

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Mervi Kempas

CRM-OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTO TILITOIMISTOSSA

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2013



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2013**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
(013) 260 6800

Tekijä  
Mervi Kempas

Nimeke  
CRM-ohjelmiston käyttöönotto tilitoimistossa

Toimeksiantaja  
Pretax Pohjois-Karjala Oy

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä Pretax Pohjois-Karjala Oy:n tulisi ottaa huomioon CRM-ohjelmiston käyttöönotossa. Asiakashallinta eli Customer Relationship Management on osa asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Yrityksen liiketoiminta saadaan asiakaslähtöiseksi CRM-ohjelmiston avulla. CRM-ohjelmisto tarjoaa paljon mahdollisuuksia hyödynnettäväksi liiketoiminnassa.

Tutkimuskohteena käytettiin Pretax Jyväskylä Oy:tä, jossa CRM-ohjelmisto oli otettu alkuvuodesta 2013 käyttöön. Tutkimustulosten perusteella voitiin tehdä Pretax Pohjois-Karjala Oy:lle selvitys siitä, mitä vaikutuksia CRM-ohjelmistolla on ollut Pretax Jyväskylä Oy:n liiketoimintaan. Pretax Pohjois-Karjala Oy pystyi tutkimustulosten avulla paremmin varautumaan CRM-ohjelmiston käyttöönottoon. Lisäksi Pretax Jyväskylä Oy sai palautetta CRM-ohjelmiston käyttöönotosta ja ohjelmistosta käyttäjiltä.

Tutkimuksen tutkimusote oli kvantitatiivinen ja sen tutkimusmenetelmä oli sähköpostitse lähetetty kirjekysely. Kirjekysely lähetettiin koko Pretax Jyväskylä Oy:n henkilöstölle kesälä 2013, kun CRM-ohjelmisto oli ollut käytössä puoli vuotta.

Kieli  
suomi

Sivuja 46  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 11

Asiasanat  
asiakkuudenhallinta, tietokoneohjelmat, muutosjohtaminen



**THESIS**  
**December 2013**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**  
Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
+358 13 260 6800

Author  
Mervi Kempas

Title  
Deployment of CRM Software in an Accounting Firm

Commissioned by  
Pretax Pohjois-Karjala Limited

Abstract

The purpose of this study was to investigate what Pretax Pohjois-Karjala Ltd should take into consideration in CRM software deployment. Customer Relationship Management is a part of the customer-oriented business model. With the help of the CRM software business of the enterprise can be changed to be customer oriented. The software provides a lot of business opportunities.

Data for this research was collected from Jyväskylä Pretax Ltd where the deployment was conducted in the beginning of 2013. Based on the research results, a report could be drafted for Pretax Pohjois-Karjala Ltd, revealing the impacts of CRM software on the business of Pretax Jyväskylä Ltd. With this data Pretax Pohjois-Karjala Ltd was able to be better prepared for CRM software deployment. In addition, Pretax Jyväskylä Ltd was able to have feedback on CRM software and its deployment from users.

The quantitative method was used in the study. The data was gathered from e-mail questionnaires sent to all the employees of Pretax Jyväskylä Ltd in summer 2013, when CRM software had been operative for six months.

Language  
Finnish

Pages 46  
Appendices 2  
Pages of Appendices 11

Keywords  
customer relationship management, computer software, management by change

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Tausta.....	5
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	6
1.3	Tavoitteet.....	7
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	CRM-ohjelmisto – määritelmä, sisältö ja käyttöönotto .....	8
2.1	Tärkeimmät käsitteet.....	9
2.2	Aiemmat tutkimukset aiheesta .....	11
2.3	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.....	13
2.4	CRM:n vaikutukset organisaatioon .....	15
2.5	CRM-ohjelmiston käyttöönotto.....	16
2.5.1	CRM:n jaottelutapoja .....	18
2.5.2	CRM-ohjelmiston käyttöönotto-ajatuskartta .....	19
2.6	CRM-ohjelmiston käyttöönoton ongelmat ja korjaavat toimenpiteet ....	20
2.7	CRM:n hyödyt .....	23
2.8	CRM-ohjelmiston käyttöönoton onnistumisen mittaaminen .....	24
2.9	Myynninohjausjärjestelmä – pelastus CRM ongelmille? .....	25
3	CRM-ohjelmiston käyttöönotto tilitoimistossa – tutkimustehtävä.....	26
3.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.....	26
3.2	Aineiston hankinta sähköisen kirjekyselyn avulla.....	27
3.3	Analyysi – tutkimustulosten käsittely.....	28
3.4	Tulkinta .....	28
4	Pohdinta.....	29
4.1	Tutkimuksen toteutuksen ja menetelmän tarkastelu .....	29
4.2	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden huomioiminen ja tarkastelu .....	30
4.2.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	30
4.2.2	Tutkimuksen aineiston kattavuus.....	31
4.2.3	Tutkimuksen eettiset kysymykset .....	31
4.3	Tutkimustulosten tulkinta .....	32
4.4	Oppimisprosessi – itsearviointi .....	32
4.5	Jatkotutkimusideat .....	33
	Lähteet.....	34

## Liitteet

Liite 1 Saatekirje

Liite 2 Sähköinen kirjekysely

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on CRM-ohjelmiston käyttöönotto tilitoimistossa. Toimeksianto saatiin Pretax Pohjois-Karjala osakeyhtiöltä, jossa oli tarkoitus ottaa CRM-ohjelmisto käyttöön vuonna 2013. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä Pretax Pohjois-Karjala Oy:n tulisi ottaa huomioon CRM-ohjelmiston käyttöönotossa.

Tutkimuskohteena käytettiin Pretax Jyväskylä osakeyhtiötä, jossa CRM-ohjelmisto oli otettu alkuvuodesta 2013 käyttöön. Pretax Jyväskylä Oy:n tutkimustulosten perusteella voitiin tehdä selvitys CRM-ohjelmiston käyttöönotosta Pretax Pohjois-Karjala Oy:lle.

## 1.1 Tausta

Palvelukilpailussa toimivan yrityksen johtamisessa on tärkeää ymmärtää asiakassuhteiden hallintaan perustuvaa suhdemarkkinointia. Suhdemarkkinointi on vanha markkinointimuoto, vaikka käsite keksittiin vasta 1980-luvulla. Massamarkkinointi ei ole enää kannattava markkinointimuoto, minkä takia yritysten on entistä tärkeämpää säilyttää olemassa olevat asiakkaansa. Asiakkaat voidaan saada säilymään, kun yritys keskittyy koko asiakassuhteen hallintaan, kiinnittää huomiota asiakaspalvelun tasoon sekä tuotteidensa ja palvelujensa laatuun. Asiakassuhteita hallitaan asiakastietokannoilla, joiden avulla organisaatio tuntee asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä pystyy tarjoamaan lisäarvoa palvelulle tai tuotteelle. (Grönroos 2000, 33, 52, 58, 63.)

Asiakaskohtaamisissa onnistumisessa on usein kysymys oikeanlaisten välineiden eli tietosovellusten hyödyntämismahdollisuudesta sekä viestimistaidoista, joilla asiakaskohtaamisessa voidaan ohjata asiakkaan käyttäytymistä ja odotuksia. Asiakaskohtaamisissa onnistuminen on harvoin kiinni yhteyshenkilön persoonallisuudesta. Vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat ratkaisevassa asemassa toimivan asiakassuhteen ylläpitämisessä ja hoitamisessa, he tarvitsevat tukevan perustan jotta he voisivat toimia itsenäisesti ja nope-

asti yllättävissäkin tilanteissa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 114; Rubanovitsch & Aalto 2007, 163.) Näissä tilanteissa toimii apuna CRM-ohjelmisto, työkalu, jonka käyttöönotto on usein haastavaa, mutta voi olla sitäkin palkitsevampaa.

Organisaation tulee käydä läpi eri työvaiheita ennen kuin CRM-ohjelmisto voidaan ottaa yrityksessä käyttöön. CRM-ohjelmiston käyttöönotto on yleensä osa isompaa projektia, jonka tehtävä on muuttaa yrityksen liiketoiminta asiakasläh- töiseksi.

Pretax Oy:llä on käytössä Microsoft Dynamics CRM-ohjelmisto ja se toimii sähköposti-, kalenteri- ja yhteystietosovellus Microsoft Outlookin yhteydessä. Pretax Pohjois-Karjalassa edettiin elokuussa 2013 siihen vaiheeseen, että ohjelmistosta oli käytössä jo pieni osa ja koulutusta ohjelmiston käyttöön oli jo annettu. Varsinaisen ohjelmiston käyttöönoton oli tarkoitus tapahtua syksyllä 2013. Ennen sitä voitiin selvittää mahdolliset käyttöönoton ongelmakohdat, jotta Pretax Pohjois-Karjalassa välttyttäisiin samoilta vaikeuksilta, joita toisessa yksikössä kohdattiin.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely**

Aiheen opinnäytetyöhön sain Pretax Pohjois-Karjala Oy:ltä, tilitoimistolta, joka työllistää noin 40 henkilöä. Sen toimipaikat sijaitsevat Joensuussa, Outokummussa, Enossa, Lieksassa ja Iломantissa. Pretax Pohjois-Karjala Oy perustettiin Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n tilitoimiston nimellä ja se aloitti toimintansa vuonna 1948. (Kinanen 2012.)

Pretax Pohjois-Karjala Oy on osa Accountor Groupia, joka on suurin talouden- ja henkilöstönohjauksen palvelujen tuottaja Pohjois-Euroopassa. Yhtiöllä on 2300 asiantuntijaa ja 30000 asiakasta kahdeksassa maassa. Suomessa Accountor Groupilla on 40 Pretaxin toimistoa ja konserniyhtiötä. (Kinanen 2012.)

### 1.3 Tavoitteet

Tutkimuksella pitää olla juoni tai johtoaajatus, jotta voitaisiin määrittää tutkimuksen pääongelma ja mahdollisesti alaongelmat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 117). Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä Pretax Pohjois-Karjalan tulisi ottaa huomioon CRM-ohjelmiston käyttöönotossa.

Opinnäytetyön pääongelmana oli, mitä vaikutuksia CRM-ohjelmistolla on Pretax Jyväskylän liiketoimintaan. Alaongelmat olivat:

- mitä hyötyä CRM-ohjelmistosta on Pretax Jyväskylälle,
- mitä ongelmia käyttöönottoon liittyi Pretax Jyväskylässä ja
- miten ohjelmiston käyttöönoton onnistumista mitataan Pretax Jyväskylässä.

### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön lähestymistapa eli tutkimusote oli kvantitatiivinen ja sen tutkimusmenetelmä oli sähköpostitse lähetetty kirjekysely. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus lähtee liikkeelle teoriasta ja etenee käytäntöön, eli se on deduktiivinen (Kananen 2013, 26.)

Tutkimustilanne vaikuttaa, mitkä tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät sopivat käytettäväksi kussakin tutkimuksessa. Tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä muodostuu ketju, jossa edellinen menetelmä on edellytys seuraavan vaiheen menetelmälle. (Kananen 2013, 22.)

Bryman ja Bellin mukaan (2011, 232–233) kirjekyselyn etuja ovat sen edullisuus. Sitä voidaan käyttää laajoille vastaajajoukoille samanaikaisesti, jolloin aikaa kuluu vähemmän kuin tehtäessä haastatteluja. Lisäksi haastattelijan vaikutus tutkimuksen tuloksiin eliminoituu.

