

# CRM-TEKNOLOGIAN ROOLI ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISESSA

Case: Nordea Pankki Suomi Oyj,  
CMS-järjestelmän käyttöönottoprosessi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2007  
Jenni Lehto

LEHTO, JENNI:

CRM-tekniikan rooli asiakkuuksien johtamisessa  
Case: Nordea Pankki Suomi Oyj, CMS-järjestelmän käyttöönottoprosessi

Markkinoinnin opinnäytetyö, 58 sivua, 11 liitesivua

Syksy 2007

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkuuksien johtamista asiakastietojärjestelmien avulla. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään CRM-tekniikan käyttöönottoon liittyviä prosesseja sekä ongelmia, joita käyttöönottoon usein liittyy.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mikä on CRM-tekniikan rooli asiakkuuksien johtamisessa sekä miten asiakastietojärjestelmän onnistunut käyttöönottoprosessi toteutetaan.

Teoriaosassa perehdytään aluksi asiakkuuksien johtamisen perusteisiin. CRM-tekniikkaa käsitellään omana osa-alueenaan. Käsitelyssä otetaan huomioon suunnittelun lähtökohdat ja käyttöönottoprosessin vaiheet sekä järjestelmän käyttöönottoon liittyviä ongelmia ja yleisimpiä epäonnistumisten syitä. Käsitelyn kohteena on lisäksi muutoksen johtaminen asiakastietojärjestelmän käyttöönottoprosessin aikana.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu Nordea Pankki Suomi Oyj:n työntekijöille tehdystä kyselytutkimuksesta sekä täydentävistä syvähaastatteluista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksessä syksyllä 2006 käyttöönotetun CMS-asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton ja perehdytystoimenpiteiden onnistuneisuutta sekä järjestelmän toimivuutta asiakaspalvelutilanteissa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että CMS-asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoon ja perehdytystoimenpiteisiin ei oltu työntekijöiden keskuudessa täysin tyytyväisiä. Järjestelmä on kuitenkin tuonut selkeyttä ja johdonmukaisuutta asiakaspalvelutilanteisiin, ja näin ollen parantanut asiakkaan hallittua kohtaamista. Yrityksen tulisi jatkossa kehittää perehdytystoimenpiteitään, jotta työntekijöillä olisi täydet valmiudet hyödyntää järjestelmiä täysipainoisesti asiakaspalvelussa.

Avainsanat: Asiakkuuksien johtaminen, CRM-tekniikka, CRM-epäonnistumiset, Muutoksen johtaminen

LEHTO, JENNI:

The role of CRM technology in customer relationship management  
Case: Nordea Bank Finland plc, CMS-data system implementation process

Bachelor's thesis in marketing, 58 pages, 11 appendices

Autumn 2007

## ABSTRACT

---

This thesis deals with customer relationship management (CRM) with the help of CRM technology. This thesis also examines implementation processes of CRM technology and problems behind the implementations.

The research problem of the thesis is to examine what the role of CRM technology is in the customer relationship management and how an implementation process can be successfully carried out.

The beginning of the theoretical part discusses basic elements of customer relationship management. CRM technology will be examined separately included technology design, the phases of implementation process, problems involved in implementation and common causes for CRM failures.

The empirical part of the thesis consists of a questionnaire survey and supplementary interviews with employees of Nordea Bank Finland plc. The aim of this study was to examine the success of implementation and orientation of CMS-data system which was implemented into the organization during autumn 2006. The other goal was to study how CMS-data system functions in customer service.

Based on the results of this study, it seems that the implementation process and orientation did not fully satisfy the employees. CMS-data system has nevertheless clarified and made the customer service more consistent and that way it has improved meeting the customers in an organised manner. There are some elements that must be developed in the organization considering orientating procedures in order to give employees complete abilities exploiting data systems thoroughly in customer service.

Keywords: Customer relationship management, CRM technology, CRM failures, Change management

# SISÄLLYS

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO   | 1  |
| 2 | ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN CRM-TEKNOLOGIAN AVULLA                      | 3  |
|   | 2.1 Asiakkuuksien johtamisen taustaa                                 | 3  |
|   | 2.1.1 Asiakkuuksien johtamisen määritelmiä                           | 4  |
|   | 2.1.2 Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen                          | 5  |
|   | 2.1.3 Strategisesti merkittävien asiakkuuksien ylläpito ja hallinta  | 6  |
|   | 2.2 CRM-teknologia   | 8  |
|   | 2.2.1 Tiedonhallinnan ja tietoyhtenäisyyden merkitys                 | 9  |
|   | 2.2.2 Tietojärjestelmän suunnittelu ja organisointi                  | 11 |
|   | 2.2.3 Tietojärjestelmän kehittämisvaiheen ongelmat                   | 12 |
|   | 2.2.4 Tietojärjestelmän hankinnan lähtökohdat                        | 14 |
|   | 2.2.5 Asiakastietojärjestelmän integrointi ja käyttöönotto           | 14 |
|   | 2.2.6 CRM–teknologian hyödyntäminen                                  | 16 |
|   | 2.2.7 Käyttöönottoprosessien ongelmat ja epäonnistumiset             | 18 |
|   | 2.3 Muutoksen johtaminen   | 20 |
|   | 2.3.1 Ulkoinen ja sisäinen muutos                                    | 20 |
|   | 2.3.2 Muutoksen johtaminen osana strategista johtamista              | 21 |
|   | 2.3.3 Muutosprosessin eteneminen                                     | 22 |
|   | 2.3.4 Muutoksen portaat  | 23 |
|   | 2.3.5 Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa                         | 25 |
|   | 2.3.6 Muutosvastarinta   | 26 |
|   | 2.3.7 Viestintäprosessi ja sen hallinta muutostilanteessa            | 28 |
|   | 2.3.8 Muutosprosessin analysointi ja palaute                         | 30 |
|   | 2.3.9 Teoreettinen viitekehys  | 30 |
| 3 | CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ, CMS-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI | 31 |
|   | 3.1 Nordea Pankki Suomi Oyj lyhyesti                                 | 31 |
|   | 3.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet                            | 32 |
|   | 3.3 Tutkimusmenetelmän valinta                                       | 33 |
|   | 3.4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston edustavuus                     | 34 |
|   | 3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi                             | 34 |
|   | 3.6 Tutkimustulokset   | 36 |

|        |                               |    |
|--------|-------------------------------|----|
| 3.6.1  | Taustamuuttajat               | 36 |
| 3.6.2  | Perehdytys ja järjestelmä     | 39 |
| 3.6.3  | Järjestelmän tuomat muutokset | 47 |
| 3.6.4. | Tutkimuksen johtopäätökset    | 49 |
| 4      | YHTEENVETO                    | 52 |
|        | LÄHTEET                       | 55 |
|        | LIITTEET                      | 59 |

# 1 JOHDANTO

Vähittäispankkialan kovasta kilpailusta johtuen alan yritykset ovat joutuneet tehostamaan asiakkuuksiensa johtamista. Koska tuotteet ja palvelut ovat hyvin pitkälti toistensa kaltaisia, eikä hinnoittelulla kyetä juuri erottautumaan, on kilpailuetu saavutettava muilla keinoilla. Asiakkuuksien aktiivinen hallinta ja ylläpitäminen onkin muodostunut alalla yleiseksi kilpailutekijäksi. Asiakkuuksien johdonmukaisen hallinnan tueksi yritykset tarvitsevat yhä monipuolisempaa CRM-teknologiaa, jonka avulla asiakastietoja kyetään ylläpitämään ja hallitsemaan. CRM-teknologian käytön haasteena ovat kuitenkin muun muassa olennaisen tiedon tallentamiseen, säilyttämiseen sekä hyväksikäyttöön liittyvät asiat, joita yritysten tulee aktiivisesti hallita.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mikä on CRM-teknologian rooli asiakkuuksien johtamisessa sekä miten asiakastietojärjestelmän onnistunut käyttöönottoprosessi toteutetaan.

Teoriaosassa käsitellään asiakkuuksien johtamista (CRM) lähinnä asiakkuuksien ylläpidon ja hallinnan sekä asiakkuusajattelun kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi teoriaosassa käydään läpi tiedonhallinnan, ja tarkemmin CRM-teknologian, roolia asiakkuuksien johtamisessa sekä uuden teknologian käyttöönottoon ja mahdollisiin ongelmiin ja epäonnistumisiin liittyviä tyypillisiä syitä. Myös muutoksen johtamista käsitellään osana uuden teknologian käyttöönottoprosessia. Teoriaosuus pohjautuu sekä suomenkieliseen että englanninkieliseen kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä internetistä saatuun aineistoon.

Empiriaosassa tutkitaan Nordea Pankki Suomi Oyj:n konttoreihin syksyllä 2006 käyttöönotetun CMS-asiakashallintajärjestelmän tavoitekartoituksen, käyttöönoton ja perehdytystoimenpiteiden onnistuneisuutta sekä järjestelmän käytännön toimivuutta asiakaspalvelun ja myyntityön tukena. Tarvittavat tiedot on kerätty kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla Nordea Pankki Suomi Oyj:n työntekijöiltä. Lisäksi kvantitatiivista tutkimusta on täydennetty

kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Empiriaosan lopussa esitellään tutkimuksen tuloksia sekä kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi parantaa uusien järjestelmien perehdytystoimenpiteitä sekä huomioida kriittisiä seikkoja vastaavanlaisten muutosprosessien onnistuneen läpiviemisen kannalta.

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuuksien johtamista sekä CRM-tekniologian roolia asiakkuuksien johtamisessa. Lisäksi luvussa käsitellään muutoksen johtamista CRM-tekniologian näkökulmasta. Luvun alussa käydään läpi asiakkuuksien johtamisen perusteita sekä niiden tavoitteita ja toteutusta. Lisäksi käsittelyn kohteena on strategisten asiakkuuksien ylläpito. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään CRM-tekniologiaa ja sen merkitystä asiakkuuksien johtamisessa. Erilaisten asiakastietojärjestelmien suunnittelu, käyttöönotto sekä käyttöönottoon liittyvät yleisimmät ongelmat ovat myös tarkastelun kohteena. Lisäksi kappaleessa käydään läpi yleisiä järjestelmien integrointiin liittyviä epäonnistumisia ja epäonnistumisten syitä. Luvun viimeisenä aiheena on muutoksen johtaminen, koska uuden CRM-tekniologian käyttöönotto on aina suuri muutos yrityksessä, mikä vaatii aktiivista muutosprosessin hallintaa ja johtamista. Muutoksen johtamisen osalta käsitellään muutosprosessia kokonaisuutena sekä esimiehen roolia muutoksen keskellä. Luvun lopuksi käsitellään myös viestinnän roolia ja merkitystä muutostilanteessa.

### 2.1 Asiakkuuksien johtamisen taustaa

Monet jo 1980- ja 1990 – luvuilla tehdyt markkinoinnin tutkimukset ja käytännön kokemukset ovat osoittaneet suhteiden, verkostojen ja vuorovaikutuksen tärkeyden. Asiakkuuksien johtamisen käsite levisi 1990-luvulla kansainväliseen käyttöön, ja sitä koskevaa kirjallisuutta julkaistaan koko ajan yhä enemmän. Asiakkuuksien johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa käsitellään kuitenkin usein hyvin kapeita osa-alueita aiheesta, esimerkiksi asiakasuskollisuutta, suoramarkkinoinnin tietokantoja tai kanta-asiakasjärjestelmiä. Kaikki edellä mainitut osa-alueet ovat arvokkaita asioita, mutta käsittelystä puuttuu usein johdonmukainen viitekehys. (Gummesson 1998, 28.)

Asiakkuuksien johtaminen mahdollistaa yrityksen tuottaa erinomaista reaaliaikaista asiakaspalvelua kehittämällä jokaista asiakassuhdetta yhdessä asiakkaan kanssa käyttäen asiakkuustietoa tehokkaasti hyväkseen. Yritys voikin



muokata ja tehdä asiakkaan yksilöllisten toiveiden mukaan tilaustyönä tarjoomansa: tuotteet, palvelut ja ohjelmistot. Asiakkuuksien johtamisen mukaan yrityksen kannattavuus perustuu pääosin asiakaskannan kokonaisarvoon. Asiakkuuksien johtamista toimintatapanaan korostavat menestyvät yritykset ovat keskimääräistä tuottavampia asiakaskannan hankinnassa, pitämisessä sekä kasvattamisessa. (Kotler 2003, 52.)

### 2.1.1 Asiakkuuksien johtamisen määritelmiä

CRM (customer relationship management) eli asiakkuuksien johtaminen perustuu Kotlerin (2003, 76) mukaan ajatukseen siitä, että yritys voi sen avulla tuottaa itselleen korkeaa asiakaspääomaa. Asiakaspääoma sisältää koko asiakkuuden elinkaaren aikana tuotetun arvon yritykselle. Tämä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että mitä uskollisempi asiakas on, sitä korkeampi on myös siitä saatava asiakaspääoma.

Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 160) ovat puolestaan sitä mieltä, että asiakkuuksien johtaminen on ajattelutapa, joka perustuu useiden teorioiden mukaan ymmärrykseen siitä, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. Asiakkuuksien johtamisen perustan muodostavat eri asiakassegmenttien arvontuotannon tukeminen ja tarjoomien muokkaaminen eri segmenttien mukaisiksi. Yrityksen arvokkaimpiin asiakkuuksiin keskittyvää asiakkuuksien johtamisen osa-aluetta kutsutaan usein strategisten asiakkuuksien johtamiseksi.

Yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet ovat strategisesti merkittäviä. Asiakkuudet voivat olla arvokkaita useilla eri tavoilla: arvoa voidaan mitata esimerkiksi taloudellisen tuoton, kuten liikevaihdon tai kannattavuuden perusteella. Lisäksi asiakkuutta voidaan pitää strategisesti merkittävänä tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Strategiset asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat osaltaan myös yrityksen toiminnan kestävyteen pitkällä aikavälillä. Vuorovaikutus strategisten asiakkuuksien kanssa antaa lisäksi mahdollisuuden kehittää resursseja ja uutta liiketoimintaa oppimis- ja referenssipotentiaalin hyödyntämisen kautta.

Referenssipotentiaalilla tarkoitetaan tässä yhteydessä jotain muuta kuin taloudellista hyötyä asiakkaasta, esimerkiksi julkisuuden henkilön merkitystä asiakkaana. Asiakkuuksien johtamistavat vaikuttavat myös merkittäväällä tavalla niin yrityksen kilpailuetuun kuin myös lopulta omistajien saamaan arvoon. (Storbacka ym. 2000, 15.)

### 2.1.2 Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen

Monien yritysten sisäinen kulttuuri on useimmiten ollut tuotanto- ja tuotelähtöistä. Tämä selittyy pääosin sillä, että suurimmat investoinnit on tehty näillä alueilla. Asiakkuuksien johtamisen merkityksen jatkuva kasvaminen luo haasteita muuttaa perinteisten organisaatioiden työntekijöiden ajattelutapoja. Tärkeää olisikin saada ihmiset kokemaan tuotteet nimenomaan asiakkuusprosessien ratkaisuin, jotta uudenlainen asiakasorientoitunut kulttuuri olisi mahdollista integroida osaksi koko organisaation ajattelutapoja. (Storbacka ym. 2000, 141.)

Kulttuurin muuttaminen on mahdollista, mutta se ei ole helppoa tai kovin nopeasti toteutettavissa. Usein kulttuurin muuttamista asiakaslähtöiseen suuntaan vaikeuttaa se, että liiketoiminnan tunnusluvut saattavat puoltaa toiminnan säilyttämistä ennallaan. Muutokseen ryhtyminen saattaakin vaatia jonkin ulkopuolisen uhan, esimerkiksi uuden kilpailijan saapumisen markkinoille. Tällaisessa tilanteessa asiakkuusprosesseihin keskittymällä voidaan kyetä muuttamaan organisaation sisäistä kulttuuria asiakassuuntautuneempaan toimintaan. (Storbacka ym. 2000, 141.)

Lähtökohtana asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä ja strategioiden laadinnassa tulee olla strategisesti merkittävien asiakkaiden määrittely sekä niiden valinta. Vasta valinnan jälkeen tulisi luoda tarvittavat strategiat ja ratkaisut. On tärkeää kehittää asiakkuuksia sekä jatkuvasti seurata niitä. Usein haasteena on luoda asiakkaan kanssa luottamuksen ilmapiiri, jolloin asiakkaasta saadaan jatkuvasti tietoa hänen toiveistaan ja odotuksistaan. Näiden kokemusten avulla kyetään luomaan uusia strategioita muuttuvien asiakkuuksien tueksi. (Nivaro, 2004.)

Vielä nykypäivänäkin asiakkuuksien johtaminen nähdään yrityksen tasolla lähinnä markkinaosuuden johtamisena. Keskeiset asiakkuuksien johtamisen mittarit mittaavat esimerkiksi asiakashankintaa, asiakaspysyvyyttä tai asiakaspoistumaa. Kyseiset mittarit mittaavat yrityksen onnistumista suhteessa sen kilpailijoihin ja suhteessa vallitsevaan markkinaan. Merkityksellisempää olisi mitata esimerkiksi tietyn asiakkuuden siirtymää omassa asiakaskannassa palvelusta ja tarjoomasta toiseen. Tällöin voitaisiin esimerkiksi arvioida tuotekäytön vaikutusta asiakkuuksien tai segmenttien kannattavuuteen. Niin kutsutussa siirtymäajattelussa tulisikin huomioida myös se, että useilla toimialoilla asiakasuskollisuutta ei voida tarkastella joko-tai-ilmionä, vaan eri toimijoiden saamina osuuksina asiakkaan kulutuksesta. (Arantola 2003, 42.)

Organisaatioiden siirtyessä yhä lähemmäs asiakkaitaan sekä laajennettuja liiketoimintayksiköitään, joilla tässä tarkoitetaan esimerkiksi toimittajia ja yhteistyökumppaneita, organisaatiossa tulee keskustella sen tavoitteista sekä päämääristä. Asiakkuuksien johtaminen vaatii selkeän informaatorakenteen muodostamista organisaation tueksi, jotta valitut tavoitteet koskien asiakkuuksien johtamista kyetään saavuttamaan. Nämä tavoitteet on kuvattu muun muassa Swiftin (2001, 14) teoksessa ”Accelerating Customer Relationships” seuraavasti: Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on kasvattaa mahdollisuutta edistää kommunikointiprosessia oikeiden asiakkaiden kanssa, järjestää oikeanlainen tarjonta (tuote ja hinta) oikeaa kanavaa pitkin, oikeaan aikaan.

### 2.1.3 Strategisesti merkittävien asiakkuuksien ylläpito ja hallinta

Yleensä yrityksen asiakaskannasta noin 10–20 % on strategisesti merkittävintä. Kyseisen ryhmän asiakkuudet tuottavat yrityksen liikevaihdosta suurimman osan, joten on luonnollista, että näistä asiakkuuksista tulee huolehtia erityisen hyvin. Strategisesti merkittävimpien asiakkaiden kanssa tulisi toimia niin kutsutussa kumppanuussuhteessa, josta molemmat osapuolet voivat hyötyä toisistaan. Tällaisen kumppanuussuhteen synnyttyä asiakkaan kynnys lopettaa asiakassuhde yrityksen kanssa on vaikeampaa. Toisaalta asiakas myös vaatii

yhteistyökumppaniltaan luotettavuutta ja keskimääräistä parempaa palvelua. (Bergström & Leppänen 2003, 375.)

Luottamuksellisen suhteen rakentaminen pitkällä tähtäimellä on keskeisin tavoite onnistuneiden strategisten asiakkuuksien luomisen ja ylläpitämisen kannalta. Kun asiakkaan kanssa on luotu vankka suhde, se kestää myös joitain virheitä ja kolhuja, joita inhimillinen toiminta voi aiheuttaa liiketoiminnassa. Erityisesti seuraavat asiat ovat merkittäviä strategisesti tärkeiden asiakkaiden kanssa toimimisessa:

- Erilaiset ongelmat on ratkaistava aina nopeasti, koska strategisten asiakkaiden menetykset saattavat olla yritykselle kohtalokkaita.
- Asiakkaiden yksittäiset tarpeet ja toiveet tulee ottaa huomioon tarjouksia tehtäessä, ja yleensä myös asiakas on itse aktiivisesti mukana tässä räätälöinnissä.
- Myyntikäyntejä ja yhteydenottoja strategisesti merkittävien asiakkaiden kanssa tulee usein olla monia, ja kauppojen syntyminen voi tapahtua vasta pitkän ajan kuluessa.
- Myyjän vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa tulee olla jatkuvaa ja pitkäkestoista.

