

Eveliina Noponen

**ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN OSANA
LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISTÄ**

Case Raahen seudun yrityspalvelut

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Toukokuu 2010**

TIIVISTELMÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden yksikkö	Aika Toukokuu 2010	Tekijä/tekijät Eveliina Noponen
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Työn nimi Asiakkuudenhallinnan kehittäminen osana laatujärjestelmän kehittämistä. Case Raahen seudun yrityspalvelut.		
Työn ohjaaja Janne Lehtinen	Sivumäärä 50+21	
Työelämäohjaaja Risto Pietilä		
<p>Raahen seudun yrityspalvelut on seudullinen kehittämisorganisaatio, jonka tavoitteena on tukea asiakasyritystensä kasvua ja menestystä palveluillaan sekä asiantuntemuksellaan. Yrityspalvelut on tehnyt pitkäjänteistä työtä laatujärjestelmänsä kehittämiseksi ja se julkaisi laatukäsikirjansa ensimmäisenä seudullisena yrityspalveluorganisaationa Suomessa. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu yhden laatujärjestelmän keskeisen prosessin eli asiakkuudenhallinnan kehittämistä. Työ on ongelmanratkaisukeskeinen, jonka lähtökohtana ovat olleet asiakkuudenhallinnan kehittämistarpeet sekä asiakastiedon säilymiseen, oikeellisuuteen ja saatavuuteen liittyvät ongelmat.</p> <p>Asiakkuudenhallinnan kehittämisprojekti järjestelmähankintoinen toteutettiin vuosina 2007-2009. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tavoitteena oli tuoda systemaattisuutta, jäljitettävyyttä ja tehokkuutta asiakaspalveluprosesseihin toimien samalla seurantavälineenä organisaation johdolle. Opinnäytetyössä on kuvattu laadun- ja asiakkuudenhallinnan merkitystä palveluorganisaatiolle sekä asiakkuudenhallintaohjelmiston hankintaprosessi suunnittelusta käyttöönottoon. Vaatimusmäärittelyvaiheessa on hyödynnetty soveltuvin osin C-CEI-menetelmää.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa on esitetty järjestelmähankinnan vaikutukset organisaation asiakaspalveluprosesseihin. Organisaatiolle toteutetun kyselyn tulokset osoittavat järjestelmän tuoneen uusia toimintatapoja asiakaspalveluprosessiin parantaen tiedon säilyvyyttä, oikeellisuutta, löydettävyyttä ja siirrettävyyttä. Kehittämisprojektin vaikutukset ovat siten ulottuneet myös organisaation laatujärjestelmän ja toiminnan mittaamisen kehittämiseen.</p>		
Asiasanat asiakkuudenhallinta, CRM, laatujärjestelmä, vaatimusmäärittely		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date May 2010	Author Eveliina Noponen
Degree programme Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Name of thesis Development of customer relationship management as a part of the quality management system. Case Raahe District Business Services.		
Instructor Janne Lehtinen	Pages 50+21	
Supervisor Risto Pietilä		
<p>Raahe District Business Services is a regional business development organization, which supports the growth and success of its client companies with its expertise and services. Raahe District Business Services has made continuous efforts in order to develop its processes and quality management system. The organization was actually the first Finnish regional business service organization, that published its quality manual. This thesis describes the development of customer relationship management which is one of the main processes in quality management system. The basis of the thesis was to meet the development needs in customer relationship management and to solve problems concerning storage, validity and availability of customer data.</p> <p>The development project of customer relationship management system was implemented in the years 2007 - 2009. The aim of the system was to bring a systematic approach to the customer service processes improving also traceability and efficiency. The system is also a monitoring tool for the organizations management. The thesis describes the importance of quality management and customer relationship management from the service organizations point of view. In addition, the software acquisition process from planning to implementation is presented. Software requirements specification was implemented by using C-CEI-method.</p> <p>At the end of the thesis, the query results are presented in order to illustrate the efficiency of development actions. Results showed that several new approaches and improvements were implemented in customer service processes. Customer data is also easier to store, find, transfer and it remains valid. The whole project had several impacts on customer service processes as well as on the organizations quality management and quality measurement actions.</p>		

Key words

customer relationship management, CRM, quality management system, software requirements specification

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
2 RAAHEN SEUDUN YRITYSPALVELUT	7
2.1 Organisaation rakenne	8
2.2 Asiakkuudenhallinnan kehittämistarpeet organisaation näkökulmasta	8
2.3 Kehittämistarpeet laatu järjestelmän näkökulmasta.....	10
3 ASIAKKUUDENHALLINTA PALVELUORGANISAATIOSSA	13
3.1 Asiakkuuden hallinnan strategia	13
3.2 Asiakkuudenhallinnan tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	14
3.3 Operatiivinen CRM	15
3.4 Analyttinen CRM	16
3.5 Asiakkuuden hallinnan sovellusalueet	17
4 ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISPROJEKTI	18
4.1 Suunnitteluvaihe	18
4.2 Toiminnan kehittämisvaihe	21
4.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta.....	22
4.3.1 Investoinnin valmistelu	22
4.3.2 Vaatimusmäärittely	23
4.3.3 C-CEI-menetelmä.....	26
4.3.4 Toimintoanalyysi.....	26
4.3.5 Toimintaympäristöanalyysi	28
4.3.6 Riskianalyysi.....	30
4.4 Ohjelmistotoimittajan kilpailutus ja valinta.....	31
4.4.1 Toimittajan valintakriteerit.....	31
4.4.2 Kilpailutus ja tarjoajat	33
4.5 Järjestelmän räätälöinti ja käyttöönotto	35
4.6 Valvonta ja viimeistely	36
5 VALUEFRAME PSA PRO	37
5.1 Asiakaskontaktien hallinta ValueFrame PSA Pro-ohjelman avulla	38
5.2 Henkilökohtainen seurantaväline.....	40
5.3 Yritysrekisteri	41
6 TULOKSET	43
6.1 Tekniset ominaisuudet.....	43
6.2 Organisatoriset tekijät.....	45
6.3 Laadullinen näkökulma	47
LÄHTEET	49

LIITTEET

1 JOHDANTO

Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta on prosessi, jossa tulee ottaa huomioon monia teknisiä, organisatorisia sekä psykologisia tekijöitä. Järjestelmän vaatimukset nousevat esiin organisaation tarpeista, toiminnan luonteesta sekä kehittämistavoitteista.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on oiva työkalu palveluorganisaation toiminnan kehittämiseen. Raahen seudun yrityspalveluissa järjestelmähankinnan lähtökohtana olivat alati muuttuva toimintaympäristö, kehittämisorganisaation toiminnan luonne sekä laatujärjestelmän ja asiakkuudenhallinnan kehittämistarpeet. Organisaatio on ollut suunnannäyttäjänä seudullisten yrityspalveluorganisaatioiden verkostossa julkaistessaan vuonna 2007 laatujärjestelmän ensimmäisenä yrityspalveluorganisaationa Suomessa. Järjestelmän edelleen kehittämisessä keskeisellä sijalla ovat olleet prosessikuvaukset, joita organisaatiossa tehtiin vuosina 2007 ja 2008. Lähtökohdaksi otettiin yrityspalvelujen viisiosainen palvelukonsepti, johon myös asiakkuudenhallintajärjestelmä istutettiin. Prosessikuvausten loppuun saattaminen oli olennaisen tärkeää ennen varsinaisen asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaa ja käyttöönottoa. Järjestelmä suunniteltiin palvelukonseptin osa-alueet silmälläpitäen, jotta sen kautta saadaan myös tarpeelliset seurantatiedot ja mittarit palvelukonseptin eri osa-alueille.

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut tuoda systemaattisuutta ja jäljitettävyyttä Raahen seudun yrityspalvelujen asiakkuudenhallintaprosessiin, hankkia organisaatiolle soveltuva asiakkuudenhallintajärjestelmä sekä varmistaa järjestelmän soveltuvuus osaksi organisaation laatujärjestelmää. Opinnäytetyössä kuvataan laadunhallinnan ja asiakkuudenhallinnan merkitystä palveluorganisaatiolle sekä varsinaisen asiakkuudenhallintaprojektin toteuttaminen. Projekti käynnistettiin suunnittelulla vuonna 2007, jolloin päädyttiin hankkimaan organisaatiolle soveltuva asiakashallintajärjestelmä. Keskeisenä ongelmana olivat asiakastiedon säilyvyyteen, oikeellisuuteen ja siirrettävyyteen liittyvät asiat, joihin järjestelmähankinnalla ja prosessikuvauksilla pyrittiin hakemaan ratkaisuja.

Vuonna 2008 organisaatiossa päästiin varsinaiseen asiakashallintajärjestelmän hankintavaiheeseen. Vaatimusmäärittelyprojektin avulla, jossa hyödynnettiin myös ulkopuolista asiantuntemusta, tehtiin tulevan toimintamallin suunnittelu ja saatiin hyvä lähtökohta hankinnan kilpailutukselle. Perusteellinen vaatimusmäärittely nopeutti myös hankinnan tekemistä ja varsinaiseen käyttöönottovaiheeseen päästiin keväällä 2008.

Asiakkuudenhallintaprojekti toi mukanaan myös muita tietojärjestelmien kehittämistarpeita. Samassa yhteydessä Raahen seudun yrityspalvelujen julkinen asiakasrekisteri uudistettiin ja lisättiin osaksi asiakashallintajärjestelmää. Muutoksesta koitui lisäkustannuksia, jotka olivat kuitenkin kohtuulliset suhteessa aikaisempiin asiakasrekisterin ylläpidosta koituneisiin vuosimaksuihin. Samalla organisaatiossa päästiin eroon kahden erillisen järjestelmän ylläpidosta. Yllättäviä lisäkustannuksia aiheutti myös toimialaluokituksen muutos, johon ei vielä järjestelmän hankintavaiheessa osattu varautua. Näiden kahden erillisen projektin käsittely on työssä jätetty vähemmälle.

Opinnäytetyn lopussa on kuvattu haastattelun ja kyselyjen tulokset, jotka tuovat esiin asiakkuudenhallintajärjestelmästä saadut hyödyt ja kokemukset käyttäjien näkökulmasta. Haastattelut osoittivat järjestelmän tuoneen uusia toimintatapoja asiakaspalveluprosessiin parantaen samalla tiedon säilyvyyttä, oikeellisuutta ja löydettävyyttä. Kehittämiprojektin vaikutukset ovat siten ulottuneet organisaatiossa koko asiakaspalveluprosessiin. Järjestelmä mahdollistaa myös johdolle ajan- tasaisen tiedon seurannan, jolloin se palvelee koko laatujärjestelmän ylläpitoa ja edelleen kehittämistä.

2 RAAHEN SEUDUN YRITYSPALVELUT

Raahen seudun yrityspalvelut on seudullinen kehittämisorganisaatio, jonka tavoitteena on tukea asiakasyritystensä kasvua ja menestystä palveluillaan sekä asiantuntemuksellaan. Tarkoituksena on edistää niin uusien yritysten syntymistä kuin myös toimivien yritysten sijoittumista alueelle. Raahen seudun yrityspalvelut pyrkii toteuttamaan nämä tavoitteet viisiosaisen palvelukonseptin avulla, johon kuuluvat neuvontapalvelut, hautomotoiminta, hanketyö, verkostoituminen sekä toimitilapalvelut. Raahen seudun yrityspalveluiden tavoitteena on olla seudun yritysten halutuin yhteistyökumppani sekä yksi elinkeinoelämää kehittävistä suunnannäyttäjistä, jonka maine tunnetaan myös valtakunnallisesti. Tavoitteena on myötävaikuttaa yritysten kykyyn menestyä valtakunnallisessa ja kansainvälisessä kilpailussa. Toimivat ja laadukkaat peruspalvelut sekä myönteinen yrittäjyyttä tukeva ilmapiiri vahvistavat seudun vetovoimaa yritysten liiketoimintaympäristönä. Yrityslähtöisyys kuvaa yrityspalvelujen toiminnan lähtökohtaa. Sen päätehtävä on, nimensä mukaisesti, palvella yrityksiä monipuolisella tavalla. Yrityslähtöisyys viittaa myös asiakaslähtöisyyteen. Yrityspalvelut pyrkii toiminnassaan toteuttamaan asiakkaidensa toiveita ja vastaamaan näiden tarpeisiin. Se työskentelee yritysten ja yrittäjyyden ehdoilla ja tekee tämän palveluhenkisellä tavalla. (Brandikirja 2005.)

Vuorovaikutteisuus on perusedellytys Raahen seudun yrityspalvelujen toiminnalle. Verkostomainen toimintamalli varmistaa, että alueella on nykyaikaista toimivaa liike- ja yritys-elämää. Raahen seudun yrityspalvelut tarjoaa oman henkilöstön osaamisen lisäksi myös ulkopuolista asiantuntija-apua sekä koulutusta eri kehittämishankkeiden kautta. Yhteistyössä muiden lähialueiden toimijoiden kanssa, yrityspalvelut järjestää yritysten välisiä tapaamisia ja tiedottaa tapahtumista. Myös kansainvälistymiseen liittyvät palvelut ovat keskeinen osa Raahen seudun yrityspalvelujen toimintaa. (Brandikirja 2005.)

Raahen seudun yrityspalvelujen rooli on toimia verkostoveturina seudullisten yrityspalvelujen ja koko verkoston toiminnan kehittämisessä. Yrityspalvelut on tehnyt merkittävää työtä verkoston kehittämiseksi tarkoituksena syventää keskeisten seutukunnan yritys- ja elinkeinotoiminnan palveluorganisaatioiden yhteistyötä yritys-

neuvontapalveluiden tuottamisessa ja jakelussa. Verkoston jäsenet ovat solmineet yhteispalvelusopimuksen, jonka tavoitteena on syvemmän yhteistyön avulla lisätä asiakkaille tuotettavien ja välitettävien neuvonta- ja asiantuntijapalvelujen löydettävyyttä, saatavuutta, monipuolisuutta ja laatua. (Brandikirja 2005.)

2.1 Organisaation rakenne

Raahen seudun yrityspalvelut kuuluu Raahen Kaupungin ja Raahen seutukunnan kehittämiskeskuksen organisaatioon. Toiminnan pääasiallisesta rahoituksesta huolehtivat seudun kunnat. Raahen kaupungilla sekä Pyhäjoen, Siikajoen ja Vihannin kunnilla on täten tärkeä rooli elinkeino- ja innovaatiotoiminnan perusedellytysten luomisessa. Raahen seutukunnan kehittämiskeskus on puolestaan Pyhäjoen, Siikajoen ja Vihannin kuntien sekä Raahen kaupungin välinen yhteistyöorganisaatio. Kehittämiskeskuksen työtä ohjaa ja valvoo seutulautakunta.

Raahen seudun yrityspalvelut on seudullinen asiantuntijaorganisaatio, jonka toimintaa johtaa elinkeinojohtaja. Henkilöstö on pääosin kiinnitettynä erilaisiin kehittämisprojekteihin, joka aiheuttaa sen, että henkilökunnan määrä vaihtelee vuosittain projektitoiminnan laajuuden mukaan. Viime vuosia henkilöstömäärä on ollut keskimäärin kymmenen. Lisäksi Raahen seutukunnan kehittämiskeskuksessa työskentelee kuusi henkilöä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto ulotettiin molempien organisaatioiden yritysneuvonta- ja projektityötä tekeviin henkilöihin.

2.2 Asiakkuudenhallinnan kehittämistarpeet organisaation näkökulmasta

Raahen seudun yrityspalvelujen tavoitteena on luoda pitkäjänteisiä asiakassuhteita sekä tunnistaa yritys kentässä olevia tarpeita, jotka ovat hankkeiden ja toiminnan suunnittelun lähtökohta. Tavoitteena järjestelmälle on, että raporttien avulla voidaan tunnistaa yhteisiä tukiongelmia, arvioida asiakkaiden tarpeita, palvella asiakkaita paremmin, seurata prosesseja ja mitata palvelun toimintaa ja toiminnan tavoitteiden mukaista kohdentamista. Keräämällä ja tallentamalla asiakastietoja ta-

voitteena on saada asiakas osaksi liiketoimintaa sekä rakentaa pitkä ja toimiva asiakassuhde, joka hyödyttää molempia osapuolia. Yksinkertaisesti kuvattuna asiakkuudenhallinta on organisaation toimintamalli, jonka tavoitteena on johtaa asiakassuhteita tehokkaasti ja parantaa asiakkaan saamaa palvelua.

Keskeiset asiakkuudenhallinnan ongelmat

- Organisaatiossa tehdään osittain turhaa tai kaksinkertaista työtä
- Asiakastieto on puutteellista ja epätarkkaa
- Tarpeellisen tiedon löytäminen ja tuottaminen on työlästä
- Tiedot asiakaskohtaisista eivät tallennu tietokantoihin tietovarannoksi
- Syntynyttä tietoa ei kyetä hyödyntämään
- Asiakkaan yhteydenottoihin ei reagoida oikealla tiedolla oikea-aikaisesti
- Henkilöstön vastuut, prosessivastuut sekä tietojen keräys- ja ylläpitovastuu, määrittelemättä
- Työn tuloksista ei ole tarkkaa mittaristotietoa

KUVIO 1. Organisaation keskeiset asiakkuudenhallinnan ongelmat

Asiakastiedon määrä organisaatiossa moninkertaistuu vuosi vuodelta ja ennen pitkää haasteeksi muodostuu, miten hallita kaikkea olemassa olevaa tietoa ja muuttaa se operatiivisessa toiminnassa tarvittavaksi tiedoksi. Organisaatiossa tulee myös linjata, mikä tieto on tärkeää ja millä keinoilla tieto saadaan suodatettua kaikesta olemassa olevasta tietomäärästä. Luonnollinen siirtymäajankohta asiakkuudenhallinnan tietoteknisten ratkaisujen kehittämiseksi on silloin, kun manuaaliset järjestelmät muuttuvat liian työläiksi. (Mäntyneva 2001, 76.)

Raahen seudun yrityspalvelujen toiminnan ollessa hyvin pitkälle projektiluonteista, myös henkilöstön vaihtuvuus on ollut kohtalaisen suurta. Kun työsuhteet organisaatiossa ovat määräaikaista, useimmiten vuodesta kolmeen kestäviä, häviää henkilövaihdoksen myötä myös arvokasta ns. hiljaista tietoa. Ennen asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaa tietoa ei kerätty ja tallennettu systemaattisesti, vaan

asiakastietoa säilytettiin jokaisen projektihenkilön omissa tallenteissa ja sähköposteissa. Asiakastiedon hallinta hoidettiin erinäisten Excel-kaavakkeiden ja lomakkeiden avulla. Uusien työntekijöiden perehdytykseen kului aikaa ja organisaatiossa tehtiin päällekkäistä työtä. Yritysneuvontatyötä tekevät saattoivat työpäivän aikana ottaa yhteyttä samaan yritykseen, koska he eivät ole olleet tietoisia toistensa suunnitelmista. Kun tietoa ei tallennettu, se ei myöskään jalostunut. Asiakkaan kannalta uskottavuusongelman aiheutti se, että henkilön vaihtuessa tiedot piti kertoa toistamiseen uudelle työntekijälle. Ollakseen halutuin kehittämiskumppani organisaation oli satsattava asiakaspalveluprosessin kehittämiseen asiakasnäkökulmasta sujuvampaan muotoon. Näin ollen organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta haasteena olivat erityisesti asiakastiedon kerääminen, säilyminen, jakaminen ja jalostuminen.

