



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakkuudenhallinnan tehostaminen kohdeyrityksessä

---

Uusitalo, Katja

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Asiakkuudenhallinnan tehostaminen kohdeyrityksessä

Katja Uusitalo  
Tietojärjestelmäosaamisen  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Katja Uusitalo

### Asiakkuudenhallinnan tehostaminen kohdeyrityksessä

Vuosi 2012 Sivumäärä 50

---

Asiakkaat ovat yrityksen keskeinen resurssi eikä yrityksellä ole käytännössä toimintaedellytyksiä ilman asiakkaita. Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan asiakasnäkökulman huomiointia yrityksen kaikessa liiketoiminnassa ja asiakkuudenhallinnan tehtävä on tukea niin asiakkuuksien tuntemista ja johtamista kuin myös työskentelyä asiakasrajapinnassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lähdekirjallisuuteen ja kohdeympäristön kontekstiin perustuen selvittää asiakkuudenhallinnan järjestelmien käyttöönottoprojekteihin liittyviä ominaispiirteitä ja haasteita. Tutkimus sisältää myös näkökulman integraatioihin. Työn tavoitteeksi kohdeyrityksessä oli asetettu asiakkuudenhallinnan tehostamisen suunnittelu.

Opinnäytetyön työmetodiksi valikoitui suunnittelutieteellinen tutkimusmenetelmä. Suunnittelutieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on luoda tietämystä ja suunnittelua käytännön toteutusta varten. Suunnittelutiede on teknologiaorientoitunutta ja se pyrkii luomaan asioita, joista on hyötyä organisaatioille ja ihmisille.

Tutkimuksen tulosten perusteella asiakkuudenhallinnan järjestelmien käyttöönottoprojekteilla on parhaat edellytyksen onnistua, jos organisaatioilla on toimiva asiakkuudenhallinnan strategia, johon liiketoiminta on sitoutunut ja jota se haluaa systemaattisesti kehittää.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi viitekehys, jonka avulla kohdeyritys voi tietojärjestelmiä hyödyntämällä tehostaa asiakkuudenhallintaan liittyviä toimintatapoja ja prosesseja ja siten parantaa oman liiketoimintansa kannattavuutta. Tutkimuksen tulos on hyödyllinen kohdeyritykselle ja mahdollisesti muille vastaavassa lähtötilanteessa oleville pienille ja keskisuurille yrityksille, mutta tiedeyhteisölle tutkimus ei tuottanut uutta tietoa.

Katja Uusitalo

**Optimizing customer relationship management in a case company**

Year	2012	Pages	50
------	------	-------	----

---

Customers are one of the key resources for the company and in practice it is not possible to operate business without customers. Customer relationship management (CRM) aims to considering customer perspective in all business operations and role of the CRM is to support both customer knowledge management and customership governance, as well as work in the customer interface.

The purpose of this thesis was to investigate characteristics and challenges of the CRM-system implementation projects based on the literary sources in the context of the target company. The study includes also the integration perspective. The goal that the case company had set up for the thesis was to create a plan in order to optimize customer relationship management in the company.

The research method of the study was design science research that aims to create knowledge and planning for the practical implementation. Design science is technologically oriented and aims creating things that benefit organizations and individuals.

According to the results of this study CRM system implementations have the best possibilities to succeed if organizations have a functioning CRM strategy, which is strongly committed and systematically developed by the company management and other business stakeholders.

As a result of this thesis was develop a framework that gives practical guidelines for the optimization of CRM related processes and procedures in a case company and thus it can improve profitability of its business. The result of the study might be useful for the other similar kind of companies but for the scientific community it did not produce new information.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	8
	2.1 Kohdeyritys.....	8
	2.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	11
	2.3 Tutkimusongelma .....	12
	2.4 Rajaukset .....	12
3	Asiakas ja asiakkuus .....	12
	3.1 Asiakkuudenhallinta .....	13
	3.2 CRM-järjestelmät .....	16
4	CRM-projektin onnistumisen edellytykset .....	20
	4.1 Ennen projektia .....	20
	4.2 Projektin aikana .....	23
	4.2.1 Käyttöönotto .....	24
	4.3 Projektin jälkeen.....	25
	4.3.1 Mittaaminen ja mittariston laadinta .....	25
5	Integraationäkökulma .....	26
	5.1 Integraation käsite .....	26
	5.2 Integraatioprosessi.....	27
6	Master data .....	30
7	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä .....	32
	7.1 Yleistä tutkimuksen perusteista .....	32
	7.2 Suunnittelutieteellinen tutkimusmetodi .....	33
8	Lopputulokset.....	39
	8.1 Asiakkuudenhallinnan tehostamisen viitekehys.....	39
	8.2 Tutkimusprosessin ja lopputuloksen arviointi .....	43
9	Pohdintaa.....	45
	9.1 Jatkotutkimus.....	46
	Kuvat .....	49
	Taulukot .....	50

## 1 Johdanto

Jokainen meistä on asiakas ja jokainen yritys ja organisaatio tarvitsevat asiakkaita. Ilman asiakkaita yrityksellä ei Mäntynevan (2001,9) mukaan ole edellytyksiä toimia. Hyvällä asiakkuudenhallinnan konseptilla ja sitä tukevalla tietoteknisellä ratkaisulla yritys voi tehostaa toimintojaan ja prosessejaan ja siten parantaa liiketoiminnan kannattavuutta.

Asiakkuudenhallinta on asiakasnäkökulman huomiointia yrityksen kaikessa liiketoiminnassa ja asiakkuudenhallinnan tehtävä on tukea niin asiakkuuksien tuntemista ja johtamista kuin myös työskentelyä asiakasrajapinnassa. Asiakkuudenhallinnan osa-alueita ovat: asiakas- ja henkilötietojen ylläpito ja niihin liittyvät luokitukset, asiakaskohtaamisten hallinta, myyntiprosessien ohjaaminen, asiakkuudenhoitosuunnitelmien tekeminen ja niiden toimeenpano, markkinointitoimenpiteet, asiakaspalvelun tukijärjestelmät ja erilaiset analysointi- ja raportointityökalut (Nykamp 2001, 1-11; Oksanen 2010, 22).

Asiakkuudenhallinnan järjestelmää ei yleensä kannata hankkia pakettiohjelmistona suoraan kaupan hyllyltä, vaan hankinta on syytä suunnitella huolellisesti organisaation asiakkuudenhallintaa koskevat toimintatavat ja prosessit huomioiden. Useammassa opinnäytetyössä käytetyssä lähdemateriaalissa, mm. Finnegan ja Currie (2010, 153), toistui toteamus siitä, että ainoastaan noin neljännes asiakkuudenhallinnan käyttöönottoprojekteista onnistuu hyvin. Oksanen (2010, 239) mukaan käyttöönoton yhtenä onnistumisen kriteerinä voidaan pitää sitä, että käyttäjäorganisaation on tullut riippuvaiseksi järjestelmästä ja järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaisin menetelmin opinnäytetyön toimeksiantajana olevassa yrityksessä voidaan tehostaa asiakkuudenhallintaa ja siihen liittyviä prosesseja. Kohdeyritys tuo käytännön relevanssin opinnäytetyöhön, jossa tutkimuksellisin menetelmin pyritään ratkaisemaan kohdeyrityksessä oleva ongelma. Kohdeyrityksessä on käytössä erillinen järjestelmä asiakastietojen hallinnointia varten, mutta sen ominaisuuksiin ei olla tyytyväisiä eikä sitä myöskään hyödynnetä täysin optimaalisella tavalla.

Opinnäytetyö tehtiin suunnittelutieteellisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. March ja Smithin (1995, 253) mukaan suunnittelutiede pyrkii luomaan asioita, jotka palvelevat inhimillisiä tarkoituksia. Suunnittelutiede on teknologiaorientoitunutta ja soveltavaa. March ja Smith (1995, 254) ovat todenneet, että IT-artefakti rakennetaan suorittamaan jotain tiettyä tehtävää ja kun artefakti on rakennettu valmiiksi, on suunnitteluongelma ratkennut. Van Akenin (2004, 224) mukaan suunnittelutieteen tarkoitus on luoda uutta tietämystä ongelman ratkaisemista varten ja luotavan mallin tai metodin tai systeemin tulee olla nykyistä parempia. Tutkimuksen viitekehyksessä sovellettiin Hevnerin, Marchin ja Parkin (2004, 80) laatimaa

suunnittelutieteellisen tutkimuskehysten viitekehystä ja siihen liittyvää seitsemänportaista ohjeistusta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kohdeyritykselle käytännön työn tueksi projektimalli, jota yritys voi soveltaa asiakkuudenhallintaa koskevilla kehityshankkeissa. Projektimallin lopputuloksessa korostuu asiakkuudenhallintaan liittyvien strategioiden tärkeys - voidaan jopa todeta, että järjestelmäprojektia ei kannata aloittaa, jos toimintamallit eivät ole kunnossa eikä niiden uudistamiseen hyvissä ajoin ennen käyttöönottoprojektin alkua ole resursseja. Järjestelmään liittyviä vaatimusmäärittelyjä ei käytännössä ole mahdollista tehdä, jos tavoitetila ei ole selvillä. Toisena keskeisenä tuloksena nousi esiin liiketoiminnan ja yrityksen johdon sitouttaminen asiakkuudenhallintaan ja sen tehostamiseen liittyviin hankkeisiin. Projektiorganisaatiossa tulee olla riittävä edustus asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä ja suotavaa olisi, että projektipäällikkö voitaisiin nimetä liiketoiminnan puolelta. Jos projektipäällikkönä toimii IT-tehtävissä työskentelevä henkilö, saattaa projekti painottua liikaa teknologian suuntaan. Opinnäytetyössä selvitettiin lisäksi integraatioiden mahdollista roolia asiakkuudenhallinnan tehostamisessa. Sen osalta lopputulos oli myönteinen, joskin integraatioidenkin osalta korostui liiketoimintanäkökulman vahva huomiointi ja huolellinen suunnittelu.

Opinnäytetyön merkityksellisyyttä arvioitaessa voidaan todeta, että työn lopputulos on kohdeyritykselle ja sen projektitehtävissä työskentelevälle henkilöstölle hyödyllinen. Yksilötasolla työn merkitys korostuu sekä opinnäytetyön tekijän että kohdeyrityksen CRM-järjestelmän pääkäyttäjän näkökulmasta. Työn tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joille asiakkuudenhallinnan tehostaminen on ajankohtainen asia. Työn tulosten hyödyllisyys painottuu nimenomaan kohdeympäristössään eikä tuloksella ole laajempaa yhteiskunnallista tai tutkijayhteisöä kiinnostavaa merkitystä. Tutkimuksen keskeiset havainnot perustuvat jo aiemmin argumentoituihin julkaisuihin ja voidaan jopa todeta että lähdekirjallisuus oli joltakin osin toisintoa eikä mitään mullistavia uusia näkökulmia aiheesta löytynyt. Toisaalta tämän havainnon voidaan katsoa vahvistavan tutkimustulosten luotettavuutta, koska tutkimuskirjallisuudessa ei tullut esiin ristiriitaisuuksia vaan näkemykset olivat hyvin samankaltaisia.

## 2 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakkuudenhallinnan järjestelmiin ja erityisesti niiden käyttöön ottoon liittyviä haasteita ja ominaispiirteitä. Työn tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle käytännön työn tueksi viitekehys, jota soveltamalla kohdeyrityksen asiakkuudenhallinta ja siihen liittyvät prosessit tehostuvat.

### 2.1 Kohdeyritys

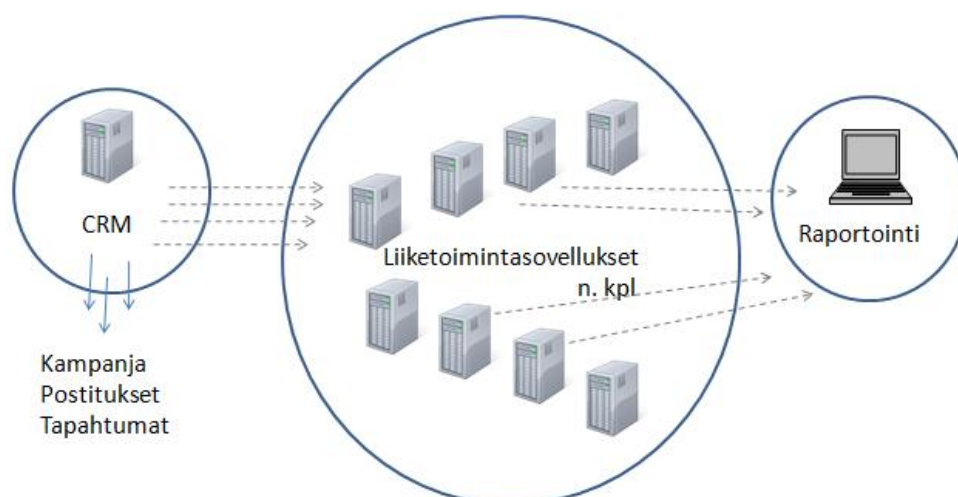
Kohdeyritys on keskisuuri finanssisektorilla toimiva suomalainen yritys, joka tarjoaa asiakkaidensa tarpeisiin soveltuvia rahoitusratkaisuja.

Yrityksellä on käytössään useita tietojärjestelmiä ja sovelluksia, joiden välillä ei ole liittymärajoja keskenään. Tiedonsiirto järjestelmien yhteisten tietojen kesken hoidetaan pääsääntöisesti manuaalisesti. Linthicum (2000, 12) toteaa perinteisen tietojärjestelmäarkkitehtuurin koostuvan yksittäisistä järjestelmistä, joista kukin suorittaa itsenäisesti sille dedikoitua tehtävää ja tämä vastaa kohdeyrityksen nykyistä tietojärjestelmäarkkitehtuurin rakennetta.

Useissa kohdeyrityksen sovelluksissa käsitellään asiakkuuteen liittyviä tietoja, joita ylläpidetään kussakin sovelluksessa erikseen. Asiakkuudella ei ole yhtenäistä tunnistetietoa, vaan asiakkuuden yksilöivä tunniste on määritelty kussakin järjestelmässä ko. järjestelmän käyttötarkoituksen mukaan. Toimintamalliin liittyy runsaasti manuaalisia työvaiheita, jotka saattavat johtaa virheisiin, joiden selvittelyyn kuluu työaikaa. Myös yhtenäisen asiakkuusmääritelmän ja siihen liittyvien käsitteiden puuttuminen aiheuttaa toisinaan sekaannuksia. Oksasen (2010, 149) mukaan ideaalitalanteessa kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto löytyy yrityksen tietojärjestelmistä ja se on hyvin organisoitua sekä laadukasta. Tietojen käsittelyn tulee olla tietosuojaa koskevien säännösten mukaista.

Kohdeyrityksen tietojärjestelmäarkkitehtuuri erityisesti asiakkuustietojen ja niiden hallinnoinnin näkökulmasta esitetään yleisellä ja pelkistetyllä tasolla kuvassa 1.





Kuva 1: Kohdeyrityksen asiakasarkkitehtuurin nykytilan kuvaus

Asiakkuusarkkitehtuuri kuvaa miten yrityksen asiakkaita ja niihin liittyviä tietoja hallinnoidaan, raportoidaan sekä missä tietojärjestelmissä tiedot sijaitsevat. Yrityksessä on käytössä erillinen CRM-järjestelmä, johon asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppanien perustiedot tallennetaan. CRM-järjestelmä toimii yrityksen yhteisenä asiakasrekisterinä ja sitä käytetään erilaisissa kampanjoissa ja postituksissa asiakastietojen lähdejärjestelmänä. Jos postitukseen tarvitaan tietoja jostakin liiketoimintasovelluksesta, poimitaan ne asianosaisesta järjestelmästä ja yhdistetään CRM-aineistoon joko jossakin omassa tai ulkopuolisen palveluntuottajan järjestelmässä. CRM-järjestelmien yksi keskeinen tehtävä on automatisoida asiakkuudenhallintaan liittyviä prosesseja, jolloin myyntihenkilöstö voi keskittyä hallinnollisten tehtävien sijasta myyntitehtäviin (Chen ja Popovich 2003, 675). Tämä ei vielä ole kaikilta osin optimaalinen tilanne yrityksessä.

