
**CRM-järjestelmän liiketoiminnallisten hyötyjen mittaaminen ja palvelun
tuotteistaminen**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2014

Laura Sillman



VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Laura Sillman	Vuosi 2014
Työn nimi	CRM-järjestelmän liiketoiminnallisten hyötyjen mittaaminen ja palvelun tuotteistaminen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten voidaan mitata CRM-järjestelmän hyötyjä ja voidaanko mittaamiseen liittyvää palvelua tuotteistaa IT-palvelutarjoajan näkökulmasta katsottuna. Työn toimeksiantajana oli CGI Suomen liiketoimintojen Enterprise Markets liiketoiminta-alueen CRM-ratkaisuja ja palveluita toimittava tulosityksikkö.

Työn taustalla vaikutti oleellisesti se että järjestelmätoimittajan ja palvelutarjoajan rooli on oleellisesti muuttunut viimeisten vuosien aikana. Aiemmasta passiivisesta teknisestä suorittajasta (järjestelmätoimittaja) pitää kasvaa proaktiiviseksi IT-konsulttipalveluiden tuottajaksi sekä asiakkaan pitkäaikaiseksi kumppaniksi.

Tutkimuksessa käytettiin tietolähteenä asiakkuudenhallintaa (CRM), mittaamista ja tavoiteasetantaa sekä tuotteistamista koskevaa kirjallisuutta sekä erilaisia sähköisiä lähteitä. Tutkimusmetodologia perustui kirjallisuuteen. Teemahaastattelun muodossa haastateltiin kohdeorganisaation tulosityksikössä eri rooleja edustavia henkilöitä. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös kirjoittajan omaa kokemusta sekä näkemyksiä järjestelmien käyttöönoton ja hyödyntämisen parissa. Kirjoittaja toimii esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimeksiantajana toimivassa tulosityksikössä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Tutkimus osoitti että kyseisen palvelun tuotteistaminen herätti kiinnostusta sekä uusmyynnin että jatkuvan palvelun näkökulmasta. Tämänkaltaisen palvelun avulla IT-palvelutarjoajan olisi helppo erottautua kilpailijoista sekä aidosti luoda arvoa asiakkailleen.

Tutkimuksen lopputuloksena syntyi alustavia ajatuksia palvelun tuotteistamisen etenemistavoista sekä muutamia liiketoiminnallisia mittareita.

Avainsanat Tuotteistus, mittaaminen, asiakkuudenhallinta, muutos, hyöty

Sivut 56 s. + liitteet 1 s.

VISAMÄKI

Business Management and Entrepreneurship

Author

Laura Sillman

Year 2014

Subject of Master's thesis

Measuring of CRM system's benefits and service branding

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study how to measure the benefits of a CRM system and could the measurement be productized as a service. The thesis was made from the IT service provider's point of view. The thesis was commissioned by CGI, specific business area Enterprise Markets/CRM solutions and services.

Effectors to this thesis were that the role of the service provider has essentially changed during last year's. The role has to change from the passive technical advisor to the proactive IT consulting service provider. The long-term partnership with the customers is also important.

Data sources for this thesis were literature handling CRM, measurement, productization and different kind of electric sources. The methodology was based on the literature and interviews. The thesis also utilized the author's own experience and views on system deployment and further use and development. The author is working as a manager in the unit which commissioned this thesis. The method used was qualitative research.

The thesis result was that service and its productization was an interesting issue both in sales point of view and also from continuous service point of view. This type of service gives an easy way to stand out from competitors and create value to its customers.

The final thesis results were preliminary ideas how to productization this service, as well as few business metrics.

Keywords productization, measurement, customer relationship management, change, benefit

Pages 56 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tausta	1
1.2.	Kohdeorganisaatio.....	2
1.3.	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.4.	Opinnäytetyön rakenne	3
1.5.	Keskeiset käsitteet	3
2	CRM - ASIAKKUUDENHALLINTA.....	5
2.1.	CRM:n juurruttaminen organisaatioon.....	8
2.2.	Asiakasstrategia.....	9
2.3.	Asiakaskokemus.....	11
2.4.	Odottamattomat asiakastarpeet ja palvelupolut.....	12
2.5.	Customer insight muodostuminen.....	13
3	TAVOITTEET, TUOTTAVUUS JA NIIDEN MITTAAMINEN.....	14
3.1.	Tietotekniikan hyödyt liiketoiminnalle ja tuottavuuden parantaminen.....	14
3.2.	CRM-järjestelmän hyödyt.....	16
3.3.	Mittaaminen	18
3.4.	Kumppanuuden kehittäminen	19
4	PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN.....	21
4.1.	Tuotteistamisen hyödyt	21
4.2.	Kriittiset tekijät onnistumisessa	23
4.3.	Uuden tuotteen prosessi: the Stage-Gate tm	24
4.4.	Tuotestrategia	25
4.5.	Innovaatiot.....	26
4.6.	Palvelun tarjoaminen – hyvä tarjous	28
5	TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOS.....	30
5.1.	Muutos passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi.....	32
5.2.	Muutoksen onnistumisen uhkatekijöiden arviointi	35
6	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	37
7	TUTKIMUSMETODOLOGIA	39
7.1.	Tutkimusmenetelmät.....	39
7.1.1.	Kvalitatiivinen tutkimus	40
7.1.2.	Kvantitatiivinen tutkimus	41
7.1.3.	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot.....	41
7.2.	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	41
7.3.	Aineiston kerääminen ja analyysi	43
8	TUOTTEISTETUN MITTAROINTIPALVELUN HYÖDYNTÄMINEN IT- PALVELUTARJOAJAN NÄKÖKULMASTA	45
8.1.	Palvelutarjonta.....	45
8.2.	Tuotteistaminen.....	46
8.3.	Käytettävyys ja hyöty.....	47

8.4. SWOT.....	48
9 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO.....	49
9.1. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja tavoitteiden saavuttaminen	49
9.2. Valittujen tutkimusmenetelmien arviointi.....	49
9.3. Johtopäätökset	49
9.4. Etenemisehdotus.....	51
LÄHTEET	54

Liite 1 Teemahaastattelujen runko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on CRM-järjestelmän liiketoiminnallisten hyötyjen mittaaminen ja palvelun tuotteistaminen. Aihealue liittyy tiiviisti kirjoittajan työhön CGI:n palveluksessa. CGI on IT:n ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen keskittyvä globaali palvelutarjoaja, joka toimii 40 maassa noin 68 000 asiantuntijan voimin. Kirjoittaja toimii CGI Suomen CRM-tulosyksikössä yhtenä tiiminvetäjänä. Tulosyksikkö koostuu useammasta tiimistä ja toimittaa muun muassa kahden eri CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekteja sekä palveluita käyttöönoton jälkeen. CGI pyrkii asiakkuuksien hoidossa pitkäaikaiseen kumppanuuteen, joten tähtäimessä ei ole pelkästään toimittaa asiakkaalle jokin tietojärjestelmä vaan toimia asiakkaan kumppanina muun muassa konsultoiden järjestelmien kehittämisessä asiakkaan liiketoiminnan hyödyksi.

Kirjoittajan aiempi opinnäytetyö koski aihetta ”CRM-järjestelmän hyödyntäminen liiketoiminnassa”. Jo aiempaa opinnäytetyötä tehdessä syntyi ajatuksia siitä voisiko järjestelmän tuottamia ja tuomia hyötyjä mitata ja voisiko tällaista palvelua tuotteistaa osaksi IT-palvelutarjoajan tarjontaa. Tästä syntyi aihe tähän opinnäytetyöhön.

Aihevalinnan taustalla ovat myös kirjoittajan huomiot siitä, että CRM-järjestelmä saattaa jäädä käyttöönottoprojektissa määriteltyjen, joskus aika yksinkertaisten, tavoitteiden varaan ja järjestelmän kehitys jäädytetään käyttöönottoprojektin jälkeen. Usein yrityksissä on budjetoitu resurssit hyvin käyttöönottoprojektia varten, mutta käyttöönoton jälkeistä elämää ei olekaan enää suunniteltu yhtä tarkasti. Järjestelmä jää liian usein elämään oman onnensa nojaan eikä kehity muun liiketoiminnan mukana. Saattaa käydä jopa niin että vuoden tai kahden kuluttua yrityksessä ihmetellään mihin tarkoitukseen järjestelmä oikeastaan on alun perin hankittu ja mitä hyötyä siitä heille on. Tässä kohdassa palvelutarjoajan panos kumppanina ja hyötyjen esille nostajana, mittaajana ja kehittäjänä tulee tarpeelliseksi. Toisaalta hyötyjen mittaamista ja kartoittamista voidaan hyödyntää jo uusmyynnin yhteydessä ja tietysti myös käyttöönottoprojekteissa. Hyötyjen määrittely ja mittarien asetanta, hyötyjen mittaaminen, mittareiden mahdolliset muutokset ja ennen kaikkea täsmällinen seuraaminen tulisi olla oleellinen osa jokaisen yrityksen toimintaa.

Valitun aiheen merkitys kirjoittajalle ammatillisesti ja yrityksen (CGI) näkökulmasta on erittäin merkityksellinen. Tuotteistetun palvelun avulla palvelutarjoaja voi erottautua kilpailijoista sekä uusmyynnin yhteydessä että nykyasiakkaiden palvelutarjonnassa. Palvelutarjonnan laajentaminen tukee myös kumppanuuksia asiakkaan ja palvelutarjoajan välillä. Ammatillisesti aihe antaa hyvän tilaisuuden kehittää uutta hyödyntäen aikaisempaa ammatillista taustaa ja kokemusta. Osittain tutkimuksessa on hyödynnetty kirjoittajan eri opintojaksoilla tehtyjä raporttisisältöjä.

1.1. Tausta

Järjestelmätoimittajan ja palvelutarjoajan rooli on oleellisesti muuttumassa tai jo muuttunut passiivisesta teknisestä suorittajasta yhä enemmän proaktiivisemmaksi konsulttipalveluiden tuottajaksi sekä organisaatioiden kehityskumppaniksi. Palvelutarjoajan tulee huomioida omassa palvelutuotannon kehittämisessä muutos ja ottaa huomioon erilaiset asiakkuudet sekä heidän yksilölliset tarpeensa. Yrityksille on yhä enemmän tarjolla valmisohjelmistoja, joiden konfiguroimista yrityksen omasta

toimesta mainostetaan helpoksi ja käyttöönoton kerrotaan sujuvan ”nopeasti ja helposti”. Periaatteessa näin onkin, mutta usein myös ulkoista palvelutarjoajaa eli kumppania tarvitaan jotta yritys voi keskittyä paremmin omaan ydinliiketoimintaansa eikä IT-konfiguraatioiden hallitsemiseen. Ulkoisen markkinan ja toimintakulttuurin muutos tulee huomioida myös palvelutarjoajan organisaatiossa sisäisesti. Tekniset uutuudet ja ratkaisut sekä asiantuntijuus on osattava tuotteistaa paremmin ja myydä perinteisen koodauksen sijasta hyötyjä. Palvelujen tuotteistamisella palvelutarjoaja pystyy erottautumaan kilpailijoista sekä rakentamaan pitkäaikaisia kumppanuuksia asiakkaidensa kanssa.

Tuotteistettuja palveluita voidaan mahdollisesti tuottaa kaikille organisaatioille samanlaisina, mutta yhä enemmän on kiinnitettävä huomioita yritysکوhtaaseen tai yksilölliseen palvelutarjonnan mahdollisuuteen. Isoimmat organisaatiot vaativat ja tarvitsevat erilaisia palveluita palvelutoimittajalta kuin pienemmät organisaatiot. On huomioitava myös että julkishallinto saattaa vaatia erilaisia palveluja kuin yksityinen sektori.

CRM-järjestelmän osalta on todettava, että palvelutarjoajan tulee kiinnittää huomioita yhä enemmän siihen, että käyttöönotettavan ja järjestelmää hyödyntävän yrityksen tai organisaation kanssa toimitaan kumppanina ja tarjotaan ideoita ja kehitysajatuksia, jotka perustuvat siihen tekniseen tietämykseen joka asiantuntijoilla on ja joka voisi hyödyntää yrityksen liiketoimintaa. Erilaisia mittareita, mittaustapoja, toimintamalleja sekä tuoretta raportointia tulee kehittää siihen suuntaan, että se on mahdollisimman helppokäyttöistä ja -tajuista kaikille järjestelmänkäyttäjille ja tiedon hyödyntäjille.

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

1.2. Kohdeorganisaatio

CGI (Consultants to Government and Industry) tarjoaa palveluja IT:n ja liiketoimintaprosessien kehittämisen tueksi. Yrityksen palveluksessa on 68 000 asiantuntijaa 40 maassa Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Euroopassa sekä Aasian ja Tyynenmeren alueilla. Globaalisuudesta huolimatta päätöksenteko on lokalisoitu ja asiakastyytyväisyydestä ja menestyksestä vastataan myös paikallisesti. Paikallisuuteen yhdistyy yrityksen kansainvälinen tarjonta sekä osaaminen neljällä mantereella. Suomessa palveluita tarjotaan infran, konsultoinnin, liiketoimintaprosessien hallinnan, liiketoimintaratkaisujen, sovellushallinnan sekä ulkoistuspalveluiden alueilla. (CGI 2014)

Tämä tutkimus tehdään erityisesti palvelemaan CGI Suomen Enterprise Markets liiketoiminta-alueen Dynamics-tulosityksikköä. Tulosityksikön vastuulla on mm. Microsoft Dynamics CRM – sekä Salesforce – järjestelmän käyttöönottoprojektit sekä ylläpito- ja kehityspalvelut käyttöönottoprojektien jälkeen. Yksikössä toimii

myös asiakaskohtaisten ratkaisujen, integraatioiden sekä Master Data Management – asioihin keskittyvät tiimit.

1.3. Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Työn tavoitteena on selventää CRM-järjestelmän liiketoiminnallisten hyötyjen mittaamismahdollisuuksia, siihen liittyvää palvelun tuotteistamista, tuotteistamisen hyötyjä ja mahdollisia haittoja sekä tuoda esille organisaation sisäisen toimintakulttuurin muutoksen vaikutus. Työ rajataan IT-palvelutoimittajan näkökulmaa palvelevaksi. Työn lopputulos sisältää johtopäätöksiä asiantuntijapalvelun tai – palveluiden tuotteistamisesta ja hyödyntämisestä sekä siihen liittyvästä toimintakulttuurin muutoksesta sekä palveluiden tuotteistamisen vaikutuksesta markkina-asemaan, myyntiin ja jatkuvaan palveluun sekä kumppanuuksien kehittymiseen.

IT-ala on kokemassa muutoksia, jotka vaikuttavat erityisesti asiantuntijuuden käytettävyyteen ja sen työn myymiseen. Asiantuntijuus on muuttumassa passiivisesta aktiivisemmaksi, asiantuntijuus on osattava myydä ja tarvittaessa tuotteistaa palveluiksi.

Tämän työn lopputuloksena ei ole tarkoitus tuottaa esim. geneeristä mittaristoa, palvelun/palveluiden palvelukuvausta, hinnoitteluperusteita tai markkinointi- tai myyntimateriaalia.

Tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. voidaanko kehittää mittarointi kartoittamaan ja kuvaamaan CRM-järjestelmän käyttöönoton tuomia liiketoiminnallisia hyötyjä
2. voidaanko mittarointi tuotteistaa IT-palvelutarjoajan näkökulmasta ja jos niin mitä muutoksia vaaditaan
3. miten palvelua voitaisiin hyödyntää IT-palvelutarjoajan uusmyynnissä, markkinoinnissa sekä nykyasiakkaiden palvelussa.

1.4. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta siten että johdannon (luku 1) jälkeen luvut 2 – 7 ovat teoriaosaa, joiden tavoitteena on luoda perusta ja tukea varsinaista tutkimusosiota ja johtopäätöksiä. Empiirinen osuus on toteutettu haastatteluilta sekä kirjoittajan omilla näkemyksillä ja kokemuksilla. Osuus alkaa jo osittain luvusta 5, jossa esitetään toimintakulttuuriin liittyvä muutoksen analysointi. Empiirinen osuus jatkuu luvussa 8, jossa tarkastellaan tutkimustuloksia nojautuen teemahaastatteluihin. Tutkimuksen tulosten analysointi on esitetty luvussa 9. Kappale kokoaa yhteen tutkimustulokset, saavutetut ilmiöt sekä etenemisehdotuksen toimeksiantajalle.

1.5. Keskeiset käsitteet

Asiakkuudenhallinta eli CRM (Customer Relationship Management)

Toimintatapa, joka perustuu virheettömään, tietotekniikan mahdollistamaan asiakastietoon. Asiakkuudenhallinnalla voidaan yhdistää yrityksen eri toimintojen

asiakastietovarastot tietotekniikan avulla siten että asiakasta voidaan palvella paremmin ja tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. (Buttle 2009, 15.)

Tietotekniikan liiketoiminnalliset hyödyt

Tietotekniikan avulla saavutettavia liiketoiminnallisia etuja kuten toimintatavan muutos (strateginen hyöty), automatisointi (tuottavuus- ja kannattavuushyödyt) laadun parantaminen (laatuhyöty), tietoliikenneyhteyksien parantaminen (tekniset hyödyt), asiakaspalvelu (sidosryhmähyödyt), virhetilanteista toipuminen (riskienhallinnan hyödyt) (Järvenpää 2011, 45).

Asiakasstrategia

Keinot, joilla yritys luo ja tuottaa arvoa omille asiakkailleen. Asiakasstrategiat voidaan jakaa kolmeen osaan: nepparistrategiaan, tarrastrategiaan ja vetoketjustrategiaan. Nepparistrategiassa asiakas sopeutuu yrityksen päättämään toimintaan. Tarrastrategiassa yritys antaa asiakkaalle valtuudet määrittää tavat, jolla toimitaan. Vetoketjustrategia sulauttaa edellä mainitut yhteen eli asiakkaan ja yrityksen toimintatavat nivotaan yhteen. (Vihonen 2009.)

Mittaus

Mittaus on tietyn asian määrän eli kvantiteetin määrittämistä. Mittauksen kohteena on ominaisuus ja kohteelle valitaan sopiva mittayksikkö (wikipedia 2014).

Tuotteistaminen

Parantainen määrittelee tuotteistamisen siten että se on ”työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11).

Customer insight

Kokonaiskuva ja syvä ymmärrys asiakkaan käyttäytymisestä (Keskinen 2013, 175).

Yrityskulttuuri, toimintakulttuuri

Edgar Scheinin mukaan yrityskulttuuri (organizational culture) tarkoittaa kokonaisuutta, johon kuuluu yrityksen toimintatavat sekä käyttämissuunnit. Toimintakulttuurin muodostuu siten yrityksen jäsenten perusolettamuksista ja käyttäytymistavoista. (Virtanen 2013.)

Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista muutokseen ja sen läpiviemiseen. Siinä korostuvat esimiestaidot ja johtajuus. (Laitinen 2010.)

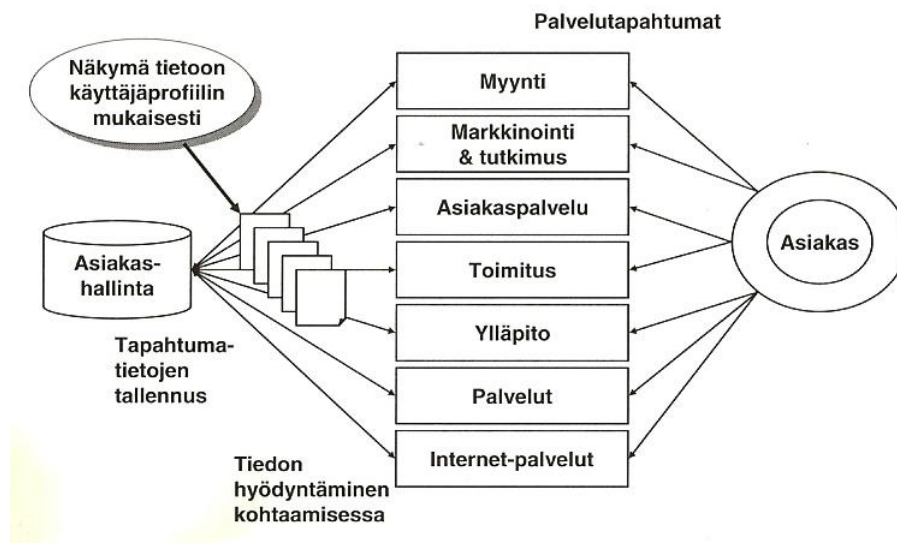
2 CRM - ASIAKKUUDENHALLINTA

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

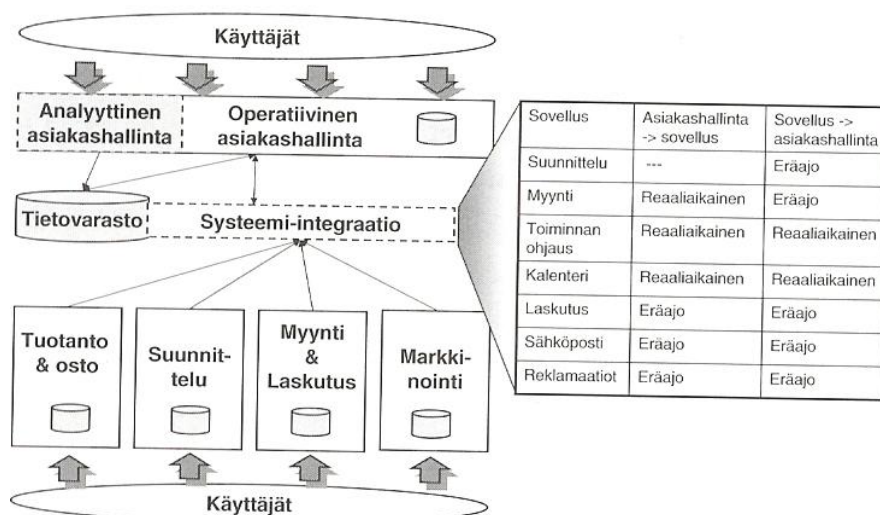
- käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan
- prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia esimerkkeinä markkinointi, myynti, asiakaspalvelu
- lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen
- liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa
- liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaan mukaan (2005, 17) asiakashallinnassa onnistuminen edellyttää laadukasta ja ajantasaista asiakastietoa. Monesti asiakastietojärjestelmää hankittaessa unohdetaan, että järjestelmän tuottama tieto on enintään yhtä laadukasta ja ajantasaista kuin järjestelmään tallennettu tieto. Tiedon keräämisen ja sen hyödyntäminen järjestelmän avulla on tuotettava tulosta, jotta yritys voi hyötyä järjestelmäsijoituksesta. Tiedon hankinta ja sen käyttö on hoidettava systemaattisesti ja vastuutettava riittävän monelle.