Suurimman tulevaisuuden haasteen toiminnalle aiheuttaa piilevän eli kokemuspäisen tiedon siirtäminen. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät ovat yrityspalvelujen selkäranka. Se miten heidän osaamistaan hyödynnetään, kytkeytyy myös tiedon hallintajärjestelmiin. Asiakkuudenhallinta on sekä strategia että työkalu ja se pitää työntekijät kurssissa. Asiakkuudenhallinnan avulla organisaatio voi palvella kokonaisvaltaisemmin asiakkaita ja luoda asiakasuskollisuutta pitkällä tähtäimellä. (Anderson 2002, 2.)

2.3 Kehittämistarpeet laatu järjestelmän näkökulmasta

Raahen seudun yrityspalvelut rakensi oman laatukäsikirjan ensimmäisenä seudullisena yrityspalvelutoimijana Suomessa. Se loi vankan pohjan laadukkaille yrityspalveluille. Lähtökohtana laatutyössä on käytetty SYJV-vaatimuksia, jotka sisältävät seudullisten yrityspalveluorganisaatioiden johtamisjärjestelmävaatimukset. Vaatimusohjeisto on laadittu seudullisen yrityspalvelun jatkuvaa kehittämistä varten osana SeutuYPP-projektia. Tavoitteena on ollut, että kaikilla seudullisilla yrityspalveluilla olisi toimivat johtamisjärjestelmät, jotka on toteutettu vaatimusten määrittelemien kriteerien mukaisesti.

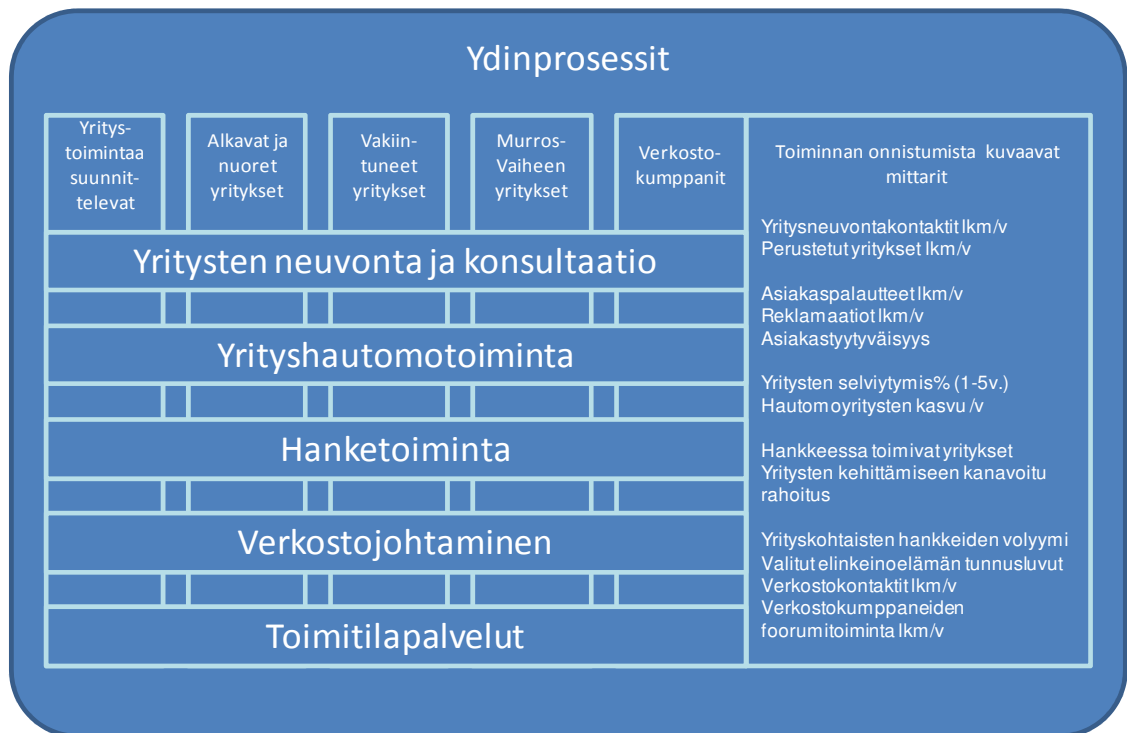
Seudullisten yrityspalvelujen tavoitteena oli myös Asko-järjestelmän kehittäminen, jonka taival päättyi tietosuojalain säädöksiin. Tarkoituksena oli luoda valtakunnallinen asiakkuudenhallintajärjestelmä kaikkien yrityspalvelutyötä tekevien organisaatioiden käyttöön. Käytännössä tämä olisi tarkoittanut sitä, että eri yrityspalveluorganisaatiot, kuten seudulliset yrityspalvelut, Työ- ja elinkeinotoimistot sekä ELY-keskukset olisivat hyödyntäneet samaa järjestelmää. Asko-järjestelmän tuloon luotettiin myös yrityspalveluissa, jonka seurauksena oman järjestelmän hankkimista viivyteltiin.

Raahen seudun yrityspalveluissa laatujärjestelmää rakennettiin systemaattisesti vuosina 2007-2008. Ennen asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaa vietiin organisaatiossa läpi prosessikuvaukset. Prosessikuvasten perustaksi asetettiin viisi-osainen palvelukonsepti, joka otettiin lähtökohdaksi myös asiakkuudenhallintajärjestelmän suunnittelulle. Prosessikuvausten perusteella järjestelmän rakenteen ja soveltuvuuden määrittäminen oli helpompaa, koska toimintamalli oli määritelty. Näin ollen järjestelmä rakentui organisaation tarpeista ja lähtökohdista käsin tukemaan sen liiketoimintaprosesseja. Kun prosessit ja toimintamallit oli rakennettu yhteistyössä henkilöstön kanssa, myös järjestelmän mukanaan tuomien muutosten ja toimintamallien omaksuminen oli helpompaa.

Osana prosessikuvauksia määriteltiin myös ns. kriittiset menestystekijät, jotka nivoutuvat organisaation strategiaan. Strategisten menestystekijöiden tavoitearvoja ja niihin vaikuttavia kehittämiskeinoja selkeyttämällä organisaatio kykenee ohjaamaan paremmin kehittämistyönsä vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuksiin sisältyvät kriittiset menestystekijät tunnustetaan ja niiden seurantaan luodaan soveltuvat mittarit. Mittaristoja voidaan asettaa niin organisaatio, yksikkö kuin yksilötason tulosten seurantaan. (Mäntyneva 2001, 118.)

Laatujärjestelmän näkökulmasta keskeinen kehittämistarve oli prosessimittareiden luominen ja tiedon kerääminen. Mittaristot asetettiin prosessien kuvausvaiheessa, mutta työväline tiedon keräämiseen puuttui. Asiakkuudenhallintajärjestelmä valjastettiin siten palvelemaan tiedon keräämistä niin organisaatio kuin yksilötasolla.

Prosessimittareiden lisäksi järjestelmän tuli tuottaa tietoa eri EU-rahoitteisille projekteille, jotka edellyttävät tarkkaa tilastotietojen seuranta.



KUVIO 2. Raahen seudun yrityspalvelujen prosessit ja mittarit

3 ASIAKKUUDENHALLINTA PALVELUORGANISAATIOSSA

Asiakkuudenhallinta tarkoittaa keskittymistä asiakkuuksiin, asiakassuhteiden tuntemista ja ohjaamista konkreettisesti sekä niiden kokonaisvaltaista hallintaa. Asiakkuuden hallinnan kokonaisuus käsittää niin asiakkuusstrategian, sitä toteuttavat prosessit ja operatiivisen asiakkuudenhallinnan, kuin toimintaa tukevat analyttiset CRM-ratkaisut. Toimiva asiakkuudenhallinta on siten tärkeä osa yrityksen kokonaisstrategiaa. (WM-Data 2005.)

Asiakkuudenhallinta perustuu asiakastiedon keräämiseen ja hyväksikäyttöön. Kerätyn tiedon perusteella pyritään muiden muassa tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat sekä ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja palvelua siten, että asiakkaat pystytään säilyttämään ja asiakkaan uskollisuutta yritystä kohti lisäämään. Yleinen ajattelutapa onkin, että yrityksen menestys perustuu siihen, kuinka hyvin se pystyy palvelemaan ja tyydyttämään asiakkaansa tarpeet ja sitä kautta luomaan pitkiä asiakassuhteita. Tästä johtuen pyrkimyksenä on jalostaa tuotteita ja palveluja erityisen sopiviksi juuri parhaille asiakassegmenteille. (Kaskela 2005.)

Asiakkuudenhallinta on myös osa yrityksen tietohallintostrategiaa, sillä asiakkuudenhallintaa voidaan johtaa asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Järjestelmän tarkoitus on tukea yrityksen strategista asiakasprosessia keräämällä asiakastietoja ja toimimalla päätöksenteon tukena. (Kaskela 2005.)

3.1 Asiakkuuden hallinnan strategia

Asiakkuudenhallinnasta käytetään usein myös termiä CRM eli Customer Relationship Management kuvaamaan tietoteknisiä järjestelmiä. CRM on kuitenkin enemmän. Se on myös strategia, jota tietotekniset ratkaisut tukevat. On tärkeämpää kyseenalaistaa organisaation strategia kuin valita oikea järjestelmä. Aikaisemmin puhuttiin tietokantamarkkinoinnista, jolloin asiakaskantaan kerättyjen tietojen perusteella pystyttiin markkinoimaan kohdennetusti. Asiakashallinnassa taas pyrittiin hallitsemaan asiakkaista kerättyä kohtaamistietoa ja tällä tavalla helpotta-

maan asiakkaiden hoitoa. Asiakkuudenhallinta tähtää vielä pitemmälle. Siinä asiakkaat luokitellaan vielä yksityiskohtaisemmin eri tekijöiden suhteen, jolloin asiakkaista muodostetaan erilaisia ryhmiä sen mukaan, kuinka asiakkaita tullaan kohtaamaan. Tavoitteena on, että kutakin asiakasta kohdataan sillä tavalla, joka yritykselle on kannattavinta ja asiakkaalle mieluisinta. Tähän ei pelkkä asiakasrekisteri riitä. Parhaimmillaan CRM-järjestelmä kattaa kaikki yrityksen toiminnot markkinoinnista laskutukseen mukaan lukien myös toimitus- ja tukipalvelut. Liian hienot järjestelmät kuitenkin maksavat, ovat vaikeita käyttää ja eivät välttämättä palvele oikean tiedon keräämistä. (Anderson 2002, 8-10.)

Asiakkuudenhallinnan strategiaa suunnitellessaan organisaation tulee miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Miksi asiakkaat ovat tekemisissä organisaation kanssa?
- Miten organisaatio saa selville asiakkaiden tarpeet?
- Miten tarpeet pystytään tehokkaasti tyydyttämään?
- Miksi asiakkaat jatkavat asiakassuhdetta organisaation kanssa?
- Mitä tietoa asiakkaista tarvitaan?

(Anderson 2002, 8-10.)

Organisaatiot, jotka onnistuvat tehokkaasti asiakkuudenhallinnan strategiassaan, omaavat seuraavia piirteitä:

- Organisaatio sisäistää strategian ja sitoutuu siihen.
- Työntekijät keräävät säännöllisesti tietoa asiakastiedon hallintajärjestelmään.
- Työkalut ovat asiakas- ja työntekijäystävällisiä.
- Epäolennaista tietoa ei analysoida, vain olennainen tieto raportoidaan.
- Organisaatiossa on teknologisesti oikean tasoinen hallintajärjestelmä.

(Anderson 2002, 12-14.)

3.2 Asiakkuudenhallinnan tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen

Asiakastietojen hallinta tarkoittaa asiakastietojen keräämistä ja niiden systemaattista hallintaa ja analysointia. Asiakkuudenhallintajärjestelmän keskeisenä osaluueena voidaan pitää asiakkaan ja organisaation välisen vuorovaikutuksen do-

kumentointia sekä ajantasaisen informaation ylläpitoa asiakkaasta. Asiakkuudenhallintajärjestelmää voidaankin pitää tukijärjestelmänä siitä, että kaikilla organisaation työntekijöillä on käytettävissään ajantasainen asiakastieto. Oikein käytettynä järjestelmä parantaa organisaation tiedonkulkua ja mahdollistaa tietojen analysoinnin päätöksentekoa varten. Järjestelmä on organisaation muisti. Se parantaa asiakastiedon säilyvyyttä ja sitä kautta asiakastytyvääsiä. Internet-pohjainen järjestelmä on myös ajasta ja paikasta riippumaton, joustavasti kaikkien käytettävissä. (Ketola 2004, 3-4.)

Asiakkaan tunteminen on asiakkuudenhallinnan keskeisin osa. Samalla tavalla myös oman organisaation tunteminen eli kuka on ollut yhteydessä asiakkaaseen, milloin ja mitä on sovittu. Asiakkuudenhallintajärjestelmä antaa organisaatiolle tarvittavat työkalut tähän työhön. Kattavan tietoteknisen ratkaisun rakenne pitääkin sisällään kaksi osa-aluetta, operatiivisen ja analyttisen asiakkuudenhallinnan (Kaskela 2005.)

3.3 Operatiivinen CRM

Operatiivinen CRM pitää sisällään kaikki päivittäisessä asiakastoiminnassa tarvittavat toiminnot. Sen avulla voidaan hoitaa tilausten käsittelyt, laskutukset ja reskontra. Sen avulla hallitaan myös yhtenäiset asiakastiedot, kuten dokumentit. Se toimii lähellä asiakasrajapintaa ja sitä voivat hyödyntää organisaatiossa esimerkiksi markkinointi, myynti, asiakaspalvelu sekä huolto- ja ylläpitotoiminnot. (Kaskela 2005.)

Tieto järjestelmässä on sekä dataa että informaatiota. Dataa käsittää esimerkiksi numeraalisen tiedon, kuten ikä, asiakkuuden alkaminen, keskimääräinen ostos, koulutus, puhelinnumero jne. Informaatio kertoo asiakkaasta. Oleellista on muistaa ja varmistaa luottamuksellisten tietojen säilyminen. (Anderson 2002, 60-61.)

Operatiivisen asiakkuudenhallinnan perusta on luotava kunnolla ja se kannattaakin antaa yhden tai kahden ihmisen, organisaation koosta riippuen, hoidettavaksi. Perustietojen syöttö järjestelmään tulee suorittaa huolella, jotta raportointivaiheessa

kaikki tiedot tulostuvat. Mikäli jokin olennainen muuttuja jätetään syöttämättä, tietojen analysoinnissa tapahtuu virheitä. Usein asiakkaiden perustiedot järjestelmään voidaan hakea esimerkiksi tilastokeskuksen tietokannoista, mutta ongelmaksi on koettu tietojen ajantasaisuus esimerkiksi henkilömäärien tai yrityskoon suhteen. Ongelmaksi saattaa muodostua myös liiallinen tiedon keruu, jolloin olennaisin tieto hukkuu tietotulvaan. Raahen seudun yrityspalveluissa yrityskanta saatiin syötettyä järjestelmään käytössä olleen Puntari-asiakasrekisterin kautta, jonka päivittäminen vaati kuitenkin yhden henkilön merkittävän työpanoksen.

3.4 Analyyttinen CRM

Analyttisen asiakkuudenhallinnan sovellusten tehtävänä on helpottaa asiakkuuksien analysointia, ryhmittelyä ja markkinoinnin suunnittelua. Analyttinen CRM käyttää operatiivisen CRM:n luomaa asiakastietovarastoa. Sen tarkoitus on tuoda ja esittää tärkeät asiakastiedot suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Sen avulla tunnistetaan asiakkaat, nähdään asiakassegmentit ja voidaan personoida eri tuotteita ja palveluja segmenteittäin. Sen avulla myös kartoitetaan asiakaskannattavuutta, löydetään tärkeimmät asiakkaat sekä seurataan asiakkaiden asiakasuskollisuutta. Analyttisen CRM:n tuottamien tietojen avulla tuote- ja palvelukonsepteja voidaan kehittää ja asiakkuudenhallintaa viedä asiakaslähtöisempään suuntaan. (Kaskela 2005.)

Yritysten ja yhä enemmän myös julkisen sektorin toiminnan johtamisessa asiakkuuden hallinnan kehittäminen on yksi kilpailukykyisemmän toiminnan mahdollistaja. Asiakkuuksien strategisen merkityksen kasvu ja sen hyödyntäminen vaatii varsin moniulotteisen tiedon keräämistä, analysointia, käyttöä ja jakelua. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa asiakkaiden hankintaan ja pysyvyyteen, asiakkuuksien johtamiseen, asiakastyytyvyyteen sekä kannattavuuteen. (WM-Data 2005.)

3.5 Asiakkuuden hallinnan sovellusalueet

Asiakkuudenhallinta kattaa koko asiakkuuden elinkaaren: löytämisen, pitämisen ja suhteen vahvistamisen. Riippuu asiakkuudenhallinnan työkalusta, mille alueelle sen ominaisuudet erityisesti painottuvat. Asiakkuudenhallintajärjestelmän mahdollisia sovellusalueita ovat mm. seuraavat:

- potentiaalisten asiakkaiden seulonta
 - asiakasrekisterin jalostaminen
 - asiakasprofiilit
 - asiakaspalautteen seulonta ja asiakastyytyväisyyden analysointi
 - asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja jalostaminen
 - asiakastiedon hyväksikäyttö tarjouksen teossa
 - jälkimarkkinointi
 - asiakassuhteiden pelastaminen
 - lähdössä olevien asiakkaiden tunnistaminen ja uudelleenaktivoiminen
- (Kaskela 2005.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Keskitetty tietojärjestelmä ja käyttäjille hajautettu tietojen syöttäminen vähentää tiedon keräämiseen ja seurantaan kuluva aikaa. Mikäli järjestelmä on selainpohjainen, sen käyttö ei ole sidottua aikaan tai paikkaan ja järjestelmää voidaan käyttää useista eri toimipaikoista ilman erityisiä asennuksia. Lisäksi yhteen tietokantaan kerättävä tieto mahdollistaa tehokkaan raportoinnin avulla tapahtuvan johtamisen ja seurannan sekä varmistaa tiedon laadun säilyvyyden. (Temmes 2010.)

Seuraavassa luvussa on kuvattu varsinaisen teknisen sovelluksen hankintaprosessi suunnitteluvaiheesta järjestelmän käyttöönottoon ja hyödyntämiseen. Asiakkuudenhallinnan strategian määrittelyn lisäksi useita osapuolia käsittävän projektin suunnittelu ja toteutus edellyttävät toimivia projektinhallinnan, muutosten hallinnan sekä tietojärjestelmän prosesseja.

4 ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISPROJEKTI

Asiakkuudenhallinnan kehittämisprojektia voidaan havainnollistaa oheisen kokonaiskuvauksen avulla, joka on ollut koko projektin suunnittelun lähtökohtana. (KUVIO 3.) Projekti voidaan kokonaisuudessaan jakaa kolmeen vaiheeseen, suunnitteluvaihe, toiminnan kehittämisvaihe sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintavaihe. Neljäs vaihe, muut hankinnat, syntyi projektin kehittämisvaiheen aikana, jonka käsittely on kuitenkin tässä työssä jätetty vähemmälle. (Talentum 2005, 3.)

