

CRM-projektin muutoksenhallinta

Dmitrij Brandt



Tekijä(t) Dmitrij Brandt	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi CRM-projektin muutoksenhallinta	Sivu- ja liitesivumäärä 40+0
<p>Suuri kiinnostukseni asiakkuudenhallintaprojektien muutoshallintaan ja niiden onnistuneeseen läpivientiin saivat minut valitsemaan opinnäytetyöni aiheeksi juuri asiakkuudenhallinnan (engl. customer relationship management, lyhenne: CRM) muutoshallinnan näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyöni aihevalinta linkittyi konkreettisesti omaan työelämään sekä aikaisemmin uralani kertyneeseen työkokemukseen. Korostan opinnäytetyössäni vahvasti painottaen laadukkaan ja pitkäkestoisen asiakassuhteen tärkeyttä sekä liiketoiminnan tarvetta CRM-projektille joka voi olla perinteisen järjestelmäprojektin lisäksi myös toimintatavan tai prosessin muutosprojekti. Tahtotilana oli, että opinnäytetyöni inspiroisi lukijaa ja mahdollisesti auttaisi häntä oman organisaation CRM-projektin muutoshallinnassa ja CRM-projektin onnistuneessa läpiviennissä. Teoreettiset lähtökohdat tutkimuksessa perustuvat alan kirjallisuuteen.</p> <p>Tavoitteeni opinnäytetyössä oli tuoda lukijalle selkeä kuva, mitä tarkoitetaan CRM:llä ja CRM-projektilla ja esitellä yleisimpiä syitä miksi sellaiseen ylipäänsä organisaatioissa ryhdytään. Toin myös vahvasti omaan työkokemukseen perustuen esille sen, ettei CRM-projekteihin voida soveltaa samoja ratkaisutyökaluja, kuin muiden projektien kanssa. Asiakkuudenhallintaprojektit ja niiden käyttöönotot ovat ainutlaatuisia sillä niihin lukeutuvat uusien työkalujen käyttöönotto, liiketoiminnan tarve muutokseen ja voimakas henkilökunnan muutosvastarinta. Selvitin myös lukijalle, kuinka uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon ei sisälly aitoa pakottavaa tekijää. Nimittäin vaikka asiakkuudenhallintajärjestelmää ei käytettäisi lainkaan, ei liiketoiminta siitä vaarantuisi.</p> <p>Opinnäytetyöni vastasi seuraaviin kysymyksiin: Miten saavutetaan paremmin CRM-hankkeiden hyöty? Kuinka hallitaan muutosta ja siihen liittyvää muutosvastarintaa? Miten viedään käytännön esimerkkien kautta CRM-projekti onnistuneesti maaliin ja näin ollen juurutetaan se pysyvästi osaksi toimintatapoja? Lisäksi esittelin opinnäytetyössäni asiakkuuden elinkaarta sekä sen keskeisimpiä tunnuspiirteitä ja ilmiöitä digitalisaation takia nopeasti muuttuvassa maailmassa.</p> <p>Todettakoon, että tutkimus oli aihealueena erittäin laaja ja monimuotoinen. Keskityin pääsääntöisesti muutoksenhallinnan näkökulmaan kaikissa opinnäytetyöni vaiheissa. Selitin keskeisimmän terminologian käsittelemäni aiheen tueksi. Tutkimuksessani en ottanut kantaa tai suositellut mitään tiettyä järjestelmää tai toimittajaa sillä se ei ollut olennaista opinnäytetyön lopputuloksen kannalta.</p>	
Asiasanat Customer Relationship Management, Muutoshallinta, Asiakkuudenhallinta, Projektityö, ICT.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	2
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
2	CRM-perusteet	5
2.1	CRM:n lajit	6
2.2	Asiakaslähtöinen johtaminen	8
2.3	Arvopääomana asiakkaat	12
2.4	Asiakkuuden elinkaari	14
3	CRM-projekti	16
3.1	Projektin toteutustapa	18
3.2	Käyttöönotto	20
3.3	Toimittajavalinta	23
3.4	Tietosuoja	24
4	CRM:n juurruttaminen organisaatioon	27
4.1	Käytöntuki ja ylläpito	30
4.2	Muutoshallinnan haasteet ja apuvälineet	32
5	Yhteenveto ja pohdinta	35
5.1	Tavoitteiden saavuttaminen	36
5.2	Johtopäätökset	37
5.3	Pohdinta	38
	Lähteet	40

1 Johdanto

Ymmärrykseni mukaan asiakkuudenhallinta (engl. customer relationship management, lyhenne: CRM) nähdään useissa organisaatioissa myynnin tai markkinoinnin asiana. Tämä kapea rajaus ei mahdollista aitoa, kokonaisvaltaista ja pysyvää muutosta joskin yksittäisiä asiakastietoja tai tietojärjestelmien osia se saattaa hetkellisesti parantaa. Hyvä esimerkki tästä kapeakatseisuudesta on eräs finanssialan organisaatio, jossa työskentelin joitakin vuosia sitten. Organisaatiossa työskenteli ohjelmoija, joka ohjelmoi ja paranteli ERP-pohjaista tietojärjestelmää. Tietojärjestelmä oli kyseisen ohjelmoijan tiimin päivittäisessä käytössä ja se oli kriittinen työnteon kannalta. Eräänä päivänä ohjelmoija palkattiin muualle, jolloin hänen parantelunsa tietojärjestelmänsä jäi entisen tiimin käyttöön. Kun organisaatio aikanaan myytiin, oli suuri työ saada työpaikan vaihtaneen ohjelmoijan tekemät järjestelmäkoodin muutokset synkronoimaan ostajaorganisaation tietojärjestelmien kanssa. Asiaan puututtiin vasta tässä vaiheessa, koska tämä muokattu tietojärjestelmä nähtiin ohjelmointitiimin työkaluna ja näin ollen vastuualueena. Myöskään mitään dokumentaatiota ei ohjelmoijan tekemistä muutoksista tehty.

Nykypäivänä entistä laajemmin asiakastietoja on ympäri organisaation eri sidosryhmiä, kuten esimerkiksi asiakaspalvelussa, tietohallinnossa ja luotonvalvonnassa. Siksi myös näiden organisaation osien on vaikea saada yhdistettyä ympäriinsä olevia asiakastietoja yhteen laadukkaalla tasolla. Siksi myös usein ryhdytäänkin asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeeseen. Opinnäytetyössäni CRM-hankkeen uudistuksella tarkoitan jonkin asiakkuudenhallintajärjestelmän hankintaa, toimintaan liittyvää muutosta tai prosessien uudelleen tarkastelua. Toisinaan myös kaikkia edellisessä lauseessa mainitsemiani asioita yhdessä. Organisaation koko ja toiminnan kansainvälisyys muodostavat asiakkuudenhallinnan kehittämisen haasteita ja jo pelkästään kulttuurierot ovat usein valtavat. Kulttuurieroja ja ihmisten välistä kitkaa olen omassa työssäni joutunut usein kohtaamaan ja siksi on tärkeää että nämä näkökulmat otetaan huomioon riittävällä tasolla CRM:n kehityksessä.

Projektilla tarkoitan opinnäytetyössäni toimintatapaa jolle on määritelty alku, loppu ja sitova aikataulu toteutusta varten. Projektilla on mielestäni myös se erityispiirre, että se niin sanotusti alkaa aina loppuakseen. Jos projekti ei ota loppuakseen, on vastuullisen organisaatiojohdon tehtävänä lopettaa kyseinen projekti. Mielestäni on myös erittäin tärkeää ymmärtää että kaikki IT-järjestelmät, projektit ja prosessit liittyvät aina ensisijaisesti liiketoiminnan tarpeisiin palvelemaan joko sisäistä tai ulkoista asiakasta mahdollisimman hyvin ja ne ovat myös näin ollen aina koko organisaatiota koskeva asia.

Haluan myös korostaa opinnäytetyössäni erityisellä painolla laadukkaan asiakassuhteen tärkeyttä sekä liiketoiminnan tarvetta laadukkaalle asiakkuudenhallinnalle.

Aihevalintani liittyy konkreettisesti nykyiseen työhön asiantuntijan roolissa. Työskentelen tällä hetkellä suuressa suomalaisessa asianajotoimistossa teknisen tuen asiantuntijana ja matkustan paljon Venäjälle hoitamaan yrityksemme kahden Moskovan ja Pietarin toimiston erilaisia teknisiä ongelmia. Olen aikaisemmin työskennellyt finanssialalla, maksamisen kanssa maksupäätetarjoajalla erilaisissa asiakkuudenhallinnan projekteissa ja liiketoiminnan kehittämishankkeissa. Asiakaspalveluosaamiseni hankin työskennellessäni teleoperaattorilla uuden konseptimyymlän asiakaspalvelussa. Myöhemmin edettyäni asiantuntijan rooliin samaisessa työpaikassa suunnittelimme ja kehitimme yhdessä pienen tiimin kanssa onnistuneesti kokonaan uuden asiakaspalvelukonseptin. Edellä mainitsemani asiakaspalvelukonsepti otettiin käyttöön laajemmin yrityksen jokaisessa asiakaspalveluun liittyvässä sidosryhmässä.

1.1 Tausta

Suuri kiinnostukseni CRM-projektien muutoshallintaan ja voimakkaaseen tahtotilaan niiden onnistuneeseen läpivientiin saivat minut valitsemaan opinnäytetyöni aiheeksi juuri asiakkuudenhallinnan muutoshallinnan näkökulmasta. Kuten kaikessa kehittämisessä ja muutoksessa organisaation sisällä, asiakkuudenhallinnan projektissa onnistuminen edellyttää selkeää tavoitteiden asettelua sekä laajan osakokonaisuuden pilkkomista eri osaluoksiin. Riittävä ja realistinen resursointi sekä suunnitelmien rohkea toteutus edesauttavat tavoitteen onnistumisessa. Kuitenkin todettakoon, että ennen kaikkea tarvitaan selkeää ja avointa viestintää läpi organisaation eri sidosryhmien. Siksi päätin että tutkin aihetta opinnäytetyön verran ja selvitän kirjallisuustutkimuksen sekä oman työkokemuksen kautta mitä voisi tehdä toisin jotta organisaatiot saisivat juuri asiakkuudenhallintaprojektit paremmin haltuun.

Halusin opinnäytetyössäni tuoda esille, että asiakkuudenhallintaprojekteihin ei voida käyttää samoja ratkaisutyökaluja, kuin muiden liiketoimintaprojektien kanssa. Asiakkuudenhallintaprojektit ja niiden käyttöönotot ovat ainutlaatuisia, sillä niihin lukeutuvat uusien työvälineiden käyttöönotto, liiketoiminnan muutostarve ja siihen liittyvä tiukka aikataulu sekä mahdollisesti voimakas muutosvastarinta. Selvitin myös lukijalle, kuinka uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon ei sisälly aitoa pakottavaa tekijää. Nimittäin vaikka asiakkuudenhallintajärjestelmää ei käytettäisi lainkaan tai vain vähän, ei liiketoiminta siitä keskeytyisi. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön pakottavuuden puuttuminen aiheuttaa

usein tilanteita joita organisaation työntekijät kiertävät esimerkiksi käyttämällä vanhaa tuttua järjestelmää tai työkalua. Esimerkkinä vaikkapa pitämällä uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän ohella omaa henkilökohtaista Excel taulukko-ohjelmaa asiakastietojen tallennukseen. Tämän mielestäni väärän toimintatavan muuttamiseen tarvitaan omanlaista lähestymistapaa ja tehokasta muutoshallintaa, jota myös analysoin ja tutkin opinnäytetyössäni. Lopputuloksena esittelen erilaisia toimintatapoja muutoshallinnan näkökulmasta, sekä konkreettisia apuvälineitä.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten saavutetaan organisaatioiden CRM-hankkeiden hyödyt paremmin ja kuinka hallitaan muutosta. Haluan myös näin heti alkuun selventää lukijalle, että käytän vuoroin sanoja asiakkuudenhallinta, asiakashallinta ja vuoroin CRM, mutta tarkoitan niillä samaa asiaa. Tavoitteenani opinnäytetyössäni on luoda vahva katsaus asiakkuudenhallinnan maailmaan nykypäivänä, sekä tuoda ne haasteet esille, joiden kanssa organisaatiot tällä hetkellä kamppailevat. Pysin myös vastaamaan opinnäytetyössäni seuraaviin kysymyksiin: Miten saavutetaan paremmin CRM-hankkeiden potentiaaliset hyödyt? Kuinka hallitaan muutosta ja siihen liittyvää muutosvastarintaa? Miten viedään käytännön esimerkkien kautta CRM-projekti onnistuneesti maaliin? Tavoitteeni opinnäytetyössäni on tuoda lukijalle selkeä kuva, mitä tarkoitetaan CRM:llä ja CRM-projektilla ja esitellä yleisimpiä syitä, miksi sellaiseen ylipäänsä organisaatioissa ryhdytään. Tahtotilani on, että opinnäytetyöni inspiroisi lukijaa ja mahdollisesti auttaisi häntä oman organisaation CRM-projektin muutoshallinnassa sekä sen onnistuneessa läpiviemisessä.

Opinnäytetyöni on aihealueena erittäin laaja. Rajasin sen niin, että keskityn pääsääntöisesti muutoshallinnan näkökulmaan kaikissa opinnäytetyöni vaiheissa. Tutkimuksessa en ota kantaa mihinkään tiettyyn järjestelmään tai toimittajaan. En myöskään tule suosittelemaan lukijalle mitään tiettyä nimettyä järjestelmää tai toimittajaa. Tutkimusnäkökulmana esittelen kuinka edellä mainitsemieni kysymyksiä voidaan hyödyntää organisaatioissa niin, että hyöty on selkeästi mitattavissa lisääntyneellä kaupalla, liikevaihdoilla, asiakastyytyvyydellä, henkilöstötyytyvyydellä, tai muulla yritykseen positiivisesti vaikuttavalla asialla. Myös järjestelmätoimittajan rooli on tärkeä, sillä hyvin tehty CRM-projekti luo yleensä lisää yhteistyötä asiakasorganisaation kanssa ja luo pohjan syvään ja pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen sekä hyvää mainetta.

Pitkällä aikavälillä koen tavoitteeni onnistuneen, jos opinnäytetyöni parantaa edes jonkin yksittäisen prosessin paremmaksi nimenomaan opinnäytetyöni lukijan saaman kipinän ansiosta. Tätä tavoitetta on hankalaa mitata, muuten kuin ajatustasolla, joten siksi pyrinkin tekemään opinnäytetyöni mahdollisimman kattavasti ja huolellisesti.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tulen johdattamaan lukijan läpi kirjoittamani opinnäytetyön esittelemällä tälle alkuun, mitä on asiakkuudenhallinta ja miksi sellaiseen ylipäänsä ryhdytään. Haastan lukijaa pohtimaan asiakkuudenhallintaprojektia ja sen eri liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Käsittelem myös, miten saavutetaan paremmin asiakkuudenhallintahankkeiden hyödyt ja kuinka hallitaan muutosta ja sen aikaansaamaa muutosvastarintaa. Ennen kaikkea kuvaan, kuinka CRM-hanke viedään onnistuneesti maaliin ja kuinka ylläpidetään sen jo aikaansaamia hyötyjä liiketoiminnassa. Tutkin opinnäytetyössäni luontevasti ja ymmärrettävästi asiakkuudenhallintaa sekä tuon esille lukijalle omiin kokemuksiini ja olemassa oleviin lähteisiin pohjautuen tästä aihealueesta mielenkiintoisimmat näkökulmat ja skenaariot. Esittelen opinnäytetyössäni myös asiakassuhteen merkityksen sekä kuvailen asiakassuhteen elinkaaren ja siihen vaikuttavat tekijät ja ilmiöt. Lisäksi opinnäytetyössäni tutkitaan, mitä CRM eli Customer Relationship Management (suom. asiakkuudenhallinta) tarkoittaa ja mitä siihen pääpiirteisesti sisältyy. Tutkimuksessa käyn myös läpi, mitä eri osa-alueita CRM-projektiin kuuluu ja kuinka projekti viedään onnistuneesti loppuun.

Opinnäytetyöni perustuu teoreettiseen kirjallisuustutkimukseen, jonka tueksi esittelen erilaisia tilanteita niin omasta työelämästä kuin ICT-alan tietokirjallisuudesta. Pohdin, analysoin ja vertaan keskenään opinnäytetyöni lähdeaineistoa sekä pyrin tuomaan mahdollisimman todenmukaisen kuvan lukijalle CRM-projektin muutoshallinnasta ja sen hyödyistä organisaatioille. Päätin myös sitoutua ajattelu- ja työskentelytavoilla kehittämään oman työpaikkani asiakkuudenhallintaa. Tällä muutoksella tavoittelin kokemusperäisiä todisteita itselleni inspiraatioksi siitä, kuinka tyytyväinen asiakas ikään kuin ”tartuttaa” tämän tyytyväisyyden myös meihin työntekijöihin, joka taas ruokkii lisää tyytyväisyyttä työpaikalla ja kuin itsestään parantaa tiimin toimintaa positiivisesti.

