

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

2013

Niklas Kauppi

CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI - SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

– Case Dimmi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

Joulukuu 2013 | 56

Ohjaaja: Markku Rajala

Niklas Kauppi

CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI – SUUNNITTELU JA TOTEUTUS - Case Dimmi

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten CRM-järjestelmä on otettu käyttöön Viestintä Dimmi Oy:ssä ja peilata käyttöönottoprojektia teoriaan. Tutkimuksen pääteemana oli osoittaa tekijöitä onnistuneessa käyttöönottoprojektissa teorian ja tapauskohtaisen tutkimuksen kautta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista ja havainnollista menetelmäsuuntausta käyttäen.

Työ kuvaa Dimmin käyttöönottoprojektia, jossa kirjoittaja toimi järjestelmän käyttöönottajana ja pääkäyttäjänä. Onnistuneen käyttöönottoprojektin tutkiminen teorian ja tapauskohtaisen tutkimuksen pohjalta antaa parhaimmat lähtökohdat uusille käyttöönottoprojekteille sekä ehdottaa ideoita Dimmin CRM-järjestelmän käyttöön ja kehittämiseen.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, teoriasta ja käyttöönottoprojektista (case Dimmi). Se keskittyy asiakkuudenhallintaan ja CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektiin. Case Dimmi esittelee yrityksen käyttöönottoprojektin. Laaja teoriaosuus palvelee yrityksiä ja toimijoita, jotka suunnittelevat CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Vertailemalla ja tarkastelemalla teoriaa ja case Dimmiä, lukija saa kokonaiskuvan CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektista kahdesta eri näkökulmasta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Dimmin käyttöönottoprojekti oli onnistunut. Asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltaisen muutoksen mahdollisti CRM-järjestelmän käyttöönotto, joka toi lisäarvoa yrityksen liiketoimintaan. Tutkimus ja teoria osoittivat myös, että käyttöönotossa oli kohtia, joita olisi voitu tehdä toisin sekä järjestelmää voitaisiin tulevaisuudessa kehittää sisäisesti. Tutkimus todensi onnistuneen käyttöönottoprojektin käytännössä case Dimmin kautta, jonka teoria vahvisti.

ASIASANAT:

CRM-järjestelmä, asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintajärjestelmä, käyttöönottoprojekti, käyttöönotto, tapauskohtainen tutkimus, asiakaslähtöisyys

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | e-business and Marketing

December 2013 | 56

Instructor: Markku Rajala

Niklas Kauppi

THE INTRODUCTION AND IMPLEMENTATION OF CRM SYSTEM - Case Dimmi

The purpose of this thesis is to describe the introduction and implementations of a new CRM system in Viestintä Dimmi Oy and compare it to the theory. The main objective is to present the main factors in a successful introduction of CRM system in theory and in the case study. The research was conducted by using qualitative research method and observation.

As the introducer of the new CRM system at Dimmi the author was able to conduct the research by using qualitative method. The introduction project was used as a basis for the effectiveness of the introduction project of the new system and also for finding ideas for improvement of Dimmi's CRM system.

The thesis consists of two main segments: theory and the system introduction project (case Dimmi). The theory can be divided into two parts: Customer relationship management and the introduction project of the CRM system. The comprehensive theory serves businesses and organizations planning to introduce a new CRM system. The theory presents an advisable and comprehensive angle to a successful system introduction. By comparing and examining the theory and the case study, the purpose of the research was to create an overall view of the introduction of the CRM system from two different points of view.

Based on the results, Dimmi's introduction of the CRM system was successful. The complete reformation of Dimmi's customer relationship management was due to the successful introduction project, which brought a great deal of added value to the everyday business. The research and theory indicate that there were factors in the introduction project, which could have been done otherwise. Also the CRM system can be developed even more internally, for the use of the company. The research proved, supported by theory, how a successful introduction project has been conducted.

KEYWORDS:

CRM, customer relationship management, CRM system, introduction project, system introduction, case study, customer oriented approach

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen ongelma ja käytetyt menetelmät	6
1.2 Tutkimustehtävä ja tarkoitus	7
2 ASIAKKUUDENHALLINTA	8
2.1 Asiakkuudenhallinta eli CRM käsitteenä	8
2.2 Asiakaslähtöisyys	9
2.3 CRM-järjestelmä / Asiakkuudenhallintajärjestelmä	12
2.3.1 CRM-järjestelmän rooli	13
2.3.2 CRM-järjestelmän hyödyt ja haasteet	14
3 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI	16
3.1 Tekijöitä onnistuneessa ja epäonnistuneessa käyttöönottoprojektissa	16
3.2 Muutoksen johtaminen	20
3.3 Käyttöönottoprojektin valmisteluvaiheet	22
3.3.1 Tavoitteiden määrittäminen	23
3.3.2 Järjestelmän vaatimukset	26
3.3.3 Projektiryhmä	27
3.3.4 Asiakastieto	30
3.4 Käyttöönotto	32
3.5 Ylläpito ja kehittäminen	34
3.6 Arkipäivä	36
4 MAINOSTOIMISTO DIMMIN YRITYSESITTELY	39
5 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI – CASE DIMMI	40
5.1 Taustaa	40
5.2 Lähtökohdat	41
5.3 Käyttöönottoprojekti	42
5.4 Käyttöönotto	45
5.5 Ongelmat ja haasteet	48
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6.1 Kehitysideat	50
6.2 Tutkimuksen tulokset	51

7 LOPPUSANAT	55
LÄHTEET	56

KUVIOT

Kuvio 1. Tietojärjestelmien käyttöönoton välttämättömyyden tarkastelua organisaatio- ja käyttäjänäkökulmista. (Oksanen 2010, 27)	17
Kuvio 2. CRM-käyttöönottojen menestystekijät. (Oksanen 2010, 48)	19
Kuvio 3. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi. (Oksanen 2010, 77)	23
Kuvio 4. Vesiputousmallin periaate. (Oksanen 2010, 85)	25
Kuvio 5. Iteratiivisen mallin periaate. (Oksanen 2010, 86)	26
Kuvio 6. Liiketoiminnallisista tavoitteista johdettuja vaatimuksia. (Oksanen 2010, 90)	27
Kuvio 7. Projektijohtamisen tasot. (Rissanen 2002, 73)	29
Kuvio 8. Tavallisimmat CRM-projektien käyttöönottomallit. (Oksanen 2010, 256)	33
Kuvio 9. Ylläpidon uusi malli. (Koistinen 2002, 37)	35
Kuvio 10. Asiakastietojen yhdistäminen. (Storbacka ym. 2000, 150)	38

TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaatio- ja asiakaslähtöinen markkinointiajattelu. (Vuokko 1997, 15)	10
Taulukko 2. CRM-projektin keskeiset roolit ja vastuut. (Oksanen 2010, 99).	28
Taulukko 3. Dimmin palaverimuistio. (Dimmi järjestelmäpalaveri 2013).	43

1 JOHDANTO

Asiakkuudenhallinta on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi yritysten liiketoiminnassa. Siirtymisessä pois organisaatiolähtöisestä ajattelumallista kohti asiakaslähtöistä ajattelumallia, yritykset ovat alkaneet panostaa asiakkuuksien parempaan ja tehokkaampaan johtamiseen. Nykyinen markkinatalous on nopeasti muuttuvaa ja asiakkuuksien säilyttäminen sekä uusasiakashankinta ovat muuttuneet yhä haastavammaksi. Teknologia on tarjonnut apua tilanteeseen. Tämä on johtanut muutoksiin yritysten toimintakulttuureissa. Toimintakulttuurin muutos näkyy parhaiten CRM-järjestelmien kasvuna yritysten liiketoiminnassa. CRM-järjestelmät ovat luoneet uuden mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen asiakkuuksien johtamiseen.

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti on iso ja haastava prosessi yrityksessä. Se vaatii laajaa muutosprosessia yrityksen toimintakulttuurissa. Tavoitteena käyttöönotossa on kuitenkin luoda yritykselle paremmat mahdollisuudet toimia ja kilpailla markkinoilla. Asiakkuuksien johtamista pyritään helpottamaan, tehostamaan ja yhdenmukaistamaan CRM-järjestelmän avulla. Käyttöönottoprojekti vaatii yritykseltä sitoutumista ja todellista muutoshalua.

Idean opinnäytetyöhön sain työharjoittelun kautta. Mainostoimisto Dimmi otti käyttöön uuden CRM-järjestelmän alkukeväällä 2012. Yrityksen resurssit eivät riittäneet toteuttamaan laajaa muutosprosessia, joten he palkkasivat minut työharjoitteluun. Työtehtäviini kuuluivat CRM-järjestelmän hallittu käyttöönotto, koulutus, hallinta ja ylläpito. Projektin tarkoituksena oli tuoda järjestelmä osaksi Dimmin arkipäivän liiketoimintaa.

1.1 Tutkimuksen ongelma ja käytetyt menetelmät

Opinnäytetyö tutkii miten CRM-järjestelmä on otettu käyttöön Viestintä Dimmi Oy:ssä ja peilaa käyttöönottoprojektia teoriaan. Tutkimuksen pääteemana on osoittaa tekijöitä onnistuneessa käyttöönottoprojektissa teorian ja tapauskohtaisen tutkimuksen kautta. Toimin henkilökohtaisesti CRM-järjestelmän käyttöö-

ottajana yhdessä Dimmin henkilökunnan kanssa, joten tutkimus toteutetaan kvalitatiivista ja havainnollista menetelmäsuuntausta käyttäen.

Onnistuneen käyttöönottoprojektin tutkiminen teorian ja tapaustutkimuksen pohjalta antavat parhaimmat lähtökohdat uusille käyttöönottoprojekteille. Tämän avulla pystyn myös ehdottamaan ideoita Dimmin CRM-järjestelmän käyttöön ja kehittämiseen.

1.2 Tutkimustehtävä ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on peilata CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin teoriaa Dimmissä toteutettuun projektiin. Mitä tehtiin oikein? Mitä kohtia voidaan parantaa ja kehittää? Oliko käyttöönottoprojekti onnistunut? Miten CRM-järjestelmä on vaikuttanut asiakkuudenhallintaan?

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, teoriasta ja käyttöönottoprojektista (Case Dimmi). Teoria voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: Asiakkuudenhallintaan ja CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektiin. Case Dimmi esittelee yrityksen käyttöönottoprojektin.

Havainnollinen tutkimusmenetelmä ja teoria antavat kaksi eri näkemystä muutosprosessiin ja käyttöönottoprojektiin. Case Dimmi on oma analyysini yrityksen käyttöönottoprojektista, jossa peilaan yrityksen prosessin toteutumista teoriaan. Johtopäätökset kappaleessa mittaan käyttöönottoprojektin onnistumista sekä annan kehitysideoita. Laajan teoriaosuuden on tarkoitus palvella yrityksiä ja toimijoita, jotka suunnittelevat CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Teoria antaa hyvän ja kattavan näkökulman onnistuneeseen käyttöönottoprojektiin. Vertailemalla ja tarkastelemalla teoriaa ja Case Dimmiä, lukija saa kokonaiskuvan CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektista kahdesta eri näkökulmasta.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinta, eli Customer Relationship Management, on vasta 1900-luvun lopussa vakiintunut käsite. Suomeksi sille ei ole vielä vakiintunutta termiä, vaan siitä käytetään kaikkea asiakkuuksien johtamisen, asiakaspalvelun ja asiakkuudenhallinnan välillä. (Oksanen 2010, 21)

Tässä työssä käytetään käsitteitä asiakkuudenhallinta ja CRM.

CRM käsitteen laajuutta kuvaa hyvin se, että sitä voidaan pitää asiakkuuksien johtamisena niin tietojärjestelmien avulla kuin käytännön tasolla asiakasrajapinnoissa. Asiakkuudenhallinta on yksinkertaisuudessa asiakkuuksien johtamista. (Oksanen 2010, 22)

2.1 Asiakkuudenhallinta eli CRM käsitteenä

Asiakkuus on organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on tuottaa arvoa molemmilla osapuolille. Arvon tuottaminen voi vaihdella tilanteesta riippuen. Se voi olla taloudellisen lisäarvon tuottamista, abstraktien arvojen kuten uskomusten vaikutusta päätöksentekoon, kannattavuutta tai asiakkaan arvoperäistä kokemusta. Asiakkuuksien johtamisen kannalta asiakas on tärkeä nähdä tekijänä, subjektina, joka toimii aktiivisesti osana arvontuotantoprosessia. Jos aikaisemmin asiakas on nähty pelkkänä kohteena, objektina, ei pystytä osallistamaan asiakasta tarpeeksi prosessiin. Kun asiakas on osana arvontuotantoprosessia, voidaan yhdistää molempien tekijöiden tavoitteet ja toiminnot ja pyrkiä yhteiseen, lisäarvoa tuottavaan lopputulokseen. Asiakas, eli organisaation pääoman lähde, voi toimia monena eri tekijänä, esimerkiksi perinteisenä kuluttajana, tuotantotekijänä tai markkinoinnin kohteena. Jotta asiakkuuden arvoa voidaan kasvattaa, täytyy asiakas ottaa mukaan tekijäksi arvontuotantoprosessissa, tuomalla asiakas lähemmäksi organisaation omaa liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa, että johtaminen ei ole enää yrityksen sisäistä, työntekijöiden ja liiketoiminnan johtamista, vaan myös asiakkuuksien kokonaisvaltaista johtamista. Asiakkuuksien kokonaisvaltaisella johtamisella, asiakkuuden-

hallinnalla, on tavoitteena kasvattaa suhteesta saatavaa ja annettavaa lisäarvoa sekä luoda yhtenäinen arvontuotantoprosessi. (Storbacka ym. 2001, 316–323)

Jotta organisaatio pystyy luomaan kilpailuetua, tarvitsee sen kehittää asiakastietämystään. Asiakkuudenhallinnalla pyritään asiakkuuden parempaan ja syvempään tuntemiseen. Sen avulla pystytään paremmin toimimaan yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaan puolesta. (Storbacka ym. 2001, 316–323)

Asiakkuudenhallinta on muuttunut rajusti. Asiakasrajapintojen määrä kasvanut paljon, jonka takia kommunikaatio asiakkaan kanssa on monipuolistunut. Kontaktitilanteet ovat nopeampia, tarjontaa ja kilpailua on paljon sekä asiakkaiden tarpeet ovat alati muuttuvia. Organisaatiot ovat pyrkineet reagoimaan näihin uusiin haasteisiin muuttamalla asiakkuuksien johtamista. Ottamalla avukseen CRM-järjestelmiä, muuttamalla sisäistä infrastruktuuria sekä kehittämällä asiakaslähtöisyyttä, organisaatiot pyrkivät paremmin kilpailemaan markkinoilla. (Hellman 2003, 25)

2.2 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöinen ajattelumalli on kysyntään ja tarpeisiin pohjautuvaa liiketoimintaa. Se eroaakin juuri tästä syystä niin sanotuista organisaatiolähtöisistä ajattelumalleista, jotka pohjautuvat myynti-, tuote- ja tuotantolähtöisyyteen. (Vuokko 1997, 14–15). Taulukko 1 esittää eroja asiakas- ja tuotantolähtöisyyden välillä.

Taulukko 1. Organisaatio- ja asiakaslähtöinen markkinointiajattelu. (Vuokko 1997, 15)

Organisaatiolähtöisyys:		Asiakaslähtöisyys:	
1.	Organisaation palvelu ja tuote katsotaan luonnostaan hyväksi.	2.	Lähdetään liikkeelle kohderyhmän tarpeista.
3.	Menestyksen esteeksi nähdään ainoastaan se, että asiakailta puuttuu tietoa tuotteesta tai motivaatio ostaa se.	4.	Menestyksen esteenä on myös se, että organisaatiolla ei ole tarpeeksi tietoa kohderyhmästä.
5.	Tutkimuksen hyväksikäyttö markkinoinnin suunnittelussa väärä.	6.	Tutkimuksilla on tärkeä markkinoinnin suunnittelua tukeva rooli.
7.	Markkinointi määritellään pelkästään promootioksi; ainoa ongelma on viestinnän tehostaminen.	8.	Kaikkia markkinointimixin osatekijöitä käytetään organisaation kilpailukeinona.
9.	Yksi todella hyvä strategia on riittävä.	10.	Strategiat rakennetaan erilaisien kohderyhmien mukaan.
11.	Kilpailu käsitetään kapealaisesti.	12.	Kilpailu määritellään laajasti, kohderyhmän näkökulmasta.

