

Sami Hänninen

**ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO-
KOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS**

Case Softwave Ohjelmistot Oy

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2019**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Joulukuu 2019	Tekijä Sami Hänninen
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOKOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS. Case Softwave Ohjelmistot Oy.		
Työn ohjaaja Marko Ovaskainen		Sivumäärä 36 + 8
Työelämäohjaaja Janne Lehtinen		
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli kokkolalainen ohjelmistotalo Softwave Ohjelmistot Oy. Yritys suunnittelee ja myy erilaisia talouteen ja raportointiin liittyviä ohjelmistoja julkiselle ja yksityiselle sektorille. Yrityksellä on myös taloushallinto-osasto, joka toteuttaa asiakkailleen kokonaisvaltaisesti taloushallinnon palvelut.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kouluttamisen kautta mahdollistaa uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän sujuva käyttöönotto sekä mahdollisimman korkea käyttöaste.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin yleisesti tiedonhallinnan haasteita eri näkökulmista sekä ratkaisuja tavanomaisiin haasteisiin. Tietoperustan alussa perehdyttiin asiakastiedon erilaisiin lähteisiin, ja loppupuolella kuvattiin sitä, miten asiakkuuksien hallintaan suunniteltu järjestelmä ratkaisisi useita tiedonhallinnan haasteita.</p> <p>Toisessa teorialuvussa käsiteltiin oppivan organisaation mallia, sekä sitä miten organisaation kilpailukyky paranee osaamispääoman kasvaessa.</p> <p>Opinnäytetyön käytännön osiossa toteutettiin asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyvä käyttökoulutus sekä siihen liittyvä palautekysely. Osiossa käytiin läpi koulutuksen järjestämisen vaiheet tapahtuman suunnittelusta ja koulutusmateriaalin valmistelusta palautekyselyn toteuttamiseen.</p>		
Asiasanat Asiakashallinta, Kilpailukyky, Oppiva organisaatio, osaaminen, tiedonhallinta		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2019	Author Hänninen Sami
Degree programme Business Administration		
Name of thesis PLANNING AND IMPLEMENTING A CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM OPERATION TRAINING. Case Softwave Ohjelmistot Oy.		
Supervisor Marko Ovaskainen	Pages 36 + 8	
Instructor Janne Lehtinen		
<p>This thesis was commissioned by Softwave Ohjelmistot Oy Ltd from Kokkola. The company designs and sells various financial and reporting software for the public and private sectors. The company also has a financial administration department that provides its clients with comprehensive financial management services.</p> <p>The aim of the thesis was to enable the smooth implementation of the new CRM system and the highest utilization rate through training.</p> <p>The knowledge base addressed the general challenges of managing information from different perspectives, as well as solutions to common challenges. At the beginning of the knowledge base, various sources of customer information were explored, and the end part described how a customer relationship management system would address many of the information management challenges.</p> <p>The second theoretical framework dealt with the learning organization model and how the competitiveness of the organization improves as the knowledge capital increases.</p> <p>The practical part of the thesis carried out the related user training on the implementation of the customer relationship management system and the related feedback questionnaire. The section covered the stages of organizing the training, from planning the event and preparing the training material to the implementation of the feedback survey.</p>		

<p>Key words Competitiveness, customer relationship management, information management, knowledge</p>
--

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ASIAKASTIEDON HALLINTA	3
2.1 Asiakastieto.....	3
2.2 Tiedonhallinnan haasteet.....	6
2.3 Asiakastiedonhallintajärjestelmä ratkaisuna tiedonhallinnan haasteisiin.....	12
2.4 Asiakastiedonhallintajärjestelmän käyttöönotto organisaatiossa.....	13
2.5 Laadukkaalla asiakastiedolla johtaminen.....	19
3 YRITYKSEN KILPAILUKYVYN KEHITTÄMINEN OPPIVAN ORGANISAATION MALLILLA	24
3.1 Organisaation ja henkilöstön kehittyminen osana kilpailukykyä.....	24
3.2 Osaamisen kehittämisen haasteet.....	26
3.3 Osaamisen kehittämisstrategiat.....	26
4 OPINNÄYTETYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS, PROSESSIKUVAUS JA TULOKSET	28
4.1 Opinnäytetyön toimeksianto ja tavoitteet.....	28
4.2 Koulutustapahtuman suunnittelu ja organisointi.....	28
4.3 Koulutuksen palautekyselyn yhteenveto.....	31
5 POHDINTA	33
LÄHTEET	36
LIITE 1: Käyttökoulutuksen palautekyselyn tulokset	
LIITE 2: Käyttökoulutuksen koulutusmateriaali (ei julkinen)	
KUVIOT	
KUVIO 1. Esimerkki organisaation asiakastiedosta.....	5
KUVIO 2. Tiedonhallinnan osa-alueet.....	7
KUVIO 3. Asiakastiedon hallinta osana organisaation tiedonhallintaa.....	9
KUVIO 4. Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin vesiputousmalli.....	17
KUVIO 5. Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin iteratiivinen malli.....	18
KUVIO 6. Tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja.....	20
KUVIO 7. Oppimisen johtaminen ja kehittäminen organisaatiossa.....	25
KUVIO 8. CRM-järjestelmän käyttöönoton ja käyttöönottokoulutuksen prosessikuvaus.....	31
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Tiedon perinteinen luokitteluhierarkia.....	8
TAULUKKO 2. CRM-projektin keskeiset roolit ja vastuut.....	19
TAULUKKO 3. CRM-järjestelmän käyttökoulutuksen palautekyselyn yhteenveto.....	32

1 JOHDANTO

Kiristyvän kansainvälisen kilpailun aikana asiakastiedon kerääminen ja hallinta on noussut keskiöön pienellekin organisaatiolle. Pieni organisaatio voi toimintansa alkuvaiheissa pystyä toimimaan ilman keskitettyä asiakastiedonhallintajärjestelmää, mutta organisaation kasvaessa ja avainhenkilöiden vaihtuessa toimiva järjestelmä on menestyvän organisaation elinehto. Pystyäkseen toimimaan kilpailijoita paremmin, tulee organisaation panostaa voimallisesti hyvään ja asiantuntevaan palveluun kaikissa asiakkuuden vaiheissa. Tämä onnistuu tehokkaasti vain organisaatiossa, jossa on luotu yhteiset käytännöt asiakastiedon järjestelmälliselle dokumentoinnille sekä jäsentämiselle.

Organisaatiolle tärkeää asiakastietoa syntyy useissa eri prosesseissa kuten myynnissä, asiakaspalvelussa ja tuotannossa. Tiedon eri palasten tulisi yhdistyä organisaation koko toimintaa ohjaavaksi asiakastiedoksi, joka on kirjattu sovittujen sääntöjen mukaisesti, sekä raportoitavissa keskitetystä järjestelmästä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Softwave Ohjelmistot Oy on vuonna 2003 perustettu ohjelmistoalan yritys, jonka liikevaihto vuonna 2018 oli 1,5 miljoonaa euroa. Softwave tarjoaa asiakkailleen omaa Opiferus -tuoteperhettä sekä siihen liittyviä asiantuntija- ja koulutuspalveluita. Taloushallintoon, raportointiin sekä tiedolla johtamiseen liittyvät sovellukset soveltuvat sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin tarpeisiin. Yrityksen toimipaikka on Kokkola, mutta toiminta-alueena koko Suomi. Yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 20 asiantuntijaa.

Opinnäytetyön toimeksianto liittyi Softwave Ohjelmistot Oy:n uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon, sekä siihen liittyvään henkilöstön koulutukseen. Toimeksiannon tavoitteena oli järjestelmän sujuva tekninen käyttöönotto sekä hyvä käyttöaste. Henkilöstökouluttamisen avulla pyrittiin mahdollistamaan järjestelmän aktiivinen käyttö myyjien keskuudessa järjestelmän linkaaren alkuvaiheista saakka.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella asiakastiedon hallinnan haasteita ja avata keskitetyn asiakkuudenhallintajärjestelmän tuomia hyötyjä organisaatiolle. Tavoitteena oli uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttökoulutuksen suunnittelu sekä toteutus. Opinnäytetyön teoriaperusta painottuu asiakkuudenhallinnan teoriaan sekä kouluttamisen tarpeisiin yritysten kehityksen tukemiseksi.

Ensimmäisessä teorialuvussa edetään asiakastiedon syntymisestä ja tiedonhallinnan haasteista asiakkuudenhallintajärjestelmän tarpeen tiedostamiseen. CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen teoriaosuus etenee dokumentoidun asiakastiedon avulla strategiseen asiakkuuksienhallintaan sekä organisaation eri prosessien johtamiseen tietoa hyödyntäen.

Opinnäytetyön toinen teoriaosio käsittelee kouluttamista yritysten kehittymisen välineenä. Luvussa käydään läpi henkilöstön kouluttamisen tuomia hyötyjä organisaatiolle sekä kouluttamisen strategista merkitystä asiantuntijaorganisaatioille.

Opinnäytetyön sisältö on ensisijaisesti tehty toimeksiantajan tarpeisiin, mutta sen sisältö palvelee myös muita organisaatiota, jotka haluavat toimia asiakaslähtöisesti. Opinnäytetyö tuo esiin erilaisia tiedonhallinnan näkökulmia sellaisellekin organisaatiolle, jossa tiedonhallinnan varsinaista haastetta ei ole vielä tunnistettu.

2 ASIAKASTIEDON HALLINTA

Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin asiakastiedon ja tiedonhallinnan teoriaperustaan. Ensin kappaleissa käsitellään asiakastiedon tarvetta ja sen syntymistä eri prosesseissa. Sen jälkeen kuvastamme tiedonhallinnan haasteita ja eri ratkaisumalleja. Lopuksi käydään läpi, miten organisaatio voi johtaa toimintansa eri prosesseja syntynyttä tietoa hyödyntäen.

2.1 Asiakastieto

Yritystoiminnan keskiössä on asiakas ja asiakkaan eri tarpeet. Kilpailu on nykyään kovaa ja globaalia, ja sen vuoksi asiakkaalla on mahdollisuus valita entistä vapaammin ne organisaatiot, joiden kanssa asioi. Asiakkuus tulee sitoa liiketoiminnan suunnitteluun ja prosesseihin alusta loppuun saakka. Liiketoiminta tähtää pitkäikäisiin asiakkuuksiin, joiden lopputuloksena on hedelmällinen ja kannattava liiketoiminta. (Selin & Selin 2005, 13.)

Paras asiakas- ja markkinatuntemus syntyy, kun yhdistetään olennainen informaatio organisaatiolle kertyneeseen kokemukseen. Asiakas- ja markkinatuntemukseen tähtäävä tietojohdaminen edellyttää ainakin tiedon jäsentämistä ja tiivistämistä, kokemukseen pohjautuvan tiedon muokkaamista koko organisaatiota palvelevaksi tiedoksi, koko organisaation tietojen yhtenäisyyttä, tiedon keräämisen, jalostamisen ja jakelun systematiikkaa, sekä liiketoiminnan tarkastelua ja analysointia kokonaisuutena. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

Yritys ei voi toimia asiakaslähtöisesti, ellei se osaa ajatella kuin asiakas tai tiedä asiakkaan todellisia tarpeita. Asiakastietoa tulee hankkia suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti, kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen ja strategisen toiminnan tueksi. Järjestämällä organisaatiossa jo olevan asiakastiedon asiakkuudenhallintajärjestelmään, voi organisaatio saada uudenlaista tietoa järjestelmän yhdistellessä pieniä asiakastiedon paloja uudelleen näkymään. Nykyisen tiedon lisäksi tietoa voidaan hankkia erilaisista lähteistä kuten palautteista, messuilta, rekistereistä tai asiakkaalta itseltään. (Selin & Selin 2005, 109-115.)

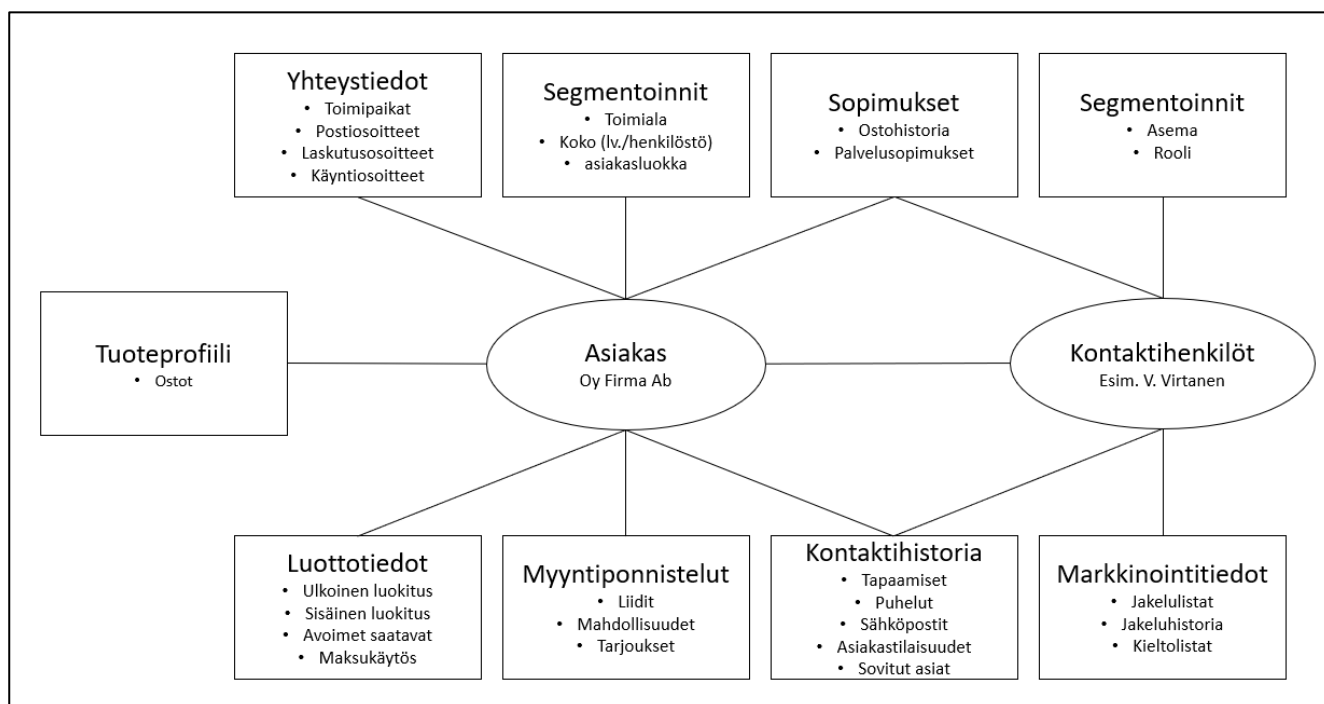
Suunnitellessaan asiakashankintaa organisaatio tarvitsee tuekseen erilaista tietoa mahdollisista asiakkaista. Tätä tietoa tarjoavat useat eri tietolähteet, kuten julkiset rekisterit tai kaupalliset kohderyhmäpalvelut. Organisaatio voi myös itse kerätä tietoa eri keinoilla. Messutapahtumat, kampanjat ja erilaiset kyselyt ovat hyviä esimerkkejä tavoista, joilla yritys voi kerätä kohderyhmää potentiaalisista asiakkaista.

Organisaatio ei tarvitse yleensä kuitenkaan valtavasti tietoa yksittäisestä asiakkaasta, vaan perustiedoilla kuten nimellä ja yhteystiedoilla pääsee alkuun. Myyntiputkessa etenevistä asiakkaista kertyy lisää täsmällisempää asiakastietoa asiakkuuden varrella. (Bergström & Leppänen 2015, 426-427.)

Asiakkaiden hyvä palvelutaso saavutetaan syvällä asiakastuntemuksella. Asiakastuntemuksen kehittämiseksi on ensisijaisen tärkeää, että olennainen ajan myötä organisaatiossa syntyvä tieto asiakkaista kirjataan keskitettyyn järjestelmään ja pidetään laadultaan hyvällä tasolla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan lähettämien reklamaatioiden, tilausten ja käytyjen keskustelujen sisällön kirjaamista muistiin. Kirjaamalla muistiin sopivia yksityiskohtia asiakkaan kertomasta, voidaan myynti- ja asiakaspalvelutilanteessa osoittaa hyvä asiakastuntemus, nostamalla asia myöhemmissä keskusteluissa esiin uudelleen. (Selin & Selin 2005, 181.)