Kirjallisuustutkimukseni suurimmat haasteet ovat, että osaan löytää luotettavia lähteitä opinnäytetyöni aihealueesta ja tuoda nämä näkökulmat esille parhaalla mahdollisella tavalla opinnäytetyöni lukijalle. Asiakkuudenhallinta on aiheena ja käsitteenä varsin kirjava ja laajasti käytetty. Siksi siitä löytyykin paljon erilaista kirjallisuutta niin suomeksi kuin englanniksi. Löysin mielestäni sellaisia kirjoja ja artikkeleita, jotka avaavat mahdollisimman

käytännönläheisesti aihetta ilman liiallista ammatti- tai erikoiskieltä. Näin opinnäytetyöni lukija ymmärtää paremmin lukemaansa sekä CRM-projektin muutoksenhallinnan sisältöä ja tarkoitusta.

2 CRM-perusteet

Oppiva yhteistyösuhde toimii näin: jos sinä olet asiakkaani ja saan sinut keskustelemaan kanssani ja muistan mitä kerrot minulle, tulen viisaammaksi ja viisaammaksi sinusta. Tiedän sinusta jotain, mitä kilpailijani eivät tiedä. Siten voin toimittaa sinulle asioita, joihin kilpailijani eivät pysty, koska he eivät tunne sinua yhtä hyvin kuin minä. Ennen pitkää saat minulta jotain, jota et voi saada muualta, et mistään hinnasta. Vähintäänkin joutuisit aloittamaan alusta, mutta se taas olisi paljon kalliimpaa kuin jatkaa minun kanssani. (Oksanen 2010, 22.)

CRM eli Customer Relationship Management (suom. asiakkuudenhallinta, asiakashallinta) on nykypäivänä erittäin käytetty lyhenne eri organisaatioissa. Asiakkuuksia voidaan parantaa sekä kehittää niin sisäisesti kuin ulkoisesti ja niiden kehittämiseen ollaan valmiita sijoittamaan entistä enemmän resursseja. Tämän olen myös omassa työssäni joutunut kohtaamaan. Jokainen meistä on ollut tai on jonkin organisaation asiakas ja näin ollen on myös saanut kokea niin hyvän kuin huononkin asiakassuhteen. Asiakkuuden voi nykyään vaihtaa helposti toisesta organisaatiosta toiseen organisaatioon, jos nykyinen palvelutaso tai palveluntarjoajaorganisaatio ei jostakin syystä miellytä. Vaikka organisaatiot ymmärtävät pitkän asiakassuhteen merkityksen, olen usein törmännyt erilaisissa kahvipöytäkeskusteluissa ja työpalavereissa siihen, kuinka paljon on epäonnistuneita asiakkuudenhallinnan kehitysprojekteja. Näen asian vahvasti niin, että ilman asiakkaita on organisaation kuin organisaation toiminta täysin perusteetonta ja turhaa.

Vaikka CRM asiakkuudenhallinta on terminä paljon käytetty, on sen määritelmä syntynyt vasta 1990-luvulla (Buttle 2009, 3). Tommi Oksanen (2010, 22) avaa nerokkaasti CRM-termiä teoksessaan "CRM ja muutoksen tuska", jonka hän luonnehtii tarkoittavan seuraavia asioita:

- Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksia.
- Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia esimerkiksi markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua.
- Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.
- Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.
- Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Yleisimmin asiakkuudenhallinnasta puhuttaessa viitataan joko edellä mainittuihin asiakäsitteisiin, tai yleisemmin liiketoiminnan prosesseihin ja tietojärjestelmiin (Oksanen 2010, 23). Työssäni tietojärjestelmien parissa tein päätelmän, että järjestelmässä oleva tieto on tasan niin laadukasta, kuin sinne tallennettu tieto on. Toisin sanoen kaikki asiakastietoihin liittyvä kannattaa tehdä alusta alkaen ajatuksella.

Paul Greenberg (2009, 1) kuvaa humoristisen runollisesti teoksessaan ”CRM at the speed of light” toteamalla ”OMG! Your Customer Really Is Your BFF!” tarkoittaen tällä englanninkielisellä, sosiaalisella kielimuodolla eli tuttavallisemmin ”slangilla”, että asiakas on todellakin organisaation paras ystävä niin huonoina kuin hyvinäkin hetkinä. Vaikka asiakas on nykypäivän organisaatioissa keskiössä, näen myös että organisaation asiakkuuden kehittäminen ja pitkäjänteinen panostaminen asiakkuudenhallintaan ikäänkuin eräänlaisena ystävyysuhteena kantavat myös tuloksia työntekijöiden hyvinvointiin asti. Perustelen väitämäni yksinkertaisesti siten, että jos teen töitä tyytyväisen asiakkaan kanssa, on hänen tyytyväisyys tarttuvaa ja tunnen onnistuneeni omassa työssäni. Asiakas saattaa olla halukkaampi ostamaan enemmän ja kuuntelemaan. Myös yritys, joka tekee hyvää tulosta ja jolla on paljon tyytyväisiä asiakkaita, palkitsee myös herkemmin työntekijänsä hyvin tehdystä työstä. Todettakoon, että palkitsemista on myös monenlaista ja toiset kokevat rahan olevan se olennainen asia, kun taas toiset kokevat esimerkiksi työstä saamansa osaamisen ja koulutuksen arvokkaaksi.

2.1 CRM:n lajit

”Kaikki CRM ei ole samanlaista” (Oksanen 2010, 23). Näin myös luonnehtii Francis Buttle (2009, 4) teoksessaan ”Customer relationship management: concepts and technologies” esittelemällä lukijalle neljä CRM:n päälajia:

- **Strategisen CRM:n** painopiste asiakaskeskeisessä liiketoimintastrategiassa, jossa päätavoitteina pitää kiinni olemassa olevista, kannattavista asiakassuhteista, sekä hankkia niitä lisää kilpailijoilta.
- **Toiminnallinen CRM** keskittyy asiakasrajapinnan prosessien automatisointiin kuten myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu.
- **Analyttinen CRM** painottuu tiedonhallintaan ja sen louhintaan liiketoiminnan strategiaan ja taktisiin käyttötarkoituksiin.
- **Kumppanuuteen perustuva CRM** on kumppanuutta, joka ylittää organisaatioiden rajat ja josta osalliset tahot hyötyvät. Tavoitteena optimoida yritys, yhteistyökumppani tai asiakkaan saama arvohyöty tuotteesta tai palvelusta.

Oksanen (2010, 23) täydentää kuitenkin mielestäni loistavasti niin, että CRM:n lajiluokittelun perusjako tehdään lisäksi myös organisaation asiakaskunnan perusteella, kuten vaikkapa yritys- tai henkilöasiakkaat. Asiakaskunnan tyypillä ei kuitenkaan

varsinaisesti ole merkitystä asiakkuudenhallintaprojektin tekniselle ratkaisulle, sillä useimmat asiakkuudenhallintajärjestelmät toimivat yhtä hyvin niin yritysasiakas, kuin kuluttaja-asiakas käytössä (Oksanen 2010, 23-24). CRM nähdään virheellisesti useissa organisaatioissa myynnin ja markkinoinnin tehtävänä, ajattelutapana ja työkaluna. Se myös liitetään helposti erilaisiin asiakkaiden palkitsemisjärjestelmiin, kuten bonuspisteiden keruu järjestelmiin ja muihin vastaaviin. (Buttle 2009, 22.)

Taulukko 1 esittää Gartnerin CRM-mallia, jossa onnistunut CRM vaatii sen, että yritys onnistuu kaikissa kahdeksassa aihealueessa näin monipuolistaen ja moninkertaistaen mahdollisuutensa liiketoiminnassa.

Taulukko 1. Gartnerin CRM-malli (Buttle 2009, 21)

1. CRM visio: Johtamistaito, Sosiaalinen arvo, Arvo-olettamus	
2. CRM strategia: Tavoitteet, Segmentit, Tehokas vuorovaikutus	
3. Arvostettu asiakaskokemus	4. Organisatorinen yhteistyö
Ymmärrys vaatimuksista Seuranta odotukset Tyytyväisyys vastaan kilpailu Yhteistyö ja palaute	Kulttuuri ja rakenne Asiakkaan ymmärtäminen Ihmiset: taidot ja osaaminen Kannustimet ja korvaukset työstä Työntekijöiden välinen viestintä Kumppanit ja toimittajat
5. CRM prosessit: Asiakkaan elinkaari ja tietohallinto	
6. CRM informaatio: Data, Analyysit, sama näkemys läpi eri organisaatiokanavien	
CRM teknologia: Sovellukset, Arkkitehtuuri, Infrastrukturi	
8. CRM mittarit: Palvelun kustannukset, Tyytyväisyys, Uskollisuus, Sosiaaliset kustannukset	

Oksanen (2010, 31) selittää, kuinka usein asiakkuudenhallintaprojektien luullaan olevan yksi omanlaisensa kokonaisuus, vaikka todellisuudessa CRM-projektit jakautuvat eri lajeihin samaan tapaan kuin vaikkapa alkoholijuomat. Omasta kokemuksesta voin myös todeta sen, että jokainen asiakkuudenhallintaprojekti vaatii myös omanlaisensa lähestymistavan riippuen projektin luonteesta. Vaikka olen opinnäytetyöni materiaalin puolesta tutustunut useisiin niin englanninkielisiin kuin suomenkielisiin lähteisiin mahdollisimman hyvin. "Olennaista ei ole määrittää oman projektinsa lajia absoluuttisesti, vaan tunnistaa projektiin liittyvät hyvät toteutusikäntännöt" (Oksanen 2010, 32).

Projektitoimintalehden (2016, 1-5) DiacorPlus-hankkeen artikkeli taas selittää, kuinka Diacor yritys perusti oman asiakkuudenhallintaprojektin päätteeksi uuden mobiilisovelluksen

palvelemaan niin yritys- kuin henkilöasiakkaitaan. Diacor ei lähtenyt lainkaan erottelemaan asiakkaitaan, vaan määritteli ne kaikki palveltavaksi samalle alustalle.

Oksasen (2010, 31-46) mukaan CRM-projektit käsittävät viisi peruslajia, jotka hän määrittelee seuraavasti:

1. **Pilottiprojekti:** Tarkoituksena mallintaa tulevaa tulevaa muutosta työryhmän toimintatavoissa ja hahmottaa toimittajakandidaatin kanssa syntyvän yhteistyön laatua ja tapaa työskennellä. Lisäksi pilottiprojektin tarkoituksena on helpottaa varsinaista käyttöönottoprojektia.
2. **Ensimmäinen CRM-projekti:** Organisaatio ottaa käyttöön täysin uuden työvälineen. Organisaatiolla ei ole aiemmin ollut käytössä keskitettyä asiakashallinnan ratkaisua.
3. **Uudelleenkäyttöönotto:** Projektissa tarkoituksena toistaa CRM-järjestelmän käyttöönotto joko uudella järjestelmällä tai päivittämällä nykyistä olemassa olevaa asiakkuudenhallintajärjestelmää.
4. **Jatkokehitysoikeusprojekti:** Tarkoituksena joko lisätä toiminnallisuuksia tai käyttäjiä jo olemassa olevaan asiakkuudenhallintajärjestelmään, tai muutetaan olemassa olevia toiminnallisuuksia.
5. **Kansainvälinen käyttöönotto:** Projekti jossa CRM otetaan käyttöön organisaation maantieteellisesti kaukana toisistaan olevissa tai kulttuurillisesti erilaisissa toimipisteissä.

Hyvä asiakkuudenhallinta ja siihen liittyvät tietojärjestelmät lähtevät aina liikkeelle liiketoiminnan eduista ja vaatimuksista. Usein mielestäni unohdetaan, että asiakkuudenhallintajärjestelmän päätarkoitus on palvella mahdollisimman hyvin yrityksen asiakastarpeita. Entinen esimieheni Similä Lari (6.4.2011) Elisa Oyj:llä painotti kerran minulle eräässä projektissa "Prosessit ensin sitten IT" ja tuo lause jäi vahvasti elämään mieleeni, sillä se piti lähes aina paikkansa myös myöhemmissä työtehtävissä urallani.

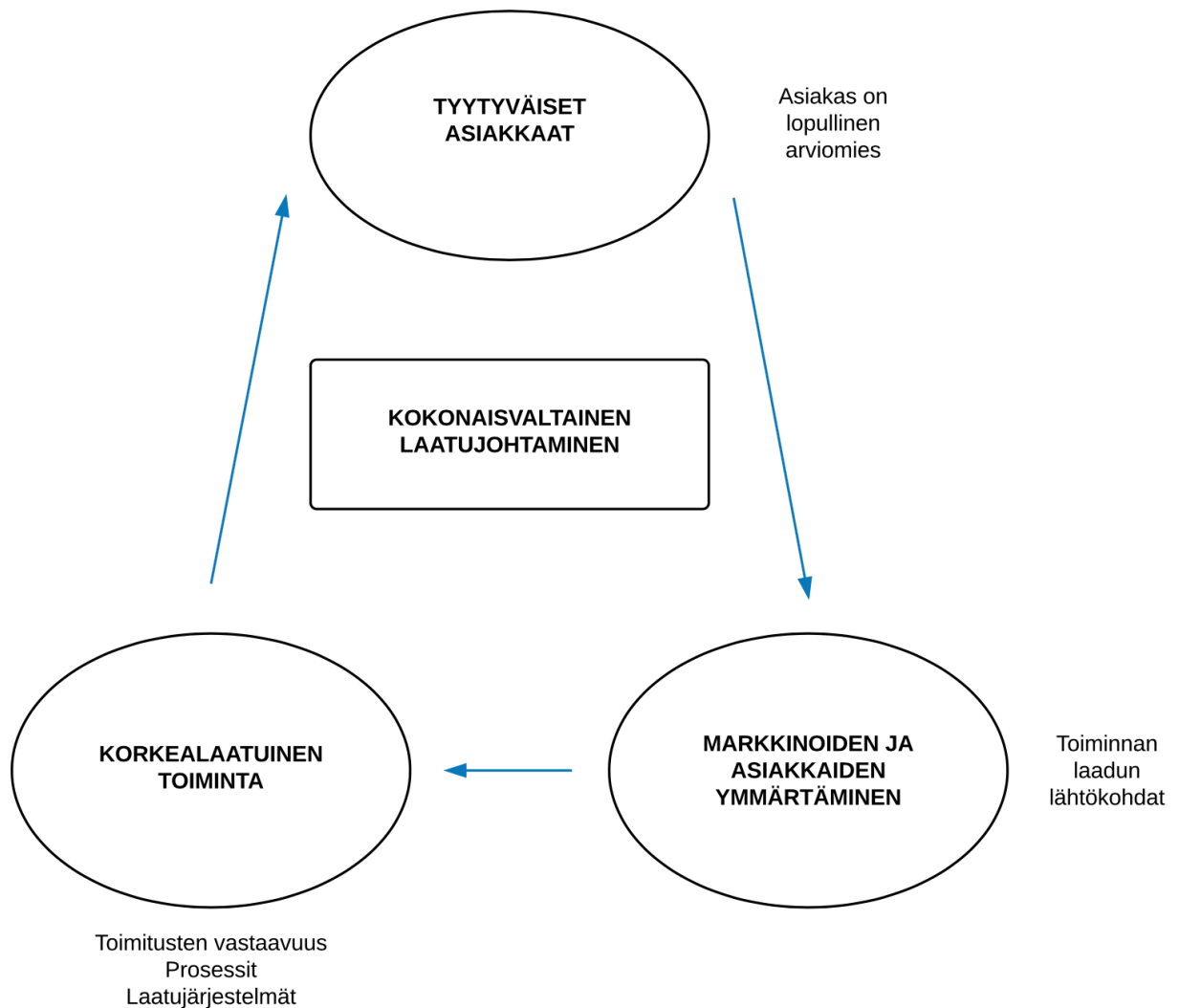
2.2 Asiakslähtöinen johtaminen

Uskon vahvasti että digitaaliset tuotteet ja palvelut ovat tulleet jäädäkseen. Muistan hyvin nuoruudestani ajan, jolloin soitin ystäväni vanhempien luota lankapuhelimella vanhemmilleni pyytäkseen lisää leikkiaikaa ystäväni kanssa. Sovituista tapaamisista pidettiin kynsin ja hampain kiinni. Ei ollut matkapuhelimia, joilla ilmoittaa myöhästymisestä sopijaosapuolelle. Muistan myös elävästi, kuinka jonotimme äitini kanssa tuntikaupalla Radiolinjan myymälään, jotta saisimme avattua minulle ensimmäisen matkapuhelinliittymän ja samalla hankittua kalliin Nokian matkapuhelimen.

Nykyään harva meistä näkee vaivaa jonottaa minkään palvelun takia. Kaikki tuotteiden tai palveluiden tilaukset onnistuvat kätevästi verkosta kotisohvalta käsin. Myös palveluiden vaihtaminen kilpailijan tuotteisiin tapahtuu käden käänteessä mikäli niihin ollaan syystä tai toisesta tyytymättömiä tai palvelu ei vaan vastaa odotuksia. Asiakkaasta on tullut

keskipiste, johon yritysten ja organisaatioiden on ollut pakko sopeutua ja siitä myös vahvasti viestitään mainoslauseessa jos toisessa. Näin ollen myös tuotteen tai palvelun laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin perustuen (Lecklin 2002, 18).