Kirjekyselyn haittoja ovat niiden väärinymmärtämisen mahdollisuus ja niiden ohjeiden puutteellisuus, minkä takia kyselyt tulee tehdä huolellisesti. Avoimia kysymyksiä ei saa olla montaa. Lisäksi vastaajat saattavat vastata kysymyksiin eri järjestyksessä kuin ne ovat kyselyssä tai lukea kaikki kysymykset ennen kuin vastaavat ensimmäiseen kysymykseen, mikä voi vaikuttaa vastauksiin. Kyse-

lyissä ei saa kysyä liian paljon, sillä liian pitkät kyselyt ovat luotaantyöntäviä. Vastaajilta edellytetään lukutaitoa kirjekyselyissä ja se tulee ottaa huomioon, kun tiedetään tutkittava kohderyhmä. Aineisto jää vajaammaksi, kun vastaajat saattavat jättää vastaamatta kyselyiden joihinkin kysymyksiin. Lisäksi kirjekyselyiden vastausprosentit jäävät alhaisemmiksi kuin haastatteluilla. (Bryman & Bell 2011, 213, 233–234.)

Sähköinen kysely verkossa on taloudellinen. Monissa vastaajajoukoissa sähköisten kyselyiden vastausprosentti jää alhaisemmaksi kuin postitse lähetetyissä kyselyissä. Nuoret vastaajat suhtautuvat usein positiivisemmin sähköisiin kyselyihin kuin vanhemmat vastaajat. (Valli 2007, 111.)

## **1.5 Opinnäytetyön rakenne**

Luvussa 1 kerrotaan opinnäytetyön aiheen taustasta, tavoitteista ja käytetyistä menetelmistä. Luvussa 2 kuvataan opinnäytetyön tärkeimmät käsitteet, kerrotaan aiemmista opinnäytetyön aiheeseen liittyvistä tutkimuksista ja määritellään asiakaslähtöinen liiketoiminta. Lisäksi luvussa 2 kerrotaan CRM-ohjelmiston vaikutuksista organisaatioon, ohjelmiston käyttöönotosta, käyttöönoton ongelmista, ohjelmiston hyödyistä, CRM-ohjelmiston käyttöönoton onnistumisen mittaamisesta sekä myynninohjausjärjestelmästä.

Luvussa 3 siirrytään opinnäytetyön empiiriseen osaan, jossa perehdytään tutkimustehtävään, tutkimustehtävän menetelmällisiin valintoihin ja tutkimuksen toteuttamiseen. Viimeisessä luvussa 4 on pohdinta, jossa arvioidaan tutkimuksen onnistumista suhteessa viitekehukseen ja tavoitteisiin sekä onko tutkimus tehty tiedeyhteisön hyväksymällä tavalla. Pohdinnassa on myös itsearviointi sekä jatkotutkimusideat. Opinnäytetyön loppuun on lisätty liitetiedoiksi Pretax Jyväskylän henkilöstölle lähetetty saatekirje ja sähköinen kirjekysely.

## **2 CRM-ohjelmisto – määritelmä, sisältö ja käyttöönotto**

Yritysten markkinointi on nykyisin suhddepohjaista, jossa otetaan huomioon kaikki sidosryhmät sijoittajista alihankkijoihin. Yrityksen suhteista tärkein on



asiakassuhde. Asiakassuhdetta hoidetaan asiakassuhdemarkkinoinnilla. Asiakassuhdemarkkinointi on osa CRM:ää eli asiakkuuksien johtamista. Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakastietoon ja -analyysiin. (Bergström & Leppänen 2011, 15, 460–462.) Myös muiden sidosryhmien tiedot voidaan laittaa CRM:ään (Oksanen 2010, 148). Yrityksen asiakaspalvelu voi käyttää asiakastietoa toiminnassaan, jolloin palvelusta tulee tehokas ja laadukas. Tiedon avulla asiakaspalvelusta tulee jatkuvasti kehittyvä toiminto. (Aarnikoivu 2005, 40.)

CRM liittyy asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin ja sille on useita eri määrittelyjä. Laajemmin katsottuna CRM on liiketoimintastrategia, jonka apuna toimivat tietotekniset ohjelmistot ja järjestelmät. Kun CRM on otettu yrityksessä käyttöön, toiminta jatkuu asiakaslähtöisen liiketoiminnan jatkuvalla kehittämisellä. Asiakkaiden hallinnan vaatimukset muuttuvat ajan kuluessa ja ohjelmistojen tulee pysyä tässä kehityksessä mukana. Yrityksen liiketoimintaprosessien tarkistaminen säännöllisesti on myös tärkeää, jotta yritys ei jäisi kilpailussa jälkeeseen.

Tässä kappaleessa määritellään tämän tutkimuksen viitekehys tärkeimpien käsitteiden, aiempien tutkimuksien ja teorian perusteella. Tutkimusnäkökulmaa rajaavat tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat.

## 2.1 Tärkeimmät käsitteet

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (Customer Focused Business Model) kuvaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toiminnan. Tässä mallissa liiketoimintalogiikka johdetaan asiakkaista ja markkinoista. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli muodostuu kuudesta osasta. Mallista kerrotaan tarkemmin kohdassa ”Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli”. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 16, 22.)

CRM, eli Customer Relationship Management, eli asiakashallinta on osa asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja sen alakäsite. Asiakashallinta on lähellä käsitteitä asiakkuuden johtaminen ja asiakassuhteiden johtaminen. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 16.) CRM on ennen kaikkea liiketoimintastrategia. Se auttaa yritystä tehostamaan liiketoimintakäytäntöjään koko organisaatiossa ja parantaa

yhteyttä asiakkaisiin. Asiakashallintaa vaaditaan yrityksiltä, sillä muuten ne jäävät kilpailun ulkopuolelle. Voidaan sanoa, että asiakashallinnasta on tullut strateginen pakko. (Dyché 2001, 18.)

Lehtinen määrittää CRM:n asiakkuusajatteluksi (Lehtinen 2004, 16). Klenken, Reynoldsin & Trickeyn mukaan CRM on laaja termi, johon lasketaan mukaan ihmiset, prosessit sekä asiakkaiden hankkimiseen, säilyttämiseen ja kunkin asiakassuhteen arvon maksimoimiseen liittyvät teknologiat. CRM:lle on useita eri määritelmiä. (Klenke, Reynolds & Trickey 2003, 2.) Suomeksi käsitteelle on ainakin seuraavanlaisia käännöksiä: asiakaspalvelu, asiakkuuksien johtaminen, asiakashallinta ja asiakassuhteen johtaminen. CRM tarkoittaa käsitettä organisaation järjestelmällisistä asiakkuuksienhallintatoimintatavoista ja tietojärjestelmistä. Se on näkökulma asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen sekä niiden säilyttämiseen. CRM tarkoittaa prosessia, jolla kaikki asiakaskohtaukset hallitaan. CRM on liiketoimintastrategia, jonka avulla saadaan asiakkaiden kannattavuus, tuotto ja tyytyväisyys korkealle. Lisäksi se on liiketoiminnan tietojärjestelmä, jolla suunnitellaan, johdetaan ja aikataulutetaan myynti-, markkinointi- ja asiakaspalvelutoimintaa. (Oksanen 2010, 21–22.)

Suhdemarkkinointi on pyrkimys kehittää pitkäaikaisia uskollisia asiakkaita ja parantaa asiakkaiden kannattavuutta. Gummessonin mukaan suhdemarkkinointi tarkoittaa suhdeverkostossa tapahtuvaa vuorovaikutusta. CRM on suhdemarkkinoinnin arvojen ja strategioiden käytännön sovellus, joka on riippuvainen ihmisistä ja tietotekniikasta. CRM:ssä suhdemarkkinoinnin arvoista ja strategioista painottuvat asiakkaan ja myyjän suhde. (Gummesson 2008, 5, 7.)

CRM-ohjelmisto/järjestelmä tarkoittaa liiketoiminnan tietojärjestelmää, jota käytetään suunnittelun ja aikataulutuksen apuna sekä myynti-, markkinointi- ja asiakaspalvelutoiminnan johtamisessa. CRM-ratkaisu on kokonaisuus, joka muodostuu CRM-tietojärjestelmästä ja järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä palveluista. (Oksanen 2010, 22–23).

Mäntynevan mukaan asiakkuudenhallinnan sovellusalueet voidaan jakaa analyttiseen ja operatiiviseen osaan. Analyttinen sovellusalue helpottaa asiak-

kuuksien jakamista eri ryhmiin. Asiakkaiden analysoinnin avulla voidaan päättää sopivat markkinointikeinot kullekin kohderyhmälle. Operatiiviset asiakkuudenhallinnan sovellukset tukevat asiakkuudenhallintaa käytännön markkinoinnissa. (Mäntyneva 2000, 63–64.)

## 2.2 Aiemmat tutkimukset aiheesta

CRM-ohjelmistoja on tutkittu paljon. Monet opinnäytetyöt käsittelevät CRM-ohjelmistojen käyttöönottoa pankeissa. Myös tilitoimistoissa käyttöönotettuja CRM-ohjelmistoja on tutkittu. Koskinen tutki (2005, 6) pro gradu -tutkielmassaan, mitä on asiakkuudenhallinta. Lisäksi hän tutki, mitä on asiakkuus ja miten asiakkuutta voidaan hallita asiakkuudenhallintaohjelmistolla.

Tutkimuksessa selvisi, että teoriassa asiakkuudenhallinta tehostuu monella tavalla asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla. Suomessa ohjelmistojen käyttö keskittyy lähinnä segmentointiin, asiakaskannattavuuden laskentaan, kampanjan vaikuttavuuden mittaamiseen, kampanjasuunnitteluun sekä ostoskorianalyysiin. CRM-ohjelmisto mahdollistaa segmenttikohtaisen markkinointitoimenpiteiden automatisoinnin. Yleensä Suomessa asiakkuudenhallintaa ei ole saatu täysin integroitua yrityksen omiin prosesseihin. Tutkimuksessa tutkittu CRM-ohjelmisto mahdollistaa muun muassa kampanjoiden suunnittelu- ja optimointityökalun, jolla voidaan ennakoida miten kampanjassa tulee käymään ja voidaan arvioida tuloksia kampanjan jälkeen. Ohjelmistossa on myös monipuolisesti analysointimahdollisuuksia, jolloin voidaan selvittää kunkin asiakkaan kannattavuus. (Koskinen 2005, 77–78.)

Silvolan pro gradu -tutkielmassa (2007, 6) selvitettiin, miten asiakkuudenhallintaohjelmiston avulla voidaan hallita asiakkuutta, mitä on asiakkuudenhallinta, miten asiakkuutta voidaan hallita tapausyrityksen asiakkuudenhallintaohjelmistolla ja mikä on asiakkuudenhallintaohjelmisto.

Tutkielmassa ilmeni, että asiakkuudenhallinnalla on eri määritelmiä. Siinä käsiteltiin muun muassa asiakkuudenhallintamalleja, asiakkuudenhallintamallin käyttöönoton teoriaa ja asiakkuudenhallinnan prosessien onnistumisen ja tuot-

tavuuden mittaamista eri näkökulmista. Tutkimuksessa selvitettiin Microsoft Dynamics CRM 3.0 -ohjelmiston käyttäjien kokemuksia ja ajatuksia tutkittavan organisaation sisällä. Tutkimustuloksista ilmeni, että tutkitussa yrityksessä on vielä kehitettävää CRM-ohjelmiston käytön laajuudessa ja henkilöstöä pitäisi kouluttaa lisää. (Silvola 2007, 16, 22, 28, 47, 93.)

Shum, Bove & Auh tutkivat (2008, 1346, 1353), miten asiakashallinnan käyttöönotto vaikuttaa työntekijöihin ja miten työntekijöiden toiminta vaikuttaa käyttöönoton onnistumiseen. Tutkimuksessa haastateltiin kolmen eri pankin henkilökuntaa ja haastattelujen aineistot jaettiin kolmeen teemaan: työntekijöiden sitoutumisen merkitykseen CRM-ohjelmiston käyttöönotossa, CRM:n menestyksen määrittämiskeinoihin ja organisaatiollisiin olosuhteisiin, jotka tukevat CRM-projektia.

Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä oli, että henkilöstön korkea organisaatioon sitoutuminen on yksi CRM-ohjelmiston käyttöönoton onnistumisen kriittisistä tekijöistä. CRM-projektin vetäjäryhmän tulisi kiinnittää huomio suunnitteluvaiheen alussa kuuteen eri organisaatiolliseen tekijään: organisaatiokulttuuriin, edistävään johtamiseen, toimintojen integrointiin, kouluttamiseen, viestintään sekä teknologiaan. (Shum, Bove & Auh 2008, 1365–1366.)

Nguyen ja Simkin tutkivat (2013, 17–18) asiakkuuksia, jotka on jaettu CRM-strategioiden takia kahteen eri ryhmään: haluttuihin ja ei-haluttuihin asiakkuuksiin. Halutut ovat asiakkaita, jotka ovat organisaatiolle edullisia, tuottavia asiakkuuksia. Heille tarjotaan muihin asiakkaisiin verrattuna parempia etuja, jotta nämä edulliset asiakkuudet saataisiin säilytettyä. Kun asiakkaat saavat esimerkiksi Internetin sosiaalisesta mediasta tietoonsa sen, että heille ei tehdä niin hyviä tarjouksia kuin toisille asiakkaille, ei-toivotut asiakkaat eivät pidä eriarvoisesta asiakkaiden kohtelusta ja se tuntuu heistä epäoikeudenmukaiselta. Närkästystä herättävät CRM-strategiat saattavat johtaa asiakkuuksien loppumiseen, asiakkaat saattavat levittää yrityksestä haitallista tietoa ja saattavat toimia yritystä vahingoittaen.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että epätasa-arvoisen tilanteen tiedostaessaan eri asiakkaista asiakassuhdemarkkinoinnin menetelmät tuntuvat erilaisilta. Haluttuihin asiakkaisiin vaikuttavat tällöin eniten viidestä asiakassuhdemarkkinoinnin menetelmästä palvelu, viestintä ja räätälöinti. Ei-haluttuihin asiakkaisiin vaikuttavat epätasa-arvoisessa tilanteessa markkinointimenetelminä eniten hinta ja yrityksen maine. Asiakassuhdemarkkinoinnin menetelmien vaikuttaminen riippuu siitä, miten paljon tuotteen hankinta vaatii osallistumista asiakkaalta. Räätälöinti ja yrityksen maine ovat merkityksellisempiä asiakkaalle, joka joutuu pohtimaan hankinnan eri näkökantoja kuin asiakkaalle, joka on ostamassa päivittäisiä ruokatarpeita. Eri asiakassegmenteille tulee käyttää markkinoinnissa eri menetelmiä. (Nguyen & Simkin 2013, 25–26.)

Tutkimuksessa mainitaan esimerkkinä, että sopivilla tutkimusmenetelmillä asiakkaista saadaan ilmenemään syyllisyyden, tyytyväisyyden ja vihan tunteita. Tämä tieto auttaa myyjäorganisaatiota muuttamaan asiakkaiden kohtelua tasa-arvoisemmaksi. (Nguyen & Simkin 2013, 25–26.)

### **2.3 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli**

Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan (2005, 22) asiakaslähtöinen liiketoimintamalli koostuu kuudesta osasta. Ne ovat asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia, strategian seuranta ja ohjaus sekä asiakas- ja markkinatuntemus.

Asiakasstrategia on asiakassegmenttien määrittelemistä. Kullekin asiakassegmentille päätetään tavoitteet, tuotteet, palvelut, keinot ja palvelukanavastrategia. Asiakassuhteita hoidetaan valittujen palvelukanavien kautta. Niitä voivat olla muun muassa asiakaspalvelukeskus, myymäläketju ja henkilökohtainen yhteyshenkilö. Asiakasstrategiasta tulee toimintatapa toimintamallien avulla. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 23.)

Toimintamallit ovat asiakassegmenttikohtaisia kuvauksia organisaation toimimisesta. Kuvauksia ovat esimerkiksi miten asiakas tunnistetaan, mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä ja millaista osaamista tarvitaan organisaatiossa. Toiminta-

malli koostuu toimintamallin ohjaamisesta ja asiakaskohtaamisesta. Toimintatapaa ei tarvitse kirjata ja opastaa tarkkaan, jos ohjaus ja johtaminen toimivat hyvin. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 23.)

Liiketoimintaprosesseista muodostuvat konkreettiset raha- ja tavaravirrat sekä asiakaspalvelutilanteet. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin tarkasteltavana on koko arvoketju. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 23.)

Tiedonhallinta ja tietoteknologia ovat apuna liiketoiminnan ohjaamisessa. Kehittyneessä asiakashallinnassa tieto ohjaa toimintaa. Tiedonhallinta on tiedon keräämistä, jalostamista, hyödyntämistä prosesseina ja tiedon jäsentämistä käsitelmalleiksi. Tietoteknologian avulla organisaation ohjaus tehostuu. Lisäksi asiakaskohtaamisissa ja prosesseissa tietoteknologian avulla saadaan olennainen tieto helposti käyttöön. Liiketoimintaprosessit menettävät monesti asiakasnäkökulman, minkä takia tarvittava tieto kerätään liiketoimintaprosessista ja järjestellään CRM:ssä asiakkaittain ja asiakassegmenteittäin. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 24.)

Strategiaa seurataan ja ohjataan diagnostisilla ohjausjärjestelmillä. Niistä selvittää strategian toimivuus, miten uusi strategia tulee noudatetuksi organisaatiossa ja millaisia reaktioita strategian toteuttaminen aiheuttaa toimintaympäristössä. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät ovat myös strategian seuranta ja ohjaamista. Toiminta saadaan niiden avulla strategian mukaisiksi. Asiakslähtöisessä toimintamallissa rakenteellisia ohjausjärjestelmiä ovat esimerkiksi käsitelmallit ja asiakassegmentit. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 24.)

Markkina- ja asiakastuntemus ovat asiakashallinnan tärkein osa, jonka avulla voidaan luoda asiakasstrategia ja suunnata voimavaroja. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli ei tule koskaan valmiiksi ja sitä tulee kehittää muuttuvien asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailun takia. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 24–25.)

Nykyisin haasteena on sitoa asiakkaat yritykseen, koska nykyisin asiakkailla on täysi vapaus valita yhteistyökumppanit ja yhteistyön toimintamuodot tarjonnan runsauden takia (Selin & Selin 2005, 13). Kun markkinointi on nykyisille asiak-

kaille tehokkaampaa ja halvempaa kuin uusille, nykyisien asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle kannattavampaa. Uusia asiakkaita varten tulee kaikki aloittaa alusta. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 127.) Asiakas saadaan sitoutettua vapailla markkinoilla yritykseen siten, että asiakas otetaan huomioon jo yrityksen toiminnan suunnitteluvaiheessa. Asiakas liitetään näkökulmana ja ajatuksena kaikkiin liiketoiminnan osiin suunnittelun alusta lähtien edeten viimeisimpään toimintoon asti. Eli asiakkuus on suunniteltu alusta loppuun asti. (Selin & Selin 2005, 13.)

Tehokas sisäinen markkinointi mahdollistaa tehokkaan ulkoisen markkinoinnin. Yrityksen henkilökunta on organisaation sisäinen markkina-alue ja sille markkinoitaessa pitäisi hyödyntää samoja markkinointitekniikoita kuin ulkoisessa markkinoinnissa. Sisäisessä markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon suhdemarkkinointi, sillä organisaatio on suhdeverkosto ja henkilöstö on vuorovaikutuksessa keskenään organisaation sisällä. (Gummesson 2008, 226, 231.) Avoin sisäinen viestintä saa työntekijät luottamaan työnantajaansa ja sillä saadaan sitoutettua työntekijät organisaation arvoihin ja liikeideaan. Sisäisiä myyntityöntekijäkeinoja ovat muun muassa tuotteiden koekäyttö, tuotekoulutukset ja myyntikilpailut. Lisäksi henkilöstöä sitoutetaan esimerkiksi työyhteisön virkistystoiminnalla. Yrityksen julkisuuskuvaan vaikuttaa miten työntekijät puhuvat työnantajastaan vapaa-ajalla. (Korkeamäki ym. 2002, 94.)

## **2.4 CRM:n vaikutukset organisaatioon**

Asiakkuudenhallinta eli CRM lisää Mäntynevan mukaan (2003, 121–123) organisatorisesti asiakkuuksien korostamista. Tämä vaikuttaa todennäköisesti organisaation toimintaan ja rakenteeseen, jolloin asiakasvastuun organisointi muuttuu, markkinoinnin ja myynnin sisällöt muuttuvat, johtamisprosessit uudistuvat ja asiakastiedosta tulee organisaation sisällä julkista.

Asiakkuudenhallinta muuttaa monesti asiakasvastuun organisointia, jolloin asiakasvastuu ja asiakassuhteiden hoitoon liittyvä osaaminen keskitetään yhteen paikkaan organisaatiossa. Asiakasvastuu on taloudellisinta kohdentaa vain tär-

keimpiin asiakkuuksiin, jolloin asiakasvastuussa olevat henkilöt hoitavat vain muutamaa tärkeää asiakkuutta. (Mäntyneva 2003, 122.)

Asiakkuudenhallinta vaikuttaa markkinoinnin ja myynnin sisältöön. Asiakkuuksien taloudellinen ryhmittely vaikuttaa eri kohderyhmien markkinointiin. Jotta yritys näkyisi asiakkaalle samanlaisena eri kanavien kautta, yrityksen tulee tehdä kanavaharmonisointi. Tämä vaikuttaa siihen, että yksittäiset laajat markkinointikampanjat vaihtuvat jatkuviksi, tarkoin kohdennetuiksi ja pieniksi markkinointitoimiksi. (Mäntyneva 2003, 122–123.)

Organisaation johtamisprosessit muuttuvat asiakkuudenhallinnan vaikutuksesta. (Mäntyneva 2003, 123.) Tällöin organisaatio ryhtyy johtamaan asiakkuuksia, mikä tarkoittaa, että asiakas ja asiakkuus otetaan johdon toiminnan lähtökohdaksi (Storbacka ym. 1999, 19).

Asiakastiedon tulisi olla avoimesti jaettavissa sekä asiakkaan ja organisaation välillä että yrityksen eri toimintojen välillä. Tämän seurauksena tiedosta tulee avointa ja tietojen pimittäminen organisaation sisällä ja asiakkaaseen kohdistuvana vallan käytön välineenä saadaan poistettua. (Storbacka & Lehtinen 2002, 149, 151.) Organisaatiossa tulisi huolehtia, että asiakkaiden tiedot ovat kaikkien saatavilla helposti (Korkeamäki ym. 2002, 148) ja että kaikkia kiinnostaisi käyttää näitä tietoja. Tällöin asiakkuudet voivat tehostua. (Storbacka & Lehtinen 2002, 151.) Kaiken kaikkiaan CRM-ohjelmiston käyttöönotto vaikuttaa koko yritykseen.

## **2.5 CRM-ohjelmiston käyttöönotto**

CRM-ohjelmiston käyttöönottoa pidetään projektina (Klenke ym. 2003, 181) sekä muutosprosessina (Ala-Mutka & Talvela 2005, 186). Oksasen mukaan (2010, 31) CRM-projekteja on viisi erilaista: pilottiprojekti, ensimmäinen CRM-projekti, uudelleenkäyttöönotto, jatkokehitysprojekti ja kansainvälinen käyttöönotto.



