muutoksia on 2000-luvulla avainasemassa. Toimintatapojen muuttaminen eli reagoiminen (oikein ja nopeasti) asiakailta ja ympäristöstä saatuihin signaaleihin vaikuttaa siihen kuinka menestynyt yritys on. (Aarnikoivu, 2008, 163)

Muutos yrityksessä voi johtua useasta eri seikasta useimmiten ne johtuva seuraavista

1. yrityksen menestyminen tai heikko menestyminen
2. toimintaympäristöön liittyvät tekijät esim. teknologiaan ja lainsäädäntöön liittyvät tekijät
3. liiketoiminnan trendit, esim. globalisaatio
4. sidosryhmien odotukset esim. asiakkaat ja osakkeen omistajat
5. demografiset muutokset, esim. ikääntyminen ja työntekijöiden kansainvälistyminen
6. sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset muutokset, esim. turvallisuus uhat.

Oli muutos mikä tahansa ja missä yrityksessä tahansa täytyy muutos toteuttaa ja johtaa järjestelmällisesti. Johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen yrityksessä. Muutoksen johtaminen ei saa tarkoittaa sitä, että muutokset toteutettaisiin marginalisoituina prosesseina eli eristettyinä täysin muusta arjesta. Muutoksen täytyy tulla kokonaisvaltaisena uutena toimintatapana ja johdolla on oltava vankka halu luoda uutta. Lisäksi henkilöstö on saatava sitoutumaan mukaan muutoksen toteuttamiseen, muutoin muutoksen kokonaisvaltainen onnistuminen vaikeutuu huomattavasti. (Aarnikoivu, 2008)

6.1 Muutosjohtamisen vaiheet

Muutoksen johtaminen jaetaan usein neljään vaiheeseen

- valmistelu
- suunnittelu
- toteutus
- vakiinnuttaminen

Valmistelun aikana tutkitaan ensin nykytila organisaatiossa ja haasteita joita tämä muutos aiheuttaa. Visio tulee kirkastaa ja tiivistää käsiteltävään muotoon, kuten myös tavoitteet sekä syyt muutokselle. Varmistetaan että voidaan vastata oikein ja hyvin muutoksen peruskysymyksiin: miksi miten mitä? Näin varmistuu, että tiedetään oikeasti nykytila ja mitä on tarvis muuttaa, siirtymävaihe eli millä keinoin muutos suoritetaan ja tavoitetila lopputuloksineen. (Aarnikoivu, 2008, 164-165)



Kuvio 8 Peruskysymykset

Suunnittelun aikana tarrataan toteutukseen, ja hahmotellaan keinoja muutokseen ja läpimenoon. Jotta saataisiin sitoutunut henkilöstö toteuttamaan muutosta ruohonjuuri tasolla, on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa on tarpeellista myös turvata muutoksen tehokas ja hallittu käynnistäminen, jotta usko muutoksen todellisuudesta ja oikeutuksesta pysyy positiivisena. Esimiehen tulee antaa muutokselle starttilaukaus, jolloin siirrytään toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa voidaan huomata huolellisen perustan tuomat hyödyt muutokselle, eli perustelut on jo annettu ja tiedetään miten muutosta pitää toteuttaa. Vakiinnuttamisvaiheessa ollaan, kun muutoshankkeen hyödyt huomataan arjessa. (Aarnikoivu, 2008, 165)

Suunnittelu muodostuu paljolti osaamisen määrittelystä. Henkilöstön osaamisen määrittely jakaantuu tietoon siitä mikä tämän hetkinen ammatillinen osaaminen on, millainen kyvykkyyden taso ja arvo-osaaminen ovat. Organisaatiossa jo olevan osaamisen ja mahdollisesti uuden oppimisen määrittelyn perusteella sitten mietitään millaisin keinoin siirrytään kohti muutosta.

Organisaatio on kyvykäs, kun sisäiset kyvykkyystekijät ovat tasapainossa sekä keskenään, että ulkoisten vaatimusten kanssa. Jos jokin kyvykkyys tekijä korostuu liikaa, alkavat riskit kasvaa. (valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 8/2000)

6.2 Muutosvastarinta

Muutokset tuovat aina monenlaista mielipidettä. Toiset toivovat ja odottavat muutosta, ja toiset eivät, koska ovat niin tottuneet asioiden kulkuun ”vanhalla hyvällä tavalla”. Ihminen on turvallisuushakuinen, kaikki mikä on tuttua, on myös turvallista. Tästä turvallisuudesta ei haluta hevillä luopua. Oli muutos millainen tahansa on varmaa, että aina löytyy muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan oikeanlainen käsittely, on muutosprosessin osa-alueita mietittäessä yksi kriittisimmistä. Muutosvastarinta on myös monissa kariutuneissa muutoksissa ollut lempisyöllinen epäonnistumiseen, vaikka se pitäisi nähdä myös positiivisesti, muutosta tarkkailaan kriittisessä valossa ja mielipide asiasta kerrotaan. Mikäli muutos on todella tarpeen ja hyvä pohjustus on tehty, ei pitäisi olla vaikea löytää sille perusteluja. (Aarnikoivu, 2008, 165-16; Hellman, Värilä. 2009, 91)

Muutosvastarintaa esiintyy kaikilla organisaatiotasolla, ja persoonallisuus ja sitoutuminen yhtiöön vaikuttavat reagointiin. Ylemmillä tasoilla muutosvastarinta voi johtua uralla etene-
misen vaikeutumisen ja etujen menettämisen pelosta. Ruohonjuuritasolla vastarinta voi joh-
tua siitä että se osa henkilöstöä ei juuri ole mukana muutoksen suunnittelussa. Yksi keino
vähentää vastarintaa onkin ottaa ruohonjuuritason henkilöstö suunnitteluun mukaan ja vähen-
tää yllätystekijöitä muutoksessa niin ei tule tiedottomuuden tunnetta ja pelkoja. Tietoa an-
tamalla, kuuntelemalla henkilöstön näkemyksiä ja antamalla mahdollisuuden osallistua muu-
toksen käytännön toteuttamiseen tehdään muutoksesta kaikkien yhteinen hanke.