Asiakashallinnan tietojärjestelmä on liiketoimintaa hyvin tukeva järjestelmä, jossa on huomioitu erilaiset operatiiviset asiakaskohtaukset eli käyttötapaukset. Tietojärjestelmän määrittämisessä on käytetty prosessikuvauksia karkealla tasolla, käyttötapauksia kuvaamaan asiakaskohtauksia ja ohjaustilanteita, käsitelmä määrittämään yrityksen tietoyhtenäisyys sekä systeemi-integraatiokuvausta, jolla toteutetaan datan ja informaation yhdistäminen eri järjestelmistä. (Ala-Mutka 2004, 176). Seuraavissa kuvissa (kuvat 1 ja 2) kuvataan miten järjestelmä tukee erilaisia asiakastilanteita sekä miten systeemi-integraatio toimii.



Kuva 1. Asiakashallinnan tietojärjestelmä tukee erilaisia asiakaskohtauksia (Ala-Mutka 2004,176)



Kuva 2. Integroinnin avulla asiakashallintajärjestelmän käyttäjille tuodaan tietoa muista järjestelmistä (Ala-mutka 2004, 177)

IT-alalla on yleistä että lyhennettä CRM käytetään sovelluksista, jotka auttavat automatisoimaan markkinointia, myyntiä sekä asiakaspalvelua. Tästä syystä usein CRM:stä tulee mieleen vain teknologia. CRM termi syntyi oikeastaan 1993 kun Tom Siebel perusti yrityksensä Siebel Systems Inc. Nykyisin CRM-järjestelmämarkkinoilla on useita eri yrityksiä. Syvemmin ajateltuna CRM tarkoittaa asiakassuhteiden kehittämistä sekä niiden pitämistä kannattavina, riippumatta siitä onko teknologialla tässä jokin rooli vai ei. (Buttle 2009, 3-4.)

Buttlen mukaan on myös tunnistettu erityyppisiä CRM:iä kuten strateginen, operatiivinen, analyttinen ja collaboratiivinen asiakkuudenhallinta. Seuraavassa luetteloidaan edellä mainitut erityyppiset CRM:t:

- strateginen – pyrkii pitämään ja voittamaan kannattavia asiakkuuksia
- operatiivinen – keskittyy automatisoimaan asiakasprosessit kuten myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu
- analyttinen – pyrkii hyödyntämään asiakkaisiin liittyvää tietoa strategisissa toiminnoissa
- collaboratiivinen – yhdistää teknologian yrityksen, kumppaneiden ja asiakkaan arvon nostamiseksi.

Type of CRM	Dominant characteristic
Strategic	Strategic CRM is a core customer-centric business strategy that aims at winning and keeping profitable customers
Operational	Operational CRM focuses on the automation of customer-facing processes such as selling, marketing and customer service
Analytical	Analytical CRM focuses on the intelligent mining of customer-related data for strategic or tactical purposes
Collaborative	Collaborative CRM applies technology across organizational boundaries with a view to optimizing company, partner and customer value

Kuva 3. CRM:n tyypit (Buttle 2009, 4)

Mistä sitten tulee kirjaimet CRM? Kirjain C kuvaa englannin sanaa ”customer” eli asiakas. Kirjain R kuvaa sanaa ”relationship” eli suhde. Jokainen ymmärtää mitä suhde tarkoittaa kahden ihmisen välillä mutta mitä ”relationship” tarkoittaa asiakkaan ja myyjän tai palvelutuottajan välillä. Buttle on kuvannut asian näin ”suhde koostuu useista interaktiivisista yhteyksistä osapuolten välillä sopimuksen voimassaoloaikana”. Yrityksillä on luonnollisesti taloudellisia intressejä ylläpitää hyviä suhteita asiakkaisiinsa. On luonnollista että yritykset saavuttavat parempia taloudellisia tuloksia hankkimalla ja säilyttämällä kannattavia asiakkaita. Moni CRM-strategia perustuu näihin keskeisiin tavoitteisiin. (Buttle 2009, 27, 31.) CRM-lyhenteen kirjan M edustaa sanaa ”management” ja tarkoittaa tässä yhteydessä toimintoja asiakkaiden kanssa.

Asiakkuudenhallinnan etuja ovat asiakkuuteen liittyvä tietotaito ostamisen perusteisiin sekä myynnin tehokkuus ja vaikuttavuus. Korostetusti esiin nousee mitattavuuden lisääntyminen sekä hallinnointi. Voidaan todeta, että asiakkuuden hallinta on asiakkaiden tarpeiden ja niiden tehokkaasta tyydyttämiseen tähtäävästä oppimisprosessista. (Mäntyneva 2003, 12, 14.)

Storbackan ja Lehtisen (2002, 32) mukaan asiakkuuden johtamisen tavoite on asiakkuuksien arvon nostaminen. Tähän päästään asiakkuuksia analysoimalla ja luomalla asiakkuusstrategiat, jotka auttavat asiakkuuksien kehittämisessä.

Customer Relationship Management – järjestelmällä pystytään seuraamaan tarkasti asiakasmääriä, kannattavuutta sekä ostoja. Customer Relationship Management (CRM) ei ole ainoastaan teknologiaan perustuva tietojärjestelmä. CRM voidaan tunnistaa myös strategiseksi, operatiiviseksi, analyttiseksi ja yhteistyöksi menetelmäksi. (Battle 2012, 3.)

2.1. CRM:n juurruttaminen organisaatioon

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

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

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

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

Kirjoittajan oman näkemyksen mukaan minkä tahansa järjestelmän käyttöönotto on aina haastavaa, mutta erityisesti CRM-järjestelmän, koska käyttöönottoprojektin

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

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

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

2.2. Asiakasstrategia

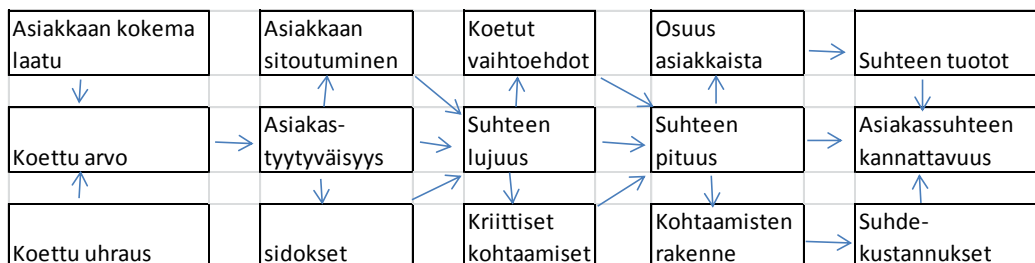
Yksinkertaisimmillaan asiakkuusstrategia voidaan kuvata johdon valitsemana tapana hoitaa asiakkuuksiaan tavoitteenaan asiakkuuden optimaalinen arvon maksimointi. Siksi asiakkaan ja yrityksen rooli asiakkuudessa määritellään yksiselitteisesti asiakkuusstrategioiden kautta. Lähtökohtana strategian määrittelylle on syvä ymmärrys miten asiakas luo oman prosessin kautta arvoa sekä yrityksen oma tahtotila suhteutettuna miten yritys hyödyntää omaa osaamistaan asiakkaan arvontuotannon kehittämiseksi. (Storbacka, Lehtinen 1997, 15, 121.)

Asetettaessa päämääriä ja tavoitteita on yrityksen oltava huolellinen sekä realistinen (Mäntyneva, 2012). SMART – kaavan avulla toteutetut tavoitteet pohjautuvat parhaisiin saatuihin tosiasioihin. Kaava auttaa hahmottamaan myös kilpailijoiden benchmarkingia ja sitä kautta heidän tavoitteitaan. (Vapaasti käännettynä Ruskin-Brown 2006, 150–151). Seuraavasta taulukosta nähdään mistä suomen- ja englanninkielen sanoista SMART tulee:

Taulukko 1. Yhdistelmätaulukko SMART-käsitteistä (Mäntyneva 2012, Ruskin- Brown 2006, 150 – 151)

	Mäntyneva	Ruskin-Brown
S	Saavutettavissa	Specific
M	Mitattavissa oleva	Measurable
A	Aikataulutettu	Attainable
R	Relevantti	Relevant
T	Tarkka	Time-bound

Asiakassuhteiden kannattavuutta voi olla vaikea mitata. Storbacka, Strandvik ja Grönroos ovat tehneet kaavion, jonka perusteella voidaan nähdä kannattavien asiakkaiden taustalla vaikuttavat mekanismit.



Kuva 4. Asiakassuhteen kannattavuuden malli: kannattavien asiakkaiden taustalla vaikuttavat mekanismit (Grönroos 2009, 201)

Malli sisältää neljä eri ulottuvuutta:

1. asiakkaan kokemasta arvosta asiakastytyväisyyteen
 2. asiakastytyväisyydestä suhteen lujuteen
 3. suhteen lujudesta suhteen pituuteen
 4. suhteen pituudesta asiakassuhteen kannattavuuteen.
- (Grönroos 2009, 202)

Kun näitä seikkoja avataan auki, voidaan kehittää tarkempaa mittaristoa asiakkuuksien johtamisen taustalle. Kun ymmärretään mekanismien lainalaisuudet, voidaan saada aikaiseksi toiminnanohjausjärjestelmien antamien tietojen avulla tärkeitä tietoja asiakkuuksista ja siten seurata asiakassuhteita ja asiakasryhmiä tarkemmin. Asiakassuhteiden kannattavuuteen luodut mittaristot antavat organisaatiolle keinot segmentoida asiakaskannat ja siten antavat mahdollisuuden miettiä, mitä toimenpiteitä tarvitaan asiakkuuksien hallintaan. (Grönroos 2009, 206 – 208.)

Lisäksi tarvitaan mittarointia asiakkuuden tuottojen selville saamisille. Grönroos esittää mallin:

$$\text{Palvelun tuottavuus} = \frac{\text{Tietystä palvelusta saadut tuotot}}{\text{Palvelun tuottamisen kustannukset}}$$

Tuottavuusmittareiden määrittäminen on tärkeää, jotta nähdään mitkä asiakkaat tuottavat ja minkä verran ja voidaan päättää operatiiviset toimet asiakaskannan hallintaan. (Grönroos 2009, 306.)

Asiakaskannattavuudesta voidaan tehdä myös katelaskelma, jossa asiakkuustulosta vähennetään asiakkuuden kulut. Katelaskelmassa pyritään kohdistamaan asiakkuuksiin liittyvät kiinteät kustannukset sopivalla tavalla, joista yleisin on asiakasvolyyymiin perustuva allokointi. Katelaskelma huomioi myös asiakkaaseen kohdistuvat investoinnit. Seuraavassa Hellmanin esittämä asiakaskannattavuuslaskelma:

Asiakkaan ostot

- tuotteiden kustannukset
- tuotteiden toimituskustannukset

Asiakaskate I

- asiakashankinnan kustannukset
- asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen kustannukset
- myynti, tilaushankinnan kustannukset
- kanavakustannukset

Asiakaskate II

- poikkeamakustannukset
- valitukset
- palautukset
- perintä, luottotappiot
- ylimääräiset alennukset

Asiakaskate III

- IT-, kommunikaatio ja kanavateknologiakulut
- osuus muista muuttuvista ja kiinteistä kuluista

Asiakaskannattavuus

*odotettu asiakassuhteen kesto

Asiakkaan nykyarvo

*odotettu asiakassuhteen vuosittainen kasvu

Asiakkaan elinikäinen arvo

(Niiranen 2008, 21–22)

2.3. Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen suunnittelu (customer experience design) sekä palvelumuotoilu ovat jo kauan toimineet vaikuttimina liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkuuksien johtaminen (customer relationship management eli CRM) on antanut mahdollisuuksia asiakkaiden ostotodennäköisyyden ennustamiseen ja mittaamiseen sekä auttanut ohjaamaan resurssit tuottavasti. CRM tarkastelee asiakasta yrityksen suunnasta, ei yritystä asiakkaan näkökulmasta. Järjestelmätoimittajat ja CRM-konsultit lähestyvät asiakasta yrityksen lähtökohdista pyrkien hiomaan myyntiprosessia sekä ohjamaan asiakasta tietynlaiseen käyttäytymiseen. Yrityksen toiminta on kuitenkin asiakkaan silmin tarkasteltuna erilaista kuin yrityksen johdon näkökulmasta katsottuna. (Keskinen 2013, 21–22.)

Asiakkaat tarvitsevat ohjausta sellaisissa palveluprosessin tilanteissa, joissa he kohtaavat asioita ensimmäisen kerran, eikä heillä ole aiheeseen liittyviä rutiineja

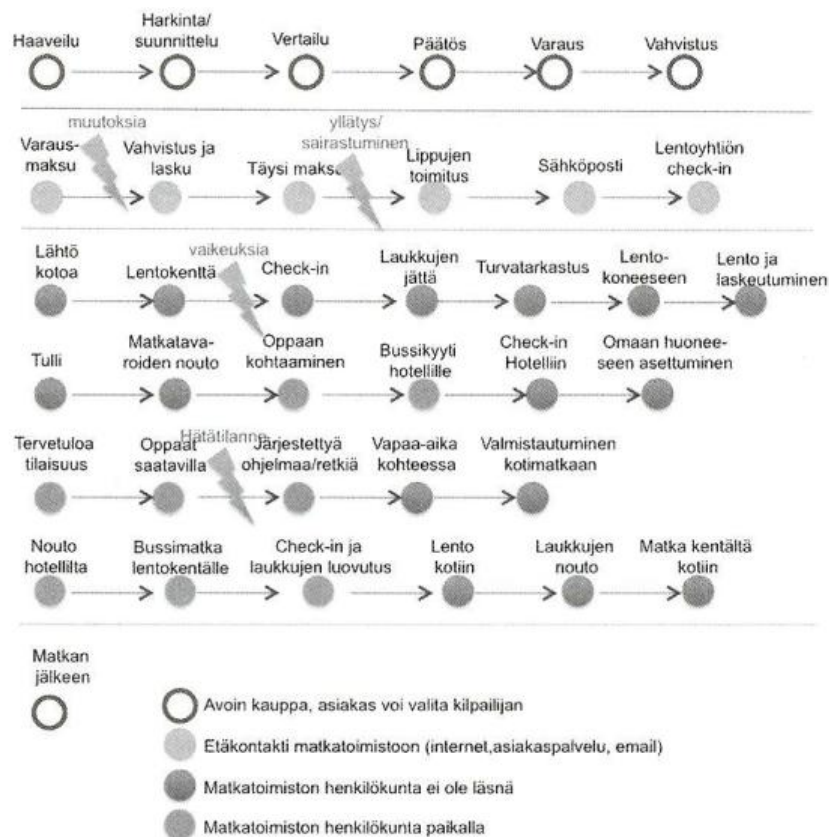
tiedossaan eivätkä he välttämättä osaa arvata mitä toimenpiteitä tilanne vaatii. Tällöin tarvitaan asiakkaan ohjausta. Kirjoittajat tuovat esille että palveluprosessin heikosta suunnittelusta, organisoinnista ja kommunikoinnista seuraa helposti epäjatkuvuuksia. Nämä ilmenevät asiakkaiden suuntaan heikkona asiakaskokemuksena sekä yrityksen suuntaan asiakaspalvelun kustannustasoa nostavana, joka alentaa katemarginaalia, tuottavuutta sekä tuhoaa mainetta. (Keskinen 2013, 143.)

Asiakkaan ostopäätökseen liittyvä tyytyväisyys määrittyy käyttökokemuksen, tuotteen tai palvelun laadun, hinnoittelun ja brändin asettamien odotusten sekä lopullisen käyttöarvon perusteella. Käyttökokemus voi jäädä kertakokemukseksi, jolloin asiakassuhdetta ei synny tai siitä voi syntyä pitkäkestoinen asiakkuus. (Keskinen 2013, 136.)

2.4. Odottamattomat asiakastarpeet ja palvelupolut

Asiakas voi joskus joutua tilanteeseen, jossa kaikki ei sujukaan odotusten mukaisesti. Asiakkaan ajatusmaailman mukaan tuotteen tai palvelun myynyt yritys on vastuussa tällaisessa tilanteessa ja valmiina auttamaan asiakasta. Vastuullinen ja asiakaslähtöinen yritys huomioi toiminnassaan nämä mahdolliset ja usein ennakoitavissa olevat tilanteet. Mikäli huomioimista ei tehdä, seuraa epävarmuutta ja pahimmillaan asiakas jää pulaan. Yrityksen reagointi asiakkaille yllättäviin tilanteisiin antaa vahvan pohjan suosituksille. (Keskinen 2013, 145–146.)

Seuraavassa kuvassa tarkastellaan prosessia matkailualalta:



Kuva 5. Palveluprosessi matkailualalta (Keskinen 2013, 146)

2.5. Customer insight muodostuminen

Organisaatiossa työskentely saattaa aiheuttaa vähitellen sen että asiat muuttuvat itsestäänselvyyksiksi ja vähitellen ajattelu muokkautuu siten että joidenkin asioiden ajatellaan olevan vaikeita tai jopa mahdottomia toteuttaa. Näin ollen päädytään helposti ajattelemaan liian suppeasti. Toimintaan tulee sokeita pisteitä ja kiire aiheuttaa vaikeuksia laajan näkökulman huomioimiseksi pakollisten asioiden hoitamisen ohessa. Opitut oikotiet ja parhaat käytännöt saattavatkin muodostua sokeiden pisteiden tekijöiksi. Yritysten toimintojen siiloutuminen aiheuttaa sirpaleisuutta sekä organisaatioihin että vastuisiin. Tämän seurauksena yrityksen on vaikeaa ymmärtää kokonaiskuvaa asiakkaiden käyttäytymisestä. Tyypillisesti esimerkiksi myynnillä ja asiakaspalvelulla on paras tietämys nykyhetkestä kun taas henkilöstö- ja taloushallinto tarkastelevat asioita menneisyydestä. Yritysten johto yrittää tässä haastavassa tilanteessa mahdollisuuksien mukaan yhdistää makrotason lintuperspektiiviä (topsight) käytännön tason syvään ymmärrykseen (insight).

Markkinointijohtaja hyödyntää usein monia kanavia seuratakseen yrityksen tunnettuuden, preferenssin ja mainonnan kehittymistä. Hän myös ostaa kilpailijadataa verratakseen onnistumisia. Asiakkuudenhallinta, mainonta, markkinointi ja sosiaalinen media suunnitellaan kokonaisuudeksi, jonka vaikuttavuutta optimoidaan alati. Tästä toiminnasta syntyvä tieto mahdollistaa asiakastarpeiden ymmärtämisen sekä asiakasarvon tuottamiseen ja tunnistamiseen tarvittavat tekijät. Edellä mainituista huolimatta markkinointiosasto jää usein liiketoimintojen palvelijaksi, jolta odotetaan vain mielikuviin liittyviä panoksia liidien tai suoran myynnin näkökulmasta.

Talusojohtaja osastoinen analysoi kuluja, tuotantoa, tuottavuutta sekä tehokkuutta, jotta saadaan esille tarvittavat tiedot kulujen alentamiseen kannattavuuden vahvistamiseksi. Mikäli yhdistettäisiin talusojohtajan analyysi, markkinatutkimus, asiakastieto sekä operatiivisen toiminnan ohjaus, syventäisi tämä asiakasymmärrystä huomattavasti. Datasta pystytään analysoimaan mitä on tapahtunut, mutta se ei selitä miksi jotain on tapahtunut eikä siten anna mahdollisuuksia innovointiin toiminnan kehittämisen tueksi. (Keskinen 2013, 174 - 177.)

Yrityksessä olemassa olevan ja syntyvän tiedon analysoinnin ja louhinnan (business intelligence) avulla on organisaation mahdollisuus oppia toiminnastaan. Ongelmana tähän asti on ollut se että BI-tietojärjestelmiä on kehitetty ensisijaisesti palvelemaan taloushallintoa ja kehitystä on tehty IT-vetoisesti. Tämä on aiheuttanut perspektiivin kapenemisen kattamaan vain yrityksen sisäisen toiminnan tunnuslukuja unohtaen kokonaan ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset yrityksen toimintaan. Business intelligence tarkoittaa kaikkea johtamiseen tarvittavaa tietoa, jolla säilytetään yrityksen kilpailukyky ja jonka avulla tehdään päätökset. Sokeiden pisteiden muodostuminen voidaan välttää seuraavalla prosessilla:

1. informaation auditointi – liiketoimintajärjestelmiin tallentuva tieto, asiakasdata, online-analytiikka, tutkimus, myynti, asiakaspalvelut, muu henkilöstö ja ulkoinen data
2. relevantin tiedon määrittely ja testaus – tiedon kokoaminen yhteen, visualisointi ja analysointi, informaatiosta kehitetään ymmärrys
3. tiedolla johtaminen – kerätystä tiedosta syntyneet oivallukset toimintatavoiksi, joilla ohjaustieto palautuu takaisin henkilökunnalle.

(Keskinen 2013, 194–196.)

3 TAVOITTEET, TUOTTAVUUS JA NIIDEN MITTAAMINEN

Seuraavassa muutamia vastauksia aiheeseen ”*millaisia mittareita IT-investointien onnistumiselle asetetaan – vai asetetaanko niitä?*”. Vastaukset on poimittu CGI:n Ratkaisu-nimisestä asiakaslehdessä, jossa on ollut haastettlutyypinen artikkeli ”Mitkä tekijät ohjaavat IT-hankintoja vuonna 2012”:

- teknologiajohtaja Jaripetri Kalske Oraclelta toteaa että taloudelliset mittarit ovat ykkösenä ja niiden ohessa visioon ja strategiaan pohjautuvat mittarit kuten kannattavuusmittarit. Samalla budjetilla on saatava aikaan enemmän tulosta sekä kasvatettava liiketoimintaa.
- Microsoftin toimitusjohtaja Ari Rahkosen mielestä ”investoinneille ei sinänsä aseteta erillisiä mittareita, onnistumista mitataan liiketoiminnan yleisillä mittareilla – tehokkuuden, tuottavuuden ja kustannussäästöjen näkökulmasta”
- Antti Haapasalo, joka toimii IBM:n myyntijohtajana, kertoo että investoinneilla saavutettavien hyötyjen arviointi on ”must” ja parhaimmillaan hyötyjen mittaamisen tulee olla jatkuvaa. Tasapainotetut mittarit tulee olla valmiiksi kiinnitetty yrityksen prosesseihin. Jatkuva mittaaminen on kehittymässä voimakkaasti ja sellaista tarvitaan niin liiketoiminnan analytiikkaan, järjestelmien hallintaan samoin kuin ITIL-prosesseihin liittyen.