Asiakkuutta koskevien tietojen hyödyntäminen myynti- ja asiakaspalveluprosessien tukena vaihtelee osastoittain eikä siltä osin ole olemassa yhteisiä toimintatapoja. Kussakin asiakasrajapinnan järjestelmässä on omat asiakastietonsa ja niitä hallinnoidaan erillisesti toisistaan riippumatta. Asiakkuudella ei ole yhtenäistä tunnistetta ja asiakkuuden rakenne on toteutettu kuhunkin liiketoimintasovellukseen kyseisen sovelluksen käyttötarkoituksen mukaan. Tästä johtuen asiakastietojen yhdistäminen raportointia varten on työlästä ja aikaa vievää. Mäntynevan (2001, 82) mukaan tietovarastointihankkeen avulla on mahdollista nopeuttaa ja helpottaa erityisesti vaativampien raporttien ja analyysien tekemistä.

Yrityksen järjestelmien välillä ei ole liittymäraja-intoja ja tietojen päivitys eri järjestelmien välillä tapahtuu manuaalisesti. Raportointia varten eri liiketoimintasovellusten tiedot yhdistetään raportointisovelluksessa. Raportoinnissa käytetään pääsääntöisesti taulukkolaskentaoh-

jelmaa ja sen raportointia tukevia työkaluja. Raportointi kattaa ensisijaisesti liiketoimintaan liittyvien pakollisten raporttien, mm. viranomaisraporttien tuottamisen, sekä liiketoiminnan johtamisessa tarvittavien tunnuslukujen seurannan. Nykyinen asiakkuudenhallinnan ja raportoinnin ratkaisumalli ei mahdollista yksittäistä asiakkuutta koskevien volyymitietojen raportointia yhdestä paikasta vaan ne joudutaan keräämään erikseen useammasta eri järjestelmästä, jotta saadaan näkemys asiakkaan kokonaistilanteesta tiettyinä ajanhetkenä. Tämä työllistää erityisesti asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä.

CRM-järjestelmä on hankittu useampia vuosia sitten eikä sen käytettävyyteen ja toiminnallisuuteen olla oltu erityisen tyytyväisiä. Tyytymättömyyden taustalla lienee huonosti suunniteltu käyttöönottoprojekti, jossa ei riittävästi kartoitettu liiketoiminnan käyttötarpeita. Vasta muutaman viime vuoden aikana CRM-järjestelmän hyödyntämistä liiketoiminnan myynti- ja asiakaspalveluprosessien tukena on aktiivisesti ruvettu suunnittelemaan ja toteuttamaan.

Vastaavia, ei niin menestyksekkäitä, käyttöönottoja on useiden tutkimusten; mm. Finnegan ja Currie (2010, 153) ja Cooper, Gwin ja Wakefield (2007, 292), mukaan tapahtunut useissa yrityksissä. Epäonnistumisten taustalla on huolellisen suunnittelun puute ja kyvyttömyys integroida teknologisia ratkaisuja myyntiprosesseihin (Cooper ja muut 2007, 292). Gentlen (2002, 9) mukaan lukuisat tutkimukset todistavat, että ainoastaan viidennes CRM-projekteista onnistuu erinomaisesti. Finnegan ja Currie (2010, 153) selittävät korkeaa epäonnistumisten määrää sillä, että usein CRM-järjestelmä ostetaan ohjelmistopakettina ilman ymmärrystä siitä millainen vaikutus sillä on yrityksen työntekijöihin ja toimintoihin. Isossa osassa yrityksiä investoinnit CRM-projektiin eivät siis ole tuottaneet hankinnan yhteydessä toivottuja hyötyjä liiketoiminnalle. Siitä, onko kehityssuunta muuttunut positiivisemmaksi viime vuosien aikana, ei löytynyt tieteellisesti argumentoituja julkaisuja.

Oksanen (2010, 31) jakaa CRM-projektit viiteen eri peruslajiin. Ensimmäinen laji on pilottiprojekti, jossa tavoitteena on mallintaa tulevaa muutosta organisaation asiakkuudenhallintaa liittyvissä toimintatavoissa sekä hahmotella toimittajan kanssa yhteisiä työmenetelmiä. Aidos CRM-pilotista on jatkumo varsinaiseen käyttöönottoprojektiin, joka jää aloittamatta ainoastaan siinä tapauksessa, että pilotissa tulee esiin seikkoja, joiden takia varsinainen käyttöönottoprojekti perutaan tai se siirretään myöhempään ajankohtaan. Toinen CRM-projektien laji on organisaation ensimmäinen CRM-projekti, jossa organisaatiossa otetaan käyttöön täysin uusi keskitetyn asiakkuudenhallinnan työväline. Kolmas projektilaji on uudelleenkäyttöönotto, jossa organisaation vaihtaa nykyisen CRM-järjestelmän kokonaan uuteen järjestelmään tai päivittää nykyistä järjestelmää. Uudelleenkäyttöönoton taustalla on yleensä aiemmin tehty epäonnistunut käyttöönotto, joka tuo projektin lähtötilanteeseen negatiivisen elementin. Jatkokehitysprojektissa, neljännessä projektilajissa, parannetaan nykyisen järjestelmän toiminnallisuutta ja ominaisuuksia. Viidenneksi projektilajiksi Oksanen (2010, 31) nimeää kan-

sainvälisen käyttöönoton, johon omat erityiset haasteensa tuo organisaation sisäiset kieli- ja kulttuurierot.

Projektilajien väliset rajat eivät välttämättä ole aina selkeitä ja kohdeyrityksen osalta voidaan todeta, että kyseessä on uudelleenkäyttöprojekti, joka samalla sisältää piirteitä jatkokehitysprojektista. Uudelleenkäyttöprojektissa Oksanen (2010, 41) painottaa nykytilan analyysin huolellista tekemistä ja siinä erityisesti CRM-järjestelmän omistajuuden määrittämistä. Myös nykyinen järjestelmä ja sen toimittaja tulee analysoida kriittisesti ja tarvittaessa harkita järjestelmän ja/tai toimittajan vaihtoa.

Kohdeyrityksen tietohallintostrategian mukaisesti lähivuosien aikana yrityksessä tullaan tehostamaan prosesseja kehittämällä tietoteknisiä ratkaisuja. Yhtenä keskeisenä osana strategiaa ovat eri järjestelmien väliset integraatiot. CRM-järjestelmässä ylläpidetään kaikkien asiakkaiden perustiedot ja siten sillä tulee olemaan keskeinen rooli integraatiomallin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tästä johtuen tutkimukseen sisällytetään myös integraationäkökulma.

## 2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asiakkuudenhallinnan järjestelmiin ja niiden käyttöönottoihin sekä asiakkuudenhallinnan prosesseihin liittyviä piirteitä ja soveltaa tästä saatua tietoa suunniteltaessa kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan tehostamista.

March ja Smithin (1995, 253) mukaan suunnittelutieteellisen tutkimuksen tarkoitus on luoda asioita, jotka palvelevat inhimillisiä tarkoituksia. Suunnittelutieteellinen tutkimus on teknologisesti orientoitunutta ja sen tarkoitus on kehittää ja parantaa tietojärjestelmiä organisaation toimintojen kehittämiseksi ja tukemiseksi. Tutkimuksen tuloksena syntyvä artefakti pyrkii kehittämään ja tehostamaan organisaation prosesseihin liittyviä ongelmakohtia.

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tavoitteena on luoda artefakti eli malli, jonka avulla voidaan tehostaa kohdeyrityksen kokonaisasiakkuudenhallintaa. Hevner ja muut (2004, 77) määrittelevät artefaktien olevan käsitteistöjä, malleja, metodeja tai realisoitteja. Tässä opinnäytetyössä luotavan artefaktin on tarkoitus toimia viitekehyksen muodossa olevana metodina eli joukkona toimintatapoja, jotka luovat puitteet kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan tehostamisprojektin toteutukselle ja siten tuottavat konkreettista käytännön hyötyä kohdeyritykselle.

## 2.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on ”Miten kohdeorganisaation asiakkuudenhallintaa voidaan tietojärjestelmien avulla tehostaa?”. Tutkimusongelma on jaettu kolmeen tutkimuskysymykseen:

- 1) Mitkä ovat CRM-käyttöönottoprojektien tyypillisiä ongelmia ja kuinka niiden esiintyminen on mahdollista estää?
- 2) Miten CRM-projektit eroavat muista järjestelmäprojekteista?
- 3) Voidaanko integraatioiden avulla tehostaa asiakkuudenhallintaa?

## 2.4 Rajaukset

Opinnäytetyön keskeisin tutkimusalue on asiakkuudenhallinnan tehostaminen huomioiden erityisesti CRM-järjestelmien käyttöönottoon liittyvät ominaispiirteet. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus selvittää raportoinnin osa-alueeseen liittyviä ongelmia tai etsiä niihin ratkaisuja. Myynti- ja asiakaspalveluprosesseja koskevien strategioiden käsittely ja kehittäminen on myös rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kohdeyritystä koskevat huomiot ja havainnot esitetään yleistäen ja yksinkertaistettuna sellaisessa muodossa, että luottamuksellisuus yritystä kohtaan tulee säilytettyä.

## 3 Asiakas ja asiakkuus

Olemme kaikki asiakkaita; käymme lääkärissä, tankkaamme autoa, puhumme matkapuheliin, lainaamme kirjastosta kirjoja jne. Tarvitsemme jonkun tuottamaan tuotteita ja palveluita voidaksemme tehdä em. asioita. Toisaalta taas jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oltava asiakkaita, sillä ilman asiakkaita organisaation toiminnalla ei ole jatkuvuutta. Asiakkaat ja niihin liittyvät asiakkuudet muodostavat yrityksen keskeisen resurssin. Jos asiakkaita ei ole, ei yritys käytännössä voi toimia (Mäntyneva 2001, 7 ). Asiakkaat ovat siis hyvin keskeisessä roolissa jokaisen organisaation toiminnassa.

Nurmen (2003, 54) määritelmän mukaan asiakas on henkilö tai liikeyritys, joka ostaa tai teettää jotakin joltakin ammatinharjoittajalta ja asiakkuudella tarkoitetaan asiakkaana olemista, asiakassuhdetta. Mäntyneva (2001, 126) taas kuvaa asiakkuuden käsitteen laajemmin: ”Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välisistä asiakaskohtaamisista muodostuva prosessi, joka

alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa.” Asiakkuus voidaan ymmärtää käsitteenä, joka tarkoittaa asiakkaaseen ja asiakassuhteen hoitoon liittyvää kokonaisuutta.

Yrityksen strategia koostuu joukosta päätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden kautta yritys pyrkii saavuttamaan päämääränsä (Hannus ja muut 1999, 222). Siten asiakas- tai asiakkuusstrategia voidaan ymmärtää joukkona toimintatapoja, joilla asiakkuuksia hoidetaan asiakaspotentiaalin etsimisestä lähtien aina asiakassuhteen päättymiseen asti. Asiakasstrategia tarkoittaa muun muassa asiakkaiden luokittelua asiakkuuden kannattavuuden ja potentiaalin mukaan ja sitä kuinka valitaan ne asiakkaat joihin panostetaan muita asiakkaita enemmän, tehdään kampanjoita tuotteiden ja palveluiden myynnin edistämiseksi. Myös asiakassuhteen jälkihoitoon liittyvät toimenpiteet ovat osa asiakasstrategiaa.

Kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia, vaan jotkut ovat arvokkaampia kuin toiset. Hannuksen ja muiden mukaan (1999, 103) arvokkaiden asiakassuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen on yrityksen toiminnan perusta. Menestyvillä yrityksillä on mahdollisuus keskittyä parhaisiin asiakkaisiin. Huomioitavaa on, että se asiakas, jolle myydään euromääräisesti eniten, ei välttämättä aina ole kuitenkaan paras asiakas. Kokonaisvaltainen asiakassuhde syntyy pidemmän aikajänteen tuottavuudesta ja se edellyttää että yritys kykenee tunnistamaan myös tulevaisuuden myyntipotentiaalin ja pitämään asiakasuskollisuuden korkeana. Asiakkuutta ja sen kehittymistä voidaan seurata asiakaskannattavuuden avulla. Tietojärjestelmillä on merkittävä rooli edellä mainittujen asiakassuhteiden hankinnan, ylläpidon, analysoinnin ja ennustamisen kustannustehokkaassa hallinnoinnissa.

Edellä mainituista ylätasoinen perusmääritelmistä huolimatta asiakkuus sekä kaikki siihen liittyvät käsitteet ja terminologia vaihtelevat organisaatio- ja yrityskohtaisesti ja ne tulee määritellä organisaation tarpeiden mukaisesti. Keskeistä on, että organisaation sisällä käsitteet ovat selkeästi yhdenmukaisia. Kohdeyrityksen kontekstissa asiakas-käsitteen alle kuuluvat kaikki yrityksen sidosryhmät, mukaan lukien liiketoimintaan liittyvät kumppanit, jotka eivät varsinaisesti osta yrityksen tuotteita tai palveluita. Näillä kumppanuuksilla ja niiden hoitamisella on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa. Kohdeyrityksessä asiakkuudet ja niiden hallinta voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisena prosessina, joka usein syntyy jo ennen ensimmäistä osto- tai myyntitapahtumaa. Asiakkuusstrategia on systemaattinen ja yhtenäinen asiakkuuksien ja kumppanuuksien hoitotapa koko niiden elinkaaren ajalle.

### 3.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta eli CRM (englanniksi customer relationship management) on moniulotteinen termi. Oksasen (2010, 22) mukaan asiakkuudenhallinta tarkoittaa ainakin taulukossa 1 mainittuja näkökulmia.

Näkökulma	Kuvaus
Käsite	Toimintatavat ja tietojärjestelmät systemaattiseen asiakkuudenhallintaan.
Prosessi	Asiakaskohtaamisten hallintatapa. Asiakaskohtaamisia ovat mm. myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu.
Lähestymistapa	Asiakkaiden tunnistaminen, hankkiminen ja niistä kiinni pitäminen.
Liiketoiminnan tietojärjestelmä	Markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoiminnan suunnittelu, aikataulutus ja johtaminen.
Liiketoimintastrategia	Asiakkaiden kannattavuuden, tuottojen tyytyväisyyden maksimointi.

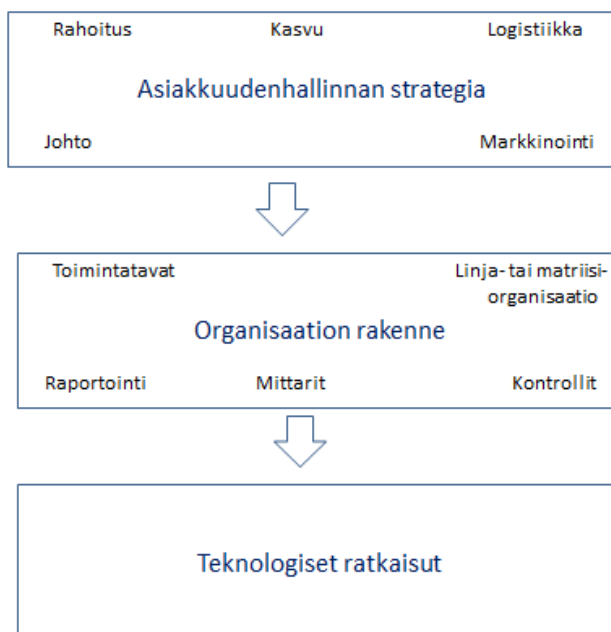
Taulukko 1: CRM-näkökulmat

Chen ja Popovitch (2003, 673) määrittelevät asiakkuudenhallinnan eli CRM:n ihmisten, prosessien ja teknologian väliseksi integroiduksi yhdistelmäksi, jonka tavoitteena on yrityksen asiakkaiden ymmärtäminen, säilyttäminen sekä asiakassuhteen kehittäminen. CRM-järjestelmää käytetään asiakassuhteen hallintaan kaikissa asiakkuuden elinkaaren vaiheissa ja optimaalisessa tilanteessa se tukee kaikkia asiakkuuden hoitoon liittyviä prosesseja organisaatiossa.

