



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

CRM-JÄRJESTELMÄN VALINTA CASE- YRITYKSESSÄ

Oula Airiola

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintvö, diplomitvö) Tuotantotalouden koulutusohjelma		Pääaineopinnoien ala (lisensiaatintvö)	
Tekijä Airiola Oula		Tvön ohiaaja yliopistolla Leppänen T., Tervonen P.	
Työn nimi CRM-järjestelmän valinta case-yrityksessä			
Opintosuunta	Tvön laji Kandidaatintyö	Aika Maaliskuu 2021	Sivumäärä 42 s., 3 liitettä
Tiivistelmä <p>CRM-, eli asiakashallintajärjestelmä on tietojärjestelmä, jonka avulla yritys voi hallita asiakassuhteitaan. CRM-järjestelmien käyttö yrityksissä on hyvin yleistä. CRM-projektilla tarkoitetaan projektia, jossa yritys hankkii ja ottaa käyttöön CRM-järjestelmän. Järjestelmän valinta on tärkeä osa CRM-projektia ja sitä voidaan lähestyä eri näkökulmista ja erilaisin menetelmin.</p> <p>Tässä työssä tutkitaan CRM-järjestelmän valintaa kohdeyritys KIP Service Oy:ssä. KIP Service Oy on pääosin Kokkolan Suurteollisuusalueella toimiva palveluyritys. Kohdeyrityksessä on tunnistettu tarve CRM-järjestelmän hankkimiselle ja tämän työn tavoite on tarjota teoriaan perustuvat suositukset järjestelmän valintaan.</p> <p>Työn kirjallisuuskatsauksessa määritellään asiakashallinta ja CRM-järjestelmä, sekä tutustutaan CRM-projektin kulkuun erityisesti järjestelmän valinnan osalta. Työn empiiriseen osioon kerättiin aineistoa haastatteluilla ja kyselyillä, jotka tehtiin yhdessä kohdeyrityksen henkilökunnan kanssa. Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa kohdeyrityksen asiakashallinnan nykytilaa sekä CRM-järjestelmän vaatimuksia. Kyselyssä kartoitettiin kohdeyrityksen henkilöstön näkemyksiä valintakriteereistä CRM-järjestelmän valinnassa.</p> <p>Kohdeyrityksellä oli kaksi vaihtoehtoa hankittavalle järjestelmälle, minkä lisäksi työssä tutustuttiin myös muihin markkinoilla oleviin CRM-järjestelmiin. Vaihtoehtoja arvioitiin kirjallisuuskatsauksen teorian ja kerätyn aineiston pohjalta. Arviointien perusteella tässä työssä päädyttiin suosittamaan kohdeyritykselle Hailer Oy:n järjestelmäratkaisua. Kohdeyrityksessä voidaan hyödyntää tätä työtä CRM-järjestelmän valinnasta päätettäessä.</p>			
Muita tietoja			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial Engineering and Management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Airiola Oula		Thesis Supervisor Leppänen T., Tervonen P.	
Title of Thesis CRM system selection in case company			
Major Subject	Type of Thesis Bachelor's thesis	Submission Date March 2021	Number of Pages 42 p., 3 App.
<p>Abstract</p> <p>Customer relationship management (CRM) system is an information system for managing customer relationships. It is very common for companies to use a CRM system. CRM project is a project, where a company acquires a CRM system and implements it into use. Choosing the CRM system is an important phase of a CRM project and it can be approached from various perspectives and with various methods.</p> <p>This thesis is focused on CRM system selection in a case company KIP Service Oy. KIP Service Oy is a service company operating mainly in Kokkola Industrial Park. A need for a CRM system is recognized in the case company and the goal of this thesis is to offer theory-based recommendations for the selection of a CRM system.</p> <p>In the literature review of this thesis customer relationship management and CRM systems are defined, and the focus is also on CRM project, especially on selecting the CRM system. The empirical study is carried out by conducting interviews and a poll. The purpose of the interviews was to figure out the present state of customer relationship management and to clarify the requirements for the future CRM system in the case company. The poll was conducted to find out which selection criteria the employees of the case company find important.</p> <p>The case company had two options to select the system from. In addition to that, other possible options were also examined. The options were evaluated based on the theory of the literature review and the findings of the empirical study. Based on the evaluation, a system of Hailer Oy was recommended for the case company. The case company can utilize the findings of this thesis when selecting the CRM system.</p>			
Additional Information			

SISÄLLYSLUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO.....	4
MERKINNÄT JA LYHENTEET	6
1 Johdanto	7
2 Teoria	8
2.1 Asiakashallinta	8
2.1.1 Asiakashallinnan määritelmä.....	8
2.1.2 Asiakashallinnan osa-alueet.....	9
2.1.3 Asiakasportfolion hallinta.....	10
2.2 CRM-järjestelmä	10
2.2.1 CRM-järjestelmien yleiset toiminnot	11
2.2.2 CRM-järjestelmien käyttö yrityksissä	12
2.2.3 Toimitusvaihtoehdot	12
2.2.4 Tuotekenttä	14
2.3 CRM-projekti	14
2.3.1 CRM-projektien lajit.....	15
2.3.2 CRM-projektin vaiheet	16
2.3.3 CRM-projektin onnistuminen.....	20
2.4 CRM-järjestelmän valinta	22
2.4.1 Hankintaprosessit.....	22
2.4.2 Toimittajien evaluointi.....	23
2.4.3 Tarjouspyyntö	26
2.5 Kirjallisuuskatsauksen synteesi.....	26
3 Aineisto ja menetelmät.....	27
3.1 Tutkimusprosessi.....	27
3.2 KIP Service Oy	28
3.3 Yrityksen tarjoama	28
3.3.1 Koulutuspalvelut.....	28
3.3.2 Ympäristöpalvelut.....	29
3.3.3 Turvallisuuspalvelut	29
3.3.4 Alue- ja tukipalvelut	29
3.3.5 Vesiliiketoiminta.....	29
3.3.6 Paloturvallisuuspalvelut.....	29
3.4 Yrityksen liiketoimintaympäristö.....	30

3.5 Asiakashallinnan nykytila	30
4 CRM-järjestelmän valinta case-yritykselle	32
4.1 CRM-järjestelmän tarpeet	32
4.2 KIP Servicelle soveltuvan CRM-järjestelmän valinta	33
4.2.1 Hubspot CRM	33
4.2.2 Hailer	34
4.2.3 Muut vaihtoehdot	34
4.3 Arviointi ja suositukset	35
4.3.1 Arvio Hubspot CRM:stä	36
4.3.2 Arvio Hailerista	37
4.3.3 Suositukset	37
5 Pohdinta	38
5.1 Kriittinen tarkastelu ja jatkotutkimuskohteet	38
LÄHDELUETTELO	40

LIITEET:

Liite 1. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko

Liite 2. Kysely valintakriteereistä

Liite 3. Valintakriteereihin liittyvän kyselyn tulokset

MERKINNÄT JA LYHENTEET

B2B	yritykseltä yritykselle (business to business)
CRM	asiakashallinta (customer relationship management)
CSF	kriittiset menestystekijät (critical success factors)
GDPR	Euroopan Unionin yleinen tietosuoja-asetus (General Data Protection Regulation)
KIP	Kokkolan Suurteollisuusalue (Kokkola Industrial Park)
RFP	ratkaisupyynnö (request for proposals)
SaaS	ohjelmisto palveluna (software as a service)

1 JOHDANTO

Tässä työssä tutkitaan asiakashallintajärjestelmän (CRM-järjestelmä) valitsemista ja pyritään löytämään kohdeyrityksen tarpeisiin sopiva CRM-ratkaisu. Tutkimuksen kohdeyritys on Kokkolan Suurteollisuusalueella toimiva KIP Service Oy. Kohdeyrityksessä on tunnistettu tarve asiakashallintajärjestelmän hankkimiselle ja tämän työn tarkoitus on tarjota tieteelliseen aineistoon perustuva näkemys CRM-järjestelmän valitsemiseen. Työn tutkimusmenetelmä on deskriptiivinen tapaustutkimus (Yin 2014).

Erilaisia asiakashallintajärjestelmiä on tarjolla lukemattomia määriä ja yrityksessä on luonnollisesti tärkeää onnistua valitsemaan vaihtoehtojen joukosta juuri itselle sopiva ratkaisu. Onnistunut CRM-projekti vaatii kuitenkin muutakin kuin onnistuneen järjestelmän valinnan ja siksi tässä työssä selvitetään myös, miten CRM-järjestelmän valinta on osa suurempaa hankinta- ja käyttöönottoprojektia.

Työn teoriaosiossa määritellään ensin asiakashallinta, josta päästään asiakashallinta- eli CRM-järjestelmän määrittelyyn. Tämän jälkeen esitellään tyypillisen CRM-projektin vaiheet ja kulku. Teoriaosiossa viimeisenä keskitytään tarkemmin siihen projektin vaiheeseen, jossa valitaan hankittava CRM-järjestelmä. Työn empiirisessä osiossa esitellään kohdeyritys KIP Service Oy, sekä tutkimuksen aineistona toimivat haastattelut ja kysely. Haastattelujen runko on esitetty liitteessä 1, kysely liitteessä 2 ja kyselyn tulokset liitteessä 3. Työtä varten haastateltiin kohdeyrityksen markkinointipäällikköä ja myyjää, sekä järjestettiin kohdeyrityksen henkilöstölle kysely CRM-järjestelmän valintakriteereistä. Haastatteluiden tarkoitus oli kartoittaa yrityksen asiakashallinnan nykytilaa sekä tarpeita tulevalle CRM-järjestelmälle. Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä pyrittiin keräämään näkemyksiä siitä, kuinka tärkeiksi eri valintakriteerit yrityksessä koetaan CRM-järjestelmän valinnassa.

Tämän kandidaatintyön tutkimuskysymykset ovat:

- TK1: Mitä on asiakashallinta?
- TK2: Mikä on CRM-järjestelmä ja miten se tulee valita?
- TK3: Mitkä ovat kohdeyrityksen tarpeet ja minkälainen ratkaisu vastaisi niihin?

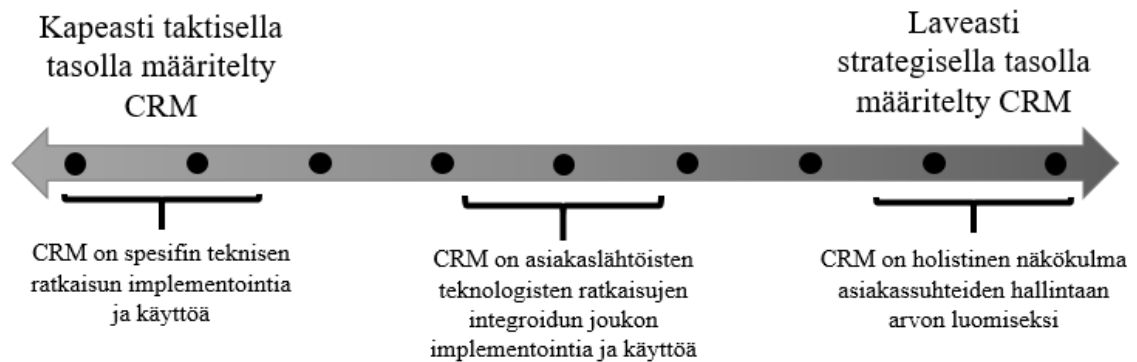
2 TEORIA

2.1 Asiakashallinta

Asiakashallinta, eli Customer Relationship Management on suhteellisen tuore käsite: englanninkielisessä kirjallisuudessa termi vakiintui vasta 1900-luvun lopulla. Suomeksi CRM:stä voidaan puhua myös ainakin asiakassuhteen tai asiakkuuksien johtamisena. (Oksanen 2010)

2.1.1 Asiakashallinnan määritelmä

Vaikka käsite CRM on nykyisin laajalti käytössä, on sitä vaikea määritellä yksiselitteisesti. Oksanen (2010) mukaan CRM:llä voidaan tarkoittaa ainakin asiakkuuksien hallintaan liittyviä tietojärjestelmiä ja toimintatapoja; kaikkien asiakaskohtaamisten hallitsemisen prosessia; lähestymistapaa asiakkaiden käsittelyyn; markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoiminnan hallitsemiseen liittyvää liiketoiminnan tietojärjestelmää; tai asiakaslähtöistä liiketoimintastrategiaa. Francis Buttle (2009) taas määrittelee CRM:n liiketoimintastrategiaksi, joka integroi sisäiset toiminnot ja prosessit ulkoisiin verkostoihin arvon tuottamiseksi asiakkaille. Tällöin CRM:n ytimessä on laadukas asiakasdata, jota voidaan informaatioteknologian avulla käyttää hyödyksi. Storbackan ja Lehtisen (2001) hieman vanhemman määritelmän mukaan CRM on markkinoinnista kehittynyt asiakaslähtöinen näkökulma liiketoiminnan johtamiseen. Se, millaiseksi CRM yrityksissä koetaan, vaihtelee luonnollisesti myös paljon (Kuva 1). Joissakin yrityksissä se koetaan ennen kaikkea strategiseksi lähestymistavaksi liiketoimintaan, mutta useimmiten se nähdään kapeammin informaatioteknologian mahdollistamana suhteisiin perustuvana markkinointina. (Payne & Frow 2005)



Kuva 1. Erilaisia tapoja hahmottaa asiakashallinta (mukaillen Payne & Frow 2005).

2.1.2 Asiakashallinnan osa-alueet

Buttlen (2009) määritelmä CRM:stä jakaantuu neljään osa-alueeseen: strategiseen (strategic), operatiiviseen (operative), analyttiseen (analytical) ja yhteistoiminnalliseen (collaborative) CRM:ään.

