

PK-yrityksen CRM-järjestelmän hankinta ja toteutus

© Business Databases Oy

Seppo Lavikka

Business DataBases Oy,
Tekniikantie 12, 02150 Espoo,
puh: (09) 251 731 47,
seppo.lavikka@bdb.fi, www.bdb.fi

Sisälllys

1 BUSINESS DATABASES OY	3
2 ASIAKASHALLINTA	3
CRM – ASIAKASHALLINTA VAI ASIAKKUUDEN HALLINTA	3
CRM:N KATTAVUUS JA LAAJUUS.....	3
MITÄ HYÖTYJÄ CRM ANTAA YRITYKSELLE?.....	4
CRM-JÄRJESTELMÄ YRITYKSEN ARVON NOSTAJANA	5
MIKÄ ON RELAATIOTIETOKANTA?	6
CRM JÄRJESTELMÄN TOIMINNALLISET TASOT JA NIIDEN MERKITYKSET	9
3 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN HANKINTA.....	10
NYKYISEN TOIMINNAN ANALYSOINTI JA TARPEITTEN KARTOITUS.....	11
JÄRJESTELMÄN MÄÄRITTELY	13
KRITERIT TOIMITTAJAN VALITSEMISEKSI	13
ENSIMMÄINEN KOHTAAMINEN ASIAKKAAN JA MYYJÄN KESKEN.....	15
MITEN TOIMITTAJA VALMISTAUTUU?.....	15
SOPIMUSEHDOTUS	16
SOPIMUSNEUVOTTELU	16
HANKKEESTA PÄÄTTÄMISEEN LIITTYVÄT VAIKEUDET	17
TOIMITUS	17
TAKUU- JA TUKIPALVELUT	17
4 KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI CRM HANKKEESTA JA SEN TOTEUTTAMISESTA	19
BDB OY:N TOIMITUKSELLISET TAVOITTEET	19
TOIMITUS ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA	19
YHTEENVETO TOIMITTAJAN NÄKÖKULMASTA.....	21

1 Business DataBases Oy

Yritys on perustettu v. 1992. Aivan heti perustamisesta lähtien toiminta-ajatuksena on ollut kehittää ja markkinoida yritysten tuottavuutta ja laatua tukevia tietokantaratkaisuja. Virikkeet kehitystyölle ovat kotoisin niistä kokemuksista, joita yrityksen avainhenkilöt ovat saaneet ollessaan suuren arvostetun yrityksen palveluksessa, jossa nykyisen CRM-ajattelun osa-alueet oli hajautettu useille järjestelmille. Järjestelmät olivat yhdistetty toisiinsa ja ne tuottivat raportteja liiketoiminnan ohjaamiseen ja ennustamiseen.

Järjestelmät eivät näihin aikoihin palvelleet kovin hyvin markkinointia ja myyntiä. Teknologian kehittyminen synnytti idean kehittää PK-yrityksille kokonaisjärjestelmä, joka kattaisi myös markkinoinnin ja myynnin. Haaste oli aloittelevalle yritykselle suuri, mutta monien vaikeuksien opettamana BDB Oy:llä on tällä hetkellä tarjota PK-asiakkailleen kattava järjestelmä, johon on saatavana lähes samat toiminnallisuudet, mitä on suurille yrityksille tarjottavissa järjestelmissä mutta vain hieman pienemmässä mittakaavassa.

2 Asiakashallinta

CRM – asiakashallinta vai asiakkuuden hallinta

Termi CRM on tullut käyttöön vasta muutamia vuosia sitten. Ennen puhuttiin tietokantamarkkinoinnista, jolloin asiakaskantaan kerättyjen tietojen perusteella pystyttiin markkinoimaan kohdennetummin ja markkinointiin saattoi vaikuttaa myös asiakkaiden aikaisempi ostohistoria.

Asiakashallinnassa taas pyrittiin hallitsemaan asiakkaista kerättyä kohtaamistietoa ja tällä tavalla helpottamaan asiakkaiden hoitoa. Asiakkuuden hallinta tähtää vielä pitemmälle. Siinä asiakkaat luokitellaan vielä yksityiskohtaisemmin eri tekijöiden suhteen, jolloin asiakkaista muodostetaan erilaisia ryhmiä sen mukaan, kuinka asiakkaita tullaan kohtaamaan. Tavoitteena on, että kutakin asiakasta kohdataan sillä tavalla, joka yritykselle on kannattavinta ja asiakkaalle mieluisinta. Tähän ei pelkkä asiakasrekisteri riitä. Parhaimmillaan CRM-järjestelmä kattaa kaikki yrityksen toiminnot markkinoinnista laskutukseen mukaan lukien toimitus- ja tukipalvelut. Jos yrityksellä on tuotantoa, siihen käytetään kuitenkin yleensä erillistä toiminnanohjausjärjestelmää.

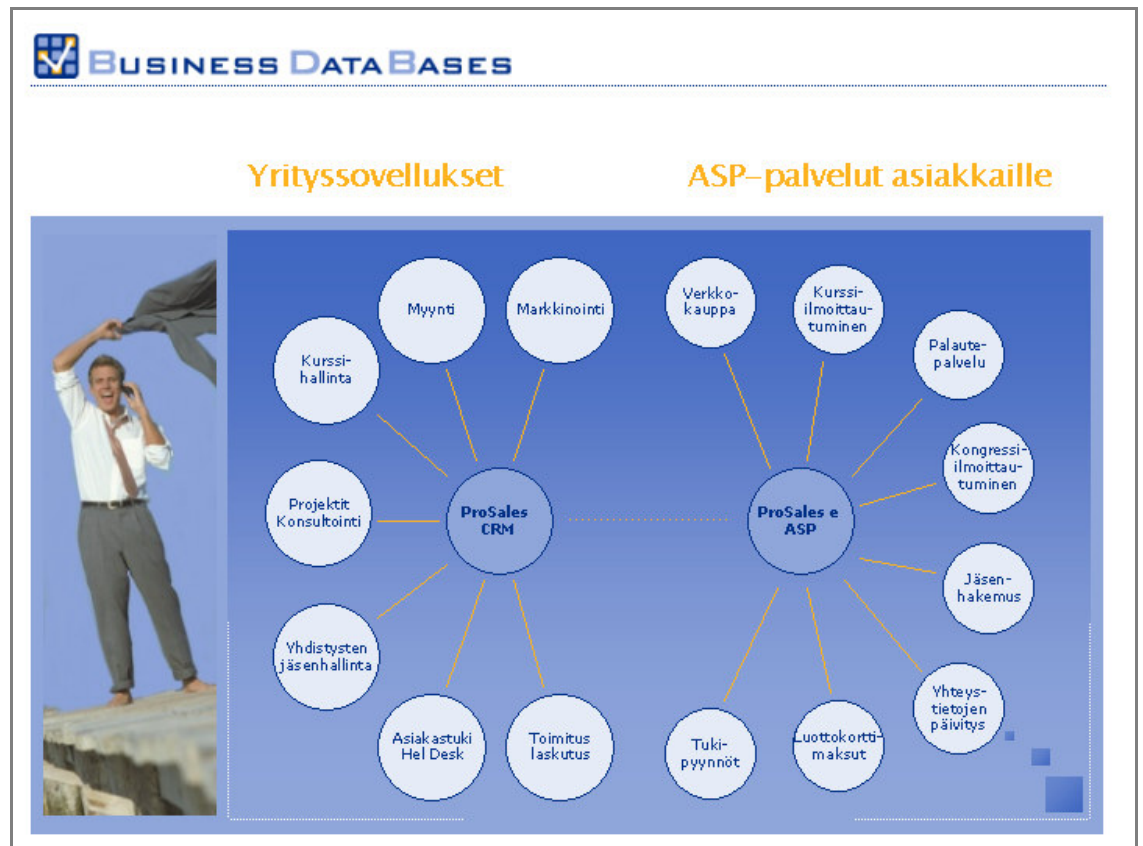
Suuremmat yritykset tarvitsevat yleensä erillisen taloushallinnon järjestelmän, johon laskutusaineisto siirretään joko tiedonsiirtona tai käsin.

