



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

## CRM-järjestelmän käyttöönoton arviointi case-yrityksessä X

---

Lumikaarto, Tuomas

2013 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **CRM-järjestelmän käyttöönoton arviointi case-yrityksessä X**

Tuomas Lumikaarto  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2013

Lumikaarto, Tuomas

### CRM-järjestelmän käyttöönoton arviointi case-yrityksessä X

Vuosi 2013 Sivumäärä 38

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan case yrityksen X asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa. Tätä arviointia varten tehdyssä tutkimuksessa selvitetään käytön nykytila ja tehdään tätä vasten arvio käyttöönoton onnistumisesta. Case yritys X on globaali toimija rakennusalalla.

Opinnäytetyö on toteutettu hyödyntämällä yrityksessä tehtyjä teemahaastatteluita ja tutustumalla aiheeseen liittyvään keskeiseen teoriaan. Yrityksen työntekijöille, myyjät ja markkinointi, tehdyt haastattelut on toteutettu noin puolen tunnin mittaisina keskusteluina, joissa työntekijät ovat saaneet kertoa näkemyksensä asiakkuudenhallintajärjestelmän käytöstä ja sen nykytilasta. Tutkimukseen rajataan tutkittavaksi vain yrityksen Etelä-Suomen alueella toimivat työntekijät, joille asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö on suunniteltu päivittäiseen työskentelyyn.

Haastatteluaineiston pohjalta havaittiin, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö poikkeaa nykytilassaan Etelä-Suomen alueella paljon sen suunnitellusta käytöstä. Poikkeamat johtuvat useista tekijöistä. Haastatteluiden perusteella löydettiin useita syitä asiakkuudenhallintajärjestelmän poikkeavalle käytölle. Myyjille tehdyn haastattelun perusteella on tärkeää, että asiakkuudenhallintajärjestelmä on osa yrityksessä käytettävää hinnoitteluohjelmaa. Tämä mahdollistaa saumattoman käytön molempien ohjelmien välillä samassa käyttöliittymässä.

Lumikaarto, Tuomas

**Evaluation of the CRM program's usage in case company X**

Year	2013	Pages	38
------	------	-------	----

---

This thesis examines the usage of a CRM program in the case of company X and evaluates the causes and consequences of this usage rate. The case company is working as global operator in the construction industry.

The research is based on interviews conducted with the employees, which are examined in the context of theory relating to the subject. The interviewed employees were representatives of the sales, marketing and customer service departments. Each interview took approximately half an hour and offered the employees an opportunity to share their opinions regarding the usage of the CRM program. The study was limited to users of the CRM program in Southern Finland.

Based on the research it was observed that the actual usage of the CRM program deviates significantly from the expected use of the program. Observed deviations are caused by a number of different factors. The interviews highlighted the importance of integrating the CRM program with the sales program.

Keywords: process, customer relation management, CRM

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	8
1.2	Opinnäytetyön tavoite .....	8
1.3	Opinnäytetyön rajaus.....	9
1.4	Kehittämismenetelmä.....	9
1.5	Opinnäytetyön sisällys.....	9
2	Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja asiakkuudenhallinnan prosessit.....	10
2.1	Projektien ja prosessien erot .....	11
2.2	Prosessien edut.....	12
2.3	Prosessiajattelun hyödyt ja ongelmat .....	12
2.4	Prosessien kuvaus .....	13
2.5	Prosessien arviointi .....	13
2.6	Prosessin mukaisen toiminnan mittaaminen .....	14
2.7	Esimiesten rooli käyttöönottovaiheessa .....	15
2.8	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen .....	16
2.8.1	Mittaamisen vastustaminen .....	16
2.8.2	Mittaamisen rajoitukset ja riskit .....	17
2.9	Prosessien tärkeimmät tunnusluvut .....	17
2.9.1	Virtaus .....	17
2.9.2	Tehokkuus.....	18
2.9.3	Hävikki.....	18
2.9.4	Poikkeama .....	18
2.10	Muutosten aikaansaaminen .....	19
2.11	Yritys X:n kuluttajatoiminnan prosessi.....	19
3	Tutkimusmenetelmä .....	20
3.1	Empiirisen tutkimuksen lähtökohtia .....	20
3.2	Tutkimushaastattelu.....	22
3.2.1	Haastattelun edut ja haitat .....	22
3.3	Haastattelun taustoja .....	23
3.4	Haastattelun toteutus .....	25
3.4.1	Haastattelun kysymykset .....	25
3.5	Haastatteluaineiston analyysi .....	26
3.5.1	Aineiston kuvailu.....	28
3.5.2	Aineiston luokittelu .....	28
3.5.3	Aineiston yhdistely .....	29
3.6	Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppi - keskusteluanalyysi .....	30
3.7	Teemahaastattelu.....	30

3.8	Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointitapa - laskeminen .....	30
3.9	Haastattelusta raportointi .....	31
4	Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton arviointi .....	32
4.1	Haastattelut - aineiston keruumenetelmä .....	32
4.2	Haastatteluaineiston analyysi .....	34
5	Yhteenveto ja kehitysehdotukset .....	34
	Lähteet .....	37
	Kuviot .....	38

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka yritys X:n asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on onnistunut. Arviointi tehdään haastattelemalla asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäjiä yrityksen sisällä. Tavoitteena on selvittää, millä tasolla asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö on tällä hetkellä, ja tehdä sen pohjalta arvio käyttöönoton onnistumisesta.

Opinnäytetyötä varten olen tutustunut saatavilla olevaan teoriaan, joka liittyy asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöön. Lisäksi olen tutustunut tutkimushaastatteluita käsittelevään kirjallisuuteen niin teorian kuin käytännön osalta.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti suurelta osin yrityksen tarve kehittää asiakkuudenhallintaa. Yritys X:ssä on ollut pidemmän aikaa tarve kehittää ja tehostaa kuluttaja-asiakkaiden hallintaa. Olen itse kiinnostunut asiakkuudenhallinnasta, koska sen merkitys on tärkeä yrityksille tulevaisuudessa, kun kilpailu kiristyy ja asiakkaat haluavat enemmän ja enemmän henkilökohtaista palvelua. Oma työnantajani on yritys X, joten en toimi neutraalina tutkijana asiassa.

Ennen varsinaisen tutkimusongelman esittämistä on hyvä käydä läpi, mitä yritys X asetti projektilleen tavoitteiksi. Yrityksellä ei ollut käytössä aikaisemmin järjestelmää, johon myyntimahdollisuudet saadaan kirjattua ja jossa niiden tilaa ja onnistumista voidaan seurata. Ennen asiakkuudenhallintajärjestelmää ei ole saatu myöskään tietoa, minkä arvoisia tarjouksia on tehty ja kuinka kauan tehdyt tarjoukset ovat voimassa. Myöskään asiakkailta tulevia huoltopyyntöjä ja reklamaatioita ei pystytty kirjaamaan ylös keskitetysti ja välillä huoltopyynnot saattoivat hukkuu prosessissa. Seurauksena oli tyytymättömät asiakkaat sekä menetetyt kauppamahdollisuudet.

Yritys X ei pystynyt myöskään seuraamaan kirjattavien reklamaatioiden tai myyntimahdollisuuksien vasteaikoja ja tätä kautta myöskään yrityksessä ei pystytty mittamaan, toteutuuko 48 tunnin asetettu yhteydenottoaika. Tarjousten seuranta sekä erityisesti tarjousten voimassaoloajan seuranta on myyjäkohtaista, joten yrityksessä ei keskitetysti tiedetä kuinka paljon kauppaa on mahdollista saada ja kuinka paljon kauppaa menetetään. Yhtenä huomioitavana tekijänä kauppojen menettämiseen voidaan nostaa aluekohtaiset myyjien vaihdokset tai irtisanoutumiset. Puutteellinen seuranta tarjouspyynnöstä - tarjoukseen ja sen voimassaoloajanseurantaan on johtanut tilanteisiin, jossa yritys on päättänyt hankkia asiakkuudenhallintajärjestelmän. Asiakuudenhallintaohjelmaksi yritys valitsi Microsoftin Dynamics CRM-ohjelman, jonka yhteistyökumppani räätälöi yrityksen X tarpeita vastaavaksi.

Tutkimusongelma on arvioida, kuinka asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto onnistui.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tässä hankkeessa on tavoitteena arvioida, kuinka hyvin asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on onnistunut tutkittavassa yrityksessä. Asiakuudenhallintajärjestelmän käyttäjiä on laajalti läpi Suomen, koska yritys X:n toiminta on maanlaajuista. Tämä asettaa



haasteen kokonaisvaltaisen arvioinnin tekemiselle. Opinnäytetyön rajauksessa olen ottanut tämän seikan huomioon.

### 1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyön tutkimukseen rajataan haastateltaviksi Etelä-Suomen alueen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäjät. Olen itse töissä tutkittavan yrityksen Etelä-Suomen toimipisteessä, joten haastatteluiden tekeminen ja käytön arviointi on näin ollen mahdollista, sekä tunnen rajatun alueen toiminnan erinomaisesti.

Opinnäytetyön päätavoite on selvittää haastatteluaineiston avulla asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön nykytila, mutta myös toissijaisena tavoitteena pyritään selvittämään asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön historia ja tulevaisuudennäkymät.

### 1.4 Kehittämismenetelmä

Opinnäytetyö on toteutettu hyödyntämällä yritys X:n asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäjiltä kerättyä haastatteluaineistoa sekä perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Opinnäytetyötä varten on valittu haastateltavaksi kolmea eri organisaation osaa edustavia työntekijöitä: myyjä, puhelinkeskuksen työntekijää ja markkinoinnin työntekijää.

Haastatteluaineiston avulla arvioidaan opinnäytetyön tavoitteita. Haastattelut on toteutettu noin puolen tunnin pituisina teemahaastatteluina. Haastatteluiden ja teorian avulla on haettu vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Olen hyödyntänyt kokonaisvaltaisesti kaikkia lähteitä ja niiden avulla on vastattu tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön lopuksi esitän kehitysehdotuksia, jotka perustuvat haastatteluaineistoon ja omaan näkemykseeni.

### 1.5 Opinnäytetyön sisällys

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa kuvataan opinnäytetyön taustoja ja työn rakennetta. Tämän luvun tavoite on antaa lukijalle yleiskuva yrityksen toiminnasta sekä opinnäytetyön sisällöstä sekä näkökulmista.

Opinnäytetyön toisessa osassa kuvataan asiakkuudenhallintajärjestelmää prosessiajattelun näkökulmasta. Luvussa käytettyä teoriaa pyritään myös hyödyntämään tutkimusongelman tarkastelussa sekä syy- ja seuraussuhteiden etsimisessä.

Kolmannessa luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen lähtökohtia sekä laadullisen haastattelun teoriaa. Luvussa keskitytään haastatteluiden yleisimmin käytettyihin teorioihin ja käytäntöihin. Neljännessä luvussa tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia kolmannen luvun pohjalta.

## 2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja asiakkuudenhallinnan prosessit

Asiakkuudenhallinnan teoriaa ja käsitteitä avataan aiheeseen liittyvällä kirjallisuudella. Asiakkuudenhallintaa tarkastellaan lisäksi prosessien näkökulmasta.

Aluksi on hyvä aloittaa perusteista ja käydä läpi niiden vaikutukset laadulliseen arviointiin liiketoiminnassa. Kaikki kehittämiseen, arviointiin sekä muutokseen vaikuttavat tekijät ovat prosessin sisällä ja vain kokonaisprosessin ymmärtäminen sekä itse asiassa koko prosessi-käsitteen ymmärtäminen on elinehto niitä käsiteltäessä. Kai Laamanen kuvaa prosessia seuraavasti: ”sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Liiketoimintaan liittyviä prosesseja kuvataan yksinkertaisesti liiketoimintaprosessina”. (Laamanen 2007, 19.)

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2007, 19.)