Strategisessa asiakashallinnassa pyritään kehittämään organisaation kulttuuria asiakaskeskeiseen suuntaan. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tunnistamalla ja täyttämällä asiakkaiden tarpeet paremmin, kuin muut. Tämä lähestymistapa liiketoimintaan näkyy tällöin esimerkiksi yrityksen johtamiskäytännöissä. Asiakaslähtöinen yritys myös pyrkii jatkuvasti sopeutumaan muuttuviin asiakatarpeisiin. (Buttle 2009)

Operatiivisessa asiakashallinnassa asiakashallinnan ja -kohtaamisten prosesseja pyritään automatisoimaan teknologian avulla. Tällöin CRM-järjestelmään kerätyn asiakasdatan perusteella voidaan esimerkiksi automatisoida markkinointiviestintää tai hallita myyntiprosesseja paremmin. (Buttle 2009)

Analyttisen asiakashallinnan keskiössä on arvon luominen sekä yritykselle että asiakkaalle asiakkaisiin liittyvän datan avulla. Asiakasdatan perusteella voidaan esimerkiksi selvittää yrityksen avainasiakkaat, eli ne, jotka ovat yritykselle kaikista tuottoisimpia tai strategisesti arvokkaimpia. (Buttle 2009)

Yhteistoiminnallisessa asiakashallinnassa toimitusketjun tavallisesti erilliset osat toimivat yhteistyössä yli organisaatorajojen asiakaslähtöisellä tavalla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tuotteita valmistava ja niitä myyvä yritys hyödyntävät

toistensa osaamista ja tekevät yhteistyötä tuotteiden suunnittelussa tai markkinoinnissa. (Buttle 2009)

2.1.3 Asiakasportfolion hallinta

Yksi strategisen asiakashallinnan peruseriaatteista on se, ettei jokaista asiakasta voi tai kannata käsitellä samalla tavalla. Eri asiakkailta on erilaisia tarpeita ja toisaalta myös asiakkaiden taloudellinen ja strateginen merkitys yritykselle vaihtelee. (Buttle 2009) Tällaisesta asiakkaiden segmentoinnista ja resurssien allokoinnista eri segmenteille käytetään usein nimitystä asiakasportfolion hallinta, eli Customer Portfolio Management (Terho 2008). Asiakasportfolion hallinnassa pyritään parantamaan liiketoiminnan tuottavuutta muokkaamalla yrityksen arvolupausta eri asiakassegmenteille. Segmentointia tehdään pääasiassa kahdesta syystä: sen avulla voidaan arvioida potentiaalisia markkinoita uusien asiakkaiden hankkimiseksi, tai sitten sitä voidaan tehdä nykyisten asiakkaiden kohdalla asiakashallinnan käytänteiden parantamiseksi. (Buttle 2009)

Monissa yrityksissä markkinoiden segmentointi perustuu markkinointiosaston intuitiivisiin kokemuksiin. CRM:n kontekstissa data on kuitenkin vahvasti segmentoinnin perustana. Dataa voidaan hankkia sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelta ja segmentointia tehdään asiakkaista kerätyn informaation perusteella. (Buttle 2009)

Monet yritykseltä yritykselle eli B2B-liiketoimintaa tekevät yritykset jaottelevat asiakkaitansa niiltä saadun liikevaihdon perusteella. Tämä jaottelu otetaan huomioon yrityksen resurssien allokoinnissa tyypillisesti niin, että suurimmille asiakkaille allokoidaan eniten resursseja. On kuitenkin tärkeää muistaa, että suurimmat asiakkaat eivät välttämättä ole tuottoisimpia asiakkaita. Asiakkaiden jaottelun tueksi onkin paljon erilaisia työkaluja, jotka ottavat huomioon muitakin muuttujia, kuin myyntitulot. Tällaiset työkalut voivat ottaa huomioon esimerkiksi asiakkaan kanssa toimimisesta koituvia kustannuksia tai asiakkaan strategisen merkityksen. (Buttle 2009)

2.2 CRM-järjestelmä

CRM-järjestelmä tarjoaa infrastruktuurin ja työkalut asiakashallintaan, ja helpottaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamista. Tyypillisiä CRM-järjestelmän toiminnallisuuksia ovat esimerkiksi myyntiaktiviteettien automatisointi, tiedon

varastointi ja louhinta, sekä raportointityökalut. CRM-järjestelmä myös helpottaa tiedonhallintaa yrityksen sisällä tarjoamalla keskitetyn asiakastietokannan, mikä korvaa yksittäisten työntekijöiden omia tietokokoelmia asiakkaista ja näin ollen vähentää esimerkiksi tärkeän tiedon häviämisen riskiä henkilökunnan vaihtuessa. (Hendricks et. al. 2007)

Suomalainen konsulttiyritys Biit (2019) määrittelee CRM-järjestelmän samansuuntaisesti: ”CRM-järjestelmä (Customer Relationship Management) eli asiakkuudenhallintajärjestelmä on tietojärjestelmä, joka auttaa yritystä hallitsemaan asiakkaisiin liittyvää tietoa, kuten asiakastilit, asiakkaiden kontaktit, myyntimahdollisuudet ja liidit, ja myynnin prosesseja.” (Biit 2019)

2.2.1 CRM-järjestelmien yleiset toiminnot

CRM-järjestelmä voi sisältää joukon erilaisia toiminnallisuuksia, jotka tukevat erilaisia asiakashallinnan toimenpiteitä. Michael Torggler (2008) on jakanut järjestelmän toiminnallisuudet Buttlea (2009) mukailleen operatiivisen, analyyttisen ja yhteistoiminnallisen CRM:n toiminnallisuuksiksi. Suurin osa tarjolla olevista CRM-ratkaisuista liittyy ennen kaikkea operatiivisen asiakashallinnan toimiiin (Torggler 2008).

CRM-järjestelmän operatiiviset toiminnallisuudet tukevat operatiivisen asiakashallinnan toimenpiteitä ja tarjoavat työkaluja päivittäiseen toimintaan markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun alueilla. Operatiivisten toiminnallisuuksien päätehtäviä ovat asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvien prosessien automatisointi ja asiakkaiden tukeminen kerätyn datan perusteella. Yleisiä markkinointiin liittyviä CRM-järjestelmän toiminnallisuuksia ovat esimerkiksi markkinointikampanjan suunnittelun, toteuttamisen ja hallinnan työkalut. Myyntiin liittyviä toiminnallisuuksia ovat esimerkiksi tilausten hallinnan, myyntityön tuen ja tuotteiden rakentamisen työkalut. Yleisiä asiakaspalveluun liittyviä toiminnallisuuksia ovat esimerkiksi asiakasneuvonnan, asiakaspalautteen hallinnan ja palvelupyyntöjen työkalut. (Torggler 2008)

CRM-järjestelmän analyyttiset toiminnallisuudet tukevat kerätyn asiakasdatan hyödyntämistä. Data-analyysien tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi operatiivisessa toiminnassa ja niillä voidaan myös seurata toiminnan laatua. Yleisiä CRM-järjestelmän analyyttisiä toiminnallisuuksia ovat esimerkiksi markkina-analyysi-, myyntianalyysi- ja palveluanalyysityökalut. (Torggler 2008)

CRM-järjestelmän yhteistoiminnalliset toiminnallisuudet tukevat ennen kaikkea kommunikaatiota yrityksen ja asiakkaiden välillä. Eri kommunikaatiokanavien käyttö mahdollistaa myös yrityksen ja asiakkaan välisen tiedonkulun optimoinnin. Yleisiä CRM-järjestelmän yhteistoiminnallisia toiminnallisuuksia ovat esimerkiksi yhteystietojen hallinnan, internetin hyödyntämisen ja asiakaspalvelun keskittämisen työkalut. (Torggler 2008)

2.2.2 CRM-järjestelmien käyttö yrityksissä

Torgglerin (2008) tekemässä tutkimuksessa 62 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli käytössä CRM-järjestelmä. Noin puolella (47 %) yrityksistä oli käytössä valmis standardijärjestelmä, kuten esimerkiksi SAPin tai Siebelin järjestelmäratkaisu. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 15 % oli käytössä omalle yritykselle räätälöity ratkaisu. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudessa operatiiviset toiminnallisuudet olivat kaikista käytetyimpiä (37 %), yhteistoiminnallisia toiminnallisuuksia käytettiin hieman vähemmän (35 %), ja analyttiset toiminnallisuudet olivat vähiten käytössä (28 %). (Torggler 2008)

Suomalaisen konsulttiyritys Biitin yhdessä Taloustutkimuksen kanssa vuonna 2018 tekemän tutkimuksen tulokset olivat hyvinkin samansuuntaisia Torgglerin (2008) tutkimuksen kanssa. Kyselytutkimuksessa tutkittiin pienten ja keskisuurten suomalaisten yritysten CRM-järjestelmien käyttöä, ja sen mukaan 61 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli käytössä CRM-järjestelmä. Tutkimuksen mukaan järjestelmien käyttö yrityksissä oli vajavaista paitsi yhteistoiminnallisella ja analyttisellä, myös operatiivisella tasolla: vain 21 % vastanneista oli määrittänyt kaikki myyntiprosessinsa järjestelmään, 29 % vastanneista käytti järjestelmää asiakaspalautteen keräämiseen myyjän toiminnasta ja 18 % vastanneista oli hyödyntänyt järjestelmien tekoälyominaisuuksia asiakashallinnassaan. Samassa tutkimuksessa 40 % kyselyyn vastanneista myynnin johtajista kertoi käyttävänsä CRM-järjestelmäänsä useammin kuin kerran päivässä, mikä viittaa myös siihen, ettei CRM-järjestelmän käyttö ole välttämättä aina kovinkaan merkittävä osa käytännön myyntityötä. (Biit 2018)

2.2.3 Toimitusvaihtoehdot

Tietojärjestelmien toimitusvaihtoehdot voi jakaa karkeasti neljään osaan: on-site, on-site vuokratulla palvelimella, hosted ja SaaS (Kuva 2) (Profiz Business Solution Oyj 2013):

- **On-site:** Perinteinen tapa hankkia ohjelmistoja. Siinä ohjelmisto ostetaan kerralla ja asennetaan käyttäjän tiloissa sijaitsevalle palvelimelle. On-site-mallin etu on ennen kaikkea ohjelmiston omistuksen mahdollistama räätälöitävyys. On-site-mallin ohjelmisto on kuitenkin suuri kertainvestointi ja vastuu ohjelmiston ylläpidosta on käyttäjäyrityksellä itsellään. (Profiz Business Solution Oyj 2013)
- **On-site vuokratulla palvelimella:** Samankaltainen on-site-mallin kanssa, mutta erona on se, että vaikka palvelin sijaitsee käyttäjäyrityksen omissa tiloissa, toimittajayritys omistaa sen ja on yleensä vastuussa ohjelmiston ylläpidosta. Tässäkin mallissa ohjelmisto hankitaan omaksi, jolloin kertainvestointi on suuri. (Profiz Business Solution Oyj 2013)
- **Hosted:** Tässä mallissa palvelin sijaitsee toimittajayrityksen tiloissa ja ohjelmiston käyttö tapahtuu verkon yli. Käyttäjäyritys kuitenkin ostaa ohjelmistolisenssin itselleen. Hosted-mallin etuja on se, että vastuu ylläpidosta on toimittajayrityksellä, mutta toisaalta räätälöintimahdollisuudet ovat on-site-mallia kapeammat. Koska käyttäjäyritys ostaa ohjelmistolisenssin itselleen, on alkuinvestointi yleensä melko suuri, mutta kuitenkin on-site-mallia pienempi, koska palvelinta ei tarvitse hankkia. (Profiz Business Solution Oyj 2013)
- **SaaS:** Lyhenne sanoista Software as a Service. SaaS-mallissa ohjelmisto sijaitsee fyysisesti toimittajan palvelimella ja sitä käytetään yleensä selaimella verkon yli. Ohjelmiston ylläpitovastuu on toimittajayrityksellä. SaaS-mallin etu on muita malleja matalampi käyttöönottokynnys: käyttöönottoon ei yleensä vaadita suuria asennuksia ja alkuinvestointi on pieni, sillä SaaS-ohjelmiston käytöstä maksetaan yleensä käyttäjämäärän ja käytettyjen toiminnallisuuksien perusteella kuukausittain. Kuukausimaksu pysyy kuitenkin yleensä aina muuttumattomana, jolloin pitkällä aikavälillä SaaS-ohjelmisto voi tulla muita malleja kalliimmaksi. (Profiz Business Solution Oyj 2013)

Järjestelmän käyttötapa	Toimittajan palvelimelta internetin yli	<u>Hosted</u>	SaaS
	Palvelin asiakkaan tiloissa	<u>On-site</u>	<u>On-site</u> vuokratulla palvelimella
		Hankinta omaksi	Kuukausittainen palvelumaksu

Hinnoittelumalli

Kuva 2. Järjestelmien toimitusvaihtoehdot (mukailen Profiz Business Solution Oyj 2013).