Suunnitteluvaihe	Toiminnan strateginen suunnittelu – tavoitteet ja kehittämisen painopistealueet Vuosisuunnitelma ja budjetti
Toiminnan kehittämisvaihe	Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen – prosessikuvaukset ja mittaristo Muutoksen valmistelu – tulevan toimintamallin suunnittelu
Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta	Hankinnan suunnittelu / investoinnin valmistelu Vaativuusmäärittely Ohjelmistotoimittajien kartoitus ja kilpailutus Ohjelmistoratkaisun ja toimittajan valinta Räätälöinti, koulutus ja käyttöönotto Valvonta ja viimeistely
Muut hankinnat	Asiakasrekisterin siirto ja päivitys

KUVIO 3. Hankinnan kokonaiskuva

4.1 Suunnitteluvaihe

Projektin käynnistyminen organisaatiossa tapahtui vuonna 2007, jolloin päädyttiin asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaan. Hankintavaihetta edelsi suunnitteluvaihe, joka käsitti toiminnan strategisen suunnittelun, vuosisuunnitelman sekä budjetin tekemisen. Strateginen suunnittelu oli organisaation toiminta-ajatuksen, toiminnan strategisten tavoitteiden sekä toiminnan päälinjojen suunnittelua. Strateginen suunnitelma ja budjetti määrittelivät koko projektin reunaehdot ja tavoitteet.

Projektin hankintavaihe sisällytettiin vuoden 2007 vuosisuunnitelmaan, johon oli määritelty tarvittava budjetti järjestelmän hankintaa varten. Vuosisuunnitelma, projektisuunnitelma ja budjetti hyväksyttiin johtokunnalla vuoden 2007 lopussa. Suunnitteluvaiheessa määriteltiin myös projektin osapuolet. Johdon tuki oli alusta saakka ensiarvoisen tärkeää, sillä järjestelmän hankinta edellyttää usein myös toiminnan muuttamista. Johto määritteli projektille niin budjettiraamit kuin tavoiteaikataulut.



KUVIO 4. Asiakkuudenhallintaprojektin osapuolet

Projektin tavoitteena oli hankkia valmisohjelmistona asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka soveltuu Raahen seudun yrityspalvelujen tarpeisiin. Hankinta on ajantasaisen ja kattavan asiakastiedon löydettävyyden, käytettävyyden ja hallittavuuden kehittämistä. Järjestelmän tuli olla helppokäyttöinen ja sillä tuli perusasioiden eli yritys, projekti ja henkilötietojen taltioinnin lisäksi, tuottaa tarvittavat seurantaraportit.

Asiakkuudenhallintaprojektin taustalla olivat seuraavat ongelmat ja organisaation kehittämistarpeet:

4.1.1 Tiedon säilyminen

Organisaation asiakastietoa sekä muuta asiakaspalveluprosessiin liittyvää data on säilytetty yritysneuvontatyötä tekevien omissa tiedostoissa, verkkoasemalla tai sähköposteissa. Käytännössä asiakastiedon säilyminen on ollut erittäin epävarmaa myös tietoturvallisuuden näkökulmasta. Asiakkuudenhallintaa hoidettiin Excel-kaavakkeiden ja lomakkeiden avulla. Sähköpostit ja muut asiakasdokumentit olivat taltioituna Teamware-kalenterisovellukseen, jonne satunnaisesti kirjattiin tapaamispäivät sekä informaatiota tapaamisen kulusta. Käytössä ei ollut mitään yhtenäistä järjestelmää, jossa kaikki asiakastieto olisi ollut ajan tasalla, varmuuskopioituna ja kaikkien saatavilla, myös henkilöiden vaihtuessa.

4.1.2 Tiedon jakaminen

Tiedon säilymisen ongelma johti organisaatiossa myös tiedon jakamisen ongelmaan. Koska tietoa säilytettiin eri lähteissä, sitä ei pystytty myöskään jakamaan tehokkaasti organisaation sisällä tai organisaatioon tuleville uusille työntekijöille. Näin ollen jokainen uusi työntekijä on joutunut aloittamaan ns. puhtaalta pöydältä ja luomaan asiakassuhteensa alusta. Tiedonkulkua yritettiin parantaa asiakaspalavereilla. Käytännössä asiakastiedon ja kontaktien määrä oli kuitenkin niin suuri, että palavereita ei saatu toteutettua tarpeeksi tehokkaasti. Tiedon jakamisen näkökulmasta kehittämistavoitteeksi asetettiin, että jokainen järjestelmää käyttävä voi helposti perehtyä asiakastiedon sisältöön ja siihen, mitä asiakkaan kanssa on aikaisemmin sovittu ja tehty. Myös henkilöiden vaihtuessa uusien työntekijöiden tulisi nopeasti päästä perehtymään asiakastiedon sisältöön helpottaen perehdyttämistä.

4.1.3 Johdon päätöksenteon apuväline

Tietojärjestelmän kehittämisessä tähdättiin tarpeettoman tulostuksen välttämiseen. Myös erilaisten tilastojen ja mittaristotietojen käsin laatimisesta tuli päästä eroon. Kun dataa voidaan tallentaa kätevästi hallintaohjelmistoon, myös tarpeettomien

tulosteiden määrä vähenee. Projektinhallintaohjelmisto mahdollistaa erilaisten seurantaraporttien tulostamisen ja siirron Exceliin, jolloin ohjelmiston tavoitteena on myös toimia päätöksenteon apuvälineenä johdolle. Aikaisemmin sama data kerättiin käsin joko henkilöstön omien muistiinpanojen tai kalenterimerkintöjen perusteella. Tähän käytettyä turhaa työaikaa on jopa mahdoton laskea, mutta organisaatiotasolla voitiin arviolta puhua jopa kymmenistä tunneista per henkilö vuositain.

4.1.4 Asiakaspalautteen seurannan tehostaminen

Asiakaspalautetta ei ole organisaatiossa kerätty aikaisemmin systemaattisesti vaan saapuneet reklamaatiot on hoidettu tapauskohtaisesti ilman erillistä menettelyä. Myöskään dokumentaatiota reklamaation hoidosta ei ole ollut saatavilla. Uuden hallintajärjestelmän myötä asiakkuudenhallintaa tehostetaan keräämällä reklamaatiot ja asiakaspalautteet järjestelmään, jonka kautta hallitaan myös palautteen käsittely ja hyväksyntä sekä määritellään jatkotoimenpiteet. Samalla tieto on kaikkien asiakastyötä tekevien ulottuvilla, jolloin laatujärjestelmän näkökulmasta voidaan puhua myös ennaltaehkäisevästä toiminnasta. Tiedottamisella pyritään siihen, että samaa virhettä ei toisteta uudelleen. Myös myönteinen asiakaspalautte kerätään ja käsitellään samalla tavalla, joka omalta osaltaan motivoi henkilöstöä työssään.

4.2 Toiminnan kehittämisvaihe

Suunnitteluvaiheen kautta edettiin toiminnan kehittämisvaiheeseen, joka oli toimintaprosessien ja toimintaa ohjaavan mittariston rakentamista. Organisaatiota valmisteltiin tulevaan muutokseen pitämällä yhteisiä suunnittelupalavereita henkilöstön kanssa. Organisaation jäseniltä eli tulevilta käyttäjiltä kysyttiin tarpeita ja tavoitteita järjestelmän käytettävyyden suhteen. Johdon kanssa keskusteltiin seurantajärjestelmän tarpeellisuudesta. Organisaation kokeiltavaksi hankittiin myös useampi demo-versio eri järjestelmistä, jolloin he pystyivät testaamaan järjestelmien käytettävyyttä ja sitä kautta pohtimaan oman toiminnan vaatimuksia järjestelmälle.

Toiminnan kehittämisvaihe oli pitkälle myös laatu järjestelmän kehittämistä. Tämän osa-alueen merkitystä järjestelmäprojektin onnistumisessa on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.3. Tietojärjestelmäprojektin yhteydessä vaaditaan organisaatiolta myös toiminnan muutoksia ja usein toimintaprosesseja uudistetaan laajemminkin. Raahen seudun yrityspalveluissa toimintaprosessien rakentaminen saatiin juuri viimeistelyvaiheeseen ennen järjestelmävalintoja. Prosessikuvaukset olivat selkeyttämässä toimintoja, jolloin myös varsinainen järjestelmähankinta oli helpompi toteuttaa. Yleensä tietojärjestelmän hyödyt konkretisoituvat vasta toiminnan muuttumisen kautta. Tuotos-panos näkökulmasta investointi voi jäädä usein myös tappiolliseksi, mikäli vastaavaa prosessi-innovaatiota ei tapahdu toiminnan näkökulmasta. Sen vuoksi toiminnan muutoksen huolellinen suunnittelu on oleellinen osa projektia. Myös Raahen seudun yrityspalveluissa toiminnan muutosta valmisteltiin yhteistyössä henkilöstön kanssa osallistamalla heidän laatu järjestelmän rakentamiseen ja prosessikuvauksiin. Näin ollen henkilöstö sai olla mukana kehittämässä omia prosesseja koskevia toimintamalleja. (Talentum 2005, 19.)

4.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta

Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaprosessi voidaan jakaa useaan eri vaiheeseen alkaen investoinnin valmistelusta ja päättyen varsinaisen järjestelmän hankintaan. Keskeinen merkitys hankintavaiheessa oli vaatimusmäärittelyllä, jonka laatimisprosessi on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.3.2.

4.3.1 Investoinnin valmistelu

Investoinnin valmisteluvaihe tehtiin suhteellisen nopealla aikataululla, koska määrärahat järjestelmähankintaan oli varattu vuoden 2007 budjettiin. Valmistelutyö aloitettiin kartoittamalla sopivia toimittajia ja samalla aloitettiin myös kilpailutuksen valmistelu. Yhteistyötä tehtiin Raahen Kaupungin tietotekniikkaosaston kanssa, joka vastaa järjestelmien ylläpidosta ja huolloista. Heidän kanssaan haluttiin sopia mahdollisista rajoituksista hyvissä ajoin ennen järjestelmän hankintaa.

4.3.2 Vaatimusmäärittely

Järjestelmävaatimusten määrittelyssä tavoitteena on, että kehittämisen eri osapuolet, kehittäjät, käyttäjät ja päätöksentekijät, saavuttavat yhteisen ymmärryksen siitä, mikä on tavoiteltava lopputulos tietojärjestelmän sisällön, laadun, toiminnallisuuden sekä teknisten ominaisuuksien suhteen. Oli hankittava järjestelmä sitten suuri tai pieni, keskeiset vaatimukset tulee määrittellä valmisteluvaiheessa, jotta organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet on mahdollista toteuttaa myös konkreettisella tasolla. Vaatimusmäärittelyn lisäksi vaaditaan usein myös tavoitetilan ja toiminnan kuvausta esimerkiksi prosessien muodossa. Vaatimusmäärittelyä voidaan hyödyntää perustana seuraavissa hankintavaiheissa:

- järjestelmän perusarkkitehtuurin valinnassa
- järjestelmäprojektin mitoituksessa työmäärän ja aikataulun suhteen
- toimittajavalinnassa
- teknisessä suunnittelussa sekä
- tietojärjestelmän vastaanottamisessa ja hyväksymiskriteerien määrittelyssä.

(Talentum 2005, 24.)

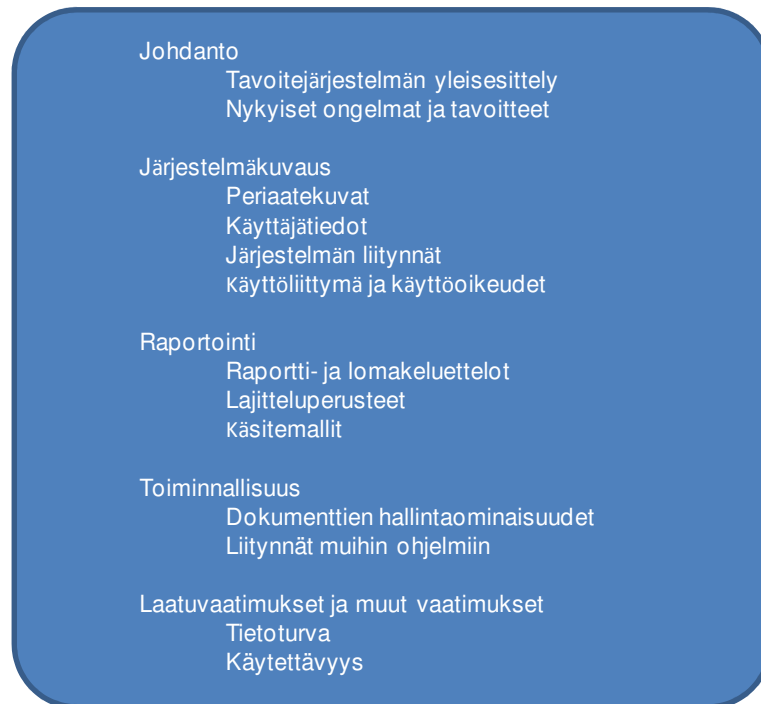
Mikäli vaatimusmäärittely on toteutettu kunnolla ja alustava tietomalli kuvattu hyvin, projektin ennustettavuus on jo aika hyvä. Vaatimusmäärittelyn taso ennustaa lopputuloksen tasoa, koska se on kaiken toiminnan perusta. Toteutukseen päästään tämän jälkeen joustavasti ja tarvittavat tarkennukset ovat todennäköisesti vähäisempiä. Vaatimusmäärittelyprojektissa on hyvä hyödyntää myös ulkopuolista asiantuntemusta, jotta eri näkökulmat tulisivat laajemmin tarkastelluiksi. Ulkopuolinen asiantuntija voi myös kyseenalaistaa ja tuoda esille riskejä, joita organisaatiossa ei ole osattu etukäteen edes huomioida. (Talentum 2005, 24.)

Raahen seudun yrityspalveluissa vaatimusmäärittelyssä päädyttiin hyödyntämään ulkopuolista asiantuntijaa omien resurssien ja aikataulun kiireellisyyden vuoksi. Vaatimusmäärittelyn tekijäksi valittiin Enfide Ky, joka on raahelainen tietotekniikan palveluja tarjoava yritys. Enfide toimii toiminta-ajatuksensa mukaisesti yritysjohdon ja projektihenkilöstön tukena tietojärjestelmähankkeissa. Yritys tekee asiakkaan kanssa vaatimusmäärittelyt organisaation, ei toimittajan näkökulmasta. Näin voidaan löytää organisaation todelliset tarpeet tietojärjestelmille. Enfide auttaa tar-

peen mukaan myös tarjouspyyntöjen laadinnassa, tarjousten arvioinnissa sekä sopimusten teossa. (Klaavu 2010.)

Järjestelmävaatimusten määrittelyssä lähtökohtana ovat tarpeet ja ongelmat eli prosessien kohdat, joissa nykytilanne ei vastaa tarpeita. Vaatimuksia määriteltäessä on hyvä tarkastella aluksi tilannetta, tavoitteita sekä aikataulua ja resursseja, joiden pohjalta voidaan muodostaa kuva projektin onnistumisen edellytyksistä. Raahen seudun yrityspalveluissa vaatimusmäärittelyn laatiminen aloitettiin aloituspalaverilla Enfiden edustajien kanssa. Julkishallinnon toimijana oli selvää, että hankinta oli kilpailutettava. Vaatimusmäärittelyä varten käytiin läpi Raahen seudun yrityspalvelujen prosessikuvaukset, joiden avulla voitiin havainnollistaa prosessien toimivuutta, rakennetta ja rajapintoja sekä toiminnan kriittisiä pisteitä. Budjetti todettiin realistiseksi, käytössä olevat resurssit riittäviksi, mutta aikataulu varsin kriittiseksi tekijäksi. Toisaalta asiantuntijan hyödyntämisellä pystyttiin välttämään monia tuhria toimenpiteitä ja ratkomaan nopeasti ongelmat, joiden käsittelyyn organisaatiossa muiden töiden ohella olisi kulunut turhaa aikaa. (Talentum 2005, 25.)

Järjestelmän hankinnassa hyödynnettiin soveltuvin osin C-CEI-menetelmää. (Customer-Centered-ERP-Implementation) Menetelmä antaa järjestelmähankkeen eri osa-alueista laaja-alaisen kuvan. Menetelmän lähtökohtana on valmisohjelmistojen soveltaminen organisaatioiden tarpeisiin. Menetelmä on käyttökelpoinen myös muissa tietotekniikka- ja toiminnan kehityshankkeissa, joissa menetelmän avulla voidaan hahmottaa keskeiset hankkeen suunnittelutehtävät, vaiheiden sisältö, käytettävät menetelmät ja työkalut. Menetelmän soveltamisen tavoitteena on, että organisaatiot näkisivät tietojärjestelmähankkeet monialaisena organisaation ja liiketoiminnan kehittämishankkeena. Organisaation tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä on mahdollisuus kasvattaa kun työntekijät itse osallistuvat toimintamallin määrittelyyn ja saavat näin työntekoa tukevan tietojärjestelmän. (Vilpola & Kouri 2006, 3,83.)



KUVIO 5. Vaatimusmäärittelyn osa-alueet

Hankintaan varatun budjetin ja aikataulun huomioiden oli jo alusta saakka selvää, että lähtökohdaksi otettiin valmisohjelmiston hankinta. Valintaa puolsi myös se, että järjestelmä oli saatava nopealla aikataululla käyttöön. Valmisohjelmistojen tarjonta on myös nykyisellään niin laaja, että potentiaalisia ohjelmistoja oli tarjolla useampia. Vaatimusmäärittelyä ei kuitenkaan jätetty tässä vaiheessa pois vaan siitä huolimatta, että lähtökohtana oli hankkia valmisohjelmisto, päädyttiin vaatimusmäärittelyn tekemiseen. Valmisohjelmiston valinnassa korostuivat ohjelmiston ominaisuuksien ja mahdollisuuksien arviointi ja vertailu.

Vaatimusmäärittelyvaiheessa todettiin, että valmisohjelmisto olisi kokonaiskustannuksiltaan suhteellisen edullinen ja matalan riskin vaihtoehto verrattuna esimerkiksi järjestelmän teettämiseen räätälöitynä. Hankkeessa varauduttiin kuitenkin siihen, että ohjelmistoa joudutaan jonkin verran räätälöimään esimerkiksi raportoinnin osalta. Vaatimusmäärittelyraportti on tämän opinnäytetyön liitteenä 1.

4.3.3 C-CEI-menetelmä

C-CEI-menetelmä on pk-yrityksille suunnattu toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa ja käyttöönottoa tukeva menetelmä. Menetelmän eri vaiheet ovat toiminto-, toimintaympäristö- ja riskianalyysivaiheet. Analyyseja voidaan soveltaa myös erilaisiin organisaation kehityshankkeisiin. C-CEI-menetelmä ottaa keskeisesti huomioon yrityksen toiminnan asettamat vaatimukset järjestelmälle, järjestelmien rajoitukset ja vaatimukset organisaatiolle. Menetelmän tuloksena Raahen seudun yrityspalvelut sai hankinnan suunnittelun ja tarjouspyyntövaiheen tueksi toimintaympäristön kuvauksen ja kehitysehdotukset, joiden avulla pystyttiin hankkimaan toimintaan mahdollisimman sopiva järjestelmä ilman toimittajariippuvuutta. (Vilpola & Kouri 2006.)