CRM:n kattavuus ja laajuus

Järjestelmän kattavuus ja laajuus riippuu yrityksen toimialalasta, valitusta strategiasta, asiakaskannan suuruudesta, asiakkaiden kohtaamistiheydestä ja -tavoista sekä olemassa olevista järjestelmistä. Pääsääntönä voidaan pitää, että kaikki asiakastieto on yhdessä ja samassa järjestelmässä järkevällä tavalla linkitettyä, jotta tietoa voidaan tehokkaasti etsiä ja käyttää hyväksi päivittäisessä työssä ja liiketoiminnan ohjaamisessa.

Jos osa yrityksen toiminnoista toimii hyvin nykyisellä järjestelmällä, silloin on syytä uuttaa järjestelmää harkittaessa miettiä, kuinka tietojen siirto järjestelmästä toiseen toteutetaan, jotta vältetään kahdenkertaisilta kirjauksilta.

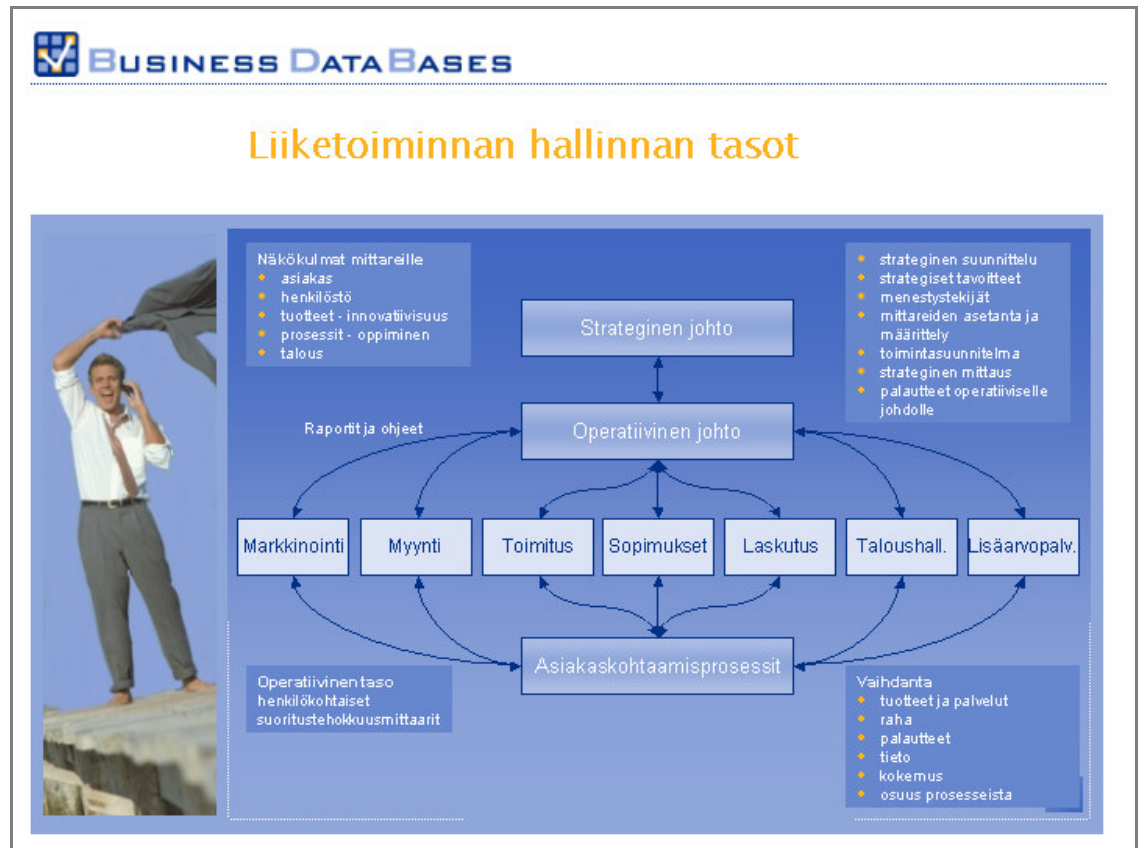
Seuraava kuva esittää, mitä toiminnallisuuksia BDB Oy:n ProSales CRM ja ProSales e kattavat. ProSales CRM toimii asiakkaan omalla palvelimella ja asiakas itse vastaa ohjelman käytöstä ja päivittäisestä ylläpidosta. ProSales e on CRM ohjelmistoon integroitu Internet palvelu, joka on tarkoitettu palvelemaan asiakasrajapintaa itsepalveluperiaatteella. Asiakkaan syöttämät tiedot kirjautuvat automaattisesti CRM-kantaan ja kannassa olevat tiedot, kuten tuotteet tai kyselysarjat siirtyvät CRM kannasta Web-sivustolle.



Mitä hyötyjä CRM antaa yritykselle?

Monissa investoinneissa voidaan laskennallisesti osoittaa jonkun hankinnan kannattavuus tai kannattamattomuus. CRM:n tapauksessa tämä on erittäin vaikea laskennallisesti osoittaa. Toki laskelma voitaisiin jollain tarkkuudella tehdä, mutta se olisi erittäin työlästä ja se vaatisi erittäin suurta asiantuntemusta ja tulisi itsessään kalliiksi. Parempi on tutustua yrityksiin, jotka ovat onnistuneet CRM-hankkeessaan ja katsoa näiden yritysten liiketoiminnan kehitystä.

Asian selkeyttämiseksi voidaan tarkastella seuraavaa kuvaa, jossa pyritään hahmottamaan, kuinka liiketoiminta viimeaikaisen tutkimuksen mukaan tulisi rakentua. Jos tämä liiketoimintamalli hyväksytään, voidaan samalla hyväksyä se tosiasia, että yritystä ja sen asiakkuuksia ei voida johtaa ilman kehittyntä CRM järjestelmää.



Analysoimatta sen tarkemmin hyötyjen koostumusta, edellisen kuvan perusteella hyödyt tulevat kuitenkin seuraavilta alueilta:

- **Strategiset hyödyt** syntyvät siitä, että on mahdollisuus valita liiketoiminnalle parhaiten toimiva strategia ilman järjestelmän aiheuttamia rajoitteita. Tavat, joilla kukin asiakas kohdataan, voidaan suunnitella ja tehokkaasti toteuttaa
- **Operatiiviset hyödyt** syntyvät päivittäisten toimintojen virtaviivaisena toteutumisena, virheiden vähenemisenä ja siinä, että kaikki tarvittavat tiedot löytyvät nopeasti. Raportit ja dokumentit syntyvät helposti ja viestintä on helposti ja kaikista asiakaskohtaamisista jää jälki CRM – kantaan.
- **Johtamiseen liittyvät hyödyt** koituvat lähinnä tietokantaan kerätyn tiedon hyväksikäytöstä raporttien, ennusteiden ja analyysien muodossa. Johtamisprosessista tulisi rakentaa yrityksen menestystekijä. Hyvällä johtamisella alun perin kannattamatonkin yritys saadaan menestymään.
- **Työmotivaatioon liittyvät hyödyt** syntyvät siitä, että työntekijöillä on hyvä välineistä työnsä suorittamiseen. Järjestelmällähän pyritään siihen, että ainoastaan merkittävä tieto kirjataan kerran CRM kantaan ja sen jälkeen tieto on kaikkien tietoon osallisten käytettävissä. Tarpeettomien rutiinitehtävien määrä vähenee ja työntekijä voi keskittyä työnsä siihen osuuteen, jossa hän voi käyttää tietojaan, kokemustaan ja luovuuttaan.

CRM-järjestelmä yrityksen arvon nostajana



Lähde: Skandia vuosikertomus 1995


Mikä on relaatiotietokanta?