2.2.4 Tuotekenttä

Oksanen (2010) jakaa tuotekentän neljään osaan: kansainväliset järjestelmät, kotimaiset järjestelmät, avoimen lähdekoodin järjestelmät ja täysin räätälöidyt järjestelmät. Kansainväliset CRM-järjestelmät ovat yleensä suurien toimijoiden, kuten Microsoftin tai SAPin tuotteita. Suurten toimijoiden tuotekehitysresurssit ovat suuret, mutta toisaalta pienen yrityksen on turha odottaa niiltä mitään nopeita muutoksia. Kansainvälisissä järjestelmissä on yleensä suuri määrä erilaisia työkaluja, mikä voi olla hyvä tai vähemmän hyvä asia. Kotimaiset järjestelmät ovat tyypillisesti toiminnallisuuksiltaan kansainvälisiä suppeampia, mutta toisaalta ne ovat ketterämpiä vastaamaan yksittäisen asiakkaan tarpeisiin. Avoimen lähdekoodin järjestelmissä itse ohjelmiston hankkiminen on ilmaista, mutta yritykseltä tulee löytyä tai sen tulee hankkia teknistä osaamista järjestelmän käyttöönottoon ja mahdolliseen räätälöintiin. Täysin räätälöityjen järjestelmien vahvuus on luonnollisesti niiden täydellinen sopivuus yrityksen tarpeisiin. Yhtä luonnollisesti tämä kuitenkin maksaa ja myös järjestelmän ylläpito vaatii resursseja. (Oksanen 2010)

2.3 CRM-projekti

CRM-järjestelmän hankkiminen on, tai ainakin pitäisi olla, aina koko organisaatiota koskeva projekti. CRM-projektit eivät suoraan vertaudu muihin tietojärjestelmäprojekteihin, vaan ne ovat monella tapaa uniikkeja. CRM-projekti ei ole

vain uuden tietojärjestelmän hankintaa ja käytön aloittamista. Onnistunut CRM-käyttöönotto vaatii muutoksia myös itse organisaatiossa, kuten CRM-konsultti Tommi Oksanen (2010) kuvailee: ”Onnistunut CRM-käyttöönotto edellyttää liiketoiminnan ja tietotekniikan romantiikkaa tihkuvaa rakkausavioliitto.” (Oksanen 2010)

2.3.1 CRM-projektien lajit

Oksanen (2010) jakaa CRM-projektit pilottiprojekteihin, ensimmäisiin CRM-projekteihin, uudelleenkäyttöönottoprojekteihin, jatkokehitysprojekteihin, sekä kansainvälisiin käyttöönottoprojekteihin. Pilottiprojekteissa on tarkoitus tutustua järjestelmätoimittajaan ja helpottaa varsinaista käyttöönottoa. Uudelleenkäyttöönottoprojektissa toistetaan CRM-järjestelmän käyttöönotto uudella tai päivitetyllä järjestelmällä aikaisemmin epäonnistuneen projektin seurauksena. Jatkokehitysprojektissa lisätään yleensä toiminnallisuuksia tai henkilöitä käytössä olevaan järjestelmään. Kansainvälisessä käyttöönottoprojektissa CRM-järjestelmä otetaan käyttöön yrityksen toisistaan kaukana sijaitsevilla yksiköillä, mihin liittyy omat haasteensa esimerkiksi viestinnän saralla.

Ensimmäisessä CRM-projektissa otetaan nimensä mukaisesti yrityksessä CRM-järjestelmä käyttöön ensimmäistä kertaa. Ensimmäisen CRM-projektin kenties merkittävin haaste liittyy organisaation kokemattomuuteen: yhteistä näkemystä esimerkiksi hyvistä toimintatavoista ja toisaalta haasteista ei ensimmäistä CRM-projektiaan tekevällä yrityksellä välttämättä juuri ole. Organisaatiossa voi toki hyvin olla ihmisiä, joilla on kokemusta CRM-järjestelmien käytöstä ja ehkä käyttöönottoprojekteistakin. Parhaimmillaan tällaisten henkilöiden kokemuksia voidaan käyttää hyödyksi omassa projektissa, mutta toisaalta henkilöiden mahdollisesti negatiivisetkin kokemukset saattavat luoda ennakoasenteita uutta projektia kohtaan organisaation sisällä. Ensimmäistä CRM-projektiaan toteuttava yritys on siinä mielessä hyvässä asemassa, että sillä ei ole aikaisempien, ehkä huonojenkin, kokemusten taakkaa harteillaan. Lähtölaukaus ensimmäiselle CRM-projektille on usein havahtuminen siihen, että nykyinen ja tulevaisuudessa mahdollisesti laajenevakin toiminta ei ole enää kunnolla mahdollista ilman hyvää CRM-järjestelmää. Koska tällöin syy projektille on todellinen tarve, on organisaatio todennäköisesti ainakin suurimmilta osin vahvasti sitoutunut projektiin. Ensimmäisessä CRM-projektissa toimittajan merkitys korostuu organisaation kokemattomuuden vuoksi, joten toimittajan kokemuksen ja tukipalveluiden tulee olla yksi toimittajan valintakriteeri ominaisuuksien ja hinnan ohella. (Oksanen 2010)

2.3.2 CRM-projektin vaiheet

Buttle (2009) jakaa CRM-projektin viiteen vaiheeseen: 1) CRM-strategian kehittäminen, 2) CRM-projektin pohjatyöt, 3) vaatimusten tarkentaminen ja partnerin valinta, 4) järjestelmän implementointi ja 5) evaluointi. Oksanen (2010) taas jakaa CRM-projektin kahteen laajempaan kokonaisuuteen: hankkeeseen valmistautumiseen ja järjestelmän käyttöönottoon. Buttlen (2009) projektimallin vaiheet 1-3 noudattelevat Oksasen (2010) projektimallin mukaista CRM-hankkeeseen valmistautumista ja, vaiheet 4 ja 5 Oksasen mallin mukaista järjestelmän hallittua käyttöönottoa.

Buttlen (2009) esittämän mallin ensimmäisessä vaiheessa tulee kehittää CRM-strategia, jonka hän määrittelee seuraavasti: ”CRM-strategia on ylätason toimintasuunnitelma, joka järjestää ihmiset, prosessit ja teknologian asiakkaisiin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi”. CRM-strategian kehittäminen alkaa tilannekartoituksella, jossa on tarkoitus selvittää yrityksen nykyinen asiakasstrategia: ketä ovat asiakkaat, mitkä ovat asiakassegmentit, mitä tuotteita yritys tarjoaa, miten yritys eroaa kilpailijoistaan, mitä myyntikanavia yritys käyttää, ja niin edelleen. Tärkeää on myös kirkastaa yrityksen sisällä, mitä CRM:llä juuri tässä kontekstissa tarkoitetaan. CRM-strategiaa varten on syytä kehittää CRM-visio, joka kertoo miten CRM muuttaa yrityksen liiketoimintaa. Tässä vaiheessa myös asetetaan ja priorisoidaan projektin tavoitteet. CRM-strategian tulee myös sisältää ihmisiin, prosesseihin ja teknologiaan liittyvät vaatimukset, joita onnistunut projektin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. CRM-strategian kehittämisen viimeinen osa on niin sanotun *business casen* rakentaminen. Business case kertoo perusteet investoida kyseiseen CRM-projektiin erityisesti numeroiden valossa ja sisältääkin usein investointilaskelmat projektiin liittyen. (Buttle 2009)

Oksanen (2010) korostaa tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyä yhtä lailla. Tavoitteet ja vaatimukset saattavat termeinä sekoittua usein, mutta niillä on kuitenkin perustavanlaatuisen ero: tavoite kertoo halutun lopputuloksen ja siihen joko päästään tai sitten ei. Vaatimukset ovat pohjimmiltaan reunaehtoja tavoitteen toteutumiselle ja ne kertovat, miten määriteltäviin tavoitteisiin pyritään pääsemään. Projektin tavoitteet kertovat esimerkiksi sen, mihin ongelmiin ratkaisulla pyritään vaikuttamaan, mikä on projektin toteutustapa ja aikataulu sekä, ketkä järjestelmää käyttävät ja millä laajuudella. Tavoitteiden pohjalta voidaan sitten määrittää projektin vaatimukset, eli ne keinot, joilla tavoitteisiin voidaan päästä. Jos tavoitteena vaikkapa on, että kaikki yrityksen myyntiprosessit ovat kirjattuna yhteen paikkaan, voi siihen liittyvä ohjelmiston vaatimus

olla esimerkiksi mahdollisuus määritellä myyntiprosessin vaiheet järjestelmään. CRM-projektiin voi kohdistua paljon erilaisia odotuksia ja toiveita yrityksen sisältä, ja ennen käyttöönottovaihetta tulee myös päättää projektin rajauksesta: mitä asioita projektiin kuuluu ja mitä ei? Projektiin kuuluvat asiat kannattaa myös priorisoida ja määrittää ne kriittiset menestystekijät, joiden epäonnistuminen johtaa tavoitteista jäämiseen ja koko projektin epäonnistumiseen. (Oksanen 2010)

Buttlen (2009) projektin toisessa vaiheessa rakennetaan pohjat CRM-käyttöönnotolle: luodaan projektiorganisaatio, tunnistetaan muutosjohtamisen tarpeet ja kriittiset menestystekijät, sekä suunnitellaan projektin sisäistä markkinointia työntekijöiden sitouttamiseksi. Muita tähän vaiheeseen liittyviä toimenpiteitä ovat sidosryhmien ja projektinhallintaan liittyvien tarpeiden tunnistaminen ja riskisuunnitelman luominen.

Hankkeeseen valmistautumiseen kuuluu myös projektin resursoinnin suunnittelu. Henkilöstön osalta aliresursoitu projekti vaarantuu heti poissaolojen sattuessa, eikä projektiryhmän asiantuntemus ole välttämättä tarpeeksi kattavaa. Toisaalta liian suuressa projektiryhmässä aika kuluu helposti epäolennaisuuksiin ja työn tehokkuus kärsii. Oksasen (2010) esittämä CRM-projektiorganisaatio koostuu CRM-omistajasta, projektipäälliköstä, pääkäyttäjistä, projektiryhmästä, ohjausryhmästä ja avainkäyttäjistä. CRM-omistaja on pohjimmiltaan vastuussa CRM-järjestelmästä ja asiakashallinnan toimintatavoista, sekä niiden kehittämisestä. Tyypillisiä CRM-omistajan tehtävänimikkeitä ovat esimerkiksi markkinointi- ja asiakkuusjohtaja. Projektipäällikön vastuulla on luonnollisesti projektin päivittäistason toiminnan johtaminen. Projektipäällikkö vastaa CRM-omistajalle. Pääkäyttäjän vastuulla on CRM:n jalkauttaminen organisaatioon – hän valvoo järjestelmän käyttöä ja auttaa ongelmatilanteissa. Projektiryhmä hoitaa projektiin liittyvän käytännön työn, kuten suunnittelun, määrittelyn ja testauksen. Ohjausryhmän vastuulla on projektin seuranta, tuki ja ohjaus. Projektipäällikön voi ajatella olevan projektin toimitusjohtaja ja ohjausryhmän projektin hallitus. Avainkäyttäjät toimivat käytännön tukena päivittäistason toiminnassa erityisesti käyttöönoton jälkeen. Projektiryhmän jäsenistä tulee usein avainkäyttäjiä käyttöönoton edetessä, sillä heille on projektin aikana kerääntynyt paljon käytännön osaamista järjestelmästä. (Oksanen 2010)

Hankkeeseen valmistautuessa tulee ottaa myös tietosuoja-asiat huomioon. CRM-järjestelmissä on yleensä erilaisia asiakastietokantoja, jotka sisältävät henkilötietoja.

(Oksanen 2010) Henkilötietojen käsittelyä ohjaa muun muassa vuonna 2018 voimaan astunut Euroopan Unionin yleinen tietosuojasäädös GDPR (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020). Vastuu tietosuojasäädösten noudattamisesta on organisaation johdolla (Oksanen 2020).

Buttlen (2009) esittämän CRM-projektin kolmannessa vaiheessa tehdään vaatimusmäärittely ja valitaan järjestelmän toimittaja. Vaatimusmäärittely alkaa prosessien kartoittamisella: CRM:ään liittyvien prosessien kulku selvitetään ja ne voidaan mallintaa prosessikaavioiksi. Tämän jälkeen selvitetään mitä tietoja CRM:n implementoinnissa tarvitaan kullakin asiakashallinnan osa-alueella. Seuraavana vuorossa on teknologisten vaatimusten selvittäminen. Siinä olennaista on määrittellä ne toiminnallisuudet, joilla ensimmäisessä vaiheessa määriteltyjen CRM-vision ja business casen tarpeet voidaan täyttää. Tässä vaiheessa tulee myös päättää tapa, jolla järjestelmä hankitaan, eli ostetaanko se itselle räätälöitynä, hankitaanko palveluna, vai jotain siltä väliltä. Tärkeä osa projektin tätä vaihetta on niin sanotun *request for proposalsin* (RFP) laatiminen. RFP:hen kiteytetään organisaation käsitykset hankittavasta CRM-järjestelmästä ja sen avulla voidaan arvioida toimittajavaihtoehtoja keskenään. Valmis RFP lähetetään potentiaalisille järjestelmätoimittajille, johon he vastaavat strukturoidusti omilla ratkaisuehdotuksillaan. Buttlen (2009) mukaan tyypillinen RFP sisältää seuraavat asiat:

1. Ohjeet vastaajille
2. Yrityksen tausta
3. CRM-visio ja -strategia
4. Strategisen, operatiivisen, analyttisen ja yhteistoiminnallisen CRM:n vaatimukset
5. Prosessit
6. Teknologiset asiat
7. Henkilöstö
8. Järjestelmän kustannukset
9. Implementointi
10. Sopimustekniset asiat
11. Ehdotusten arviointi
12. Ehdotuksiin vastaamisen aikataulu

Projektin kolmannen vaiheen viimeinen toimenpide on järjestelmätoimittajan valinta, jossa arvioidaan toimittajaehdokkaiden vastauksia RFP:hen (Buttle 2009). Järjestelmätoimittajan valinnasta tarkemmin kappaleessa 2.4.