(Ratkaisu 2012)

Tavoitteiden asetannan pitäisi perustua sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tiedostamiselle ja tunnistamiselle. Näin muodostetaan pohja hyvälle, haastaville sekä selkeille tavoitteille. Sisäisten motiivien tunnistaminen tapahtuu keskustelemalla, seuraamalla ja kuuntelemalla. Sistonen ottaa teoksessaan Paranna tuloksia ja palkitse esille Vroomin odotusarvoteorian, jossa motivoituminen koetaan kolmen eri tekijän kautta:

1. todennäköisyys jolla henkilö arvioi saavuttavansa annetun tavoitteen
2. tavoitteen saavuttamisesta seuraava palkinto tai tunnustus
3. tavoitteen saavuttamisen lopputuloksen houkuttelevuus.

Ulkoisista motivaatiotekijöistä kaikkein tärkein on se että tavoite on tarpeeksi selkeä sekä tarpeeksi haastava. Myös tavoitteen mitattavuus on tärkeää. (Sistonen 2008, 118–119, 121.)

Jotta realistisia tavoitteita voidaan asettaa, edellyttää se lähtötilanteen tuntemista ja sen kuvaamista mittareilla. Mittarit voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia. Muutoksen onnistumista arvioitaessa saatuja tuloksia verrataan edellä mainitulla tavalla asetettuihin tavoitteisiin. Hyödyt tulevat suurelta osin palveltavan liiketoiminnan tuloksena. Asetetuille tavoitteille tulee asettaa aina omistaja, jonka tehtävänä on asettaa projektin liiketoimintatavoitteet, hyväksyä projektin aikana tulevat muutokset sekä vastata tavoitteiden saavuttamisesta. (Järvenpää 2011, 46.)

3.1. Tietotekniikan hyödyt liiketoiminnalle ja tuottavuuden parantaminen

Yritykseen hankittavan tietotekniikan on tarkoitus hyödyttää yrityksen liiketoimintaa. Selvityksen (LTT-Tutkimus Oy) mukaan tietotekniikkaan liittyvien kehitysprojektien ei katsota saavuttavan niille asetettuja tavoitteita ja odotukset eivät täyty. Järjestelmiin ja niiden tuomien hyötyjen odotuksien hallitsemiseksi olisi asetettava

toteutuskelpoisia tavoitteita. Seuraavassa taulukossa esitetään LTT-Tutkimus Oy:n selvityksen mukainen liiketoimintahyötyjen esimerkinomainen luokittelu:

Taulukko 2. Tietotekniikan liiketoimintahyödyt (Järvenpää 2011, 45)

Strategiset hyödyt	<ul style="list-style-type: none">• Uuden liiketoiminnan, markkina-alueen, tuotteen tai palvelun kehittäminen• Toimintatavan muutos, esimerkiksi jakelukanavan muutos tai toiminnan verkottuminen
Tuottavuus- ja kannattavuushyödyt	<ul style="list-style-type: none">• Liiketoiminnan tuottavuuden, kannattavuuden, volyymin tai katteen parantaminen• Kustannusten alentaminen• Automatisointi
Laatuhyödyt	<ul style="list-style-type: none">• Tuotteiden, palveluiden tai toiminnan laadun parantaminen. Laatu- ja kustannusten alentaminen• Muutosten hallinnan tehostaminen
Tekniset hyödyt	<ul style="list-style-type: none">• Infran kehittäminen, käytettävyyden parantaminen• Tietoyhteyksien parantaminen
Sidosryhmähyödyt	<ul style="list-style-type: none">• Sisäisen tai ulkoisen ohjauksen parantaminen• Asiakaspalvelu• Yhteisten tietojen käytön tehostaminen asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa.
Riskienhallinnan hyödyt	<ul style="list-style-type: none">• Vahinkojen ja väärinkäytön aiheuttamien tappioiden välttäminen• Virhetilanteista toipuminen

Strategisiksi luokitellut hyödyt kertovat miten tietotekniikalla tuetaan liiketoiminnan muutosta. Muutokset voivat olla esimerkiksi uuden toimintamallin käyttöönotto tai uuden palvelun kehittäminen.

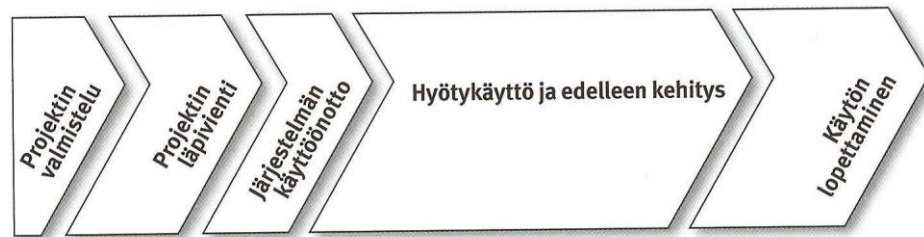
Taloudelliset hyödyt sisältävät tuottojen kasvua, kulujen alentamista tai pääoman käytön tehostamistoimia. Hyödyt ovat selvillä projektien käynnistyessä ja kannattavuuslaskelmille on olemassa erilaisia vaihtoehtoja.

Laatuhyödyt tarkoittavat muutoksia, joita tietotekniikan avulla tehdään yrityksen tuotteisiin, palveluihin tai prosesseihin.

Tekniset hyödyt tarkoittavat investointeja tietoteknisen ympäristön toimivuuteen liittyen. Hyödyiksi voidaan laskea myös tulevien kehityskohteiden teknisten ratkaisujen pohjaksi vaaditut investoinnit.

Sidosryhmähyödyillä annetaan lisäarvoa asiakkaille, toimittajille tai muille kumppaneille. Tietoteknisiä ratkaisuja voidaan myös yhdistää kumppanien kanssa. Tietotekniikalla voidaan hallita myös liiketoiminnan riskejä, kuten teknisistä virhetilanteista toipuminen. (Järvenpää 2011, 44–46.)

Tietotekniikka-alalle on tyypillistä työskennellä projekteittain tai projekteissa. Projektinhallintaan on kehitetty useita hyviä menetelmiä, mutta vähemmälle huomioille on jäänyt järjestelmien ja palvelurakenteen koko elinkaari. Tästä johtuen usein kiinnitetään huomioita vain projektia koskeviin asioihin eikä ajatella järjestelmän koko elinkaarta. Seuraavassa kuvassa järjestelmän elinkaari on jaettu viiteen erilaiseen vaiheeseen:



Kuva 6. Järjestelmän elinkaaren viisi vaihetta (Järvenpää 2011, 49)

Näistä vaiheista tärkein on neljäs vaihe eli hyötykäyttö ja edelleen kehittäminen. Valtaosa liiketoimintaa hyödyttävistä asioista kuin myös valtaosa kustannuksista syntyy vasta projektin jälkeen käyttöönottovaiheessa. Edeltävät vaiheet tähtäävät kaikki käyttöönottovaiheeseen ja vaiheissa tehdyt oikeat valinnat varmistavat järjestelmästä saatavat hyödyt. Toisaalta myös epäonnistuneista päätöksistä voidaan joutua kärsimään pitkän aikaa tai niitä joudutaan muuttamaan myöhemmin, ja tästä syntyy yritykselle lisäkustannuksia.

Edellä olevassa järjestelmän elinkaarta kuvaavassa kaaviossa esitetään järjestelmän käyttöönotto omana vaiheenaan. Riippuen organisaation koosta tämän vaiheen merkitys on työmäärien ja lopputulosten kannalta todella merkittävä. Mitä isompi ja laajalla alueella toimiva organisaatio on, sitä merkittävämpi rooli on käyttöönottovaiheella. Tässä vaiheessa käyttäjille ja organisaatiolle realisoituu mistä järjestelmässä on kyse sekä miten järjestelmää hyödynnetään tuloksen saavuttamiseksi. Käyttöönottovaiheessa jalkautetaan yleensä myös liiketoiminta- ja prosessimuutokset, joten vaihe on kaikille osapuolille vaativa toimintamallien ja työkalujen muuttuessa samanaikaisesti. (Järvenpää 2011, 48 – 50.)

3.2. CRM-järjestelmän hyödyt

Yrityksen perinteisiä mittareita ovat esimerkiksi kannattavuus, markkinaosuus ja yrityksen kasvun nopeus ja laajuus. Nämä mittarit perustuvat ainoastaan taloudellisiin näkökulmiin. Kun mitataan CRM-järjestelmästä saatavia hyötyjä, tulee huomioida taloudellisten mittareiden lisäksi myös asiakasnäkökulma. Kirjallisuus antaa useita erilaisia tapoja CRM-hyötyjen analysointiin, joten on vaikeaa määritellä niistä parasta tai luotettavinta. Kaikki tutkimustulokset antavat kuitenkin lopputuloksena samantapaisia ydinhyötyjä, joita ovat esimerkiksi:

- kannattavien asiakkaiden tunnistaminen
- kokonaisvaltainen tarjonta kaikilla viestintäkanavilla
- myynnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantuminen
- yksilöllinen markkinointi
- räätälöidyt tuotteet ja palvelut
- asiakaspalvelun tehokkuuden parantuminen
- hinnoittelun kehittyminen.

Muita hyötyjä voi olla tehokkuuden kasvu, kustannussäästöt, myynnin ja kannattavuuden kasvu, asiakasarvon luominen, asiakasuskollisuuden ja - tyytyväisyyden paraneminen. Hyötyjen laatu ja määrä lisääntyy järjestelmän juurtuessa organisaatioon ja sen toimintatapoihin. (Kohonen, Suutari 2012, 12–15.)

CRM-järjestelmän tuomat hyödyt voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin hyötyihin alla olevan taulukon esittämällä tavalla:

Taulukko 3. CRM:n aineelliset ja aineettomat hyödyt (Kohonen, Suutari 2012, 15)

Aineelliset hyödyt	Aineettomat hyödyt
Kasvatut tulot ja kannattavuus	Asiakastyytyväisyyden kasvu
Nopeampi läpimenoaika	Kehittynyt asiakaspalvelu
Pienemmät sisäiset kustannukset	Virtaviivaiset yritysprosessit
Suurempi työntekijöiden tuottavuus	Johdon läheisyys
Pienemmät markkinointikustannukset	Asiakassegmentoinnin tehokkuus
Asiakassuhteiden keston piteneminen	Asiakkaiden tarkka profilointi ja tunnistaminen
Investoinnit turvattu maksimoiduilla tuloilla	Asiakastarpeiden tunnistaminen
Täsmällinen ja kattava asiakastietokanta	Asiakaskannattavuuden ennustaminen

David Taber esittää seuraavat yhdeksän vinkkiä, joiden avulla CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää paremmin:

1. järjestelmään syötetty tieto on tärkeämpää kuin itse tekninen järjestelmä – mitä enemmän käyttäjiä sitä enemmän syötetään tietoa järjestelmään
2. onnistumisen mittari voidaan todeta käyttäjämäärällä – parempi että järjestelmä on laajasti käytössä kuin että harva käyttäjä hyödyntää järjestelmän tietoja syvästi
3. laatu on tärkeää tiedossakin – ei viedä tarkistamatonta tietoa järjestelmään, tiedonlähteitä tarkkaillaan ja tehdään tarvittaessa korjaavat toimenpiteet, jäljitetään prosessit, jotka tuottavat järjestelmätietoihin virheitä
4. siiloutunutta järjestelmää ei ole olemassa - integrointi muihin järjestelmiin
5. CRM-ongelman ydin on muualla kuin järjestelmässä – järjestelmä voi olla teknisesti riittämätön mutta yleensä on kyseessä puutteista prosesseissa tai käytännöissä tai järjestelmään tallennetuista virheellisestä tiedosta
6. CRM:n hyödyt tulevat toimintamuutoksista, ei järjestelmän käyttöönotosta – parhaat hyödyt saadaan muokkaamalla myös prosessia
7. CRM:n menestys vaatii politikointia – muutosjohtamisen rooli korostuu

8. Ei kaikkia käyttäjiä kerralla järjestelmään – käyttöönotossa ja laajentamisessa on syytä edetä askel kerrallaan, koska käyttöönottoon liittyy useita työprosesseihin liittyviä muutoksia
9. CRM-järjestelmän toteutuksen elinkaari noin viisi vuotta – myynti- tai markkinointijohtajat saattavat vaihtua muutaman vuoden välein ja jokainen vaatii CRM-järjestelmältä uusia asioita.
(Taber 2012)

3.3. Mittaaminen

Oksanen asettaa teoksessa seuraavanlaiset mittarit onnistuneelle käyttöönotolle:

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

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

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

Liiketoiminnan kehittämisessä tietotekniikan rooli on tuoda organisaatioon uusi työkalu tai uusi toimintamalli. Pelkkä työkalun ja tietotekniikan toimittaminen ei vielä tuo hyötyjä vaan hyödyt tulevat esille vasta kun tekniikka tai toimintamalli on jalkautettu, otettu käyttöön ja hyötyjen konkretisoitumisen kannalta oleelliset muutokset järjestelmään tai toimintaan on tehty. Järvenpää jakaa projektin onnistumisen mittaamisen kahteen eri asiaan eli itse projektin onnistumiseen ja liiketoiminnan tulosten saavuttamiseen. Projektin päättyessä tulee tehdä ensimmäinen arviointi, jossa tarkistetaan että projekti on päätetty ja päättymisen kriteerit on saavutettu. Keskeisiä tavoitteita ovat:

- toiminnallisuus – saavutettiin teknisesti mitä tavoiteltiin, jos ei niin mistä syystä ei saavutettu ja toimiko projektissa muutosjohtaminen
- talous – pitikö budjetti, jos ei niin oliko se alunperinkään realistinen ja toimiko muutosjohtaminen
- aikataulu – pysyikö projekti suunnitellussa aikataulussa, jos ei niin mitkä olivat syynä ja toimiko muutosjohtaminen
- johtaminen ja viestintä – toimiko projektin johtaminen mallin mukaan, toimittiinko yhteisen tavoitteen eteen, oliko viestintää tarpeeksi ja oliko se selkeää
- kumppanuudet - oliko toiminnassa samat tavoitteet sekä asiakkaalla että toimittajalla, pysyikö asiakas ajan tasalla toimittajan töiden edistymisen suhteen, toimiko ongelmanhallinta.

Tavoitteiden vertaaminen tulee tehdä projektin aikana päivitettyihin tavoitteisiin verraten. Toisin sanoen tavoitteita pitää projektin aikana pitää ajan tasalla, koska yleensä alkuperäiset suunnitelmat vaativat päivitystä projektin aikana. Asiat

muuttuvat. Yleisesti koetaan että projekti on onnistunut, mikäli sillä saavutetaan etukäteen suunniteltu toiminnallisuus suunnitellun budjetin ja aikataulun mukaisesti. Liiketoiminnallinen menestys voidaan mitata vasta käyttöönoton jälkeen. (Järvenpää 2011, 55.)

Liiketoiminnalliset tavoitteet ja niiden toteutuminen jäävät usein epäselviksi, koska tavoitteisiin pääsemistä ei mitata. Yleisen ajatuksen mukaan tietotekniikka ei tuota odotusten mukaisia hyötyjä ja tämän käsityksen muuttuminen vaatii hyötyjen mittaamisen aloittamisen järjestelmällisesti. Muuten tietotekniikan tuottamaan realistista hyötyä on mahdoton mitata ja osoittaa. Tuloksia tulee mitata kuitenkin vasta sitten kun uuden järjestelmän käyttö on vakiintunut ja mahdolliset liiketoimintamuutokset prosesseissa on toteutettu. Tulosten arviointi tulee tehdä lähellä projektia, jotta siitä hyödytään kehitysprojektissa. Koska projektiorganisaatio puretaan projektin päättyessä ja liiketoiminnan hyödyt mitataan vasta tämän jälkeen pitää määrittää ja vastuuttaa mittauksen tekevä taho. Se voi olla yrityksen sisäinen tai mittauksen voi suorittaa myös ulkopuolinen tekijä. Yrityksen johdon tehtävänä arvioida onko liiketoiminnassa saavutetut hyödyt tietojärjestelmän ansiota vai olisiko ne saavutettu myös ilman järjestelmää. Mittauskysymykset voisivat olla esimerkiksi:

- onko tilanne muuttunut määrällisesti tai toiminnallisesti jos verrataan tilannetta ennen projektia ja sen jälkeen
- ovatko tulokset vakiintuneet
- ovatko tuottavuustavoitteet saavutettu
- kumppanuuksien onnistumisen taso
- onko kumppanuuden johtaminen toteutettu tarpeeksi kattavana suhteessa palveluun
- tarpeet korjaaviin päätöksiin koskien toimittajia
- miten oma organisaatio osasi johtaa ulkopuolisia toimijoita.

(Järvenpää 2011, 56–57.)

3.4. Kumppanuuden kehittäminen

IT-alalla asiakas – toimittajasuhteessa on erilaisia tasoja, joista käytetään erilaisia nimityksiä. Ensimmäisellä tasolla asiakkaan ja toimittajan välillä tapahtuu liiketoimintatapahtumia, mutta asiakkaan ja toimittajan välille ei yhteisyyttä. Tällä tasolla tuotteet ja palvelut ovat vakioituja ja palvelu voidaan helposti korvata toisella mikäli hinta tai laatu ei vastaa odotuksia. Toisella tasolla asiakas odottaa että toimittaja kehittää palveluaan sekä tarjoaa asiakaskohtaisia sovelluksia tuotteistaan tai palveluistaan. Tällä tasolla pelkkä hinta ei ole valintaperuste vaan asiakas huomioi myös sen miten hyvin toimittaja pystyy kehittämään palvelutarjontaansa ja miten toimittaja pystyy tukemaan asiakasta ongelmatilanteissa. Kolmannella tasolla puhutaan jo kahden yrityksen kumppanuudesta, jossa molemmat näkevät toisensa oman kilpailukykyensä kehittämisen näkökulmasta katsottuna. Toimittajan rooli voi olla asiakkaan kilpailukykyyn lisääminen erityisosaamisen tai teknologioiden avulla. Tällä tasolla asiakas keskittyy liiketoimintansa kehittämiseen kun taas toimittaja huolehtii tuotteiden tai palveluiden kehittämisestä ja tuotannosta sekä mahdollisesti taloudellisesta tai operatiivisesta kehittämisestä. Kolmannella tasolla asiakkaan ja toimittajan välinen yhteistyö on pitkäjänteistä eikä asiakas usein voi vaihtaa toimittajaa nopealla aikataululla. Joissain tapauksissa toimittajan vaihtaminen voi olla jopa mahdotonta.

Kumppanuus tuo sekä asiakkaan että toimittajan liiketoimintaan vakautta lisäten samalla kuitenkin asiakas- ja toimittajariskiä. Luotetaanko puolin ja toisin siihen mitä yhteisesti tai toinen osapuoli lupaa, ymmärtääkö toinen osapuoli tavoitteemme, kerrommeko tavoitteemme toiselle osapuolelle, luotammeko että kumppani toimii oma-aloitteisesti etsien ja estääkseen tulevia ongelmia, jotta vahinko estyy tai ainakin pienenee.

Verrattaessa kumppanuutta sisäiseen palvelutuotannon kehittämiseen on kumppanuudessa se ero, että kaikki tehtävät päätökset ovat kahden eri organisaation päätöksiä, kumpaakin sitovia ja niillä on taloudellisia vaikutuksia molempiin organisaatioihin. Kumppanuudessa kehittämisalueita ovat:

- rakenteet
- palvelujen sisältö
- prosessit
- hinta ja hinnoittelurakenteet
- yhteistyötä edistävät menettelyt.

Kumppanuussopimus on hyvä laatia siten että siihen voidaan tehdä muutoksia, jolloin sopimusta ei tarvitse neuvotella uudelleen muutostilanteessa. Sopimuksen voimassaolo takaa turvallisuuden ja jatkuvuuden osapuolten välillä sekä sen että toimitaan sopimuksissa sovitun mukaisesti. (Järvenpää 2011, 62-63.)

Asiakassuhteen muodostuminen ja sen jatkuminen on sosiaalinen ilmiö. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja samaistua heidän toimintaansa. Lehtinen kirjoittaa että asiakassuhdetta ei voi korjata, mutta toisaalta suhdetta luoda paremmaksi ymmärryksellä sekä toimimalla sen ymmärryksen mukaisesti. Leading Customer Relations (LRC) tarkoittaa suuntausta, jossa painotetaan yritysjohtamisen rinnalla myös asiakasjohtamista. Henkilöstön tulee ymmärtää asiakkuuksien merkitys sekä sisäistää asiakkuusajattelu. LRC:n avulla yritys voi saavuttaa etulyöntiaseman, koska kyseisen ajattelumallin mukaisesti pystytään sekä tehostamaan tuotantoa että luomaan arvoa asiakkaille. (Lehtinen 2004, 233–235.)

Roberts-Phelps antaa käytännönläheisen esimerkin kampaamoalalta pitkäaikaisen ja merkityksellisen asiakassuhteen luomisesta. Kampaamoyrittäjät ovat tunnettuja siitä että heidän asiakkaansa ovat uskollisia asiakassuhteessaan. Luottamusta ja uskollisuutta tiettyyn kampaajaan ei horjuta palvelun korkeampi hinta tai kampaamon epäedullinen sijainti. Luottokampaajan palveluita halutaan yhä uudestaan. Miten he sen tekevät ja saavat asiakkaat yhä uudestaan palamaan. Kyse ei voi olla itse palvelun suorittamisesta, koska siihen pystyvät muutkin yrittäjät. Salaisuus on siinä että he hallitsevat asiakassuhteen hoitamisen niin että asiakas on aina tyytyväinen. Tyytyväisyys koostuu asiakaskohtaisista asioista, jolloin asiakas tuntee itsensä vähintään erityiseksi, ellei jopa kaikkein erityisimmäksi ja arvokkaimmaksi asiakkaaksi, joka kyseisellä yrityksellä on. Asiakaskohtaiset asiat koostuvat esimerkiksi siitä että kampaaja tietää haluaako asiakas keskustella palvelun aikana vai ei ja mistä asioista hän haluaa mahdollisesti keskustella. Kampaajat muistavat asiakkaidensa tärkeät asiat kuten lapset, työpaikan, harrastukset jotka liittyvät asiakkaan elämäntyylisiin. Usein keskustelu kampaajan kanssa jatkuu siitä mihin edellisellä käyntikerralla jäätiin. Asiakkaan tarvitsemat hoidot, tuotteet, kampaajat ja käyntiajat suunnitellaan asiakaskohtaisesti. Asiakas tuntee olevansa yksilö eikä massamarkkinoinnin kohde. (Roberts-Phelps 2001.)

