



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Antti Airaksinen

CASE MANAGEMENT, PILOTOIMI-
NEN JA OHJEISTUS

Tekniikka
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Antti Airaksinen
Opinnäytetyön nimi	Case management, pilotoiminen ja ohjeistus
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	39 + 1 liitettä
Ohjaaja	Pekka Ketola

Tämä opinnäytetyö tehtiin ABB Oy:n Moottorit ja Generaattorit Vaasan yksikölle. Opinnäytetyön aiheena oli tutustua yrityksen käyttöön valitun CRM-järjestelmän toimintoihin ja olla mukana pilotoimassa järjestelmän Case Management-osiota Vaasan Customer Support-tiimissä. Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteisestä toiveesta työn tilaajan kanssa.

Kehitysprojekti aloitettiin perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja yrityksen sisäisiin opetusmateriaaleihin. Työn alkuosa käsittelee asiakkuuksien johtamista ja kehitysprojektin käynnistämisen syitä. Loppuosassa käydään läpi käytönotettavan Case Management-osion toimintoja ja niiden käyttöä tehtaiden ja myyntiyhtiöiden välillä.

Pilotointi toteutettiin ensiksi pienessä ryhmässä kotimaan myynnin kanssa ja myöhemmin mukaan otettiin Vaasan moottoritehtaalta AfterSales-tiimi. Pilotoinnin tarkoituksena oli testata valittujen toimintojen käytettävyyttä tuotantopuolella ja mahdollistaa järjestelmän hallittu käyttöönotto.

Osana työtä oli luoda ohjeistus ABB:n paikallisille myyntiyhtiöille. Ohjeistuksen tarkoituksena oli luoda yhdenmukainen käyttöohje Salesforcen Case Management-osiota. Yhdenmukainen käyttö helpottaa niin myyntiyhtiöiden työtä kuin tehtaiden työtä, jolloin ABB:n asiakaspalvelun on mahdollista palvella loppuasiakasta paremmin. Myös sisäinen ohjeistus luotiin helpottamaan varsinaista järjestelmän käyttöönottoa lähitulevaisuudessa.

ABSTRACT

Author	Antti Airaksinen
Title	Case management, implementation and instructions
Year	2017
Language	Finnish
Pages	39 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Pekka Ketola

The thesis was commissioned by ABB Motors and Generators. ABB had decided to implement a new CRM-system and the purpose of this thesis was to explore the systems opportunities and be part of implementing Case Management section in the Vaasa Customer Support team.

The first step of the project was to explore literature related to the subject and go through the company's internal training material. The first part of the thesis introduces the relevant topics for Customer Relationship Management and the reasons for the implementation project. The second part introduces the functions and usage of the Case Management section between factories and sales units.

Piloting was first carried out with a smaller project group. The project group included people from the Vaasa factory and domestic sales. Also the Aftersales team joined later in the piloting project. The purpose of the pilot project was to test the selected functions and minimize the risks of the incoming implementation.

A part of the project was to make instructions for ABB's local sales units. The purpose of the instructions was to have a consistent user manual in the Salesforce Case Management section between the factory and the sales unit. Consistent instructions makes the usage of the system easier for both sales unit and the factory and enables better and faster customer service. Also internal instructions was made to help the future implementation and training.

Keywords CRM , piloting, and instructions

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVALUETTELO

LYHENTEET JA KÄSITTEET

LIITELUETTELO

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Kehittämishankkeen taustat	9
1.2	Toimeksiantaja.....	10
2	TARVEANALYYSI JA NYKYTILAN KUVAUS.....	12
3	ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN	14
3.1	Asiakas, asiakkuus ja asiakaslähtöisyys	14
3.2	Tavoitteet ja vaatimukset	16
3.3	Customer Relationship Management.....	17
3.4	CRM-käyttöönoton haasteita	18
3.5	Tekninen muutoshallinta.....	18
4	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS.....	20
4.1	Yleiskuvaus järjestelmästä.....	20
4.1.1	Salesforce Case Management	20
4.1.2	Tiers.....	20
4.1.3	Queue	21
4.1.4	View	22
4.1.5	Case.....	22
4.1.6	Sub Case.....	23
4.1.7	Chatter	24
4.1.8	Key Performance Indicators.....	25
4.2	Tapausten kulku asiakkaalta asiakastukeen	26
4.2.1	Uuden tapauksen avaus myyntiyhtiölle	26
4.2.2	Manuaalisesti avattava tapaus	27
4.2.3	Uuden Sub Casen luonti tehtaalle	28