Suurimmat henkilökohtaisen vastarinnan syyt ovat

- persoonallisuus
- informaation saanti
- erimielisyys toimintatapojen suhteen tai tyytymättömyys

(Aarnikoivu, 2008, 166-167)

Muutos koetaan yleensä aina uhaksi, kunnes sen laajuus ja luonne selviävät. Jatkuva ja avoin
muutosviestintä jolla kuvataan muutoksen kulkua ajantasaisesti helpottaa ihmisten toimintaa.
Kun leikataan huhuilta siivet jo ennen kuin ne ehtivät muodostua, vähentää

- muutoksesta irtisanoutumista ja sitoutumattomuutta
- samaistumattomuutta, menneiden muistelua murjottamista ja asioiden teke-
mistä niin kuin ennenkin
- epävarmuutta suunnasta, väärin asioihin keskittymistä, varmistelemista ja
hämmentyneisyyttä
- pettymys, suuttumus, kielteisyys sabotoiminen ja pyrkimys kylvää tyytymättö-
myyttä laajemmin työyhteisöön

Muutokset voidaan jakaa karheasti kahteen päätyyppiin: sisäisestä kehittymistarpeesta synty-
neisiin ja ulkoisista muutoksista syntyneisiin. Ne eroavat toisistaan siten, että sisäisiä on
yleensä aikaa valmistella ja valmistautua niihin, ulkoiset muutostarpeet puolestaan vaativat
usein nopeita toimenpiteitä lyhyessä ajassa. Muutoksen vierastamisesta saattaa olla kyse ti-
lanteessa jossa organisaatiossa ei ole ollut pitkään aikaan muutoksia, markkinat ovat olleet
rauhalliset ja yrityksen tuotteet ja palvelut ovat tyydyttäneet asiakkaita ja oma toimintatapa
on tuntunut myös kunnolliselta, organisaatio ei mahdollisesti ole tottunut muutoksiin.

(Tainio, Valpola, 1996,181).

Jos johto muuttaa viitekehystä, muttei liiketoiminnan suunnittelua ja ohjausta ei muutok-
sen toteutuksella ole mahdollisuuksia. Mikäli organisaatio on rakentanut toimintansa ja opet-
tanut henkilö kuntansakin rajojen ja asemien puolustamiseen uudet asiat tuntuvat epäilyttä-
viltä ja niitä tarkkaillaan etäämmältä ja jämähdetään vanhoihin toimintarakenteisiin. ”ei

niinkään se uuden oppiminen, vaan vanhasta pois oppiminen on haastavaa” (Hellman, Värilä, 2009 91)

Näissä tilanteissa muutosta hidastavia tekijöitä ovat

- jo aiemmin mainittu itsetyytyväisyys, joka vallitessaan haittaa muutoksen tarpeen ja syyn näkemistä
- pysyttäytyminen paikallaan, välttely ja itsesuojelu muutosta pantaessa toimeen
- pessimistinen suhtautuminen, jolla vaikutus muun yhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen
- suora kieltäytyminen muuttumasta

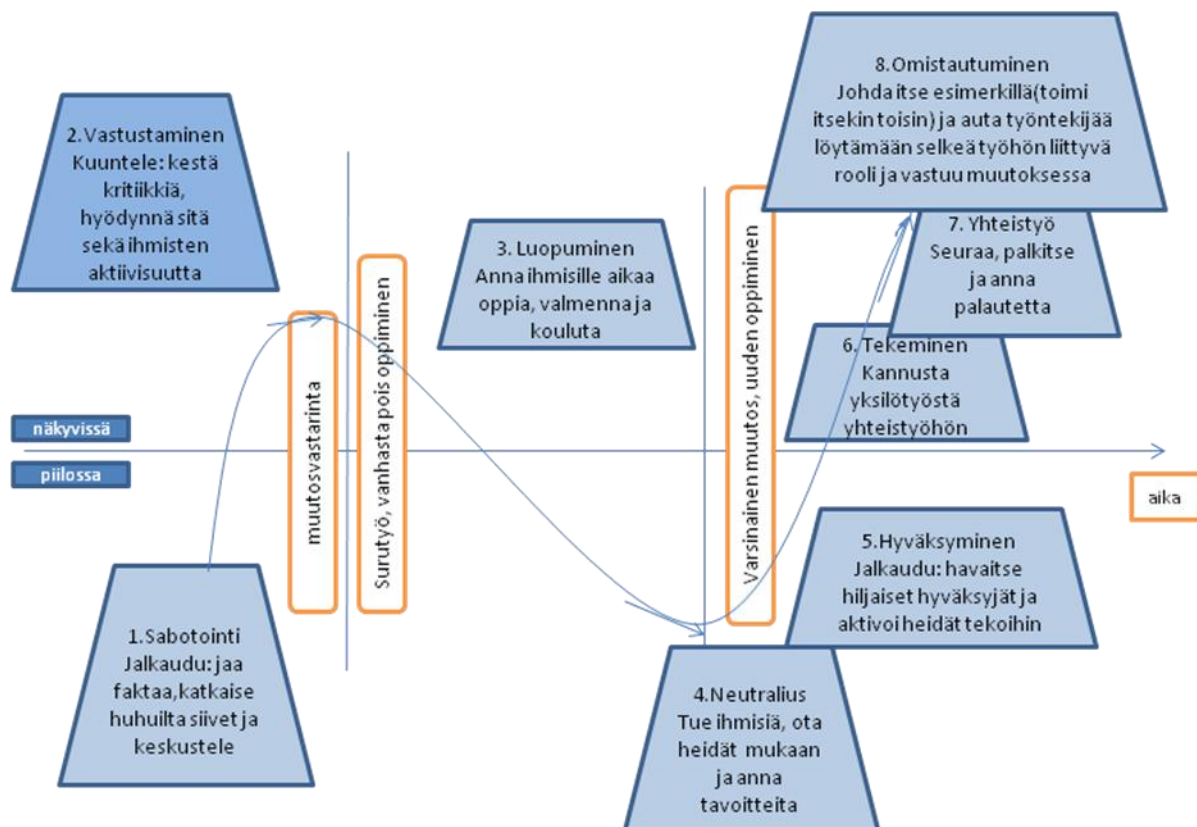
(Mattila, 2007,24)