Strategisesti merkittävän asiakkaan taustat tulisi selvittää ja tuntea mahdollisimman tarkasti, jotta myyjäyritys kykenee joka tilanteessa löytämään parhaan mahdollisen ratkaisun kuhunkin tilanteeseen. Tämä vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä sekä asiakkaan omien asiakkaiden tuntemista. (Bergström & Leppänen 2003, 375–376.)

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistaminen mielletään käytännön markkinoinnissa usein asiakkuudenhallinnaksi. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen ei pysy jatkuvasti samanlaisena, joten tapahtumat, jotka muuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä, tulisi tunnistaa. Nämä tiedot saavuttaakseen yrityksen tulee

kerätä asiakkaistaan mahdollisimman paljon sellaista tietoa, joista ostokäyttäytymisen muutokset ovat löydettävissä. (Mäntyneva 2001, 12.)

Asiakkaat tulisi kannattavuussyistä segmentoida, vaikka asiakkaat nykypäivänä toivovat, että heitä käsitellään yhä enemmän yksilöllisesti. Niin kutsutun ryhmäsegmentoinnin avulla saavutetaan sekä kustannusetuja että asiakastyytyväisyyttä, koska asiakas kokee saavansa yksilöllistä kohtelua yritykseltä. Mikäli yritys kykenee sekä säilyttämään parhaat asiakkuutensa että nostamaan vähemmän tuottavien asiakkuuksien kannattavuutta, on taloudellinen menestys hyvin todennäköistä. (Mäntyneva 2001, 12–13.)

Asiakkuudenhallinnan merkitys on huomioitu monien toimialojen yritysten toimintatavoissa hyvin laajasti. Esimerkiksi finanssialalla asiakkuudenhallinta ei ole mitenkään tuntematon tai uusi ilmiö, vaan liiketoiminnan perusta on aina ollut nimenomaan asiakassuhteiden hoitaminen sekä asiakastietojen käsittely. Asiakkuudenhallintaan liittyvät järjestelmät ovat pitkään olleet merkittävässä asemassa esimerkiksi juuri pankkien toiminnoille. Monikanavaisuus on myös merkittävästi muuttanut pankkitoimintaa asiakaskontaktien osalta viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana. Finanssiyhtiöiden keskeisin haaste asiakkuudenhallinnassa tuleekin olemaan asiakaspalvelukontaktien ja asiakkaiden hallinta muuttuneessa ympäristössä. Erityisesti asiakastietojärjestelmien hyödyntäminen ja palveluiden yhdenmukaistaminen luovat alalle suurimpia asiakkuudenhallintaan liittyviä haasteita, mutta samalla myös mahdollisuuksia. (Schumacher 2001.)

## 2.2 CRM-teknologia

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään CRM-teknologiaa. CRM-teknologialla tarkoitetaan tässä asiakkuuksien johtamisen apuna käytettäviä tietojärjestelmiä, jotka osaltaan tukevat asiakkuudenhallintaa yrityksessä. Aiheen käsittely etenee siten, että ensin tarkastellaan tiedonhallintaan ja tietoyhtenäisyyteen liittyviä peruseriaatteita. Tämän jälkeen käydään läpi tietojärjestelmien suunnitteluvaihe sekä tietojärjestelmien rooli asiakkuudenhallinnassa. Lisäksi käsitellään

tietojärjestelmien käyttöönottoprosessi ja eteneminen vaiheesta toiseen. Viimeisenä CRM-tekniikan osalta käsitellään käyttöönottoprosessien yleisimpiä ongelmia ja epäonnistumisia.

### 2.2.1 Tiedonhallinnan ja tietoyhtenäisyyden merkitys

Asiakashallintajärjestelmän avulla mahdollistetaan tehokkaat prosessit ja hyvä asiakasstrategia. Mikäli asiakastietoja ei kyetä johdonmukaisesti keräämään tietojärjestelmään, on toimivaa tiedonhallintaa vaikea rakentaa, koska asiakastietoa kertyy usein monista eri organisaatioyksiköistä. Lisäksi yrityksen asiakaskannan monimuotoisuus rakentuu useista erilaisista asiakassegmenteistä, joiden ostokäyttäytyminen on myös keskenään erilaista. Mikäli yrityksen asiakaskanta on hyvin heterogeeninen, on asiakastietojen hallinta hankalaa. Tämä asettaa myös asiakashallinnan apuna käytettävän tekniikan haastavaan tilanteeseen, koska sovellukselta vaaditaan monipuolista mukautumista keskenään hyvinkin erilaisen asiakastiedon käsittelyyn. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 148–149, 177.)

Asiakastietojen tallennus on usein organisaatioissa jakautunut moniin eri järjestelmiin, esimerkiksi toiminnoittain. Liiketoimintaprosessien hallinta onkin perinteisesti ollut perusteena järjestelmien suunnittelulle, jolloin asiakastietojen tallentamisen ja käsittely on koettu vähemmän tärkeäksi. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että yritysten asiakastietojen kerääminen on säilynyt joissain yrityksissä hyvin epäjohdonmukaisena toimintana näihin päiviin asti. Tietojen hankkimista ja hyödyntämistä ovat vaikeuttaneet muun muassa järjestelmien soveltumattomuus tietynlaisen tiedon käyttöön ja toisaalta eri järjestelmien keskinäinen epäyhtenäisyys. (Storbacka ym. 2000, 137.)

Erilaiset tiedonhallinnan sovellukset ja työkalut ovat kuitenkin selkeästi kehittyneet viime vuosien aikana, ja niitä käytetään organisaatioissa yhä yleisemmin. Kuten edellä todettiin, asiakastietoa kerätään yrityksissä päivittäin eri järjestelmin ja työkaluin, joten päällekkäisyydet ovat usein väistämättömiä.

Tiedon monipuolisuus on tärkeää, mutta niiden yhtenäinen hallinta voi joskus muodostua ongelmalliseksi. (Arantola 2006, 55–56.)

Käsitteiden sisältämät merkitykset ovat organisaatioissa sisäisesti muotoutuneita ja tiukasti tietyllä tavalla opittuja. Tämä osoittautuukin usein tietojärjestelmien suunnittelun ja käytön haasteeksi, koska käsitteillä on usein hyvin erilaisia merkityksiä saman organisaation sisällä. Mikäli organisaatio ulottuu useiden maiden alueelle, käsitteiden monimuotoisuus vain kasvaa. Uusi tietojärjestelmä, joka kykenee käsittelemään tietyn käsitteen vain yhdellä tavalla, tuo organisaatioon väistämättä jonkinlaisia ongelmia. Jotkut organisaation osa-alueet tai jäsenet joutuvat luopumaan omista käsitteistään ja opettelemaan myös uusia käsitteitä. Käsitteiden määrittäminen vaatii huomioimaan myös yleiset standardit, koska yhä useammin myös organisaation ulkopuoliset tahot vaikuttavat organisaation toimintaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 138–139.)

Joskus organisaation toiminta vaatii useita rinnakkaisia tietojärjestelmiä, jolloin erillisten järjestelmien käsitteet eivät korreloi keskenään. Tällöin tulee kiinnittää erityistä huomiota käsitteiden merkityksiin ja sisältöihin. Ongelmia tulee erityisesti silloin, kun tietoja siirretään tietojärjestelmästä toiseen, koska uudessa tietojärjestelmässä käsite ei välttämättä tarkoita täsmälleen samaa asiaa kuin se tarkoitti vanhassa järjestelmässä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 139.)

Suurin osa edellä mainituista käsitteiden moninaisuusongelmista syntyy siitä syystä, että eri yksiköt eivät tee riittävästi yhteistyötä. Lisäksi eri tehtävissä ja yksiköissä on eri taustan omaavia ihmisiä, joka osaltaan luo erilaisia tulkintoja samoista asioista. Jokainen yksikkö on saanut määritellä itse käsitteensä ja niiden väliset yhteydet, joten esimerkiksi yrityksen markkinointiyksikön luoma verkkosovellus ei automaattisesti sovi yhteen taustajärjestelmien, esimerkiksi tuotanto- ja logistiikkajärjestelmien kanssa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 139–140.)

## 2.2.2 Tietojärjestelmän suunnittelu ja organisointi

Vaikka teknologia kehittyy koko ajan kovaa vauhtia, asiakkaiden tarpeet pysyvät hyvin pitkälti samoina. Tästä syystä teknologiaa ei voida pitää itse tarkoituksena, vaan vasta asiakkaiden tarpeiden havaitseminen ja niiden täyttäminen tuottavat hyötyä yritykselle. Monikanavaisuuden lisääntyessä asiakkaat saavat hyötyä joustavuuden kasvusta asiointissa. Teknologinen kehitys viekin onnistuessaan sähköistä ja henkilökohtaista asiointia yhä lähemmäs toisiaan, ja tämä tulisi huomioida tulevaisuudessa tietoteknisten sovellusten suunnittelussa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 122.)

Yritykset eivät enää suostu hankkimaan valmiita massaohjelmistoja virheineen ja epämukavuuksineen. Myös järjestelmähankintojen yhteydessä on alettu vaatia yhä enemmän palvelua. Ohjelmistotoimittajalta odotetaan kokonaisratkaisuja ja palvelupaketteja, jotta yritys voi keskittää toimintansa yhä tiiviimmin ydintoimintoihinsa. Tämä onkin vaatinut ohjelmistoalan toimijoita muuttamaan toimintatapojaan sekä tarkistamaan osaamisvaatimuksiaan. Järjestelmäsuunnittelun lisäksi tulisi nykyään ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa yhä syvällisemmin sekä palvella näitä monipuolisesti. (Yrjölä 2005.)

Hyvin usein suunniteltaessa uutta tietojärjestelmää keskitytään lähinnä järjestelmän loppukäyttöön. Asiakashallinnassa oleellisen tärkeä rooli on kuitenkin myös tietojärjestelmän rakentamisella sekä jatkokehityksellä. Erityisesti strategisen muutoksen yhteydessä tietojärjestelmän tulee mukautua uudistettuun strategiaan mahdollisimman mutkattomasti. Koska asiakkaasta oppiminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen asiakastiedon avulla ovat asiakaslähtöisen toimintatavan perusta, on tietojärjestelmien kyettävä nopeasti vastaamaan niihin tarpeisiin, joita asiakastietojen hallinta vaatii. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 149.)

Asiakassuhteiden hallintaa varten kehitettävien järjestelmien suunnittelu tulee aloittaa siitä, että yritys määrittelee, mitä tietoa asiakkaista on tarpeellista



sisällyttää järjestelmään tulevaa päätöksentekoa ja analysointia ajatellen. Samalla on selvitettävä, mitkä tiedot yrityksellä ovat jo valmiina sähköisessä muodossa ja mitä näiden tietojen lisäksi tulisi sisällyttää järjestelmään. Koko suunnitteluprosessin lähtökohtana on pidettävä käyttäjien työn helpottaminen. Suunnitteluvaiheessa käyttäjien omat arviot ja testaus muokkaavatkin järjestelmään sen toimivimpaan muotoon. Järjestelmän johdonmukaisen suunnitteluprosessin hyödyt ilmenevät yrityksessä hiljalleen, kun järjestelmään kertyy tietoa asiakkaista oikeassa muodossa oikeaan paikkaan. Mikäli asioihin opitaan lisäksi reagoimaan nopeasti, myös asiakkaat huomaavat tehokkuuden sekä johdonmukaisen kohtelun hyvin pian. (Hagelstam 2002.)

### 2.2.3 Tietojärjestelmän kehittämisvaiheen ongelmat

Tehokas tiedonhallinta on selkeä edellytys onnistuneen tietojärjestelmän ja sitä kautta asiakaslähtöisen liiketoimintamallin toteutuksen kannalta. Yrityksen tulisi ennakoida asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja kyetä myös reagoimaan näihin tarpeisiin nopeasti. Keskeisimmät tiedonhallintaan liittyvät ongelmat koskevat useimmiten tiedon käsittelyn hallitsemattomuutta, ei niinkään itse tiedon saatavuutta. Usein myös tiedon keräämisen ja tallentamisen päällekkäisyys organisaation eri yksiköissä vahvistaa epäjohdonmukaista tiedonhallintaa. Lisäksi toinen merkittävä haaste on kyetä muuttamaan yksilöiden tieto koko organisaatiota hyödyttäväksi osaamiseksi. Hyvin ajankohtaisena ongelmana tiedonhallinnan ja tiedon säilyttämisen kannalta pidetäänkin niin kutsuttua hiljaista tietoa. Organisaatiossa ihmisille kertyy runsaasti kokemukseen perustuvaa tietämystä, jonka kerääminen ja muuttaminen yrityksen yhteiseen käyttöön luo haasteita lähitulevaisuudessa yhä laajemmin eri organisaatioille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96–98.)

CRM-teknologia on kokonaisuudessaan muutosten pyörteissä, sillä yritykset ovat edelleen siirtymässä verkkoon ja uudistamassa perinteisiä liiketoimintamallejaan. Asiakastietojen hallinta on nykyään tärkeämpää kuin koskaan ennen. Asiakkaille on tarjolla monia kohtaamiskanavia, ja he odottavat, että heidät tunnistetaan joka kanavassa ja kohtaamisessa. Niinpä asiakastietoja ei enää tallenneta erillisiin

järjestelmiin. CRM-prosessien määrittäminen ja yhtenäisen tekniikan toteuttaminen varmistavat, että asiakaskokemukset ovat saumattomia kaikissa kanavissa. (Storbacka ym. 2000, 139–140.)

Useiden tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvien ongelmien on todettu toistuvan vuosi toisensa jälkeen kehityshankkeesta toiseen. Yksi suurimmista ongelmista on epäonnistuneet kehityshankkeet ja -projektit. Joidenkin arvioiden mukaan suurin osa projekteista ei valmistu lainkaan tai hanketta varten määritetyt taloudelliset, aika- tai henkilöstöresurssit on yliarvioitu. Projektinhallinta on siis useimmiten ongelmien taustalla, eivät niinkään tekniset syyt. Koko ajan laajenevat kehityshankkeet vaativatkin yhä suurempia kehitysryhmiä tuekseen, jolloin ryhmätyön organisointi ja hallinta asettavat omat vaatimuksensa hankkeiden onnistumiselle. (Pohjonen 2002, 17.)

Tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvät laadulliset ongelmat on myös tärkeää huomioida. Erilaiset puutteet ja virheet järjestelmän toiminnassa ovat seikkoja, joihin käyttäjä tai asiakas kiinnittää usein ensimmäisenä huomiota. Yleistä on myös se, että tietojärjestelmä ei vastaakaan lainkaan asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Lisäksi käyttöönoton jälkeiset ongelmat tietojärjestelmän ylläpidossa voivat osaltaan vaikeuttaa tietojärjestelmän käyttöä. (Pohjonen 2002, 17–18.)

Käyttäjien ja kehittäjien välinen kommunikointi aiheuttaa myös usein jonkinasteisia ongelmia. Syyt löytyvät usein näiden kahden tahon erilaisista odotuksista. Myös käyttäjien vastarinta tai eri käyttäjäryhmien erilaiset tavoitteet voivat osaltaan aiheuttaa ongelmia. Useimmiten käyttäjien ja kehittäjien on vaikea löytää yhteinen kieli järjestelmän kehittämiseen liittyvissä asioissa. Ongelmilta ei useinkaan voida välttyä, koska käyttäjän ja kehittäjän näkemykset vastaavat harvoin täydellisesti toisiaan. (Pohjonen 2002, 49–50.)

## 2.2.4 Tietojärjestelmän hankinnan lähtökohdat

Tietotekniikan liitto TTL julkaisi vuonna 2002 oppaan tietojärjestelmien hankinnan avuksi. Oppaan tärkein sanoma on se, että tietojärjestelmän hankinta ei ole ainoastaan ostamista, vaan teknistä, juridista, organisatorista ja psykologista taiteilua niin ostajan ja myyjän välillä, kuin myös ostajan omassa organisaatiossa. Yhä edelleen erilaisten teknologisten ratkaisujen yleistymisestä huolimatta liian harva yritys pitää tietotekniikkaa keskeisenä osana liiketoimintaa. (Kankare 2002.)

Jatkuva tiedon hankkiminen asiakkaasta on ratkaisevan tärkeää strategisten asiakkuuksien johtamisessa. Erilaisten tukijärjestelmien kehittäminen on siis myös avainasemassa, koska niiden avulla voidaan varmistaa, että kaikilla asiakasvastuullisilla työntekijöillä on tarvittavat tiedot strategisesta asiakkuudesta ja asiakkuuden tavoitteista. (Storbacka ym. 2000, 137.) Valmiudet hyödyntää teknologiaa mahdollisimman laajasti ovat tärkeitä kilpailukyvyn kannalta. Usein teknologia myös tehostaa tiedon hankintaa, käsittelyä sekä viestintää. Lisäksi ne auttavat yrityksiä lisäämään tehokkuuttaan. (Ollila 2006.) Asiakaspalveluhenkilöstön valinta ja laadukas koulutus vahvistavat myös osaltaan sitä, että erilaisilla asiakkuudenhallinnan tukijärjestelmillä on päteviä käyttäjiä. Lisäksi asiakaspalveluhenkilöstön tulisi sisäistää motivoiva filosofia, jonka mukaan henkilöstö ottaa vastuuta asiakastyytyväisyydestä jokaisessa asiakaskohtaamisessa. (Storbacka ym. 2000, 137.)

## 2.2.5 Asiakastietojärjestelmän integrointi ja käyttöönotto

Teknologian hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa avaa mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää asiakkuustietojen hallintaa. Yritys saattaa kuitenkin olla tilanteessa, jossa sillä ei vielä ole hallussaan uuden teknologian vaatimia tietoja ja taitoja. Tällainen osaamisen puute tai tarve voi usein jäädä tunnistamatta, mikä

osaltaan johtaa tilanteeseen, jossa asiakkuudenhallintaan kohdistetut odotukset eivät toteudukaan. (Mäntyneva 2001, 14.)

Monikanavaisuus on myös haastava seikka yritykselle, jotta asiakaskokemukset yrityksestä pysyvät yhtenäisinä, asioivatpa asiakkaat sitten missä kanavassa tahansa. Monikanavaisuudella tarkoitetaan tässä kaikkia niitä kanavavaihtoehtoja, jotka yrityksellä on käytössään palvelujen tarjoamiseen. Kaiken kaikkiaan yritys kohtaa monenlaisia haasteita luodessaan asiakkuudenhallintaprosessinsa kokonaisvaltaisiksi sekä tuodessaan asiakkuusajattelua osaksi yrityskulttuuria. (Mäntyneva 2001, 14.)

Asiakastietojärjestelmien tarkoitus on toimia tukijärjestelmänä, joka avustaa asiakkuuksien johtamiseen sekä asiakaskohtaamisiin osallistuvia henkilöitä organisaatiossa. Asiakastietojärjestelmän tulisi sisältää kaikki tarvittavat tiedot asiakkuuksista ja niiden tavoitteista. Järjestelmien suurin etu onkin niiden tehokkuus myös suurten tietomäärien jalostajana. Vaikka asiakastietojärjestelmien hyödyt ovat selkeästi nähtävillä, ne luovat myös haasteita asiakkuuksien johtamiseen. Muun muassa järjestelmien hallittavuus ja vain oleellisen tiedon säilyttäminen asiakkaista voivat aiheuttaa ongelmia järjestelmien käytössä. Selkeitä järjestelmien hyötyjä puoltavia ominaisuuksia on kuitenkin hyvin paljon, esimerkiksi asiakastietojen yhtenäinen näkymä, monikanavaisuus, asiakastietojen analysointimahdollisuus sekä erilaiset mittarit. (Järvinen 2003.)

On tärkeää, että yritys määrittelee laitteisto-, sovellus- ja tietoliikennearkkitehtuurinsa järjestelmän suunnittelu- tai valintavaiheessa. Erityisesti tietoliikennearkkitehtuurin merkitys on huomattavasti lisääntynyt internetin ja mobiiliyhteyksien yleistymisen myötä. Käytössä olevien sovellusten käyttötiheys, käyttäjämäärät sekä käsiteltävät informaatiomäärät on huomioitava laitteistoja valittaessa. Tietoliikennearkkitehtuuria määriteltäessä yrityksen tulee pohtia myös tiedonsiirron luotettavuuteen liittyviä tekijöitä, siirrettävien tietojen määrien vaikutusta sekä erityisesti tietoturvaan liittyviä kysymyksiä. (Mäntyneva 2001, 63.)