4.2.4	Tapauksessa kommunikointi.....	29
4.2.5	Muut toiminnot tapauksessa.....	30
4.2.6	Tapauksen sulkeminen.....	32
4.3	Koulutusympäristö ja ohjeistuksen luonti.....	33
4.4	Pilotointi.....	34
4.4.1	Kick-off-palaveri.....	34
4.4.2	Pienryhmän pilotoinnit.....	35
4.4.3	Palaveri AfterSalesin kanssa.....	35
5	YHTEENVETO	37
	LÄHTEET.....	39

LIITTEET

KUVALUETTELO

Kuva 1. Pienjännite prosessimoottorit kokoluokasta 71–450	11
Kuva 2. Listaukset käynnissä olevista muutoksista	19
Kuva 3. Salesforcen yleiskuvaus	20
Kuva 4. ABB:n asiakastuen porrarakenne	21
Kuva 5. Esimerkkikoodi Suomen Vaasan moottoritehtaan asiakaspalvelun työjonoon: FI-RMMG/4133/CustomerSupport	22
Kuva 6. Salesforce listanäkymän luonti	22
Kuva 7. Asiakastukeen tulevat pyynnöt (Lotus Notes)	23
Kuva 8. Tapauksen hallintaprosessi	24
Kuva 9. Esimerkki Chatter-toiminnosta	25
Kuva 10. Asiakkaan vaihtoehdot yhteydenottoon	26
Kuva 11. Tapauksen omistajan määrittäminen	26
Kuva 12. Uuden tapauksen luominen	27
Kuva 13. Alatapauksen siirtäminen työjonoon	27
Kuva 14. Uusi tapaus manuaalisesti	28
Kuva 15. Uuden tapauksen tiedot	28
Kuva 16. Uuden alatapauksen luominen	29
Kuva 17. Alatapauksen siirtäminen työjonoon	29
Kuva 18. Salesforcen toiminnot kommunikointiin	30
Kuva 19. Tapauksen toiminnot	31
Kuva 20. Tapauksen sulkeminen	32
Kuva 21. Avattujen tapausten määrä RMMG:ssä	34

LYHENTEET JA KÄSITTEET

ABB	Asea Brown Boveri
CCRP	Customer Complaints Resolution Process. Toiminto, jolla asiakas voi ilmaista tyytymättömyyden ja asiakaan valitukseen esitetään ratkaisutoimenpiteet.
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuudenhallintajärjestelmä
CSS	Customer Support Specialist, asiakastuessa työskentelevä henkilö
FACE	Future ABB Customer Experience, projekti jonka tarkoituksena on parantaa asiakkaiden kokemaa palvelua sekä kasvattaa kannattavuutta
FAQ	Frequently Asked Questions, usein kysytyt kysymykset
NPS	Net Promoter Score, asiakkaiden asiakasuskollisuuden pisteitys
KPI	Key Performance Indicators, mittaa yrityksen suorituskykyä
RMMG	ABB:n divisioona- ja yksikkötunnus: Robotics and Motion – Motors and Generators

LIITELUETTELO

LIITE 1. Case Management-osion käyttöohjeistus myyntiyhtiöille. Ei julkaista.

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen taustat

”Oppiva yhteistyösuhde toimii näin: jos sinä olet asiakkaani ja saan sinut keskustelemaan kanssani ja muistan mitä kerrot minulle, tulen viisaimmaksi sinusta. Tiedän sinusta jotain, mitä kilpailijani eivät tiedä. Siten voin toimittaa sinulle asioita, joihin kilpailijani eivät pysty, koska he eivät tunne sinua yhtä hyvin kuin minä. Ennen pitkää saat minulta jotain, jota et voi saada muualta, et mistään hinnasta. Vähintäänkin joutuisit aloittamaan alusta, mutta se taas olisi paljon kalliimpaa kuin jatkaa minun kanssani” /1/. Teksti kuvaa ytimekkäästi CRM:n (Customer Relationship Management), eli asiakkuudenhallinnan peruseräperiaatteen ja tämän globaalien projektien tavoitteen, eli lisäarvon tuottamisen asiakkaalle ja yritykselle.