Lähtökohtana asiakaslähtöisessä markkinointiajattelussa ovat kohderyhmät, eli asiakkaat. Tämän ajattelutavan mukaan yrityksen menestyksen perustana on kyky määritellä kohderyhmän tarpeet ja sopeuttaa liiketoiminta niiden mukaan. Määrittelemällä asiakkaiden halut yritys pyrkii kykyjensä mukaan kehittämään tuotteensa ja palvelunsa vastaamaan tätä kysyntää. (Vuokko 1997, 15)

Yrityksen tulee siis kerätä tarvittavaa tietoa kohderyhmästä, jotta se pystyy menestyksekkäästi tuottamaan heille tyydyttäviä palveluita ja tuotteita. Pelkästään se, että yritys jakaa itsestään tietoa ja lisää tunnettuutta ei riitä. On kehitettävä tapoja, joiden avulla pystytään myös keräämään tietoa kohderyhmän tarpeista. Tämä on olennainen osa asiakaslähtöistä ajattelutapaa, sillä tiedon keräämisellä pystytään vaikuttamaan tuotetun palvelun ja valmistetun tuotteen ominaisuuksiin jo etukäteen. Tiedon kerääminen kohderyhmästä voi kattaa kaiken ai-

na myyntitilastoista yksittäisiin ostotapahtumiin tai asuinpaikasta sukupuoleen. (Vuokko 1997, 16)

Yrityksellä ei yleensä ainoastaan yhtä kohderyhmää. Nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat koostuvat monesta eri ryhmästä, jotka kaikki hyödyttävät yrityksen liiketoimintaa. Eri kohderyhmät voivat vaihdella esimerkiksi sukupuoleen, ikään tai asuinpaikkaan nähden. Yrityksillä on myös usein kumppaneita, tavaran toimittajia ja tukipalveluita. Kaikki nämä kohderyhmät ovat erilaisia ja niiden kanssa tulisi pystyä toimimaan tilanteen ja ryhmän vaativalla tavalla. Kaikkiin pitää pystyä vaikuttamaan yrityksen kannalta positiivisesti, mutta se tarkoittaa, että lähestymiskanta on kaikkiin ryhmiin hieman erilainen. Tämä on tärkeä asia asiakaslähtöisessä ajattelumallissa. Jokainen kohderyhmä on tärkeä ja yrityksen kyky sopeutua erilaisiin ryhmäkohtaisiin tilanteisiin vaikuttaa paljon yrityksen kykyyn tuottaa laadukasta palvelua ja tuotetta. On myös mahdollista ryhmitellä kohderyhmiä niiden tärkeyden mukaan. Tällöin pyritään tarjoamaan parempaa palvelua niille kohderyhmille, jotka ovat yrityksen kannalta välttämättömiä liiketoiminnalle. Segmentoinnilla pyritään jakamaan kohderyhmät pienemmiksi osiksi, jotta viestintä, markkinointi ja asiakaslähtöisyys pystytään hoitamaan paremmin ja helpommin. (Vuokko 1997, 19–21)

Asiakaslähtöisyyden tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää arvon tuottamista, niin yritykselle kuin asiakkaallekin. Yritykselle arvon tuottaminen tarkoittaa taloudellisen hyödyn, tuoton tekemistä. Hyvän asiakassuhteen ylläpitäminen on elintärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. (Vuokko 1997, 27–28)

Myös Storbacka ym. (2000, 20–21) korostavat asiakkuudenhallinnan tärkeimmäksi tavoitteeksi yhteistyön luomisen asiakkaan ja yrityksen välille. Tärkeää on luoda yhteinen tapa toimia, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Tämä vaatii siirtymistä pois organisaatiolähtöisestä ajattelumallista, jossa yritys panostaa myyntiin ja yksittäisten myyntitilanteiden maksimoimiseen. Asiakaslähtöisyys ei perustu niinkään hintaa, vaan yrityksen tapaan auttaa asiakasta. Yhteisten hyötyjen löytäminen sekä arvon tuottaminen asiakkaalle tulisivat olla tärkeimmät tavoitteet.

Pelkästään tuloksen tekeminen tai arvon tuottaminen asiakkaalle, eivät ole ainoita etuja tai tavoitteita asiakaslähtöisessä asiakkuudenhallinnassa. Asiakaslähtöinen toimintapa vaikuttaa koko organisaatioon, sen jokaiseen toimialaan, osastoon ja työntekijään. Jokainen yksittäinen henkilö on sitoutunut tuottamaan arvoa asiakkaalle. Kaikilla on sama tavoite. Organisaation yhteistyön avulla pystytään nostattamaan ryhmähenkeä ja sitouttamaan henkilöstä. Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja ryhmässä toiminen edesauttavat organisaation sisäistä toimintaa, sekä luovat paremmat lähtökohdat asiakaslähtöiselle toiminnalle. Hyvän organisaatiokulttuurin kautta pystytään palvelemaan paremmin asiakasta ja näin ollen vaikuttamaan tuloksellisuuteen positiivisesti. (Vuokko 1997, 28)

2.3 CRM-järjestelmä / Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Tieto asiakkaista on ennen CRM-järjestelmien kehittymistä ollut hajanaisesti tallennettua informaatiota, jota ei pystytä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka asiakastietoa onkin tallennettu erilaisiin järjestelmiin tai se on ollut henkilökohtaista hiljaista tietoa, on tiedon yhdistäminen ollut lähes mahdotonta. Eri järjestelmät eivät ole pystyneet liittämään asiakastietoa keskenään, tiedostomuodot ovat olleet erilaisia tai jokainen asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö on kerännyt ja jalostanut tiedon itse. (Storbacka ym. 2000, 137)

Tuotanto- tai organisaatiolähtöisessä ajattelumallissa on aikaisemmin käytetty paljon erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä. Toiminnanohjausjärjestelmät auttavat organisaatiota sisäisesti, esimerkiksi automatisoimalla prosesseja kuten henkilöstöhallinto, talous, tilausten ja hankintojen hallinta sekä varasto ja tuotantovalvonta. Organisaatio on näiden avulla pyrkinyt tehostamaan omaa toimintaansa ja saamaan sitä kautta edun markkinoilla. (Storbacka ym. 2000, 138)

Siirtymisessä pois organisaatiolähtöisestä ajattelumallista kohti asiakaslähtöistä ajattelumallia, organisaatiot ovat alkaneet panostamaan asiakkuudenhallintajärjestelmiin. On tarvittu yhtenäistä ja laajaa tietoa asiakkuuden koko elinkaaresta, jotta asiakasta pystytään palvelemaan paremmin. Asiakastietojen tallentaminen

samaan muotoon ja yhtenäiseen järjestelmään, on keskittänyt organisaation toimintoja. (Storbacka ym. 2000, 138–139)

Teknologian ja tietotekniikan kehitys on avannut uusia mahdollisuuksia asiakkuudenhallinnassa. Asiakastiedon tallentaminen, hallinta, analysointi ja jakaminen CRM-järjestelmän avulla ovat tulleet osaksi asiakkuuksien johtamista. Asiakastietoa voidaan käyttää paremmin hyväksi ja täten toimia tuottavammin asiakkaiden kanssa, sekä kilpailla markkinoilla. Kehitys tietotekniikassa luo myös mahdollisuuksia yhdistää asiakkuudenhallinta organisaation muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Koska asiakaslähtöisen organisaation tavoitteena on tuottaa lisäarvoa niin itselleen, kuin asiakkaallekin, tarjoaa CRM-järjestelmä laajan ja kattavan mahdollisuuden siihen. (Hellman 2003, 32–35)

2.3.1 CRM-järjestelmän rooli

Organisaatioiden pyrkimys toimia asiakaslähtöisesti on edesauttanut CRM-järjestelmien kehittymistä ja yleistymistä. Järjestelmät eivät toimi ainoastaan asiakkuuksien hallitsemisen tai johtamisen saroilla, vaan niiden avulla pystytään myös hoitamaan laajemmin organisaation asiakaslähtöistä liiketoimintaa. (Storbacka ym. 2000, 142)

Vaikka lähtökohtana CRM-järjestelmän roolille organisaatiossa voidaan pitää asiakkuuksien keskitettyä sijaintia ja niiden järjestelmällistä hallintaa, voidaan järjestelmän tuomaa hyötyä liiketoiminnalle myös laajentaa. CRM-järjestelmän avulla voidaan automatisoida myyntiä ja markkinointia, yhtenäistää asiakaspalvelua ja asiakaskohtauksia, hallita hinnoittelua, taloutta ja tuotteita/palveluita sekä laatia tarjouksia. CRM-järjestelmän rooli tulisi nähdä laajemmin, kuin ainoastaan asiakastiedon hallintana. Yhdistelemällä muita liiketoiminnan osa-alueita asiakkuudenhallintaan, saadaan käyttöön kokonaisvaltaista asiakaslähtöistä liiketoimintaa. (Storbacka ym. 2000, 142–144)

CRM-järjestelmä toimii käytännössä yhtenäisenä asiakastietokantana. Tietokanta sisältää muun muassa asiakkaiden yhteystiedot, asiakastapaamiset sekä markkinoin ja myynnin eri vaiheet. Järjestelmän avulla voidaan automatisoida

toimintoja kuten linkityksiä sähköpostiin, kalenteriin sekä erilaisiin tiedostoihin. CRM-järjestelmä organisaation liiketoiminnan työkaluna mahdollistaa laajan raportoinnin ja seurannan. Tätä voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi seuraamalla ostokäyttäytymistä ja analysoimalla sitä, tekemällä kannattavuuslaskentaa tai helpottamalla ja yhtenäistämällä asiakaspalvelua ja asiakasrajapinnoissa työskentelemistä. (Tiirikainen 2010, 35–36)

2.3.2 CRM-järjestelmän hyödyt ja haasteet

CRM-järjestelmä ei ole yritykselle elinehto. Jos järjestelmä lakkaa toimimasta, yritys pystyy hoitamaan päivittäistä liiketoimintaa normaalisti, joskin usein hitaammin. Myynnin osalta asiakastieto on edelleen osaltaan hiljaista tietoa jota voidaan käyttää. Asiakaspalvelu pystyy pääsääntöisesti toimimaan, sillä osaaminen on yleensä henkilökunnassa. Markkinointikin kykenee toimimaan osaltaan ilman järjestelmän tukea. (Oksanen 2010, 25–26)

Kuten aikaisemmassa kappaleessa CRM-järjestelmän roolista kerrottiin, yhdistelemällä kaikki liiketoiminnan osa-alueet osaksi CRM-järjestelmää, saadaan paras lopputulos. Asiakkuudenhallintaa pystytään toteuttamaan järjestelmästä riippumatta. Tärkeintä onkin pystyä luomaan strategia, jonka perusteella CRM-järjestelmä pystyy tuomaan mahdollisimman paljon ja laajasti kaikki liiketoiminnan osa-alueet saumattomasti yhteen. (Storbacka ym. 2000, 145)

Vaikka organisaatio saa paljon hyötyä yhdistelmällä eri liiketoiminnan osa-alueita yhteen CRM-järjestelmässä, tuottaa se myös paljon haasteita. Storbackan ym. (2001, 141–143) mukaan yhtenä isona haasteena ovat tietojärjestelmän luomat rajoitukset. Asiakastiedon, eli takautuvan tiedon, tallentaminen CRM-järjestelmään on olennainen osa järjestelmän käyttöä, mutta ohjaako se liikaa liiketoimintaa. Jos luotetaan pelkästään järjestelmään tallennettuun tietoon, riittääkö se johtamaan menestyksellisesti asiakkuuksia vai onko se rajoittavana tekijänä. Asiakastieto voi olla vanhentunutta tai se ei sovellu eri asiakasrajapinnoissa tai -kohtaamisissa suoritettaviin toimintoihin. Pelkän järjestelmään tallennetun asiakastiedon käyttäminen voi olla myös liian kapeakatseista, eikä

anna mahdollisuuksia laajentaa näkemystä asiakkuudesta. Tarvitaan asiakastietämystä, eli ennakoivaa, asiakaskohtaamisten kautta luotua tietoa. CRM-järjestelmän tulisi olla apuna asiakkuudenhallinnassa, mutta ei ainoa ja määrävänä tekijänä.

Yhtenä suurena haasteena CRM-järjestelmissä on alkunostuksen jälkeinen käytön vähentyminen. Sitä ei helposti huomaa eikä siitä synny ongelmaa alussa, mutta uusien työntekijöiden saapuessa yritykseen tai vahojen poistuessa, huomataan usein tiedon olleenkin työntekijän omaa hiljaista tietoa. (Oksanen 2010, 26). Tällöin voidaan olla isonkin haasteen edessä, sillä CRM-järjestelmän päivittäminen ei onnistukaan helposti.

3 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI

Monessa tapauksessa organisaatio ottaa käyttöön täysin uuden järjestelmän, joka taustalla on vahvasti strategiset muutokset. Vain harvoin organisaatio vaihtaa tai muuttaa järjestelmäänsä. Taustalla on tarve kehittää liiketoimintaa, tuomalla uusia tapoja ja käytäntöjä organisaation tapaan toimia. Tämän avulla pyritään saavuttamaan parempi asema markkinoilla. (Oksanen 2010, 55)

CRM-järjestelmän käyttöönotto ei tarkoita pelkästään järjestelmän hankkimista ja sen asentamista yrityksen käyttöön. CRM-järjestelmä tulisi arkipäiväistä osaksi yrityksen liiketoimintaa, jolloin se kattaisi kaikki prosessit. Tärkeää CRM-järjestelmän käyttöönotossa on sen vakiinnuttaminen käytäntöön. (Finnegan & Willcocks 2007, 23)

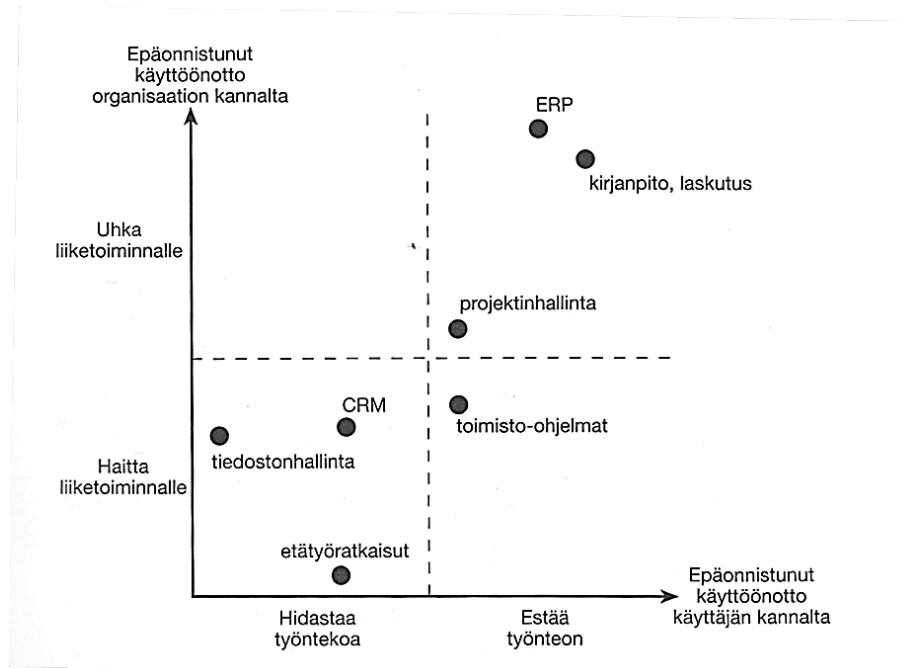
Vakiinnuttaminen CRM-järjestelmä osaksi yrityksen koko liiketoimintaa, vaatii kuitenkin paljon toimenpiteitä. Tämä vaatii vahvaa sitoutumista muutoksen johtamiseen, jonka avulla pyritään helpottamaan siirtymää järjestelmän käyttöönotolle. Järjestelmä on kaikille uusi, joten henkilökunta pitäisi kouluttaa ja sitouttaa käyttämään sitä. Myös jatkuva ylläpito ja kehittäminen ovat olennainen osa prosessia.

CRM-järjestelmän käyttöönotto ovat kaikissa tapauksissa erilaisia. Tämä johtuu siitä, että järjestelmä on niin riippuvainen jokaisen yrityksen omista liiketoiminnan prosesseista ja tarpeista. On kuitenkin huomattava, että CRM-järjestelmän käyttöönotto ei vaikuta ratkaisevasti yrityksen sen hetkiseen liiketoimintaan lamauttamalla sitä, jolloin prosessi ei ole mikään pakko. Tämä luo haasteellisen tilanteen yritykselle. (Oksanen 2010, 10)

3.1 Tekijöitä onnistuneessa ja epäonnistuneessa käyttöönottoprojektissa

Tietojärjestelmiä on paljon ja luonteeltaan täysin erilaisia. Niiden epäonnistuneiden käyttöönottojen vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle on esitelty kuviossa 1

(Oksanen 2010, 27), jossa nähdään järjestelmän välttämättömyys yrityksen ja työntekijän näkökulmista.



