



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

CRM-järjestelmän hyödyntäminen liiketoiminnassa

Sillman, Laura

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

CRM-järjestelmän hyödyntäminen liiketoiminnassa

Laura Sillman
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
marraskuu, 2011

Laura Sillman

CRM-järjestelmän hyödyntäminen liiketoiminnassa

Vuosi 2011 Sivumäärä 49

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mitä CRM eli customer relationship management (suom. asiakkuudenhallinta, asiakashallinta) tarkoittaa ja mitä siihen sisältyy. Työn tavoitteena on selvittää miten järjestelmätoimittajan olisi mahdollista auttaa asiakasta tavoittamaan CRM-käyttöönottoprojektin tavoitteet sekä jatkokehittää asiakkuudenhallintajärjestelmää ja liiketoimintaprosesseja myös käyttöönottoprojektin jälkeen. Tutkimus perustuu asiakkuudenhallinnan ja IT-alan tietokirjallisuuteen, haastatteluihin, asiakastapaamiseen sekä kirjoittajan omaan kokemukseen järjestelmätoimittajan palveluksessa 10 vuoden ajalta.

Järjestelmätoimittajan rooli on muuttumassa tai jo muuttunutkin yhä enemmän konsulttivammaksi ja proaktiiviseksi entisen traditionaalisen teknisen toteuttajaroolin sijaan. Tämä asettaa haasteita järjestelmätoimittajalle, mutta antaa mahdollisuuksia asiakasyrityksille yhä enemmän hyödyntää erikoisasiantuntijoiden kokemuksia, osaamista, tietämystä ja näkemyksiä muussakin kuin pelkästään teknisissä toteutuksissa. Tulevaisuuden järjestelmätoimittaja on enemmän konsultti ja kumppani kuin pelkkä toimittaja.

CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistuminen vaatii panostusta asiakkaan johtotasolta alkaen. Avoin sitoutuminen järjestelmän käyttöön, käytön seurantaan sekä kertyvän tietosisällön aito hyödyntäminen ovat avaimet liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttamiseen. Aktiivisuuden pitää jatkua myös käyttöönottoprojektin jälkeen ja yritysten tulisi enemmän hyödyntää järjestelmän toimittaneen yrityksen osaamista myös toimituksen jälkeen ja nähdä toimittaja kumppanina.

Tutkimuksen lopputuloksena saavutettiin joukko konkreettisia kehitysideoita, joita jalostamalla järjestelmätoimittaja voi laajentaa palvelutarjontaansa. Osa ideoista on geneerisiä, mutta esille tuli myös yksilöllisesti tai asiakaskohtaisesti toteutettavia ajatuksia.

Asiasanat CRM, asiakkuudenhallinta, asiakasjohtaminen, projektimalli, järjestelmäprojekti, palvelut, ylläpito

Laura Sillman

Invocation of the CRM system in business

Year	2011	Pages	49
------	------	-------	----

This thesis studies what CRM (Customer Relationship Management) means and what aspects are included. The objective of the thesis is to clarify how it would be possible for the system supplier to help the customer to catch the objectives of the CRM implementation project. At the same time the study will further develop the Customer Relationship Management and the business processes also after the project has been implemented. The study is based on customer relationship management and IT literature, interviews, a customer meeting and on the writer's own employment experience with the system supplier during 10 years.

The system supplier's role is changing. It has already become more consultative and proactive instead of the former traditional technical implementor's role. This sets challenges to the system supplier but gives more opportunities to the customer companies to use the special experts' experiences, know-how, knowledge and views in other than just merely technical implementation. The system supplier of the future is more like a consultant and a partner than a mere supplier.

The success of the introduction of the CRM system requires an input starting from the customer's management level. An open commitment to the use and follow-up of the system and the genuine exploitation of the accumulating data content are the main keys to gaining commercial advantages.

The final results of the study will present a set of concrete development ideas with which the system supplier can extend its service supply by refining them. Some of the ideas are generic but individually or customer-specifically realizable thoughts also emerged.

Keywords CRM, customer relationship management, customer management, project model, system project, services, maintenance

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tausta	6
1.2	Tavoite ja rajaukset	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
2	CRM eli customer relationship management	9
2.1	Käsitteitä	11
2.2	Asiakasjohtaminen	12
2.3	Asiakkuuden elinkaari	14
2.4	Asiakaspääoma.....	16
2.5	Microsoft Dynamics CRM	17
3	Järjestelmäprojekti	18
3.1	Toimittajaesittely: Logica	20
3.2	Projektimallit	21
3.3	Logican CRM Kevyt käyttöönotto - projektimalli	24
3.4	Logican Ketterä käyttöönotto - projektimalli	24
3.5	Logican mallien projektidokumentaatio	27
3.6	Järjestelmän käyttöönotto	27
4	CRM:n juurruttaminen organisaatioon	29
4.1	Logican ylläpito- ja käyttötukipalvelut eli jatkuvat palvelut	30
4.2	Käytön seuranta	30
5	Case Kotimaa-yhtiöt: Miten strategia jalostetaan käytäntöön.....	31
6	Logican palvelu- ja projektipäälliköiden haastattelut	36
7	Johdon tietotarpeet ja työkalut.....	38
8	IT-barometri 2010.....	40
9	Yhteenveto	42
9.1	Tavoitteiden saavuttaminen	43
9.2	Johtopäätökset	43
9.3	Muut päätelmät.....	44
	Taulukot	47
	Liitteet.....	48

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten järjestelmätoimittajan olisi mahdollista auttaa asiakasta tavoittamaan CRM-käyttöönottoprojektin tavoitteet sekä auttaa asiakasta järjestelmän ja prosessien jatkokehityksessä. Opinnäytetyössä tutkitaan lisäksi mitä CRM eli Customer Relationship Management (suom. asiakkuudenhallinta, asiakashallinta) tarkoittaa ja mitä siihen sisältyy. Tutkimuksessa käydään läpi käyttöönottoprojektin vaiheita ja erilaisia malleja, mutta työn varsinainen tavoite painottuu käyttöönottoprojektin jälkeiseen aikaan eli ylläpito- ja kehitysvaiheeseen.

Aihevalinta linkittyy konkreettisesti kirjoittajan nykyiseen työelämään, ja työn tavoitteena on saada esille sellaisia asioita, joita järjestelmätoimittaja voisi alkaa hyödyntää toiminnassaan palvelutarjonnan kehittämiseksi ja laajentamiseksi. Työssä käydään myös läpi järjestelmätoimittajan käyttöönottoprojektien malleja sekä jatkuvan palvelun toimintamalleja ja käytäntöjä. Lisäksi tarkastellaan käytännön yritysesimerkin kautta, miten yrityksen liiketoimintastrategia jalostetaan käytäntöön ja hyödynnetään CRM-järjestelmää.

1.1 Tausta

Aihevalinnan taustalla on huomio siitä, että CRM-järjestelmä ei ole välttämätön, toisin kuin esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä. CRM-järjestelmän hankintaa ja käyttöä on näin ollen helppo siirtää, ja se jääkin usein yrityksissä muiden hankintojen ja projektien jalkoihin. Myös käyttäjien motivointi järjestelmän käyttöön on usein haasteellista ja vaatii jatkuvaa seurantaa. Yrityksissä, joissa johto on ymmärtänyt edellä mainittujen asioiden tärkeyden ja sekä järjestelmän tärkeyden, hankinta priorisoidaan ja käyttöönottoprojektiin panostetaan sen vaatimalla tavalla. Johto ymmärtää myös järjestelmän loppukäyttäjien motivoinnin tärkeyden, jotta käyttöönotto ja käyttö alkavat intensiivisesti. Onnistuneen projektin ja käyttöönoton jälkeen kuitenkin usein törmätään siihen, että alkuinnostuksen jälkeen järjestelmästä ei saadakaan toivottuja hyötyjä, sitä ei ehkä käytetä siinä laajuudessa kuin oli alun perin tarkoitus eikä kehitysasioihin ole varattu resursseja. Mikään järjestelmä ei palvele liiketoimintaa ja muuttuvia toimintatapoja vuodesta toiseen ilman, että järjestelmää ja sen käyttäjiä kehitetään. Mikään järjestelmä ei myöskään tuo hyötyjä, mikäli sitä ei käytetä ja järjestelmässä olevia tietoja hyödynnetä liiketoiminnassa analysoinnin ja ennustamisen välineinä.

Tutkimuksen tarkasteluajanjaksona on järjestelmän käyttöönottoaajankohdasta 1-3 vuotta eteenpäin, huomioiden kuitenkin myös käyttöönottoprojektin valmistelevat tehtävät ja luonnollisesti koko käyttöönottoprojekti. Jotta voidaan tutkia käyttökokemuksia, projektin tavoitteiden täyttymistä ja voidaan mitata liiketoiminnallisia hyötyjä, muutama vuosi on hyvä aika näiden näkökulmien tarkasteluun koska tältä ajalta ehtii kertyä jo kokemuksia ja näkemyksiä,

joita voidaan peilata alkuperäisiin tavoitteisiin. Lisäksi tarkasteluajanjakso on järjestelmätoimittajan kokemusten mukaan tyypillisesti sellainen, että jatkokehitysajatuksia on jo syntynyt ja järjestelmän käyttö on stabiloitunut. Käyttöönottoprojektin aikana syntyy yleensä ajatuksia ja ideoita, jotka sovitusti siirretään tuotantokäytönaikaiseen jatkokehitykseen, jotta varsinainen käyttöönottoprojekti pysyy sille asetetuissa aikataulu- ja kustannustavoitteissa.

1.2 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä on CRM ja miten CRM-järjestelmän käyttöönottaneet yritykset ovat hyödyntäneet järjestelmää liiketoiminnassaan. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, miten nämä yritykset ovat hyötäneet järjestelmästä, miten sitä on kehitetty, kuinka aktiivista ja laajaa järjestelmän käyttö on sekä miten hyötyjä mitataan tai voitaisiin mitata. Työssä tutkitaan lisäksi mitä asiakkaat odottavat järjestelmätoimittajalta ja miten järjestelmätoimittaja voisi näihin odotuksiin vastata ja mitä uutta järjestelmätoimittaja voisi tarjota asiakkailleen järjestelmän edelleen hyödyntämiseksi ja kehittämiseksi.

Tutkimusalue on kokonaisuudessaan erittäin laaja ja monimuotoinen. Tämä työ on rajattu tutkimaan järjestelmän hyödyntämistä ja liiketoimintahyötyjä käyttöönottoprojektin hyväksymisestä noin muutaman vuoden ajalta eteenpäin. Tutkimuksen kohteena asiakasnäkökulmaa edustaa Microsoft Dynamics CRM -järjestelmän käyttöönottaneen yrityksen kokemukset ja haasteet.

Tutkimusnäkökulmana tulee myös olemaan, se miten edellä mainittuja asioita voidaan hyödyntää järjestelmätoimittajan näkökulmasta tarjoamalla mahdollisimman suunniteltuja ja kohdennettuja palveluita, jotta asiakassuhteesta voisi kehittyä aito ja pitkä kumppanuussuhde. Järjestelmätoimittajan rooli on muuttumassa tai jo muuttunutkin yhä enemmän konsulttivammaksi ja proaktiiviseksi entisen traditionaalisen teknisen toteutuksen sijaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Teoreettiset lähtökohdat tutkimuksessa perustuvat alan kirjallisuuteen. Tutkimuksessa käytettiin aineistona sekä asiakkuudenhallinnan että IT-alan tietokirjallisuutta sekä järjestelmän käyttöönottaneen yrityksen materiaaleja ja tapaamista sekä järjestelmätoimittajan projekti- ja konsulttityöntekijöiden haastatteluja. Hirsjärvi & co esittelevät teoksessaan Tutki ja kirjoita (Hirsjärvi & co 2009, 134-135) kolme traditionaalista tutkimusstrategiaa: eksperimentaalinen, kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimusstrategia. Edellä mainituista käytetään myös nimityksiä kokeet, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä survey- että tapaustutkimusta.

Survey-tutkimuksessa tiedot kerätään vakioidussa muodossa joukolta ihmisiä ja sen tyypillisiä piirteitä ovat:

- tietystä ihmisjoukosta poimitaan otos
- kerätään aineisto jokaiselta yksilöltä (esim. kyselylomake tai strukturoitu haastattelu)
- aineiston avulla pyritään kuvaamaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä

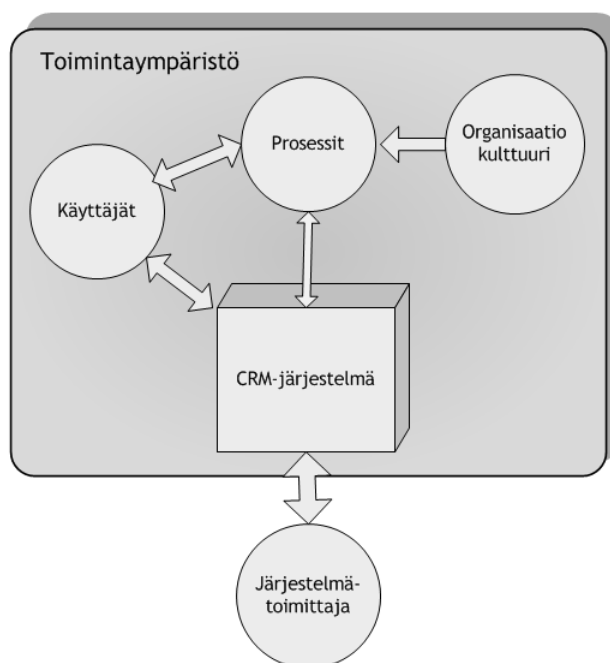
Survey-tutkimus suoritettiin haastattelemalla valittuja järjestelmätoimittajan edustaja. Haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan ja tutkimaan, mitä näkemyksiä, kokemuksia ja kehitysajatuksia projektissa mukana olleilla on, erityisesti liittyen käyttöönottovaiheeseen sekä projektin aikana esille tulleisiin asioihin, joita ei ole voitu toteuttaa projektin aikana. Tarkemmat haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1.

Tapaustutkimus tarkoittaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

- valtaan yksittäinen tapaus (esim. yksilö, ryhmä tai yhteisö)
- kiinnostuksen kohteena usein prosessit
- aineistoa kerätään käyttämällä useita menetelmiä (esim. havainnot, haastattelut, dokumenttien tutkinta)
- tavoitteena ilmiöiden kuvaus

Tapaustutkimus suoritettiin tapaamalla toimittajan asiakasyrityksen edustaja sekä tutustumalla ja tutkimalla kyseisen yrityksen materiaaleja sekä internet-sivuja. Tapaamisen avulla pyrittiin tutustumaan valitun yrityksen asiakkuudenhallintaan liittyviin prosesseihin, tapaan käyttää CRM -järjestelmää sekä siihen, miten yritys on onnistunut hyödyntämään järjestelmää liiketoiminnassaan ja miten hyötyjä heillä mitataan sekä miten toimintaa systemaattisesti kehitetään.

Valittuun tutkimusaiheeseen liittyviä tekijöitä ovat käyttöönotetun järjestelmän toimintaympäristö, organisaatiokulttuuri, yrityksen asiakkuudenhallintaan liittyvät prosessit sekä yrityksen näkemys järjestelmätoimittajan roolista kumppanina. Seuraavassa kuvassa (1) on kuvattu järjestelmän toimintaympäristö.