4 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistamisen käsitteellä on monta määritelmää. Parantainen määrittelee sen siten että ”tuotteistaminen tarkoittaa työtä, jonka tuloksena hyödyke, ohjelmisto, asiantuntemus tai niiden yhdistelmä jalostuu helposti ostettavaksi kokonaisuudeksi”. (Parantainen 2013, 113). Parantainen kirjoittaa raakatuotteesta, josta tulee helposti ostettava silloin kun siihen kuuluvat seuraavat asiat:

1. kilpailijoista erottuva lupaus
 2. ostamisen riskin poistava takuu
 3. selkeästi kuvatut hyödyt
 4. tarttuva nimi
 5. ymmärrettävä hinta
 6. yksiselitteinen toimitussisältö
 7. käyttöohjeet ja muu dokumentaatio
 8. tuotepakkaus (myös palveluliiketoiminnassa)
 9. lisävarusteet ja tukipalvelut.
- (Parantainen 2013, 113)

Tuotteistamisen onnistumisen tunnusmerkki on konkretia, joka tarkoittaa käytännössä esimerkiksi myyntimateriaaleja, työkaluja ja tietojärjestelmiä. Tuotteistamisen perusajatus on muuttaa raakatuote kosketeltavaksi, havaittavaksi ja ymmärrettäväksi. Kun tuotteistetaan palveluita, tuotteistetaan aineetonta ja ameebamaista asiaa, jota ei voi välttämättä aistein havainnoida. Palvelujen tuotteistamisessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota siihen että palvelusta tulee mahdollisimman konkreettista myytävää, joka ratkaisee asiakkaan polttavan ongelman. (Parantainen 2013, 114.)

4.1. Tuotteistamisen hyödyt

Useat asiantuntijat pelkäävät tuotteistus-sanaa ja käsitettä. Tuotteistamisesta puhuttaessa kannattaa asiantuntijoille tuoda esille seuraavat hyödyt:

1. päästään kehittämään palveluita järjestelmällisesti asiakaspalautteen avulla. Tästä saadaan selkeät tavoitteet ja asiakaspalaute tulee huomioitua
2. tuottotavoitteet saadaan hallintaan, koska palvelujen sisältö tulee määriteltyä. Erikoistilanteiden hinnoittelu asiakaskohtaisesti helpottuu
3. päästään kehittämään teollisia merkkituotteita. Palvelutuotteelle voidaan rakentaa identiteetti, jonka avulla se voi kasvaa merkkituotteeksi. Pelkän osaamisen varaan on vaikea rakentaa laatumielikuvia
4. liiketoiminnan ja yrityksen arvo kasvaa tuotteistettujen palveluiden avulla. Pelkkä asiantuntemus on katoavaista omistajien ja sijoittajien näkökulmasta
5. myyjien työ helpottuu, asiakkaan mielestä rajallisesta valikoimasta on helpompi valita
6. voidaan valita jakelutiekumppaneita. Heitä kiinnostaa vain hyvin tuotteistetut palvelut
7. asiantuntijatyössä voidaan jättää helpot yksityiskohdat huomioimatta. Kun ammattilaiset tuotteistavat osaamisensa, voivat he keskittyä aidosti vaativimpiin asioihin eli niihin joista myös asiakkaat maksavat katteellisempaa hintaa. Mekaaniset työt voidaan tämän jälkeen esimerkiksi ulkoistaa jos katsotaan tarpeelliseksi

8. toiminta etenee kohti operointimallia. Hyvin tuotteistetusta osasista on helpompi lähteä tuotteistamaan myös monimutkaisia palvelukonsepteja. (Parantainen 2013, 115–116)

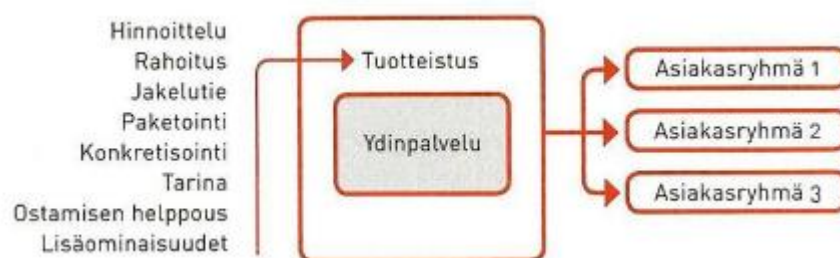
Sipilän (1996,12 - 13) mukaan tuotteistuksen keskeisenä tavoitteena on työn vaikuttavuuden parantaminen sekä hyödyn tuottaminen asiakkaalle. Hyvin tuotteistettu asiantuntijatyö tuo paljon hyötyjä yhteiskunnalle. Tuotteistus on myös eräänlainen tapa ajatella ja se liittyy olennaisesti osaksi tuotestrategian toteutusta. Palvelu on tuotteistettu kun sen käyttö- tai omistusoikeus on mahdollista myydä eteenpäin. Seuraavassa kuvassa esitetään tuotteistamisen asteet:



Kuva 7. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1996, 13)

Hyvin tuotteistetussa palvelussa on monta tuotteen ominaisuutta ja se mahdollistaa palvelun järjestelmällisen jatkokehittämisen. Palvelua koskevat palautteet tulevat käsitellyksi ja huomioiduksi kehityksessä. Kun perusosaaminen on tuotteistettu, voidaan keskittyä vaativampiin osioihin, joista on mahdollista saada parempaa katetta.

Palveluun liittyvät mekaaniset osiot voidaan tarvittaessa jopa ulkoistaa. Samasta palveluprosessista on irrotettavissa ydinpalvelu, jonka ympärille voidaan kehittää palvelutuotteita. Seuraavassa kuvassa esitetään miten ydinpalvelun ympärille voidaan tuotteistuksen avulla koota ratkaisuja eri asiakaskohderyhmille:



Kuva 8. Ydinpalvelu ja tuotteistus (Parantainen 2007, 106)

Palveluprosessin kehitys ja käyttöönotto saattaa isossa organisaatiossa olla hidasta. Huomioitavaa on myös että vaikka ydinpalvelu ja tuotteistuskerros erotetaan toisistaan niin näitä ”kerroksia” hoitavien henkilöiden pitää tehdä tiivistä yhteistyötä. Näin tuotteistamo pystyy tehokkaasti ja nopealla aikataululla tuottamaan uusia palvelutuotteita. (Parantainen 2007, 106–107.)

4.2. Kriittiset tekijät onnistumisessa

Cooper esittelee teoksessaan *Winning at new products – accelerating the process from idea to launch* viisitoista erilaista kriittistä onnistumistekijää uuden tuotteen kehittämisessä. Tekijät ovat:

1. tuotteen erityislaatuisuus: tuote, jonka avulla tarjotaan ainutlaatuisia ominaisuuksia sekä arvoa asiakkaalle
2. vahva suuntautuminen markkinoille: markkinaohjautuvainen ja asiakassuuntautunut tuoteprosessi
3. globaali ymmärrys: tuotesuunnittelun ja kehittämisen kansainvälisyys sekä kohdemarkkinointi tarjoavat uusia tuoteinnovaatioita
4. etupainotteinen kehittämistyö
5. tarkka ja ajoissa tehty tuote- ja prosessikuvaus
6. luotettava markkinointisuunnitelma sekä hyvin suunniteltu ja toteutettu lanseeraus
7. oikeanlainen organisaatorakenne, suunnittelu sekä ilmapiiri
8. ylimmän johdon tuki
9. ydinsaamisen hyödyntäminen
10. markkinoita kiinnostavat projektit sujuvat parhaiten
11. keskittyminen ja fokusointi
12. uuden tuotteen menestys on hallittavissa: täydellisyyden, johdonmukaisuuden ja laadun osalta keskeiset tehtävät hallittavissa projektin alusta loppuun asti
13. oikein kohdistetut resurssit
14. nopeus on valttia mutta ei laadun kustannuksella
15. yritykset, jotka toimivat monivaiheisen uuden tuoteprosessin (esimerkiksi Stage-Gate™) mukaisesti, menestyvät paremmin.

(Cooper 2001, 83–111)

Edellä luetellut asiat ovat niitä tekijöitä, jotka ovat tulleet esille monissa tutkimuksissa, joissa selvitetään uuden tuotteen markkinoille tulon onnistumista tai epäonnistumista. Haasteena on muuttaa edellä luetellut asiat operationaaliseksi toiminnoiksi. Seuraavassa luvussa (4.2.) esitellään, miten nämä tekijät hyödynnetään projektisuunnitelmassa, jonka tarkoituksena on käynnistää uuden tuotteet projekti onnistuneesti ja tehokkaasti ”from idea to launch” eli saada idea työstettyä julkistamis- ja lanseerausvaiheeseen saakka. (Cooper 2001, 83-111.)

Apunen ja Parantainen esittävät teoksessaan *Tuotteistaminen 2 - tuotteistajan 10 psykologista vipua ”käskyjä”*, joita heidän mukaansa tulisi noudattaa tuotteistusta tehdessä. Tuotteistajan pitää muistaa ensin myydä oma asiantuntemuksensa ennen kuin alkaa myymään itse tuotetta tai palvelua. Asiakkaalle tulee tehdä ehdotus, josta on helppo tehdä ostopäätös ja huomioida että asiakas haluaa tulla johdetuksi. Asiakkaalle on hyvä kertoa mitä hänenkaltaisensa asiakkaat ovat ostaneet eikä pelkästään tuoda esille mitä hänen pitäisi ostaa. Asiakasehdokkaita voi kosiskella lahjoittamalla osaamista ja sen jälkeen pyytää vastapalvelusta eli tilausta. Apusen ja

Parantaisen mielestä asiakasta tulee myös imarrella, yrittää etsiä sellaisia asioita, jotka yhdistävät tarjoajan ja potentiaalisen ostajan sekä kertoa tarinoita. Sisäpiirin rakentaminen on hyödyllistä, koska asiakas haluaa sinne ja haluaa siten myös ostaa hanakammin. (Apunen ym 2011, 284–285.)

4.3. Uuden tuotteen prosessi: the Stage-Gatetm

Systemaattisen Stage-Gate – innovaatioprosessin on kehittänyt R.G. Cooper. Kyseinen innovaation kehitysprosessi koostuu vaiheista ja tarkistuspisteistä, joissa jokaisessa tehdään päätöksiä. Prosessi on hyvin strukturoitu ja tehokas kaikenlaisiin tuote- ja palvelunkehittämisprosesseihin. Tällä innovaatioprosessilla on vahva strateginen lähestymistapa, joka perustuu esimerkiksi määriteltyihin rooleihin ja vastuisiin sekä myös osaamistasoihin aina prosessin alusta loppuun asti. (Gerberich 2013.)

Markkinoilla on jatkuva paine tuotekehityksen nopeuttamiseen sekä onnistuneiden lanseerausten kasvuun. Yritysten on pakko paneutua uuden tuotteen prosessiin tai Stage-GateTM -systeemiin pärjätäkseen markkinoilla.

Uuden tuotteen prosessissa on seitsemän päämäärää:

1. laatu – tavoitteiden saavuttaminen, prosessimainen työ, keskitytään parantamaan liiketoiminnan prosesseja jotta virheiltä välttytään
2. tiukka fokusointi, parempi priorisointi – uusi tuote suppilossa mieluummin kuin tunnelissa, huonot projektit pitää lopettaa tarkistuspisteellä, hyvälle projekteilte ”go” -päätös
3. nopea rinnakkaiskäsitely – kolme tai neljä toimintoa tehdään samanaikaisesti eri tiiminjäsenten kesken
4. osastorajat ylittävä tiimiyhteistyö
 - sitoutuneet tiimiläiset, jotka edustavat eri osa-alueita yrityksessä ja jotka ovat vapautettuja normaalista työstään jotta voivat osallistua projektiin
 - tiimillä pitää olla johtaja
 - projektin johtajalla pitää olla muodollista valtaa
 - tiimiläisillä pitää olla 100%:n sitoutuminen projektiin
5. voimakas markkinasuuntautuneisuus, jossa on huomioitu asiakkaiden palautteet ja mielipiteet
 - asiakaspalautteisiin perustuva ideointi
 - alustava markkina-analyysi
 - markkinointitutkimus, jolla selvitetään asiakkaiden tarpeet
 - kilpailija-analyysi
 - konseptitestausta
 - otetaan huomioon asiakkaiden palautteet ja reaktiot kehitystyön edetessä
 - käyttäjättestit
 - testimarkkinointi tai -myynti
 - lanseeraus
6. työskentely prosessin alusta alkaen – määritellään tuotteet ja rakennetaan business casen kehitystä varten
7. tuotteet, joilla on kilpailukykyisiä etuja, tuotedifferointia – erilaisia tuotteita, yksilöllisiä etuja sekä arvoa asiakkaalle.

(Cooper 2001, 115 - 122)

Cooper antaa teoksessaan mielenkiintoisen esimerkin yrityksestä, joka on tehnyt samaa tuotetta satoja vuosia muuttamatta itse tuotetta mitenkään. Kyseessä on irlantilais-brittiläinen Guinness-panimo. Itse tuote on siis pysynyt samana mutta innovaatio on se että he ovat huomioineet asiakkaiden juomatapojen muuttumisen. Tästä syystä he lanseerasivat Guinnessin tölkipakissa, jossa on kapsuli, joka saa aikaan samankaltaisen vaahdon kuin hanasta laskettu olut. Tässä esimerkki siitä että ei välttämättä tarvita uutta tuotetta koska voidaan differoida hyvä ja tunnettu tuote, jolla erottaudutaan samankaltaisista tuotteista. Tässä tapauksessa riitti, että Guinness innovoi uuden tavan tarjoilla tuotettaan. Heidän käyttämä uuden tuotteen prosessi on nimeltään NaviGate, joka on stage-gate – prosessi. Prosessi perustuu parhaiden käytäntöjen käyttöön auttamalla kohdistamaan resurssit parhaille projekteille. (Cooper 2001, 113 – 114.)

4.4. Tuotestrategia

Tuotestrategiasta löytyy useanlaisia määritelmiä. Parantainen määrittelee tuotestrategian teoksessaan Tuotepäällikön pelastuspakkaus seuraavasti: ”hyvä tuotestrategia kertoo, miten aiot ratkaista asiakkaasi polttavan ongelman kilpailijoista erottuvalla tavalla” (Parantainen 2013, 69). Koska kaikki liiketoiminta perustuu siihen että asiakkaalla on tarve, ongelma tai halu, tulee tuotestrategiaa lähteä määrittelemään edellä mainitut asiat mielessä. Lisäksi strategian suunnittelussa tulee ottaa huomioon kilpailu, koska tuotteen on erotuttava markkinoilla kilpailijoiden tuotteista. Erottumistekijä pitää olla asiakkaalle merkityksellinen. Tuotestrategian tulee luonnollisesti tukea ja olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Hyvä yritysstrategia kertoo millä tavalla yritys on merkityksellinen ja miten se erottuu kilpailijoistaan. Yritys on vain niin hyvä kuin sen palvelut ja tuotteet ovat. (Parantainen 2013, 69–71.)

Jokaisen palveluyrityksen haasteena on epätasainen kysyntä. Epätasaisuus aiheuttaa joillekin kuukausille vaatimattoman liikevaihdon. Ongelmana on miten tasata käyttöastetta siten että saavutettaisiin esimerkiksi 90%:n käyttöaste kokonaistyöajasta. Sipilä esittää teoksessaan jakoa kolmenlaiseen asiantuntijapalveluun: ongelmapalvelut, kehittämispalvelut ja hallintopalvelut. Näillä palveluilla on keskenään erilainen kysyntälogiikka, joka voidaan siten huomioida tuotestrategian laatimisen yhteydessä. Strategisesti voi olla mielekästä tarjota näitä kaikkia kolmea asiantuntijapalvelua ja siten korjata kysyntävaihtelua kannattavuuden parantamiseksi. Ongelmaksi tässä ratkaisussa saattaa muodostua henkilöstön osaaminen eli kyetäänkö samalla henkilöstöllä hoitamaan ongelmapalveluita ja kehitystyötä. Myös asiakasrakenteella voi olla merkitystä – asiakaskunnan tulisi rakentua sekä yksityisestä että julkisesta sektorista. (Sipilä 1996, 52–53.)

Vuosituhaten alussa tehdyn, eläkerahastoja käsittelevän tutkimuksen (professorit Sheena Iyengar, Gut Huberman, Wei Jiang) mukaan on todettu että mitä enemmän asiakkaalle antaa valinnanvaraa tai vaihtoehtoja sitä hankalampaa asiakkaan on tehdä asiassa päätös. Mitä monimutkaisempi kokonaisuus oli tarjolla sitä vaikeammalta se alkoi tuntua asiakkaan mielestä. Päätöksenteko siirtyi kunnes asia unohtui kokonaan. Tuttu tilanne kenelle tahansa myyjälle, ostaja ei saa päätöstä tehdyksi. Kun myydään asiantuntijapalveluita, asiakas haluaa maksaa suosituksista ja mielipiteistä. Mikäli myyjä ei esitä omaa näkemystään, hän ei asiakkaan mielestä ole asiantuntija. (Parantainen 2014, 36–37.)

Parantaisen mukaan asiakkaalle tulee ehdottaa sellaista kokonaisuutta, josta hän joutuu pudottamaan pois epämiellyttävät vaihtoehdot. Näin hyväksikäytetään luopumisen tuskaa ja asiakkaan ostoksen loppusumma on luultavasti isompi kuin siinä tapauksessa että hän valitsee omatoimisesti valikoimasta. Tarjous kannattaa olla etukäteen valmisteltu ja moneen kertaan testattu formaatti, koska silloin asiakkaan on vaikea kyseenalaistaa sitä. Tuotteeseen liittyvät asiat kannattaa koota kirjalliseen muotoon, koska painettu sana on asiakkaan mielestä luotettava. Asiakkaan on sanottu ostavan vain jos ostaminen tuntuu turvalliselta. Kalliin palvelun ostamisen osalta asiakas yrittää havainnoida kaikki mahdolliset varoitusmerkit ja tekee johtopäätöksiä nopeasti pienimmistäkin vihjeistä. (Apunen ym 2014, 44, 47.)

4.5. Innovaatiot

Innovaatiot luokitellaan usein eri tyyppeihin kuten tuote-, palvelu-, prosessi- ja liiketoimintamalli- ja teknologiainnovaatioihin. Palveluinnovaatiot luovat lisää arvoa asiakkaalle joko uuden tai olemassa olevan palvelun sisällä. Innovaatiot voivat olla myös sosiaalisia tai organisaatiotyyppisiä. On olemassa myös markkinainnovaatioita, joihin liittyy asiakkaat, kilpailijat tai säännöt. (Mäntyneva 2013.)

Sistosen (2008) mukaan luovuttaa ja innovatiivisuutta tarvitaan toimialasta tai ammattiryhmästä riippumatta. Innovaatioiden on pitkään ajateltu olevan vain teknisluonteisia mutta innovaatio voi olla myös arkipäivässä tapahtuvia työnteon uudistuksia, mittakaavamuutoksia tuotteissa tai aiempaa osaamista korvaavia innovaatioita. Innovaatioihin liittyy aina suuret riskit mutta myös valtavat potentiaalit.

Eri strategioteorioissa on aiemmin korostettu kahta asiaa: ainutlaatuisuuden synnyttämistä sekä suoran kilpailun välttämistä. Sinisen meren strategia – niminen teos, joka ilmestyi vuonna 2005, toi esille uuden näkökulman. Aiemmin oli väitetty että asiakasarvon ja kustannusten välillä pitää tehdä valinta eli molempia ei voi saavuttaa. Sinisen meren strategian kirjoittajat väittivät että se on mahdollista eli arvoinnovaatio syntyy kun yrityksen toimenpiteet alentavat kuluja mutta myös lisäävät asiakasarvoa. Tämä syntyy poistamalla ja supistamalla niitä osa-alueita, joilla muut kilpailevat. Asiakasarvoa saadaan lisää korostamalla ja luomalla innovatiivisia osia tuotteisiin ja palveluihin. Tämän strategian avulla pyritään eroon kilpailutilanteesta. Strategiassa on siis tärkeässä roolissa tuotteiden ja palveluiden strategiset ominaisuudet. Yrityksen strategista profiilia voi tutkia seuraavien kysymysten avulla:

- mitkä selviönä pidetyt tekijät poistetaan
- mitkä tekijät pitää supistaa normia alemmaksi
- mitkä tekijät pitää korostaa normia ylemmäksi
- mitä ennen olemattomia tekijöitä pitää luoda.

(Sistonen 2008, 58–59)

Seuraavassa kuvassa esitetään sinisen meren strategia, jossa kilpailusta pyritään eroon, koska kilpailu värjää meren punaiseksi:

	Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Markkinat	Kilpaillaan olemassa olevilla markkinoilla.	Luodaan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua.
Kilpailijat	Pyritään peittoamaan kilpailijat.	Tehdään kilpailusta merkityksettömäksi.
Kysyntä	Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää.	Luodaan uutta kysyntää ja vallitaan se itsellä.
Arvo ja kustannukset	Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä.	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapöytästä.

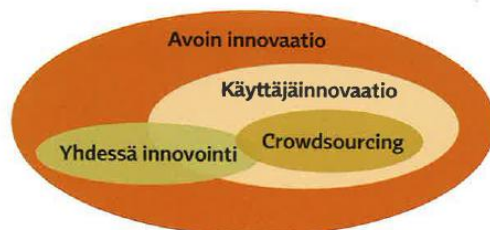
Kuva 9. Sinisen meren strategia (Kim, Mauborgne 2005) (Sistonen 2008, 59)

Organisaatiossa vallitsevalla innovaatiokulttuurilla on tärkeä merkitys innovaatioiden luomisessa, niiden kehittämisessä ja kaupallistamisessa. Onnistunut innovaatiokulttuuri nostaa innovaatiot tärkeiksi koko organisaation kannalta. Kannustava innovaatiokulttuuri pitää sisällään myös tavoiteorientoituneisuuden. Hyvä innovaatiokulttuuri luo kannustavan ilmapiirin joka tuo mukanaan energisyyttä, runsaasti ideoita ja uusia tapoja ajatella asioita. Organisaatiokulttuuri on monimutkainen kokonaisuus, jossa on seuraavanlaisia osia:

- ylimmän johdon selkeä visio siitä mihin ollaan menossa
 - taito havainnoida tulevaisuutta ja tulevia trendejä ja niiden vaikutusta yritykseen
 - joustava organisaatio
 - luotettava ilmapiiri
 - avoin ja selkeä viestintä
 - investoinnit prosesseihin sekä projektihallintaan.
- (Mäntyneva 2012, 56–57)

Jotta työyhteisö voi olla innovatiivinen, tarkoittaa se erilaisuuden hyväksymistä. Organisaation luovuutta vahvistavat ihmiset, jotka osaavat kyseenalaistaa toimintaa, tapoja ja olemassa olevia malleja. Uudet työntekijät tuovat uutta näkökulmaa tekemiseen. Työyhteisö ei saa koostua liian samanlaisista henkilöistä, koska se estää luovuuden syntymisen. Tutkijoiden mukaan on parempi kannustaa omaa organisaatiota luovuuteen sekä positiiviseen riskinottoon mieluummin kuin odottaa asiakkailta luovia ratkaisuja. Asiakasodotus kohdistuu usein vain yritykseen tiettyyn palveluun tai tuotteeseen, koska asiakkaat ovat yleensä konservatiivisia näiden asioiden suhteen. (Sistonen 2008, 61.)