Tavoitteet kertovat halutun määränpään, ja vaatimukset kertovat miten määränpäähän halutaan päästä. Tavoitteet ovat mitattavissa olevia asioita. CRM-ohjelmiston käyttöönotolle voidaan asettaa muun muassa liiketoiminnan tavoitteita, käyttäjätavoitteita, käyttötasotavoitteita ja projektin tavoitteita. Liiketoiminnan tavoitteilla kerrotaan käyttöönotossa oleville osapuolille heille asetetut odotukset. Käyttäjätavoitteissa määritetään, mihin CRM-järjestelmää käytetään ja ketkä sitä käyttävät. Voidaan myös määrittää, missä järjestyksessä henkilöstö aloittaa ohjelmiston käytön. Käyttötasotavoitteissa määritetään esimerkiksi kuinka usein järjestelmää käytetään. Projektin tavoitteissa määritetään projektin toteutustapa, projektin laajuus, aikataulu sekä laajuuden ja aikataulun välinen suhde. (Oksanen 2010, 76, 78, 81, 87–88, 90, 313.)

Vaatimukset voivat olla CRM-ohjelmiston käyttöönotossa teknisiä ja toiminnallisia. Vaatimukset määritellään henkilöstölle ja ohjelmistotoimittajalle, jotta saataisiin halutunlaiset ominaisuudet CRM:ään. (Oksanen 2010, 76, 90.)

CRM-ohjelmistoon tuodaan yleensä asiakastietoja jostain aiemmasta järjestelmästä, ja organisaatiolla voi olla useita tietojärjestelmiä käytössä. Tietojärjestelmät voidaan integroida toimimaan keskenään kahdella tavalla: point-to-point-integraatiolla tai keskitetyllä integraatoratkaisulla. Ensimmäisessä ratkaisussa kaksi järjestelmää vaihtaa suoraan tietoja keskenään ja jälkimmäisessä vaihtoehdossa eri tietojärjestelmät vaihtavat tietoa erillisen integraatiojärjestelmän avulla. Kun asiakastietoja hallitaan CRM-järjestelmän lisäksi muissa järjestelmissä isoja määriä, on integrointi suositeltavaa. (Oksanen 2010, 164, 167–168, 170.)

Oksasen mukaan CRM-projektin menestyminen on riippuvainen johdon osallistumisesta sekä sitoutumisesta, projektipäälliköstä, projektin strategisesta merkityksestä, järjestelmän pääkäyttäjistä sekä ohjelmistotoimittajan kokemuksesta ja osaamisesta (Oksanen 2010, 48–52). Henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa myös CRM-ohjelmiston käyttöönoton onnistumiseen. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat ihmiset, prosessi ja teknologia. Ihmiset-termi tarkoittaa organisaatiokulttuuria ja edistävää johtamista. Prosessi koostuu toimintojen rajat ylittävästä integraatiosta, koulutuksesta ja viestinnästä. (Shum ym. 2008, 1365.) CRM-

ohjelmiston käyttöönottoa varten olisi hyvä tunnistaa noin viisi kriittistä menestystekijää, joiden epäonnistuminen johtaa koko käyttöönoton epäonnistumiseen. Kaikkien käyttöönoton osapuolien tulisi varmistaa omalta osaltaan niiden onnistuminen. (Oksanen 2010, 95.)

CRM-ohjelmiston juurruttamisen apuvälineinä toimivat organisaation liiketoiminnan mittarit ovat tehokas keino saada ohjelmisto juurrutettua työntekijöiden ja johdon käyttöön, koska käyttäjien on pakko käyttää järjestelmää kun mittarit ovat käytössä. Mittareiden avulla saadaan tietoa, jonka avulla kehitetään liiketoimintaa ja jota voidaan käyttää johtamisessa apuna. (Oksanen 2010, 292.)

Mittarit voidaan jakaa suorituskyky- ja tilannekatsausmittareihin. Toisaalta ne voidaan jakaa myös näkökulmaltaan organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin mittareihin. Mittareiden tulisi olla pysyviä ja vertailukelpoisia pitemmällä aikavälillä. Organisaation kannattaa aluksi tehdä hyvin yksinkertaisia ja myöhemmin laajempia ja tarkempia mittareita. (Oksanen 2010, 292–294.)

### **2.5.1 CRM:n jaottelutapoja**

Oksasen mukaan (2010, 23–24) CRM voidaan yhdellä tapaa jakaa sen mukaan, ovatko asiakkaat pääasiallisesti yrityksiä vai kuluttajia. Toinen jakotapa on järjestelmien pääasiallinen käyttötarkoitus. Käyttötarkoitukset voidaan jakaa esimerkiksi strategiseen, toiminnalliseen, analyttiseen ja kumppanuuteen.

Strategisen CRM:n painopiste on asiakassuuntautuneen liiketoimintakulttuurin muodostamisessa. Siinä organisaation resurssit kohdistetaan asiakaskunnan tarpeiden mukaan ja asiakkaille pyritään tuottamaan kilpailijoita enemmän lisäarvoa. (Oksanen 2010, 24.)

Toiminnallisessa CRM:ssä on painopiste asiakasrajapinnan toimintojen ohjauksessa ja automatisoinnissa. Sen käyttötapoja ovat tyypillisimmin asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin työkalut. (Oksanen 2010, 24.)

Analyttinen CRM keskittyy tiedonlouhintaan ja liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamiseen, jotka toimivat asiakkaista organisaatioon kertyneen tiedon pohjalta. Analyttistä CRM:ää käytetään monesti kuluttajaympäristöissä tai todella laajoissa yritysasiakasympäristöissä. (Oksanen 2010, 24.)

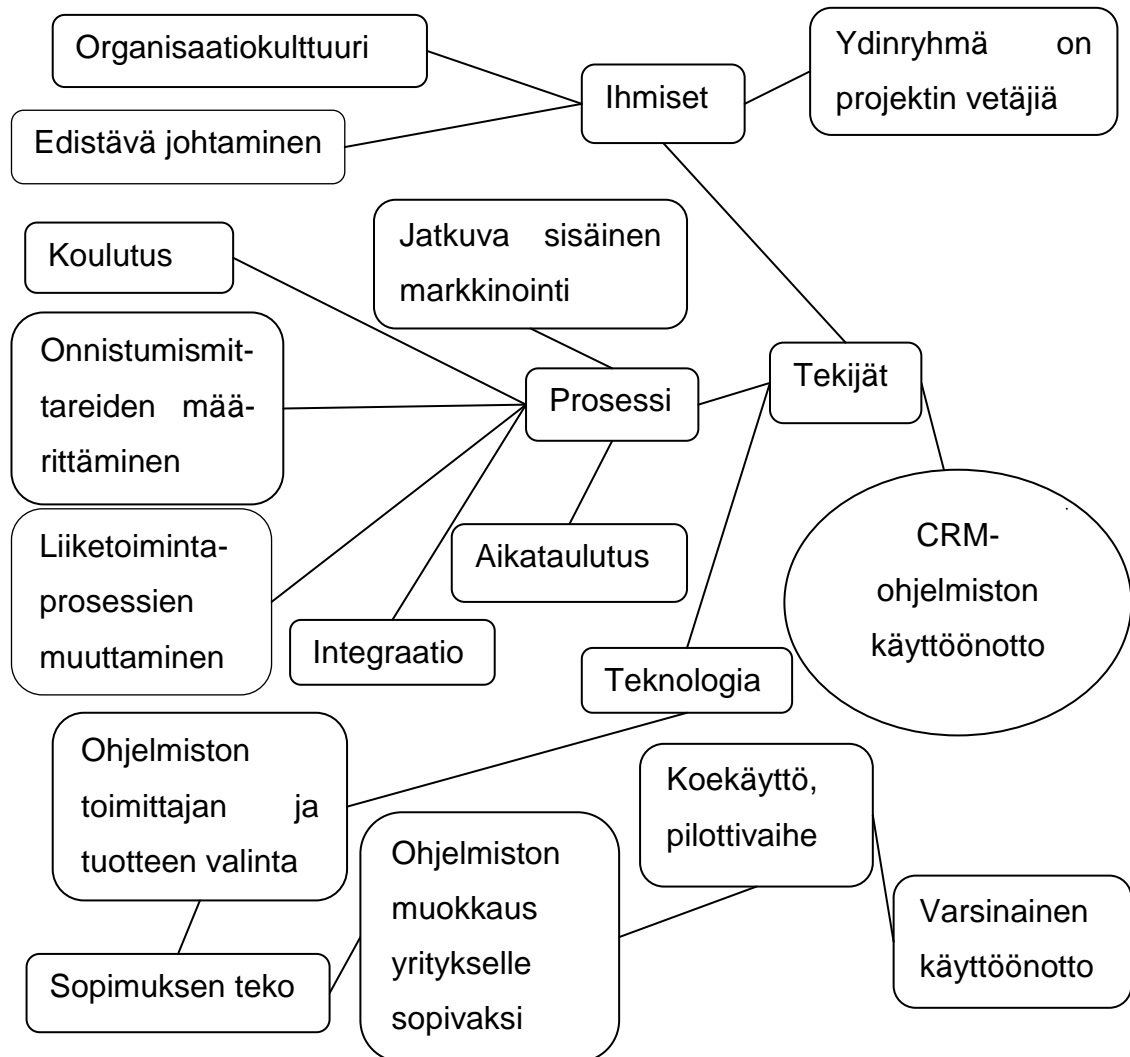
Kumppanuus CRM keskittyy organisaatioiden rajojen ylittävään yhteistoimintaan, joka voi olla toimittajaketjun sisäistä tai toimittajalta asiakkaalle ulottuvaa yhteistyötä. Tämä tunnetaan myös Partner Relationship Management nimellä. (Oksanen 2010, 24.)

### **2.5.2 CRM-ohjelmiston käyttöönotto-ajatuskartta**

Kuviossa 1 on ajatuskartta, jossa kuvataan CRM-ohjelmiston käyttöönoton tekijöitä. Käyttöönoton tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ihmisiin, prosessiin ja teknologiaan.

Ihmiset ovat tärkeässä osassa organisaatiomuutoksissa. Muutosta hoitamaan valitaan ydinryhmä, joka on pääosassa CRM-ohjelmiston käyttöönotossa. (Dyché 2001, 238). Organisaatiokulttuuri ja edistävä johtaminen ovat myös CRM-ohjelmiston käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä (Shum ym. 2008, 1365).

Prosessi koostuu CRM-projektin onnistumista mittaavien mittareiden määrittämisestä ja käyttöönoton aikatauluttamisesta. Prosessissa liiketoimintaprosessit muutetaan CRM:n käyttöönottoa tukeviksi. (Dyché 2001, 253, 255, 263.) Prosessi koostuu lisäksi toiminnot ylittävästä integraatiosta, koulutuksesta ja viestinnästä. (Shum ym. 2008, 1365.) Koko henkilöstölle tulisi viestiä avoimesti ja runsaasti projektista. Tämä sisäinen markkinointi on tärkeää, jotta mahdollista muutosvastarintaa olisi mahdollisimman vähän ja jotta projekti onnistuisi. (Mäntyneva 2000, 73.)



Kuvio 1. CRM-ohjelmiston käyttöönotto -ajatuskartta

Teknologiaosaan kuuluvat CRM-ohjelmiston toimittajan ja tuotteen valitseminen ja sopimuksen tekeminen. Ohjelmisto muokataan yrityksen tarpeisiin sopivaksi, sitä koekäytetään ja ohjelmisto otetaan sen jälkeen virallisesti käyttöön. (Oksanen 2010, 183, 244, 253.)

Ohjelmiston käyttöönottoon liittyy usein ongelmia projektin eri vaiheissa. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan yleisimmistä ongelmien aiheuttajista.

## 2.6 CRM-ohjelmiston käyttöönoton ongelmat ja korjaavat toimenpiteet

CRM-ohjelmisto ei ole koskaan yrityksen elinehto. Vaikka sitä ei käytettäisikään, yritys voi silti jatkaa toimintaansa. Kuitenkin CRM-ohjelmiston käyttämättömyyden seurauksena asiakkaita ei enää tunneta, jolloin asiakashallinta epäonnis-

tuu. (Oksanen 2010, 26, 30, 69.) Siksi olisi tärkeää huolehtia ohjelmiston käyttöönoton onnistumisesta ja ongelmien välttämisestä.