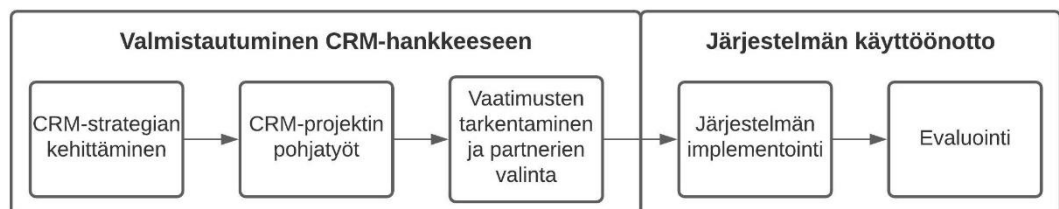
Buttlen (2009) projektimallin neljäs vaihe on järjestelmän implementointi. Tässä vaiheessa järjestelmää tarvittaessa kustomoidaan yhteistyössä toimittajan kanssa, minkä jälkeen kustomoinnin tuloksena syntynyt prototyyppi testataan ja lopulta otetaan käyttöön. Testauksessa järjestelmää käytetään niin kuin sitä on tarkoitus tulla oikeasti käyttämään ja kerätään palautetta järjestelmän toimivuudesta (Oksanen 2010). Suuremmissa organisaatioissa käyttöönotto voi tapahtua vaiheittain, jotta mahdolliset ongelmat saadaan korjattua vielä ennen koko organisaation laajuista käyttöönottoa (Buttle 2009).

Kun järjestelmä on läpäissyt testauksen hyväksytysti, alkaa sen varsinainen käyttöönotto ja jalkautus yritykseen. Myös käyttöönoton vaiheet tulee suunnitella – käyttöönotto voi tapahtua esimerkiksi yksiköittäin tai rooleittain. CRM:n onnistuneessa jalkauttamisessa yritykseen on koulutus tärkeässä asemassa. Myös kouluttaminen tulee suunnitella huolella, vaikka tässä vaiheessa projektia se saattaa vaikuttaa helpolta säästökohteelta. Myös aikaisemmin määritetty pääkäyttäjä on suuressa roolissa tukemassa työntekijöitä käyttöönoton alkuvaiheessa. CRM-projekti on aina myös muutoshanke, ja siksi onnistuakseen käyttöönotossa tarvitaan myös muutosjohtamisen ja -viestinnän toimenpiteitä. Muutos lähtee johtajasta ja johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä uuden järjestelmän ja uusien toimintatapojen kanssa. Näin ehkäistään muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa. CRM-käyttöönotosta on lähes mahdotonta tiedottaa liikaa ja Oksasen (2010) mukaan paras henkilö sisäisen markkinoinnin keulakuvaksi on CRM-omistaja. Tässäkin asiassa johdon ja esimiesten on tärkeää näyttää esimerkkiä: johdon visionsa vastainen toiminta syö pohjan kaikelta sisäiseltä viestinnältä. (Oksanen 2010)

Buttlen (2009) projektimallin viimeisessä vaiheessa arvioidaan CRM-projektin tuloksia. Projektia voidaan arvioida projektin näkökulmasta ja liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Projektin näkökulmasta tarkasteltavia asioita voivat olla esimerkiksi aikataulussa tai budjetissa pysyminen, ja liiketoiminnallisen näkökulman asioita esimerkiksi projektin liiketoiminnalliset tavoitteet tai projektin ensimmäisessä vaiheessa laaditussa business casessa mainitut asiat. (Buttle 2009)

Käyttöönoton jälkeen on lopulta projektin päätöksen aika, mutta se on lähinnä vain sopimustekninen asia, jolloin asiakas hyväksyy toimituksen ja projektin aktiivinen toteuttaminen toimittajan kanssa päättyy. Asiakasyrityksessä työ on kuitenkin vasta alussa: CRM:n juurruttaminen organisaatioon vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä työtä. Oksasen (2010) mukaan ensimmäinen vuosi projektin jälkeen on kaikista kriittisin CRM:n juurtumisen kannalta. Alkuinnostus lopahtaa nopeasti ja ilman jatkuvia toimia toiminta palautuu helposti vanhoille raiteille. Jotta tarvittavia toimenpiteitä osataan tehdä ajoissa, tulee toimintaa seurata ainakin vuoden ajan vähintäänkin kuukausitasolla. Hyviä seurantakohteita voivat olla esimerkiksi käyttöaktiivisuus eri tasoilla, tiedon oikeellisuus järjestelmässä ja uusien toimintatapojen noudattaminen. Myös uusien toimintatapojen juurruttamisessa ja rutiinien muuttamisessa johdon toiminnalla on suuri vaikutus. Liiketoiminnan mittareiden aktiivinen seuranta tukee juurruttamisprosessia, sillä se ”pakottaa” työntekijät käyttämään järjestelmää. (Oksanen 2010)

CRM-järjestelmän ei voi koskaan sanoa olevan lopullisesti valmis: uusia käyttäjiä lisätään, liiketoiminnan muuttuessa voi syntyä tarvetta uusille toiminnallisuuksille tai vanhojen kehittämiseksi ja, asiakastietojen laatu heikkenee väistämättä ajan kuluessa. Sen vuoksi järjestelmän ylläpidon ja jatkokehityksen on myös oltava suunnitelmallista. (Oksanen 2010)



Kuva 3. CRM-projektin vaiheet (mukaillen Buttle 2009, Oksanen 2010).

2.3.3 CRM-projektin onnistuminen

CRM-projektit epäonnistuvat usein. Sudhir Kalen (2004) mukaan 60–80 % CRM-projekteista ei saavuta niille asetettuja tavoitteita. Gartner Groupin (2003) tutkimuksessa noin 70 % CRM-projekteista ei johtanut organisaation suorituskyvyn parantumiseen (Foss et. al. 2008).

Syitä projektien epäonnistumiselle voi olla useita. Oksasen (2010) mukaan CRM-käyttöönottojen perushaasteena on se perustavanlaatuisen tosiseikka, että CRM:n

puuttuminen ei yleensä lyhyellä aikavälillä aiheuta suuria vahinkoja liiketoiminnalle, eikä yksittäisen työntekijän työn kannalta CRM-järjestelmä välttämättä ole mitenkään välttämätön. Kalen (2004) mukaan CRM-projektin ”seitsemän kuolemansyntiä” ovat CRM:n ajattelu vain teknologisenä ratkaisuna, asiakaskeskeisen näkemyksen puute, asiakkaiden arvon puutteellinen tunnustaminen, puutteellinen ylimmän johdon tuki, muutosjohtamisen merkityksen aliarvioiminen, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun epäonnistuminen, sekä tiedonlouhinnan ja integraation vaikeuden aliarvioiminen. Pelkästään se, että organisaation sisällä ei ole yhdenmukaista käsitystä siitä, mitä CRM on, voi olla syynä projektin epäonnistumiseen (Payne, Frow 2005). Mikäli projektille ei ole asetettu selkeitä tavoitteita, saatetaan projekti tuomita epäonnistuneeksi, vaikka se olisikin tuonut merkittäviä hyötyjä (Foss et. al. 2008). Nguyen ja Mutum (2012) esittelevät CRM-paradoksin käsitteen: yksi asiakashallinnan perusolettamuksista on se, että eri asiakkailla on erilaiset tarpeet, joiden täyttäminen vaatii asiakassegmentointia ja erilaisia toimenpiteitä, mikä saattaa kuitenkin aiheuttaa asiakkaiden keskuudessa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, kun he saavat yritykseltä keskenään erilaista kohtelua.

Projektille tulee määritellä tavoitteet ja sen onnistumista voidaan arvioida sen kautta, onko tavoitteisiin päästy (Buttle 2009). Oksanen (2010) on määritellyt myös omat kriteerinsä onnistuneelle käyttöönotolle: 1) vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti, 2) käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa ja 3) järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa. Oksanen (2010) mukaan käyttöönottoa voi pitää onnistuneena, jos kaikki kolme edellä mainittua kriteeriä täyttyvät.

CRM-projekteille on esitetty erilaisia menestystekijöitä, joiden toteutuminen antaa edellytykset projektin onnistumiselle. THO Consulting Oy:n tekemässä tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten yritysjohtajien näkemyksiä CRM-käyttöönottojen menestystekijöistä, joista tutkimuksen mukaan viisi tärkeintä ovat: 1) johdon sitoutuminen ja onnistuminen, 2) hankkeen projektipäällikkö, 3) hankkeen strateginen merkitys, 4) järjestelmän pääkäyttäjät ja 5) toimittajan osaaminen ja kokemus (Oksanen 2010). Puhuttaessa CRM:stä laajemmassa näkökulmassa yrityksen strategiana Mendoza et. al. (2007) löysivät yhteensä 11 kriittistä menestystekijää (critical success factors, CSF) CRM-strategialle. Nämä menestystekijät ovat 1) ylimmän johdon sitoutuminen, 2) monialaisen (projekti)ryhmän luominen, 3) CRM-strategian kommunikointi

henkilökunnalle, 4) henkilökunnan sitoutuminen, 5) asiakastietojen hallinta, 6) asiakaspalvelu, 7) myynnin automaatio, 8) markkinoinnin automaatio, 9) operatiivisen johdon saama tuki, 10) asiakaskontaktien hallinta ja 11) tietojärjestelmien integraatio.

2.4 CRM-järjestelmän valinta

Viimeinen työvaihe ennen järjestelmän implementointia on järjestelmätoimittajan valinta (Oksanen 2010, Buttle 2009). Systemaattisen valintaprosessin tavoitteena on optimoida järjestelmästä yritykselle koituva hyöty, ja sen tulee perustua ennalta määritettyihin kriteereihin (Kale 2015).

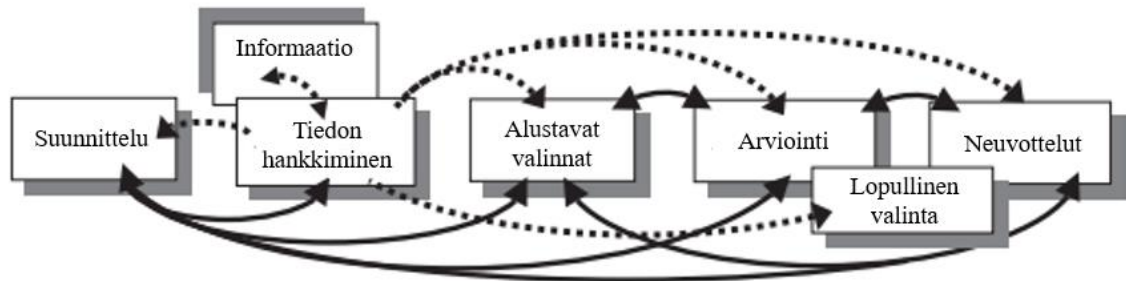
Oksanen (2010 s. 191) esittää CRM-järjestelmän valintaan kaksi lähestymistapaa, joita hän kutsuu tieteelliseksi koulukunnaksi ja taiteelliseksi koulukunnaksi. ”Tieteellisessä” lähestymistavassa seurataan tarkasti ennalta määritettyä hankintaprosessia, jolla pyritään saavuttamaan huolellisesti toteutetun vaatimusmäärittelyn mukainen lopputulos mahdollisimman täydellisesti. ”Taiteellisessa” lähestymistavassa työskentely on epäformaalimpaa ja siinä pyritään erityisesti hyödyntämään muiden kokemuksia ja valmiita ratkaisuja. Kumpikaan lähestymistapa ei ole itsessään toista parempi, vaan olosuhteet, projektin laajuus ja käytettävissä oleva osaaminen vaikuttavat sopivan lähestymistavan valintaan. Mikäli tarkoituksena on hankkia pitkälle yrityksen tarpeisiin räätälöity ohjelmisto, on tieteellinen lähestymistapa kaikessa järjestelmällisyydessään luultavasti parempi vaihtoehto, mutta jos taas tavoitteena on ottaa markkinoilta valmis ohjelmisto ilman sen suurempaa räätälöintiä, on taiteellinen lähestymistapa soveltuvampi sen säästäessä paljon käyttäjäorganisaation työaikaa tieteelliseen lähestymistapaan verrattuna. (Oksanen 2010)

2.4.1 Hankintaprosessit

Tietojärjestelmän hankintaan on olemassa paljon erilaisia prosessimalleja. Oksanen (2010) mainitsee kirjassaan Tietotekniikan liiton kuvaaman 4V-mallin, joka koostuu neljästä päävaiheesta (valmistelu, valinta, valvonta ja viimeistely) sekä näiden alla olevista osaprosesseista. 4V-malli on suhteellisen raskas ja selvästi lähempänä tieteellistä lähestymistapaa. (Oksanen 2010)

Verville (2003) on esitellyt niin sanotun MERPAP-mallin ohjelmistotoimittajan valintaan (Kuva 3). MERPAP-malli koostuu kuudesta vaiheesta (suunnittelu, tiedon hankkiminen,

alustavat valinnat, arviointi, lopullinen valinta ja neuvottelut), joita seurataan ja toteutetaan lopullista valintaa lukuun ottamatta epälineaarisesti ja iteratiivisesti (Verville 2003). Myös MERPAP-malli on iteratiivisuudessaan ehkä lähempänä tieteellistä kuin taiteellista lähestymistapaa.



Kuva 4. MERPAP-prosessin vaiheet (mukaillen Verville 2003).

Oksanen (2010) esittelee nelivaiheisen prosessin, joka yksinkertaisuudessaan soveltuu paremmin taiteelliseen lähestymistapaan. Ensin luodaan perusta hankinnalle, ja olennaista on erityisesti CRM-vision selkeyttäminen, jotta todella tiedetään, mitä ollaan hakemassa. Tämän jälkeen tutustutaan markkinoilla oleviin ratkaisuihin ja arvioidaan niiden soveltuvuutta yrityksen tarpeisiin. Kolmantena pyydetään tarjoukset potentiaalisimmilta toimittajavaihtoehdoilta ja tutustutaan niiden referensseihin. Lopulta viimeisenä valitaan toimittaja, sovitaan yksityiskohdista ja aloitetaan käyttöönottoprojekti. (Oksanen 2010)

Colombo ja Francalanci (2004) tarjoavat oman valintaprosessinsa, joka yksinkertaisuudessaan on ehkä lähempänä taiteellista kuin tieteellistä lähestymistapaa. Sen ensimmäinen vaihe on toimittajien alustava valinta, jolloin markkinoilla olevista vaihtoehdoista valitaan muutama potentiaalisin tarkempaan käsittelyyn. Prosessin toinen vaihe on valittujen ratkaisujen tarkempi analyysi. Kolmas ja viimeinen vaihe koostuu neuvotteluista ja toimittajan valinnasta.