Tuotekehitykseen voidaan ottaa mukaan henkilöstöä, asiakkaita ja ulkopuolisia tutkijoita. Seuraavassa kuvassa esitetään erilaisia innovointikäsitteitä:



Kuva 10. innovointikäsitteitä (Ojala, Pöysti 2012, 182)

Avoin innovaatio (open innovation) tarkoittaa sitä että innovointiprosessi voi laajentua yrityksen ulkopuolelle esimerkiksi ottamalla mukaan yrityksen sidosryhmiä. Yhdessä innovoinnissa (co-creation) aloite syntyy yrityksessä ja käyttäjät ovat osallisena ideointiin. Käyttäjänovaatiolla tarkoitetaan sitä että käyttäjät organisoituvat keskenään ja kehittävät tuotetta tai palvelua. Lopullisen tuotteen tai palvelun toteuttaa yritys. Crowdsourcing tarkoittaa sitä että innovoimassa on samanaikaisesti suuria määriä henkilöitä. (Ojala ym 2012, 179–182.)

Työyhteisön luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan tukea kannustavilla visioilla ja ilmapiirillä, selkeillä työnkuviissa ja tavoitella, henkilöstön osaamistason pitää vastata tehtäviä ja pitää olla mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja tavoitteisiin. Organisaation pitää tukea sitä että jokaisella on tarpeeksi aikaa ajatteluun ja pitkäaikaiseen keskittymiseen sekä huolehtia siitä että luovaan työhön on riittävästi resursseja. Tiedonvaihdon sujuvuus ja läheiset asiakaskontaktit varmistavat oikeiden asioiden tekemisen. Luovuuden ja innovoinnin palkitsemisessa pitää huomioida työn eteneminen eikä keskittyä palkitsemaan pelkistä tuloksista. (Sistonen 2008, 62.)

4.6. Palvelun tarjoaminen – hyvä tarjous

Asiantuntijapalvelun myymisessä ja tarjouksen laadinnassa tulee ottaa huomioon monia asioita. Apusen mukaan asiakkaalle tehty hyvä tarjous sisältää seuraavat kymmenen tekijää:

1. erotu kilpailijoista
tarjouksessa tulisi olla selkeästi kilpailevista tarjouksista erottuvia tekijöitä, koska ostajalla on todennäköisesti monta samansisältöistä tarjousta vertailtavanaan
2. yksiselitteinen hinta
kiinteä ja ostajalle helppotajuinen hinnoittelu on lähes aina paras vaihtoehto
3. tarjouksen sisältö
tarjouksesta tulee selkeästi käydä ilmi mitä se sisältää ja mitkä eivät sisälly hintaan
4. takuu
takuu poistaa riskejä ja toimii parhaassa tapauksessa niin että ostaja ei voi hävitä missään tilanteissa
5. tapa vastaväitteet syntyessään
”jos tuotteesi on ruma, tunnusta se jo esitteessäsi selkeästi”
6. kieliasu
kieli- ja kirjoitusvirheet saavat tarjouksentekijän vaikuttamaan kehnolta
7. ulkoasu
viimeistely ja tyylikäs tarjouksen ulkoasu antaa paremman vaikutuksen
8. nopea toimitus
nopeasti toimitettu tarjous puree paremmin kuin viime tingassa jätetty ja tämä on myös yksi kilpailijoista erottautumistekijä
9. kertaa hyödyt
hintaa esitellessä on tärkeää kertoa mitä hyötyä ostaja sijoituksella saa itselleen
10. tärkeysjärjestys
auta ostajaa löytämään tarjouksen olennaisin osa.

(Apunen ym 2014, 51–53.)

Referenssien käyttö myyntityössä on tehokkain myyntiväline, jolla kannattaa korvata pitkät myyntipuheet. Yksinkertaiset kertomukset ja perustelut siitä mitä muut asiakkaat ovat hyötäneet toimivat parhaiten. Referenssikuvaukset kertovat tyytyväisistä asiakkaista. Lisäksi ne vakuuttavat ostajan siitä että hän ei joudu tuotteen testaajaksi tahtomattaan koska muut ovat sen jo hyväksi todenneet. Hyvä palaute on uskottavampi myyntiväline kuin mainospuhe. (Apunen ym 2014, 81–83.)

Yleinen harhaluulo on että ostaja valitsee pätevimmän asiantuntijan vaikka oikeasti ostaja ostaa siltä, joka vaikuttaa pätevimmältä. Auktoriteetin ulkoiset tunnusmerkit ovat tärkeitä. Parantainen esittelee teoksessaan Tuotteistajan taskuraamattu esimerkin kuuluisasta huijauksesta. Siinä huijari seisoi kadulla pankin yösäiliön edessä univormussa ja virallisen näköisen kilven kanssa. Kilvessä kehoitettiin jättämään talletukset lähelle koska palautusluukku on epäkunnossa. Huijari piti kohteliaasti auki laukkuaan ja asiakkaat tyytyväisinä pudottivat sinne käteiskuoret ja rahalippaat. Kukaan ei osannut kyseenalaistaa että virallisesti pukeutunut ja tutussa paikassa oleva mies voisi olla väärällä asialla. Tämän esimerkin varjolla voidaan päätellä miten auktoriteetti syntyy hyvin pinnallisista tunnusmerkeistä. Ulkoisen olemuksen lisäksi myös ääni, äänen käyttö ja puheen tempo vaikuttavat auktoriteettiin. (Apunen ym 2014, 65–67.)

5 TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOS

Takala (2007) määrittelee organisaatiota siten että se on tavoitteellisen toiminnan yhteenliittymä, jossa keskeistä on johtajuus ja etenkin leadership eli ihmisten johtaminen. Johtamisen rooli korostuu organisoiduissa toiminnoissa ja mahdollistaa samalla organisaatiolle asetetun tavoitteen saavuttamisen. Historiallisesti katsottuna lajien välisessä eloonjäämiskamppailussa ihminen on pärjännyt kyvyllään ajatella, toimia yhteistyössä muiden kanssa sekä taidolla siirtää osaaminen seuraavalle sukupolvelle. Nykyisin organisaatiot ovat monimuotoisia tai jopa monimutkaisia. Kehitys on tapahtunut sopeutumalla jatkuvasti muuttuviin toimintaolosuhteisiin. Johtaminen on kehittynyt siitä lähtökohdasta että työtä suorittavan tason lisäksi tarvitaan taso, joka suunnittelee ja ohjaa toimintaa.

Yhteiskuntamme elää jälkitekollista palvelu- ja tietoyhteiskunnan aikakautta, joka alkoi noin 50 vuotta sitten. Aikakaudelle on tyypillistä että ihmisten sivistys- ja koulutustaso on korkeammalla kuin aiemmin ja pystyvät tekemään enemmän omia valintoja sekä olemaan itsetietoisempia kuin aiemmat sukupolvet. Massakulutus on korvaantumassa henkilökohtaisemilla tuotteilla ja palveluilla. Takala kirjoittaa artikkelissaan ”tavaraistumisesta”, jossa jopa arvot ja kulttuuri on tavaraistettu. Tavaraistumiseen liittyy digitalisointi, medioituminen sekä globalisaatio. (Takala 2007.)

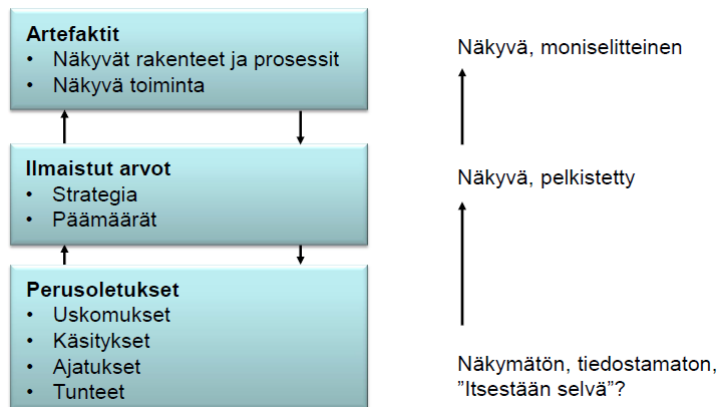
”Meissä jokaisessa on piilevänä järjenvastaisen käyttäytymisen siemen” (Takala 2007). Muutoshalukkuuden vastarinta syntyy uusien asioiden pelosta ja niiden hallitsemattomuudesta. Muutos vaatiikin muuttumista sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Muutosjohtamisen haasteena on muutoshalukkuuden vastarinnan kääntäminen siten että organisaatio ei painu luovuudettomaan tilaan. Mikäli vastarintaa yritetään johtamistoimin alistaa, voidaan kyllä päästä muutoksen sujuvaan läpimenoon, mutta yleensä pakosti tukahdutetut ristiriitatilanteet ja äänekkäimpien vastustajien vaientaminen kääntyvät muutoksentehtävää vastaan. Takala esittää seuraavat, hyvää johtajaa kuvaavat, asiat eli johtaja on:

- mukava
- jämäkän asiallinen
- innostunut asiastaan
- toimii asiallisesti muutoksessa.

Muutos ja muutosjohtaminen tuottavat hyvän tuloksen jos johtaja pystyy samaan organisaation mukaan muutokseen. Muutostilanteessa johtaja toimii mallina kollegoilleen ja alaisilleen. Yleensä muutos lähtee puutoksesta eli muutostila korvaa puutostilan. Muutos ei saa olla itsetarkoitus vaan sen tulee aina linkittyä oikeisiin tarpeisiin organisaatiossa. (Takala 2007.)

Työyhteisön tapa toimia muodostuu kokonaisuudesta jossa usea osatekijä vaikuttaa toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan. Kaikkien toiminta, arvot ja asenteet antavat vaikutuksensa työyhteisön toimintatapojen muodostumiseen. Yhteisön kehittämisen kannalta tärkeää mitkä ovat asenteet oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä, 2009, 33.)

Seuraavassa kuvassa esitetään Scheinin laatima organisaation kulttuurin rakenne:



Kuva 11. Organisaatiokulttuurin rakenne (Virtanen 2013)

Kun organisaation toiminta on jo vakiintunutta, muutoksen läpiviennistä tulee aiempaa monimutkaisempaa. Monimutkaisuus aiheutuu siitä että organisaation jäsenten tulee poisoppia vakiintuneista uskomuksista, asenteista, arvoista ja oletuksista. Muutosvastarinta muodostuu yleensä siitä että edellä mainittu poisoppiminen on epämukavaa ja tuottaa ahdistusta. Schein esittää teoksessaan transformatiivisen muutoksen mallin:

Vaihe 1

sulattaminen: motivaation luominen muutokselle

- kyseenalaistuminen
- elonjäämisahdistuksen tai syyllisyyden luominen
- psykologisen turvallisuuden luominen oppimisahdistuksen voittamiseksi

Vaihe 2

uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppiminen

- roolimallin jäljittely ja niihin samaistuminen
- tutkistelu sekä oppiminen yrityksen ja erehdyksen kautta

Vaihe 2

uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen

- yhdistäminen identiteettiin ja käsitykseen omasta itsestä
- yhdistämien valitseviin suhteisiin

(Schein 2001, 131–132.)

Kirjoittajan oman näkemyksen mukaan asiakkaat odottavat sekä käyttöönottoprojektissa että sen jälkeisiltä palveluilta yhä proaktiivisempaa palvelua ja toimittajan pitäisi tuoda näyttävämmiin ja nopeammin esille uudet mahdollisuudet hyödyntää järjestelmää. Asiakkaat ovat kiinnostuneita toisille asiakkaille jalkautettujen hyvien käytäntöjen jakamisesta ja hyödyntämisestä omassa toiminnassaan. Odotuksena kuitenkin on että tällainen konsultointi ei saa aiheuttaa kustannuksia asiakkaille. Toimittajan näkökulmasta tällainen tilanne on haastava, koska asiakkaita halutaan palvella hyvin ja toimia kumppanina, mutta koska kyse on

liiketoiminnasta myös toimittajan näkökulmasta, on edellä mainittu konsultointi maksullista asiantuntijatyötä.

Uudenlainen toimintamalli antaa mahdollisuudet asiakasrajapinnassa toimiville strukturoidun mallin asiakkuudenhoitoon. Tämä vapauttaa resursseja uuden, konsultoivamman palvelun hyväksi. Sanotaan että 5% lisäys nykyasiakkaiden aktiivisuudessa voi tarkoittaa 25% nousua liikevaihdossa. Nykyasiakkaiden palveleminen ja asiakastyytyväisyys on kannattavampaa kuin jatkuva uusien asiakkaiden hankkiminen, koska uusien asiakkaiden kannattavuutta ei voi etukäteen arvioida.

5.1. Muutos passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi

Kotterin (1996) mukaan erilaiset organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat yleistyneet ja vallalla on suuria kansantaloudellisia voimia, jotka vaikuttavat yhä enenevässä määrin myös tulevana vuosina. Organisaatioiden on pakko edelleen leikata kuluja ja samalla parantaa tuottamaansa laatua ja siinä ohessa etsiä myös kasvumahdollisuuksia ja parantaa jatkuvasti tuottavuutta. Usein muutoshankkeet kuitenkin yrityksessä jäävät pieniksi pettymyksiksi ja lopputulos, johon tähdättiin, ei välttämättä näykään sellaisena kuin ajateltiin. Muutosten negatiiviset lopputulokset ovat tietyssä mielessä väistämättömiä, koska muutos aiheuttaa yleensä tuskaa. Muutoksen tuomaa tuskaa on mahdollista välttää jättämällä seuraavat kahdeksan virhettä tekemättä:

1. liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen – mikäli johto tai henkilöstö ei koe muutosta välttämättömäksi henkilöstö ei sitoudu muutokseen antamalla siihen ylimääräistä työpanosta, jota muutoksen läpiviemiseksi usein tarvitaan. Kaikki johtajat ja koko henkilöstö on saatava ymmärtämään muutoksen välttämättömyys.
2. riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen – pelkkä johtajan sitoutuminen muutokseen ei ole riittävä vaan on oltava tiimi, joka on sitoutunut suoritukseen parantamiseen yhdessä.
3. vision yleinen aliarviointi – menestyksekkään muutoksen tärkein tekijä onärkevä visio
4. vision viestinnän vähäisyys – muutos on vaikea, mikäli työntekijät eivät tarjoudu auttamaan muutoksessa tai jopa tekemään lyhytaikaisia uhrauksia sen puolesta. On kuitenkin huomioitava että henkilöstö ei tule tekemään uhrauksia paitsi silloin kun kokevat muutoksen tuomat hyödyt houkuttelevina ja näkevät tulevan muutoksen mahdollisuutena omasta näkökulmastaan
5. vision tiellä olevia esteitä ei poisteta – muutoksessa tarvitaan useiden henkilöiden panosta. On varmistettava ettei vision toteutus esty sellaisten esteiden vuoksi, jotka loppujen lopuksi ovat ihmisten omassa päässä keksittyjä. Usein kuitenkin esteet ovat todellisia ja on pidettävä huolta siitä että ne saadaan poistetuksi muutoksen etenemisen tieltä
6. lyhyen aikavälin onnistumisia ei tule - on muistettava että muutokseen vaaditaan aina aikaa. Toisaalta on muistettava että pitkät hankkeet puuduttavat ellei hankkeessa ole lyhyen aikavälin tavoitteita, joita voidaan tuoda esille esimerkiksi juhlistamalla niitä
7. saavutetusta voitosta viestitään liian aikaisin – uudet lähestymistavat ovat erittäin alttiita häiriöille ja joskus muutos voi ottaa jopa takapakkia. Tämän vuoksi on syytä olla julistamatta muutoshanketta loppuunviedyksi heti kun jotain

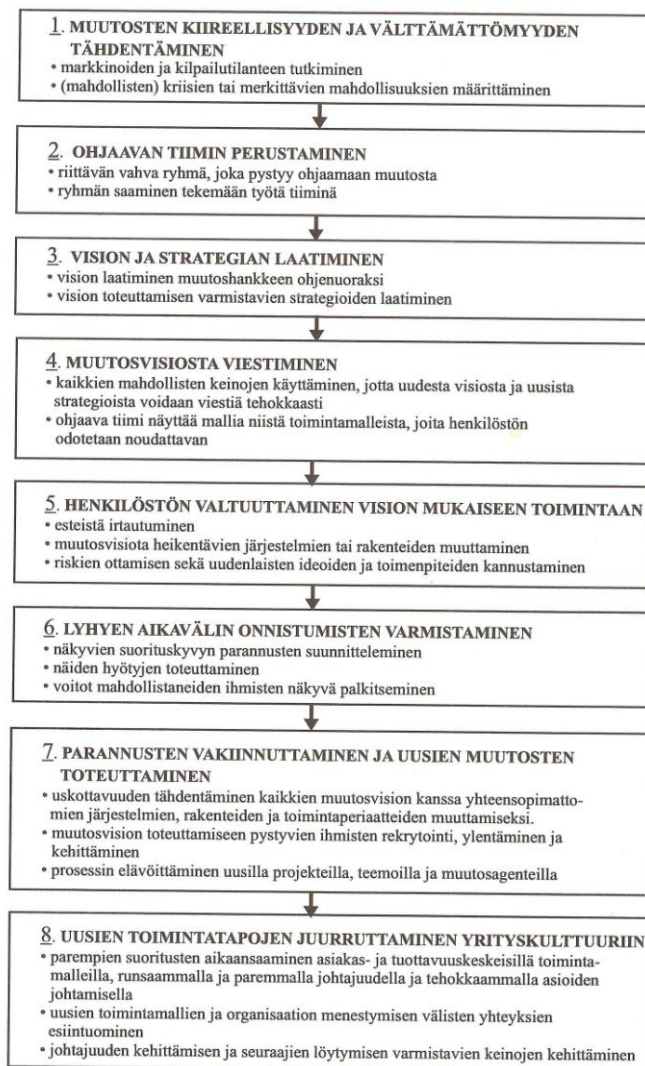
merkittävää on saatu aikaiseksi. Muutoksen juurtuminen yrityskulttuuriin saattaa viedä jopa kymmenen vuotta.

8. muutoksen juurrutus yrityskulttuuriin jää kesken – muutos on lopputulokseltaan pysyvää kun voidaan todeta että siitä on tullut ”tapa, jolla täällä toimitaan” eli kun muutos on oikeasti juurtunut osaksi organisaation toimintamalleja.

(Kotter 1996, 3-12.)

Muutoksen käynnistäjän motivaatioiden epäily herättää henkilöstössä pessimismiä ja jopa vihamielisyyttä. Monesti henkilöt ovat olleet mukana vaikeissa muutoksissa, joissa tuloksen saavuttaminen on jäänyt kokonaan tai se ei ole ollut konkreettista. Tällaiset henkilöt ajattelevat että muutoksen käynnistävä esimies on epäpätevä hirviö. Menestyvät muutokset perustuvat siihen ajatukseen että muutos ei tapahtu helposti ja tämä taas johtuu monista eri syistä. Syitä voi olla esimerkiksi byrokratia, sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, politikointi, luottamuspuula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen osaaminen sekä tuntemattoman pelko. Jotta muutoksesta tulisi onnistunut, tulisi edellä mainitut esteet huomioitava ja voitettava. Seuraavassa kuvassa Kotter esittää miten muutosongelma voidaan ratkaista:

MUUTOSONGELMA JA SEN RATKAISU



Kuva 12. muutosongelma ja sen ratkaisu (Kotter 1996, 19)

(Kotter 1996, 17–19.)

Yritykset, jotka ovat ja tulevat olemaan kilpailukykyisiä ovat sellaisia, joissa yrityskulttuuri on sopeutumiskykyinen. Tällaiset organisaatiot tuottavat tuotteita ja palveluja kilpailijoitaan paremmin ja nopeammin. Vaikka tällaisella yrityksellä olisi käytettävissään vähän resursseja tai sillä olisi pienempi markkinaosuus, se tulee voittamaan sellaiset kilpailijansa jotka ovat byrokraattisia ja kankeita. Muutoksia tehdään, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä tuottamalla yhä parempia tuotteita ja palveluita alhaisilla kustannuksilla. (Kotter 1996, 149.)

Seuraavassa taulukossa esitetään kehitystarveanalyysi koskien muutosta passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi. Tämä analyysitutkimus on tehty kirjoittajan suorittaessa opintojaksoa ”työelämän uudistaminen ja toimintakulttuurin muutos” ja liittyy suoraan kirjoittajan omaan organisaatioon. Taulukossa analysoidaan muutoksen kehitystarpeita Kotterin mukaisesti.