Ennen tietokannat olivat kortiston muodossa. Oli asiakaskortteja, potilaskortteja, työkortteja jne.. Kortit säilytettiin mustissa laatikoissa. Kun lääkäri kirjoitti asiakkaalleen lääkemääräyksen, joutui hän käsin kirjoittamaan potilaan henkilötiedot, lääkkeet ja käyttöohjeet. Nykyään potilastiedot ja lääketiedot ovat tietokoneella tietokannan muodossa. Lääkärin määrätessä potilaalle reseptin, hän muodostaa uuden reseptitietueen, josta hän muodostaa liitoksen asiakastietoihin ja lääketietoihin sekä tulostaa ja alekirjoittaa reseptin.

Yritystoiminnassa käsitellään paljon tietoja, jotka ovat toisiinsa relaatiosuhteessa. Voidaan ajatella niin, että kaikilla yrityksen toisiinsa liittyneillä toiminnoilla on vastineensa tai kuvaukset yrityksen tietokannassa.

Seuraavat kolme kuvaa selventävät tietokannan relaatioiden periaatteita.

Relaatiotietokanta



- Relatiotietokannassa tiedot ovat toisiinsa liitettyissä tauluissa.
- Taulussa tiedot ovat tietueina.
- Taulussa nimetyt sarakkeet edustavat ikkunassa näkyviä kenttiä.
- Taulun rivi on tietue. Esim. yhden yrityksen tiedot.

Tiedot näkyvät

Yritys-ikkuna

Yritys

Henkilö

Myynti-projekti


Tehtävä

Yritysten, henkilöiden, tehtävien ja projektien tiedot ovat näiden taulujen tietueina. Yksittäiset tiedot ovat tietueiden nimetyissä kentissä.

Tietueet on linkitetty vastaaviin äititaulujen tietueisiin. Esim. yritykseen kuuluvat henkilöt on linkitetty yritykseen.

- Mitä enemmän on erilaista tallennettavaa ja selattavaa tietoa, sen useampia tauluja tarvitaan.
- ProSales tietokannassa on yli 100 taulua, jotka relationaalisesti on linkitetty toisiinsa.
- ProSales kantaan voidaan tallentaa kaikki tarpeellinen liiketoiminnallinen tieto.
- Tietoja voidaan selata, etsiä, laskea, raportoida ja esittää monipuolisesti eri tietojen suhteen.
- Yrityksen johto saa johtamiseen tarvittavat tiedot haluamassaan muodossa

Relaatiotietokanta



Tietokanta on toisiinsa liitettyjen taulujen kokoelma

Yritystaulu
~ 35 saraketta=kenttää

Yritys 1				1
Yritys 2				2
BDB				3
Fidico				4
				5
				6

Isätaulu = ylätieto

Henkilötaulu
~ 27 saraketta=kenttää

Lauri	Järvinen	1	
3	Seppo	Suomi	2
4	Leena	Järvi	3
3	Riku	Räntti	4
	Ville	Kohmi	5
			6

Lapsitaulu = alatieto

Tehtävätaulu


4	Palkanmaksu
1	Kortiston lajittelu
3	Hinnoittelu
3	Inventointi

Liitokset:

- Ohjelma tekee automaattisesti liitokset.
- Käyttäjä voi tehdä liitoksen joko alasetolistan avulla tai kolmenpisteen valintapainikkeella.

Yritys → Henkilö → Tehtävä

Tietokannan taulu



Tietue=rivi	Kenttä1	Kenttä2	Kenttä3	Kenttä4	Avain1
	ARVO	ARVO	ARVO	ARVO	1
					2
					3
					4
					5

Tietue=rivi

Kenttä=sarake


avain-sarake

Taulu = kentät, kenttien ominaisuuksien määrittelyt, tietueet eli kenttien sisältö

Kenttien ominaisuuksia:

- pituus
- tietotyyppi; merkki, lukuarvo, pvm, jne
- oletusarvo
- esivalittava
- vapaasti muutettavissa
- tiedon syöttö pakollinen
- päivitys automaattisesti; ei muutettavissa

ProSales CRM on tietokantasovellus



Työasema

ProSales-ohjelma

SQL-kyselyt

Palvelin

SQL-kanta

Hakutulokset

Verkko

Ohjelmallinen tietojenkäsittely:

- Syöttäminen
- Poistaminen
- Muuttaminen
- Siirtäminen
- Kopioiminen
- Yhdistäminen
- Etsiminen
- Rajaaminen ja ryhmittely
- Näyttäminen
- Laskeminen
- Tulostaminen

CRM järjestelmän toiminnalliset tasot ja niiden merkitykset

CRM järjestelmän valitseminen, hankinta ja käyttöönotto on yritykselle suuri voimainponnistus. Tarjolla olevat järjestelmät ovat usein filosofialtaan erilaisia ja niiden tuottamista palveluista on pintapuolisen tutustumisen perusteella vaikea sanoa mitään. Suuri osa PK yrityksille tarkoitetuista CRM nimikkeen alla olevista järjestelmistä antaa vain osittaisen tuen toimintojen hallitsemiseksi. Siinä vaiheessa, kun yritys on kartoittanut omat tarpeensa, seuraava lista saattaa olla apuna vertailtaessa eri toimittajien järjestelmiä potentiaalisina vaihtoehtoina. Listaa kannattaa käydä läpi alhaalta ylöspäin

Tietojen hyväksikäyttö

- Raportointi

Tietojen väliset linkit

- Tietojen keskimääräinen riippuvuus tietokannassa

Tietovalikoima ja varastointi

- Tietuekenttien määrä ja käyttötarkoitus jaettuna eri tauluihin

Liiketoimintaprosessien tuki

- Toimintatapa ja eri prosessien väliset liittymät
- Esimerkiksi markkinointi ja myynti, kuinka ne liittyvät toisiinsa, kuinka prosessi etenee liiketoiminnallisena kokonaisuutena

Työnkulkujen tuki

- Liiketoimintakäytäntöjen tuki esimerkkinä tarjoushinnoittelu

Käyttäjiliityntä

- Tietojen päivitys, -etsiminen, -muuttaminen jne.