Asiakastietojen hallinnalla tarkoitetaan asiakastietojen systemaattista keräämistä ja niiden ylläpitoa sekä analysointia. Asiakkuudenhallintajärjestelmän keskeisenä osa-alueena voidaan pitää asiakkaan ja organisaation välisen vuorovaikutuksen dokumentointia sekä ajantasaisen informaation ylläpitoa asiakkaasta. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on tavallaan tukijärjestelmä sille, että kaikilla organisaation työntekijöillä on aina käytettävissään ajantasainen asiakastieto. Parhaimmillaan asiakkuudenhallintajärjestelmä parantaa organisaation tiedonkulkua ja mahdollistaa tiedon analysoinnin päätöksentekoa varten. Asiakkaan tunteminen on asiakkuudenhallinnan keskeisin osa. Organisaatiossa tulee olla dokumentoitu tieto siitä, kuka asiakkaaseen on ollut yhteydessä, milloin ja mitä on sovittu ja keskusteltu. Asiakkuudenhallintajärjestelmä antaa työkalut tuntemiseen. Kattavan tietoteknisen ratkaisun rakenne pitää sisällään kaksi osa-aluetta, sekä operatiivisen että analyttisen asiakkuudenhallinnan.

Termi CRM ymmärretään usein tietojärjestelmäksi. Se kuitenkin on, tai sen pitäisi olla, asiakkuudenhallinnan strategia, jota tuetaan tietoteknisillä ratkaisulla. Aluksi yrityksellä tulee siis olla selkeä strategia, jota lähdetään toteuttamaan tietoteknisten ratkaisujen avulla.

Andersonin (2002, 7) kuvaa asiakkuudenhallinnan strategian lähtökohtana teknologiselle ratkaisulle kuvan 2 mukaisesti.

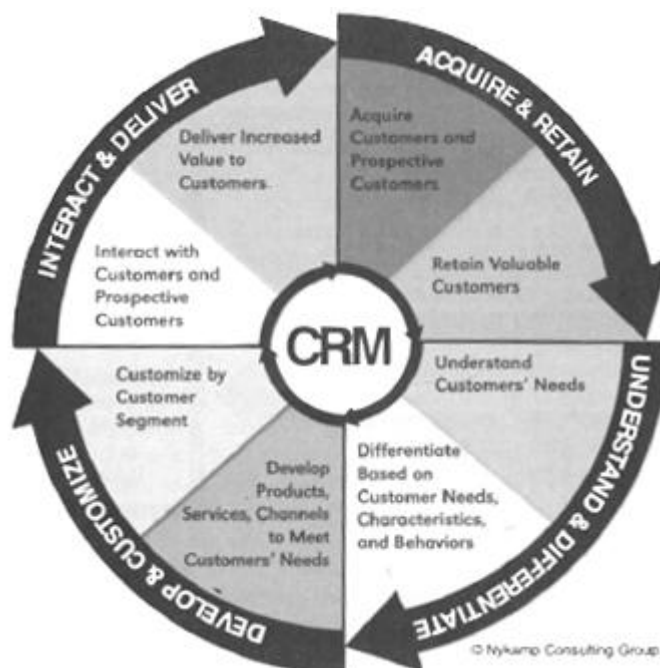


Kuva 2: CRM-strategian rakenne

Asiakkuudenhallinnan strategiasta syntyvät ajurit vaikuttavat organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin, jotka taas edelleen muodostavat vaatimukset teknologisen ratkaisun perustaksi.

Anderson ja Kerr (2002, 12-14) listaavat asiakkuudenhallinnan strategian onnistumisen kannalta menestystekijöiksi kolme näkökulmaa. Ensinnäkin organisaation ja sen työntekijöiden tulee sisäistää strategia ja sitoutua siihen. Toiseksi työntekijöiden täytyy olla valmiita päivittämään relevanttia tietoa systemaattisesti asiakkuudenhallinnan järjestelmään. Lisäksi asiakkuudenhallinnan työkalujen täytyy olla helppokäyttöisiä eikä järjestelmä saa olla liian hieno tai monimutkainen.

Nykamp (2001, 6) esittää CRM prosessin kuvan 3 mukaisesti jatkuvana syklinä, jossa saavutetut asiakkuudet pyritään säilyttämään jatkuvan asiakkaan ymmärtämisen ja siltä pohjalta tehtävän tuote- ja palvelukehittämisen avulla. Tavoitteena on win-win-tilanne, jossa sekä asiakas että myyjä ovat tyytyväisiä yhteistyöhön.



Kuva 3: Asiakkuudenhallinnan prosessi

Syklin keskeiset vaiheet ovat: hanki ja säilytä asiakkuudet, ymmärrä asiakkaan käyttäytymistä ja hyödynnä sitä asiakkaaseen liittyvissä aktiviteeteissa sekä kehitä tuote- ja palvelutarjontaa räätälöityjen tarpeiden mukaan. Kun organisaatio toistaa sykliä toistaa minkä tahansa asiakkaan tai asiakasryhmän kanssa, on tuloksena asiakkuudenhallinnan strategian parantuminen ja sen hienosäätö asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakkaat huomaavat organisaation toimenpiteet ja siten organisaatio tulee hyötymään asiakkaiden tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta.

Chaffey ja Wood (2005, 105) kategorisoivat asiakkuudenhallinnan seuraavaan neljään elementtiin: asiakkaiden hankinta, asiakkaiden säilyttäminen, asiakassuhteen laajentaminen sekä asiakkaiden luokittelun erilaisia markkinointitoimenpiteitä varten.

Yhteenvedon voidaan todeta, että onnistuneen asiakkuudenhallinnan strategian avulla ja asiakasta kuuntelemalla voidaan todella ymmärtää asiakasta. Systemaattisella tiedon keräämisellä, analysoinnilla ja sen perusteella tehtävillä toimenpiteillä voidaan tarjota asiakkaille juuri heidän tarvitsemiaan palveluita ja tuotteita ja siten myös parantaa oman liiketoiminnan tuottavuutta.

### 3.2 CRM-järjestelmät



CRM-järjestelmä tarkoittaa järjestelmää, joka tarjoaa käyttäjälle näkymän yrityksen asiakkuuksiin ja niiden hallintaan. Hallinnointi kattaa kaiken asiakkaan perustietojen ylläpidosta aina monipuolisiin analysointi- ja raportointityökaluihin asti. CRM-järjestelmän tehtävä on tukea asiakkuuksien tuntemista ja johtamista sekä työskentelyä asiakasrajapinnassa. CRM-järjestelmien laajuus ja tietosisältö räätälöidään organisaatiokohtaisesti ja asiakkuudenhallintaan liittyvät järjestelmät kannattaa pyrkiä yhdistämään yrityksen muihin tietojärjestelmiin. Esimerkiksi asiakaskannattavuuden näkökulmasta asiakkuudenhallinnan yhteyteen kuuluvat järjestelmät on yhdistettävä taloushallinnon järjestelmiin, jotta yksittäisten asiakkuuksien ja erilaisten asiakasryhmien kannattavuus olisi käytännössä mahdollista selvittää (Mäntyneva 2001, 61).

CRM voidaan luokitella useilla eri tavoilla. Oksasen (2010, 23) mukaan luokittelujen ensimmäinen perusjako tehdään pääasiallisen asiakaskunnan perusteella. Kuluttaja- ja yritysasiakkaille suunnatussa liiketoiminnassa on lainsäädännöllisiä eroja mm. tietosuoja- ja kuluttajasuojan osalta. Asiakaskunnan lajilla ei kuitenkaan ole juurikaan merkitystä tekniselle järjestelmäratkaisulle. Keskeistä on tunnistaa asiakastietojen käsittelyyn sovellettavat toimintaperiaatteet. Luokitus voidaan tehdä myös järjestelmän pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaan. Tavallisimpia käyttötarkoituksia ovat strategiseen, toiminnalliseen, analyttiseen ja kumppanuuteen perustuvat painopistealueet (Oksanen 2010,24). Dyche (2002, 12) puolestaan asettaa luokittelussa vastakkain toiminnallisen ja analyttisen CRM:n. Toiminnallinen CRM, josta käytetään myös termiä myös front-office CRM, pitää sisällään ne alueet, joissa tapahtuu suoraa kontaktointia asiakkaiden kanssa. Näitä rajapintoja ovat esimerkiksi henkilökohtaista palvelua tarjoavat asiakaspalvelupisteet, call centerit, mobiilipalvelut ja verkkopalvelut joko Internetin tai sähköpostin välityksellä. Analyttinen CRM eli back office tai strateginen CRM, kattaa taas asiakkaiden aktiveettien tunnistamisen ja analysoinnin ja analyysien tulosten pohjalta tehtävät toimenpiteet. Analyttinen CRM auttaa löytämään piilotetun ja tunnistamattoman asiakasta koskevan tiedon (Ranjan ja Bhatnagar 2011, 132). Mikäli yritys haluaa hyödyntää analyttistä CRM:a, tulee sen luoda toimintamalli asiakastietojen- ja tapahtumien viemiseksi säännöllisesti asiakastietokantaan. Yrityksen tulee myös luoda periaatteet sille, minkä tietojen perusteella asiakkuuden strategista arvoa arvioidaan.

Mäntyneva (2001, 59) kuvaa asiakkuusinformaation hallinnan muodostuvan neljästä eri näkökulmasta, jotka esitetään sovellettuna kuvassa 4.



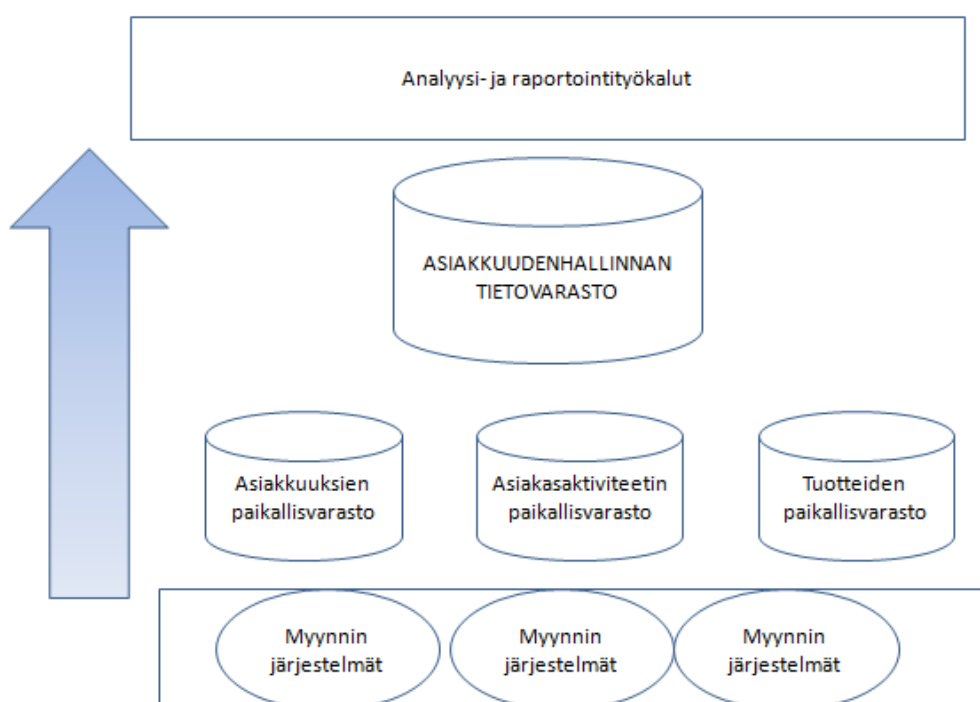
Kuva 4: Asiakuudenhallinnan näkökulmat

Keskeiset asiakkuudenhallinnan osa-alueet tietojärjestelmien hyödyntämisen näkökulmasta voidaan jakaa neljään kategoriaan. Informaatioteknologian näkökulmasta yritys tarvitsee joustavan ja käyttäjäystävällisen järjestelmätuen asiakkuudenhallintaan. Tuottavuuden tulisi olla ohjaavan tekijänä, jotta investoinnille saadaan odotuksia vastaava tuotto. Kustannussäästöjä saavutetaan tyypillisesti prosessien tehostamisen myötä, mutta todelliset kustannussäästöt tulee aina pyrkiä arvioimaan vertaamalla investoinnin suuruutta niihin olosuhteisiin, joissa kustannussäästöt toteutuvat. Asiakuudenhallinta ei ole yksinomaan tietotekninen ongelma, vaan kyseessä on erittäin moniulotteinen koko yrityksen toimintaan vaikuttava asia.

Markkinoinnin ja myynnin johtamisen osalta asiakkuudenhallinta liittyy käytännön markkinointiin erityisesti markkinointiviestinnän vaikuttavuuden lisäämisellä ja myynnin tehostamisella. Markkinointiviestinnän tehokkuus paranee, mikäli siinä huomioidaan kohderyhmä ja viestin sisältö räätälöidään vastaanottajan tarpeita vastaavaksi. Myyntityötä ja asiakkuuksiin liittyvän informaation hyödyntämistä voidaan tehostaa tietojärjestelmien avulla. Chaffey ja Woodin (2005, 105) mukaan CRM-järjestelmät tukevat markkinoinnin sovelluksia kuten esimerkiksi Sales force automation (SFA), joka tarjoaa työkalut myyjille asiakastapaamisten taltioimiseen ja järjestämiseen. Asiakaspalvelulle voidaan rakentaa organisaation Intranetiin liittymä, joka mahdollistaa asiakasta koskevan tiedon nopean esille hakemisen asiakaskohtaamisen yhteydessä.

Tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti ja myös asiakkuudenhallinnan osalta haasteena on se, miten tietotulvaa hallitaan ja muutetaan päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa tarvittavaksi informaatioksi. Yrityksessä pitää luoda linjaukset sille, mikä on tärkeää tietoa ja miten se saadaan suodatettua kaikesta saatavilla olevasta tiedosta. Tietojärjestelmien käytettävyyden kannalta on tarpeen asettaa omat tavoitteet tiedon sisällölle ja rakenteelle. Asiakkuuteen liittyvät tiedot tulee tallentaa määrämuotoisina ja yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti, jotta informaatio kertyy yhtenäisesti ja sitä voidaan hyödyntää systemaattisesti. Tietokantapohjaisuus mahdollistaa yksilöllisten markkinointitoimenpiteiden toteuttamisen. Tietokannan rakennetta ja tietosisältöä ohjaavat tietojen käyttötarpeet.

Tietovarastointia tarvitaan, koska useimmiten operatiiviset liiketoimintasovellukset eivät ole soveltuvia syvälliseen tietojen analysointiin ja raportointiin. Kuvassa 5 esitetään sovellettu Mäntynevan (2001, 83) malli asiakkuudenhallinnan tietovarastoratkaisuksi.



Kuva 5: Asiakkuustiedon tekninen haltuunotto

Tietovarastoinnin yhteydessä toteutetaan operatiivisista järjestelmistä erillään oleva järjestelmäkokonaisuus. Tietovarastoon tai pienempiin paikallisvarastoihin siirretään operatiivisista järjestelmistä tietoa, jota pystytään analyysi- ja raportointityökalujen avulla käsittelemään.

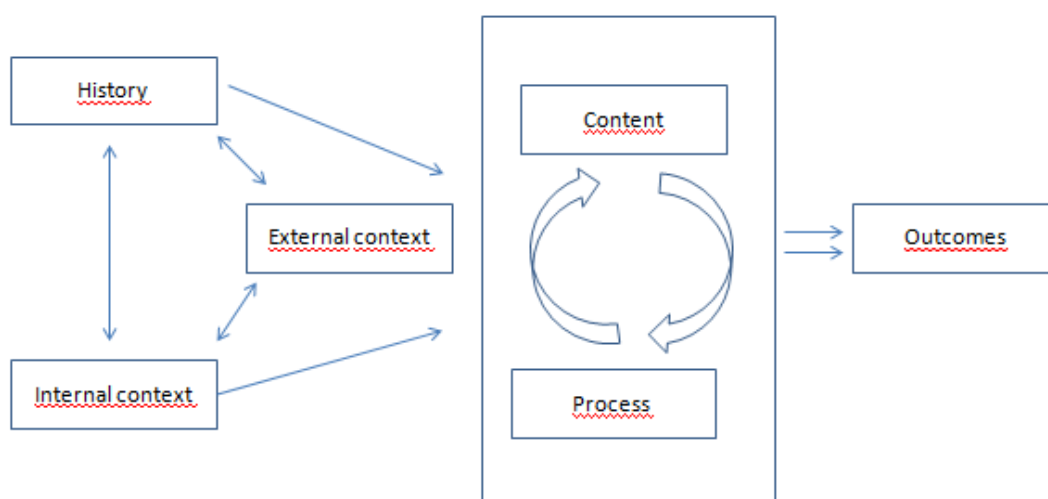
#### 4 CRM-projektin onnistumisen edellytykset

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön lähdekirjallisuuteen perustuen niitä asioita, joihin CRM-käyttöönottoprojektissa olisi erityisesti hyvä kiinnittää huomiota. Useimmiten jokaisella asiakas- ja toimittajaorganisaatiolla on käytössä omat projektityömenetelmänsä ja -mallinsa, mutta tyypillisesti tietojärjestelmäprojektien suunnittelu- ja toteutusvaiheet sisältävät järjestelmän käyttötarkoituksesta riippumatta samankaltaisia tehtäväkokonaisuuksia. Oksanen (2010, 234) nostaa erityisesti CRM-projektien osalta kriittisimpinä vaiheina esiin järjestäytymisen, toiminnallisuusmäärittelyn, ratkaisun testauksen sekä teknisen muutoshallinnan.