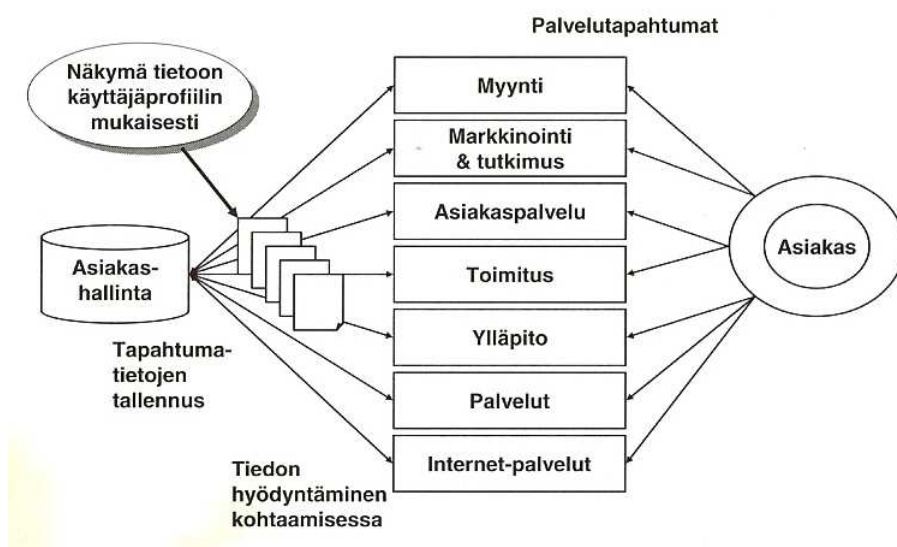
Kuva 1: Toimintaympäristö (Logica 2008/1)

2 CRM eli customer relationship management

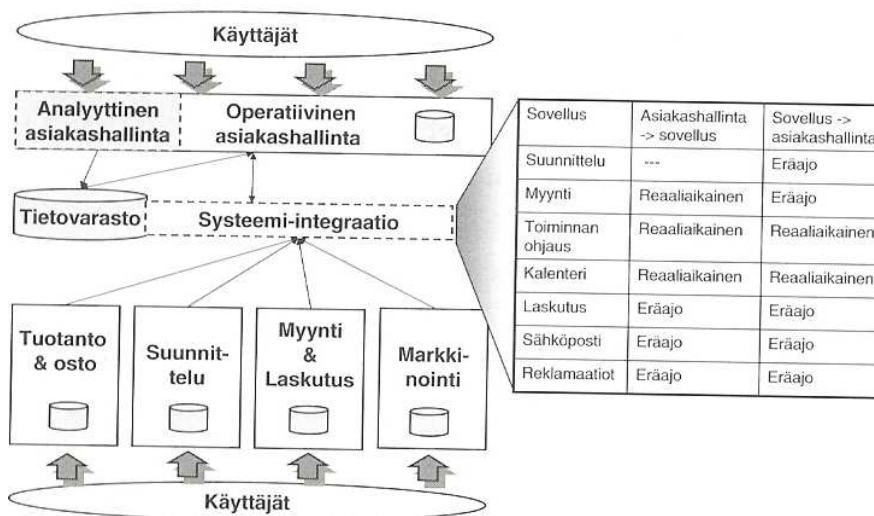
CRM - lyhennys tulee englannin kielen sanoista customer relationship management. Tälle termille on monta erilaista suomennosta, yleisimmät niistä ovat asiakkuudenhallinta tai asiakashallinta. Tommi Oksasen (2010, 22) teoksessa ”CRM ja muutoksen tuska” avataan termiä seuraavasti:

- Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.
- Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia esimerkkeinä markkinointi, myynti, asiakaspalvelu.
- Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.
- Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.
- Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Ala-Mutkan mukaan (Ala-Mutka 2004, 21): ”asiakashallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi kohdennettua markkinointia, tehokasta myyntiä ja optimoitua liiketoimintaprosesseja. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankin-



Kuva 2: Asiakashallinnan tietojärjestelmä tukee erilaisia asiakaskohtauksia (Ala-Mutka 2004, 176)



Kuva 3: Systeemi-integraation kautta tuodaan toimintapohjaisten järjestelmien informaatio asiakashallintajärjestelmän käyttäjille (Ala-Mutka 2004, 177)

2.1 Käsitteitä

Tässä luvussa avataan työn kannalta muutamia olennaisia käsitteitä. Suurin osa käsitteistä on määritelty lyhyesti, mutta asiakasjohtaminen sekä asiakkuuden elinkaari ovat kirjoittajan mielestä niin olennaisia asioita, että näitä kahta termiä oli syytä käsitellä enemmän. Asiakkuuden elinkaaren sisäistäminen liittyy olennaisesti järjestelmän jatkokehitykseen, koska järjestelmään määriteltävien prosessien tulee tukea koko asiakkuuden elinkaarta. Asiakasjohta-

misen termin erottaminen asiakashallinta - termistä vaati kirjoittajan mielestä oman kappaleen, jotta käsitteiden erot tulevat selväksi.

Asiakasstrategia: Strategiassa määritellään asiakashallinnan asiakassegmentit, muodostetaan segmenttikohtaiset tuotteet, palvelut ja tavoitteet sekä valitaan palvelustrategia eli kanavat, joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan.

Asiakassegmentointi: Segmentointi auttaa yritystä suuntaamaan voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla (Ala-Mutka 2004, 23, 53).

Liiketoimintaprosessit: Prosessi sisältää suoritettavat toimenpiteet, jotka johtavat määritellyn lopputulokseen.

Järjestelmä: Järjestelmä on ohjelmisto tai laajemmin ajateltuna kokonaisuus jonka muodostavat ohjelmisto sekä sen integraatiot.

Järjestelmätoimittaja: Toimittaja on yritys, joka myy valmis- tai asiakaskohtaisia ohjelmistoja sekä niiden käyttöönottoprojekteja ja ylläpitopalveluita.

Organisaatiokulttuuri: Organisaatiokulttuuri määrittelee yrityksen käyttäytymissäännöt, arvot sekä toimintatavan.

Projekti: Projektin tarkoituksena on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite.

2.2 Asiakasjohtaminen

Asiakasjohtaminen tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Jotta asiakassuhteita voidaan johtaa, on määriteltävä asiakastavoitteet ja -strategiat sekä niiden toteuttamiseen vaadittavat työkalut. Asiakashallinta eroaa asiakasjohtamisesta siten, että asiakashallinta on asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli toimintaa, jolla saavutetaan asiakastavoitteet ja -strategiat. Yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset sekä tietotekniikan tarjoamat mahdollisuudet ovat tarjonneet yrityksille uusia johtamistapoja sekä liiketoiminnan kehittämismenetelmiä ja samalla asiakasjohtaminen on tullut ajankohtaisemmaksi ja tutummaksi käsitteeksi osana liiketoiminnan johtamista. Asiakaslähtöinen ajattelu haastaa tähän asti vallalla olleen tuotokeskeisen tavoite- ja strategiatyöskentelyn. Seuraavassa kuvassa (kuva 4) esitetään asiakasjohtamisen uudet näkökulmat sekä toiminnan perusteet. Toiminta kuvaa konkreettisesti ne asiat, joihin johdon tavoiteasetanta ja strategiat kohdistuvat. Työkalut ovat toiminnan onnistumisen seuranta varten ja niistä saadaan tietoa toiminnan tavoitteiden laadintaan. (Hellman & co 2005, 51.)



Kuva 4: Mitä uutta asiakasjohtaminen tuo? (Hellman & co 2005, 52)

Yritysten siirtymistä asiakasjohtamiseen voidaan pitää tieto- ja viestintäteknologian (ICT) käynnistämän kehityksen tuloksena, koska teknologiset ratkaisut ovat voimakkaasti kehittyneet lisäten asiakastiedon saatavuutta sekä sen käytettävyyttä. Yritysten arvoihin ja johtamiskulttuuriin on samanaikaisesti tullut mukaan yhä enemmän asiakaslähtöinen toiminta sekä asiakkuuksien arvo ja merkitys. Jotta asiakastieto voidaan hyödyntää johtamisessa, tulee liiketoimintaan liittyvä tieto integroida tunnistettuun asiakastietoon entisen tuoteyhdistämisen sijaan. Kun asiakastieto toimii tiedon integraattorina, on asiakkuudesta mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva.

Asiakasjohtamisen hyöty ja välttämättömyys näkyvät neljällä osa-alueella: asiakkaiden arvo ja merkitys liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. Asiakkaiden merkitys korostuu markkinoiden alati muuttuessa sekä kilpailutilanteen kiristyessä.

Asiakkaiden arvo yritykselle koostuu seuraavista tekijöistä:

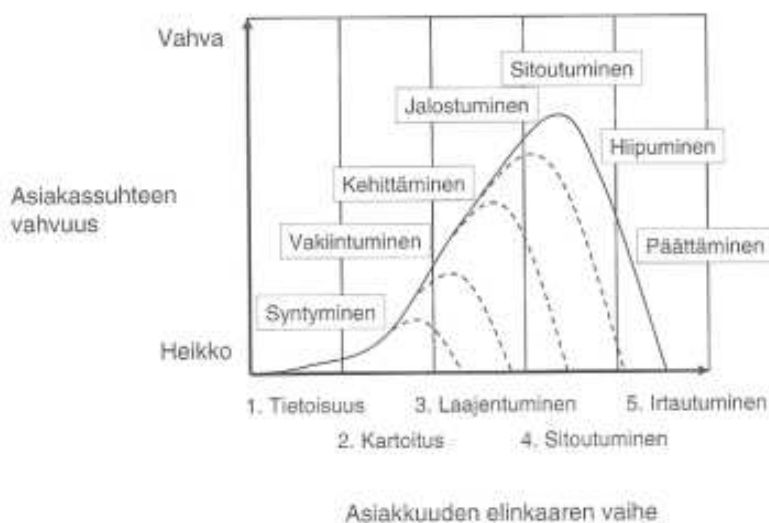
- asiakaskannan koko
- asiakkaiden laatu ja rakenne
- asiakassuhteiden syvyys ja leveys

- asiakaskannattavuus
- asiakasuskollisuus eli asiakassuhteiden kestävyys
- asiakastiedon taso
- asiakashallinnan tehokkuus
- em tekijöihin liittyvät tulevaisuuden odotukset tai trendit.

Johtotasolla tulee olla selkeä näkemys asiakaskannan arvosta ja edellytykset tavoiteasetantaan ja asiakkuuksien arvon seuraamiseen. Asiakaskannan tavoitteellinen kasvatus tulisi olla johdon vastuulla. Jotta nämä asiat onnistuvat, tulee yrityksellä olla ajantasaiset sekä yksiselitteiset työkalut. Uudet teknologiat ovat luoneet yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi tuote- ja palvelukehitykseen, asiakaskohtaiseen toimintaan, uusien kanavien ja ansaintalogiikoiden käyttöön sekä yhteistyöhön ja verkostoitumiseen. (Hellman & co 2005, 97-98, 101-104.)

2.3 Asiakkuuden elinkaari

Asiakashallinnassa käsitellään asiakkaita usein asiakkuuden elinkaaren mukaisesti. Ala-Mutka jaottelee teoksessaan asiakkuuden elinkaaren viiteen vaiheeseen, jotka ovat tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtautuminen. Elinkaariajattelu on eräs asiakashallinnan segmentoinnin lähestymistapa, koska eri vaiheisiin sijoittuu myös toimittajan erilaisia toimintatapoja. Asiakas käyttäytyy eri tavoilla riippuen siitä miten hyvin hän tuntee toimittajan. Asiakkuuden elinkaarta voidaan käyttää apuna asiakkaiden segmentoinnissa ja sen perusteiden tunnistamisessa. Esimerkiksi pyritään havaitsemaan miten uusasiakashankinta eroaa nykyasiakkaiden hoitamisesta tai miten eri tuotteet vetoavat eri elinkaarella oleviin asiakkaisiin. (Ala-Mutka 2004, 60-61.) Kuvassa 5 esitetään asiakkuuden elinkaarimalli vaiheittain.



Kuva 5: Asiakkuuden elinkaarimalli (Ala-Mutka 2004, 61)

Elinkaariajattelun lisäksi käytetään myös niin sanottua virta- eli flow-ajattelua. Yrityksissä on erilaisia virtoja kuten kassavirta, tavaravirta, tuotantovirta sekä tietovirta. Virtaa mitataan volyymillä, nopeudella ja tuloksellisuudella. Markkinoinnissa ja myynnissä on ollut vallalla staattinen asiakasajattelu ja asiakkaita on tarkasteltu viipaleittain, tietynä ajankohtana ja tietyistä näkökulmista erilaisten raporttien ja analyysien muodossa. Staattisessa raportoinnissa yksittäisissä asiakkaissa eri suuntaan tapahtuneet muutokset kumoutuvat toistensa keskiarvoiksi. Virta-ajattelu puolestaan kuvaa asiakkaiden siirtymistä erilaisten tilojen välillä. Asiakkaan siirtyminen uuden asiakkaan tilasta menetetyksi asiakkaaksi voi kestää hyvin vähän aikaa tai kauan aikaa. Asiakasvirrassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja siinä on useita tiloja eli suvantoja tai virtoja. Asiakasvirran tiloja ovat:

- suspekti
- prospekti
- valikoitu prospekti
- uusi asiakas
- aktiiviasiakas
- passivoituva asiakas
- passiiviasiakas
- menetetty asiakas.

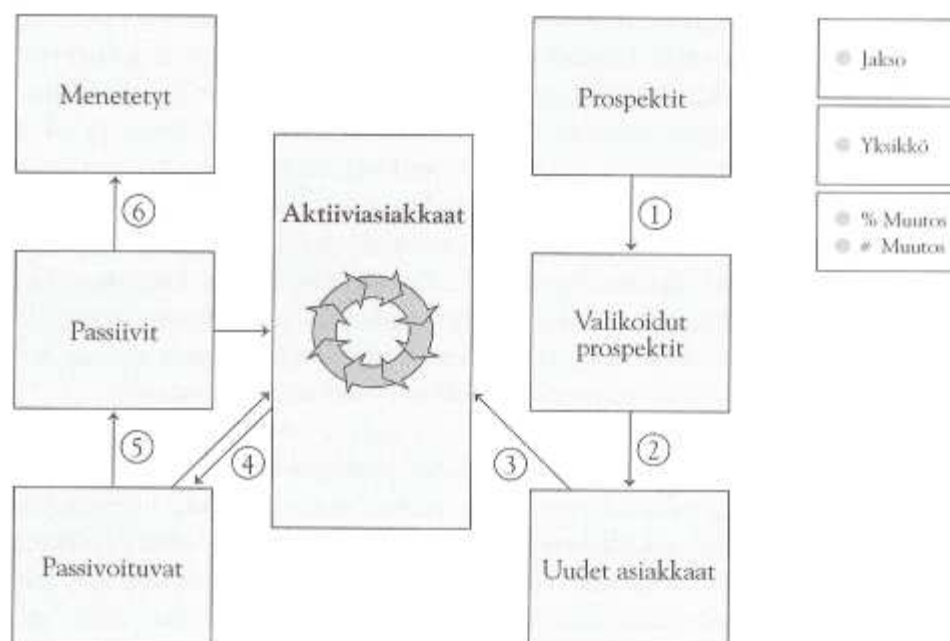
Yritys pystyy johtamaan asiakasvirtoja sekä seuraamaan ja vaikuttamaan asiakkaan liikkumiseen eri suvantojen sisällä tai välillä. Jotta seuranta voidaan tehdä, asiakkaan tila pitää tallentaa ja historioida. Virta-ajattelussa seurataan aktiivisesti asiakkaan tilannetta ja asiakassuhteen kehitystä historia-, ajantasa- sekä ennustetiedon avulla ja pyritään vaikuttamaan virtoihin.