Kuvio 1. Tietojärjestelmien käyttöönoton välttämättömyyden tarkastelua organisaatio- ja käyttäjänäkökulmista. (Oksanen 2010, 27)

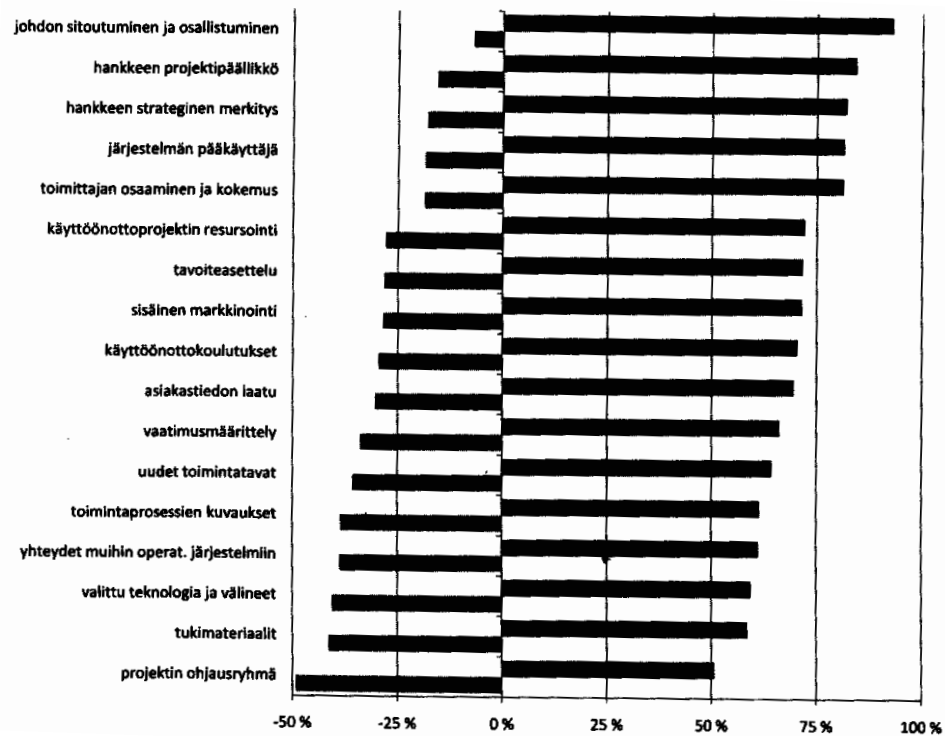
CRM-järjestelmän onnistunutta käyttöönottoa on usein vaikea mitata. Oksanen (2010, 29) listaa kolme kriteeriä, jotka tulisi olla toteutuneena kaksi vuotta projektin käynnistämisen jälkeen.

1. *Säännöllisiä käyttäjiä vähintään 4/5 niistä, joille järjestelmä on suunnittelu.*
2. *Järjestelmä tuottaa tietoa liiketoiminnan johtamiseen ja käyttäjät ovat riippuvaisia siitä.*
3. *Järjestelmä on yksi tärkeä palanen tiedonhallintaa, jota organisaatio tarvitsee.*

Kolmesta kriteeristä ensimmäinen on helpoimmin mitattavissa oleva. Käyttäjämäärä korreloi suoraan suunniteltuun lukumäärään. Parhaimmassa tapauksessa järjestelmän piiriin on myös saatu lisätty uusia tai alkuperäisen suunnitelman ulkopuolisia käyttäjiä. Toinen ja kolmas kriteeri liittyvät paljon toisiinsa. Molemmissa kohdissa järjestelmä on tärkeä osa organisaation kokonaistoimintaa. Järjestelmä jalostettu liiketoiminnallinen tieto tulee olla niin laadukasta, että sitä

voidaan pitää tärkeänä osana koko organisaation tiedonhallintaa. Jos järjestelmä lakkaisi toimimasta tai sitä ei enää käytettäisi, mitä ongelmia se aiheuttaisi? Tämä kysymys pitkälti ratkaisee käyttöönoton onnistumisen. Kolmannen kriteerin tärkein pääpaino on kokonaisuuden hallinnassa. Mitä paremmin CRM-järjestelmä on tuotu osaksi organisaation kokonaistiedonhallintaa, sitä paremmin tieto pystytään käyttämään ja jalostamaan. Hyvin tuotettu ja jalostettu tieto auttaa tuntemaan myös asiakkaat paremmin. (Oksanen 2010, 29)

Storbacka ym. (2000, 140) selventävät, ettei pelkästään panostaminen kalliisiin tietoteknillisiin asiakkuudenhallintaratkaisuihin riitä. Ongelmaksi muodostuu usein organisaation muutoshaluttomuus. Tietotekniset ratkaisut tehdään liian usein erillään organisaation todellisesta liiketoiminnasta. Tulevat käyttäjät ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteet jätetään huomioimatta. Tiirikainen (2010, 37) tukee väitettä, sillä organisaation panostus pelkkiin tietoteknillisiin ratkaisuihin on usein suurin syy epäonnistuneissa käyttöönottoprojekteissa. Tärkeää olisi keskittyä käyttäytymisen ja toimintatapojen muutokseen. Organisaation henkilökunnan on toimittava yhtenäisellä, järjestelmän edellyttämällä ja mahdollistavalla tavalla. Kuten Oksanen (2010, 47) toteaa, onnistuneista ja epäonnistuneista käyttöönotoista on paljon puheita ja artikkeleita, mutta konkreettista näyttöä, esimerkiksi tutkimusmuodossa, on erittäin vähän.



Kuvio 2. CRM-käyttöönottojen menestystekijät. (Oksanen 2010, 48)

Kuviosta 2 nähdään mitkä menestystekijät koetaan merkittävimmiksi CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Kuvion vasemmalla, negatiivisella puolella, olevilla tekijöillä on vähäinen tai neutraali merkitys ja kuvion oikealla, positiivisella puolella, olevilla tekijöillä merkittävä vaikutus. Selvästi tärkeimmiksi tekijöiksi koetaan toimittajan ammattitaito, pääkäyttäjä, projektipäällikkö sekä projektin strateginen merkitys organisaation liiketoiminnalle. Tärkeimpänä menestystekijänä nähdään johdon sitoutuminen ja osallistuminen projektiin. Vähemmän tärkeimpinä menestystekijöinä nähdään teknologia, toimintatavat, prosessien kuvaukset, tukimateriaali sekä projektin ohjausryhmä.

Johdon sitoutumista ja osallistumista CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa voi tuskin tarpeeksi korostaa. Kun hanke koskee koko organisaatio, ja muuttaa sen liiketoiminnallisia toimintatapoja, johdon tuki on välttämätöntä. CRM-järjestelmän käyttöönottamisessa on tärkeää sitouttaa henkilökunta toimimaan järjestelmän parissa. Se vaatii myös johdon vahvaa sitoutumista. Pelkkä sitoutumismääräys tai viestintä ei riitä, vaan henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa

arkipäivästä, jopa rutiininomaista, suorittamista CRM-järjestelmän parissa - johdon osallistumista projektin läpiviemiseen. Järjestelmän aito omaksuminen käytännössä vaatii jokaiselta käyttäjältä vahvaa sitoutumista projektiin. Riskinä ovat käyttöönottoprojektin keskeyttäminen tai sen uudelleen käynnistäminen, jotka vaativat paljon resursseja ja välittömiä lisäkustannuksia organisaatiolle. (Oksanen 2010, 49–51)

3.2 Muutoksen johtaminen

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin yksi suurimmista haasteista on muutosprosessi. Järjestelmä tuo aina uusia toimintatapoja ja muutoksia organisaation liiketoimintaan ja käytäntöön. Muutosprosessi on helpompi toteuttaa, jos järjestelmä vaihdetaan toiseen. Kun otetaan käyttöön organisaatiolle täysin uusi järjestelmä, vaatii muutosprosessi paljon toimenpiteitä, jotta se saadaan osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa. (Oksanen 2010, 55)

On tärkeää saada koko organisaatio toimimaan uusien toimintatapojen mukaan. Johdon on tärkeä antaa yksilölle mahdollisuus vaikuttaa ja olla osana muutosta, jonka avulla jokaisen on helpompi sisäistää ja hyväksyä muutos toimintakulttuurissa (Oksanen 2010, 61–62). Myös Storbacka ym. (2000, 141) korostavat tulevien käyttäjien osallistamista muutokseen. Ottamalla heidät mukaan jo suunnittelu- ja määrittelyvaiheissa, pyritään luomaan rikas, vaikuttamismahdollisuuksia täynnä oleva kulttuuri muutosprosessin ympärille.

Johdon rooli korostuu muutosprosessin alkuvaiheissa. Vaikka muutos syntyykin yksilöiden kautta, uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto vaatii muutosta koko organisaation tasolla. Järjestelmän käyttäjät ottavat myös herkemmin mallia ylempien toimihenkilöiden toimesta. Johdon toiminnalla pystytään osoittamaan muutoksen tarpeellisuus sekä tehdä selväksi järjestelmän hyöty jokaisen yksilön toimintaan. Kun järjestelmä ei ole vielä juurtunut osaksi yrityksen toimintakulttuuria, sitä monesti laiminlyödään. Ongelma johtuu siitä, että liiketoiminta – työn tekeminen – ei pysähdy, vaikka järjestelmää ei käytetä. Käyttäjä herkästi asettaa muut työtehtävät järjestelmän edelle. (Oksanen 2010, 267–268)

Oksanen (2010, 70–74) kertoo yleisimmistä muutoksen ongelmakohdista, joita organisaatio voi kohdata CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa. Ongelmakohdat luovat isoja haasteita muutoksen johtamisessa, mutta ne on selvitettävä, jotta käyttöönottoprojekti saadaan vietyä maaliin.

1. *Miksi tarvitaan muutosta*
2. *Lisää uusia työsovelluksia*
3. *Kiireisyys*
4. *tietotekniikkakriittisyys*
5. *Järjestelmän toimivuus*
6. *Järjestelmän karttajat*
7. *Aseman väärinkäyttäjät*

1. Kriittisyys muutosta kohtaan on yleistä. Miksi muutosta tarvitaan kun asiat ovat ennenkin toimineet hyvin, on hyvin yleinen ajattelutapa. Tärkeintä olisi muuttaa ajattelutapaa välittömästi, sillä negatiivinen palaute leviää herkästi organisaatiossa. 2. Työsovelluksia on organisaatioilla käytössään laajasti. Uuden sovelluksen lisääminen herättää varmasti kritiikkiä, mutta johdon on pystyttävä näyttämään, että järjestelmä on tehty helpottamaan kokonaisuudenhallintaa ja auttamaan henkilökuntaa työssään. 3. Toimintakulttuurin muutoksesta on helppo vetäytyä pois vetoamalla kiireisyyteen. Jos käyttäjä pyrkii irrottamaan itsensä prosessista työkiireisiin vedoten, ei hän tule sinuiksi järjestelmän kanssa. Johdon on pystyttävä poistamaan kiire, vetoamalla järjestelmän käyttöönoton tärkeyteen, sekä työnteon tehokkuuden lisääntymiseen sen ansiosta. 4. Tietotekniikka nähdään usein ongelmallisena asiana, jonka viat ja muutokset aiheuttavat ylimääräistä harmia. Muutoksen johtamisen tulisi myöntää tietoteknisen ratkaisun tuomat mahdolliset ongelmat alkuvaiheessa, mutta vakuuttaa sen olevan paras tapa helpottaa ja tehostaa arkipäivän liiketoimintaa. 5-7. Järjestelmän toimivuus on suurin syy järjestelmän karttamiselle. Käyttäjä kokee järjestelmän esteeksi työnteolle tai syyttää jokaisessa ongelmatilanteessa järjestelmän toimivuutta. Myös aseman väärinkäyttäjät, ne jotka kokevat aseman niin hyväksi ettei heidän tarvitse toimia uuden CRM-järjestelmän parissa, aiheuttavat haasteita muutoksen johtamisessa. Johdon onkin erityisen tärkeää pystyä myymään järjestelmän tuomat hyödyt näille käyttäjille. Vaikka alku onkin haastavaa, tulee

johdolla olla vahva näkemys järjestelmän tarpeellisuudesta, jotta karttajat ja aseman väärinkäyttäjät saadaan kuriin.

3.3 Käyttöönottoprojektin valmisteluvaiheet

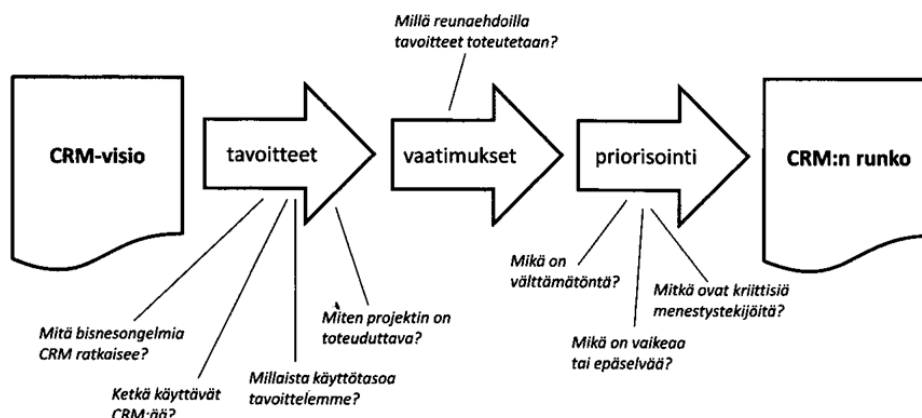
Lähtötilanteita CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektille on monia. Tämä riippuu pitkälti siitä onko yrityksellä ollut aiemmin käytössä eri järjestelmä vai lähteekö yritys liikkeelle puhtaalta pöydältä. Vaikka liikkeelle lähdetään ensimmäistä kertaa, asiakastieto löytyy jo organisaatiosta. Se voi olla Excel-taulukoissa, erillisillä papereilla tai henkilöstön hiljaista tietoa. Tämän tiedon siirtäminen järjestelmään ja sen jalostaminen onkin tärkein tehtävä käyttöönotossa. (Oksanen 2010, 39)

Kun lähdetään niin sanotusta nolla-tilanteesta, jossa yritys ei ole aikaisemmin käyttänyt yhtenäistä järjestelmää asiakkuudenhallintaan, voidaan lähteä rakentamaan tulevaisuutta perusteista alkaen. Tilanne on siinä mielessä helpompi, että käyttäjillä ei ole aikaisempia negatiivisia kokemuksia epäonnistuneista käyttöönotoista tai ennakkoluuloja uutta projektia kohtaan. Voidaan alkaa luomaan yhteisiä toimintatapoja ja käytäntöjä jo alusta pitäen. Monessa tapauksessa organisaatiossa löytyy vähintään yksi henkilö, joka on aiemmin käyttänyt CRM-järjestelmää. Hän pystyy tuomaan kokemuseräistä tietoa uuden järjestelmän käyttöönottoon niin negatiivisessa kuin positiivisessa mielessä. Aikaisemmat kokemukset tuovat näkemystä mitä organisaatio voi tehdä toisin tai paremmin uuden järjestelmän suhteen. Tässä tilanteessa organisaation henkilöstö ei vielä tarkalleen tiedä tai näe, mitä lisäarvoa järjestelmä voi ja pystyy tuomaan liiketoimintaan. Onkin ehdottoman tärkeää, että järjestelmän toimittaja, sekä henkilöstö tekevät tiivistä yhteistyötä jo alusta alkaen, jotta yhteinen, hyväksi koettu toimintatapa, löydetään. (Oksanen 2010, 39–40)

3.3.1 Tavoitteiden määrittäminen

Lähtökohtana organisaation CRM-käyttöönottoprojektille on tavoitteiden asettaminen ja määrittäminen. Ilman tavoitteellisuutta, ei voida tietää mitä järjestelmältä halutaan tai miten se tulee vaikuttamaan liiketoimintaan. Tavoitteet myös määrittävät vaatimukset, joita organisaatiolla on CRM-järjestelmää kohtaan. Miten haluamme CRM-järjestelmän vaikuttavan liiketoimintaamme? Miten järjestelmän halutaan suoriutuvan? (Oksanen 2010, 75–76)

Oksasen (2010, 77) kuvio 3 kuvaa miten CRM-käyttöönottoprosessi etenee visioista runkoon.