Taulukko 4. Kehitystarveanalyysi: passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi

Passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi			
Kehitystarve-analyysi	Nykyisen toimintamallin ymmärrys Mikä mättää?	Uuden tavoiteltavan toimintamallin ymmärrys: Mikä on edelleen arvokasta (perimä). Mikä muuttuu?	Muutokseen tarvittavan kehityksen määrittäminen
1. Asiakastyytyväisyys	Analysoidun asiakaspalautteen perusteella asiakkaat odottavat enemmän hyötyjä järjestelmäninvestoinneistaan.	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on arvokasta. Mistä asiakas hyötyy liiketoiminnallisesti? Molemmipuolinen ymmärrys siitä miten investointi maksaa itsensä takaisin mahdollisimman nopeasti. Muutos tulee siitä että toimittajan asiantuntemus otetaan laajemmin käyttöön asiakasta hyödyntävällä tavalla. Tekninen osaaminen pitää yhdistää liiketoimintaosaamiseen.	Uskallus kysyä ja olla oikeasti kiinnostunut asiakkaasta, liiketoiminnasta sekä järjestelmähankinnan tavoitteista. Sitoutuminen pitkäaikaiseen palveluun. Kyseenalaistaminen. Teknisten asioiden hyödyntäminen ja konkretisointi ja analysointi asiakasta hyödyntävällä tavalla.
2. Projektimalli	Projekteissa toimitaan mallilla jossa kysytään asiakkaalta mitä haluatte eikä kerrota mitä asiakas oikeasti järjestelmämielessä tarvitsee.	Asiantuntijan pitää ymmärtää yhä enemmän eri alojen liiketoiminnasta, edes hieman. Avoimuus pitää olla molemmipuolista – toimittaja ei voi auttaa teknisellä osaamisella jos asiakas ei kerro mitä ongelmia halutaan ratkoa tai mitkä ovat pitkän tähtäimen tavoitteet. Luottamuksen pitää lisääntyä molemmin puolin.	Kiinnostus muuhunkin kuin teknisten ominaisuuksien osaamiseen. Annetaan myös johdon puolelta lupa olla kiinnostunut ja käyttää aikaa em. Perinteisen roolin ja ajatusmallin karistaminen.
3. Ajatusmalli	Kyseenalaistaminen puuttuu – asiakas voi haluta ”vihreän nappulan”, koska vanhassakin järjestelmässä oli. Tietämättä kuitenkin oliko siitä nappulasta mitään hyötyä.	Edes tekninen asiantuntija ei voi enää piiloutua vain koodamaan konttorille vaan kaikkien pitää olla jollakin tavalla asiakasrajapinnassa, jotta tietämys ja realistinen käsitys siitä mitä markkinoilla tapahtuu pystytään pitämään ja hyödyntämään uusia palveluja kehittämällä.	Kannustus, vinkit, yhteispeli, kokemusten kerääminen ja jakaminen

Passiivisesta asiantuntijasta muutos aktiiviseksi konsultiksi vaati panostusta sekä johtotasolta että kaikilta yksilötasolla. Muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan suunnitelma ja seuranta. Seuraavassa kappaleessa analysoidaan tämän kyseisen muutoksen riskitekijöitä.

5.2. Muutoksen onnistumisen uhkatekijöiden arviointi

Muutoksella ei olisi vakavia uhkatekijöitä, ellei maailma muuttuisi nykyään niin nopeasti ja kilpailu olisi niin kovaa. Nykyisin vakaus ei ole Kotterin mukaan normaani vaan liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan vain epävakaammaksi. (Kotter 1996, 4-14.)

Seuraavissa taulukoissa esitetään muutoshankkeen riskianalyysi koskien muutosta passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi. Tämä analyysitutkimus on tehty kirjoittajan suorittaessa opintojaksoa ”työelämän uudistaminen ja toimintakulttuurin muutos” ja liittyy suoraan kirjoittajan omaan organisaatioon. Taulukossa analysoidaan muutoksen riskitekijöitä Kotterin mukaisesti.

Taulukko 5. Muutoshankkeen riskitekijät: passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi, osa 1

Muutoshankkeen riskitekijät (Kotter) 1/2			
	Mitä hyvää? Mikä toimii? Mitä kannattaa jatkaa?	Mitä on tehtävä, jotta muutos onnistuu? Lisättävä / vähennettävä?	Riskin vakavuus (1-5) 1=pieni 5=iso
1. Tyytyväisyys nykytilaan	Asiantuntemus, aito kiinnostus uusiin teknisiin ominaisuuksiin ja toteutuksiin	Teknisen ratkaisujen soveltaminen käytäntöön puutteellista, ei osata tai oikeastaan uskalleta suositella miten tai millä tekniikalla jokin asia pitäisi järjestelmään toteuttaa	5
2. Muutoksen ohjausryhmä	Kaikki tunnistavat ja tunnustavat että muutos on välttämätön ja sitä pitää tapahtua	Muutoksen johtaminen jalkautettava oikealle tasolle (tiimiesimiehet vastuussa), muutos pitää olla esillä koko ajan ja onnistumiset tuoda julki, muutos pitää olla vietävissä pienissä osissa eteenpäin jotta onnistumisia ja muutoksen etenemistä voidaan seurata siitä voidaan nauttia	5
3. Visio muutoksen tavoitteesta	Erottautua kilpailijoista jolloin kilpailutilanne parempi → omat työpaikat säilyvät ja mahdollisuus saada uutta sisältö kukin omaan työhönsä	Avoin ilmapiiri muutoksen tavoitteiden analysoimiseksi ja jatkokehittämiseksi	3
4. Muutosviestintä	Viestintä aloitetaan heti kun muutos on päätetty toteuttaa. Tärkeää sitouttamisen kannalta. Viestintää ei voi olla liikaa.	Muutoksen edistyksellistä viestittävä eli pienetkin jutut otetaan esille positiivisessa valossa. Näin luodaan mielikuvaa siitä että muutos oikeasti etee ja asioita tapahtuu.	4

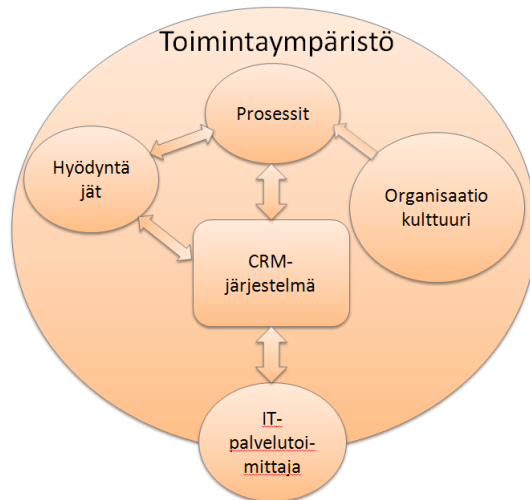
Muutoshankkeen riskitekijät (Kotter) 2/2			
	Mitä hyvää? Mikä toimii? Mitä kannattaa jatkaa?	Mitä on tehtävä toisin, jotta muutos onnistuu? Lisättävä / vähennettävä?	Riskin vakavuus (1-5) 1=pieni 5=iso
5. Uuden toimintatavan edellytykset	Muutos on periaatteessa helppo, elähtäneestä ajattelumallista vain pitää päästä eroon	Muutosjohtaminen, sitouttaminen, tiiminvetäjätason motivointi ja kannustus	3
6. Näkyvät parannukset	Välitön vaikutus asiakaspalveluun, välittömiä tuloksia	Etenemisen seuranta lyhyillä sykleillä	3
7. Muutoksen nopeus	Eteneminen vaiheistettava, jotta saadaan konkreettisia saavutuksia ja analysoitavia tuloksia. Toimintamallin muutos kokonaisuudessaan vaatii pitkän ajan	Jatkuva sparraus ja huomiointi johdon toimesta, ensimmäisten tulosten näyttävä huomiointi	4
8. Muutoksen pysyvyys	Ajattelumallin muutos toiminnassa on yleensä aika pysyvää,,	Muutu tai poistu markkinoilta	5

Yrityksen kehittymistä koskevien uudistamis- ja vaalimisvalintoja säätelee avaintoimijoiden tietoinen tai tiedostamaton ajatus kehittymisen tarkoituksesta. Primääri päämäärä voi olla vision mukainen asema tai tietty rooli toimialalla, kasvu, uudistuminen ja niin edelleen. Yrityksen kehittämistoimia ohjaavat myös omistajat sekä johto. ”Emme oikeastaan puhuneet juurikaan muutoksesta. Emme ajatelleet, että meidän tarvitsisi muuttua, vaan meidän piti kehittyä.” Pitney Bowes haastattelu (Collin 2001, 240). (Kirjavainen 2010, 269–270.)

6 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

”Viitekehys on kuvaus teorian pohjalta muodostuneesta käsityksestä niistä tekijöistä, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen” (HAMK, 2014).

Valittuun tutkimusaiheeseen liittyviä tekijöitä ovat kirjoittajan näkemyksen mukaan käyttöön otetun järjestelmän toimintaympäristö, organisaatiokulttuuri, yrityksen asiakkuudenhallinta, järjestelmän hyödyntäjät sekä IT-palvelutarjoajan roolista kumppanina. Järjestelmän hyödyntäjiin lasketaan mukaan varsinaiset käyttäjät sekä tahot, jotka hyödyntävät työssään järjestelmässä olevia tietoja esim. raportoinnin avulla, mutta eivät ehkä itse käytä järjestelmää.



Kuva 13. Toimintaympäristö

Asiakkuudenhallinnalla voidaan tarkoittaa toimintatapoja, tietojärjestelmiä, asiakasprosesseja, asiakaslähestymistapoja tai liiketoimintastrategiaa. Kaikkien edellä mainittujen tarkoituksena on pyrkiä tunnistamaan ja johtamaan asiakkuuksia siten että se olisi yritykselle kannattavaa ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä. CRM:n juurtumisen varmistaminen on tärkeää ja järjestelmän käyttöönoton jälkeinen vuosi on kaikkein kriittisin uusien toimintatapojen ja uuden järjestelmän käytön suhteen. Käytön seuranta tulisi tehdä kuukausitasolla ja tunnistaa poikkeamatilanteet sekä laatia korjaavat toimenpiteet. (Oksanen 2010, 22, 286–289.)

Realististen tavoitteiden asetanta edellyttää lähtötilanteen tuntemista ja mittaamista. Tavoitteille tulee aina määritellä omistaja, joka vastaa projektin liiketoimintatavoitteista, hyväksyy projektissa tulevat muutokset sekä ottaa vastuulleen tavoitteisiin pääsemisen. (Järvenpää 2011, 46.) IBM:n myyntijohtajan mukaan hyötyjen mittaamisen tulisi olla jatkuvaa ja mittarit kiinnitetty yrityksen prosesseihin (Ratkaisu 2012).

Tietotekniikan avulla saavutettavat hyödyt voidaan luokitella strategisiin, tuottavuus- ja kannattavuushyötyihin, laatu- ja teknishyötyihin, sidosryhmä- ja riskienhallintahyötyihin. IT-alalla työskennellään usein projekteittain. Projektimainen työskentelytapa jättää usein huomioimatta järjestelmän koko elinkaaren mukaisen

ajattelun. Vasta järjestelmän käyttöönottovaiheen jälkeen tapahtuva hyötykäyttö ja kehitysvaihe synnyttävät liiketoiminnallisia hyötyjä. (Järvenpää 2011, 48–50.)

Tuotteistamisen onnistuminen mitataan konkreettisilla asioilla kuten tietojärjestelmän tai työkalujen syntyemisellä tai valmiilla myyntimateriaalilla. Tuotteistaminen tarkoittaa raakatuotteen muuttamista havaittavaksi sekä ymmärrettäväksi tuotteeksi. Palveluiden tuotteistamisessa on tärkeää kiinnittää huomio samaan asiaan eli konkreettisuuteen ja siihen että tuotteistettu palvelu tuo ratkaisun asiakkaan ongelmaan. (Parantainen 2013, 114)

Parantainen (2007, 106–107) palastelee tuotteistamisen ydinpalveluun sekä tuotteistuserroon. Tällainen tuotteistamo mahdollistaa tehokkaan ja nopean tavan toteuttaa uusia palvelutuotteita. Ydinpalvelu ja tuotteistuserro – ajatus sopii hyvin myös isoille organisaatioille, joissa palveluprosessin käyttöönotto on yleensä hidasta.

Organisaatioiden on yhä parannettava laatua, kasvaa, parantaa tuottavuutta mutta jatkuvasti vain pienemmällä kuluilla. Tämä johtaa jatkuvaan muutostilaan organisaatioissa. Menestyvät muutokset sisältävät ajatuksen että muutos ei ole helppo tai tapahdu helposti. Jotta muutos onnistuu, tulee ensin poistaa muutosvastarintaa aiheuttavat syyt kuten esimerkiksi luottamuspula, tuntemattoman pelko, ylimielisyys ja johdon puutteellinen osaaminen. (Kotter 1996, 3, 17–19.) Organisaation johtajan pitää saada organisaatio mukaan muutokseen. Muutoksen tulee aina linkittyä organisaatiossa oleviin aitoihin tarpeisiin. (Takala 2007.)

Palveluinnovaatio luo lisäarvoa asiakkaalle joko uuden palvelun avulla tai olemassa olevan palvelun sisällä (Mäntyneva 2013). Innovaatioiden on ajateltu olevan teknisiä keksintöjä, mutta nykyään ajatellaan että innovaatio on paljon muutakin kuten työtapojen uudistaminen, aiemman osaamisen korvaaminen tai mittakaavamuuks jo olemassa olevassa tuotteessa. Innovaatio sisältää valtavan potentiaalin mutta myös suuren riskin. (Sistonen 2008, 58–59.)

7 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimukselle luodaan hyvä pohja silloin kun tutkija on valinnut yhteensopivat valinnat seuraavilta osa-alueilta:

- ongelmanasettelu eli miten täsmällisesti ongelman voi nimetä, miten se jäsennetään ja miten muotoillaan ongelma selvästi
- tieteenfilosofiset valinnat eli miten tutkija ymmärtää tutkimuksen kohteen (ontologinen kysymys) ka miten tietoa saadaan (epistemologinen kysymys)
- menetelmävalinnat eli mitkä menetelmät ovat parhaat ottaen huomioon asetetun ongelman, mitkä vaihtoehdot voidaan huomioida, valintojen perustelu ja mitä aineistoa kerätään
- teoreettinen ymmärtäminen eli mitkä kaikki teoriat liittyvät aiheeseen, mikä suhde tutkimuksella on teoriaan, tutkimuksen avainkäsitteen määrittäminen, muiden käsitteiden määrittely, tulevatko hypoteesit mukaan ja miten ne mahdollisesti asetetaan.

Tutkimusongelman asettaminen on monta kertaa vaikeampi tehtävä kuin sen ratkaiseminen. Voidaan lainata sanontaa ”hyvä kysymys on jo puoli vastausta”. Metodiodoppaiden mukaan tutkimuksen ongelmat tulisi tarkkaan pohtia ja muotoilla ennen kuin varsinaista tutkimusaineistoa aletaan kerätä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa varaudutaan ongelman muuttumiseen tutkimuksen aikana. Kvantitatiivisessa eli määrällinen tutkimus asettaa tutkimusongelman selkeämmin näkyville. Usein tutkimuksessa täytyy selvittää myös filosofilunteisia kysymyksiä. Mikäli tutkimus on käytännönläheistä ja työelämän soveltuvaksi tähtäävää niin tutkimus perustuu usein piileviin oletuksiin. Varsinkin jos se ei ole teoreettisesti erityisen syvällinen. Oletuksia nimitetään taustasitoumuksiksi tai filosofisiksi perusoletuksiksi. (Hirsjärvi ym 2013, 124–129.)

Tutkimuksen tarkoitusta kuvataan usein seuraavien piirteiden perusteella: kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksessa voi kuitenkin olla useampi kuin vain yksi tarkoitus. Tarkoitus voi myös muuttua. (Hirsjärvi ym 2013, 137–138.)

7.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategia sisältää tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuuden. Tutkimusmetodi on tästä suppeampi käsite. Tutkimusstrategian valinta riippuu tutkimusongelmasta. Strategioita tyypitellään eri tavoin. Perinteisimmät tutkimusstrategiat ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellinen tutkimus mittaa yhden muuttujan vaikutusta verrattuna toiseen. Tämän strategian tyypilliset piirteet ovat tietystä populaatiosta valittu näyte, jota analysoidaan erilaisilla kokeilla harkitusti ja systemaattisesti olosuhteita muuntaen. Survey-tutkimuksessa kerätään isolta kohdejoukolta tietoa standardoidussa muodossa. Tämän strategian tyypillinen piirre on että tietystä joukosta poimituilta yksilöiltä kerätään strukturoitu aineisto ja tulosten perusteella pyritään kuvaamaan ilmiötä. Strukturoitu aineisto voi olla lomake tai haastattelu. Tapaustutkimuksessa (case study) kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tai pienestä joukosta tapauksia. Tyypilliset piirteet ovat että kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit ja tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym 2013, 132–135.)

7.1.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on kuvata realistista elämää ja tutkimukseen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimusta tehtäessä on kuitenkin huomioitava että todellisuutta ei voi palastella osiksi mielivaltaisesti vaan tapahtumat muokkaavat toisiaan jolloin on mahdollista saada esille monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen sekä löytämään tai tuomaan esille tosiasioita. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei siten ole todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Eri ihmisten arvot muokkaavat sitä miten tutkimuksen esille tuomia ilmiöitä ymmärretään. Näin ollen tutkijan pitää pysyttäytyä kiinni arvolähtökohdissa ja muistaa että myöskään objektiivisuutta ei ole mahdollista täysin saavuttaa. Tämä johtuu siitä että tietäjä eli tutkija ja se mitä tiedetään liittyvät toisiinsa.

Kvalitatiivisia tutkimuksia on toteutettu monella eri tavalla ja kvalitatiivisella tutkimuksella onkin paljon eri lajeja. Hirsjärven teoksessa tuodaan esille 43 erilaista laadullisen tutkimuksen lajia. Luettelo on alun perin vuodelta 1992 ja Renata Teschin laatima. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja ovat edellä mainitun luettelon mukaisesti muun muassa dialogitutkimus, dokumenttianalyysi, elämänkerta- ja – tapatutkimus, intensiivinen arviointi, kliininen tutkimus, osallistuva havainnointi, paneelitutkimus, sisällönanalyysi, toimintatutkimus sekä yhteistoiminnallinen tutkimus.

Lukuisten erilaisten suuntausten, termien ja lajien vuoksi Ian Dey (1995) alkoi tutkia onko näillä tekijöillä juokin yhteinen pohja, jolloin voitaisiin puhua kvalitatiivisesta suuntauksesta. Vaikka tutkimukset ovat erilaisia voisiko niiden väliltä kuitenkin löytyä yhtäläisyys, joka sitoo niitä yhteen. Dey päätyi tutkimuksessaan siihen tulokseen että eri lajien välillä on yhtäläisyys koska ”ne korostavat sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa tämä huomioon kuvattaessa, tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa” (Hirsjärvi ym 2013, 163). Dey nojautui tutkimuksen tuloksessaan myös Teschin näkemyksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet ovat seuraavanlaiset:

1. tutkimuksen aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja tutkimus sisältää kokonaisvaltaista tiedonkeräämistä
 2. tiedon koostajana suositaan ihmistä eli tutkija luottaa enemmän omaan havaintoihinsa ja esimerkiksi haastatteluihin kuin mittausvälineillä hankittuihin tietoihin
 3. induktiivisen analyysin käyttö eli tutkija haluaa tuoda esille odottamattomia asioita
 4. aineisto hankitaan laadullisia menetelmiä käyttäen kuten teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut sekä dokumenttien analyysit
 5. tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksia
 6. tutkimus toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
 7. tutkimustapaukset ja – aineistot käsitellään ainutlaatuisina.
- (Hirsjärvi ym 2013, 161–164.)

7.1.2. Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan tunnistaa myös nimityksistä hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen ja positiivinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen juuret ulottuvat luonnontieteisiin. Tutkimuksessa korotetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja ja sen taustalla on realistinen ontologia. Realistisen ontologian mukaan todellisuus rakentuu tosiasioista, jotka voidaan todeta. Ajattelutapa on syntynyt filosofisesta suuntauksesta, jossa korostetaan että kaikki tieto tulee suoraan aistihavaintojen kautta ja perustuu loogiseen päättelyyn. Looginen päättely taasen perustuu edellä mainittuihin havaintoihin. Keskeistä määrällisessä tutkimuksessa ovat:

- aiempien tutkimusten johtopäätökset
 - aiemmat teoriat
 - hypoteesien esittäminen
 - käsitteiden määrittely
 - aineiston keräämisen suunnittelu
 - tutkittavien henkilöiden valinta.
 - muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon sekä aineiston luominen tilastollisesti käsiteltäväksi
 - tilastolliseen analysointiin perustuva päätelmien tekeminen.
- (Hirsjärvi ym 2013, 139–140.)

7.1.3. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot

Kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen eroja on pyritty määrittelemään kahdella tavalla eli joko korostamalla erilaisia tutkimuskäytäntöjä (pragmaattinen painotus) sekä eroja periaatteellisissa (epistemologisissa) kysymyksissä.

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei voida tarkasti erottaa toisistaan. Usein ne koetaan toisiaan täydentävinä lähestymistapoina eikä niinkään kilpailevina tapoina. Laadullista tutkimusta käytetään määrällisen esikokeena, jolloin on tarkoitus varmistaa että mitattavat asiat ovat oikeasti tarkoituksenmukaisia tutkimusongelman kannalta. Menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain jolloin kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta.

Tutkimuksella on aina tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategian valintaa. Sopivaa strategiaa valittaessa voidaan nojautua kolmeen kysymykseen:

1. tutkimusongelman muoto – onko esimerkiksi kartoittava tutkimus
 2. vaaditaanko käyttäytymisen tai toimintojen kontrollointia vai pyritäänkö kuvaamaan luonnollista ilmiötä
 3. onko tutkimuksen kohteena nykyaikaan vai menneisyyteen sijoittuva ilmiö.
- (Hirsjärvi ym 2013, 135–137.)

7.2. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimus tehdään kvalitatiivisella menetelmällä. Pääsyyt menetelmän valintaan olivat tutkimuksen tavoite ja tausta sekä kirjoittajan aiempi kokemus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kolme pääosatekijää:

1. tieto – usein kerätty haastattelujen ja havainnoinnin kautta
2. tulkitseva tai analyttinen toimenpide - käsitteellistävät tekniikat ja löydöksistä tai teorioista löydetyn tiedon analysointi
3. raportti - kirjoitettu tai suullinen.

Tutkimushaastattelut luokitellaan kolmeen ryhmään:

Strukturoitu eli lomakehaastattelu

Haastattelu tehdään kaikille haastateltaville samansisältöisen lomakkeen avulla. Lomakehaastattelun toteutus on helppoa sen jälkeen kun lomakkeen sisältö on saatu laadittua asianmukaiseksi.

Teemahaastattelu

Haastattelu on avoimen ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa valitaan haastattelun aihealueet eli teemat, mutta haastattelussa ei tehdä etukäteen tarkkaa listaa kysymyksistä ja kysymysten järjestyksellä ei ole merkitystä. Tätä haastattelumuotoa käytetään usein kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Teemahaastattelua voidaan käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Avoin haastattelu

Tämä haastattelumuoto tunnetaan myös nimillä vapaa haastattelu, syvähaastattelu, informaalin haastattelu, ei-johdettu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Avoimessa haastattelussa aihe voi muuttua keskustelun edetessä kun haastattelija yrittää selvittää kohteen mielipiteitä ja käsityksiä keskustelun kulun yhteydessä. Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää sisältörunkoa vaan se muistuttaa keskustelua. Tämän vuoksi menetelmä vie yleensä paljon aikaa ja vaatii useampia haastattelukertoja. Menetelmää käytetään usein kliinisessä tutkimuksessa, terapiassa sekä kansantieteellisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym 2013, 208–209.)