Dyché luettelee seitsemän eri virhettä CRM-ohjelmiston käyttöönotossa. Ne ovat: CRM-strategian määrittämisen epäonnistuminen, ohjelmiston tulevien käyttäjien ulkopuolelle jättäminen, menestymisen määrittämisen epäonnistuminen, hätäiset ohjelmiston tarjoajan palveluiden valinnat, liiketoimintaprosessien kehittämisen epäonnistuminen, asiakastiedon yhdistämisen kesken jääminen ja CRM:stä ei tule koko organisaation työkalua. (Dyché 2001, 256–258.)

CRM-strategian määrittäminen voi epäonnistua, jos organisaatioissa ei mietitä mitä CRM merkitsee organisaatiolle ja mitä siltä halutaan. Jos yhtenäinen ajatus löydettäisiin, strategia olisi helpompi viedä koko organisaatioon. Lisäksi se säästäisi aikaa ja rahaa. Ohjelmiston tulevien käyttäjien ulkopuolelle jättäminen projektin eri vaiheissa on toinen virhe. Käyttäjät tulisi ottaa mukaan suunnitteluun, kehittämiseen ja käyttöönottoon. Tällöin voitaisiin välttää heidän vieraantuminen CRM-ohjelmistosta. (Dyché 2001, 256.)

Menestymisen määrittämisen epäonnistuminen on kolmas virhe, joka voitaisiin välttää siten että organisaatiossa määritettäisiin kunnolliset menestyksen mittarit ja niitä käytettäisiin. Mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyvyyden lisääntyminen ja asiakaskannattavuuden parantuminen. Hätäiset ohjelmiston tarjoajan palveluiden valinnat ovat neljäs virhe. Siksi tulisi pohtia mitä etuja ja haittoja ohjelmiston tarjoajan palveluista on ja päättää asiasta organisaation liiketoiminta- ja toimintovaatimusten perusteella. (Dyché 2001, 256–257.) (Oksanen mukaan vision, tavoitteiden ja vaatimuksien perusteella (Oksanen 2010, 194).)

Liiketoimintaprosessien kehittämisen epäonnistuminen on myös mahdollista. Liiketoimintaprosessit tulisi muokata ja hienosäätää asiakaslähtöisiksi, ja organisaatiossa tulisi myös varmistaa, että CRM järjestelmä saadaan liitettyä näihin toimintoihin. Kuudes virhe on se, että asiakastiedon yhdistäminen jää kesken. Olisi tärkeää saada siirrettyä kaikki asiakastietoaineistot CRM:ään, jotta voitaisiin tehdä toimivia asiakaslähtöisiä päätöksiä. Seitsemäs ja viimeinen virhe on, että CRM ei jalkaudu koko organisaation työkaluksi. Siksi tulisi hoitaa sisäistä

markkinointia ja edistää CRM:n käyttöä muun muassa intranetissä ja säännöllisissä uutislehtisissä yrityksen sisällä. (Dyché 2001, 257–258.)

Klenken ym. mukaan CRM-ohjelmiston käyttöönotto ja ylläpito on kallista. Koska asiakastiedot siirtyvät kaikkien käyttöön ja heistä saatetaan kerätä hyvinkin yksityisiä tietoja, asiakkaiden yksityisyydestä pitää huolehtia tarkemmin ja tietojen keräämisessä tarvitaan hienotunteisuutta. Muutos aiheuttaa lisätyötä johdolle. Johdon pitää päättää myös palkitsemismuodosta, kun halutaan kannustaa työntekijöitä tallentamaan asiakastietoja CRM-ohjelmistoon. Uusi ohjelmisto vaatii henkilöstön kouluttamista. Hyötyjen numeerinen määrittäminen on hankalaa, koska yleensä CRM:n käyttöönottoa mitataan epämääräisellä ROI:lla (sijoitetun pääoman tuotolla) ja usein yrityksiltä puuttuu oikeanlainen rahoitusanalyysin pohja. CRM-ohjelmiston käyttöönoton haluttu lopputulos voidaan saavuttaa siitä huolimatta, että toinen organisaation osasto voi hyötyä ja toinen osasto kärsiä käyttöönotosta. (Klenke ym. 2003, 30–33.) Lisäksi operatiivinen toiminta häiriintyy usein, kun toteutetaan tietotekniikan kehittämishankkeita (Mäntyneva 2000, 71).

Oksasen mukaan (2010, 286, 288) sovitusta toimintatavoista on helppo lipsua. Alussa ohjelmiston käyttö voi sujua hyvin, mutta kiireen ilmaantuessa saatetaan palata vanhoihin toimintatapoihin ja jättää CRM:n käyttö vähemmälle. Tämä voitaisiin välttää siten, että ainakin ensimmäisen käyttöönottovuoden ajan tulisi jatkaa aktiivisesti CRM-ohjelmiston käyttöä, sinne tallennettujen tietojen oikeellisuutta tulisi tarkistaa kohtuullisesti, muiden prosessien ja CRM:n yhteentoimivuutta tulisi seurata sekä ohjelmiston käyttöaktiivisuutta tulisi seurata eri organisaatiotasolla. Mikäli ongelmia ilmenee, niihin tulisi puuttua heti.

Korjaavista menetelmistä tavallisimmat ovat esimiesten tekemä poikkeamien syiden selvittäminen ja varmistaminen, että poikkeamia ei ilmene vastaisuudessa. Lisäksi laatua saadaan parannettua henkilöstön lisäkoulutuksella. Kolmas yleinen korjaustoimenpide on dokumentaation parantaminen, sillä välillä dokumentaatio voi olla väärinymmärrettävissä tai puutteellinen. (Oksanen 2010, 289.)

Käyttöönnotossa tulisi siis ottaa huomioon nämä monesti ongelmia aiheuttavat asiat, jotta voitaisiin välttyä itse toistamasta samoja virheitä. Kun CRM:n käyttöönotto onnistuu, organisaatio pääsee nauttimaan seuraavassa kappaleessa kerrottavista hyödyistä.

## 2.7 CRM:n hyödyt

CRM-ohjelmistosta on hyötyä yrityksille. Organisaation tietämys asiakkaiden tarpeista ja toiveista lisääntyy, kun asiakkuudenhallintaa kehitetään (Mäntyneva 2003, 121). CRM-ohjelmiston käyttöönotosta organisaatio hyötyy sisäisesti kolmella eri tavalla: markkinointi tehostuu, asiakaspalvelu ja -tuki paranevat sekä tehokkuus lisääntyy ja kustannukset pienenevät (Shum ym. 2008, 1358).

Asiakastyytyväisyys muodostuu oston odotusten ja kokemusten vertailusta. Asiakas on tyytyväinen, jos hän saa palvelusta sen, mitä hän odotti. Palveluyrityksen tulee panostaa palveluprosessiin ja huolehtia lopputuloksen laadusta. (Leppänen 2007, 138–139.) Asiakas hyötyy asiakashallinnasta siten, että hän saa parempaa palvelua, koska yrityksessä tiedetään mitä asiakas saattaisi haluta ja mitä vuorovaikutustapaa asiakas todennäköisesti haluaa käyttää. CRM:n avulla asiointikokemukset ovat tasalaatuisia, jolloin asiakas saa sellaista palvelua kuin hän odottaa. Lisäksi on tärkeää, että asiakkaan yhteydenotto saadaan hoidettua kerralla kunnolla, nopeasti ja loppuun asti. Myös tämä on mahdollista CRM:n avulla. (Klenke ym. 2003, 24, 26.)

Organisaatio hyötyy CRM:stä, kun uskolliset asiakkaat haluavat käyttää yrityksen tuotteita ja ovat valmiita suosittelemaan yrityksen tuotteita. Uskolliset asiakkaat antavat lisäksi palautetta yritykselle. Organisaatiolle koituu taloudellista hyötyä CRM:stä, koska sen liikevaihto, liikevoitto, markkinaosuus ja tehokkuus kasvavat. Lisäksi asiakkaiden menettäminen vähenee ja organisaation brändin imago paranee. (Klenke ym. 2003, 23, 27.)

Työntekijöiden työolosuhteet paranevat CRM:n ansiosta ja heidän tyytyväisyytensä paranee, kun he voivat palvella paremmin asiakkaita tehokkaiden työkalujen avulla. Työntekijät voidaan oikein kouluttamalla ja oikeilla työvälineillä

voimaannuttaa tarjoamaan sopivan tasoista palvelua ja lisämyyntiä sekä tallettamaan sopivaa tietoa asiakkaista mahdollisia analyysejä varten CRM:n avulla. (Klenke ym. 2003, 29–30.)

## **2.8 CRM-ohjelmiston käyttöönoton onnistumisen mittaaminen**

CRM-ohjelmiston käyttöönoton onnistumisen mittareiden tulisi olla taktiikoiden ja strategioiden mukaisia, jotta ne olisivat hyödyllisiä. Näitä Klenken ym. (2003, 193–195) mainitsemia mittareita käytetään projektin aikana ja sen loputtua. Koko strategian arviointia varten tulee olla asiakkaisiin kohdistuvia mittauksia sisäisten taloudellisten mittarien lisäksi. Jokaisen mittarin tulisi kohdistua yhteen tavoitteeseen. Kun tavoitetuloksesta poiketaan, siihen tulisi puuttua ja poikkeama tulisi kuroa umpeen. Jos esimerkiksi tavoitteena olisi lisätä asiakasuskollisuutta, mittareina voisivat olla asiakastyytyväisyys ja asiakasvaihtuvuus.

Arvioitaessa CRM-projektin tuloksia CRM-projektin aiheuttamien rahallisten muutoksien lisäksi tulisi ottaa huomioon ei-rahalliset muutokset. Nämä muutokset, jotka eivät ole suoraan rahallisia, voivat olla vaikeita mitattavia. Lisäksi tulisi muistaa, että ei-rahalliset muutokset eivät välttämättä näy heti yrityksen tuloksessa. Eli esimerkiksi asiakastyytyväisyysasteen muutos saattaa näkyä taloudellisissa mittareissa viiveellä. (Klenke ym. 2003, 194.)

Projektin päättyessä olisi hyvä muun muassa tarkistaa, kuinka paljon budjetoidusta on poikettu. Tämän avulla tulisi arvioida sitä, miten vastaisuudessa edetään. (Klenke ym. 2003, 194.)

Kahden vuoden kuluttua käyttöönottoprojektin loppumisen jälkeen CRM-ohjelmiston käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, kun vähintään 4/5 tavoitellusta määrästä henkilöstöä käyttää säännöllisesti järjestelmää. Lisäksi, kun käyttäjäyritys ei pysty toimimaan normaalisti ilman CRM-järjestelmää ja kun järjestelmä on organisaation olennainen tiedonhallinnan osa, on käyttöönotto onnistunut. (Oksanen 2010, 29.)



## 2.9 Myynninohjausjärjestelmä – pelastus CRM ongelmille?

CRM-järjestelmän juurruttaminen halutunlaiseksi myynnin ohjaamisen osaksi epäonnistuu usein ja se saattaa jäädä vajaakäytölle. Myynnin ohjaaminen rakennetaan asiakkuuden arvon perusteella, mutta usein yrityksissä ei ole käytössä menetelmiä asiakkuuden arvon määrittelyyn. Nämä ongelmat ovat ratkaistavissa myynninohjausjärjestelmän avulla, joka ei vaadi välttämättä edes CRM-ohjelmistoa tai ERP:iä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14–15, 54.)