Kuvio 3. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi. (Oksanen 2010, 77)

Visiointi on käyttöönottoprojektin tärkein vaihe. Projektin isoimmat riskit sijaitsevat yleensä juuri alussa, sillä usein virheet huomataan vasta lopussa. Tämän takia visiointiin tulisikin panostaa tarpeeksi laadullisesti ja määrällisesti. Tärkeää on asettaa tavoitteeksi rohkea, mutta realistinen visio tulevasta CRM-järjestelmästä. Tässä auttaa perustella järjestelmän tarpeellisuus organisaation sisäisesti, nähtävä sen tuoma hyöty tulevaisuudessa ja muutos menneisyydestä. (Rissanen 2002, 34–36)

CRM-järjestelmän visiona ja tärkeimpänä lähtökohtana on asiakkuudenhallinnan kehittäminen. Organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet ohjaavat koko käyttöönottoprojektin tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessia. Pienen yrityk-

sen asiakkuudenhallintaan ei esimerkiksi vaadita läheskään niin paljon järjestelmävaatimuksia ja resursseja, kuin ison yrityksen. CRM-järjestelmän tuominen organisaatioon ensimmäistä kertaa vaatii niinkin pientä tavoitetta, kuin asiakkuuksien kirjaamisen yhteiseen järjestelmään. Vaikka kyse on sinällään pienestä asiasta, se on jo asiakkuudenhallinnan kannalta paljon verrattuna lähtötilanteeseen, jossa mahdollisesti kaikki tieto on Excel-taulukoissa ja työntekijöiden hiljaisena tietona. Tavoite on tärkeä liiketoiminnan ja asiakkuudenhallinnan tulevaisuuden kannalta. Liiketoiminnan tavoitteet ovatkin järkevä kirjata ylös, vaikka se tuntuu itsestään selvyydeltä. Näin kaikki näkevät ja hahmottavat mihin uudella järjestelmällä pyritään. (Oksanen 2010, 78–80)

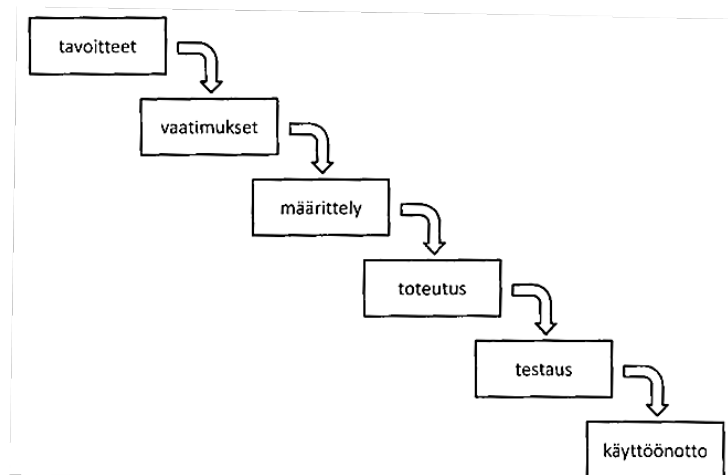
Käyttöönottoprojektin tavoitteiden määrittäminen pohjautuu liiketoiminnan ja asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tulevaisuudessa. Itse projektin tavoitteisiin kuuluvat aikataulut, toteutus sekä rajaukset niin sisällön kuin laajuudenkin perusteilla. Aikataulutuksen laatimisessa voidaan ajatella ajankohtaa, jolloin projektia ei ainakaan kannata toteuttaa. Parhaimmat hetket ajoittuvat siis toimialan hiljaisimpiin vaiheisiin. Liian tiukan aikataulun tekeminen ei ole kuitenkaan järkevää. Odottamattomia asioita voi tapahtua aina tietotekniikan toimimattomuudesta henkilöstön sairastumisiin. Sisällöllisesti organisaation tulee tietää, mitä liiketoiminnan osa-alueita CRM-järjestelmään halutaan ottaa osaksi ja missä järjestyksessä. Aikaisemmin mainittu asiakkuuksien tallentaminen on yksi hyvä esimerkki sisällöllisten tavoitteiden asettamisesta projektille. Näin pystytään rajaamaan koko käyttöönottoprojektista yksi osa-alue ja ratkaista sen tavoitteet. (Oksanen 2010, 81–84)

Tavoitteiden määrittäminen kattaa myös käyttäjät ja järjestelmän käyttöasteen. Pienellä organisaatiolla on helpompi asettaa tavoitteita kuinka moni järjestelmää tulee käyttämään ja mihin he sitä käyttävät. Tavoitteiden määrittämisessä on tärkeä tuoda esille missä aikataulussa työntekijät tuodaan osaksi järjestelmään. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi projektikohtaisena, jossa uuteen projektiin kuuluvat henkilöt alkavat käyttämään CRM-järjestelmää. Näin saadaan tuotettua tietoa järjestelmällisesti, eikä yleistä sekaannusta aiheuteta – järjestelmä pystytään tuomaan asteittain osaksi arkipäivää. Järjestelmän käyttöönottoaminen

yhtä aikaa kaikkien käyttäjien, datan ja projektien suhteen voi aiheuttaa ongelmia. Tärkeintä olisi saada asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt osaksi CRM-järjestelmää ensimmäiseksi. (Oksanen 2010, 87–88)

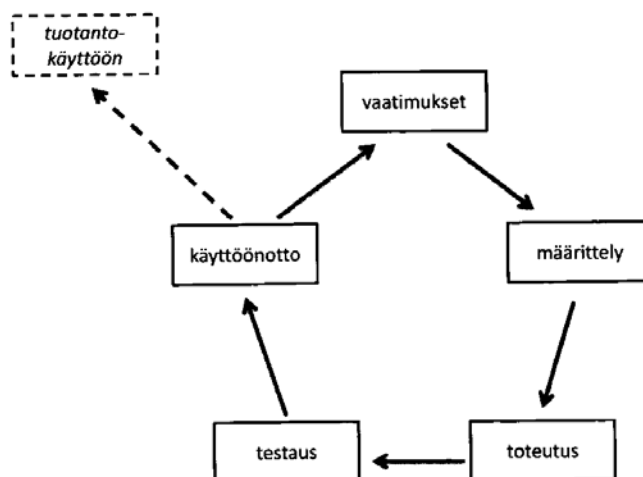
Käyttäjätavoitteiden myötä voidaan tarkemmin suunnitella käyttöastetta järjestelmälle. yksinkertaisin tapa määrittää käyttöastetta on seurata käyttäjien kirjautumista järjestelmään. Tavoitteena voi olla esimerkiksi 95 % päivittäinen kirjautumisaste. Kuten aikaisempi esimerkki kertoi, projektikohtaisen järjestelmän arkipäiväistämisen myötä pystytään asettamaan tavoitteita myös käyttöasteeseen. Kuinka paljon dataa halutaan syöttää järjestelmään ja kuinka moni tästä muodostunutta informaatiota käyttää. Lähtökohtana voidaan pitää, että esimerkiksi myyntihenkilökunta ja muut asiakasrajapinnassa työskentelevät syöttävät kaikki asiakkuudet järjestelmään. Yksinkertainen tavoite antaa myös käyttäjille mahdollisuuden oppia CRM-järjestelmää ja täten miettiä miten se voisi hyödyttää heidän työtään. (Oksanen 2010, 88–89)

Oksanen (2010, 85–86) antaa kaksi esimerkkiä CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin toteutustavalle. Nämä kaksi mallia poikkeavat toisistaan ja soveltuvat hieman erilaisten projektien toteuttamiseen. Ensimmäinen näistä on vesiputousmalli.



Kuvio 4. Vesiputousmallin periaate. (Oksanen 2010, 85)

Mallissa käyttöönotto toteutetaan askel kerrallaan, vesiputouksen tavoin. Jokainen vaihe seuraa toista ja siksi vaatiikin tarkkaa tavoitteiden määrittämistä, jotta voidaan järjestelmällisesti siirtyä kohdasta toiseen. Mallissa ei enää palata määrittämään tavoitteita tai vaatimuksia uudelleen. (Oksanen 2010, 85)



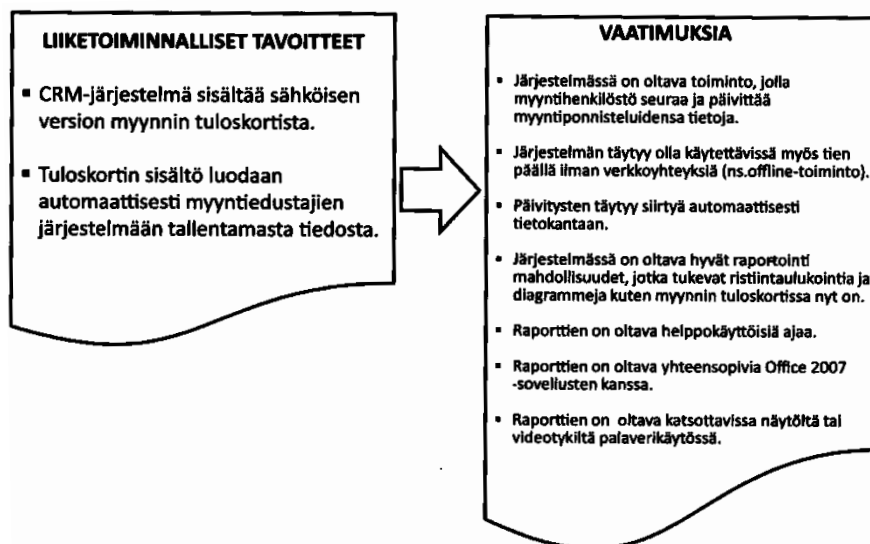
Kuvio 5. Iteratiivisen mallin periaate. (Oksanen 2010, 86)

Iteratiivisessa mallissa jokainen käyttöönottoprojektin eri osa-alue tehdään erikseen. Malli toteutetaan niin monta kertaa, kuin projektissa on osa-alueita. Iteratiivinen malli toistaa siis monta kertaa vesiputouksen. Tässä mallissa on mahdollista käydä läpi ja testata jokainen osa-alue omana kokonaisuutena ja siksi lopputuloksen ennakoiminen onkin helpompaa. Tavoitteet määritellään erikseen jokaisen osa-alueen suhteen, joka helpottaa organisaatiota keskittämään voimavaransa vain siihen. Iteratiivinen malli toteutetaan usein laajoissa ja monimutkaisissa projekteissa. Se on kalliimpaa ja vie enemmän aikaa, mutta tuovat myös varmemman lopputuloksen. (Oksanen 2010, 86)

3.3.2 Järjestelmän vaatimukset

Tavoitteiden määrittämisen myötä voidaan katsoa mitä tulevalta CRM-järjestelmä halutaan. Kokonaiskuvan muodostaminen on tärkeää, mutta erityisesti käyttäjätavoitteet, liiketoiminnalliset tavoitteet sekä projektikohtaisesti vaa-

dittavat tavoitteet tulevat pitkälti määrittään järjestelmälle asetettuja vaatimuksia. (Oksanen 2010, 90).



Kuvio 6. Liiketoiminnallisista tavoitteista johdettuja vaatimuksia. (Oksanen 2010, 90)

Kuvio 6 antaa esimerkin miten tavoitteista muodostetaan vaatimuksia. Vaatimusten laatiminen on tärkeää, sillä niiden pohjalta järjestelmän toimittaja pystyy luomaan kuvan mitä organisaatio haluaa ja miten se tulee käyttämään järjestelmää. Tärkeintä on ymmärtää miten tietoa syötetään järjestelmään ja miten sitä voidaan jalostaa sieltä liiketoiminnallisiin tarkoituksiin. (Oksanen 2010, 91)

3.3.3 Projektiryhmä

Projektiryhmän muodostaminen on olennainen osa CRM-järjestelmän käyttöön-ottoa. Sen pääasiallinen tehtävä on saattaa projekti alusta loppuun, toimimalla organisaation määrittelemien tavoitteiden ja järjestelmävaatimusten perusteella. Projektiryhmä koostuu monista eri osaamisalan ihmisistä ja vaatiikin siksi tiivistä yhteistyötä. Pieni projektiryhmä on liian altis poissaoloille, jolloin asiat eivät etene. Iso projektiryhmä vaatii taas hyvää organisoitumista ja kuria, jotta kaikki löytävät oman paikkansa ja tehtävänsä, ettei ryhmästä muodostu seurustelukerhoa. (Oksanen 2010, 97–98)

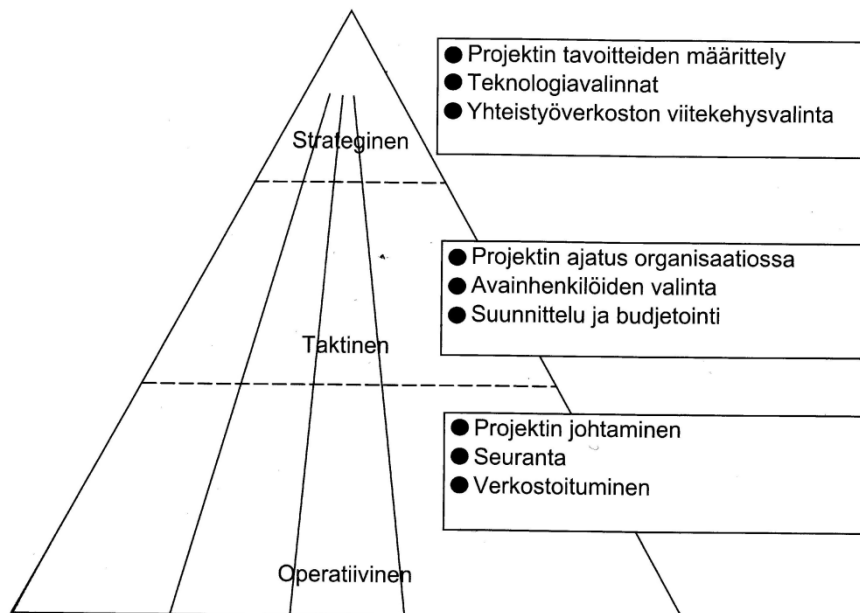
Taulukko 2. CRM-projektin keskeiset roolit ja vastuut. (Oksanen 2010, 99).

Rooli	Kuvaus
CRM-omistaja	Vastuu CRM-vision synnyttämisestä ja sen toteutumisesta. Kokonaisvastuu järjestelmästä ja sen kehittämisestä. Isot kehityslinjat.
Projektipäällikkö	Projektin toimitusjohtaja, vastuu päivittäistason johtamisesta. Tyypillisesti CRM-projektissa on kaksi projektipäällikköä: yksi asiakkaalta ja toinen toimittajalta.
Pääkäyttäjä	Päivittäistason vastuu järjestelmästä ja siihen liittyvästä tuesta projektin päätyttyä. Toteuttaa ja tukee CRM-omistajan luomaa visiota.
Projektiryhmä	Suunnittelu, määrittely ja testaus projektipäälliköiden ohjauksessa. Usein mukana käyttöönotossa avainkäyttäjän roolissa.
Ohjausryhmä	Vastuu projektin valvonnasta ja seurannasta. Projektin hallitus.
Avainkäyttäjä	Vastuu paikallisesta tuesta omassa organisaation osassa. Toimii pääkäyttäjän oikeana kätenä käytännön asioissa.

Oksanen (2010, 99) esittelee taulukossa 2 CRM-järjestelmän käyttöönoton projektiryhmän rooleja.