Asiakasymmärrys nousee keskiöön asiakkuuksien johtamista ja hallintaa kehittävässä organisaatioissa. Asiakkaan toimintaa ja ajattelua tulisi ymmärtää mahdollisimman hyvin osto- ja palvelutilanteessa. Asiakasymmärrystä voidaan kehittää useilla eri menetelmillä, kuten haastattelemalla ja kuuntelemalla asiakasta asiakkuuden eri vaiheissa. Tärkeää tietoa asiakasymmärryksen kartuttamiseksi löytyy yrityksen omista tietojärjestelmistä, mikäli tieto on ajantasaista ja laadukasta. Hyvällä asiakasymmärryksellä voidaan johtaa organisaation toimintaa tehokkaammin vastaamaan asiakkaan tarpeita eri tilanteissa. (Bergström & Leppänen 2015, 421-423.)

Kun ajatellaan asiakastietoa käsitteenä, helposti ajatellaan sen liittyvän pelkästään asiakkaan kontaktitietoihin, eli organisaation nimeen, yhteystietoihin ja kontaktihenkilöön. Tämä ajatus ei kuitenkaan ole koko totuus, sillä perus- ja kontaktitietojen ympärille nivoutuu valtavasti erilaista tietoa, kuten asiakas- ja historiatietoa tai tietoa asiakkuuteen liittyvistä sopimuksista. Nämä tiedot yhdessä muodostavat kokonaiskuvan asiakkaasta ja asiakkuudesta. Hyvässä organisaatiossa tieto olisi yhteneväistä ja löytyisi järjestelmästä, mutta harvoin on sellaista tilannetta, että kaikki tieto on tasalaatuista ja kaikkien saatavilla. Kuviossa 1 on esitetty näkemys business-to-business -organisaation tyypillisestä asiakastiedon kokonaisuudesta. (Oksanen 2010, 149.)



KUVIO 1. Esimerkki business to business –organisaation asiakastiedosta. (Mukaillen Oksanen 2010, 149.)

Asiakassuhteiden johtamisen keskiössä on asiakkaan toiminnan aito tunteminen. Asiakassuhde kehittyy jatkuvasti ja sitä tuleekin ajatella eräänlaisena prosessina. Organisaation tulee ajatella asiakassuhteen erilaisia ja moninaisia vaiheita, ja pyrkiä ymmärtämään asiakasta kaikissa asiakkuuden vaiheissa. Kehittämällä asiakkuuteen ja palvelutuotantoon liittyvää prosessia, saa yritys kilpailuetua syvän asiakas-tuntemuksen kautta. Organisaatio pystyy palvelemaan asiakastaan paremmin kuin kilpailijat molemmin-puolisen luottamuksen ja ymmärryksen myötä. (Selin & Selin 2005, 29-30.)

Hiljainen tieto on yksi tiedon lähde, joka liittyy olennaisesti asiakastiedonhallintatyökalujen projekteihin ja käyttöönottoihin. Hiljainen tieto myyntiorganisaation näkökulmasta voi liittyä toimittajan keskeisten henkilöiden ja tilaajan väliseen vuorovaikutukseen. Tavanomaisessa tilaaja-toimittajasuhteessa tietyt henkilöt ovat enemmän tekemisissä tilaajan edustajien kanssa, ja tässä suhteessa kehittyy monenlaista tietoa esimerkiksi asiakkaan mieltymyksistä toimitustapojen ja maksuaikojen suhteen. Nämä tiedot olisivat helposti dokumentoitavissa asiakastiedoksi järjestelmään, mikäli näiden kirjaamisesta olisi yhte-neväiset käytännöt ja pelisäännöt. (Oksanen 2010, 150-151.)

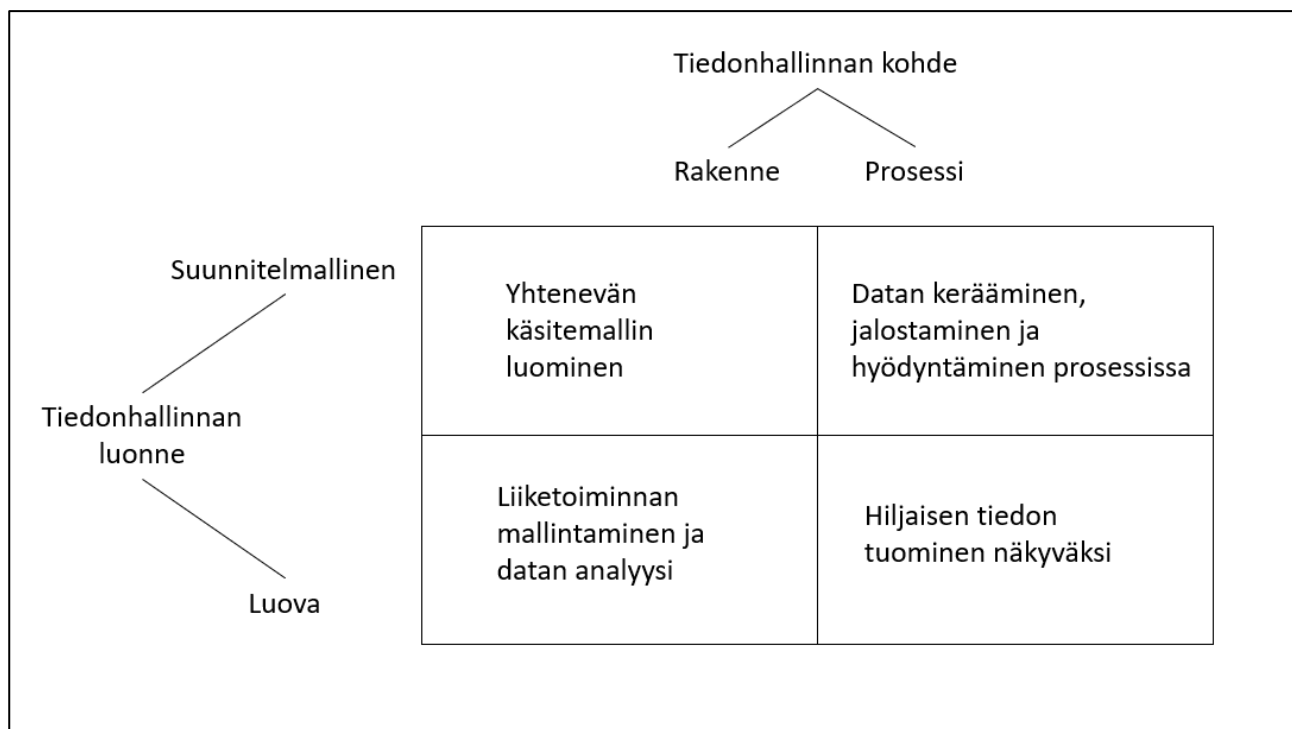
Lisäksi pitkään organisaatiossa työskennelleille henkilöille on vuosien saatossa kertynyt esimerkiksi asiakkaan historiatietoa sekä ajatuksia asiakkuuden tulevaisuudesta. Nämä tiedot ovat usein myös dokumentoimatta ja henkilöiden vaihtuessa ne luovat eräänlaisen tietotyhjiön tilaaja-toimittajasuhteelle. Tällaisessa tilanteessa asiakkaan edustaja joutuu usein kertomaan uudelle toimittajan edustajalle asiakkuuden historian, tilan ja tulevaisuuden ajatukset, jolloin tilanne on asiakashuollollisesti epäedullinen sekä tilaajalle että toimittajalle. (Oksanen 2010, 150-151.)

Näkyvä tieto on sellaista tietoa, joka on helposti syötettävissä järjestelmään ja helposti mitattavissa. Näkyvä tieto koostuu kaikesta tavanomaisesta informaatiosta, jota asiakkaasta ja asiakkuudesta on löydettävissä. Näkyvää tietoa on helppo yhdistellä ja mitata. Esimerkiksi myynnin aktiivisuutta voidaan mitata valitsemalla tietyt myyntiponnistelut kuten pidetyt tapaamiset, ja tarkastelemalla näitä halutulla ajanjaksolla. Tietoa on nykyisellään kuitenkin usein tarjolla niin laajasti, että kannattaa välttää liian laajoja ja monimutkaisia raportteja ja ennusteita. Työntekijät jaksavat syöttää vain rajallisen määrän tietoa, joten monimutkaisissa tietojen yhdistelyissä laatu voi nopeasti heikentyä puutteellisen tiedon takia. (Oksanen 2010, 153.)

2.2 Tiedonhallinnan haasteet

Tiedonhallinta on tärkeä osa organisaation prosesseja liiketoiminnan näkökulmasta. Tiedonhallinnan avulla organisaatio pystyy ennakoimaan ja reagoimaan nopeasti tuleviin muutoksiin. Kokonaisuutena tiedonhallinta koostuu useista eri elementeistä, kuten strategiasta, asiakasstrategiasta, segmenteistä, toimintamalleista sekä menestystekijöistä. Näistä elementeistä määritelty tiedonhallinta on liiketoimintaa ohjaavaa ja tukevaa. Tiedonhallinnan kokonaisuus oikein määriteltynä ei palvele vain organisaation johtoa, vaan se ohjaa toimintaa läpi organisaation tasojen myös operatiivisella tasolla (Ala-Mutka & Talvela 2004, 101).

Kuviossa 2 esitetään tiedonhallinnan osa-alueet jaettuna toisaalta rakenteeseen ja prosessiin sekä toisaalta tiedonhallinnan suunnitelmalliseen tai luovaan luonteeseen.



KUVIO 2. Tiedonhallinnan osa-alueet jaettuna rakenteeseen ja prosessiin sekä tiedonhallinnan luonteeseen (Mukaiillen Ala-Mutka & Talvela 2004, 101.)

Asiakkuuden määrittely liiketoiminnallisesti voi olla aluksi hieman monimutkaista. Asiakkaan rooli riippuu paljon siitä, mikä on palveluita tuottavan organisaation rooli palveluketjussa, sekä siitä mihin asemaan asiakas tässä ketjussa asettuu. Yritys siis voi myydä tuotteitaan suoraan loppukäyttäjälle tai vaihtoehtoisesti jälleenmyyjälle. Organisaation konkreettinen asiakas voi olla esimerkiksi tukkukauppa, joka jälleenmyy tuotteitaan loppukäyttäjille. Liiketoiminnallista ajattelua tulee kuitenkin johtaa loppukäyttäjään saakka, joka on yrityksen tuotteiden lopullinen asiakas. Tällaisissa tilanteissa haasteen asettaa se, että väliporras ennen asiakasta voi suodattaa olennaisen asiakastiedon kertymistä palvelua tuottavalle organisaatiolle. (Selin & Selin 2005, 17-19.)

Vaikka puhutaan käsitteestä asiakastieto, ei se tarkoita sitä, että kaikki asiakastieto tiedon luokitushierarkian mukaisesti olisi varsinaisesti laadultaan tietoa. Käsite ”tieto” voidaan siis luokitella luokitteluhierarkian mukaan edelleen tiedon eriasteisille tasoille (Taulukko 1).

TAULUKKO 1: Tiedon perinteinen luokitteluhierarkia (Oksanen 2010, 155.)

Viisaus	Näkemyks asioiden laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä.
Tieto	Informaatiota, johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arviot.
Informaatio	Dataa, joka on analysoitu, luokiteltu ja asetettu johonkin kontekstiin.
Data	Irrallisia, objektiivisia faktoja.

Asiakkuudenhallintajärjestelmässä eli CRM-järjestelmässä oleva sisältö on yleensä informaatiota, eli dataa on analysoitu ja se on asetettu johonkin kontekstiin. Harvemmin tieto on pelkkää irrallista dataa, mutta sitäkin voi syntyä, jos esimerkiksi myyjä unohtaa kirjata sovittuja asioita. Parhaimmillaan CRM-järjestelmään tuotettaisiin esitetyn perinteisen luokitteluhierarkian tasoista nimenomaan tietoa, eli informaatiota, johon on pystytty liittämään oivallusta, kokemusta, intuitiota tai arviota. Se vaatii syntyäkseen kuitenkin kattavan määrän tulkittavaa informaatiota ja siitä johdettuja dokumentoituja johtopäätöksiä.

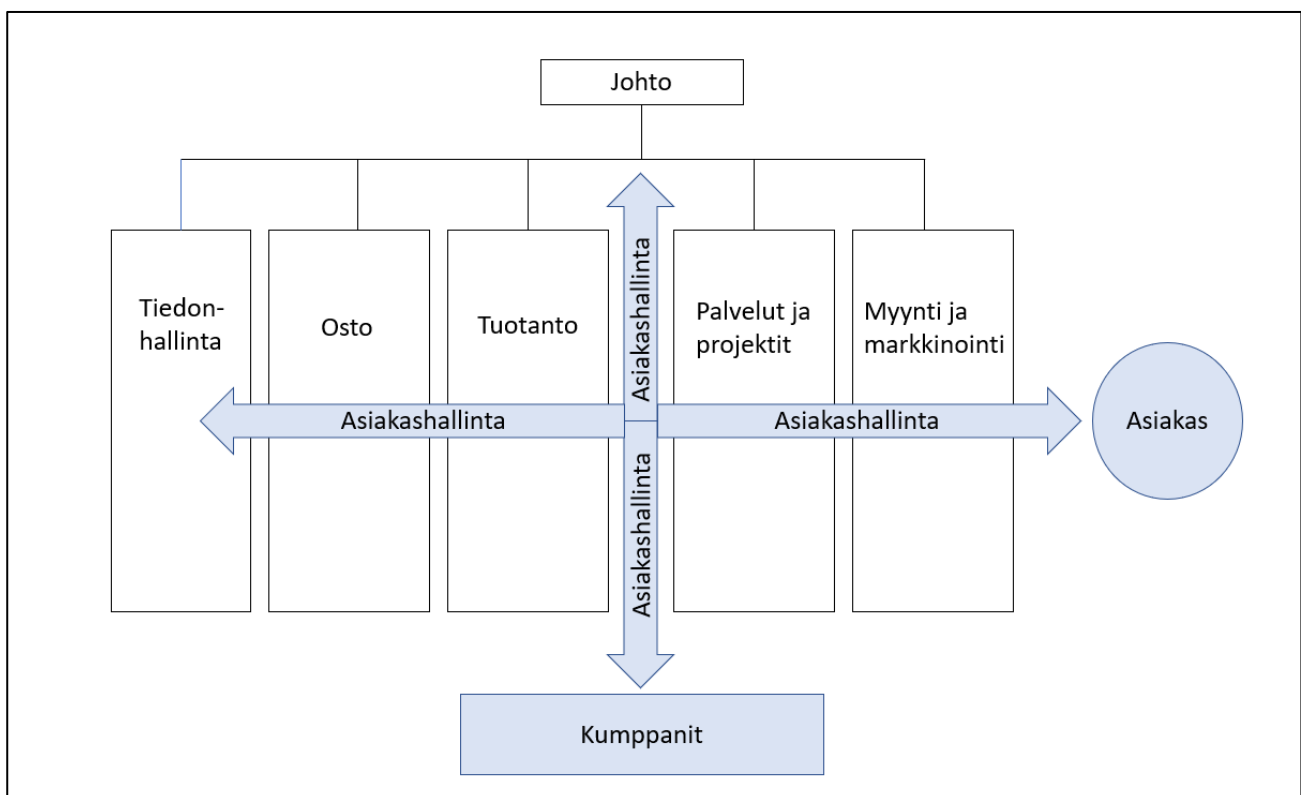
Valitettavan usein asiakashallintajärjestelmässä oleva sisältö jää kuitenkin laaduttomaksi, sillä tehdyt johtopäätökset voivat jäädä kirjaamatta. Usein myyjä yhdistelee mielessään järjestelmässä olevan näkyvän informaation sen hetkisen tarpeen mukaan, oivaltaa siitä jonkin johtopäätöksen, mutta jättää lopulta oivalletun tiedon dokumentoimatta järjestelmään. Näin syntyy lisää vain yhden myyjän muistin varassa olevaa hiljaista tietoa, ja järjestelmässä oleva tieto jää puutteelliseksi. Lopulta tehty oivallus ei tuo lisäarvoa muille organisaation jäsenille. (Oksanen 2010, 154-155.)

Asiakashallinta tulee kuitenkin nähdä myös laajempaan kokonaisuuteen kuin pelkästään asiakastiedon teknisenä hallintana. Se tulee nähdä kokonaisvaltaisena tiedonhallintana, joka tukee asiakaslähtöistä toimintaa. Varsinaisen asiakkaan omien tietojen lisäksi kokonaisuuteen kuuluvat esimerkiksi tiedot kilpailijoista sekä muusta toimintaympäristöstä.

Myös organisaation sisällä syntyy paljon olennaista tietoa, esimerkiksi toimitusvarmuuksien suhteen.

Yrityksen keräämä tuotannon tieto voi oikein jalostettuna kertoa esimerkiksi, että tietylle asiakassegmentille on parempi toimitusvarmuus kuin toiselle. Näin myyjäorganisaatio voi uuden tiedon valossa tehdä johtopäätöksiä eri segmenttien kannattavuuksista ja tarvittavasta segmentoinnista. Yhdistelemällä eri tiedon osia esimerkiksi projektia suorittavien henkilöiden ja toimituksellisen tiedon kanssa, saadaan tietoa myös oman organisaation projektin toteutusten tehokkuudesta ja poikkeavuuksista eri henkilöiden kesken. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 102.)