Tietotekniset ratkaisut mahdollistavat että yritykset voivat yksilöidä asiakkaidensa eri tiloja ja samalla huomioida kuluneen asiakassuhteen ajan. Tämä mahdollistaa asiakasvirtojen hallinnan. Asiakasvirta sekä sen laatu vaikuttavat yrityksen menestymiseen toiminnassaan. Hallitsemalla asiakasvirtoja, yritys varmistaa, että sillä on aina riittävästi aktiiviasiakkaita ja että aktiiviasiakaskanta pysyy oikean kokoisena. Toiminnan kannalta on myös tärkeää, että yrityksellä on tarpeeksi hyvälaatuisia suspekteja ja prospekteja. Yrityksen tulee huolehtia että:

- Yrityksellä on riittävästi aktiiviasiakkaita.
- Kyetään pitämään asiakkaat aktiivitasissa mahdollisimman pitkään.
- Virrassa on riittävästi prospekteja ja kvalifioituja prospekteja.
- Yrityksellä on tehokkaat prosessit, jotta asiakas saadaan kvalifioidusta prospektista uudeksi asiakkaaksi.
- Hyvätasoisten uusien asiakkaiden saanti onnistuu.

- Pystytään saamaan passivoituvat asiakkaat sekä osan parhaista menetetyistä asiakkaista takaisin aktiiviasiakkaiksi.
(Hellman 2003, 18-19, 195-196.)

Kuvassa 6 on kuvattu edellä mainittuja asiakasvirtoja.



Kuva 6: Asiakasvirta (Hellman 2003, 201)

2.4 Asiakaspääoma

Perinteisen käsityksen mukaan pääoma on joko rahaa tai tuotannontekijöitä ja tuotantovälineitä. Liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön kehitys on monipuolistanut pääoman käsitettä esimerkiksi tuomalla mukaan aineettomien pääomaerien käsitteet. Pääomaa on siten kahdenlaista:

- Aineellista pääomaa (raha, käyttöomaisuus ja vaihto-omaisuus), jota on helppo mitata ja arvostaa rahan avulla.
- Aineetonta pääomaa (henkilökunta, johtaminen, brändi, asiakassuhteet, verkostot).

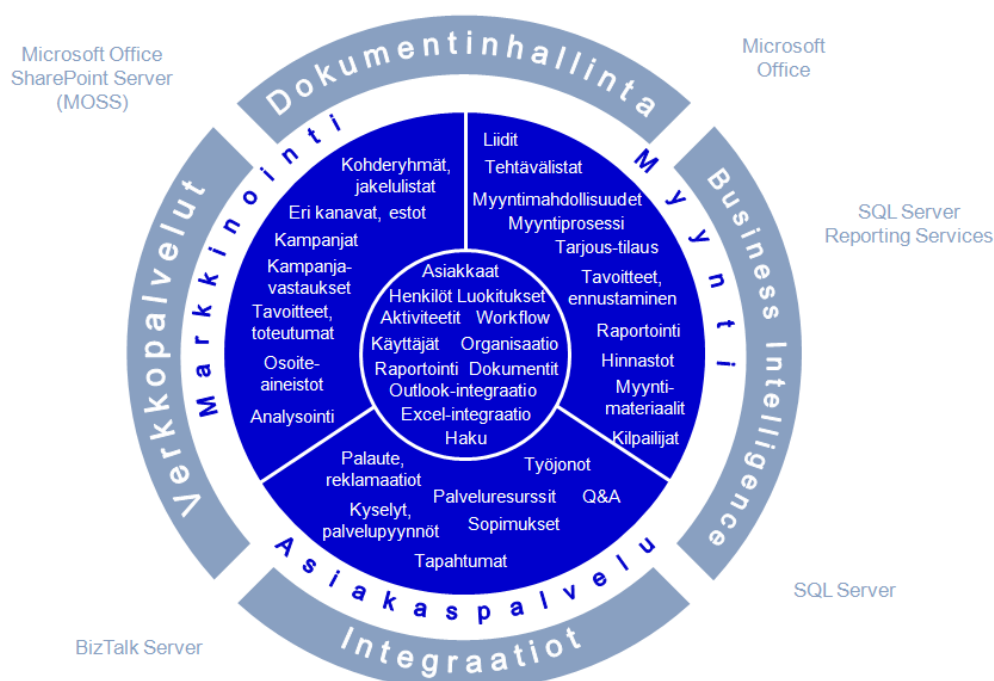
Perinteinen pääoma on tahdonvaltaista eli yrityksen hallinnassa ja päätettävissä. Aineettomat pääoman erät, kuten asiakassuhteet eivät ole koska yritys ei yksin voi päättää ja määrätä niistä. Aineettoman pääoman mittaaminen ja johtaminen on hankalaa, koska se on hajanaista ja heterogeenistä. Johtamiselta puuttuvat myös selkeät mittarit ja työkalut eikä aineettoman pääoman kohdalla voida tunnistaa selviä syy-seuraus- tai panos-tuotossuhteita kuten kiinteällä

pääomalla. ”Asiakkaat ovat olleet kuin valtava saavi, josta tarpeen mukaan ja eri tavoin ja eri ajankohtina on tuotteiden avulla ammennettu varallisuutta yritykseen”.

Kasvanut kilpailu asiakkaista on muuttanut tilannetta painopisteen siirtyessä tuotteista asiak-
kasiin. Asiakaspääoman syntyä on tukenut ICT:n mahdollistama asiakastietojen yhdistettävyy-
s ja tunnistettavuus sekä näiden kautta myös mitattavuus. Yksittäisen asiakkaan tasolla on
mahdollista liittää yritystoimintaan liittyviä mittareita ja panostuksia kuten ostokäyttäyty-
minen, tuotekehityksen panostukset ja tuotot, asiakaskohtainen tyytyväisyys sekä markkinointi-
ja myyntipanostukset. Näihin edellä mainittuihin asioihin voidaan lisäksi liittää ajankohta,
kesto, panostuksen laatu, henkilö jne. (Hellman & Värilä 2009, 170, 165-170.)

2.5 Microsoft Dynamics CRM

Microsoft on kehittänyt asiakkuudenhallintajärjestelmän, joka kuuluu ns. Dynamics - tuote-
perheeseen. Muut Dynamics- tuoteperheen tuotteet ovat Dynamics AX ja Dynamics NAV. Pe-
rustuotteena Microsoft Dynamics CRM jakautuu kolmeen pääasialliseen moduuliin tai osioon:
myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Kuvassa 7 on esitetty Microsoft Dynamics CRM - järjes-
telmän osioita ja käsitteitä.



Kuva 7: Microsoft Dynamics CRM-järjestelmän osiot ja käsitteitä (Logica 2011/1)

Myyntiosion toiminnallisuuden avulla käyttäjää tuetaan jokapäiväisessä myyntityössä. Osio sisältää työkaluja muun muassa liidien käsittelyyn, asiakas- ja yhteyshenkilötietojen ylläpi-

toon ja asiakaskontaktointiin. Myyntiprosessin eri vaiheiden seuraamiseksi ja ylläpitämiseksi ovat käsitteet myyntimahdollisuus, tarjous, tilaus ja lasku. Markkinointiosion pääkäsitteet ovat järjestelmässä kampanja, markkinointilista ja kampanja-aktiiviteetti. Asiakaspalveluosi-
ossa voidaan hallinnoida käsitteitä palvelupyyntö, palveluaktiiviteetti ja palvelukalenteri.

Dynamics CRM on monikäyttöinen asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka on mukautettavissa eri toimialojen sekä erikokoisten yritysten käyttöön. Järjestelmästä on useita eri kieliversioita ja sen on käytettävissä joko selainliittymän kautta tai Outlook-käyttöliittymän kautta. Perusjärjestelmä on helposti laajennettavissa joko täysin uusilla toiminnallisuuksilla, integroinneilla tai liittämällä siihen toisia ohjelmia tai järjestelmiä. Järjestelmä voi toimia alustana myös ns. xRM (any relationship management) - järjestelmälle, jolloin ei puhutakaan enää ainoastaan asiakkuuksien hallinnasta vaan minkä tahansa asian tai tiedon hallinnasta järjestelmän avulla. xRM-ratkaisu voi olla esim. konditorian reseptien hallinnointijärjestelmä tai hankehallintajärjestelmä.

”Microsoft Dynamics CRM on helppokäyttöinen ja skaalautuva asiakkuudenhallinta- järjestelmä, jonka avulla yritykset voivat tehostaa myyntiä ja markkinointia ja parantaa asiakaspalveluaan sekä tehdä parempia päätöksiä”.

(<http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/products.aspx>)

Laajennettu CRM

”Organisaatioiden on myös hallittava muita suhteita, jotka ovat elintärkeitä menestymisen kannalta - työntekijöitä, kumppaneita, toimittajia, jakelijoita, jälleenmyyjiä ja monia muita tärkeitä tahoja. Microsoft Dynamics CRM voidaan helposti mukauttaa näitä ”laajennetun CRM:n” skenaarioita varten, ja se pystyy lisäämään kaikkien suhteiden arvoa, tehostamaan kaikkia prosesseja, kannustamaan toiminnan onnistumiseen mittaristojen avulla ja keskittämään muutkin kuin asiakastiedot yhteen paikkaan”. (<http://crm.dynamics.com/fi-fi/extended-crm>)

3 Järjestelmäprojekti

Projektityötä tehdään kaikissa yrityksissä. Projektin tarkoituksena on saavuttaa ennalta määritelty tavoite. Projekti on työkokonaisuus, jolla on selkeärajainen tehtävä ja projekti voi olla osana isompaa hanketta. Hanke käsittää siten useita projektikokonaisuuksia. Kaikille projekteille yhteisiä asioita ovat:

- selkeä tavoite, aikataulu ja päättymisajankohta
- tavoite pyritään saavuttamaan projektityöllä
- toimintaa ohjataan suunnitellusti

- läpiviennistä on olemassa suunnitelma
- projektiryhmä, jossa kaikille omat roolit ja vastualueet
- ihmisten välistä yhteistoimintaa
- on asetettu taloudelliset reunaehdot
- etenemistä ja tuloksia seurataan

Suurin osa projekteista yrityksissä tehdään oman työn ohessa ja projektien tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa tai prosesseja. Joskus yrityksessä voi olla menossa useita eri projekteja samaan aikaan. Projektiin osallistuvien kannalta nämä edellä mainitut seikat ovat haastavia, koska tilanteet voivat aiheuttaa ajankäytöllisiä haasteita. Projektipäällikön näkökulmasta haasteena onkin saada projektiin osallistuvat sitoutumaan tavoitteeseen ja varmistaa heidän resurssinsa projektissa. Projektin etenemisen ja onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että projektilla on projektipäällikkö, joka kantaa vastuun projektista. Jokaisella projektilla tulee olla omistaja, joka ottaa projektin tulokset vastuulleen kun projekti päättyy. Projektipäällikön ja projektiryhmän lisäksi projektilla voi olla myös ohjausryhmä, jonka tehtävänä on ohjata ja seurata projektia. Ohjausryhmä koostuu tilaajan ja tekijän edustajista.

Projektit voivat olla luonteeltaan erilaisia riippuen niiden tavoitteesta. Projektityyppejä ovat:

- yritysten sisäiset kehitysprojektit
- toimitusprojektit
- tutkimusprojektit
- toteutusprojektit
- rakennusprojektit
- tuotekehitysprojektit

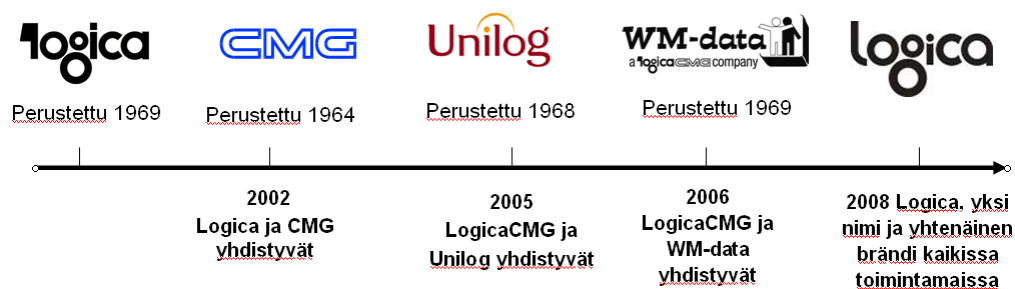
(Kettunen 2009, 15-17.)

Järjestelmän käyttöönotto vastaan luonteeltaan toimitusprojektityyppiä. Pienimuotoisimmat toimitusprojektit voivat olla esimerkiksi valmisohjelmiston asennus- ja käyttöönotto, jossa ohjelmiston valmistaja asentaa ohjelmiston asiakkaalle, suorittaa testauksen ja kouluttaa ohjelmiston tulevat ylläpitäjät ja käyttäjät. Laajempi toimitusprojekti voi sisältää samoja vaiheita, mutta on kestoaltaan yleensä pidempiaikainen ja projekteihin saattaa osallistua myös alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Toimitusprojekti tehdään poikkeuksetta ulkopuoliselle asiakkaalle. Ominaispiirteensä toimitusprojektille on, että siinä tehdään toimintoja yhdessä asiakkaan ja mahdollisesti muiden toimittajien kanssa. Toimitusprojektin erityispiirteitä ovat, että ne ovat asiakkaan ja asennusympäristön kannalta ainutkertaisia, projektien koot ovat hyvin vaihtelevia eli muutamista viikoista useisiin vuosiin, projektit voivat olla ulkomailla ja niihin voi osallistua useita toimittajia, asiakkaana on aina ulkopuolinen taho ja projektit sisältävät paljon erilaisia, usein rinnakkaisia, tehtäviä. (Kettunen 2009, 20-21.)

Projektin päättyessä sen onnistumista mitataan yleensä kolmella mittarilla: aika, raha ja tulos. Oliko projekti liiketoiminnallisesti hyödyllinen nähdään pidemmän ajan, usein vasta vuosien kuluttua. Onnistuneen projektin yhtenä kulmakivenä on selkeä organisointi, suunnittelu sekä raportointi ja nämä asiat tulisi määritellä jo sopimuksessa. Usein sopimuksen liitteenä on projektisuunnitelma. (Pelin 2009, 51, 64.)

3.1 Toimittajaesittely: Logica

Logica on eurooppalainen IT-palveluyritys, joka toimii 36 eri maassa. Pääkonttori on Lontoossa ja yhtiö on listattu Lontoon ja Amsterdamin pörseissä. Logican pääjohtaja on tällä hetkellä Andy Green. Yritys on perustettu 1969 ja on laajentunut ja kasvanut mm. yritysostoin. Suomessa WM-data kasvoi myös yritysostojen avulla (mm. Novo Group) ennen kuin LogicaCMG osti WM-datan. Kuvassa 8 esitetään Logican historiaa janamallilla.