CRM-omistajan rooli on olla projektin visionääri. Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää, sillä CRM-omistaja tekee projektin kannalta tärkeimpiä päätöksiä ja on loppujen lopuksi vastuussa projektin onnistumisesta. CRM-omistajan vastuulla on myydä järjestelmä sisäisesti, sekä vastata päivittäisessä työnteosta järjestelmän parissa. Vaikka tietoteknistä osaamista ei niinkään vaadita CRM-omistajalta, mutta hänen tulisi osata toimia järjestelmän parissa, esimerkiksi. CRM-omistajan oikeana kätenä, CRM-järjestelmän päivittäisen käytön johtajana, toimii projektipäällikkö. Hänen tehtävänä on huolehtia käytännön asioista järjestelmän parissa. Projektipäällikkö toimii tiiviissä yhteistyössä järjestelmän toimittajaan, suunnittelee, aikatauluttaa ja valvoo projektin etenemistä. CRM-projektin tärkein henkilö on varmasti järjestelmän pääkäyttäjä. Kun CRM-omistaja ja projektipäällikkö hoitavat isompien linjojen laatimisen ja suunnittelun, pääkäyttäjän vastuulla on toteuttaa koko projekti konkreettisesti. CRM-järjestelmän käyttöönotto tapahtuu hänen panoksestaan projektiin: valvonta, ongelmanratkaisu sekä juurruttaminen. Pääkäyttäjä toimii vahvasti järjestelmän parissa ja tästä syystä hänellä onkin paras näkemys järjestelmästä. Tavoitteiden toteuttaminen vaatii ammattitaitoa, sillä siinä toimitaan näkemysten ja käytännön välimaastossa. Yhteinen sävel on onnistuneessa CRM-järjestelmän

käyttöönottoprojektissa löydyttävä. Pääkäyttäjän todellinen työ alkaa vasta, kun järjestelmä otetaan konkreettisesti käyttöön organisaatiossa. (Oksanen 2010, 100–109)



Kuvio 7. Projektijohtamisen tasot. (Rissanen 2002, 73)

Rissanen (2002, 73) pyramidista on helppo havainnollistaa käyttöönottoprojektin projektiryhmän vastuut ja tasot. CRM-omistaja vastaa strategisesta tasosta, projektipäällikkö taktisesta ja pääkäyttäjät operatiivisesta.

Järjestyksessään seuraavana käyttöönottoprojektin toimijana on projektiryhmä. Organisaatio sisältää yleensä paljon kokemusta, johtajia tai muita tärkeässä asemassa olevia henkilöitä. Näillä henkilöillä on usein myös paras näkemys organisaation liiketoiminnallista tavoitteista sekä niiden toteutumisesta käytännössä. Siksi onkin tärkeää pyrkiä käyttämään ko. henkilöitä projektiryhmässä. Projektiryhmä testaa, suunnittelee ja toteuttaa. Tämän avulla pyritään löytämään paras mahdollinen tapa suorittaa liiketoimintaa CRM-järjestelmän avulla. Pääkäyttäjät pystyy ohjeistamaan projektiryhmää tekemään erilaisia tehtäviä CRM-järjestelmän sisällä, jotta paras mahdollinen tapa toimia löydetään. (Oksanen 2010, 110–111)

3.3.4 Asiakastieto

Asiakkuudenhallintajärjestelmien tärkein osa on tietenkin itse asiakkuudet. Asiakas käsitteellä voidaan tarkoittaa myös kumppaneita ja toimittajia. CRM-järjestelmän käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää tallettaa asiakastieto osaksi järjestelmää. Yrityksellä, jolla ei ole aikaisemmin yhtenäistä tapaa tai järjestelmää hoitaa asiakkuuksia, on vaikeampaa kerätä ja tallettaa tietoa uuteen CRM-järjestelmään. Tieto on niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on kokemusten ja käytäntöjen kautta muodostunutta tietoa, joka helpottaa niin työssä kuin elämässäkin. Asiakastieto on siis tässä tapauksessa asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden henkilökohtaista informaatiota. Tiedon siirtäminen osaksi CRM-järjestelmää vaatii organisaation yhteisten tapojen ja käytäntöjen laatimista. Hiljainen tieto tulisi saada muutettua näkyväksi tiedoksi. (Oksanen 2010, 150–153)

Näkyvä tieto on vastakohta hiljaiselle tiedolle. Se on tietoa, joka on tuotettu kirjalliseen muotoon ja on yleensä helposti saatavilla olevaa, sekä sitä on helppo tallentaa yhtenäiseen muotoon CRM-järjestelmään. Tämä kattaa siis kaiken tuotetun materiaalin ja tallennetun tiedon, dokumenteista sääntöihin. Asiakastieto on esimerkiksi asiakkaiden nimien, osoitteiden, tarjousten ja sopimusten kirjallista informaatiota. Näkyvän tiedon tarpeellisuutta yritykselle ei voida korostaa liikaa. CRM-järjestelmässä tätä näkyvää tietoa pystytään yhdistelemään, mittaamaan ja arvioimaan. Se on myös muidenkin organisaation henkilöiden käytettävissä, joka tekee siitä yhteisesti tärkeää informaatiota liiketoiminnalle. (Oksanen 2010, 153)

CRM-järjestelmät ovat nykyään hyvin kehittyneitä ja mahdollistavat lähes minkä tahansa tiedon keräämisen. Tietojen yliöpäinen kerääminen ei ole kuitenkaan järkevää, vaan organisaation tulisi jo tavoitteiden määrittämisen vaiheessa päättää, mitkä tiedot ovat olennaista liiketoiminnalle. Jos tietoa ei käytetä päätöksentekoon, se todennäköisesti on täysin turhaa eikä tuo lisäarvoa asiakassuhteeseen. (Storbacka ym. 2000, 146)

Asiakastietoa löytyy siis organisaatioista monenlaista. Tieto voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: data, informaatio ja tietämystieto. Data on perustietoa asiakkaista - toimiala, sijainti, yhteystiedot. Informaatio on taas datasta tuotettua analyysitietoa, joka tuo käyttäjälle lisäarvoa. Dataa yhdistelemällä saadaan tarkempi kuva asiakkaasta – informaatiota, esimerkiksi kyseisen asiakkuuden historiasta. Tietämystietoa saadaan toiminnan kautta, kun datasta tuotettua informaatio käytetään hyväksi. tietämystiedon käyttäminen on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään esimerkiksi mittaamaan liiketoiminnan tuloksia. Laadukkaan asiakastiedon kautta, organisaatiolla on mahdollisuus tuottaa hyvää informaatiota ja sitä kautta parempaa tietämystietoa. Tällöin tietoa voidaan käyttää hyväksi liiketoiminnan parantamiseksi, esimerkiksi tulosten mittaamisen, tavoitteiden määrittämisen, toiminnan kehittämisen tai analysoinnin muodoissa. (Hellman 2003, 87–88)

Asiakastiedon laatu voidaan määritellä kahden eri laatuluokan kautta – staattisen ja dynaamisen. Staattinen asiakastieto on asiakkuuksista kerättyä pysyvää tietoa, jota pystytään lisäämään vähitellen. Tähän kategoriaan kuuluvat asiakkaiden tiedot nimistä toimipaikkoihin. Staattinen tieto on laadultaan erittäin hyvää, sillä tieto ei ratkaisevasti muuta lopputulosta. Virheet osoitteissa tai nimissä korjautuvat ajallaan oikeiksi. Toinen laatuluokka on dynaaminen asiakastieto. Dynaaminen tieto on alati muuttuvaa ja muokkautuvaa tietoa esimerkiksi osto-, myynti- ja markkinointitoimenpiteistä sekä asiakastapaamisista. Dynaamisen asiakastiedon laatu riippuu pitkälti henkilön panoksesta. Jos tietoja on syötetty väärin, asiakastiedon laatu on ratkaisevasti huonoa. (Oksanen 2010, 163–164)

Asiakastiedon segmentointi on olennainen osa CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Kaikki organisaation asiakkuudet ovat perusluonteeltaan erilaisia. Segmentoinnin avulla pystytään analysoimaan asiakkuuksien luonnetta, mittaamaan laatua. Staattisen ja dynaamisen asiakastiedon segmentointi auttaa organisaatiota ymmärtämään, hahmottamaan ja tuntemaan asiakkuudet paremmin. Staattisessa segmentoinnissa asiakkaat voidaan jaotella perinteisten segmentointiperiaatteiden mukaan: ikä, sukupuoli, demografia, kokoluokka ja niin edelleen. Dynaaminen segmentointi edesauttaa organisaatiota hahmottamaan asiak-

kuuksien arvon paremmin. Tämä auttaa arvioimaan tulevaisuutta, näkemään kannattavuutta sekä oppimaan asiakkaan käyttäytymistä. Dynaamisessa segmentoinnissa asiakkaat järjestetään arvoon pohjautuvien tietojen mukaan. Tämän avulla voidaan analysoida paremmin asiakkuuden arvo organisaatiolle. (Oksanen 2010, 178–179)

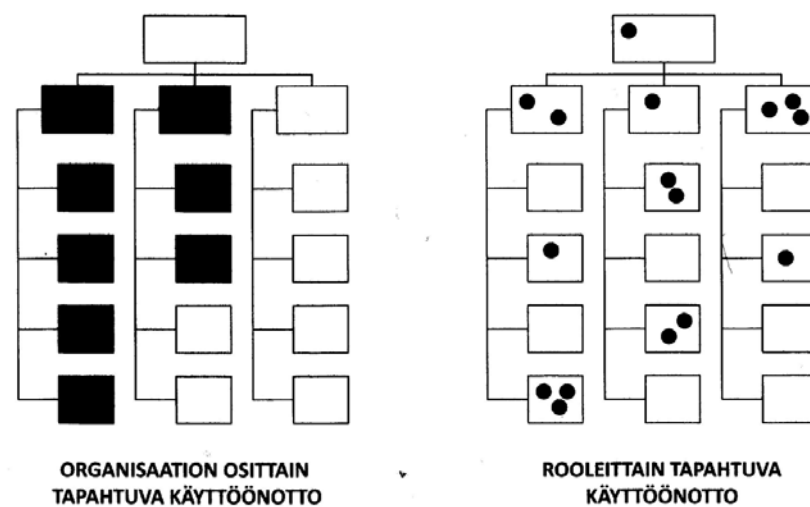
Asiakastietojen kerääminen ja järjestäminen ei usein pelkästään ja sellaisenaan riitä. Organisaatiot haluavat jalostaa tietoa, pyrkimällä saada siitä kaiken irti. Analytiikka pystyy tuottamaan organisaatiolle haluttua lisäarvoa asiakkuuksista, mutta se vaatii jo lähtökohtaisesti laadukasta asiakastietoa. Kaksi analyysimallia pyrkii kuvaamaan asiakastietoja: Toiminnallinen ja ennustava analytiikka. Toiminnallinen analytiikka vertaa esimerkiksi myyntiä saman segmentin sisällä. Näin pystytään hahmottamaan taulukoinnilla mitä kunkin asiakkaan kohdalla on tehty oikein ja missä on parannettavaa. Toiminnallinen analytiikka on helpommin saatavilla, se ei vaadi yhtä laajaa tietopohjaa asiakkuuksista. Ennustava analytiikka pyrkii näkemään tulevaisuuteen. Missä pystytään kehittämään toimintaa tai minne kannattaa tehdä lisäpanostuksia. Ennustava analytiikka vaatii todella laajaa tietopohjaa asiakkuuksista. Vain kattavan asiakshistorian pohjalta voidaan luoda analyttisiä kuvia tulevaisuudesta. Esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan arvioida vasta, kun on kerätty tarpeeksi kattava otos niin tapahtumista kuin eri asiakkaistakin. Asiakastietojen kerääminen tulee miettiä sen pohjalta, mitä analytiikkaa halutaan saada. Joskus pienetkin asiakastiedot voivat olla ratkaisevia analyttisten mallien luomiselle. CRM-järjestelmän on myös teknisesti kyettävä tuottamaan kerätyn tiedon pohjalta analyysia. (Oksanen 2010, 175–177)

3.4 Käyttöönotto

Käyttöönotto, CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin konkreettisin vaihe, jossa viimein päästään käyttämään järjestelmää suunnittelun, määrittelyn, testauksen ja sisäisen markkinoinnin jälkeen. Käyttöönotto vaatii paljon koko organisaatiolta, sillä tässä vaiheessa otetaan koko henkilöstö osaksi CRM-järjestelmää. Pro-

jektin valmistavien vaiheiden jälkeen, tulokset työnlaadusta konkretisoituvat käyttöönotossa. Muutokset järjestelmän vaatimuksissa, tavoitteissa tai projektin pitkittyminen muun liiketoiminnan takia, vaativat resursseja ja rahaa. Tästä syystä onkin erittäin tärkeää, että käyttöönotto saadaan vietyä läpi kerralla, alkuperäisen suunnitelman mukaan. (Oksanen 2010, 253–254)

Käyttöönotto tapahtuu organisaatiosta riippuen aina eri tavalla. On kuitenkin kaksi yleisintä mallia, joiden pohjalta käyttöönottoa voidaan tarkastella.



Kuvio 8. Tavallisimmat CRM-projektien käyttöönottomallit. (Oksanen 2010, 256)

Osittain tapahtuva käyttöönottomalli paneutuu yhteen organisaatioon yksikköön. Koko yksikön henkilöt koulutetaan yhdessä ja samaan aikaan käyttämään järjestelmää työtehtävästä huolimatta. Malli voidaan ajatella myös projektikohtaisesti. Projekteissa on mukana monta eri työtehtävää omaavaa henkilöä, mutta kaikki toimivat saman asiakkaan parissa. Osittain tapahtuva käyttöönotto projekti- tai yksikkökohtaisesti antaa organisaatiolle mahdollisuuden nähdä miten järjestelmä toimii eri roolien suhteen ja miten henkilöstön toimintatavat muokautuvat projektin edetessä. Rooleittain tapahtuva käyttöönotto keskittyy yhteen työtehtävään kerrallaan. Yleensä on järkevintä aloittaa asiakasrajapinnassa työskentelevistä, sillä heille CRM-järjestelmä tuottaa tärkeää informaatiota asiakkuuksista. Työtehtävä vaatii myös paljon datan ja informaation tallentamista järjestelmään, jolloin pysytään kasvattamaan järjestelmän tietokantaa ja heti

alkuvaiheessa. Rooleittain tapahtuvassa käyttöönotossa on myös helpompi nähdä miten eri työtehtävissä järjestelmää käytetään. Pystytään muokkaamaan heti yhteiset toimintatavat jokaiselle eri roolille. Tämä on vaikeampaa osittain tapahtuvassa, sillä esimerkiksi myyntihenkilöstöä voi olla organisaatiossa eri yksiköissä. Tulee kuitenkin huomioida, että kummassakin mallissa käyttöönotto voi tapahtua päällekkäin joko eri yksiköiden tai eri roolien suhteen. Toiset voivat olla jo sinut järjestelmän kanssa, kun toiset ovat vasta aloittamassa käyttöönottoa. Ajankäytöllisesti tämä on järkevää, sillä jos käyttöönotto tapahtuisi yksiköstä tai roolista toiseen, järjestelmällisesti, käyttöönotto kestäisi tuskallisen kauan. Se vaatisi myös paljon enemmän resursseja. (Oksanen 2010, 255–256)

Käyttöönottoprojektin valmisteluvaiheissa pääkäyttäjä muodostaa yhden projektiryhmän. Hänen työnsä alkaa käytännössä vasta CRM-järjestelmän käyttöönoton aikana, sillä ilman käyttäjiä ei myöskään järjestelmässä tapahdu mitään. Pääkäyttäjän rooli on olennainen ja ehkä tärkein osa käyttöönottoa. Se vaatii aktiivista toimintaa järjestelmän parissa, johon kuuluvat esimerkiksi seuranta, ongelmanratkaisu, ohjeistaminen ja käytännön apu. Ennaltaehkäiseminen auttaa paljon CRM-järjestelmän oikeaoppisessa toimintatapojen juurruttamisessa organisaatioon. Kun asiat tehdään kerralla oikein, ei enää myöhemmin tarvitse korjata virheitä. Tämä vaatii laaja-alaista näkemystä pääkäyttäjältä, jotta virheet voidaan tunnistaa ennakkoon, mutta myös käyttäjien tulisi uskaltaa kysyä ja ottaa asia esille. Pääkäyttäjän tulee tehdä muutos mahdolliseksi. Se vaatii ensimmäisten kuukausien aikana paljon työtä, mutta on myös ainut keino onnistuneessa käyttöönotossa. (Oksanen 2010, 266–267)

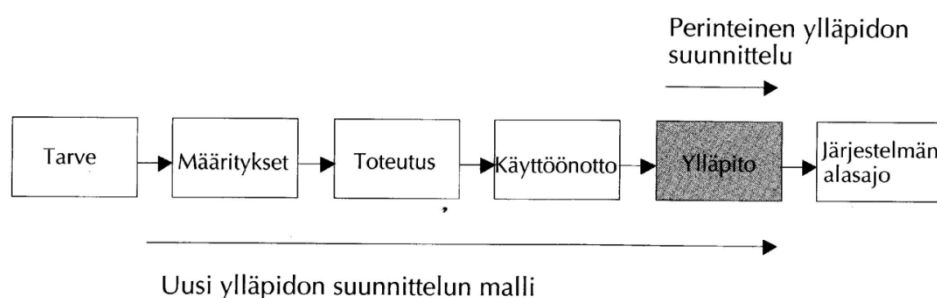
3.5 Ylläpito ja kehittäminen

CRM-järjestelmän kehittäminen ja ylläpito ovat tärkeässä roolissa koko käyttöönottoprojektia. Käyttöönotto ei varsinaisesti pääty koskaan, vaan se on jatkuva prosessi. CRM-järjestelmä ei ole koskaan valmis. Kehittäminen ja ylläpito tarkoittavat uusien toimintatapojen, hyötyjen luomista, järjestelmän päivittämistä, uusien käyttäjien kouluttamista ja opastamista, tietojen päivittämistä, sääntö-

jen ja toimintatapojen kehittämistä ja kaikkea, mikä liittyy järjestelmän parantamiseen ja eteenpäin viemiseen. (Oksanen 2010, 295–303)