##### 4.1 Ennen projektia

Ennen varsinaisen CRM-järjestelmän kehittämis- tai käyttöönottoprojektin aloittamista on tarpeen varmistaa, että projektilla on olemassa onnistumisen edellytykset. CRM:n puuttuminen ei yleensä aiheuta suuria vahinkoja organisaation toiminnalle lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna (Oksanen 2010, 27) ja onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi on syytä käyttää riittävästi aikaa hankkeen vaatimiin esiselvityksiin.

Finnegan ja Willcocoeks (2007, 68) esittelevät kuvan 6 mukaisen viitekehyksen alustavan analyysin tekoa varten.



Kuva 6: Esiselvityksen viitekehys

Esiselvityksessä tavoitteena on laajajulotteisen tietämyksenhallinnan kautta saada näkemys kaikista niistä sisäisistä ja ulkoisista seikoista, joilla on vaikutusta CRM-käyttöönottoprojektin

suunnitteluun. Näitä seikkoja voidaan tarvittavin osin hyödyntää projektissa sekä sisällön että prosessien suunnittelussa ja siten varmistaa optimaalinen lopputulos vaatimusmäärittelyn osalta.

Seuraavaksi esitellään keskeisiä CRM-projektien epäonnistumisiin johtaneita syitä ja keinoja niiden estämiseen. Tiedot on koottu Dychen (2003, 234-237) laatimasta projektin esivalmistelujen tarkistuslistasta ja Gentlen (2002, 10-14) sekä Dychen (2003, 263) listaamista syistä CRM-käyttöönottoprojektien epäonnistumiselle.

#### *Omistajuuden ja sitoutuneisuuden puute*

Kuten kaikissa muissakin koko organisaatiota koskevissa hankkeissa, tulee hankkeella olla johdon tuki. Ilman sitä hankkeella ei ole onnistumisen edellytyksiä. Sitoutuminen tulee ymmärtää laajasti pelkkää hyväksymistä suurempana kokonaisuutena. Kun johto on sitoutunut hankkeeseen, on siihen helpompi sitouttaa koko organisaation henkilökunta. Sitoutuminen tarkoittaa konkreettisesti uuden ratkaisun käyttöön ja hyödyntämiseen sitoutumista ja sen myötä tulevien uusien toimintatapojen aitoa omaksumista.

#### *Liiketoimintasuunnitelman puuttuminen*

CRM-liiketoimintasuunnitelma ja business case tulee valmistella huolellisesti ennen käyttöönottoprojektin aloittamista. Investoinneilla pyritään kehittämään liiketoimintaa ja parantamaan yrityksen tuloksentekeyttä. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yleensä muutoksia olemassa oleviin prosesseihin ja toimintatapoihin ja organisaatiolla tulee olla valmius muutokseen.

#### *Projektihallinnon ongelmat: IT-painotteinen projekti, liian laaja projektin sisältö, liian vähäiset resurssit, väärä projektimalli*

Jos CRM-projektin vetäjä on organisaation IT-yksikkö, on vaarana että projektista tulee liian teknologiapainotteinen. CRM-hanke tulee nähdä kuitenkin selkeästi liiketoiminnan kehittämisen hankkeena, jonka tietotekniikka mahdollistaa ja siitä johtuen olisi suotavaa, että hankkeen projektipäällikkö nimetään liiketoiminnan puolelta.

Projektilla tulee olla riittävät resurssit hankkeen laajuus ja tavoitteet huomioiden. Koska CRM-projekti vaikuttaa koko organisaation toimintaan, laajenee se helposti edetessään ja siitä johtuen projektin aloituksen yhteydessä tulee kiinnittää rajaukset ja sopia muutoshallinnan periaatteista.

CRM-projektia ei kannata toteuttaa perinteisen vesiputousmallin mukaisesti vaan parempiin tuloksiin päästää iteratiivisen projektimallin avulla. Iteratiivisessa työskentelyssä uusi ratkaisu tuodaan tuotantoon pienempinä kokonaisuuksina, jolloin voidaan paremmin varmistua siitä että ollaan menossa kohti tavoiteltua lopputulosta ja tehdä tarvittavat muutokset seuraavaan kehitysversioon.

#### *CRM:n ajattelu (pelkkänä) järjestelmänä*

Monet organisaatiot hankkivat CRM-järjestelmän ohjelmistopakettina suoraan kaupan hyllyltä, ja ajattelevat sen edellyttävän pelkkää teknistä käyttöönottoa. Kuten jo aiemmin tässä raportissa on todettu, näin ei ole vaan kyseessä on moniulotteinen, koko organisaatioon vaikuttava kokonaisuus.

#### *Huono datan laatu*

Organisaation datan laatu saattaa aiheuttaa epämiellyttäviä yllätyksiä CRM-projektin edetessä, jos esikartoituksessa ei asiaa selvitetä riittävällä tasolla. Perusjärjestelmät saattavat olla useita vuosia vanhoja ja käsitteet eri järjestelmien kesken vaihtelevat. Tämä aiheuttaa ongelmia siinä vaiheessa, kun CRM- ja perusjärjestelmien kesken on tarkoitus siirtää tietoja.

Kuten tutkimuksen alkupuolella kohdeyrityksen lähtötilannetta kuvattiin, kohdeyrityksen CRM-projektissa on kyse uudelleenkäyttönotosta. Uudelleenkäyttönotossa ei saa toistaa niitä toimenpiteitä ja virheitä, jotka ovat johtaneet tyytymättömyyteen nykyisen järjestelmän kanssa. Jotta käyttöönotto onnistuu, tulee huolellisesti analysoida nykytilanne ja ne seikat, jotka ovat johtaneet siihen, että CRM-järjestelmän käyttöä ei koeta mielekkääksi. Oksanen (2010, 41) nostaa ainakin seuraavat kolme näkökulmaa tarkastelun kohteeksi:

Omistajuus - kuka on CRM-omistaja nyt ja kuka on sitä jatkossa? Kenellä on liiketoiminnallinen vastuu CRM:n kehittämisestä? Aiemmillä omistajilla tai jopa niiden puuttumisella ei kuitenkaan ole juurikaan merkitystä. Tärkeintä on toimia oikein tästä eteenpäin ja olla toistamatta niitä huonoksi osoittautuneita toimenpiteitä, jotka ovat johtaneet nykytilanteeseen.

Nykyinen järjestelmä - onko nykyinen järjestelmä syytä vaihtaa vai olisiko uudelleenkäyttönotto mahdollista toteuttaa nykyiseen järjestelmään pohjautuen. Jotta kysymykseen saadaan vastaus, täytyy nykyinen järjestelmä ja sen tietosisältö analysoida.

Nykyinen toimittaja - jos yhteistyöhön toimittajan kanssa ei ole oltu tyytyväisiä, tulee kartoittaa syyt siihen ja tarvittaessa harkita toimittajan vaihtoa. Varsin usein samaa järjestelmää tarjotaan useiden eri järjestelmätoimittajien toimesta.

CRM-strategian olemassaolo on keskeisessä asemassa hankkeen onnistumisessa. Peelen (2005, 7) toteaa: ”After all, it is not the technology but the business strategy which must lead or provide guidance” ja jatkaa neljän CRM:n kulmakiven olevan asiakkaan tunteminen, asiakas-suhdestrategia, viestintä sekä asiakkaan yksilöllinen arvo.

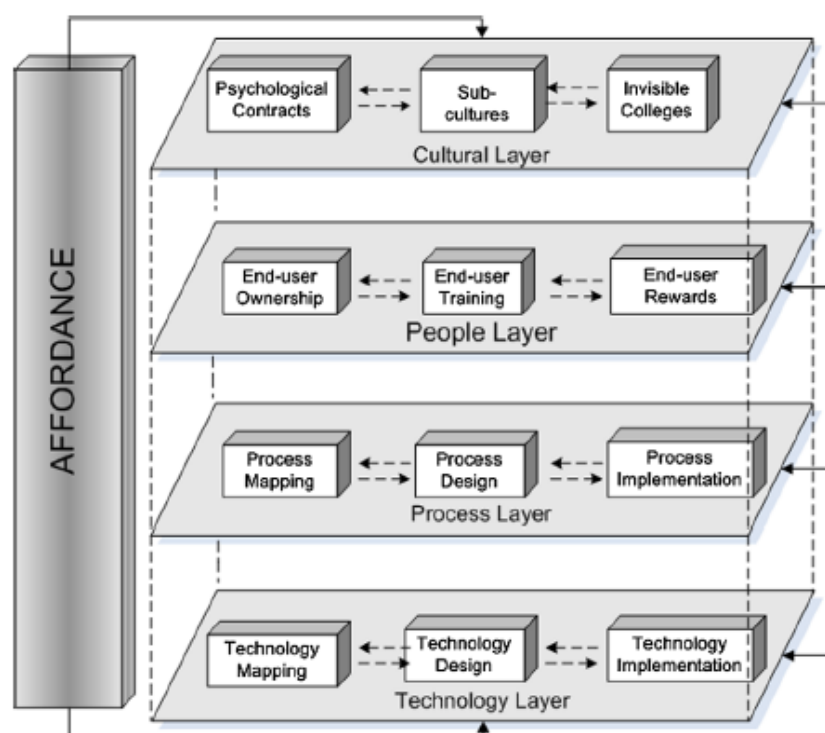
Nykamp (2001, 40) suosittelee käyttöönottoprojektille yksinkertaista, mutta systemaattista lähestymistapaa, jossa keskeisinä vaiheina ovat nykytilan analyysi, gap-analyysi sekä gap-analyysin pohjalta laadittava toimintasuunnitelma. Nykytilan analysointivaiheessa on tarkoitus kuvata organisaation nykyinen asiakkuudenhallinnan tilanne sekä prosessien että järjestelmien näkökulmasta. Gap-analyysissa nykytilannetta verrataan siihen tilaan, jonka organisaatio on määritellyt tehokkaan asiakkuudenhallinnan tavoitetilaksi. Toimintasuunnitelmassa laaditaan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmat tavoitetilan saavuttamiseksi.

#### 4.2 Projektin aikana

Jokainen projektityössä mukana ollut tietää, että IT-projekteissa tulee aina haasteita eivätkä CRM-projektit tee poikkeusta tuohon käytäntöön. Haasteet koskevat erityisesti aikataulua, budjettia ja resursseja. Projektin tavoitetta saatetaan joutua muuttamaan joko edellä mainituista tai muista syistä.

Onnistunut CRM-projektin läpivienti edellyttää, että projektitiimissä on riittävä edustus käyttäjärajapinnasta. Tyypillisesti tämä koskee erityisesti myynti-, markkinointi- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivia henkilöitä. Cooper ja muut (2007, 297) toteavat tutkimuksessaan, että onnistunut CRM-projekti edellyttää tehokasta projektihallintaa organisaation eri toiminnoista koostuvien projektitiimien kesken. Tutkimuksen tulosten perusteella CRM-projektissa tulee erityisesti kiinnittää huomioita markkinoinnin ja myynnin sekä IT:n väliseen rajapintaan ja sen toimivuuteen sekä palkitsemiskäytäntöihin.

Finnegan ja Currie (2009, 156) ehdottavat CRM-käytön hallinnoinnin tueksi kuvan 7 mukaista moniulotteista viitehysmallia.



Kuva 7: CRM-implemtoinnin viitekehys

Viitekehys huomioi moniulotteisesti yrityskulttuurin, henkilöstön, prosessit ja teknologian CRM-käyttöönoton yhteydessä. Kaikilla kerroksilla on riippuvuussuhde keskenään ja niiden rinnalla kulkee termi Affordance, joka tässä yhteydessä voidaan suomentaa termillä käyttömahdollisuudet. Finneganin ja Currien tutkimuksen (2010, 163) mukaan viitekehystä voidaan soveltaa hyvinkin erilaisten organisaatioiden CRM-projekteissa. CRM-hankkeen toteuttaminen on tasapainoilua kaikkien eri kerrosten ja niiden sisällä huomioitavien näkökulmien välillä. Painotukset eri näkökulmiin tulee valita organisaation ja CRM-hankkeen tavoitteiden mukaisesti.

#### 4.2.1 Käyttöönotto

Kun projekti on onnistuneesti saatu loppusuoralle, otetaan järjestelmä käyttöön organisaatiossa. Oksasen (2010, 254) mukaan käyttöönotto on projektin kriittisin ja isoissa organisaatioissa usein myös kallein vaihe. Käyttöönoton tehtävä on lunastaa projektille asetetut tavoitteet ja mahdollistaa suunnitellut muutokset. Käyttöönotto vaatii projektiryhmän lisäksi panostusta koko organisaatiolta. Käyttöönoton suunnittelussa tulee teknisen implementaatio suunnitelman lisäksi suunnitella koulutustilaisuuksien sisältö ja ajankohdat, tehdä sisäinen markkinointisuunnitelma ja tukimateriaalit sekä organisoida käyttäjien lähituki ensimmäisille päiville



käyttöönoton jälkeen. Järjestelmän pääkäyttäjää tai pääkäyttäjiä kannattaa aktiivisesti hyödyntää sekä tuessa että järjestelmän käytön motivoinnissa

#### 4.3 Projektin jälkeen

Onnistuneen käyttöönoton jälkeen uudet toimintatavat ja työvälineet tulevat osaksi päivittäistä rutiinia. Organisaation johdon tulee näyttää esimerkkiä uusien toimintatapojen käyttöönotossa, jotta ne saadaan juurrutettua osaksi yhteistä tekemistä.

Oksasen (2010, 29) mukaan CRM-käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, jos kaksi vuotta käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen kaikki seuraavat kriteerit täyttyvät:

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

##### 4.3.1 Mittaaminen ja mittariston laadinta

Mittaaminen on ainoa tapa varmistaa, että projekti ja siihen tehty investointi on onnistunut. Ilman mittaamista on mahdotonta konkreettisesti selvittää onko parannusta saatu aikaan. Mittaamisen pitäisi olla jatkuva prosessi, jotta mittarien perusteella syntyvien tunnuslukujen avulla on mahdollista löytää kehittämisen kohteet. Prosessien tehokkuutta ei voi arvioida ilman asianmukaisia mittareita.

Hannus ja muut (1999, 75) toteavat että mittariston rakentaminen lähtee liikkeelle viitekehityksen valinnasta. Organisaatio voi ottaa viitekehityksen pohjaksi valmiin viitekehityksen ja/tai soveltaa organisaation omia, olemassa olevia mittaristopatteristoja suunnitellessaan CRM-hankkeelle mittaristoa. Edelleen Hannus ja muut (1999, 79) ehdottavat mittarien suunnittelussa geneerisiksi lähestymistavoiksi ihmisten sitouttamista ja osaamista, uudistumiskykyä sekä prosessien suorituskykyä ja niiden arvoa asiakkaalle.

Nykamp (2001, 120) puolestaan esittää mittariston perustaksi seuraavaa viittä näkökulmaa:

##### 1. Sisäiset asiakkuudenhallinnan kyvykkyydet

Tällä aspektilla haetaan näkemystä siihen onko liiketoiminnan painopiste, organisaation rakenne, asiakkaan vuorovaikutusmahdollisuudet sekä teknologiset ratkaisut muuttuneet tukemaan aiempaa enemmän asiakaskeskeistä lähestymistapaa.