Asiakastietojärjestelmän luominen edellyttää useimmissa yrityksissä monimutkaisten laitteistojen, ohjelmistojen ja sovellusten sopeuttamista yhteen. Lisäksi yritys joutuu perusteellisesti analysoimaan olemassa olevia liiketoimintaprosessejaan. Järjestelmän onnistunut käyttöönotto vaatii yritykseltä myös monipuolista tietämystä, selkeää projektin johtamista sekä perusteellisen suunnitelman käyttöönottoprosessin kulusta. (Bose 2002.)

Strategiseen asiakkuuksien johtamiseen toiminnassaan tähtäävä yritys joutuukin monesti muuttamaan olemassa olevia liiketoimintaprosessejaan. Koska johto usein seuraa organisaation ulkoista ympäristöä, on sen usein mahdollista asettaa organisaatiolle strateginen suunta tai visio CRM-projekteille. Koska strateginen asiakkuuksien johtaminen ulottuu moniin liiketoiminnan osa-alueisiin, on todettu että organisaatioiden tulisi omaksua kokonaisvaltainen näkökulma myös CRM-projekteihin. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan luodakseen organisaation on asetettava strateginen asiakkuuksien johtaminen päällimmäiseksi strategiakseen, ja liitettävä tähän kokonaisuuteen asiakasorientoitunut liiketoimintaprosessiajattelu sekä CRM-tekniikan sopeutusprosessit. (Bull 2003.)

#### 2.2.6 CRM–tekniikan hyödyntäminen

Asiakastietojen kerääminen ja tallentaminen tulisi aina olla selkeästi keskitetty tietyille taholle organisaatiossa. Näin ollen kaikki asiakastietojen käyttäjät kykenisivät päivittämään ja käyttämään tietoja täysimääräisesti, ja kaikilla olisi myös saatavilla yhtenäiset tiedot asiakkaasta. Lisäksi eräs kriittinen kysymys asiakastietojen käytön suhteen on tiedon konkreettinen sijaintipaikka organisaatiossa, koska useilla keskenään hyvinkin erilaisilla tahoilla tulee olla mahdollisuus käyttää näitä tietoja hyväkseen. (Storbacka ym. 2000, 142–143.)

Asiakkuuksien johtaminen vaatiikin tekniikan osalta paljon. Jotta toiminnalla olisi kattavat ja riittävän toimivat automatisointi- sekä huoltopalvelujärjestelmät käytössään, tulee niiden suunnitteluun ja käyttöön kiinnittää erityistä huomiota. Automatisointisovellukset tehostavat oikein toimiessaan myyntiprosesseja, koska

tiedot esimerkiksi tilauksista ovat nopeasti ja luotettavasti saatavilla. Lisäksi sovellusten tärkeitä ominaisuuksia ovat yrityksestä ja sen tarpeista riippuen muun muassa hinnoitteluun, tarjousten laadintaan ja esimerkiksi myyntitulosten seurantaan liittyvät ominaisuudet, joita voidaan myös tehokkaasti hyödyntää strategisten asiakkuuksien johtamisessa. Asiakkuuspäälliköiden näkökulmasta automatisointisovellusten avulla voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköisiä asiakkuussuunnitelmia ja erilaisia extranet-ratkaisuja, jotka antavat mahdollisuuden jakaa tietoa asiakkaiden kanssa. (Storbacka ym. 2000, 143–144.)

Yhä useammalla suomalaisyrityksellä on käytössään jonkinlainen asiakassuhteiden hallintajärjestelmä, mutta niiden hyödyntäminen on jäänyt hyvin vähäiseksi järjestelmien puutteellisuuden tai käyttäjien puutteellisen osaamisen vuoksi. Toisin kuin toimitus- ja laskutustiedot, asiakasta koskevat tiedot ovat monissa yrityksissä usein hajallaan ja osittain järjestelmien ulkopuolella, työntekijöiden muistin varassa. (Hagelstam 2002.)

Tallennettujen asiakastietojen näkökulmaeroja syntyy, mikäli tietojärjestelmät on rakennettu toiminnoittain, eikä yhtenäisesti keskitetyllä menetelmällä. Toimintokohtaisissa asiakastiedoissa esimerkiksi laskutuksen ja tuotannon järjestelmät tuottavat täysin erilaista tietoa asiakkaasta eri järjestelmiin. Usein tällaisessa tilanteessa asiakastietoja on eri järjestelmissä päällekkäin, ja koko tietorakenne on järjestelmien välillä epäyhtenäinen. Asiakkaan kokeminen yhtenäisenä kokonaisuutena onkin hyvin tyypillinen haaste organisaatioissa, joissa asiakastietojen kerääminen ja hyväksikäyttö on jaoteltu toiminnoittain erillisiksi ja toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 156.)

Erilaiset markkinoinnin apuvälineenä toimivat järjestelmät, jotka tähtäävät toiminnan automatisointiin, tukevat osaltaan markkinointiprosessia. Niissä lähtökohtana on usein kohderyhmän määrittäminen. Kyseiset sovellukset ovat myös tukena kampanjoiden tulosten selvittämisessä sekä mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Lisäksi monikanavaisuuteen tähtäävät yhtenäiset järjestelmät tukevat usein niin suoramarkkinointia kuin esimerkiksi myyntimahdollisuuksien keräämistä ja hyödyntämistä. (Storbacka ym. 2000, 143.)

Jotta yrityksen monikanavaisuutta tukevat sovellukset (esimerkiksi call center-palvelut) tukisivat osaltaan strategisten asiakkuuksien johtamista, tulisi näihin sisältyä esimerkiksi looginen reititys sekä muun muassa asiakkaan tunnistus. Näillä keinoilla asiakaskokemukset yrityksestä muodostuvat yhtenäisemmiksi ja asiakaskohtaukset kokonaisvaltaisemmiksi, kun asiakas saa yhdenmukaista palvelua kanavasta riippumatta. (Storbacka ym. 2000, 143.)

### 2.2.7 Käyttöönottoprosessien ongelmat ja epäonnistumiset

Läheskään aina uuden tietojärjestelmän käyttöönotto ei toteudu yrityksessä suunnitellulla tavalla. Eräs tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvistä epäonnistumisista liittyy järjestelmään liittyviin odotuksiin. Usein kuvitellaan, että järjestelmä organisoituu itsekseen osaksi yrityksen toimintaa, vaikka todellisuudessa järjestelmän käyttöönotto vaatii aktiivista hallintaa ja usein myös jatkuvaa muokkausta, jotta järjestelmä saadaan integroitua täydellisesti osaksi vanhoja toimintoja. (Gummesson 1998, 136.)

Tutkimusten mukaan jopa 70 prosenttia CRM-järjestelmien käyttöönotoista epäonnistuu. Gartnerin tutkimuksessa havaittiin, että suunnilleen 55 prosenttia kaikista CRM-projekteista ei vastaa asiakkaiden odotuksia. (Mello 2002.) Eräs syy tähän on organisaation vähäiset resurssit kehittää sisäisesti CRM - järjestelmäänsä. Näin ollen organisaation on pakko ostaa järjestelmät ulkopuolelta, jolloin järjestelmää ei välttämättä saada integroitua organisaation tarpeisiin täydellisesti. (Bull 2003.)

Myös ajoituksen nähdään olevan yksi usein esiintyvistä ulkoisista epäonnistumisen syistä, koska CRM-järjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto voi venyä helposti pitkäksi prosessiksi. Näin ollen ne, jotka kykenevät vastaamaan organisaation tarpeeseen nopeasti ja asianmukaisesti, auttavat osaltaan käyttöönoton onnistumista. (Bull 2003.) Lisäksi usein uskotaan, että ongelmat ovat tulosta itse välineistä, joka ei useinkaan pidä paikkaansa. Suurimmassa osassa CRM-tekniikan epäonnistumisista on kyse heikosta tai vajavaisesta

käyttöön otosta tai toteutuksesta, eikä niinkään ongelmista itse teknologiassa. (Mello 2002.)

Hyvin harvoin CRM-tekniikan käyttöönoton epäonnistuminen johtuu siis puhtaasti teknisistä virheistä. Paljon useammin epäonnistumisen taustalla on kattavan liiketoimintastrategian puute. Ilman CRM-painotteista liiketoimintastrategiaa yritys voi harvoin saavuttaa todellista lisäarvoa CRM-investoinneilleen. Yrityksillä on usein tapana hankkia erilaisia kalliita järjestelmiä asiakassuhteiden hallintaa varten, mutta strategisella tasolla koko prosessin päämääriä ei ole pohdittu. Tiedon hyväksikäyttöä varten ei ole yksinkertaisesti luotu minkäänlaista strategiaa. (Songini 2004.)

CRM-projektit ovat vaativia ja suuritöisiä prosesseja, joihin investoiminen on mietittävä organisaatiossa hyvin tarkasti. Sisäisen hyväksymisen merkitys jätetään kuitenkin usein huomiotta, ja IT-yhteistyö tehdään täysin irrallaan varsinaisesta liiketoiminnasta. Olisikin tärkeää huomioida tulevat käyttäjät jo järjestelmän kehittämissä vaiheissa, jotta järjestelmä sisältäisi käyttäjien kannalta oleelliset työkalut loogisessa muodossa. (Storbacka ym. 2000, 140.)

Myös organisaation sisäinen kulttuuri on hyvin merkityksellinen seikka, jonka vaikutusta ei pitäisi sivuuttaa. Pelkkä teknisten ongelmien selvittäminen ei riitä, vaan myös organisaation sisäisen kulttuurin tulisi kypsyä uuden toimintatavan vastaanottamiseen. Kun organisaatiossa otetaan käyttöön uusi CRM -sovellus, ei se muuta organisaation kulttuuria kerralla tai ratkaise jotakin liiketoimintaongelmaa. CRM-projektin rinnalla tulee liiketoimintaprosessien ja tietoteknisen järjestelmäkehityksen edetä rinnakkain. Lisäksi, kuten aiemmin on todettu, järjestelmien loppukäyttäjien tulisi osallistua jo järjestelmän kehittämiseen. Käyttäjien osallistuminen auttaa muun muassa saamaan sisäisen hyväksynnän järjestelmälle nopeammin sekä sisäisen kulttuurin muuttamisessa, koska käyttäjät ovat itse mukana kehitystyössä sekä suunnittelussa. (Storbacka ym. 2000, 140–141.)

On olemassa neljä avaintekijää, jotka vaikuttavat oleellisesti CRM-tekniikan käyttöönottoprojektien menestykseen. Nämä tekijät ovat asiakaskeskeisen



strategian omaksuminen, avainhenkilöstön sitouttaminen, valmius muuttaa organisaatiota sekä asettaa mitattavissa olevia tavoitteita. (Mello 2002.)

Yksittäinen CRM-ohjelmisto, jonka tietty yritys valitsee, ei ole merkittävä tekijä määrittämään CRM-projektin menestystä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki ohjelmistot olisivat samanlaisia tai yhtä sopivia erilaisille asiakkaille. Kaiken kaikkiaan CRM ei ole sopiva keino saavuttaa lyhyen tähtäimen taloudellisia tavoitteita. Suurimmat CRM:n taloudelliset edut saavutetaan projekteista, jotka estävät asiakkaita lähtemästä ja jotka rohkaisevat asiakkaita lisäämään yhteistyötä yrityksen kanssa. Yritysten, jotka eivät kykene näkemään pitkän tähtäimen etuja, joita CRM tuo, pitäisi luultavasti mieluummin välttää sitä tyystin, kuin etsiä siitä nopeaa apua liiketoimintansa parantamiseksi. (Mello 2002.)

### 2.3 Muutoksen johtaminen

CRM-tekniikan uudistaminen ja käyttöönottoprosessit vaativat aina tuekseen muutosjohtamistaitoja, joten muutoksen johtamisen huomioiminen on hyvin merkityksellistä. Aiheen käsittely rakentuu siten, että ensin tarkastellaan yleisesti muutosta, joka jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen muutokseen. Tämän jälkeen käsitellään muutoksen johtamisen roolia strategisen johtamisen osana. Lisäksi käydään läpi muutosprosessin vaiheittainen eteneminen, esimiehen rooli muutosprosessissa sekä muutosvastarinnan ilmeneminen muutoksen keskellä. Lopuksi käsitellään viestintää muutostilanteessa sekä muutoksen jälkeisen analyysin sekä palautteen merkitystä.

#### 2.3.1 Ulkoinen ja sisäinen muutos

Muutoksesta puhuttaessa kannattaa erottaa ulkoinen ja sisäinen muutos toisistaan. Ulkoinen muutos voi tarkoittaa esimerkiksi talouden vaihteluita, jotka voivat olla seurausta esimerkiksi muuttuneesta korkotasosta, energian saatavuudesta ja hinnasta, uusista innovaatioista tai asiakkaiden globalisoitumisesta. Ulkoisiin

muutoksiin voidaan vaikuttaa jonkin verran äänestämällä, ostokäyttäytymisellä tai yrityksen toiminnan kautta. Yleensä ihmisten tai yritysten vaikutus globaalien tason muutoksiin on kuitenkin vähäinen, ja ulkoisiin muutoksiin joudutaan vain sopeutumaan. (Salminen 2006, 143.)

Sisäinen muutos puolestaan tarkoittaa sitä, miten ihmiset yksilöinä tai yrityksenä reagoivat ulkoisiin muutoksiin, jos he ylipäättään reagoivat niihin. Ulkoinen muutos on siis usein annettu fakta, sisäinen muutos puolestaan valinta. On myös mahdollista, että muutos lähtee liikkeelle ryhmän sisältä. Esimerkiksi ryhmän toimintaedellytykset voivat kaivata kehittämistä tai ryhmän jäsenten panosten ja hyötyjen suhde on muuttunut epätyytyttäväksi. Mikäli muutokseen ei tällöin ryhdytä, ryhmän toiminta voi muodostua jatkossa ongelmalliseksi. (Salminen 2006, 143.)

Sisäiset muutokset ovat siis enemmän ihmisten ja yritysten omissa käsissä. Usein joudutaan kuitenkin valitsemaan, mihin ulkoisiin muutoksiin halutaan ja voidaan reagoida. Vaatimus kyvystä reagoida nopeasti ulkoisiin muutoksiin ei kuitenkaan tarkoita, että jokaisen ulkoisen muutosimpulssin seurauksena olisi lähdeittä toteuttamaan uutta muutosohjelmaa. (Salminen 2006, 143–144.)

### 2.3.2 Muutoksen johtaminen osana strategista johtamista

Muutos on mitä suurimmassa määrin osa yrityksen strategista johtamista. Kaikkien yrityksessä tehtävien muutosten toteuttaminen tähtää aina toiminnan kehittämiseen kuin myös ylläpitämiseen sekä yrityksen olemassaolon vahvistamiseen. Muutos voidaan usein rinnastaa innovaatioon, koska myös muutoksessa ympäristöön tuodaan usein jotain aivan uutta. Tämä vaatii uudelleenjärjestelyjä niin työtehtävissä, rooleissa, rakenteissa kuin järjestelmissäkin. (Cole 1997, 108, 111.)

Muutoshankkeet eivät toteudu pelkkien suunnitelmien avulla, vaan muutosta tulee myös aktiivisesti johtaa (Tuominen 2000, 259). Ihmisten johtaminen nähdäänkin nykypäivänä yhä enemmän tunnejohtamisena. Monille ihmisille muutos on hyvin

henkilökohtainen ja tunteikas asia, ja muutos voidaan kokea hyvin vaikeaksi erityisesti silloin, kun muutos koskee työympäristöä. Työntekijät saattavatkin osoittaa vastustusta muutosta kohtaan. Muutosta johdettaessa olisikin syytä kiinnittää huomiota tehokkaaseen, jatkuvaan ja monipuoliseen kommunikaatioon johdon ja alaisten välillä. (Laframboise, Nelson & Schmaltz 2003.)

### 2.3.3 Muutosprosessin eteneminen

Yleensä muutosprosessin alussa kaikki organisaation jäsenet, joihin muutos vaikuttaa, eivät vielä edes tiedosta muutostarvetta. Taustalla on kuitenkin jokin ulkoinen tai sisäinen tekijä, joka käynnistää muutostarpeen. Ulkoisista tekijöistä tällainen muutos voi liittyä esimerkiksi toimintaympäristön muutoksiin tai ryhmän sisäisiin tarpeisiin. Muutostarpeen herääminen ei kuitenkaan yleensä vielä johda toimintaan, vaan konkreettiseen muutokseen ryhtymisestä tarvitsee tehdä tietoinen päätös. Vielä päätöskään muutoksen ryhtymisestä ei suoraan muutu toiminnaksi, vaan ryhmä tai sen jotkut jäsenet saattavat pyrkiä torjumaan muutosta, esimerkiksi vetoamalla muutostarpeen vähäisiin perusteisiin. (Salminen 2006, 146.)

Ihmisillä on paljon tiedostamattomia rutiininomaisia tapoja toimia työtehtävissään. Vanhat ja toimivaksi havaitut kaavat on helppo toistaa kerta toisensa jälkeen, mikäli se vain on mahdollista. Yhä useammin eteen tulee kuitenkin tilanteita, joissa vanhoilla toimintamalleilla ei selviä, ja muutos aloitetaankin pakon edessä. (Jabe 2007.)

Mikäli esimies kykenee ohjaamaan muutostarpeen riittävän voimakkaasti ja perustellusti alaisten tietoon, ryhmän torjunnat syrjäytyvät ja muutoshanke saadaan liikkeelle. Muutosprosessin alku on kaikkein kriittisintä aikaa, koska ihmisten on opittava hiljalleen pois vanhoista toimintamalleista. Tämä tilanne saattaa aiheuttaa epäselvyyttä toimintatavoissa, koska uutta toimintaa ei kyetä sisäistämään heti täysivaltaisesti vanhojen toimintatapojen tilalle. (Salminen 2006, 146–147.) Vasta siinä vaiheessa, kun ihminen kokee tekevänsä jotain merkityksellistä, hän antaa kaikkensa ja on luova. Mikäli organisaatiossa kyetään pitämään yllä tätä muutoksen merkityksellistä ja positiivista henkeä sekä luomaan

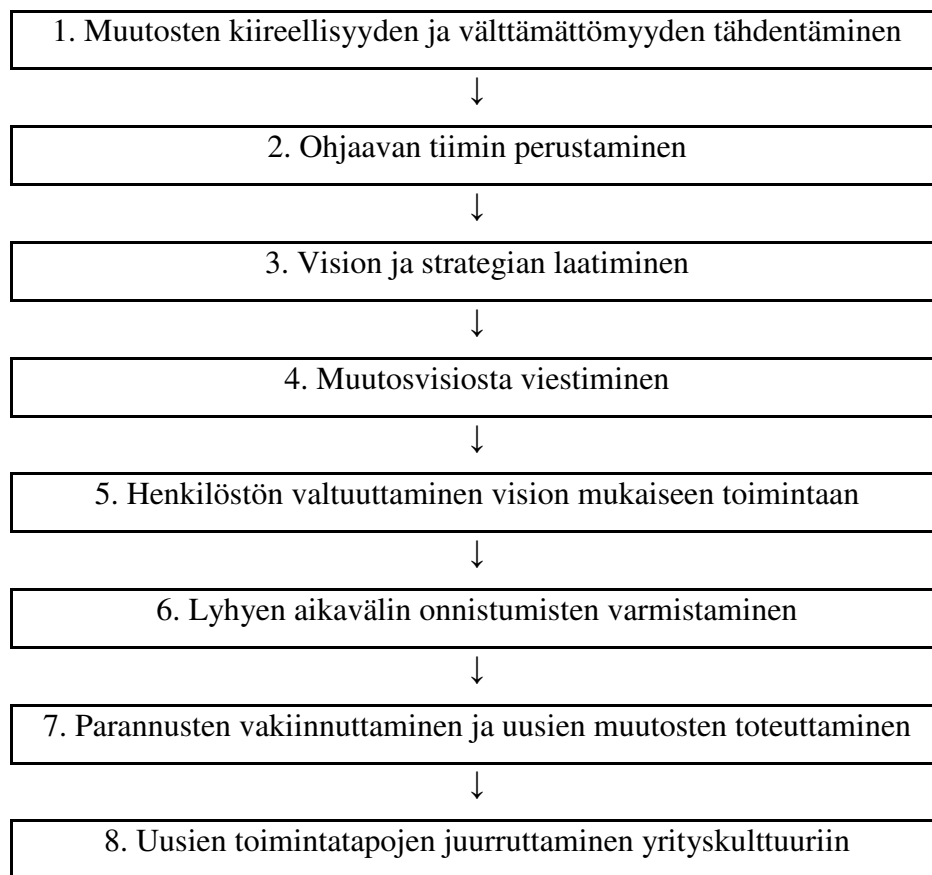
ajatuksia siitä, mitä itse voisi tehdä asioiden edistämiseksi, muutosta voidaan vähitellen saada aikaan. (Jabe 2007.)