Haastattelu sopii tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi hyvin silloin kun halutaan tuoda esille yksilöä koskevat asiat mahdollisimman vapaasti. Haastattelulla on myös mahdollista saada esille uusia näkökulmia kerättävään tutkimusaineistoon. Haastattelu kannattaa yhdistää myös muihin menetelmiin, koska usein eri menetelmät tukevat toisiinsa. Kun erilaisia menetelmiä käytetään yhdessä, haastattelu voi tuoda tutkimukseen syventävää ja selventävää näkökulmaa.

Haastattelu on etukäteen suunniteltua ja haastattelijan ohjauksessa tapahtuvaa luottamusta vaativaa vuorovaikutusta. Haastattelumenetelmiä on monia. Yleinen pääjako on erottaa strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu erikseen muista haastattelu- menetelmistä. Muut menetelmät ovat esimerkiksi teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Lomakehaastattelu on paras vaihtoehto kun kerätään faktatietoa ja halutaan kysyä täsmälleen samat kysymykset. Strukturoitu haastattelu toteutetaan yleensä isolle kohderyhmälle ja usein sen avulla täydennetään aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta.

Haastattelu voi ajallisesti olla lyhyt tai kestää jopa useita tunteja. Pitkäkestoisen haastattelun aikana haastattelijan rooli saattaa muuttua passiivisesta kysymysten esittäjästä aktiiviseksi ja ajattelevaksi osallistujaksi. Haastattelut kannattaa nauhoittaa, jotta haastattelijan on helpompi jälkepäin palata haastattelutilanteessa esille tulleisiin asioihin ja näin saada asiat raportoitua mahdollisimman tarkasti. Nauhoitus

helpottaa myös itse haastattelutilannetta, koska se vapauttaa haastattelijan esimerkiksi tarkkailemaan haastateltavaan intensiivisemmin. Haastattelun jälkeen aineisto kirjoitetaan auki eli litteroidaan.

Litterointi kirjoitetaan joko puhe- tai kirjakielellä. Mikäli haastatteluaineistoa halutaan hyödyntää vain esille tulleiden asioiden osalta, litterointi voidaan tehdä puhe- tai kirjakielellä. Kirjoitusasun valintaan vaikuttaa miten aineistoa aiotaan tutkimuksen analyysi- ja raportointivaiheissa hyödyntää. Haastatteluaineiston analysointi aloitetaan lukemalla aineisto jonka jälkeen aineisto luokitellaan ja pyritään yhdistämään käytettyyn teoriaan. Yleensä aineisto puretaan teema-alueittain. Haastatteluaineiston analysoinnissa tärkeää on laatu, ei määrä. Haastattelujen määrä sekä niiden analysoinnin tapa riippuvat tutkimuksen luonteesta sekä sille asetetuista tavoitteista. Haastattelujen tarkka määrä ei välttämättä ole tiedossa prosessin alussa vaan määrää kannattaa pohtia aineiston saturaatiopisteen avulla. Saturaatio eli kylläntyminen on saavutettu silloin kun lisähaastattelut eivät tule tuottamaan oleellista ja uutta tietoa tutkimuksen kannalta. (Ojasalo 2009, 95–96, 99–100.)

Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustyön aineistoa kerätään teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska näin saadaan parhaiten esille yksilöä ja haastateltavaa koskevat asiat ja miten hän asiat kokee. Haastattelun aihealueet eli teemat on esitetty liitteessä 1. Teemahaastatteluiden tulokset ovat näkyvillä kappaleessa 8 ” Tuotteistetun mittarointipalvelun hyödyntäminen it-palvelutarjoajan näkökulmasta”.

7.3. Aineiston kerääminen ja analyysi

Tutkimusta tehdessä tiedonkeruumenetelmien valinta tulee olla perustelua. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä aineiston keräämisessä on ollut haastattelu. Sen etuina on aineiston keruun säädeltävyys ja haastateltavien myötäily. Haastatteluaiheita on mahdollista järjestellä ja vastauksia voidaan tulkita laajemmin kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelu valitaan keruumenetelmäksi usein seuraavista syistä:

- halutaan korostaa ihmistä subjektina
- vähän kartoitettu ja tuntematon alue josta tutkijan on vaikea ennakkoon tietää vastausten suuntaa
- tulosten sijoittaminen laajempaan yhteyteen, koska haastatteliija voi nähdä esimerkiksi haastateltavan ilmeet ja eleet
- vastausten monitahoisuus
- pystytään tarvittaessa selventämään haastateltavan antamia vastauksia
- voidaan tarvittaessa pyytää haastateltavaa antamaan syventäviä tietoa esimerkiksi tekemällä lisäkysymyksiä
- haluttaessa tutkia arkoja tai vaikeita asioita.

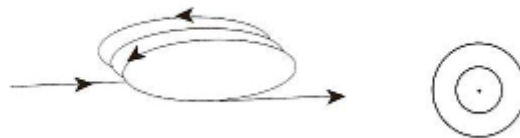
Haastattelujen etuna on että tutkimukseen mukaan saadaan suunnitellut henkilöt ja heidät on mahdollista tavoittaa myöhemmin, jos halutaan täydennystä aineistoon. Myös seurantatutkimuksen tekeminen on helpompaa. Haastattelun hyvät puolet sisältävät myös ongelmia. Menetelmänä se on aikaa vievää ja edellyttää huolellista valmistautumista etukäteen. Haastattelutilanne saatetaan myös kokea uhkaavaksi tai pelottavaksi, jolloin haastatteluun saattaa tulla virhelähteitä. Toisaalta luotettavuutta

voi pienentää myös se, että tilanteessa haastateltava antaa herkästi sosiaalisesti odotettuja vastauksia. (Hirsjärvi ym 2013, 204–206.)

Tutkimuksessa tärkeintä on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta sekä johtopäätösten tekeminen. Aineistoa analysoitaessa saadaan esille, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin löytyy. Analyysivaiheessa voi myös selvittää että tutkimusongelmat olisi pitänyt asettaa toisella tavalla. Jotta tutkimusaineistosta voidaan alkaa tekemään päätelmiä, pitää suorittaa seuraavat valmistelevat vaiheet:

- saatujen tietojen tarkistaminen eli onko tiedoissa selviä virheitä ja puuttuuko tietoja
- tietojen täydentäminen. Esimerkiksi haastatteluilla voidaan täydentää tilastoaineistoa
- aineiston järjestäminen tallennusta ja analyysia varten. Tutkimusstrategiasta riippuen aineistojen järjestäminen ja analysointi on erilaista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta muodostetaan muuttujia ja jokaiselle tapaukselle annetaan jokin arvo muuttujaluokituksen mukaisesti.

Laadullinen aineisto on hyödyllistä kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai vain osasta aineistoa esimerkiksi teema-alueiden mukaan. Litterointia käytetään useammin kuin päätelmien tekemistä suoraan haastatteluäänityksiä kuuntelemalla. Litteroinnin analysoimiseksi on olemassa tietokoneohjelmia. Yleensä aineiston analyysi tehdään aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen. Tällainen sopii erityisesti silloin kun aineisto on kerätty strukturoiduilla lomakkeilla tai asteikkomittareilla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään usein rinnakkaismenetelmin eri vaiheissa tutkimuksen edetessä. Näin ollen aineiston keräämistä ja analyysia voidaan osittain tehdä samanaikaisesti. Seuraavassa kuvassa kuvataan analyysin polveileva eteneminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa: (Hirsjärvi ym 2013, 221–224.)



Kuva 14. Analyysin polveileva eteneminen (Hirsjärvi ym 2013, 224)

Tutkimusaineiston analysointitapoja on monia ja ne voidaan jakaa karkeasti kahteen tapaan eli selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittävässä tavassa hyödynnetään tilastollista analyysia ja päätelmiä. Ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa pyritään laadulliseen analyysiin ja päätelmien tekoon. Analyysitapaa pohdittaessa kannattaa valita sellainen tapa, joka tuo parhaiten vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym 2013, 221–224.)

Tässä tutkimuksessa teoria-aineistoa kerätään eri alojen tietokirjallisuudesta, internetistä sekä ammattilehdistä. Teoriaosuus kirjoitetaan osin samanaikaisesti kuin tutustuminen erilaisiin kirjallisiin lähteisiin tapahtuu. Teemahaastattelut suoritetaan tutkimuksen loppuvaiheessa kun teorian osuus on lähes valmiina.

8 TUOTTEISTETUN MITTAROINTIPALVELUN HYÖDYNTÄMINEN IT-PALVELUTARJOAJAN NÄKÖKULMASTA

CGI tarjoaa monia erilaisia palveluita kattaen eri tietojärjestelmien analyysin, käyttöönottoprojektin, jatkuvan palvelun sekä ylläpitopalvelun ja liiketoiminnan konsultoinnin. Asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönottoprojekteja ja ylläpitopalveluita on tarjottu asiakkaille lähes 20 vuoden ajan erilaisten teknisten ratkaisun avulla. Nykyään suuri osa CRM-markkinasta perustuu valmisohjelmistoihin kuten esimerkiksi Microsoftin Dynamics CRM-järjestelmään tai SalesForcen ratkaisuun. Kilpailu markkinoilla on tiukkaa ja erottautumistekijöitä eri toimittajien tai palvelutarjoajien välillä on vähän. Tähän tutkimukseen haastateltiin henkilöitä, jotka eri rooleissa ja eri organisaatiotasoilla edustivat parhaiten näkemyksiä siitä voisiko järjestelmän tuomien liiketoimintahyötyjen mittaamisella päästä tuotteistettuun palveluun ja olisiko kyseistä palvelusta hyötyä CGI:n näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2014 ja haastateltavien tarkemmat tiedot sekä haastattelujen teemat ovat liitteessä 1. Seuraavissa kappaleissa esitetään haastattelun tulokset sekä kirjoittajan omat näkemykset.

8.1. Palvelutarjonta

Tämänhetkinen palvelutarjonta koostuu pääasiassa CRM-järjestelmien käyttöönottoprojekteista sekä sen jälkeisistä jatkuvista palveluista ja ylläpitopalveluista. Jatkuvien palveluiden sisältöön kuuluvat muun muassa helpdesk-palvelut, järjestelmän ylläpito- ja kehityspalvelut, kuukausitiedotteet, asiakasklubi sekä asiakaspäivät. Palvelutarjonta sisältää tietysti myös koko CGI:n palvelutarjonnan. Suuntana on edelleen kumppanimainen toiminta yhdessä asiakkaan kanssa kattaen tehokkaan käyttöönottoprojektin ja sen jälkeisen kehityksen jatkuvan palvelun yhteydessä. Kumppanuusajattelu on vahvaa ja tässä on myös onnistuttu. Jatkuvan palvelun osaaminen on vahvuus ja kilpailijoista erottava tekijä. Samoin myös se että asiakas pystyy halutessaan keskittämään helposti IT-hankintansa samalle kumppanille, koska CGI:n kokonaistarjonta on kattava. (Honkala, haastattelu 15.5.2014.)

Palvelutarjonnan erottautumistekijänä verrattuna kilpailijoihin toimii tällä hetkellä erityisesti jatkuva palvelu, josta on saatu asiakkailta positiivista palautetta jo monen vuoden ajan. Yhtenä tekijänä on myös keskittyminen valituille toimialoille ja toimialakohtainen osaaminen näillä alueilla. Jatkuvaa palvelua pyritään kehittämään jatkuvasti joten järjestelmän käyttöönoton hyötyjen mittaaminen tuotteistettuna palveluna sopii erittäin hyvin lisäämään nykyistä palvelutarjontaa. (Honkala, haastattelu 15.5.2014.)

Myynnin näkökulmasta palvelutarjonta ei välttämättä ole riittävää tällä hetkellä eikä kilpailijoista erottautumistekijää ole. Markkinoilla olevat pienemmät toimijat pystyvät tarjoamaan valmisohjelmiston käyttöönoton pienemmillä kustannuksilla ja usein asiakkaan päättävä taho tekee ratkaisun pelkän hinnan perusteella. CRM-markkina on haasteellinen koska lähes kaikki toimijat tarjoavat samankaltaisia ratkaisuja, joiden jatkokehittäminen asiakkaan omasta toimesta on tiettyyn tasoon asti helppoa. Jotta tällä markkinalla voidaan erottautua kunnolla, pitää olla tehokkaasti tuotteistettuja ratkaisuja, joilla pystytään aidosti erottautumaan kilpailijoista, tukemaan kumppanuuden muodostumista sekä tuomaan aidosti liiketoimintahyötyjä järjestelmän käyttöönotosta asiakkaalle. (Eronen, haastattelu 23.5.2014)

Koska tarjonta CRM-järjestelmien käyttöönoton osalta samankaltainen kuin kilpailijoilla, erottautumistekijänä voisi toimia myös isompien kokonaisuuksien tarjoaminen samalta palvelutarjoajalta. Kokonaisuus voisi tällöin sisältää esimerkiksi CRM-ratkaisun, ERP-järjestelmän sekä tarvittavat järjestelmäintegraatiot. CGI on myös ainut palvelutarjoaja tällä hetkellä joka pystyy tarjoamaan kahta eri tuotetta CRM-ratkaisuksi eli Microsoftin Dynamics CRM-järjestelmää tai Salesforcea sekä konsultointia järjestelmäriippumattomasti. (Edelman, haastattelu 22.5.2014.)

Konsultoinnin osaamisen rooli korostuu etenkin siinä että pitäisi enemmän päästä kiinni asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden ajatuksiin kun asiakkaalla on vasta aikomus alkaa hankkimaan CRM-järjestelmää. Asiakkaan kanssa tehtäviä tarvekartoituksia tulisi tehdä enenevässä määrin jo siinä vaiheessa kun varsinaista järjestelmä- tai teknologiavalintaa ei vielä ole tehty. Ylläpitopalveluita sekä jatkuvaa palvelua tulisi kehittää siten että se kattaisi koko CGI-tarjonnan. (Edelman, haastattelu 22.5.2014.)

8.2. Tuotteistaminen

Ajatus tämänkaltaisen palvelun tuotteistamisesta kuulostaa kokeilemisen arvoiselta. ”Poikkeuksellisen hyvä idea, jota voisi käyttää sekä liiketoiminnassa että jälkimarkkinoinnissa” (Honkala, haastattelu 15.5.2014). CGI:n kaltaisessa organisaatiossa isompiin kehityshankkeisiin voidaan hakea rahoitusta konsernitasolta (Kanada) tietyn prosessin mukaisesti. Kehityshankkeen budjetointi riippuu paljolti siitä mihin sillä tähdätään. Mikäli budjettia kehityshankkeelle haetaan konsernitasolta, vaaditaan siihen perusteelliset suunnitelmat sekä hyvin laaditut päämäärät. Konsernissa seurataan erityisen tarkasti budjetin saaneiden kehityshankkeiden etenemistä ja pysymistä etukäteen laadituissa suunnitelmissa. Jos rahoitusta lähdetään hankkimaan konsernitasolta pitää case siis miettiä, valmistella, suunnitella ja toteuttaa suunnitelmien mukaisesti. Pienemmät kehityshankkeet rahoitetaan usein tulosityksikön rahoituksella. (Honkala, haastattelu 15.5.2014, Eronen, haastattelu 23.5.2014.)

Tällaisen palvelun tuotteistaminen voisi tuottaa geneerisen mittariston, jonka päälle tai oheen voitaisiin rakentaa toimialoittain tai asiakaskohtaisesti lisäpalveluja. Toisaalta mittariston ei pitäisi perusta pelkästään toimialaan vaan myös siihen fokukseen, johon järjestelmä on asiakasyritykseen hankittu. Paljon riippuu siitä onko yritys hankkinut järjestelmän myynti- vai markkinointipainotteisesti vai onko pääpaino asiakaspalvelun kehittämisenä järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. (Edelman, haastattelu 22.5.2014, Honkala, haastattelu 15.5.2014.)

Järjestelmän tuomien liiketoimintahyötyjen mittaaminen ja palvelun tuotteistaminen on hyvä tulokulma palvelutarjoajan näkökulmasta. Erottautuminen markkinoilla on tällä hetkellä hankalaa ja tällainen palvelun tuotteistus ja tarjoaminen olisi hyvä erottautumistekijä, vaikkakin myös iso investointi. (Eronen, haastattelu 23.5.2014.)

Liiketoiminnallisten hyötyjen jatkuva mittaaminen pitäisi olla sellaista palvelua, jota asiakas ei voisi saada kilpailijoilta. Tai ainakin asiakkaalla pitäisi olla sellainen tunne, että tarjottava palvelu on sellaista mitä ei voi muilta palvelutarjoajilta sellaisenaan saada. Haasteena on että jos asetetut mittaamistavoitteet jäisivät saavuttamatta, asiakas voisi alkaa etsimään syyllistä palvelutarjoajasta. Tällaisessa tilanteessa voitaisiin tarjota ratkaisuja tilanteen parantamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi yhdessä, kumppanimaisesti toimien. Asiakas voisi tällaisissa tilanteissa myös luottaa siihen että

vaikka mittaustulosta ei saavutettu, niin on olemassa taho, joka voi auttaa sen saavuttamisessa tai mittarin uudelleenmäärittelyssä mikäli liiketoiminta on olennaisesti muuttunut ja mittari siltä osin vanhentunut. Asiakas ei jää yksin ongelmatilanteissakaan. (Eronen, haastattelu 23.5.2014.)

8.3. Käytettävyys ja hyöty

CRM-järjestelmän tuomat hyödyt eivät välttämättä tule suoraan järjestelmän käyttöönotosta vaan usein samalla otetaan käyttöön uusia toimintamalleja ja prosesseja tai tähdätään kohti uusia visiota. Näiden asioiden mitattavuus tai yhdistettävyys järjestelmän käyttöönoton ja käytön juurtumisen kannalta on haaste. Tietyt, uuden järjestelmän käyttöön liittyvät asiat voidaan mitata suoraan, mutta kaikkia siihen liittyvää ei välttämättä voida suoraan mittaroida. Tämän vuoksi mittaamisessa on erotettava selkeästi sellaiset asiat, jotka ovat riippuvaisia järjestelmästä ja sen käyttöaktiivisuudesta kuten esimerkiksi aktiivisten käyttäjien määrä tai tietyn ajan sisällä tallennettujen aktiviteettien määrä. Se mitä tietty aktiviteetti on sisältänyt, tai miten tietty aktiviteetti on hoidettu, ei välttämättä voida suoraan mittaroida teknisin menetelmin.

Lyhyen ja tehokkaan järjestelmän käyttöönottoprojektin tarkoituksena on saada järjestelmä mahdollisimman pian asiakkaan käyttöön ja tuomaan hyötyjä. Tehokas käyttöönottoprojekti varmistaa samalla että järjestelmän peruskäytön jalkautus ja juurruttaminen onnistuu tavoitetulla tavalla. Samalla on kuitenkin ymmärrettävä ja priorisoitava että järjestelmään liittyviä asioita jää kehitettäväksi myös käyttöönottoprojektin jälkeen. Näitä asioita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa kumppanimaisesti CGI:n CRM jatkuvien palveluiden avulla. Liiketoimintahyötyjen mittaaminen voisi olla osana palvelua, joka voisi alkaa viimeistään käyttöönottoprojektin aikana tai mieluummin jo järjestelmän analyysi- ja myyntivaiheessa. Tällaisen palvelun tuotteistaminen ja tarjoaminen vaikuttaa suoraan kumppanimaisen toiminnan edelleen kehittymiseen sekä suoraan myös asiakastyytyvyyteen ja –pysyvyyteen. (Honkala, haastattelu 15.5.2014.)

Palvelun tuotteistaminen ja tarjoaminen antaisi hienon myyntivaltin, koska palvelun tulosten perusteella pystyttäisiin näyttämään muille asiakkaille mitä hyötyjä järjestelmä voi tuoda liiketoimintaan ja miten hyötyjen voidaan tietoteknisen konsultoinnin avulla tuottaa.

Mittarointipalvelun tuotteistaminen olisi ”hyvä juttu”. Palvelua voitaisiin tarjota myös muiden palvelutarjoajien toimittamien järjestelmien tuomien hyötyjen mittaamiseen ja tämän avulla saada uusia jatkuvan palvelun asiakkuuksia. Mittarointipalvelun tuotteistaminen toimisi erottautumistekijänä kilpailijoista, mutta tämänhetkinen markkinatilanne ei ehkä anna kehitykselle liiketoiminnallista tukea. Tällä hetkellä markkinatilanne on kova ja taloudellinen lama on pienentänyt asiakkaiden kehittämisbudjetit minimiin. Haastetta aiheuttaa myös se että yleensä asiakasyrityksen myynti- ja/tai markkinointiosasto tietää mitä järjestelmältä halutaan, mutta ostopäätöksen tekee yrityksen IT-osasto, jonka valintakriteerinä toimii ainoastaan hinta. (Edelman, haastattelu 22.5.2014.)

Hyöty uusmyynnissä olisi se että palvelu olisi selkeästi palvelutarjoajaa differoiva. Myyntitilanteessa keskustelu ohjautuisi pakosti siihen mitä liiketoiminta oikeasti tavoittelee järjestelmähankinnalla eli mitä CRM-järjestelmän pitää pystyä tekemään

jotta tavoitteet saavutettaisiin. Samalla tuotteistettu palvelu mahdollistaisi jatkuvamman myynnin asiakkaalle, koska tavoitteita tulee tarkistaa tai jopa muuttaa pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Mittarointipalvelun tarjoaminen mahdollistaisi jatkuvia aktiviteetteja asiakkaan kanssa. Onnistunut mittarointipalvelu antaisi aiheita mielenkiintoisiin referenssikertomuksiin – nykyisin eri toimijoiden referenssitarinat kertovat vain miten hyvin projekti pysyi aikataulussa ja budjetissa. ”Onnistuminen ei ole vielä se että teknisesti toimitetaan järjestelmä asiakkaalle vaan se että asiakas saa siitä ne hyödyt mitä lähti hakemaan” (Honkala 2014). Samalla CRM-järjestelmän hankinnan päätöksenteko voisi siirtyä yhä enemmän liiketoiminnan vastuulle, koska hyötymittaroinnit ovat osa liiketoimintapäätöksiä eikä yrityksen IT-osaston tai – johdon päätöksiä. Toisaalta mittarointia ei välttämättä voisi ottaa aina mukaan myyntipakettiin, jos on tiedossa että asiakkaan hankintapäätöksen tekee IT eikä liiketoiminta. (Eronen, haastattelu 23.5.2014.)