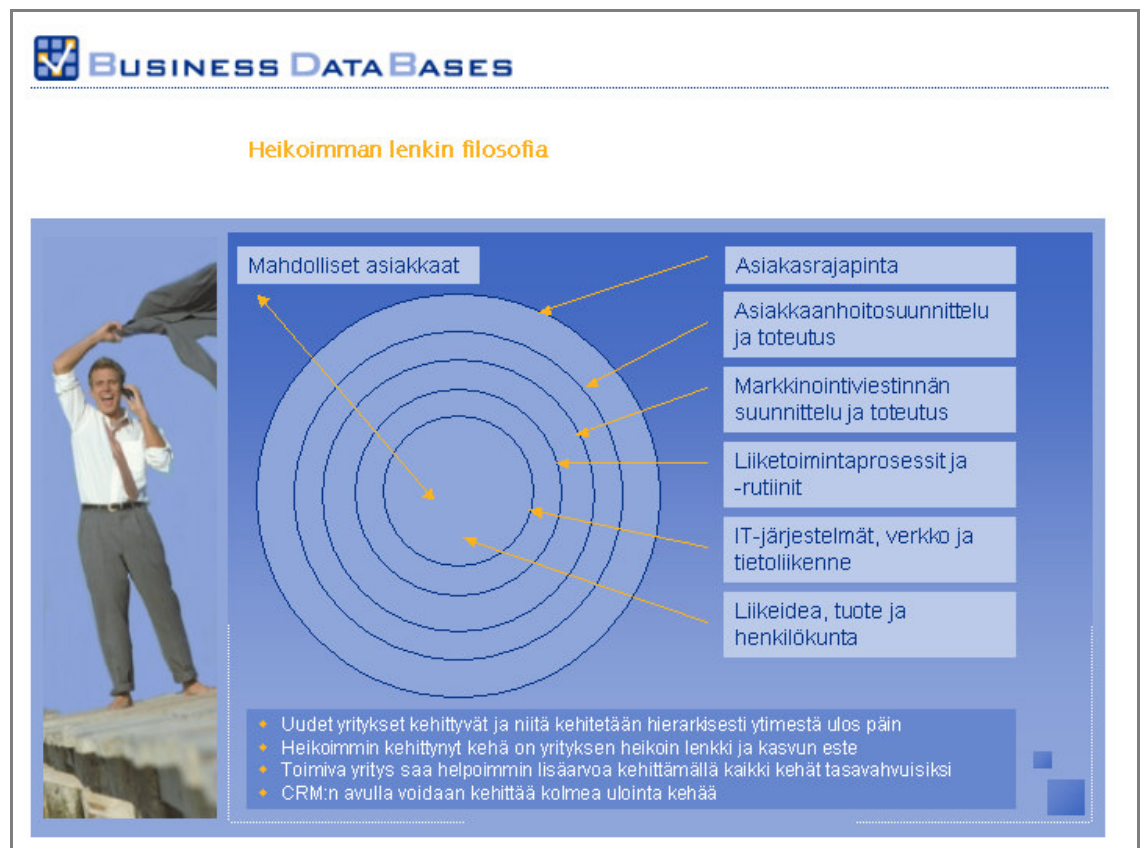
Käyttäjän inhimilliset näkökulmat

- Työn mielekkyys ja motivaatio
- Onnistumisen halu
- Oppimisen halu
- Johdonmukaisuuden etsiminen ja uuden oivaltaminen
- Mukavuudenhalu

3 Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta

Järjestelmämyyjänä ja –toimittajana usein kuulee sanottavan, että meidän yrityksemme on niin pieni, että me emme tarvitse järjestelmiä. Tarvitaanko järjestelmiä tai ei, ei riipu yrityksen suuruudesta vaan siitä, kuinka paljon tietoa joudutaan käsittelemään ja kuinka paljon on erilaisia asiakaskohtaamisia. Olkoon yritys iso tai pieni, kaikissa kuitenkin on yleensä samat perustoimintaprosessit kuten markkinointi, myynti jne. Kysymys on vain eri mittakaavasta. Jos yrityksen toimiala ja strategia on sellainen, että se ennemmin tai myöhemmin tarvitsee CRM:ää, se kannattaa ehdottomasti hankkia ennemmin, koska se silloin on halvempi toteuttaa ja siitä saadaan heti hyötyä.

Seuraava kuva esittää yrityksen kehittymisen ideasta kannattavaksi yritykseksi. Ilman toimivaa asiakkuudenhallinta järjestelmää yrityksellä ei ole mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa, koska yritys ei kykene palvelemaan asiakkaitaan sillä nopeudella ja laadulla, mitä asiakkaat odottavat. Järjestelmällä turvataan yrityksen kasvu- ja kehittymisen edellytykset sekä arvon nousu.



Kun yritys on toiminut pitempään ja sen työntekijämäärä on kasvanut suuremmaksi, CRM –hanke ei ole aivan yhtä helppoa, mutta se on silti kannattavaa. Yritykselle on muotoutuneet omat toimintatavat, tottumukset ja oma kulttuuri. Tätä ei aivan helposti haluta järkyttää. Numerot kuitenkin saattavat osoittaa, että kehitys on pysähtynyt ja ollaan ehkä menossa alaspäin. Tämän tyyppisessä tilanteessa pienet muutokset eivät yleensä auta, jolloin yrityksessä on tehtävä suurempi remontti.

Tämän dokumentin seuraavissa osissa kerrotaan, kuinka erityisesti PK yrityksen CRM hanke voidaan toteuttaa niin, että lopputulos on mahdollisimman hyvä ja kustannukset kohtuulliset. Hankkeen onnistuminen riippuu nimenomaan suunnittelu- ja toteuttamistavasta. Suurten yritysten CRM hankkeet määritellään, suunnitellaan ja toteutetaan eri tavalla, koska huomioonotettavia asioita on paljon enemmän. Virheet ja viivytykset toteuttamisessa tulevat erittäin kalliiksi. PK-yritysten kohdalla toimitus- ja lisenssikustannukset menevät puoleksi. Suuryritystoimituksissa toimituksen ja siihen liittyvän konsultoinnin osuus on huomattavasti suurempi.

CRM toimituksissa käytetään kevennettyä projektinhallinta menettelyä, jossa asioita pyritään selvittämään neuvotteluteitse välttämällä tarpeetonta byrokratiaa.

Nykyisen toiminnan analysointi ja tarpeitten kartoitus

Kun yritys päättää lähteä kartoittamaan perusteita ja mahdollisuuksia hankkia CRM järjestelmä, se lähtee liikkeelle nykyisen toiminnan kartoittamisella ja strategian kriittisellä tarkastelulla. Yrityksen kaikki **toiminnot otetaan yksityiskohtaisesti analysoitavaksi**. Näitä alueita voivat esimerkiksi:

- Tuotanto
- Markkinointi
- Myynti
- Toimitus
- Laskutus
- Kumppanisuhteet
- Palautteiden vastaanotto ja hyväksikäyttö
- Reklamaatioidenkäsittely
- jne.

Jokaisen toiminnon kohdalla tehdään kriittisiä kysymyksiä esimerkiksi seuraavan mallin mukaan.

Mitkä asiat eivät toimi (yksilöity lista dokumentoidaan)?

- Tehdään turhaa tai kaksinkertaista työtä, väärä asioita
- Toiminta on tehotonta, vie aikaa ja rahaa sekä syö henkilökunnan motivaatiota
- Liiketoiminnallinen tieto puutteellista ja epätarkkaa
- Tarpeellisen tiedon löytyminen työlästä
- Tiedot asiakaskohtaamisista ei tallennu tietokantoihin yrityksen tietovarannoksi
- Syntynyttä tietoa ei kyetä hyödyntämään
- Asiakkaan yhteydenottoihin ei reagoida oikealla tiedolla oikea-aikaisesti
- Henkilöstön vastuut: prosessivastuut, tietojen keräys- ja ylläpitovastuu
- työn kulun siirtymiset prosessista toiseen

Kun asiaan paneudutaan, parannettavaa löytyy yleensä odotettua enemmän. Mitä enemmän ja syvällisemmin asiaan paneutuu, tapahtuu oppimista ja uusien mahdollisuuksien oivaltamista.

Edellisten tietojen pohjalta aloitetaan strategian tarkastelu uudesta näkökulmasta. Riippumatta siitä, kuinka ennen on tehty, lähdetään kehittämään uutta strategiaa, koska vanha ei todennäköisesti enää toimi eikä siihen kannata enää tukeutua.

Määritellään raportointitarpeet ja mittarit, joilla strategian toteutumista seurataan? Raportit ja mittarit voidaan jaotella kahteen ryhmään. Operatiivisilla raporteilla seurataan työprosessien sujumiseen liittyviä asioita kuten tarjousten määrää ja –arvoa, asiakaskäyntien määriä, kampanjapalautteita jne. Operatiivisilla raporteilla seurataan toiminnan tehokkuutta ja resurssien käyttöä, jotta toimintojen hyötysuhde voidaan pitää optimaalisena.

Toisen ryhmän muodostavat johdon raportit, jotka ovat pelkistettyjä yhteenvetoraportteja, jotka näyttävän yrityksen suunnan. Nykyään on yrityksissä alettu käyttää tasapainoitettua mittaristoa ja mitattaville suureille voidaan asettaa tavoitearvoja. Jos yrityksen mittarien lukemat tavoitteeksi asetettujen rajojen sisällä, yritys ilmeisesti toimii optimaalisesti. PK-yritykset voivat myös laatia itselleen mittareita ja ainakin jotkut CRM järjestelmät antavat siihen mahdollisuuden.

Tämän jälkeen otetaan suurennuslasin alle erikseen jokainen kokonaistoiminto ja jaetaan osaprosesseihin esimerkkinä myynti

- Asiakastapaamisen sopiminen
- Käyntiraportti
- Tarjouksen teko ja sen hallinta
- Tilauksen käsittely
- Laskutus

Tehdään seuraavia kysymyksiä:

- Ketkä osallistuvat tekemiseen?
- Mitä dokumentteja syntyy ja mihin ne tallennetaan?
- Kuinka tietoja ja toimintaa voidaan virhetilanteissa jäljittää?
- Minkälaisia toimintaa kuvaavia tai ennustavia raportteja tarvitaan?
- Kuinka siirtyminen tapahtuu seuraavaan työvaiheeseen esim. laskutukseen?
- Mitkä tiedot ovat tarpeellisia ja ketkä kaikki niitä tarvitsevat ja mihin tarkoitukseen?