6.3 Muutosta edeltävä esimiestoiminta

Aiemmin on puhuttu siitä kuinka paljon työntekijöiltä vaaditaan nykyään muutoksessa ja muutososaisessa. Esimiehellä sitä onkin hankalaa, on nimittäin erittäin kriittistä, että nopeita muutoksia vaativassa nykytilanteessa esimiehen on oltava loistava muutososaiseltaan. Hänenhän täytyy paitsi suunnata oma toimintansa kohti muutosta, myös tukea alaistensa toimia muutokseen. Esimiehen tulee olla esimerkillinen muutoksen suorittaja ja toteuttaja opetellessaan itsekin uutta toimintamallia. Esimiehen on osattava tiedostaa muutoksen edistämiseen ja läpimenoon liittyvät perusasiat, myös muutoksen mahdolliset pysäyttävät tekijät on oltava selvät. Olennaisiin asioihin keskittyminen ja esimiehen oman toiminnan sopeuttaminen kulloinkin käynnissä olevaan muutosvaiheeseen, auttaa siihen että alaisiin voidaan vaikuttaa tehokkaasti muutosprosessissa. (Aarnikoivu, 2008, 170-171)

Eri vaiheet muutosprosessissa ja sitoutumisessa muutokseen ovat

1. sabotointi
2. vastustaminen
3. luopuminen
4. neutraalisuus
5. hyväksyminen
6. tekeminen
7. yhteistyö
8. omistautuminen.



Kuvio 9 Sitoutuminen muutoksissa
(Aarnikoivu H. 2008, 171-172)

Ensimmäisessä vaiheessa käytettävissä olo alaisille, jatkuva läsnäolo, informointi ja huhujen estäminen on tärkeää, sillä sabotointi tapahtuu pinnan alla supisten eikä niinkään suoranaista vastustuksena. Vastustaminen on seuraava vaihe jolloin täytyy osata hyödyntää alaisten aktiivisuutta heidän kertoessaan mikä heillä lyö vastaan muutoksessa, ja silloin voi auttaa löytämään keinoja joilla vaikeudet voivat auttaa muutosta. (Aarnikoivu, 2008, 171-172)

Kun siirrytään luopumisvaiheeseen jonka tärkein ja haasteellisin tehtävä on vanhasta pois oppiminen, on esimiehen syytä olla kärsivällinen ja antaa aikaa surutyölle. Kouluttaminen ja valmentaminen ovat tässä vaiheessa myös tärkeitä jotta henkilöstö voi ymmärtää muutoksen ja sen mukanaan tuomat tavoitteet konkreettisesti. (Aarnikoivu, 2008, 171-172)

Neutraaliusvaiheessa ollaan valmiita oppimaan uutta, toimintaa suunnataan esimiehen toimesta tukemalla, tavoitteet asettamalla ja osallistamalla. Esimiehen tulee pitää mielessä, että vaikka suurin tunnekuuhu on ohitettu, muutos ei vielä ole valmis eli muutoksen prioriteetin korostaminen ja muutoksen edistäminen ei ole vielä ohi. (Aarnikoivu, 2008, 173)

Viidennessä vaiheessa esimiehen on syytä hakea tukea jo varovaisesti myönteisiltä henkilöstön jäseniltä. He auttavat alaistensa joukkoon jalkautunutta esimiestä saamaan hyväksymisvai-

heen onnistumaan. Tekemisenvaiheessa, pyritään korostamalla yhteisiä tavoitteita ja ohjaamalla yhteistyöhön saamaan henkilöstö siirtymään minä keskittyneestä ajattelu mallista mekeskiseen ajatteluun. (Aarnikoivu, 2008, 173)

Toiseksi viimeisessä yhteistyövaiheessa, esimies palkitsee yhteistyöstä ja onnistumisista sekä antaa paljon palautetta jolloin ohjataan konkreettisesti henkilöstöä oikeaan suuntaan. Viimeisessä omistautumisvaiheessa, esimiehen rooli ennen kaikkea esimerkkinä korostuu, hänen on oltava tarkka että toimii itsekkin toisin. Hänen tulee myös varmistaa, että vastuut ja henkilöstön omat roolit ovat selkeitä muutoksessa. (Aarnikoivu, 2008, 174)

On olemassa muutoksia, joiden läpi saamiseksi vaaditaan muutoksia koko organisaation jäsenten asenteissa, arvoissa ja näkemyksissä. Silloin tavoitellaan organisaatiokulttuurin ja ihmisen käyttäytymisen perustavanlaatuisia muutosta. Näissä tilanteissa yhteisymmärryksen saavuttaminen muutostarpeista ja -toimenpiteistä on olennaista. On kyettävä tunnistamaan milloin riittää pelkkä toiminnan ohjaus ja milloin vaaditaan syvällisempää vaikuttamista esimiestasolta. Myös se että ihmiset ovat persoonallisuuksiltaan erilaisia ja muuttuminen tapahtuu joskus jopa huomattavan eri tahdissa, on tarpeen pitää mielessä. Muutokseen suhtautumiseen liittyen yleensä henkilöstön voi jaotella seuraavasti

- aktiiviset kehittyjät 10-20% organisaation jäsenistä
- olosuhderiippuvaiset kehittyjät 60-70%
- kehityksestä kieltäytyjät 20 %

(Aarnikoivu, 2008,17)