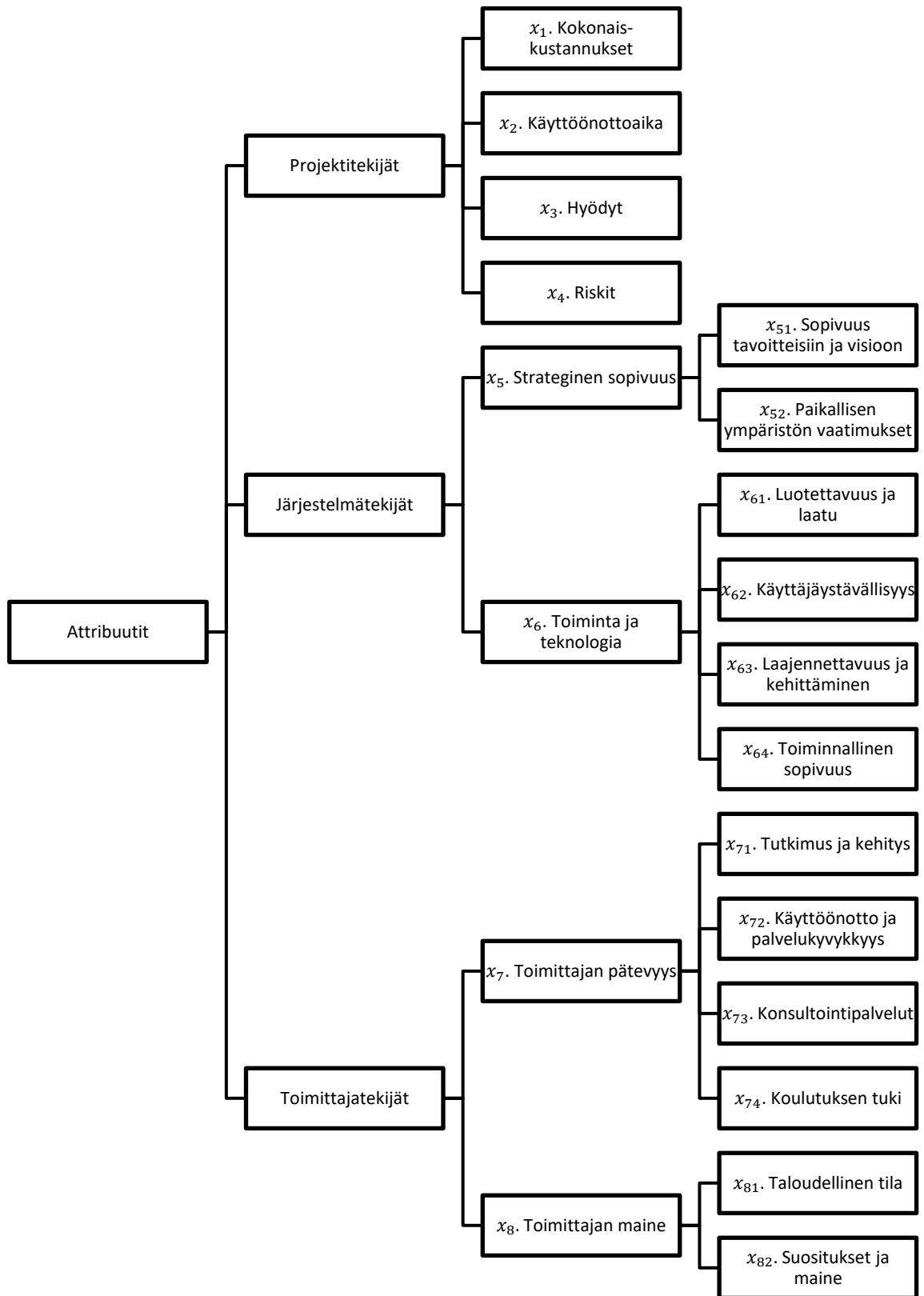
2.4.2 Toimittajien arviointi

Riippumatta lähestymistavasta tai käytettävästä prosessimallista, valinnassa on olennaista arvioida järjestelmän soveltuvuutta yrityksen omiin tarpeisiin. Arviointimenetelmiä on erilaisia ja useimmat niistä perustuvat toimittajan arviointiin tiettyjen ennalta määritettyjen kriteerien pohjalta (Pi & Low 2005). Yksi alan kirjallisuudessa usein käytetty arviointitapa on niin sanottu analyttinen hierarkiaprosessi (AHP), jossa

ongelma jaetaan osiin ja kriteerit järjestetään hierarkkiseen järjestykseen, jonka jälkeen niitä vertaillaan pareittain, minkä perusteella eri kriteereille voidaan määrittää suhteelliset painokertoimet (Pi & Low 2005; Wei et. al. 2005; Colombo & Francalanci 2004; Lee et. al. 2014). AHP-menetelmä on kuitenkin raskas ja aikaa vievä, jos kriteerien ja arvioitavien toimittajien määrä on suuri (Pi & Low 2005).

Wei ja Wang (2004) esittelevät hierarkkisen kriteeristön järjestelmätoimittajan valintaan (Kuva 4). Siinä järjestelmätoimittajaa arvioidaan erilaisten attribuuttien perusteella, jotka jakautuvat kolmeen kategoriaan: projektitekijöihin, järjestelmätekijöihin ja toimittajatekijöihin. Osa kriteeristön attribuuteista jakautuu vielä ala-attribuutteihin. Projektikategorian attribuuttien avulla arvioidaan ratkaisun soveltuvuutta hankinta- ja käyttöönottoprojektin näkökulmasta. Järjestelmäkategorian attribuuttien avulla arvioidaan järjestelmän toiminnallista sopivuutta yrityksen tarpeisiin ja strategiaan. Toimittajakategorian attribuuttien avulla arvioidaan järjestelmätoimittajaa. (Wei & Wang 2004)

Jadhav ja Sonar (2009) ovat tutkineet ohjelmistotoimittajan valintaan liittyvää tieteellistä kirjallisuutta. Tutkimuksessaan he tarkastelivat muun muassa, minkälaisia kriteeristöjä toimittajan valintaan on kirjallisuudessa esitetty ja sen perusteella he ovat jakaneet yleisimmät kriteerit seitsemään kategoriaan. Nuo kategoriat ovat toiminnalliset ominaisuudet, ohjelmiston laatutekijät, toimittajaan liittyvät kriteerit, kustannus- ja hyötytekijät, ohjelmiston ja laitteiston tekniset ominaisuudet, mielipiteet ja suositukset, sekä tuotoksiin liittyvät kriteerit. (Jadhav & Sonar 2009)



Kuva 5. Hierarkkiset attribuutit järjestelmien arviointiin (mukailten Wei & Wang 2004).

2.4.3 Tarjouspyyntö

Tarjouspyynnöt ovat olennainen osa tietojärjestelmän hankintaa lähestymistavasta tai käytettävästä prosessimallista riippumatta. Tarjouspyyntöjen ei ole ainoastaan tarkoitus tuottaa tarjouksia, vaan hyvin rakennettu tarjouspyyntö myös helpottaa vaihtoehtojen vertailua huomattavasti. Oksanen (2010) esittämä tarjouspyynnön malli on sekä sisällöltään että tarkoitukseltaan hyvin samankaltainen Buttlen (2009) esittämän RFP:n kanssa (ks. kappale 1.3.2). Tarjouspyyntö kannattaa pitää yksinkertaisena, mutta siinä tulee vähintäänkin olla: projektin tavoitteet, mahdolliset vaatimusluettelot, hankinnan kokoonpano ja mahdolliset optiot, haluttu kustannusten esitysmuoto, projektin tavoiteaikataulu, haluttu tarjouksen rakenne, toimittajan projektiin osallistuvan henkilöstön esittely, tavanomaisesta poikkeavat sopimusehdot, toimittajan taloudelliset taustatiedot sekä tarjouksen antamisen ohjeet. (Oksanen 2010)

2.5 Kirjallisuuskatsauksen synteesi

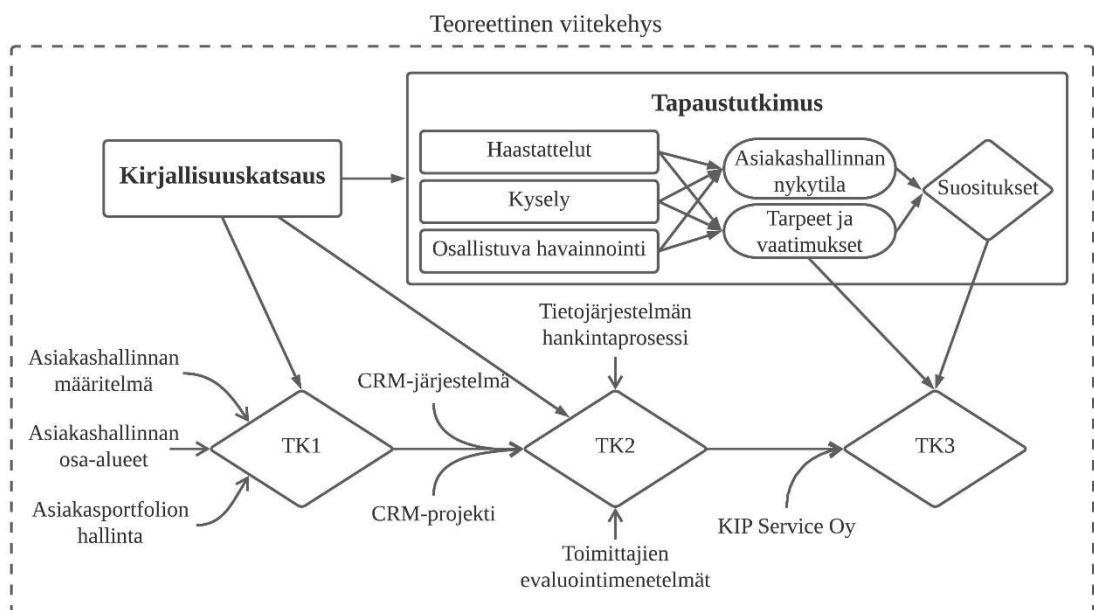
Asiakashallinnalla tarkoitetaan yleensä niitä toimintatapoja, joilla yritys pyrkii hallitsemaan asiakkuuksiaan (Oksanen 2010). Asiakashallinta voidaan nähdä monista eri näkökulmista. Näkökulmien toisessa ääripäässä asiakashallinta nähdään ainoastaan tietojärjestelmän mahdollistavana markkinointina ja toisessa ääripäässä asiakashallinta on kaikkea yrityksen toimintaa ohjaavan asiakaslähtöisen liiketoimintastrategian keskiössä (Payne & Frow 2005). Ääripäiden välissä asiakashallinta on asiakkuuksien ja asiakaskohtaamisten hallitsemisen prosesseja, joita erilaiset järjestelmät ja teknologiset ratkaisut tukevat (Oksanen 2010; Payne & Frow 2005). Asiakashallinta voidaan jakaa strategiseen, operatiiviseen, analyttiseen ja yhteistoiminnalliseen asiakashallintaan (Buttle 2009). CRM-järjestelmä tarjoaa työkalut asiakkuuksien ja niihin liittyvän tiedon hankintaan (Hendricks et.al. 2007; Biit 2019). CRM-järjestelmän valitseminen liittyy aina osaksi isompaa projektia, jossa myös muutosjohtamisen toimenpiteet ovat tärkeitä (Buttle 2009, Oksanen 2010). CRM-järjestelmän valintaa voidaan lähestyä eri tavoin, mutta valinnan tulee aina perustua ennalta määritettyihin kriteereihin (Oksanen 2010; Kale 2015).

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

3.1 Tutkimusprosessi

Käytetty tutkimusmenetelmä oli deskriptiivinen tapaustutkimus (Yin 2014). Asiakashallinnan nykytilaa ja tulevan CRM-järjestelmän tarpeita kartoitettiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla yrityksen markkinointipäällikön ja myyjän kanssa. CRM-järjestelmien arvioinnin tueksi tehtiin yrityksen henkilöstölle vielä kysely, josta kerättiin näkemyksiä siitä, mitä valintakriteerejä yrityksen työntekijät arvostavat. Kyselyn kriteerit perustuivat Wein ja Wangin (2004) sekä Jadhavin ja Sonarin (2009) tutkimuksiin. Aineistoa kerättiin myös osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistuva havainnointi tarkoittaa tässä yhteydessä käytännössä ajoittaisia vierailuja yrityksessä kevään aikana ja osa-aikaista työskentelyä yrityksen muiden järjestelmien uudistamisessa.

Haastattelujen ja kyselyiden perusteella tutkimuksessa arvioitiin eri järjestelmien soveltuvuutta KIP Servicen tarpeisiin. Arvioinnin kohteena oli kaksi yrityksen aikaisemmin löytämää toimittajavaihtoehtoa, minkä lisäksi myös muita markkinoilla olevia vaihtoehtoja kartoitettiin. Arviointien pohjalta päädyttiin lopulta suosituksiin, jotka esitellään kappaleessa 4.3.



Kuva 6. Tutkimusprosessi.