Kuva 8: Logican historia (Logica 2011/3)

Logica työllistää maailmanlaajuisesti n. 39 000 henkilöä 36 maassa. Suomessa työntekijöitä on n. 3 300 henkilöä 20 paikkakunnalla.

Logica pyrkii rakentamaan pitkäkestoisia yhteistyösuhteita, jotka perustuvat asiakkaiden liiketoiminnan ja kehittämistavoitteiden ymmärtämiseen. Asiantuntijoilla on monipuolinen ja laaja kokemus vaativien, eri toimialoille soveltuvien ratkaisujen konsultoinnista ja suunnittelusta. Logica vastaa myös ratkaisujen toteutuksista, ylläpidosta ja kehittämisestä asiakkaiden toiminnan muuttuessa. Logican kansainvälinen verkosto tarjoaa sekä kotimaisten että kansainvälisten asiakkaiden tueksi valmiin osaajaverkoston edullisemmän kustannustason maissa, kuten Intiassa, Filippiineillä ja Itä-Euroopassa. Logicalla on laaja Microsoft Dynamics CRM -osaaminen koko konsernissa. Dynamics CRM on osa Logican HGA- eli High Growth Area -aluetta, mikä tarkoittaa merkittävää satsausta Dynamics-tuotealueeseen ja sen osaamisen vahvistamiseen.

Suomessa sijaitsee koko Logican merkittävin osaamiskeskus Dynamics CRM:n osalta. Dynamics CRM -projektien kanssa työskentelee n. 80 ammattilaista, joista useimmat ovat Microsoftin sertifioimia jollain vaadituista alueista. Logican Dynamics CRM - yksikkö jakaantuu kahteen projekti- ja konsulttitiimiin sekä palvelutiimiin. Projektitiimit vastaavat asiakkaiden järjestelmäkäyttöönottoprojekteista. Asiakkaat siirtyvät järjestelmän käyttöönoton jälkeen Logican jatkuvien CRM -palvelujen piiriin eli palvelutiimin vastuulle. Yksikön vastuulla on varmistaa, että asiantuntijoiden sekä tekninen että järjestelmäosaaminen pysyy ajan tasalla, ennustaa tulevaisuuteen ja siten huomioida tulevat muutokset ajoissa, tuottaa asiakkaille tarvittavaa tukea sekä pitää sovitusti järjestelmäympäristö toimintakuntoisena ja tarjota kehitysideoita järjestelmän käytön kehittämiseksi.

Logican toimittaessa asiakkaalle CRM-käyttöönottoprojekteja on käytössä kaksi erilaista projektimallia: kevyt käyttöönottomalli tai ketterä käyttöönottomalli. Näistä malleista on tarkemmat kuvaukset kappaleissa 3.3 ja 3.4.

3.2 Projektimallit

Tietojärjestelmäprojektit ovat osa liiketoiminnan tai hallinnon kehittämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että projektin omistajuus tulee olla liiketoiminnassa tai hallinnossa eikä tietohallinnossa vaikka tietohallinnon merkitys järjestelmien kehittämisessä tai käyttöönotossa olisi ratkaiseva. Liiketoimintajohtajalla voi olla kolme tapaa järjestelmäkehittämisen organisointiin:

1. Kannustaa liiketoiminnan henkilökuntaa ratkaisemaan asiat ilman tietohallintoa
2. Kannustaa liiketoiminnan henkilökuntaa delegoimaan asiat tietohallinnolle
3. Kannustaa tekemään yhteistyötä tietohallinnon kanssa

Kokemusten perusteella ensimmäinen vaihtoehto johtaa yleensä huonoihin lopputuloksiin, mutta sitä käytetään vielä varsin yleisesti. Myllymäki & co esittävät teoksessaan muutamia syitä tilanteeseen:

- Liiketoiminnan ja tietohallinnon välillä voi olla huonot välit johtajatasolla
- Tietohallinto koetaan liiketoiminnassa hidasteena kehitysprojektille
- Tietohallinnon tehokkuus ja laatu koetaan niin huonoiksi, etteivät ne kelpaa liiketoiminnalle

(Myllymäki & co 2010, 192-194.)

Parhaat tulokset tietojärjestelmäprojekteissa syntyvät silloin kun sekä liiketoiminta että tietohallinto ovat sitoutuneet molemmat projektiin ja niiden välinen yhteistyö on toimivaa. Jotta yhteistyö näiden kahden välillä voi olla toimivaa, edellytetään että molemmat osapuolet hoitavat heille määritellyt tehtävät ja kunnioittavat toisiaan omien osa-alueidensa asiantuntijoina.

Tutkimusten mukaan merkittävä osa projektien epäonnistumisesta johtuu siitä, että toimenpiteitä tehtiin tai jätettiin tekemättä projektin alkupuolella eli valmistelussa, suunnittelussa, organisoinnissa sekä järjestelmän kehittämistä aloitettaessa. Kehityshankkeisiin tulisi suhtautua perusteellisesti ja huolehtia projektin riittävästä resursoinnista. Liiketoiminnan sitoutuminen oman toimintansa kehittämiseen on projektin onnistumisen kannalta ensiarvioiden tärkeää. Projektin onnistumisen kannalta on huomioitavia asioita myös aloituksen jälkeenkin eli seurannan, päätöksenteon ja raportoinnin on toimittava koko projektin ajan.

Myllymäki & co esittelevät teoksessaan CxO kehityshankemalli 2.0:n. Malli auttaa tunnistamaan projektin keskeiset vaiheet ja niiden tehtävät. Projektimalli alkaa projektin valmisteluvaiheella, joka päättyy sopimusten allekirjoittamiseen. Tietojärjestelmän rakentamisen aikana kehitetään liiketoimintaa, toteutetaan integrointeja muihin järjestelmiin ja hallinnoidaan projektikokonaisuutta. Mallin viimeinen vaihe on tulosten käyttöönotto. Teoksen kirjoittajat ovat sitä mieltä, että kyseessä ei ole täysiverinen projektihallintamalli vaan se syntyi kun huomattiin monien mallien kuvaavan hanketta liian suppeasti. Malli pyrkii osoittamaan järjestelmään hankkivan yrityksen tai organisaation suuren vastuun. Alla olevat kuvat (kuva 9 ja 10) kuvaavat CxO Kehityshankemalli 2.0. Kuvassa sinisellä merkittyjen asioiden osuus kuuluu yritysten tai organisaatioiden vastuulle ja harmaalla olevat osuudet kokonaan tai osittain järjestelmätoimittajan vastuulle. (Myllymäki & co 2010, 197, 199, etu- ja takakansi.)



Kuva 9: CxO Mentor Oy:n kehityshankemalli, karkea taso (Myllymäki & co 2010, etukansi)



Kuva 10: CxO Mentor Oy:n kehityshankemalli, tarkempi taso (Myllymäki & co 2010, takakansi)

Oksanen jakaa teoksessaan CRM-projektit viiteen erilaiseen peruslajiin, joista jokainen on omanlaisensa kokonaisuus ja vaatii näin ollen erilaisen lähestymistavan. Lajeja ovat: pilotti-projekti, ensimmäinen CRM-projekti, uudelleenkäyttöönotto, jatkokehitysprojekti sekä kansainvälinen käyttöönotto. Raja näiden edellä mainittujen projektilajien välillä ei aina ole selkeää vaan esimerkiksi pilottiprojekti voi olla osa uudelleenkäyttöönottoa tai projekti voi koostua kaikista luetelluista lajeista. (Oksanen 2010, 31.)

Myllymäki & co ottavat teoksessaan esille tunnettuja, tietojärjestelmäprojekteja varten suunniteltuja projektihallintamenettelyitä ja -ohjelmistoja. Näistä tunnetuimmat ovat PRINCE2, PMBok ja CMMI sekä IT: auditointijärjestelmä Cobit, jotka sisältävät projektin johtamiseen liittyviä asioita. Isoissa hankkeissa saattaa olla käyttökelpoinen johtamismalli MSP. Järjestelmätoimittajat ovat usein kehittäneet omia projektihallintamenettelyjään, jotka ovat usein sovellettu edellä mainituista projektihallintamenettelyistä. Mikäli tietojärjestelmä kehitetään alusta alkaen niin sanotusti tyhjästä, saattaa esimerkiksi Scrum, ketterän ohjelmistokehityksen menetelmä, olla käyttökelpoinen. Ketteriin ohjelmistokehitysmenetelmiin liittyy olennaisesti tiivis ja yhteisöllisesti toimiva kehitystiimi, lyhyet kehityspyrähdykset sekä iteroiva eteneminen. Erilaisia malleja ja menetelmiä on paljon ja projektissa käytettävän mallin tulisikin olla tuttu edes osalle projektiryhmään kuuluvista. Mikäli asiakkaalla itsellään ei ole vahvoja projektin toimintamalleja, kannattaa käyttää järjestelmätoimittajan menetelmiä. (Myllymäki & co 2010, 237-238.)

3.3 Logican CRM Kevyt käyttöönotto - projektimalli

Malli perustuu Logican laatusertifioituun Ruori-malliin, joka ohjaa Logican kaikkea ohjelmistotyötä. Logicassa ollaan ottamassa käyttöön Cortex-mallia, joka tulee korvaamaan Ruori-mallin. Kevyt käyttöönottomalli sopii käytettäväksi tilanteissa, jossa tarkoituksena on ottaa Microsoft Dynamics CRM -sovellus käyttöön nopeasti ja kustannustehokkaasti. Tavoitteena on tehdä tällaisten projektien ostaminen ja toteuttaminen helpoksi ja tulokselliseksi. Projektimallin keskeisimmät rajaukset ovat seuraavat:

- Toiminnallisuus: Järjestelmä toimii asiakasrekisterinä, hallitsee asiakkaiden yhteydenpidot sekä tukee myynnin ja markkinoinnin toimintaa.
- Järjestelmän sovittaminen: Järjestelmään ei tehdä räätälöintejä. Keskeisimmät tietosisällöt sovitetaan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Muilta osin hyödynnetään järjestelmän valmista toiminnallisuutta.

Liiketoiminnan kehittäminen: Projektissa läpikäydään lyhyesti asiakkaan toimintaprosessit sekä niiden tukeminen Microsoft CRM -sovelluksen avulla. Projekti ei sisällä erillistä vaatimusmäärittelyä eikä liiketoiminnan kehittämistyötä - liiketoiminnan näkökulmat tulevat esiin pääasiassa toiminnallisen määrittelyn ja tietosisältöjen määrittelyn kautta. Projektimalli sisältää:

- Ennalta mietityn, kokemusten kautta kehitetyn tavan ottaa Microsoft Dynamics CRM -sovellus käyttöön ja hyödyntää sitä asiakasrekisterinä sekä myynnissä ja markkinoinnissa.
- Käyttöönottoprojektin vaiheistuksen, jossa on valmiina mm. kaavio määrittelyworkshopeille sekä aikataulurunko.
- Projektin organisaatio-, tehtävä- ja vastuuajakuvaukset
- Käytännön työkalut projektin tehokkaaseen läpiviemiseen (mm. projektin aloituspalaverin sekä ohjausryhmien pöytäkirjojen rungot, esitetyt määrittelydokumentit, seurantataulukot, koulutussuunnitelmat jne.).
- Joukon ennalta mietittyjä ja erikseen sovittavia optioita, joiden avulla voidaan laajentaa projektimallin hyödyntämistä. Optioita ovat esimerkiksi Logican CRM-lisämoduulit, järjestelmäintegraatiot sekä tuki asiakaspalvelun prosesseille.

(Logica 2008/2.)

3.4 Logican Ketterä käyttöönotto - projektimalli

CRM Ketterä Käyttöönottoprojekti kuuluu ns. ketteriin (agile) projektimalleihin. Projektimalli tähtää hyödyllisten lopputulosten nopeaan ja kustannustehokkaaseen saavuttamiseen tekeillä kehitystyö interaktiivisesti käyttäjien kanssa, ilman perinteisen ”vesiputousmallin” eril-

lisiä määrittely-, suunnittelu- ja toteutusvaiheita. Konseptin keskeiset elementit ovat seuraavat:

- Projekti alkaa yhteisellä suunnitteluvaiheella, jossa sovitaan, minkälaisen vaiheiden mukaan projekti tehdään. Yhteisessä suunnittelussa myös käydään asiakkaan projektiryhmän ja ohjausryhmän kanssa läpi, mitä ketterä projektimalli käytännössä tarkoittaa.
- Työn painopiste on yhteisessä tekemisessä asiakkaan kanssa enemmän kuin Logican omassa tekemisessä - koskien sekä projektin aikaista tekemistä että ylläpitoa ja jatkokehitystä.
- Käyttöliittymän määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja hyväksyntä ovat pääosin yhtä ja samaa työtä (toistuen päivän mittaisissa ”mikrosykleissä”), eivät erillisiä projektivaiheita.
- Jos järjestelmään toteutetaan asiakaskohtaisia räätälöintejä, integraatioita, monimutkaisia konversioita tai räätälöityjä raportteja, ne määritellään ja toteutetaan perinteisesti (määrittely, toteutus, testaus), projektin vaiheistuksesta riippuen mahdollisesti jatkovaiheessa.
- Asiakas vastaa erillisen hyväksymistestauksen tekemisestä projektin loppuvaiheessa. Hyväksymistestauksessa käydään läpi etenkin mahdollisten asiakaskohtaisten sovitusten, integraatioiden ja konversioiden käyttötapaukset.
- Asiakkaan tuotantojärjestelmä perustetaan heti projektin alussa ja järjestelmä pidetään toimintakuntoisena koko projektin ajan
 - On-premises: asennus suoritetaan asiakkaan palvelimelle Logican toimesta
 - Online: asiakas tilaa ympäristön Microsoftin palvelusta
- Koska integrointityö (mikäli integrointeja tehdään ensimmäisessä vaiheessa) on projektin eniten työllistävä kokonaisuus, asiakastietojen integrointi pyritään toteuttamaan projektin alkuvaiheessa projektin keston ja riskien minimoimiseksi. Muut integroinnit tehdään pääosin tuotannon aikaisena jatkokehityksenä.
- Projektimalli sisältää ”best practice” -käytäntöjä hyödynnettäväksi käyttöönottoprojektissa ja asiakkaan toiminnassa.

Projektimalli sisältää:

- Ennalta mietityn, kokemuksen kautta kehitetyn tavan ottaa Microsoft Dynamics CRM -sovellus käyttöön ja hyödyntää sitä asiakasrekisterinä sekä myynnissä ja markkinoinnissa.
- Käyttöönottoprojektin vaiheistuksen ja malliaikataulun, sisältäen valmiin kaavion yhteisille workshoppeille ja muille tapaamisille
- Projektin organisaatio-, tehtävä- ja vastuuajakuvaukset
- Menetelmät käyttöönottosuunnittelua, hyväksymistestausta sekä pääkäyttäjien koulutusta varten

- Toimintatavan asiakkuustietojen konvertoimiseksi Excel-tiedostoista tai vanhoista järjestelmistä (Logican vakio-konversiopohjat)
- Käytännön työkalut projektin tehokkaaseen läpiviemiseen (mm. projektin aloituspalaverin ja ohjausryhmien pöytäkirjojen rungot, esitäytetyt dokumentit, seurantataulukot, testitapausrungot jne.)
- Joukon ennalta mietittyjä ja erikseen sovittavia optioita, joiden avulla voidaan projektimallin hyödyntämistä laajentaa. Optioita ovat esimerkiksi Logican CRM -lisäarvomoduulit, järjestelmäintegraatiot, tuki asiakaspalvelun prosesseille, lisäkoulutukset ja tekniset palvelut.