Yrityksen tulee kehittää itselleen asiakkuushoitomallit, joiden avulla asiakkaita palvellaan eri tavoin, mutta tietyn segmentin sisällä samalla tavalla. Asiakas luokitellaan segmentteihin muun muassa yrityksen itse valitsemien kriteerien avulla. Asiakashoitomallin ohjeissa voidaan määritellä ajankäyttö, asiakaskoh- taamisien määrä, avainasiakaspäällikkö ja niin edelleen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 44, 72, 91, 95.)

Järjestelmän ansiosta ylimmällä johdolla on käytössään työkalu, jonka avulla ohjataan myynnin johtamista, he voivat luokitella asiakkuudet ja tietävät asiak- kuuksien arvon. Myynnin johto johtaa myyntitiimiä myynninohjausjärjestelmän avulla, he voivat asettaa yrityksen strategian mukaiset tavoitteet ja pystyvät kohdistamaan oikeat myyjät oikeisiin asiakkuuksiin. Myyjät saavat järjestelmän ansiosta käyttöönsä prioriteetit ja hoitomallit nykyisille asiakkaille, heillä on oh- jeet uusien asiakkaiden hankintaa varten sekä heillä on hoitomallien mukaiset soitto- ja työlistat. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 41.)

Kaikki asiakkaat tulevat hoidetuiksi kaupallisen arvonsa ja tärkeytensä mukai- sesti. Heille annetaan oikeanlaista hoitoa ja palvelua. Lisäksi myyntitiimi käyttää kustannustehokkaasti aikansa eri asiakkuuksiin. Myynninohjausjärjestelmän tuloksena on koko organisaation yhtenäinen tapa toimia. Järjestelmästä seuraa tyytyväisempiä asiakkaita ja parempi kannattavuus. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 46–47, 50.)

### **3 CRM-ohjelmiston käyttöönotto tilitoimistossa – tutkimustehtävä**

Tässä luvussa siirrytään opinnäytetyön empiiriseen osaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä Pretax Pohjois-Karjalan tulee ottaa huomioon CRM-ohjelmiston käyttöönotossa. Lisäksi tutkimukseen osallistunut Pretax Jyväskylä sai palautetta CRM-ohjelmiston käyttöönotosta ja itse ohjelmistosta.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, mitä vaikutuksia CRM-ohjelmistolla on Pretax Jyväskylän liiketoimintaan. Alaongelmat olivat:

- mitä hyötyä CRM-ohjelmistosta voi olla Pretax Jyväskylälle,
- mitä ongelmia käyttöönottoon liittyi Pretax Jyväskylässä ja
- miten ohjelmiston käyttöönoton onnistumista mitataan Pretax Jyväskylässä.

#### **3.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät**

Koska tässä tutkimuksessa valittiin kvantitatiivinen tutkimusote, sillä siinä tutkimustilanne voidaan järjestää siten, että tutkittava ja tutkija eivät vaikuta toisiinsa. Lisäksi tutkittava aihe tunnettiin teorioiden avulla, jolloin voitiin kysyä tarkkaan ilmiön muuttujista. (Kananen 2013, 26.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua sähköistä kirjekyselyä (Liite 2), jossa osa kysymyksistä oli valintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kirjekyselyä, koska se oli joustava tapa lähettää kysely vastaajille. Lisäksi vastaajien henkilöllisyys pysyi salassa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee kerätä aineistoa sen verran, että se täyttää tilastollisilla menetelmillä laskettavan tarvittavan määrän (Kananen 2013, 134). Otannan perusteella vastaajista saadaan pienoismalli vastaamaan koko perusjoukkoa (Valli 2007, 112). Tässä tutkimuksessa otosta ei ollut mahdollista tehdä, koska tutkittavan kohteen perusjoukko oli niin pieni. Tutkimusta suunniteltaessa päädyttiin siihen, että koko perusjoukko oli tutkittavaa ryhmää.

Kirjekysely tehtiin puolistrukturoidulla kvantitatiivisella tutkimusotteella. Pretax Jyväskylän henkilöstölle lähetettiin sähköpostitse kyselyn saatekirje (Liite 1). Heidän tuli valita heille soveltuva kirjekyselyn linkki, sillä kirjekyselyitä oli kaksi samanlaista: esimiehille omansa sekä kirjanpitäjille, tukitiimiläisille ja palkanlaskijoille omansa. Vastausaikaa kyselyihin oli viisi viikkoa heinä-elokuussa 2013.

Kyselyiden vastaukset käsiteltiin siten, että kysymykset avattiin Excel-tiedostoon taulukoiksi ja tarvittaessa kuvioiksi, jotta pystyi näkemään selvästi vastausten jakaumat. Avoimet kysymykset luokiteltiin eri ryhmiin, jolloin oli kyse laadullisesta teemoittelusta (Valli 2007, 124). Tutkimustuloksista tehtiin tulkintoja ja synteesejä, minkä jälkeen tehtiin kehitysehdotuksia. Tutkimustulokset, tulkinnot ja kehitysehdotukset annettiin Pretax Jyväskylän ja Pretax Pohjois-Karjalan esimiehille, jotta he voisivat käyttää tutkimustuloksia apuna työssään. Pretax Pohjois-Karjalalle selvisi, mitä tulee ottaa huomioon CRM-ohjelmiston käyttöönotossa ja Pretax Jyväskylä sai palautetta CRM-ohjelmiston käyttöönotosta sekä CRM-ohjelmistosta.

Tutkimuksen tulokset tulee liittää aikaisempiin tutkimustuloksiin (Hirsjärvi ym. 2004, 112). Siksi teorian pohjaksi kirjallisuuskatsaukseen hankittiin teoksia aiheista CRM/asiakashallinta, CRM-ohjelmisto sekä asiakaslähtöinen johtaminen.

### **3.2 Aineiston hankinta sähköisen kirjekyselyn avulla**

Jotta Pretax Pohjois-Karjala saisi tietoa ohjelmiston käyttöönottoon liittyvistä huomioitavista asioista, tulisi haastattelu kohdistaa sellaisen tilitoimiston henkilöstölle, missä ohjelma on jo käytössä. Siksi kyselyt lähetettiin Jyväskylän Pretaxin henkilökunnalle, jossa ohjelmisto oli ollut käytössä kevästä lähtien. Henkilöstöstä tehtiin kaksi eri tutkimusryhmää: esimiehet sekä kirjanpitäjät, tukitiimiläiset ja palkanlaskijat, koska ohjelmisto on eri tavalla heillä käytössä ja eri näkökulmista saadut aineistot kuvaavat ohjelmiston käyttöönottoa luotettavammin.

Kyselyt lähetettiin ensin testattavaksi kolmelle henkilölle Jyväskylän Pretaxiin. Saadun palautteen avulla kyselyä muokattiin vielä hieman. Varsinaiset kyselyt lähetettiin heinäkuussa 2013 sähköpostitse koko Jyväskylän Pretaxin henkilö-

kunnalle. Sähköpostissa oli saatekirje ja Internet-linkki kyselylomakkeisiin, jotka olivat Typala-portaalissa. Kysely oli avoimena 3.7.–7.8.2013. Alussa oli ongelmia linkkien toimivuuden kanssa, mutta kiivaan sähköpostittelun jälkeen ongelman syy löytyi ja kysely saatiin lähetettyä toimivassa muodossa vastaajille sähköpostilla.

### **3.3 Analyysi – tutkimustulosten käsittely**

Tutkimusaineisto on raakadataa. Sitä tulee korjata, jotta siitä saataisiin johdonmukainen ja täydellinen. Korjausvaiheessa käydään vastaukset läpi ja esimerkiksi jos jokin vastaus puuttuu, voidaan kysyä haastatellulta puuttuvaa vastausta, mikäli tämä on mahdollista. Tämän vaiheen jälkeen tutkimusaineisto luokitellaan, jonka jälkeen voidaan analysoida tulokset. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analysointi tapahtuu manuaalisesti tai tietokoneen avulla. (Kumar 2005, 220–221.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tilastollinen analysointi voi olla esimerkiksi aineiston laittamista prosenttitaulukoihin (Hirsjärvi ym. 2004, 131).

Kyselyn vastausajan loputtua tulokset analysoitiin. Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset analysoitiin siten, että jokaisen lomakkeessa olleen kysymyksen vastaukset laitettiin Excel-taulukkoon.

### **3.4 Tulkinta**

Tutkijan tulee pohtia analyysin tuloksia ja hänen tulee pyrkiä muodostamaan synteesejä, joissa on koottuna tulkintojen pääseikat ja jotka vastaavat tutkimusongelmiin. Synteeseistä tehdään tämän jälkeen tutkimuksen johtopäätökset. Tutkijan tulee myös selventää ja pohtia analyysissä ilmenneitä merkityksiä. Tulkinta on ongelmallista, koska tutkittava, tutkija ja lukija vaikuttavat tutkimuksen tulkintaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 213–215.)

Jos kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käytetty hypoteesia, tulee arvioida, tukevatko tutkimuksen johtopäätökset eli löydöt hypoteesia. Tutkijan tulee myös arvioida mitä vaikutuksia löydöillä on tutkimuksen taustan muodostaviin teoreettisiin ajatuksiin. (Bryman & Bell 2011, 152.)

Tässä tutkimuksessa tehtiin tulkintoja analysoiduista tutkimustuloksista ja pohdittiin sekä selvennettiin analysointivaiheessa ilmenneitä merkityksiä. Tulkinnoista tehtiin synteeseit, jotka kokoavat tulkintojen tärkeimmät asiat ja antavat tutkimusongelmille vastaukset. Synteeseistä tehtiin johtopäätökset. Tutkimuksessa ei ollut käytetty hypoteesia. Tutkimuksessa arvioitiin myös löytöjen vaikutuksia aiempaan teoriaan.

## **4 Pohdinta**

Tutkimuksen tulokset ovat esimiesten käytettävänä, kun CRM-ohjelmisto otetaan Pretax Pohjois-Karjalassa käyttöön. Tällöin vältetään samat vaikeudet, joita on esiintynyt Jyväskylän toimiston CRM-ohjelmiston käyttöönotossa. Koska CRM-ohjelmisto on Pretaxille muokattu, käyttäjiltä saatu palaute auttaa ohjelmoijia tekemään ohjelmistosta helpomman käyttää. Lisäksi Pretax Jyväskylä saa palautetta CRM-ohjelmiston käyttöönotosta ja itse ohjelmistosta.

Seuraavaksi arvioidaan onko tutkimus tehty tiedeyhteisön hyväksymällä tavalla. Tämän jälkeen tehdään itsearviointi sekä pohditaan jatkotutkimusideoita.

### **4.1 Tutkimuksen toteutuksen ja menetelmän tarkastelu**

Tutkittavasta aiheesta oli perusteltua tehdä kvantitatiivinen tutkimus, koska siitä oli olemassa teoriaa (Hirsjärvi ym. 2004, 131). Tällä perusteella tutkimuksen tutkimusotevalinta oli tarkoituksenmukainen ja onnistunut.

Valittu tutkimusmenetelmä, eli puolistrukturoitu kvantitatiivinen kirjekysely oli pääosin onnistunut menetelmä. Vaikka kirjekyselyn käyttöä vastaan on useita perusteita (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36–37), sitä voidaan pitää perusteltuna vaihtoehtona tässä tutkimuksessa, koska kvantitatiivinen sähköinen kirjekysely oli joustava aineiston keräämistapa. Lisäksi kirjekyselyyn pystyi vastaamaan anonymisti, jolloin vastaajien oli helpompaa antaa palautetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus etenee teoriasta käytäntöön ja tämän tutkimuksen johtopäätökset ovat johdettavissa käytetystä teoriasta.