3.2 KIP Service Oy

KIP Service Oy on vuonna 2009 perustettu Kokkolan Suurteollisuusalueella toimiva palveluyritys. Yrityksen omien kotisivujen mukaan se ”luo suurteollisuudelle toimintaympäristön ja kumppanuusverkoston tarjoten hyödykkeitä, palveluja ja ratkaisuja, jotka lisäävät toimijoiden onnistumista, kilpailukykyä ja toimintavarmuutta” (KIP Service Oy 2021). Yrityksen liikevaihto on ollut viime vuosina noin kymmenen miljoonaa euroa ja yritys työllistää 11 henkilöä. Saman johdon alle on vuonna 2014 osittaisjakautumisen kautta perustettu Kokkolan Teollisuusvesi Oy, joka on Suomen suurin teollisuusvesilaitos (Kokkola Industrial Park 2021). Yritysten henkilöstön näkökulmasta ne ovat kuitenkin erillisiä lähinnä vain paperilla: niillä on paljon yhteisiä asiakkaita, ne käyttävät samoja tietojärjestelmiä ja vesilaitosta pyörittävät neljä työntekijää ovat kaikki KIP Servicen palkkalistoilla. Yrityksellä on alkamassa järjestelmien uudistusprojekti, jossa vanhoja palveluiden tuottamiseen liittyviä sovelluksia korvataan uusilla ja nykyaikaisilla järjestelmillä. Tämän projektin yhteydessä yritys on päättänyt myös hankkia CRM-järjestelmän tulevaisuudessa kasvavan liiketoiminnan tueksi.

3.3 Yrityksen tarjoama

Kohdeyrityksen toiminta tapahtuu viidellä eri liiketoiminta-alueella. Se tarjoaa koulutus-, ympäristö-, turvallisuus-, alue- ja tukipalveluita, sekä tekee vesiliiketoimintaa. Näiden lisäksi yritys toimii Turvanasi-ketjun edustajana Keski-Pohjanmaan alueella.

3.3.1 Koulutuspalvelut

KIP Service järjestää koulutuksia, joista suuri osa on erilaisia pätevyyskoulutuksia, kuten esimerkiksi työturvallisuus- ja tulityökorttikoulutuksia alueen yritysten työntekijöille. Yritys on parhaillaan rakentamassa koulutuspalveluiden ympärille laajempaa KIP Academy -palvelukokonaisuutta, joka pitää sisällään koulutusten lisäksi myös esimerkiksi erilaisia uravalmennus-, validointi- ja rekrytointipalveluita. Yrityksen suunnitelmana on rakentaa palvelukokonaisuus sellaiseksi, että se on mahdollista viedä myös Kokkolan suurteollisuusalueen ulkopuolelle. Koulutuspalveluista on päävastuussa yrityksen koulutuspäällikkö.

3.3.2 Ympäristöpalvelut

KIP Servicen tarjoamat ympäristöpalvelut pitävät sisällään erilaisia ympäristöön liittyviä asiantuntijapalveluita. Palvelut ovat esimerkiksi ympäristölupahakemuksiin tai viranomaisraportointiin liittyvää konsultointia alueen yrityksille. Ympäristöpalveluista on päävastuussa yrityksen ympäristöpäällikkö.

3.3.3 Turvallisuuspalvelut

KIP Service tarjoaa turvallisuuspalveluita Kokkolan Suurteollisuusalueella. Yrityksen tarjoamiin turvallisuuspalveluihin kuuluu esimerkiksi vartiointi, kulun- ja kameravalvonta, sekä teollisuuspalokunnan ylläpito. Näiden lisäksi yritys tarjoaa myös turvallisuuden asiantuntijapalveluita, esimerkiksi turvallisuus- ja paloteknistä suunnittelua. Turvallisuuspalveluista on päävastuussa yrityksen turvallisuuspäällikkö.

3.3.4 Alue- ja tukipalvelut

KIP Servicen tarjoamiin aluepalveluihin kuuluu esimerkiksi tiestön, sekä nurmi- ja metsäalueiden kunnossapitoa. Yritys omistaa myös teollisuusalueen putkisillat, joiden käytöstä muut alueen yritykset maksavat. Merkittäviä yrityksen tarjoamia tukipalveluita ovat alueen posti- ja kuljetuspalvelut.

3.3.5 Vesiliiketoiminta

KIP Service jakelee Kokkolan Teollisuusvesi Oy:n tuottamaa meri-, pinta-, talous- ja ioninvaihtovettä muille teollisuusalueen yrityksille. KIP Service omistaa teollisuusalueen vesiputkistot ja Kokkolan Teollisuusvesi hallinnoi vesilaitosta ja pumppaamoja. Vesiliiketoiminnasta päävastuussa on yrityksen vesilaitospäällikkö.

3.3.6 Paloturvallisuuspalvelut

KIP Service toimii paloturvallisuuspalveluita, eritoten sammutinhuoltoa, tarjoavan maanlaajuisen Turvanasi Oy:n edustajana Keski-Pohjanmaalla. Palveluiden myynnistä vastaa osa-aikaisena toimiva myyjä ja teollisuuspalokunta hoitaa varsinaisen palveluiden tuottamisen. Myyjä tekee työtään itsenäisesti ja hän vastaa itse omista työskentelytavoistaan ja myyntiprosesseistaan.

3.4 Yrityksen liiketoimintaympäristö

KIP Service Oy toimii pääasiassa Kokkolan Suurteollisuusalueella (toiselta nimeltään Kokkola Industrial Park tai KIP). Alueella toimii 17 tuotantolaitosta ja noin 60 palveluyritystä, jotka työllistävät yhteensä noin 2300 henkilöä (Kokkola Industrial Park 2021). KIP Servicen suurimmat asiakkaat ovat enimmäkseen tuotantolaitoksia, kuten esimerkiksi Euroopan toiseksi suurin sinkkitehdas Boliden Kokkola Oy, Euroopan suurin kalsiumkloriditehdas Tetra Chemicals Europe, sekä Kokkolan Energia Oy:n kaksi voimalaitosta (Kokkola Industrial Park 2021). KIP Servicen asema alueella on tällä hetkellä hyvä. Se on alueen yritysten keskuudessa hyvin tunnettu ja jotkin sen tuotteet, kuten esimerkiksi turvallisuuspalvelut, ovat alueen muille yrityksille käytännössä katsoen välttämättömiä. Se on monilla liiketoiminta-alueillaan teollisuusalueen ainoa toimija, mikä on yrityksen markkinointipäällikön mukaan kuitenkin saatettu ottaa yrityksessä välillä itsestäänselvyytenä, mikä on saattanut jopa hidastaa yrityksen kehittymistä. Yritys toimii tällä hetkellä vain Kokkolan Suurteollisuusalueella, mutta yritys on suunnitellut konseptinsa viemistä myös muille suomalaisille teollisuusalueille. Yrityksessä on suunniteltu erityisesti koulutuspalveluiden tuotteistamista ja niiden myymistä myös muille teollisuusalueille.

KIP Service on vuonna 2020 aloittanut toimimaan paloturvallisuuspalveluita tarjoavan Turvanasi Oy:n valtuutettuna edustajana Keski-Pohjanmaalla. Siltä osin yritys on siis laajentanut toimintaansa myös teollisuusalueen ulkopuolelle.

3.5 Asiakashallinnan nykytila

KIP Servicen asiakashallinnan nykytilaa kartoitettiin vapaamuotoisilla keskusteluilla yrityksen työntekijöiden kanssa ja sen lisäksi haastatteluilla yrityksen markkinointipäällikön ja paloturvallisuuspalveluiden myyjän kanssa. Tällä hetkellä asiakassuhteiden hoito tarkoittaa yrityksessä pitkälti vuosisopimusten päivittämistä ja asiakkaiden akuuttien tarpeiden hoitamista. KIP Service ei tällä hetkellä tee asiakashallintaa kovinkaan systemaattisesti. Tieto asiakkaista ja niiden kanssa tehdyistä toimista on suurimmaksi osaksi hiljaista ja sijaitsee yksittäisten henkilöiden muistissa ja mahdollisesti yksittäisissä tiedostoissa heidän omilla tietokoneillaan tai yrityksen tiedostonhallintaohjelmassa. Laskutusjärjestelmässä on tiedot asiakkaiden laskutuksista. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole asiakastietoa - kuten tietoa siitä, kuka ostaa mitäkin ja

kuinka paljon, sekä mitä nykyisille asiakkaille voisi mahdollisesti myydä lisää - keskitetysti yhdessä sijainnissa kaikkien työntekijöiden tavoitettavissa. Yritys ei myöskään kerää systemaattisesti tietoa siitä, kuka on käynyt keskusteluja minkäkin asiakkaan kanssa ja milloin.

Sammutinhuoltopalvelujen myyjä on tällä hetkellä ainoa yrityksen työntekijä, joka tekee myyntityötä sanan ”perinteisessä” merkityksessä: hänen työnsä on suurimmilta osin uusien asiakkaiden hankkimista ja myyntiputken eri aktiviteettien tekemistä. Haastattelun perusteella myyjän nykyinen asiakashallinnan työkalu on hyvin yksinkertainen Excel- taulukko, jossa jokainen asiakas on omalla rivillensä ja sarakkeisiin kirjataan tietoja asiakkaasta, esimerkiksi asiakassuhteen tila (esimerkiksi, onko asiakasta kontaktoitu tai, onko tarjous lähetetty) ja asiakasyrityksen yhteyshenkilön yhteystiedot.

KIP Service Oy on hiljattain tehnyt strategiauudistuksen, jossa asiakaskeskeisyys on nostettu merkittävämmäksi osaksi yrityksen toimintaa. Yritys haluaa muuttaa toimintaansa reaktiivisesta ”tulipalojen sammuttamisesta” proaktiivisempaan suuntaan, ja sen lisäksi yritys on uuden strategiansa mukaisesti alkanut segmentoimaan asiakkaitaan tarjoten erilaisia arvolutauksia eri asiakassegmenteille. Strategiauudistuksessaan yritys on myös tunnistanut tarpeen systemaattisemmalle asiakashallinnalle, jota hyvä CRM-järjestelmä osaltaan myös mahdollistaa: nykyisten asiakassuhteiden parempi hallinta edellyttää muutoksia – puhumattakaan toiminnan laajentamisesta Suurteollisuusalueen ulkopuolelle.

Lokakuussa 2020 yritys toteutti myös asiakastyytyväisyyskyselyn osana strategiauudistustyötään. Asiakkaiden mielikuvat yrityksestä olivat päällisin puolin positiivissävyytteisiä, mutta kehityskohteiksi useat asiakkaat mainitsivat esimerkiksi tiedottamisen ja raportoinnin, palveluasenteen ja asiakaslähtöisyyden, sekä tiiviimmän yhteistyön teollisuusalueen yritysten kanssa.

4 CRM-JÄRJESTELMÄN VALINTA CASE-YRITYKSELLE

4.1 CRM-järjestelmän tarpeet

CRM-järjestelmän tarpeita ja vaatimuksia kartoitettiin haastatteleamalla yrityksen markkinointipäällikköä, sekä paloturvallisuuspalveluiden myyjää. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että markkinointipäälliköllä on kattava tietämys yrityksen liiketoiminnasta ja paloturvallisuuspalveluiden myyjän työnkuva taas on ainoana yrityksessä puhdasta myyntityötä ja jatkuvaa asiakkaiden kanssa toimimista. Lisäksi molemmat haastateltavat olisivat varmasti tulevan järjestelmän pääkäyttäjiä.

Molempien haastateltavien käsitykset järjestelmän vaatimuksista olivat hyvin samankaltaisia: järjestelmältä odotetaan ennen kaikkea kattavan asiakastietokannan tuomia mahdollisuuksia asiakashallintaan, sekä helppokäyttöisyyttä. Markkinointipäällikkö toivoi järjestelmän asiakasrekisterin mahdollistavan isoilta osin hiljaisen tiedon jakamisen siitä, mitä kenellekin on myyty, kuka on myynyt ja milloin. Sekä markkinointipäällikkö että myyjä pitivät tärkeänä, että järjestelmään tulee olla mahdollista kirjata tietoa siitä, milloin kehenkin on oltu yhteyksissä. Järjestelmään tulee myös olla mahdollista kirjata, kuka on vastuussa mistäkin asiakashallinnan toimenpiteestä. Erityisesti myyjä toivoi myös mahdollisuutta myyntiputken helppoon hallintaan ja sähköposti-integraatioon. Integroituvuutta tarvitaan myös ainakin laskutusohjelman ja sammuttimien huoltoihin liittyvän ohjelman kanssa. Molemmat nostivat esiin järjestelmän mahdollisen käytön myös mobiililaitteella.

Erityisesti markkinointipäällikkö painotti helppokäyttöisyyden ja yksinkertaisuuden merkitystä: monet yrityksen työntekijöistä tulevat käyttämään järjestelmää todennäköisesti vain silloin tällöin, jolloin järjestelmän käytön tulee olla helppoa myös pienen tauon jälkeen ja järjestelmään sisällön tuottamisen kynnyksen tulee olla mahdollisimman matala jokaiselle työntekijälle. Ominaisuuksia ei saa olla liikaa vaikeuttamassa järjestelmän peruskäyttöä ja, koska yrityksellä ei ole minkäänlaista CRM-järjestelmää entuudestaan, olisi markkinointipäällikön mielestä järkevää aloittaa yksinkertaisesta ja tarvittaessa laajentaa järjestelmää tulevaisuudessa. Molemmat haastateltavat toivat esiin asiakasdatan mahdollisen hyödyntämisen tulevaisuudessa esimerkiksi markkinoinnin kohdentamisessa tai asiakkaiden segmentoinnissa, mutta erityisesti markkinointipäällikkö näki järjestelmän monimutkaisuuden suurimpana

riskinä käyttöönottoprojektin toteutuksessa. Haastattelujen pohjalta määritetyt tarpeet yhteen vedettynä taukukossa 1.