Logican Ketterän käyttöönottomallin esimerkki-Workshopit, joissa Logicasta 1-2 ja asiakkaalta 2-6 osallistujaa:

1. Workshop (puoli päivää tai koko päivä):

- prosessikartta karkealla tasolla; Microsoft CRM hyödyntämistavat (½ päivää)
- järjestelmien roolit ja integraatioiden päälinjat (½ päivää, optio)

2. Workshop (koko päivä):

- tietosisällöt ja lomakkeet: asiakas, henkilö; ½ päivää
- myyntiprosessin toteutustapa; ½ päivää
- tietosisällöt ja lomakkeet: liidi, myyntimahdollisuus (jos aikaa jää)

3. Workshop (puoli päivää):

- tietosisältöjen täydennys ja tarkennukset
- organisaatio, käyttäjät ja käyttöoikeudet

4. Workshop (puoli päivää):

- raportointitarpeet sekä valmisraporttien, listanäkymien, hakujen ja Excel-integraation hyödyntäminen; ½ päivää

5. Workshop (optio; koko päivä)

- integraatioiden liiketoimintalogiikan yksityiskohdat (1 päivä per integroitava järjestelmä)

6. Workshop (optio; koko päivä)

- palvelu- tai tuoterakenne
- tietosisällöt ja lomakkeet: asiakaspalvelu (palvelupyynnöt)

7. Workshop (puoli päivää tai koko päivä)

- avointen asioiden päätökset

(Logica 2011/4.)

3.5 Logican mallien projektidokumentaatio

Logican projektimallien dokumentaatio perustuu osin Logican omiin dokumenttipohjiin. Projektidokumentaatio sisältää pääsääntöisesti seuraavanlaisia dokumentaatioita:

- projektin käynnistysdokumentaatio: aikataulu ja organisaatio, tavoitteet, riskit (vastaa tiivistä projektisuunnitelmaa)
- määrittelydokumentaatio (toiminnallinen kuvaus, tietomallit, käyttäjät ja roolit)
- tekninen kuvaus, mikäli järjestelmään sisältyy teknisiä erityisratkaisuja
- ohjausdokumentaatio: ohjausryhmien asialistat ja pöytäkirjat, projektin tilanraportit ohjausryhmälle (tehtävien tilanne sekä työmäärä- ja kustannuskertymät), projektiryhmän palaverien muistiot tapaamisten teemojen mukaisesti
- käyttöönottosuunnitelma: käyttöönottovaiheen tehtävät, aikataulu ja vastuut
- hyväksymispöytäkirjat tai muu hyväksynnän dokumentointi
- siirto jatkuviin palveluihin dokumentoidaan Logican toimesta Logican sisäisen tavon mukaisesti
- optio: integrointien rajapintakuvaus ja liiketoimintalogiikan kuvaus

(Logica 2011/4.)

3.6 Järjestelmän käyttöönotto

CRM-järjestelmän puuttuminen ei yleensä lyhyellä aikavälillä aiheuta mittavia vahinkoja liiketoiminnalle: myyjät pystyvät jatkamaan asiakaskäyntejään muistinvaraisesti, asiakaspalvelussa voidaan palvella ilman järjestelmää ja markkinointiin liittyy muitakin kuin pelkästään kampanjointia järjestelmän avulla (Oksanen 2010, 25). Järjestelmä ei useinkaan ole liiketoiminnan kannalta kriittinen järjestelmä. Käyttäjän kannalta tietojärjestelmän välttämättömyys tarkoittaa, ettei käyttäjä pysty suoriutumaan jokapäiväisistä töistä ilman järjestelmää. Yrityksen näkökulmasta tietojärjestelmän epäonnistunut käyttöönotto on uhka liiketoiminnalle.

CRM järjestelmän käyttöönoton onnistuminen edellyttää vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä. (Oksanen 2010, 30). Oksanen teoksessa kerrotaan THO Consulting Oy:n vuonna 2010 tekemästä tutkimuksesta, jossa tutkittiin suomalaisten yritysjohtajien CRM-näkemyksiä. Osana tutkimusta selvitettiin vastaajien mielipiteitä käyttöönottojen menestystekijöistä. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan onnistunut käyttöönotto koostuu viidestä eri menestystekijästä seuraavassa tärkeysjärjestyksessä: johdon sitoutuminen ja osallistuminen, projekti-

päällikkö, hankkeen strateginen merkitys, järjestelmän pääkäyttäjä sekä toimittajan osaaminen ja kokemus. Johdon sitoutumisen ja osallistumisen korostuminen on varsin ymmärrettävää, koska hankkeet koskevat yleensä koko organisaatiota, ja jos tällaisella hankkeella ei ole johdon sitoutumista, niin ei hanke voi onnistua. Sitoutumisen ja osallistumisen tulee olla näkyvää ja konkreettista. Harvassa organisaatiossa työntekijät osaavat konkretisoida mitä heidän oman työnsä kannalta tarkoittaa toimitusjohtajan lausahdus: ”tämä on meille tärkeä projekti ja me olemme sitoutuneet tähän”. Työntekijöiden sitoutuminen ei voi syntyä johdon määräyksellä, vaan se edellyttää, että jokainen ymmärtää miten muutos tulee koskemaan ja vaikuttamaan omaan työhön.

Projektipäällikön ja järjestelmän pääkäyttäjän merkitykset arvioitiin tutkimuksessa sijoille kaksi ja neljä. Oksanen mukaan mielenkiintoista on, että lyhytaikainen projektipäällikkö arvioitiin tärkeämmäksi menestystekijäksi kuin pitkäaikaisempi pääkäyttäjärooli. Hankkeen strateginen merkitys arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi. Parhaissa projekteissa on kyse muutoksesta ja siitä, että sitä tuetaan uusilla toimintatavoilla sekä tietoteknisillä ratkaisuilla. Silloin kun CRM on osa laajempaa strategiakokonaisuutta, on järjestelmän ympärille rakentunut muutakin käyttöönottoa tukevaa tekemistä, joilla kaikilla on sama lopputavoite.

Järjestelmätoimittajan osaaminen ja kokemus arvioitiin viidenneksi. Tutkimuksen vastaajista vain 15 prosentin mielestä CRM-toimittaja on heidän strateginen kumppaninsa ja 9 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyötä toimittajan kanssa voi luonnehtia muuten kumppanuudeksi. Suurin osa vastaajista luonnehti toimittajia ratkaisu- tai välinetoimittajiksi. (Oksanen 2010, 28, 47-52.)

Oksanen asettaa teoksessa seuraavanlaiset mittarit onnistuneelle käyttöönotolle:

1. vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti
2. käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa
3. järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa

Nämä kaikki edellä mainitut asiat pitää toteutua, jotta järjestelmän käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena.

CRM-järjestelmän käyttöönotot ovat haastavia ja ilman määrätietoisia ja selkeästi johdettuja toimia uudet toimintatavat ja järjestelmät eivät tule käyttöön täyspainoisesti. Pahimmillaan organisaatio taantuu ajan kuluessa takaisin vanhoihin toimintatapoihin ja käytäntöihin ja uuden järjestelmän käyttöönotto jää vajaaksi. (Oksanen 2010, 29, 285.)

4 CRM:n juurruttaminen organisaatioon

Oksanen mainitsee teoksessaan, että silloin kun CRM:stä tulee luonteva osa organisaation arkea, on se samalla luonteva osa organisaatiota (Oksanen 2010, 285). Käyttöönoton jälkeinen vuosi on kriittisin uusien toimintatapojen ja järjestelmäkäytön juurtumiselle ja juurruttamiselle. Mikäli käyttäjät eivät ole oppineet käyttöönotetun järjestelmän toiminnallisuuksia, alkaa järjestelmän käyttö ärsyttää ja alkaa helposti muodostua joko rinnakkaisia käyttötapoja tai palataan vanhoihin toimintamalleihin. Käyttöönoton jälkeisestä repsahduksesta palautuminen on mahdollista, varsinkin jos se huomataan ajoissa. Jos repsahdusta on jatkunut jo esimerkiksi vuosi tai kaksi, palautuminen ei ole helppoa, sillä virheellinen käyttökulttuuri on jo ehtinyt rakentua osaksi normaalia toimintatapaa. Oksasen mukaan käyttöönoton seuranta on tehtävä kuukausitasolla vähintään vuoden ajan projektin päättymisestä. Seurantakohteita ovat:

- käyttöaktiivisuus
- syötettyjen tietojen oikeellisuus
- CRM:n tuki muille prosesseille
- uusien toimintatapojen noudattaminen

Seurannan kohteille oleville asioille on olennaista löytää järkevä taso, jolla seuranta tehdään. Täydellisyyden tavoittelu ei ole mielekästä ja seurannan tarkoituksen on ensivaiheessa tunnistaa lähinnä poikkeamatilanteet ja tehdä niille korjaavat toimenpiteet. Tavallisimpia korjaavia toimenpiteitä ovat: esimiestyö, osaamistason nostaminen sekä dokumentaatioiden päivitys ja tarkentaminen. Ensimmäisen vuoden aikainen seuranta on yrityksen johtoryhmän vastuulle kuuluva asia.

Käyttöönottoprojektin päättyessä projektiorganisaatio puretaan ja osa siihen liittyvistä rooleista päättyy. Järjestelmän omistajan, pää- ja avainkäyttäjien sekä tietosuojavastaan roolit jatkuvat. Järjestelmälle ja sen käyttäjille on luotava riittävät tukirakenteen tuotantokäytön alettua ja projektiorganisaation poistuttua. Projektiryhmän jatkajana voi ylläpitovaiheessa toimia CRM-kehitysryhmä, jossa pääkäyttäjät ja järjestelmän omistaja ohjaavat ja tukevat ryhmän työskentelyä. Kehitysryhmän on hyvä kokoontua 4-6 kertaa vuodessa käsittelemään järjestelmään liittyvät palautteet ja muutosehdotukset. Kehitysryhmän avulla mahdollistetaan myös, että kaikki osapuolet pystyvät vaikuttamaan jatkokehitykseen. Usein järjestelmät jatkavat kehittymistään käyttöönoton jälkeen: lisätään uusia käyttäjiä, toteutetaan uusia toiminnallisuuksia sekä kehitetään jo olemassa olevia ominaisuuksia tukemaan liiketoiminnan muutoksia ja tarpeita. Oksasen mukaan käytön laajennusten yleisin virhe on jättää ne projektoimatta. Käyttöönottoprojektin yhteydessä syntyy yleensä paljon dokumentaatiota, josta osa on projektin aikaista, mutta osalla on arvoa projektin päätyttyäkin. Tällaisia dokumentaatiota ovat käyttäjädokumentaatio ja tekninen dokumentaatio. (Oksanen 2010, 286-289, 295-300.)

4.1 Logican ylläpito- ja käyttötukipalvelut eli jatkuvat palvelut

Hyvin tehty CRM-järjestelmä ansaitsee kovan käytön, asiantuntevan hoidon ja pitkän elinkaarren. Liiketoiminta kehittyy ja CRM-järjestelmän täytyy kasvaa sen mukana. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen ei ole kertaponnistus vaan jatkuva prosessi. Logica haluaa varmistaa, että huolella tehty CRM-järjestelmä palvelee järjestelmän käyttäjiä ja yrityksen liiketoimintaa, elää pitkään ja paranee toiminnan ja teknologian kehittyessä. Logican tuotteistettu ylläpito- ja käyttötukipalvelu kattaa CRM-kokonaisratkaisun, mukaan lukien Dynamics CRM - ohjelmiston toiminnot, järjestelmän mukautukset, liittymät, raportit ja muut laajennukset, jotka on toteutettu käyttöönottoprojektin aikana. Myös jatkokehityksenä tehdyt toiminnallisuudet on mahdollista ja suositeltavaa sisällyttää palveluun.

Ylläpito- ja käyttötukipalvelun tuottaa Logican jatkuvan CRM-palvelun tiimi, joka toimii Helsingissä, Tampereella, Turussa ja Hämeenlinnassa. Työhön varatut resurssit takaavat palvelun laadun ja vasteaikalupausten pitämisen. Logica ylläpitää ja kehittää myös muiden CRM-toimittajien rakentamia Dynamics CRM -ratkaisuja. Erillinen palvelukuvaus kertoo toimintatavat ja osapuolten vastuut. Palvelu käynnistetään haltuunottovaiheen kautta. Siinä inventoidaan ja dokumentoidaan ylläpidettävä järjestelmä, hyödyntämistavat ja kehitystarpeet.

Palvelu sisältö:

- Logican päivystävä CRM Help Desk neuvoo järjestelmän käyttäjiä ja selvittää tarvittaessa pulmatilanteet. Palvelu kohdistetaan yleensä pääkäyttäjille, erikseen sovittaessa kaikille käyttäjille.
- Palvelu sisältää jatkuvan takuun Logican toimittamille sovelluksille.
- Palvelu annetaan suomeksi ja englanniksi.
- Palveluaika on arkipäivisin kello 8-16.

Palvelun sisältö, palvelutasot, rajaukset ja toimintatavat on kuvattu yksityiskohtaisesti erillisessä palvelukuvauksessa. Logican tarjoama ylläpito- ja käyttötukipalvelu perustuu ITILin (Information Technology Infrastructure Library) mukaiseen tapahtumahallintaprosessiin (Incident Management). (Logica 2011/5.)

4.2 Käytön seuranta

Aiemmin on jo todettu, että mistään tietojärjestelmästä ei ole hyötyä, mikäli järjestelmää eivät käytä kaikki, joiden sitä pitäisi käyttää tai, että järjestelmään tallennetut tiedot ovat vajavaisia tai jopa vanhentuneita. Osa Logican CRM-asiakkaista seuraa aktiivisesti järjestelmän käyttöä käyttäjätasolla asti. Seuranta varten on toteutettu muun muassa pääkäyttäjälle työkaluksi raportti, jolle listautuu annetulla aikavälillä kaikkien käyttäjien järjestelmän käy-

tön aktiivisuus. Aktiivisuutta voidaan seurata yleistasolla esimerkiksi kuinka monta kertaa käyttäjä on avannut järjestelmän ja missä tietosisällöissä hän on liikkunut. Voidaan myös seurata kuinka paljon käyttäjä on tallentanut uutta tietoa järjestelmään tai ylläpitänyt jo olemassa olevaa tietoa. Tarvittaessa voidaan tehdä myös sellaisia ratkaisuja, joissa pystytään tekemään seuranta yksittäisten kenttien tietojen muutoksista, jolloin päästään tarvittaessa käsiksi siihen kuka tietoa on muuttanut ja miten.