CRM-termillä tarkoitetaan asiakkuudenhallintaa ja myös sitä tukevia tietojärjestelmiä. Tämä tarkoittaa hieman eri asioita eri ihmisille. Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä joukkona toimenpiteitä, joilla eri yritykset pyrkivät hoitamaan asiakassuhteitaan kaikissa sen elinkaarissa. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytännön sovellukset ovat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu sekä näiden kaikkien kehittäminen asiakaslähtöisiksi. (YritysSuomi, asiakkuuden hallinta.)

Asiakkuudenhallinta perustuu asiakastiedon keräämiseen ja sen hyväksikäyttöön. Kerätyn datan perusteella on pyrkimys tunnistaa mm. yritykselle parhaat asiakkaat, ohjata markkinointia ja myyntiä. Yleinen näkemys on, että yrityksen kilpailukyky perustuu siihen, kuinka hyvin se pystyy palvelemaan ja tyydyttämään asiakkaansa tarpeet ja sitä kautta luomaan pitkiä asiakassuhteita. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoitus ja tavoite on tuoda kaikki tieto saataville niille henkilöille, jotka sitä organisaatiossa käyttävät. Toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä on tärkeä osa yrityksen strategiaa. Asiakkuudenhallintajärjestelmä toimii asiakasdatan keräyspaikkana ja päätöksenteon tukena.

Kattava CRM-järjestelmä pitää sisällään kaksi osa-aluetta: operatiivisen CRM:n ja analyttisen CRM:n. (YritysSuomi, asiakkuuden hallinta.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän peruslähtökohta on hallita myyntiä ja asiakaspalvelua. Ohjelmalla pyritään myös tehostamaan toimintaa ja karsimaan kustannuksia. Ohjelmasta voi myös löytyä analyttinen puoli, jonka avulla voidaan asiakasdatan pohjalta analysoida yritykselle merkittäviä asiakkaita. Asiakkaitensa arviointien pohjalta yritys voi tehdä päätöksiä, mihin asiakasryhmiin tai asiakkaisiin sen kannattaa panostaa. (Lehtinen 2004, 232 - 233.)

Asiakasdatan hallinnassa on ollut keskeistä kehittyneet tietotekniikka. Suurimmat muutokset asiakasajatteluun on tullut tietotekniikan ja sen kehityksen vaikutuksesta. Useissa CRM-ohjelmien hankintatapauksissa on tullut ilmi, että investointien tuotto on ollut huono. Yrityksen hankkiessa CRM-ohjelman on käynyt ilmi, että usein käännekohta parempaan saavutetaan noin kahden vuoden kuluessa projektin aloituksesta. Kustannukset ovat sen jälkeen hieman pienentyneet, mutta ohjelman tuomat hyödyt ovat puolestaan kasvaneet sitäkin nopeammin. Edellytykset onnistuneelle CRM-ohjelman hankinnalle on, että se otetaan myös osaksi johtamista eikä vain IT-sovellukseksi. Tämän takia ohjelman hankinnalla tulee olla yrityksen johdon täysi tuki ja ohjelman hankinta tulee hoitaa huolella. (Lehtinen 2004, 18-20.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinnassa sekä sen käyttöönotossa tulisi osata välttää muutamia sudenkuoppia. Ensinnäkin yrityskulttuurin pitäisi olla asiakassuuntautunut. Asiakkuudenhallintajärjestelmän ei saisi koskaan olla rakennettu vanhan tuotelähtöisen organisaation pohjalta. Yrityksen pitäisi osata ymmärtää asiakkaitaan, asiakkuuksiaan ja ajatella kokonaisvaltaisesti. Asiakkuudenhallintajärjestelmään investointi ei itsessään tuota mitään tai hoida yrityksen asiakkuudenhallintaa parempaan suuntaan, vaan järjestelmää pitää myös osata käyttää ja sisällyttää se osaksi yrityksen toimintaa. Yrityksen tulisi myös määrittää minkälaista tietoa se haluaa kerätä tietokantaan ja miten tätä kerättyä tietoa tullaan hyödyntämään. (Lehtinen 2004, 231.)

## 2.1 Projektien ja prosessien erot

Asiakkuudenhallintajärjestelmää luotaessa on elintärkeää, että yritys tunnistaa ja tietää prosessin kulun, johon muutoksen on tarkoitus tuoda lisäarvoa. Kai Laamanen on huomionnut kokemuksensa pohjalta, että osalla ihmisistä on vaikeaa tehdä eroa projektien ja prosessien välillä. Prosessien unohtaminen ja niiden kautta ajatteleva voi johtaa seuraaviin ongelmiin johdettaessa liiketoimintaa. Projektiin liittyy aina aikamääre ja, kun projekti on valmis, ihmisiä ei sen koommin enää kiinnosta sen seuraukset ja jatko-ongelmat.

Organisaation tulos ei muodostu erilaisten projektien summasta. Projektiajattelun yhtenä isoimpana ongelmana Laamanen pitää usein kiireellisiä aikatauluja, jolloin ihmisiä estetään kehittämästä omaa työtään. (Laamanen 2007, 26-27.)

## 2.2 Prosessien edut

Laamasen mukaan hyvä palvelu perustuu projektien sijaan prosesseihin ja niiden kautta liiketoiminnan johtamiseen ja suunnitteluun. Toimivat prosessit ulottuvat asiakkaalta asiakkaalle. Prosessit tuovat myös järjestystä kaokseen ja selkeyttävät liiketoimintaa. Prosessien selkeä kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjaavuuden. Itseohjaavuus on vaarallista mikäli ei ymmärrä kokonaisuutta tällöin ihminen ei saa kaikkia tarpeellisia tietoja organisaation toiminnasta. Parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tämä antaa pohjan asiakkaan tarpeiden viestimiseen läpi koko prosessin.

Prosessirakenteen suunnittelussa on lähdettävät liikkeelle asiakkaan tarpeista. Prosessien selkeä kuvaaminen tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä. Tällaisen analyysin pohjalta huomataan usein, että osastokohtaiset taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät riitä turvaamaan tulevaisuuden menestystä. Organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten sankaritekojen tai edes erinäisten osastojen toimintojen tuloksena. Yrityksen suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee aina erikseen asettaa tavoitteet. Prosessien selkeä jäsentäminen varmistaa osaltaan, että kehitystyö toteutuu organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Laamanen 2007, 21.)

## 2.3 Prosessiajattelun hyödyt ja ongelmat

Ihmiset yrityksen sisällä ymmärtävät kohtuullisen hyvin prosessiajattelun ideat. Kuitenkin prosessiajattelun hyödyntäminen osoittautunut erittäin vaikeaksi. Tämä on seurausta pääasiassa kahdesta syystä; prosessiajattelu on näyttänyt toimivan intuitiota vastaan ja väärät tai tehottomat työskentelymenetelmät organisaation johtamisessa haittaavat prosessiajattelun hyödyntämistä. Minkä takia prosessi voi olla intuition vastainen.

Ihmisten yleinen tietoisuus voidaan jakaa ydintietoisuuteen ja elämäkerralliseen tietoisuuteen. Ydintietoisuus vastaa juuri niistä reaktioista, jotka tapahtuvat meillä tässä ja nyt. Tämän takia meidän on vaikea irrottautua tapahtumien virrasta ja välittömästä reaktioista. Tällaisessa tilanteessa emme osaa tarkastella asioita lintuperspektiivistä ja ymmärtää syy seuraus suhteita. Tällöin meidän reaktioita säätelevät pikemminkin pelot ja uhat kuin uudet mahdollisuudet ja tavoitteet. Suurin osa meidän päivittäisestä toiminnasta ohjautuu tästä mielenkierrosta. Toinen suuri vaikeus prosessiajattelun hyötyjen saamisen

vaikeudessa on ihmismielen varsin rajallinen käsityskyky. Harjaamaton ihmismieli pystyy käsittelemään luonnostaan noin seitsemää eri tekijää samanaikaisesti. Mikäli vaikuttavien asioiden määrä kasvaa merkittävästi yli seitsemän ihmiset kokevat tilanteessa sietämättömäksi ja alkavat tällöin yksinkertaistaa toimintaansa peilaten arvojaan ja uskomuksiaan. (Laamanen 2007, 21-23.)

Ihmiset eivät näille mielen laeille voi mitään vaan asiat pitää hyväksyä sellaisina, kun ne ovat ja pyrkiä toimimaan minkä koemme oikeaksi. Ne asiat, mihin meillä on otetta ja joihin voimme suoraan vaikuttaa, ovat johtamisen työskentelymenetelmiä. (Laamanen 2007,24.)

#### 2.4 Prosessien kuvaus

Prosessien kuvaamisen minimitavoitteena on organisaation toiminnan ja tavoitteiden parempi ymmärtäminen. Prosessien pelkkä esittely ei johda mihinkään vaan perustaksi tarvitaan omakohtaista analyysiä. Prosessiajattelussa tulee aina vastaan raja, jonka yli kaikki eivät halua mennä. Prosessien arviointien tavoitteena on, että ihmiset tiedostaisivat, ymmärtäisivät sekä hyväksyisivät prosessien mukaisen toiminnan. Kai Laamasen mukaan yleisin virhe prosesseja arvioitaessa on antaa liikaa valtaa kriittisyydelle. Tämä ilmiö tapahtuu hyvin helposti sen takia, että ihmismieli toimii luontaisesti negatiivisesti, poissulkevan logiikan kautta. Tässä tapauksessa tulkitaan yleensä ensiksi haitat ja uhat ja vasta sen jälkeen suunnataan katseet kohti hyötyjä ja etuja. (Laamanen 2007,75.)

#### 2.5 Prosessien arviointi

Millaisia prosessien arvioinnit sitten voivat olla. Tähän on valtavasti erilaisia vaihtoehtoja. Kai Laamanen on tunnistanut neljä erilaista tarvetta. Ensimmäiseksi prosessin kuvauksen tulee olla teknisesti hyvä. Toiseksi kuvauksen tulisi noudattaa organisaation toimintaperiaatteita ja olla myös hyväksyttävä vastuunmäärittelyn sekä yrityksen resurssien näkökulmasta. Kolmanneksi yrityksen avainhenkilöiden, prosessin kannalta kriittisten ihmisten, on voitava hyväksyä prosessin kuvaus oman toimintansa tueksi ja kuvaukseksi. Neljänneksi kaikkien prosessiin liittyvien henkilöiden on hyväksyttävä oma roolinsa osana prosessin tavoitteiden saavuttamisessa. Edellä mainittujen neljän kohdan perusteella Laamanen on suositellut prosessien arviointiin neljää erilaista mallia,

1. johtoryhmän suorittama arviointi
  - kuvaus on teknisesti hyvä
2. johtoryhmän suorittama arviointi
  - kuvaus noudattaa toimintaperiaatteita
3. kriittisissä rooleissa toimivien ihmisten suorittama arviointi

- kriittiset asiat on huomioitu kuvauksessa
- 4. prosessissa toimivien ihmisten suorittama arviointi
  - kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa.
 (Laamanen 2007, 96/97.)

Näiden neljän perustavaa laatua olevien tavoitteiden lisäksi prosessilla voi myös olla kehittymistavoitteita. (Laamanen 2007, 97.)

Prosesseja arvioitaessa on hyvä tiedostaa, että kritiikistä seuraa prosessin kehittäjissä puolustusreaktio. Prosessin luojat lähtevät puolustamaan omaa tekemisen tuloksia ja unohtavat kuunnella mitä sanottavaa tai kehitettävää arvostelijalla on. Keskustelu saattaa puuroutua vain turhaksi väittelyksi vailla päämäärää. Oikeaksi lähestymistavaksi Laamanen nostaa positiivisuuden. Hän suosittelee, että ensin käydään läpi positiiviset ja onnistuneet asiat listaamalla kymmenen selkeää etua. Tämän jälkeen on helpompi keskittyä rakentavalla otteella kehityskohtiin. Kaikki oleellinen tulee myös olla mainittuna prosessin kuvauksessa, jonka tavoitteena on, että se ymmärretään ilman erinäistä esittelyä. Prosessia tarkasteltaessa kehitysnäkökulmasta on ensisijaisen tärkeää listat ensin sen vahvuudet ja hyödyt. Vasta tämän jälkeen on selkeämpää tuoda esille parannusalueet ja heikkoudet. Tällä systematiikalla ihmisluonne ei pääse vaikuttamaan kehitystyöhön negatiivisella luonteellaan. Ihmisillä on tapana puolustaa omaa tekemistään ja sulkea ehdotetut kehityskohteet luonnollisesti tämän jälkeen. Pahimmassa tapauksessa haluttua muutosta ei saada aikaan ja kehitystä ei tapahdu. Laamanen ehdottaa seuraavaa arviointimallia, jota tulisi noudattaa prosesseja arvioitaessa.