## 2. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa

Organisaation tulee arvioida, ovatko asiakaskokemukset parantuneet kaikissa kontaktirajapinnoissa.

## 3. Asiakassuhteen dynamiikka

Dynaamisuutta voidaan mitata asiakkaiden ostohalun, asiakkaiden määrän, asiakassuhteiden säilymisen ja uudelleenaktivoinnin määriä seuraamalla.

## 4. Operatiivinen tehokkuus

Operatiivisen tehokkuuden mittaamisella seurataan onko järjestelmien ja prosessien tehokkuuden parantumisen myötä saavutettu ajan ja resurssien säästöjä. Chaffey ja Wood (2005, 7) luokittelevat resurssit seuraavan kolmeen tyyppiin, joista ensimmäinen on tietoresurssit kuten data, tieto ja tietämys. Toinen resurssiluokka on teknologiaresurssit kuten laitteet ja sovellukset, jotka muodostavat tieto- ja viestintäteknologian sekä tietojärjestelmät ja kolmannen tyyppin muodostavat henkilöresurssit kuten erilaiset työntekijät ja yrityksen johto ja muut sidosryhmät kuten toimittajat ja asiakkaat.

## 5. Liiketoiminnan mittarit

Jos edellä mainittujen näkökulmien osalta on tullut parannusta, tulisi tulosten näkyä koko organisaation osalta kasvaneina tuottoina, kulujen vähentymisenä sekä kilpailukyvyn parantumisena.

## 5 Integraationäkökulma

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyöhön sisältyvä integraationäkökulma. Tavoitteena on selvittää integraatioiden merkitystä osana asiakkuudenhallinnan prosessien tehostamista.

### 5.1 Integraation käsite

Nurmen (2003, 261) mukaan integraatiolla tarkoitetaan yhdentämistä ja eheytymistä. Se on myös eri osien liittämistä yhteen ja yhtenäisen kokonaisuuden muodostamista kuin myös väestön hajanaisuuden poistamista kielen tai rodun tai sosiaalisten suhteiden osalta (Valpola 2000, 500). Se on terminä hyvin monenlaisissa yhteyksissä käytetty. Esimerkkeinä tästä voi mainita maahanmuuttajien integroitumisen uuteen kotimaahan, erityisopetusta tarvitsevien oppilai-

den integroinnin osaksi tavallista koululuokkaa sekä maa-alueita koskevat integraatiot. Tässä opinnäytetyössä integraatiolla tarkoitetaan tietojärjestelmien ja sovellusten välistä tietojen vaihtoa.

Juha Siltanen (2004, 27) on määritellyt Pro Gradu-tutkielmassaan useisiin lähteisiin perustuen sovellusintegraation seuraavasti: ”Sovellusintegraatio on prosessi, jonka tavoitteena on lisätä tietojärjestelmien ja sovellusten yhteistoiminnallisuutta kohdeorganisaation- tai organisaatioiden operatiivisen toiminnan asettamia tietojenkäsittelyvaatimuksia vastaavaksi.” Järjestelmäintegraatioista käytetään englanninkielistä termiä EAI (Enterprise Application Integration), myös lyhenne AI (application integration) on usein käytetty. EAI ei ole mikään yksittäinen tekniikka tai tuote, vaan se tarkoittaa suunnitelmia, toimintatapoja ja työkaluja, joiden avulla yrityksen tietojärjestelmien toiminnallisuutta tehostetaan ja yhdistetään (Lee ja muut 2003, 57). Integraation avulla yrityksen yksittäiset järjestelmät voidaan liittää keskenään yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi. Koska integraatiolla haetaan tehokkuutta, ketteryttä ja joustavuutta, on huomioitava että onnistunut integraatio vaatii teknisten ratkaisujen lisäksi vahvaa liiketoimintaprosessien ymmärrystä ja yrityksen johdon sitoutumista hankkeeseen (Tähtinen 2005, 154).

Themistocleus ja Irani (2001,329) ovat tutkimuksessaan argumentoineet, että AI:n avulla yritykset voivat parantaa tuottavuutta ja tehostaa prosesseja. Tämä saavutetaan toteuttamalla vain pienehköjä muutoksia järjestelmien koodiin. Myös Lee ja muut (2003, 58) ovat todenneet, että EAI:n toteuttaminen on edullista, koska nykyisen tekniikan avulla järjestelmiin tarvitse tehdä suuria muutoksia.

Integraatoratkaisujen avulla organisaation sisäiset ja ulkoiset tietolähteet voidaan yhdistää yhdeksi yhtenäiseksi tietämyspohjaksi. Integroitu tietoarkkitehtuuri tukee siten liiketoiminnan kannalta kriittisiä sovelluksia, kuten operatiiviset järjestelmät, asiakkuudenhallinnan järjestelmät ja johdon tietojärjestelmät.

Tähtisen (2005, 23) mukaan informaation jakamisen automatisointi yrityksen tietojärjestelmien välillä nopeuttaa prosesseja ja vähentää virheitä, josta seuraa kustannussäästöjä ja sitä kautta yrityksen kilpailukyky paranee. Kohdeorganisaatiossa tehostaminen koskee erityisesti operatiivisen toiminnan prosesseja, joissa tehokkuutta voidaan optimoida vähentämällä manuaalisia työvaiheita. Samalla myös inhimillisten virheiden määrä vähenee eikä virheiden selvittämiseen kulu työaika.

## 5.2 Integraatioprosessi

Jokainen organisaatio on erilainen ja integraatioprosessin suunnittelussa täytyy aina lähteä liiketoimintaprosessien kautta liikkeelle. Prosessia varten voidaan antaa yleisiä toimintamalleja, ohjeistuksia ja tarkistuslistoja, mutta lopullinen toteutusmalli riippuu aina organisaation ja sen liiketoiminnan vaatimuksista (Linthicum 2003, 91).

Seuraavassa esitetään kahden eri kirjoittajan näkemys siihen kuinka integraatioprosessi voitaisiin organisaatiossa toteuttaa.

Tähtinen (2005, 154) läpikäy integraationprojektin vaiheet perinteisten projektityömallin vaiheistuksen kautta ja korostaa seuraavien asioiden huomiointia:

#### Käynnistysvaihe

Pyritään analysoimaan järjestelmäintegroinnin tarkoitus sekä liiketoiminnalliset hyödyt lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Parhaat edellytykset projektin onnistumiselle saadaan, kun kyseessä on yksinomaan liiketoimintalähtöinen hanke, jonka organisaation johto on hyväksynyt ja jonka etenemistä valvotaan.

#### Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheen tulee lähteä liikkeelle tietojärjestelmäarkkitehtuurin nykytilan kartoituksesta, jos siihen liittyvää dokumentaatioita ei ole olemassa. Arkkitehtuurikartoituksessa tulee huomioida liiketoiminnan kannalta tärkeiden järjestelmien vastuut ja toiminnallisuudet ylätasolla, järjestelmien väliset informaatiovirrat sekä järjestelmien ja niiden välisten informaatiovirtojen vastaavuudet yrityksen liiketoimintaprosesseihin.

Arkkitehtuurikuvauksen jälkeen voidaan siirtyä tutkimaan ja analysoimaan tekniikan ja teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia käyttöönottoon. Tähän vaiheeseen kuuluu myös ratkaisutoimittajien kilpailutus, mikäli prosessia ei voida toteuttaa pelkästään omin resurssein. Yrityksen oman henkilöstön koulutus ja sitouttaminen uusiin prosesseihin vaatii myös suunnittelua.

#### Toteutusvaihe

Toteutusvaihe on luonteeltaan samanlainen kuin muut IT-projektit; tosin ulkoisia sidosryhmiä on todennäköisesti enemmän kuin tavanomaisessa IT-projektissa. Koska integraatoratkaisu koskee lähes kaikkia organisaation järjestelmiä, on mukana useita eri järjestelmätoimittajia, vastuuhenkilöitä ja loppukäyttäjiä. Toteutuksessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti

sen tekemiseen pienissä palasissa. Testaus on myös tärkeässä tehtävässä varmistamassa, ettei tuotantoonsiirron yhteydessä riskeerata yrityksen informaatiovirtojen kulkua.

#### Ylläpitovaihe

Projektin päättyessä yrityksessä tulee olla riittävästi tietoa arkkitehtuurin ymmärtämisestä ja teknologiasta ja yrityksessä tulee olla nimetty henkilöä joka vastaa arkkitehtuurin kehittämisestä. Integraatoratkaisun käyttöönoton myötä saadaan joustavuutta, joka ei toteudu ilman jatkuvaa arkkitehtuurin kehitystä

Linthicum puolestaan (2003, 93) on kehittänyt kahdentoista tason mallin, jonka sisältö esittää taulukossa 2.

Kohta	Kuvaus
1 Organisaation ja ongelmakentän ymmärtäminen	Pakollinen ja koko prosessin aikaa vievin osa, jossa on tavoitteena kerätä kaikki keskeinen informaatio integraatio-suunnittelun pohjaksi. Huolellinen työ luo hyvä perustan kohtien 2 ja 3 tekemiselle.
2 Tiedon ymmärtäminen	Selvitetään mitä ja millaista tietoa on olemassa ja missä se sijaitsee. Kuvataan järjestelmien väliset informaatiovirrat.
3 Prosessien ymmärtäminen	Tunnistetaan ja kuvataan liiketoiminnan prosessit edellisissä kohdissa tunnistettuja asioita hyödyntäen.
4 Sovellusten rajapintojen tunnistaminen	Tunnistetaan järjestelmien rajapinnan luodaan ja sovel-lusrajapintarekisteri.
5 Liiketoimintatapahtumien tunnistaminen	Kuvataan järjestelmien käyttöön liittyvät käyttötapaukset.
6 Tiedonsiirron muutosskenaarioiden tunnistaminen	Määritellään ne tietoja koskevat muutostarpeet, jotka ovat edellytyksenä integraation toteuttamiselle.
7 Tietojen yhdistämisen kuvaaminen	Määritellään tiedon liikkuminen eri järjestelmien välillä.
8 Teknisen ratkaisun suunnittelu	Valitaan tekninen ratkaisumalli ja teknologia.
9 Testaus	Laaditaan testaussuunnitelma ja toteutetaan testaus.
10 Tehokkuuden mittaaminen 11 Hyötyjen mittaaminen	Suunnitellaan integraatioprosessin tehokkuuden mittaamisen mittarit. Niihin kuuluu sekä integraatioiden myötä nopeutuvien liiketoimintaprosessien mittaaminen että integraatioprosessin räsitustestit. Vain mittaamalla voidaan todentaa projektin hyötyjen saavuttaminen.
12 Ylläpito-ohjeiston luominen	Kuvataan integraatoratkaisun ylläpitomalli.

Taulukko 2: Integraatioprosessi

Vaikkakin valtaosa lähteistä puoltaa integraatioiden hyödyllisyyttä, toteaa Finnegan (2007, 290) niillä olevan myös kääntöpuolensa. Haasteena saattaa olla integraatioiden epäsuotuisten näkökulmien ymmärtäminen ja hallinnointi. Nämä potentiaaliset näkökulmat tulee pyrkiä tunnistamaan integraatioiden suunnitteluvaiheessa, jotta niiden synnyttämiin haasteisiin voidaan valmistautua riittävän ajoissa.

## 6 Master data

Master Data Management (MDM) on toimintatapa, jossa organisaation tiedot kerätään yhteen ja yhdistetään niin, että vain laadullisesti ja sisällöllisesti paras tieto jää jäljelle. Sen jälkeen tätä master-tietoa jaellaan muihin järjestelmiin. (Oksanen 2010, 310). MDM:n sovellutus asiakkuudenhallinnan osalta on Customer Data Integration (CDI), jossa eri järjestelmiin tallennetut asiakastiedot yhdistetään ja harmonisoidaan niin, että organisaation tietojärjestelmillä on mahdollisimman yhtenäinen käsitys asiakastiedoista (Oksanen, 306).

MDM:ssa on kyse asiakastietojen lisäksi myös organisaation muiden tietojen, kuten esimerkiksi tuotetietojen, harmonisoinnista. Kun puhutaan pelkkien asiakastietojen- ja rakenteiden yhdistämisestä, voidaan käyttää ilmaisua CDI. Master datan ajatuksena on, että organisaation johonkin tiettyyn asiaan liittyvä eri tietolähteiden tiedot kerätään yhteen ja yhdistetään niin, että vain laadullisesti ja sisällöllisesti paras tieto jää jäljelle. Lopputuloksena on ns. golden record, ”täydellinen tietue”, joka sisältää määritelmän asiasta. Kyseiselle tietueelle annetaan oma uniikki tunnus, jolla se voidaan jatkossa tunnistaa kaikissa organisaation tietojärjestelmissä. Jatkossa tietuetta päivitetään vain master data-järjestelmän kautta ja tieto siirtyy sieltä muihin järjestelmiin. (Oksanen 2010, 159).

Otto ja Reichert (2010, 109) toteavat, että MDM ei ole pelkästään tekninen asia, vaan se koskee myös liiketoimintaa. Organisaatioiden tulee huomioida toiminnalliset tavoitteet, joita ovat mm. master data strategian ylläpito ja kehittäminen sekä niihin liittyvät ohjeistukset. Tiedon laadullinen hallinta on keskeinen osa master datan hallintaa.

Master Datan viitekehys on yhdistelmä tiedosta, prosesseista ja tietojärjestelmistä. Keskeiset haasteet liittyvät siihen, että mdm-määritelmät ovat epäselviä ja tiedon laatu on huono eikä sen omistajuutta ole määritelty ja myös käytännön toimenpiteet tiedon laadun varmistamiseksi puuttuvat. Sovellusten välisessä integraatiossa puutteet aiheuttavat valtavia haasteita, kun rakennetaan kokonaisvaltaista master dataa. (Silvola ja muut 2010, 146).

Asiakkuuteen liittyvän mdm-määrityksen tekeminen edellyttää, että asiakkuuden rakenne on määritelty ja asiakkuuden hallinnointiin liittyvät prosessit on kuvattu. Eri osastoilla ja järjes-

telmissä olevat käsitteet ja terminologia tulee yhtenäistää, jotta tehokkuuden ja toimivuuden tavoitteet ovat saavutettavissa (Oksanen 2010, 156). Ilman yhtenäisiä rakenteita ei tietoja ole mahdollista siirtää eri järjestelmien välillä.

Asiakkuuden osalta erityinen haaste liittyy yritysasiakkaiden osalta konserniasiakkuuksiin (Oksanen 2010, 158). Kuvassa 8 on Oksasen (2010, 158) esimerkki konsernirakenteesta juridisen, operatiivisen ja CRM-järjestelmän näkökulman mukaisesti.



Kuva 8: Asiakkuuden rakenteet

Rakenteen mallintaminen saattaa olla haasteellista, koska liiketoiminnan eri yksiköt käyttävät samaa asiakkuutta erilaisiin käyttötarkoituksiin. Konsernin rakenteen perustan luo konsernin juridinen rakenne, joka taas ei välttämättä näy konsernin operatiivisessa toiminnassa lainkaan. CRM-järjestelmässä asiakkuuden rakenne pitää taas suunnitella organisaation todellisen käyttötarpeen mukaan. Tällöin voidaan päätyä ratkaisuun, jossa jokainen konsernin yksikkö toimii itsenäisenä asiakkaana järjestelmän käyttäjän suuntaan. Jotta Master datalle saadaan määriteltyä viitekehys ja siitä johtaa tietomalli, tulee selvittää miten kohdeyrityksen liiketoimintayksiköissä ja sen järjestelmissä asiakkaita perustetaan, hallinnoidaan ja raportoidaan sekä miten tiedot sijaitsevat eri järjestelmissä. Tätä kautta syntyvät suuntaviivat kokonaisasiakkuuden hallitsemiseksi uudella, entistä tehokkaammalla tavalla.

## 7 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

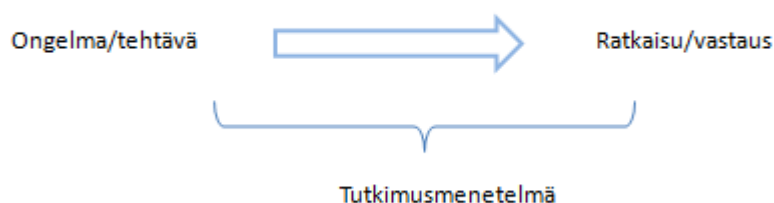
Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyössä käytetystä tutkimusmenetelmästä ja sen soveltamisesta opinnäytetyön tekemisen eri vaiheissa.