Toimintaympäristöä analysoitaessa keskitytään yrityskohtaisiin kriittisiin toimintoihin yleisellä tasolla tapahtuvien prosessikuvausten sijaan. Kriittisillä toiminnoilla tarkoitetaan niitä kohtia, joissa yrityksillä on muutostarve siirryttäessä uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Näissä kohdissa yrityksen tietojenkäsittelytarpeet korostuvat tai niissä on havaittavissa yrityskohtaisia erityispiirteitä. Kriittiset toiminnot tunnistetaan läpikäymällä yrityksen toiminnot pienryhmätyöskentelyn avulla. Tässä vaiheessa yrityspalvelujen prosessikuvaukset olivat apuna ja työskentely toteutettiin laatutyöryhmässä. Työskentelyn hyötynä on se, että tarkastelu sitouttaa organisaation keskeiset henkilöt tuleviin muutoksiin. Menetelmä tuo myös vaatimusten määrittelyyn tietoa yrityksen toiminnasta työntekijätasolla. Menetelmän tulisi tukea yritystä järjestelmän käyttöönotossa siten, että koulutus osataan kohdistaa ja ajoittaa oikein. Menetelmän tulisi tuoda käyttäjän ääni kuuluviin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, mieluiten ennen järjestelmän valintaa. (Vilpola & Kouri 2006, 53-69.)

4.3.4 Toimintoanalyysi

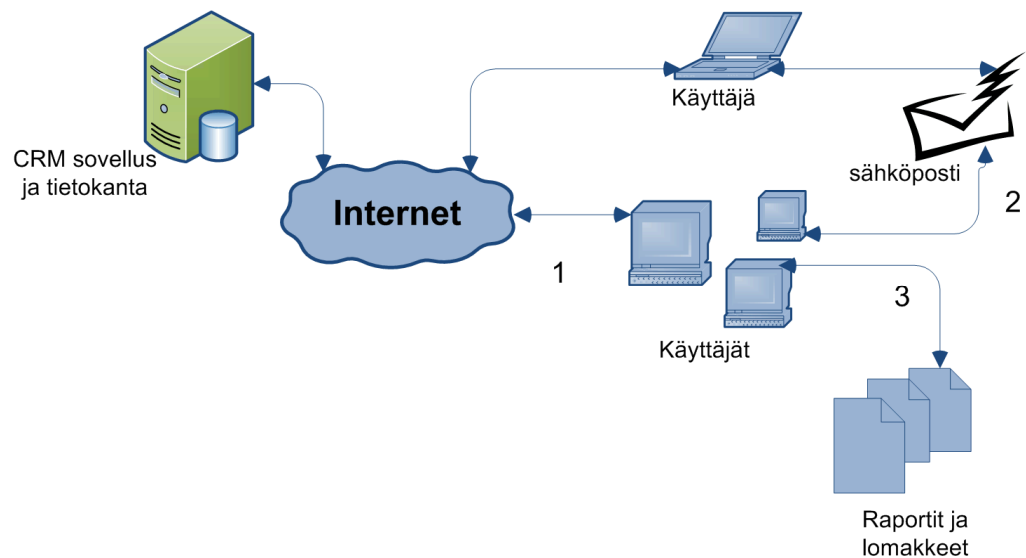
C-CEI-menetelmässä toimintoanalyysi kuvaa kriittisten toimintojen tunnistamista organisaation nykyisessä toimintamallissa, jonka tavoitteena on tunnistaa kriittiset toiminnot, koska todennäköisesti juuri ne ominaisuudet tulevat toimimaan järjes-

telmän valintakriteereinä tai muodostamaan haasteen järjestelmän käyttöönotolle. Käytännössä tämä vaihe tapahtui Raahen seudun yrityspalveluissa haastattele- malla johtoa ja laatutyöryhmää yrityksen strategioista, tavoitteista ja prosessien toimivuudesta. Pienryhmähaastattelulla käytiin läpi organisaation toiminnot ja sel- vitettiin mm. asiakasprosessit, toimintamallit ja tietojenkäsittelytarpeet. Keskeisenä apuna analyysivaiheessa olivat juuri loppuun saatetut prosessikuvaukset. Proses- sien kriittisiä pisteitä tarkastelemalla saatiin esiin nykyisen toimintamallin ongelmakohdat, joissa tarvitaan toimintatapojen muutosta siirryttäessä käyttämään uutta tietojärjestelmää. Tunnistetut kriittiset toiminnot muodostivat toimintaympäristöana- lyyysin painopisteen. (Vilpola & Kouri 2006, 22-23.)

Prosessien toimivuutta arvioitaessa jouduttiin miettimään, mitä tietoja järjestel- mään halutaan tallentaa ja millaisia raportteja sieltä halutaan tulostaa toiminnan analysointia ja tulosten seuranta varten. Lähtökohtana oli hankkia asiakkuuden- hallintajärjestelmä, mutta kartoitusvaiheessa kävi selvästi ilmi, että organisaation luonteen takia oli kannattavinta hankkia laajempi hallintajärjestelmä projektitoimin- taa silmälläpitäen. Toiminta koostuu useista eri hankkeista ja projekteista, joita hoidetaan rinnakkain. Näin ollen oli luontevaa, että myös projektit ja niiden seuran- ta olisi järkevää viedä tietojärjestelmään. Etenkin raportointi, jota EU-rahoitteisissa hankkeissa vaaditaan, saataisiin kätevästi toimimaan saman järjestelmän kautta. Myös asiakaskontaktit voidaan kiinnittää niin henkilöihin kuin projekteihin. Raahen seudun yrityspalveluissa oli vuosina 2007-2008 meneillään myös hallintomallin selvitys, joka vaikutti omalta osaltaan järjestelmähankinnan laajuuteen. Sen olisi sovelluttava toimintaan myös siinä tapauksessa, että toimintaa jatkettaisiin tulevai- suudessa osakeyhtiömuotoisesti.

Keskeiset ongelmat, jotka myös toimintoanalyysissä nousivat esille, olivat tiedon siirtoon ja tallentamiseen liittyvät ongelmat. Yrityspalveluorganisaation haasteena on henkilöstön vaihtuvuus. Henkilövaihdoksen myötä katoaa paljon hiljaista tietoa, joka tulisi saada organisaation koko henkilökunnan käyttöön. Vuositasolla arvioi- tiin, että organisaatiossa tapahtui jopa n. 1000 asiakaskontaktia, joita ei tallennettu mihinkään järjestelmiin. Tiedon katkeaminen luo asiakasnäkökulmasta uskotta- vuusongelman, vaikka organisaatiosta löytyykin korkeaa osaamista.

Järjestelmävaatimusten kuvaamisessa ja perusarkkitehtuurin suunnittelussa keskityttiin prosessinäkökulmasta siihen, mitä ja millä tavalla asiakastietoa kerätään ja millä tavalla se olisi tarkoituksenmukaista jakaa. Järjestelmän yleiskuvaus (KUVIO 6.) antaa nopean kokonaiskuvan kohteena olevasta tietojärjestelmästä. Sitä tukemaan voidaan hyödyntää myös prosessikuvauksia, jotka selkeyttävät liiketoimintaprosesseja.



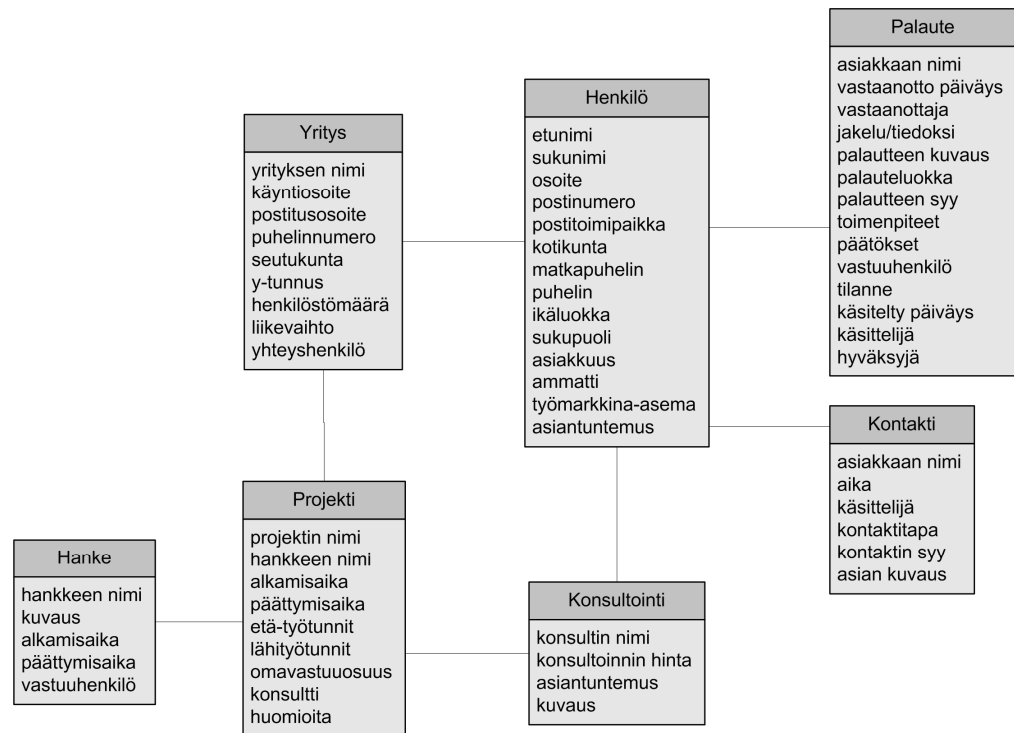
KUVIO 6. Järjestelmän rakenteen kuvaus

4.3.5 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintojen analysoiminen työympäristössä mallintaa yrityksen työympäristöä, organisaation vuorovaikutusta, kulttuuria ja työn kulkua. Käytännössä analyysiä tehtiin havainnoimalla työntekijöitä heidän suorittaessaan tavanomaisia jokapäiväisiä työtehtäviään. Mallintamalla visuaalisesti tehtävien kulkua ja toimintatapoja voidaan saada esille asioita, jotka eivät välttämättä tule esille haastatteluissa. Analyysi toi esille nykyisen toimintamallin ongelmia, joista osaan voitiin puuttua jo ennen järjestelmän käyttöönottoa ja toisiin taas järjestelmä tulee olemaan ratkaisu. Toisaalta analyysissä nousi esille myös organisaation kehittämiseen liittyviä tarpeita, joihin järjestelmä ei ole ratkaisu, vaan kyse on lähinnä johtamiseen ja toimintojen organisointiin liittyvistä kehittämistarpeista. (Vilpola & Kouri 2006, 23-24.)

Jo alusta saakka hankinnassa päädyttiin siihen, että ohjelmisto hankitaan ns. ASP-palveluna. (ASP = Application Services Provider) Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas vuokraa tarvitsemansa ohjelmiston ja kapasiteetin ja hyödyntää sitä verkon kautta. ASP-palvelun etuja ovat mm. käyttöönoton helppous ja edullisuus. Järjestelmää käytetään selaimella verkon kautta. Sovellus voi olla palveluntarjoajan tiloissa tai asiakkaan tiloissa erillisellä palvelimella. Koska Raahen seudun yrityspalveluilla ei ollut käytössään omia palvelimia, päädyttiin hyödyntämään palveluntarjoajan palveluja. Käyttäjät tallettavat sähköpostit järjestelmään ja tulostavat järjestelmästä tarvitsemansa raportit ja lomakkeet. Käyttäjämääräksi määriteltiin 10 henkilöä, joka on ollut keskimääräinen henkilöstömäärä yrityspalveluissa. Lisäksi harjoittelijoille, joita organisaatiossa hyödynnetään satunnaisesti, määriteltiin suppeammat oikeudet. (Talentum 2005, 19.)

Raportoinnille asetettiin hankkeessa suuri painoarvo. Raportointi oli tähän mennessä hoidettu pitkälle manuaalisesti. Ainoastaan talouden raportit olivat saatavilla taloushallinnon järjestelmien kautta. Raportointi tuotti kuitenkin jatkuvaa työtä, koska toiminnan luonteen mukaisesti organisaatiossa hallinnoitiin samanaikaisesti useita EU-rahoitteisia hankkeita, joihin jouduttiin keräämään asiakastietoa. Työmäärän helpottamiseksi järjestelmän tuli tuottaa vaadittavaa asiakastietoa. Lisäksi johdon päätöksenteon tueksi vaadittava tieto tulisi saada järjestelmän kautta. Tiedon lajitteluperusteiden kartoittamiselle käytettiin vaatimusmäärittelyssä suhteellisen paljon aikaa. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 7.) on kuvattu yritysneuvontaprosessiin liittyvä käsitelmalleja.



KUVIO 7. Yritysneuvontaprosessin käsitelmallit

4.3.6 Riskianalyysi

Järjestelmän valintaan, käyttöönottoon ja käyttöön liittyvien riskien tunnistaminen ja analysoiminen tehtiin vaatimusmäärittelyvaiheessa. Tavoitteena oli tunnistaa, analysoida ja arvioida hankkeeseen liittyvät riskit, jotta voidaan reagoida ennaltaehkäisevästi joihinkin organisaatiouudistuksiin ja toimintatapojen muutosten riskeihin. Käytännössä riskianalyysi tehtiin toiminto- ja toimintaympäristöanalyysien aikana. Arviointiin osallistuivat kaikki hankkeen kannalta keskeiset henkilöt, laaturyhmä ja johto. Jälkikäteen katsottuna arvio riskeistä osoittautui haastavammaksi kuin alun perin osasi arvioida. Monet riskitekijät pystyttiin ennakoimaan, mutta käyttöönoton jälkeen konkretisoituneita riskejä mm. henkilövaihdosten osalta, ei osattu ennakkoon arvioida. Juuri henkilövaihdokset koituivatkin järjestelmän käyttöönoton osalta merkittävimmäksi riskiksi. Oma työsuhteeni yrityspalveluissa päättyi kesken hankkeen siirtyessäni toisen työnantajan palvelukseen. Myös hanketta jatkanut projektinvetäjä vaihtui kesken käyttöönottovaiheen ja projekti siirtyi kolmannelle henkilölle. (Vilpola & Kouri 2006, 24.)

4.4 Ohjelmistotoimittajan kilpailutus ja valinta

Vaatusmäärittelyvaihetta seurasi valintavaihe, jossa valittiin ohjelmistoratkaisu ja toimittaja tarjousmenettelyä käyttäen. Julkiset hankinnat on Suomessa kilpailutettava joko avoimella, rajoitetulla tai neuvottelumenettelyllä. Toimittajan ja ratkaisun valintavaihe sisälsi seuraavat vaiheet: tarjouspyynnön laatiminen, tarjousten vertailu ja pisteytys, hankintapäätös sekä sopimuksen laatiminen. Tarkoituksena oli todentaa toimittajan ja ohjelmistoratkaisun valinnan edellytykset. (Talentum 2005, 44-45.)

4.4.1 Toimittajan valintakriteerit

Kun järjestelmän tarpeet on määritelty, tulisi markkinoilta kyetä etsimään yksi tai useampia vaihtoehtoisia yrityksiä toimittajakandidaateiksi. Toimittajayrityksen strategia tulisi olla siinä mielessä yhdenmukainen asiakasyrityksen strategian kanssa, että toimittajalla on mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa samassa tahdissa asiakkaan kanssa. Kysymyksessä tulee olemaan pitkäaikainen kumppanuussuhde, jossa kumpikin osapuoli on riippuvainen toisesta. Toimittajayrityksellä tulee olla suunnitelmat ja näkemys tuotteen ajan tasalla pitämiseksi ja edelleen kehittämiseksi. (Vilpola & Kouri 2006.)

Valinnassa tulisi myös analysoida, missä määrin ja millä keinoin ohjelmisto tukee asiakasyrityksen liiketoimintaprosesseja ja löytyykö ohjelmistosta tarvittavat toiminnallisuudet valmiina vai tarvitaanko ehkä ohjelmointia tai kuinka helposti ohjelmisto on mukautettavissa yrityksen tarpeisiin. Periaatteena voidaan pitää, että kaikkia erikoisratkaisuja, varsinkin jos siihen liittyy asiakaskohtaista räätälöintiä, tulee välttää. Tämä nostaa hintaa ja tekee uusien versioiden päivittämisen mahdolliseksi. (Vilpola & Kouri 2006.)

Lisäksi valinnassa painottuvat osaaminen eli toimittajayrityksen asiantuntemus ja osaaminen ohjelmiston käyttöönottosuunnittelussa ja kouluttamisessa. Varsinkin pienillä yrityksillä on harvoin resursseja palkata konsulttia auttamaan hankinnassa. Tästä syystä asiakas joutuu pitkälti luottamaan toimittajan asiantuntemukseen. Jos

toimittaja on itse kehittänyt ohjelmiston, sillä todennäköisesti on myös vahva osaaminen, mitä tulee liiketoimintaprosesseihin ja niihin liittyviin ratkaisuihin sekä miten helposti CRM-ohjelmisto on integroitavissa yrityksen omiin järjestelmiin. Tässä on syytä huomioida, missä määrin ohjelmisto noudattaa teollisuusstandardeja. CRM-toimittajan omat ratkaisut saattavat tuottaa ongelmia esim. integroinneissa ja vanhojen tietojen siirrossa uuteen kantaan. (Vilpola & Kouri 2006.)

Referenssien lukumäärä tai yritysten suuruus ei sinänsä kerro kaikkea. Suuressa yrityksessä voi olla vain muutama käyttäjä, järjestelmää ei ehkä käytetä selkeästi yrityksen strategisena järjestelmänä tai hanketta ei ole toteutettu loppuun asti. Tämä on hyvin tavallista CRM-järjestelmien kohdalla. Mikäli mahdollista, varmin tapa on vieraillla yrityksissä ja keskustella sekä pääkäyttäjän että tavallisten käyttäjien kanssa. Lisäksi kannattaa kysyä sopivalta johtoportaan edustajalta, mitä strategisia ja operatiivisia hyötyjä järjestelmä on yritykselle tuonut, millä tavalla ohjelmiston tuki on järjestetty, mikä on vasteaika ja mitkä ovat ne kanavat, joiden kautta tukea pyydetään ja saadaan. Vaatimusmäärittelyvaiheessa vertailua tehtiin tutustumalla Ouluseutu Yrityspalveluiden käyttämään järjestelmään. Vertailu toi esiin monia hyödyllisiä näkökulmia järjestelmän ominaisuuksien ja käytettävyyden suhteen. (Vilpola & Kouri 2006.)

Järjestelmän valinnassa painottuvat niin hinta kuin laatupisteet eli kokonaistoimituksen hinta-laatusuhde. Kokonaiskustannukset koostuvat lisensseistä ja toimittamiseen liittyvistä kustannuksista. Mitä suorituskykyisempi ohjelmisto, sen korkeammat ovat lisenssien hinnat. Tärkeintä on, että ohjelmisto kokonaisuutena kaikine lisäominaisuuksineen palvelee mahdollisimman hyvin nyt ja tulevaisuudessa. Lopuksi on syytä tarkastella niitä palveluja, mitä ohjelmisto tarjoaa:

- Miten asiakkaat ovat luokiteltavissa ryhmiin?
- Minkälaisia palautteen käsittelymekanismeja on tarjolla?
- Asiakastietojen keräys ja käsittelymahdollisuudet?
- Minkälaisia markkinoinnin työkaluja ohjelmisto kykenee tarjoamaan?
- Kuinka kohderyhmiä voidaan rajata erilaisin ehdoin?
- Minkälaisia menetelmiä on asiakaskantaan kerätyn tiedon analysointiin?
- Voidaanko tietoja siirtää toiseen ohjelmaan edelleen käsiteltäväksi?
- Millaiset mahdollisuudet ohjelma tarjoaa eri tasoisten projektien hoitoon?