Kuvassa 1 esitetään aikaisemmassa lauseessani esittelemäni yhteydet tuotteen ja palvelun laadusta, asiakkaan tyytyväisyydestä sekä näiden kaikkien yhteydestä toisiinsa.

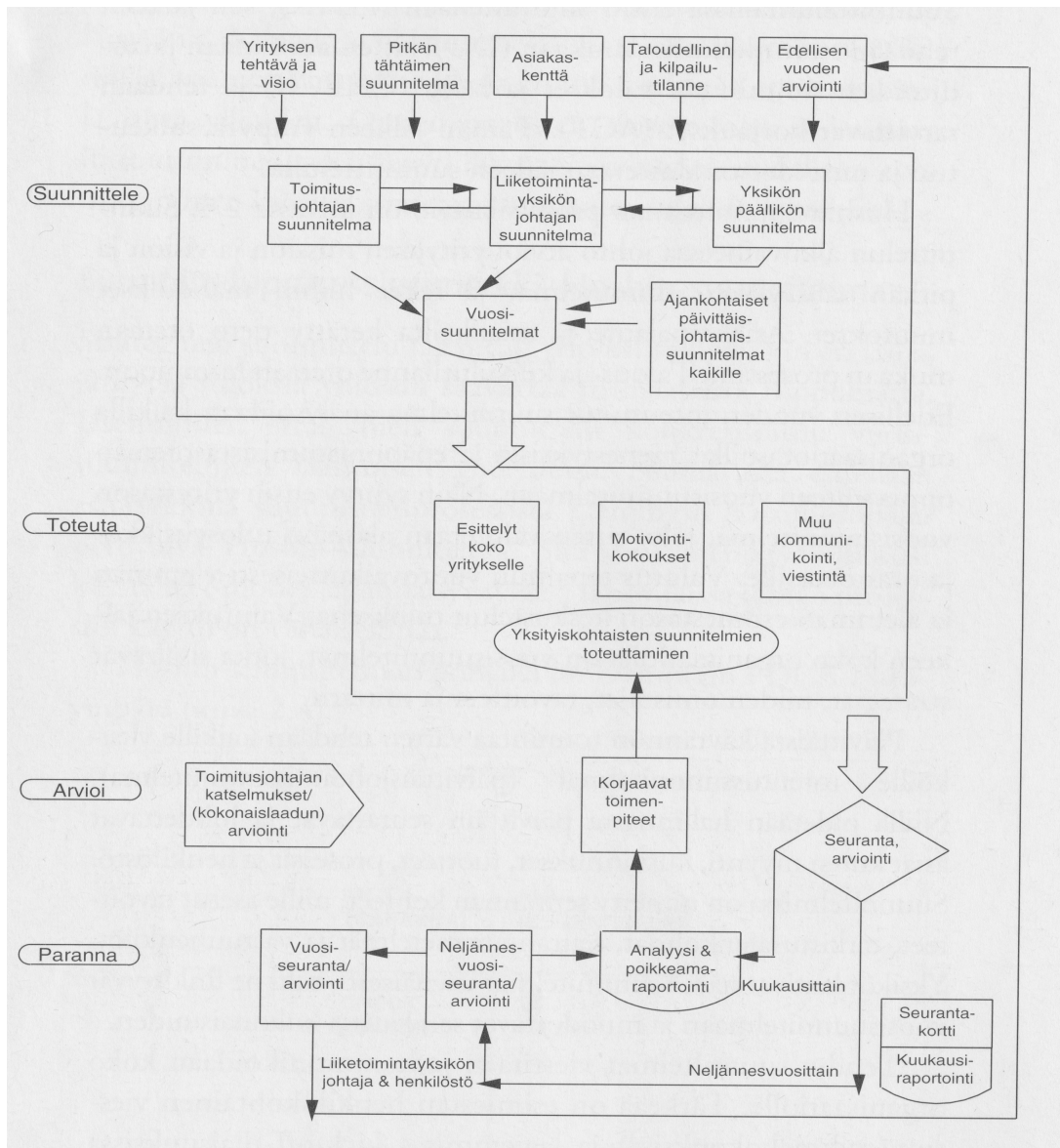


Kuva 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2002, 19)

Greenberg (2009, 8) esittelee, kuinka organisaatioiden asiakassuhteet ovat muuttuneet sosiaalisiksi asiakassuhteiksi, jotka hänen mukaansa ovat muuttaneet lähes kaikki organisaatiot asiakaskeskeisiksi ekosysteemeiksi. Asiakkaat ovat voimakkaan digitaalisen kehityksen seuraksena saaneet entistä enemmän valtaa asiointiorganisaatioihin nähden, joihin he ovat asiakassuhteessa (Greenberg 2009, 9). Tähän pystyn samaistumaan, sillä

esimerkiksi pelkällä puhelinsoitolla voin vaihtaa perheen kaikki vakuutukset toiseen kilpailijayritykseen, jos siltä tuntuu tai palvelu ei mielestäni vastaa odotuksiani. Samalla tavalla voin vaikuttaa moniin muihinkin asioihin jo pelkästään omalla kulutuskäyttäytymiselläni. Näin myös yritykset voivat toimia, kun he asiakkaan roolissa hankkivat toimittajalta CRM-järjestelmää tai CRM-projektiin konsultointiapua. Haluan korostaa, että vaikka laatuvaatimukset ovat korkealla, ei kuitenkaan pidä lähteä sopimusehtojen tarkasteluun ja ylimitoitettuihin rajoituksiin. Kun asiakasta palvellaan aidosti ja vilpittömästi, ei tarvitse turvautua ”emme tue kolmannen osapuolen tuotteita tai palveluita” kaltaisiin tyhjiin korulauseisiin.

Kuva 2 esittää kuinka laatua täytyy myös järjestelmällisesti kehittää ja etukäteen suunnitella. Organisaation menestyksen kannalta on keskeistä osata määritellä strateginen suunta, sekä asettaa suunnittelua koskevat määritykset. Tehokkaan johtamisen tärkeyttä ei voi ylikorostaa, sillä ilman sitoutunutta johtoa jää yritys kehittää tuotteen tai palvelun laatua ontoksi. (Lecklin 2002, 49-51.) Kuva 2 myös kuvaa suunnitteluprosessin mallia ja sitä järjestystä, jonka mukaan prosessissa edetään.



Kuva 2. Hoshin suunnitteluprosessi (Lecklin 2002, 54)

Lecklin (2002, 56) mukaan liiketoiminnan kartoituksella tarkennetaan kuva yrityksestä ja positioidaan sen asema markkinoilla. Lisäselvityksenä organisaation kannattaa ottaa myös asiakkaan mielipide huomioon, mutta myös henkilökunnan mielipide. Näin organisaatio saa laaja-alaisen kuvan liiketoiminnan tilasta. Ainakin seuraavat asiat ovat keskeisessä asemassa kartoitusta tehdessä:

- Asiakkaat
- Tuotteet
- Sidosryhmät
- Toiminnan kuvaus
- Vahvuudet ja heikkoudet
- Markkinaosuus
- Kilpailijat ja kilpailutilanne
- Tulevaisuuden näkymät.

Laatutilanneselvityksessä selvitetään myös seuraavanlaisia asioita:

- Asiakkaiden tyytyväisyys tuotteisiin ja organisaation toimintaan
- Mistä asioista asiakkaat valittavat tai eivät pidä
- Mitkä ovat suurimmat sisäisen toiminnan haasteet
- Missä syntyy liikaa kustannuksia
- Henkilöstön osaamistasot
- Henkilöstön tyytyväisyys
- Mahdolliset alihankintaan liittyvät ongelmat
- Mahdolliset jo käynnissä olevat laatuhankeet.

(Lecklinin 2002, 56.)

2.3 Arvopääomana asiakkaat

Asiakkaan arvo on hänen näkemyksensä siitä, mitä hän haluaa tapahtuvan sen seurauksena, että hän käyttää tietyssä tilanteessa tuotetta tai palvelua halutun tarkoituksen tai päämäärän saavuttamiseksi. (Lecklin 2002, 94.)

Kuten jokaisella elävällä tai todelliseksi koetulla asialla on elinkaari. Niin myös asiakkuudella on elinkaari erilaisine elinkaarivaiheineen. Myöskään asiakkaan arvomaailma ei ole ikuinen tai uskollinen ja esimerkiksi tuotteiden ominaisuuksiin liittyvät arvot voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Vastapainona käytön seuraukset ja lopputulokseen vaikuttavat arvot säilyvät asiakkaan arvomaailmassa kauemmin. Tämän tiedostamalla yritys saa itselleen lisää aikaa ennakoida asiakkaiden arvomuutoksia ja näin myös varautuu paremmin liiketoimintansa tulevaisuuteen. (Lecklin 2002, 97.)

Lecklinin (2002, 101) mukaan arvomuutoksiin on organisaatioilla hyvä mahdollisuus varautua, koska asiakasarvot ovat dynaamisia. Muutospaineita aikaansaavat muun muassa yhteiskunnalliset muutokset, taloudellinen tilanne, sosiaaliset tekijät, väestö ja julkisen vallan toimet, kilpailijoiden toiminta, innovaatiot ja uusi teknologia sekä asiakkaiden käyttö- ja kulutustottumukset.

Varautumista voi tehdä myös tutustumalla omiin asiakkaisiin paremmin ja ennen kaikkea kuuntelemalla mitä heillä on sanottavana ja minkälaisia tarpeita asiakkaalla ylipäänsä on (Greenberg 2009, 506). Greenberg (2009, 509) selventää että huono tai epäonnistunut vuorovaikutus asiakkaan kanssa eri yhteydenottokanavissa nopeuttaa yrityksen tuotteen tai palvelun arvonlaskua asiakkaan silmissä. Vaikka asiakaskeskeisyys on nykypäivänä hyve, on erittäin järkevää ja reilua molempia sopijaosapuolia kohtaan etenkin isommissa hankinnoissa, järjestelmähankkeissa tai CRM-projektihankkeissa sopia etukäteen palvelutasosopimuksella rajat. Tällaisella palvelutasosopimuksella (engl. Service level agreement, lyhenne: SLA) on mahdollista ehkäistä jo sopimusvaiheessa mahdollisia tulevaisuuden ongelmatilanteita. Yleensä nämä mahdolliset kiistat koskevat vastuita tai palve-

lun toimintavarmuutta. (Buttle 2009, 207-208.) Muokkaamani taulukko 2 esittää asiakkaiden mieltämiä erilaisia vuorovaikutuksia kommunikointikanavittain sekä niiden vaikutusta niin laadukkaassa kuin huonossa valossa.

Taulukko 2. Taulukko vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa (Greenberg 2009, 509)

Kommunikointikanavat	Laadukas vuorovaikutus	Huono vuorovaikutus
Myymä/Toimipisteasiointi	Siisti ja järjestelmällinen toimipaikka, ystävällinen palvelu, hyvä tuotesaatavuus	Surkea asiakaspalvelu
Verkkoasiointi	Helppo navigointi, asiointi/tilaaminen ripeää	Hidas verkkopalvelu
Puhelu	Nopea vastausaika, asian hoitaminen kerralla kuntoon	Monivalintavalikko
Sähköposti	Lyhyt vastausaika sähköpostiin	Vastausaika yli 24 tuntia
Asiakaspalvelu	Ongelmatilanteen hoitaminen kerralla kuntoon	Tietämättömyys ja töykeys

Saario (2001, 15-17) kuvailee osuvasti, kuinka yrityksen tai organisaation päätehtävänä on tuottaa omistajilleen mahdollisimman paljon voittoa. Tulkitsen Saarion kuvauksen samalla myös niin että silloinhan myydyn palvelun tai tuotteen pitäisi myös tuottaa mahdollisimman paljon arvoa omistajalleen, oli se sitten mitä tahansa arvoa.

Oksanen (2010, 162) selittää, kuinka organisaatioiden asiakkuudenhallintahankkeissa viljellään kauniita korulauseita liittyen asiakastiedon omistamiseen ja sen arvon tunnustamiseen. Kuitenkin liian usein tämä arvokas omaisuus jätetään vaille minkäänlaista suojaa ja etenkin asiakastiedon käytettävyys on kiireen ja tiedon suuren määrän takia hyvin heikkoa (Oksanen 2010, 162). Olen havainnut myös omassa työssäni että asiakkaisiin liittyvää tietoa on erittäin paljon ja kaiken tämän tiedon hallinnointiin ja lajitteluun liian vähän työaikaa. Uskon kuitenkin että kun organisaatiot oppivat suodattamaan paremmin asiakastietoa ja saamaan siitä tärkeimmät tiedonjyvät, pystyvät he parantamaan asiakkuudenhallintaa entistä paremmin.

2.4 Asiakkuuden elinkaari

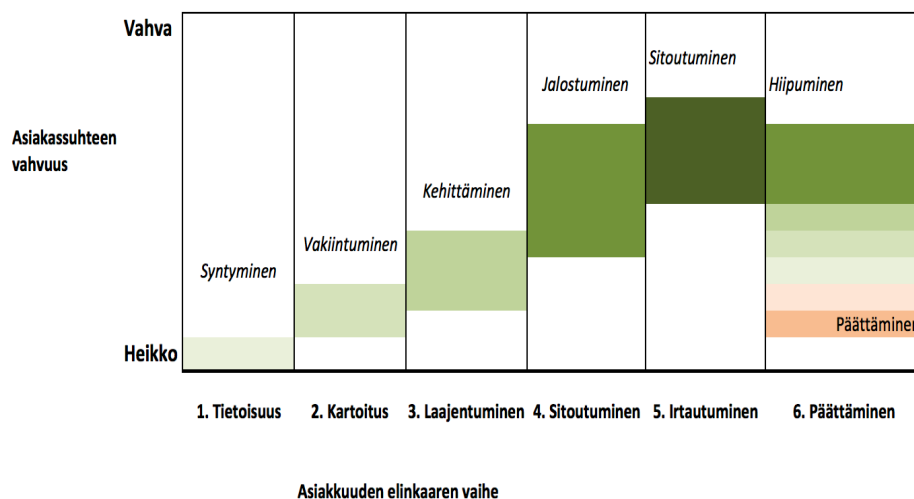
Olen toisinaan asiakkaan asemassa kokenut, että organisaatiot panostavat mieluummin uusien asiakkaiden hankintaan kuin vanhojen asiakkaiden palvelemiseen. Usein käykin niin että olemassa olevat asiakkaat jäävät vähäiselle ellei olemattomalle huomiolle. Turhautumistani on lisännyt myös se että uudet asiakkaat ovat saaneet kaikki parhaat tarjoukset sekä muut edut. On toki täysin ymmärrettävää että asiakashankinta on kallista ja asiakkuudella on aina elinkaari. Herää kysymys, onko niin sanotusti vanhoilla asiakkailla ollenkaan arvoa organisaatioille? Francis Buttle (2009, 227) vastaa tähän, että asiakkaan säilyttäminen on täysin turhaa ellei organisaatio tee aktiivista uusasiakashankintaa. Buttle (2009, 227-228) jatkaa aiheesta, että usein pienille liiketoimintansa alussa oleville yrityksille asiakashankinta on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin jo olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen.

Omassa työssäni tiimimme teki töitä pienen CRM-järjestelmän toimittajan kanssa. Tällä toimittajalla oli yhteensä kolme asiakasta, mukaan lukien meidän yrityksemme. Voin vain kuvitella, kuinka tärkeä asiakas me olimme, sillä liikevaihdollisesti asiakkuutemme toi heille yli 30% liikevaihdon ja näin ollen myös meidän säilyttämistemme asiakkaana oli elintärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Lecklin (2002, 106-109) selittää, kuinka ennen asiakkaan elinkaaren määrittämistä on tärkeää jakaa asiakkaat ryhmiin eli segmentteihin. Näin asiakkaiden erilaiset tarpeet pystytään tunnistamaan ja ottamaan huomioon käytettäessä yrityksen rajallisia resursseja asiakkuuksien kehittämiseen ja niiden säilyttämiseen. Lecklin (2002, 107-109) toteaa että asiakassegmenttien valintaan vaikuttavat yrityksen toimiala ja kohdemarkkinat. Vaikka parasta mallia asiakassegmentointiin ei ole, ainakin seuraavat voidaan katsoa olevan oleelliset asiakassegmenttien muodostamisessa:

- **Maantieteelliset tekijät** kuten asiakkaan sijainti.
- **Väestötekijät perustuen** asiakkaan ikään, sukupuoleen, ammattiin, perheen koon, tulo- tai koulutustasoon mukaan.
- **Yritysluokitus** joka vastaa väestötekijöitä. Yrityspuolella esimerkkinä asiakasyrityksen liikevaihto, voitto, henkilöstön koko ja toimipisteiden lukumäärä sekä toimialaluokitus.
- **Asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet**, joista tähän ryhmään kuuluvat harrastukset, kiinnostukset ja arvostukset.
- **Ostokäyttäytyminen**, johon liittyy ostotiheys, kertaoston suuruus, osto-aika ja paikka sekä ostokriteerit ja ostouskollisuus.
- **Asiakassuhdetasot** johon asiakkuuden syvyyden ja historian mukaan voidaan asiakkaat luokitella esimerkiksi avainasiakkaisiin, vakioasiakkaisiin, satunnaisasiakkaisiin, potentiaalisiiin asiakkaisiin ja entisiin asiakkaisiin.