Kuviossa 3 on kuvattu asiakastiedon matka organisaation eri prosessien mukana. Organisaatiolle tärkeää asiakastietoa syntyy useiden organisaation prosessien kautta, joten voidaan todeta, että asiakastiedon hallinta ei ole yksistään myynti- ja markkinointiosaston erillinen hanke. Organisaation kannattaakin pohdita prosesseja ja järjestelmiä kehittäessään strategisia suuntaviivoja myös asiakastiedon hallitsemisen ja hyödyntämisen näkökulmasta.



KUVIO 3. Asiakastiedon hallinta osana organisaation tiedonhallintaa (Mukaien Ala-Mutka & Talvela 2004, 102.)

Organisaatioissa, joissa b2b-markkinointi on keskiössä, on huolehdittava asiakastiedon ajantasaisuudesta. Pitämällä asiakkaiden yhteystiedot sekä tiedot asiakkuuden tilasta ajan tasalla, välttyy organisaatio markkinointisisällön lähettamisestä virheellisiin osoitteisiin. Joitain tietoja, kuten osoitetietoja voidaan päivittää automaattisesti väestötietorekisterin järjestelmistä. Asiakasta voidaan myös kannustaa päivittämään omia tietojaan itsenäisesti erilaisten kannustimien, kuten avainasiakkuusohjelmien, kautta. Kuitenkin kaikkien organisaatioissa asiakastyötä tekevien tulisi huolehtia oman asiakkaansa asiakastietojen ajantasaisuudesta. (Bergström & Leppänen 2015, 429-430.)

Asiakkaistaan rekisteriä pitävien organisaatioiden tulee jatkossa kiinnittää erityistä tarkkuutta henkilötietorekistereihinsä, sillä Euroopan Unionin uusi tietosuoja-asetus astui voimaan virallisesti 25.5.2018. (Tietosuoja.fi.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaiken markkinoinnin tulee olla EU:n asetusten mukaista. Asetuksen tarkoitus on parantaa yksityishenkilöiden tietosuojaa ja yhtenäistää EU:n jäsenvaltioiden tietosuojakäytäntöjä. Uudesta EU:n tietosuoja-asetuksesta käytetään nimeä GDPR eli General Data Protection Regulation. (Lianatech.fi, 2018.)

Markkinoinnin näkökulmasta GDPR-asetus koskee käytännössä kaikkia organisaatioita, jotka keräävät esimerkiksi sähköpostimarkkinointia varten erilaisia listoja, jotka sisältävät henkilötiedoksi luokiteltavaa tietoa. GDPR-asetuksen henki on sellainen, että yksityishenkilön on täytynyt antaa suostumuksensa vastaanottaen organisaatiolta esimerkiksi markkinointiviestejä. Tämä voidaan toteuttaa käytännössä esimerkiksi niin, että asiakas voi tilata yrityksen uutiskirjeen ja samassa yhteydessä vahvistaa, että hän suostuu vastaanottamaan yrityksen lähettämää markkinointisisältöä. GDPR-asetuksessa vahvistettiin myös henkilön oikeutta tietää, onko hänen henkilötietojaan organisaation henkilötietorekistereissä, sekä oikeus poistua pyydettyä kaikista rekistereistä. (powermarkkinointi.com, 2017.)

Kehittynyt asiakashallinta tarvitsee tuekseen kehittyneitä tiedonhallintaa. Tiedonhallinta käsittää tiedon keräämisen ja jalostamisen prosessit, sekä tiedon jalostamisen organisaatiota palveleviksi käsitteiksi. Organisaation ohjausta voidaan tehostaa tietojärjestelmillä. Tietojärjestelmistä saadaan johdettua olennainen tieto organisaation eri toimintojen tueksi, kuten asiakastapaamisiin ja markkinoinnin suunnitteluun. Tietojärjestelmissä oleva tieto kerätään osana organisaation päivittäistä toimintaa, ja se kirjataan tarvittavilla tunnisteilla ja kriteereillä osaksi tiedonhallinnan kokonaisuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Mikäli organisaatioissa ei ole käytössä CRM-järjestelmää, se ei lyhyellä perspektiivillä usein aiheuta merkittävää vahinkoa liiketoiminnalle. Jos järjestelmä on teknisen vian vuoksi pois käytöstä, se usein

vain hidastaa organisaation toimintaa. Myyntiosasto- ja asiakaspalvelusektori pystyvät toimimaan muistinsa varassa, mutta keskitetyn järjestelmän ollessa pois käytöstä asiakkuuksiin liittyvä tieto ei ole koko organisaation käytettävissä. (Oksanen 2010, 23-24.)

CRM-projektin kannalta haasteen hiljaisen tulevaisuus- ja historiatiedon osalta muodostaa se, että se koostuu useista pienistä tiedon rippeistä ja ainoa tietoja yhdistävä tekijä voi olla linkki asiakkaaseen. Järjestelmän näkökulmasta tiedon syöttöä pohdittaessa tulee miettiä ennen kaikkea sitä, mitä tietoa CRM-järjestelmästä halutaan olevan, esimerkiksi tilastointia ja raportointia varten, eikä niinkään sitä mitä kaikkea tietoa järjestelmään halutaan kirjattavan. Laadun ja tiedon mitattavuuden kannalta tiedon viennillä ja tuonnilla on suuri rooli CRM-projektissa. (Oksanen 2010, 150-151.)

Myynnissä ja markkinoinnissa mitataan harvoin toiminnan laatua, sillä keskeiset mittarit liittyvät yleensä toiminnan lopputuloksiin, eli myyntivolyymiin tai markkinoinnin näkyvyyteen. Sisäisen toiminnan laadun näkökulmasta organisaation tulisi kuitenkin mitata enemmän palvelun jatkuvuutta asiakkaan näkökulmasta. Paljon keskeistä asiakastietoa voi olla pelkästään yhden työntekijän muistin varassa, ja yritys on tämän tiedon osalta haavoittuvainen, mikäli henkilö sairastuu tai vaihtaa työpaikkaa. Asiakkaalla voi olla myös odotus tietystä palvelutasosta, joka toteutuu vain syvällisen asiakastiedon tuella. Tietomenetykset voivat aiheuttaa organisaatiolle paljon kustannuksia sekaannusten, asiakasmenetysten ja perehtymiseen kuluvan työajan myötä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 32.)

Tehokas tiedonhallinta edistää yrityksen mahdollisuuksia kehittää ja ohjata liiketoimintaansa erityisesti silloin, kun ympäröivä toimintakenttä on muutoksessa. Tehokkaasti organisoitu tiedonhallinta antaa yritykselle kilpailuetua, sillä organisaatio voi tietoon pohjautuen nopeasti ennakoida tai reagoida asiakkaiden ja sidosryhmien eri tarpeisiin. Tietoon ja dataan liittyvät saatavuustekijät ovat harvoin organisaatiossa varsinainen ongelma. Sen sijaan tiedon hallitsematon käsittely ja valtavat tietotulvat muodostavat organisaatiossa todellisen ongelman.

Valitettavasti tyypillistä on, että valtava tietomassa on yhdistetty epäloogisesti, eivätkä lopputuloksesta johdetut raportit palvele organisaation liiketoimintaa halutulla tavalla. Toinen haaste on se, että eri organisaation osissa koottavaa tietoa ei saada koko organisaatiota palvelevaksi tiedoksi. Puuttuvan tai huonosti johdetun tiedonhallintastrategian myötä eri organisaation osat voivat tehdä päällekkäistä työtä, kun eri järjestelmissä käsitellään samaan asiakkaaseen liittyviä työvaiheita puutteellisilla tiedoilla ja vailla ymmärrystä kokonaiskuvasta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 97-98.)

Keskitetylle asiakkuudenhallintajärjestelmälle on usein tilausta organisaatioissa, joissa sellaista ei aiemmin ole ollut käytössä. Organisaatioissa voi olla erillisiä työvälineitä ja taulukoita myynnin, markkinoinnin ja asiakashallinnan tukena, mutta kokonaisuus ilman järjestelmää on hajanainen ja epäluotettava. Jossain vaiheessa toiminta tulee organisaatioissa siihen pisteeseen, että toiminta ilman keskitettyä järjestelmää ei ole enää kovinkaan tehokasta eikä järkevää.

Haasteena CRM-järjestelmän käyttöönotolle voi olla se, että organisaatioissa työskentelee ihmisiä, joille on aikaisemman työuran kokemuksista voinut jäädä joko positiivinen tai negatiivinen kokemus asiakkuudenhallintajärjestelmästä ja siihen liittyvästä käyttöönottoprojektista. Parhaimmillaan nämä kokemukset voivat estää organisaatiota astumasta tiettyihin sudenkuoppiin, mutta pahimmillaan valmiiksi negatiiviset mielikuvat järjestelmän käyttöönottoprojektista voivat aiheuttaa vastarintaa ensimetreiltä saakka. (Oksanen 2010, 39-40.)

2.3 Asiakastiedonhallintajärjestelmä ratkaisuna tiedonhallinnan haasteisiin

CRM-hankkeella pyritään ratkaisemaan tietyt liiketoiminnan ongelmat organisaatioissa. Näistä ongelmakohdista muodostavat CRM-hankkeen liiketoiminnalliset tavoitteet, joita kohti organisaatiota lähdetään viemään. Alhaisemman CRM-kehityksen organisaatioissa tavoitteet ovat yleensä yksinkertaisempia, sillä tavanomaiseltakin tuntuvat asiat tulee saada aluksi ratkaistua ja yhtenäistettyä.

Tavoite voi alussa olla esimerkiksi se, että kirjataan järjestelmään kaikki asiakastapaamiset ja puhelut. Kehittyneissä organisaatioissa tämän kaltainen tavoite on jo ratkaistu, mutta organisaatioissa, jossa myynti ja asiakkuuksienhallinta on yleisesti heikolla tasolla, voi jo tämän tavoitteen toteutuminen viedä organisaation myyntityötä huomattavasti eteenpäin. Tavoitteita pohdittaessa tulee miettiä tavoitteen mitattavuus. Mikäli tavoite ei ole mitattavissa toteutuneeseen tai ei toteutuneeseen tilaan, on kyseessä tavoitteen sijasta todennäköisesti vaatimus. Tällöin hankkeen tuloksia tarkasteltaessa on vaikeampi tehdä yhteenvetoa tavoitteiden toteutumisasteesta. (Oksanen 2010, 78-81.)

Vuosikymmenien kuluessa asiakastiedon määrä ja käsittely on mullistunut täysin. Yhdessä organisaatioissa asiakkaisiin liittyvää tietoa tulee kymmenistä eri järjestelmistä ja sitä ovat käsittelemässä useat eri ihmiset. Järjestelmät otetaan käyttöön ja niitä käsitellään usein omina erillisinä järjestelminään. Organisaation erilaisten tietojärjestelmien integraatiota ei usein ole mietitty ollenkaan, tai siihen ei ole tarvittavaa resurssia.

Erillisten järjestelmien myötä tieto hajoaa erilaisiin kokonaisuuksiin, eli toisin sanoen silloihin, jotka alkavat lopulta elää omaa elämäänsä. Keskisuudessa asiantuntijaorganisaatiossa asiakkaisiin liittyvää tietoa voi syntyä jopa tuhansia rivejä kuukausittain, ja analytiikkatyökaluja hyödyntävässä jopa tätäkin enemmän. Ilman järjestelmäintegraatioita ja asiakastiedon kokonaiskuvan miettimistä esimerkiksi asiakaspalveluun tuleva viesti ei mene koskaan myyntiosaston tietoon, jos asiakastietojen järjestämisestä ei ole sovittu tiedon yhteneväisyyttä tukevia yhteisiä pelisääntöjä. (Oksanen 2010 147-148.)

2.4 Asiakastiedonhallintajärjestelmän käyttöönotto organisaatiossa

CRM-projektin onnistumisen suuri haaste on usein se, että järjestelmän käyttämättömyys ei yleensä välittömästi vaikuta liiketoimintaan. Se, että työntekijä priorisoi CRM:n päivityksen viimeiseksi tehtäväkseen, tai jättää sen kokonaan tekemättä, ei varsinaisesti vaikeuta hänen omaa työtään, sillä hänellä on tuoreessa muistissa mitä asiakastapaamisissa on tapahtunut ja mitä on sovittu seuraavaksi. Tilanne on kuitenkin kestämaton koko organisaation kannalta, sillä tiedot ovat haavoittuvaisia ja vain yhden henkilön tiedossa. Tätä vähäisen priorisoinnin tilaa vastaan jokaisessa CRM-hankkeessa taistellaan päivittäin. Kulttuurin ja työskentelytapojen uudistaminen onkin ensisijaisen tärkeää järjestelmän onnistuneen teknisen käyttöönoton rinnalla. (Oksanen 2010, 69.)

CRM-hankkeet lähtevät yleensä liikkeelle yhden yksikön tarpeesta uudistaa oman työnsä tekemistä. Tällöin haasteena on, että hanke otetaan aluksi käyttöön vain yhden yksikön näkökulmasta, ja myöhemmin ratkaisu kopioidaan muille. Tällöin on katsottu vain yhden organisaation yksikön näkökulmasta käyttöönoton eri vaiheita. CRM-hankkeisiin valmistautumisessa tulisikin muistaa, että kyseessä on koko organisaation liiketoiminta-ajattelua ohjaava järjestelmä, eikä pelkästään yhden yksikön työkalun käyttöönotto. Usein CRM-järjestelmä tunnetaan vain myynnin ja markkinoinnin työkaluna, mutta koko organisaation kannalta katsottuna keskitetyllä järjestelmällä voidaan ratkaista liiketoiminnan kannalta useita eri asioita, kuten johdon raportointi, asiakaspalvelu, taloushallinto ja hankinta-asiat. Edellä luetellut tekijät jäävät usein ratkaisun ulkopuolelle, tai ne on ratkaistu jollain toisella järjestelmällä. (Oksanen 2010, 57-58.)

Keskeiset asiakastietoa sisältävät tietojärjestelmät asiantuntijaorganisaatioissa ovat asiakaspalvelun, markkinoinnin ja myynnin tietojärjestelmät. Nämä voivat erilaisen näkökulmansa vuoksi olla toisistaan erillisiä järjestelmiä, mutta niiden tiedon tulisi olla yhteneväistä ja toisiinsa integroituvaa. Tiedon integroiminen ei koske pelkästään asiakasrajapinnassa toimivia järjestelmiä, vaan kaikki organisaation tietojärjestelmät tulisi mahdollisuuksien mukaan integroida keskenään. Esimerkiksi asiakkaan ilmoittaessa ensimmäisen kerran laskutustietonsa asiakaspalvelujärjestelmän kautta, tulisi niiden olla toiminnanohjausjärjestelmän käytössä laskutusvaiheessa. Kaikkien tietojärjestelmien automaatio on toki mittava prosessi, ja organisaation kannattaa pohtia, onko siitä saatava hyötysuhde tarvittavan suuri.

(Selin & Selin 2005, 116-117.)

Tiedon yhteneväisyys voi nousta haasteeksi eri järjestelmien ja eri käytäntöjen myötä CRM-projektia käynnistettäessä. Eri järjestelmissä voi olla tietoa samoilla termeillä, mutta tosiasiallisesti ne voivat tarkoittaa eri asiaa. Myynnin kannalta osoite tarkoittaa yleensä käyntiosoitetta, kun taas laskutusjärjestelmässä osoite tarkoittaa yleensä laskutusosoitetta. Toisaalta taas eri järjestelmissä voidaan puhua samasta asiasta eri termeillä.

Tiedon yhteneväisyys tulee ratkaista järjestelmien käyttöönoton yhteydessä ja niitä kehitettäessä. Yhtenäistä käsittemallistoa rakennettaessa kompromissien myötä jokin osa organisaatiosta voi joutua luopumaan totutusta käsitteistöstä, ja opetella uusia käsitteitä tiedon yhteneväisyyden vuoksi. Tiedon yhteneväisyys ja yhtenevä käsitteistö on järjestelmien integraation sekä tiedon luotettavuuden ja käytettävyyden elinehto. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 138.)

Tiedon yhteneväisyys on erityinen haaste CRM-projektin näkökulmasta. Mikäli yritys haluaa, että käyttöönotettava CRM ymmärtää ja hyödyntää muiden järjestelmien tuottamaa tietoa prosessien eri vaiheissa, tulee käsiteltävän tiedon siis olla rakenteeltaan ja käsitteiltään yhteneväistä. Sama asia voi olla eri järjestelmissä useilla eri tavoilla kirjattuna, ja tiedon rakenne voi olla joko moniulotteisempaa tai suppeampaa. Pahimmassa tapauksessa eri järjestelmissä on keskenään ristiriitaista tai vanhentunutta tietoa. Kaikissa edellä mainituissa tilanteissa aiheutuu järjestelmien näkökulmasta tiedon yhteneväisyyteen liittyvä ongelma. Mikäli CRM-projektissa on tarkoitus integroida eri järjestelmiä keskenään, tulee tieto myös tehdä yhtenäiseksi, sillä muuten organisaatioissa ei saavuteta haettuja tehostuksia tai synergiaetuja. (Oksanen 2010, 157.)