## 4.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden huomioiminen ja tarkastelu

Jotta tutkimus olisi tiedeyhteisön hyväksymä, sen tulee noudattaa tiettyjä normeja. Tutkimus on eettisesti hyvä, kun on käytetty tieteellisiä tietoja, taitoja sekä hyviä toimintatapoja muun muassa tutkimuksen teossa (Kuula 2006, 34).

Tutkimuksen luotettavuus on perustekijä, johon tutkimuksessa tulee ottaa kantaa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Ne tulee ottaa huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2013, 135–136.)

### 4.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee arvioida tutkimustyön luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Kananen 2013, 135.)

Reliaabeli tutkimus on sellainen, jonka mittaustulokset voidaan toistaa. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on olemassa tilastollisia keinoja, joilla voidaan arvioida mittareiden luotettavuutta. Tieteenaloilla on myös omia mittareita, joiden avulla tuloksia voidaan mitata eri maissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Jos tutkimusta ei voi toistaa, se tulee olla kirjoitettu siten, että lukija voi seurata tutkimuksen edistymistä alusta loppuun. (Jokivuori & Hietala 2007, 208.)

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin toimivuutta mitata sitä, mitä on aiottu mitata. Kyselytutkimuksen kysymykset on saatettu ymmärtää väärin, jolloin mittari aiheuttaa virheen tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Tutkimuksen kirjekyselyä ei voida enää toistaa, koska se oli sidonnainen aikaan. Kuitenkin tutkimusmenetelmät ja vaiheet selostettiin huolellisesti ja tutkimustuloksien päätelmät perusteltiin hyvin. Tällöin voitiin varmistua tutkimuksen reliabiliteetista. Kyselylomakkeen kysymyksien muotoa pohdittiin pitkään, jotta varmistuttaisiin kyselyn validiudesta.

#### 4.2.2 Tutkimuksen aineiston kattavuus

Tutkimusaineisto on riittävän kattava, kun siitä voidaan tehdä varmoja ja oikeita johtopäätöksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään mahdollisesti otoksen avulla tutkimustulokset koko tutkittavaan kohteeseen. Siksi tutkimustulosten tulee vastata koko tutkittavan kohteen käyttäytymistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään sen verran, että se täyttää tilastollisilla menetelmillä laskettavan tarvittavan määrän. (Kananen 2013, 133–134.)

Aineisto rajattiin Pretax Jyväskylän henkilöstöön. Henkilöstöstä ei otettu näytettä, vaan kaikki olivat osa tutkimuskohdetta, koska tutkimuskohde oli pieni.

#### 4.2.3 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimuksen eettiset kysymykset liittyvät tiedon hankintaan, tiedon käyttöön, tutkijan rehellisyyteen ja tulosten julkaisemiseen. Tiedon hankinnan eettiset kysymykset liittyvät osallistumiseen, tutkimuskohteen hyväksikäyttöön, tutkimusaineiston keräämiseen, tutkimuslupaan ja tutkimuksesta tiedottamiseen.

Tutkija ei osallistunut kyselytilanteeseen. Kyselyyn vastaajiin oltiin yhteydessä vain sähköpostitse ja puhelimitse. Tällä tavalla pyrittiin varmistamaan, että kyselyn teettäjä ei vaikuttanut tutkittaviin henkilöihin. Myös kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ketään ei pakotettu vastaamaan siihen. Tietoja käsitellessä pohdittiin anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 52–53, 57.) Kun tutkimuksessa käytettiin kirjekyselyä haastattelun sijaan, tutkittavien anonymius säilyi paremmin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

Tutkimuskohdetta hyväksikäytettiin siten, että Pretax Pohjois-Karjala voi käyttää tutkimuksen tuloksia apuna heidän CRM-ohjelmiston käyttöönotossa. Tutkimuskohdetta ei käytetty eettisesti väärin hyväksi, sillä kyselyn ei pitäisi vaikuttaa negatiivisesti tutkittaviin henkilöihin. Tutkimuskohteena olevat henkilöt hyötyvät tästä tutkimuksesta, koska heidän työolosuhteitaan voidaan parantaa palautteen avulla.

Tutkimusaineiston keräämisessä ei käytetty kyseenalaisia menetelmiä. Vastajat saivat tietää saatekirjeen perusteella, mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään ja heillä oli vapaus päättää osallistuvatko he tutkimukseen. Haastateltavilta ei kysytty arkoja henkilökohtaisia asioita, jolloin kysely ei vaikuttanut psykologisesti heihin.

Tällä tutkimuksella ei ollut erillistä tutkimuslupaa, opinnäytetyötä varten allekirjoitettiin toimeksiantosopimukset toimeksiantajan ja ohjaavan opettajan kanssa. Kyselyn teettämisestä sovittiin suullisesti ja sähköpostilla Pretax Jyväskylän esimiehen kanssa.

Tutkimuksesta tiedottaminen eettisesti oikein tapahtuu siten, että vastaajien anonymisuus säilyy. Tutkimuksen tuloksien julkaisemisesta ei saa aiheutua haittaa millekään tutkimuksen osapuolista. Tämän tutkimuksen salaisia tietoja ei julkaistu ulkopuolisille.

Tutkijan rehellisyys voitiin varmistaa siten, että raportointi oli perusteellista ja kirjoitelman plagioimattomuus varmistettiin erillisellä plagioinnin paljastusohjelmalla.

### **4.3 Tutkimustulosten tulkinta**

Tutkimustulokset tulkittiin analysointivaiheen jälkeen. Tutkijan tuli harkita useampia tulkintoja tuloksien kokonaisvaltaisessa pohdinnassa. (Hirsjärvi ym. 2004, 213–214.)

Tuloksista tehtiin synteeseit, jotka kokoavat tuloksien pääpiirteet ja jotka vastaavat tutkimusongelmiin. Tämän jälkeen synteeseistä tehtiin johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2004, 214–215.)

### **4.4 Oppimisprosessi – itsearviointi**

Opinnäytetyön tekeminen oli vaativaa, mutta osittain tuttua, sillä koulussa harjoiteltiin raporttien tekemistä opinnäytetyömallilla. Viime keväänä suorittamani Kehittämiprojekti-kurssi antoi kokemusta varsinaista opinnäytetyötä varten,



sillä siinä tehtiin tutkimus tutkimussuunnitelmineen, kyselyineen ja loppuraportteineen, ja tämä prosessi oli hyvin samanlainen kuin opinnäytetyötä tehdessä. Kehittämiprojektia tehdessä ei tosin ilmennyt samoja teknisiä ongelmia, kuin opinnäytetyötä tehdessä. Onneksi tietotekniset ongelmat selvisivät muutamassa tunnissa koulun ja Pretaxin it-tukihenkilöiden avulla.

Tutkimusongelmien rajaaminen ja aikataulussa pysyminen oli vaativaa. Aihe oli pääosin selvillä jo tammikuussa 2013, mutta tarkkojen tutkimuskysymysten muotoileminen oli haastavaa.

Opinnäytetyön aikataulu ei pitänyt ja sen tekeminen viivästyi parilla kuukaudella, koska saatuaani kesätöitä minulla ei ollut riittävästi aikaa aikataulussa pysymiseen. Mutta tärkeintä oli saada tutkimustulokset Pretax Pohjois-Karjalalle käyttöön ennen kuin heillä ryhdyttäisiin ottamaan CRM-ohjelmistoa virallisesti käyttöön. Olisin halunnut antaa tulokset pari viikkoa ennen koulutuksia, jotta esimiehillä olisi ollut aikaa pohtia mahdollisia eteen tulevia ongelmia ja jopa reagoida niihin. Kuitenkin koulutusta oli ehditty antaa henkilöstölle parin päivän verran ennen kuin sain palautettua tutkimustulokset ja kehitysehdotukset esimiehelle.

#### **4.5 Jatkotutkimusideat**

Jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla se, että tässä tutkimuksessa löydettyjen ohjelmiston käyttöönotossa huomioitavien asioiden perusteella voitaisiin tehdä jatkotutkimus toisesta Pretaxin yksiköstä, jossa CRM-ohjelmisto otetaan käyttöön myös näiden tietojen avustuksella. Jatkotutkimuksessa voitaisiin verrata, onko näistä uusista tiedoista apua ohjelmiston käyttöönotossa.

Jatkotutkimusmahdollisuus olisi myös se, että tutkittaisiin vuoden päästä CRM-ohjelmiston käytettävyyttä Pretax Jyväskylässä tai Pretax Pohjois-Karjalassa. Sen perusteella voitaisiin tehdä kehittämisideoita.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. Business research methods. Oxford: Oxford University Press.
- Dyché, J. 2001. The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. Addison-Wesley information technology series. Boston: Addison-Wesley.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gummesson, E. 2008. Total relationship marketing. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. 2007. Määrällisiä tarinoita: monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinanen, L. 2012. Pretax Pohjois-Karjala Oy esittely. VoimaNainen 2020 -hanke. <http://www.voimanainen.fi/wp-content/uploads/2012/10/PretaxPohjois-KarjalaESITTELY.pdf>. 30.10.2013.
- Klenke, M., Reynolds, P. & Trickey, P. 2003. Leveraging customer relationships. Phoenix: University of Phoenix.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Koskinen, K. 2005. Asiakkuus ja sen hallinta CRM-ohjelmiston avulla – Case mySAP. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kumar, R. 2003. Research methodology: a step-by-step guide for beginners. London: Sage.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

- Nguyen, B. & Simkin, L. 2013. The dark side of CRM: advantaged and disadvantaged customers. *Journal of Consumer Marketing* 30 (1), 17–30.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Johtajatiimi.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Shum, P., Bove, L. & Auh, S. 2008. Employee's affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing* 42 (11/12), 1346–1371.
- Silvola, S. 2007. Asiakkuudenhallintaohjelmisto osana yrityksen asiakkuudenhallintaa. Turun kauppakorkeakoulu. Porin yksikkö. Pro gradu - tutkielma.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus. 102–125.

## Saatekirje

CRM-ohjelmiston käyttöönotto tilitoimistossa

Arvoisa Pretax Jyväskylän henkilöstön jäsen,

olen tradenomiopiskelija Karelia-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyön aiheesta CRM-ohjelmiston käyttöönotto tilitoimistossa. Tämän kyselyn tuloksien avulla selvitän, mitä Pretax Pohjois-Karjalan tulee ottaa huomioon CRM-ohjelmiston käyttöönotossa. Samalla Pretax Jyväskylä saa palautetta CRM-ohjelmiston käyttöönotosta ja itse ohjelmistosta. Palautteen avulla toimintaa voidaan parantaa jatkossa.

Jokainen vastaus on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen ja palautteen saamisen kannalta.

Kyselyyn pääsee näistä linkeistä, olkaa hyvä ja valitkaa teille sopiva kysely:

CRM-ohjelmisto kirjanpitäjät/palkanlaskijat:

<http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=1j7gTQYemQ>

CRM-ohjelmisto esimiehet:

<http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=tnECerzmHX>

Kysely on avoinna 7.8.2013 asti. Kyselystä saadun aineiston käsittelen luottamuksellisesti: yksittäisen kyselyyn vastaajan tietoja ei julkaista eikä luovuteta ulkopuolisille.

Jos kyselyn täyttämässä ilmenee ongelmia tai haluatte lisätietoja tutkimukseen liittyen, olkaa ystävällinen ja ottakaa yhteyttä seuraavaan sähköpostiosoitteeseen: [mervi.a.kempas@edu.karelia.fi](mailto:mervi.a.kempas@edu.karelia.fi)

Kiitos osallistumisesta!

Mervi Kempas

## Sähköinen kirjekysely



### Tulosta

#### PERUSTIETOJA

1. Syntymävuotesi?

2. Sukupuolesi?

Nainen

Mies

3. Tehtävänimikkeesi Pretax Jyväskylässä?

#### CRM-OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTO

4. Oletko osallistunut aikaisemmin CRM-ohjelmiston käyttöönottoon?

En Kyllä. Missä organisaatiossa ja minkä ohjelmiston käyttöönottoon?