Ala-Mutka (2004, 61-62) jakaa asiakkuuden elinkaaren vaiheet viiteen vaiheeseen, kuten tietoisuus, kartoitus, laajentuminen, sitoutuminen ja irtautuminen. Lisäksi koin tarpeelliseksi muokata alkuperäistä taulukkoa ja luoda siihen kuudennen, mutta mielestäni erittäin tärkeän vaiheen, asiakkuuden päättämisen. Omaan työkokemukseen perustuen näen, että juuri asiakkuuden päättäminen on erityinen ja tärkeä vaihe ellei tärkein. Asiakkuuden päättäminen on se vaihe jossa määritellään palaako asiakas koskaan takaisin. Uskon lähestymistapaan jossa organisaation tahtotilana on erota asiakkaasta ystävänä, tyylikkäästi ja hienotunteisesti päättäen yhteisen matkan, kuitenkin varautuen siihen, että asiakas saattaa joskus palata takaisin uudelleen. Tämän kaltaisen asiakkaan uudelleen paluun sain useasti kokea työskennellessäni Elisa Oyj:llä asiakaspalvelutehtävissä. Taulukossa 3 on mainittu edellä mainittuja asiakkuuden elinkaaren vaihteita sekä lisäämäni ja muokkaamani kuudes vaihe, päättäminen.

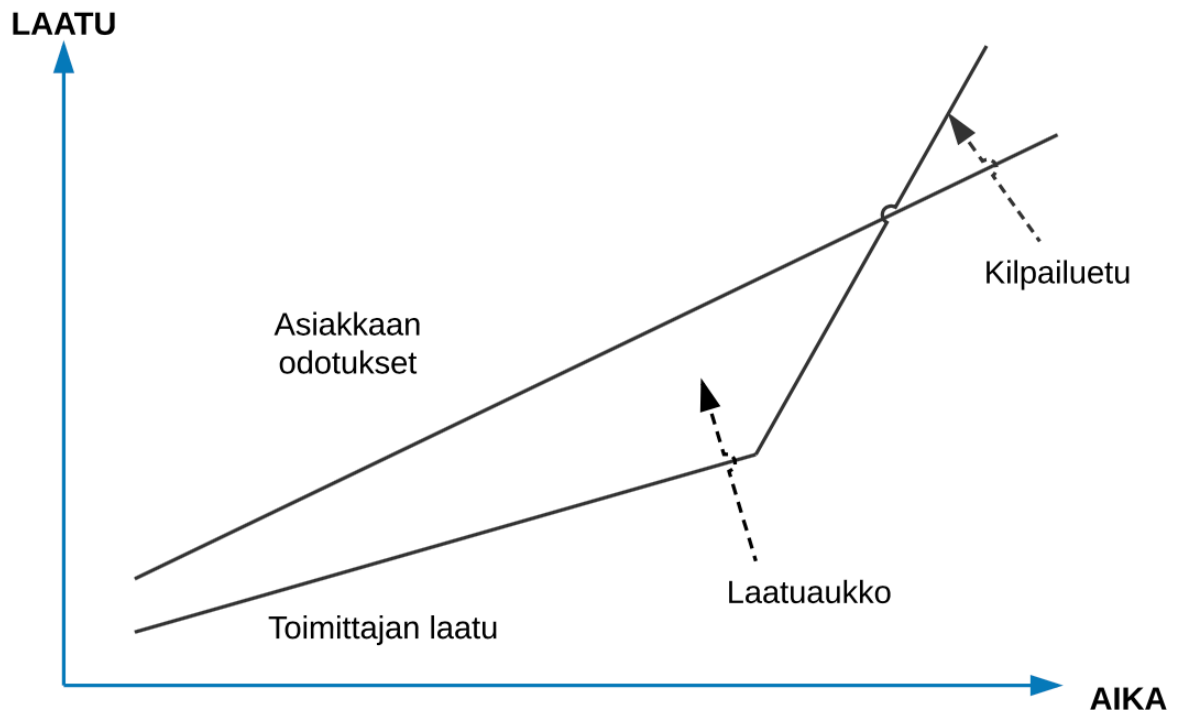
Taulukko 3. Asiakkuuden elinkaarimalli (Ala-Mutka 2004, 61)



Asiakkuudenhallintajärjestelmän toimittajan näkökulmasta asiakassuhteen päätökseen liittyy merkittävä sopimustekninen virstapylväs jonka Oksanen (2010, 281) kuvaa tunnettavan nimellä toimituksen hyväksyminen. Tässä asiakas käytännössä toteaa olevansa tyytyväinen toimittajaorganisaation toimittamaan järjestelmään tai konsultaatioon ja päättää projektin (Oksanen 2010, 281). Kriittisesti tarkasteltuna on mielestäni tärkeää että tuotteen tai palvelun toimittajaorganisaatio muistaa lisämyynnin paikan, vaikka asiakas on hyväksynyt toimituksen. Siksi myös on tärkeää päättää asiakkuus tai asiointitapahtuma niin, että on myöhemmin mahdollisuus myydä lisää tai, että asiakas haluaa itse palata takaisin organisaation asiakkaaksi. Tämänkaltaisen asiakkaan palaamisen takaisin asiakkaaksi mahdollistetaan tarjoamalla asiakkaalle mahdollisimman

laadukasta ja hyvää asiakaspalvelua, myös asiakassuhteen päättymisen jälkeen. Kun asiakkaan laatuodotukset ylittyvät, syntyy tästä kilpailuetua, joka ajan kanssa korreloi lisää laatuodotukset ylittäviä asiakkuuksia. (Lecklin 2002, 102-103.)

Kuvassa 3 on esimerkki edellä kertomastani asiakkaan odotusten ylittämisestä ja siitä saadusta kilpailuedusta, joka mahdollistaa ajan kanssa sen että jo menetetty asiakas palaa takaisin uudeksi asiakkaaksi.



Kuva 3. Laatuaukko ja kilpailuetu (Lecklin 2002, 103)

3 CRM-projekti

Projekteja toteutetaan kaikissa niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa. Asiakkuudenhallinnan projektit ovat osa organisaation CRM-strategiaa. Strategian tarkoituksena on yhdistää ihmiset, prosessit ja teknologia palvelemaan paremmin asiakasta (Buttle 2009, 65). Projektin oleellisin tarkoitus on saavuttaa ennalta määritelty tavoite, joka on kokemuksen mukaan usein liiketoiminnan määrittelemä tavoite. Lopputuloksena projektissa ei läheskään aina saada jotakin järjestelmää tai uutta työkalua. Projekti voi olla myös jonkin prosessin kehitysprojekti tai hanke, jonka sisällä on useampi projekti. Lecklin (2002, 137) kuvailee prosesseja käsitteenä seuraavasti, "Niissä sarja reaktioita synnyttää tietyn uuden

lopputuloksen”. ”Projektin eroaa prosessista siinä että se on ainutkertainen” (Lecklin 2002, 137).

Projektilla on aina selkeä alku ja loppu. Mikäli projekti ei ota loppuakseen, on mielestäni vastuullisen organisaatiojohdon tärkeänä tehtävänä lopettaa projekti. Laura Sillman (2011, 18-19) kuvailee opinnäytetyössään mielestäni osuvan selkeästi kaikille projekteille yhteisiä piirteitä, jotka ovat:

- Selkeä tavoite, aikataulu ja päättymisajankohta
- Tavoite pyritään saavuttamaan projektityöllä
- Toimintaa ohjataan suunnitelmallisesti
- Läpiviennistä on olemassa suunnitelma
- Projektiryhmä, jossa kaikille omat roolit ja vastualueet
- Ihmisten välistä yhteistoimintaa
- On asetettu taloudelliset reunaehdot
- Etenemistä ja tuloksia seurataan.

”CRM-projektin aikaansaa lähtökohtaisesti liiketoiminnan tarve muutokseen tai ratkaisutarve olemassa oleviin ongelmiin organisaatiossa” (Oksanen 2010, 78). Nykypäivänä voimakas koko maailmaa muuttava digitalisaation aalto pakottaa organisaatiot muuttumaan tai kokonaan katomaan. Vaikka esitänkin näkemykseni näin dramaattisesti ja yleisluontoisesti, niin sellaisen kuvan olen saanut palvellessani asiakkaita ja tehden yhteistyötä lukuisten pienten ja keskisuurten yritysten ja tahojen kanssa viimeisten neljän vuoden aikana. Näkemystäni puoltavat omat asiakkaani, jotka käyttävät entistä enemmän erilaisia älylaitteita niin työssään kuin työn ulkopuolellakin erilaiseen viestimiseen ja palveluihin.

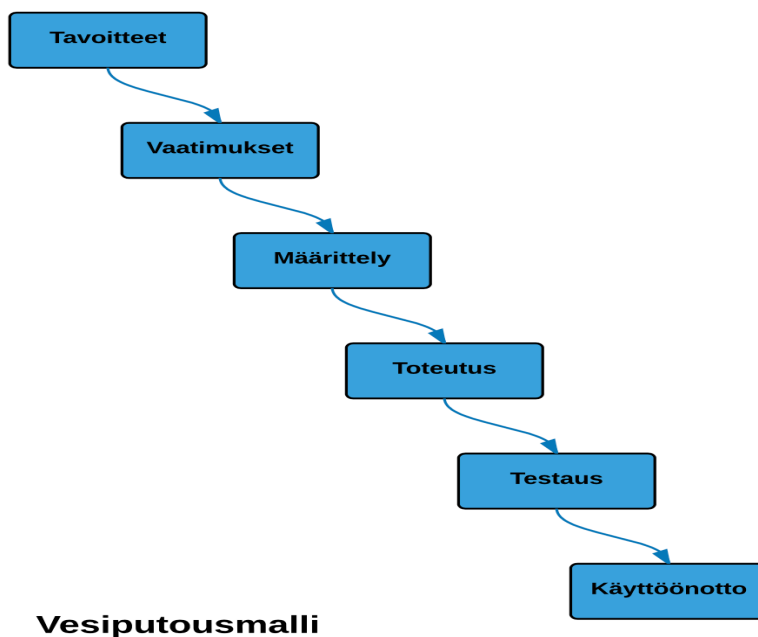
Puhuttaessa liiketoiminnan tarpeista ja palveluista ovat ne pohjimmiltaan hyvin yksinkertaisia. Yksinkertaisuudesta huolimatta on erittäin tärkeää, että nämä tarpeet tiedostetaan organisaatiossa ja näin ollen myös kirjataan asiakkuudenhallintaprojektin tavoitteisiin. Oksanen tuo esimerkkinä organisaation, joka on ottamassa käyttöön ensimmäistä asiakkuudenhallintajärjestelmää ensisijaisena tavoitteena kirjata systemaattisesti asiakaskohtaukset. Tämän projektin tavoitteisiin kuuluvat projektin laajuus ja sisällölliset rajaukset, projektin ylätasoinen aikataulu ja sen rajaukset, laajuuden ja aikataulun välinen suhde sekä projektin toteutustapa. (Oksanen 2010, 79.)

Oksanen (2010, 79) esittää että asiakkuudenhallintaprojektin alkuvaiheessa ei kannata jumiutua hiomaan tavoitteita, vaan keskittyä siihen, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja saavutettavissa. Kokemuksesta olen samaa mieltä Oksasen kanssa, sillä ymmärrettävyys ja ymmärretyksi tuleminen projektissa on kaikkein tärkein yksittäinen tekijä jolla on suora vaikutus projektin eri työvaiheiden onnistumiseen.

3.1 Projektin toteutustapa

Projektityössä ja tietojärjestelmien kehityksessä on tavallisesti kaksi päävaihtoehtoa toteuttaa kyseinen projekti. Voidaan käyttää joko vesiputous- tai iteratiivista mallia, joka toimii paremmin mitä monimutkaisempi projekti. Iteratiivinen malli on järkevä valinta myös silloin kun tavoite tai lopputulos ei ole täysin selkeä tai sen hahmottaminen vaikeaa. (Oksanen 2010, 85.)

Kuvassa 4 vesiputousmallin periaatteesta, jossa työvaiheet etenevät järjestyksessä niin, että aina päätetään edellinen työvaihe ennen uuden aloittamista.

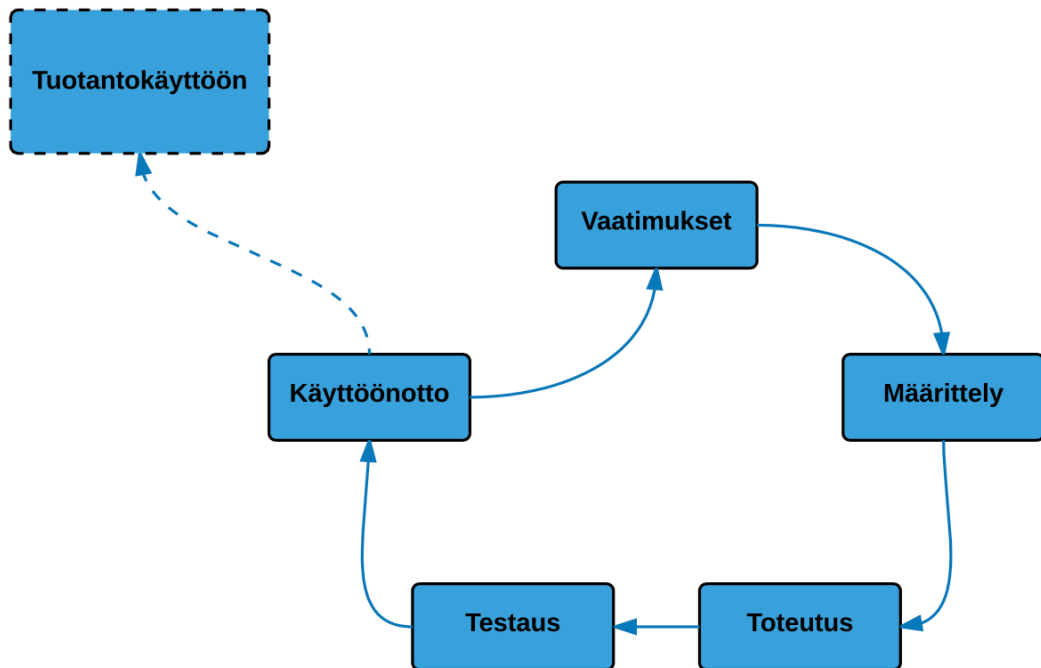


Kuva 4. Vesiputousmallin periaate (Oksanen 2010, 85)

Olen ollut mukana suurimmaksi osaksi vesiputousmallin projekteissa. Vesiputousmallia pidetäänkin suosittuna vaihtoehtona lyhyissä tai keskipitkissä konseptin luontiprojekteissa ja valmisohjelmistojen käyttöönotoissa. Ongelmatilanteita vesiputousmallissa syntyy verrattuna iteratiiviseen malliin siinä, mikäli liiketoiminta haluaa liikaa räätälöidä esimerkiksi valmisohjelmistoa. Tässä mallissa on tärkeintä sopia etukäteen, miten projekti toteutetaan ja mitä liiketoiminta tarkalleen haluaa. Mielellään tahtotila olisi hyvä selvittää ennen kuin ylipäänsä ryhdytään päättämään projektista tai sen toteutusmallista. Vesiputousmallin projektiin ei kannata ottaa kovin paljon räätälöintiä, sillä se nostaa kustannukset erittäin korkeiksi ja on ylipäänsä vääränlainen projektimalli käytettäväksi.

Iteratiivisessa mallissa kehityksen kohde puretaan osiin ja jokainen osan tehdään alusta loppuun kerrallaan. Yksinkertaisesti iteratiivisessa mallissa toistetaan vesiputousmallia niin monta kertaa, kuin kehityshankkeessa on osasia. (Oksanen 2010, 86.)

Havainnollistava kuva 5 iteratiivisesta mallista ja sen periaatteesta pyörittää työvaiheita niin kauan kunnes ne tulevat valmiiksi. Käyttööntöövaiheessa työkalu tai toimintatapa otetaan tuotantokäyttöön.