Kerätään kaikki työvaiheeseen liittyvät dokumentit ja raportit esille. Pyritään tunnistamaan epäjohtonmukaisuudet ja aukko paikat sekä onko tiedon sisältö tarpeellista tai mitä puuttuu.

Edellisen analyysin perusteella laaditaan lista tarpeista ja kuvataan, minkälainen ihanneprosessi voisi olla parhaimmillaan. Mitkä kriteerit siinä tulisi toteutua. Integroinnit muihin toimintoihin, kuten markkinointiliidien kierrätys tai tarjoushinnoittelun liittyminen sopimushallintaan.

Työn tuloksena tulisi syntyä dokumentti, jossa on kirjattu ne muutokset ja parannukset jotka halutaan uuden järjestelmän myötä toteuttaa. Tässä tilanteessa on syytä katsoa myös tulevaisuuteen ja arvioida mihin suuntaan yritys kehittyy ja mitkä ovat tulevaisuuden asiakkuudenhallinta tarpeet.

Kirjataan IT resurssit kuten palvelimet ja ohjelmistot, sekä käytettävissä olevat eri alojen asiantuntijaresurssit.

Esitellään BDB Oy:n käyttämä tarvekartoituslomake.

Järjestelmän määrittely

Tarjouspyyntöjä varten laaditaan määrittely dokumentti, jossa pääpiirteittäin kuvataan ne tarpeet, jotka kaipaisivat ratkaisua. Määrittelyä ei kannata tehdä liian yksityiskohtaiseksi, koska potentiaalisella toimittajalla voi olla erilainen ratkaisu, joka on aivan yhtä hyvä tai jopa parempi. Määrittelydokumentissa tulisi olla ainakin seuraavat asiat:

- Olemassa olevat IT resurssit, palvelimet ,ohjelmistot ja tietokannat
- Kuvataan lyhyesti nykyinen toiminta ja miten se on toteutettu esim. käsikäyttöisenä tai joillain ohjelmilla
- Mitkä asiat tullaan hoitamaan olemassa olevilla järjestelmillä
- Kuvataan, mitkä toiminnot halutaan uusia, mitä parannuksia halutaan. Lisäksi luokitellaan; mikä täytyy toteutua, mikä koetaan tärkeäksi ja mikä olisi mukava olla
- Mitkä asiat toteutetaan heti, ja mitkä myöhemmin

Kriteerit toimittajan valitsemiseksi

Kun tarpeet on määritelty, tulisi markkinoilta kyetä etsimään yksi tai useampia vaihtoehtoisia yrityksiä toimittajakandidaateiksi. Seuraavassa luetellaan muutamia seikkoja, jotka on syytä ottaa huomioon

- **Toimittajayrityksen strategia** tulisi olla siinä mielessä yhdenmukainen asiakasyrityksen strategian kanssa, että toimittajalla on mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa samassa tahdissa asiakkaan kanssa. Kysymyksessä tulee olemaan pitkäaikainen kumppanuussuhde, jossa kumpikin osapuoli on riippuvainen toisesta. Toimittajayrityksellä tulee olla suunnitelmat ja näky tuotteen ajan tasalla pitämiseksi ja edelleen kehittämiseksi. Aika ajoin tuotteeseen joudutaan tekemään sukupolven vaihdos, joka vaatii yritykseltä paljon resursseja.
- **Missä määrin ja millä keinoin ohjelmisto tukee asiakasyrityksen liiketoimintaprosesseja?** Löytyykö ohjelmistosta tarvittavat toiminnallisuudet valmiina vai tarvitaanko ehkä ohjelmointia. Kuinka helposti ohjelmisto on mukautettavissa yrityksen tarpeisiin. Periaatteena voidaan pitää, että kaikkia erikoisratkaisuja, varsinkin jos siihen liittyy asiakaskohtaista räätälöintiä, tulee välttää. Tämä nostaa hintaa ja tekee uusien versioiden päivittämisen mahdottomaksi.
- **Minkälainen on toimittajayrityksen asiantuntemus ja osaaminen ohjelmiston käyttöönottosuunnittelussa ja kouluttamisessa.** Minkälaisia apuneuvoja on käytettävissä koulutuksessa. Varsinkin pienillä yrityksillä on harvoin resursseja palkata konsulttia auttamaan hankinnassa. Tästä syystä asiakas joutuu pitkälti luottamaan toimittajan asiantuntemukseen. Jos toimittaja on itse kehittänyt ohjelmiston, sillä todennäköisesti on myös vahva osaaminen, mitä tulee liiketoimintaprosesseihin ja niihin liittyviin ratkaisuihin.
- **Millä tavalla ja kuinka helposti CRM-ohjelmisto on integroitavissa yrityksen omiin järjestelmiin.** Tässä on syytä huomioida, missä määrin CRM-ohjelmisto noudattaa teollisuusstandardeja. CRM-toimittajan omat ratkaisut saattavat tuottaa ongelmia esim. integroinneissa ja vanhojen tietojen siirrossa uuteen kantaan.
- **Minkälaisia referenssejä toimittajayritys tarjoaa.** Referenssien lukumäärä tai yritysten suuruus ei sinänsä kerro kaikkea. Suuressa yrityksessä voi olla vain muutama käyttäjä. Järjestelmää ei ehkä käytetä selkeästi yrityksen strategisena järjestelmänä. Hanketta ei ole ehkä toteutettu loppuun asti. Tämä on hyvin tavallista CRM-järjestelmien kohdalla. Mikäli mahdollista, varmin tapa on vierailta yrityksissä ja keskustella sekä pääkäyttäjän että tavallisten käyttäjien kanssa. Lisäksi kannatta kysyä

sopivalta johtoportaan edustajalta, mitä strategisia ja operatiivisia hyötyjä järjestelmä on yritykselle tuonut.

- **Millä tavalla ohjelmiston tuki on järjestetty?** Mikä on vasteaika ja mitkä ovat ne kanavat, joiden kautta tukea pyydetään ja tukea saadaan? Kuinka toimittaja on organisoitunut päivitykset?
- **Millainen on toimittajan taloudellinen ja hänen asemansa toisten toimijoiden joukossa.** Onko yritys itse hyvin organisoitunut ja kuinka pitkälle kehittyneet prosessit yritys itse omaa?
- **Kokonaistoimituksen hinta/laatusuhde.** Kokonaiskustannukset koostuvat lisensseistä ja toimittamiseen liittyvistä kustannuksista. Mitä suorituskykyisempi ohjelmisto, sen korkeammat lisenssien hinnat. CRM on kuitenkin pitkäaikainen investointi, jolloin lisenssien hintaa ei pidä liikaa tuijottaa. Tärkeintä on, että ohjelmisto kokonaisuutena kaikkine lisäominaisuuksineen palvelee mahdollisimman hyvin nyt ja tulevaisuudessa niin pitkälle, kuin se on nähtävissä. Järjestelmiä ei ole varaa vaihtaa kolmen vuoden välein. Jos valinta ei tapahdu näillä kriteereillä, väärä valinta saattaa olla yrityksen kasvun ja kehittymisen pysyvä este.