Onnistunut muutoshanke vaatii toteutuakseen kulkemista kaikkien muutosvaiheiden läpi. Ei riitä, että muutoshankkeeseen osallistuva ryhmä käsittelee asiat ryhmänä, vaan muutos vaatii myös yksittäisen ihmisen mielessä tapahtuvien muutosten läpikäymistä. Suurimmat ongelmat erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa liittyvät usein siihen, että organisaation jäseniä ei informoida riittävästi muutostarpeesta, eivätkä he siten pysty osallistumaan täysimääräisesti päätöksentekoon. Myös jokaisen muutosprosessin alkupuolelle sijoittuva kuohuntavaihe tulisi aina huomioida, ja siihen pitäisi aktiivisesti reagoida, jotta muutosprosessiin osallistuvat henkilöt kykenisivät käsittelemään muutosta ja siihen liittyviä pelkoja ja epäilyksiä riittävästi. (Salminen 2006, 147.)

#### 2.3.4 Muutoksen portaat

Muutokseen tähtäävää prosessia kuvataan usein myös portaina, joista jokainen on noustava kerrallaan, jotta muutos saadaan aikaan. Jokainen portaista vaatii myös selkeää ja huolellista johtamista. Muutoksen johtaminen käynnistyy esimiehen näkökulmasta siinä vaiheessa, kun esimies kertoo halutun muutoksen, esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumisen edellyttämistä tavoitteista alaisilleen. Vasta kun alaiset ovat prosessoineet informaation muutoksesta omassa mielessään tiedoksi, voi muutosprosessi käynnistyä. (Salminen 2006, 156.)

Myös Kotter (1997, 17, 19.) kuvaa muutosprosessin vaiheita asteittain tapahtuvana muutoksen sisäistämisenä ja jalkauttamisena organisaatioon. Hänen ajatuksensa on, että jokaisen muutoshankkeen onnistumisen taustalla on yksi perusoivallus: suuret muutokset eivät tapahdu helposti. Lisäksi muutoshankkeessa eteneminen on Kotterin mukaan syytä toteuttaa oikeassa järjestyksessä kuvion yksi vaiheiden mukaisesti.



KUVIO 1. Muutosongelma ja sen ratkaisu (Kotter, 1996, 18.)

Edellä esitetystä kuviossa muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta ovat apuvälineitä nykytilanteen tottumuksista poisoppimiseen, eli tietojärjestelmän käyttöönoton tapauksessa asennoituminen vanhasta järjestelmästä uuden järjestelmän käyttöön. Vaiheet 5-7 ovat uusien toimintatapojen vastaanottamisen onnistumiseksi läpikäytäviä vaiheita. Kahdeksas eli viimeinen vaihe muutosprosessissa auttaa juurruttamaan muutokset yrityksen kulttuuriin ja tekemään niistä pysyviä. (Kotter 1997, 119.)

Kun esimiehen viestimä informaatio muutoksesta on välittynyt työntekijöille, on heidän ryhdyttävä uudessa tilanteessa tarvittavien taitojen opetteluun. Tähän opetteluun on varattava riittävästi aikaa, koska taidot kehittyvät usein melko hitaasti. Lisäksi tehokas opetus on avainasemassa taitojen kehittymisen kannalta. Motivaatio muutoshanketta kohtaan lisääntyy usein tietojen ja taitojen karttuessa, mutta on tärkeää, että jo informaation hankintavaiheessa motivaatio hanketta

kohtaan on riittävällä tasolla. Tästä syystä esimiehen on syytä harjoittaa aktiivista motiivointityötä muutosprosessin alusta alkaen. (Salminen 2006, 156–157.)

Muutosprosessin viimeinen askel onnistuu usein motivaation vahvistumisen myötä. Edes motivoitunut ihminen ei kuitenkaan ryhdy toimimaan, mikäli pelko muutoksen seurauksia kohtaan on suuri. Tästä syystä onnistuneen muutosprosessin läpivieminen edellyttää muutosta kohtaan tunnettujen pelkojen käsittelyä ja niiden voittamista. Pelon negatiiviset vaikutukset tulevat myös esille siten, että se usein estää oppimista ja rationaalista ajattelua. (Salminen 2006, 157–158.)

Muutoshankkeiden toteutus tapahtuu usein liian nopeasti ja pinnallisesti, jolloin muutoksen kaikkia vaiheita ei välttämättä edes tiedosteta. Usein muutoksen teknisiä osa-alueita ylikorostetaan, eikä malteta odottaa, että tärkein voimavara, eli ihmiset ehtivät mukaan muutokseen. (Salminen, 2006, 158.) Se, miten voimakkaasti työntekijät muutoksen kokevat, on esimiehelle usein yllätys. Muutoksen keskellä tunteiden ja ajattelumallien näyttäminen on mahdollisuus luoda yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan pyrkimässä ja mistä muutoksessa on itse asiassa kysymys. (Jabe 2007.)

### 2.3.5 Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa

Muutoshanke tarvitsee päämäärätietoisen ja vahvan johtajan tai johtoryhmän, joka tuo esiin muutoksen positiivisia vaikutuksia ja motivoi muita muutoksen avoimeen tarkasteluun (Kosonen, Buhaniemi, Kesäjärvi, Kymäläinen, Lehtonen, Salonen & Tanskanen 1998, 41). Esimiesten yksi pääasiallinen tehtävä organisaatiossa onkin johtaa muutoksia. Saneeraukset, uudistukset, uusien tuotteiden kehittäminen sekä toimintojen ja prosessien tehostaminen ovat kaikki esimerkkejä muutoksista, joita esimiehen oletetaan kykenevän omalta osaltaan organisaatiossa johtamaan. (Salminen 2006, 139.)

Vaikka esimiehen rooli muutoksen johtamisessa onkin hyvin merkittävä, ei vahvakaan johtaja visioineen voi yksin saada aikaan muutosta. Muutoshankkeen

läpiviennissä menestyminen edellyttää aina laajan organisatorisen sitoutumisen syntymistä. (Kosonen ym. 1998, 41.) Esimiehen merkitys muutoshankkeen onnistumiselle on siis kuitenkin hyvin olennainen. Esimiehen tulee aktiivisesti johtaa muutosta, eikä siten riitä, että esimies pitkin hampain vain itse sopeutuu muutokseen. Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa ei ole helppo, sillä ihmiset ovat väsyneet jatkuviin muutosprosesseihin. Useiden tutkimusten mukaan jopa kaksi kolmasosaa erilaisista muutoshankkeista epäonnistuu jollain tavalla, joka osaltaan vaikeuttaa ihmisten oikeanlaista asennoitumista muutoksiin. Vaikka muutosjohtaminen on puhuttanut viime aikoina paljon, ei epäonnistumisten osuus ole vuosien mittaan juurikaan laskenut. Ja vaikka monet ovat saaneet tarpeekseen jatkuvista muutoshankkeista, on jatkuvaan muutoksen totutteleminen luultavasti yksi avaintaidoista tulevaisuudessa. (Salminen 2006, 139.)

Keskijohdon odotetaan usein toimivan muutoksen konkreettisena tekijänä organisaatiossa. Uudistukset on saatava toteutumaan käytännössä nimenomaan keskijohdossa. Ylimmän johdon taholta tulevat visiot ja strategiat on saatava toimimaan läpi organisaation, ja keskijohdon on toimittava suodattimena ylhäältä alaspäin kulkevan informaatiotulvan välissä. (Olin, Vanhala & Lauttio 2007.)

Esimehen aidon myönteinen asenne muutosta kohtaan on myös erittäin tärkeä elementti muutosprosessin onnistumisen kannalta, koska esimiehen asenteen kautta myös alaiset voivat nähdä muutoksen positiivisena ilmiönä. Esimiehen on seisottava muutoksen takana myös mahdollisten vastoinkäymisten sattuessa, joten esimiehen on tehtävä muutokseen liittyen paljon etukäteistyötä. Muutoshankkeen käsittely ja sen sisäistäminen kokonaisuutena on ensiarvoisen tärkeä vaatimus esimiehelle. Esimiehen on siis hallittava kaikki muutokseen liittyvät faktat, mutta myös kohdattava muutoksen aiheuttamat tunteet. (Salminen 2006, 151.)

### 2.3.6 Muutosvastarinta

Ihmisten suhtautuminen muutokseen on hyvin yksilöllistä. Mikäli muutos tapahtuu työympäristössä, muutos koetaan usein melko voimakkaasti. Muutokseen liittyy aina positiivisia, muutosta edistäviä voimia sekä vastavoimia,

jotka vievät päinvastaiseen suuntaan. Kyseiset voimat eivät välttämättä aina johdu suoranaisesti ihmisistä, vaan se voi aiheutua esimerkiksi organisaatiokulttuurista tai organisaation toimintaympäristön eri tekijöistä, joiden vaikutus muutokseen on myönteinen tai kielteinen. (Honkanen 2006, 369–370.)

Aidon vuorovaikutuksen puute esimiehen taholta saattaa usein olla syynä moniin ongelmiin muutoksen johtamisessa. Esimies ei tällöin voi saada kosketusta alaiensa tunteisiin ja tulkintoihin muutoksesta, joten aidon innostuksen puuttuessa ei merkittävien muutosten läpivienti ole helppoa. (Salminen 2006, 155.) Toisaalta taas erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa muutosvastarinta saattaa johtua aseman ja etujen menettämisen pelosta, sekä muun muassa siitä, että muutoksen ei koeta tuovan itselle mitään etua (Kosonen ym. 1998, 61).

Esimiehen rooli muutosprosessissa on usein kattavasta etukäteissuunnittelusta huolimatta hyvin haastava, koska muutokselle löytyy joka tapauksessa aina vastustajia. Muutoksia johtaessaan tulisikin aina tiedostaa, että ihmiset eivät usein reagoi muutokseen objektiivisesti, vaan lähinnä omaan tulkintaansa siitä, ja mahdollisesti oman tulkintansa laukaisemiin pelkoihin. Vastareaktioita tulee väistämättä eteen, vaikka muutos olisikin ilmeisen välttämätön yrityksen kannalta. Jatkuvat muutokset luovat ihmisille uhkakuvia ja jopa pelkoja, vaikka muutoksen puolestapuhujat kuinka yrittäisivät tuoda esille kaikkia niitä parannuksia, joita muutoksen avulla saadaan aikaan. Ihmiset saattavat esimerkiksi pelätä, etteivät he kykene suoriutumaan muutoksen tuomista uusista tehtävistä. Lisäksi jo aiemmin mainittu tietämättömyys itse muutosprosessin sisällöstä vahvistaa ihmisten pelkoja. (Salminen 2006, 147–148.)

Usein organisatoriset muutokset kohtaavat enemmän vastustusta kuin puhtaasti tekniset muutokset. Tämä johtuu pitkälti siitä, että tekniset muutokset koetaan konkreettisemmin käsiteltäviksi, ja niiden pohjalta on helpompi nähdä miten muutos vaikuttaa omaan toimintaan tai asemaan organisaatiossa. (Kosonen ym. 1998, 61.) Joskus muutosvastarintaa saattaa aiheuttaa niin kutsuttu intressiristiriita. Joskus esimerkiksi se, minkä työntekijä kokee tarpeelliseksi tai järkeväksi, ei ole välttämättä taloudellisesti järkevää. Henkilöstön onkin joskus vaikea hyväksyä talouden kovia faktoja, joiden mukaisissa raameissa yrityksen on



toimittava selviytyäkseen. Esimerkiksi kannattavuuteen ja sen parantamiseen liittyvät muutokset on usein vaikea hyväksyä, ja erityisesti asiakkaiden tarpeet ja hyvä palvelu koetaan uhattuina niiden kustannuksella. Joskus jopa vahva asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan omaksuminen aiheuttaa sen, että asiakkaita halutaan palvella kustannuksista lainkaan piittaamatta. (Salminen 2006, 148.)

### 2.3.7 Viestintäprosessi ja sen hallinta muutostilanteessa

Ainoa keino saada organisaatiossa aikaan muutos, on lähteä rakentamaan muutosta organisaation jäsenten ajattelutavan kautta, eli käyttämällä viestintää. Tässä yhteydessä tällaista toimintatapaa voidaan kutsua myös yksinkertaisesti johtamiseksi, koska toiminnan luonne ja tavoitteet ovat samankaltaiset. Muutosta johtavan henkilön tai tiimin onkin syytä tutustua viestinnän peruseräisiin, jotta prosessin vaatimat viestinnälliset taidot ovat riittävät. (Salminen 2006, 153.)

On tärkeää tiedostaa, miten ihminen tyypillisesti toimii muutostilanteessa. Ihmisen ajattelun ja toiminnan on todettu noudattavan tiettyä selkeisiin vaiheisiin jaoteltavissa olevaa järjestystä muutoksen käsittelyssä. Tämä vaiheittainen toiminta etenee aina tiedostamattomuuden tilasta muutoksen rationaalisen hyväksymisen kautta emotionaaliseen hyväksymiseen ja lopulta asennemuutokseen ja kokonaisvaltaiseen käyttäytymisen muutokseen. Usein muutosprosessin sisäistämisen unohdetaan joitain tärkeitä vaiheita, ja prosessi lopetetaan juuri ennen ratkaisevaa vaihetta, eli rationaalisen hyväksymisen jälkeen. Tämä on merkityksellistä siitä syystä, että pelkkä asioiden rationaalinen hyväksyminen ei vielä syvällisesti vaikuta ihmisen ajattelutapoihin tai käyttäytymiseen, vaan muutokseen tarvitaan myös tunnetason reaktioita. Vasta sen jälkeen, kun ihminen on emotionaalisen tasolla hyväksynyt muutoksen, asenteet muutosta kohtaan voivat muuttua. (Salminen 2006, 153–155.)

Organisaatiossa on usein myös sellaisia sidosryhmiä, jotka eivät suoranaisesti ole mukana muutoshankkeessa, mutta jotka ovat jatkuvassa kanssakäymisessä sen organisaation kanssa, johon muutosta ollaan toteuttamassa. Nämä sidosryhmät saattavat kokea muutoksen toteutuksessa hankaluutta esimerkiksi mahdollisen

tilapäisen lisätyön kautta. Näin ollen muutoshanke saa kielteisen leiman, joka vaikuttaa sidosryhmän jäsenten asenteeseen muutoksesta. Tästä syystä kaikille niille tahoille, joita muutos koskee edes välillisesti, tulisi selvittää muutosprosessin tavoitteet ja muutoksella saavutettavat hyödyt, jotta pitkän aikavälin tulokset kyetään havaitsemaan jo muutosprosessin alkuvaiheessa. (Kosonen ym. 1998, 70–71.)

Kun viestinnän käytäntöjä lähdetään muuttamaan, on olemassa kaksi eri toimintatapaa: koulutus ja mentorointi. Näitä kumpaakin tulisi käyttää yrityksissä laajasti hyväksi. Henkilöstölle tulisi järjestää koulutusta säännöllisin väliajoin järjestelmistä, joita yrityksellä on käytössä, ja selkiyttää heille, millaisia odotuksia niihin latautuu. Koulutuksen pohjimmasta tarvetta on kuitenkin tärkeää miettiä. Onko järkevää kouluttaa henkilöstön teknologisia taitoja vai viestiä henkilöstölle, miksi uusia järjestelmiä tulisi käyttää? Nykyisin useimmin esiin tulleet ongelmat ovat liittyneet juuri jälkimmäiseen seikkaan. Vaikka henkilöstö olisi koulutettu teknisten perustaitojen osalta perusteellisesti, on usein kysymys siitä, miksi järjestelmän käyttöä kehitetään, jäänyt avoimeksi. Ilman tämän asian perusteellista läpikäymistä sitoutuminen järjestelmän käyttöön kokonaisvaltaisesti jää pinnalliseksi. On pohdittava vanhan ja uuden järjestelmän eroja, mitä etuja uudistus tuo, ja toisaalta, mitä haittoja vanhassa järjestelmässä on verrattuna uuteen. Ja mikäli uudessa järjestelmässä on uusia, ennen kokemattomia mahdollisuuksia, on syytä viestiä henkilöstölle, tai jopa antaa heidän itse pohtia, mitä nuo uudet mahdollisuudet ovat ja miten niitä voitaisiin hyödyntää työssä. (Puro 2004, 115–116.)

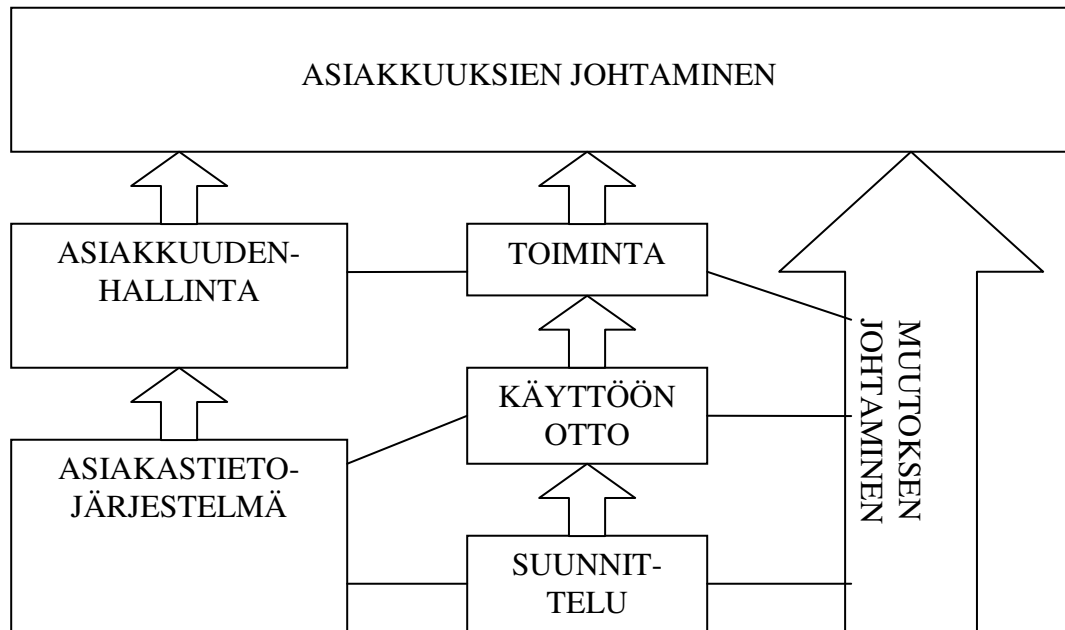
Järjestelmäkoulutusten suurimmaksi ongelmaksi muodostuukin usein se, että ne painottuvat liiaksi tekniikkaan eivätkä ihmisten ajattelutapoihin. Olisikin syytä muistaa, että teknologiaa oppii käyttämään, kunhan vain motiivi teknologian oppimiseen on olemassa. Koulutus uuteen teknologiaan on siis usein turhaa, mikäli teknologian käyttäjät jatkuvasti epäilevät sitä, mitä järkeä uuden järjestelmän käyttöönotossa on, kun vanhakin toimii hyvin. (Puro 2004, 116.)

### 2.3.8 Muutosprosessin analysointi ja palaute

Kun muutosprosessi on organisaatiossa saatettu loppuun, on syytä suorittaa prosessin kriittistä analysointia ja kerätä muutosprosessiin osallistuneilta henkilöiltä palautetta prosessin vaiheista. Palaute on tärkeää muutosprosessin arvioinnin ja virheistä oppimisen kannalta. On siis erityisen tärkeää, että saadut palautteet käsitellään systemaattisesti ja pyritään löytämään palautteista asiat, jotka ovat mahdollisesti vaikuttaneet prosessiin negatiivisesti. Tämän jälkeen palautteiden tulokset tulee käydä läpi muutosprosessiin osallistuneiden henkilöiden kanssa, jotta prosessin hyödyt voidaan maksimoida myös oppimisen kannalta. (Thornhill, Lewis, Millmore & Saunders 2000, 297–298.)

### 2.3.9 Teoreettinen viitekehys

Kuviossa kaksi esitellään tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Viitekehysten lähtökohtana on asiakastietojärjestelmän käyttöönottoprosessin avulla saavutettavat edut asiakkuudenhallinnassa. Tämän saavuttaakseen yrityksessä on käytävä läpi asiakastietojärjestelmän uudistamiseen kiinteästi liittyvät vaiheet suunnittelun ja konkreettisen käyttöönoton kautta toiminnan tasolle asti, eli järjestelmän integrointiin osaksi käytännön työtä. Tämän koko prosessin rinnalla tulee kulkea muutoksen johtaminen, joka osaltaan edesauttaa eri vaiheiden onnistunutta läpiviemistä kohti järjestelmän toimivaa roolia asiakkuuksien johtamisen apuvälineenä.