Kirjoittajan kokemuksen mukaan useissa yrityksissä seurataan käyttäjien käytön aktiivisuutta tarkasti ja usein käyttöasteeseen on sidottu jonkinlainen palkitsemiskäytäntö. Käytännöt eri yrityksissä vaihtelevat kunniamaininnoista aina rahallisiin palkkioihin asti. Hyvin tyypillistä on, että myyntiprosessin vaiheita seurataan erityisen tarkasta ja myyjien palkkiolaskenta tuotetaan suoraan CRM-järjestelmän tietojen perusteella. Näin ollen käyttäjän motivaatio järjestelmän käyttöön ja hyödyntämiseen omassa työssään tulee luontevasti.

5 Case Kotimaa-yhtiöt: Miten strategia jalostetaan käytäntöön

Tämän kappaleen sisältö perustuu lähes täysin Kotimaa-yhtiöiden materiaaleihin, lähinnä myynti- ja markkinointijohtaja Jarmo Lipiäisen esitysmateriaaleihin aiheesta. Materiaaleissa kuvataan selkeällä tavalla sitä, miten strategian jalostus on Kotimaa-yhtiössä suunniteltu ja toteutettu.

Kotimaa-yhtiöt on Suomen johtava kristillinen viestintätalo. Sen omistavat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatiot ja paikallisseurakunnat. Yhtiön ydinliiketoimintoja ovat lehti- ja kirjakustannus, asiakaslehtien kustantaminen sekä kirkollisten tarvikkeiden valmistus ja välittäminen. Voimakkaasti kehittyvä liiketoiminta-alue ovat digitaaliset tuotteet ja palvelut.

Yhtiön tunnetuimpia tuotteita ovat viikkosanomalehti Kotimaa, verkkomedia Kotimaa24, aikakauslehti Askel, lukuisat seurakuntalehdet, Kirjapajan kirjat, Urkurakentamo Veikko Virtasen urut, Juhavan kynttilät sekä Ateljé Solemniksen kirkolliset tekstiilit. Yhdistävä tekijä moninlaiselle tuotepaletille ovat seurakuntaelämän ja kristillisen kuluttajan erityistarpeet. Vuonna 2009 Kotimaa-yhtiöiden liikevaihto oli 22 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli 125 henkeä. Kotimaa-yhtiöt on osa pääomistajansa Kirkkopalveluiden muodostamaa konsernia. Kotimaa-yhtiöt ja Kirkkopalvelut ovat seurakuntien ja järjestöjen oma palvelujen tuottaja. (Kotimaa-yhtiöt 2011.)

Kotimaa-yhtiöissä käynnistettiin CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti vuonna 2007. Projekti nimettiin Luotsiksi, ja nimi jäi käyttöön myös CRM-järjestelmälle. Perustelut järjestelmäprojektille olivat:

- asiakkaille näkymä yhteen Kotimaahan
- Kotimaalla sisäisesti yhtenäinen tapa tehdä asioita (päällekkäinen työ ja virheet vähenevät)
- jatkuvuuden turvaaminen (hiljaisen tiedon säilyttäminen)
- työtä helpottavia ja tehostavia parannuksia.

Kuvassa 11 on esitetty Kotimaa-yhtiöiden evoluutiopolku.



Kuva 11: Kotimaa-yhtiöiden evoluutiopolku (Lipiäinen 2011/2)

Ennen varsinaista käyttöönottoprojektia oli määritelty nykytila sekä tavoitetilä neljän eri osa-alueen osalta, jotka esitetään seuraavissa taulukoissa (1-4).

Taulukko 1: Asiakastiedon yhdistäminen

Nykytila	Tavoitetila
Tällä hetkellä asiakastieto hajallaan eri yhtiöissä useissa järjestelmissä, Excel - tiedostoissa, muissa tiedoissa ja ihmisten muistiinpanoissa ja päässä. Asiakastiedon rakenne on samasta syystä moninainen eikä tue yhteistä suunnittelua	Koko Kotimaa - konsernin asiakastieto on yhdessä paikassa ja yhtenäisessä tietorakenteessa. Yhtenäinen asiakastieto muodostaa erään keskeisen ydintiedon ja kilpailutekijän Kotimaalle
Asiakastiedoista on useita versioita ja samaa asiakastietoa ylläpidetään useissa järjestelmissä	Asiakastietoa voi ja tulee hyödyntää yhteisten prosessien avulla siten, että käytettävissä on koko ajan yksi ja oikea tieto. Tiedon eheyden säilyttämistä vaalitaan tarkasti
Asiakastietoon pääsy on hankalaa muiden kuin yksikön/yhtiön olemassa olevien asiakkaiden osalta	Kotimaa - konserni kykenee yhteisen asiakastiedon avulla suunnittelemaan ja toteuttamaan halutessaan kokonaisvaltaisia asiakastai asiakasryhmäkohtaisia toimenpiteitä
Asiakastietojen hajanaisuus ei mahdollista yhtenäistä näkymää asiakkaaseen eikä mahdollista asiakaskohtaista kokonaissuunnittelua Kotimaa - konsernin näkökulmasta	Asiakkuuteen liittyvä eheä tieto tarjoaa lukuisat mahdollisuudet erilaiselle raportoinnille

Taulukko 2: Asiakkuuden hoitomalli

Nykytila	Tavoitetila
Asiakkaita hoidetaan yrityskohtaisesti kaikkien asiakkaiden osalta siten, että eri konsernin osien samalle asiakkaalle tehtävistä toimenpiteistä ei ole tietoa muilla. Tämä johtaa tilanteisiin, jotka voivat kärjistyä siihen, että samaa tuotetta tai palvelua voidaan tarjota eri Kotimaa - konsernin yhtiöiden toimesta. Pahimmillaan tämä voi aiheuttaa kilpailutilanteen konsernin yritysten välille	Kotimaa konsernilla on tärkeimmille asiakas-segmenteille ja asiakkaille määriteltynä asiakkuuden hoitomalli, jonka pohjalta asiakassuunnitelmat tehdään ja ko. Asiakkuuksiin liittyvät markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun toimenpiteet toteutetaan
Asiakkuuden hoito on yrityskohtainen ja jopa henkilökohtainen eikä tukena ole Kotimaa - konsernin yhteisiä prosesseja tai toimintata-	Asiakkuuden hoitomalli perustuu segmentointiin, vuosikelloajatteluun sekä koeteltuihin Kotimaa - konsernin tasolla määritettyihin

poja	prosesseihin
Konsernin yhteinen asiakkaan hoitomalli on käsitteenä vieras ja tulee olemaan toimintamallimuutoksena haastava	Asiakkuuden hoitomallin suunnittelun ja toteutuksen tukemiseksi on käytettävissä tietojärjestelmätuki, jonka avulla sekä kokonaisuuden hallinta että yksittäiset ko. asiakkaaseen liittyvät toimenpiteet voidaan hallita, todentaa ja raportoida

Taulukko 3: Yhteisen myyntimallin kehittäminen

Nykytila	Tavoitetila
Kotimaa -konsernin myyntitoiminta on yritys- ja yksikkökohtaista, eikä myyntityön suunnittelu ja toteutus perustu prosesseihin. Siksi myynnin näkymää ennustettavuutta ja toteutumisen seuranta on vaikeaa tehdä erityisesti konsernin näkökulmasta	Kotimaalla on eri asiakas- ja myyntialueilla käytössään yhteiset myynnin prosessit ja toimintatavat, joiden pohjalta myynnin ennustaminen ja myymisen kustannukset on helppo todentaa
Myyntitoiminnan tehokkuutta on vaikeaa arvioida, koska suunnittelua ja seuranta tu- kemassa ei ole työkalua eikä prosesseja. Siksi esim. Myynnin ennustaminen on haastavaa ja myynnin kohdentaminen oikeille alueille ja oikeisiin kohteisiin on vaikea toteuttaa	Myynnin prosessit ja myyntimalli on tuettu tietojärjestelmällä, jonka avulla myyntityöhön ja myynnin tuloksiin saadaan läpinäkyvyys ja konsernitason raportointi. Myyntiä on helpompi johtaa ja myyntityötä voidaan joustavammin kohdentaa

Taulukko 4: Tuki johtamiselle

Nykytila	Tavoitetila
Kotimaa - konsernin asiakkuuksiin ja asiakastyön tuloksiin liittyvä johtaminen perustuu raportointiin, joka ei ole ajantasaista	Kotimaalla on tunnistettu ja toteutettu yhtenäinen raportointimalli, jonka pohjalta mm. asiakkuuteen liittyvä tieto on saatavilla
Konsernitason raportointi eri alueilla on vaikea toteuttaa ja se pitää sisällään paljon manuaalista työtä	Paperiraporteista ja yksittäisistä excel -raporteista on siirrytty poikkeamaraportointiin ja johtamista tukevien kyselyjen toteuttamiseen
Konsernilla ei ole yhtenäisiä raportointiväli-	Kotimaa konsernilla on yhtenäinen raportointiportaali, jonka kautta keskeinen asiakkuu-

neitä eikä yhteistä raportointimallia asiakkuuksiin. Myyntiin, markkinointiin ja asiakaspalveluun liittyvä raportointi on vähäistä	teen liittyvä tieto on reaaliaikaista, helposti saatavilla ja analysoitavissa
--	---

Ratkaisukomponentit edellä oleviin neljään osa-alueeseen:

1. Asiakastiedon yhtenäistäminen
 - Konsernin yhteinen, keskitetty asiakasrekisteri, jossa asiakastiedot yhteen kerataan ja reaaliaikaisesti ajantasainen.
 - Asiakkaiden perustamiseen, asiakastietojen ylläpitämiseen ja niiden hyödyntämiseen on olemassa yhteinen toimintatapa.
 - Konsernin eri yksikköjen asiakastyössä toimivat ihmiset ymmärtävät yhteisten ja ajantasaisten asiakastietojen merkityksen ja yhteisen toimintamallin merkityksen.

2. Asiakkuuden hoitomalli
 - yhteinen asiakkuuksien hoitomallin käyttöönotto asiakkuusstrategian pohjalta soveltavilla segmenteillä ja asiakkuuksilla
 - Yhteistä asiakkuuksien hoitomallia tukevan tietojärjestelmän käyttöönotto. Järjestelmän tulee tarjota mahdollisuus kerätä, syöttää ja analysoida eri tahoilta päivitettävää asiakastietoa siten, että hoitomallin mukaisesti koko asiakkuusryhmällä on käytettävissään sama ajantasainen tieto.

3. Myyntimallin kehittäminen
 - yhteisten myyntiprosessien kuvaaminen ja käyttöönotto eri alueilla (B2B eri segmenteissään, B2C, eri toimialueet)
 - prosesseja tukevan tietojärjestelmän käyttöönotto
 - myyntitoiminnan kehittämiseen liittyvän muutoksen suunnittelu ja läpivienti
 - tärkeiden asiakkaiden palvelun tehostaminen myyntityötä kehittämällä ja sähköistä itsepalvelua lisäämällä
 - hinnoittelun kehittäminen ja yhtenäistäminen.

4. Raportointi ja johtaminen
 - yhtenäisen asiakastietomallin ja -tiedon pohjalta toteutettava ajantasainen raportointijärjestelmä
 - myyntitoiminnan läpinäkyvyyden mahdollistaminen myynnin johtamisen kehittämiseksi ja ennustettavuuden parantamiseksi (myynnin ajantasainen portfoliotieto)
 - yhtenäisen asiakastiedon mahdollistama ajantasainen asiakkuusnäkökulma eri segmenttejä hoitavien tueksi.

Järjestelmän käyttöönottoprojektin onnistumisiksi tunnistettiin muun muassa: aikataulussa pysyminen, erinomainen pohjatyö antoi edellytykset onnistuneelle projektille, projektiryhmä, johdon sitoutuminen, projektiviestintä, muutosjohtaminen ja -viestintä, käyttäjien hyväksyntä, koulutukset, nopeasti saadut konkreettiset liiketoimintahyödyt, projektimalli ja sapluuna muihin projekteihin sekä sisäisen osaamisen kasvaminen.

Suurimmiksi haasteiksi todettiin: integraatioiden yksityiskohdat, alkuperäisen budjetin ylittyminen (ylitys 12 % hyväksytystä määrittelydokumentista), testauksen riittävyttä ja tärkeyttä ei aluksi ymmärretty, mutta korjaantui projektin loppupuolella, tietohallinnon rooli (oma asiantuntemusta ei ollut riittävästi vaan jouduttiin käyttämään useiden eri henkilöiden asiantuntemusta ja tietämystä, mikä vaikutti tiedon pirstaloitumiseen), tietohallinnon kokonaiskuvan puuttuminen, projektipäällikkö vaihtoi taloa kesken projektin sekä yksi pääkäyttäjistä irtisanoutui.

Konkreettiset hyödyt:

- moninkertaisesta asiakastiedon ylläpidosta saadut säästöt
- asiakkuuksien hoitomallit näkyvät jokapäiväisessä operatiivisessa työssä -> tuottavuuden kasvu
- verkkokaupan kasvu 265 %
 - Segmenttikohtainen ohjaus
- mediamyynti +6 %
- myyntiprosessin läpimenoaste parantunut
- markkinoinnin kohdentaminen & suoramarkkinointi
- asiakastiedon säilyminen
- asiakastiedot erinomaisessa kunnossa

(Lipiäinen 2011/1)

6 Logican palvelu- ja projektipäälliköiden haastattelut

Haastattelut suoritettiin generisinä heinäkuussa 2011. Haastateltuja oli yhteensä 4, mukana sekä projekti- että palvelupäälliköitä. Logicassa projektipäälliköt toimivat käyttöönottoprojekteissa projektin johdossa ja palvelupäälliköiden rooli alkaa käyttöönottoprojektin jälkeen jatkuvissa palveluissa. Sama henkilö voi jatkaa projektipäällikön roolista palvelupäälliköksi tietyssä asiakkuudessa, mutta yleensä henkilö vaihtuu kun projektit päättyy.

Tehtyjen haastattelujen perusteella palvelutarjonnan kehittämiseen sekä asiakkuuden hoitomalliin ja suunnitelmallisuuteen tulisi kiinnittää yhä enemmän huomioita. Useat haastatelta-

vista olivat sitä mieltä, että on toisaalta hyödyllistä jos samat henkilöt ovat mukana sekä käyttöönottoprojektissa että tuotantokäytön aikaisessa palvelussa, mutta usein näin ei kuitenkaan käytännössä ole. Henkilöt vaihtuvat yleensä projektin päättyessä sekä asiakkaan että järjestelmätoimittajan puolella. Toisaalta tämä on positiivinen asia, koska näin saadaan uutta näkemystä ja erilaisia kokemuksia käytettäväksi sekä asiakkaan että toimittajan näkökulmasta katsottuna. Henkilöiden vaihtuessa tulee kuitenkin aina se riski, että projektiin liittyviä historiatietoja ja hiljaista tietoa häviää käytettävistä, joka saattaa aiheuttaa notkahduksen palvelussa. Taustat ja tarpeetkin ovat saattaneet jo muuttua käyttöönottoprojektin aikana, etenkin jos projektia tehdään vesiputousmallilla ja kyseessä on pitkä ja laaja projekti. Toisinaan järjestelmätoimittajan edustajille on myös tullut tunne siitä, että asiakas ei halua, tai pysty, kertomaan tarpeeksi avoimesti omassa liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista, jotka saattava vaikuttaa suoraan järjestelmän toimintaan.