- Mitkä ovat etäkäyttömahdollisuudet?
- Voidaanko järjestelmään liittää mobiilipalveluja?

(Vilpola & Kouri 2006.)

4.4.2 Kilpailutus ja tarjoajat

Raahen seudun yrityspalveluissa kilpailutus suoritettiin rajoitetulla menettelyllä. Ohjelmistotoimittajia ja ohjelmistovaihtoehtoja kartoitettiin vaatimusmäärittelyn perusteella. Useilta toimittajilta pyydettiin demo-versioita testattavaksi ja samalla keskusteltiin järjestelmien soveltuvuudesta esimerkiksi lajitteluperusteisiin. Tarjouspyyntö lähetettiin seuraaville toimittajille: Owla Oy, Verkkoasema Oy, Creamarketing Oy sekä Pohjanmaan Verkkopalvelut Oy. Esiselvitysten perusteella nämä neljä toimijaa olivat potentiaaliset järjestelmätoimittajat, joiden asiakkuudenhallintajärjestelmät vastasivat parhaiten haluttuja ominaisuuksia. Tarjouspyyntö on tämän opinnäytetyön liitteenä 2.

Verkkoasema Oy on perustettu vuonna 1997. Yhtiö oli ensimmäisten joukossa Suomessa kehittämässä julkaisujärjestelmiä ja he ovat panostaneet myös CRM-järjestelmien kehittämiseen. 15 työntekijän yhtiö palvelee Oulussa ja Joensuussa. Verkkoaseman ohjelmisto on selainpohjainen tuote, jonka ominaisuuksia ovat joustavuus, muokattavuus, käytön helppous ja nopea käyttöönotto. (Lähteenmäki 2007.)

Owla Oy on vuonna 2003 perustettu yhtiö, joka tarjoaa asiakkuudenhallintaan yhteistyöyhtiönsä ValueFrame Oy:n tuotteita. ValueFrame on Suomen neljänneksi nopeimmin kasvanut teknologiayritys, jolla on myös laajat asiakasreferenssit asiakkuudenhallintajärjestelmien toimittamisesta. Ohjelmisto on selainpohjainen ja voidaan tarvittaessa integroida myös muihin talous- ja projektihallinnan järjestelmiin. (Temmes 2007.)

Pohjanmaan Verkkopalvelut Oy:n alihankkijana CRM-järjestelmän toimituksessa on Innofactor Oy. Innofactor on Suomen johtavia www-pohjaisten asiakas- ja projektihallinnan, toiminnanohjauksen ja www-palvelujen ohjelmistoratkaisujen toi-

mittajia, jolla on laajat asiakasreferenssit. Työntekijöitä yrityksessä on 50. Innofactorin valmisohjelmistot perustuvat Microsoftin teknologioihin. (Kinnunen 2007.)

Creamarketing Oy on vuonna 1998 perustettu yritys, joka tarjoaa nykyaikaisia ja joustavia internet-palveluja. Asiakkaita on ympäri koko Suomen, lisäksi muutamia kansainvälisiä yrityksiä. Yrityksen etuna on joustavuus ja tuotteiden räätälöitävyys sekä käyttäjäystävällisyys. (Smeds 2007.)

Kilpailutusasiakirja on tämän opinnäytetyön liitteenä 3. Hintataulukon avulla voidaan vertailla järjestelmän kustannuksia hankinnan sekä käytön osalta usean vuoden näkökulmasta. Lisäksi hankinta pisteytettiin laatupisteiden mukaan. Arvioinnissa painotettiin laadullisina kriteereinä toimitusaikaa, toimitusvarmuutta, järjestelmän laatua sekä referenssejä. Kilpailutuksen yhteydessä järjestettiin toimittajien kanssa henkilökohtaiset tapaamiset. Toimittajien aikaisempiin referensseihin perehtyminen oli tärkeimpiä keinoja arvioitaessa hankinnan onnistumismahdollisuutta kyseisen toimittajan ja ohjelmistoratkaisun suhteen. Demoversioiden ja tuotekuvausten ansiosta oli suhteellisen helppo perehtyä ehdotettujen ohjelmistoratkaisujen ominaisuuksiin. Koekäyttömahdollisuuden antoivat toimittajista ainoastaan Verkkoasema Oy ja Owla Oy.

Toimittajaksi valittiin niin hinta kuin laatupisteiden perusteella Owla Oy. Heidän toimittamansa ValueFrame PSA Pro sopi ominaisuuksiltaan parhaiten Raahen seudun yrityspalvelujen prosesseihin ja järjestelmän kautta pystyttiin myös hyvin pienillä muutoksilla tuottamaan halutut raportit. Järjestelmä vastasi parhaiten organisaation toimintamallia. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmä toimitettiin samaan hintaan projektinhallintajärjestelmänä, jossa on vielä laajemmat ominaisuudet asiakkuudenhallintajärjestelmään verrattuna. Yrityspalvelut voi ensi kädessä ottaa käyttöönsä asiakkuudenhallintaosion ja myöhemmässä vaiheessa myös viedä projektitoiminnan projektinhallintaosioon. Näin ollen järjestelmässä on laajentumisvaraa myös tulevaisuudessa. ValueFrame– toiminnanohjausratkaisu voidaan mukauttaa tilanteen ja tarpeiden mukaisesti. Ratkaisu roolitetaan kunkin käyttäjän käyttötarpeen perusteella. Ohjelmisto tarjoaa myös integraation muihin keskeisiin välineisiin, kuten sähköpostiin ja useisiin erilaisiin taloushallinnon järjestelmiin.

Järjestelmän tilaus ja hankintapäätös ovat opinnäytetyön liitteenä 4 ja 5. Kokonaiskustannuksiin laskettiin ohjelmiston elinkaaren aikaisia kustannuksia, ylläpito- ja huoltomaksut, käyttökustannukset, ohjelmistopäivitysten kustannukset sekä koulutus- ja tukikustannukset. Piilokustannusten arviointi on kuitenkin suhteellisen vaikeaa. Ohjelmiston ominaisuuksien opetteluun, harjoitteluun ja käyttökatkoksiin voi kulua yllättävästi tunteja. Sinänsä koulutukseen laskettu aika on hyvinkin helposti laskettavissa, joka perusteellisesti hoidettuna maksaa kuitenkin itsensä takaisin.

4.5 Järjestelmän räätälöinti ja käyttöönotto

Välittömästi hankinnan jälkeen aloitettiin järjestelmän räätälöinti, joka koski pääasiassa muokkauksia lajitteluperusteisiin sekä raportointiosioon. ValueFrame PSA Pro pystyttiin ottamaan hyvin pienillä muutoksilla suoraan käyttöön. Suurimman haasteen loivat toimialaluokituksen lisääminen järjestelmään sekä julkisen asiakasrekisteriosion yhteensovittaminen järjestelmän kanssa. Varsinainen räätälöinti saatiin kevään 2008 aikana hyvälle alulle ja koekäyttöön päästiin maaliskuussa. Samalla järjestelmään syötettiin olemassa oleva Raahen seutukunnan yritysrekisteri suoraan Excel-tietokannasta. Näin ollen asiakastietokanta oli jo käyttöä varten valmiina.

Henkilökunnalle järjestettiin kaksi koulutustilaisuutta. Ensimmäinen tilaisuus pidettiin koekäytön yhteydessä, jossa henkilöstö pääsi testaamaan järjestelmän käytännöllisyyttä ja rakennetta. Koulutustilaisuus toi esiin muutamia hyviä käytännön vinkkejä käytettävyyden näkökulmasta. Parannusehdotukset pystyttiin myös vieämään käytäntöön.

Suurimman kritiikin aiheutti vanhojen tietojen syöttö järjestelmään. Johdolla oli tavoitteena saada järjestelmä täysimääräisesti käyttöön kevään aikana, jolloin vuodesta 2008 olisi saatu jo täydelliset seurantatiedot. Tavoitetta ei kuitenkaan saatu kaikkien työntekijöiden kohdalla toteutettua täysimääräisesti. Muutosvastarintaa alkoi ilmetä pienissä käytännön seikoissa ja vaikka kaikki vielä seisoivat järjestelmän hankinnan takana, alkoi kritiikkiä käytettävyyttä kohtaan myös hiljalleen ilme-

tä. Näin ollen luovuttiin ajatuksesta, että alkuvuoden tiedot syötetään ja päädyttiin siihen, että järjestelmän käyttöönotto suoritetaan asteittain kesän aikana. Käyttöönotto laajennettiin koskemaan myös kehittämiskeskuksen henkilöstöä.

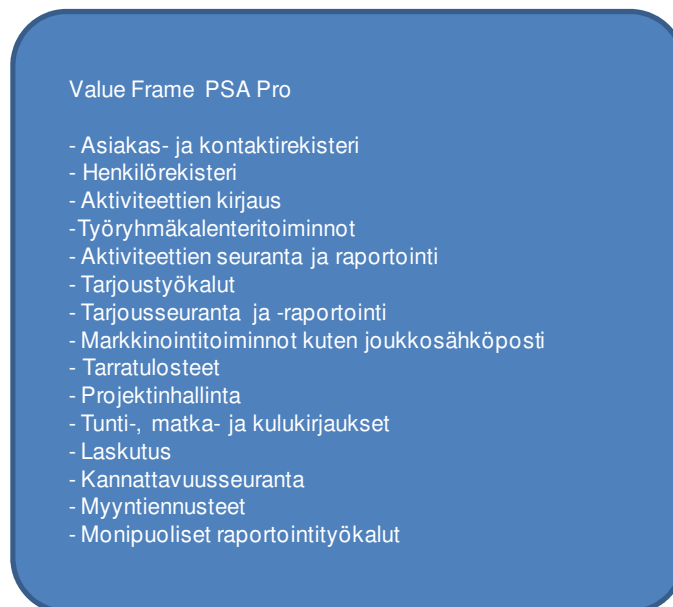
4.6 Valvonta ja viimeistely

Valvontavaiheessa varmistetaan hankinnan suotuisa eteneminen. Projektin eri vaiheissa varmistetaan välitulokset ja projektin lopputuloksen toteutuminen. Tilaa-ajan kannalta viimeistelyvaiheessa varmistetaan, että projektin kaikki osat on suoritettu tilauksen ja vaatimusmäärittelyn mukaan. Viimeistelyvaiheessa kootaan yhteen myös kokemukset projektista. Projektin viimeistelyyn kuuluu myös palautteen kerääminen käyttäjiltä. Onnistuneen käyttöönoton jälkeen on paneuduttava toiminnan ja ohjelmiston hienosäätöön siten, että uuden tietojärjestelmän maksimaalinen hyöty saavutettaisiin mahdollisimman nopeasti. (Talenom 2005, 73-78.)

Raahen seudun yrityspalveluissa järjestelmän käyttöönoton jälkeen jouduttiin viimeistelyvaiheessa tekemään vielä muutamia korjauksia järjestelmään. Järjestelmän asiakkuudenhallinosio saatiin täysimääräisesti käyttöön vuoden 2008 loppupuolella. Vuodelle 2009 jäivät vielä julkisen asiakasrekisterin liittäminen osaksi asiakkuudenhallintajärjestelmää sekä toimialaluokituksen muutoksesta johtuneet päivitykset.

5 VALUEFRAME PSA PRO

ValueFrame PSA Pro on toiminnanohjausjärjestelmä, josta alkuvaiheessa otettiin Raahen seudun yrityspalveluiden käyttöön ainoastaan asiakkuudenhallintaosio. Ohjelmisto soveltuu niin pienille muutaman hengen yrityksille kuin useiden satojen asiantuntijoiden konserneillekin, sillä ratkaisuun sisältyvä kokonaisuus joustaa tarpeiden mukaisesti. Järjestelmästä voidaan ottaa käyttöön pelkän työajan seurannan tai CRM -työkalut esimerkiksi myynnin ohjaukseen ja asiakkuudenhallintaan toimialariippumattomasti. ValueFrame –työkaluihin kuuluvat seuraavat osa-alueet:



KUVIO 8. ValueFrame PSA Pro- työkalut

ValueFrame PSA Pro toiminnanohjausjärjestelmä soveltuu asiantuntijaorganisaatioiden päivittäiseen työhön ja johtamiseen. Sovellusvuokrauksena tarjottava palvelu kokoaa yhteen keskitettyyn ratkaisuun kaiken keskeisen tiedon. Se auttaa näkemään reaaliaikaisesti mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten toimintaa tulee suunnata. Asiakkaisiin ja palveluihin kytketty koko organisaation tekemisen tallentaminen auttaa suuntamaan toimintaa ja palveluja asiakaslähtöisesti. Merkittävä osa ValueFrame- järjestelmää on raportointi, jolla voidaan tuottaa erilaisia raportteja toiminnan ohjaamiseksi ja kehittämiseksi. Intranet-toiminnallisuuden ansiosta järjestelmä toimii lisäksi yrityksen sisäisen viestinnän kanavana. (Temmes 2007.)

5.1 Asiakaskontaktien hallinta ValueFrame PSA Pro-ohjelman avulla

Asiakkuudenhallinta -sovelluksen avulla voidaan kirjata muistiin asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut ja tapahtumat. Jokaisen yhteydenoton voi siis tallentaa omaksi lokitiedostoksi, jolloin pystytään näkemään yhteydenotot asiakkaaseen sekä tapaamisten tai keskustelujen aiheet, aika ja sisältö. (KUVIO 9.) Asiakkuudenhallintaohjelmalla on myös helppo seurata kuka on käsitellyt kontaktia, sillä tallentajan nimi säilyy kontaktia muokatessa. Kontaktien muokkausoikeudet määrittyvät käyttäjälle annetun oikeustason mukaan. Näin yritysneuvojat ovat reaalitajassa selvillä asiakkaille annetuista palveluista ja keskustelujen sisällöstä. Asiakas voidaan ohjata järjestelmän avulla myös toiselle henkilölle ns. muistilapputoiminnon avulla, jolloin vastaanottajalle tulee ilmoitus asiakastapahtumasta. Lähettäjä voi varmistua tiedon vastaanotosta, sillä viestin vastaanotto on kuitattava. Sovelluksella voidaan luoda uusia asiakastietoja ja päivittää asiakasrekisteriä. Järjestelmässä on monipuoliset asiakastietojen hakumahdollisuudet, sillä tietoja voidaan hakea vapaalla haulilla, asiakastyypin tai toimialan mukaan. Kontaktien luonti, haku, päivitys, muokkaus ja arkistointi onnistuvat helposti ja vaivattomasti.

The screenshot shows the ValueFrame PSA Pro web application interface. The browser address bar displays the URL: <https://psa6.valueframe.com/2.0/asiakas/yhteenveto.cgi?asiakas=336>. The application header includes the ValueFrame logo and the text "Raahen seudun yrityspalvelut - Noponen Eveliina". A navigation menu contains tabs for "Asiakkaat", "Kontaktit", "Projektit", "Tunnit ja matkat", "Raportit", "Myynti ja markkinointi", "Työkalut", "Henkilöstö", and "Hinnasto". Below the menu, there are search filters: "Hae asiakkaista", "Uusi asiakas", and "Uusi asiakas ja kontakti". The main content area shows a sidebar with a tree view of navigation options: "Asiakkaan perustiedot", "Yhteenveto", "Perustiedot", "Kontaktit", "Tapahtumat", "Projektit", "Tehtävät", "Konsermirakenne", "Laskutus", "Laskutus tiedot", "Viestintä", "Luokitukset", "Muistiot", "Sähköposti", "Kannattavuus", "Kätelaskenta", and "Kannattavuusraportti". The main content area displays a summary of contact information for "Idea Illuusia Meria Hammar" under "Yhteenveto". It includes sections for "Perustiedot", "Kontaktit - Yhteensä 1 Kpl", "Projektit - Yhteensä 0 Kpl / Osaprojektit - Yhteensä 0 Kpl", "Luokitukset - Yhteensä 0 Kpl", and "Tapahtumat - Yhteensä 5 Kpl". Each section contains a table with columns for various fields like "Nimi", "Puhelin", "Fax", "Sähköposti", "Katuosoite", "Postinumero", "Postitoimipaikka", "WWW", "Asema", "Matkapuhelin", "Email", "Projektin nimi", "Status", "Alkaa", "Päätyy", "Asiakasvastaava", "Nimi", "Vastuuhenkilö", "Luokittelulaji", "Perustamispäivä", "Aika", "Tapahtumalaji", "Otsikko", "Kuitattu", "Lisätty", "Lisääjä", and "Selitys".

KUVIO 9. Asiakaskontaktien hallinta ValueFrame PSA Pro:ssa

Tehdyt toimenpiteet kirjautuvat asiakaskohtaisesti. (KUVIO 10.) Asiakaskontaktiin voidaan kiinnittää lisäksi projektit, joissa asiakas on ollut mukana, tapahtumat sekä lähetetyt joukkosähköpostit. Lisäksi asiakaskontaktit luokitellaan palvelukonseptin mukaisesti eli ne kiinnitetään sekä yritysneuvojiin että ydinprosesseihin. Raportoinnissa pystytään siten yksityiskohtaisemmin seuraamaan prosessien tehokkuutta. Tästä on hyötyjä johdolle toiminnan seurantavälineenä. Järjestelmään voidaan kirjata reklamaatiot ja asiakaspalautteet, joiden käsittelyyn ei aikaisemmin ollut työkalua. Reklamaatioille ja asiakaspalautteille voidaan järjestelmän avulla määrittellä käsittelijät ja hyväksyjät, jotka kuittaavat asiat hoidetuksi järjestelmään. Tietoja voidaan hyödyntää ennen kaikkea palvelujen edelleen kehittämisessä.

The screenshot shows a web browser window displaying the ValueFrame application. The browser's address bar shows the URL <https://psa3.valueframe.com/menu/>. The application's navigation menu includes options like 'Aloita', 'Asiakkaat', 'Projektit', 'Raportit', 'Pääsivu', 'Työkalut', and 'Henkilöstö'. The main content area is titled 'Asiakas Smart Sales Oy / Raahe' and features a 'Yhteenveto' (Summary) section with several data tables.