7 Tutkimustulosten arviointi

Pohdin seuraavaksi Aarnikoivun mielestä tärkeitä asioita eli: puuttuuko organisaatiosta yhteinen näkemys ja ymmärrys siitä, milloin muutos on konkreettisesti kokonaisuudessaan tapahtunut. Taustalla muutoksessa oli tavoite kehittää ja panostaa asiakassuhteen hoitoon. Mikäli muutos on marginalisoitu vain järjestelmän toimimiseen, varsinainen muutos organisaatiossa on vielä kaukana. Asiakashallintajärjestelmän käyttöönotossa muutoksessa on kyse suhteelliseen laajasta strategisesta muutoksesta ja toimintamallisen muuttamisesta. Muutoksen tuovat järjestelmää käyttävät ihmiset, ei pelkkä järjestelmä sinänsä. Johdon tulee tässä tilanteessa korostaa riittävästi asiakassuhteen hoidon tärkeyttä intensiivisesti, jottei henkilöstölle jää tilaa olla huomioimatta muutoksen edellyttämiä asioita.(Aarnikoivu, 2008,170)

7.1 Tutkimustulokset

Alkuun tarkastettiin mitä haastatellut itse kirjaavat ja pitävät tärkeänä merkitä järjestelmään ja merkitsevätkö he itse aina jokaisen asiakaskontaktinsa.

Yhtiön toive on, että jokainen asiakaskontakti merkitään CRM-järjestelmään ja asiakkaista kirjataan seuraavat asiat:

- Asiakastietojen päivittäminen
- Myyntiprojekti
- Asiakaspalautteet
- Vinkit

Vinkit ovat puhelinpalvelusta muille osastoille lähetettyjä tietoja potentiaalisista ostavista asiakkaista, koska puhelinpalvelussa työskentelevät pystyvät tarjoamaan vain tiettyjä yhtiön tarjoamia ratkaisuja asiakkaille.

Haastatellut kertoivat kirjaavansa pääkohdat puhelusta CRM:ään. Pääkohdilla on tarkoitettu puhelun sisältöä, eli sitä mistä asiakkaan kanssa on keskusteltu. Asiakkaan kanssa käytyjen keskustelun sisällöistä, joita haastatellut kirjaavat, mainittiin asiakkaan varallisuustiedot, sovitut jatkotoimenpiteet ja niihin liittyvät lomakkeet ja myyntiprojektit sekä tulevaisuuteen siirtyvät puhelut. Yksi haastatelluista tosin sanoi, ettei tosiaan kirjoita asiakkaan koko perhehistoriaa, vaikka se hänelle kerrottaisiinkin. Ylipäättään vastauksista kävi ilmi että käyttäjät pyrkivät kirjoittamaan puhelun sisällön mahdollisimman tiiviisti. Asiakaspalautteita ei juurikaan kirjata, paitsi jos asiakas kertoo, ettei missään tapauksessa halua olla tekemisissä enää yhtiön kanssa. Yksi mainitsi myös asiakastietojen päivityksen, mutta kertoi tekevänsä sen SAJ-järjestelmän kautta vanhasta tottumuksesta eikä CRM:ään.

7.2 Raportointitavat

Raportointitavoista ristiriidassa olivat esimerkiksi merkinnät siitä, mitä asiakkaalle on lähetetty ja kuinka tärkeänä tätä pidetään. 23-vuotias osa-aikatyöntekijä oli sitä mieltä, ettei hyödytä ketään tietää, että esimerkiksi vakuutuksen voimassaolotodistus on lähetetty. Toisen IN puolella työskentelevän (asiakkaiden yritykseen soittamiin puheluihin vastaava), mielestä tämä tieto on kriittisen tärkeä. IN puolella oleva sanoi, että ehdottomasti jok'ikinen todistuksen lähetyksen pitää merkitä, ”niin tietää sanoa asiakkaalle, että kyllä se on lähetetty.” Lisäksi voidaan sanoa, että lähetetään sama uudelleen, sillä näkee valmiiksi, mikä on asiakkaalle aiemmin lähetetty. Toinen taas sanoi, että hänestä se ei anna yhtiölle mitään lisäarvoa asiakkaasta, niin hän ei oikeastaan koskaan merkitse todistuksien lähettämistä, vain jos se johtaa johonkin myynnilliseen jatkotoimeen, hän merkitsee tarkemmin.

Yhteneväinen toive raportoinnin tyyliin liittyen oli, että merkitään puhelua koskevat tarpeelliset asiat tarkasti mutta tiiviisti, sillä liian pitkiä vastauksia on hankala lukea. Toiset haluavat kirjoittaa mahdollisimman tarkkaan kaiken, esimerkiksi perhetiedot ja mitä lomakkeita on lähettänyt asiakkaalle. Molemmat osa-aikaisesti työskentelevät haastatellut kertoivat panostavansa enemmän merkitsemään varallisuutta koskevia tietoja asiakkaista eli kovia arvoja

kuin perhettä ja harrastuksia koskevia pehmeitä arvoja. In puolen haastateltu pitää erityisen tärkeänä, että ylipäättänsä merkintä asiakkaan kanssa yhteydenpidosta tehdään merkintäjärjestelmään, jotta vastattaessa tiedetään, kuka tietää lisää asiakkaasta. Lisäksi tärkeänä pidettiin, että jos tarjouksen lähettämisestä on sovittu, niin se merkitään, jotta voidaan tietää, kuka on myynyt ja kenellä on lisätietoja.

Yksi haastatelluista sanoi, ettei hän oikein tiedä, onko se nyt niin tärkeääkään, onko jokin rasti jossain vai ei, kun puhelinjärjestelmä on edelleen oma erillinen järjestelmänsä, hänen mielestään järjestelmä laittaa soitot samoille ihmisille, riippumatta siitä, mihin rastit on laitettu.