Iteratiivinen malli

Kuva 5. Iteratiivisen mallin periaate (Oksanen 2010, 86)

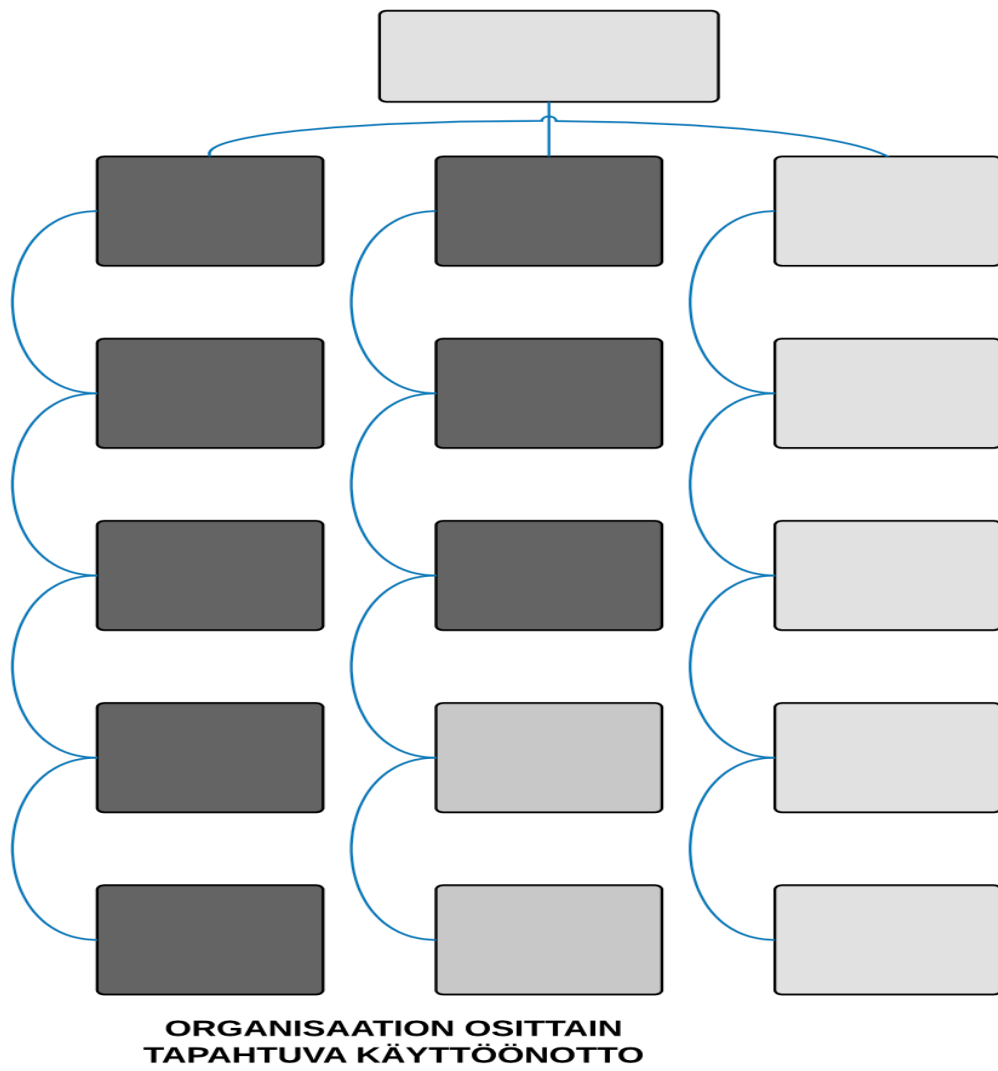
Rahassa mitattuna iteratiivinen projektimalli on kalliimpi vaihtoehto sillä se vaatii lähtökohdaisesti enemmän työtunteja. Siksi iteratiivinen malli soveltuukin ennalta arvaamattomiin ja monimutkaisiin projekteihin sillä toistuvat määrittelykierrokset vähentävät lopputuloksen epäonnistumisen riskiä. (Oksanen 2010, 86.) Itselläni on iteratiivisesta mallista yksi ainut projekti, joskin ei kovin onnistunut sellainen. Kyseinen järjestelmäprojekti kesti hyvin pitkään ja vaatii paljon resursseja lopputuloksen ollessa epäonnistunut. Tein kyseisessä projektissa vianetsintää ja järjestelmän testausta. Epäonnistumisen aiheutti sekava projektiorganisaatio sekä jatkuvat uudelleen määrittelyt, joihin liiketoiminta lisäsi uusia toimintoja jokaisella määrittelykierroksella.

3.2 Käyttöönotto

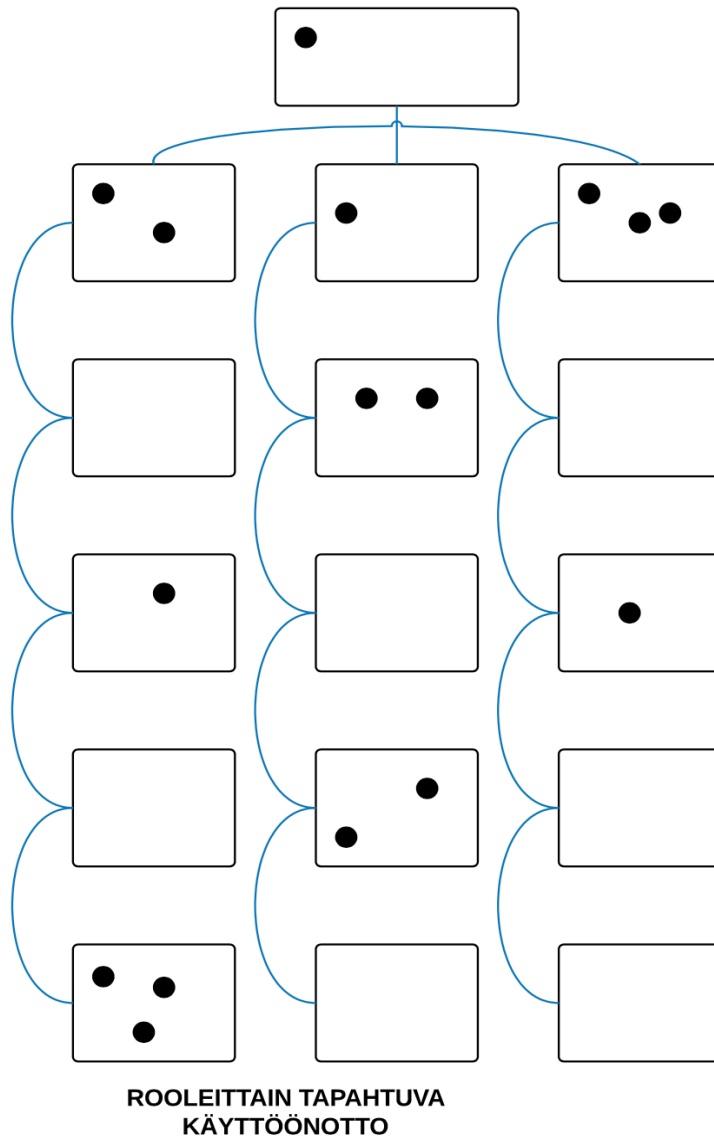
Käyttöönotto on suuri hetki projektitiimille, koska kehitetty työkalu tai toimintatapa otetaan ensi kertaa käyttöön. Käyttöönotto on usein kriittisin ja myös kallein vaihe, sillä käyttäjien koulutukset ja tuki on alussa kaikkein suurinta (Oksanen 2010, 253). Usein käyttöönotto tapahtuu vaiheittain niin että aluksi uutta työkalua tai toimintatapaa testataan pilottiasiakkaisiin tai organisaation pääkäyttäjien kesken ja vasta myöhemmin koko organisaation laajuisesti. Tällä toimitatavalla saadaan ehkäistystä jonkin asian rikkoutumisen koko organisaation asiakaskannan laajuisesti. (Buttle 2009, 90.)

Työskentelin urallani finanssialalla maksupäätetoimittajalla jonka eräässä projektissa työstimme uudenlaista maksupäätteohjelmistoa joka toimisi paremmin erilaisten kassajärjestelmien kanssa. Valitsimme uuden maksupäätteen testiryhmäksi muutaman asiakkaan, jotka saivat testata maksupäätettä täysin veloitusetta niin kuukausimaksun, kuin maksutapahtumien osalta. Nämä asiakkaat taas puolestaan asensivat maksupäätteet vain muutamaan omaan toimipisteeseen. Sekä meillä että aiemmin kuvaamillani maksupäätteiden testiasiakkailla oli tarkoituksena rajata vahingot ottamalla uudet maksupäätteet käyttöön vaiheittain. Ongelmatilanteen sattuessa voin siis sanoa, että on huomattavasti pienempi paha liiketoiminnalle yhden toimipisteen maksupäätteiden toimimattomuus kuin sadan toimipisteen kaikkien maksupäätteiden toimimattomuus.

Alla esitelty kuvat 6 ja 7 tavallisimmista CRM-projektin käyttöönottomalleista, joista sekä organisaation osittain tapahtuvassa käyttöönotossa että rooleittain tapahtuvassa käyttöönotossa olen saanut olla mukana omassa työssäni. Kuvassa 6 otetaan uusi toimintatapa tai järjestelmä käyttöön organisaation eri osissa hallitusti, kuin kuvassa 7 käyttöönotto tapahtuu käyttäjäkohtaisesti.

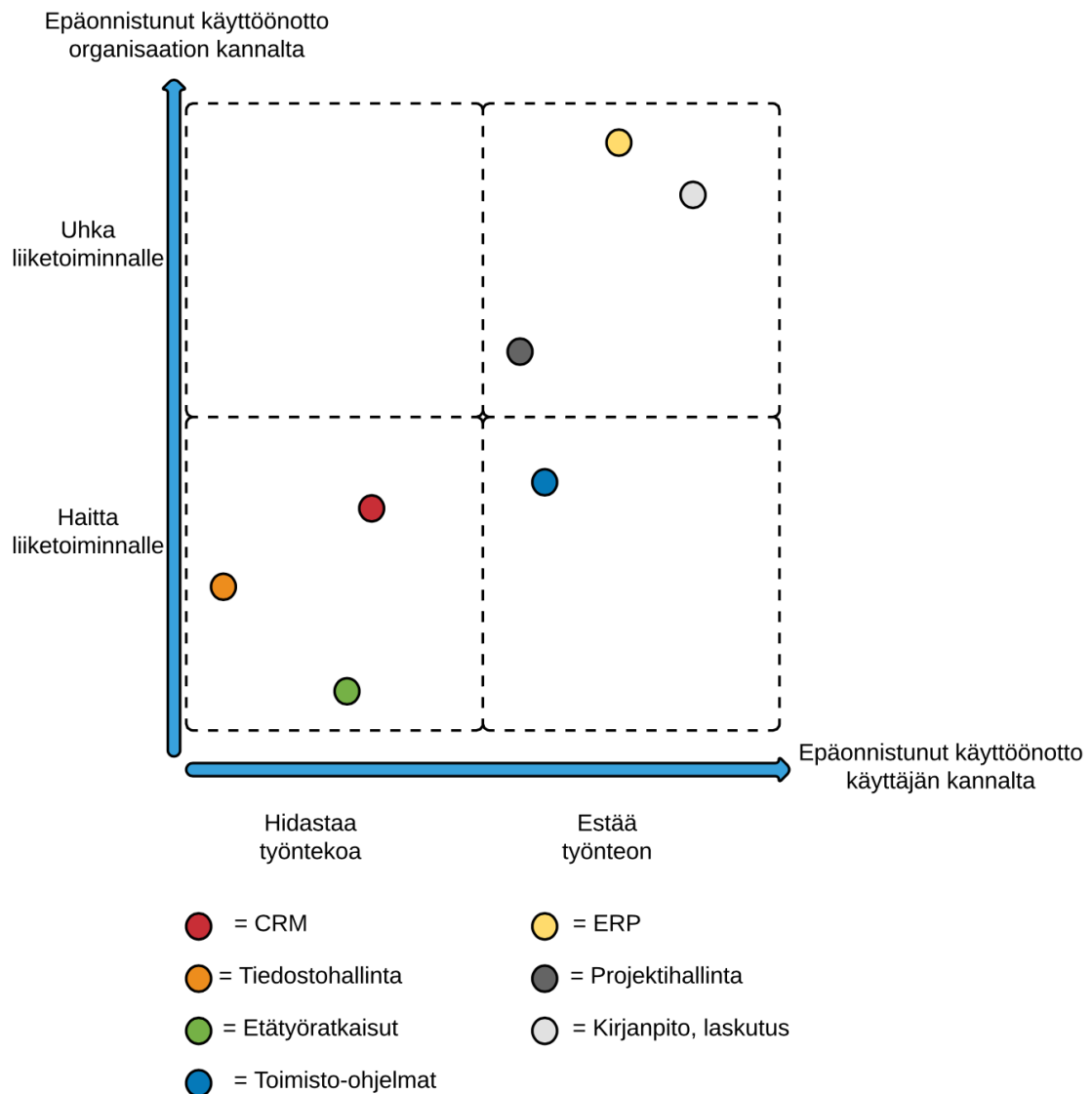


Kuva 6. Tavallisimmat CRM-projektin käyttöönottomallit, organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto (Oksanen 2010, 256)



Kuva 7. Tavallisimmat CRM-projektin käyttöönottomallit, rooleittain tapahtuva käyttöönotto (Oksanen 2010, 256)

Käyttöönotossa on kyse myös siitä, miten saadaan uuden työkalun tai toimintatavan käyttäneet käyttämään tätä yhä uudestaan ja uudestaan. Esimerkiksi CRM-järjestelmän puuttuminen ei yleensä lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna aiheuta juurikaan vahinkoa liiketoiminnalle, ja työnteko on pääosin hoidettavissa erilaisin kiertotein. (Oksanen 2010, 25-26.) Oksanen (2010, 27) tarkastelee tietojärjestelmiä ja toimintatapoja käyttöönottilanteissa välttämättömyyden kannalta niin organisaation kuin käyttäjän näkökulmista käsin. Muokkaamani kuva 8 esittää tietojärjestelmien käyttöönoton välttämättömyyden tarkastelua organisaatio- ja käyttäjänäkökulmista käsin. Kuvassa 8 on riskimittari, joka määrittelee vakavuusasteen liiketoiminnalle ja työnteolle yleisesti käyttäjätasolla.



Kuva 8. Tietojärjestelmien välttämättömyyden vertailusta (Oksanen 2010, 27)

Voin todeta, että myös asiakkuudenhallintatyökalun vasten tahtoinen käyttäminen, koska esimies tai organisaatio niin haluaa, on myös huono vaihtoehto. Tällöin asiat tehdään pakosta ja välttämättömyyden nimissä jolloin helposti tällainen käyttäjä sortuu välinpitämättömyyteen. Tästä voi myös aiheutua se että huononlaatuista asiakastietoa päätyy CRM-järjestelmään ja näin ollen uusi kehitetty toimintatapa on tehoton jo heti alusta alkaen.

3.3 Toimittajavalinta

Haluaisin ostaa vähän ajetun hyvin pidetyn auton, jonka valmistaja on tunnettu ja luotettava. Kysyn varmasti ystäväni mielipiteitä, kokemuksia ja käyn koeajamassa mahdolliset vaihtoehdot. Lopuksi vakuutan puolisoni hankintani tarpeellisuudesta sekä sopivuudesta

juuri meidän perheelle. Myös CRM-hankkeen toimittajavalinta perustuu pitkälti vastaavalaaiseen ehdokkaan etsintään kuin aiemmin kuvaamani auton hankinta. Tämän päivän toimittajakenttä on laaja ja käytännössä Microsoft Dynamics CRM-tuotteen myötä jokainen Microsoftin ratkaisuja toimittava kumppani on myös potentiaalinen CRM-toimittaja (Oksanen 2010, 183).

Oksanen (2010, 184-186) esittää että CRM-ratkaisutoimittajat ja erilaiset konsultit voidaan jakaa molemmat karkeasti kolmeen eri pääkategoriaan:

Ratkaisutoimittajat

- Toimittajalla oma tuote, jota pääasiassa kumppanit toimittavat.
- Toimittajalla oma tuote, jota toimitetaan pääasiassa itse.
- Toimittaja toimittaa päämiehen tuotetta. Päämies voi olla joko kaupallinen, tai avoimen lähdekoodin ratkaisu.

Konsultit

- *Asiakkuuskonsultit*, jotka ovat erikoistuneet asiakastavoitteiden, -visioiden, -strategioiden ja -prosessien laatimiseen, sekä kehittämään asiakassuhteiden hallintaa ja asiakasrajapinnan toimintatapoja. Usein tarjontaan kuuluu lisäksi muutoksen johtamisen tukea ja avustamista tietojärjestelmäprojekteissa. Asiakkuuskonsultit toimittavat tavanomaisesti kokonaisvaltaista palvelua pitkien projektien muodossa.
- *Käyttöönottokonsultit*, jotka ovat keskittyneet käyttöönoton tehokkaaseen toteutukseen ja siihen liittyviin toimintoihin, kuten toimittajavalintaan. Käyttöönottokonsulttien palvelut on yleensä rajattu keskitetyiksi toimenpiteiksi käyttöönoton eri vaiheissa.
- *Integraattorit*, jotka tarjoavat tukea ja teknisiä ratkaisuja eri järjestelmien yhdistämiseen. Integraattorit pyrkivät lähtökohtaisesti keskittymään integraatioarkkitehtuurien kehitykseen. Oletuksena on, että asiakkaan prosessit, sekä muu kehitys on saatu stabiiliin tilaan ennen integraatioprojektin käynnistystä.