5. Kuinka monta tuntia olet saanut koulutusta CRM-ohjelmiston käyttöön?

6. Minkälaista koulutusta olet saanut CRM-ohjelmiston käyttöönottoon liittyen?

 Luentoja Oppimistehtäviä koulutuksen yhteydessä Itsenäisesti suoritettavia oppimistehtäviä Henkilökohtaista koulutusta Itsenäisesti opiskeltavaa AGendan ohjemateriaalia Ohjatusti opiskeltavaa AGendan ohjemateriaalia Itsenäisesti opiskeltavaa muuta ohjemateriaalia (esim. Microsoftin antamat ohjeet) Jotain muuta, mitä?

7. Onko kaikki koulutusmateriaali saatavissa AGendasta?

 Kyllä Ei

8. Mikä on ollut roolisi CRM-ohjelmiston käyttöönotossa (mahdollinen teh-

tävänimike, vastualueet, tehtävät)?

9. CRM-ohjelmiston käyttöönotto. Valitse lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
CRM-ohjelmiston käyttöönotto on onnistunut hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koko organisaatio on aktiivisesti ollut mukana CRM-ohjelmiston käyttöönotossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut CRM-ohjelmiston käyttöönottoon riittävästi koulutusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmistoon on ollut helppoa siirtää asiakastietoja käyttöönotossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmiston käyttöönottoon liittyvissä kysymyksissä saan helposti apua ohjelmistotoimittajalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmiston käyttöönottoon liittyvissä kysymyksissä saan helposti apua Pretaxin IT-tukihenkilöiltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmiston käyttöönottoon liittyvissä kysymyksissä saan hel-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

posti apua Controllerilta.

CRM-ohjelmiston käyttööntoon liittyvissä kysymyksissä saan hel-  
posti apua Client Championeilta  
(paikallisia CRM-ohjelmiston pää-  
käyttäjiä).



10. Miten mittaatte CRM-ohjelmiston käyttöönoton onnistumista?

--	--

11. Määriteltiinkö teille selkeä tulostavoite CRM-ohjelmiston käyttöönotolle,  
joka mittaisi CRM-ohjelmiston käyttöönoton onnistumista?



Kyllä



Ei

#### CRM-OHJELMISTON KÄYTTÖ

12. Mitkä ovat Pretaxin CRM-ohjelmiston käyttömahdollisuudet, kun työteh-  
tävät liittyvät asiakkuuksiin ja niiden hoitamiseen?



Asiakastietojen hallinta



Asiakastietojen etsiminen



Asiakasyhteydenpito



- Sopimuksien hallinta
- Asiakastytyväisyyystietojen hallinta
- Jokin muu, mikä?

13. Mitkä ovat Pretaxin CRM-ohjelmiston käyttömahdollisuudet, kun työtehtävät liittyvät markkinointiin ja myyntiin? Markkinoinnilla tarkoitetaan muun muassa viestintää, mainontaa, suhdetoimintaa ja tiedottamista.

- Palveluiden lisämyyntiväline
- Markkinoinnin suunnittelun väline
- Asiakkaiden segmentointiväline
- Sisäisen markkinoinnin väline
- Jokin muu, mikä?

14. Mitkä ovat Pretaxin CRM-ohjelmiston käyttömahdollisuudet, kun työtehtävät liittyvät taloushallintoon ja yrityshallintoon?

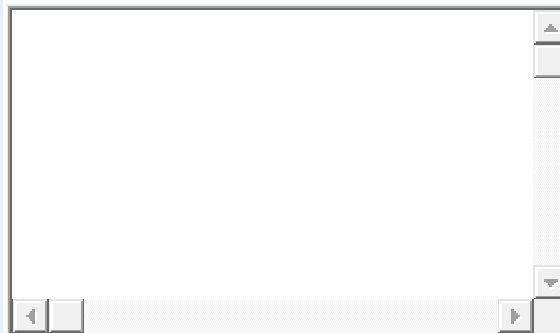
- Asiakkuuksien johtamisen väline
- Henkilöstön johtamisen väline
- Budjetoinnin väline
- Asiakkaiden kannattavuuden selvittäminen
- Pretax Jyväskylän kannattavuuden selvittäminen
- Jokin muu, mikä?

15. Miten eri tavoin käytät CRM-ohjelmistoa työssäsi? Valitse niin monta

vaihtoehtoa kuin on tarpeellista.

- Mainostarkoituksissa
- Palveluiden lisämyynnin apuna
- Asiakasyhteydenpidossa välineenä
- Asiakkaiden kannattavuuden selvittämisessä
- Asiakastytyväisyystietojen hallinnassa
- Asiakastietojen hallinnassa
- Asiakkuuksien johtamisessa apuna
- Sopimuksien hallinnassa
- Henkilöstön johtamisessa apuna
- Budjetin tekemisessä apuna
- Tuloksen mittaamisessa apuna
- Jossakin muussa, missä?

16. Mitä eri käyttöoikeuksia sinulla on CRM-ohjelmistossa?



17. Kuinka usein käytät työssäsi CRM-ohjelmistoa? Valitse lähimpänä tilannettasi oleva vastausvaihtoehto.

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- kerran vuodessa
- en koskaan

18. Jos tarvitset apua CRM-ohjelmiston käyttöönottoon tai käyttöön liittyen, keneltä/mistä haet apua?

- Client Championilta (CRM-ohjelmiston paikallinen pääkäyttäjä)
- IT-tukihenkilöltä help deskistä
- Controllerilta
- Ohjelmistotoimittajalta
- AGendan ohjemateriaalista
- Esimieheltä Pretax Jyväskylästä
- Kollegalta Pretax Jyväskylästä
- Esimieheltä toisesta toimistosta
- Kollegalta toisesta toimistosta
- Koulutusmateriaalista
- Microsoftin ohjemateriaalista
- Jostakin muualta/joltakin muulta, mistä/keneltä?

19. CRM-ohjelmiston käyttö. Valitse lähinnä omaa mielipidettäsi oleva

vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pretaxin CRM-ohjelmisto on sopiva tilitoimistollemme/palkkatoimistollemme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmiston käyttö on helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmistossa on käytettävänä paljon eri ominaisuuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän työtehtäväni kannalta olennaisimmat CRM-ohjelmiston käyttömahdollisuudet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöoikeudet saa lisättyä ja poistettua helposti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmistoon on helppo lisätä asiakastietoja normaalissa CRM-ohjelmiston käytössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmiston käyttöön saa helposti apua IT-tukihenkilöltä help deskistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmiston käyttöön saa helposti apua Client Championilta (CRM-ohjelmiston paikallinen pääkäyttäjä).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmiston käyttöön saa helposti apua Controllerilta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmiston käyttöön saa helposti apua ohjelmistotoimittajalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AGendassa on hyvät ohjeet CRM-ohjelmiston käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Markkinointi CRM-ohjelmiston avulla. Markkinoinnilla tarkoitetaan muun muassa viestintää, mainontaa, suhdetoimintaa ja tiedottamista. Valitse lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

Täysin  Osittain  Osittain  Täysin

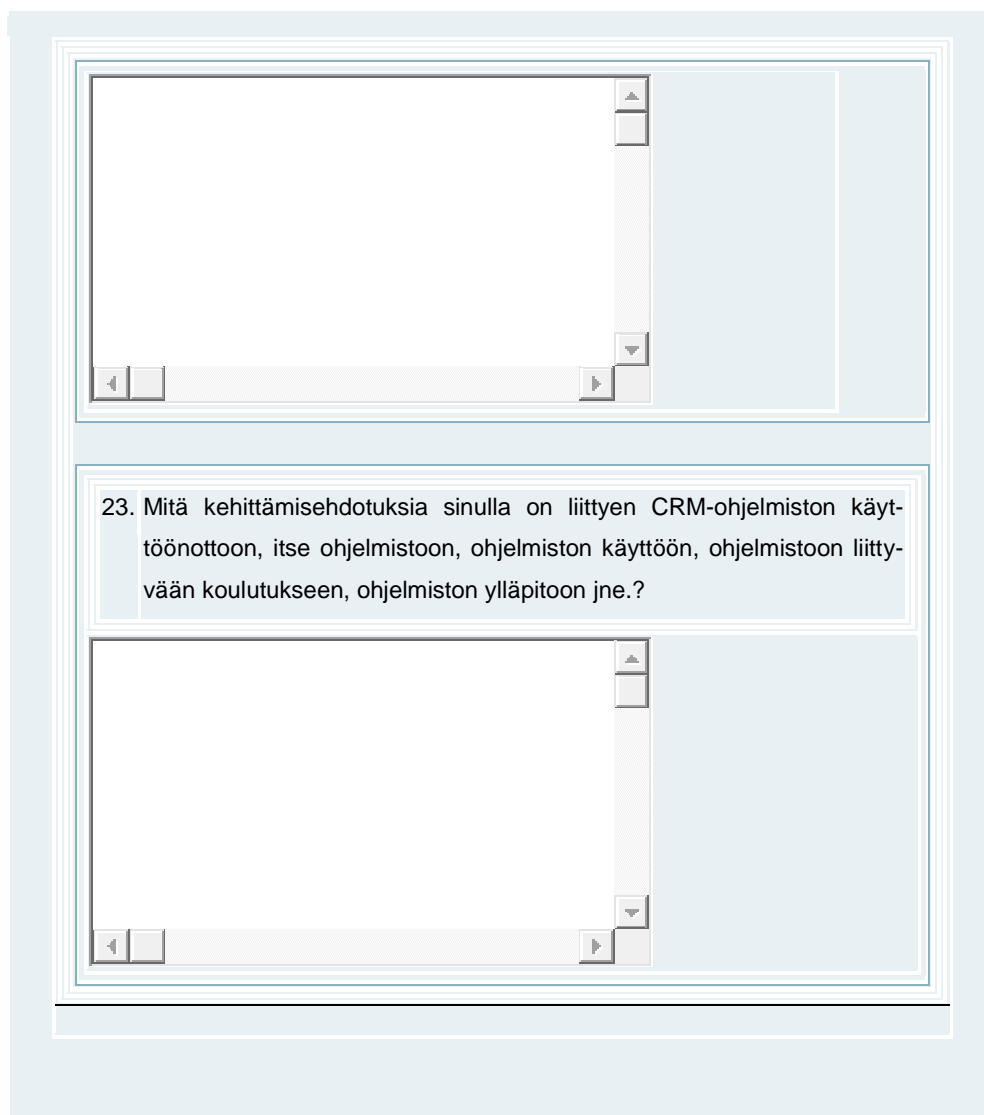
	eri mieltä	eri mieltä	samaa mieltä	samaa mieltä
Markkinointi asiakkaille on parantunut CRM-ohjelmiston avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmisto on parantanut markkinoinnin kohdentamista halutuille asiakassegmenteille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmisto on parantanut henkilöstöllemme kohdennettua markkinointia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## CRM-OHJELMISTON EDUT JA PUUTTEET

21. CRM-ohjelmiston edut ja puutteet. Valitse lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
CRM-ohjelmisto on kiinteä osa tili-toimiston/palkkatoimiston toimintaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmisto on helpottanut työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmisto on muuttanut organisaatiomme toiminnan asiakaslähteisemmäksi (jolloin asiakas otetaan huomioon toiminnan eri vaiheissa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmisto on edistänyt työni laatua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM-ohjelmisto on parantanut asiakastiedon hallintaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Mitkä asiat CRM-ohjelmistossa ovat eniten parantaneet työtäsi?



23. Mitä kehittämissuhteita sinulla on liittym CRM-ohjelmiston käyttöön, itse ohjelmistoon, ohjelmiston käyttöön, ohjelmistoon liittyvään koulutukseen, ohjelmiston ylläpitoon jne.?