Lopuksi on syytä tarkastella niitä palveluja, mitä ehdolla oleva CRM ohjelmisto tarjoaa. Millä tavalla palveluvalikoimaan otetaan kantaa, riippuu yrityksen tarpeista. Menemättä yksityiskohtiin, ne voidaan jakaa esim. seuraaviin ryhmiin:

- Kuinka asiakkaat ovat luokiteltavissa ryhmiin, jotta markkinointikampanjat ja muut asiakaskohtaamiset olisi mahdollista kohdentaa tarkoituksenmukaisimmalla tavalla
- Minkälaisia mahdollisuuksia kampanjanhallinta ominaisuudet tarjoavat? Voidaanko kampanjat suunnitella ja budjetoida? Voidaanko kampanjoiden onnistumista seurata ja voidaanko tuloksesta tehdä analyysyjä? Minkälaisia palautteen käsittelymekanismeja on tarjolla?
- Minkälaisia asiakasliidien käsittelymekanismeja ohjelmistosta löytyy. Kuinka liidit siirtyvät myynnille? Miten prospektien käsittely etenee myynnissä? Minkälaisia mahdollisuuksia on olemassa prospektien luokittelulle ja myyntiennusteiden laatimiselle? Voidaanko myyntikustannuksia seurata?
- Asiakastietojen keräys ja käsittelymahdollisuudet. Nämä asiat ovat ensiarvoisen tärkeällä sijalla sovellettaessa CRM-ohjelmistoa asiakkuusajatteluun. Ohjelmistossa tulee olla kentät monenlaiselle pehmeälle tiedolla ja mahdollisuus käyttää näitä tietoja hyväksi haettaessa asiakkaita mitä erilaisimpien kerättyjen tietojen suhteen ja perusteella.
- Tuotteiden tarjoaminen ja sopimushallinta. Jokaisella yrityksellä on oma tapansa toimia. Varsinkin sopimushallinta vaatii paneutumista, koska yrityksellä liiketoimintansa luonteen vuoksi on sellaisia vaatimuksia, joita vain harvat ohjelmistot, jos nekkään, pystyvät täysin täyttämään.
- Minkälaisia markkinoinnin työkaluja ohjelmisto kykenee tarjoamaan? Kuinka kohderyhmiä voidaan rajata erilaisin ehdoin? Kuinka markkinointitutkimukset ja tyytyväisyyskyselyt toteutetaan?
- Voidaanko ohjelmistolla hallita ja varata yrityksen resursseja kuten laitteita ja neuvotteluhuoneita?
- Minkälaisia menetelmiä on asiakaskantaan kerätyn tiedon analysointiin ja hyväksikäyttöön? Onko analysointityökalut ohjelmistossa vai voidaanko tietoja siirtää toiseen ohjelmaan edelleen käsiteltäväksi?
- Minkälaisia mahdollisuuksia ohjelma tarjoaa myyntiennusteiden laatimiseen
- Internet ja viestintä. Voidaanko Internetiä käyttää integroituna osana yrityksen ja asiakkaiden välisessä viestinnässä ja tiedon keräämisessä? Voiko asiakas Internetin kautta kirjautua CRM järjestelmään prospektiksi? Millaisia liitäntöjä on tarjolla Ms Office ohjelmiin? Onko verkkokauppa liitettävissä järjestelmään?

- Millaiset mahdollisuudet ohjelma tarjoaa eri tasoisten projektien hoitoon? Voidaanko projektit suunnitella ja laatia niille etukäteen aikataulut? Kuinka työaika ja muita kustannuksia hallitaan ja kuinka laskutus on toteutettu?
- Millaisia mahdollisuuksia järjestelmällä tehdä telemarkkinointia, Help Desk ja Call Center toimintoja? Onko Internetin käyttö mahdollista
- Minkälaisia kalenteritoimintoja ohjelmisto ja tarjoaa ja onko ne integroitavissa muihin järjestelmiin?
- Mitkä ovat etäkäyttömahdollisuudet ja voidaanko järjestelmään liittää mobiilipalveluja?

Ensimmäinen kohtaaminen asiakkaan ja myyjän kesken

Asiakkaan ja toimittajan väliset tapaamiset ovat arvokkaista hetkiä paitsi rahallisesti, myös informatiivisesti. Tämän vuoksi tapaamiseen on syytä valmistautua huolella ja sopia etukäteen, kuinka edetään. Asiat luontuvat paremmin, jos jokainen saa sanoa sanottavansa ilman tarpeettomia keskeytyksiä. CRM ohjelmistot ja niiden palvelut ovat hyvin moniulotteisia. Tästä syystä jokainen myyjä on pyrkinyt suunnittelemaan sellaisen esittelyjärjestyksen periaatteista ja käytännöstä, että asia olisi mahdollisimman helppo omaksua tunnin tai puolentoista kuluessa. Esittelyn jälkeen on helppo tuoda esille kysymyksiä ja antaa lisäselvityksiä.

Miten toimittaja valmistautuu?

- Toimittaja tutkii asiakkaan tarvemäärittelyt
- Pyrkii selvittämään asiakkaan resurssit ja sen, kuinka vakavasti asiakas on liikkeellä?
- Arvioi oman ohjelman soveltuvuuden tarkoitukseen
- Valmistautuu kohtaamaan asiakkaan esitelläkseen yrityksen ja ohjelmiston soveltuvien osien
- Tekee listan tarkennettavista yksityiskohdista liittyen nykyiseen toimintaan ja tarpeisiin

Tapaamisen tavoitteet yrityksen kannalta

- Tutustua yritykseen ja sen mahdollisuuksiin sekä resursseihin mahdollisena toimittajana
- Selvittää ohjelmiston pääpiirteet ja mahdollisuudet lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä
- Selvittää, onko yrityksen tuote- ja palvelutarjonta sellainen, että keskusteluissa kannattaa mennä syvemmälle

Tapaamisen tavoitteet myyjän kannalta

- Saada lisätietoja yrityksen CRM suunnitelmista ja missä vaiheessa hanke on
- Ottaa selvää yrityksen resursseista toteuttaa hanke. Tätä tietoa myyjä käyttää arvioidessaan sitä työmäärää ja vastuuta, mikä tulisi koitumaan toimittajan kannettavaksi. Tämä vaikuttaa hankkeen kustannuksiin
- Onko sovellus ja asiakas sellainen, että toimitusta voitaisiin käyttää referenssinä. Myönteisessä tapauksessa tämä vaikuttaa myyjän innokkuuteen saada kauppa aikaiseksi
- Myyjä arvioi oman ohjelmistonsa soveltuvuutta asiakkaan ilmoittamiin tarpeisiin

Tapaaminen

- Yritysesittelyt

- Asiakas selittää suusanallisesti oman tilanteensa ja siihen liittyvät tarpeet täydentäen sitä tietoa, mikä oli esitettyä tarjouspyynnössä. Toimittaja tekee tarkentavia kysymyksiä.
- Toimittaja esittelee ohjelmiston niiltä osin, mikä koskee asiakasta esitellen erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisumahdollisuuksia
- Sovitaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä

Sopimusehdotus

Toimittaja etsii mahdollisimman hyvät ratkaisut asiakkaan kannalta kaikkein kriittisimpiin osiin. Sopimusehdotus on osoittautunut siinä mielessä hyväksi, että se auttaa suhtautumaan asiaan sillä vakavuudella mitä hanke vaatii. Jos näin ei tehdä, neuvottelut vain jatkuvat, eivätkä ne tahdo johtaa konkreettisiin tuloksiin, jolloin molemmat osapuolet vain tuhlaavat aikaansa. Sopimusehdotuksella myös mitataan, ollaanko vakavasti liikkeellä. Sopimusehdotus sisältää seuraavat kohdat:

- Lisenssien hinnat
- Palveluiden hinnat
- Toimituksen alustava vaiheistusaikataulu
- Eri vaiheiden työn sisältö, aika-arvio sekä toimittajayrityksen että asiakkaan vastuut yksilöitynä
- Arvio mahdollisista integraatiokustannuksista
- Kuvaus erikoisratkaisujen toteuttamistavasta
- Tukisopimusten ja muiden vastaavien palveluiden hinnat ja ehdot
- Erikoisehdot esim. myönnettäville alennuksille