Perustiedot

Nimi	Puhelin	Fax	Sähköposti	Katuosoite	Postinumero	Postitoimipaikka	WWW

Kontaktit - Yhteensä 1 Kpl [Uusi kontakti](#)

Nimi	Asema	Puhelin	Matkapuhelin	Email

Projektit - Yhteensä 0 Kpl / Osaprojektit - Yhteensä 0 Kpl [Uusi projekti](#)

Projekti	Status	Alkaa	Päätyy	Asiakasvastaava

Luokitukset - Yhteensä 0 Kpl [Liitä luokkaan](#)

Nimi	Vastuhenkilö	Luokittelulaji	Perustamispäivä

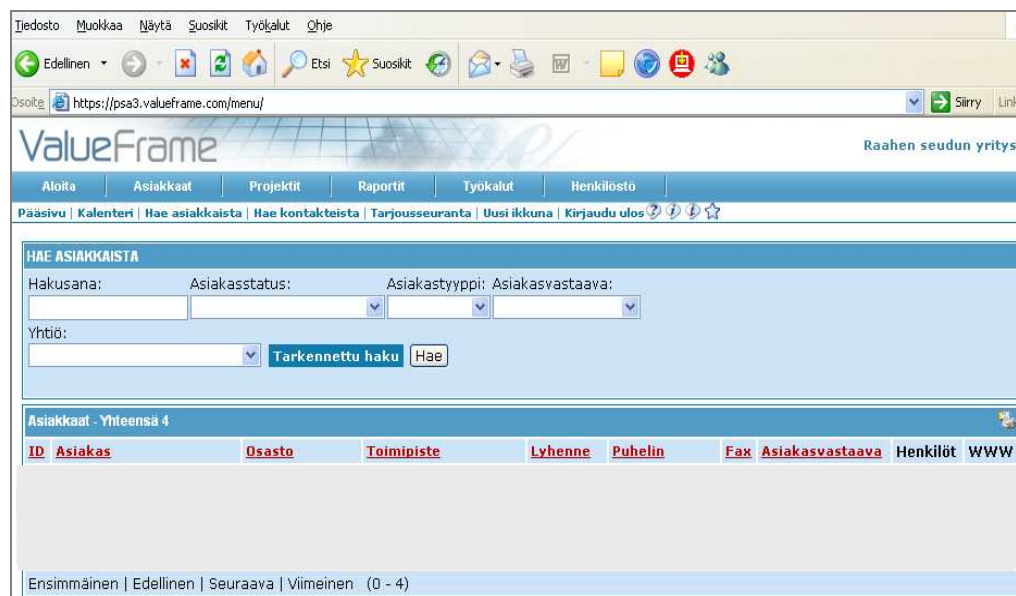
Tapahtumat - Yhteensä 0 Kpl [Uusi tapahtuma](#)

Aika	Tapahtumalaji	Otsikko	Kuitattu	Lisätty	Lisääjä	Selitys

KUVIO 10. Yhteenveto asiakaskohtaisesti tuotetuista palveluista

5.3 Yritysrekisteri

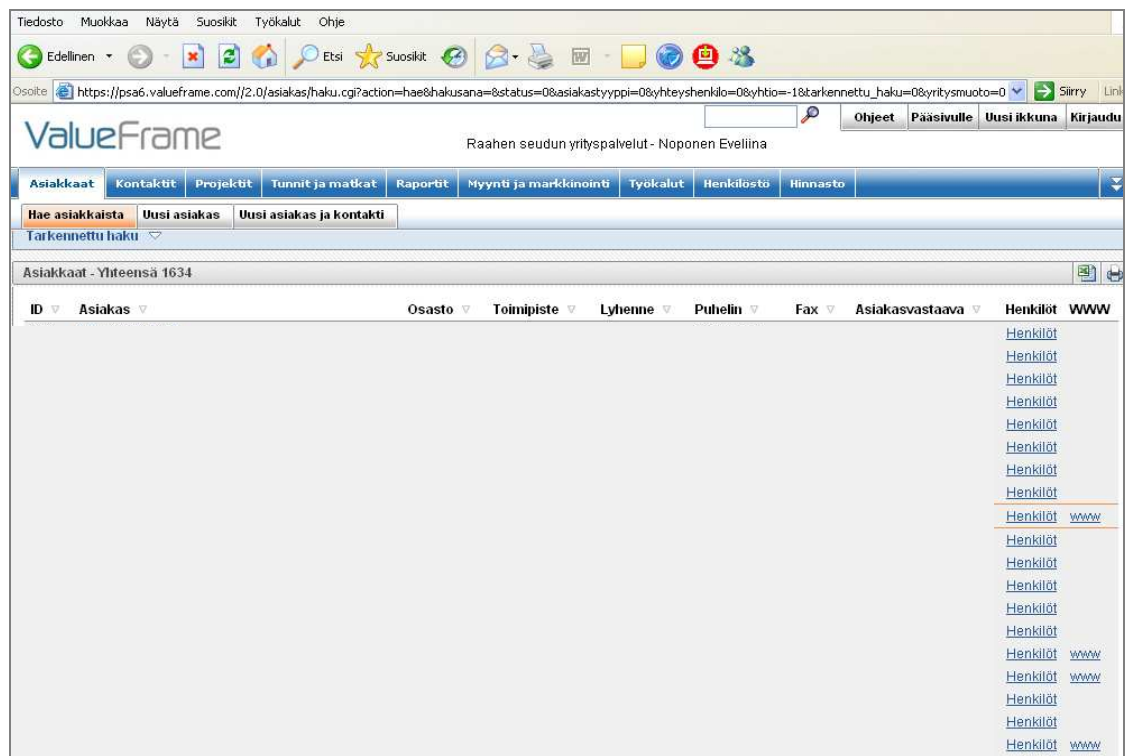
Järjestelmään kerääntyvä asiakastieto muodostaa yritysrekisterin. Asiakkaita voidaan hakea rekisteristä monipuolisen hakutoiminnon avulla, asiakasstatuksella, asiakastyypin mukaan, nimellä, toimialalla tai asiakasvastaavan mukaan. Lisäksi tarkennetulla haulla voidaan määritellä lisää hakukriteerejä. Asiakkuudenhallinta-sovellus on yhdistettävissä viestintäsovellukseen, jolloin asiakkaille on mahdollista lähettää joukkosähköposteja tai tekstiviestejä. Kohderyhmä voidaan valita useiden eri kriteerien, esimerkiksi asiakastyypin tai asiakkaan toimipaikan mukaan.



KUVIO 13. Asiakkaan haku yritysrekisteristä

Yritysrekisteri syötettiin järjestelmän jo käyttöönottoaiheessa aikaisemmin käytössä olleen Puntari-asiakasrekisterin pohjalta. Rekisterissä on noin 1500 yrityksen tiedot. Uusien yritysten osalta olennaisen tärkeää on oikeiden yhteystietojen ja luokittelutietojen syöttö asiakastietoja lisättäessä, jotta asiakkaat ryhmittyvät oikein myös raportointivaiheessa. Luokittelujen perusteella voidaan esimerkiksi markkinointia kohdentaa tarkemmin eri segmenttien mukaan. Myös asiakasvastuujärjestelyt voidaan tehdä järjestelmää hyödyntäen. Luokittelutietoja on myös mahdollista lisätä ja muuttaa jälkikäteen, mikäli asiakkaita halutaan luokitella eri tavoilla.

Yritysrekisterissä on niin julkinen kuin salattu tietokanta. Julkinen osio on seutukunnan yrityksille avoin rekisteri, josta voi yrityksen toimialan ja nimen mukaan hakea yritysten yhteystietoja. Yritysrekisteriin pääsee suoraan yrityspalvelujen www-sivujen kautta. Salattu osio on avoin ainoastaan yrityspalvelujen henkilökunnalle. Yritysrekisteristä tiedot voidaan viedä myös Exceliin muokkausta varten.



KUVIO 14. Yritysrekisterin näkymä

6 TULOKSET

Tietojärjestelmäprojektin läpivienti onnistuneesti vaatii useita menestystekijöitä, joilla on yhteys projektin onnistumiseen. Näitä ovat mm. johdon tuki, loppukäyttäjän sitoutuminen ja palaute, osaavat ja motivoituneet tekijät, realistiset tavoitteet, selkeä vaatimusmäärittely sekä riittävä seuranta ja ohjaus. (Talentum 2005, 2.)

Asiakkuudenhallintaprojekti on kokonaisuudessaan muodostunut varsin pitkäkestoiseksi johtuen pääsääntöisesti projektihenkilöstön vaihtuvuudesta. Projektin vetäjä on vaihtunut kaksi kertaa projektin aikana, ensimmäisen kerran jo käyttöönottovaiheessa. Myös organisaation henkilöstö on vaihtunut projektin lähtötilanteeseen nähden 80 prosenttisesti. Edellä mainitut seikat ovat epäilemättä vaikuttaneet järjestelmän käyttöönottoon hidastavasti.

Projektin vaikuttavuuden arvioimiseksi organisaatiolle suoritettiin vaikuttavuuskysely huhtikuussa 2010. Kyselylomake on tämä opinnäytetyön liitteenä 6. Kyselyä täydennettiin lisäksi henkilökohtaisilla haastatteluilla. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu projektin vaikuttavuutta ja onnistumista teknisten ominaisuuksien, organisatoristen tekijöiden ja laadunhallinnan näkökulmasta.

6.1 Tekniset ominaisuudet

Projektin lähtökohtana oli parantaa ajantasaisen ja kattavan asiakastiedon löydettävyyttä, käytettävyyttä ja hallintaa järjestelmän avulla. Järjestelmän tuli olla helpokäyttöinen ja sillä tuli perusasioiden lisäksi tuottaa tarvittavat seurantaraportit työnseurannan ja päätöksenteon tueksi.

Palautteen perusteella järjestelmä koettiin suhteellisen helpokäyttöiseksi, vaikkakin käyttöönottoon ja perehdytykseen tulisi panostaa enemmän. Kyselyssä kävi selvästi ilmi, että uutta henkilöstöä ei oltu johdonmukaisesti perehdytetty järjestelmän käyttöön. Tällä on myös vaikutusta järjestelmän käyttöasteeseen. Järjestel-

män koettiin olevan hyödyllinen varsinkin uusille työntekijöille, jotka pääsivät nopeasti perehtymään järjestelmän avulla asiakastiedon sisältöön.

Tietojen syöttäminen ja löydettävyys olivat henkilöiden mielestä hyvin toimivia. Asiakastiedot löytää helposti ja nopeasti hakutoimintojen avulla. Tietojen tallentamisessa koettiin, että toiminto on monipuolinen, koska samaan kontaktiin voidaan kytkeä useita asiakkaita ja henkilöitä. Tämä on tärkeää organisaation toiminnan kannalta, koska toiminta on luonteeltaan sellaista, että tapaamisissa ja eri foorumeissa kokoontuu useiden eri tahojen ja yritysten edustajia. Kaikki tapahtuu nopeasti yhdellä kirjauksella. Lisäksi kontakteja voidaan tallentaa palvelukonseptin osaluokkien mukaisesti eli asiakas voidaan kiinnittää eri palveluihin, kuten projektiin tai yritysneuvonta-asiakkaaksi, joka tuo omalta osaltaan selkeyttä työn seurantaan. Asiakkaita luokittelemalla pystytään myös palveluja ja markkinointia kohdentamaan paremmin. Raporttien osalta hakutoiminnot voisivat olla palautteen mukaan monipuolisemmat.

Teknisen toimivuuden osalta järjestelmä kokonaisuutena pelaa hyvin ja verkon yli toimivuus katsottiin tärkeäksi. Tietojen säilyminen on varmistettu hyvin ja ainakaan tähän mennessä ohjelma ei ole vielä koskaan kaatunut. Toisinaan on ollut hieman hitautta tallennuksessa.

Järjestelmä koettiin käyttökelpoiseksi tiedon seurantavälineenä, tosin henkilöstön sisällä oli tässä osiossa eniten vaihtelua ja osa hyödynsi näitä ominaisuuksia selvästi enemmän. Sama koski myös liitedokumenttien hallintaa ja liittämistä asiakaskontakteihin. Tätä ominaisuutta hyödynnettiin vain osittain. Raporttien tulostaminen toimi palautteen mukaan hyvin ja tarvittaessa niitä voi muokata Excelissä. Raportit antavat selkeän seurantakeinon yksittäisten työntekijöiden aktiivisuudesta yrityksistä kohtaan. Henkilöstön kanssa sovittavat tavoitteet on helppo ja nopea tarkistaa järjestelmästä, tasapuolisesti.

Palautteen perusteella järjestelmäprojektin alkuperäiset tavoitteet tiedon säilyvyyteen, saatavuuteen ja jakamiseen onnistuivat hyvin. Asiakastieto on organisaatiossa kaikkien saatavilla, varmuuskopioituna ja ajan tasalla. Organisaatiossa tie-

dostettiin myös se, että järjestelmästä on käytössä vasta asiakkuudenhallintaosio ja järjestelmässä olisi paljon muitakin ominaisuuksia, joita hyödyntää.

6.2 Organisatoriset tekijät

Organisatoriset tekijät on tärkeää ottaa huomioon tarkasteltaessa asiakkuudenhallinnan kehittämistä organisaatiossa. Kyseessä on muutosprojekti, jolla on myös psykologisia vaikutuksia. Organisatorisesti asiakkuudenhallinnan vaikutukset voidaan jakaa niin rakenteellisiin kuin toiminnallisiin vaikutuksiin. Raahen seudun yrityspalveluissa vaikutukset ovat olleet lähinnä toiminnallisia, asiakaspalveluprosessia koskettavia.

Palautteen perusteella voidaan todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmä on vienyt organisaation toimintoja eteenpäin. Järjestelmä nähdään välttämättömänä työn kannalta, jotta kontakteista jää tieto organisaatioon myös henkilöstön vaihtuessa ja organisaation tietopääoma kasvaa sen sijaan, että arvokasta asiakastietoa katoaisi henkilövaihdosten yhteydessä. Ohjelma on parantanut tiedon kulkua ja se varmistaa asiakastiedon siirtymisen sekä kerryttää arvokasta asiakastietoa organisaatiossa ja ongelmien ratkaisussa, jolloin henkilöstölle se on myös oppimisen väline. Ohjelma auttaa myös raportoimaan omistajataholle työn tuloksista sekä tekemään oikeita asiakasvalintoja työn tehostamiseksi.

Muutoksiin liittyy yleensä aina muutosvastarintaa, olipa sitten kyse suurista tai pienistä organisaation toimintatapoja koskettavista muutoksista. Järjestelmähankkeessa muutosvastarintaa ilmeni käyttöönottovaiheessa, jolloin järjestelmän käyttöönottoon siirryttiin organisaatiossa eri tahtiin. Edelleenkin järjestelmän käyttöaste vaihtelee organisaation sisällä suuresti, vaikka 80 prosenttia henkilökunnasta on vaihtunut käyttöönottoajankohtaan verrattuna. Suurimmalla osalla ei ole kokemusta aikaisemmista järjestelmistä, joka pitää jatkossa huomioida paremmin koulutuksen järjestämisessä. Tilanne on eri järjestelmän hankintavaiheeseen verrattuna, jolloin suurimmalla osalla henkilökunnasta oli kokemusta järjestelmien hyödyntämisestä. Käyttöönotto olisi jo alkuvaiheessa vaatinut selkeät menettelyohjeet. Myös nykyään järjestelmän käyttö vaatii selkeän menettelyohjeen, joka otetaan

esille henkilöstön perehdytysvaiheessa. Useimmissa tapauksissa ongelmien voisi arvioida johtuvan perehdytyksen puutteesta eli uusille työntekijöille tulisi järjestää käyttöönottokoulutusta, jotta järjestelmä tulee kaikille tutuksi. Johdon rooli esimerkkinä, innostajana ja aktivoijana järjestelmän käytössä on ensiarvoisen tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Tässä projektissa ko. tavoitteessa ei onnistuttu täysin vaan palautteenkin perusteella voidaan todeta, että järjestelmän hyödyntäminen on kiinni jokaisen omasta motivaatiosta. Osa henkilöistä tallentaa tietoa järjestelmään myös jälkikäteen, tällöin arvokasta asiakastietoa voi jäädä pois eikä tieto ole reaaliajassa. Tämä johtaa vääjäämättä pidemmän päälle siihen, että järjestelmällä tulee olemaan lähinnä tietovaraston rooli, joka on puoliteholla käytössä. Sen sijaan, että tietojen tallentaminen ja analysointi kangertaa, tulisi organisaation hyödyntää toimintamallia, jonka tavoitteena on johtaa asiakassuhteita tehokkaasti ja parantaa asiakkaan saamaa palvelua. Järjestelmä rakentui alun perin organisaation tarpeista ja lähtökohdista käsin tukemaan sen liiketoimintaprosesseja. Kun prosessit ja toimintamallit oli rakennettu yhteistyössä henkilöstön kanssa, oletettiin myös järjestelmän mukanaan tuomien muutosten ja toimintamallien omaksuminen olevan helpompaa. Käyttöönottovaiheessa ja sen jälkeen on tapahtunut kuitenkin rakenteellinen muutos niin henkilövaihdosten kuin toimenkuvien osalta. Haastattelujen perusteella uusi henkilöstö, joka ei ole omaksunut laatujärjestelmän vaatimuksia, kokee myös vaikeuksia omaksua järjestelmän merkityksen organisaatiossa.

Käyttöasteen nostamiseksi tulee organisaatiossa järjestää ehdottomasti lisää käyttökoulutusta sekä velvoittaa organisaation jäsenet hyödyntämään järjestelmää työssään. Kaikkien ohjelmaa käyttävien on ymmärrettävä, miksi joku tieto ylipäätään järjestelmään syötetään. Henkilöstölle tulee antaa myös tarkemmat menettelyohjeet järjestelmään syötettävän tiedon tallentamiseen eli millä tasolla ja miten tietoja kirjataan. Tällä hetkellä käytäntö vaihtelee suuresti. Osa käyttäjistä tekee tallennuksia huolellisemmin, jolloin sisällöt vaihtelevat merkittävästi. Menettelyohjeiden laatiminen on tärkeää myös sitä silmällä pitäen, että käyttöä laajennetaan muidenkin organisaatioiden käyttöön. Alustavien tutkimusten perusteella ohjelmassa on salaustasoja, jotka mahdollistavat sen käytön useamman organisaation yhteiskäytössä. Jatkossa myös pääkäyttäjäksi tulee löytää henkilö, joka jaksaa

viedä hanketta eteenpäin ja varmistaa, että henkilökunta saa riittävästi koulutusta järjestelmän käyttöön sekä vastaa ylläpidosta.

6.3 Laadullinen näkökulma

Monissa investoinneissa voidaan laskennallisesti osoittaa jonkun hankinnan kannattavuus tai kannattamattomuus. Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnan tapauksessa tämä on erittäin vaikea laskennallisesti osoittaa. Käytännönläheisempi tapa on tarkastella organisaation liiketoiminnan kehitystä. Laadunhallinnan näkökulmasta asiakkuudenhallintajärjestelmä palvelee organisaation toiminnan seuranta ja ohjausta. Raportoinnin avulla saadaan tietoa johdon päätöksenteon tueksi ja edelleen strategiatyöhön sekä toiminnan ja palvelujen suunnitteluun. Ilman kehittyntä asiakkuudenhallintajärjestelmää on organisaation ja asiakkaiden johtaminen tehotonta. Strategiset hyödyt syntyvät siitä, että on mahdollisuus valita liiketoiminnalle parhaiten toimiva strategia ilman järjestelmän aiheuttamia rajoitteita. Tavat, joilla kukin asiakas kohdataan, voidaan suunnitella ja tehokkaasti toteuttaa. Operatiiviset hyödyt syntyvät päivittäisten toimintojen virtaviivaisena toteutumisena, virheiden vähenemisenä ja siinä, että kaikki tarvittavat tiedot löytyvät nopeasti. Raportit ja dokumentit syntyvät helposti, viestintä on ajantasaista ja kaikista asiakas kohtaamisista jää jälki. (Lavikka 2010.)