CRM-projekteihin liittyy useita muitakin haasteita. Etenkin asiantuntijaorganisaatiolla on usein ennestään käytössä useita erilaisia järjestelmiä, jotka saattavat sisältää osittain samoja tietoja. Vastaanotto uudelle järjestelmälle muiden joukkoon voikin olla nihkeää. Muutosvastarintaa voidaan ehkäistä miettimällä tarkkaan esimerkiksi integraatioita nykyisiin järjestelmiin, jolloin välttyttäisiin päällekkäisyyksiltä ja toisaalta voitaisiin hyödyntää jo olemassa oleva tieto. (Oksanen 2010, 71.)

CRM-järjestelmän käyttöönotossa uhkana on alhainen käyttöaste. Työntekijät saattavat priorisoida muut asiat järjestelmän käyttämisen edelle. Pitkällä aikavälillä tai henkilöiden vaihtuessa tämä voi tietää suuria ongelmia organisaatiolle, sillä asiakkaisiin liittyvää tietoa ei ole kirjattu kattavasti järjestelmään. Tällöin myynnissä tai asiakashuollossa tulee väistämättä tietokatkoja, tai pahimmillaan toiminta lamaantuu. (Oksanen 2010, 26.) Johtamisen kannalta organisaatiossa tuleekin miettiä tarkkaan myös se, sallitaanko poikkeukset järjestelmän käytössä esimerkiksi parhaalle myyjälle, joka ei halua järjestelmää käyttäen, vai onko organisaatiossa kaikilla asemaan katsomatta samanlaiset periaatteet (Oksanen 2010, 74).

Onnistunutta CRM-käyttöönottoa voidaan edesauttaa erilaisilla keinoilla organisaation sisällä. Yksi tärkeä keino saada projekti onnistumaan on hyvä sisäinen viestintä organisaation sisällä projektin eri vaiheissa. Näin saadaan jalkautettua henkilökunnalle tietoa tulevasta projektista vaiheittain jo ennen teknistä käyttöönottoa, jolloin välttyään mahdollisilta tietokatkoksilta tai negatiivisilta ennakkoasenteilta (lime-technologies.fi, 2016).

THO Consulting Oy teki vuonna 2010 tutkimuksen, jossa selvitettiin organisaatioiden avainhenkilöiden näkökulmia CRM-järjestelmiin. Kysyttäessä mielipiteitä CRM-järjestelmien käyttöönoton menestystekijöistä, tutkimuksessa erottui selkeästi tärkeimpänä menestystekijänä johdon sitoutuminen ja osallistuminen. Seuraavat neljä eniten ääniä saanutta menestystekijää olivat hankkeen projektipäällikkö, hankkeen strateginen merkitys, järjestelmän pääkäyttäjä, sekä toimittajan osaaminen ja kokemus. (Oksanen 2010, 48.)

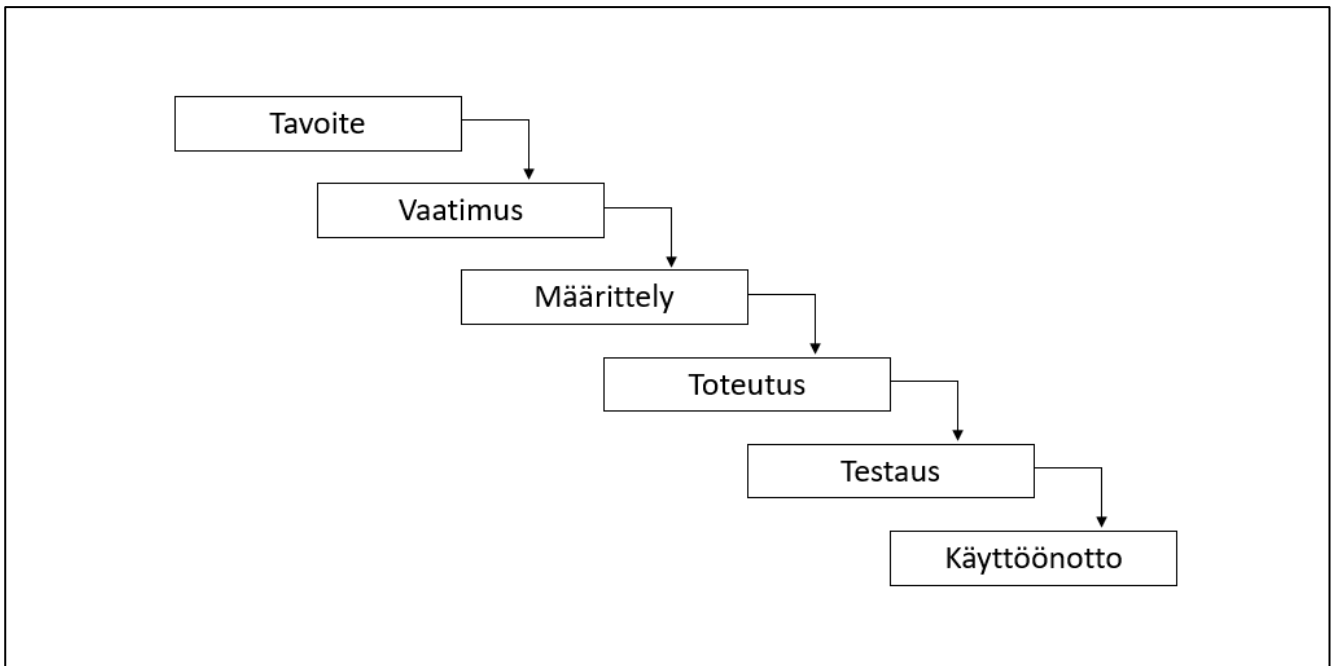
Tärkeimmäksi menestystekijäksi noussut johdon sitoutuminen pitää hyvin paikkansa, sillä mikään koko organisaatiota koskettava uudistus ei voi yleensä onnistua ilman johdon tukea. Onnistuakseen hanke tarvitsee toki organisaation johdolta muitakin tukea kuin pelkän hyväksynnän. Hankkeen myötä työympäristön muutos koskee jokaista yksilöä, mutta onnistuakseen muutoksen tulee koskea myös johtajaa itseään. Muutos yksilössä tarkoittaa mm. uusien toimintatapojen omaksumista ja sitoutumista CRM-ratkaisun käyttöön ja hyödyntämiseen. (Oksanen 2010, 49-51.)

Johdon näkökulmasta CRM-projektin onnistuneessa jalkauttamisessa on avaintekijänä vuorovaikutus suorittavan portaan kanssa. Harva projekti onnistuu pelkällä ilmoituksella ja lyhyellä monologilla aiheesta, mutta sen sijaan aito vuoropuhelu ja henkilöstön aito osallistaminen edesauttavat projektin onnistumista. Valittuun johtamis- ja jalkauttamismalliin pitää toki sitoutua niin johdon kuin työntekijöidenkin, ja sovitusta periaatteista ei tule joustaa. (Oksanen 2010, 62.)

Onnistunut ja kustannustehokas CRM-projekti vaatii toteutuakseen sitoutuneen ja asiakkuudenhallintaan perehtyneen projektipäällikön. Usein varsinaiset järjestelmän käyttökoulutukset voivat tulla CRM-toimittajan puolelta, mutta yrityksen sisällä on projektinpäälliköllä suuri rooli hankkeen onnistumisen kannalta. Asiaan perehtynyt projektipäällikkö on avain asemassa järjestelmän käytön jalkauttamisessa organisaatiolle. (Ceili.fi, 2019). Onnistuneen CRM-projektin resursoinnissa projektipäälliköksi valitaan henkilö, joka toisaalta ymmärtää liike-elämän lainalaisuudet ja tarpeet, mutta hänellä on myös teknistä ymmärrystä. Projektipäällikkö on tärkein henkilö vuoropuhelussa toimittajan ja tilaajan välillä (Accountor.com, 2019).

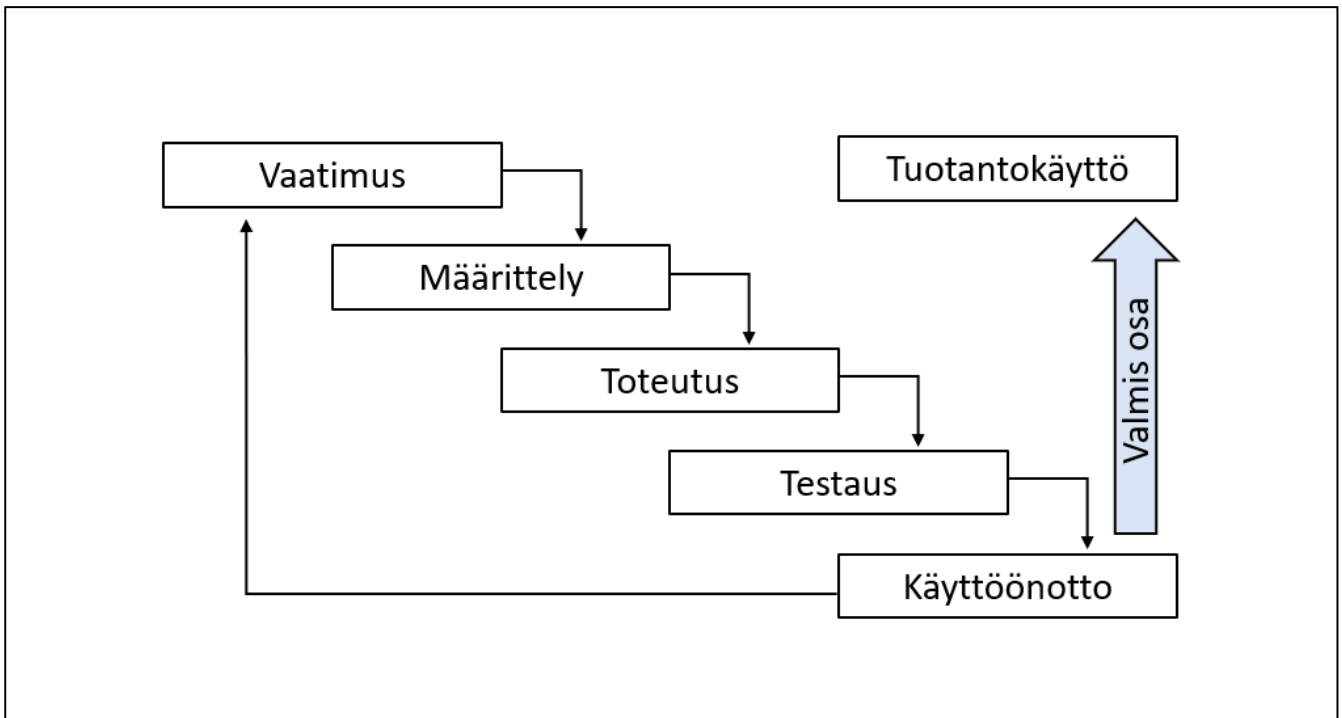
Organisaation johdon tulee huolehtia, että CRM-hankkeessa käytetään tarvittavia muutosjohtamisen keinoja. Uuden järjestelmän käyttöönotto suorittavalle portaalle ei toteudu pelkästään sillä, että todetaan kuinka tärkeästä asiasta organisaation ja työn tekemisen kannalta on kyse. Johtajilta vaaditaan erityistä tilanneherkkyyttä ja tarmokasta johtamista. Myös työntekijöille tulee tarjota resurssit ja edellytykset hankkeen toteuttamiselle. Työntekijät harvoin kykenevät itsenäisesti varaamaan tarvittavan työresurssin omasta kalenteristaan ilman tarvittavaa organisaation johdon tasolta tulevaa managerointia. (Oksanen 2010, 67-68.)

Tietojärjestelmien käyttöönottoprojektien toteutuksessa on valittavissa perinteisesti kaksi erilaista toteutustapaa, vesiputousmalli tai iteratiivinen malli. Vesiputousmallissa vaiheet toteutuvat tietyssä järjestyksessä, eikä takaisinpäin ole mahdollista palata (Kuvio 4). Käyttöönotto tapahtuu, kun edellisessä vaiheessa olevat asiat on toteutettu. (Oksanen 2010, 85.)



KUVIO 4. Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin vesiputousmalli. (Mukaillen Oksanen 2010, 85.)

Iteratiivisessa mallissa hanke on puolestaan purettu pieniin palasiin. Jokainen palanen tehdään kerralla valmiiksi toteuttamalla vesiputousmallia. Tätä työskentelytapaa toistetaan jokaisen hankkeen osan kohdalla, kunnes projekti on kokonaan valmis. Iteratiivisessa mallissa hankkeen osia päästään testaamaan tuotannossa, jo ennen kuin koko projekti on valmis. Näiden testausten perusteella seuraavien osien määrittelyitä voidaan vielä optimoida vastaamaan parasta mahdollista lopputulosta (Kuvio 5). Iteratiivinen hanke on työläämpi ja kalliimpi hanke, sillä toistoja ja uudelleenmäärittelyjä tulee projektin aikana enemmän kuin vesiputousmallissa. (Oksanen 2010, 85-86.)



KUVIO 5. Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin iteratiivinen malli. (Mukaiillen Oksanen 2010, 85.)

CRM-projekteihin liittyy usein suuria ennakko-odotuksia ja järjestelmän käyttöönoton oletetaan ratkaisevan lyhyessä ajassa laajasti eri ongelmia. Alhaisemman CRM-kehityksen organisaatioissa odotukset voivat olla täysin epärealistisia suhteessa hankkeen kokoon ja resursseihin. Näin ollen CRM-hanketta käynnistäessä tulee ensimmäisenä priorisoida tietyt asiat. Ensiksi tulee päättää, mitkä asiat kuuluvat projektiin, ja mitkä asiat jätetään projektin ulkopuolelle. Sen jälkeen projektiin kuuluvat asiat järjestetään prioriteettijärjestykseen. Lisäksi tunnustetaan niin sanotut kriittiset menestystekijät, joiden epäonnistumisen myötä koko hanke epäonnistuu. Tällä priorisoinnilla ehkäistään projektin epäonnistumista ja epärealistisia odotuksia hanketta kohtaan. (Oksanen 2010, 92-93.)

CRM-järjestelmän kehittämistä tulee mieltä prosessina, eikä vain yhtenä käyttöönottoprojektina. Myynti ja asiakasrajapinta kehittyvät usein niin nopeaa tahtia, että CRM-hankkeeseen sopivat useat pienet päivitykset ja optimoinnit harvojen massiivisten päivitysten sijaan. Aiemmassa käyttöönotossa tehdyt määrittelyt voivat hyvinkin pian vanhentua, ja mikäli järjestelmää ei optimoida säännöllisesti, lakkaa se vastaamasta organisaation tarpeisiin. (Oksanen 2010, 93.)

CRM-käyttöönnotossa on erityisen tärkeää saada projektille tarvittava resurssointi. Projektiryhmään tarvitaan mukaan tarpeeksi monta ihmistä, jotta esimerkiksi yhden sairastuessa kehitystyö ei pysähdy. Organisaatiosta tarvitaan projektiosaamisen lisäksi myös laaja substanssiosaaminen vahvasti mukaan kehitystyöhön. Mikäli resurssointi epäonnistuu, projekti vaarantuu sekä kustannusten, aikataulun että lopputuloksen osalta. (Oksanen 2010, 97-98.)

TAULUKKO 2: CRM-projektin keskeiset roolit ja vastuut. (Mukaiillen Oksanen 2010, 99.)

Rooli	Kuvaus
CRM-omistaja	Vastaa CRM-vision synnyttämisestä ja toteuttamisesta
Projektipäällikkö	Vastuu projektin päivätason johtamisesta
Pääkäyttäjä	Päivittäistason vastuu järjestelmästä projektin jälkeen
Projektiryhmä	Vastuu suunnittelusta, määrittelystä ja testauksesta projektipäällikön ohjauksessa
Ohjausryhmä	Vastuu projektin valvonnasta ja seurannasta
Avainkäyttäjä	Vastuu paikallisesta tuesta omassa organisaatiossa

Projektiorientoituneille yrityksille CRM-käyttöönnoton kaltainen projekti voi olla vaivattomampaa toteuttaa kuin projekteihin tottumattomalle yritykselle. Projektiorganisaatioon tarvitaan ainakin Taulukon 2 mukaiset keskeiset henkilöt ja roolit. (Oksanen 2010, 97-98.)