Osa-aikaisesti työskentelevät haastateltavat mainitsivat oman laiskuuden ja unohtamisen syyksi, miksi saattaa joskus jäädä merkinnät tekemättä. 25-vuotias haastateltavista totesi, että järjestelmä on joskus hidas ladatessaan eri kohtia esiin. Ja järjestelmä on IN-puolella työskentelevän mielestä niin laaja, ettei yhtiössä ole vielä edes tiedossa kaikkia mahdollisuuksia, joita järjestelmä antaa. Järjestelmän moninaisuus ja lukuisat eri välilehdet saivat myös kritiikkiä, koska aina ei tiedä minne tulisi merkitä ja minne joku muu on mahdollisesti merkinnyt. Koska puhelujen jälkeen tehdyt merkinnät järjestelmään voi sulkea kolmella eri tavalla, 23-vuotias haastateltu koki sen erityisen turhauttavaksi. Mainittiin myös, että HYP puolen henkilöt (yritysmyyntin face-to-face osastolla työskentelevät) eivät merkitse tietoja välttämättä niin innokkaasti. Se aiheuttaa joskus hankaluuksia vastattaessa puhelimeen, ellei asiakkaan tiedoissa ole merkintää kanssakäymisestä.

Kaikkien paitsi 23-vuotiaan vastaajan mielestä käytettävyys on helppo. Kehuja järjestelmä sai siitä, että kaikki tiedot ja asiakkaan asioiden eteneminen on yhdessä järjestelmässä. Eri mieltä oleva valitteli juuri sitä, ettei tiedä, millä lailla pitää merkitä, ja on monia eri kohtia jotka täytyy muistaa merkitä yhden yhteydenpidon yhteydessä. Hänestä esimerkiksi vinkkien merkintä on pitkäveteistä.

7.3 Käyttäjien suoraan motivaatiota koskevista kysymykset

Kaikki paitsi yksi vastaaja ovat sitä mieltä, etteivät ole aivan varmoja siitä, mitä pitäisi kirjata tai, että kaveri kirjaa varmasti erilailla kuin mitä itse. Monien mielestä syy on siinä, ettei heille ole tarpeeksi selvästi kerrottu, mitä pitäisi minnekin merkitä. Asiasta on kerrottu vain kerran jossain kokouksessa ohimennen, ja oletettu kaikkien tämän jälkeen tietävän miten tulee toimia. Tämä siis myös tilanteissa, jolloin joku oli ollut poissa. IN-puolella ollut sanoi, että uskoo kyllä tietävänsä, mitä pitää kirjata.

Kolme täysipäiväisissä tehtävissä olevaa vastaajaa kertoivat, että heillä on motivaatio kirjata asioita, koska tietävät, miten se hyödyntää tulevaisuudessa. Heistä 32-vuotias sanoi, ettei ole motivaatiota aina liittää kaikkia tarjouksia myyntiraportin mukaan, koska se on niin monimutkaista ja hänellä loppuu kärsivällisyys. 23-vuotias nainen, joka sanoi, ettei hänellä ole ollenkaan motivaatiota kirjata, kertoi sen johtuvan siitä, että raportointi vie niin paljon aikaa, ja hän inhoaa kaikkea monimutkaista selvittelyä ja raportointia. 26-vuotias mies taas sanoi, ettei ole motivaatiota kirjata, koska on lopettamassa firman palveluksessa pian.

Neljä vastaajista sanoi, että ”on kai ihan positiiviset aatteet järjestelmän käyttöä kohtaan, koska kukaan ei ainakaan ole mitenkään erityisesti myöskään ollut sitä mieltä, että järjestelmä olisi tosi huono.” 25-vuotias nainen sanoi, että aivan varmasti on huono fiilis, koska on niin paljon eroja kirjaamistavoissa, ellei ole kaikille kerrottu asioista samalla tavalla. 43-vuotias sanoi, että varmaan alussa oli vähän huono olo järjestelmää kohtaan, kun kaikkien piti opetella uutta. Verrattaessa HYP:ien asenteisiin CRM-järjestelmää kohtaan, on oikein positiiviset ajatukset, koska kuitenkin puhelinpalvelussa tehdään merkinnät järjestelmään todella hyvällä prosentilla. HYP:it ovat henkiryhteyttäviä, jotka työskentelevät yritysasiakkaiden pääasiallisina kontakteina.

7.4 Järjestelmän käyttöönoton ymmärrys

Pari haastateltua oli todella epäluuloisia sen suhteen, että järjestelmään kirjaamista asioista olisi todella hyötyä myöhemmissä vaiheissa. Sillä toiset järjestelmät eivät keskustele uuden kanssa, ja saattavat vastaajien mielestä tällöin toimia ristiriitaisesti siihen verrattuna mitä he ovat kirjanneet ylös CRM:ään. Yksi vastaaja taas oli sitä mieltä, ettei kukaan kuitenkaan ehdi tarkistaa asiakkaan koko historiaa, ja hyödyttää sitä vaikka siellä kaikki saatu tieto olisikin. Lisäksi miespuoleinen vastaaja koki järjestelmän niin, että voidaan tarkkailla sitä että tekeekö hän töitä ja millä lailla hän työnsä suorittaa.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että kunhan siihen vaiheeseen päästään, että kaikki merkitsevät kaikki tiedot, niin saadaan kattavat tiedot asiakkaista ja heidän tarpeistaan toiveistaan ja pettymyksistään, joita sitten voisi hyödyntää tulevaisuudessa oltaessa yhteydessä asiakkaisiin. Myös se, että ollaan avoimia ja kaikki tietävät mitä kukakin on kenenkin asiakkaan kanssa sopinut ja tehnyt ja niistä voisi oppia. Erään haastatellun mielestä myös siksi että voidaan tarkkailla mitä ”pienet työläismuurahaiset” ovat saaneet aikaan. ja kuten jo edellisessä kohdassa jokaista puhelua ei tarvitse aloittaa nollassa ja että kaikki asiakkaasta kerätty tieto on yhdessä järjestelmässä eikä ripoteltuna sinne tänne.

Vastaajien kesken koetaan hyvänä, ettei joka puhelun alussa tarvitse aloittaa tyhjältä pohjalta. ”Kiva ettei tarvitse aloittaa ihan nollassa asian vatvomista vaan voidaan oikeasti sanoa:

juu niinpä näyttää, että olet puhunut sen ja sen henkilön kanssa siitä ja siitä asiasta.” Ja ylipäätään koettiin tärkeäksi se, että asiakashistoria jää yhtiön muistiin vaikka asiakaspalvelijat vaihtuvatkin. Lisäksi jää todistus siitä mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Yksi haastatelluista mainitsi, että järjestelmän käyttöönoton alkuaikoina hänellä oli suuri vastarinta uutta järjestelmää kohtaan, koska oli jo kaksi hankalaa järjestelmää joihin piti merkitä osin samoja asioita. Hänestä tuntui tällöin siltä, että tuhlaa omaa aikaansa kun kirjailee päällekkäisiä asioita eri paikkoihin.