Johtamiseen liittyvät hyödyt koituvat lähinnä tietokantaan kerätyn tiedon hyväksikäytöstä raporttien, ennusteiden ja analyysien muodossa. Hyvällä johtamisella työmotivaatioon liittyvät hyödyt syntyvät siitä, että työntekijöillä on hyvä välineistö työnsä suorittamiseen ja seurantamittarit, joiden tavoitteiden mukaisesta toteutumisesta myös palkitaan. Järjestelmällä pyritään siihen, että ainoastaan merkittävä tieto kirjataan ja sen jälkeen tieto on kaikkien asianosaisten käytettävissä. Tarpeettomien rutiinitehtävien määrä vähenee ja työntekijä voi keskittyä työnsä siihen osuuteen, jossa hän voi parhaiten hyödyntää osaamistaan. Jatkossa myös omat prosessit on arvioitava uudelleen ja niitä on tarvittaessa muutettava. Vanhojen tietokantojen käyttö on sopivassa vaiheessa estettävä, jotta uutta ohjelmaa on ”pakko” käyttää. Muutoin käyttöaste saattaa alhaiseksi, kun vanha menetelmä tuntuu helpommalta.

Ennen kaikkea organisaatiossa tulisi muistaa, että kysymys on pitkälle asiakkaan kokemasta laadusta. Mikäli järjestelmä palvelee asiakaspalvelutilanteissa niin, että siitä on lisäarvoa asiakkaalle parantaen myös palveluprosessin toimivuutta ja joustavuutta, on projektin tavoitteiden saavuttamisessa mielestäni onnistuttu jo kohtalaisen hyvin. Järjestelmähankinta käyttöönottoineen on pitkä prosessi, joka vaatii myös tulevana vuosina jatkuvaa kehittämistä ja sitoutumista, aivan kuten organisaation laatujärjestelmäkin.

LÄHTEET

Anderson, K. & Kerr C. 2002. Customer Relationship management. U.S.A.: The McGraw Hill Companies Inc.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Raahen seudun yrityspalvelut - Brandikirja. 2005. Viestintätoimisto Pohjoisranta.

Talentum. 2005. Tietojärjestelmän hankinta. Ohjelmistotoimittajan ja -ratkaisun valinta. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilpola, I & Kouri I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Joustaako yritys vai järjestelmä? Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2006. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Sähköiset julkaisut

Horto, M. 2009. Onnistunut toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Tomikoulutuspäivä 19.3.2009. Luentomuistiinpanot. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Raahen tekniikan ja talouden yksikkö. Julkaistu internetissä osoitteessa: http://www.pbol.org/old/fileadmin/Pbol08/TOMI-PDF/TOMI-_Esiteys_20090319_tulostettava.pdf. Luettu 14.3.2010.

Kaskela, Lauri. 2005. TIEKE-Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n julkaisu internetissä osoitteessa: http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/asiakkuudenhallinta_ja_sen_merki/ Luettu 19.3.2010.

Kaskela, Lauri. 2005. TIEKE-Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n julkaisu internetissä osoitteessa: http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/crm-sovellusratkaisun_rakenne/ Luettu 19.3.2010.

Klaavu, L. 2008. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan suunnittelu. Luentomuistiinpanot. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Raahen tekniikan ja talouden yksikkö. Julkaistu internetissä osoitteessa: <http://www.pbol.org/old/fileadmin/Pbol08/TOMI-PDF/ValmisteluJaNykytila.pdf>. Luettu 14.3.2010.

Lavikka, S. 2010. Pk-yrityksen CRM-järjestelmän hankinta ja toteutus. Julkaistu internetissä osoitteessa: http://www.bdb.fi/data/esitteet/CRM_hankinta_opas.pdf. Luettu 15.3.2010.

WM-Data Oy. Asiakkuudenhallinta CRM. Julkaistu internetissä osoitteessa: <http://www.wmdata.fi/wmwebb/Services/ShowServiceLevel1.asp?S1Id=2&Tid=37&Bid=211>. Luettu 12.2.2009

Haastattelut

Klaavu, L. 2010. Enfide Ky:n toimitusjohtajan haastattelu. 7.4.2010. Enfide Ky. Raahе.

Kinnunen, P. 2007. PVP:n projektipäällikön puhelinhaastattelu. 17.10.2007.

Lähteenmäki, M. 2007. Verkkoasema Oy toimitusjohtajan haastattelu. 16.10.2007. Raahen seudun yrityspalvelut. Raahе.

Pietilä, R. 2010. Elinkeinojohtajan haastattelu. 31.3.2010. Raahen seudun yrityspalvelut. Raahе.

Smeds, K. 2007. Creamarketing Oy Markkinointipäällikön haastattelu. 16.10.2007. Raahen seudun yrityspalvelut. Raahе.

Temmes, L. 2007. ValueFrame- tuotepäällikön haastattelu. 16.10.2007. Raahen seudun yrityspalvelut. Raahе.

LIITTEET

- 1 Vaatimusmäärittelyn raportti
- 2 Tarjouspyyntö asiakkuudenhallintaohjelmistosta
- 3 Kilpailutusasiakirja ja tarjousvertailu
- 4 Tilaus asiakkuudenhallintaohjelmistosta
- 5 Hankintasopimus
- 6 Kyselylomake henkilöstölle

Raahen seudun yrityspalvelut
Asiakkuudenhallintajärjestelmä
Vaatusmäärittely



2.6.2010

Versiohistoria

Päiväys	Versio	Tekijä/Hyväksyjä	Muutosperuste
29.9.2007	0.1	Leena Klaavu/Enfide Ky	Dokumentin luonti
1.10.2007	0.2	L.Klaavu, E.Noponen	Dokumentin viimeistely

1.10.2007

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
1.1	Tavoitejärjestelmän yleisesittely	3
1.2	Nykyiset ongelmat	3
1.3	Tavoitteet	3
1.4	Yhteystiedot	3
1.5	Dokumentin tarkoitus	3
2	Järjestelmäkuvaus	4
2.1	Periaatekuva	4
2.2	Käyttäjät ja käyttäjämäärät	4
2.3	Järjestelmän liitynnät	4
3	Käyttöliittymä	5
3.1	Käyttöoikeudet	5
4	Raportit ja tulostettavat lomakkeet	5
4.1	Raportti ja lomakeluettelo	5
4.2	Lajitteluperusteita	5
5	Käsitemalli	6
5.1	Yritys	6
5.2	Henkilö	7
5.3	Hanke	7
5.4	Projekti	8
5.5	Konsultointi	8
5.6	Palaute	8
5.7	Kontakti	9
6	Toiminnallisuus	9
7	Laatuvaatimukset	9
8	Muut vaatimukset	10

2.6.20107

1 Johdanto

1.1 Tavoitejärjestelmän yleisesittely

Tavoitteena on hankkia valmisohjelmistona asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka soveltuu Raahen seudun yrityspalvelujen tarpeisiin. Järjestelmä ei saa sisältää mitään ominaisuuksia, joita ei tarvita. Lisäksi sen pitää olla helppokäyttöinen. Sillä on voitava perusasioiden, yritys, projekti ja henkilötietojen, lisäksi tehdä tarvittavat raportit.

1.2 Nykyiset ongelmat

Asiakkuudenhallinta hoidetaan Excel- kaavakkeiden ja lomakkeiden avulla, sähköpostit ja muut asiakasdokumentit ovat hajallaan eri paikoissa. Samoja asioita hoitaa moni eri henkilö, jotka vaihtuvat usein. Ongelmana on, ettei ole mitään järjestelmää, jossa kaikki tiedot olisivat ajan tasalla ja kaikkien saatavilla.

1.3 Tavoitteet

Hankittavalla ohjelmistolla on seuraavat tavoitteet ja odotettavat hyödyt:

1. Tiedon säilyminen. Jokainen järjestelmää käyttävä voi helposti tietää mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja mitä toimenpiteitä tehty. Henkilökunnan vaihtuessa uusi henkilö voi nopeasti todeta asiakkaan tilanteen.
2. Tiedon siirtyminen henkilöltä toiselle. Asiakkaan tiedot ovat ajan tasalla ja näkyvät kaikille järjestelmän käyttäjille.
3. Kaikkien asiakastietojen löytyminen yhdestä paikasta. Asiakkaan tiedot ja kontaktihistoria löytyvät nopeasti esimerkiksi puhelinkeskustelun aikana.
4. Tarpeettoman tulostuksen vähentäminen. Paperin arkistointi vähenee
5. Ohjelmiston tavoitteena on myös toimia päätöksenteon apuvälineenä

1.4 Yhteystiedot

Hankinnan toteuttaja:
Raahen seudun yrityspalvelut

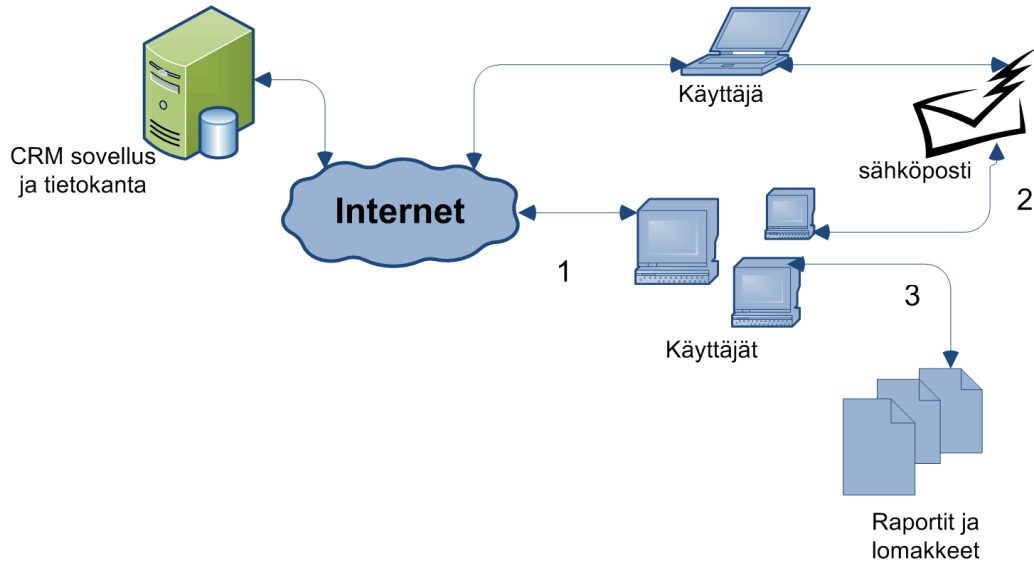
Vaatimusmäärittelyn laatija:
Enfide Ky

1.5 Dokumentin tarkoitus

Tämän dokumentin tarkoitus on kuvata asiakkaan vaatimuksia ja tarpeita asiakashallintaohjelmiston hankkimiseksi. Koska järjestelmä hankitaan valmisohjelmistona tai sovelluspalveluna tämän dokumentin vaatimukset ovat vähimmäisvaatimuksia. Sovellus voi sisältää tarjouksen mukaan muitakin ominaisuuksia. Asiakkaan käsitteet on kuvattu loogisella tasolla kohdassa 5.

2.6.2010

2 Järjestelmäkuvaus



2.1 Periaatekuva

Järjestelmää käytetään selaimella verkon kautta. Sovellus voi olla palveluntarjoajan tiloissa tai asiakkaan tiloissa erillisellä palvelimella. Käyttäjät tallettavat sähköpostit järjestelmään ja tulostavat järjestelmästä tarvitsemansa raportit ja lomakkeet.

2.2. Käyttäjät ja käyttäjämäärät

Käyttäjärühmä	Käyttäjämäärä	Lisätieto
Käyttäjä	10	Käyttää sovellusta verkon kautta
Harjoittelija	1-2	Tilapäinen käyttäjä rajoitetuin oikeuksin
Ylläpitäjä	1	Järjestelmän ylläpito

2.3 Järjestelmän liitännät

Rajapinta	Järjestelmä/Ohjelmisto	Lisätietoa
1	Verkkorajapinta	Käyttäjä käyttää sovellusta selaimen kautta. Käyttäjä tallettaa asiakaskohtaiset dokumentit tietokantaan
2	TeamWare sähköpostijärjestelmä	Asiakassähköpostit talletetaan tietokantaan
3	Raportointi ja tulostaminen	

1.10.2007

3 Käyttöliittymä

Koska kyseessä on valmisohjelmisto, ei käyttöliittymää määritellä

3.1 Käyttöoikeudet

Käyttöoikeusrooli	Kuvaus
Käyttäjä	Kaikilla käyttäjillä on oltava mahdollisuus käsitellä, lisätä, muuttaa ja poistaa tietoja
Harjoittelija	Harjoittelijalle on voitava määritellä pääsy vain osaan toiminnoista. Harjoittelija ei saa päästä näkemään hankkeeseen ja projekteihin liittyviä tietoja.
Ylläpitäjä	Tietokannan ylläpito

4 Raportit ja tulostettavat lomakkeet

4.1 Raportti ja lomakeluettelo

Tarkoitus	Lisätieto
PALAUTE / POIKKEAMARAPORTTI Asiakkaan antama palaute projektista, hankkeesta tms.	Käsitteet kuvattu kohdassa 5.6
Yritysneuvontakontaktit / palvelutapahtumat	lukumäärittäin yritysneuvojittain ajanjaksoittain kunnittain
Asiakasraportit	palvelutapahtumien mukaan neuvontahenkilöittäin toimialoittain henkilömäärän/ liikevaihdon mukaan yhteyshenkilöittäin kunnittain

4.2 Lajitteluperusteita

Yrityspalvelutapahtumat tulisi lajitella eri "statuksella"

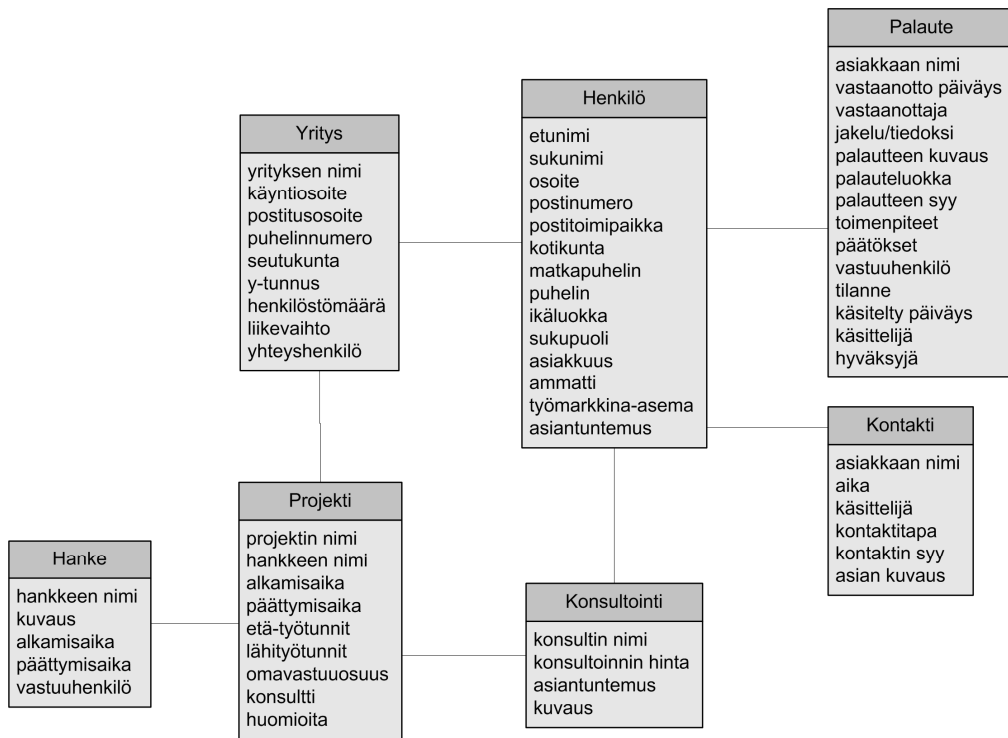
- hankeasiakas
- hautomoasiakas
- neuvonta-asiakas
- toimitila-asiakas
- verkoston kehittämiseen liittyvä asiakaskontakti ja siitä edelleen, mitä asia koskee
- messuja
- rahoitusta
- kansainvälisyys
- koulutus
- ulkopuolinen asiantuntijapalvelu
- omistajanvaihdos
- lopettaminen
- jne.

Luettelon tulee olla vapaasti muokattavissa ja tietojen lisättävissä

2.6.2010

5 Käsitelmä

Kappale kuvaa asiakasrekisterin looginen käsitelmä ja yksityiskohtaiset tiedot.



5.1 Yritys

Kuvaus	Yritysasiakkaan tiedot		
Tiedot (Attribuutit)		Arvot	Huomioita
	yrityksen nimi	teksti	
	käyntiosoite	teksti	
	postitusosoite	teksti	
	postinumero	numero	
	postitoimipaikka	teksti	
	puhelinnumero	numero	
	seutukunta	teksti	
	y-tunnus	numero	
	henkilöstömäärä	alle 5, 5-9, 10-49, 50-249	alasetoalikko
liikevaihto	M€		
yhteyshenkilö	teksti	käyttäjä alasetoalikkosta	

2.6.2010

5.2 Henkilö

Kuvaus	Henkilöiden tiedot		
Tiedot (Attribuutit)		Arvot	Huomioita
	etunimi	teksti	
	sukunimi	teksti	
	osoite	teksti	
	postinumero	numero	
	postitoimipaikka	teksti	
	kotikunta	teksti	
	matkapuhelin	numero	
	puhelinnumero	numero	
	sosiaaliturvatunnus	teksti	tarvitaan laskutusta varten, koulutukseen osallistuneista henkilöistä, ulkopuolisen tahon vaatimuksesta.
	ikäluokka	alle 25, 26–39, yli 40	alasetoalikko
	sukupuoli	mies, nainen	alasetoalikko
	asiakkuus	hautomo, hanke, neuvonta, toimitila, verkosto	alasetoalikko
	ammatti	teksti	
työmarkkina-asema	työssä, työtön, opiskelija		
asiantuntemus	liiketoiminnan kehittäminen, markkinointi, rahoitus jne	arvostaa voitava lisätä	

5.3 Hanke

Kuvaus	Tiedot hankkeesta		
Tiedot (Attribuutit)		Arvot	Huomioita
	hankkeen nimi	teksti	
	alkamisaika	päivämäärä	
	loppumisaika	päivämäärä	
	kuvaus	tekstikenttä	
	vastuhenkilö	teksti	käyttäjä alasetoalikosta

2.6.2010

5.4 Projekti

Kuvaus	Projektin tiedot. Hankkeeseen voi liittyä useita projekteja		
Tiedot (Attribuutit)		Arvot	Huomioita
	projektin nimi	teksti	
	hankkeen nimi	teksti	
	alkamisaika	päivämäärä	
	loppumisaika	päivämäärä	
	lähityötunnit	numero	
	etätyötunnit	numero	
	omavastuuosuus	€	
	vastuuhenkilö	teksti	käyttäjä alasvetovalikosta
	konsultti	teksti	henkilö/konsultti
	huomioita	tekstikenttä	

5.5 Konsultointi

Kuvaus	Tiedot konsultoinnista projektille		
Tiedot (Attribuutit)		Arvot	Huomioita
	konsultin nimi	teksti	
	konsultoinnin hinta	€	
	asiantuntemus	liiketoiminnan kehittäminen, markkinointi, rahoitus jne.	arvolistaa voitava lisätä
	kuvaus	tekstikenttä	

5.6 Palaute

Kuvaus	Asiakkaan antaman palautteen tai poikkeamatietojen raportointi		
Tiedot (Attribuutit)		Arvot	Huomioita
	asiakkaan nimi	teksti	
	vastaanotto aika	päiväys	automaattisesti nyt, mutta tarvittaessa voitava muuttaa
	palautteen vastaanottaja	teksti	käyttäjä/kirjautumisen mukaan
	jakelu/tiedoksi	teksti	alasetovalikosta useampien käyttäjien valinta
	kuvaus	tekstikenttä	
	palauteluokka	vähäinen, kohtalainen, merkittävä, vakava	alasetovalikko
	palautteen syy	tekstikenttä	
	toimenpiteet	tekstikenttä	
	päätökset	tekstikenttä	
	vastuuhenkilö	teksti	käyttäjä alasetovalikosta
	tilanne	loppuun käsitelty, ei käsitellä, siirretään, huomautukset	
	käsitelty päiväys	päivämäärä	
	käsittelijä	teksti	käyttäjä kirjautumisen perusteella
	hyväksyjä	teksti	käyttäjä alasetovalikosta

1.10.2007

5.7 Kontakti

Kuvaus	Asiakaskontaktin tiedot		
Tiedot (Attribuutit)		Arvot	Huomioita
	asiakkaan nimi	teksti	
	vastaanotto aika	päiväys	automaattisesti nyt, mutta tarvittaessa voitava muuttaa
	käsittelijä	teksti	käyttäjä/ kirjautumisen mukaan
	kontaktitapa	puhelin, sähköposti, henkilökohtainen käynti, telefax	alasetoivalikko
	kontaktin syy	yrityksen perustaminen, koulutus, asiantuntijapalvelu, verkostoituminen, yrityksen kehittäminen, messu, kansainvälisyys, rahoitus, omistajanvaihdos, lopettaminen, rekrytointi, liiketilatarve, taloushallinto, muu	alasetoivalikko. Huom. järjestys, 5 tärkeintä listan alussa
	asian kuvaus	tekstikenttä	

6 Toiminnallisuus

Jokainen kontakti ja raportti tulee olla erillinen viesti asiakkaan mukaisesti tietokantaan. Sähköpostit on voitava liittää asiakkaan tietoihin.