KUVIO 2. Teorettinen viitekehys

### 3 CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ, CMS-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI

Tämän opinnäytetyön empiriaosan tarkoituksena on selvittää Nordea Pankki Suomi Oyj:n CMS-asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistuneisuutta sekä työntekijöiden kokemuksia järjestelmän perehdytystoimenpiteistä. Lisäksi empiriaosan tarkoituksena on selvittää itse järjestelmän toimivuutta asiakaspalvelun tukena. Empiriaosan aluksi esitellään Nordea Pankki Suomi Oyj lyhyesti sekä tarkastellaan yrityksen asiakastietojärjestelmien taustaa. Tämän jälkeen käsitellään yritykselle tehdyn kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Empiriaosan lopuksi esitellään tutkimustulokset ja johtopäätökset tuloksista.

#### 3.1 Nordea Pankki Suomi Oyj lyhyesti

Nordea Pankki Suomi Oyj on Pohjoismaiden ja Itämeren alueella toimiva finanssipalvelukonserni. Nordealla on noin 10 miljoonaa asiakasta ja yli 1 100

konttoria. Konserni on johtava internet-pankkipalveluiden tarjoaja ja sillä on noin 4,8 miljoonaa verkkopankkiasiakasta. Nordea noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörseissä. Konsernilla on kolme liiketoiminta- aluetta: vähittäispankki, suuret yritys- ja yhteisöasiakkaat sekä varallisuudenhoito ja henkivakuutus. Kunkin liiketoiminta-alueen vastuulla on sen oma taloudellinen tulos, asiakassuhteet, tuotteiden jakelu sekä tuotteiden ja liiketoiminnan kehittäminen. (About Nordea 2007.)

Nordean asiakastietojärjestelmät koostuivat ennen CMS-järjestelmän käyttöönottoa erillisistä, toisistaan irrallisista sovelluksista, jotka eivät toimineet keskenään täysin yhtenäisesti. Asiakaskohtaamisissa tiedot asiakkaan tuotteista ja sitoumuksista löytyivät erillisistä ohjelmista, kukin omastaan. Uusi asiakastietojärjestelmä CMS otettiin käyttöön Suomessa lokakuussa 2006. CMS-järjestelmä yhdistää useat aiemmin irrallaan olleet asiakastiedot yhteiseen näkymään. Lisäksi niihin sovelluksiin, joiden sisältämää tietoa CMS-järjestelmästä ei vielä suoraan pääse näkemään, on linkitetty suora yhteys.

### 3.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Idea tutkimukseen uuden CMS-asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyen tuli työharjoitteluni kautta työskenneltyäni Nordeassa palveluneuvojan tehtävissä. Järjestelmä oli työharjoittelun aloittaessani yrityksessä vielä melko uusi, ja aihe oli kaikin puolin myös esimiesten mielestä tutkimuksen arvoinen. CMS-asiakashallintajärjestelmä oli otettu käyttöön konttorissa vain muutama kuukausi aiemmin, joten suuren muutoksen aiheuttamat kokemukset sekä palaute työntekijöiden taholta olivat mielenkiinnon kohteena. Järjestelmän käyttö oli työharjoitteluni alusta asti olennainen osa työtehtäviäni, joten aihe oli myös käytännön tasolla hyvin tuttu.

Koska kiinnostus työntekijöiden kokemuksiin järjestelmän osalta oli esimiesten taholla suuri, kyseinen tutkimus päätettiin toteuttaa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia järjestelmän käyttöönotosta, perehdytyksestä sekä sen toimivuudesta asiakaspalvelutilanteissa.

Tutkimustulokset ovat apuna selvitettäessä järjestelmän käyttöönottoimenpiteiden onnistuneisuutta sekä järjestelmän konkreettista toimivuutta verrattuna vanhoihin sovelluksiin.

### 3.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, jota täydennettiin syvähaastatteluilla. Tutkimusjoukoksi rajattiin Nordean Lahdessa Aleksanterinkatu 5:ssä sijaitsevan konttorin henkilöasiakaspuolella työskentelevät henkilöt. Tutkimuksessa olivat mukana palvelutoimihenkilöt, palveluneuvojat sekä henkilökohtaiset pankkineuvojat. Kysely jaettiin kaikille henkilöasiakaspuolella työskenteleville työntekijöille, joten kyseessä oli kokonaistutkimus (39 kpl). Tutkimus toteutettiin kertaluontoisena kyselytutkimuksena. Kaikille jaettiin kyselylomake (LIITE 1) omiin postilokeroihin, ja vastausaikaa annettiin yksi viikko. Kyselylomakkeiden palaututtua tutkimusaineisto käsiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja avoimet vastaukset Word-tekstinkäsittelyohjelmalla.

Kyselytutkimuksen lisäksi toteutettiin syvähaastatteluja, joissa pyrittiin syventämään tiettyjä kysymyksiä kyselytutkimuksesta. Syvähaastattelut suoritettiin vasta kyselytutkimuksen tulosten alustavan analyysin pohjalta. Näin voitiin saada lisäselvitystä niihin kysymyksiin, joihin koettiin tarvittavan enemmän syventäviä perusteluja. Syvähaastattelut suoritettiin haastatteleamalla kahta palveluneuvojaa käyttäen apuna kyselytutkimuksen alustavia tuloksia. Haastattelut olivat noin 30 minuuttia kestäviä yksilöhaastatteluja, jotka nauhoitettiin. Kyselytutkimuksen alustavien tulosten lisäksi syvähaastattelujen apuna käytettiin haastattelurunkoa (LIITE 2).

Tutkimustulokset esitetään molempien tutkimusten osalta pääasiassa yhdessä. Kaikkia kyselytutkimuksessa esitettyjä kysymyksiä ei sisällynyt syvähaastatteluihin, joten niiltä osin tulokset edustavat ainoastaan kyselytutkimuksen tuloksia.

### 3.4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston edustavuus

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena sekä kyselytutkimusta syventävinä syvähaastatteluina Nordean Aleksanterinkatu 5:n konttorissa Lahdessa syksyllä 2007. Kyselytutkimuslomakkeessa oli yhteensä 13 kysymystä, jotka oli jaettu kolmeen eri osa-alueeseen seuraavasti: ”Perustiedot”, ”Perehdytys ja järjestelmä” sekä ”Avoimet kysymykset”. Kysymyksistä 11 oli monivalintakysymyksiä ja kaksi avoimia kysymyksiä. Kysymykset 1-4 sisälsivät vastaajien perustietoja kartoittavia kysymyksiä, esimerkiksi ikään, koulutukseen ja työtehtäviin liittyen. Kysymykset 5-11 olivat monivalintakysymyksiä, jotka liittyivät järjestelmän perehdytykseen ja käyttöön. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään työntekijöiden kokemuksia CMS-järjestelmän perehdytyksestä sekä järjestelmän toimivuudesta käytännön asiakaspalvelutyössä. Lisäksi monivalintakysymyksillä selvitettiin, käyttävätkö työntekijät edelleen vanhoja järjestelmiä uuden sijasta, sekä miten he ovat kokeneet avun hakemisen ja saamisen järjestelmään liittyvissä ongelmatilanteissa. Kysymykset 12 ja 13 olivat avoimia kysymyksiä. Kysymyksessä 12 vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa laajemmin CMS-järjestelmän tuomista muutoksista työskentelytapoihin asiakaspalvelutilanteissa. Kysymyksessä 13 kartoitettiin työntekijöiden muutos- ja parannusehdotuksia käyttöönottoprosessista, perehdytyksestä ja itse järjestelmästä.

Kyselylomakkeita jaettiin kaikille konttorissa henkilöasiakaspuolella työskenteleville henkilöille, eli yhteensä 39 kappaletta. Vastauksia palautui viikon pituisen vastausajan sekä viikon muistutuskierron jälkeen yhteensä 19 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 48,7 %.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä tutkimuksen oli tarkoituskin mitata. Jotta tutkimus olisi validi, sillä tulee olla selkeät ja täsmälliset tavoitteet. Tutkimuslomakkeen osalta kysymysten pitää mitata oikeita asioita sekä käsittää koko tutkimusongelma. Tutkimukseen valitun perusjoukon tulee myös olla tarkkaan määritelty. Lisäksi validin tutkimustuloksen

syntymistä edistävät edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2002, 29.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetti on suhteellisen hyvä. Tarkoituksena oli tutkia uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönoton ja perehdytyksen onnistuneisuutta sekä järjestelmän toimivuutta asiakaspalvelutilanteissa. Tässä onnistuttiin hyvin, sillä kyselytutkimuslomakkeen kysymykset pohdittiin tarkasti tutkimusongelmaa silmällä pitäen, joten siltä osin tutkimus mittasi juuri sitä mitä pitikin. Lisäksi kyselytutkimuslomakkeen kysymykset käsittivät kaikki tutkimusongelman sisältämät asiat. Myös kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti on melko hyvä. Syvähaastattelujen kysymykset pohjautuivat kyselytutkimuksen lomakkeeseen sekä tutkimuksen alustaviin tuloksiin, joten kysymykset mittasivat juuri sitä mitä pitikin, mutta koska syvähaastatteluissa haastateltiin vain kahta työntekijää, ei tuloksia voida täysin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Yhdessä kyselytutkimuksen kanssa vastaukset antavat kuitenkin melko päteviä tuloksia.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta, eli niiden luotettavuutta. Jotta tutkimus olisi reliaabeli, sen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Reliaabelin tutkimuksen tulokset toistuvat samanlaisina, jos tutkimus suoritetaan uudelleen. Tutkimuksen reliabiliteetin suhteen on kuitenkin muistettava, että saman tutkimuksen tulokset eivät välttämättä toistu samanlaisina, mikäli tutkimus toteutetaan eri aikana tai eri ympäristössä. (Heikkilä 2002, 30.)

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli mittauksen luotettavuus on kohtalaisen hyvä. Kyselytutkimuksen reliaabeliutta parantaa se, että tutkimuksen kohteena oli koko perusjoukko, mutta toisaalta suhteellisen alhainen vastausprosentti heikentää sen luotettavuutta. Tutkimuksen toistaminen tuottaisi kuitenkin hyvin samansuuntaisia tuloksia, koska tutkittavana oli koko perusjoukko, joten tulokset eivät siltä osin ole sattumanvaraisia. Myös syvähaastattelun reliaabeliutta heikentää haastateltujen työntekijöiden määrä (2 kpl). Syvähaastattelun muodossa toteutetun tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin kuitenkin edistämään rakentamalla haastattelurunko selkeisiin teemoihin, jotka sisältyivät myös kyselytutkimukseen.

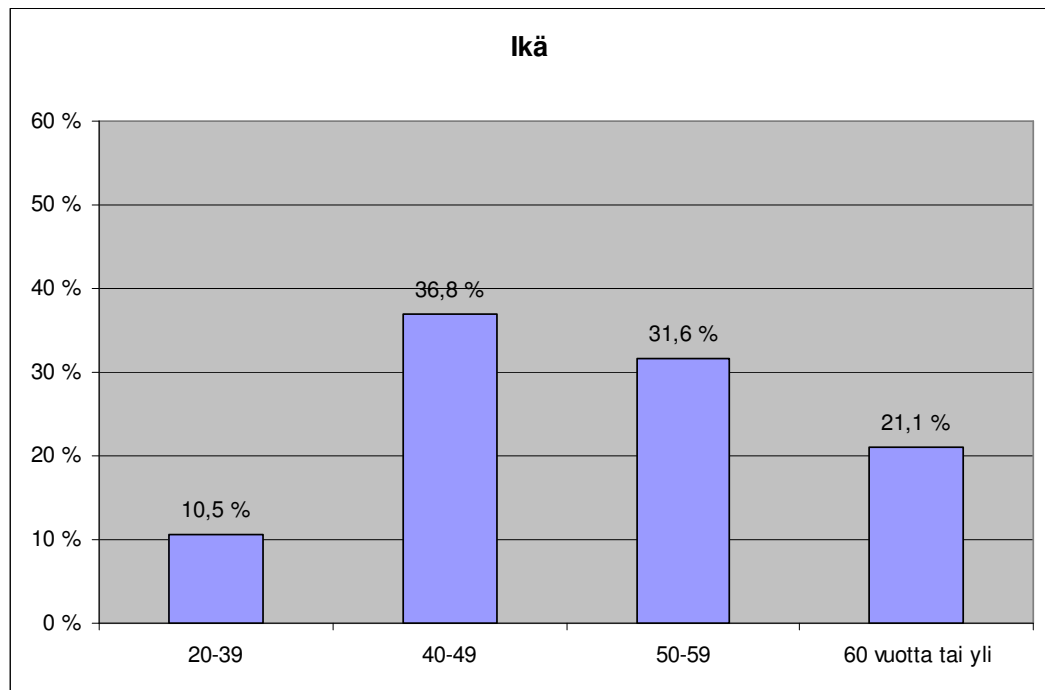


### 3.6 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitellään Nordea Pankki Suomi Oyj:n Lahden Aleksanterinkatu 5:n konttorissa henkilöasiakaspuolella työskenteleville työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen sekä syvähaastattelujen tuloksia.

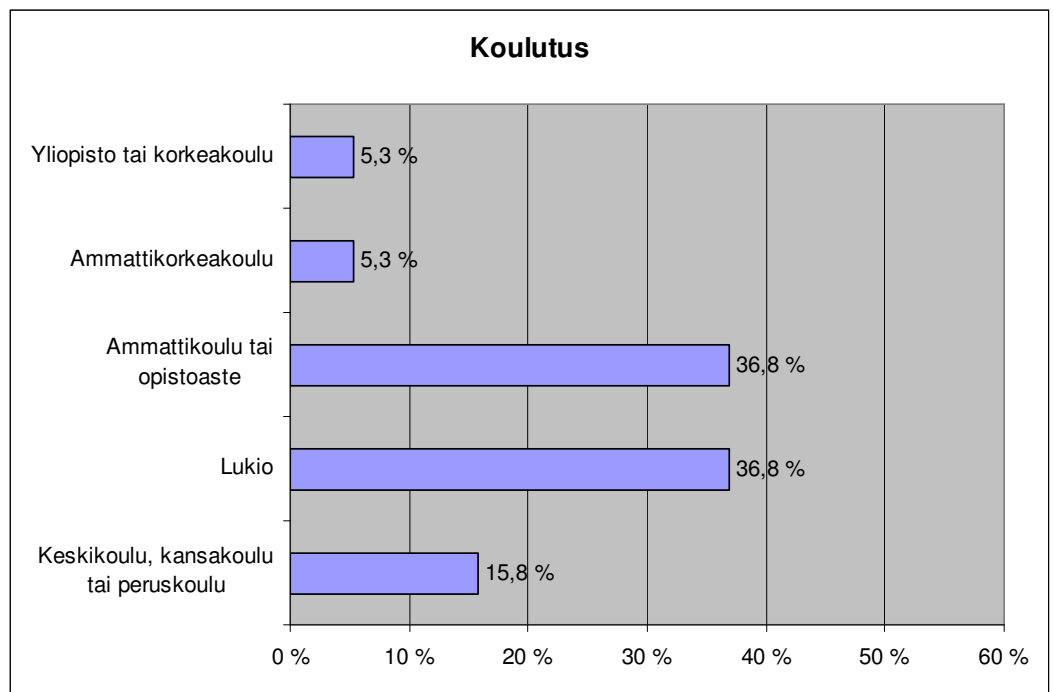
#### 3.6.1 Taustamuuttujat

Kuviossa kolme esitellään vastaajien ikärakenne.



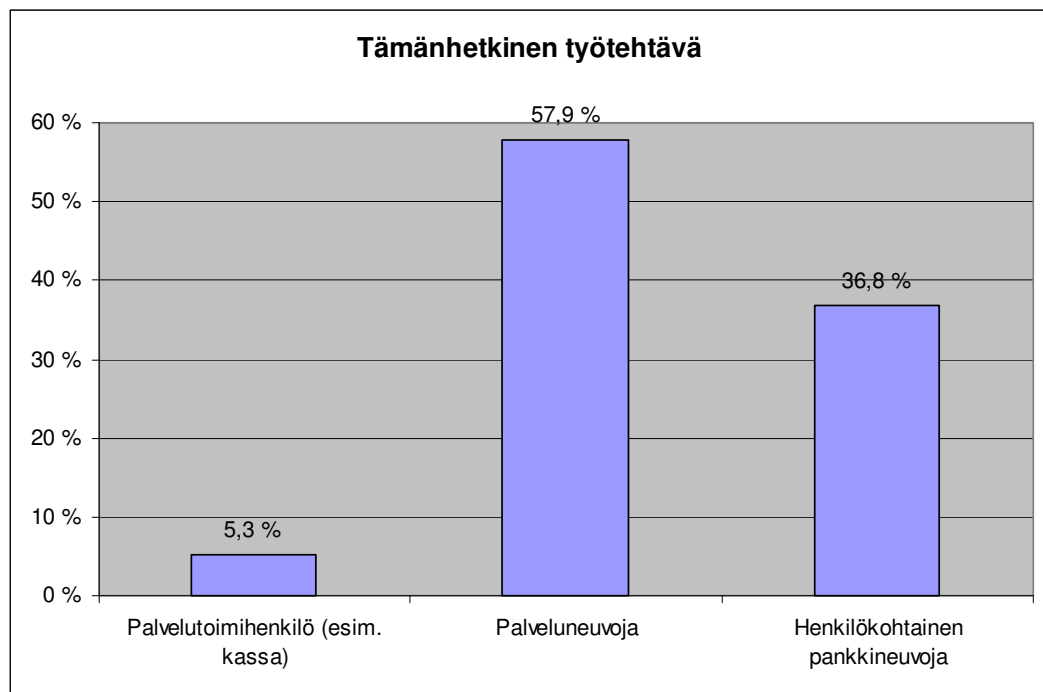
KUVIO 3. Ikä (n=19)

Vastaajista hieman yli kolmasosa oli iältään 40–49-vuotiaita. Toiseksi eniten vastanneista oli 50–59-vuotiaita, joiden prosentuaalinen osuus koko vastaajajoukosta oli 31,6 %.



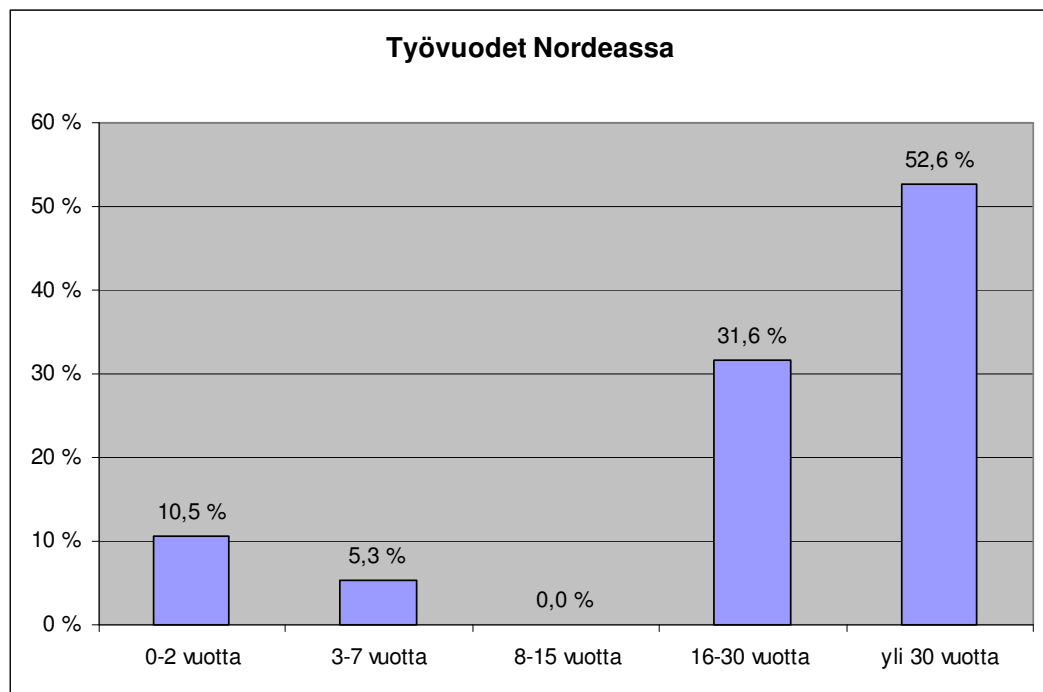
KUVIO 4. Koulutus (n=19)

Kuvion neljä mukaan yleisimmät pohjakoulutukset vastaajien keskuudessa olivat lukio (36,8 %) ja ammattikoulu tai opistoasteen koulutus (36,8 %). Kolmanneksi yleisin oli keskikoulu, kansakoulu tai peruskoulu 15,8 %:n osuudella.