2.5 Laadukkaalla asiakastiedolla johtaminen

Usein palveluita tuottavan organisaation ongelmana on, että organisaatio itse tuntee ja tietää omat tuotteensa erinomaisesti. Sivurooliin jää sen sijaan se, miten nämä tuotteet näyttäytyvät asiakkaan näkökulmasta. Yritysten tulisi siis painottaa tuotekehityksessään asiakasnäkökulmaa, eli miettiä tuotekohtaisen ajattelun sijaan asiakaslähtöisesti. Tuotekeskeisessä ajattelussa mietitään esimerkiksi sitä, miten tuotteelle saadaan asiakkaita tai mikä on tuotteen kannattavuus, kun taas asiakaskeskeisessä ajattelussa ajatellaan päinvastoin: haetaan asiakkaille tuotteita ja pohditaan asiakkaan kannattavuutta. (Selin & Selin 2005, 19-20.) Kuvio 6 kokoaa yhteen tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun merkittävimpiä eroja.

Tuotokeskeinen ajattelu		Asiakaskeskeinen ajattelu
Haetaan tuotteelle asiakkaita	→	Haetaan asiakkaalle tuotteita
Tuotteen kannattavuus	→	Asiakkaan kannattavuus
Tuotekehitys	→	Asiakassuhteen kehitys
Tuotteen ominaisuudet	→	Asiakkaan toiminnan ominaisuudet
Tuotteen ikä	→	Asiakassuhteen ikä
Jakelukanavat	→	Asiakkaan asiointikanavat
Markkinaosuus	→	Asiakasosuus
Tuotteen myynti	→	Asiakkaan ostot
Tuotteen myynnin lisääminen	→	Asiakassuhteen syventäminen

KUVIO 6: Tuotokeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja (Mukaillen Selin & Selin 2005, 20)

Kääntämällä ajattelun tuotokeskeisyydestä asiakasnäkökulmaan yritys hyötyy strategisesti pitkällä aikavälillä. Organisaation on hedelmällisempää luoda ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin kuin etsiä keksimilleen ratkaisuille sopivia asiakkaita. Tuotekehitys voidaan ohjata kannattavampaan suuntaan oikealla asiakastiedolla, sillä tuotekehityksen on turhaa tehdä tuotteisiin sellaisia ominaisuuksia, jotka eivät sovi asiakkaan tarpeisiin. Lisämyynti ja tuotteiden jatkokehitys kannattaakin tehdä kuuntelemalla tarkalla korvalla asiakkaan toiveita ja tarpeita, sillä näin välttyään turhilta kustannuksilta ja tappioilta.

Asiakaslähtöiseen kehitystyöhön päästään miettimällä kannattamattomien tuotteiden sijasta yrityksen kannattavimpia asiakkuuksia. Yritys voi pohtia esimerkiksi, mikä asiakas on kannattavin ja miksi, tai mitä palveluita asiakas ostaa ja miten asiakaskannattavuutta voidaan entisestään parantaa. Kokonaisvaltaisessa ajattelussa organisaatio miettii pelkän tuotekehityksen sijaan ensisijaisesti asiakassuhteiden kehittämistä osana liiketoiminnan strategista kehittämistä. (Selin & Selin 2005, 21.)

Asiakkaan suhdetta toimittajaorganisaatioon voidaan ajatella eräänlaisena virtana, jonka eri vaiheissa asiakas liikkuu asiakassuhteensa aikana. Asiakassuhde voi olla kerrallaan vain yhdessä vaiheessa, esimerkiksi tilassa uusi asiakas. Tämän jälkeen asiakkuuden tila muuttuu, ja jotta se ei jää ajalehtimaan hallitsemattomasti eri tilojen välille, tarvitaan asiakkuuksien johtamista. Yrityksen tulee tarkkaan seurata eri vaiheita ja tarpeen tullen panostaa esimerkiksi asiakashuoltoon silloin, kun asiakkuus ollaan vaarassa menettää. Strateginen asiakkuuksien johtamisen suunnittelu, seuraaminen ja toiminnan laadun mittaaminen varmistavat onnistuneet ja hyvinvoivat asiakassuhteet. (Selin & Selin 2005, 130.)

Asiakkuuksien johtaminen perustuu organisaation aitoon asiakastuntemukseen. Kertyneen asiakastiedon avulla organisaatio voi luokitella asiakkaita erilaisiin asiakasryhmiin, joille kullekin johdetaan oikeanlaista asiakasstrategiaa. Asiakasryhmiä ovat esimerkiksi kanta-asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, satunnaiset asiakkaat sekä entiset asiakkaat. Kaikille näille rakennetaan oma tapa toimia ja viestiä käyttäen hyväksi kaikkea sitä tietoa, jota organisaatiolle on kertynyt tämän asiakasryhmän ostokäyttäytymisestä ja historiasta. (Bergström & Leppänen 2015, 430-431.)

Asiakastietoon ja asiakashistoriaan perustuvan asiakasryhmiin jakamisen jälkeen eri asiakasryhmille asetetaan omat tavoitteet ja strategiat. Eri asiakasryhmät priorisoidaan tärkeimmistä vähemmän tärkeisiin, eli yritys määrittelee mille asiakasryhmille osoitetaan markkinointitoimenpiteitä, ja mitkä asiakasryhmät ovat sellaisia, joista tulisi luopua kokonaan. Asiakassuhdemarkkinointia ohjaavia toimintaperiaatteita voidaan johtaa sekä nykyisiin asiakkaisiin että uusasiakashankintaan. Näiden periaatteiden valossa otetaan kantaa mikä kannattaviin ja kannattamattomiin asiakkuuksiin. (Bergström & Leppänen 2015, 435-436.)

Segmentointi on yksi keskeisimmistä tavoista asiakastiedon analysoinnissa. Asiakastiedon segmentoinnissa on kaksi erilaista menetelmää: staattinen segmentointi ja dynaaminen segmentointi. Staattinen segmentointi tarkoittaa sitä, että tyypillisesti asiakkaan tietoja luokitellaan tiettyihin segmentteihin käsin tai erillisinä massa-ajoina, ja lopputulos pysyy tuloksen mukaisena, kunnes tietoja muutetaan seuraavan kerran.

Dynaamisessa segmentoinnissa taas asiakkaan tiedolle asetetaan asiakassuhteen kehityksestä tai liiketoiminnan kehityksestä tiettyjä kriteereitä, joiden päivittymisestä huolehtii järjestelmä. Dynaamisessa segmentoinnissa analytiikka seuraa haluttujen mittareiden toteutumista ja tarvittaessa automaatio muuttaa asiakkaan luokittelua, esimerkiksi pudonneen luottoluokituksen perusteella alempaan potentiaaliseen asiakaskategoriaan. Dynaaminen segmentointi vaatii usein ohjelmistotoimittajilta räätälöintiä tuodakseen halutun lopputuloksen. (Oksanen 2010, 178-179.)

Menestyksenkäs asiakashallinta vaatii organisaatiolta useita eri toimintoja. Organisaation tulee tarkastella ja analysoida markkinoiden toimintaa, tunnistaa kriittiset menestykseen vaikuttavat tekijät, uudistaa toimintansa tapoja, luoda koko organisaation toiminnot kattava toiminnanohjaus, kehittää tarvittavia tietojärjestelmiä sekä johtaa hallitusti strategisten tavoitteiden määrittelemää muutosprosessia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 19).

Asiakashallinnan yläkäsitteenä on asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Jotta organisaatio pystyy toteuttamaan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, täytyy yrityksen jalkauttaa oma strategiansa konkretiaan niin, että organisaatio panostaa tarvittavan resurssin oikealle kohderyhmälle oikealla tavalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 32.)

Asiakasstrategia syntyy yhdistämällä yrityksen strategia ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Mallin mukaan toteutettavassa strategiassa liiketoiminnan suunnittelun keskiössä ovat asiakkaat ja markkinat. Asiakasstrategiaa toteuttaessaan organisaatio tekee asiakassegmentoinnin ja asiakaskohtaisesti sovitut toimintamallit. Valituille asiakkaille johdetaan strategisesti asiakaskohtaiset toimintamallit, joissa yrityksen liiketoimintaprosesseihin yhdistetään asiakaskohtaisia toimintatapoja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 46-47.)

Asiakashallinnan segmentoinnin keskiössä on yrityksen sisäisen ja ulkoisen näkökulman yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi. Ulkoisessa näkökulmassa tarkastellaan yrityksen tarpeita ja erilaistavia tekijöitä, kun taas sisäisessä näkökulmassa tarkastellaan yrityksen saamia konkreettisia hyötyjä sekä kannattavuutta. Segmentointi tulee linkittää yrityksen strategiaan ja asiakaskannattavuuden tulisi tuoda tiettyjä reunaehtoja segmentointiprosessiin. Tyytyväinen asiakas ei ole yritykselle itseisarvo, mikäli asiakas on taloudellisesta näkökulmasta kannattamaton asiakas. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.)

Segmentointiprosessi on siis kokonaisuus, jossa potentiaalisia asiakkaita listataan eri perusteiden mukaan tiettyihin kokonaisuuksiin. Useissa tapauksissa organisaatiot eivät kuitenkaan panosta tarpeeksi resursseja kunnolliseen segmentointiprosessiin, vaan tekevät johtopäätöksiä eri tekijöistä liian nopeasti ja vajavaiseen tietoon pohjautuen. Organisaatiolla itsellään on olemassa valmiina erilaista dataa ja informaatiota potentiaalisista asiakassegmenteistä, mutta usein tieto on hajanaista ja tärkein kokemusperäinen tieto voi olla vain myyjien päähän sisällä. Segmentointiprosessissa tieto on hyvä purkaa pienempiin palasiin, ja analysoida sopiva määrä tietoa kerrallaan. Pienemmistä paloista tehdyt johtopäätökset yhdistetään jälleen osaksi suurempaa kokonaisuutta, minkä jälkeen segmentointiprosessissa on tehty uusia johtopäätöksiä. Prosessi osaltaan on eri näkökulmien yhteensovittamista ja niiden peilaamista yrityksen asiakasstrategiaan ja -kannattavuuteen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54.)

Segmentointiprosessin jälkeen on aika toimeenpanna yrityksen asiakasstrategia. Toimeenpanemisella tarkoitetaan erilaisten tuote- ja palvelupakettien räätälöintiä eri asiakassegmenteille. Tehokkuuden nä-

kökulmasta ei ole järkevää tehdä jokaiselle segmentille täysin omaa toimintamallia, vaan käyttää pohjana samaa prosessia usealle segmentille ja viilata tiettyjä yksityiskohtia vastaamaan tietyn segmentin tarpeita ja odotuksia. Erikseen suunnitellut ja toteutettavat prosessit tulevat kyseeseen silloin, kun tuotetaan palvelua arvokkaimmille asiakkaalle, esimerkiksi avainasiakkaille tai uskollisille asiakkaille. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 85-87.)

Kun segmentointiprosessissa siirrytään asiakasorganisaation demografisista ja yleisistä rekistereistä löytyvistä faktatiedoista syvällisempään tietoon, voidaan puhua organisaation asiakastuntemuksesta. Organisaation asiakastuntemusta hyödynnetään siinä vaiheessa, kun suunnitellaan ja ohjataan toimintaa ja segmentointiprosessia. Syvin asiakastuntemus kertyy yleensä niille henkilöille, jotka ovat eniten asiakkaiden kanssa tekemisissä ja toimivat päivittäin asiakasrajapinnassa. Organisaation näkökulmasta haasteeksi ja riskitekijäksi nousee se, kun tämä syvällisempi toimintaa ohjaava asiakastieto on vain yhden henkilön muistin varassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 56-57.)

Organisaatiossa jäävät usein huomioitta kerran yritykseltä ostaneet asiakkaat. Näissä asiakkaisissa on kuitenkin suuri lisämyyntipotentiaali, sillä he ovat jo kerran tehneet ostopäätöksen ja toivottavasti heille on pystytty synnyttämään luottamusta ainakin jollain tasolla. Näille asiakkaille kannattaakin laatia oma strategia, joka keskittyy lisäostopotentialin hyödyntämiseen. Tällaisia ohjelmia ovat esimerkiksi erilaiset uskollisuusohjelmat, joissa on eri tasoja eritasoisille kanta-asiakkaille. Kanta-asiakasohjelman avulla asiakkaalle pyritään luomaan hyötyä lisäostamisesta eri keinoilla, kuten säästyvillä käyttöönottokuluilla tai erilaisilla muilla eduilla. (Bergström & Leppänen 2015, 437-439.)

Uusien asiakkuuksien hankkiminen voi olla organisaatiolle merkittävästi kalliimpaa kuin nykyisiin asiakassuhteisiin panostaminen. Täysin uusi asiakkuus tai kerran menetetty asiakas voi vaatia ostamiseen tai uudelleen ostaakseen valtavan ponnistelun, jolla luottamus ja tyytyväisyys synnytetään tai palautetaan. Useassa organisaatiossa voi kasvun edellytyksenä olla sekä nykyisistä asiakkaista huolehtiminen että uusasiakashankintaan panostaminen. Keskiössä on tällöin asiakastietoon perustuva asiakasryhmien segmentointi sekä organisaatiolle tuottoisimpiin asiakkaisiin panostaminen. (Ylikoski 2001, 187-188.)

3 YRITYKSEN KILPAILUKYVYN KEHITTÄMINEN OPPIVAN ORGANISAATION MALLILLA

3.1 Organisaation ja henkilöstön kehittyminen osana kilpailukykyä

Poikkeuksetta kaikki toimialat ovat jonkinlaisen jatkuvan muutoksen alaisena. Pysyäkseen kilpailussa mukana organisaation tulee huolehtia strategisesti henkilöstön kehittämisestä. Perinteisillä johtamisen keinoilla pystytään harvoin reagoimaan oikealla tavalla toimintaympäristön muutoksiin. Yritysten tuleekin panostaa voimallisesti henkilöstön kouluttamiseen sekä valmentavaan esimiestyöhön. Näillä toimilla voidaan organisaatiossa edistää paitsi henkilökohtaisia suorituksia, myös koko organisaation kehittymistä yksilöiden oppimisen ja valmentamisen kautta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 190-191.)

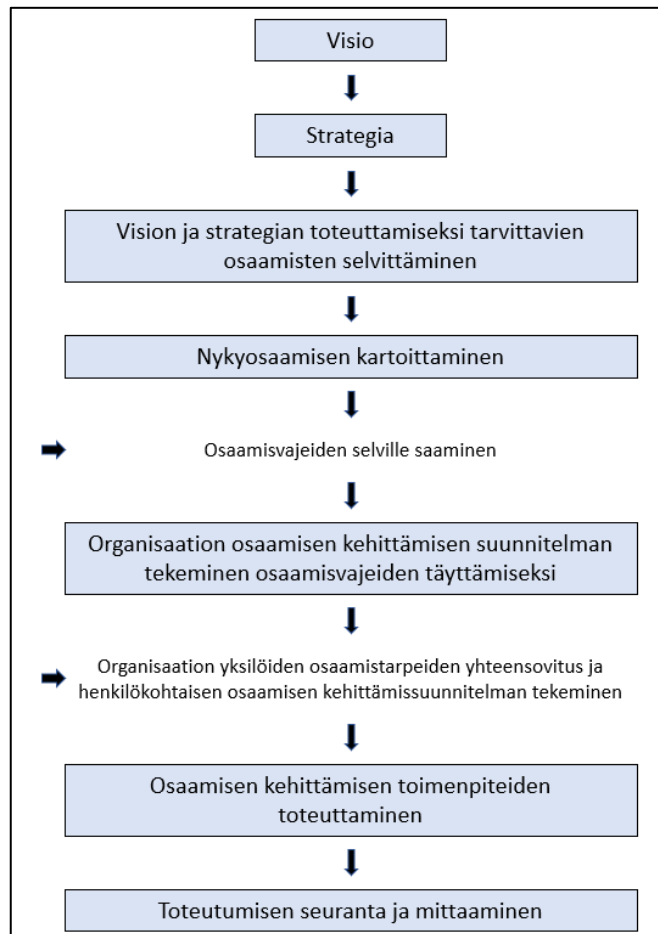
Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan mallia, jossa yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä pystytään käyttämään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivan organisaation mallissa muuttuvaan ympäristöön sulaudutaan joustavasti ja oppimisella pyritään säilyttämään ja kehittämään edelleen yrityksen tuottavuutta sekä kilpailuasemaa. (Ojala 2000, 162-163.)

Kehittymiseen ja kasvuun panostavat organisaatiot suosivat henkilöstöpolitiikassaan usein mallia, jossa yritykseen luodaan kannustava ja henkilöstöä motivoiva ilmapiiri. Innovoinnin ja mahdollisuuden uudelleenlaiseen ajatteluun halutaan olevan tavanomainen osa työrutiineja, jolloin uuden oppimiselle ja kehittymishalulle jää myös sijaa. Modernit johtamisteoriat tukevat näkemystä, jossa henkilöstö on valmis kehittymään, mikäli organisaatio antaa siihen mahdollisuuden. (Harra, Raitaniemi & Ruohotie 2000, 51.)