Ylläpito on omalta osaltaan tärkeä osa CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia, vaikka se ei suoranaisesti kuulu käyttöönoton prosessikaavioon. Kuten todettu, CRM-järjestelmän käyttöönotto ei ole koskaan valmis. Käyttöönoton jälkeen alkaa järjestelmä elämään symbioosissa osana organisaation liiketoimintaa. Ylläpito mahdollistaa tämän ja onkin siksi isossa roolissa järjestelmän koko elinkaaren aikana. Ylläpito vastaa järjestelmän toimivuudesta päivittäisellä tasolla. (Koistinen 2002, 20–21)

Ylläpito tulisi ottaa huomioon jo CRM-järjestelmän suunnittelu- ja määrittelyvaiheissa. Järjestelmän käyttöönottoprojekti pyritään viemään läpi nopeasti, jotta se vaikuttaisi mahdollisimman vähän arkipäivän liiketoimintaan. Tästä syystä suunnittelun ja määrittelyn vaiheissa harvoin mietitään miten järjestelmän ylläpito hoidetaan ja mitkä ovat mahdollisia tulevia muutoksia. Ylläpito joutuu korjaamaan virheitä ja tekemään muutoksia käyttöönoton jälkeen, joka on aikaa vievää ja vaatii paljon työtä. Siksi onkin tärkeää huomioida ylläpidon rooli ja mahdolliset muutokset käyttöönottoprojektin jokaisen vaiheen aikana. Kuvio 8 esittää tätä ylläpidon mallia. Kun ylläpitoa on suunniteltu alusta asti, voidaan siihen kuuluvia tehtäviä suorittaa paremmin. Tämä vaikuttaa positiivisesti käyttöönottoon ja käyttäjäystävällisyyteen. (Koistinen 2002, 37)



Kuvio 9. Ylläpidon uusi malli. (Koistinen 2002, 37)

Tietotekniikkajärjestelmät tuovat myös mukanaan ongelmia ja vikakohtia. CRM-järjestelmän osalta yksi yleisimmistä ongelmista on kirjautuminen palveluun tai sovellukseen. Ongelma ei yleensä ole iso ja se pystytään ratkaisemaan, mutta

järjestelmän käyttäjän on helppo piiloutua sen taakse. Käyttämättä jättäminen koetaan usein järjestelmän syyksi, jos ei ole pystytty kirjautumaan sisään. Tieto voi leviää organisaatiossa nopeasti ja aiheuttaa negatiivisia ajatuksia CRM-järjestelmää kohtaan. Ongelma voi olla monesti itse järjestelmässä, mutta usein se on käyttäjistä kiinni. Joko organisaatio tai palvelun/järjestelmän tarjoaja voi hoitaa ongelman, mutta se on tehtävä mahdollisimman pian, jotta negatiivisen palautteen kierre ei lähde leviämään. (Oksanen 2010, 73)

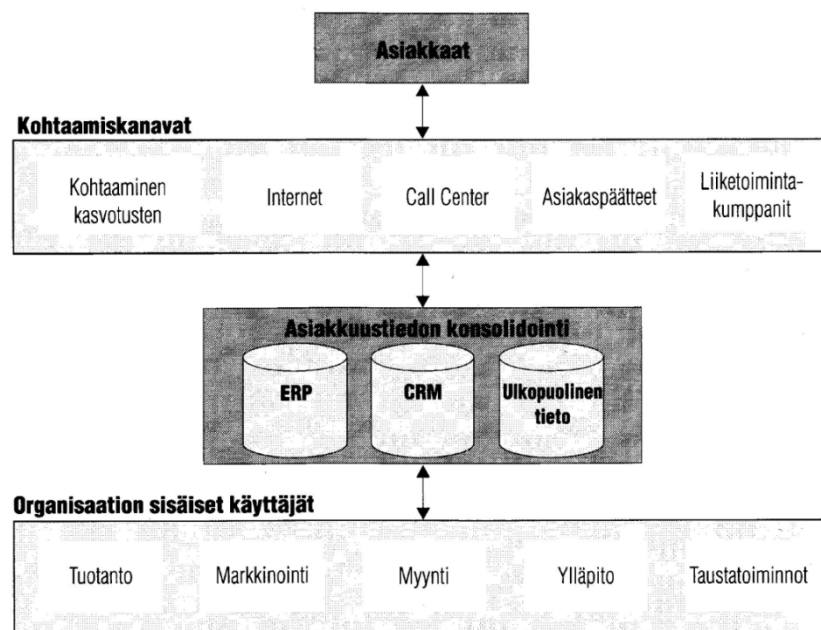
3.6 Arkipäivä

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti ei ole koskaan valmis tai päätynyt. Se on jatkuva prosessi, jossa järjestelmä kehittyy ja laajenee järjestelmällisesti. CRM-järjestelmän käyttöönotossa on kyse päivittäisten järjestelmän toimintatapojen arkipäiväistämisestä, juurruttamisesta osaksi organisaation liiketoimintaa. Alussa järjestelmä tuntuu hyvältä työkalulta, josta tiedot ovat helposti saatavilla ja hyvässä järjestyksessä. Tätä voikin kestää oma aikansa, mutta kiireen tullessa tai työmäärän kasvaessa haetaan usein tehokkaampia tai yksinkertaisimpia tapoja toimia – tehdään oikopolkuja ja palataan mahdollisesti vanhoihin toimintatapoihin. Siksi onkin erittäin tärkeää, että CRM-järjestelmä on saatu käyttöönotossa juurrutettua osaksi organisaation liiketoimintaa niin vahvasti, että se koetaan olennaiseksi ja normaaliksi osaksi arkipäiväistä toimintatapaa. Tätä ei voida tehdä kuitenkaan liiketoiminnan kustannuksella, vaan on löydettävä oikea tasapaino uusien ja vanhojen toimintatapojen välille. Tärkeintä on kuitenkin mennä eteenpäin. (Oksanen 2010, 285–287)

Juuruttaminen tarkoittaa siis uusien toimintatapojen arkipäiväistämistä. CRM-järjestelmän käyttöönotossa tietojen syöttäminen järjestelmään on usein ensimmäinen vaihe. Sitä tehdään uudestaan ja uudestaan. Ensimmäisillä kerroilla järjestelmä tuntuu oudolta ja erilaiselta, mutta kymmenien ja satojen toistojen jälkeen, toiminnasta tulee rutiininomaista ja helppoa. On siis saatu juurrutettua uusi toimintatapa osaksi arkipäivää. Tämä ei kuitenkaan riitä. Todellisesta juurruttamisesta voidaan puhua vasta, kun yksilö on huomannut CRM-järjestelmän

hyödyn omassa työssään. Yksilö saa hyödyn järjestelmä, kun hän huomaa toimintatapansa muuttuneen tehokkaammiksi. Tehokkuus liittyy vahvasti aikaisemmassa kappaleessa käsitellyyn oikopolkujen tekemiseen. Kun tehokas uusi toimintatapa ymmärretään, ei ole tarvetta palata vanhoihin Excel-taulukoihin tai muistilappuihin. Käyttäjä on tullut siis riippuvaiseksi CRM-järjestelmästä. Vasta kun tehokkuus ja riippuvuus huomataan käyttäjätasolla, voidaan puhua järjestelmän juurtumisesta osaksi organisaation liiketoimintaa. (Oksanen 2010, 290–291)

Asiakkuudenhallinnalla pyritään palvelemaan asiakasta paremmin. CRM-järjestelmän käyttöönottamisella on selvä strateginen merkitys osana asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Asiakastiedon hyödyntäminen onkin siksi merkittävässä roolissa organisaation tarjoamaa parempaa palvelua. Jokainen asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö tarvitsee laadukasta ja laajaa asiakastietoa, jotta kohtaaminen rajapinnassa on parempaa, yksilöllistä ja mukautettua. CRM-järjestelmä tarjoaa tähän parhaimmat mahdollisuudet. Asiakastietojen yhdistäminen ja hyödyntäminen järjestelmän avulla parantaa yhdenmukaisen palvelun tarjoamista jokaisessa kanavassa ja kohtaamisessa. Kun organisaatiokulttuuri kannustaa CRM-järjestelmän käyttämistä ja sen hyödyntämistä, organisaation henkilöt ovat herkempiä ja valmiimpia päivittämään asiakastietoa. Ajan tasalla oleva, relevantti tieto, antaa mahdollisuuden tarjota yhdenmukaista, laadukasta palvelua myös tulevaisuudessa. Yhdenmukaisen ja yksilöllisen palvelun tarjoaminen on yksi tärkeimmistä lähtökohdista asiakaslähtöisen organisaation toiminnassa. CRM-järjestelmä antaa myös paremman mahdollisuuden hyödyntää asiakastietoa sisäisesti. Tieto on kaikkien saatavilla, se on yhdenmukaista sekä sitä helppo käyttää ja päivittää. (Storbacka ym. 2000, 148–149)



Kuvio 10. Asiakastietojen yhdistäminen. (Storbacka ym. 2000, 150)

Kuvio 9 mallintaa miten CRM-järjestelmä auttaa organisaatio asiakastiedon yhdistämisessä. Kuvioista nähdään kuinka yhteen paikkaan tallennettua tietoa voidaan hyödyntää niin eri kohtaamiskanavissa kuin organisaation sisäisestikin esimerkiksi eri osastojen välille. Asiakastieto on CRM-järjestelmän avulla kaikkien saatavilla, yhdenmukaisena informaationa. Konsolidointi, eli organisaation prosessien ja asiakastietojen yhdistäminen ja yhdenmukaistaminen, on CRM-järjestelmän tuoma tärkeä lisäarvo organisaation liiketoimintaan.

4 MAINOSTOIMISTO DIMMIN YRITYSESITTELY

Viestintä Dimmi Oy on vuonna 1996 perustettu turkulainen, keskisuuri mainostoimisto, joka suunnittelee ja toteuttaa markkinointiviestintää laajalla alalla. Ammattitaitoinen Dimmi on kerännyt vuosien varrella osaamista koulutuksen, tapahtumamarkkinoinnin, julkishallinnon, matkailun ja pk-teollisuuden aloilta. (Dimmi 1 2013)

Dimmin asiakkaat tulevat siis monelta eri liiketoiminnan aloilta. Nykyisiin asiakkaisiin kuuluvat muun muassa Turun yliopisto, Naantalin matkailu, Saumeri Oy, Finnfoam ja Turun kaupunki. (Dimmi CRM-järjestelmä 2013)

Palvelutarjonta on yrityksellä laaja. Dimmi tarjoaa suunnittelun ja toteutuksen viestinnän linjaan ja yritysidentiteettiin, viestinnän työkaluihin, verkkoviestintään, yhteisöviestintään ja monen muuhun markkinointiviestinnän osa-alueeseen. (Dimmi 2 2013)

Dimmi on saanut nimensä italiansuomalaisesta idiomista, joka tarkoittaa ”sano minulle”. Tätä voidaan pitää myös yrityksen toimintafilosofiana ”sano minulle – minä kuuntelen”. Tämän filosofian pohjalta Dimmi toimii asiakaslähtöisenä ja –läheisenä yrityksenä. (Dimmi 1 2013)

5 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI – CASE DIMMI

5.1 Taustaa

Mainostoimisto Dimmi on pitkään ja menestyksellisesti hoitanut liiketoimintaa mainosalalla. Tämä on nähtävissä asiakasuskollisuudesta, sekä isojen toimijoiden, kuten Turun kaupungin, luottamuksesta luoda verbaalisesti ja visuaalisesti puhuttelevaa markkinointiviestintää Dimmin kanssa.

Asiakkuudenhallinta on toiminut käytännössä. Vanhoista asiakkuuksista on pysytty pitämään kiinni ja uusasiakkuushankinta on toiminut. Tämähän on elinehto markkinointiviestintää tarjoavalle yritykselle. Asiakkuudenhallinta on kuitenkin ollut jokaisen projektipäällikön omalla vastuulla. Yhteistä toimintatapaa ei ole ollut, vaan jokainen on hoitanut asiakkuuksien johtamisen omalla tavallaan.

Asiakkuudet on tallennettu erillisille Word- ja Excel-dokumenteille. Dokumentit ovat sisältäneet kontaktit, yhteystiedot, työtunnit ja tarjoukset. Jokainen projektipäällikkö on tallentanut tiedot omien suosituksiensa mukaan. Asiakkaat ovat sijainneet jokaisen asiakkuudesta vastaavan henkilön omalla koneella. Jokaisella on ollut oma tyylinsä kirjata asiakkuustietoja ja lähtökohtaisesta vain he ovat pystyneet hyödyntämään tätä informaatiota. Välillä kaikki asiakkuudet on pyritty kokoamaan yhteen, asiakaslistoja ja postitusta varten. Dimmissä on kirjattu työtunnit viidentoista minuutin tarkkuudella. Jokainen työntekijä on kirjannut tuntimäärät käsin tai Excel-taulukkoon.

Asiakkuudenhallinta on voitu toteuttaa tällä menetelmällä, mutta se tuo myös mukanaan ongelmakohtia. Koska kaikki asiakastieto on ollut jokaisen projektipäällikön omaa, hiljaista tietoa, ei sitä ole voitu jakaa tai käyttää koko yrityksen tasolla. Vaikka tietoa on pyritty keräämään yhteen pari kertaa vuodessa, on ongelmana ollut, että tieto on sijainnut hajanaisena eri tiedostoissa, eri ihmisillä. Jos esimerkiksi projektipäällikkö on halunnut tietää yhteen projektiin tuotettujen työtuntien määrän, on tietoa ollut vaikea löytää ja kasata yhteen, sekä se on

vienyt paljon ylimääräistä aikaa. Projektipäällikön on ollut lähes mahdotonta tehdä kannattavuusseuranta projektista, sillä tarjouksen sisältämien työntuntien todellinen, tuotettu määrä, on vaikea löytää. Yrityksen kannattavuuden kannalta on elintärkeää, ettei projektia tehdä liian halvalla. Kannattavuuslaskelman tekeminen on vaatinut projektipäälliköltä paljon työtä, jotta kaikki tiedot asiakkaan projektista saadaan kasattua yhteen.

Dimmin asiakkuudenhallinta on ollut hyvin hajanaista, eikä sitä ole pystytty hallinnoimaan koko yrityksen tasolla. Työtuntien seuraaminen, projektien ja asiakkuuksien tallentaminen, tarjousten tekeminen, kannattavuuden ennakointi ja seuranta sekä monet muut asiakkuudenhallinnan osa-alueet ovat luoneet haasteellisen toimintaympäristön.

Pienen yrityksen on vaikea löytää työntekijää sisäisesti, kenellä löytyisi niin paljon ylimääräistä aikaa, jotta voisi koostaa kaikki asiakastiedot yhteen. Tämän takia vuonna 2012 alkukevästä Dimmin yritysjohto teki päätöksen, että asiakkuudenhallintaa tulisi yhtenäistää ja tehdä siitä kokonaisvaltaisempaa asiakkuuksien johtamista. Päätöksen myötä yritys tuli siihen lopputulokseen, että CRM-järjestelmä olisi välttämätön lisä asiakkuudenhallintaa, joka toisi lisäarvoa Dimmin liiketoimintaan.

5.2 Lähtökohdat

Päätös CRM-järjestelmän tuomisesta osaksi Dimmin liiketoimintaa ja asiakkuudenhallintaa, tarkoitti täysin uuden järjestelmän ja toimintakulttuurin istuttamista yrityksen piiriin. Projekti tiedettiin haastavaksi ja aikaa vieväksi, joten sitä hallinnoimaan tarvittiin uusi työntekijä. Normaalitilanteessa yrityksellä ei olisi ollut resursseja CRM-järjestelmän kokonaisvaltaiselle käyttöönottoprojektille.