Tiedot, jotka voidaan saada esimerkiksi suoraan kirjautumisen perusteella, päivämäärät ja tiedot tietokannasta, tuodaan automaattisesti näytölle. Vähennetään muistamista ja kirjoittamista.

Tietokantaan on voitava tallettaa dokumentteja muista ohjelmista, käsittäen ainakin tavallisimmat tiedostomuodot (Word, Excel ja PDF). Dokumentit ovat muistioita, liiketoimintasuunnitelmia tms. Siis pitäisi olla kevyet dokumentinhallintaominaisuudet.

7 Laatuvaatimukset

Tietojen siirto verkon yli on tapahduttava salattuna.

Usean käyttäjän yhtäaikainen järjestelmän käyttö on sallittava. Ei ole oletettavaa, että eri käyttäjät päivittäisivät yhtä aikaa saman asiakkaan tietoja.

Järjestelmän on oltava helppokäyttöinen ja käyttäjää opastava, niin että jokainen pystyy lyhyen opastuksen jälkeen käyttämään järjestelmää itsenäisesti.

2.6.2010

8 Muut vaatimukset

Jos tiedot sijaitsevat palveluntarjoajan tiloissa, on palveluntarjoajan huolehdittava järjestelmän varmuuskopioinnista. Tiedot on suojattava ulkopuolisten pääsylvä järjestelmän tietoihin. Järjestelmän on oltava käytettävissä arkisin virka-aikana.

Järjestelmään on voitava myöhemmin lisätä tarpeellisia lisämoduuleita, myös jonkin muun toimittajan ohjelmistoja.

Järjestelmän tiedot on voitava siirtää tarvittaessa toisen valmistajan järjestelmään sekä yleisesti käytettyihin toimisto-ohjelmistoihin.

Järjestelmän käytöstä on oltava suomenkielinen kirjallinen ja sähköinen käyttöohje.

Toimittajan on annettava ohjelmiston asennuksen jälkeen tarpeellinen käyttökoulutus.

Raahen seudun yrityspalvelut
Ruukki Werstas
Rantakatu 8 D
92100 RAAHE

Tarjouspyyntö

1.10.2007

Raahen seudun yrityspalvelut asiakashallintaohjelmiston hankinta

Tarjoukset tulee toimittaa sähköisesti tilaajalle 19.10.2007 mennessä. Tarjouksen laatimisesta aiheutuvia kustannuksia ei korvata. Yhteyshenkilö, jolle voidaan osoittaa tarkemmat tiedustelut, on XXXXXXXX puh. XXXXX tai XXXXXXXXX.

Yleiskuvaus

Hankittavan järjestelmän tulee olla yksinkertainen, selainpohjainen, mutta riittävän monipuolinen asiakashallinnan ohjelmisto. Tarkemmat kuvaukset ja vaatimukset ovat liitteessä asiakkuudenhallintajärjestelmän vaatimusmäärittely.

Tilaajan tarjouspyyntöasiakirjat

Toiminnallisten määrittelyjen yleinen kuvaus vaatimusmäärittely liitteessä.

Toimitettavan tarjouksen täytyy sisältää seuraavat yksityiskohdat:

- Toiminnalliset määrittelyt, kehittäminen ja täsmentäminen
- Toiminnallisten rajapintojen määrittely
- Valmisohjelman määrittely ja kuvaus, ohjelmamoduulit ja oman työn yleinen määrittely ja näiden suhde toisiinsa.
- Ohjelmien yhteensopivuus tilaajan ympäristöön
- Konfiguroitavuus ja muiden valmisohjelmien käyttö, esim. työkaluohjelmat
- Skaalautuvuus: käyttäjät (käyttäjämäärien lisäyksen hallinta)
- Järjestelmän laajennettavuus
- Laadunvarmistus
- Dokumentointi
- Raportoinnit
- Tietoturva, sen riskit ja tasot
- Tietosuojan käsittely
- Lokitietojen säilytys ja siirrettävyys.
- Rajapintojen määrittely, yleisyys, avoimuus sekä dokumentointi
- Varmuuskopiointi
- Käyttöliittymä, suunnittelu ja toteutus
- Kriisisuunnitelma, hälytykset, varmistukset, varajärjestelmä, toipumisjärjestelmä
- Etäkäyttö
- Alihankkijoiden käyttö
- Ulkopuoliset toimittajat
- Laitemäärittelyt

- Koulutus
- Asennukset
- Asennuspaikan vaatimukset
- Testaukset, määrittelyt ja dokumentointi
- Takuu, korjaukset ja päivitykset
- Toimitukseen liittyvät palvelut (asiakaskohtainen räätälöinti)
- Hinta
- Toimitusaika

Toimittajien ja tarjousten arviointikriteerit

Tarjouksista valitaan seuraavien arvoperusteiden mukaan kokonaistaloudellisesti edullisin:

- Hinta
- Ylläpitokustannukset
- Toimitusaika
- Esteettiset ja toiminnalliset ansiot (referenssit)
- Laatu
- Toimitusvarmuus
- Tekninen tuki

Raahessa 1.10.2007

Raahen seudun yrityspalvelut
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN TARJOUSVERTAILU

13.12.2007

Tarjoajat	Hinnat alv 0%					Käyttömaksut		Käyttömaksut yhteensä/v			Kokonaiskustannukset		
	CRM Ohjelmisto	Koulutus	Räätälöinti	Tuntihinta	Yht.	Perusmaksu	Käyttäjämaksu	Perusmaksut	Käyttäjät (10)	Yht.	Hankinnan kokonaiskustannus	Ylläpito- maksut 5 vuodelle	Ohjelmisto ja vuosimaksut 5 vuodelle
Verkkoasema Oulu													
Owla Oulu													
Creamarketing Vaasa													
Pohjanmaan Verkkopalvelut Ylivieska													

Matkakulut veloitetaan erikseen

* Ensimmäinen puolivuotta veloituksetta kampanja

** Perusmaksu 20% ohjelmiston ja käyttäjien kokonaishinnasta

*** Käyttäjämaksuissa 2 henkilöä sisältyy ohjelman hintaan

LAADULLINEN ARVIOINTI

asteikko 1 - 3

	Hankinnan kokonais-hinta	Toimitusaika	Laatu	Referenssit	Toimitus-varmuus	Tekninen tuki	Pisteet
Verkkoasema Oulu	2	3	2	3	3	3	16
Owla Oy Oulu	3	3	3	3	3	3	18
Creamarketing Vaasa	2	3	2	2	3	2	14
Pohjanmaan Verkkopalvelut Ylivieska	1	3	3	3	3	3	16

Hinta ja ylläpito
20% kalliimpi 1
Keskiahinta 2
20% halvempi 3

Tekninen tuki
Teknisen tuen arvioinnissa on arvioitu tuen tasoa ja etäisyyttä, henkilöstömäärää ja tarjoajan ilmoittamia tukikeinoja.

Laatu
Tärkeimpinä laatuksiteereinä on arvioitu täyttääkö järjestelmä RSY:n vaatimukset toiminnallisuudelta (demojen ja vaatimusmäärittelyn perusteella), tietoturvan tasolta sekä skaalautuvuudelta (laajennettavuus/ yhteensopivuus muiden järjestelmien kanssa)

Referenssit
1 Vähän referenssejä CRM-ohjelmistojen osalta
2 Referenssejä CRM-ohjelmistojen osalta, myös vastaavia organisaatioita
3 Laajat referenssit CRM-ohjelmistoista, myös vastaavia organisaatioita

Owla Mentor –tilaus

LUOTTAMUKSELLINEN
Asiakkaan yhteystiedot

Nimi:
 Y-tunnus:
 Postiosoite:

Tarjottava Owla Mentor – palveluratkaisu

Owla Oy on avainhenkilöidensä omistama asiantuntijaorganisaatio. Yrityksellämme on pitkä työ-
 kokemus teleliikennealalta sekä vahva kokemus ATK-järjestelmien rakentamisesta ja ylläpidosta.
 Olemme viestintämarkkinalain 137 §:n mukainen teleurakointi- ja teletoimintaa harjoittava yritys,
 joiden toimintaa valvoo ja ohjeistaa Viestintävirasto. Asiakkaanamme ollessa voit olla varma siitä,
 että saat kauttamme luotettavaa ja osaavaa palvelua. Pääkonttorimme sijaitsee hyvien liikenneyh-
 teyksien päässä Oulun Tuirassa. Toimintamme perustuu yrityksemme arvoihin, jotka ovat:

- Luotettavuus
- Asiakaslähtöisyys
- Asiantuntemus
- Selkeys
- Rehellisyys
- Ripeys

Tarjottava palvelukokonaisuus Raahan Seudun Yrityspalveluille

XX

ValueFrame PSA Pro – asiakkuuden ja projektienhallinnan kokonaisuus
KÄYTTÖÖNOTTO

XX

HINNAT

XX

Lisäresurssihinnasto: xxxxxxx

Maksuehto: xxxxxxxxxxxxxxx

Toimitusaika: xxxxxxxxxxxxxxx

Tarjouksen voimassaolo: xx

LUOTTAMUKSELLINEN

Muut ehdot Toivomme tarjouksemme johtavan yhteistyöhön kanssanne. Olemme tarvittaessa valmiit keskustelemaan tarjouksen sisällöstä tarkemmin Teille soveltuvana ajankohtana. Lisätietoja antaa Owla Oy:ssä XXXX puhelimitse XXXXXXXX.

Liitteet Tietotekniikan alan sopimusehdot (IT 2000)

Aika ja paikka: xx

Sopimus

Mikäli tarjous vastaa tarpeitanne, voitte tilata tarjouksen mukaisen palvelukokonaisuuden allekirjoittamalla alla olevan tilausosuuden ja toimittamalla allekirjoitettu lomake tarjouksen yhteyshenkilölle.

Sopimuksen liitteet

Seuraavat sopimusasiakirjat ja liitteet ovat olennainen osa osapuolten välistä sopimussuhdetta ja niitä sovelletaan sekä tulkitaan alla olevassa soveltamisjärjestyksessä, mikäli niissä on keskenään ristiriitaisia sopimusehtoja

1. Tämä Owla Mentor -tarjous/tilaussopimus
2. IT 2000 Yleiset toimitusehdot

Allekirjoittamalla tämän tilaussopimuksen Palvelun tilaaja vakuuttaa tutustuneensa huolellisesti kaikkiin edellä mainittuihin sopimuksen liitteisiin.

Sovellettava laki ja erimielisyyden ratkaiseminen

xx

Tarjouksen hyväksyminen / tilaus

Olen tutustunut yllä olevaan tarjoukseen Owla Mentor -palvelusta ja siihen liitettyistä lisäpalveluista. Olen myös tutustunut tarjouksen liitteenä olevaan toimitusehtoihin.

Hyväksyn tehdyn tarjouksen ja tilaan oheisessa tarjouksessa kuvatun palvelukokonaisuuden.

Paikka ja aika: _____ . _____._____.2007

Palvelun tilaajan allekirjoitus ja nimenselvennös:

RAAHEN KAUPUNKI	HANKINTAPÄÄTÖS	LIITE 5/1
Kehittämiskeskuksen johtaja oto	Päivämäärä	
	Pykälä	78 §
Asia, jota päätös koskee		
	Raahen seudun yrityspalvelujen asiakkuudenhallinta-järjestelmän hankinta	
Asianosaiset		
	Verkkoasema Oy, Owla Oy, Pohjanmaan Verkkopalvelut Oy ja Creamarketing Oy	
Selostus asiasta		
	<p>Tarjouspyyntö asiakkuudenhallintajärjestelmästä vaatimusmäärittelyineen lähetettiin neljälle toimittajalle 8.10.2007, johon määräaikaan mennessä vastasivat kaikki toimittajat.</p> <p>Tarjoukset arvioitiin tarjousasiakirjojen ja järjestelmien demoversioiden perusteella.</p> <p>Järjestelmän valintaperusteena huomioitiin hinta ja tarjouspyynnön mukaiset valintakriteerit.</p>	
Sovelletut oikeusohjeet		
	Johtosääntö § 5.	
Päätös		
	Asiakkuudenhallintajärjestelmä hankitaan Owla Oy:ltä. Sopimus on voimassa toistaiseksi.	
Allekirjoitus		
	Kehittämiskeskuksen johtaja oto	
Tiedoksianto		

1. Oikaisuvaatimusohje:

Tähän päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla. Päätökseen tyytymätön voi tehdä asiassa kirjallisen oikaisuvaatimuksen.

Oikaisuvaatimusviranomainen: **KEHITTÄMISKESKUKSEN JOHTOKUNTA**

Postiosoite: Rantakatu 8, 92100 Raahe

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksi saamisesta. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava.

Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän (7) päivän kuluttua sen postittamisesta.

Oikaisuvaatimuksen johdosta annettuun päätökseen saa hakea muutosta kunnallisvalituksella vain se, joka on tehnyt oikaisuvaatimuksen.

2. Asian saattaminen markkinaoikeuden tutkittavaksi:

Asianosainen voi saattaa hankintapäätöksen markkinaoikeuden käsiteltäväksi sillä perusteella, että hankinnassa on menetelty julkisista hankinnoista annetun lain (1505/1992) tai sen nojalla annettujen säännösten tai Euroopan yhteisön lainsäädännön tai maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevan sopimuksen vastaisesti.

(HankintaL 9-9b §).

Hakemus markkinaoikeudelle on tehtävä kirjallisesti 14 päivän kuluessa siitä, kun ehdokas tai tarjoaja on saanut tiedon päätöksestä ja sen perusteluista sekä ohjeen asian saattamisesta markkinaoikeuden käsiteltäväksi. Tarjoajan katsotaan saaneen tiedon, jolle muuta näytetä, seitsemän (7) päivän kuluttua asiakirjan lähettämisestä.

Hakemuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen. Hakemus on sen tekijän allekirjoitettava. Hakijan on ennen hakemuksen toimittamista markkinaoikeudelle ilmoitettava hankintayksikölle kirjallisesti aikeestaan panna asia vireille markkinaoikeudessa.

Kynnysarvon alittavat ns. tekniset peruspalvelut

Jos hankinta liittyy hankinta-asetuksessa (381/1998) määriteltyyn peruspalvelutoimintaan (vesi, energia, tele ja liikenne) ja hankinnan ennakoitu arvo on asetuksessa säädettyä kynnysarvoa pienempi, markkinaoikeudella ei ole toimivaltaa käsitellä asiaa. Tällaiseen hankintapäätökseen voidaan hakea muutosta vain oikaisuvaatimuksella.

Valituskielto

Markkinaoikeuden toimivaltaan kuuluvasta asiasta ei saa valittaa kuntalain (365/1995) eikä hallintolainkäyttölain (586/1996) nojalla sillä perusteella, että päätös on julkisista hankinnoista annetun lain vastainen (HankintaL 9 a § 3 mom).

Markkinaoikeuden yhteystiedot

Markkinaoikeus

Postiosoite: PI 118, 00131 Helsinki

Käyntiosoite: Erottajankatu 1-3, 00130 Helsinki

puh. (09) 684 0550

faksi (09) 6840 5514

Kysely ValueFrame-asiakkuudenhallintaohjelmiston käytettävyydestä

LIITE 6/1

Nimi
Tehtävä
Onko sinulla aikaisempaa kokemusta asiakkuudenhallintaohjelmistoista? Kuinka kauan olet käyttänyt vastaavanlaisia ohjelmistoja?
Miten kuvailisit Value Frame-ohjelmiston käyttöä seuraavien ominaisuuksien ja työsi kannalta? Järjestelmän selkeys ja käytettävyys
Tietojen löydettävyys, hakutoiminnot
Järjestelmän toimivuus, toiminnallisuudet
Tietojen tallentaminen ja raporttien tulostaminen
Dokumenttien hallinta
Onko ohjelmiston kanssa ollut jotain erityisiä ongelmia? Onko ohjelmiston käyttö vaikeuttanut työtäsi jollain tavalla?
Mikä on järjestelmän merkittävin hyöty työsi kannalta? Onko järjestelmällä ollut vaikutusta asiakaspalveluprosessiin tai tiedonkulkuun? Onko se tuonut mukanaan uusia toimintatapoja?

Jos olet uusi työntekijä, millä tavalla järjestelmä on vaikuttanut työtehtäviisi perehtymiseen?
Millä tavalla voit hyödyntää ohjelmasta saatavia raportteja toiminnan ja palveluprosessien seurannassa? Onko raportointiosio mielestäsi tarpeeksi kattava?
Miten analysoitte ko. ohjelmistosta löytyviä asiakastietoja?
Puuttuuko ohjelmistosta jotain ominaisuuksia tai pitääkö ohjelmisto mielestänne sisällään jotain täysin turhaa tietoa tai ominaisuuksia?
Miten ohjelmiston käyttöönotto on mielestänne sujunut? Olisiko ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä pitänyt tehdä jotain mielestänne toisin?
Miten asiakkuudenhallintaa kehitetään organisaatiossa tai tulisi kehittää?

Kiitos vastauksestasi!