Sopimusneuvottelu

Sopimusneuvotteluihin on syytä varata riittävästi aikaa, että kaikki mahdollisesti vielä epäselviksi jääneet asiat selvitetään ja niille saadaan molemminpuolinen hyväksyminen. Tavoitteena on tehdä mahdollisimman selväksi mitä toimittaja on myymässä ja mitä asiakas tulee saamaan. Helposti toteutettavat asiat hyväksytään periaatetasolla ja yksityiskohdat neuvotellaan toimituksen yhteydessä. Neuvottelussa keskitytään erityisesti erikoisratkaisujen toteuttamistapaan

Yhteenveto neuvottelun kulusta on seuraava:

- Käydään läpi ja hyväksytään tekniset yksityiskohdat
- Muodostetaan projektiryhmä ja määritellään vastuut
- Tarkennetaan ja hyväksytään toimitusvaiheiden aikataulut
- Sovitaan maksuaikataulu
- Tehdään päivitykset sopimukseen
- Sopimusdokumentit
- Asiakas/hankekohtainen toimitussopimus
- Tuki ym. palveluiden ehdot
- Yleiset IT alan sopimusehdot
- Liitteenä vaiheikataulu sisältäen työn sisällön ja vastuuhenkilöt

Hankkeesta päättämiseen liittyvät vaikeudet

Hankkeesta päättämiseen liittyvät vaikeudet:

- Asiakas ei pysty mielessään hahmottamaan, mitä kaikkia etuja CRM voi tarjota
- Asiakkaalla on huonoja kokemuksia aikaisemmista IT-hankinnoista
- Johtoporras pelkää muun henkilökunnan muutosvastarintaa
- Yritykselle tärkeät työntekijät vastustavat
- Hanke vaatii yritykseltä liikaa resursseja, jolloin päivittäiset tehtävät jäävät tekemättä
- Hanke saattaa kouraista syvältä sitä yrityskulttuuria, mikä yritykseen aikojen kuluessa on syntynyt

Joskus saattaa olla niin, että yritysjohto haluaisi yritykseen kulttuurin muutosta, mutta muutos koetaan vaikeaksi. Tämän tyyppisessä tilanteessa tuomalla uutta teknologiaa taloon, kulttuurin muutos on paremmin perusteltavissa.

Toimitus

Yhteenveto toimituksesta:

- Toimitusaikataulu vaihe vaiheelta pannaan esim. toimittajayrityksen Internet sivuille, jonka avulla asianosaiset voivat seurata toimituksen edistymistä.
- Muodostetaan hakemistot, suunnitellaan ja toteutetaan varmistuskäytännöt
- Asennetaan tietokanta
- Asennetaan ohjelmisto ja mukautetaan se parametroimalla asiakkaan tarpeita vastaavaksi
- Määritellään ja toteutetaan dokumentointitarpeet
- Koekäyttö, toimiiko ohjelmisto odotetulla tavalla?
- Henkilökunnan koulutus

Yksittäiseen toimitusvaiheeseen liittyvät työt. (Esim. kalenterin käyttöönotto)

- Toimintoon liittyvien työn kulkujen tarkentaminen ja sopiminen
- Segmenttien ja segmenttien valintavaihtoehtoista sopiminen ja niiden syöttäminen kantaan
- Alasvetolistojen ja niitä vastaavien valintojen suunnittelu ja syöttäminen
- Numerosarjojen suunnitteleminen ja syöttäminen
- Dokumenttipohjien laatiminen ja vienti järjestelmään
- Mahdollisesti vanhan järjestelmän tiedot siivotaan, muokataan ja siirretään CRM kantaan
- Laaditaan tarpeelliset raportit

Takuu- ja tukipalvelut

Järjestelmän takuu alkaa siitä hetkestä, kun järjestelmän ensimmäinen vaihe otetaan tuotantokäyttöön.

Takuun jälkeinen aika tuetaan asiakkaan kanssa sovittavalla tukisopimuksella, joka kattaa etätuen ja päivitykset

Jos asiakas ei tee tukisopimusta, BDB Oy:n ollessa toimittajana asiakasta veloitetaan tuesta käytetyn ajan perusteella. Jos asiakas tekee sopimuksen myöhemmin, asiakasta veloitetaan ylimääräisellä aloitusmaksulla, joka on 50 % sopimuksettoman ajan tukisopimuksen hinnasta

4 Käytännön esimerkki CRM hankkeesta ja sen toteuttamisesta

CADWORKS

Yritys tuo maahan ja markkinoi Cad ohjelmistoja, joihin he liittävät omia tarjoamiaan tukipalveluja sekä käyttömahdollisuuksia laajentavia omia ohjelmistoja. Lisätietoja yrityksestä löytyy osoitteesta www.cadworks.fi.

BDB Oy:n toimitukselliset tavoitteet

CadWorks Oy otti yhteyttä yritykseemme Internetissä löytyneiden tietojen perusteella. Vierailimme yrityksessä pari kertaa esittelemässä ohjelmaamme ja tutustumassa yritykseen ja asiakkaan tarpeisiin. Hyvin nopeasti selvisi, että Cad Works Oy edusti yrityksellemme sekä ProSales-ohjelmistolle ihanneasiakasta. Yritys oli sopivan kokoinen, asiakas oli vaativa ja tiesi, minkälaisiin toiminnallisiin ongelmiin oltiin etsimässä ratkaisua. IT- alan yrityksenä sillä oli lisäksi tietotekniikan osaamista. Näistä lähtökohdista koimme kanssakäymisen olevan helppoa.

Tapaamisen jälkeen asetimme omasta puolestamme projektille seuraavat tavoitteet:

- Tämän projektin pyrimme hoitamaan mahdollisimman oikeaoppisesti ja koetamme saada kaiken mahdollisen opin ja kokemuksen toimituksen tuotteistamiseen liittyvissä kysymyksissä
- Ratkaisut ja toteuttamistavat pyritään mahdollisuuksien mukaan suunnittelemaan ja sopimaan ennen sopimuksen allekirjoittamista, jolloin BDB Oy tietää, mitä yritys on toimittamassa ja asiakas tietää, mistä hän on sopinut ja mitä tulee saamaan
- Työn osuus pyritään arvioimaan mahdollisimman oikeaksi ja realistiseksi, että kaikki hankkeen toteuttamiseen käytetty aika vastaa sitä, mitä sopimuksessa on sovittu.
- Koska asiakkaan tavoittelemat liiketoimintaprosessit olivat keskimääräistä vaativimmat ja kysymyksessä on ohjelmistotalo, odotimme saavamme asiakkaalta kriittistä palautetta ja ehdotuksia ohjelmiston edelleen parantamiseksi
- Vaiheistus ja töiden sisältö suunnitellaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kuitenkin kunkin vaiheen toteutusaikataulua jätettiin elämään
- Toivoimme CadWorks Oy:stä yrityksellemme asiakasta, joka voisi olla myönteisenä esimerkkinä muille yrityksille, jotka ovat suunnittelemassa kilpailukyvyyn lisäämistä ottamalla käyttöön CRM – järjestelmän.
- Kaikessa kommunikoinnissa pyrimme tuomaan esille asiakkaan keskeisen roolin toimituksessa ja että asiakkaan tulisi varata riittävästi resursseja hankkeen läpivientiin
- Halusimme pitää matalaa profiilia ja olla lupaamatta liikoja. Toivoimme, että voisimme tuottaa asiakkaalle myönteisen yllätyksen toimittajana.

Toimitus asiakkaan näkökulmasta

Onnistuakseen tehtävässään, toimittajayrityksen on oltava herkkä kaikelle sille palautteelle, mitä asiakkailta on saatavissa. Teimme CadWorks Oy:lle seitsemän kysymystä,

saadaksemme heidän näkökulmansa hankkeen etenemisestä ja onnistumisesta. Uskomme, että näistä näkemyksistä on hyötyä myös yrityksille, jotka vasta ovat harkitsemassa asiakkuudenhallinta järjestelmän hankintaa.

(1) Miksi hanke käynnistettiin?