Hyöty jatkuvassa palvelussa olisi se että palvelu toisi mahdollisuuden myydä lisää asiakkaalle. Mikäli asetettua mittaustulosta ei saavuteta, voidaan myydä konsultointia, koulutusta tai teknisiä ratkaisuja jotta tavoite saavutettaisiin mahdollisimman pian. Samalla tulisi tietysti analysoida miksi tavoitteeseen ei päästy suunnitellussa aikataulussa. Mikäli asetettu mittaustulos saavutetaan, voidaan myydä lisää konsultointia, koulutusta tai teknisiä ratkaisuja koska asiakas varmasti haluaa lisää juuri niitä asioita millä tavoitteet saavutettiin. (Eronen, haastattelu 23.5.2014.)

Mittaamispalvelun tuloksia voisi hyödyntää myös CGI:llä sisäisesti eli mittarit voisivat olla osa asiakkaan palvelupäällikön tulosten mittaamista. Palvelupäällikkö kuitenkin vastaa käytännössä arkitasolla siitä miten järjestelmä toimii, kehittyy ja miten asiakas pääsee tavoittelemiinsa hyötyihin. (Eronen, haastattelu 23.5.2014.)

8.4. SWOT

Seuraavassa kuvassa esitetään SWOT-analyysi CGI:n vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista liittyen CRM-järjestelmän hyötymittarointipalvelun tuotteistamiseen:

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • uskottava brändi • projektiosaaminen ja - kokemus • jatkuvan palvelun kokemus ja osaaminen • geneeriset mittarit helppo määrittää kokemuksen perusteella 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • globaalin organisaation hinnoittelumalli • isot päätökset konsernitason tasolta • innovaatiokulttuuri vasta aluillaan • asiantuntijuuden myynti
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • ison organisaation asiantuntijoiden hyödyntäminen • teknisten asiantuntijoiden roolin muuttuminen (passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi) 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • järjestelmien roolit • taloudellinen tilanne

Kuva 15. SWOT-analyysi tuotteistamisesta CGI:ssä

9 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

9.1. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuskysymyksiä oli kolme:

1. voidaanko kehittää mittarointi kartoittamaan ja kuvaamaan CRM-järjestelmän käyttöönoton tuomia liiketoiminnallisia hyötyjä
2. voidaanko mittarointi tuotteistaa IT-palvelutarjoajan näkökulmasta ja jos niin mitä muutoksia vaaditaan
3. miten palvelua voitaisiin hyödyntää IT-palvelutarjoajan uusmyynnissä, markkinoinnissa sekä nykyasiakkaiden palvelussa.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt tulevat kiistattomasti esille ja hyödyt nähdään myös tilaajaorganisaation sisällä. Työn lopputulos sisältää johtopäätöksiä tuotteistamisesta, sen hyödyntämisestä ja vaikutuksesta markkina-asemaan sekä asiantuntijuuden muuttumiseen liittyvästä toimintakulttuurin muutoksesta. Näiden lisäksi työssä esitetään muutamia konkreettisia tavoitteita tai mittareita, joiden avulla palvelun tuotteistamista voisi aloittaa käytännössä. Työssä syntyi myös idea siitä että palvelukokonaisuuden tuotteistamisen voisi osittaa, jolloin alkuinvestointi ei paisuisi kohtuuttoman suureksi ja toisaalta palvelun hyödyt konkretisoituisivat nopeasti.

9.2. Valittujen tutkimusmenetelmien arviointi

Tutkimukselliset menetelmät olivat haastattelut ja haastatteluaineiston analyysi sekä teorialtutkimus perustuen kirjalliseen materiaaliin. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisella menetelmällä. Pääsyyt menetelmän valintaan olivat tutkimuksen tavoite ja tausta sekä kirjoittajan aiempi kokemus. Menetelmät sopivat tähän tutkimukseen hyvin, koska pystyttiin hyödyntämään laajaa teoretietoa yhdistämällä se käytännön ajatuksiin sekä kirjoittajan omasta näkökulmasta katsottuna että myös haastatteluja hyödyntämällä.

9.3. Johtopäätökset

Valtaosa liiketoimintaa tukevista ja kehittävästä järjestelmähyödyistä tulee esille vasta järjestelmän käyttöönottoprojektin jälkeen. Jotta käyttöönotettu tietojärjestelmä voi tuottaa sille asetetut hyötytavoitteet, pitää järjestelmän käyttö ja siihen liittyvät toimintatavat olla juurrutettu kunnolla organisaatioon. Sanotaan että käyttöönoton jälkeinen vuosi on tärkein tämän asian osalta. Teknisellä järjestelmällä ja siihen tallennetulla tiedolla ei ole mitään arvoa, jos sitä ei analysoida ja käytetä toiminnan hyväksi. Tietojärjestelmän tulee olla kiinteä osa organisaation tiedonhallintaa. Hallitulla ja tehokkaalla asiakastiedon hyödyntämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetuja markkinoilla sekä hankkia ja kehittää pitkäaikaisia kumppanimaisia asiakassuhteita. Haasteena on se että tietojärjestelmät yhä vieläkin hankitaan ensisijaisesti palvelemaan taloushallintoa ja usein yrityksen tietojärjestelmien hankintapäätös ja jatkokehitys tehdään IT-vetoisesti. Liiketoiminnan edustajien näkemysten huomiointi tai jopa päätös- ja kehitysvastuun siirtäminen suoraan liiketoiminnalle olisi suotavaa, etenkin CRM-järjestelmien osalta.

Hyvin mietityillä hyötyjen ja tavoitteiden mittareilla saadaan lisää tietoa yrityksen käyttöön sen toiminnasta ja pystytään hyödyntämään tietoa kehittymistä silmällä pitäen. Markkinatilanne vaatii että organisaatiossa on saatava yhä enemmän tulosta aikaiseksi jopa pienemmällä kulubudjetilla kuin aiemmin. Samalla yritykseltä vaaditaan jatkuvaa liiketoiminnan kasvua. Näin ollen suuri osa järjestelmän hyötymittareista voidaan johtaa suoraan yrityksen visiosta ja strategiasta. CRM-järjestelmän hyötyjä mietittäessä ja analysoitaessa tulee huomioida myös asiakasnäkökulma. Mittarointia siis tarvitaan.

Kilpailukykyisen organisaation tulee olla sopeutumiskykyinen ja yrityksen toimintakulttuurin pitää tukea ja kannustaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Tämä mahdollistaa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen tehokkaammin ja ennen kaikkea nopeammin. Henkilöstön osaamistason tulee olla määriteltyjen vastuiden tasolla ja henkilöstön on mahdollista vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja tavoitteisiin. Luovuutta ja innovaatiokykyä tarvitaan kaikilla aloilla. On pyrittävä eroon ajatuksesta että innovaatio tarkoittaa aina jotain teknisiin ratkaisuihin liittyvää. Innovaatio on myös toimintatavoissa tapahtuva muutos, aiempaa osaamista korvaava uusi asia tai se voi olla vaikka tuotemuutos. Innovointi avaa mahdollisuuksien maailman, tosin on myös muistettava että siihen liittyy aina myös riskejä.

Palvelun tuotteistamisen tavoitteena on arvon ja lisähyödyn tuottaminen asiakkaalle. Tärkein lopputulos tuotteistamisessa on konkretia. Onnistunut tuotteistus on ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja se on helppo myydä asiakkaalle tuotteistamisprojektissa syntyneen lopputuloksen avulla. Tuotteistuksen lopputulos voi sisältää esimerkiksi tietojärjestelmän tai siihen liitettävän osan, myyntimateriaalin sekä tuotteen ja palvelun kuvauksen. Palvelu voidaan katsoa tuotteistetuksi silloin kun sen käyttö- tai omistusoikein voidaan myydä eteenpäin. Asiantuntijapalvelun tuotteistuksessa on muistettava että oma asiantuntemus pitää osata myydä ja se pitää tehdä ennen varsinaista tuotteen tai palvelun myyntiä. Asiakkaan on helpompi ostaa kun hänellä on vahva tunne siitä että asiantuntija tietää mitä hän asiakkaana tarvitsee ja että asiantuntija osaa sen hänelle toimittaa ja on toimittanut muille vastaavanlaisia palveluita. Hyvät myynnin refenssitarinat ajaa pitkien ja vanhanaikaisten myyntipuheiden ohi. Asiantunteva mittarointipalvelu, joka kattaa sekä vahvan teknisen osaamisen mutta myös liiketoimintaosaamista, voidaan tuotteistaa. Tuotteistuksen tulokset eli palvelukokemukset voidaan hyödyntää sekä uusmyynnissä että jatkuvissa kehityspalveluissa.

Kumppanuussuhteisiin panostaminen johtaa pitkäaikaisiin ja tuloksekkaisiin asiakassuhteisiin. Asiakas voi luottaa siihen että palvelun myynyt toimittaja toimii vastuullisesti ja asiakaslähtöisesti sekä kehittää jatkuvasti palveluitaan. Asiakkaalle tulee tunne että hän ei jää pulaan, vaikka ongelmia järjestelmän tai sen kehityksen kanssa tulisikin. Liiketoiminnallisten hyötyjen tavoiteasetanta käyttöönottoprojektissa ja tavoitteiden seuranta projektin jälkeen ovat olennainen osa tulevaisuuden palvelutarjontaa CRM-järjestelmien osalta. Mittaamispalvelun tuotteistuksen lopputuloksena syntyvä palvelu tulee olemaan erottautumistekijä markkinoilla ja se luo aitoja ja konkreettisia hyötyjä sekä lisäarvoa asiakkaalle. On aika muuttua passiivisesta asiantuntijuudesta aktiiviseksi konsultiksi.

IT-alalla on perinteisesti toimittu hyvin teknislähtöisesti ja asiantuntijuus on perustunut tiukkaan tekniseen osaamiseen. Muuttuva maailma ja markkinatilanne vaativat tähän muutosta, jotta palvelutarjoaja pystyy erottumaan kilpailijoistaan sekä luomaan lisäarvoa asiakkailleen. Markkinoilla tarjotaan useita samankaltaisia CRM-

järjestelmiä, joiden käyttöönotto tai peruskehitys ei vaadi juurikaan teknistä osaamista vaan palvelu voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi pilvipalveluista muutamassa minuutissa ja kehitykseen tarkoitettuja työkaluja on saatavissa myös loppukäyttäjien käyttöön.

Teknisen asiantuntijuuden on siis muututtava liiketoimintalähtöiseksi. Oma asiantuntijuus pitää osata myydä ja tekniset asiat pitää osata muuttaa liiketoimintahyödyiksi. Asiakkaille ei enää riitä se että tehdään esimerkiksi järjestelmään versiopäivitys vain siksi että ”se pitää tehdä”. Päivitys tehdään siksi että asiakas ja loppukäyttäjä saavat sen jälkeen järjestelmästäan enemmän liiketoiminnallista hyötyä sekä lisäarvoa. IT-palvelutarjoajan tehtävänä on kertoa asiakkaalle miten tämä tapahtuu ja mitkä hyödyt asiakas saa.

Muutos passiivisesta asiantuntijasta aktiiviseksi konsultiksi on tuskaa. Muutos vaatii ihmisläheistä muutosjohtamista, suunnittelua, tiukkaa seuranta ja tavoitteellista palkitsemista. Se vaatii myös paljon aikaa, jolloin on muistettava asettaa muutokselle välietappeja, joita voidaan seurata ja käyttää tuloksia henkilöstön palkitsemiseen ja pitää sitä kautta muutosmotivaatiota yllä. Muutos antaa samalla mahdollisuuden asiantuntijatyön toimenkuvan laajentamiseen tai muuttamiseen toisenlaiseen suuntaan mikäli henkilö itse on valmis muutokseen.

Palvelun tuotteistamisprosessin toteuttaminen ensimmäistä kertaa on vaativaa mutta tuotteistusprosessin kertaalleen tekeminen auttaa jatkossa palveluiden tuotteistamisessa, koska valmis ja kertaalleen koeponnistettu prosessi on jo hyödynnettävissä. Valmis tuotteistamisprosessi antaa yritykselle jatkossa nopeutta ja ketteryyttä palvelukehitykseen ja luo täten hyvän erottuvuustekijän kilpailijoihin nähden sekä tukee asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Asiakas voi luottaa siihen että palvelut kehittyvät ja palautteet otetaan huomioon palvelukehityksessä.

9.4. Etenemisehdotus

Jotta CRM-järjestelmän liiketoiminnallisten hyötyjen mittarointipalvelun tuotteistaminen ei tulisi liian raskaaksi, tuotteistuksen voisi mielestäni palastella koostuvaksi erilaisista osista ja se voisi edetä pienin askelin. Tuotteistusprosessin perusta ja liikkeelle lähtö voisi tapahtua siitä että viimeistään projektin alkaessa suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa projektin tavoitteet ja määritellään liiketoiminnalliset perushyödyt. Nämä perushyödyt voisi olla jo mietittynä generisesti. Seuraavassa on esitetty karkea etenemissuunnitelman palvelun tuotteistamiseksi.

Tuotteistusprosessin vaihe 1 (karkea suunnitelma):

- määritellään generiset hyödyt, jotka jaetaan esimerkiksi teknisiin hyötyihin ja liiketoiminnallisiin hyötyihin
- tuotetaan dokumentaatio peruspalvelun sisällöstä sekä myyntiä että käyttöönottoprojektia varten
- hinnoitellaan palvelu
- valitaan protoasiakas, jonka kanssa testataan palvelun sisältö ja samalla hiotaan saadun palautteen perusteella peruspalvelun sisältöä
- analyysi ensimmäisen asiakkaan projektista, lopputuloksista ja jatkotoimenpiteistä
- sisäinen tiedotus ja jalkautus koko vaiheen ajan.

Liiketoiminnallisista ja yleisistä tavoitteista ja hyödyistä on ehdotuslistaukset myöhemmin tässä kappaleessa.

Tuotteistusprosessin vaihe 2 (karkea suunnitelma):

- huomioidaan ensimmäisen vaiheen ja protoasiakkaan analyysin tulokset ja palaute
- täydennetään dokumentaatiot
- tehdään ensimmäinen referenssitarina myynnillisiä aktiviteetteja varten
- tarkistetaan hinnoittelu
- sisäinen tiedotus ja jalkautus koko vaiheen ajan
- tuotteen lanseeraus esimerkiksi asiakaspäivillä tai käyttäjäkerhossa.

Kokemukseni mukaan käyttöönottoprojekteissa asetetaan liian usein tavoiteasetanta hutaisten ensimmäisessä ohjausryhmän kokouksessa ja tyypilliset tavoitteet ovat pysyminen budjetissa ja aikataulussa. Tärkeitä tavoitteita nämäkin, mutta oheen voisi määritellä myös muutaman liiketoiminnallisen tavoitteen. Esimerkkejä voisivat olla:

1. myyntiputken (pipeline) kattava näkyminen järjestelmässä x ajan kuluttua
2. asiakaskontaktien määrän kasvu x% tai kpl per kuukausi
3. asiakastapaamisen jälkeen tehdään asiakkaalle tarjous x päivän sisällä
4. asiakaskontaktoinnin määrä ja laatu
5. myynnin pipeline kasvu x% määritellyn ajan sisällä
6. myyntiputken sisällön laadun parantuminen määritellyn ajan sisällä.

Muita mitattavia asioita voisivat olla:

1. järjestelmän käytön aktiivisuus – käyttävätkö kaikki ne henkilöt, joiden on ajateltu hyötyvän järjestelmän käytöstä
2. käytetäänkö järjestelmää sovitulla tavalla eli noudatetaanko uusia toimintatapoja
3. tallennetun tiedon oikeellisuus
4. markkinoinnin tavoitteet – kampanjapalautteiden analyysi ja hyödyntäminen myynissä
5. asiakaspalvelu – hyödynnetäänkö ja miten myynissä, markkinoinnissa ja palvelukehityksessä

Ensimmäisen käyttöönottovuoden jälkeen mittareita voisi tulla lisää tai niitä voisi poistaa. Tämä voisi toimia tuotteistamisprosessin vaiheena 3.

Mittareiden tulosten analysointi tapahtuisi kehitystyöryhmässä, jossa ovat edustettuina sekä asiakkaan että toimittajan henkilöt. Palvelu voisi sisältää valmiita järjestelmäraportteja mitattavista asioista, jolloin kenen tahansa käyttäjän olisi helppoa seurata mittareita. Mittareista voisi konfiguroida järjestelmään myös graafisia näyttöjä, joiden tiedot ovat koko ajan samalla tasolla kuin järjestelmään tallennetut tiedot.

Palvelu voisi siten kehittyä jatkuvasti ja toisaalta kehitys voitaisiin aloittaa osissa jolloin investointi ei olisi niin mittava kuin jos koko palvelujatkumo tuotteistetaan kerralla. Näin saataisiin myös hyödyt CGI:n näkökulmasta nopeammin konkreettisiksi, koska jo ensimmäisen käyttöönottoprojektin jälkeen saataisiin referenssi siitä miten alkumittarit toimivat. Ja jos eivät toimineet tai tavoitteisiin ei päästy, niin analysoidaan missä on vika ja tehdään korjaavat toimenpiteet yhdessä

kumppanin kanssa. CGI:n palvelupäälliköllä olisi tässä iso rooli koska palvelupäällikkö vastaa jatkuvasta palvelusta. Asiakkaalla tapahtuvaa mittaroinnin toteutusta voisi siten myös suoraan hyödyntää CGI:llä sisäisesti palvelupäällikön henkilökohtaisissa tavoitemittareissa.

Kirjoittaja uskoo vahvasti tämänkaltaisen palvelun tuotteistamisen hyötyihin. Tutkimuksen lopputulokset tukevat vahvasti tätä mielikuvaa.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Ala-Mutka, J. 2004. Tee asiakkuussuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- Apunen, A., Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2 – tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum
- Apunen, A., Parantainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Helsinki: Talentum
- Buttle, F. 2009 Customer Relationship Management concepts and technologies. Hungary: Elsevier
- Cooper, R. 2001. Winning at new products – accelerating the process from idea to launch. United State of America: Perseus Publishing
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Järvenpää, P., Hänninen, J. 2011. Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla. Tampere: Tammerprint Oy
- Keskinen, T., Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsingin Kauppakamari.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY
- Storbacka, K., Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro

Otala, L., Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino

Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen – rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto Oy

Ruskin-Brown, I. 2006. Mastering marketing. London: Thorogood.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Tammer-Paino

Seppänen-Järvelä, R., Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Juva: WS Bookwell Oy

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum

Julkaisut:

CGI 2012. Ratkaisu. Millaisia mittareita IT-investointien onnistumiselle asetetaan – vai asetetaanko niitä?

Sähköiset lähteet:

Battle, F. 2012. Customer Relationship Management. Viitattu 30.11.2012
http://www.google.fi/books?hl=en&lr=&id=KZUttVVyEjwC&oi=fnd&pg=PP2&dq=customer+relationship+management&ots=bxUOrwlh1N&sig=wAI-4m7EfGIHgnT2BqbpEFMIz8k&redir_esc=y#v=onepage&q=customer%20relationshi p%20management&f=false

CGI 2014. CGI lyhyesti. Viitattu 6.5.2014. <http://www.cgi.fi/cgi-lyhyesti>

Mäntyneva, M. 2012. Asiakasaktiviteettien ohjaus ja asiakkuuksien johtamista tukeva strategiatyö. Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen –opintojakson verkkoaineisto. Hämeen ammattikorkeakoulu, Moodle. Viitattu 2.12, 12.12.2012.
<https://moodle.hamk.fi/>

Roberts-Phelps, G. 2001. Customer Relationship Management: How To Turn a Good Business into a Great One! Thorogood Publishing. Viitattu 21.5.2014. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:
<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=10071311&p00=customer%20inside>

Taber, D. 2012. Asiakkuudenhallinta – 9 salaisuutta. Tietoviikko. Viitattu 14.3.2014.
<http://www.tietoviikko.fi/cio/asiakkuudenhallinta++9+salaisuutta/a756403>

Takala, T. 2007. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liikkeenjohdolle. Business and Organization Ethics Network (BON). Viitattu 19.5.2014. http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html

Wikipedia 2014. Viitattu 21.5.2014. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Mittaaminen>

HAMK, openetti. 2014. Opinnäytetyön pullonkaulat. Viitattu 29.5.2014.
<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/kehitt%20ja%20tutkimusos/opn/opn-viitekehys.htm>

Opinnäyte- ja kandidaattityöt:

Vihonen, K. 2009. Yritys X: asiakkuuksien johtaminen ja sen kehittäminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Niiranen, A. 2008. Asiakkuuksien arvon kehittäminen asiakkuudenhallinnan tavoitteena. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Laitinen, T. 2010. Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kohonen, S., Suutari, J. 2012. CRM – käyttöönotto ja hyödyt. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Kandidaatintyö.

Haastattelut ja luentomateriaalit:

Edelman, S. 2014. Manager. CGI. Haastattelu 22.5.2014.

Eronen, S. 2014. Sales Manager. CGI. Haastattelu 23.5.2014.

Gerberich, C.W. 2013. Gerberich-Consulting. Graduate School Rhein-Neckar. Mannheim. Lecture material

Honkala, H. 2014. Director. CGI. Haastattelu 15.5.2014.

Mäntyneva M. 2013. HAMK. Hämeenlinna. Visamäki. Luentomateriaali

Virtanen, S. 2013. HAMK. Hämeenlinna. Visamäki. Luentomateriaali

Teemahaastattelun aihealueet

Pvm:

Haastateltava:

Titteli:

Palvelutarjonta tällä hetkellä

Tarjonnan riittävyys

Tarjonnan erottuminen kilpailijoista

Tarjonnan laajentaminen (suunnittelu, kokeilu, hinnoittelu, markkinointi – miten onnistuu, budjetoidaanko)

Herättääkö mittaaminen mielenkiintoa, olisiko ”ajatusta”

Voisiko palvelun tuotteistaa - miten ja millä ehdoilla

Käytettävyys ja hyöty uusmyynnissä

Käytettävyys ja hyödyt jatkuvassa palvelussa

Vaikutus asiakastytyväsyyteen ja – pysyvyyteen

Toimittajan vahvuudet/heikkoudet: palvelutarjonnan laajentamisessa, tuotteistamisessa, innovoinnissa