7.5 Johtamisesta

Kaikkien paitsi In puolella ja testiryhmään kuuluneen haastatellun mielestä he eivät muista ollenkaan milloin asiasta ryhdyttiin puhumaan. Järjestelmä "vain yhtäkkiä oli siinä" yksi haastateltava sanoi että varmaan silloin sai ensi kerran kuulla CRM:stä, kun kerrottiin että meillä olisi nyt tällöinen koulutus uudesta järjestelmästä. Yksi vastaaja sanoi että hänelle oli mainittu asiasta töihin tulon yhteydessä, että sellainen järjestelmä on tulossa.

Kaikki muistivat, että joukko oli istutettu päiväksi luokkahuoneeseen kuuntelemaan CRM-järjestelmäkonsulttia, joka ensin kertoi mitä pitäisi tehdä ja sitten kaikki testasivat kerran mitä juuri oli selitetty. Huonoja puolia kyseisessä menetelmässä huomattiin rutkasti, ei ollut koettu, että asiat oli opittu syvästi yhdessä opetussessiossa.

Haastatellut kertoivat, että oli pitkä väli ennen kuin tämän koulutuksen jälkeen oikeasti ryhdyttiin käyttämään järjestelmää arjessa. Periaatteessa piti vaivalla muistella miten asiat menivät. Yksi haastatelluista sanoi, että koulutusta oli aivan liian vähän. Toinen sanoi vielä, että hänen mielestään olisi kannattanut järjestää jonkinlaista jälkihuoltoa. Ettei olisi kannattanut vaan kaataa kaikkea kerralla ja sysätä käyttämään järjestelmää, vaan jonkin ajan päästä pitää vielä toinen tilaisuus, missä olisi voinut kysellä mielensä juolahtaneita ongelmia. Yksi vastanneista sanoi, ettei edes osaa katsoa järjestelmästä onko hänelle tullut myyntivinkkejä.

25-vuotias täyspäiväisesti työskentelevä sanoi saaneensa opastuksen ja on siihen ihan tyytyväinen. 35-vuotias kertoi, että hänen muistelmissaan järjestelmän käyttöönotto ”tökki”, kun yhtäkkiä piti taas osata käyttää ihan uutta järjestelmää, vaikka olikin vasta uusi työntekijä, ja monta muuta uutta järjestelmää oli juuri pitänyt opetella. Hän olisi kaivannut vielä vähän lisää opastusta CRM-järjestelmään merkittävistä tiedoista. Osa-aikaisena työskentelevät olivat sitä mieltä, että olisivat kaivanneet vähän lisää valmennusta merkinnöissä, sillä tietää ehkä minne merkitä, mutta laatu jää mahdollisesti hataraksi. IN puolella ja testiryhmässä ollut sanoi käyttäneensä kyseistä järjestelmää jo niin kauan, että kokee osaavansa käyttää sitä todella hyvin.

25-vuotias vastaaja sanoi, että kyllä hyvin menee ja kaikki hänen antamansa palautteet ovat menneet eteenpäin sekä vastaus on sitten annettu kaikille yleisesti. Kolme muuta haastateltavaa kertoivat, ettei oikein tunnu että mielipiteillä ja palautteilla tunnu olevan oikein mitään merkitystä. ”Ehkä ne jonnekin merkitään ne palautteet, mutta toiminta toteutuksen osalta ainakin on ollut todella hidasta ja jopa niin ettei olla reagoitu ollenkaan.” In puolella työskentelevä toivoi, että olisi alusta asti ollut vieläkin selkeämmin kerrottu kenen puoleen erityisesti CRM-asioihin liittyen kannattaa kääntyä, jotta asiat menevät eteenpäin ja jos on kysyttävää saa vastauksen.

7.6 Käyttäjien kokemus järjestelmän käytettävyydestä ja omista taidoistaan

Vastaajien yhteneväinen sanoma oli se että puhelinpalvelussa on yhtä monta tapaa kirjata asioita järjestelmään kuin on käyttäjäkin. Kummallista kyllä haastateltavat väittivät, ettei se juurikaan häiritse heitä. Kuitenkin toivottiin yhtenäisempää ylhäältä johdettua tapaa kirjata asiat järjestelmään. Tällä hetkellä kaikki olivat sitä mieltä, ettei heidän tekemisiään ainoan koulutuskerran jälkeen ole valvottu ja valmennettu tarpeeksi. Järjestelmä itsessään sai suurimmaksi osaksi kehuja siltä osin, että kaikki löytyy saman järjestelmän sisältä. Negatiivista palautetta puolestaan sai se, että saman järjestelmän alla on niin monia välilehtiä joille voi tallentaa tietoa. Epäselvät ohjeet saavat aikaan, että samantyyppisiä asioita on saatettu tallentaa eri asiakkaille eri asiakaspalvelu henkilöiden toimesta tyystin erilaisilla tavoilla.

Jokaisen vastaajan mielestä kaikki kirjaavat asiat eri tavalla. Huomioituja eroja olivat: toiset kirjoittavat jopa liiankin tarkasti puhelun sisällön, toiset kirjaavat vain ranskalaisilla viivoilla pääkohdat puheluista, osa merkitsee vain otsikon (esimerkiksi OPTIMI) eikä sen enempää tarkkaa tietoa. Toiset tuntuvat olevan niin etteivät he edes tiedä mitä pitäisi kirjata. Lisäksi erona on huomattu että jotkut merkitsevät jokaisen puhelun uuteen tapaamiseen, ja toiset merkitsevät kaikki saman asiakkaan kanssa käydyt omat puhelunsa samaan tapaamiseen, eli välilehteen.