Oppiva organisaatio kuvastaa yrityksen jatkuvaa kehittymistä ja uusiutumista. Se ei ole niinkään mikään yksittäinen määränpää tai tavoite, vaan ennemminkin ajatus siitä, minne yritys on matkalla ja mitä sillä matkalla on tarkoitus tapahtua. Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii kuitenkin sen, että yrityksen johto uskoo työntekijöihinsä yksilöinä, ja uskaltaa antaa kehittymisen mahdollisuuksia. Menestyvän organisaation taustalla vaikuttavat hyvin usein koko organisaation jatkuvan oppimisen ja oppimisen kautta kasvamisen strategiset valinnat. (Ojala 2000, 215.)

Työntekijän osaamisen rapautuminen johtaa paitsi työn laadun, myös työntekijän oman työhyvinvoinnin heikentymiseen. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi organisaatio tarvitsee tuekseen oppimisen johtamista.

Osaamisen kehittäminen ei vastaa vain tämän hetkiseen osaamistarpeeseen, vaan se on myös yrityksen varautumista tuleviin osaamistarpeisiin. Yksilön oppimisen ja toiminnassa tapahtuvien muutosten kautta organisaatio voi johtaa osaamisen kehittämisen koko organisaation oppimiseksi. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi organisaation tulee tuntea oman alansa vaatimukset sekä kehitystarpeet. Oppimisen johtamista ja kehittämistä voidaan kuvata esimerkiksi Kuvion 7 kaltaisesti. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010,45-46.)



KUVIO 7. Oppimisen johtaminen ja kehittäminen organisaatiossa (Mukaiillen Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 46.)

Oppimiseen panostavat organisaatiot ovat menestyneet ja pystyneet säilyttämään kilpailukykynsä. Useat syyt tulevat yksilön näkökulmasta, sillä oppimiseen panostava yritys tarjoaa mielenkiintoisemman ja haastavamman työpaikan kuin muut kilpailijat, kun se haluaa voimallisesti panostaa alan tämän hetken uusimpiin trendeihin ja vastata tämän osaamisen kysyntään. Lisäksi mahdollisuus kehittyä omassa työympäristössä edistää valtavasti työn viihtyvyyttä, joka edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Ojala 2000, 216.)

3.2 Osaamisen kehittämisen haasteet

Haasteena henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on se, että tuloshakuisissa yrityksissä organisaation kehitystä johdetaan usein kovin lyhytnäköisesti. Useimmissa tapauksissa päähuomio on tuloksen kehittämisen kannalta tärkeimmässä toiminnoissa, kuten myynissä, tuotannossa ja logistiikassa. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen palataan kyllä usein juhlapuheissa ja virallisissa julkaisuissa, mutta pitkäjänteinen kehitystyö uhkaa usein jäädä päivittäisten toimintojen jalkoihin. Yritysten tulisikin jalkauttaa strategiset tavoitteensa henkilöstön kehittämisestä jokapäiväisiin toimintoihinsa saakka. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 187-188.)

Tutkimustulokset osoittavat, että sellainen työympäristö, jossa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja työ itsessään sisältää kannustearvoa työntekijälle, luo positiiviset edellytykset työntekijän omalle kasvumotivaatiolle. Virikkeetön työ taas voi passivoida yksilön halua kehittymiseen. (Harra, Raitaniemi & Ruohotie 2000, 45.)

3.3 Osaamisen kehittämisstrategiat

Henkilöstön kouluttamisen edellytyksenä ovat henkilöstö- ja koulutuspoliittiset linjaukset ja pelisäännöt organisaation sisällä. Yrityksen johdon tulee ottaa kantaa kouluttamisen rahoitukseen, ajankäyttöön sekä muihin käytännön asioihin. Ilman yhtenäisiä linjauksia koulutuksia on vaikea toteuttaa yhteneväisesti koko organisaation osalta. Esimies- ja työnjohtotasolla henkilöstön koulutustarpeiden jalkauttaminen voi olla mahdotonta ilman siihen ohjattuja resursseja. (Ojala 2000, 250.)

Koko organisaation tasoinen osaamisen kehittyminen johdetaan yksilöiden osaamisen kehittymisestä. Tämän pohjana on jokaisen työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka pohjana ovat organisaation kehitystarpeet. Näin huolehditaan siitä, että yksilön kehittyminen tukee myös organisaation kehittymistä. (Ojala 2000, 235.)

Henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa organisaatioissa kannattaa toteuttaa osaamiskartoitus. Tämän kartoituksen tuloksena voidaan nähdä se, millaista osaamista organisaatiossa on jo olemassa ja minkä-

laista uutta osaamista yritys tarvitsee säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Pelkästään olemassa olevan tietotaidon todentaminen voi kohottaa organisaation itseymmärrystä sekä kohottaa henkilöstön motivaatiota. Valtavien informaatiotulvien aikana ymmärrys organisaation osaamisen tasosta voi aika ajoin hämärtyä ja aiheuttaa alemmuuden tai osaamattomuuden tunnetta. (Viitala 2004, 198-199.)

Oppivaksi organisaatioksi ei voi muuttua hetkessä. Se vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista kehitystyötä koko organisaation tasolla. Avainasemassa ovat oppimiselle ja kehittymiselle suotuisa ympäristö sekä tarpeelliset resurssit kehittymisen suunnittelulle ja toteuttamiselle. Henkilöstön valmentaminen ja vuorovaikutustilaisuuksien järjestämiset edesauttavat yrityksen kykyä kasvaa oppivaksi organisaatioksi. (Viitala 2004, 191.)

4 OPINNÄYTETYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS, PROSESSIKUVAUS JA TULOKSET

4.1 Opinnäytetyön toimeksianto ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa tukevan koulutuksen suunnittelu ja toteutus Softwave Ohjelmistoille. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada uudelle CRM-järjestelmälle alusta saakka hyvä käyttöaste myyntiosastossa. Järjestelmän tuottamaan tietoon haluttiin luottaa, ja keskittää asiakkaisiin liittyvä dokumentaatio yhteen paikkaan. Tätä tavoitetta pystytään tukemaan järjestelmän käyttöön liittyvällä käyttökoulutuksella.

Toimeksiantajalla oli ennen uuden järjestelmän hankkimista ollut jo käytössään CRM-ratkaisu sekä erilaista dokumentaatiota asiakkaisiin liittyen, mutta myös kehittämisen tarpeita oli. Järjestelmän käyttömukavuus ja dynaamisuus nousivat asioiksi, joihin haluttiin panostaa. Uudesta ratkaisusta haluttiin ennen kaikkea myyntityötä ohjaava ja tukeva työkalu, eikä pelkästään asiakastiedon tallennuspaikka. Järjestelmästä johdetun tiedon tulisi olla laadukasta, ja sen perusteella pitäisi pystyä tukemaan myyntiä, esimerkiksi segmentoinnin ja asiakashistorian analysoinnin keinoin.

Tiedolla johtamiseen erikoistuneessa organisaatiossa erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, miten järjestelmän tuottamaa dataa pystytään raportoimaan ja viemään erilaisiin tasapainotettuihin mittaristoihin. Organisaatiolla on ollut jo olemassa varsin hyvät tavat mitata erilaisia myyntiin liittyviä asioita, joten halusimme hyödyntää jo kerran luotuja myynnin mittaristoja. Yhteneväisen raportoinnin edellytyksenä oli avoin rajapinta, joka valitusta järjestelmästä myös löytyi. Sieltä voidaan tuoda haluttua tietoa API-koodeja hyväksi käyttäen osaksi organisaation omaa raportointijärjestelmää.

4.2 Koulutustapahtuman suunnittelu ja organisointi

Toimin pilottivaiheessa uuden CRM-järjestelmän pääkäyttäjänä. Otin alkuvaiheessa vahvasti kantaa esimerkiksi siihen, miten uusi järjestelmä tukee Softwaven myyntiprosessin eri vaiheita. Käyttöönotto tehtiin niin sanotulla iteratiivisella mallilla, eli ratkaisua alettiin käyttämään vaiheittain, aina kun tietty ratkaisun osa oli valmis käytettäväksi.

Pääkäyttäjäroolin ja vahvan kehitystyön myötä olin yksi organisaation vahvimista uuden järjestelmän asiantuntijoista, joten oli varsin luontaista, että myös käyttökoulutusten vastuu on minulla. Järjestelmän

pilottivaiheessa pidin myyntiosaston jäsenille henkilökohtaisia koulutushetkiä, jotta jokaisella olisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mahdollisuus hyödyntää työkalua osana omaa myyntityötään.

Varsinainen ensimmäinen käyttökoulutus toteutettiin sen jälkeen, kun pilottivaiheen jälkeen tehtiin päätös varsinaisesta uuden järjestelmän käyttöönotosta. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että vanhaan järjestelmään ei ollut enää velvoitetta kirjata myynnin toimenpiteitä, vaan kaikki raportointi liittyen myynnin toimenpiteisiin, sekä tuloksiin johdettaisiin jatkossa uuden järjestelmän kautta. Ensimmäinen koulutus ajoittui maaliskuun 2019 loppupuolelle.

Päätimme toteuttaa koulutuksen yrityksen omissa neuvottelutiloissa hyödyntäen käytössä olevaa esitystekniikkaa. Yksi myyntiosaston jäsen osallistui koulutukseen etäyhteyden avulla. Koulutuksen järjestäminen omissa tiloissa madalsi kynnystä osallistua koulutukseen, sillä omat neuvottelutilat ovat nopeammin saavutettavissa, kuin toimiston ulkopuolinen kokoustila.

Peruskäyttäjäkoulutuksen kestoksi varasin tunnin, sekä 30 minuuttia aikaa mahdolliselle keskustelulle. Koulutusmateriaalin tuotin Powerpoint-esityksenä, jolloin esityksen vaiheet olivat helposti jäsennettävissä. Koulutuksen aikana pidin taustalla auki varsinaista sovellusta, jotta pystyimme kesken koulutuksen katsoa myös opetettua vaihetta käytännössä. Koulutusmateriaalissani hyödynsin paljon kuvankaappauksia järjestelmästä, jolloin koulutettavat pystyvät yhdistämään kerrotun teorian ja sovelluksen käyttöliittymän.

Lokakuussa 2019 pidimme järjestelmästä kertauskoulutuksen myyntiosastolle. Koulutuksessa oli läsnä myös yksi myyntiosaston jäsen, joka ei päässyt ensimmäiseen käyttökoulutukseen. Päätimme videoida koulutuksen materiaalin sisäiseen käyttöön, jotta koulutuksen osallistujat pystyvät myöhemmin palata koulutuksen sisältöön tarvittaessa. Koulutuksen varsinaista runkoa muutin hieman toiseen käyttökoulutukseen.

Toisen koulutuksen aluksi kerroin tiedonhallinnan teoriaperustaa ja kuvasin tyypillisimpiä tiedonhallinnan haasteita asiantuntijaorganisaatiossa. Tätä kautta koulutettaville luotiin vahvempi mielikuva siitä, miten käyttökoulutuksen sisältö palvelee juuri omaa työtä, sekä omaa organisaatiota. Teoriaosuuden loppuksi toteutimme käytännön harjoitteen, jossa koulutettavat pääsivät ratkaisemaan tiedonhallinnan haasteita järjestelmän avulla. Tämä käytännönharjoite toimi herättäjänä varsinaiseen käyttökoulutusosioon.

Käyttökoulutusosiossa pohjana oli aiemmassa koulutuksessa käyttämäni materiaali, eli osalle myyntiorganisaation jäsenistä asia tuli kertauksenomaisena asiana, ja osalle täysin uutena. Ratkaisua oli kuitenkin kehitetty koulutusten välillä eteenpäin, esimerkiksi integraatioiden ja raportoinnin osalta, joten koulutuksen lopuksi tuli myös kaikille uutta asiaa.

Kerroin koulutuksen aluksi, että koulutus on osa opinnäytetyöprosessiani ja kerroin myös koulutuksen jälkeisestä palautekyselystä, joten koulutettavat arvioivat pitämäni koulutusta myös tästä näkökulmasta koulutuksen aikana. Palautekyselyn päätin toteuttaa anonyymillä Google Forms -kyselyllä. Koulutuksen jälkeen lähetin osallistujille linkin palautekyselyyn, ja pyysin vastaamaan määräajan puitteissa.

Palautekyselyn runkona käytin ILOQ -nimisen yrityksen käyttämää palautekyselyn pohjaa koulutustahtumassa, ja lisäsin runkoon omaan koulutukseen sopivia näkökulmia. Palautekysely sisälsi kaikkiaan 15 kohtaa. 14 ensimmäistä kohtaa olivat väittämiä, joihin käyttäjä vastasi oman kokemuksensa mukaan asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä; 2 = eri mieltä; 3 = ei samaa, eikä eri mieltä; 4 = samaa mieltä; 5 = täysin samaa mieltä). Viimeisenä kohtana oli avoin vastauslaatikko, johon sai halutessaan kertoa avointa palautetta.

Kuviossa 8 esitellään prosessikuvaus, josta näkyy avattuna tarkemmin prosessin eri vaiheet, sekä näiden sijoittuminen organisaation vuosikelloon kvartaaleittain. Prosessit suunniteltiin toteutumaan limittäin niin, että ne ovat ajallisesti järkevästi toteutettavissa, sekä alkavat tuottamaan lisähyötyä myynnin tueksi mahdollisimman pian. Järjestelmän koulutukset jaettiin kahteen eri osaan, jotta koulutettaville ehtii kertyä koulutusten välissä käyttökokemusta. Käyttökokemuksen jälkeen kertauskoulutuksen sisäistäminen on helpompaa.



KUVIO 8. CRM-järjestelmän käyttöönoton ja käyttökoulutuksen prosessikuvaus

Prosessikuvauksen mukaista toimintasuunnitelmaa tullaan hyödyntämään Softwavella myös jatkossa, sillä CRM-järjestelmän kehittäminen on jatkuvaa, ja sitä on järkevää toteuttaa säännöllisesti pienissä osissa.

4.3 Koulutuksen palautekyselyn yhteenveto

Käyttökoulutuksen jälkeinen palaute kerättiin selainkäyttöisellä Google Forms -kyselyllä pian koulutuksen jälkeen, jotta palaute vastaisi mahdollisimman realistisesti koettua. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,43, jota voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Avoin palaute myös kertoo, että yksi vastaajista vastasi positiivisessa mielessä kysymykseen 10 alhaisemman numeron, sillä koulutus ei vastannut hänen ennako-odotuksiaan, sillä hän ei odottanut näin onnistunutta koulutusta. Tämä voidaan tulkita positiivisena asiana, vaikka se kokonaiskeskiarvoa hieman laskeekin toteutetulla laskukaavalla.

TAULUKKO 3: CRM-järjestelmän käyttökoulutuksen palautekyselyn yhteenveto

Kysymys	Palautteen keskiarvo
1. Sain koulutuksessa uutta tietoa	4,50
2. Koulutus sisälsi riittävästi työhön liittyvää asiaa	4,75
3. Teoriaosuus oli hyödyllinen	4,00
4. Käytännön harjoitus oli onnistunut	4,00
5. Ohjelman käyttökoulutus oli selkeä ja tarpeeksi yksityiskohtainen	4,50
6. Kouluttaja oli asiantunteva	4,50
7. Kouluttaja oli innostava	4,50
8. Koulutustila oli toimiva	4,50
9. Koulutusmateriaali oli selkeä	4,75
10. Koulutus vastasi ennako-odotuksiani	3,50
11. Voin hyödyntää koulutusta omassa työssäni	4,75
12. Koulutus edistää ammatillista kehittymistäni	4,25
13. Koulutus antoi eväitä toteuttaa myyntiä paremmin	4,75
14. Koulutus oli kokonaisuudessaan onnistunut	4,75
Palautteen keskiarvo yhteensä	4,43

Palautteen mukaan koulutus onnistui siis kokonaisuutena hyvin, mutta aina pitää etsiä myös kehittämisen paikkoja. Pidetyt koulutuksen ja kerätyn palautteen perusteella seuraavassa osassa kiinnitän enemmän huomiota toiminnallisen osion käytännön toteutukseen. Yksi koulutettavista henkilöistä osallistui koulutukseen etäyhteydellä, joten käytännön harjoite ei toiminut ihan samalla tavalla kuin fyysisesti läsnäoleville koulutettaville. Tämä haaste on helppo ratkaista miettimällä etukäteen koulutettavien osallistumistapaa, sekä peilaamalla koulutuksen sisältöä ja harjoitteita näihin näkökulmiin.