Toimittajien tuotteita ja ratkaisuja miettiessä on hyvän organisaatiojohdon aina kiinnitettävä huomio tuotteen tai palvelun elinkaareen. Tällä tarkoitan sitä, että usein kaikkein edullisin ratkaisu ei ole välttämättä se paras, koska tuotteen tultua elinkaarensa päähän on se oletusarvoisesti uusittava tai vaihdettava toiseen ratkaisuun joka luonnollisesti synnyttää organisaatiolle kustannuksia ja uuden järjestelmän mukana muutosvastarintaa.

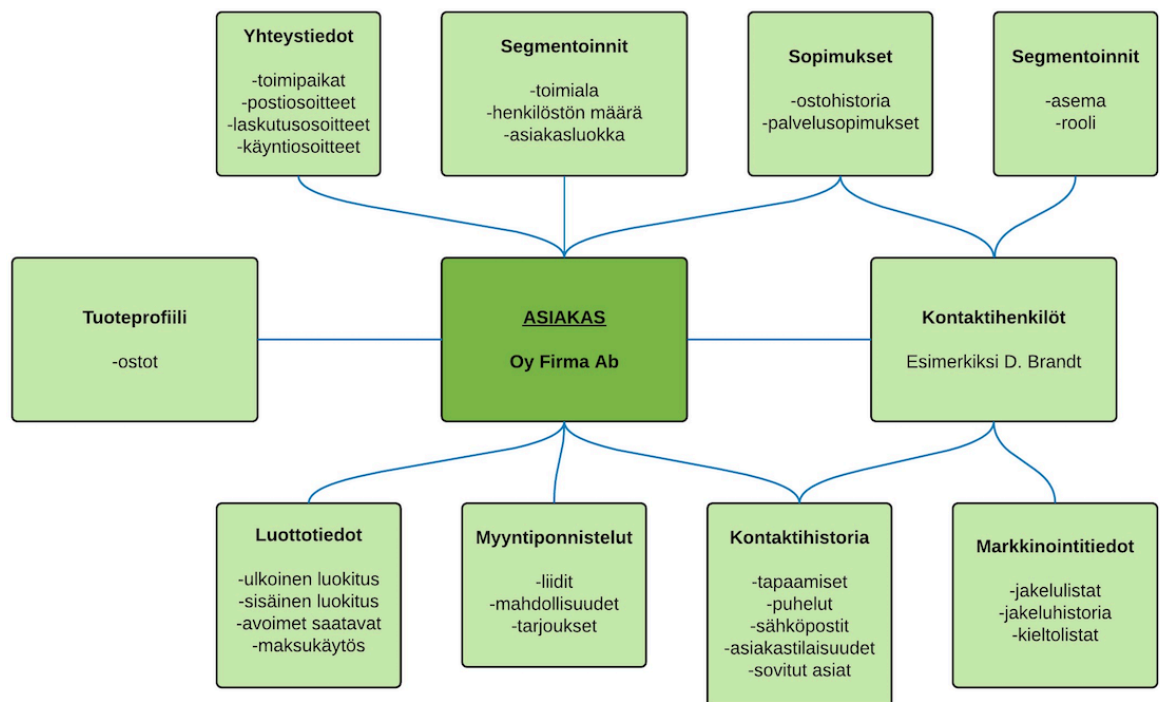
3.4 Tietosuoja

Olen lukenut lehdistä ja kuullut mediasta, kuinka arkaluontoisia asiakastietoja on löytynyt julkisista kierrätyspisteistä tai tiedot on postitettu epähuomiossa väärälle henkilölle. Olen myös itse kohdannut finanssialalla työskennellessä erittäin riskialttiisiin tilanteisiin joissa esimerkiksi maksukorttien tietoja ja henkilötunnuksia on joutunut kauppiaan toiminnasta johtuen väärin käsiin. Etenkin asianajopalalla jossa työskentelen tällä hetkellä tietoturvan

parissa, on tietosuoja erityisen tärkeä asia. Tietoturvan laiminlyönti saattaa hyvinkin tuhota yrityksen maineen kertaheitolla. Oksanen mielestä on tärkeää olla myös sekoittamatta erillisiä käsitteitä tietosuoja ja tietoturva keskenään, joista jälkimmäinen tarkoittaa fyysistä ja tietoliikenneturvallisuuksia ja edellä mainittu organisaation hallussa olevien henkilötietojen ja yrityssalaisuuksien käsittelyä ja luovutusta (Oksanen 2010, 119). Yrityssalaisuudet, henkilötiedot ja arkaluontoinen materiaali on vielä kehitysasteella monessa isossakin organisaatiossa ympäri maailman ja niiden vakavuutta sekä vaikutuksia ei ymmärretä tarpeeksi hyvin (Buttle 2009, 117).

“Asiakastiedon ajatellaan usein liittyvän kontaktitietoihin, mutta ne ovat vain pieni osa kokonaisuutta” (Oksanen 2010, 148). Asiakastietoja tarvitaan markkinointiin, jonka päätehtävänä on pitää asiakkaan mielenkiinto organisaatiota kohtaan yllä. Myynnin tehtävänä on taas hyödyntää tätä mielenkiintoa myyntitilanteessa ja myydä asiakkaalle tuote tai palvelu. Näin ollen asiakastiedot ovat yrityksen arvokkainta omaisuutta jota täytyy suojella. (Greenberg 2009, 283.)

Muokkaamani kuva 9 esittää asiakastietojen moniulotteisuuden ja sidonnaisuudet organisaation eri sidosryhmien välillä.



Kuva 9. Esimerkki B2B-asiakastiedoista (Oksanen 2010, 149)

Tavallisesta arjesta tuon esimerkkinä esille henkilötunnukseni käytön salasanan kaltaisena tunnistautumistietona soittaessani operaattorille tai vaikkapa Kelaan. Käytännössä kertomalla henkilötunnuksen asiakaspalvelijalle saa selville hyvinkin paljon ilman sen kummempia lisätunnistautumisia. Edellä mainitsemani esimerkki on vain murto-osa tietosuojaa vakavasti rikkovista käsittelytavoista nykypäivänä. Toinen esimerkki liittyy eri palveluntarjoajien käyttöehtoihin joita harva vaivautuu lukemaan, mutta jossa luovutat suuren määrän henkilökohtaista tietoa hetkessä johonkin tietokantaan. (Nämä ovat asioita, joita haluan opinnäytetyöni lukijan pohtivan hetken tosissaan).

Buttlen (2009, 117-118) mukaan tietosuojan määrittämisessä auttavat seuraavat kansainväliset tietosuojaperiaatteet:

- Selkeä tietojen käyttötarkoituksen esittely asiakkaalle perusteluineen.
- Tietojen keräämisestä ja säilytyksestä pitää organisaatiolla olla tiedossa selkeä prosessi.
- Rajattu tiedon käyttö liiketoimintaan sidotusti.
- Tietojen täytyy olla ajantasalla ja järjestyksessä.
- Tietoja ei saa siirtää tai myydä kolmannelle osapuolelle ilman suostumusta.
- Asiakkaalla mahdollisuus päästä tarkastelemaan omia tietoja.
- Asiakasta on pidettävä ajantasalla omista tiedoista tai mahdollisista muutoksista niiden käsittelyssä.
- Laadukas tietoturva tietosuojan tukena.
- Vastuullisuus tietojen säilytyksestä ja käytöstä.

Pelkkä ajatus henkilötietorekisteristä tai henkilötietojen keräämisen tarpeellisuudesta ei pelkästään riitä. Oksasen mukaan on oltava asialliset ja kirjallisesti määrittelyt perusteet henkilötietojen käsittelyn tarkoituksesta (Oksanen 2010, 125). Lähtökohtaisesti vaatimus koskettaa niin käsittelyä itseään kuin käsiteltävän tiedon laajuutta. Oksanen (2010,126) muistuttaa, että tietosuojaasiat on otettava huomioon ennen varsinaista asiakastietojen kanssa työskentelyn aloittamista, kuten esimerkiksi asiakashallintajärjestelmän käyttö tai tietovaraston perustaminen. Myös CRM-projektin toteutusvaiheessa on muistettava turvata käsiteltävän asiakasaineiston tietosuoja. Erityisellä painolla on otettava huomioon ainakin seuraavat asiakysymykset:

1. Miten ja mistä CRM-järjestelmään siirrettävät tiedot kerätään ja missä niitä säilytetään ennen uuteen järjestelmään siirtämistä?
2. Miten tarvittava aineisto toimitetaan järjestelmätoimittajan saataville?
3. Miten järjestelmätoimittaja käsittelee aineistoa?
4. Ovatko järjestelmätoimittajan tietosuojakäytännöt ajan tasalla?
5. Onko mahdollista, että järjestelmätoimittajan haltuun jää työ- tai muita kopioita asiakastiedoista?
6. Miten mahdollisen poistuvan CRM-ratkaisun tietosuoja toteutuu?
7. Miten henkilötietolain mukainen hävittämisvelvollisuus toteutuu?

(Oksanen 2010, 125-127.)

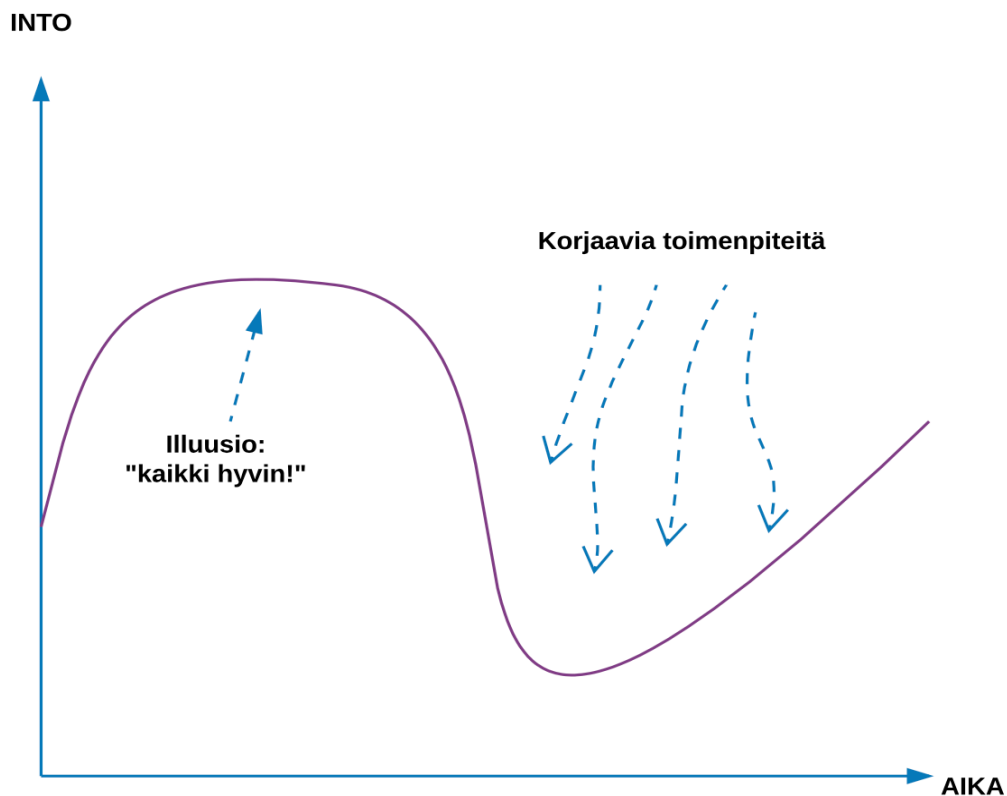
Työssäni olemme omaa CRM-projektia toteuttaessa pohtineet samoja tietosuoja kysymyksiä kuin Oksanenkin teoksessaan. Mielestäni ratkaisumalli saa olla myös yksinkertainen, kunhan se on toimiva kokonaisuuden kannalta. Esimerkiksi CRM-projektipäällikkö toimitti toimittajalle yrityksemme asiakastiedot uutta järjestelmää varten ulkoisella kovalevyllä henkilökohtaisesti taksilla. Näin projektipäällikkö varmisti, että tiedot päätyvät turvallisesti toimittajalle. Lisäksi hän valvoi toimittajan tietojen hävitysprosessia toimittajan tiloissa, näin varmistaen itse oikeanlaisen tietojen käsittelyn. Mielestäni ei kannata myöskään pelätä käyttää erilaisia suojaustyökaluja, jotka tekevät huomion luontoisen hälytyksen organisaation ICT-osastolla aina kun tietoa siirretään ulkoiseen muistilähteeseen työtietokoneelta. Edellä mainitsemassani tilanteessa olen itse käyttänyt muutaman minuutin työajasta ja soittanut tietoa ulkoiselle muistilähteelle siirtäneelle kollegalle sekä kysynyt ystävällisesti mihin tarkoitukseen hän tietoa tarvitsi. Lopuksi pyysin lyhyen kiittauksen sähköpostitse, jolloin tilanteesta jää aina jälki. Tällä toimitatavalla tarkoitukseni ei ole epäillä ketään väärinkäytöksen mahdollisuudesta, vaan lähinnä toimia ennalta ehkäisevästi ja vastuullisesti. Suosittelisin opinnäytetyöni lukijoita ottamaan esittelemäni toimintatavan käyttöön omassa työssään tai tuomaan sen esille omalle organisaatiojohdolle. Kokemuksesta voin sanoa, että kaikkein tehokkain tapa parantaa ja kehittää tietosuoja on käyttäjien oma vastuullinen toiminta.

4 CRM:n juurruttaminen organisaatioon

Olen ollut osallisena asiantuntijan roolissa CRM-projektissa nykyisessä työssäni. Projekti tuli päätökseen ja uusi CRM-järjestelmä otettiin käyttöön, ensin osassa organisaatiota ja lopuksi koko organisaatiolle yhteisesti. Jouduin heti alkuun itse toteamaan saman kuin Oksanen (2010, 10-11) teoksessaan, miten tähän uuteen CRM-järjestelmään ei sisälly aitoa välttämättömyyttä tai pakkoa. Toisin sanoen organisaatiomme toiminta ei esty tai rikkoudu, vaikka asiakkuudenhallintajärjestelmää ei käytettäisi lainkaan tai sitä käytettäisiin vain osittain. Tällainen järjestelmän käytön pakon puuttuminen luo hankaluuksia joita käyttäjät kiertävät esimerkiksi käyttämällä vanhaa tuttua työkalua tai pitämällä uuden CRM-järjestelmän ohella omia henkilökohtaisia muistiinpanoja, pahimmassa tapauksessa paperilappuja.

Oksanen (2010, 285) toteaa teoksessaan ytimekkäästi, ”silloin kun CRM:stä tulee luonteva osa organisaation arkea ja toimintatapoja, on se samalla luonteva osa organisaatiota”. Niinpä käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeinen ensimmäinen vuosi on kriittisin oikeiden toimintatapojen ja muutoksen kannalta. (Oksanen 2010, 285.) Kuva 10 kuvaa käyt-

töönoton jälkeistä kriittisesti tärkeää aikaa projektin onnistumisen ja muutoshallinnan kannalta.