### 7.1 Yleistä tutkimuksen perusteista

Koulutuksessa tutkimustyön opiskelun perimmäisenä tarkoituksena on opettaa opiskelijoita työskentelemään systemaattisesti sekä antaa opiskelijoille valmiudet kriittisesti kyseenalaistaa asioita ennen niihin uskomista tai niiden perusteella toimimista. (Ghuri ja Grønhaug 2005, 9). Tutkimuksen tekeminen edellyttää aina teorialähteiden tutkimista ja niiden kriittistä arviointia. Laurean ylempää amk-tutkintoa koskevan ohjeiston (2008, 4) mukaan opinnäytetyön tulee pitää sisällään sekä tutkimuksellisuus että konkreettinen kehittämistoiminta. Pelkkä kehittämistehtävä ei sellaisenaan riitä, vaan opinnäytetyössä tulee analysoida kehittämiskohdetta teoreettisten lähteiden kautta.

Järvinen ja Järvisen (2004, 3) mukaan tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jolla on sekä tieteellistä mielenkiintoa ja jota voidaan hyödyntää käytännössä. Tutkimustyö lähtee liikkeelle ongelman määrittämisestä ja tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisu ongelmaan.

Graun ja Gronhaug 2005, 40) esittelevät tutkimusmenetelmän roolin kuvassa 9.

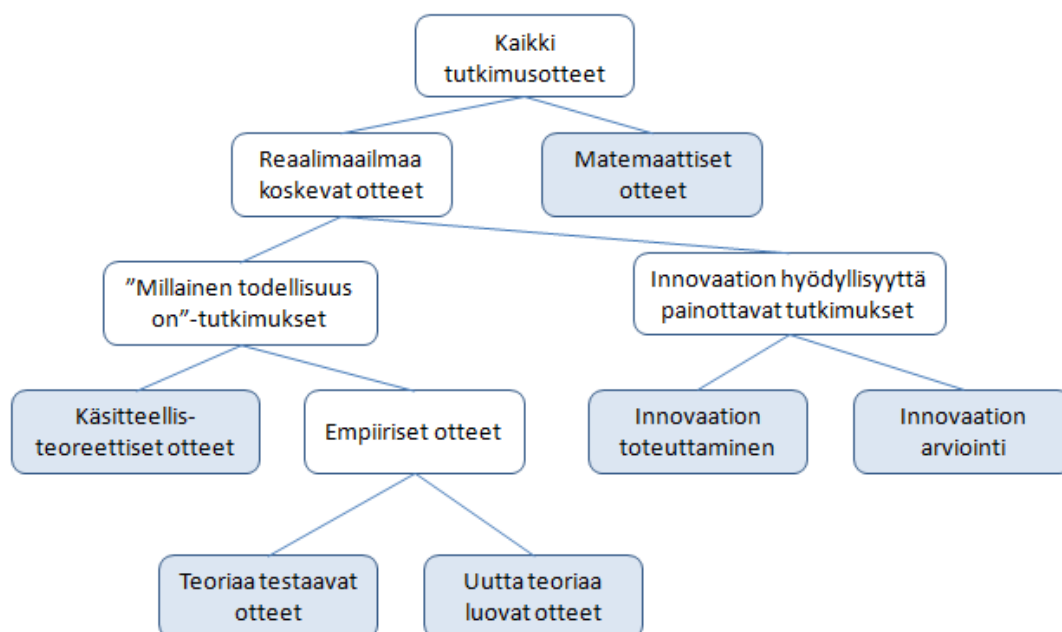


Kuva 9: Menetelmän käyttö tutkimuksessa

Tutkimusmetodi tai -menetelmä on joukko sääntöjä ja toimintatapojen muodostamia työkaluja, jotka auttavat tutkimusongelman ratkaisussa (Graun ja Gronhaug 2005, 40).



Erilaisia tutkimusmenetelmiä on olemassa paljon ja niiden käyttö vaihtelee eri tieteenaloilla. Tietojärjestelmätieteiden osalta Järvinen ja Järvinen (2004, 10) esittävät tutkimusotteiden jaottelun kuvan 10 mukaisesti.



Kuva 10: Tutkimusotteet

Matemaattisissa tutkimuksissa todistetaan joku teoreema tai apulause. Käsitteellisteoreettiset tutkimukset pyrkivät analysoimaan tiettyä ilmiötä koskevien tutkimusten taust oletuksia, käsitteitä ja niiden välisiä relaatioita. Teoriaa testaava tutkimus tehdään esimerkiksi kenttä- tai katsaustutkimuksen keinoin. Tavallinen tapaustutkimus kuuluu uutta teoriaa luoviin tutkimusmetodeihin. Uuden innovaation toteutuksen tai parannetun konstruktion tekemisen yhteydessä seurataan erilaisia vaiheistuksia ja uuden innovaation arvioinnin yhteydessä mitataan tavoitteiden saavutettavuus ja innovaation muut vaikutukset.

Tässä tutkimuksessa on kyseessä asiakkuudenhallinnan tehostamismenetelmän kehittämisestä käytännön kohdeympäristön tarpeiden pohjalta. Tutkimuksessa suunnitellaan ja kertaalleen arvioidaan innovaatio, jolla pyritään ratkaisemaan kohdetta koskeva ongelma. Kyseessä on reaalimaailmaa koskeva tutkimus, jonka tavoitteena on toteuttaa innovaatio, jota yritys voi toiminnassaan hyödyntää.

## 7.2 Suunnittelutieteellinen tutkimusmetodi

Tämä tutkimus tehdään osana tietojärjestelmäosaaminen koulutusohjelmaa, joten se kuuluu luontaisesti tietojärjestelmätieteen piiriin. Tietojärjestelmätieteen tutkimuksella on kaksi pääluokkaa; luonnontieteellinen ja suunnittelutieteellinen. Luonnontieteellisen tutkimuksen kohteena ovat luonnon ilmiöt ja siinä pyritään ymmärtämään todellisuutta ja selittämään miten asiat ovat ja miksi ne ovat kuten ovat. Luonnontieteellinen tutkimus on selittävää tutkimusta. Suunnittelutieteellisessä tutkimuksessa taas tutkimuksen kohteena ovat ihmisten tuotokset kuten tietojärjestelmät ja organisaatiot. Suunnittelutieteessä pyritään tuottamaan tuotoksia, jotka palvelevat niille asetettuja tarkoituksia. Suunnittelutiede on teknologia-orientoitunutta.

March ja Smith (1995, 255) esittävät viitekehyksessään tutkimuksen tehtäville neljä eri toimintoluokkaa, joista kustakin syntyy neljä tuotosta. Seuraavassa taulukossa on Marchin ja Smithin viitekehukseen lisätty tämän tutkimuksen aktiviteetit.

		Tutkimustoiminnot			
		Suunnittelutiede		Luonnontiede	
		Rakentaminen	Arviointi	Teorian luonti	Teorian perustelu
Tuotokset	Käsitteet				
	Mallit	X	X		
	Menetelmät	X	X		
	Toteutukset				

Taulukko 3: Tutkimustoimintojen soveltaminen

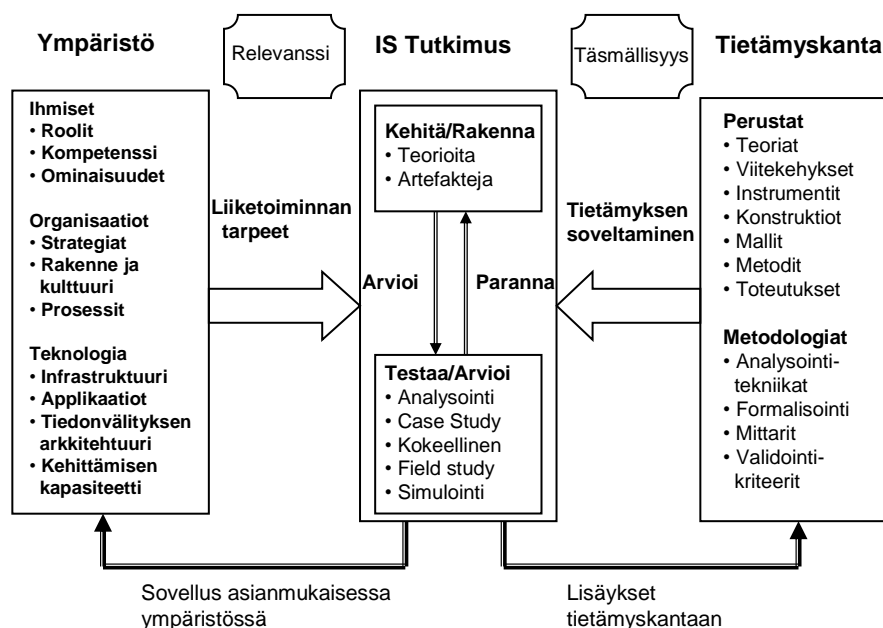
Tutkimustoiminnot on jaoteltu suunnittelutieteessä käytännönläheisesti rakentamiseen ja arviointiin, kun taas luonnontieteen puolella toiminnot painottavat teorian luontiin ja perusteluun. Käsitteet muodostavat tutkimusalueen sanaston. Malli on joukko proposioita tai lauseita, jotka ilmaisevat käsitteiden väliset suhteet. Menetelmä on joukko askelia, joita käytetään tehtävän suorittamiseen. Toteutus on artefaktin toteutus omassa kohdeympäristössään.

Tämän opinnäytetyön aktiviteetit sijoittuvat suunnittelutieteellisen tutkimuksen kahteen eri vaiheeseen ja siitä johtuen tutkimusmetodiksi valikoituu suunnittelutieteellinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uusi malli, viitekehys kohdeyrityksen asiakkuu-

denhallinnan parantamiseksi. Menetelmät voidaan ymmärtää joukkona tehtävinä, joita tarvitaan mallin toteuttamisessa. Tutkimuksessa pyritään arvioimaan tutkimuksen tuloksena syntyvän mallin ja sen toteuttamisessa tarvittavien menetelmien hyödyllisyys ja tarkoituksenmukaisuus kohdeyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa ei varsinaisesti määritellä uusia käsitteitä, mutta keskeiset käsitteet kuvataan ja terminologia pyritään pitämään yhtenäisenä koko tutkimuksen ajan. Tutkimus ei myöskään kata mallin toteuttamisvaihetta vaan se tulee tapahtumaan kohdeympäristössä myöhemmin.

Suunnittelutieteellisessä eli konstrukttiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on luoda tietämystä ja suunnittelua toteutusta varten. Järvisen (2004, 103) mukaan tutkimusmetodi on suunnittelutieteellinen, kun tutkimuskysymyksessä on mm. seuraavia verbejä: rakentaa, muuttaa, vahvistaa, laajentaa, korjata jne. Suunnittelutiede pyrkii luomaan asioita, jotka palvelevat inhimillisiä tarkoituksia eli niillä pyritään parantamaan jotakin, josta on ihmisille ja organisaatioille hyötyä. Suunnittelutiede on teknologiaorientoitunutta ja soveltavaa. March ja Smith (1995,254) ovat todenneet, että IT-artefakti rakennetaan suorittamaan jotain tiettyä tehtävää ja kun artefakti on rakennettu valmiiksi, on suunnittelutieteellinen ongelma ratkennut. Van Akenin (2004, 224) mukaan suunnittelutieteen tarkoitus on luoda uutta tietämystä ongelman ratkaisemista varten ja luotavan mallin tai metodin tai systeemin tulee olla nykyistä parempia. Lisäksi Van Aken korostaa innovaation hyödyllisyyden arviointia.

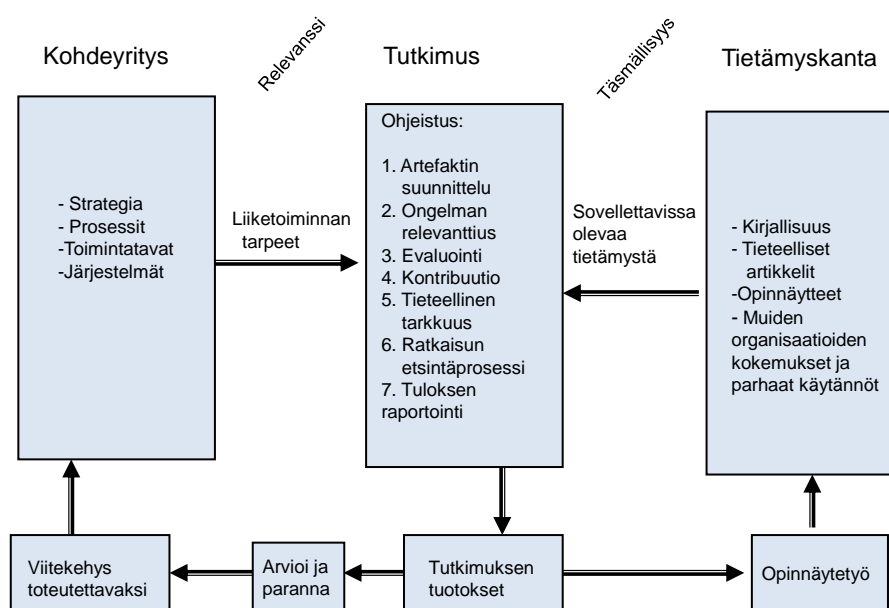
Hevner ja muut (2004, 80) ovat kuvanneet suunnittelutieteellisen tutkimuksen viitekehysten kaaviossa, jossa liiketoiminnan tarpeet määrittelevät tietojärjestelmätutkimuksen käytännön relevanssin ja jossa tietämuskanta mahdollistaa tieteellisen ja tutkimuksellisen näkökannan. Tietojärjestelmätutkimuksen tutkimuksen sisällä kehitetään artefaktia sekä arvioidaan toteutettua artefaktia iteratiivisesti. Itse artefaktin sekä tutkimusmenetelmän arviointi on suunniteltava ja toteutettava täsmällisesti ja arvioinnissa korostuu artefaktin hyödyllisyys liiketoiminnalle sekä liiketoimintatarpeisiin vastaaminen.



Kuva 11: Tietojärjestelmien tutkimuskehys

Viitekehysten kuvauksen avulla suunnittelutieteellisen mallin ymmärtäminen helpottuu, kun kehitysprosessin syötteet ja tulokset sekä tietovirrat ovat loogisia. Tutkimuksen sisällä tehtävistä iteratiivisista kierroksista kehittäminen ja rakentaminen saavat syötteitä testauksen ja arvioinnin tuloksista. Artefaktin kehittämisen jälkeen palataan taas testaus- ja arviointivaiheeseen. Riittävien iterointikierrosten jälkeen artefakti valmistuu ja sitä voidaan alkaa hyödyntää asianmukaisessa kohdeympäristössä, jolloin tutkimuksen hyödyllisyys konkretisoituu. Myös tietämyskantaan syntyy uutta tietämystä tutkimuksen tuloksena. Tutkimuksen toteuttamiseen Hevner ja muut (2004, 83) ovat laatineet seitsemän kohtaa sisältävän konkreettisen ohjeistuksen, joka kuvataan jäljempänä.

Seuraavassa kuvassa esitetään tässä opinnäytetyössä sovellettu tutkimuksellinen viitekehys, joka perustuu Hevnerin ja muiden (2004, 80) laatimaan tietojärjestelmien tutkimuskehikkoon.



Kuva 12: Opinnäytetyön tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyön viitekehysten muodostavat ympäristönä kohdeyritys, varsinaisen tutkimus sekä tietämiskanta, jota tarvitaan tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen relevanssi syntyy kohdeyrityksen tilanteen analysoinnin avulla ja tutkimuksen täsmällisyys varmistetaan hyödyntämällä olemassa olevia laadukkaita menetelmiä ja tietämiskantaa.

Alkuperäisestä mallista poiketen tässä tutkimuksessa ei tehdä iteratiivisia arviointi ja kehitys-kierroksia, mutta artefaktin hyödyllisyys arvioidaan tarkoituksenmukaisella tavalla kohdeympäristössä.

Tutkimuksen ohjeistus perustuu Hevnerin ja muiden (2004,83) ohjeistukseen. Seuraavaksi esitetään seitsemän ohjetta ja kuinka niitä tutkimuksessa tullaan soveltamaan.