Taulukko 1. Haastattelujen pohjalta määritetyt CRM-järjestelmän tarpeet.

	Tarpeet
Välttämätön	Asiakasrekisteri
	Helppokäyttöisyys
	Toimenpiteiden kirjaus
	Myyntiputken hallinta
	Seurannan mahdollisuus
Ei-välttämätön	Kalenteri-integraatio
	Analyttiset työkalut
	Mobiilisovellus

4.2 KIP Servicelle soveltuvan CRM-järjestelmän valinta

Tätä työtä aloitettaessa KIP Servicessä oli rajattu mahdolliset toimittajat kahteen vaihtoehtoon. Vaihtoehdot liittyvät luvun 3 alussa mainittuun laajempaan järjestelmä uudistusprojektiin, sillä yrityksellä on halu hankkia CRM-järjestelmä samalta toimittajalta, miltä se hankkii myös muita uusittavia järjestelmiä. Vaihtoehdot olivat erään potentiaalisen kumppanin tarjoama Hubspot CRM, sekä kotimaisen Hailerin ratkaisu. Vaikka yrityksellä olikin jo kaksi vahvaa toimittajaehdokasta, tutkimuksessa arvioitiin myös muita markkinoilla olevia vaihtoehtoja.

Järjestelmän valinnan tueksi KIP Servicen henkilökunnalle järjestettiin kysely (Liite 2), jonka tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen henkilöstön käsityksiä ja mielipiteitä siitä, mitkä kriteerit ovat kaikista tärkeimpiä järjestelmätoimittajia arvioidessa. Kyselyn kriteerit on jaettu kolmeen kriteeriryhmään: ohjelmistoon ja sen ominaisuuksiin liittyvät kriteerit, toimittajaan liittyvät kriteerit, sekä käyttöönottoprojektiin liittyvät kriteerit. Kriteerit perustuvat Wangin ja Wein (2004) sekä Jadhavin ja Sonarin (2009) tutkimuspapereihin aiheesta.

4.2.1 Hubspot CRM

Hubspot CRM on yhdysvaltalaisen Hubspotin tarjoama CRM-järjestelmä. Hubspot CRM sisältää hyvin monipuolisesti erilaisia, esimerkiksi markkinoinnin automaation ja asiakaspalvelun työkaluja asiakashallintaan. Hubspot, Inc. on kansainvälisesti hyvin

tunnettu yritys ja esimerkiksi arvostettu PCMag-lehti on listannut sen CRM-järjestelmän maailman parhaiden joukkoon (Mclaughlin & Sevilla 2021). Järjestelmä koostuu neljästä moduulista: itse asiakashallintamoduulista, myyntimoduulista, markkinointimoduulista, sekä asiakaspalvelumoduulista. Järjestelmää on mahdollista käyttää rajoitetusti ilmaiseksi, mutta käytännössä KIP Servicenkin kokoisen yrityksen on melko välttämätöntä maksaa käytöstä, jotta järjestelmää voidaan käyttää tarvittavalla laajuudella.

4.2.2 Hailer

Hailer Oy on suomalainen, vuonna 2016 perustettu yritys, joka tarjoaa Hailer-nimistä ohjelmistoa liiketoimintaprosessien hallintaan. Hailer ei varsinaisesti ole CRM-järjestelmä, vaan alusta erilaisten liiketoimintaprosessien, myös asiakashallinta- ja myyntiprosessien, mallintamiseen ja hallintaan, sekä niihin liittyvään kommunikointiin. Haileriin on mahdollista rakentaa sammutinhuoltomyyjänkin haastattelussa mainitsema ”perus-CRM”, jonka keskiössä on asiakastietokanta, johon kirjataan esimerkiksi asiakkaiden kanssa tehdyt toimet ja jonka avulla myyntiputkea on mahdollista hallita. Koska Hailer ei ole täysiverinen CRM-järjestelmä, puuttuu siitä paljon kehittyneempiä ominaisuuksia esimerkiksi markkinoinnin automaation tai analyyttisten työkalujen osalta. Toisaalta yksinkertaisuus voi osaltaan tehdä järjestelmän käytöstä helppoa ja vaivatonta.

4.2.3 Muut vaihtoehdot

Vaikka yrityksellä oli jo valmiiksi kaksi selkeää ehdokasta, tutkimuksessa tutustuttiin myös muihin markkinoilla oleviin CRM-järjestelmiin, esimerkiksi monikansalliseen Zoho CRM:ään ja kotimaiseen Taimeriin. Koska yrityksen vaatimukset ja tarpeet liittyivät suurimmiksi osin asiakasrekisteriin, joka on ainakin jollain tavalla toteutettuna lähes jokaisessa tarjolla olevassa CRM-järjestelmässä, oli pian selvää, ettei painavia syitä valita jokin muu kuin toinen kahdesta esillä jo olevasta vaihtoehdosta juurikaan ollut.

4.3 Arviointi ja suositukset

Oksasen (2010) määritelmistä lähestymistapa toimittajavaihtoehtojen arviointiin oli enemmän taiteellinen kuin tieteellinen: päätavoitteena oli löytää valmiista ratkaisuista parhaiten KIP Servicen tarpeisiin sopiva vaihtoehto. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää, miten eri järjestelmät täyttäisivät haastatteluissa esiin nousseet tarpeet (Taulukko 2).

Taulukko 2. Haastatteluista tunnistetut tarpeet ja järjestelmien vastaavuudet.

	Tarpeet	Hubspot	Hailer
Välttämätön	Asiakasrekisteri	X	X
	Helppokäyttöinen		X
	Toimenpiteiden kirjaus	X	X
	Myyntiputken hallinta	X	X
	Seurannan mahdollisuus	X	X
Ei-välttämätön	Kalenteri-integraatio	X	X
	Analyttiset työkalut	X	
	Mobiilisovellus	X	X

Eri vaihtoehtoja vertailtiin myös Wein ja Wangin (2004) sekä Jadhavin ja Sonarin (2009) tutkimusten pohjalta luodun kriteeristön avulla pisteyttämällä järjestelmät sen mukaan, miten ne täyttävät kunkin kriteerin asteikolla 0–3 (Taulukko 3). Arvioinnissa otettiin huomioon myös kyselyn tulokset, eli kriteerejä painotettiin sen mukaan, miten KIP Servicen henkilökunta niiden tärkeyttä painotti (Liite 3). Oman havainnoinnin pohjalta on allekirjoittaneelle myös rakentunut tietynlainen kuva yrityksen toiminnasta, mikä otettiin arvioinnissa osaltaan myös huomioon.

Taulukko 3. Järjestelmien pisteet kriteereittäin.

Ominaisuuksiin liittyvät kriteerit	Hubspot	Hailer
Ominaisuuksien sopivuus	3	3
Helppokäyttöisyys	1	3
Luotettavuus ja laatu	3	3
Laajennettavuus ja kehittäminen	3	2
Tietoturva	3	3
Räätälöitävyys	3	2
Integroitimahdollisuudet	2	2
Käyttäjähallinta	2	2
Mobiilisovellus	2	3
YHT.	22	23
Käyttöönottoprojektiin liittyvät kriteerit	Hubspot	Hailer
Muut kuin suorat taloudelliset hyödyt	2	3
Ylläpitokustannukset	1	3
Suorat taloudelliset hyödyt	2	2
Hankinnan ja käyttöönoton kustannukset	2	3
Käyttöönoton kesto	2	2
Käyttöönottoprojektin riskit	2	3
YHT.	11	16
Toimittajaan liittyvät kriteerit	Hubspot	Hailer
Käyttäjätuki	2	3
Käyttöönoton koulutuspalvelut	3	2
Jatkokehitysmahdollisuudet	1	3
Säännölliset päivitykset	3	2
Toimittajan taloudellinen tila	3	2
Toimittajan maine ja suositukset	3	3
Toimittajan koko	3	1
Toimittajan maantieteellinen sijainti	2	3
YHT.	20	19
KAIKKI YHT.	53	58

4.3.1 Arvio Hubspot CRM:stä

Hubspot CRM on hyvin kattava CRM-järjestelmä ja työkalujensa puolesta se täyttäisi varmasti kaikki KIP Servicen vaatimukset nyt ja myös tulevaisuudessa. Hubspotin tässä tapauksessa ylivoimaisesti suurin heikkous on kuitenkin käytettävyys: järjestelmässä on paljon työkaluja, joille KIP Servicellä ei ainakaan vielä tällä hetkellä ole juurikaan käyttöä, ja järjestelmän suhteellisen monimutkaisen käyttöliittymän omaksuminen vaatii varmasti paljon koulutusta ja opettelua. Huomionarvoista on myös, että kyselyn perusteella helppokäyttöisyys arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi kaikista kriteereistä.

4.3.2 Arvio Hailerista

Hailerin selkein vahvuus on sen yksinkertaisuus: käyttöliittymä on selkeä, eikä käyttäjä ainakaan hämmenny lukemattomista erilaisista työkaluista. On selvää, että Hailer on ominaisuuksiensa puolesta selvästi Hubspotia rajoittuneempi, mutta arvioni mukaan se kuitenkin täyttäisi KIP Servicen nykyiset vaatimukset. Suurin epävarmuustekijä Haileriin liittyen lienee se, että riittääkö se täyttämään yrityksen tarpeet myös tulevaisuudessa, jos yrityksellä on esimerkiksi halua automatisoida markkinointia tai analysoida CRM-järjestelmään kerääntynyttä tietoa systemaattisesti.

4.3.3 Suositukset

Arviointien perusteella molemmat vaihtoehdot olivat hyvinkin tasaväkisiä. (Taulukot 2 & 3) Hubspot erottui monipuolisuudellaan ja Hailer helppokäyttöisyydellään, mutta molemmat järjestelmät täyttäsivät kyllä yrityksen nykyiset tarpeet. Arviointien perusteella Hailer näyttäytyy kuitenkin lopulta varmempana vaihtoehtona.

Ensinnäkin sekä haastatteluissa että kriteerikyselyssä helppokäyttöisyyden merkitys nousi hyvin vahvasti esiin, ja Hailer on sillä osa-alueella selvästi Hubspotia parempi. Täytyy myös muistaa, että kyseessä on KIP Servicen ensimmäinen CRM-projekti ja Hailerin käyttöönotto on varmastikin yksinkertaisempi verrattuna Hubspotiin. Vielä jos yritys päättää rakentaa myös muita sovelluksiaan Hailerin alustalle, on melko selvää, että yrityksen henkilöstö on helpompi saada sitoutumaan sen käyttämiseen. Hailerin etu käyttöönotossa on myös se, että koska toimittaja on suomalainen, on siltä mahdollista saada henkilökohtaista tukea ja opastusta, mikä on erityisen tärkeää juuri ensimmäisessä CRM-projektissa (Oksanen 2010). KIP Servicellä on myös mahdollisuus kehittää juuri heidän tarpeisiinsa soveltuvia toiminnallisuuksia yhdessä Hailerin kanssa, mikä ei varmastikaan ole mahdollista Hubspotin tapauksessa. Hailerin valintaa puoltaa myös sen selvästi Hubspotia halvempi hinta.

Suurin kysymysmerkki Hailerin tapauksessa on se, että mikäli KIP Servicen tarpeet laajentuvat tulevaisuudessa kehittyneempiin ominaisuuksiin, pystyykö järjestelmä vastaamaan niihin. Hailer on kuitenkin helposti integroitavissa moniin eri CRM-järjestelmiin, esimerkiksi juuri Hubspotiin, jotka täyttävät yrityksen mahdolliset kehittyneemmätkin tarpeet tulevaisuudessa.

5 POHDINTA

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli tutkia CRM-järjestelmän valitsemista ja pyrkiä löytämään kohdeyrityksen tarpeisiin sopiva CRM-ratkaisu. Työn teoreettinen pohja rakennettiin kirjallisuuskatsauksena ja aineistoa kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin ja kyselyn avulla. Mielestäni työ onnistui saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin löytyi vastaukset. Uskon, että kohdeyritykselle on aitoa hyötyä paitsi järjestelmien arvioinnista ja suosituksista, myös työn teoreettisesta osiosta.

Kuten monta kertaa tässäkin työssä sanottua, CRM-järjestelmän valitseminen liittyy aina osaksi isompaa projektia ja valinnan jälkeen voi isoimman työn sanoa vasta alkavan. Kun hankittava järjestelmä on valittu, rakennetaan ja räätälöidään se yrityksen tarpeisiin sopivaksi, mikä vaatii tietojen tunnollista keräämistä mitä moninaisimmista lähteistä ja niiden kirjaamista järjestelmään. Kun järjestelmä on testattu ja käyttövalmis, on vuorossa varsinainen käyttöönotto, mikä voi hyvin olla CRM-projektin kaikista haastavin vaihe. CRM-projekti on aina myös muutosprojekti ja onnistunut käyttöönotto vaatii myös hyvää johtamista. Onnistuneen käyttöönoton jälkeen yritys on kuitenkin tilanteessa, jossa koko henkilöstö on sitoutunut järjestelmän käyttöön, mikä mahdollistaa systemaattisen ja laadukkaan asiakashallinnan.