1. prosessin kuvauksen esittely
2. prosessin kuvauksen arviointi sovittujen kriteerien perusteella
  - vahvuudet/hyvä
  - parantamisalueet/heikkoudet
3. näkemysten esittely
  - jokainen arvioija esittelee oman näkemyksensä
4. parantamisalueiden priorisointi
  - mahdolliset parannusideat
5. jatkotoimenpiteistä sopiminen
  - mahdollinen hyväksyntä
 (Laamanen 2007, 98.)

## 2.6 Prosessin mukaisen toiminnan mittaaminen

Vaikka teoriaosuuden loppuvaiheessa keskitymme tarkemmin prosessin suorituskyvyn mittaamisen on sen esille nostaminen tässä vaiheessa tärkeää, kun toimintaan organisoidaan

prosessin mukaiseksi. Yrityksen on hyvä miettiä tunnuslukuja, jotka kuvaisivat prosessin uusien menetelmien työkaluja sekä ohjeiden käyttöönottoa tai soveltamista. Tämä käytäntö antaa prosessin omistajalle ja johtoryhmälle käsityksen siitä missä mennään, jäävätkö hyvät ideat vain paperille vai muuttuvatko prosessin sisällä toimintatavat käytännössä. Laamasen mukaan usein prosessien kuvaamisen yhteydessä huomataan, että jotakin kokonaisuuden kannalta hyvin tärkeää jää prosessissa tapahtumatta. Tällaisia laajavaikutteisia saattavat mm. olla asiakastietojen ja tapaamisten kirjaaminen asiakasrekisteriin tai sopimuskatselmuksen pitäminen. Yrityksen systeemit saattavat sinänsä olla kunnossa, mutta organisaatio ei toimi kurinalaisesti. Toisaalta tässä vaiheessa voidaan huomata, että tärkeä menettely puuttuu kokonaan ja se halutaan koko organisaation laajuiseen käyttöön. Esimerkiksi toimitusprojektien riskianalyysi tai yhteenveto asiakasvalituksista. Laamasen mukaan eräässä organisaatiossa päädyttiin strategisen suunnitteluprosessin kuvaamisen yhteydessä siihen, että tarvitaan kehityskeskustelut, jotka liittyvät henkilökohtaiseen osaamisen kehityssuunnitelmaan. Prosessin soveltamisen astetta mitattiin syntyneiden osaamisen kehittämissuunnitelmien määrällä. (Laamanen 2007, 107.)

Tämä tyyppiset arkiset pikku yksityiskohdat ovat prosessiajattelun kipupisteitä. Ne vain aiheuttavat tekijällensä vaivaa eivätkä tuota välitöntä hyötyä. Hyödyn saajat voivat olla jopa ihan muita ihmisiä kuin toimintojen toteuttajat. Esimiesten aktiivinen huomio ja selkeä prosessin mittaaminen ovat alkuvaiheessa tärkeitä, jotta käytäntö juurtuu organisaatioon. Pienikin halkea padon seinämässä saattaa johtaa sen sortumiseen. (Laamanen 2007, 107)

## 2.7 Esimiesten rooli käyttöönottovaiheessa

Muutoksessa mukana olevat ihmiset testaavat huomaamattaan aina ollaanko muutoksessa ja siihen liittyvässä prosessissa tosissaan. Vanha tuttu toiminta malli ohjaa ihmisten tekemistä luonnostaan. Usein uusi ja toimintamalli tuntuu turhalta ja ylimääräiseltä. Ihmiset saattavat ajatella, että ollaanhan sitä aikaisemminkin tultu toimeen ja eivät näe muutoksia tarpeellisina. Käytännön muutoksissa ja ylipäättänsä toiminnan ohjaamisessa esimiehellä on tärkeä rooli. Esimiesten tulee ymmärtää muutos täydellisesti ja ohjata alaisiaan prosessin mukaiseen toimintaan eikä katsoa läpi sormien poikkeamia siitä. Onko jollakin ihmisellä oikeus toimia eri tavalla kuin muut organisaation sisällä. Esimiesten rooli on ohjata kakkien alaistensa toimintaa yhdenmukaiseksi, koska poikkeamat kyseenalaistavat aina prosessin ja sen mukaisen toimintamallin. Mikäli henkilö organisaation sisällä toimii sopimusten ja toimintamallien vastaisesti ja tekee huonoa tulosta, on tärkeää pohtia hänen paikkaansa ja työtehtäviä organisaatiossa. Tällaiset ihmiset ovat selvästi väärässä työpaikassa tai heille on annettu vääriä toimenkuvia. Esimiesten tehtävä on tarkkailla ja päättää ihmisten mahdollisesta kouluttautumisesta muihin tehtäviin tai etsiä ihmisille heidän halujaan ja kykyjään vastaavia tehtäviä. Ihmisten kanssa, jotka tekevät hyvää tulosta, mutta toimivat

sopimusten vastaisesti on hyvä pohtia sopimuksia ja niiden ehtoja. Muuttamalla sopimusten yksityiskohtia voidaan päästä yhteiseen ymmärrykseen yhteisistä pelisäännöistä. Mikäli tilanne jatkuu tämänkin jälkeen ennallaan on järkevää pohtia pelisääntöjä rikkovien ihmisten jatkoa organisaatioissa, koska nämä ihmiset vievät moraalien kehittämiseltä. Hyvää tulosta tekevien ihmisten irtisanominen vaati esimieheltä rohkeutta. Prosessiajattelun muutoksen läpiviennissäkin on jossakin rajansa. Mikäli esimies ylittää tämän rajan hänen otteensa muutoksen johtamisessa häviää ja kukaan ei ota häntä enää tosissaan. (Laamanen 2007, 108-109.)

## 2.8 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Sillä ei ole väliä, millä tavalla organisaation tulokset saavutetaan, kunhan sen saavuttamisessa käytetty menettely on eettisesti hyväksyttävä. Organisaatiot ovat kiinnostuneita toimintatavoista ja prosesseista vain sen takia, että jollakin tietyllä toimintatavalla voidaan saavuttaa parempia tuloksia kuin toimimalla toisin. Prosessien mittaamisen merkitys vaihtelee organisaation koon perusteella. Suurissa organisaatioissa jonkin olennaisen asian tilanteen selvittäminen voi vaatia paljon työtä. Tästä syystä saatetaan usein laiminlyödä mittaaminen tai tyytyä pelkästään taloudelliseen seurantaan. Asioiden mittaamisessa on aina tarkoitus saada selville, mitä todella on tapahtumassa. Mikäli organisaation johtajien mielipiteet poikkeavat suuresti reaali maailmasta, organisaatiolle käy ennemmin tai myöhemmin huonosti. Pienemmissä organisaatioissa erkaantuminen reaali maailmasta ei niin todennäköistä kuin suurissa organisaatioissa. Reaali maailma ja sen kulun ymmärtäminen voittaa aina. (Laamanen 2007, 149.)

Mittaaminen on organisaatiolta voimakas huomion kohdistaminen jollekin asialle. Usein voi kuulla sanottavan, että sitä saa mitä tilaa. Asioiden mittaaminen niistä saadut tulokset eivät kovinkaan usein ole johdettavissa suoraan taloudelliseksi tuloksiksi. Mittaamisella saadaan aina tulos mitatusta asiasta. Esimerkiksi, jos organisaation johtoryhmä päättää, että nyt mitataan puhelimen vastaus aikaa niin vastaus aika saattaa mittauksen pohjalta lyhentyä, mutta taloudelliseen tulokseen se ei suoranaisesti heijasta. Taloudellinen tulos paranee hyvin harvoin asioita mitattaessa, mutta mittaaminen on aina viesti asioiden merkityksestä. Tulos on aina monen tekijän summa ja ihmiset eivät kykene kytkemään omaa toimintaansa suoraan tulokseen eivät ainakaan isoissa organisaatioissa. Prosessit auttavat ihmisiä ymmärtämään mikä on kriittistä, että voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. (Laamanen 2007, 149-150.)

### 2.8.1 Mittaamisen vastustaminen

Mittaamista vastustetaan usein kahdesta syystä. Mittaaminen tarkoittaa tilanteen selvittämistä numeroin. Monet ihmiset eivät osaa tulkita numeroita. Näillä ihmisillä ei ole



käsitystä keskiarvosta, hajonnasta, todennäköisyydestä, saatujen arvojen luotettavuudesta, kehityssuunnasta, korrelaatiosta jne. Nämä ihmiset ovat eksyksissä, koska he eivät ymmärrä, mitä numerot tarkoittavat ja mistä ne oikeastaan kertovat. Tunnuslukujen esittäminen näille ihmisille on turhaa, koska ne eivät auta heitä tekemään parempia päätöksiä vaan itse asiassa usein tapahtuu päinvastoin. Toinen merkittävä syy mittaamisen vastustamiseen on, että ihmiset eivät halua, että heidän toimintansa tulee objektiivisen tarkastelun kohteeksi. Numerot jättävät aina vähän tilaa selittelylle. Numerot paljastavat armottomasti toiminnan tehottomuuden. (Laamanen 2007, 150.)

### 2.8.2 Mittaamisen rajoitukset ja riskit

Tärkeimmät asiat tai ilmiöt jäävät usein aina pimentoon. Organisaation sisällä kukaan ei tiedä montako asiakasta he ovat menettäneet tai miten paljon organisaatio voi parantaa innovatiivisuutta. Tunnusluvut ovat aina vain tuikahdus todellisuudesta. Tunnuslukujen antaman informaation liittäminen ihmisten muuhun tietämykseen asiasta ratkaisee mittaamisen hyödyllisyyden. Mikäli ei ymmärrä systeemiä ei voi todennäköisesti tulkita tunnuslukuja hyödyllisellä tavalla. (Laamanen 2007, 151.)

Toinen riskinsä numeroihin liittyen on, että niitä on helppo manipuloida. Yksinkertaisempi tapa on valita asteikot sopivalla tavalla kuvaamaan mittaamista. Toinen mahdollisuus on jättää osa tiedosta pois esitettäessä mittaustuloksia. Tämä ilmiö tapahtuu joskus tieteellisessä maailmassa, kun yritetään väkisin todistaa jokin teoria oikeaksi. Asiakastytyväisyyden mittauksia voi helposti vääristää sillä tavalla, että valitsee kyselyyn mukaan asiakkaat sopivasti. Joskus tunnuslukuja vääristellään jopa tarkoituksenmukaisesti. Tähän johtaa usein tilanteet, jos tunnuslukuihin on liitetty bonuksia tai jos tavoitteet koetaan epäoikeudenmukaisiksi. (Laamanen 2007, 151.)

## 2.9 Prosessien tärkeimmät tunnusluvut

Jokainen organisaatio joutuu itse päättämään mitä tunnuslukuja se haluaa käyttää toimintansa ohjaamiseen ja kehittämiseen. Joskus ilmiöitä voidaan mitata suoraan, kuten prosessin läpimenoaikaa. Tunnuslukuja voidaan myös joskus rakentaa erikseen ohjaamisen tarpeisiin. Yleisimmät prosessin tunnusluvut ovat; virtaus, tehokkuus, hävikki ja poikkeama. (Laamanen 2007, 159.)

### 2.9.1 Virtaus

Virtaus on tunnusluku, joka lasketaan aina määrän ja ajan suhteena. Virtauksessa seurattavia asioita voivat olla esim. myydyt tuotteet kuukaudessa tai uusia ideoita vuodessa. Virtaus

antaa kuvauksen prosessin kapasiteetista. Prosessin ohjauksen ja tehokkuuden kannalta on usein hyödyllistä, jos virtaus on mahdollisimman tasainen. Organisaatiolla on suuri riski mikäli se toimii aina kapasiteetin ylärajoilla. Tämä toimintamalli estää uusien mahdollisuuksien hyödyntämisen. Esimerkiksi merkittävimmät markkinaosuuksien muutokset tapahtuvat aina, kun kysyntä nousee voimakkaasti. Organisaatio, joka ei pysty vastaamaan tässä kohtaan kysyntää tulee menettämään markkinaosuuttaan pysyvästi. (Laamanen 2007, 160.)