### 1. Artefaktin suunnittelu

Suunnittelutieteellinen tutkimus tuottaa johonkin tiettyyn liiketoimintaongelmaan rakennetun IT-artefaktin, joka voi olla käsitteistö, malli, metodi tai toteutus. Artefaktin toteutuksella voidaan osoittaa suunnitteluprosessin ja lopputuloksen toimivuus.

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyy malli, joka on viitekehys projektille, jonka tavoitteena on tehostaa kohden yrityksen kokonaisasiakkuudenhallintaa ja siihen liitty-

viä prosesseja. Suunnittelu tehdään Hevnerin ohjeistukseen perustuen analysoimalla tietämuskannasta kerättyä informaatioita kohdeympäristön kontekstissa.

## 2. Ongelman relevanttius

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää teknologiaan pohjautuvia ratkaisuja tärkeisiin ja relevantteihin liiketoiminnassa havaittuihin ongelmiin. Tutkimus on merkityksellistä, jos se ratkaisee kohdeyrityksen ongelman.

Tässä tutkimuksessa konkreettinen ongelma kohdeyrityksessä on se, että asiakastiedot hallinnoidaan kussakin liiketoimintasovelluksessa erikseen ja samat tiedot joudutaan tallentamaan useaan kertaan eri järjestelmiin. Tutkimuksen tavoitteena on tehostaa kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaa ja siten ratkaista yrityksessä oleva ongelma.

## 3. Suunnittele evaluointi

Suunnitteluartefaktin hyödyllisyys, laatu ja vaikutus tulee arvioida hyvin toteutetuilla arviointimenetelmillä. Arvioinnin tulee perustua liiketoiminnan vaatimuksiin ja artefaktin integroitua organisaation IT-infrastruktuuriin. Artefaktin arvioinnin mittariston tulee Hevnerin ja muiden (2004, 85) mukaan perustua seuraaviin ominaisuuksiin: toiminnallisuus, täydellisyys, johdonmukaisuus, tarkkuus, suoritus, luotettavuus, käytettävyys, sopivuus organisaatioon ja muut tarkoituksenmukaiset laatuominaisuudet.

Tässä tutkimuksessa arviointi suoritetaan kohdeympäristössä sovittavalla tavalla edellä mainittuihin kriteereihin pohjautuen.

## 4. Kuvaa tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen täytyy tuottaa uutta tietoa ja tietämystä artefaktista ja sen on annettava vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimus tulee tuottaa kohdeorganisaatiolle uutta tieteellisesti pätevää tietoa.

Tutkimuksen tuloksena kohdeyritys saa sille räätälöidyn käytännönläheisen viitekehysten, joka perustuu tieteellisesti pätevään tietoon. Suunnittelutieteellinen kontribuutio saavutetaan arvioimalla menetelmän soveltuvuus tutkimuksen tekemiseen.

## 5. Kuvaa tutkimuksen täsmällisyys

Tutkimuksen rakentaminen ja arviointi tulee toteuttaa tieteellistä täsmällisyyttä ja tarkkuutta noudattaen. Suunnittelutieteessä tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan olemassa olevan tutkimustiedon, teoreettisen perustan ja tutkimusmenetelmän tehokasta käyttöä.

Tutkimuksessa perehdytään alan aiempaan tutkimukseen ja tutkimus toteutetaan tieteellisesti hyväksytyyn metodologian mukaisesti.

## 6. Suunnittele etsintäprosessi

Ratkaisun luominen on itsenäinen etsintäprosessi ja puitteet sille määritellään tutkimuksessa.

Tutkimuksessa tuotetaan kohdeyrityksen käyttöön räätälöity artefakti tieteellisesti valideihin lähteisiin perustuen.

## 7. Tuloksista raportointi

Tutkimus tulee esittää tehokkaasti sekä teknisesti että johtamiseen suuntautuneelle yleisölle. Esityksessä tulee kuvata kuinka artefakti on saatu aikaan.

Tämän tutkimuksen tulokset tullaan esittämään kouluuyhteisössä opettajille ja tietoteknisen alan opiskelijoille. Lisäksi työn tulokset ja niistä johdettu konkreettinen projektiehdotus esitetään kohdeyrityksessä liiketoiminta- ja IT-johdolle.

Tämä tutkimus on pyritty tekemään edellä mainittuihin ohjeistukseen perustuen.

## 8 Lopputulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tuloksena syntynyt artefakti kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan tehostamisen tueksi ja arvioidaan sekä tutkimusmenetelmän soveltuvuutta että tulosten luotettavuutta.

### 8.1 Asiakkuudenhallinnan tehostamisen viitekehys

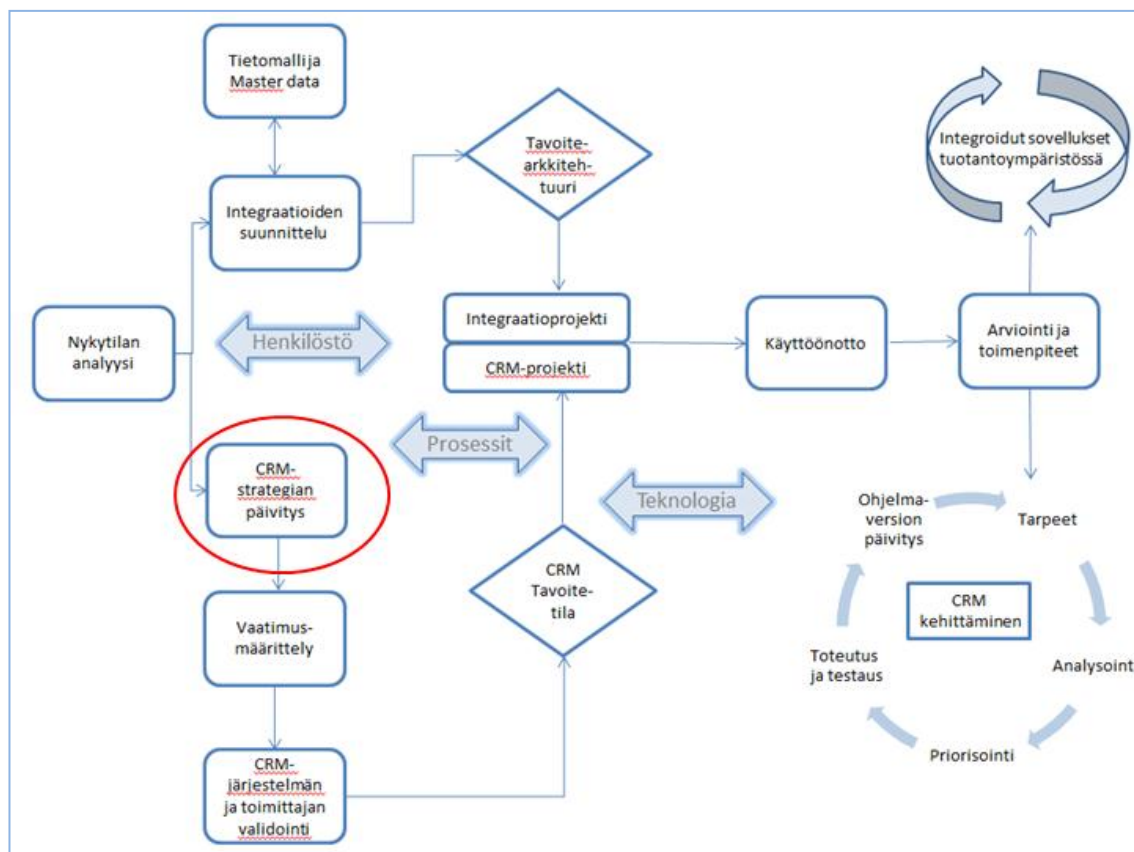
Opinnäytetyön tutkimuskysymysten avulla haettiin vastausta siihen kysymykseen, miten voidaan estää CRM-käyttöoottoprojektien tyypilliset ongelmat ja miten ne eroavat muiden järjestelmien käyttöönottoprojekteista. Kolmas tutkimuskysymys liittyi integraatioiden rooliin

asiakkuudenhallinnan tehostajana. Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia tutkimuksen edetessä ja seuraavaksi esitellään lopputulos.

Lähdekirjallisuudessa ja artikkeleissa nousi toistuvasti esiin liiketoiminnan sitoutuminen IT-hankkeisiin, joka on keskeinen edellytys CRM-hankkeen onnistumiselle. Sitoutumisella tarkoitetaan sekä johdon sitoutumista että tarvittavien resurssien saamista hankkeeseen mukaan. CRM-hankkeessa korostuu erityisesti myynti- ja asiakaspalvelurajapinnassa työskentelevien henkilöiden rooli. Organisaatioissa myyntihenkilöstö on usein kiireistä ja heidän palkkauksena perustuu yleensä myyntituloksiin. Tästä johtuen myyntiresurssien saaminen mukaan IT-projektiin saattaa olla varsin haasteellista, mutta asia tulisi pyrkiä ratkaisemaan kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Jos myyntihenkilöstö ei osallistu vaatimusten määrittelyyn, ei lopputuloksesta voi mitenkään tulla heidän tarpeitaan vastaava.

Kuvassa 14 esitetään tutkimuksen tuloksena syntynyt ehdotus kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan tehostamisprojektin viitekehyyksi. Koska tutkimuksen perusteella vahvistui lähtöoletus siitä, että integraatioiden avulla voidaan prosesseja yksinkertaistaa, on integraatioiden huomiointi otettu mukaan lopulliseen malliin. Ennen varsinaisen projektin aloitusta tulee tehdä kaksi toisistaan erillistä kokonaisuutta; CRM-strategian arviointi ja tarvittaessa päivitys sekä integraatioihin liittyvä esiselvitys. Vasta niiden tekemisen jälkeen yrityksellä on riittävästi informaatiota sen arvioimiseen, kannattaako hanketta lähteä toteuttamaan eli voidaan-ko investoinnin odottaa tuottavan säästöjä mm. prosessien tehostumisen myötä.





Kuva 13: Asiakkuudenhallinnan tehostamisen viitekehys

Nykytilan analyysivaiheessa läpikäydään ja kuvataan organisaation asiakkuudenhallintaan liittyvät strategiat, prosessit ja järjestelmät sekä tietovirrat järjestelmien välillä. Analyysin perusteella voidaan tunnistaa manuaaliset ja useampaan kertaan toistuvat työvaiheet. Nimienomaan näitä työvaiheita on tarkoitus minimoida ja siten tehostaa operatiivisten prosessien toimintaa.

Nykytilan analysoinnin jälkeen hanke suuntautuu kahdelle eri polulle: integraatioiden ja asiakkuudenhallinnan kehittämisen esiselvitystyöhön.

Integraatioiden esiselvitysvaiheessa laaditaan suunnitelma tulevaisuuden tietovirroista ja prosesseista. Master datalla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan yhtenäistä tunnistetietoa sekä periaatteita sille, mitä tietoja asiakkuudesta tallennetaan kuhunkin järjestelmään. Ohjaava periaate on tallentaa sama tieto vain kertaalleen ja integraatio hoitaa tiedon siirron muihin järjestelmiin. Asiakkaan ja asiakkuuksien rakenteista tulee laatia tietomalli, jossa kuvataan tietojen sisältö ja laaditaan tietojen välityssuunnitelma eri järjestelmien välillä. Tietomallin suunnittelun yhteydessä tulee laadittua pohjatyötä integraatioiden toteutusta varten. Käytännössä eri perusjärjestelmien asiakastietojen rakenne tulee yhtenäistää, jotta

tietoja voidaan siirtää eri järjestelmien välillä. Integraatiosuunnittelun lopputuloksena syntyy kokonaisarkkitehtuurin tavoitetila, jossa asiakkuudenhallinta on oma kokonaisuutensa.

Asiakkuudenhallinnan osalta omistajuusasiat ja asiakkuuteen liittyvät myynti- ja asiakaspalvelustrategiat tulee olla kunnossa ennen hankkeen aloittamista. Ainoastaan sitä kautta on mahdollista saada tulevan CRM-ratkaisun vaatimusmäärittely kuntoon. Jos vaatimuksia ei osata määrittellä, ei järjestelmästä voi tulla käyttäjien tarpeita vastaava eikä hankkeeseen kannata investoida vaan on parempi jatkaa toimintaa nykyisten prosessien mukaisesti. Kun asiakkuudenhallinnan järjestelmää koskevat vaatimukset ovat selvillä, voidaan arvioida nykyisen CRM-järjestelmän toiminnallisuudet vaatimuksia vasten. Tässä vaiheessa tulee myös arvioida, onko järjestelmän toimittajaa tarpeellista vaihtaa.

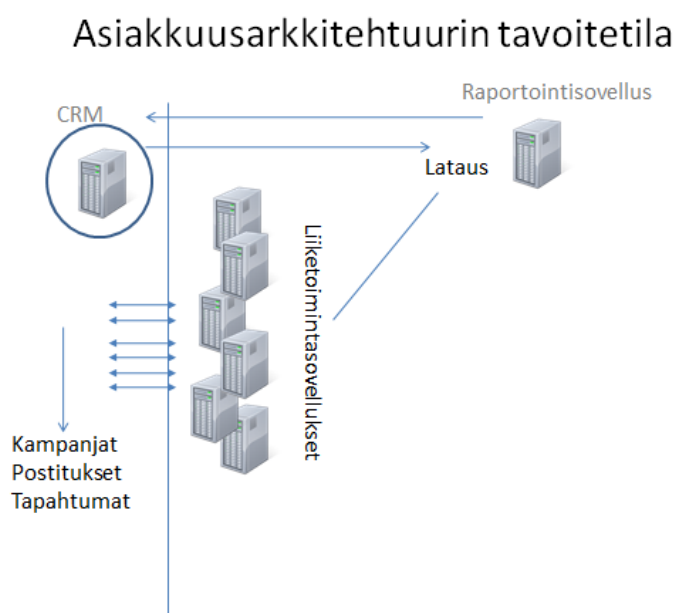
Finnegan ja Willcocksin (2007, 17) mukaan tietojärjestelmien arvo ei voi koskaan olla enempää kuin mitä niiden hyöty liiketoiminnalle on. Tästä seuraa se, ettei järjestelmän asennus yksinään ole riittävä toimenpide, vaan järjestelmä tulee aina istuttaa tarkoituksenmukaiseen ympäristöönsä ja samalla varmistua siitä, että prosessit, osaaminen ja teknologia kytkeytyvät mutkattomasti yhteen. Voidaankin todeta, että CRM-strategia ja sen ajantasaisuus on luonteeltaan show-stopper-tyyppinen asia eikä CRM-järjestelmähanketta kannata aloittaa ennen kuin strategiat ja niistä johdettavat toimintaperiaatteet ja prosessit ovat kunnossa.

Kun CRM-ratkaisun tavoitetila ja tavoitearkkitehtuuri ovat selvillä, voidaan käynnistää toteutushanke. Todennäköisesti integraatio- ja CRM-projektien projektitiimeissä tulee olemaan sen verran eroja resurssien osalta, että ne kannattaa hallinnoida erillisinä kokonaisuuksina. Koska projekteilla on vahva keskinäinen riippuvuus, tulee niille sopia keskinäiset yhteistyötavat (mm. määrittelyt, seuranta, riskienhallinta, yhteistestaukset) ja käyttöönotto tulee koordinoida huolellisesti. Jatkuva kommunikointi projektien vastuuhenkilöiden kesken on välttämätöntä.

Sovitun ajan kuluttua käyttöönotosta on suoritettava arviointi eli arvioida ovatko käyttöönotot täyttäneet niille asetetut hyötyodotukset. On käytettävä mittareita, joista projektien aloitusvaiheessa tulee sopia. Tässä yhteydessä on myös sovittava tarvittavien korjaustoimenpiteiden priorisoinnista ja jatkokehittämisen periaatteet. CRM-järjestelmän osalta on suositeltavaa luoda toimintamallit jatkuvan kehittämisen pohjaksi.

Koko hankkeen ajan ja sen jälkeenkin on huomioitava asianmukaisella tavalla yrityskulttuurin liittyvät asiat. Tämä koskee sekä henkilöstöä, prosesseja että teknologiaa. Muutoksenhallinta ja jatkuva viestintä muutoksen kohteena olevan henkilöstön kanssa on välttämätöntä.