KUVIO 5. Tämänhetkinen työtehtävä (n=19)

Kuvion viisi mukaan vastaajista hieman yli puolet (57,9 %) työskenteli vastaushetkellä palveluneuvojana, 36,8 % henkilökohtaisena pankkineuvojana ja 5,3 % palvelutoimihenkilönä eli kassatehtävissä.

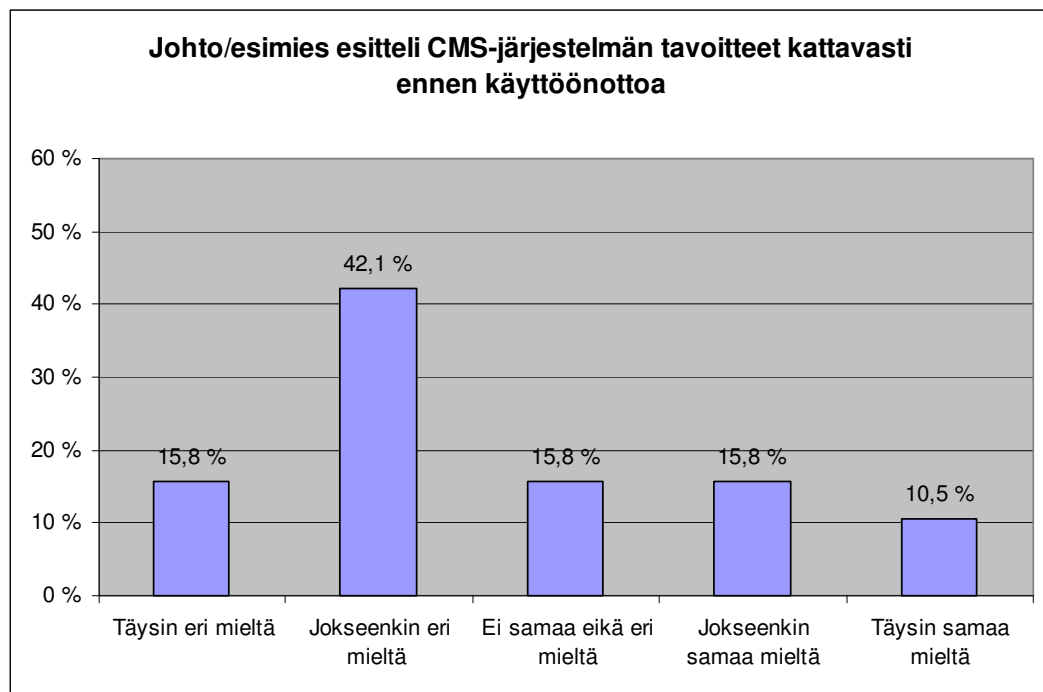


KUVIO 6. Työvuodet Nordeassa (n=19)

Kuvion kuusi mukaan yli puolet vastaajista (52,6 %) oli työskennellyt Nordeassa tai sen edeltäjäpankeissa yli 30 vuotta. Vastaajien ikärakennetta kuvaa myös se, että valtaosa (84,2 %) oli työskennellyt Nordeassa tai sen edeltäjissä yli 15 vuotta, ja 0-7 vuotta työskennelleitä oli ainoastaan 15,8 % vastaajista.

### 3.6.2 Perehdytys ja järjestelmä

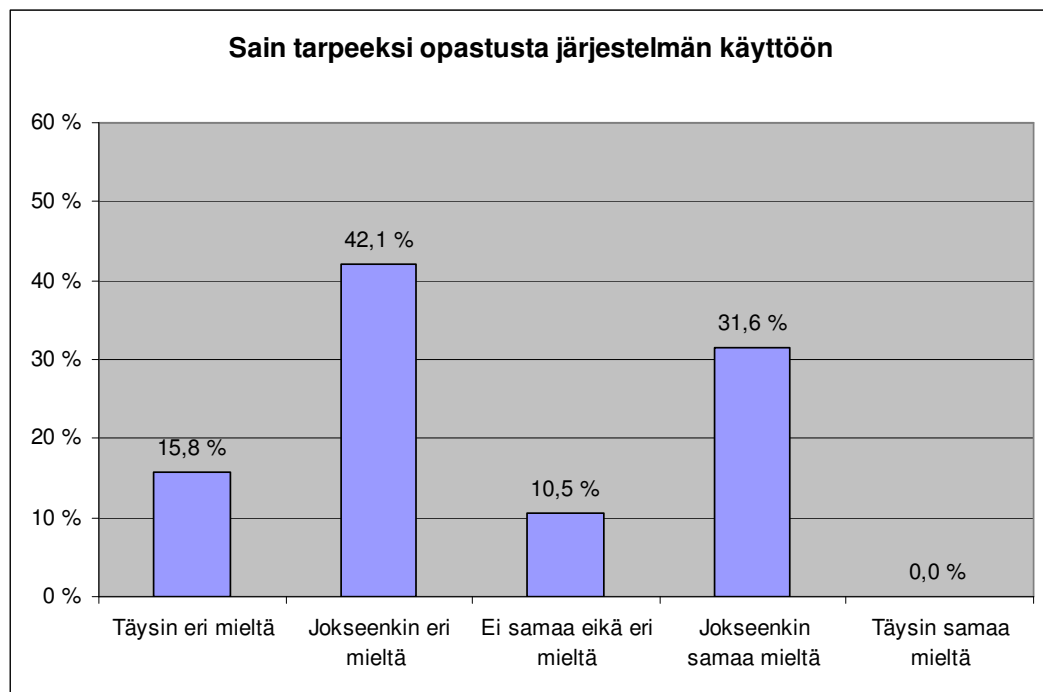
Seuraavaksi käydään läpi CMS-järjestelmän perehdytykseen ja itse järjestelmään liittyviä vastauksia.



KUVIO 7. Tavoitteiden esittely esimiehen taholta ennen järjestelmän käyttöönottoa (n=19)

Kuviosta seitsemän selviää, että yli puolet vastaajista (57,9 %) oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että johto esitteli CMS-järjestelmän tavoitteet kattavasti ennen järjestelmän käyttöönottoa. Sen sijaan ainoastaan 26,3 % vastaajista oli asiasta jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltuna kaikkein tyytymättöimpiä järjestelmän tavoitteiden esittelyyn esimiehen taholta olivat palvelutoimihenkilöt. Kaikkein vähiten tyytymättömyyttä esiintyi henkilökohtaisten pankkineuvojien vastauksissa, tosin myös tämän ryhmän vastaajista jopa 42,9 % oli jokseenkin tai erittäin tyytymätön järjestelmän tavoitteiden esittelyyn. Vastauksista ei ikäryhmittäin jaoteltuna löytynyt merkittäviä eroavaisuuksia tulosten suhteen.



KUVIO 8. Riittävän alkuopastuksen saaminen järjestelmän käyttöön (n=19)

Kuvion kahdeksan mukaan 57,9 % vastaajista ei kokenut saaneensa tarpeeksi opastusta CMS-järjestelmän käyttöön heti järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Kysyttäessä syitä alkuopastuksen riittämättömyyteen vastaajien mielestä yksi syy oli esimerkiksi se, että järjestelmä otettiin käyttöön ilman minkäänlaista ennakkokoulutusta, ja jokaisen tuli yrittää omin voimin oppia järjestelmän käyttö. Lisäksi osa vastaajista koki, että CMS-järjestelmän perehdyttämisestä vastuussa ollut henkilö ei kyennyt opastamaan järjestelmän käytössä omien puutteellisten taitojensa vuoksi. Huomioitava yksityiskohta oli myös se, että kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että opastus järjestelmän käyttöön olisi ollut riittävää.

Ristiintaulukoinnin avulla ikäryhmittäin tarkasteltuna vastauksista löytyi hieman eroavaisuuksia. Kaikkein tyytymättömmimpiä opastuksen riittävyyteen olivat 50–59-vuotiaat vastaajat. Sen sijaan tyytyväisimpiä opastukseen olivat 20–39-vuotiaat vastaajat. Koulutustaustan mukaan jaoteltuna vastauksista ei löytynyt merkittäviä eroavaisuuksia.

Myös syvähaastatteluissa tiedusteltiin kokemuksia perehdytyksestä ja järjestelmän jalkauttamisesta työntekijöiden käyttöön. Haastateltavien mukaan alkuopastukseen ei oltu täysin tyytyväisiä. Opastus koettiin alussa melko epäjohtomukaiseksi ja hajanaiseksi. Erityisesti ajanpuutteen koettiin olleen oppimisen esteenä. Huomioitava seikka oli myös se, että haastateltavat kokivat alussa hyvin epäselväksi sen, ketä järjestelmän käyttöönotto edes koskee.

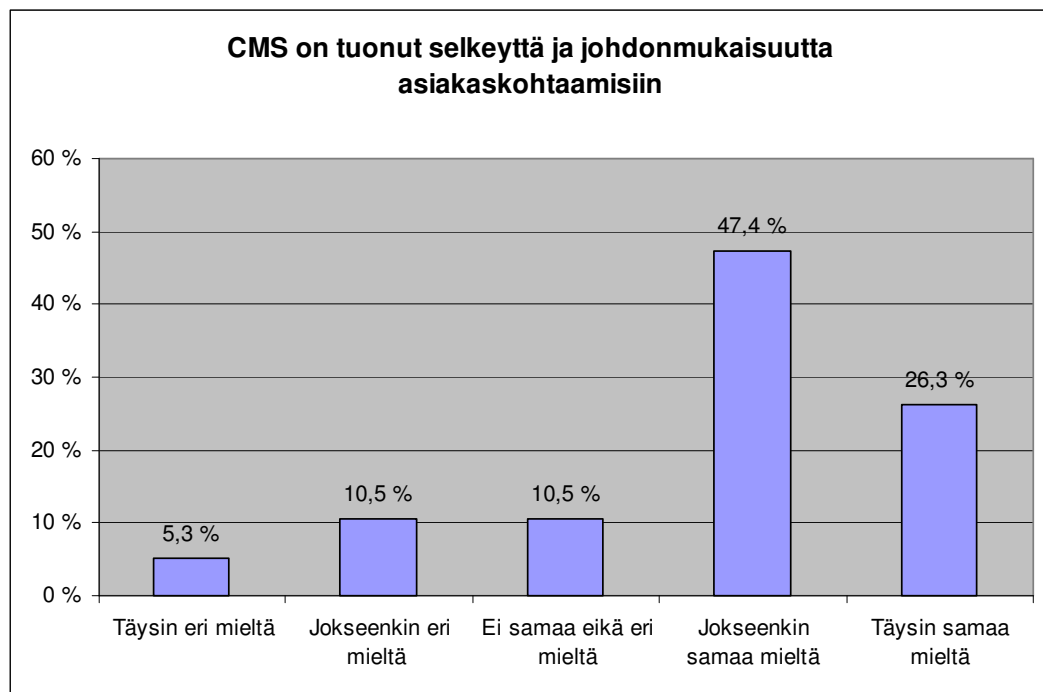
Järjestelmän käyttöönottovaiheeseen olisi oppimismenetelmäksi haastateltujen työntekijöiden taholta toivottu pienissä tiimeissä toteutettua käytännön ja teorian yhdistävää menetelmää, jossa työntekijät olisivat saaneet kokonaisvaltaisemman käsityksen järjestelmän sisällöstä ja sen teknisistä ominaisuuksista.

*”--No ku mulle jäi ainaki sellanen tunne aluks et mä en ainakaan ymmärtäny siitä yhtään mitään, et mitä aletaan niinku tekemään -- Et ”aijaa, koskeeks tää niinku muaki” -periaatteella -- ku käydään aika montaa kohtaa läpi, et on kalenteria, ajanvarauksia ja työn suunnittelua ja asiakastietoja ja kaikennäköstä, ei niinku ollu mitään mielikuvaa et missä mitäkin on ja minkä takia -- sit vaan kysyttiin ja kysyttiin ja jälkeenpäin koitettiin sitä paikata ni must se ei sit niinkään toimi--”*  
(Vastaaja 1)

*”--et siel tietysti ne alkukankeudet oli vähä sitä että kun ethän sä alus ainakaan tienny et kuka sitä käyttää ja kuka ei käytä--”* (Vastaaja 1)

*”--Ku siinä on se et se aika on aina rajallinen, sit on yks tunti ku pitää joku juttu käydä läpi, siin on hirveen vaikee laittaa niitä oleellisia asioita järjestykseen ku se ei siinä ajassa valkene kenellekään--”* (Vastaaja 1)

*”--No varmaan tavallaan ois varmaan ollu ihan hyvä et jos sitä ois käyty vaikka tiimeissä läpi--”* (Vastaaja 2)



KUVIO 9. CMS-järjestelmän tuoma selkeys ja johdonmukaisuus asiakaskohtaamisiin (n=19)

Kuten kuviosta yhdeksän selviää, suurin osa (73,7 %) vastaajista oli sitä mieltä, että CMS-järjestelmä oli selkeyttänyt ja johdonmukaistanut asiakaskohtaamisia vähintään jossain määrin. Selkeästi pienempi osa vastaajista (15,8 %) oli päinvastaista mieltä. Yleisimmäksi syyksi tyytymättömyyteen järjestelmän selkeyden osalta vastaajat mainitsivat sen, että CMS-järjestelmästä ei näe kaikkia asiakaspalvelutilanteissa välttämättömiä tietoja, vaan tietyt asiat on aina pakko tarkistaa vanhoista järjestelmistä. Tämä koettiin vastaajien taholla selkeyden ja johdonmukaisuuden esteenä.

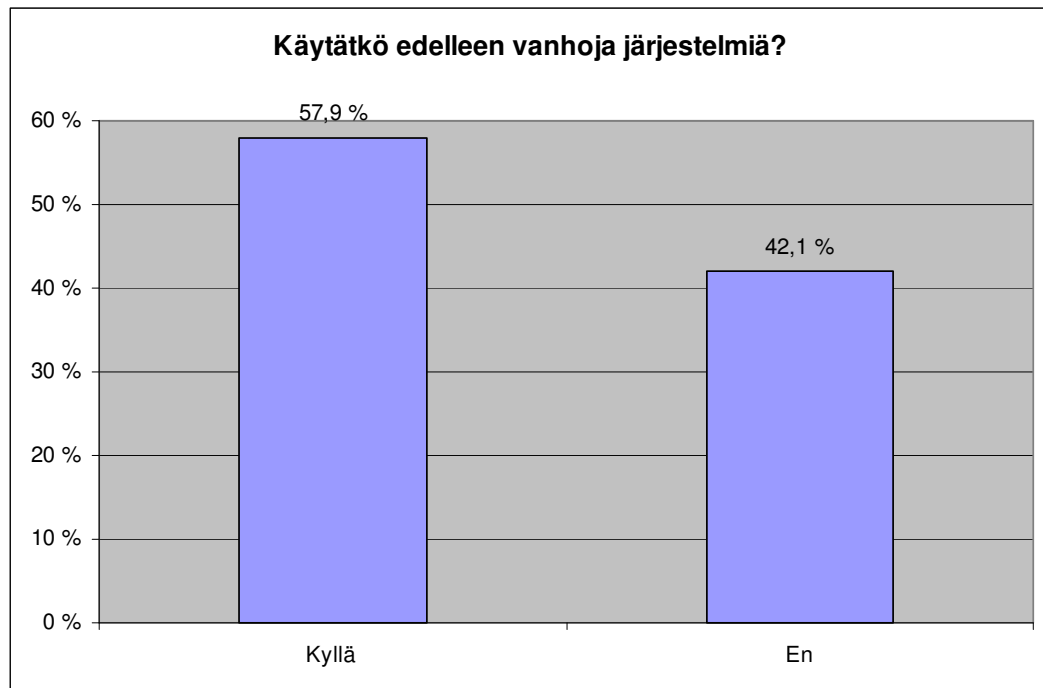
Ristiintaulukoinnissa työkokemusvuosien perusteella tarkasteltuna yli 30 vuotta Nordeassa tai sen edeltäjäpankeissa työskennelleet oli ainoa vastaajaryhmä, jonka vastaajista useat olivat täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että CMS-järjestelmä on tuonut selkeyttä ja johdonmukaisuutta asiakaskohtaamisiin.

Myös syvähaastatteluissa tarkennettiin työntekijöiden kokemuksia järjestelmän toimivuudesta konkreettisissa asiakaspalvelutilanteissa. Haastateltavat kokivat, että CMS-järjestelmä on ennen kaikkea selkeyttänyt ja nopeuttanut



asiakaskohtaamisissa tarvittavien taustatietojen sisäistämistä muun muassa järjestelmän ulkoasun selkeyden vuoksi. Lisäksi järjestelmän mahdollistama johdonmukainen eteneminen asiakaskohtaamisissa on helpottanut järjestelmän käyttöönoton myötä.

*”--kyllähän tää siinä mieles on hirveen hyvä et kun sä lähet valmisteleen näitä tapaamisia, ja käyt nää kaikki asiat kertaalleen läpi, ja sit käyt sen varsinaisen jutun läpi siinä, ja sä voit sit vielä jälkitöinä laittaa tietoja ja kuka nyt mitäkin laittaa -- tavallaan tietää siitä asiakkaasta aika paljon kun se tulee, jos tääl on ajantasasena pidetty niitä muistiinpanoja -- Mut musta tos on kyl se koko asia, et mä en oo palveluneuvotteluis muuta tarvinnu ku tän--” (Vastaaja 1)*



KUVIO 10. Vanhojen järjestelmien käyttö (n=19)

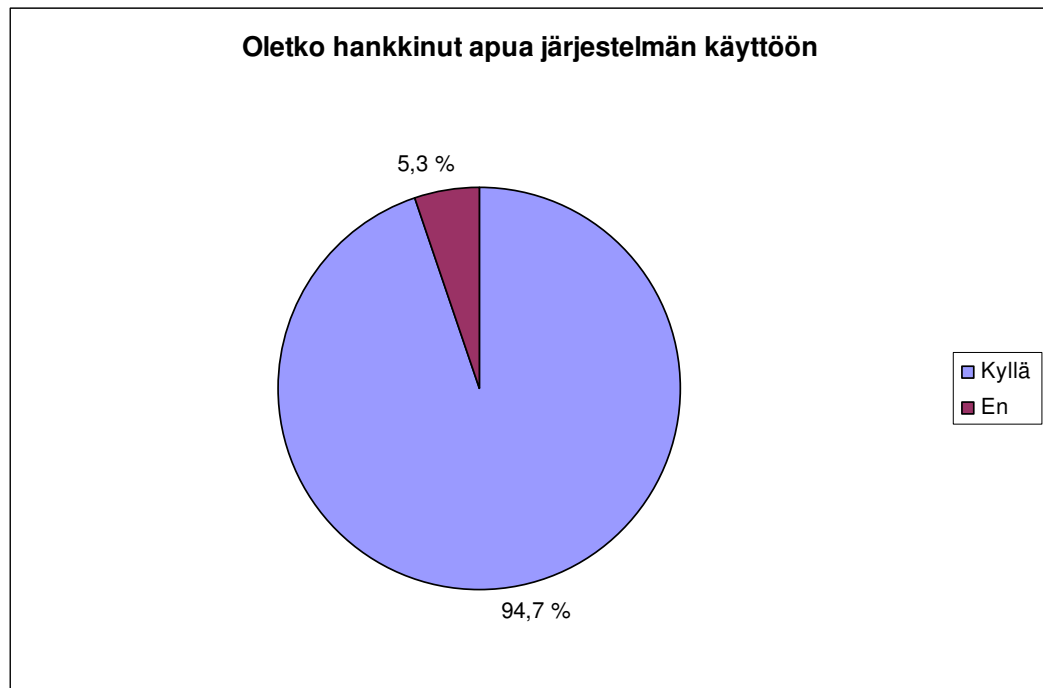
Kuviosta 10 selviää, että vanhojen järjestelmien käytön suhteen vastaukset jakautuivat suurin piirtein tasan sen mukaan, käytetäänkö vanhoja järjestelmiä sellaisten toimintojen osalta edelleen, jotka löytyvät uudesta CMS -järjestelmästä vai ei. Syiksi vanhojen järjestelmien käyttöön mainittiin muun muassa se, että CMS-järjestelmässä ei vastaajien mukaan ole kaikki tarvittavat tiedot täysin ajan tasalla, vanhat järjestelmät ovat selkeämpiä sekä tottumus vanhoihin järjestelmiin.

Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltuna minkään yksittäisen ikäryhmän vastaajat eivät käytä vanhoja järjestelmiä muita enemmän. Myöskään työvuosittain tarkasteltuna ei vastaajaryhmien vastausten välillä ole selviä eroavaisuuksia.

Haastateltujen työntekijöiden mielipiteet olivat hyvin yksimielisiä vanhojen järjestelmien käytön suhteen. Syvähaastatteluissa selvisi, että haastateltavat työntekijät eivät käytä vanhoja järjestelmiä sellaisen tiedon hakemiseen enää ollenkaan, jotka löytyvät CMS-järjestelmästä.

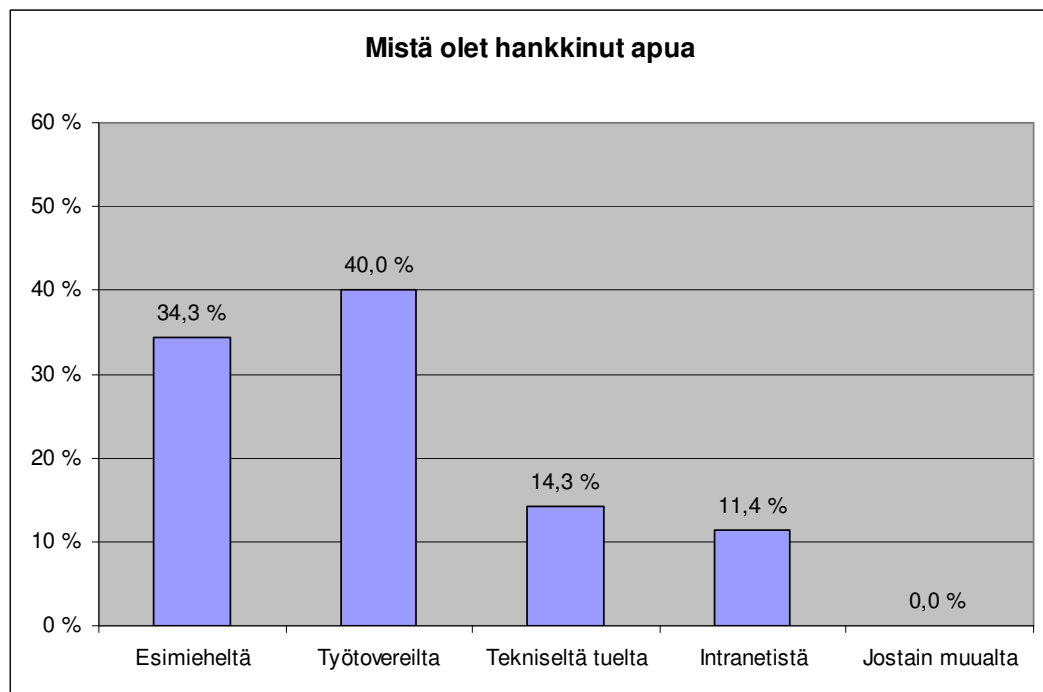
*”--Ei, mulle ei oo jääny mitään sellasta et mä kävisin jonku jutun kattomas muualta, minkä mä nyt tästä sitten suoraan näen--”* (Vastaaja 1)

*”--En mä muuta kyl käytä muutaku sellasia mitä tänne CMS:ään ei oo viel tuotu--”* (Vastaaja 2)



KUVIO 11. Avun hankkiminen liittyen järjestelmään (n=19)

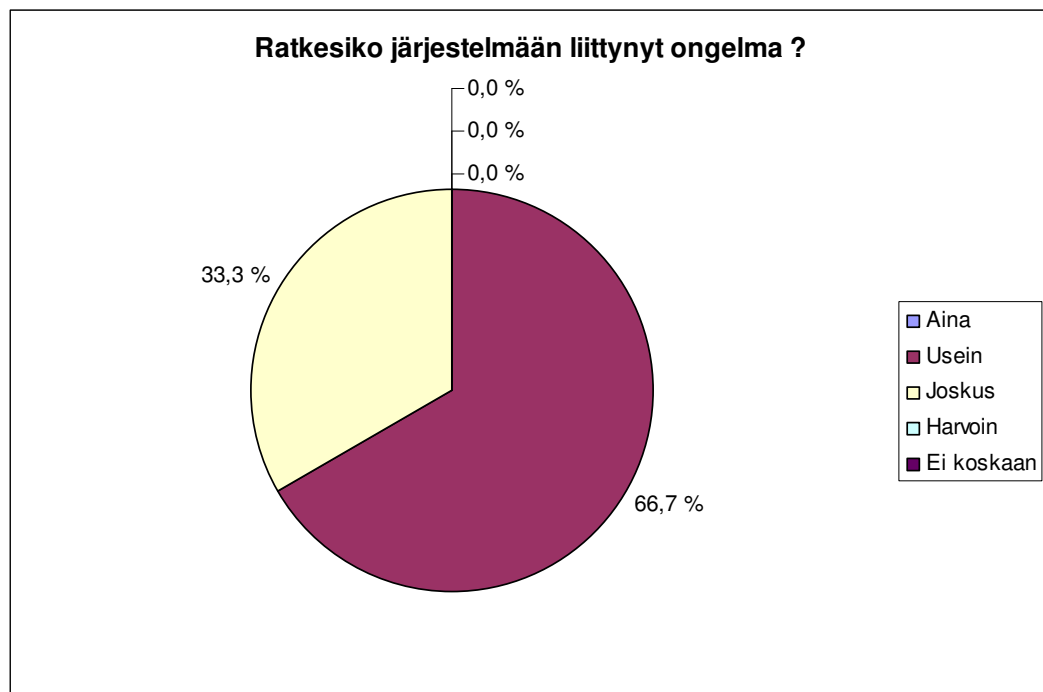
Kuvion 11 mukaan lähes kaikki vastaajat (94,7 %) olivat hankkineet apua, mikäli järjestelmän käytössä oli ilmennyt ongelmia, ja vain 5,3 % vastaajista ei ollut hankkinut apua, vaikka ongelmia järjestelmän käytössä olisi ollut.



KUVIO 12. Avun hankkimisen lähteet järjestelmän käyttöön (n=35)

Kuvion 12 mukaan vastaajat ovat turvautuneet avun hankkimisessa eniten työtovereihin (40,0 %). Toiseksi suosituin avun lähde on ollut esimies 34,3 %:n osuudella. Kaikkein vähiten vastaajat käyttivät intranetiä avun hankkimiseen ongelmatilanteissa.

Eri-ikäisten vastaajien avun hankkimisen lähteet poikkesivat hieman toisistaan. Kahden nuorimman ikäryhmän vastaajat hankkivat apua selkeästi laajemmin useista eri lähteistä, kun taas suurin osa 50-vuotiaista tai sitä vanhemmista työntekijöistä haki apua järjestelmän käyttöön liittyvissä ongelmissa lähes ainoastaan esimieheltä tai työtovereilta. Työtehtävien mukaan tarkasteltuna vastauksista kävi ilmi, että henkilökohtaiset pankkineuvojat käyttivät avun lähteenään ongelmissa eniten työtovereita. Lisäksi henkilökohtaiset pankkineuvojat käyttivät selvästi laajimmin kaikkia kanavia hyödykseen avun hankkimisessa verrattuna muihin työtehtävittäin jaoteltuihin ryhmiin. Vastaavasti palvelutoimihenkilöt käyttivät lähes ainoastaan esimiehen tai työtovereiden apua, eikä juurikaan teknisten apuvälineiden välityksellä hankittavaa apua.



KUVIO 13. Ongelman ratkeaminen (n=18)

Kuviosta 13 selviää, että selkeä enemmistö (66,7 %) järjestelmän käyttöön apua hakeneista vastaajista koki, että kysytty ongelma ratkesi usein, ja kolmannes (33,3 %) koki saaneensa ongelmaansa ratkaisun vain joskus. Yleisimmin ongelman koettiin ratkenneen haettaessa apua työtovereilta. Mikään avun hakemisen lähde ei kuitenkaan ratkaissut vastaajien ongelmia aina. Toisaalta kukaan apua hakeneista vastaajista ei kokenut, että ongelmiin ei olisi koskaan löytynyt ratkaisua.

### 3.6.3 Järjestelmän tuomat muutokset

Avoimena kysymyksenä kysyttiin CMS-asiakashallintajärjestelmän tuomista muutoksista päivittäiseen työskentelyyn. Lisäksi vastaajat saivat vapaasti kommentoida ja antaa palautetta järjestelmästä, sen käyttöönotosta sekä perehdytyksestä. Avoimet vastaukset löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 3.

Vastaajat kokivat, että CMS-järjestelmän käyttäminen asiakaspalvelutilanteissa on selvästi nopeuttanut ja selkeyttänyt toimintaa verrattuna vanhoihin järjestelmiin ja

toimintatapoihin. Myös johdonmukaisuus asiakastapaamisten etenemisessä aina tapaamisen valmistelusta jälkitöihin asti on koettu positiiviseksi muutokseksi, jonka CMS-järjestelmän käyttöönotto on aiheuttanut. Lisäksi vastaajat mainitsivat tietynlaisen säännöllisyyden lisääntyneen asiakaspalvelutilanteissa järjestelmän rakenteellisen näkymän vuoksi. Tämän on esimerkiksi koettu lisäävän konkreettista myyntiä, koska järjestelmän kautta asiakkaalle tehdyt tarjoukset sekä myyntivinkit ovat vaivattomasti löydettävissä asiakaskohtaamisen aikana.

Myös syvähaastatteluissa haastateltujen työntekijöiden vastaukset puolsivat edellä mainittuja CMS-järjestelmän positiivisia ominaisuuksia.

*”--No mä luulen et tää on hyvä kyl sillee ku sä näet nää kaikki tästä et sun ei tarvi mennä tonne eri ohjelmiin. Et tos on allekkain noi ja sä voit käydä läpi noita perustietoja, etuohjelmaa ja tuotteita, ni se nopeuttaa kyl paljo. Joo, kyl mä luulen et tää on tosi hyvä juttu--”* (Vastaja 2)

*”--Et on se aika kattava nyt ku siihen on päässy oikein sisälle--”* (Vastaja 1)

Osa vastaajista koki CMS-järjestelmän tuoneen päivittäisiin asiakaspalvelutilanteisiin myös joitain negatiivisia muutoksia. Periaatteessa järjestelmän ominaisuudet koettiin positiivisiksi, mutta esimerkiksi ajanpuute koettiin joidenkin vastaajien mielestä tekijäksi, joka rajoittaa järjestelmän täyttä hyödyntämistä. Esimerkiksi asiakaskohtaamisen päätteeksi tehtävät jälkityöt jäävät usein tekemättä sen vuoksi, että uusi asiakas on jo otettava vastaan. Lisäksi osa vastaajista kritisoi järjestelmän käytön roolia muiden töiden ohessa. Kritiikki kohdistui vastaajien tunteeseen siitä, että järjestelmän pitäminen ajan tasalla koettiin vievän aikaa ja resursseja itse asiakaspalvelutyöltä.

Vapaa palaute sisälsi pääosin perehdytysvaiheeseen sekä muutamiin järjestelmän teknisiin ominaisuuksiin liittyviä kommentteja. Eräs usein mainittu seikka oli järjestelmän käyttöönottoprosessi, jonka koettiin tapahtuneen ilman johdonmukaista valmistautumista. Vastaajat kokivat myös, että perehdytys ei vastannut määrältään tai sisällöltään järjestelmän tulevan käytön vaatimia tietoja. Lisäksi vastaajien toivomuksena oli, että CMS-järjestelmään saataisiin

tulevaisuudessa sisällytettyä kaikki asiakaspalvelutilanteessa tarvittavat tiedot asiakkaasta sekä asiakkaan sitoumuksista, jotta tietynlainen hajanaisuus tiedon etsimisen osalta vähentyisi. Erityisesti rahoitustuotteiden yksityiskohtaiset tiedot sekä segmentointitietojen muokkausmahdollisuus koettiin tärkeiksi järjestelmään tulevaisuudessa lisättäviksi ominaisuuksiksi.

#### 3.6.4. Tutkimuksen johtopäätökset

Yleisesti ottaen kyselytutkimuksen ja syvähaastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokivat CMS-järjestelmän käyttöönottoa edeltävän tavoitekartoituksen melko puutteelliseksi. Teoriaosassa käsitellyn muutoshankkeiden toteutuksen onkin usein todettu tapahtuvan liian nopeasti, jolloin tavoitekartoitusvaihe usein jopa ohitetaan, ja näin ollen muutoksen tavoitteiden sisäistäminen jää työntekijöiden osalta hyvin pinnalliseksi. Niin ikään järjestelmän perehdytystoimenpiteisiin ei oltu kovinkaan tyytyväisiä. Suurimpia syitä, joiden koettiin vaikuttaneen puutteelliseen perehdytykseen, olivat ajanpuute sekä perehdytyksestä vastaavan henkilön puutteelliset taidot järjestelmän käytön osalta. Eniten tyytymättömyyttä esiintyi 50–59-vuotiaiden työntekijöiden keskuudessa. Kuten teoriaosassa todettiin, perehdytykseen tulisi varata riittävästi aikaa, koska järjestelmäosaamiseen liittyvät taidot kehittyvät usein melko hitaasti. Järjestelmän käytön opettelun suhteen vastaajat mainitsivat toivomukseen perehdytystavaksi pienissä ryhmissä tapahtuvan käytännön opiskelun, joka toisi käyttäjää lähemmäksi itse järjestelmää. Yrityksen onkin jatkossa tärkeää huomioida myös järjestelmän loppukäyttäjien toiveet opiskelumenetelmien osalta, jotta työntekijät saavat parhaat mahdolliset valmiudet käyttää uusia asiakkaan hallittua kohtaamista tukevia järjestelmiä osana asiakaspalvelutilanteita.

Teoriaosassa käsiteltyjen asiakastietojärjestelmien käyttöönottoprosessien oikeanlaiset toimintatavat sekä muutosjohtamiseen liittyvät viestintätoimenpiteet ovat erittäin merkittävässä asemassa uuden järjestelmän onnistuneen jalkautuksen toteuttamisessa. Muutosprosessiin usein kiinteästi kuuluvaa muutosvastarintaa esiintyikin yrityksen työntekijöiden keskuudessa jonkin verran järjestelmän käyttöönottovaiheessa. Yksi syy, miksi muutosvastarintaa esiintyi, oli

todennäköisesti se, että muutoksen tavoitteita sekä muutoksesta seuraavia hyötyjä käytännön työhön ei vielä siinä vaiheessa ollut työntekijöiden taholla täysin sisäistetty tai toisaalta esimiehen taholta selkeästi viestitetty.

Järjestelmän käytännön toimivuuteen liittyvissä kysymyksissä suurin osa kyselytutkimukseen vastanneista ja syvähaastatteluihin osallistuneista työntekijöistä koki järjestelmän erittäin tarpeelliseksi ja toimivaksi asiakaspalvelutyötä avustavaksi välineeksi. Hyödyllisimmiksi järjestelmän ominaisuuksiksi koettiin selkeä ulkoasu sekä asioiden havaitsemisnopeus asiakaskohtaamisissa, jonka koettiin olevan seurausta nimenomaan järjestelmän selkeämmästä näkymästä. Kuten teoriaosassa todettiin, toimivan asiakastietojärjestelmän avulla mahdollistetaan tehokkaat prosessit sekä asiakastietojen parempi hallittavuus. Joiltain osin vastauksista oli havaittavissa ikäsidonnaista vastustusta järjestelmän ominaisuuksien hyödyntämistä kohtaan, koska ainoastaan yli 30 vuotta Nordeassa tai sen edeltäjäpankeissa työskennelleet vastaajat pitivät suurilta osin järjestelmän hyötyjä pieninä, tai itse järjestelmää jopa edeltäviä järjestelmiä sekavampana. Samat perustelut liittyivät myös vastauksiin vanhojen järjestelmien käytöstä. Vastaajista vielä hieman yli puolet käytti vanhoja järjestelmiä niiden toimintojen osalta, jotka löytyvät jo CMS-järjestelmästä, joten jonkinasteista muutosvastarintaa uuden järjestelmän täysipainoiseen käyttöön oli vielä olemassa. Osa vastaajista mainitsikin tottumuksen olevan suurin syy, miksi uuden järjestelmän käyttöön ei ole haluttu siirtyä.

Suurin osa kyselytutkimuksen vastaajista oli hankkinut ongelmatilanteissa apua järjestelmän käyttöön. Valtaosa vastaajista koki myös saaneensa ratkaisun ongelmiin usein. Huomioitavaa oli kuitenkin se, että kolmasosa vastaajista sai ongelmaansa ratkaisun vain joskus. Yleisimmin työntekijät hakivat apua työtovereilta ja toiseksi eniten esimiehen taholta. Avun lähteiden käytössä oli vastaajien välillä kuitenkin selkeätä ikään sekä työtehtäviin perustuvaa samankaltaisuutta. Nuorimman ikäryhmän vastaajat käyttivät selkeästi laajimmin kaikkia avun hankkimisen lähteitä, kun taas 50-vuotiaat tai sitä vanhemmat vastaajat hankkivat apua järjestelmään liittyvissä ongelmissa lähinnä vain esimieheltä tai työtovereilta. Työtehtävittäin tarkasteltuna selvisi, että

henkilökohtaiset pankkineuvojat hankkivat apua pääosin työtovereiltaan, joka selittyy osin heidän työnsä luonteen perusteella. Henkilökohtaiset pankkineuvojat käyttävät järjestelmää hieman eri painotuksin, joten loogisin ja varmin avun lähde on mahdollisesti samoja ongelmia kohdanneet kollegat. Palvelutoimihenkilöiden avun hakeminen painottuu myös lähes kokonaan työtovereihin sekä esimieheen. Yrityksessä tulisikin käydä tarkemmin läpi, mistä apua järjestelmän käyttöön on mahdollista hakea, jotta ongelmatilanteet ratkeaisivat varmemmin, ja rohkaista työntekijöitä tiedonhakuun eri kanavia apuna käyttäen. Tämä myös osaltaan tehostaisi asiakastietojärjestelmän parissa työskentelevien työntekijöiden toimintaa ja ehkäisisi virheellisten ratkaisujen tekoa ongelmatilanteissa.

Kaikkein suurimmat järjestelmän käyttöönottoon ja konkreettisiin toimintoihin liittyvät ongelmat oli työntekijöiden osalta jo ohitettu, koska useiden kyselytutkimukseen vastanneiden sekä syvähaastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden mukaan alun haasteiden jälkeen CMS-järjestelmän lukuisat hyvät ominaisuudet ovat parantaneet asiakaskontaktien sujuvuutta sekä oman työn suunnittelua, eikä ylitsepääsemättömiä ongelmia ole enää ilmennyt. Jatkoa ajatellen työntekijöiden toiveissa olikin, että informaatio esimerkiksi päivityksistä tai järjestelmän uusista ominaisuuksista kulkisi selkeästi kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen, jotta järjestelmää kyettäisiin hyödyntämään täysipainoisesti asiakaskohtaamisissa. Järjestelmän tulevia muutoksia koskeva viestintä onkin selkeästi merkittävin seikka, johon yrityksen tulisi kiinnittää huomiota tässä vaiheessa, kun järjestelmä on saatu lähes kokonaan osaksi kaikkien työntekijöiden asiakaspalvelutyötä. Kuten teoriaosassa painotettiin, muutosviestinnän tulee olla katkeamatonta läpi kaikkien muutostilanteiden. Muutoksista viestimisen avulla kyetään näin ylläpitämään työntekijöiden kokonaisvaltaista järjestelmäosaamista ja siten parantamaan muutosten sisäistämisen kautta asiakkaan hallittua kohtaamista.



Tämän opinnäytetyön aiheena oli asiakkuuksien johtaminen CRM-tekniologian avulla. Lisäksi tämä opinnäytetyö käsitteli asiakastietojärjestelmän käyttöönottoprosessia sekä muutoksen johtamista käyttöönottoprosessin eri vaiheissa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi asetettiin, mikä on CRM-tekniologian rooli asiakkuuksien johtamisessa sekä miten asiakastietojärjestelmän onnistunut käyttöönottoprosessi toteutetaan. Työn odotettiin antavan tietoa siitä, miten Nordea Pankki Suomi Oyj:n työntekijät kokivat uuden järjestelmän tavoitekartoituksen sekä käyttöönottoon ja perehdytykseen liittyvät toimenpiteet. Lisäksi tutkimuksen odotettiin antavan tietoa järjestelmän käytännön toimivuudesta asiakaspalvelun ja myyntityön tukena.