Mainostoimisto Dimmi palkkasi minut työharjoitteluun alkukevästä 2012. Työtehtäväkseni muodostui uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti: Käyttöönotto, koulutus, hallinnointi, kehitys ja ylläpito. Päämääränä työssä oli juurruttaa järjestelmä osaksi arkipäivän liiketoimintaa.

Lähtökohtaisesti minulla ei ollut henkilökohtaista kokemusta CRM-järjestelmän käytöstä. Yleistä teoretietoa oli kerääntynyt jonkin verran Turun ammattikorkeakoulussa, mutta käytännön kannalta ei kokemusta ollut. Tiesin haasteen olevan iso, mutta mielenkiintoinen. Työtehtävä tarkoitti tutustumista tarkemmin CRM-järjestelmien ja asiakkuudenhallinnan teoriaan projektin aikana.

5.3 Käyttöönottoprojekti

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin ensimmäisenä vaiheena on valita oikea toimittaja sekä järjestelmäalusta. Järjestelmiä on tarjolla paljon, eri käyttötarkoituksiin sopivia. Dimmi oli kuitenkin tehnyt jo päätöksen järjestelmätoimittajasta, ennen kuin aloitin työtehtäväni. Päätös on syntynyt yrityksen johtoryhmän omista CRM-järjestelmäkokemuksista sekä näkemyksestä, mihin yrityksen toimintakulttuuria halutaan viedä tulevaisuudessa. Yritys tiesi mitä järjestelmältä halutaan ja miten se tulisi vaikuttamaan päivittäiseen liiketoimintaan. Vaikka järjestelmän tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi oli osaltaan valmis ennen oman työtehtäväni aloittamista, käyn läpi näitä vaiheita.

Tavoitteiden määrittäminen oli siis jo tehty ennen omaa panostani projektiin. Tavoitteet ovat kuitenkin alusta alkaen olleet selkeät niin projektista vastaaville kuin työntekijöillekin. Oksanen (2010, 77) on esittänyt kuvion 3. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi, joka mallintaa miten CRM-visiosta muodostuu CRM-runko. Dimmin halu uudistaa ja yhtenäistää asiakkuudenhallintaa ovat olleet ratkaisevina tekijöinä CRM-visiossa. Kuten Oksanen (2010, 55) mainitsee, CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa on usein kyse täysin uuden järjestelmän implementaatiosta yrityksen liiketoimintaan. Taustalla ovat strategiset muutokset toimintakulttuurista, sekä halu kehittää liiketoimintaa. Tämä on pitänyt paikkansa myös Dimmin kohdalla. Yritys on kokenut, että uudistamalla ja kehittämällä asiakkuudenhallintaa, pystytään paremmin ja tehokkaammin hoitamaan liiketoimintaa. Tämä auttaa myös yrityksen kykyyn toimia vielä enemmän asiakaslähtöisenä toimijana markkinoilla. Tavoitteet, kuten minkä liiketoiminnallisen ongelman CRM-järjestelmä ratkaisee tai ketkä Dimmi haluaa osaksi

järjestelmän toimintapiiriä, ovat vaikuttaneet ratkaisevasti vaatimusten määrittämiseen (kuvio 3). Dimmi on kokenut että uusi CRM-järjestelmä ratkaisisi hajanaisen asiakkuudenhallinnan ja samalla yhtenäistäisi sitä. Lisäarvon tuominen liiketoimintaa tulisi arkipäiväisen tuntikirjausten sekä kannattavuus-, asiakas- ja projektiseurannan kautta.

Dimmin palaverimuistio CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin tavoitteista (Dimmi järjestelmäpalaveri 2013).

Taulukko 3. Dimmin palaverimuistio. (Dimmi järjestelmäpalaveri 2013).

- Asiakastiedot järjestelmään
 - Yhtenäistäminen
 - Tietojen etsiminen
 - Nykyiset (laskutettavat) asiakkaat
 - Prospect-asiakkaat
 - Työajan seuranta
 - Myöhemmin projektikohtainen
- Sähköinen uutiskirje (suhdemarkkinointi)
 - E-mail osoitteet pitänyt hakea ennen erikseen, mutta tarkoitus olisi saada kaikki yhteen järjestelmään
- Mitä tietoa asiakkaista halutaan?
 - Luokitukset
 - yhteystiedot
 - projektit
 - seuranta (kannattavuus, työaika)
- Tulevaisuuden suunnitelmat asiakkaiden kanssa
 - Uusien asiakkaiden kokonaisvaltainen hallinta järjestelmän avulla
 - Nykyisten parempi laskuttaminen
 - Asiakaspääoman kasvattaminen
 - Uusasiakashankinta
 - kartoitus

(jatkuu)

Taulukko 3 (jatkuu).

→ Luodaan potentiaalisten asiakkaiden tietojärjestelmä
(myyntimahdollisuudet)

Vaatimusten määrittäminen pohjautuu tavoitteiden määrittämisprosessiin. Kuten aikaisemmassa kappaleessa on esitetty, liiketoiminnalliset ja CRM-järjestelmän tavoitteet ohjaavat pitkälti vaatimusten määrittelyä ja täten järjestelmävalintaa (Oksanen 2010, 90). Dimmin kohdalla vaatimusten määrittäminen on keskittynyt asiakastiedon, tuntikirjausten sekä projektikansioiden yhdistämiseen. Myös Oksanen (2010, 91) korostaa vaatimusten laatimisen tärkeyttä, sillä se antaa toimittajalle paremman kuvan, miten yritys/asiakas haluaa järjestelmän suoriutuvan. Toimittajan ja järjestelmäalustan valinnan tärkeimpänä kriteerinä Dimmissä on ollut asiakastiedon tallentaminen yhtenäiseen järjestelmään, josta sitä voidaan jalostaa käytäntöön. Asiakastiedon tallentamisen myötä, voitaisiin Dimmissä tulevaisuudessa yhdistää kaikki projekti- tai työkohtainen tieto, kuten yhteystiedot, projektitiedostot ja -vaatimukset, tuntikirjaukset, tarjoukset sekä laskutus. Näiden avulla olisi mahdollista suorittaa esimerkiksi kannattavuusseuranta ja täten kehittää liiketoimintaa. Myös asiakaspääoman kasvattaminen, eli uusasiakashankintaa voitaisiin paremmin johtaa järjestelmän avulla. Nämä luovat pohjan CRM-rungolle, jota kuvio 3 esittää.

Dimmin käyttöönottoprojektin projektiryhmän ovat muodostaneet johtaja/yrittäjä, minä sekä toimitusjohtaja. Taulukko 2. CRM-projektin keskeiset roolit ja vastuut. (Oksanen 2010, 99) perusteella, Dimmin käyttöönottoprojektin roolit voidaan jakaa seuraavasti. CRM-omistajana toimii yrittäjä, projektipäällikkönä toimitusjohtaja sekä pääkäyttäjänä minä. CRM-omistajan ja projektipäällikön vastuulla on ollut isojen linjojen vetäminen - mitä järjestelmältä halutaan? Pääkäyttäjän, eli minun vastuullani päivittäinen toiminta, toteutus. Parhaiten Dimmin projektiryhmää kuvaa kuvio 7. Projektijohtamisen tasot. (Rissanen 2002, 73), joka havainnollistaa millä tasolla kukin rooli projektissa toimii. Tiivis päivittäinen yhteistyö sekä yhteisen tavoitteen toteuttaminen ja saavuttaminen ovat olleet määrittäviä tekijöitä ryhmälle.

Jo alusta alkaen on koettu, että tärkeänä tekijänä on uuden järjestelmän juurruttaminen osaksi arkipäivän liiketoimintaa. Uusi CRM-järjestelmä tarkoittaa rahallista panostusta ja siksi vaatimuksena tuleekin olla, että sitä käytetään isona osana asiakkuuksien johtamista. Finnegan ja Willcocks (2007, 23) tukevat myös väitettä. Pelkästään järjestelmän hankkiminen ja käyttöönotto eivät riitä. Sen tulee olla olennainen osa asiakkuudenhallintaa.

Tämä vaatii vahvaa ja määrätietoista muutosjohtamista. Suurena ongelmana on yrityksen muutoshaluttomuus (Storbacka ym. 2000, 140). Muutoshaluttomuus on ollut havaittavissa selvästi Dimmin käyttöönottoprojektin alkuvaiheissa. Vanhat toimintatavat ovat juurtuneet syvälle, joka on odotettavaakin. Asenne ”näin on tehty ennenkin” sekä ”miksi muuttaa toimivaa toimintatapaa” ovat olleet yleisiä ajatuksia työntekijöillä. Paras keino onnistuneessa muutosprosessissa on johdon, vahva sitoutuminen projektiin (Oksanen 2010, 29–30). Dimmin yritysjohto, sekä käyttöönoton projektiryhmä ovat alusta alkaen olleet vakuuttuneita CRM-järjestelmän tuomista mahdollisuuksista ja ovat olleet vahvasti sitoutuneita projektiin. Kuvio 2. CRM-käyttöönottojen menestystekijät. (Oksanen 2010, 48) osoittaa kuinka tärkeää johdon sitoutuminen ja osallistuminen on käyttöönottoprojektiin. Dimmin johdon halu muutokseen ja osallistuminen prosessiin kaikilla tasoilla on antanut hyvän lähtökohdan onnistuneeseen muutokseen. Henkilökunnalle on annettu mahdollisuus vaikuttaa ja olla osana muutosta. Ongelmia on nostettu esille ja niitä on pyritty ratkaisemaan yhdessä. Tämän avulla voidaan luoda osallistava, vaikuttamismahdollisuuksia täynnä oleva muutoskulttuuri, joka parhaimmillaan sitouttaa koko yhteisön yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Storbacka ym. 2000, 141).

5.4 Käyttöönotto

Käyttöönottoprojektin alkuvaiheessa projektin päämääräksi määriteltiin asiakkuudenhallinnan uudistaminen CRM-järjestelmän avulla. Tämä tarkoittaa muuttamista vanha toimintatapa, eli hiljainen tieto, koko yrityksen kattavaksi näkyväksi tiedoksi, jota voidaan jalostaa liiketoimintaan. Hiljainen tieto on kokemusten ja

käytäntöjen kautta muodostunutta informaatiota (Oksanen 2010, 150–153). Asiakasinformaatio on haluttu Dimmissä muuttaa näkyväksi tiedoksi, jotta yritys pystyisi käyttämään sitä paremmin hyväkseen. Näkyvää tietoa pystytään yhdistelemään, mittamaan ja arvioimaan (Oksanen 2010, 153).

Järjestelmän tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyn kautta, Dimmissä siirryttiin itse käyttöönottoon. Käyttöönottosuunnitelmaa voidaan peilata kuvioon 8. Tavallisimmat CRM-projektien käyttöönottomallit. (Oksanen 2010, 256), jossa käyttöönotto on osittain tapahtuvaa. Tämä sopii parhaiten mainosalalle, sillä osittain tapahtuva käyttöönotto voidaan nähdä projektikohtaisena. Projektit ja projekti-ryhmät vaihtuvat alalla usein. Projektissa voi olla mukana monta eri työntekijää, eri tehtävissä, mutta toimivat saman asiakkaan parissa. Tärkeimpänä tekijänä tässä käyttöönottomallissa voidaan pitää sitä, että on se antanut Dimmille mahdollisuuden nähdä miten järjestelmä ja käyttöönotto sujuvat eri työroolien ja –tehtävien suhteen. Muuttuviin tilanteisiin, kuten ongelma- ja kehityskohtiin, voidaan puuttua heti ja yksilöllisesti työtehtävän mukaan.

Ensimmäinen konkreettinen vaihe Dimmin CRM-järjestelmän käyttöönotossa on ollut asiakastiedon siirtäminen järjestelmään. Uudet asiakkaat on tallennettu järjestelmään ensimmäisenä. Uusien asiakkaiden tallentamisen myötä on voitu avata projektikansioita, jonne työntekijät pystyvät kirjaamaan työtuntinsa, sekä näkemään projektin vaatimukset ja tiedot. CRM-järjestelmän käyttöönotto on aloitettu uusista asiakkaista, jotta työntekijöillä olisi heti mahdollisuus testata uutta toimintatapaa ja opetella käyttämään järjestelmää. Jokaiselle työntekijälle annetut oikeudet koskevat vain niitä projektikansioita, joiden parissa he työskentelevät.

Käyttöönotto on toteutettu asteittain, pieni osa-alue kerrallaan:

1. Järjestelmätunnukset ja –oikeudet

- *Mitä kukin työntekijä näkee ja pystyy tekemään järjestelmässä*

2. Uusien asiakkaiden tallentaminen

- *Yhteystiedot ja –henkilöt*
- *Projektikansiot*

- *Dimmin yhteyshenkilö, jolla oikeudet johtaa asiakkaan portfolioa*

3. Projektikansioiden avaaminen

- *Asiakaskohtaiset työt*
- *katseluoikeudet projektiryhmälle*
- *Tuntikirjausten tallentaminen*
- *Projektin tiedostojen ja vaatimusten tallentaminen*
- *Henkilökohtaisen viikkotyölistan seuraaminen*

4. Projektihallinta/Liiketoiminta

- *Tuntikirjausten myötä on mahdollisuus tehdä työaikayhteenveto, kannattavuusseuranta sekä tarjous ja laskutus.*

5. Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta

- *Asiakastieto yhdessä paikassa*
- *Projektin, työtuntien ja liiketoiminnan (taloushallinto) hallinta ja seuranta*

Käyttöönottoprojektin tekeminen askel kerrallaan on antanut yrityksen henkilökunnalle mahdollisuuden tutustua ja totutella uuteen toimintakulttuuriin. Kohdat 1-5 on tehty numerojärjestyksessä. Vanhojen ja potentiaalisten asiakkuuksien tallentaminen on tapahtunut samanaikaisesti muun asiakastiedon tallentamisen ohella, niin että puolen vuoden säteellä käyttöönotosta kaikki asiakkuudet ja projektit on tallennettu järjestelmään.

Kohdat 1-3 ovat mahdollistaneet CRM-järjestelmän arkipäiväisen käytön, neljännen kohdan. Dimmin käyttöönottoprojekti on tähdännyt tähän. Jotta pystytään tekemään kannattavuusseurantaa, työaikayhteenvetoa, tarkastella asiakkuuksia tai hallinnoida projekteja, tarvitaan perustiedot jokaisesta asiakkaasta ja sille kuuluvista projekteista/töistä. Näin ollen asiakkuudenhallinnasta luodaan kokonaisvaltaista, koko yrityksen kattavaa asiakkuuksien johtamista kohta 5.

On hyvä kuitenkin huomioida kohta 5, jossa kaikki asiakastieto on tallennettuna järjestelmään. Kuten Storbacka ym. (2000, 146) mainitsee CRM-järjestelmät mahdollistavat lähes minkä tahansa tiedon keräämisen. Tärkeää on kuitenkin määritellä tieto, joka on yritykselle tärkeää asiakkuuksien johtamisessa ja liike-

toiminnassa. Dimmin CRM-järjestelmään kerätty asiakastieto on jokainen yhteyshenkilö/projektipäällikkö määritellyt itse, mutta lähtökohtaisesti asiakasportfolion tulisi sisältää vähintään: Staattinen tieto, kuten nimi, osoite ja puhelinnumero sekä dynaaminen tieto, kuten projektikansiot, projektien/töiden vaatimukset, työaikamerkintä ja myyntitapahtumat. Staattinen asiakastieto on laadultaan erittäin hyvää, sillä ei ratkaisevasti muuta lopputulosta, kun taas dynaaminen tieto on muuttuvaa ja muokkautuvaa tietoa (Oksanen 2010, 163–164). Tästä syystä projektipäälliköitä on kehoitettu Dimmissä kiinnittämään erityisen tarkkaa huomiota dynaamisen tiedon oikeudellisuuteen. Dynaamisten ja staattisten tietojen pohjalta saadaan jalostettua tarvittavaa informaatiota, jota voidaan käsitellä Dimmin asiakkuudenhallinnassa tarvittavalla tavalla.