Vain yksi vastaaja sanoi suoraan että erot kieltämättä häiritsevät häntä. Muut tutkimukseen osallistuneet sanoivat, etteivät merkintätapojen erot niinkään häiritse, kunhan tiedot ovat riittävät, eikä tarvitse aloittaa ihan nollasta.

8 Pohdinta

Tieto-osuudessa puhuttiin miten loppukäyttäjien täytyisi olla tietoisia muutoksen tapahtumisesta, ja saada osallistua muutoksen tekoon. Kysyttäessä ovatko he päässeet mukaan suunnitteluun ja tuntuiko se riittävältä. Vastattiin, että eivät ole päässeet juuri osallistumaan suunnitteluun, mutteivät sitä olettaneetkaan. Vaikka haastatteluun osallistuneet eivät olleet osal-

listuneet kehitystyöhön, he eivät kokeneet sitä negatiivisena asiana. Yksi kriittisistä asioista uuden toimintatavan omaksumisissa on se, että käyttäjillä on riittävät kyvykkyydet toimia uuden toimintatavan mukaisesti, tätä kysyttiin ja tarkistettiin, kokivatko käyttäjät että heitä oli opastettu käyttämään järjestelmää riittävän hyvin ennen kuin sitä tuli käyttää arjessa. Melko monelta taholta vastaus kysymykseen oli ”ei.” Käyttäjät kuitenkin kokivat järjestelmän positiivisesti, mutta toivoivat parempaa ohjastusta sen käyttöön.

8.1 Toimintasuositukset

Suurin ongelma järjestelmän käytössä tuntui olevan tiedonpuute siitä mitä ja minne toivottiin vastauksia, ja millaiset asiat ovat yritykselle tärkeitä. Koska järjestelmän käyttöönotto oli määritelty ylhäältä ja asiakaspalvelun työntekijät eivät itse vielä täysin olleet sisäistäneet sen merkittävää hyötyä ja tarpeellisuutta, yrityksen kannalta olisi syytä pitää lisää käyttöön kannustavia opetussessioita.

Yrityksessä olisi hyvä tehdä sisäinen käyttöopas, jossa kerrotaan tarkasti, kuvien kera, mitä ja minne laajaan ja monipuolisen tietojärjestelmän sivulehdistä toivotaan mikäkin asia kirjattavaksi. Suositeltavaa on myös järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa ottaa jokaisessa viikko-palaverissa esiin lista asioista, jotka halutaan merkittäviksi jotta käyttäjien mieleen iskostuu ajatus siitä mikä on vähimmäisvaatimus. Käyttäjiä kannattaisi kehottaa näissä palavereissa myös kirjaamaan positiiviset asiakaspalautteet, jotteivät yrityksen tiedot asiakaspalvelun tasosta vääristy, pelkästään negatiivisten palautteiden kirjaamisen ansiosta.

Tärkeää olisi myös kirkastaa kaikkien käyttäjien mieleen, että uusi järjestelmä on ensisijainen paikka johon kirjataan kaikki muutokset ja asiakkaaseen liittyvät tiedot ja entiset järjestelmät on tarkoitus jättää historiaan, tällöin työntekijöiden turhautuminen päällekkäisiin kirjauksiin vähenisi.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. Tavoitteena on, että tutkija on tutkittavan ilmiön suhteen objektiivisella tasolla. Tutkimus on validi, mikäli siinä on tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Tutkimus on suoritettu oikealla menetelmällä käyttäen oikeaa mittaria ja mitattavat asiat ovat oikein, työläintä on ymmärtää mitä nämä oikeat ovat. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä että tutkimus on toistettavissa. Samat tulokset saadaan kun käytetään samaa mittaustekniikkaa ja mittaria. Todistetaan etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. (Kananen , 2009, 87-88)

Laadullinentutkimus on luonteeltaan sellainen, että siihen yleensä aina jää jälkiä tutkijansa tahra., sillä tutkijan päätökset ohjaavat ja suuntaavat huomioita suuntaan tai toiseen, vaikka tulkintojen tulisi nousta pelkästään aineistosta. Toimintatutkimus pyrkii selittämään ja ymmärtämään ilmiötä, ei yleistämään. Tulokset pitävät paikkansa vain kyseessä olevassa tutkimuksessa, kunhan tutkimus ja tulkinta on tehty oikein, erityisesti kirjoitusasuun on syytä kiinnittää huomiota. (Kananen, 2009, 88)

Tutkimus toteutettiin kaikille tutkittaville samassa tilassa, joten sen ei pitäisi vaikuttaa millään lailla vastauksien erilaisuuksiin. Mahdollisesti kaksi viimeistä kuukauttaan Mandatum Lifen palveluksessa viettänyttä henkilöä vastasi suuremmin ja kenties rehellisemminkin kysymyksiin, kuin työsuhteessaan jatkavat työntekijät, toisaalta näiden motivaatio on ollut lähtökohtaisesti vähäisempi kuin työsuhdettaan jatkavilla. IN puolelta tullut oli ollut testiryhmässä, joten hänen vastauksensa luultavasti olivat omalta osaltaan myönteisempiä järjestelmää ja sen käyttöä kohtaan tämän takia. Haastattelija on itse myös toiminut kyseisessä yrityksessä puhelinpalvelussa ja tutkimuksen tuloksiin on voinut jäädä sen tähden myös tutkijan omia asenteita. Tutkimushaastattelut tallennettiin nauhurille, litteroitiin myöhemmin ymmärrettävään muotoon, ja tämän jälkeen muodostettiin niistä yhtenäisiä tuloksia.

Lähteet

Aaker, D.A., Joachimstahler, E., 2000. Brandien johtaminen. suom. Niinimäki P. Porvoo: WSOY.