### 2.9.2 Tehokkuus

Tehokkuudella on aina kaksi puolta; hyöty ja tuottavuus. Ainostaan yksipuolinen keskittyminen tuottavuuteen voi johtaa laadun heikkenemiseen. Tuottavuus tarkoittaa tulosten suhdetta panokseen. Esim. palvelutapahtumien määrä suhteessa henkilömäärään. Hyötyjä mitataan huomattavasti harvemmin. Sitä kuvaa esimerkiksi asiakkaaseen käytetty panos suhteessa asiakkaan tuomaan tuottoon. Mikäli organisaatio haluaa saavuttaa kestävän kilpailukyvyyn tulee sen keskittyä kehittämään sekä hyötyä että laatua. (Laamanen 2007,160.)

### 2.9.3 Hävikki

Hävikki kuvaa kustannuksia, joita ei synny, jos kaikki menee optimaalisen tarpeen mukaisesti. Ei-jalostavalla työllä kuvataan toimintaa, joka ei lisää tuotteeseen ominaisuuksia esim. odottaminen, etsiminen ja kehittäminen. Kaikesta ei-jalostavasta työstä ei pidä missään nimessä päästä eroon. Tärkeimpänä ajatuksena on vähentää kaikenlaista hävikkiä prosessissa ja ulottaa se jopa tuotteen koko elinkaareen. Palveluita tarjoavassa organisaatioissa on vaikeampaa hyödyntää hävikin konseptia. Useissa tietoteknologia yrityksissä mitataankin ohjelmistojen uudelleenkäytön astetta. Hävikkiä voidaan kuvata toiminnaksi, joka kuluttaa resursseja, mutta ei luo lisäarvoa. (Laamanen 2007,161.)

### 2.9.4 Poikkeama

Useiden prosessien suorituskyvyn tunnusluvut rakennetaan sen ajatuksen pohjalle, että toimintaa seurataan tuotemäärityksiä tai suunnitelmia vasten. Esimerkiksi projektitoimituksen onnistumista mitataan toimitusaikapoikkeamana sovitusta kustannuksista. Samalla ajatuksella voidaan mitata tuotteiden valmistuksessa syntyviä poikkeamia laadussa. Joissakin organisaatioissa poikkeamat lasketaan yhteen ja sitä pidetään prosessin onnistumisen mittarina ja osoituksen prosessin hallinnasta. Työterveyslaitos on luonut tunnusluvun näiden siisteyden ja järjestyksen mittaamiseksi jota kutsutaan Tuttavaksi. Tässä mallissa sovitun aikajakson jälkeen lasketaan tukkimiehen kirjanpidolla poikkeamat ja saadaan Tuttava-indeksi. Olennainen osa mittausta on, että tulokset ovat kaikkien nähtävillä esim. työpisteen

seinällä. Vastaavanlainen menettely on käytössä useiden rakennusalanteollisuuden piirissä toimivien yritysten työturvallisuuden analysoimisessa. (Laamanen 2007, 163.)

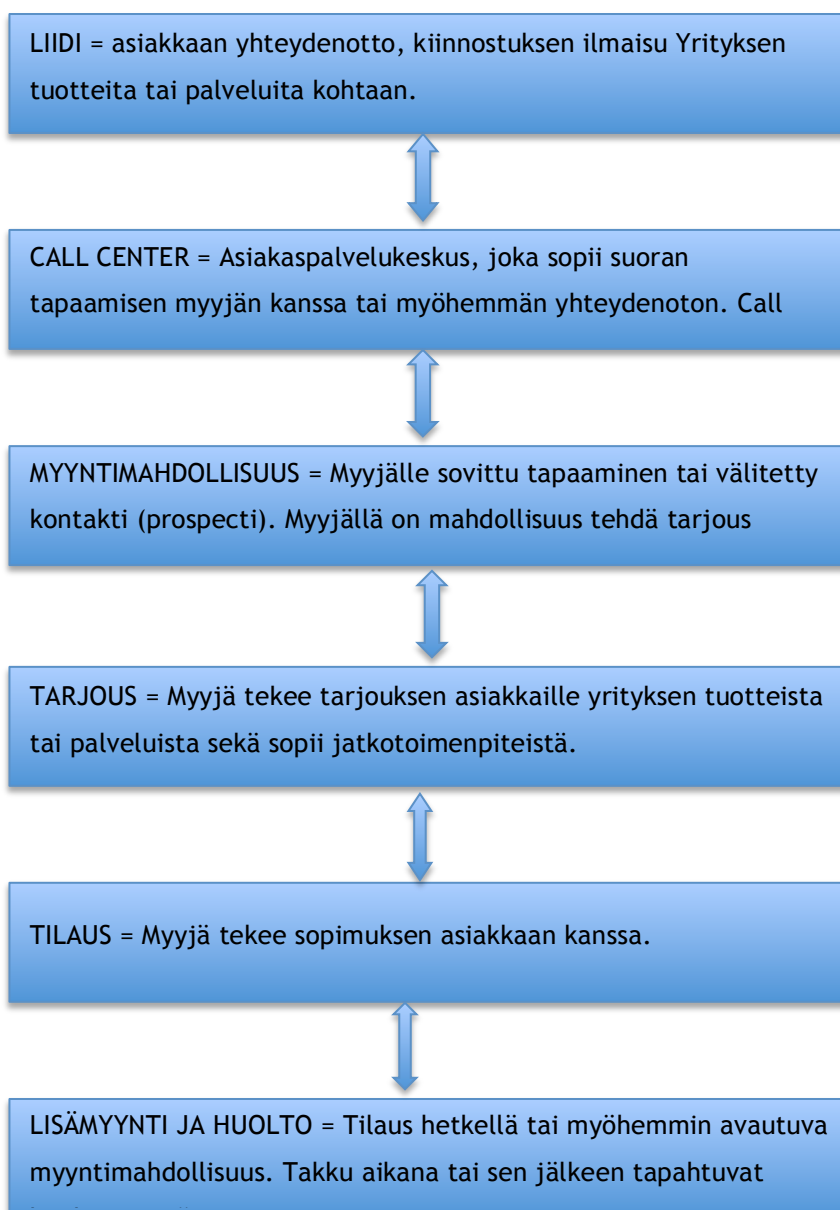
## 2.10 Muutosten aikaansaaminen

Luovuudelle on sijaa, kun uutta muutosmallia ajatetaan organisaation sisään.

Muutosvastarinta on Kai Laamasen mukaan yksi merkittävimmistä kehitystä ja käyttöönottoa hidastavista tekijöistä. (Laamanen 2007,256.)

Organisaation laajuista muutosta ei voida kovin pitkälle suunnitella etukäteen, mutta tiettyjä vaiheita voidaan tunnistaa, joiden kautta muutos kulkee. Näiden vaiheiden ymmärtäminen auttaa työskentelyjärjestyksen suunnittelussa. (Laamanen 2007, 256-257.)

## 2.11 Yritys X:n kuluttajatoiminnan prosessi



### Kuvio 1: Yritys X:n kuluttajatoiminnan prosessi

Kuvatun prosessin ”liidistä-diiliin” prosessinosien välinen tieto kulkee eri prosessin vaiheiden välillä sekä ylös- että alaspäin. Prosessin vaiheilla osoitetaan asiakaskontaktin tila paremmin sanottuna asiakastila. Huomioitavaa on, että on asiakastilan status voi muuttua kesken prosessin ja palata esimerkiksi tarjousvaiheessa takaisin myyntimahdollisuudeksi. Liidistä myyntimahdollisuudeksi muuttuvien kontaktien todellinen tila voi selvitä vasta tarjousvaiheessa ja ne palaavat takaisin myyntimahdollisuuksiksi tulevaisuudessa. Yritys X:n asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta tähtää kyseisen prosessin tehostamiseen.

## 3 Tutkimusmenetelmä

Yritys X:n asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton arvioinnin tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus tehdään haastattelemalla prosessissa toimivia ihmisiä. Tietopohjana käytetään alaan liittyvää kirjallisuutta. Haastattelun perusteella arvioidaan miten asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on onnistunut.

### 3.1 Empiirisen tutkimuksen lähtökohtia

Tutkimuksen lähtökohdat usein askarruttavat, kun aloitteleva tutkija alkaa tekemään tutkimustaan. Käytettävät menetelmät ja niiden käyttö sekä menetelmien valinta voi olla aluksi vaikeaa. Selkeitä ohjeita tutkimuksen aloittamiseen on, että tutkimuksen aihe ja tutkimusongelma tulisi rajata todella selkeästi. Aineistoa ei myöskään kannata kerätä kovinkaan epämääräisen ajatuksen pohjalta. Tutkijan on ensisijaisen tärkeää perehtyä tutkimuksia käsittelevään kirjallisuuteen ja tästä osoituksena opinnäytetöissä on osiot, jotka käsittelevät tutkimuksessa käytetyn teorian. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavat samanaikaisesti monet eri tekijät. Menestyneen tutkimuksen on huomatta sisältävän onnistuneen tutkimusongelman ja tähän liittyvät kysymykset. (Hirsjärvi & Hume, 2008, 13.)

Onnistunut tutkimus muodostuu seuraavista seikoista:

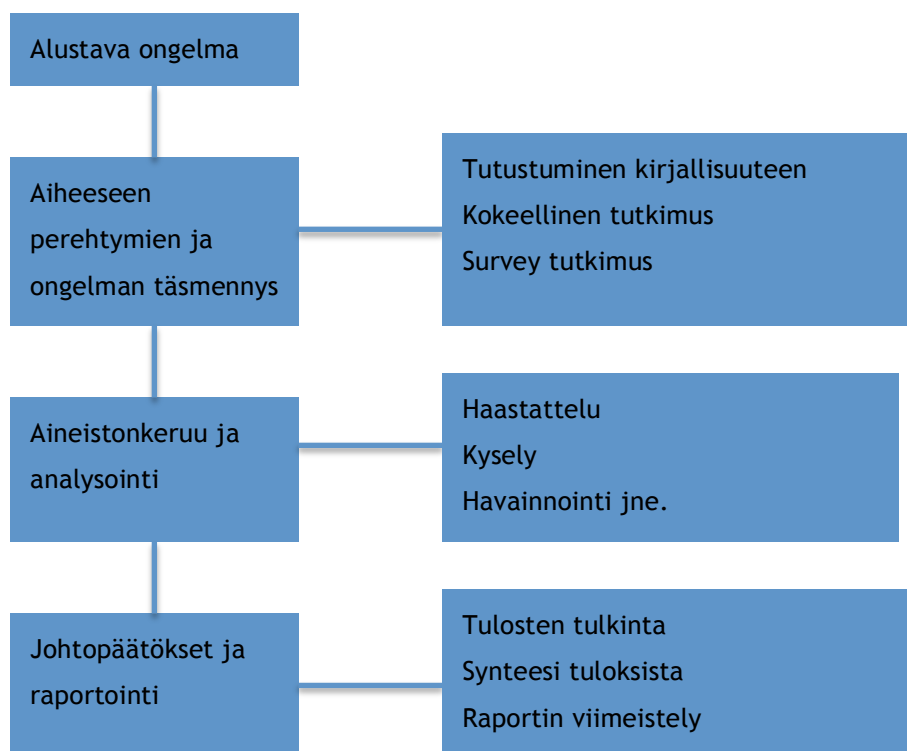
- Toiminnasta ja kontakteista. Hyvät ja säännölliset yhteydet sekä tutkimuskenttään että omiin kollegoihin.
- Konvergenssista. Yhden tai useamman toiminnan tai kiinnostuksen sitominen yhteen.
- Intuitiosta. Tunne siitä, että työ on tärkeä ja ajankohtainen.
- Teoriasta. Pyrkimys teoreettiseen ymmärtämiseen.
- Arkielämän arvoista. Ongelmat, jotka syntyvät käytännössä ja johtavat selviin ja hyödyllisiin ideoihin.