5 POHDINTA

Asiakkuuksienhallintaan ja siihen liittyvään käyttökoulutukseen liittyvä toiminnallinen opinnäytetyö oli mielestäni juuri sopiva aihe minulle. Projekti liittyi vahvasti oman työni tekemiseen ja opinnäytetyöprosessin kautta pääsin syventämään ammattitaitoani valtavasti. Mielessäni on paljon kehitysideoita, joita voin oman työni kautta viedä eteenpäin, sekä paljon asioita, joista haluan oppia tulevaisuudessa lisää. Paras palkinto opinnäytetyöprosessista lienee se, kun oma ammattitaito on kasvanut ja pääsee toteuttamaan käytännössä opittuja asioita.

Organisaationa Softwave on kehitysmuuttainen ja avoin uusille ajatuksille. Päätökset erilaisista kehittämishankkeista pystytään tekemään nopeallakin aikataululla. Uuden järjestelmän käyttöönotto ja koulutukset vaativat aina organisaatiolta erityisiä ponnisteluja, mutta käytettävissä oleviin resursseihin nähden lopputulokseen voidaan olla jo tässä vaiheessa tyytyväisiä. Järjestelmän lopullinen käyttöönotto ei ole vielä täysin valmis, tiettyjä puutteellisuuksia tullaan korjaamaan vielä kuluvan syksyn aikana, kuten avoimen rajapinnan kautta rakennettavat erilaiset raportointinäkökulmat, jotka halutaan yhtenäistää organisaation aiemman raportointitavan kanssa yhtenäiseksi. Järjestelmä lähti kuitenkin toteuttamaan tärkeintä työtehtäväänsä, myyntityön selkeyttämistä ja johtamista, heti ensimmäisistä käyttöhetkistä alkaen.

Softwavella yrityksenä on vielä kehittämisen tarpeita liittyen asiakastiedon hallintaan ja asiakastiedolla johtamiseen. Softwave on kasvava ohjelmistotalo, ja myös asiakastiedon määrä sekä sitä tuottavat tietojärjestelmät lisääntyvät jatkossa. Yksi kehitysskaskel olisi tulevaisuudessa mieltä, voitaisiinko järjestelmäintegraation avulla saavuttaa merkittävää hyötyä asiakastiedon yhtenäistämässä sekä asiakkuuksienhallinnan johtamisen jalkauttamisessa myös myyntiorganisaation ulkopuolelle.

Niin Softwavella kuin monella muullakin myyntiorganisaatiolla haasteena on se, että asiakkuuksienhallintajärjestelmä on ajateltu ennen kaikkea myynnin tueksi, kun se voisi olla koko organisaation toimintaa ohjaava ja tukeva järjestelmä. Arvokasta asiakastietoa syntyy myynnin lisäksi paljon esimerkiksi tuotannon ja asiakaspalvelun puolella. Asiakkaan syvälinen tuntemus perustuu yhteiseen historiaan ja sen myötä kertyneeseen asiakkaan eri tarpeiden ja erityispiirteiden tuntemiseen. Mutta jos asiakaspalveluun tuleva olennainen tieto ei välity myyntiorganisaatiolle missään vaiheessa, esimerkiksi lisämyyntiä tekevä myyjä toimii tietämättään vajavaisella tiedolla.

Nykyisistä järjestelmistä saatavaa asiakastietoa on toki ennen integraatioita tarjolla jo kiitettävästi, ja pelkästään tähän tietoon nojaten pystytään toimintaa kehittämään ja esimerkiksi tehostamaan myynti- ja

markkinointitoimenpiteitä. Asiakastietoa jalostamalla eri asiakasryhmittäin pystytään erottelamaan tuottavimmat ja toisaalta myös tuottamattomimmat asiakassuhteet. Nämä tiedot antavat arvokasta pohjatietoa tulevien vuosien kasvun rakentamisen tueksi.

Toinen kehitysidea Softwavelle on henkilöstön koulutusstrategian ja –suunnitelman laatiminen ja toteuttaminen. Yritys sinällään on hyvin koulutusmyönteinen ja tarjoaa monia eväitä itsensä kehittämiseksi, sekä ammattitaidon syventämiseksi. Oppivan organisaation malliin kasvettaisiin kuitenkin tehokkaammin tavalla, jossa yrityksen oppimistavoitteista on johdettu henkilöstölle omat koulutussuunnitelmat.

Yhtenäinen koulutusstrategia ja yhteiset pelisäännöt tukevat organisaation ja henkilöstön oppimisen tähtäämistä samaan maaliin, ja näin strategia tukee organisaation tulevaisuuden kilpailukykyä. Oppimisen tuloksia ei voida useinkaan suoraan mitata esimerkiksi tuottavuuden kehittämisen kannalta, mutta esimerkiksi koulutusbudjetti ja koulutuspäivien toteutunut määrä per työntekijä tunnuslukuina antavat selkeää trendiä, ollaanko koulutukselliset tavoitteet saavuttamassa vai ei.

Seuraava varsinainen CRM-järjestelmän käyttöön liittyvä koulutus Softwavelle voisi olla hengeltään koulutusstrategian mukaista ylläpitävää koulutusta, jossa keskitytään enemmän myyjän henkilökohtaisiin työrutiineihin ja siihen, miten asiakkuudenhallinta sulautuu paremmin osaksi työvaiheita. Järjestelmän käyttöasteen parantaminen ja ylläpito ovat ensisijaisen tärkeitä toimenpiteitä, mikäli organisaatio haluaa saada laadukasta asiakastietoa ja tehdä pohjautuen luotettaviin johtopäätöksiin pohjautuen.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli ajoittain melko tuskaista työtä, sillä oma kokemukseni opinnäytetyöprosessista oli aika vähäistä. Aikaa kului paljon väärin asioiden tekemiseen sekä pelkästään oikeanlaisen prosessin opettelemiseen. Säännöllinen kommunikaatio ohjaavan opettajan kanssa oli avuksi, mutta kesälomien aikana kommunikaatio oli ymmärrettävästi vähäisempää. Mielestäni ammattikorkeakoululla tulisi olla paremmat valmiudet ohjata opinnäytetyötä myös kesän aikana, sillä yhä enemmän opiskelu painottuu myös kesäkuukausille.

Pyrin käyttämään hyväksi mahdollisimman paljon opiskelijoiden sisäisestä intranetistä löytyviä opinnäytetyöohjeita, sekä tutustuin myös muiden opiskelijoiden tekemiin opinnäytetöihin. Suurimmat avut kirjoitustyölle tulevat kuitenkin keskusteluissa muiden opinnäytetyöprosessin läpikäyneiden opiskelijoiden kanssa. Tällainen opiskelijalta opiskelijalle tapahtuva mentorointi myös opintojen loppuvaiheessa voisi olla varsin tehokas tapa nopeuttaa opinnäytetyöprosesseja ja lisätä ymmärrystä omalle tekemiselleen.

Varsinaiselle kirjoitustyölle oli varsin rajatusti aikaa, sillä olen ollut prosessin ajan täysipäiväisesti työelämässä, sekä tehnyt myös muita opintoja valmiiksi prosessin aikana. Palkallinen kesäloma oli hyvä hetki syventyä kirjoitustyöhön kaikessa rauhassa.

LÄHTEET

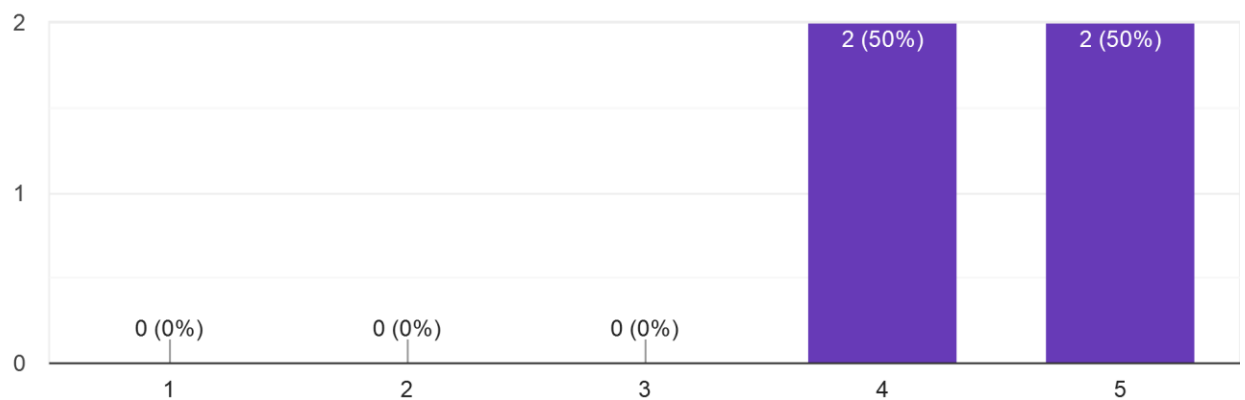
- Accountor.com, 2019. Opas onnistuneeseen CRM-hankintaan. Saatavilla (<https://www.accountor.com/sites/default/files/2019-01/Accountor-Onnistunut-CRM-hankinta.pdf>), Luettu (3.12.2019)
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Harra, K, Raitaniemi, V, Ruohotie, P. 2000. Työpaikkakouluttajan opas. Saarijärven Offset Oy
- Lankinen, P, Miettinen, A & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lianatech.fi, 2018. GDPR-muistilista ja peruskäsitteet. Saatavilla (<https://www.lianatech.fi/blogi/gdpr-muistilista-ja-peruskasitteet-nain-valmistaudut-tulevaan-eun-tietosuoja-asetukseen.html>), Luettu (18.11.2019)
- Lime-technologies.fi, 2016. Kuinka toteutetaan tehokas CRM-tapaaminen. Saatavilla (<https://www.lime-technologies.fi/crm-projekti/>), Luettu (3.12.2019)
- Manka, M-L, Hakala, L, Nuutinen, S & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Tampere: Tammerprint.
- Oksanen, T 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY
- Paavola-Jakovlev, L, 2019. Vinkkejä CRM-projektin valmisteluun ja onnistuneeseen implementointiin. Saatavilla (<https://ceili.fi/vinkkejä-crm-projektin-valmisteluun-ja-onnistuneeseen-implementointiin/>), Luettu (3.12.2019)
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Tietosuoja.fi, Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. Saatavilla (<https://tietosuoja.fi/gdpr>), Luettu (18.11.2019)
- Ukkola, A. 2017. Markkinoijan muistilista tietosuoja-asetukseen (GDPR) valmistautumisesta – osa 2. Saatavilla (<https://www.powermarkkinointi.com/blogi/markkinoijan-muistilista-tietosuoja-asetukseen-gdpr-valmistautumisesta-osa-2>), Luettu (18.11.2019)
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Palautekyselyn tulokset

Kysymys 1.

Sain koulutuksessa uutta tietoa

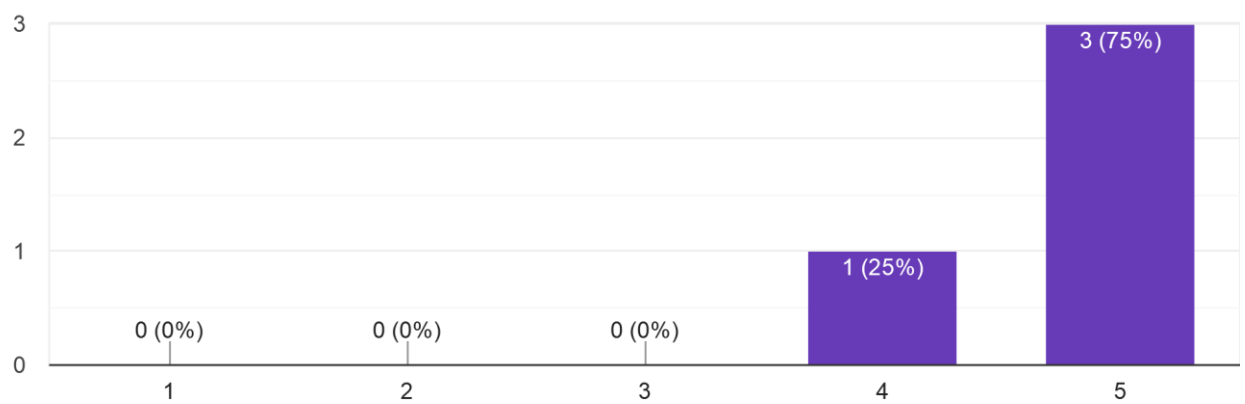
4 responses



Kysymys 2.

Koulutus sisälsi riittävästi työhön liittyvää asiaa

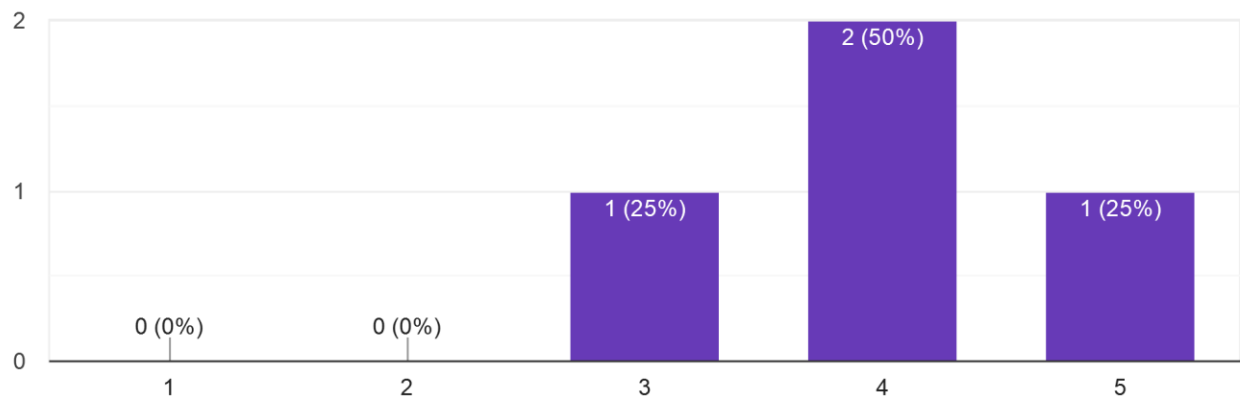
4 responses



Kysymys 3.

Teoriaosuus oli hyödyllinen

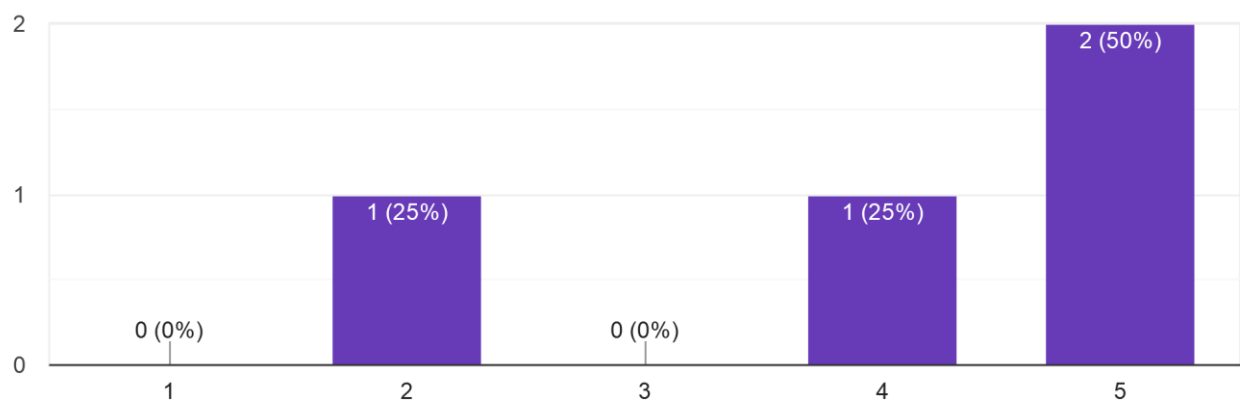
4 responses



Kysymys 4.

Käytännön harjoitus oli onnistunut

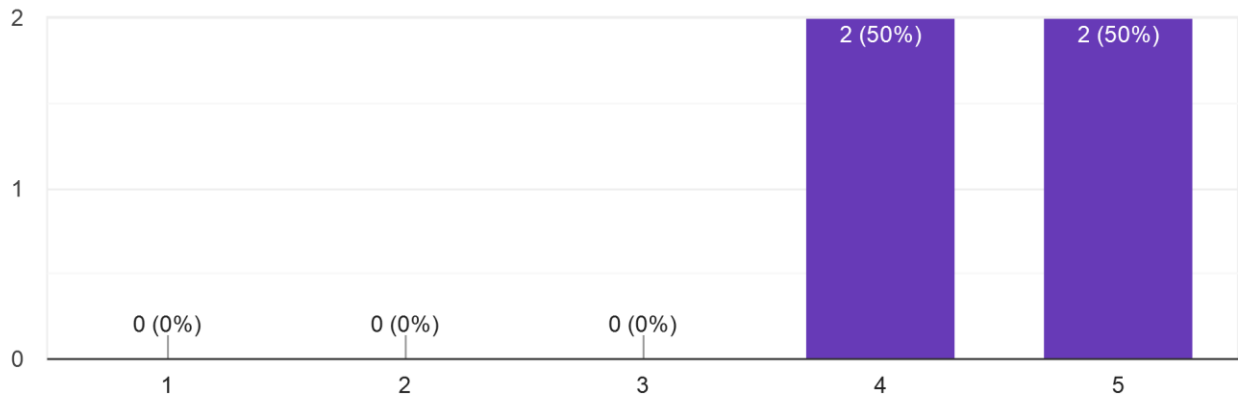
4 responses



Kysymys 5.