5.5 Ongelmat ja haasteet

Kuten jokaisessa käyttöönottoprojektissa, myös Dimmissä on koettu ongelmia ja haasteita. Pääkäyttäjän roolissa tehtävänäni on ollut korjata ongelmia itsenäisesti ja järjestelmän toimittajan yhteyshenkilön kanssa. Jo käyttöönoton alkuvaiheissa isoksi ongelmaksi muodostui projektikohtaisten työaikojen oikeellisuus. Työntekijät tallentavat tuntinsa työtehtävän (copywriter, AD, projektipäällikkö jne.) ja asiakkaan projektiin, esimerkiksi ”uudet www-sivut”, mukaan. Tuntien tallentaminen hoidettiin täysin oikein, mutta työaikayhteenvedossa työtuntimäärät olivat esitettynä väärin. Ongelma koski niin projektikohtaisia tunteja, kuin työtehtävän kokonaistunteja. Asiaa pyrittiin ratkaisemaan sisäisesti käymällä yksityiskohtaisesti läpi jokainen tuntitallennus. Urakan laajuudesta kertoo se, että yksittäisiä tallennuksia voi päivässä olla jopa 32 jokaisella työntekijällä. Ongelmaratkaisu on vaatinut siis tarkkaa ja yksityiskohtaista projektia. Toimittajan yhteyshenkilöön on otettu myös yhteyttä ja yhdessä pyrittiin ratkaisemaan ongelmaa. Lähes kahden viikon ajan yhteyshenkilö arvioi ongelman syyksi väärin kirjaamisen yrityksessä. Todellinen ongelma löytyi kuitenkin toimittajan järjestelmästä ja sen virheellisesti päivittämisestä. Ratkaisu ongelmaan löydettiin, mutta se vaati paljon aikaa ja resursseja, joita ymmärrettävästi pienellä yrityksellä ei ole liikaa.

Yllä olevan kaltaiset ongelmat ovat arkipäivää käyttöönottoprojekteissa. Haasteita riittää, mutta kuten Oksanen (2010, 73) esittää, ratkaisut tulisi löytää mahdollisimman nopeasti, sillä riskinä on negatiivisen kierteen leviäminen yrityksen sisällä. Käyttöönottoprojektin alkuvaiheet ovat riskialttiimpia hetkiä. Järjestelmä on vielä uusi, eivätkä työntekijät ole tottuneet uuteen toimintakulttuuriin. Tämä voikin pahimmassa tapauksessa johtaa järjestelmän karttamiseen ja jopa käyttämättä jättämiseen. Vaikka työaikojen oikeellisuus on vaatinut paljon työtä ja negatiivisuutta Dimmin sisälle, ei se kuitenkaan ole ratkaisevasti vaikuttanut käyttöönottoprojektiin. Tämä on edelleen yksi parhaimmista esimerkeistä onnistuneen muutosjohtamisen positiivisista tuloksista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Dimmin CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti on ollut kaiken kaikkiaan onnistunut. Järjestelmä on jokapäiväisessä käytössä ja se on tärkeä osa yrityksen asiakkuudenhallintaa. Vaikka kyseessä on ollut iso muutos kaikille työntekijöille, toimintakulttuurin muutoksesta on tullut todella paljon positiivista palautetta.

6.1 Kehitysideat

Vaikka käyttöönottoprojekti on ollut todella onnistunut, voidaan siitä löytää kehittämisen kohteita. Tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi nostan ylläpidon suunnittelun sekä rahan tuomisen järjestelmään.

Mielestäni ylläpidon ja kehittämisen roolia ei otettu tarpeeksi hyvin huomioon järjestelmän suunnittelu- määrittelyvaiheissa. Kuten Koistinen (2002, 37) kertoo, ylläpito tulisi olla osana järjestelmän suunnitteluvaihetta. Näin pystyttäisiin välttämään jatkuvilta korjauksilta käyttöönoton jälkeen. Järjestelmän käyttöönoton aikana havaittuihin ongelmakohtiin pyrittiin tarttumaan välittömästi, mutta monet ongelmista olisi voitu ehkäistä tarkemmalla ylläpidon suunnittelulla.

Järjestelmän vaatimuksia ja tavoitteiden määrittelyä tehtäessä käytiin läpi mahdollisuutta yhdistää CRM-järjestelmä osaksi Dimmin talouden hoitoa. Tarkoituksena oli tuoda tarjosten ja laskujen tekeminen mukaan järjestelmään, jolloin siitä saataisiin kaikki hyöty irti. Dimmi vaihtoi myös tilitoimistoa tämän takia. Uuden tilitoimiston järjestelmä tukee Dimmin CRM-järjestelmää, jolloin laskuttaminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Työharjoitteluni aikana tähän pisteeseen ei päästy. Kehitysehdotukseksi nostankin juuri rahavirran tuomisen mukaan järjestelmään. Kävimme läpi järjestelmän tarjoustyökalua jo projektin alkuvaiheissa. Tarjouksen tekeminen onnistuisi järjestelmää käyttäen hyvin, jolloin sekin voitaisiin yhdenmukaistaa. Tällä hetkellä myyntihenkilöstö tekee tarjoukset järjestelmän ulkopuolella ja syöttävät niiden tiedot erikseen järjestelmään. Jos mukaan tuotaisiin suora laskutus ja tarjosten tekeminen, pystyttäisiin paremmin hallinnoimaan koko asiakasprosessia yhdessä järjestelmässä,

yhdellä toimintatavalla. Tämä helpottaisi yrityksen henkilökuntaa, mutta toisi myös lisäarvoa liiketoiminnan hallitsemiseen. Todelliset rahavirrat olisivat nähtävissä järjestelmästä, jolloin kannattavuusseuranta ja taloushallinto tehostuisivat.

Dimmissä toteutettiin CRM-järjestelmän käyttöönotto käyttämällä Oksasen (2010, 256) esittelemää osittain tapahtuvan käyttöönoton mallia, kuviossa 8. Käyttöönottoprojekti tehtiin projektikohtaisesti, jolloin jokainen asiakkaan projektissa mukana ollut työntekijä koulutettiin samaan aikaan, sitä tahtia kun uutta tietoa tai työtunteja asiakasportfolioon lisättiin. Miestäni käyttöönottoprojekti voitaisiin toteuttaa hieman erillä tavalla, varsinkin isoissa yrityksissä. Kuvio 5. Iteratiivisen mallin periaate on Oksasen (2010, 86) esittelemä käyttöönoton toteutus-tapa, jossa jokainen liiketoiminnan osa-alue otetaan käyttöön erikseen. Mallissa on tarkoituksena keskittyä yhteen osa-alueeseen kerrallaan: Vaatimusten kirjaaminen ja määrittely, testauksen tekeminen, käyttöönotto ja viimein ottaa osa-alue käytäntöön, osaksi järjestelmän avulla tuotettavaa liiketoimintaa. Tämä tehdään järjestelmällisesti niin monta kertaa, kuin yritys haluaa ottaa eri liiketoiminnan osa-alueita käyttöön järjestelmään. Iteratiivinen malli auttaa ennakkoimaan tulevaa paremmin, sillä siinä voidaan määrittelyn ja testauksen kautta etsiä ja löytää paras mahdollinen toimintatapa. Vaikka se vaatii enemmän resursseja, malli tuottaa varmempia lopputuloksia.

6.2 Tutkimuksen tulokset

Noin puolitoista vuotta käyttöönottoprojektin aloittamisen jälkeen, voidaan tehdä johtopäätöksiä projektin onnistumisesta. Oksanen (2010, 29) on listannut kolme kriteeriä, joiden tulisi olla täytettynä kaksi vuotta projektin käynnistämisen jälkeen.

- 1. Säännöllisiä käyttäjiä vähintään 4/5 niistä, joille järjestelmä on suunnittelu.*
- 2. Järjestelmä tuottaa tietoa liiketoiminnan johtamiseen ja käyttäjät ovat riippuvaisia siitä.*

3. *Järjestelmä on yksi tärkeä palanen tiedonhallintaa, jota organisaatio tarvitsee.*

Ensimmäinen kriteerin mukaan suunnitelluista käyttäjistä 80 % pitäisi käyttää järjestelmää säännöllisesti. CRM-järjestelmä on niin iso osa Dimmin toimintakulttuuria, että sitä käyttää 100 % suunnitelluista käyttäjistä. Järjestelmä on siis onnistuttu juurruttamaan osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Toinen ja kolmas kriteerit liittyvät yrityksen asiakkuudenhallintaa ja liiketoimintaan – kuinka tärkeä rooli CRM-järjestelmällä on yritystoiminnassa? Dimmi on onnistunut täyttämään myös nämä kriteerit. Henkilökunta on hyvin riippuvainen järjestelmästä. Kaikki asiakas- ja projektitieto on tallennettu järjestelmään. Sen avulla voidaan muun muassa tehdä kannattavuusseurantaan, työvuorolistoja ja työaikaseuranta. Tämä on tuonut paljon lisäarvoa Dimmin asiakkuudenhallintaan. Nyt kaikki tieto löytyy yhdestä paikasta, sitä on helpompi käsitellä ja jalostaa. CRM-järjestelmä on mahdollistanut muutoksen, mutta se on vaatinut isoa muutosprosessia yrityksen ja työntekijöiden toimintakulttuurissa. Tärkeimpänä tekijänä onnistumista mitatessa voidaan pitää Dimmin asiakkuudenhallinnan muutosta hajanaisesta tiedostopohjaisesta ja hiljaisen tiedon hallitsemasta asiakkuuksien johtamisesta kokonaisvaltaiseen, koko yrityksen ja sen liiketoiminnan kattavaan asiakkuusjohtamiskulttuuriin, jonka CRM-järjestelmä on osaltaan mahdollistanut.

Peilattaessa CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin teoriaa Dimmin käyttöönottoprojektiin, voidaan huomata paljon yhtäläisyyksiä. Monet Dimmissä suoritetuista toimenpiteistä järjestelmään liittyen joko pohjautuvat teoriasta tai ovat hoidettu esimerkillisellä tavalla. Tämä kertoo onnistuneesta käyttöönotkoprojektista. Tärkeimpänä tekijänä Dimmissä on pidetty CRM-järjestelmän juurruttamista yrityksen toimintakulttuuriin ja tässä on onnistuttu. Myös antamiani kehitysideoita voitaisiin käyttää hyväksi Dimmin asiakkuudenhallinnan tulevaisuuden suunnittelussa. Näin voitaisiin kokonaisvaltaisemmin ja menestyksekkäämmin johtaa asiakkuuksia CRM-järjestelmän avulla.

Tarkasteltaessa Dimmin palaverimuistiota, taulukko 3, voidaan nähdä, miten käyttöönottoprojektin alussa asetut, yrityksen sisäiset tavoitteet, ovat onnistuneet.

- Asiakastiedot järjestelmään
 - Yhtenäistäminen
 - Tietojen etsiminen
 - Nykyiset (laskutettavat) asiakkaat
 - Prospect-asiakkaat
 - Työajan seuranta
 - Myöhemmin projektikohtainen

Asiakastiedot ovat tallennettu järjestelmään. Tämä kattaa niin uudet, nykyiset, vanhat sekä "prospect" asiakkaat. Asiakkaiden tallentamisen myötä työajan tallentaminen sekä seuraaminen ovat helpottuneet. Työaikaa voidaan seurata niin työtehtävä- kuin projektikohtaisestikin. Kaiken tämän avulla pystytään entistä paremmin etsimään tietoa. Yrityksen johdolla ja työntekijöillä on mahdollista, käyttäjäoikeuksiensa puitteissa, tarkastella asiakkaita ja projekteja sekä tehdä tarvittavaa seurantaa.

- Sähköinen uutiskirje (suhdemarkkinointi)
 - E-mail osoitteet pitänyt hakea ennen erikseen, mutta tarkoitus olisi saada kaikki yhteen järjestelmään

Suhdemarkkinointiin pystytään panostamaan entistä paremmin järjestelmän käyttöönoton myötä. Nykyään yritys voi kohdistaa tarvittavat markkinointitoimenpiteet potentiaalsiin asiakkaisiin, järjestelmän tuoman analyysin pohjalta. Asiakkaiden yhteystietojen tallentaminen yhtenäiseen järjestelmään on helpottanut tietojen etsimistä ja automaattista kohdentamista esimerkiksi uutiskirjeissä ja sähköposteissa.

- Mitä tietoa asiakkaista halutaan?
 - Luokitukset
 - yhteystiedot
 - projektit
 - seuranta (kannattavuus, työaika)

Asiakastieto on Dimmin CRM-järjestelmässä tallennettu omiin portfolioihin. Portfolio sisältää asiakkaan yhteystiedot, luokituksen asiakaskategoriasta (esimer-

kiksi "prospect", nykyinen tai yhteistyökumppani) ja asiakastasosta (A-, B- tai C-asiakas), projektit (asiakkaalle tehtävät uudet, vanhat ja nykyiset työt) sekä projektikohtainen kannattavuuden ja työajan seuranta.

- Tulevaisuuden suunnitelmat asiakkaiden kanssa
 - Uusien asiakkaiden kokonaisvaltainen hallinta järjestelmän avulla
 - Nykyisten parempi laskuttaminen
 - Asiakaspääoman kasvattaminen
 - Uusasiakashankinta
 - kartoitus
- Luodaan potentiaalisten asiakkaiden tietojärjestelmä (myyntimahdollisuudet)

Tulevaisuuden suunnitelmat asiakkuushallintaan ovat tavoitteita, joita järjestelmäpalaverissa katsottiin tärkeiksi tekijöiksi järjestelmän arkipäiväistymisen myötä. Kokonaisvaltainen uusien, nykyisten, vanhojen ja "prospect" asiakkaiden johtaminen on järjestelmän tärkein tehtävä – lopputulos. Järjestelmä on tarjonut mahdollisuuden muun muassa parempaan ja tehokkaampaan asiakaspääoman kasvattamiseen, laajan tietovaraston ansiosta. Nykyisten asiakkaiden parempi laskuttaminen on edelleen, kuten kehitysideoistani on nähtävissä, työn alla yrityksessä.

7 LOPPUSANAT

Opinnäytetyön tekeminen ja työharjoittelun suorittaminen ovat iso osa tärkeää kasvua ja kehitystä, valmistautumisessa Turun ammattikorkeakoulusta. Työharjoitteluni kautta sain idean tehdä myös opinnäytetyön asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Opinnäytetyö sitoi viimeistään köydet yhteen – teki ympyrästä täydellisen pyöreän. Tämä auttoi yhdistämään teorian käytäntöön, ja päivänvastoin. Osaamiseni kannalta projekti oli tärkeä ja antoi paljon. Sain hienon mahdollisuuden osallistua CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektiin, mutta myös pystyin auttamaan itseäni kehittymään CRM-järjestelmän kokonaisvaltaisessa osaamisessa opinnäytetyön ja teorian kautta.

Itse toimin käyttöönottoprojektin parissa noin vuoden ajan. Tämän aikana pystyin hallinnoimaan, ylläpitämään ja kehittämään järjestelmää. Lisäksi pääkäyttäjän vastuu sai minut opiskelemaan järjestelmän teoriapuolta, jonka pohjalta olen pystynyt työstämään opinnäytetyötä. Tämä prosessi onkin opettanut minua enemmän kuin olisin osannut kuvitella.

Opinnäytetyön kvalitatiivinen, havaintoon, näkemyksiin ja kokemuksiin perustuva näkökulma oli mielestäni loistava lähtökohta. Samalla kun sain käytännön kokemuksia, näin miten teoria käyttäytyy tai voisi käyttäytyä luonnossa. Tämä auttoi oppimisprosessissa enemmän kuin pelkän teorian tai käytännön opiskelu. Koen että tämä laadullinen tutkimus CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektista auttaa muita organisaatioita, jotka suunnittelevat järjestelmän käyttöönottamista, antamalla kokonaiskuvan käyttöönottoprojektista kahdesta eri näkökulmasta. Opinnäytetyö luo pohjan menestyvään käyttöönottoprojektiin teorian ja käytännön avulla.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Finnegan, D. & Willcocks, L. 2007. Implementing CRM: From Technology to Knowledge. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat: Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja – portfoliot. Helsinki: WSOY.

Koistinen, H. 2002. Tietojärjestelmien ylläpito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koski, J. & Kurki-Suonio, k. 1999. Tietotekniikka palvelemaan asiakasta. Helsinki: Oy Edita Ab.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen: projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Storbacka, K.; Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kaup-pakaari.

Storbacka, K.; Korkman, O.; Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED: Tee asiakkuudesta kokemus!. Helsinki: WSOY.

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sähköiset lähteet

Dimmi 1 2013. Yritys. Viitattu 12.11.2013 www.dimmi.fi > yritys.

Dimmi 2 2013. Työt ja ajankohtaisuus. Viitattu 12.11.2013 www.dimmi.fi > Työt ja ajankohtaisuus.

Dimmin sisäiset lähteet

Dimmi CRM-järjestelmä 2013. Viitattu 12.11.2013.

Dimmi järjestelmäpalaveri 2013. Viitattu 24.2.2012