(Hirsjärvi & Hume, 2008, 13.)

Epäonnistunut tutkimus muodostuu seuraavista seikoista:

- Mukavuus ja sopivuus. Tutkimus on helppo toteuttaa ja nopeasti tehtävissä.
- Metodi ja tekniikka. Tutkimusta pidetään vain keinona käyttää tiettyä metodia.
- Julkaisemisen, rahan tai rahoituksen motivaatio. Tutkimus tehdään muusta syystä kuin kiinnostuksesta tutkimusaiheeseen.
- Teorian puute. Ilman teoriaa tutkimus voi olla helpompi ja nopeampi tehdä, mutta useinkin tulokset ovat vähäisempi arvo.

(Hirsjärvi & Hume, 2008, 14.)



Kuvio 2. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14.)

Empiirinen tutkimus on aina kokonaisuus, joka sisältää monia eri vaiheita ja nämä vaiheet ovat keskenään riippuvaisia toisistaan. Tutkimusten kokonaisluonnetta on vaikeata kuvata, mutta nämä yllä olevan kuvion asiat esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Aloittelevan tutkijan on helpompi aloittaa tutkimus, kun hän tietää mistä eri vaiheista tutkimus muodostuu. Tavallisesti tutkimusten malli noudattaa yllä kuvatun mallin logiikkaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14-15.)

Laadullista tutkimusta käytetään, kun tutkitaan luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää koetilanteiksi tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä (Metsämuuronen 2006, 88). Metsämuuronen mukaan keskeisimpiä tutkimustapoja ovat haastattelu, havainnointi ja tekstianalyysi. Yritys X:n asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa tutkittiin haastatteluilla.

Tärkein ja vaikuttavin tekijä tutkimuksissa on tutkimusongelma. Tutkimusongelman myötä syntyvät päätökset siitä millaiseen tutkimusasetelmaan olisi päädyttävä ja millaista aineistoa olisi tarpeen hankkia. Aineiston hankinnan suhteen tulisi myös pohtia ja suunnitella menetelmät joilla aineisto tullaan hankkimaan. Käytännössä tutkimus ei aina etene niin suoraviivaisesti kuin kuvio 1 osoittaa. Osa vaiheista voivat olla toisiinsa nähden toistavassa suhteessa. Tällaisessa tapauksessa puhutaan tieteen pyörästä, jossa tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan voidaan palata useita kertoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 15.)

### 3.2 Tutkimushaastattelu

Haastattelut ovat yksitiedonhankinnan perusmuodoista. Haastattelu soveltuu menetelmänä monenlaisiin tarkoituksiin. Haastatteluja voidaan käyttää lähes kaikkialla ja sillä voidaan saada syvällisempää tietoa. Haastattelun ideologia tukee arkielämän kiinnostuksen kohteet, ihmiset haastattelevat toisiaan, koska haluavat tietää toisten ihmisten tarinoista. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen metodit ovat aina keskeisessä osassa. Mikään metodi ei kuitenkaan saisi olla valinnan kohteena ilman, että sen soveltuvuutta tutkimuksen kanssa pohdittaisi. Tutkimusmenetelmään liittyviä valintoja tehtäessä joudutaan käyttämään sen perusteina seuraavia kriteerejä: tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Haastattelun lisäksi tutkijalla on valittavissa muitakin vaihtoehtoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja tutkimusaineistoa kerättäessä. Haastattelu ei pidetä ongelmallisena tiedonkeruu muotona, mikä välittyy tutkimusten raportoinneissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

#### 3.2.1 Haastattelun edut ja haitat

Haastattelu on joustava tiedonkeruumuoto, joten se soveltuu tästä syystä moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa ollaan aina suorassa vuorovaikutussuhteessa, joten se voi omalta osaltaan ohjata toimintaa tutkimusaineistoa kerättäessä. Haastatteluissa on mahdollista saada syvempi kuva tilanteesta ja saada käsitys motiiveista asioiden taustalla. Ei-kielelliset ilmaukset voivat usein viestiä motiiveista taustalla. Haasteena haastatteluissa on, että niiden aihealueiden järjestystä on mahdotonta säädellä. Haastattelut valitaan usein seuraavien syiden takia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35.)

Haastattelun selkeitä etuja ovat, että ihmisille annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on haastattelussa merkityksiä luova aktiivinen osapuoli. Silloin, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu tutkimuksen kohde on haastattelulla selkeät etunsa, koska tutkijan on vaikeaa tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastattelun avulla voidaan selventää vastauksia. Haastattelun avulla voidaan myös syventää saatavia tietoja. Haastatteluissa voidaan esimerkiksi pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja. Mikäli tutkimuskohteena on arka tai vaikea aihe on haastattelusta hyötyä, mutta tästä osa tutkijoista on toista mieltä. Joidenkin tutkijoiden mielestä olisi selkeämpää tehdä kyselylomake johon haastateltavat saisivat vastata anonyymisti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Monet asiat, joita pidetään selkeinä etuina haastatteluissa sisältävät myös ongelmia. Haastattelut vievät paljon aikaa ja vaatii haastattelijalta perehtyneisyyttä aiheeseen. Vapaamuotoisen haastattelun aineistoa on vaikea purkaa ja se vie paljon aikaa. Haastattelun katsotaan myös sisältävän paljon virhelähteitä. Virheitä aiheutuu niin haastattelijan kuin haastateltavan toimesta. Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluista aiheutuu aina kustannuksia. Kustannuksissa on otettava sekä materiaalikustannukset että matka- ja mahdolliset asumiskustannukset huomioon. Haastatteluaineiston keruu vaatii viestimisvälineet ja esimerkiksi nauhurin tai puhelimen lisäksi aineiston keruu voi vaatia matkustamista ja samalla mahdollisia yöpymisiä. Lisäksi vapaamuotoisen haastatteluaineiston purkaminen ja analysointi voi olla usein haastavaa, koska mitään valmista mallia tähän ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

### 3.3 Haastattelun taustoja

Tutkimushaastattelussa tutkijan tehtävä on välittää selkeä kuva haastateltavan ajatuksista, kokemuksista ja tunteista. Tutkijan käsitys todellisuudesta määrää, miten hän tehtävää lähestyy. Mikäli tutkija pitää ihmismieltä olennaisena käyttäytymisen kannalta hän suuntaa tiedonkeruunsa noihin kohteisiin. Tutkija voi lähestyä tehtävänsä monesta näkökulmasta, suorasta tai epäsuorasta näkökulmasta. Esimerkiksi erilaisten piirustusten tulkitseminen on epäsuoraa lähestymistä. Suorempi tapa lähestyä haastateltavaa on kysyä hänen tuntemuksiaan ja kokemuksiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.)

Haastattelu tarkoittaa suomen kielessä tiedonkeruutapaa, jossa henkilöltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelu sanan merkitys löytyy, kun tutkitaan sitä vieraskielisillä merkityksillä, engl. interview ja ruots. Intervju. Sanan interview merkitys kertoo osittain mistä haastattelussa on kyse. Sanan perustana on ranskankielinen sana entrevue, joka tulee verbistä entrevoir mikä

tarkoittaa nähdä vilaukselta. Sanan merkitys paljastaa osittain haastattelun luonteen. Sanan korostaa sitä, että haastattelussa kaksi ihmistä tapaavat toisensa. Haastattelu on siis aina sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Haastattelu on ennen kaikkea käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008,41-42.)

Arkielämässä sana haastatella on todella lähellä verbejä haastattaa tai jututtaa. Ihmiset saattavat kysyä toisiltaan, että voivatko he jututtaa hetken aikaa esim. kollegaansa tulevista messuista. Tämä ilmaisee, että ihmiset ovat kiinnostuneita toistensa kokemuksista. Yksinkertaisempi tapa on nimetä edellä kuvattu tapahtuma keskusteluksi, jolla on jo ennalta päätetty tarkoitus. Monet tutkijat nimittävät juuri haastattelu tilanteita keskusteluiksi. Haastattelu muistuttaa keskustelua monellakin tapaa, koska molempiin näistä sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen vuorovaikutus. Keskustelussa niin kuin myös haastattelussa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu kuitenkin eroaa keskustelusta yhdessä asiayhteydessä merkittävästi. Haastattelu on aina ennalta tarkoin suunniteltua informaation keräämistä päämäärähakuisesti. Haastattelu tapahtuu aina haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla. Keskustelussa taas asiayhteydestä erkaantuminen on todennäköisempää, koska mitään ennalta sovittua päämäärää ei ole sovittu. Näitä kahta edellä kuvattua haastattelun muotoa voidaan yleisesti nimittää käytännön haastatteluina. Niiden tarkoituksen ja tavoitteena on jonkin arkisen ongelman välitön ratkaiseminen. Lisäksi on olemassa tutkimushaastatteluita, joilla voidaan myös ratkaista arkisia ongelmia. Käytännön haastatteluista ja tutkimushaastatteluista voidaan käyttää yhteisnimitystä tiedonhankintahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42-43.)

Haastattelu on tutkimuksen osana vuorovaikutustilanne, jossa toiminta on ennalta suunniteltua. Haastatteliija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen niin teoriassa kuin käytännössä. Haastattelun tavoitteena on, että haastatteliija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelmaansa tärkeiltä osa-alueilta. Haastattelu on aina haastattelijan alulle panema ja ohjaama vuorovaikutustilanne. Haastatteliija joutuu usein myös motivoimaan haastateltavaansa sekä ylläpitämään hänen motivaatioita. Haastatteliija tuntee myös oman roolinsa, mutta haastateltava oppii sen vasta haastattelun aikana. Haastateltavan tulee luottaa siihen, että hänen antamia tietoja käytetään luottamuksellisesti. Edellä mainitut haastattelun yleispiirteet ovat ihannetilanne, jota tuskin koskaan tullaan saavuttamaan. Haastattelu on tilanne, jossa kaksi toisilleen vierasta henkilöä tapaavat satunnaisessa paikassa. Haastattelijan tehtävään kuuluu olla utelias ja esittää jopa outoja kysymyksiä. Haastatteliija paneutuu haastateltavan ongelmiin kuitenkin voimatta vaikuttaa näihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.)



### 3.4 Haastattelun toteutus

Kaikille haastatteluille on yhteistä, että niillä on tietyt puitteet ja toteutetaan jossakin. Yhteistä on myös se, että ne perustuvat sosiaalisiin suhteisiin. Haastattelun toteutus lähtee liikkeelle tapaamisten ja yhteydenottojen sopimisesta. Monille tutkijoille tämä saattaa olla vaikeampaa kuin itse haastattelu tilanne, koska haastattelu tilanteessa haastateltava on jo itse lupautunut haastateltavaksi. Mikäli haastattelu vaatii tapaamista on haastattelujen aikataulu suunniteltava huolellisesti, jotta haastattelija välttyisi toimista kiireen alla. Kiireeseen voi johtaa esim. liian tiukka aikataulu haastattelujen välillä ja siirtymä matkoihin haastatteluiden välillä käytettävä aika. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 78-79.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka haastattelija on pannut aloilleen saadakseen tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Haastattelijan tehtävä tilanteessa on kaksijakoinen: hänen tulee helpottaa informaation kulkua ja toisaalta myös motivoida haastateltavaa. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi haastattelijan on otettava huomioon haastateltavan erityislaatu. Tämä vaatii haastattelijalta niin kielellisten kuin ei-kielellisten keinojen käytössä ja tilanteiden hallinnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 78-79.)

#### 3.4.1 Haastattelun kysymykset

Kysymyksillä voi olla kaksi tehtävää temaattinen ja dynaaminen. Temaattiset kysymykset ohjaavat haastattelun pääaiheeseen sekä tutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin. Dynaamiset kysymykset pitävät yllä keskustelua ja motivoivat haastateltavaa puhumaan kokemuksistaan. Haastattelun kysymysten tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja lyhyitä. Tästä syystä haastattelijan tulisi välttää akateemista kielenkäyttöä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 105.)