Ohjelman käyttökoulutus oli selkeä ja tarpeeksi yksityiskohtainen

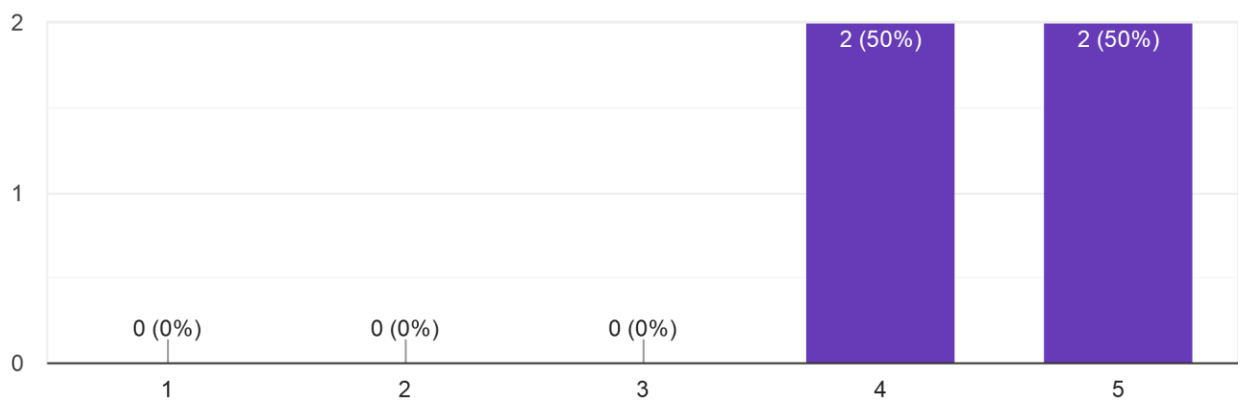
4 responses



Kysymys 6.

Kouluttaja oli asiantunteva

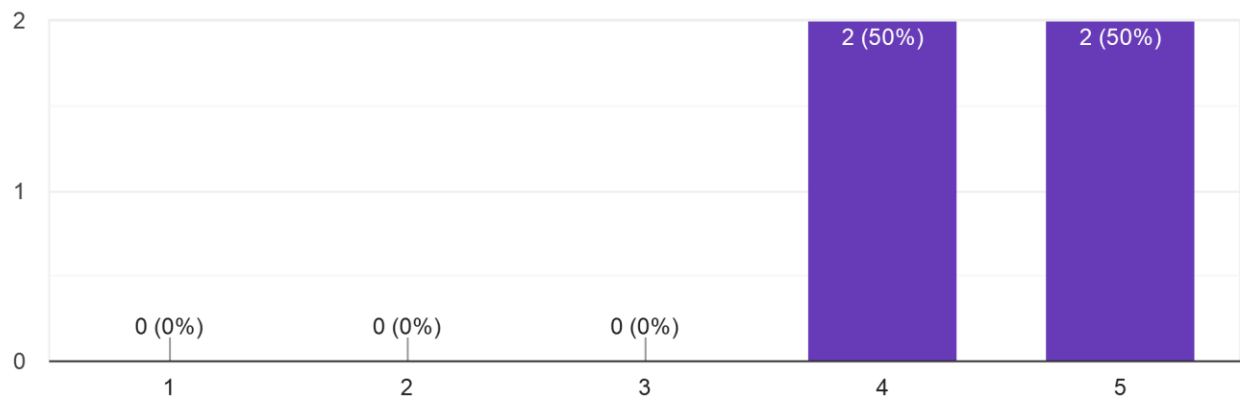
4 responses



Kysymys 7.

Kouluttaja oli innostava

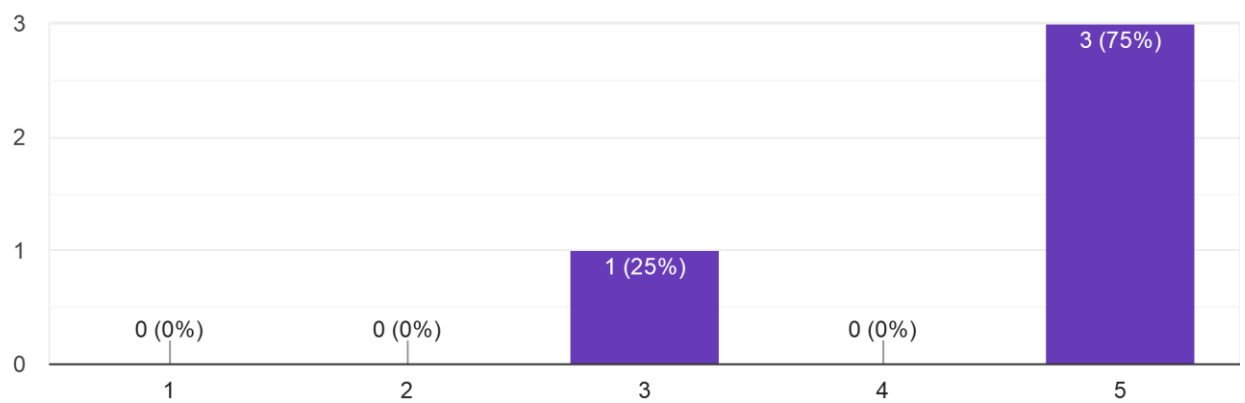
4 responses



Kysymys 8.

Koulutustila oli toimiva

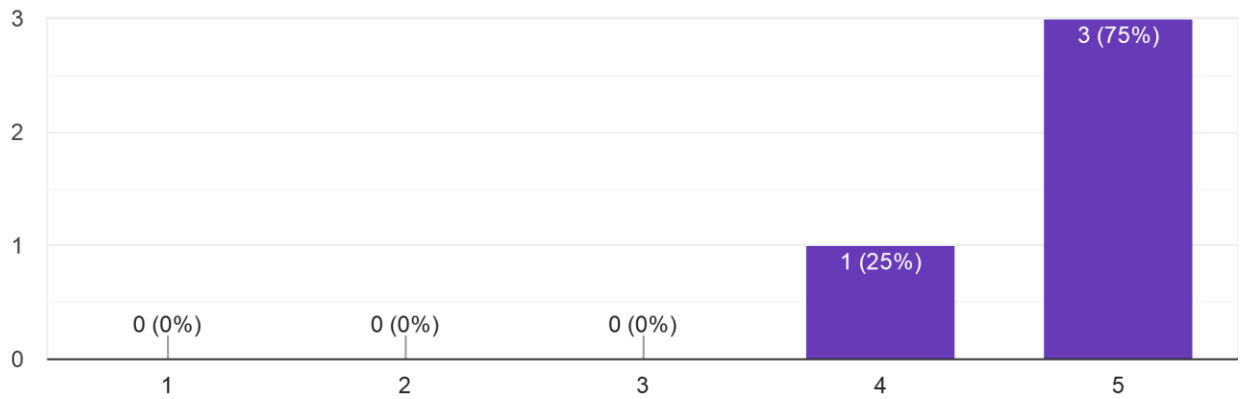
4 responses



Kysymys 9.

Koulutusmateriaali oli selkeä

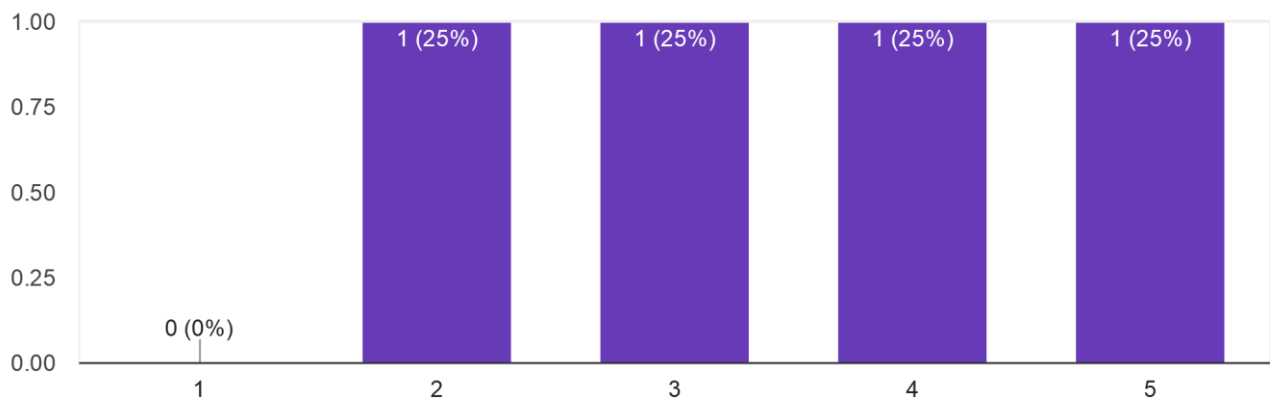
4 responses



Kysymys 10.

Koulutus vastasi ennakko-odotuksiani

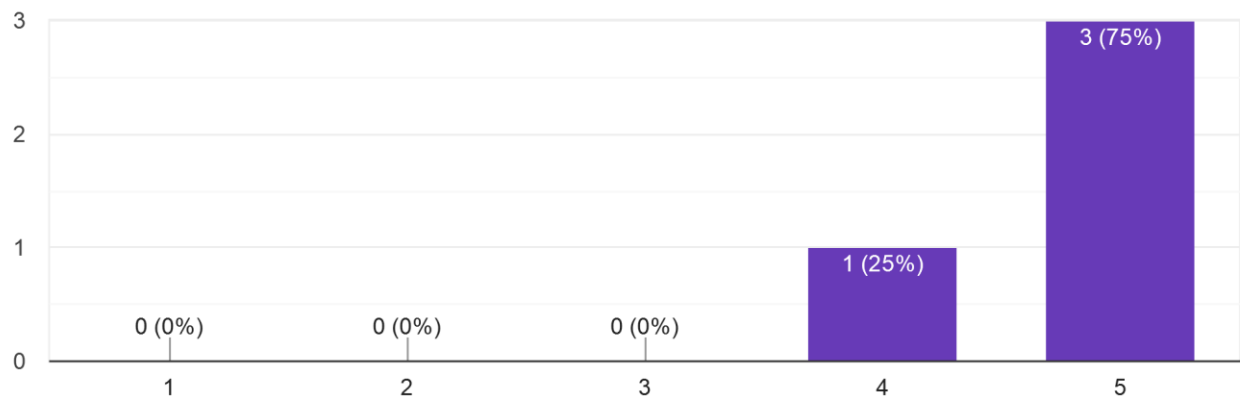
4 responses



Kysymys 11.

Voin hyödyntää koulutusta omassa työssäni

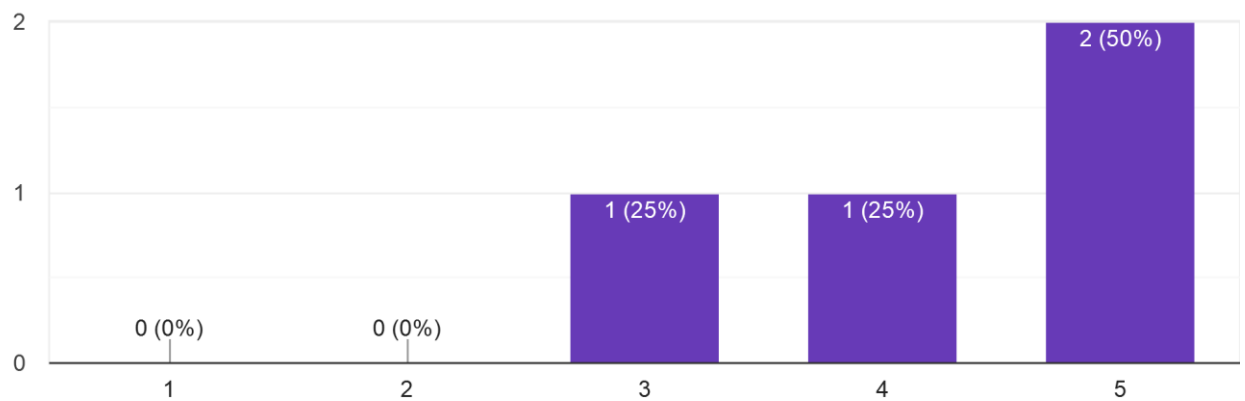
4 responses



Kysymys 12.

Koulutus edistää ammatillista kehittymistäni

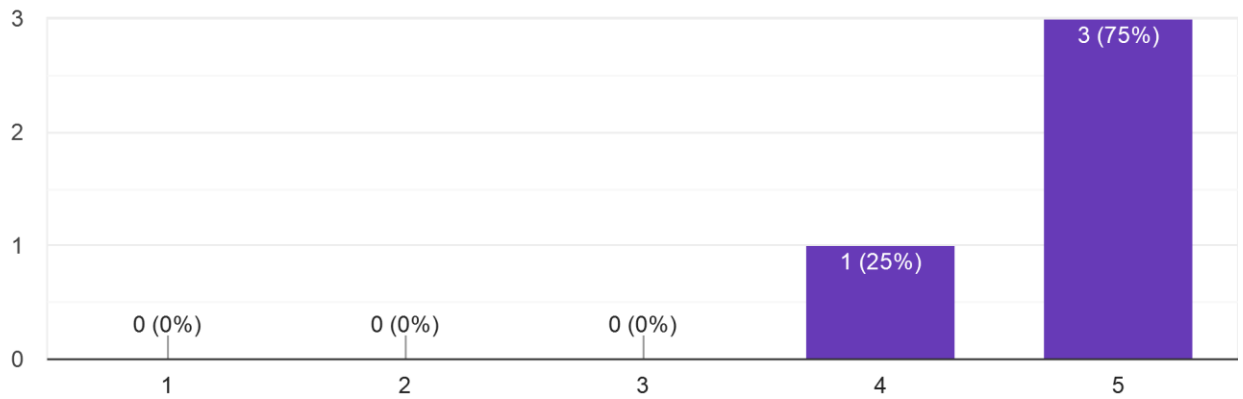
4 responses



Kysymys 13.

Koulutus antoi eväitä toteuttaa myyntiä paremmin

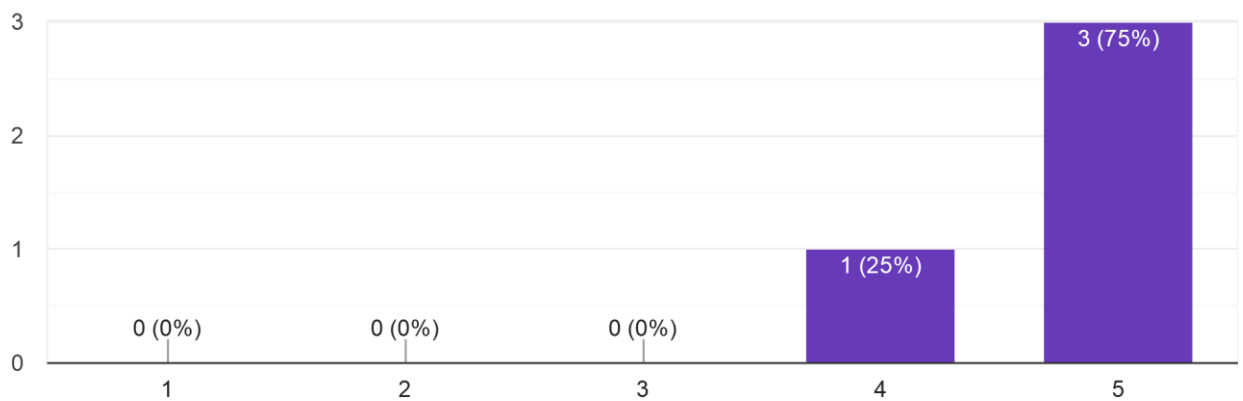
4 responses



Kysymys 14.

Koulutus oli kokonaisuudessaan onnistunut

4 responses



Kysymys 15.

Avoim palaute koulutuksesta

1 response

Ei vastannut odotuksia, koska oli odotuksia perusteellisempi. Siis positiivinen asia.