Asiakkuuden hoidon haasteina pidettiin dokumentaation jatkuvaa ylläpitämistä sekä pitkäjänteistä asiakastoimintaa. Varahenkilöjärjestelyitä pitäisi myös olla riittävällä tasolla isoissa asiakkuuksissa jotta henkilösidonaisuus tiedon osalta olisi varmistettu. CRM-järjestelmätoimittajalta vaaditaan myös monen toimialan ainakin jonkin tason osaamista ja tietämystä, jotta projekti- ja palveluhenkilöt voivat ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja antaa siihen oman panoksensa. Asiakkaan liiketoiminnan sisäistämistä pidettiin haastateltavien keskuudessa erityisen tärkeänä sekä sitä, että päästään seuraamaan miten järjestelmää tuotannossa oikeasti käytetään ja hyödynnetään, millaisin toimenpitein rutiinitehtäviä suoritetaan ja minkälaista palautetta järjestelmän loppukäyttäjiltä saadaan.

Haastatteluissa tuli esille asiakkuudenhoidon säännöllisyys eli säännölliset tapaamiset ja kontaktointi, järjestelmätoimittajan proaktiivisuus esimerkiksi uuden ohjelmaversioiden tullessa tai muiden lisäpalvelujen tarjonnassa. Pitää olla välineitä ja toimenpiteitä joilla voidaan auttaa asiakasta ostamaan järjestelmätoimittajan tuotteita ja palveluita. Haastatteluissa tuli esille myös muutamia toiveita asiakkaalle kuten luottamus järjestelmätoimittajaan kumppanina, ei siis pelkästään järjestelmätoimittajana, vaan myös pitkäaikaisena heidän liiketoimintansa kehittäjänä järjestelmähyötyjen avulla. Asiakkailta toivotaan avoimuutta kertoa tulevaisuuden suunnitelmistaan, jotka vaikuttavat järjestelmään tai prosesseihin. Ilman avoimuutta on hankalampaa toimittajankin etsiä ja tavoitella toimia, joilla voidaan tarjota lisää hyötyjä järjestelmästä tai siihen liittyvistä palveluista.

Projektien aikana jää yleensä paljon asioita niin sanottuun ”toiveiden tynnyriin” eli projektin aikana pidättäytytään projektille asetetuissa raameissa, jotta lopputulos olisi sekä aikataulun että euromääräisen tavoitteen mukainen. Toiveiden tynnyriin siirretään odottamaan sellaiset kehitystoiveet ja ominaisuudet, joita ei välttämättä tarvita järjestelmän käyttöönottoaiheissa vaan ne voidaan toteuttaa myöhemmin. Joskus saattaa käydä niin, että prosessit ja

toimintatavat ovat jo muuttuneet sellaisiksi, että osa toiveiden tynnyriin kirjatusta asioista on toteuttamiskelvottomia tai turhia. Toiveiden tynnyriin kirjattujen asioiden läpikäynti asiakkaan kanssa on suositeltavaa tehdä noin puolen vuoden kuluttua käyttöönotosta.

Haastatteluissa tuli esille asioita, joita järjestelmätoimittajan edustajien mukaan asiakkaat odottavat toimittajalta. Näitä ovat esimerkiksi:

- järjestelmän täydellinen tekninen tuntemus
- teknisten ominaisuuksien hyödyntäminen ilman suuria kustannuksia
- järjestelmän tulisi olla virheetön
- toimialatuntemus
- viesteihin ja yhteydenottoihin reagointi nopeasti, vaikka vastausta ei heti tiedetäkään
- lupaukset pidettävä
- toimitusaikataulujen varmuus
- kaikkea ei tarvitse tietää heti, mutta asioista on otettava selvää.

Seuraavanlaisia palvelutarjonnan kehitysideoita tuli esille haastatteluissa:

- järjestelmän aktiivisen käytön analysointi
- liiketoiminnallisten hyötyjen mittarointi, seuranta ja kehityskohde-ehdotukset
- erilaisten koulutustarpeiden tunnistus sekä paketointi (yksilöllinen, asiakaskohtainen pääkäyttäjäkoulutus, loppukäyttäjäkoulutus, raporttikoulutus, hakukoulutus, eri asiakkaiden pääkäyttäjien tai loppukäyttäjien ryhmäkoulutus soveltuvin osin)
- kehityspaketit (valmiiksi mietittyjä ja bechmarkattuja toiminnallisuuksia)
- tehostettu käyttöönoton tuki (järjestelmätoimittajan keräämien hyötyjen monistaminen).

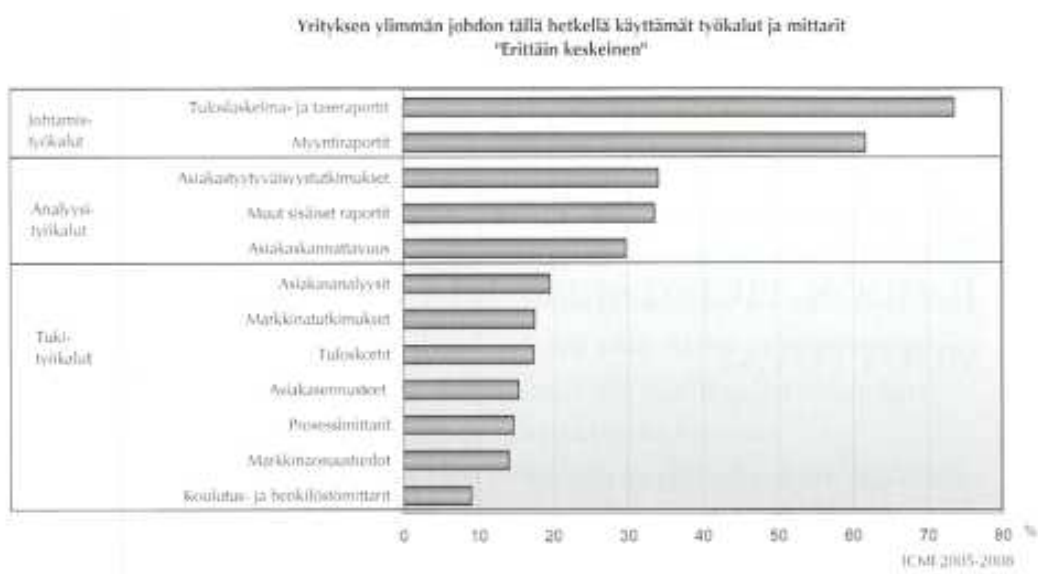
7 Johdon tietotarpeet ja työkalut

Asiakkaisiin suuntautunut johtaminen ei näy vielä johdon työkaluissa. Hellman ja Värilä esittelevät teoksessaan Arvokas asiakas ICMI Oy:n 2004-2008 tekemää tutkimusta asiakastiedon merkityksestä johtamisessa sekä johdon työkaluja ja niiden kehitystarpeita. Tutkimuksen mukaan yritysjohto käyttää pääasiassa johtamisessaan perinteisiä taloudellisia mittareita kuten tuloslaskelma ja tase. Näiden merkitystä ei voida vähätellä, koska ne ovat kauan käytössä olleita mittareita ja ovat standardimuotoisia, jolloin kaikkien on helppo niitä ymmärtää. Asiakkaista mitataan lähinnä asiakastyytyväisyyttä ja käytetään mittaustuloksia palveluprosessin kehittämiseksi. Tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyys koetaan myös keskeiseksi johtamistyökaluksi. Hellman ja Värilä luokittelevat johdon nykyiset työkalut kolmeen ryhmään:

- johtamistyökalut
- analyysityökalut

- tukitietoa tuottavat työkalut.

Luokittelun perusteena on jos johdosta yli 50 prosenttia pitää työkalua erittäin keskeisenä, kyseessä on johtamistyökalu, joka on systemaattisesti jatkuvassa käytössä. Jos työkalun käyttöaste on 20-50 prosenttia, kyseessä on analyysityökalu, joita käytetään suhteellisen paljon mutta systemaattinen käyttö puuttuu. Työkalut, joita käytetään alle 20 prosenttia, ovat satunnaisessa käytössä ja tulkitaan tukityökaluiksi. (Hellman & Värilä 2009, 41-43.) Kuvassa 12 esitetään ylimmän johdon työkalujen jakauma.



Kuva 12: Ylimmän johdon keskeiset työkalut (Hellman & Värilä 2009, 42)

Ylimmän johdon työkalut antavat asiakkuuksista kehittymisestä ja toiminnasta asiakasrajapinnassa puutteellisen kuvan. Hellman ja Värilä pitävät huolestuttavana sitä, että tutkimuksen mukaan yritysjohdon asiakkuuksista saatavassa kokonaiskuvassa nähdään paljon parantamisen varaa. Ilman systemaattisesti ja koko yrityksen kattavaa asiakastiedon keräämistä asiakaskuva vääristyy matkalla asiakasrajapinnasta johdolle. Asiakasrajapinnassa syntyy tärkeää tietoa, jota johto pystyy hyödyntämään työskentelyssään sekä strategisessa suunnittelussaan. Systematiikan ansiosta johto pystyy palauttamaan tietoa takaisin asiakasrajapintaan strategioina ja ohjeistuksina. Tutkimuksen mukaan yrityksen toiminnasta saadaan kohtuullisen hyvää yleiskuvaa nykyisillä työkaluilla. Erittäin hyväksi yleiskuvan kokee kuitenkin vain 36 prosenttia talousjohdosta, 23 prosenttia markkinointijohdosta ja 19 prosenttia ICR-johdosta.

Asiakastiedon tarve kasvaa ja yritykset ovat tyytymättömiä käytettävissä oleviin, perinteisiin mittareihin. Talous-, markkinointi- ja ICT-johto ovat sitä mieltä, että päätöksenteon apuna tulisi yhä enemmän käyttää asiakaskannattavuutta sekä asiakasennusteita ja asiakasanalyse-

ja. Taluspohjaisten mittareiden rinnalle kaivataan myös muuta tietoa päätöksenteon avuksi. Taloustietoon perustuvissa mittareissa on esimerkiksi seuraavanlaisia huomioitavia asioita, jotka hankaloittavat tiedon hyödyntämistä:

- historiatietoa
- ei kata koko yrityksen toimintaa eli toiminta josta ei synny taloudellista dokumentaatiota, jää ulkopuolelle
- tuotteisiin perustuen riittämätön toimimaan muun tiedon integroijina
- hitaasti ja jäykästi kerättävää
- tiivistä pakattua, yhdistettyä tietoa josta häviävät yksityiskohdat ja jota on vaikea purkaa
- jäykkää tulostaa koska ajanjaksot ovat kuukausi, kvarteeeri ja vuosi
- ei mahdollista tarkkaa ennustamista
- ei kerro asiakkaita paljoakaan.

Johdon käyttämien työkalujen kehitystarpeet voidaan kiteyttää kolmeen asiaan: rakentumisen asiakastiedon ympärille, ennakointia ja monipuolisempaa ja tarkempaa tulevaisuuden ennustamista sekä päivittäinen johtamistieto. (Hellman & Värilä 2009, 47-48, 49-53).

8 IT-barometri 2010

IT-barometri on vuosittain verkkokyselynä suoritettava tutkimus, joka tutkii IT:n merkitystä suomalaisyrityksille. Tutkimuksen näkökulma on IT-johdon näkökulma ja sitä on suoritettu vuodesta 2008 alkaen. Viimeisin saatavilla oleva tutkimus on vuodelta 2010. Tutkimuskysely lähetettiin henkilömäärältään yli 500 työntekijän yritysten operatiivisessa johdossa sekä IT- ja tietohallintojohdossa työskenteleville. Vuoden 2010 kyselyyn vastasi 176 henkilöä. Barometri toistetaan vuosittain ja sitä käytetään IT-alan aktiivisuuden yleisenä mittarina. Barometrin vastauksista on koottu seitsemään tunnuslukuun perustuva IT-indeksi. Sen tehtävänä on mitata ja seurata tietotekniikan hyödyntämisen ja investointiympäristön vuosittaisia muutoksia. (IT-barometri 2010.)

IT:n merkitys yritysten tulevalle menestykselle koetaan edelleen erittäin tärkeäksi. Vastaajista 89 prosenttia koko, että IT:n rooli yrityksen yhtenä kilpailutekijänä korostuu edelleen. Edelliseen tutkimukseen verrattuna barometrin luvut laskivat vain hienoisesti. Järjestelmäprojekteista etenkin ERP, CRM, integraatio ja dokumentinhallintaprojektit ovat tutkimuksen mukaan ajankohtaisia suomalaisyrityksissä.

Barometritutkimuksen mukaan IT:n vaikutusten mittaaminen on merkittävä ongelma suomalaisyrityksissä ja tilanne on heikompi kuin viime vuonna (2009). Tulos heijastelee sitä, että

yrityksissä aletaan tiedostaa IT:n vaikutusten mittaamisen problematiikka. IT:n liiketoiminta-vaikutuksia ei juurikaan mitata luotettavilla liiketoiminnan mittareilla, joten IT:n liiketoiminnalle tuottamat hyödyt perustuvat lähes kokonaan uskomuksiin. Alle puolet vastaajista kertoo suomalaisyritysten mittaavan IT-hankintojen tavoitteiden saavuttamista tai IT-innovaatioiden vaikutusta liiketoimintaan.” (IT-barometri 2010, 7.)

Barometritutkimuksen tulokset on tiivistetty tunnusluvuiksi ja niiden perusteella lasketuksi IT-indeksiksi. Indeksikuva IT:n hyödyntämisen tasoa suomalaisissa yrityksissä. Eri vuosien tunnuslukujen ja IT-indeksien avulla on mahdollista vertailla tapahtuvia muutoksia. Indeksien perusarvoksi on vuonna 2008 asetettu 100. (IT-barometri 2010, 9.) Seuraavassa kuvassa (13) esitetään IT-indeksin tunnusluvut vuosilta 2008-2010.

IT-indeksi 2010	2010	2009	2008
IT-kustannusten osuus yrityksen liikevaihdosta nykyään	4,47 %	4,46 %	4,45 %
IT-kustannusten osuus yrityksen liikevaihdosta kolmen vuoden kuluttua	4,94 %	4,49 %	4,84 %
IT:n tuomien uusien innovaatioiden vaikutus organisaation liikevaihtoon viime vuonna	3,66 %	8,19 %	4,27 %
IT:stä tehostamisen kautta saadut kustannussäästöt osuutena liikevaihdosta	4,28 %	7,57 %	4,54 %
Organisaatiot, joiden mielestä IT-osaajien löytäminen niiden tarpeisiin on vaikeaa	44 %	47 %	52 %
Organisaatiot, joissa IT tuottaa lisäarvoa mahdollistamalla uusien innovaatioiden ja liiketoimintojen kehittämisen	81 %	81 %	78 %
Organisaatiot, joissa IT:tä kehitetään strategisena voimavarana	63 %	77 %	68 %
IT-indeksi 2010 (N=168)	95	123	100

Kuva 13: IT-indeksin tunnusluvut 2010 (IT-barometri 2010, 9)

Vuosien 2010 ja 2009 tunnuslukujen vertailu osoittaa, että IT-indeksin arvo on laskenut merkittävästi vuodesta 2009. Indeksien arvon pudotus kertonee siitä, miten IT:hen ladattuja odotuksia ei olla, hankalasta taloustilanteesta johtuen, kyetty lunastamaan. Yhä harvempi vastaaja myöskään kokee, että IT:tä kehitetään strategisena tekijänä heidän yrityksessään. Vuoden 2010 barometrin vastaajat suhtautuivat yleisesti selvästi pessimistisemmin IT:n tuomiin hyötyihin, kuin vastaajat aiemmissa tutkimuksissa. Vastaajien negatiivisempaan suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä saattavat olla pettymykset projekteissa, liiketoiminnan ja IT:n välinen kommunikointi sekä 2010 vuoden leikatut budjetit. Kireä taloustilanne on useissa yrityksissä pakottanut IT-projektien siirtämiseen tai aliresursointiin, joka näkyy taas tyytymättömyytenä IT:hen kokonaisuutena. (IT-barometri 2010, 9.)