Haastattelijan tulisi välttää kysymyksiä, jotka ovat epäselviä tai epätasällisiä ja jotka edellyttävät haastateltavalta erityistietoja. Haastateltavalta on myös kohtuutonta kysyä kysymyksiä, joiden takia haastateltava joutuu palauttamaan mieleensä asioita kaukaa historiasta. Nyrkkisääntönä kysymysten laadinnassa voidaan pitää, että kaksi tai kolme yksinkertaista kysymystä on parempi kuin yksi monimutkainen kysymys. Haastattelijan tulisi välttää kysymyksiä, jotka ovat muotoiltu kielteisillä termeillä. Haastattelijan on hyvä muistaa, että hypoteettisesti esitetyt kysymykset, joista vastaajalla ei ole kokemuksia, tuottavat epätasällisiä vastauksia. Kysymyksiä, jotka ovat loukkaavia tai arkaluontoisia tulisi välttää. Kysymyksiä voidaan ryhmitellä tavanomaisesti sisältöalueiden mukaan. Mielipidekysymykset jaetaan usein omaksi ryhmäksi, koska näillä saadaan laajempaa tietoa menneisyydestä, nykytilasta ja tulevaisuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 105.)

### 3.5 Haastatteluaineiston analyysi

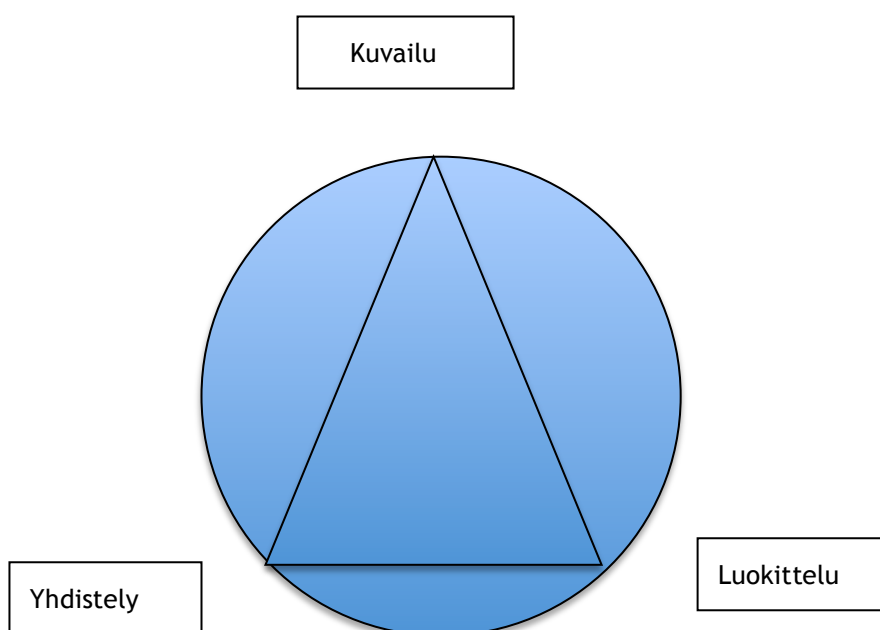
Vaikka haastateltavia olisi pienehkö määrä (10-15), ei se silti vaikuta siihen, että aineistoa olisi vähän. Dialogin ollessa rikas haastattelijan ja haastateltavan välillä on myös materiaali rikas. Yleensä kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida, eikä tutkija pysty välttämättä hyödyntämään kaikkea keräämäänsä aineistoa. Aineiston runsaus tekee analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mutta samalla myös ongelmalliseksi ja työlääksi. Monet tutkijat kokevat juuri analyysivaiheen haastavaksi ja työlääksi osaksi tutkimuksia. Mikäli haastatteluissa kerättyä aineistoa ei ole jo haastatteluvaiheessa purettu on sen purkaminen aloitettava välittömästi haastatteluiden jälkeen. Aineisto on tällöin vielä tuore ja samalla myös inspiroi tutkijaa. Yksittäisiä tuloksia on pyrittävä katselemaan kokonaisuuden kannalta ja laajasta perspektiivistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysiin on monia eri tapoja. Yleisimmin käytetty tapa on, että aineisto analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun ja tulkinnan kanssa. Analyysi alkaa jo itsessään usein haastattelutilanteessa. Silloin kuin haastattelija tekee itse haastattelun hän voi keskittyä haastatteluiden luonteessa asioiden toistuvuuteen ja tehdä tätä kautta omia johtopäätöksiään. Haastattelija voi myös jo haastatteluvaiheessa etsiä lisää tietoa. Kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta siinä muodossa, että laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus usein säilyttää sanallisen muotonsa. Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja menetelmiä. Menetelmiä ei ole myöskään yhtä ja oikeaa tai ehdottomasti muita menetelmiä parempaa. Aloittelevan tutkijan kannattaa tutustua aikaisemmin tehtyihin laadullisiin tutkimuksiin ja kehittämällä sekä tutkimalla tätä kautta itselle sopivia menetelmiä. Kaikkea ei välttämättä kannata kokeilla, mutta menetelmien pohtiminen voi tuoda uuden lähestymistavan aineistoa analysoitaessa. (Hirsjärvi, & Hurme 2008, 136.)

Haasteluissa saadun aineiston ollessa tallennettuna on tutkijalla kaksi tapaa edetä asiassa. Aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan. Puhtaaksikirjoituksen voi myös tehdä valikoiden keskittyen vain teema-alueisiin tai haastateltavan puheeseen. Toinen tapa purkaa aineistoa on, että sitä ei kirjoiteta tekstiksi vaan päätelmiä tehdään suoraan tallennetusta tiedosta. Esimerkiksi jos haastattelu on nauhoitettu tai videoitu. Aineiston purkaminen, litterointi, on yleisempi tapa päätelmien tekemiseen kuin suoraan tallennenaualta tulkintojen tekeminen. Päätelmien tekeminen suoraan tallennenaualta on järkevämpää tapauksissa, joissa haastatteluja ei ole paljon ja ne eivät ole kovinkaan pitkiä. Sanasta sanaan kirjoittaminen on työlästä ja hidasta sekä monien tutkijoiden mielestä sitkeyttä ja aikaavievä vaihe tutkijan työssä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)



Kuvio 3. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144.)  
Yllä oleva kuva kuvaa yksinkertaistettuna analyysin etenemistä raportointiin.



Kuvio 4. Kvalitatiivisen analyysi kolmivaiheisena prosessina. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145.)

Yllä oleva kuvio kuvaa kvalitatiivisen aineiston analyysia kolmivaiheisen prosessina, jossa olennaisina osina kuuluvat aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely.

### 3.5.1 Aineiston kuvailu

Aineiston kuvaileminen on itsessään analyysin perusta. Kuvaileminen tarkoittaa sitä, että pyritään kartoittamaan aineiston ihmisten, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia. Tarkoituksen on pyrkiä yleensä vastaamaan kuka, missä ja milloin. Aineiston kuvaileminen voi olla moniulotteista ja yleensä se jaetaan kahteen laadulliseen tekijään vahvaan ja heikkoon kuvailuun. Vahvassa kuvailussa otetaan huomioon kaikki tausta tekijät ja tutkimuksessa ilmennyt ilmiö pyritään kuvailemaan perusteellisesti kun taas heikko kuvailu keskittyy pelkästään ilmiössä esiintyvien faktojen kuvailuun. Tutkimuksen vaatimukset ovat usein, että se olisi objektiivinen, luotettava ja pätevä. Ihanne tilanne on, että tutkija ikään kuin häviäisi kuvasta ja lukijalle tulisi vaikutus, että hän on suoraan vaikutuksessa aineiston kanssa. Tutkija ajattelee tässä tilanteessa, että aineisto puhuu itse puolestaan. Tämä on ihanteellinen tavoite, jossa lähestytään todellista tiedettä. Tällaisessa tilanteessa haastateltavat esittävät omia näkemyksiään ja tutkija raportoi ne juuri kuin ne on esitetty. Tapahtumien ja toimintojen kuvausta tarvitaan usein, kun tehdään päätöksiä miten tulkitaan aineistoa. Kuvauksissa on tärkeää, että tutkimuksessa esiintynyt ilmiö sijoitetaan oikeaan paikkaan ajallisesti ja sijainnillisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 154-146.)

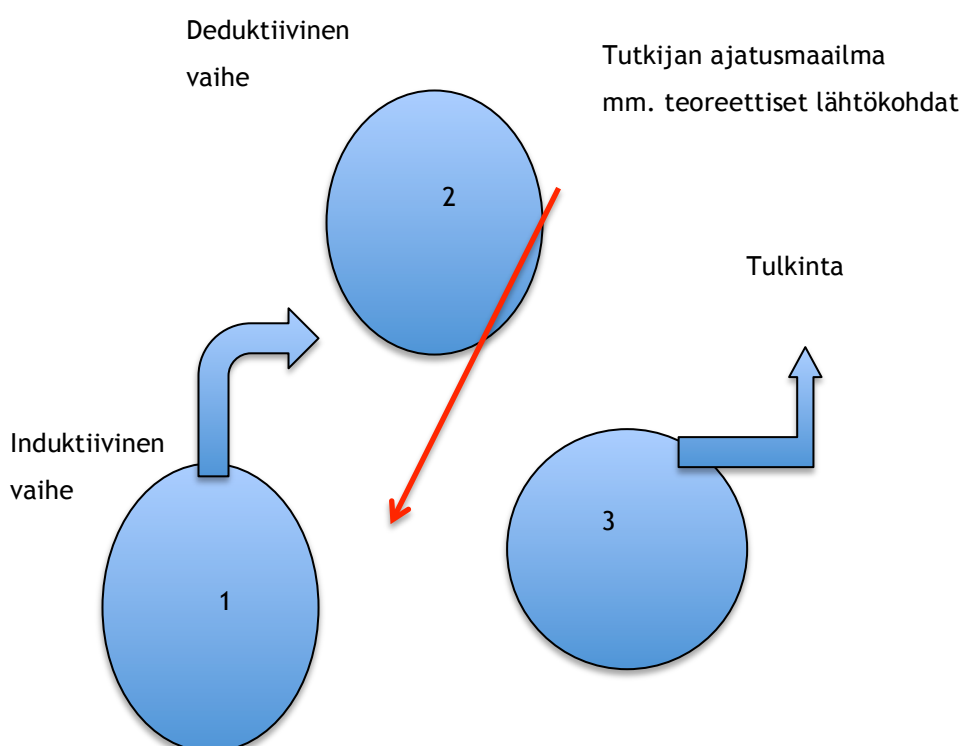
### 3.5.2 Aineiston luokittelu

Aineiston luokittelu on olennainen osa haastatteluaineiston purkamisessa. Se luo olennaisen pohjan, jonka varassa aineistoa voidaan myös myöhemmin tulkita. Aineistoa on myös helppo jälkepäin yksinkertaistaa sekä tiivistää. Aineiston luokittelu on tärkeää mikäli tutkija haluaa vertailla aineiston eri osia toisiinsa tai tyyppitellä tapauksia. Luokittelussa jäsennetään tutkittava ilmiö vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Monet tutkijat eivät halua puhua luokittelusta, koska siihen saattaa liittyä vanhanaikainen tapa sulkea asioita laatikoihin ilman erillistä yhteenkuuluvuutta. Aineiston luokittelussa on kyse päättelystä. Luokittelu on kaikille tuttua, jos ajattelemme ihmisten jokapäiväistä elämää. Esimerkiksi, jos katselemme netistä asunnonmyynti-ilmoituksia niin ne ovat luokiteltu aika tarkasti asumismuodon, pinta-alan, myyntihinnan ja asunnon rakenteen mukaisesti. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 147.)

Kvalitatiivista tutkimusta tekevä tutkija usein pohtii miten luokkia synnytetään tai luodaan. Tutkijoiden on ollut vaikeaa löytää tähän yhdenmukaista vastausta. Luokkien muodostaminen on vahvasti yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun, ja tutkijan omaan teoreettiseen tietämykseen sekä kykyyn käyttää tätä tietoa. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 147.)