Kohdeyrityksen asiakkuusarkkitehtuurin tulevaisuuden tavoitetila esitetään kuvassa 15. Tavoitteena on, että perustason asiakastieto hallinnoidaan CRM-järjestelmässä, josta tiedot välittyvät automaattisesti liiketoiminnan perussovelluksiin. Perussovelluksissa asiakkuustietoa rikastetaan järjestelmän käyttötarkoituksen mukaan. Päivittäisten latausten myötä sovittu asiakasinformaatio siirretään edelleen automaattisesti raportointialustalle. CRM-järjestelmä tai mahdollisesti muu sovittu rajapinta saa asiakkuutta koskevan liiketoimintatiedon raportointisovelluksesta ja näin mahdollistuu kokonaisvaltaisen asiakkuusinformaation kerääminen yhdestä paikasta asiakastapaamisen yhteydessä. Asiakasmarkkinointiin liittyvien kampanjojen ja tapahtumien hallinnointi helpottuu, kun kaikki tarvittava tieto on saatavilla samasta tietokannasta eikä tietojen erillistä yhdistelyä ole tarpeen tehdä.



Kuva 14: Asiakasarkkitehtuurin tavoitetila

## 8.2 Tutkimusprosessin ja lopputuloksen arviointi

Tämä tutkimus tehtiin Hevnerin ja muiden (2004, 80) tietojärjestelmien tutkimuskehikkoa soveltaen ja Hevnerin ja muiden (2004, 85) seitsemää ohjetta noudattaen. Tutkimuskehikko ja sitä tukeva ohjeistus soveltui hyvin tämän tutkimuksen metodologiaksi. Menetelmä on hyvin looginen ja käytännönläheinen ja se tukee tutkijaa tutkimuksen käytännön toimintojen suorittamisessa. Tutkimuskehikko ei suoraan tue varsinaisen kehittämiskohteen analysoinnissa ja suunnittelussa, vaan siihen tutkijan täytyy itse laatia riittävä teoreettinen perusta. Tässä tutkimuksessa kontekstin osalta teoreettinen viitekehys rakentui asiakkuudenhallintaa ja integraatioita koskevan kirjallisuuden ja tieteellisesti argumentoitujen julkaisujen perustaan. Analysoinnin ja suunnittelun apuna käytettiin lisäksi kohdeympäristön omia aineistoja.

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin kohdeympäristöön ja sen käytännön problematiikkaan tutustumalla. Käytännössä tutkija keräsi kohdeyrityksen asiakkuudenhallintaa koskevat aineistot yhteen paikkaan analysointia varten. Aineiston analysointi tehtiin yhteistyössä kohdeyrityksen asiantuntijoiden kanssa ja sen yhteydessä pureuduttiin asiakkuudenhallinnan nykyisiin ongelmakohtiin ja kehittämistarpeisiin. Tämän jälkeen seurasi tavoitetilan määrittely. Nykytilan ja tavoitetilan välisestä eroista laadittiin gap-analyysi, jonka pohjalta saatiin määriteltyä kehittämiskohteelle viitekehys.

Toisessa vaiheessa perehdyttiin asiakkuudenhallintaa ja integraatioita koskevaan tematiikkaan laaja-alaisesti. Tämä vaihe sisälsi kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden keräämisen ja analysoinnin. Vaihe oli aineiston suuresta määrästä johtuen erittäin työläs ja aikaa vievä. Tutkimuksen aihepiiristä on kirjoitettu paljon ja siitä löytyi runsaasti tieteellisiä julkaisuja, mutta täysin vastaavaa tutkimusta, jossa olisi yhdistetty asiakkuudenhallinnan tehostaminen ja integraatiot ei tietämuskannasta löytynyt. Siinä mielessä tutkimuksen tulos on ainutkertainen, joskin on todettava että tutkimus on merkityksellinen lähinnä kohdeyritykselle ja mahdollisesti muille vastaavan nyky- ja tavoitetilan omaaville organisaatioille. Tutkimuksellista uutta tietoa ei tässä prosessissa syntynyt vaan lopputulos on erilaisten aineistojen analysointiin ja niiden pohjalta kehitetyn artefaktin toteutus omassa kohdeympäristössään.

Seuraavaksi siirryttiin artefaktin suunnitteluvaiheen, joka oli luonteeltaan iteratiivista. Kohdeympäristössä konkreettisen mallin evaluointia tehtiin pöytätestauksen avulla. Käytännön työn ohella tutkija analysoi ja sovelsi lähdekirjallisuuden aineistoa ja pyrki tällä varmistamaan tutkimuksen laadun. Lopputuloksena, sekä kohdeympäristön käytännön havaintoja että tietämuskannan aineistoja hyödyntäen, syntyi tutkimuksen lopputuloksena edellisessä luvussa esitetty malli.

Eskola ja Suoranta (2008, 208) toteavat, että erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tehtyjä ratkaisuja ja siten ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja työn luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta ja toteamukseen siitä, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola ja Suoranta 2008, 210). Järvinen ja Järvinen (2004, 119) toteavat, että luotu malli ei voi olla koskaan täydellinen. Tämän tutkijaa helpottavan toteamuksen taustalla on ajatus siitä, että malli on aina tietyn tason abstraktio realisaatiosta ja kaikki muuttujat eivät tule malliin mukaan.

Suunnittelutieteellisen tutkimuksen tuloksena syntyneen artefaktin arvioinnin tulee Hevnerin ja muiden (2004, 85) mukaan perustua liiketoimintaympäristön vaatimukseen ja sen tulee soveltua kohdeympäristön IT-infrastruktuuriin. Koska tutkimuksessa oli mukana vahva käytännön konteksti, voidaan tutkimuksen katsoa tältä osin onnistuneeksi ja merkitykselliseksi. Tämän

tutkimuksen tuotoksiksi määriteltiin Marchin ja Smithin (1995, 255) viitekehyyksen mukaan malli ja menetelmä. Taulukossa 3 esitellään Järvinen ja Järvisen (2004, 123) suunnittelutieteellisen tutkimuksen arviointikriteereitä ja niiden toteutuminen tässä tutkimuksen tuotosten eli mallin ja menetelmän osalta.

Tutkimustuotos	Mahdollisia arviointikriteereitä	Lopputuloksen arviointi tässä tutkimuksessa
Käsitteet	Helppokäyttöisyys, yhteiset rajakäsitteet, hyödynnettävyys	n / a
Mallit	Mallin ja todellisuuden vastaavuus, johdonmukaisuus, ymmärrettävyys	Lopputuloksena syntynyt viitekehys vastaa todellisen kohdeympäristön vaatimuksia. Luoto malli on johdonmukaisesti etenevä ja kontekstin yhteydessä ymmärrettävissä.
Menetelmät	Operationaalisuus (kyky suorittaa tehtävä), tehokkuus, yleisyys, helppokäyttöisyys	Menetelmän suorittamisen seurauksena syntyy tehokkaampi asiakkuudenhallinta. Menetelmä on loogisesti etenevä (helppokäyttöinen) ja yleistettävissä kohdeympäristöä vastaavissa ympäristöissä.
Toteutukset	Artefaktin tehokkuus ja vaikuttavuus, artefaktin vaikutuksen ympäristöön ja käyttäjiin, artefaktin odottamattomat positiiviset ja negatiiviset vaikutukset	n / a

Taulukko 4: Suunnittelutieteellisen tutkimuksen arviointikriteereitä

## 9 Pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa kohdeyritykseen käytännön työn tueksi viitekehys, jota soveltamalla yritys voi tehostaa asiakkuudenhallinnan prosesseja. Tutkimuksen tuloksena syntyi viitekehys, jota yritys voi joko sellaisenaan tai tarkoituksenmukaisesti sovellettuna käytännön toiminnassaan hyödyntää. Tältä osin voidaan todeta että tutkimuksen tavoite onnistuttiin saavuttamaan.

Kaikissa tutkimuksissa tulee pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231). Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tässä tutkimuksessa saavutettu tulos on sovellettavissa muissa kohdeyritystä vastaavissa pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa ja siinä mielessä tutkimus on reliabeli ja merkityksellinen. Myös validiuden määritelmä tuli todennetuksi, koska tutkimuksen alkuvaiheessa asetettuun tutkimusongelmaan ja sitä tukeviin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset luotettaviin lähteisiin perustuen. Tutkimuksessa käytetyt lähdemateriaalit,

sekä kirjallisuus että tieteelliset julkaisut, sisälsivät jonkin verran toistoa samoista asioista. Toisaalta tämän voi tulkita lisäävän tutkimuksen luotettavuutta, koska lähdemateriaalissa ei ollut ristiriitaisuuksia vaan ne olivat johdonmukaisesti yhteneväisiä ja vahvistivat tutkimuksen keskeisiä havaintoja.

Tutkimuksen tuloksena ei kuitenkaan syntynyt mitään varsinaista uutta tietoa tutkittavasta aihepiiristä vaan opinnäytetyötä voidaan lähinnä hyödyntää kirjallisuuskatsauksena asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmien käyttöönottoprojektin haasteiden osalta. Tutkimuksen tuloksissa ei siten ole merkityksellistä raportoitavaa yhteiskunnallisesti tai tutkijayhteisön näkökulmasta.

Varsinaisen asiasisällön eli asiakkuudenhallinnan järjestelmien käyttöönoton haasteiden osalta oli mielenkiintoista huomata, kuinka samantyyppisiä ongelmia sekä pienet yritykset että suuret organisaatiot järjestelmähankkeissaan niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa kohtaavat. Tämä tuli esiin hyvin myös CRM-ratkaisutoimittaja Mepcon 31.1.2012 järjestämässä asiakastilaisuudessa, johon tämän opinnäytetyön tekijä osallistui. Tilaisuudessa oli paneelikeskustelu CRM-käyttöönottoprojekteihin liittyvistä haasteista ja keskustelu kulki hyvin samoilla linjoilla tämän tutkimuksen havaintojen kanssa. Keskustelussa keskeisiksi menestystekijöiksi CRM-käyttöönottoprojekteissa ja ylläpidossa nousivat johdon sitouttamisen tärkeys, kehitystyön vaiheistus sekä käyttäjien motivointi hyötyjen korostamisen, tuen ja koulutuksen avulla.

## 9.1 Jatkotutkimus

Opinnäytetyössä käytetyssä lähdemateriaalissa korostui liiketoiminnan, sekä johdon että muun henkilöstön, sitouttamisen merkitys CRM-projektin onnistumisen edellytyksenä. Tämä on luonnollisesti tärkeää kaikissa IT-hankkeissa, mutta korostuu erityisesti asiakkuudenhallinnan osalta, koska sillä on laaja-alaisesti vaikutuksia koko organisaation toimintaan ja prosesseihin. Liiketoiminnan osallistuminen riittävällä laajuudella hankkeisiin on kuitenkin erittäin iso haaste, koska yleensä organisaatiolla ei ole ns. hukkaresursseja vaan työaika kuluu pääsääntöisesti omalla vastuulla olevien työtehtävien hoitoon eikä projektityölle jää aikaa. Tämä hidastaa projektien etenemistä ja mahdollisesti myös haittaa projektien tavoitteiden saavuttamista. Tämä ongelma on akuutti myös kohdeyrityksessä, joka on asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijanorganisaatiossa jokaisella työntekijällä on oma vastuualueensa eikä sijaisuuksien hoitaminen ole helposti järjestettävissä. Itse asiakkuudenhallinnan osalta ei tullut eteen varsinaisia tarpeita jatkotutkimukseen, mutta sen sijaan olisi kiinnostavaa selvittää, millaisin konkreettisoin menetelmin on mahdollista parantaa liiketoiminnan resurssien osallistumisastetta projektitoissa ilman että yrityksen operatiivinen toiminta kärsii ja projektityö voidaan hoitaa pääsääntöisesti normaalin työajan puitteissa.

## Lähteet

- Chaffey, D., Wood, S. 2005. BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT Improving Performance Using Information Systems. England: Pearson Education Limited.
- Chen, I., Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management
- Ghuri, P., Grønhaug, K. 2005. Research Methods in Business Studies A Practical Guide. England: Pearson Education Limited.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Finnegan, D., Currie, W. A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal* 28, 153-167.
- Finnegan, D., Willcocks, L. 2007. Implementing CRM. From Technology to Knowledge. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Hannus, J., Lindroos, J., Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan ympäristössä. Helsinki: HM&V Research Oy.
- Hevner, A., March, S., Park, J., & Ram, S. 2004. Design science in information systems research. *MIS Quarterly* 28. No 1, 75-105.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita, Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Järvinen, P., Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Lee, J., Siau, K., Hong, S., 2003. Enterprise Integration with ERP and EAI. *Communications of the ACM*. Vol 46, No2. 54-60.
- Linthicum, D. 2000. Enterprise Application Integration. USA: Addison-Wesley Information Technology Series.
- March, S., Smith, Design and Natural Science Research on information Technology, *Decision Support Systems* (15:4), December 1995, 251-266.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.
- Nurmi, T. 2003. Gummeruksen suuri suomen kielen sanakirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Nykamp, M. 2001. The Customer differential The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management. USA: AMACOM.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Otto, B., Reichert, A. 2010. Organizing master data management: findings from an expert survey. *SAC '10: Proceedings of the 2010 ACM Symposium on Applied Computing* . 106-110.
- Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. England: Pearson Education Limited.

Ranjan, J., Bhatnagar, V. 2011. Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. *The Learning Organization* Vol 18 No. 2. 131-148.

Siltanen, J. 2004. Pro gradu-tutkielma: Tietoarkkitehtuuriin perustuva sovellusintegraatiometodi - tapaus Tieliikelaitos. Tampereen yliopisto: Tietojenkäsittelytieteiden laitos.

Silvola, R., Jaaskelainen, O., Kropsu-Vehkaperä H., Haapasalo, H. 2011. Managing one master data - challenges and preconditions. *Industrial Management and Data Systems*. Vol. 111 No.1. 146-162.

Themistocleous, M., Irani, Z. 2001. Benchmarking the benefits and barriers of application integration. *An International Journal*. Vol 8 No 4. 317-331.

Tähtinen, S. 2005. Järjestelmäintegraatio: tarve, vaihtoehdot, toteutus. Helsinki: Talentum.

Valpola, V. 2000. Suuri sivistyssanakirja. Juva: WSOY.

Van Aken J.P. (2004), Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies* 41, No 2, 219-245.

Sähköiset lähteet:

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje.  
[https://optima.discendum.com/learning/id74\\_bin\\_doc\\_show\\_id=2343515&ws=1126268&noedit=1&name=\\_1YLEMPI\\_AMK\\_ont\\_ohje\\_181208](https://optima.discendum.com/learning/id74_bin_doc_show_id=2343515&ws=1126268&noedit=1&name=_1YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208). Tulostettu 5.4.2012.

Julkaisemattomat lähteet:

Mepcon CRM-käyttäjäpäivän asiantuntijapaneeli 31.1.2012. Keskustelun puheenjohtajana myynnin professori Petri Parviainen Aalto-yliopistosta.



## Kuvat

Kuva 1: Kohdeyrityksen asiakasarkkitehtuurin nykytilan kuvaus .....	9
Kuva 2: CRM-strategian rakenne .....	15
Kuva 3: Asiakkuudenhallinnan prosessi .....	16
Kuva 4: Asiakkuudenhallinnan näkökulmat .....	18
Kuva 5: Asiakkuustiedon tekninen haltuunotto .....	19
Kuva 6: Esiselvityksen viitekehys.....	20
Kuva 7: CRM-implemtoinnin viitekehys .....	24
Kuva 8: Asiakkuuden rakenteet .....	31
Kuva 9: Menetelmän käyttö tutkimuksessa.....	32
Kuva 10: Tutkimusotteet .....	33
Kuva 11: Tietojärjestelmien tutkimuskehys.....	36
Kuva 12: Opinnäytetyön tutkimuksen viitekehys.....	37
Kuva 13: Asiakkuudenhallinnan tehostamisen viitekehys.....	41
Kuva 14: Asiakasarkkitehtuurin tavoitetila .....	43

## Taulukot

Taulukko 1: CRM-näkökulmat .....	14
Taulukko 2: Integraatioprosessi .....	29
Taulukko 3: Tutkimustoimintojen soveltaminen .....	34
Taulukko 4: Suunnittelutieteellisen tutkimuksen arviointikriteereitä.....	45