9 Yhteenveto

Asiakkuudenhallinta- eli CRM-järjestelmän käyttöönotot ovat usein haasteellisia yritykselle. CRM-järjestelmää ei usein tunnisteta järjestelmäksi, jonka käyttöönotosta ja tehokkaasta käytöstä saadaan mitattavia sekä liiketoimintaa edistäviä, jopa uudistavia hyötyjä. Järjestelmän käyttöönotto saattaa siirtyä tai jäädä puutteelliseksi vajaan resursoinnin, pitkittyneen tai alimitoitettun projektin vuoksi tai jopa johdon sitoutumattomuuden takia. Kuten Oksanen teoksessaan ”CRM ja muutoksen tuska” mainitsee, niin onnistunut käyttöönotto vaatii, että järjestelmää käyttää neljä viidesosaa käyttäjistä säännöllisesti, organisaatio on riippuvainen järjestelmästä ja järjestelmä on olennainen osa yrityksen tiedonhallintaa (Oksanen 2010, 29).

Minkä tahansa järjestelmän käyttöönotto on aina haastavaa, mutta erityisesti CRM-järjestelmän, koska käyttöönottoprojektin rinnalla usein juurrutetaan samalla myös täysin uusia toimintatapoja organisaatioon, pyritään motivoimaan käyttäjiä uuden järjestelmän käyttöön ja sen tuomiin hyötyihin käyttäjän jokapäiväisessä toiminnassa sekä huolehtimaan siitä, että järjestelmään tallennettava ja siellä oleva tietosisältö on ja pysyy ajan tasalla. Jos tätä kaikkea edellä mainittua yritetään yrityksessä tehdä ilman määrätietoista projektinvetäjää ja -ryhmää sekä avoimesti sitoutunutta johtoa, on enemmän kuin todennäköistä, että järjestelmän käyttöönotto epäonnistuu joko osittain tai kokonaan. Järjestelmän tuomat mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä ja ajan kuluessa järjestelmästä tulee käyttökelvoton.

Käyttöönottoon ja jatkuvaan käyttöön tulee panostaa ja sen onnistumista tulee seurata, ohjata sekä tukea. Seuranta tulee tehdä säännöllisesti järjestelmän tuotantokäytön alettua vähintään kuukausitasolla ja seuranta tulee jatkaa ainakin vuoden ajan varsinaisen käyttöönottoprojektin päättymisestä. Ohjaus ja tukeminen tulee projektiorganisaation purkamisen jälkeen tapahtua järjestelmän pääkäyttäjän tai -käyttäjien toimesta, mutta myös yrityksen johdon sitoutuminen järjestelmän käyttöön ja hyödyntämiseen tulee olla vielä järjestelmän tuotantokäytössäkin avointa, sitoutunutta ja näkyvää.

Nykyiset tietojärjestelmät mahdollistavat usein monipuoliset työkalut järjestelmän pääkäyttäjän käyttöön tulevia järjestelmämuokkauksia varten. Liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja jotta mukautuva ja helppokäyttöinen järjestelmä saadaan pysymään muutosten mukana, pitää järjestelmän pysyä muutoksessa mukana myös teknisen toimivuuden näkökulmasta. On kuitenkin huomioitava, että pääkäyttäjällä tulee olla riittävä osaaminen sekä resursoitu työaika, jotta hän pystyy paneutumaan järjestelmämuokkauksiin liiketoiminnan muutosten vaatimassa aikataulussa. Usein yrityksille olisi kannattavaa, edellä mainituista syistä, harkita järjestelmätoimittajan ottamista mukaan aktiiviseen kehitykseen ja hyödyntää heidän asiantuntijoiden sekä teknistä että liiketoiminnallista osaamista.

9.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä on CRM ja miten CRM-järjestelmän käyttöönotta-
neet yritykset ovat hyödyntäneet järjestelmää liiketoiminnassaan sekä miten järjestelmää on
kehitetty ja hyödynnetty. Tavoitteena oli myös saada selville miten järjestelmätoimittaja voi-
si kehittää omaa palvelutarjontaansa asiakkaidensa hyödyksi sekä heidän järjestelmänsä ja
liiketoimintansa kehittämiseksi. Tutkimusta varten haastateltiin useita järjestelmätoimittajan
eri rooleissa olevia henkilöitä, otettiin huomioon kirjoittajan omat kokemukset sekä tutkittiin
Kotimaa-yhtiöiden Case-esimerkki.

Asiakkuudenhallinnasta on tarjolla paljon kirjallista lähdemateriaalia, joten ”mitä CRM on” -
tavoitteen saavuttaminen ja selvittäminen oli mielenkiintoista ja helppoa. Järjestelmäkehitys
ja sen hyödyntäminen eri yrityksissä on kirjoittajankin kokemuksen mukaan hyvin erilaista:
osassa yrityksistä kehitystä tehdään jatkuvasti ja yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa, osas-
sa kehitystä tehdään omatoimisesti pääkäyttäjän toimesta ilman järjestelmätoimittajaa ja
pienessä osassa yrityksiä kehitystä ei tehdä lainkaan. Kotimaa-yhtiöiden Case-esimerkki toi
hyödyllisen ja kattavan luotauksen yhden yrityksen onnistuneeseen prosessien sekä järjestel-
män käytön jalkautukseen. Konkreettiseen esimerkkiin tutustuminen ja asioiden analysoimi-
nen asiakkaan näkökulmasta katsottuna on aina hyödyllistä myös järjestelmätoimittajan edus-
tajille. Järjestelmätoimittajan edustajien haastatteluiden kautta tuli esille konkreettisia pal-
velutarjonnan kehitysideoita, kuten järjestelmän käytön analysointi, hyötyjen mittaaminen ja seu-
ranta sekä kehitysehdotukset. Kehitysideat on lueteltu tarkemmin kappaleessa 6. Haastatte-
luissa tuli esille myös sisäisiä toimintatavan muutosajatuksia konsultatiivisempaan palve-
lusuuntaukseen.

9.2 Johtopäätökset

Järjestelmätoimittajan rooli on oleellisesti muuttumassa tai jo muuttunut passiivisesta tekni-
sestä suorittajasta yhä enemmän proaktiivisemmaksi konsulttipalveluiden tuottajaksi sekä
organisaatioiden kehityskumppaniksi. Järjestelmätoimittajan tulee huomioida omassa palve-
lutuotannon kehittämisessä muutos ja ottaa huomioon erilaiset asiakkuudet. Osittain palvelui-
ta voidaan tuottaa kaikille organisaatioille samanlaisina, mutta yhä enemmän on kiinnitettävä
huomioita yrityskohtaiseen tai yksilölliseen palvelutarjonnan mahdollisuuteen. Isoimmat or-
ganisaatiot vaativat ja tarvitsevat erilaisia palveluita järjestelmätoimittajalta kuin pienem-
mät.

CRM-järjestelmän osalta on todettava, että järjestelmätoimittajan tulee kiinnittää huomioita
yhä enemmän siihen, että käyttöönotettavan ja järjestelmää hyödyntävän yrityksen tai orga-
nisaation kanssa toimitaan kumppanina ja tarjotaan ideoita ja kehitysajatuksia, jotka perus-

tuvat siihen tekniseen tietämykseen joka asiantuntijoilla on ja joka voisi hyödyntää yrityksen liiketoimintaa. Erilaisia mittareita, mittaustapoja, toimintamalleja sekä tuoretta raportointia tulee kehittää siihen suuntaan, että se on mahdollisimman helppokäyttöistä ja -tajuista kaikille järjestelmänkäyttäjille ja tiedon hyödyntäjille.

9.3 Muut päätelmät

Opinnäytetyötä kirjoittaessa ja erilaisiin tietolähteisiin perehtyessä tuli erityisesti esille kuinka tärkeää on se, että yrityksen johto on avoimesti sitoutunut CRM-järjestelmän käyttöönottoon ja sen jatkuvaan käyttöön. Kirjoittajan oma kokemus tukee tätä johtopäätelmää. Johdon avoin sitoutuneisuus tarkoittaa sitä, että jo projektia valmisteltaessa yrityksen johdon pitää olla näkyvästi tukemassa tulevaa projektia ja korostamassa uuden järjestelmän tärkeyttä yrityksen liiketoiminnassa. Mitä korkeampi johto on näkyvästi sitoutunut tähän sitä parempi. Johdon avointa ja näkyvää tukemista tarvitaan myös järjestelmän jatkuvan käytön aikana. Erityisesti tämä koskee CRM-järjestelmää, joka todetusti on sellainen järjestelmä, joka helposti jää kunnolla ottamatta käyttöön tai jatkuva käyttö jää vajaatehoiseksi. Miksi panostaa järjestelmän käyttöönottoon, jos se hyödyt jätetään käyttämättä vain siksi, että toimintatapojen muutosta ja uutta järjestelmää ei jalkauteta kunnolla ja uusia toimintatapoja ei tueta myös yrityksen korkeimman johdon toimesta.

Lähteet

Ala-Mutka, J. 2004. Tee asiakkuussuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

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

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Juva: WS Bookwell

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell

Myllymäki, R., Hinkka, T., Dahlberg, T. & Uimonen, B. 2010. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? Helsinki: Laserpaja

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

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

Microsoft. 2011. Microsoft Dynamics. Viitattu 12.7.2011.

<http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/>

Microsoft. 2011. Microsoft Dynamics. Viitattu 12.7.2011.

<http://crm.dynamics.com/fi-fi/extended-crm>

Kotimaa-yhtiöt. 2011. Kotimaa-yhtiöt info. Viitattu 4.9.2011.

<http://www.kotimaa-yhtiot.fi>

Tietotekniikan liitto. 2010. IT-barometri 2010. Viitattu 23.7.2011.

<http://www.ttlry.fi/tutkimus/it-barometri/>

Lipiäinen, J. 2011/1. ASA_CRM_Lipiäinen.ppt. Helsinki

Lipiäinen, J. 2011/2. Asiakkuus_aamu_Lipiäinen.pptx. Helsinki

Logica, 2008/1. CRM-tarjonta.ppt. Helsinki

Logica, 2008/2. Palvelukuvaus_CRM_KevytKäyttöönottoprojekti.doc. Helsinki

Logica, 2011/3. Esittely.ppt. Helsinki

Logica, 2011/4. Palvelukuvaus_CRM_Ketterä_Käyttöönottoprojekti_110518.docx. Helsinki

Logica, 2011/5. Palveluesite_CRM_Ylläpito_ja_Käyttötuki.pptx. Helsinki

Logica, 2011. Projekti- ja palvelupäällikköhaastattelut heinäkuu 2011. Helsinki

Kuvat

Kuva 1: Toimintaympäristö (Logica 2008/1)	9
Kuva 2: Asiakashallinnan tietojärjestelmä tukee erilaisia asiakaskohtaamisia (Ala-Mutka 2004, 176)	11
Kuva 3: Systeemi-integraation kautta tuodaan toimintapohjaisten järjestelmien informaatio asiakashallintajärjestelmän käyttäjille (Ala-Mutka 2004, 177).....	11
Kuva 4: Mitä uutta asiakasjohtaminen tuo? (Hellman & co 2005, 52)	13
Kuva 5: Asiakkuuden elinkaarimalli (Ala-Mutka 2004, 61)	15
Kuva 6: Asiakasvirta (Hellman 2003, 201)	16
Kuva 7: Microsoft Dynamics CRM-järjestelmän osiot ja käsitteitä (Logica 2011/1) ..	17
Kuva 8: Logican historia (Logica 2011/3)	20
Kuva 9: CxO Mentor Oy:n kehityshankemalli, karkea taso (Myllymäki & co 2010, etukansi).....	22
Kuva 10: CxO Mentor Oy:n kehityshankemalli, tarkempi taso (Myllymäki & co 2010, takakansi)	23
Kuva 11: Kotimaa-yhtiöiden evoluutiopolku (Lipiäinen 2011/2).....	32
Kuva 12: Ylimmän johdon keskeiset työkalut (Hellman & Värilä 2009, 42).....	39
Kuva 13: IT-indeksin tunnusluvut 2010 (IT-barometri 2010, 9)	41

Taulukot

Taulukko 1: Asiakastiedon yhdistäminen	33
Taulukko 2: Asiakkuuden hoitomalli	33
Taulukko 3: Yhteisen myyntimallin kehittäminen.....	34
Taulukko 4: Tuki johtamiselle	34

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset/teemat.....	49
--	----

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset/teemat

Logican sisäiset haastattelut

Projektipäälliköt/konsultit:

1. Monessako käyttöönottoprojektissa olet ollut mukana
2. Oletko ollut mukana muunlaisissa projekteissa
3. Projektien haasteet
4. Mitä projekteissa yleensä asetetaan tavoitteiksi
5. Riskit
 - Mitä riskejä yleensä tunnistetaan
 - Miten ne kirjataan
 - Miten riskejä seurataan
 - Miten riskeihin otetaan kantaa
 - Mitä tehdään jos riski on toteutumassa tai vaarassa toteutua
6. Käyttöönoton valmistelu, suunnittelu, toimenpiteet, tuki
7. Päättäminen, päätyminen, siirto ylläpitoon
8. Jälkihoito
9. Mahdollinen jatkokehitys
 - Jäikö projektin aikana jotakin toiveiden tynnyriin
 - Onko kehityspiirteitä toteutettu
 - Ollaanko asiakkaaseen aktiivisesti yhteydessä
10. Mitä odotuksia asiakkaalle projektista tai sen jälkeen
11. Miten tai mitä projektissa voisi tehdä toisin joka auttaa asiakasta toteuttamaan pitkän aikavälin tavoitteita

Palvelupäälliköt:

1. Millaisia erilaisia asiakkuuksia hoidat
2. Oletko ollut mukana jo toimitusprojektivaiheessa
 - Jos olet, miten koet asia
 - Onko positiivinen merkitys
3. Asiakkuudenhoito
 - Haasteet
 - Suunnitelmallisuus
 - Kehitysasioden kulku
 - Aktiivinen yhteydenpito
4. Jäikö projektin aikana jotakin toiveiden tynnyriin, onko niille tehty jotain
5. Onko kehityspiirteitä toteutettu
6. Mitä odotuksia asiakkaalla on ja miten järjestelmätoimittaja voi niihin vastata
7. Miten tai mitä palvelussa voisi tehdä toisin joka auttaa asiakasta toteuttamaan pitkän aikavälin tavoitteita
8. Mitä uutta järjestelmätoimittaja voisi tehdä tai tarjota jotta asiakkaat voisivat saada paremman hyödyn järjestelmähankinnastaan