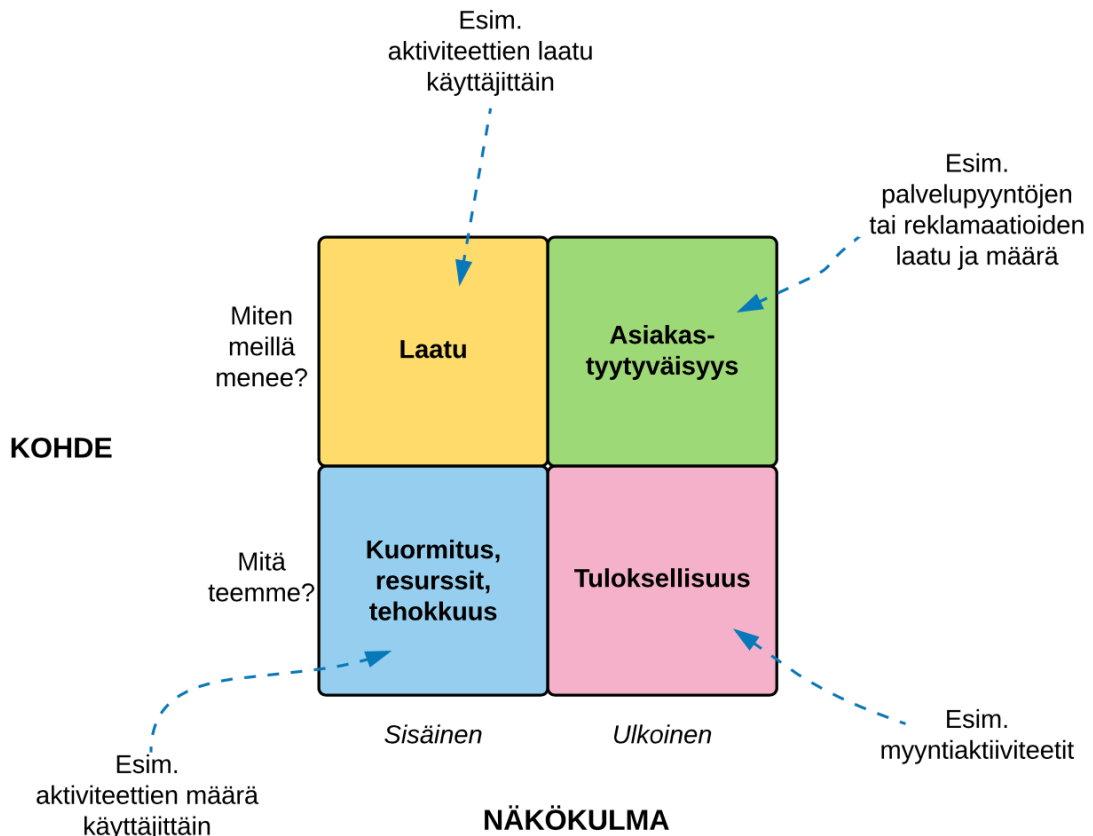


Kuva 10. Käyttäjien sitoutumisen ja innon vaihtelu käyttöönottoprojektin päätöksen jälkeen (Oksanen 2010, 287)

Tuloksen tekemisen mahdollistaminen ja tulosseuranta on tärkeä osa johdon työtä (Lecklin 2002, 72). Siksi myös moni esimies on ristiriitaisessa tilanteessa CRM-projektin jälkeen, sillä toisaalta esimiehillä on strategisten muutosten jalkautus vastuullaan ja toisaalta tulosvastuu (Oksanen 2010, 287). Ongelmaksi muodostuu kuitenkin jatkuva muutoshallinnan ja uusien toimintatapojen laiminlyönti tulosvastuuseen vedoten, joka johtaa lopulta asiakkaan palvelemisen laiminlyöntiin, koska tällöin organisaatiolla ei ole yhteistä linjaa (Greenberg 2009, 257-258). Siksi onkin suositeltavaa repsahduksien estämiseksi että CRM-järjestelmän tai sovittujen uusien toimintatapojen käyttöä seurataan aktiivisesti ja mahdollisiin ongelmiin puututtaisiin välittömästi. Seurantakohteita ovat muun muassa käyttöaktiivisuus aina yksilötasolle asti, syötettyjen tai käsiteltyjen tietojen oikeellisuus, CRM:n tuki muille prosesseille sekä uusien toimintatapojen säännöllinen noudattaminen. (Oksanen 2010, 288.)

Edellä mainituille seurannan asioille on olennaista löytää järkevä taso. Seurannan korjavia toimenpiteet valitaan, suunnitellaan ja toteutetaan tilannekohtaisesti, joista tavallisimmat toimenpiteet ovat esimiestyön parantaminen, osaamistason nostaminen, dokumentaatioiden päivitys ja tarkentaminen. Myös aktiivinen ongelmien tuominen organisaation sisällä julkiseen tietoisuuteen auttaa niiden ratkaisemisessa. Liiketoiminnan mittarit ovat mitä parhaimmat juurruttamisen apuvälineistä aina yksilötasolle asti, sillä käyttäjien näkökulmasta ne luovat CRM-järjestelmän tai toimintatavan käyttöön liittyvän pakon, jollaista tarvitaan laadukkaan asiakkuudenhallinnan onnistumiseen. (Oksanen 2010, 288-289, 292.)

Mielestäni hyvän lopputuloksen saa sitomalla organisaation tavoitteet erilaisiin henkilöstön palkitsemisjärjestelmiin sen hetkistä organisaation tarvetta tai tahtotilaa muokkaillen. En henkilökohtaisesti usko, että raha olisi kaikille työntekijöille se ainut oikea kannustin. Näen kuitenkin, että reilut palkitsemisjärjestelmät ovat yrityksen johdon kiitos hyvin tehdystä työstä ja niiden tarkoitus on tasapuolistaa työntekijöitä. Rahallinen korvaus on näin ollen kaikkein neutraalein ja reiluin palkitsemisen muoto, koska se antaa saajalleen mahdollisuuden päättää miten sen käyttää. Kuva 11 esittää CRM-mittareita ja niiden luokittelua esimerkkeineen. Mittareiden tarkoitus on sama kuin muussakin analytiikassa, nimittäin toimia muutoksen mahdollistajana ja tarkentaa kohteen, näkökulman ja erilaisten liiketoimintakysymysten tulvaa yhdeksi kokonaisuudeksi. Kuvasta 11 mieleeni tuleekin vanha yritysjohtajan yleisesti käytetty sanonta ”sitä saamme, mitä mittaamme”.



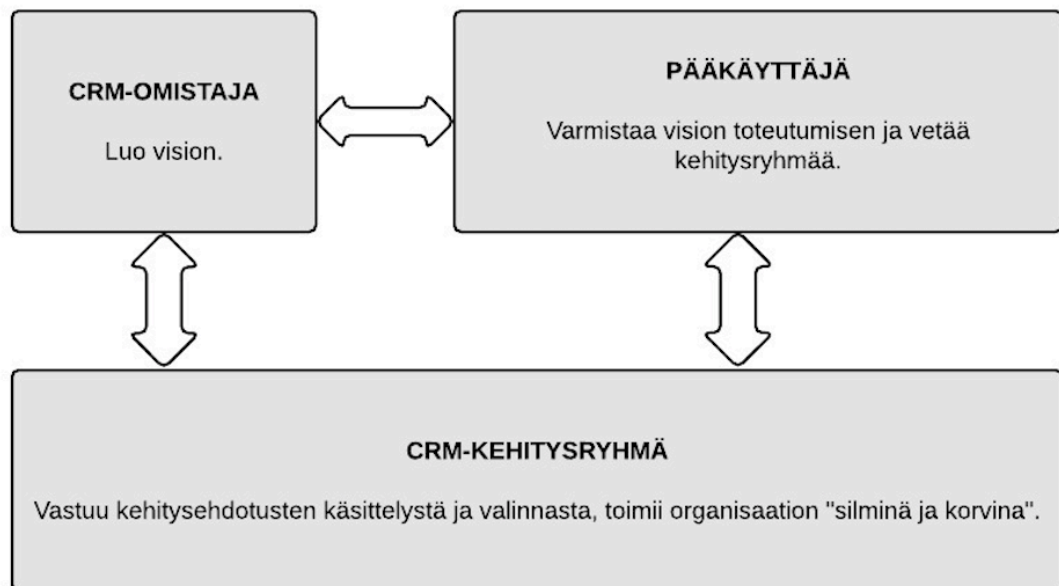
Kuva 11. CRM-mittareiden luokittelua (Oksanen 2010, 293)

4.1 Käytöntuki ja ylläpito

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen ei mielestäni ole kertaluonteinen asia. Se on jatkuva prosessi, joka vaatii rinnalle hyvän käytöntuen ja kattavan ylläpidon. Käytöntuki on tärkeä elementti liiketoiminnan tueksi ja tämä on myös suuri osa nykyistä työtäni. Käytöntuen asiantuntijana toimin yhdessä tiimini kanssa liiketoiminnan tukena ylläpitäen kaikkia yrityksemme teknisiä toimintoja, järjestelmiä, palvelimia ja tietokantoja. Tämän kaltainen käytöntuki yrityksen sisäisenä palveluna mahdollistaa myös sen, että myynti eli tässä tapauksessa juristit voivat täysin keskittyä yrityksemme asiakkaiden palvelemiseen. Kärjistettynä käytöntuen tärkein tehtävä on tukea liiketoimintaa mahdollisimman saumattomasti, jotta liiketoiminta voi keskittyä tuloksen tekemiseen.

Kun asiakkuudenhallintaprojekti on viety onnistuneesti tuotantoon ja varsinainen projekti-organisaatio purettu, on huolehdittava riittävän tuen ja tukirakenteiden luomisesta. Merkittävässä roolissa ovat avainkäyttäjät ja CRM-kehitysryhmä, jotka toimivat jatkumona purettulle projektiryhmälle. Käytännössä tämän kehitysryhmän tehtävänä on ylläpitää ja kehittää asiakkuudenhallintahanketta ja valvoa että käyttö on laadukasta ja alun perin tarkoitet-

tu käyttötarkoitus toteutuu liiketoiminnan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Oksanen 2010, 295.) Kuva 12 kuvastaa ylläpitovaiheen tekijöiden CRM:n omistajan, pääkäyttäjän ja CRM:n kehitysryhmän suhteita toisiinsa.



Kuva 12. Ylläpitovaiheen tukirakenteet (Oksanen 2010, 296)

Yleisesti ottaen organisaatiolla olisi oltava oman kokemukseni mukaan laadukas palveluiden käytöntuki. Varsinainen käytöntuki voi olla joko ulkoistettu tai kuten minun työpaikkani tapauksessa muutaman hengen ICT-tiimi joka on suorassa työsuhteessa organisaatioon. Kaikki tämä siksi, että kokemuksesta tiedän ettei muutaman erikseen määritellyn pääkäyttäjän vastuulle voida heti alussa sysätä koko käytöntukea liittyen uuteen CRM-järjestelmään tai CRM-toimintatapaan. Yleensä nämä pääkäyttäjät tekevät osittaista käytöntukea CRM-projektiin liittyen oman varsinaisen työtehtävän rinnalla. Siksi on tärkeää, että organisaation varsinainen käytöntuki koulutetaan vastaamaan käyttäjien peruskysymyksiin ja ongelmatilanteisiin.

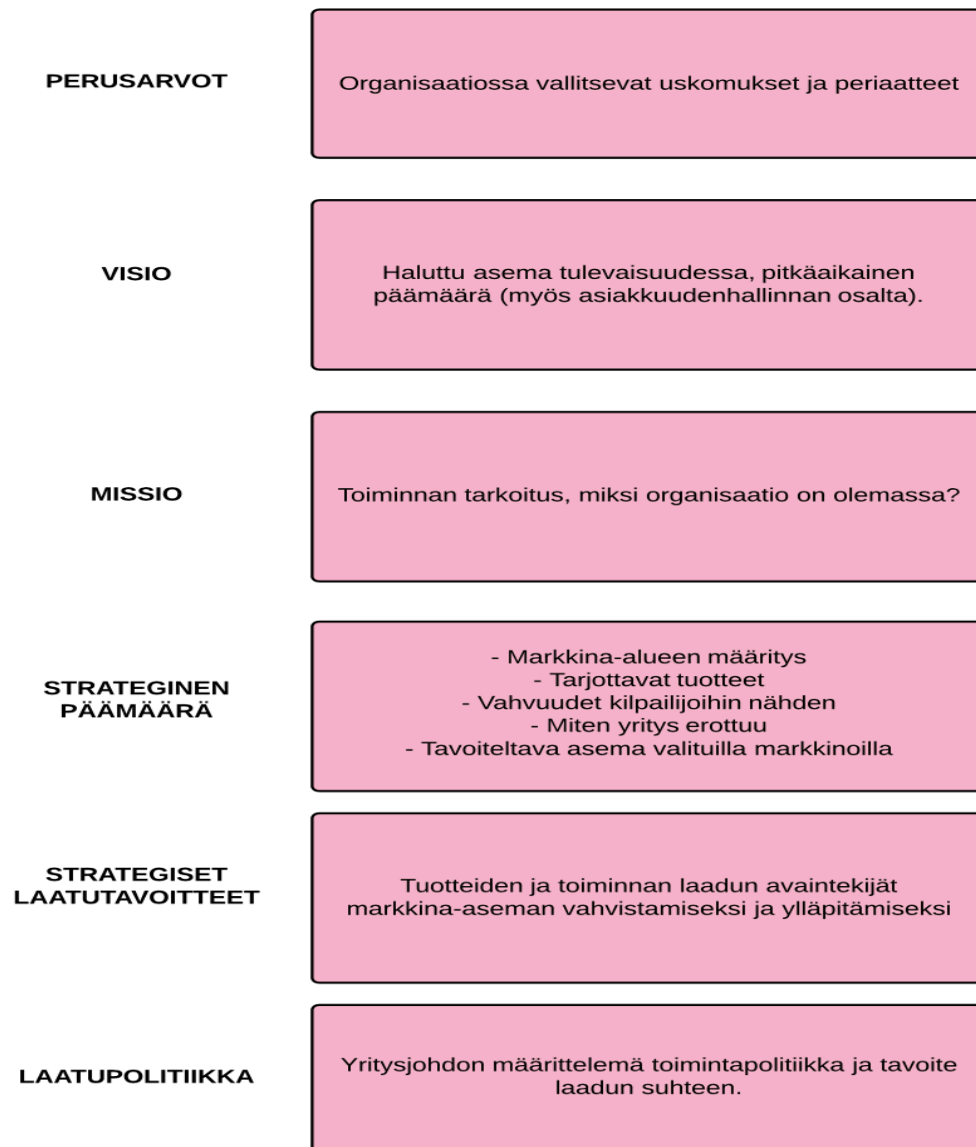
CRM-hankkeen alkuvaiheessa on tuen oltava erinomaista ja mahdollisimman saumatonta, sillä alkuvaiheessa on eniten muutosvastarintaa ja epäilyjä hanketta kohtaan. Ajan kuluessa tuen tasoa voi hieman laskea, mutta sen on silti oltava laadukasta. Käyttäjäkokemus henkilöstön silmissä on oltava samalla tasolla kuin yrityksen varsinaisilla asiakkailla jotka käyttävät jotakin yrityksen tuotteista tai palveluista. Käyttäjäkokemus antaa myös myönteisen työantajakuvaan henkilöstölle (Greenberg 2009, 84.)

4.2 Muutoshallinnan haasteet ja apuvälineet

Muutosvastarinta on vanha ongelma organisaatioissa. Tämä johtune Oksasen mukaan siitä että organisaatiot ovat monimutkaisia ja kaikki muutokset tapahtuvat pienissä askeleissa, pala kerrallaan. Siksi myös toistuvat organisaatiomuutokset, erilaiset pilottihankkeet ja jatkuvat asioiden uudelleen opettelu aiheuttavat muutosvastarintaa työntekijöissä. Myös ihmisen oma luontainen käyttäytymismalli joka nojaa siihen, että ihmisen tiedonkäsittely on kokeellista ja nojaa asioiden yksinkertaistamiseen vaikuttavat muutosvastarinnan syntyyn. (Oksanen 2010, 59-60.)

Olen itse tullut siihen tulokseen, että vahva johto ja selkeä ajantasainen viestintä on tukipilarina laadukkaalle muutoshallinnalle. Johdon esimerkki ja toiminnan läpinäkyvyys motivoivat myös minua työntekijänä. ”Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien”, toteaa Lecklin teoksessaan ja samalla avaa perusarvoilla tarkoitavansa niitä perimmäisiä asioita, joiden ympärille koko organisaation toiminta rakennetaan. Tällaiset perusarvot voivat Lecklinin (2002, 37) mielestä esimerkiksi olla yksilön kunnioitus, paras asiakaspalvelu, erinomaisuus toiminnassa, vastuullisuus ja läpinäkyvyys.

Lecklinin (2002, 38) esittelemiä perusarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että kahteen näistä liittyy vahvasti laatu käsitteenä. Kuvassa 13 esitellään laatujohtamisen elementit, joiden muuttaminen henkilöstön toiminnaksi antaa organisaatiolle vahvat menestyksen edellytykset.



Kuva 13. Laatujohdamisen elementit (Lecklin 2002, 38)

Laadusta puhuttaessa myös asiakastietojen laatu heikkenee ajan myötä, sillä esimerkiksi kaikki asiakastiedoissa tapahtuvat muutokset eivät välttämättä päädy CRM-järjestelmään, tiedot syötetään väärin tai tekniset viat rikkovat järjestelmän. Myös asiakasrajapinnan työskentely vaikuttaa osaltaan tiedon katoamiseen. Erityisesti Oksanen painottaa, että eniten heikkenevät asiakastiedot joita ei syystä tai toisesta lisätä CRM-järjestelmään tai niistä pidetään omaa erillistä kantaa. Vaikka asiakastietojen laatu heikkenee ja sitä ei kokonaan voi estää. Voidaan ainoastaan laadukkaalla ja suunnitelmallisella toiminnalla sekä ajantasaisella ylläpitosuunnitelmalla ja sen järjestelmällisellä toimeenpanolla hidastaa. (Oksanen 2010, 297-298.)