Asiakkaisiin liittyvää tietoa oli useassa eri paikassa (Kevyehkö asiakaskortisto-ohjelma, yksi Access-tietokanta, noin 5 Excel-taulukkoa). Erilliset tiedonsäilytyspaikat eivät olleet linkitetty keskenään, jolloin tietojen päivittäminen oli hankalaa. Toiminnan ohjaamiseen ei ollut kunnollisia työkaluja. Esimerkiksi asiakastoimitusten seuraaminen oli hankalaa. Kysymyksiin, onko kaikki toimitettu, mitä mahdollisesti on vielä toimittamatta. Myynnin ennustaminen oli lähes mahdotonta.

(2) Vaatimukset hankittavalle CRM-ohjelmalle?

- Ohjelman on pystyttävä yhdistämään kaikki erilliset tietokannat yhteen
- Ohjelmasta on löydettävä työkalut oman toiminnan ohjaamiseen (kalenteri, resurssit, asiakastoimitusten seuranta).
- Etäkäyttömahdollisuus

(3) Miksi ProSales?

- Melko perusteellisen markkinakartoituksen jälkeen selvisi, että suurin osa tarjolla olevista ohjelmista ei tarjonnut merkittäviä etuja verrattuna käytössä olleeseen asiakaskortisto-ohjelmaan.
- ProSales poikkesi massasta huomattavasti laajemmalla toiminnallisuudellaan.
- Erityisesti pienehkön yrityksen toiminnan ohjaamiseen oli panostettu
- Ohjelmassa näytti riittävän ominaisuuksia myös tulevaisuuden tarpeisiin. (esim. vekkokauppa)

(4) Kuinka käyttöönotto sujui?

- Aluksi esiintyi jonkin verran normaalia muutosvastarintaa
- Vanhojen tietokantojen sekavuus ja käyttäjien tekemät omat "viritykset" niissä ovat hidastaneet tietojen siirtämistä uuteen järjestelmään.
- Ohjelman monipuolisuudesta johtuen käyttöönotto on täytynyt hajauttaa niin, että pääkäyttäjä opettaa määrätyille henkilöille heidän toimenkuvaansa liittyvät toiminnot. Yleistä koulutusta on annettu perustoiminnoissa ja alkavatkin olla jo mukavasti hallussa.
- Ohjelman kehittäminen yhdessä toimittajan kanssa on ollut kohtuullisen tehokasta ja meidän uusia vaatimuksia on otettu mukavasti ja joustavasti huomioon
- Käyttöönotto on vielä osittain kesken. Yksi myyjistä toimii ns. pilottikäyttäjänä, joka vetää muita perässään ja ottaa uusia toimintoja käyttöön. Pääkäyttäjä yrittää hallita kokonaisuutta ja pitää käyttäjät (11 kpl) hallinnassaan niin, että jokaisella on tarpeelliset tiedot ja osaaminen omien tehtävien hallitsemiseen.
- On laadittu oma käyttöohje, jossa kuvataan yrityksen sisäisiä prosesseja ja ohjeistettu niihin liittyvä ProSales käyttö.

(5) Havaittuja hyötyjä?

- Asiakkaaseen liittyvät tiedot löytyvät yhdestä paikasta. Niiden ajan tasalla pitäminen on huomattavasti helpompaa. Haettavan tiedon välillä lähes toivoton "metsästys" on melkein loppunut. Järjestelmä on mahdollistanut monipuoliset haut ja niiden perusteella tehtävät toimenpiteet (esim. täsmämarkkinointi).

- Henkilökunnan ja resurssien (tietokoneet, videotykit, koulutustilat) ajankäytön hallinta on aikaisempaa joustavampaa; aikaisemmin päivän tarkkuudella, nyt vaikka minuutin tarkkuudella.
- Etäkäyttömahdollisuus vaikka kesämökin portailta (pääkäyttäjän uomio).
- Kunhan ohjelma on saatu kokonaisuudessaan käyttöön, hyötylistä kasvaa huomattavasti.

(6) Toiveita?

- Kokonaisuuden hahmottamisessa oli aluksi ongelmia. Ohjelman toimittajan tulisi käyttöönoton alussa käyttää enemmän aikaa kokonaiskuvan muodostamiseen. (Kuinka ohjelmassa olevat asiat liittyvät toisiinsa?) Tähän liittyy sellaiset peruskäsitteet kuin mikä on tietokanta, kenttä, tietue, alatieto, ylätieto jne. Nämä tulisi selvittää selkeiden kavioiden ja kansankielisen kerronnan avulla. Vasta tämän jälkeen lähdetään katsomaan, miltä ohjelman käyttöliittymä näyttää ja kuinka sitä käytetään

(7) Onnistuneen käyttöönoton edellytyksiä, jotka perustuvat omaan kokemukseen?

- Kaikkien ohjelmaa käyttävien on ymmärrettävä, miksi joku tieto ylipäättään järjestelmään syötetään? Esimerkiksi, että se olisi kenen tahansa kyseistä tietoa tarvitsevan saatavilla nopeasti ja helposti. (Tuntuu ehkä itsestäänselvyydeltä, mutta käyttäjiltä saattaa tulla kommenttia siitä, että oma työ määrä lisääntyy, kun tämä tai joku muu tieto on sinne kirjattava. Tässä kohtaa kommentoija ei ehkä ole ymmärtänyt, kuinka joku muu joutuu käyttämään aikaa sen tiedon etsimiseen, joka oman ajan säästämiseksi on jätetty kirjaamatta. Säästettiin euro, mutta tuhlatiin kymmenen)
- Ohjelman pääkäyttäjäksi on löydettävä henkilö, joka jaksaa "potkia" hanketta eteenpäin, vaikka se saattaakin välillä tuntua kivireen vetämiseltä.
- Käyttöönotto on vaiheistettavissa niin, ominaisuuksia otetaan käyttöön pala kerrallaan ja uusi pala vasta sitten, kun edellinen hallitaan riittävän hyvin.
- Omat prosessit on arvioitava ja niitä on tarvittaessa muutettava. Ei siis yritetä sovittaa olemassa olevaa toimintamallia väkisin uuteen ohjelmaan. Pelkkä uusi ohjelma ei korjaa sotkua, jota helpottamaan se on hankittu, vaan siihen tarvitaan yleensä aina myös omien toimintatapojen joskus radikaaliakin muuttamista.
- Vanhojen tietokantojen käyttö on sopivassa vaiheessa estettävä, jotta uutta ohjelmaa on "pakko" käyttää. Muuten käyttöönotto saattaa pitkittyä, kun se vanha tuntuu paljon helpommalta.

Yhteenveto toimittajan näkökulmasta

Tässä CadWorks Oy:n kanssa käydyssä yhteistyössä pyrimme toimimaan niin oikeaoppisesti kuin mahdollista soveltaen ns. lyhyttä projektin hoito mallia, jossa vältetään liikaa byrokratiaa ja kirjaamista. Tässä mielestämme onnistuimme kohtuullisen hyvin. Onnistuimme luomaan hankkeen toteuttamiselle toimivan käsikirjoituksen aina myynnistä järjestelmän käyttöönottoon. Järjestelmän käyttöönotto kustannukset tapauksesta riippuen ovat yleensä noin puolet lisenssikustannuksesta. Jos tähän prosessiin käytettävää tuntimäärää saadaan supistettu ja käyttöönottoaikaa lyhennettyä, koituu siitä kustannussäästöjä niin asiakkaalle kuin toimittajayritykselle. Asia voitaisiin lyhykäisyydessä tiivistää seuraavasti: tehdään oikeita asioita oikeassa järjestyksessä oikeiden ihmisten toimesta.

Asia, jonka jo aikaisemmin olemme tiedostaneet, liittyy koulutuksen merkitykseen. Tässä projektissa se tuli vaativan ja asiantuntevan asiakkaan vahvistamaksi. Tähän seikkaan olemme juuri nyt erityisesti kiinnittämässä huomiota ja pyrkimyksemme on toimia juuri asiakkaamme ehdottamalla tavalla. Apuneuvoina käytämme koulutuskalvoja ja ohjelmaa. Koulutus etenee progressiivisesti pariaatteista käytännön yksityiskohtiin kattaen sekä sovelluksen että käytetyn ohjelman toiminnan- ja käytön periaatteet.