Aarnikoivu, H., 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

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

Ambrosius, M., Tikkanen, H. Kietäväinen, T. Henkinen johtajuus Helsinki: Kirjapaja

Anttila, M., Iltanen, K., 2001 Markkinointi Porvoo: WSOY

Dyché, J., 2002 The CRM handbook : a business guide to customer relationship management
Boston : Addison-Wesley

Hannus, J., 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent,

Hellman, K., Värilä, S. 2009 Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Kananen, J., 2009, Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 1456-2332 ; 101, Tampere: Tampereen yliopistopaino

Karlsson, Å., Marttala A. 2001. Projektikirja Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Tammerpaino Oy. Kauppakaari.

Mattila, P, 2007, Johdettu muutos - avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum

Tainio, R., Valpola, A., 1996. Johtajana muutoksissa -kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo: WSOY

Puolamäki, E. Ruusunen, P., 2008, Strategiset investoinnit : johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus , Tietosanoma

Taatila, V., Osaamisen johtamisen prosessi seminaari 2007

Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 8/2000

Sähköiset lähteet

Finanssialan Keskusliitto, 23.3.2009. Vakuutusyhtiöt. Tulostettu 24.3.2009.

<http://www.pankkiyhdistys.fi/asp/system/empty.asp?P=2463&VID=default&SID=212178983416177&S=1&C=23832>

Kasvatustieteellinen tiedekunta. Kvalitatiivinen tutkimus. Tulostettu 20.4.2009.

<http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/tulkinta.htm>

Mandatum Life ja Kaleva 2008, Tulostettu 11.3.2009 <http://henki-sampo.lifefin.intra/>

Mandatum Life ja Kaleva - Esittelymateriaali 2008. Tulostettu 11.3.2009. <http://henki-sampo.lifefin.intra/>

Microsoft Dynamics CRM 4.0:n yleiskatsaus Tulostettu 4.3.2009

<http://www.microsoft.com/finland/dynamics/crm4/overview.mspx>.

Muutos haastaa työhyvinvoinnin Tulostettu 17.11.2009,

Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma, 2005

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>

Sampo-konserni 2008. Tulostettu 11.3.2009.

<http://www2.sampo.com/external/sbd/konsernnew.nsf/vwNaviLevel1/fi1?opendocument&expand=2.1>

Tietoa yrityksestä 2008. Tulostettu 11.3.2009

<http://www.mandatumlife.fi/public/sbd/hs.nsf/putket/yritystietoa?opendocument&level=2&open=1&page=48e00c3fa8befd2ec22574f800386c4d&tab=4>

Tuotteet ja palvelut - Henkilövakuuttamisen ohjeita - Sijoitusvakuutusten verotus 2008. Tulostettu 11.3.2009 <http://henki-sampo.lifefin.intra/lahjaverotus>

Sampo Konsernin Vuosikertomus 2007. Tulostettu 11.3.2009 http://henki-sampo.lifefin.intra/kirjasto/hesa/ekstra/viestinta/vuosikertomus/sampo_2007.pdf

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 MandatumLifen ja Kalevan historiaa, yli 130 vuotta vakuutusellista varainhoitoa..... | 14 |
| Kuvio 2 Mandatum lifen jakelukanavat..... | 15 |
| Kuvio 3 Markkina asema maksutuloista | 16 |
| Kuvio 4 Edellytyksiä muutokseen..... | 22 |
| Kuvio 5 Muutosvastarinnan tasot | 26 |
| Kuvio 6 Mandatum Lifen CRM prosessikartta | 27 |
| Kuvio 7 Asiakaskohtaamisen prosessi, siinä käytössä olevat tietojärjestelmät ja käsiteltävä tieto..... | 28 |
| Kuvio 8 Peruskysymykset | 30 |
| Kuvio 9 Sitoutuminen muutoksissa | 33 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1 Mandatum Lifen avainlukuja 2008 | 14 |
|--|----|

Liitteet

| | |
|--------------------------------------|----|
| Liite 1: Teemahaastattelurunko | 47 |
|--------------------------------------|----|

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Haastatteluteemoina toimivat yrityksen suunnittelemat tavat miten uutta järjestelmää tulisi käyttää ja mitä asioita täytyy raportoida.

- CRM:n käyttö asiakaspalvelussa
- Asiakastietojen päivittäminen
- Myyntiprojekti
- Asiakaspalautteet
- Vinkit

kuinka hyvin otettu käyttöön

Puhelu kappaleet. mitä tarkoittaa hyvin raporttien käyttö ja kuinka paljon mitä halutaan oikeasti tietää?

- mitä sinä raportoit puhelun jälkeen
Mitä haastatellut ovat vastanneet verrattuna siihen mitä heiltä on pyydetty raporttoimaan.
- mitä sinun mielestäsi pitäisi raportoida
tutkimus ongelmaksi miten ja vastaako käyttäjien tarpeita ja odotuksia.
- mitä haasteita olet huomannut järjestelmän käyttöön otossa
mitkä ovat käytön esteet, kirjota auki
- mitä hyötyä sinun mielestäsi uudessa järjestelmässä on
ovatko käyttäjät motivoituneita käyttämään motivaatio lisää käyttömäärää
- minkä takia uusi järjestelmä on otettu käyttöön
esteitä voi olla onnistuminen riippuu ymmärryksestä
- onko sinun mielestäsi kaikilla yhtenäinen tapa toimia
onko mitä haen takana olevia motivaatio mitä vastaa onko sopiva tapa toimia.
- onko helppo käyttää
käsitteet ymmärrettäviä
selkeät ohjeet
haastattelu tutkimuksen haasteet ja luotettavuus.
- onko motivaatiota kirjata

- ymmärrätkö mitä sinun odotetaan kirjaavan
- oletko saanut tarpeeksi tietoa muutoksesta
loppukäyttäjien täytyisi olla tietoisia ja saada osallistua muutoksen tekoon
oletko päässyt mukaan suunnitteluun ja missä vaiheessa riittävästi ei riittävästi
käyttäjän osallistuminen kehitys työhön
- tuntuuko että mielipiteesi kuullaan
- oletko saanut riittävän opin järjestelmän käyttöön
esteissä on että jos ei ole riittävä osaaminen niin ei onnistu
- onko täällä mielestäsi positiiviset aatteet järjestelmän käyttöä kohtaan