Kokemuksesta voin sanoa, että hyvä ja ajantasainen ohjeistus sekä käyttäjien kanssa sovitut pelisäännöt auttavat asiakastietojen laadukkaassa ylläpidossa. Tässäkin tapauksessa hyvä käytöntuki johon käyttäjän on helppo ja nopea olla yhteydessä pelastaa paljon. Käyttäjiä varten tehty käyttäjädokumentaatio on syytä pitää kevyenä ja mahdollisimman ytimekkäänä sillä harvemmin työpaikalla on aika tutustua laajoihin asiakirjoihin oman työn ohessa. Greenberg (2009, 85-86) näkee, että yritys joka on vahvasti asiakaskeskeinen ja pyrkii järjestelmällisesti panostamaan asiakastietojen laatuun sekä myös henkilökunnan jatkuvaan kehittämiseen, pärjää kilpailijoitaan paremmin ja menestyy. Olen omassa työssäni kohdannut hyviksi havaittuihin apuvälinekäytäntöihin, joissa esimerkiksi pidetään organisaation sisällä asiakastiedon päivityskampanja siten että vaikkapa jokainen toimihenkilö tarkistaa omien asiakkaidensa asiakastiedot ajan tasalle. Kun asiakastiedosta pitää hyvää huolta ja työntekijätasolla huolehtii, että tiedot ovat ajan tasalla asiakastietojen päivitysurakka tunnu enää kovin suurelta työtaakalta kaiken muun työn ohessa.

Oksanen kuvailee teoksessaan, kuinka usean tuhannen työntekijän yrityksille asiakastietojen eheyttämisen avuksi on syntynyt nykyään useita eri alan yrityksiä joista hän käyttää nimitystä tuoreutustoimittajat. Nämä tuoreutustoimittajat päivittävät asiakastiedot tietokantaa ja niiden laskutus perustuu työmäärään jonka heidän henkilöstönsä tekee eheytysoimenpiteiden aikana. (Oksanen 2010, 299-300.) Nykyisessä työssäni olemme ostaneet eheytysoimennäköistä palvelua vanhalle CRM-järjestelmälle ennen CRM-projektin alkua jotta eheytyt ja tuoreet asiakastiedot voitaisiin siirtää uuteen CRM-järjestelmään eheinä kokonaisuuksina helpottaen myöhemmin projektin lopuksi tapahtuvaa käyttöönottoa. Olen kuitenkin Oksanen kanssa eri mieltä asiasta. Eheytysoimennäköistä palvelua tuoreutustoimittajan toteuttamana pääsääntöisesti käyttäisivät isommat organisaatiot ja yritykset, ei niinkään pienet tai keskisuuret yritykset. Tämän tyyppistä eheytysoimennäköistä palvelua voidaan toki ostaa myös pienemmissäkin yrityksissä, mutta työmäärät eivät ole samaa tasoa kuin usean tuhannen työntekijän yrityksissä. Kun työmäärät ovat pieniä, hoituu edellä kuvattu eheytysoimennäköisyys useimmiten oman henkilökunnan voimin.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Asiakkuudenhallinta on osa organisaatioiden arkea niin Suomessa kuin ulkomailla. Entistä enemmän tämän päivän organisaatiot ja yritykset käyttävät asiakkuudenhallintaan suuria määriä resursseja sillä asiakkaat ja heidän asiakastietonsa on ymmärretty olevan yrityksen arvokkainta omaisuutta. Onnistunut ja tehokas asiakkuudenhallinta tuo selkeitä säästöjä sekä organisaation liiketoimintaa parantavia hyötyjä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuoda lukijalle esille myös se ettei asiakkuudenhallinnalla tarkoiteta välttämättä jonkin uuden työkalun tai järjestelmän käyttöönottoa, vaan se voi myös tarkoittaa jonkin uuden toimintatavan tai prosessin muutosta tai hanketta. Opinnäytetyöni aihevalinta linkittyy konkreettisesti omaan työelämään ja nykyiseen työtehtävään sekä aikaisemmin urallani kertyneeseen työkokemukseen asiakkuudenhallinnasta (engl. customer relationship management, lyhenne: CRM).

CRM-järjestelmäprojektit ovat usein haasteellisia organisaatioille sillä niihin liittyy suuria odotuksia, suuria määriä sidottuja resursseja sekä henkilöstön muutosvastarinta. Samalla organisaatioon juurrutetaan myös täysin uusia toimintatapoja, motivoidaan samalla käyttäjiä käyttämään järjestelmää jokapäiväisessä toiminnassa tehokkaammin sekä huolehditaan siitä, että asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää mahdollisimman laadukasta asiakastietoa mahdollisimman tietosuojatusti. Kuitenkin asiakkuudenhallintaprojektin mahdollinen lopputulos näkyy vasta usean työvuoden päästä. Tänä aikana voi moni asia muuttua ja motivoitunut yritysjohto tai henkilöstö vaihtua vähemmän motivoituneeksi joka jo itsessään lisää asiakkuudenhallintahankkeen epäonnistumisen riskiä merkittävästi.

Kaikessa organisaation tekemisessä tulee miettiä liiketoiminnan tarvetta sekä mahdollisuutta palvella asiakasta mahdollisimman laadukkaasti ja kokonaisvaltaisesti, koska nykypäivänä asiakas pystyy vaihtamaan nopeasti palveluntarjoajasta toiseen, mikäli palvelu tai tuotteen laatu ei miellytä. Näin ollen Lecklinin (2002, 103) mukaan jatkuva asiakkaan odotusten ylittäminen on suorassa suhteessa kilpailuetuun muihin organisaatioihin tai yrityksiin nähden, joka taas osaltaan mahdollistaa yrityksen menestymisen ja kasvun nopeasti digitalisaation seurauksena muuttuvassa maailmassa.

Laadukas, määrätietoinen ja asiakaslähtöinen johtaminen ovat avainasemassa asiakkuudenhallinnan kehityksessä, muutoksessa ja käyttöönotossa. Oksanen (2010, 29) mainitseekin, että onnistunut asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto vaatii, että järjestelmää käyttävät neljä viidestä organisaation käyttäjästä säännöllisesti ja että organisaatio itsessään on riippuvainen järjestelmästä ja että se on olennainen osa organisaation tie-

donhallintaa. Käyttöönoton jälkeinen aika on keskeisin onnistumisen kannalta ja myös kallein rahassa mitattuna, koska henkilöstö koulutetaan ja perehdytetään järjestelmään tai toimintatapaan koko organisaation laajuisesti. Käytön seuranta, laadukas ja nopea käytöntuki sekä riittävä ohjaus tulee olla jatkuvaa. Pidemmällä aikavälillä käytöntukea voidaan hiukan laskea, kun käyttäjien taidot ja osaaminen vahvistuvat.

Liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Organisaation eri palveluiden tulee toimia henkilöstön silmissä erinomaisesti sillä hyvä työntajakuva heijastuu henkilöstön motivaatioon joka taas näkyy asiakkaalle. Asiakkuudenhallinnan teknisten ratkaisujen tulee olla sellaisia että ne pystytään tarvittaessa muokkaamaan liiketoiminnan tarpeiden muuttuessa. Helppokäyttöisyys, käyttäjille annettava käytöntuki ja riittävät resurssit takaavat sen että CRM-järjestelmä pysyy ajan tasalla ja tarkoituksenmukaisena pitäen tärkeät asiakastiedot eheinä. Siksi myös liiketoiminnan eri mittareiden tulisi myös tarpeiden mukaan elää ja muuttua. ”Sitä saamme mitä mittaamme” kuuluu yleisesti organisaatioiden johdon käyttämä lausahdus.

5.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia mitä CRM eli Customer Relationship Management (suom. asiakkuudenhallinta) tarkoittaa ja mitä siihen pääpiirteisesti sisältyy. Tutkimuksessa kävin läpi mitä eri osa-alueita CRM-projektiin kuuluu ja kuinka projekti viedään onnistuneesti loppuun. Vastasin opinnäytetyössäni seuraaviin kysymyksiin: Miten saavutetaan paremmin CRM-hankkeiden hyöty? Kuinka hallitaan muutosta ja siihen liittyvää muutosvastarintaa? Miten viedään käytännön esimerkkien kautta CRM-projekti onnistuneesti maaliin? Esittelin lukijalle selkeän kuvan, mitä tarkoitetaan CRM:llä ja CRM-projektilla ja esittelin yleisimpiä syitä, miksi sellaiseen ylipäänsä ryhdytään. Lisäksi esittelin opinnäytetyössäni myös asiakassuhteen merkityksen sekä selitin asiakassuhteen elinkaaren ja siihen vaikuttavat laatutekijät ja ilmiöt.

Asiakkuudenhallinnasta oli saatavilla paljon laadukasta kirjallista lähdemateriaalia jota pystyin vertaamaan omaan työkokemukseen ja näin muodostamaan opinnäytetyöni lukijalle selkeän ja kokonaisvaltaisen kuvan. Siksipä myös asettamiini tutkimuskysymyksiin oli vastausten löytäminen mielenkiintoista ja kohtalaisen helppoa. Olen työurani aikana nähnyt niin onnistuneen kuin epäonnistuneen CRM-järjestelmäprojektin ja näin ollen tämä opinnäytetyö vahvisti entistä enemmän ajatusta siitä, kuinka tärkeässä roolissa on järjestelmän käyttöönotto ja sen jälkeinen aika. Toin onnistuneesti myös omia käytännön ajatuksia aina kun siihen oli hyvä tilaisuus sekä tarkastelin kriittisesti lähteitä ja niiden tuomia

ajatuksia. Koen onnistuneeni myös siinä, että osasin kuvailla omakohtaisesti jokaisen luvun ja tuomaan esille sen pääajatuksen. Yhdessä lähdeviittausten kanssa pystyin luomaan perusteltuja vastauksia lukijalle. Hankalaa opinnäytetyön laatimisessa taas oli pysyä valitsemani aihepiirin rajauksessa, koska asiakkuudenhallinta on aihealueena hyvin laaja ja monitasoinen ja siitä on olemassa hyvin paljon erilaista materiaalia. Osasin tuoda hienosti muutamia omaan kokemukseen perustuvia työtapoja ja suoria vinkkejä lukijalle. Nämä vinkit löytyvät opinnäytetyöstä tietoturvaa ja tietosuojaa käsittelevästä osasta. Kaiken kaikkiaan uskon tuoneeni asiakkuudenhallinnan ja CRM-hankkeen pääajatuksia asiakkaan ja liiketoiminnan näkökulmasta lukijalle esille unohtamatta asiakkuuden elinkaarta ja sen merkitystä kokonaiskuvassa, sekä muutoksenhallintaa.

5.2 Johtopäätökset

Onnistunut ja tehokas asiakkuudenhallinta tuo mitattavia sekä organisaation liiketoimintaa edistäviä ja parantavia hyötyjä. Asiakkuuden merkitys on kasvanut suureksi ja eri organisaatiot kilpailevat saadakseen pitää asiakkaan itsellään. Myös asiakkaasta saatavat asiakastiedot ovat muuttuneet huomattavasti laajemmaksi tietomassaksi, jonka eheänä pitäminen vaatii henkilöstön sitoutuneisuutta, laadukasta käytöntukea ja koulutusta. Kaikessa organisaation tekemisessä tulee miettiä liiketoiminnan tarvetta sekä mahdollisuutta palvella asiakasta mahdollisimman laadukkaasti ja kokonaisvaltaisesti, koska nykypäivänä asiakas pystyy vaihtamaan nopeasti palveluntarjoajasta toiseen, mikäli palvelu tai tuotteen laatu ei miellytä.

Digitalisaation nopeasti muuttuvassa maailmassa myös erilaisten palveluntarjoajien ja järjestelmätoimittajien rooli on muuttunut teknisestä toimittajasta enemmän asiakasta palvelevaksi laatupalveluiden tuottajaksi sekä liiketoiminnan ”sparraajaksi”. Laadusta on tullut yksi tärkeimmistä toimittajan valintakriteereistä ja se näkyy myös työpaikkani CRM-projektissa. Asiakkuudenhallintajärjestelmien osalta on todettava, että toimittajien on oltava mahdollisimman suorasekäisiä ja myös osattava sanoa ei mikäli asiakkaan toiveet ovat liian korkealentoiset. Liiallinen järjestelmän räätälöinti nostaa CRM-projektin lopullisia kustannuksia huomattavasti ja usein tämä tulee yllätyksenä. Toisin sanoen olisi selvitettävä ja kartoitettava tarve ja omat resurssit huolellisesti ennen CRM-hankkeeseen ryhtymistä. CRM-hankkeen aikana pyritään siihen, että asiat ovat mahdollisimman yksinkertaisia samoin kuin tulevan asiakkuudenhallintajärjestelmän toiminnot, jolloin niiden oppiminen on loogista ja kannustavaa. Ennen kaikkea johdon esimerkki ja sitoutuneisuus tulee näkyä jokaisessa vaiheessa, sillä se luo mielikuvaa henkilöstölle ja näin myös ehkäisee muutosvastarintaa. Tätä johtopäätöstä tukee minun henkilökohtainen kokemus aiheesta. CRM-

hankkeen käyttöönoton aikana ja sen jälkeen tulisi tarjota käyttäjille erinomainen, laadukas ja nopea käytöntuki sekä riittävä resursointi ja mahdollisuus oppia rauhassa.

CRM-projektit ja niiden käyttöönotot ovat muista projekteista erillään olevia projekteja, sillä niihin kuuluu uusien työkalujen ja ohjelmistojen käyttöönotto sekä liiketoimintaan liittyvien prosessien muutokset. Toisin sanoen organisaation toiminta ei pysähdy, korkeintaan hidastuu vaikka CRM-järjestelmää ei käytettäisi lainkaan. Näin ollen myös liiketoiminnan erimittareiden pitäisi pystyä muuttumaan tarpeen mukaan ja vastuullisen yritysjohdon tulisi pyrkiä luomaan sellaiset tarvittaessa. Mielestäni olisi hyvä, että näihin mittareihin sisältyisi myös mahdolliset henkilöstön rahalliset kannustimet tai palkitsemiset hyvin tehdystä työstä. Omaan työhön sain opinnäytetyöstäni lisää motivaatiota palvella asiakkaitani paremmin. Vakuutuin käyttämästäni lähdemateriaalista suuresti ja otin osan lähteiden asiakkuudenhallintaohjeista jatkuvaan käyttöön työpaikallani. Viimeisenä johtopäätöksenä haluaisin tuoden sen, että avoin, vilpitön ja läpinäkyvä viestintä on avain asiakkuudenhallinnan kehittämiseen ja ylläpitoon.

5.3 Pohdinta

Olen haaveillut ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta ja voisin hyvinkin nähdä, miten jatkaisin opinnäytetyöni tutkimusta tuomalla siihen järjestelmätoimittajan sekä yrityksen johdon näkökulman erilaisine haastatteluineen. Tutkimukseni aiheetta olisi suhteellisen helppoa jatkaa esimerkiksi tutkimalla yhtä tai useampaa CRM-projektia ja pyytää vaikkapa jotakin yritystä saada tutkia heidän CRM-projektiaan opiskelijana. Havaitsin opinnäytetyötä tehdessäni, kuinka venäjänkielinen perhetaustani ja työkokemukseni vaikuttivat osaltaan kieliasuun sekä siihen kuinka asiat esitin. Siksi olikin erittäin palkitsevaa ymmärtää, että osaan ajatella asiakkuudenhallintaa myös toisen kulttuurin näkökulmasta.

Olen ollut erityisen kiitollinen Tommi Oksasen kirjoittamasta teoksesta "CRM ja muutoksen tuska, asiakkuudet haltuun". Tässä mielestäni erittäin selkeäsanaisessa teoksessa selitetään erityisen mallikkaasti ja ymmärrettävästi CRM-lajit ja ennen kaikkea niiden käytännönläheinen tarkoitus. Tunnen myös Tommi Oksasen henkilökohtaisesti, sillä hän opetti minulle useamman liiketoiminta- ja projektiosaamisen kurssin suomen liikemiesten kauppapöydässä datanomien ammattikoulutuksessa ja näin ollen pidän hänen asiantuntemustaan erinomaisena tästä aihealueesta.

Positiivisena koin myös sen, että Haaga-Helian ammattikorkeakoulu opetustarjonta päivitti ja täydensi omaa osaamistani teoreettisella tasolla, joka puolestaan mahdollisti sen, että tämän opinnäytetyön kirjoitus oli mielekästä ja omia ajatuksia aiheesta oli runsaasti. Varsinainen kirjoitustyö tapahtui perheeni tukemana ketterin menetelmin säännöllisinä viikonpäivinä kirjastossa. Ennen varsinaisen kirjoitustyön alkua tutustuin hyvin valitsemaani aineistoon, jota huomattavasti helpotti lukuharrastuneisuuteni. Riittävän ajan löytäminen oli paikoin haastavaa työssäkäynnin, työn ohessa opiskelun sekä perhe-elämän vuoksi.

Lähteet

Ala-Mutka, J. 2004. Tee asiakkuussuhteista tuottavia. Gummerus. Jyväskylä.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

Greenberg, P. 2009. CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers. McGraw-Hill, New York, NY, USA.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska - asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki.

Projektitoimintalehden 3/2016 DiacorPlus -hanke artikkeli. Luettu 19.4.2017.

Sillman, L. 2011. CRM -järjestelmän hyödyntäminen liiketoiminnassa. Opinnäytetyö Luettavissa: <https://www.theseus.fi>. Luettu: 2.6.2017.

Saario, S. 2001. Miten Sijoitan Pörssi-Osakkeisiin. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Similä, L. 6.4.2011. Business Manager. Elisa Oyj. Tiedonanto. Helsinki.