### 3.5.3 Aineiston yhdistely

Luokittelu ja aineiston muuntaminen muodostettuihin luokkiin ei ole analyysin lopullinen tavoite. Ne ovat välivaiheita analyysin rakentamisessa. Luokittelua ja kuvailua voidaan yhtä hyvin verrata rakentamisessa käytettäviin tiiliskiviin, jotka kasataan yhdistely vaiheessa kestäväksi rakennukseksi. Rakennus on näiden kaikkien osien yhdistelmä. Aineiston yhdistely tarkoittaa sitä, että tutkija yrittää löytää asioiden välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Tutkija löytää tarkemassa tarkastelussa usein myös säännönmukaista vaihtelua tai muusta poikkeavaa käyttäytymistä. Tutkijan ajattelutyön ja ymmärtämisen tärkeys on asioiden yhdistelyvaiheessa ensisijaisen tärkeää. Tutkijan löytämät yhteydet ja poikkeamat tulisi osata yhdistää i vain empiirisinä ilmiöinä vaan myös teoreettisina. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149-150.)



Kuvio 5. Luokkien yhdistely. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 150.)

Kuviossa ympyrät (1,2 ja 3) kuvaavat haastatteluaineiston eri prosessoinnin vaiheita. Vaihe 1 on lähtöaineiston, joka on vielä muokkaamatonta dataa. Vaihe 2 on luokitettu aineisto, jossa lähtöaineisto on induktiivisesti muokattu ja ryhmitelty luokiksi. Usein tähän pisteeseen asti muokattu tutkimus aineiston muokkaus on riittävä, mutta usein voidaan todeta myös deduktiivinen käsittely tarvitaan mukaan. Tutkimus on tällöin useiden kokeneiden tutkijoiden

mielestä tuloksiltaan parempi. Mikäli tutkimusta ei jatketa deduktiiviseen vaiheeseen asti jää se pelkkien luokkien kuvailuksi ja tällöin tutkimus vaikuttaa usein lattealta ja jopa hengettömältä. Laadullisessa analyysissä deduktiivisella vaiheella tarkoitetaan laajempaa käsittelyä kuin pelkän hypoteesin asettelua. Tutkija tarkastelee deduktiivisessä vaiheessa luokitettua tutkimusaineistoa omasta ajatusmaailmasta käsin. Tutkijan pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuksessa ilmenneitä ilmiöitä monipuolisesti ja samalla kehittää teoreettinen malli, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 150.)

### 3.6 Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppi - keskusteluanalyysi

Keskusteluanalyysi keskittyy vahvasti kielenkäyttöön ja sen tarkasteluun. Tutkimuskohteena ovat puhetoiminnat, mutta tutkimuksen kiinnostus ei ole niinkään puheen sisällössä sellaisenaan. Tutkimustyyppi keskittyy sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin, joissa puhe saa aikaan toimintaa. Haastatteluiden avulla saatu tutkimusaineisto voidaan hyvin analysoida juuri keskusteluanalyysin pohjalta. Keskusteluanalyysissä on keskeistä, että sekä haastattelija että haastateltava luovat jaetun vuorovaikutussuhteen. Vuorovaikutussuhde on organisoitua ja keskustelussa on yhteistä suuntautuneisuutta. Keskusteluanalyysissä jokainen haastattelun yksityiskohta keskeinen. Haastattelussa luodaan yhteistoimintaa ja yhteistä todellisuutta. Keskustelututkimuksessa keskitytään aina kerättyyn aineistoon eikä tulkintoja haeta yleensä aineiston ulkopuolelta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 158.)

### 3.7 Teemahaastattelu

Opinnäytetyössä käytettävä haastattelu muoto on teemahaastattelu. Teemahaastattelua kutsutaan toisella nimellä puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelija voi vaihdella kysymysten välillä haastattelusta ja haastateltavasta riippuen. Haastattelun kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu ennalta valittaviin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

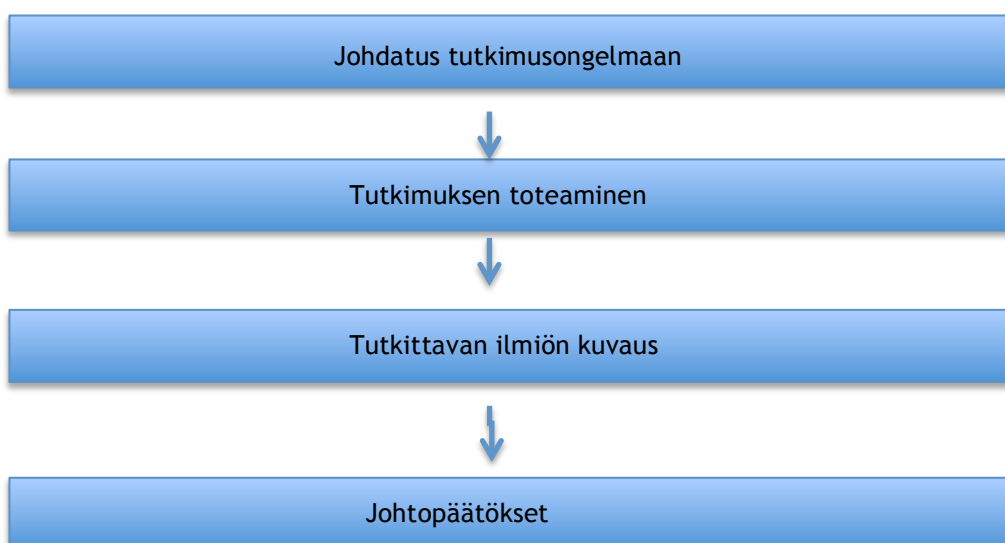
Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että ”puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty jo lukkoon, mutta ei kaikkia”. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Teemahaastattelu kohdennetaan aina tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu etenee tiettyjen valittujen teemojen varassa ja tämä tuo haastateltavan todellisen äänen kuuluviin. ”Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

### 3.8 Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointitapa - laskeminen

Yksikertaisin aineiston analyysimuoto on laskeminen. Laskemisella tarkoitetaan samaa asiaa kuin sen englannin kielinen sana counting. Laskemisessa pyritään yksinkertaisesti selvittämään kuinka monta kertaa jokin tietty ilmiö tai poikkeama ilmenee tutkimusaineistossa. Numerot puhuvat aina puolestaan ja niitä vastaan on vaikeaa jopa mahdotonta esittää argumentteja. Laskemisen tulokset voidaan esittää esimerkiksi niin, että ne ryhmät luokitellaan a, b ja c. Mikäli luokkiin saadaan riittävästi tapauksia niin niistä voidaan laskea myös prosenttiosuudet. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 172.)

### 3.9 Haastattelusta raportointi

Haastattelusta raportointi käsittää kaikki suulliset ja kirjoitetut tavat, joilla tutkimuksesta tiedotetaan ulkopuolisille. Tutkimuksen kirjoittamisessa on kyse tutkimusaineiston organisoinnista niin, että se myös avautuu ulkopuolisille lukijoille. Haastattelun raportoinnin kuvaus tulee myös vastata haastatteluaineiston mahdollisimman hyvin. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston kirjoittaminen ja raportointi ei ajallisesti sijoitu vain tutkimuksen viime hetkeen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa raportointi alkaa viimeistään tutkimushaastatteluista tehtäessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulisi olla neljä osaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008)



Kuvio 6. Kvalitatiivisen aineiston raportoinnin keskeiset osat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 192.)

Kuviossa ensimmäinen kohta johdatus tutkimusongelmaan sisältää perustelut ongelmasta ja kuvauksen miksi se on tärkeä. Tämän osan tarkoitus on myös osoittaa, että tutkija on uskottava ja asiantunteva. Vaihe kaksi tutkimuksen toteaminen on selvitys siitä, että ketä on tutkittu, miksi ja milloin. Tässä vaiheessa tutkijan on myös hyvä ilmaista minkälaisen roolin hän on omannut tutkimuksessa, esimerkiksi onko hän kuulunut tutkittavaan organisaation vai

oliko hän neutraali tutkimuskohdetta kohtaan. Kolmannen vaiheen sisältö kuvaa aina otsikointi, joka määrittyy kunkin tutkimuksen ja tutkimusongelman mukaan. Tämä vaihe on kvalitatiivisen tutkimuksen päävaihe ja se voidaan jäsentää eritavoin. Lopuksi neljännessä vaiheessa johtopäätökset tiivistää sen mihin haastatteluaineiston perusteella on tultu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 192.)

#### 4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton arviointi

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen kohteena olevaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoa ja arvioidaan sen onnistumista. Onnistumiselle on asetettu selkeät tavoitteet, joita arvioidaan seuraavin perustein. Käyttöönoton keskeiseksi arviointikriteereiksi olen asettanut ohjelman käyttöasteen haastateltavien joukossa. Kuinka monta käyttäjää on käyttänyt aktiivisesti ohjelmaa viimeisen puolen vuoden aikana. Aktiiviseksi käytöksi olen asettanut viikkotasolla olevan käytön. Lisäksi haastateltavan rooli on vaikuttanut arviointiin, koska olen luokittanut haastateltavat työnkuvien mukaan. Esimerkiksi myyjien kohdalla käyttö on kriittisempää, koska ohjelma on luotu alun perin myyjien tarpeeseen. Olen selvittänyt myös syitä siihen miksi osa käyttää ohjelmaa ja osa ei. Arvioinnin perusteena olen käyttänyt laskemisperiaatetta, koska numerot eivät valehtele tässäkään asiassa.

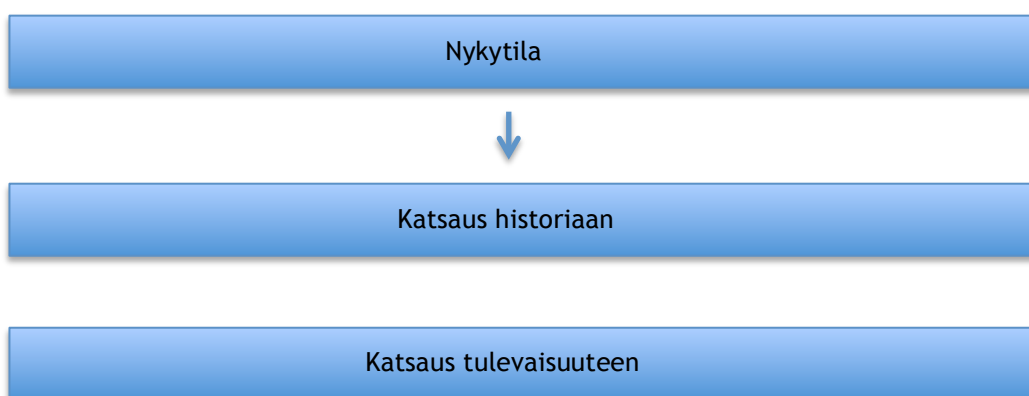
Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, joissa keskustelun runko on ollut olemassa, mutta haastateltaville ei ole annettu valmiita vastauksia valittavaksi. Haastatteluista saatu raaka data on jaettu teemoihin niiden ajallisen merkityksen mukaan. Haastatteluissa on ensiksi keskusteltu asiakkuudenhallintajärjestelmän käytöstä nykytilassa. Tämän jälkeen haastateltavien kanssa on keskusteltu asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön historiasta, koska ohjelma käyttö on ollut mahdollista viimeisen kahden vuoden aikana. Haastattelut on toteutettu aikavälillä marraskuu 2012 - helmikuu 2013.