Teoriaosassa käsiteltiin yleisesti asiakkuuksien johtamista sekä tiedonhallinnan ja CRM-tekniologian roolia asiakkuuksien johtamisessa. Uuden tekniologian käyttöönotto, käyttöönoton ongelmat sekä epäonnistumiset olivat tarkemman käsittelyn kohteena. Lisäksi muutoksen johtamista käsiteltiin osana uuden tekniologian käyttöönottoprosessia.

Empiriaosassa tutkittiin Nordea Pankki Suomi Oyj:n konttoreihin käyttöönotetun CMS-asiakashallintajärjestelmän tavoitekartoituksen, käyttöönoton ja perehdytystoimenpiteiden onnistuneisuutta sekä järjestelmän käytännön toimivuutta asiakaspalvelun ja myyntityön tukena. Tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokivat käyttöönotto- ja perehdytysprosessin toteutuksen sekä miten järjestelmä toimii käytännössä asiakaskohtaamisten tukena. Tarvittavat tiedot kerättiin kyselytutkimuksen avulla Nordea Pankki Suomi Oyj:n työntekijöiltä. Lisäksi kyselytutkimusta täydennettiin syvähaastatteluilla.

Sekä kyselytutkimuksen että syvähaastattelujen tulokset jakautuivat selvästi kahtia. Järjestelmän tarvekartoitukseen sekä perehdytystoimenpiteisiin ei oltu työntekijöiden keskuudessa kovinkaan tyytyväisiä. Perehdytystoimenpiteisiin olisi työntekijöiden taholta toivottu selkeästi enemmän aikaa, jotta järjestelmän käyttö

sekä yksittäiset toiminnot järjestelmässä olisivat selkiytyneet ennen kuin järjestelmä otettiin käyttöön todellisissa asiakaspalvelutilanteissa. Perehdytys koettiin työntekijöiden keskuudessa myös jollain tapaa epäjohtonmukaiseksi, mikä osaltaan oli oppimisen esteenä. Sen sijaan järjestelmän toimivuus konkreettisissa asiakaspalvelutilanteissa sekä asiakastapaamisten valmisteluissa oli työntekijöiden mukaan ollut selkeästi aiempia järjestelmiä tehokkaampaa ja johdonmukaisempaa. Tärkeimmäksi eduksi uuden järjestelmän osalta nousi sen tuoma selkeys ja nopeus asiakaspalvelutilanteisiin, jolloin myös asiakkaan hallittu kohtaaminen oli entistä sujuvampaa toteuttaa.

Sekä kyselytutkimukseen vastanneet että syvähaastatteluihin osallistuneet työntekijät toivoivat tulevien järjestelmä uudistusten osalta perehdytystoimenpiteisiin johdonmukaisuutta ja ennen kaikkea riittävästi aikaa. Tutkimuksen perusteella selvisi, että pienissä ryhmissä toteutettava tiivis oppimisympäristö olisi työntekijöiden mielestä mieluisin ja myös tehokkain oppimismenetelmä uuden järjestelmän käytön sisäistämisen kannalta. Lähes yhtä tärkeäksi parannettavaksi asiaksi nousi järjestelmään liittyvistä muutoksista ja uudistuksista viestiminen tarpeeksi kattavasti, jotta kaikki työntekijät saavat samat tiedot yhtä nopeasti käyttöönsä.

Tässä opinnäytetyössä on onnistuttu kattamaan koko tutkimusongelma. Työssä on selvitetty, miten CRM-teknologia avustaa asiakkuuksien johtamista sekä mitkä tekijät vaikuttavat uuden järjestelmän onnistuneeseen käyttöönottoon. Lisäksi tutkimuksessa on selvinnyt niitä asioita, joihin tulee jatkossa vielä kiinnittää huomiota, jotta uusien järjestelmien käyttöönotto onnistutaan jatkossa toteuttamaan työntekijöiden tarpeet ja toiveet huomioiden.

Tutkimuksen avulla saatujen tulosten perusteella voidaankin lopuksi todeta, että CMS-asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto on loppujen lopuksi ollut positiivinen ja samalla keskustelua herättävä kokemus ja itse järjestelmä on osoittautunut vahvasti asiakaspalvelu- ja myyntityötä helpottavaksi välineeksi. Vaikka perehdytystoimenpiteissä koettiin ilmenneen joitain puutteita, ja ongelmien osaltaan hidastaneen ja hankaloittaneen työntekijöiden oppimista,

järjestelmä on vakiinnuttanut paikkansa asiakkaan hallittua kohtaamista sekä työn suunnittelua tukevana järjestelmänä yrityksessä.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen toiminnan ohjaus. Talentum, Helsinki.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas (Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen). WS Bookwell Oy, Porvoo.

Arantola, H. 2006. Customer Insight, Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WS Bookwell Oy, Juva.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita, Helsinki.

Cole, G. 1997. Strategic Management: theory and practice. Second edition. Continuum, London, Great Britain.

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kosonen, K., Buhanist, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen, P., Lehtonen, T., Salonen, J. & Tanskanen, T. 1998. Muutoksen etulinjassa. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Kotler, P. 2003. Marketing management. International Edition. 11th edition. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, United States

of America.

Kotter, J. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere University Press, Tampere.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. WSOY, Vantaa.

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. 1. painos. Docendo Finland Oy, Jyväskylä.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Ws Bookwell Oy, Juva.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum, Helsinki.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppakaari Oyj, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Swift, R. 2001. Accelerating Customer Relationships, Using CRM and Relationship Technologies. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, United States of America.

Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M. & Saunders, M. 2000. Managing Change, A Human Resource Strategy Approach. Dorest Press. Dorchester, Great Britain.

Tuominen, K. 2000. Managing Change, Practical Strategies for Competitive Advantage. Wisconsin ASQ Quality Press, Milwaukee.

Elektroniset lähteet

About Nordea [verkkojulkaisu] 2007 [viitattu 30.9.2007] Saatavissa:

<http://www.nordea.com/About+Nordea/51332.html>

Asiakassuhteiden johtamisen työkalut [verkkojulkaisu] 2003 [viitattu 5.5.2007].

Saatavissa: [http://www.asiakkuus.com/osa4\\_lyhennetty.pdf](http://www.asiakkuus.com/osa4_lyhennetty.pdf)

Bose, R. Customer relationship management: key components for IT success

[verkkoartikkeli] *Industrial Management & Data Systems*, Volume 102, Issue 2, 2002 [viitattu 2.10.2007]. Saatavissa:

<http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0291020204.html>

Bull, C. Strategic issues in customer relationship management (CRM)

implementation [verkkoartikkeli] *Business Process Management Journal*, Volume 9, Issue 5, 2003 [viitattu 14.9.2007]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1570090503.html>

Hagelstam, M. Crm toimii, jos se on helppokäyttöinen [verkkoartikkeli]

*Talouselämä* 2002 [viitattu 17.9.2007]. Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=328141>

Jabe, M. Näin luot yhdessä onnistuneen muutoksen [verkkoartikkeli] *Fakta* 2007

[viitattu 17.9.2007]. Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1169062>

Kankare, M. Tietotekniikka vie mehut yrityksistä [verkkoartikkeli] *Talouselämä*

2002 [viitattu 1.10.2007]. Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=315815>

Laframboise, D., Nelson, R. L. & Schmaltz, J. Managing resistance to change in workplace accommodation projects [verkkoartikkeli] *Journal of Facilities Management*, Volume 1, Issue 4, 2003 [viitattu 14.9.2007]. Saatavissa:

<http://emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=15285>

Mello, A. CRM failures: Don't blame the tools [verkkoartikkeli] 2002 [viitattu 8.5.2007]. Saatavissa:  
<http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/0,14179,2902068,00.html>

Nivaro, H. Avainasiakas on kaikkien asia [verkkoartikkeli] Fakta 2004 [viitattu 17.9.2007]. Saatavissa:  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=595768>

Olin, N., Vanhala, A. & Lauttio L-M. Muutos stressaa keskijohtoa [verkkoartikkeli] Fakta 2007 [viitattu 1.10.2007]. Saatavissa:  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1189276>

Ollila, K. Pidä IT renkinäsi [verkkoartikkeli] Fakta 2006 [viitattu 1.10.2007]. Saatavissa:  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/shoe?eid=904628>

Schumacher, J. Monikanavaisuus haastaa Nordean asiakashallinnan [verkkoartikkeli] Tietoviikko 2001 [viitattu 17.9.2007]. Saatavissa:  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=260850>

Songini, M. L. Process, Integration - Key to CRM Success [verkkoartikkeli] Computerworld 2004 [viitattu 17.9.2007]. Saatavissa:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=103&sid=1bfc4cc0-8024-4ee3-bf13-f024d41e5f0f%40sessionmgr106>

Yrjölä, E. Koodari ryhtyy konsultiksi [verkkoartikkeli] Talouselämä 2005 [viitattu 1.10.2007]. Saatavissa:  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=720710>

#### Haastattelut

Palveluneuvoja 2007. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 24.9.2007.

Palveluneuvoja 2007. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 24.9.2007.

10.9.2007

Hei,

Olen Lahden ammattikorkeakoulun neljännen vuoden markkinoinnin opiskelija. Teen opinnäytetyönä tutkimuksen Nordea Pankki Suomi Oyj:n asiakashallintajärjestelmä CMS:n käyttöönotosta, perehdytyksestä järjestelmän käyttöön sekä sen toimivuudesta asiakaspalvelutilanteissa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää CMS – asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton ja järjestelmän perehdytyksen onnistuneisuutta sekä itse järjestelmän hyötyjä asiakassuhteiden paremman hallittavuuden näkökulmasta.

On tärkeää, että kyselyyni vastaa mahdollisimman moni henkilöasiakaspuolella työskentelevä henkilö, jotta tutkimustuloksista saadaan kattavia. Vastaukset toivon palautettavan maanantaihin 17.9.2007 klo 16.00 mennessä kuoriin, jotka löytyvät neuvontapalveluiden ajanvarauspaikkojen takaa.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Kiitos yhteistyöstä,

Jenni Lehto



## Perustiedot (valitse yksi vaihtoehto)

### 1. Ikä

- 20–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

### 2. Koulutus

- Keskkoulu, kansakoulu tai peruskoulu
- Lukio
- Ammattikoulu tai opistoaste
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto tai korkeakoulu
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

### 3. Tämänhetkinen työtehtävä

- Palvelutoimihenkilö (esim. kassa)
- Palveluneuvoja
- Henkilökohtainen pankkineuvoja

### 4. Työvuodet Nordeassa (tai sen edeltäjissä)

- 0–2 vuotta
- 3–7 vuotta
- 8–15 vuotta
- 16–30 vuotta
- yli 30 vuotta

## Perehdytys ja järjestelmä

Merkitse rastilla mielestäsi sopivin vaihtoehto.

(1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

5. Johto / esimies esitteli CMS -järjestelmän tavoitteet kattavasti ennen järjestelmän käyttöönottoa / heti perehdyttämisvaiheessa.

1      2      3      4      5

6. Sain tarpeeksi opastusta järjestelmän käyttöön alkuvaiheessa

1      2      3      4      5

*Mikäli vastasit tähän kysymykseen ”täysin eri mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä”, millaista tukea / toimenpiteitä olisit kaivannut lisää?*

---

---

---

---

7. CMS -järjestelmä on mielestäni tuonut selkeyttä ja johdonmukaisuutta asiakaskohtaamisiin.

1      2      3      4      5

*Mikäli vastasit tähän kysymykseen ”täysin eri mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä”, minkä tekijöiden koet vaikuttaneen tähän?*

---

---

---

---

8. Käytätkö edelleen vanhoja järjestelmiä niiltä osin, jotka löytyvät CMS - järjestelmästä?

- Kyllä
- En

*Mikäli vastasit tähän kysymykseen ”Kyllä”, mitkä tekijät vaikuttavat tähän?*

---

---

---

---

---

---

9. Oletko hankkinut apua, mikäli järjestelmän käytössä on ollut ongelmia?

- Kyllä
- En

10. Mikäli vastasit kyllä, mistä olet hankkinut apua ongelmaan?

- Esimieheltä
- Työtovereilta
- Tekniseltä tuelta
- Intranetistä
- Jostain muualta, mistä?

---

11. Ratkesiko CMS- järjestelmään liittynyt ongelma etsiessäsi siihen vastausta edellisessä kohdassa valitsemastasi lähteestä?

- Aina
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan



## LIITE 2

### HAASTATTELURUNKO

- Kokemukset järjestelmän perehdytyksestä
- Muutostoiveet prosessin kulkuun
- Ongelmatilanteet ja niiden ratkaiseminen
- Järjestelmän vaikutukset käytännön työhön
- Vanhat järjestelmät vs. uusi järjestelmä
- Yhteenveto muutosprosessista
- Vapaat kommentit prosessin eri vaiheista

### LIITE 3

#### AVOIMET VASTAUKSET

##### **Kysymys 7.**

##### **Mikäli vastasit 1 tai 2, millaista tukea olisit kaivannut lisää?**

Lisää opastusta ennen käyttöönottoa.(4 kpl)

CMS-driver, kenelle perehdyttäminen kuului ei ollut itsekään ajan tasalla/ei osannut käyttää järjestelmää

"harjoittelusovellus", "oikea sovellus" harjoittelutoiminnolla. Selkeää tietoa sovelluksen "saloista" ja toimintaideasta

Jokainen sai yrittää omin voimin. Pelkkä kuuntelu ei riitä harjoitteluvaiheessa.

Opettelimme kantapään kautta.

Alusta alkaen saman henkilön olisi pitänyt opettaa

Konkreettista tietoa, eri vaihtoehtojen läpikäyntiä

##### **Kysymys 9.**

##### **Mikäli vastasit tähän kysymykseen 1 tai 2, minkä tekijöiden koet vaikuttaneen tähän?**

Nyt helpompi löytää asiakkaan ajanvaraus ja tieto kenen kanssa asioinut.

Mutta varsinainen tieto asiakkaan asioinnista täytyy hakea muista sovelluksista, esim. tilien/lainojen saldot.

CMS:stä ei näe kaikkea tarvittavaa tietoa. On katsottava palvelukokonaisuutta, vastuut, ym.

## **Kysymys 11.**

**Mikäli vastasit tähän kysymykseen "Kyllä", mitkä tekijät vaikuttavat tähän?**

CMS:stä ei löydy saldotietoja, lainojen hoitokuluja, ym.

CMS:stä ei näe kaikkea tarvittavaa tietoa. On katsottava palvelukokonaisuutta, vastuut, ym.

ASPÄ-LINKKI -> vastuiden hoitokulut mm. näkyvät siellä ja esim. sijoitusten näkymä selkeämpi. Kohderyhmä -> palvelut + volyymit varmistettava joskus vanhasta sovelluksesta

Tarkistan tuotteet ja palvelut ASPÄ:sta aina varmuuden vuoksi, sillä mielestäni CMS ei ole ajan tasalla

Käytän Asiakkaan palvelukokonaisuus-ohjelmaa, koska siinä rahoitusosuudessa näkyy kätevästi vastuut sekä tiedot koroista, maksuohjelmasta, hoitokuluista/kk, ym.

CMS ei anna tarkkoja tietoja ja niiden osalta on haettava tiedot entisistä järjestelmistä

Monet vanhat sovellukset ovat mielestäni selkeämpiä

Asiakastiedot on parempi esim. yritysyhteyden löytymiseen

Helppous, tapa

### **Kysymys 15.**

#### **Miten CMS -asiakashallintajärjestelmä on mielestäsi muuttanut päivittäistä työskentelyäsi asiakaspalvelutilanteissa?**

Nopeuttanut (7 kpl)

Helpottanut asiakaspalvelua (6 kpl)

Aikavaraukset (asiakas ei muista kenelle aikavaraus) löytyy hyvin (4 kpl).

Myyntimahdollisuudet ja palautteen anto sujuvampaa

Lisännyt tarvittavaa aikaa jälkitöihin kaikkien muiden töiden lisäksi. Aina laitettava tehtävä valmiiksi, ym.

Ei tarvi aina hyppiä eri sovelluksissa. Näkee aikaisemmat tapaamiset

Olen ollut talon palveluksessa vain sen aikaa kun CMS on ollut käytössä, eli se ei ole muuttanut toimintatapoja, vaan se on oleellinen osa työvälineitäni.

Asiakastiedot melko kattavasti (ei erillistä asiakasmuistiota), voi kirjata soittoyhteykset ja yhteydenotot samaan paikkaan.

Tapaamiset on valmisteltuja, muistiinpanot edellisistä tapaamisesta helposti luettavissa.

Myynti lisääntynyt myyntimahdollisuuksien/tarjousten kautta.

Ajankäytön ja asiakaskohtaamisten valmistelun johdonmukaisuus, auttaa muistamaan.

CMS on selkeä kokonaisuus.



Valmistelut ja jälkityöt heti tapaamisen yhteydessä mikäli on aikaa. Ajanpuute kuitenkin hyvin usein pakottaa toimimaan toisin.

Tuntuu, että oikeat koodaukset ovat tärkeämpiä kuin itse asiakaspalvelu.

Tiedot löytyvät suuremmaksi osaksi samasta paikasta, suuri tuki asiakaspalvelutilanteissa, kaiken perusta

Ajanhallinta (kalenteri, ajanvaraus), kaikki asiat samassa paikassa, helppo käyttää

Nopeuttaa tiedonantoa ja -saantia asiakkaasta palvelutilanteessa, tunnistaminen tulee "rutiiniksi" tavaksi. Koko ajan oppiessa lisää, työskentely helpottuu.

Ilman sitä on aika onneton toimia ja tehdä mitään.

Myynti + myyntimahdollisuudet tulevat käydyksi läpi joka asiakaskohtaamisessa, myynnit tulee nyt kirjattua säännöllisesti.

Muun muassa lainojen tiedot näkyvät helpommin ASPA:ssa esim kk-erä, viimeinen maksupäivä.

### **Kysymys 16.**

**Muutoksia, parannusehdotuksia, ideoita, palautetta (käyttöönnotosta, perehdytyksestä, järjestelmästä jne.)**

Sovellus ei ilmeisesti tai toivottavasti ole vielä valmis!

Tiedot esim. perukirjasta ym. tehtävä selvemmäksi ja yksinkertaisemmaksi. Vanhat tiedot pitäisi saada yhteen paikkaan, ettei tarvitsisi katsoa monesta paikasta. Perehdytykseen paljon enemmän aikaa!

Lainan hoitokulut näkyviin "tuotteisiin ja palveluihin".

CMS-Driver/perehdyttäjä vaihtoon ja tilalle ihminen ketä kiinnostaa kyseinen asia ja se miten työntekijät pärjäävät järjestelmän kanssa ja saavat siitä parhaan mahdollisen hyödyn irti. Jos muutoksia/uusia ominaisuuksia tulee käyttöön, niistä on informoitava koko konttoria eikä vain omaa tiimiä!!

Kun uusia parannuksia tulee, olisi järjestelmää hyvä käydä läpi, jotta välttyttäisiin eroavaisuuksilta ja turhilta toimenpiteiltä.

Kalenteri selkeämmäksi, huomautus, kun asiakas/muu tapaaminen noin 15 min ennen, niin kuin aikaisemmin kalenterissa oli.

Päivittäiset tietoiskut järjestelmän pätevydestä, niksipalsta.

Järjestelmät pitäisi ottaa käyttöön vasta kun toimivat kunnolla, ei raakileita, esimiehetkään eivät tienneet CMS-saloja alkuunsa, enemmän perehdyttämistä ja asioiden läpikäymistä -> mikä vaikuttaa mihin ennen käyttöönottoa

Itseopiskelumateriaali heikohko, siihen opastusta enemmän (ryhmässä).

Aina silloin tällöin tsemppausta porukalla!

Olisi hyvä jos samassa järjestelmässä voisi muuttaa myös asiakkaan perustietoja, segmentointiryhmää, tilatietoja jne.

Otettiin käyttöön vähän raakileena, joka päivä (yhä edelleen) on jotain epäselvyyttä käytön suhteen. Tuntuu että jokainen käyttää ja täyttää tietoja omalla tyylillä.

Tuntuu että suuri osa työpäivästä menee tekniseen väkerrykseen että CMS näyttää oikealta. **ASIAKAS ON KUITENKIN NUMBER 1.**