5.1 Kriittinen tarkastelu ja jatkotutkimuskohteet

Kirjallisuuskatsauksen lähteitä valitessani pyrin keräämään tietoa vain kyllin laadukkaista lähteistä. Kaikki lähteenä käyttämäni tutkimuspaperit ovat vertaisarvioituja, mutta käytin työssäni myös muutamia muita lähteitä, kuten esimerkiksi Tietosuojavaltuutetun toimistoa ja Biit Oy:n verkkosivuja, joiden luotettavuutta tulee arvioida erityisen tarkasti. Osa käyttämästäni lähteistä on myös suhteellisen vanhoja. Minulla ei ole syytä epäillä, ettei haastatteluissa ja kyselyssä keräämäni tieto olisi todenmukaista ja rehellistä, mutta esimerkiksi kysymysten asettelu saattaa vaikuttaa niihin saatuihin vastauksiin. Arvioinnin ja suositukset pyrin tekemään mahdollisimman objektiivisesti ja parhaan osaamiseni mukaan. En kuitenkaan ole työskennellyt muissa CRM-projekteissa, ja tietoni CRM-järjestelmistä ja -projekteista perustuvat suurimmaksi osaksi tässä työssä keräämäni tietoon, joten etenkin suosituksiin tulee suhtautua asianmukaisella kriittisyydellä.

Tutkimuksen pätevyuden uskoisin olevan tyydyttävä, sillä mielestäni onnistuin tutkimuskysymysten asettelussa ja myös niihin vastaamisessa. Uskon valinneeni hyvät tutkimusmenetelmät ja sain kerättyä niillä relevanttia aineistoa. Tutkimuksen pätevyyttä olisi varmasti saanut nostettua lisää, jos tarpeita olisi kartoitettu vielä useammilla haastatteluilla, mutta tämän työn puitteissa se ei kuitenkaan valitettavasti ollut mahdollista.

Tutkimuksen voi toistaa vastaavanlaisessa ympäristössä ja uskon että siten voi saada ihan relevantteja ja hyödyllisiä tuloksia, mutta minkäänlaisia yleistyksiä ei tästä työstä pidä tehdä. Täysin vastaavanlaista ympäristöä ei voi olla muualla ja esimerkiksi haastateltavien kokemukset ja mielipiteet rajoittuvat väistämättä heidän omiin näkökulmiinsa, minkä vuoksi täysin vastaavia tuloksia ei samoillakaan tutkimusmenetelmillä välttämättä saisi.

Ilmiselvin jatkotutkimuksen aihe olisi valitun CRM-järjestelmän implementointi kohdeyrityksessä. Implementointia voisi lähestyä monista eri näkökulmasta, esimerkiksi muutosjohtamisen näkökulma olisi varmasti hyvin mielenkiintoinen. Myös käyttöönottoprojektin jälkeisessä tilassa riittäisi tutkittavaa. Onko järjestelmän käytöllä saavutettu haluttuja vaikutuksia? Mitkä ovat yrityksen henkilöstön kokemukset järjestelmästä? Voiko toteutettua CRM-projektia ylipäättään pitää onnistuneena? Järjestelmän vaikutusta voisi tutkia puhtaasti kvantitatiivisin menetelmin tai sitten myös kvalitatiivisella tasolla, henkilöstön ajatuksien kerääminen olisi mahdollista ainakin haastatteluilla ja kyselyillä, ja CRM-projektin onnistuneisuuden arviointiin esimerkiksi Oksanen (2010) tarjoaa omat kriteerinsä.

LÄHDELUETTELO

Biit Oy. 2019. CRM myynnin johtamisessa – 5 ESTETTÄ PAREMPAAN MYYNTIIN [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www2.biit.fi/hub/oppaat/crm-myyntin-johtamisessa/web> [viitattu 4.2.2021]. 20 s.

Buttle, F. 2009. Customer relationship management: Concepts and technologies. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier.

Colombo, E. & Francalanci, C. 2004. Selecting CRM packages based on architectural, functional, and cost requirements: Empirical validation of a hierarchical ranking model. *Requirements engineering*, 9(3), pp. 186-203.

Foss, B., Stone, M. & Ekinci, Y. 2008. What makes for CRM system success - Or failure? *Journal of database marketing & customer strategy management*, 15(2), pp. 68-78.

Hendricks, K. B., Singhal, V. R. & Stratman, J. K. 2007. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of operations management*, 25(1), pp. 65-82.

Jadhav, A. S. & Sonar, R. M. 2009. Evaluating and selecting software packages: A review. *Information and software technology*, 51(3), pp. 555-563.

Kale, S. H. 2004. CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing management (Chicago, Ill.)*, 13(5), p. 42.

Kale, V. 2015. CRM Selection. Boca Raton: Auerbach Publications.

KIP Service Oy. 2021. Teollisuuden strateginen kumppani [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://kipservice.fi/> [viitattu 2.3.2021].

Kokkola Industrial Park. 2021. Teollisuuslaitokset, Kokkolan Teollisuusvesi Oy [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.kip.fi/fi/alue/teollisuusyriytkset/> [viitattu 2.3.2021].

Lee, Y., Tang, N. & Sugumaran, V. 2014. Open Source CRM Software Selection using the Analytic Hierarchy Process. *Information systems management*, 31(1), pp. 2-20.

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M. & Grimán, A. C. 2007. Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and software technology*, 49(8), pp. 913-945.

Mclaughlin, M., Sevilla, G. 2021. The Best CRM Software for 2021 [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://uk.pcmag.com/cloud-services/67398/the-best-crm-software> [viitattu 22.3.2021].

Nelson, S., Hagemeyer, D. 2003. CRM Success Is in Strategy and Implementation, Not Software [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.gartner.com/en/documents/387449/crm-success-is-in-strategy-and-implementation-not-software> [viitattu 11.2.2021].

Nguyen, B. & Mutum, D. S. 2012. A review of customer relationship management: Successes, advances, pitfalls and futures. *Business process management journal*, 18(3), pp. 400-419.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of marketing*, 69(4), pp. 167-176.

Pi, WN., Low, C. 2005. Supplier evaluation and selection using Taguchi loss functions. *Int J Adv Manuf Technol*, 26, pp. 155–160.

Profiz Business Solution Oyj. (2013). ERP – Toiminnanohjausjärjestelmän ostajan opas PK-yrityksille [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.profiz.com/profiz/wp-content/uploads/2017/05/ERP-Ostajan-opas.pdf> [viitattu 28.1.2021].

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2001. Customer relationship management: Creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill.

Terho, H. 2008. Customer portfolio management: The construct and performance. Turku: Turku School of Economics.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2021. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta, Mikä GDPR? [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr> [viitattu 29.1.2021].

Torggler, M. (2008), 'The Functionality and Usage of CRM Systems', World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 17, International Journal of Computer and Systems Engineering, 2(5), pp. 771 - 779.

Verville, J. & Halington, A. 2003. A six-stage model of the buying process for ERP software. *Industrial marketing management*, 32(7), pp. 585-594.

Wei, C., Chien, C. & Wang, M. J. 2005. An AHP-based approach to ERP system selection. *International journal of production economics*, 96(1), pp. 47-62.

Wei, C. & Wang, M. J. 2004. A comprehensive framework for selecting an ERP system. *International journal of project management*, 22(2), pp. 161-169.

Yin, R. K. k. 2014. Case study research: Design and methods. 5th ed. Los Angeles: SAGE.

Liite 1. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko.

Nykytilanteen kartoitus:

- Mitä koet asiakashallinnan tarkoittavan KIP Servicellä?
- Miten asiakashallintaa tehdään nyt?
 - Konkreettisia käytännön toimenpiteitä
 - Esim. myyntiprosessi
 - Asiakasrekisteri: missä, onko ajantasaista, johdonmukaista?
 - Tehdäänkö asiakassegmentointia?
 - Mitä hyvää, mitä huonoa?

CRM-järjestelmän vaatimukset:

- Järjestelmän ominaisuudet:
 - Välttämättömät?
 - ”Hyvä olla”?
 - Jätettävä pois?
- Käyttäjäroolit?
- Mitä järjestelmä mahdollistaa? Mitä lisäarvoa se loisi?
- Projektin potentiaaliset haasteet?
 - Muutosjohtaminen
- CRM-visio

Liite 2. Kysely valintakriteereistä.



CRM-valinnan kriteerit

Tämä kysely on osa KIP Servicelle ja Oulun yliopistolle tehtävää kandidaatintutkielmaa. Kyselyn tarkoituksena on kerätä KIP Servicen henkilöstön mielipiteitä siitä, mitä asioita tulee arvioida ja ottaa huomioon CRM-järjestelmää valittaessa. Kyselyn täyttämiseen ei pitäisi mennä montaa minuuttia, mutta vastaathan ajatuksella ja rehellisesti.

Seuraava

33% Valmis (1 / 3)



CRM-valinnan kriteerit

1. Aseta kriteeriryhmät järjestykseen tärkeimmästä alkaen *

Ohjelmistoon ja sen ominaisuuksiin liittyvät kriteerit	Valitse ▼
Toimittajaan liittyvät kriteerit	Valitse ▼
Käyttöönottoprojektiin liittyvät kriteerit	Valitse ▼

Seuraavalla sivulla näet mitä kukin kriteeriryhmä pitää sisällään ja voit sen jälkeen tulla tarvittaessa vielä muuttamaan vastaustasi.

Edellinen

Seuraava

67% Valmis (2 / 3)



CRM-valinnan kriteerit

2. Aseta ohjelmistoon ja sen ominaisuuksiin liittyvät kriteerit järjestykseen tärkeimmästä alkaen *

Ominaisuuksien sopivuus KIP Servicen tarpeisiin	Valitse ▾
Ohjelmiston luotettavuus ja laatu	Valitse ▾
Helppokäyttöisyys	Valitse ▾
Laajennettavuus ja kehittäminen	Valitse ▾
Räätälöitävyys	Valitse ▾
Tietoturva	Valitse ▾
Integraatio KIP Servicen muihin järjestelmiin	Valitse ▾
Käytettävyys mobiililaitteilla	Valitse ▾
Käyttäjähallinnan helppous	Valitse ▾

3. Aseta ohjelmistotoimittajaan liittyvät kriteerit järjestykseen tärkeimmästä alkaen *

Käyttäjätuki	Valitse ▾
Käyttöönoton koulutuspalvelut	Valitse ▾
Säännölliset päivitykset	Valitse ▾
Jatkokehitysmahdollisuudet	Valitse ▾
Toimittajan taloudellinen tila	Valitse ▾
Toimittajan maantieteellinen sijainti	Valitse ▾
Toimittajan maine ja suositukset	Valitse ▾
Toimittajan koko	Valitse ▾

4. Aseta käyttöönottoprojektiin liittyvät kriteerit järjestykseen tärkeimmästä alkaen *

Järjestelmän hankinnan ja käyttöönoton kokonaiskustannukset	Valitse ▾
Järjestelmän ylläpitokustannukset	Valitse ▾
Järjestelmän käytöstä odotettavat taloudelliset hyödyt	Valitse ▾
Järjestelmän käytöstä odotettavat muut kuin suorat taloudelliset hyödyt (esim. sisäisen viestinnän tehostuminen)	Valitse ▾
Käyttöönoton kesto	Valitse ▾
Käyttöönottoprojektin riskit	Valitse ▾

Edellinen

Lähetä

100% Valmis (3 / 3)

Liite 3. Valintakriteereihin liittyvän kyselyn tulokset.

Kriteeriryhmät	1	2	3
Ohjelmistoon ja sen ominaisuuksiin liittyvät kriteerit	100 %	0 %	0 %
Toimittajaan liittyvät kriteerit	0 %	40 %	60 %
Käyttöönottoprojektiin liittyvät kriteerit	0 %	60 %	40 %

Ohjelmistoon ja sen ominaisuuksiin liittyvät kriteerit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ominaisuuksien sopivuus KIP Servicen tarpeisiin	60 %	20 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ohjelmiston luotettavuus ja laatu	20 %	20 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %
Helppokäyttöisyys	0 %	40 %	20 %	20 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %
Laajennettavuus ja kehittäminen	0 %	0 %	40 %	20 %	0 %	20 %	20 %	0 %	0 %
Räätälöitävyys	0 %	20 %	0 %	0 %	20 %	20 %	20 %	20 %	0 %
Tietoturva	20 %	0 %	0 %	0 %	40 %	40 %	0 %	0 %	0 %
Integraatio KIP Servicen muihin järjestelmiin	0 %	0 %	0 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	0 %
Käytettävyys mobiililaitteilla	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	20 %	0 %	60 %
Käyttäjähallinnan helppous	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %	40 %	40 %

Toimittajaan liittyvät kriteerit	1	2	3	4	5	6	7	8
Käyttäjätuki	40 %	0 %	40 %	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Käyttöönoton koulutuspalvelut	20 %	20 %	0 %	60 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Säännölliset päivitykset	0 %	20 %	40 %	0 %	40 %	0 %	0 %	0 %
Jatkokehitysmahdollisuudet	20 %	40 %	0 %	20 %	0 %	20 %	0 %	0 %
Toimittajan taloudellinen tila	0 %	20 %	20 %	0 %	20 %	20 %	0 %	20 %
Toimittajan maantieteellinen sijainti	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	40 %	60 %
Toimittajan maine ja suositukset	20 %	0 %	0 %	0 %	40 %	0 %	20 %	20 %
Toimittajan koko	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	60 %	40 %	0 %

Käyttöönottoprojektiin liittyvät kriteerit	1	2	3	4	5	6
Järjestelmän hankinnan ja käyttöönoton kokonaiskustannukset	0 %	0 %	20 %	80 %	0 %	0 %
Järjestelmän ylläpitokustannukset	40 %	20 %	20 %	0 %	20 %	0 %
Järjestelmän käytöstä odotettavat taloudelliset hyödyt	0 %	40 %	40 %	20 %	0 %	0 %
Järjestelmän käytöstä odotettavat muut kuin suorat taloudelliset hyödyt (esim. sisäisen viestinnän tehostuminen)	40 %	40 %	20 %	0 %	0 %	0 %
Käyttöönoton kesto	20 %	0 %	0 %	0 %	60 %	20 %
Käyttöönottoprojektin riskit	0 %	0 %	0 %	0 %	20 %	80 %