##### 4.1 Haastattelut - aineiston keruumenetelmä

Projektin pääasiallinen tutkimusaineisto on kerätty haastatteluilla. Haastatteluista on käytetty kasvotusten sekä puhelimen välityksellä. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Haastatteluiden teemat on jaettu seuraavasti asiakkuudenhallintaohjelman käyttöön perustuen. Millaista käyttö on ollut historiassa, mitä se on tällä hetkellä ja miten haastateltavat näkevät tulevaisuuden käytön. Tutkimusta varten olen haastatellut kymmentä ihmistä. Tutkimuksen tutkimusaineisto on luokiteltu kolmeen eri ryhmään haastateltavien toimenkuvan mukaan, myynti, markkinointi ja call-center (puhelinkeskus). Myyjiä olen haastatellut kahdeksaa henkilöä, markkinoinnista yhtä henkilöä ja call-centeristä yhtä henkilöä. Olen itse osa organisaatiota myyjän ominaisuudessa, joten tutkimus ei ole tehty neutraalilta pohjalta, mutta olen tuonut esille mahdollisimman neutraalin ja todellisuutta



vastaavan kuvan tutkimusaineistossa esille. Olen pyrkinyt tutkimuksessani siihen, että tutkimuksen kuva jättää ulkopuoliselle lukijalle mahdollisimman todenmukaisen kuvauksen tutkimuksessa esille nousseista asioista. Haastattelut ovat noudattaneet kaikki samaa mallia ja ne on käyty organisaation roolistani johtuen usein kahden välisinä keskusteluina. Joskus keskusteluun on osallistunut enemmän kuin kaksi henkilöä. Esimerkiksi myyjien kanssa keskustelu on yleisesti luontevaa käydä kaikkien paikallaolijoiden kanssa, koska työpisteet ovat lähellä toisiaan. Haastatteluissa käytetty malli on ollut seuraavanlainen. Haastattelut ovat olleet kestoltaan noin puolen tunnin mittaisia.



Kuvio 7. Teemahaastattelun rakenne

Nykytilaa arvioitaessa olen selvittänyt haastateltavan mielipiteen asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön nykytilaan. Toisessa vaiheessa olemme keskustelleet historiasta ja matkasta tähän pisteeseen asti. Tämä osion tarkoituksena on ollut löytää syitä poikkeamien takana. Haastatteluissa olemme myös keskustelleet asioista, jotka ovat vaikuttaneet käyttöönottoon positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Kolmannessa vaiheessa olemme keskustelleet tulevaisuuden mahdollisuuksista, jotka voivat vaikuttaa asiakkuudenhallintaohjelman käyttöön. Näiden kolmen osa-alueen osalta olen muodostanut kuvan kuinka käyttöönotto on onnistunut. Roolini organisaation sisäisenä tutkijana on johtanut valitsemaan nämä kolme osa-aluetta ja tulen todistamaan tutkimuksessani, miksi näin olen valinnut.

Haastattelut on tehty vuosien 2012 ja 2013 aikana. Haastatteluista saatu raaka data on luokiteltu vastaajien toimenkuvan mukaan sekä teemoittain. Raaka datassa on todella paljon yhteneväisyyksiä jonka perusteella aineiston luokittelu ja teemoihin jakaminen on ollut helppoa.

## 4.2 Haastatteluaineiston analyysi

Myyjistä (tuotepäällikkö) ohjelmaa on käyttänyt aktiivisesti viimeisen puolen vuoden aikana kaksi. Markkinointipuolelta haastateltu ihminen ei käyttänyt ohjelmaa aktiivisesti. Call centeristä haastateltu ihminen käytti ohjelmaa aktiivisesti.

Historian valossa asiaa viimeisen vuoden aikana tarkasteltaessa kaikki haastatteluun osallistuneet ihmiset ovat käyttäneet ohjelmaa aktiivisesti viikkotasolla. Mikä on johtanut tähän tilanteeseen? Asiaan saadaan vastaus, kun tutkin yhteneväisyyksiä vastaajien kesken. Esille nousee kaksi keskeistä syytä, joista ensimmäinen on projektin ja kuluttajatoiminnanprosessin omistajan vaihtuminen muihin tehtäviin yrityksen sisällä sekä tärkeimpänä yksittäisenä syynä haastatteluissa nousi esille CRM-ohjelman irrallisuus myynnissä käytettävästä hinnoitteluohjelmasta. Haasteltavista kaikki myyntitehtävässä toimivat henkilöt nostivat jälkimmäisen seikan esille haastatteluissa sekä kuusi vastaajaa nostivat ensimmäisen seikan esille haastatteluissa. Haastatteluissa nousi esille myös, että etenkin myyjien ja markkinoinnin mielestä asiakkuudenhallintaohjelmaan kerättiin tietoa, jotka eivät hyödyttäneet työntekijöitä eivätkä yritystä. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on suunniteltu kuluttajatoimintaan, jossa yritys X:n tapauksessa asiakkaat ovat usein kertaluonteisia ostajia. Tuotteiden elinkaari on laskettu olevan noin 20-30 vuotta, joten tarkkojen ja syvällisempään segmentointiin suuntaavien tietojen kerääminen asiakkailta ei ole järkevää. Asiakasprofiilin ja asiakkaiden kiinnostuksien selvittäminen ja tietäminen on tärkeää, kun asiakassuhde on pitempi ja ostokäyttäytyminen toistuvaa. Esimerkkinä yritykselle voi olla etua, mikäli se tietää asiakkaan syntymäpäivän tai harrastukset.

Kolmas merkittävä tekijä ohjelman vähäiselle käytölle ilmenee asiaa tarkasteltaessa tulevaisuuden valossa. Yritys X on alkanut kehittämään uutta hinnoitteluohjelmaa, jossa hinnoitteluohjelmaan on integroitu CRM-järjestelmä. Tämän muutoksen syynä voidaan haastatteluaineiston perusteella todeta olevan nykyisen ohjelman vähäinen käyttö sekä nykyisen ohjelman irrallisuus nykyisin yrityksessä käytössä olevasta hinnoitteluohjelmasta.

## 5 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyössä arviointiin asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista ja sen nykytilaa. Arviointi tehtiin keräämällä dataa teemahaastatteluiden avulla. Kerätyn datan perusteella voidaan tehdä riittävä arviointi ja vastata tutkimusongelmaan. Arvioinnissa hyödynnettiin myös yrityksen sisäistä prosessikuvausta. Kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö ei ole nykytilassa laajalti käytössä organisaatiossa. Merkittäviä syitä vähäiselle käytölle olen löytänyt kaksi kappaletta, jotka kävin aineiston analyysissä läpi.

Ensimmäinen selkeä seikka on Microsoft Dynamics CRM-järjestelmän irrallisuus yritys X:llä käytettävästä hinnoitteluohjelmasta. Kaikki haastatteluun osallistuneet myyjät toivat tämän seikan esille. CRM-järjestelmän käyttäminen erillisessä käyttöliittymässä ei johda myyjien toimintaa eikä yrityksen liiketoimintaa vaan kaikki lähtee liikkeelle hinnoittelu ja tilausjärjestelmästä, koska se on elinehto yrityksen tilaus-toimitus prosessissa. Yritys X on tiedostanut tämän seikan alkanut kehittämään asiakkuudenhallintajärjestelmää, jossa myyntiohjelma ohjaa toimintaa ja CRM ominaisuus on linkitetty tähän. Psykologisesti tämä tukee haastatteluissa saatuja vastauksia. Puhtaasti kuluttajamyyntiin suunniteltuja asiakkuudenhallintajärjestelmiä ei ole olemassa vaan kehitystyö ja räätälöinti lähtee aina B to B asiakkuudenhallintajärjestelmän pohjalta. Räätälöintiä tehtäessä tulisi ennen kaikkea kiinnittää huomioita asiakkuudenhallintajärjestelmällä kerättävään dataan, koska sellaista dataa ei kannata kerätä, jota ei voida tai ei tulla koskaan käyttämään.

Toisen merkittävän tekijä voidaan todeta, että projektin omistajan vaihtuminen käyttöönoton aikana on vienyt moottorin toiminnasta. Projektin omistaja pitää usein projektiaan kuin omana lapsenaan ja hän myös valvoo käyttöä sekä häntä kuunnellaan. Projektin omistajan vaihtuminen on ajanut yrityksen sisällä tilanteeseen, jossa CRM-järjestelmää ei oteta enää vakavasti ja sen käytöstä on tutkimuksen mukaan osittain luovuttu. Yritys X:n kohdalla asiakkuudenhallintajärjestelmän merkitys on saavuttanut käännekohtan, jonka jälkeen uuden ohjelman luomisella pyritään savuttamaan parempi arvo vastaavaan ohjelmaan investoimalla. Ohjelman vähäinen käyttö nykytilassa selittyy osittain aikaisemmin kirjallisuusosiossa nostamiini kahteen merkittävään kohtaan. Asiakkuudenhallintaohjelman tulee olla osa jokapäiväistä käyttöä ja se tulee sisällyttää organisaation ydinprosesseihin sekä ohjelman avulla kerättävän datan ja datan käytön määrittely tulee olla huolellinen. Nämä asiat eivät ole onnistuneesti toteutuneet nykyisessä asiakkuudenhallintajärjestelmässä. Ohjelman käyttöönottoa voidaan mielestäni pitää eräänlaisena oppimisvaiheena, jonka pohjalta opittiin ja kehitystyö jatkuu. Ohjelmaa räätälöitäessä ja testattaessa ei mielestäni osattu antaa riittävää painoarvoa edellä manituille asioille. Yritys X:llä ei ole ollut aikaisemmin käytössä CRM-järjestelmää, joten ohjelman käyttö ja sen tuomat kokemukset ovat olleet täysin uusia. Asiakkuudenhallintajärjestelmän kehitys ja räätälöinti vaiheessa ei ole onnistuttu arvioimaan Yritys X:n kuluttajatoiminnan prosesseja tehokkaasti sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän integroimista osaksi kuluttajatoiminnan prosessia.

Aineistoon ja haastatteluihin perustuvat kehitysehdotukset ovat seuraavia:

- Uuden jo suunnitteilla olevan asiakkuudenhallintajärjestelmän toiminta tulee olla aukotonta hinnoittelussa käytettävän ohjelman kanssa
- Prosessin omistajan vaihdokseen tulee jatkossa kiinnittää ainakin kaksi henkilöä, joista toinen on varalla, mikäli omistajuus muuttuu prosessissa

- Kuluttajatoiminnan prosessin toimivuuden tarkastaminen suunnitteluvaiheessa sekä parempi riskienhallinnan arviointi suunnitteluvaiheessa
- Tarkempi määrittely asiakkuudenhallintajärjestelmällä kerättävään dataan ja datan käytön suunnittelu

Opinnäytetyöni tekeminen oli mielenkiintoinen ja uusia näkökulmia antava prosessi. Kuluttajatoiminnan prosessiin perehtyminen antoi minulle myös uusia näkökulmia ajatella laadullista asiakkuudenhallintaa. Haastatteluissa selvinneet asiat vastasivat hyvin pitkälti ennakkokäsityksiäni asiasta. Koko maanlaajuinen käyttö ei kuitenkaan tutkimuksessa selvinnyt, mutta itse projektissa mukana olleena tiedän yrityksen intressi muutoksen alkoi juuri pääkaupunkiseudun toiminnasta. Kiitän kaikkia haastatteluihin osallistuneita ja yritys X:n antamasta mahdollisuudesta tutkia yrityksen kannalta merkittävää asiaa. Tulevaisuus näyttää mitä asiakkuudenhallintajärjestelmien kehitys tuo kuluttajamyynnin saralle.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistonpaino.

Metsämuuronen J, 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

YritysSuomi, asiakkuudenhallinta. Viitattu 5.4.2013

[www.yrityssuomi.fi/web/quest/asiakkuuden-hallinta](http://www.yrityssuomi.fi/web/quest/asiakkuuden-hallinta)

Lehtinen, J. 2004: asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima

### Henkilökohtaiset tiedonannot

Tuotepäälliköt 2012-2013. Keskustelut tuotepäälliköiden kanssa. Yritys X Vantaa.

Markkinointiasistentti I. 2013. Keskustelu markkinointipäällikkö I kanssa 13.2.2013. Yritys X. Vantaa.

Asiakaspalvelija J. 2013. Keskustelu asiakaspalvelija J kanssa 13.2.2013. Yritys X. Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Yritys X:n kuluttajatoiminnan prosessi

Kuvio 2. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 14.)

Kuvio 3. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 144.)

Kuvio 4. Kvalitatiivisen analyysin monivaiheisen prosessin. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 145.)

Kuvio 5. Luokkien yhdistely. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 150.)

Kuvio 6. Kvalitatiivisen aineiston raportoinnin keskeiset osat. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 192.)

Kuvio 7. Teemahaastattelun rakenne