Kehittämishankkeen taustalla on ABB-yhtymän ratkaisu käyttöönottaa kymmenien eri järjestelmien sijasta yksi yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä, eli CRM-järjestelmä. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on tietokanta, johon tallennetaan niin asiakastiedot, asiakaspalvelutiedot, liiketoiminnan raportoinnin tiedot kuin muutakin asiakkuudenhallintaan liittyvää informaatiota. Asiakkuudenhallintajärjestelmän peruseräperiaatteena on oppia enemmän asiakkaista, ymmärtää heidän tarpeitaan paremmin, parantaa asiakaskokemusta ja ennen kaikkea tuottaa molempuolista lisäarvoa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on CRM-järjestelmän liittyvän Case Management-osan pilotoiminen ja ohjeistuksen luominen ABB:n Vaasan Motors and Generators, Customer Support-tiimissä. Asiakastuen yksikkö on jaettu pre- ja postpuoleen, eli vaiheisiin ennen tilauksen vahvistusta ja vaiheisiin tilauksen vahvistuksen jälkeen. Lisäksi postpuoli on jaettu Customer Support-tiimiin, eli asiakastukeen tilauksen vahvistuksesta, tuotteen lähetykseen asti ja AfterSales-tiimiin, eli toimituksen jälkeiseen tukeen.

”If you fail to plan, you plan to fail”, sanonta pätee myös CRM-projekteihin, kuten projekteihin yleensäkin ja siksi työ aloitettiin suunnitteluvaiheella. Suunnitteluvai-

heeseen kuului projektin kokonaisuuden hahmottaminen ja aikataulutus, jota seurasi projektin taustatutkimukset ja aiheeseen liittyvään teoriaan tutustuminen. Teorian tuoman tietotaidon ja yrityksen omaan harjoittelumateriaaleihin tutustumisen jälkeen siirryttiin harjoittelemaan järjestelmän käyttämistä koulutusympäristössä. Koulutusympäristön tarkoituksena oli tutustua järjestelmän mahdollisuuksiin ja toimintoihin sekä kerätä mahdollisimman laajasti tietoa järjestelmän epäkohdista, jotta myöhemmän tuotantokäytön virheet voitaisiin minimoida. Kerättyä tietoa hyödynnettiin myös järjestelmän kehittämisessä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän pohjana on kovakoodattu valmisohjelmisto, joten järjestelmän toimintojen muokkaaminen osoittautui hyvin hankalaksi ja osaan halutuista muutoksista ei voitu vaikuttaa. Tämän vuoksi työn yhtenä osana on ohjeistuksen luominen ABB:n myyntiyhtiöille, yhteistyössä muiden ABB:n moottoritehtaiden kanssa. Ohjeistuksen luominen aloitettiin koulutusympäristössä työskennellessä ja ohjeistukseen tehtiin lisäyksiä projektin edetessä. Työn viimeinen osa oli pilotointi, joka toteutettiin tuotantoympäristössä. Pilotoinnin tarkoituksena oli todeta järjestelmän käytettävyys ja löytää järjestelmän kehittämiskohtia ennen laajempaa käyttöönottoa.

1.2 Toimeksiantaja

ABB muodostui, kun kaksi yritystä ruotsalainen Asea ja sveitsiläinen Brown Boveri, integroituivat tammikuussa 1988. ABB on monikansallinen yritys, joka toimii tällä hetkellä yli 100 maassa ja työllistää yhteensä yli 132 000 henkilöä. Pääkonttori sijaitsee Zürichissä, Sveitsissä. Yrityksen toiminta on jaettu neljään divisioonaan: Electrification Products, Robotics and Motion, Industrial Automation ja Power Grids. /2/

Suomessa ABB toimii noin 20 paikkakunnalla. Vaasan tehtaiden lisäksi ABB:n tehdaskeskittymät Suomessa löytyvät Helsingistä, Porvoosta ja Haminasta. Vuoden 2017 tilastojen mukaan ABB:llä työskenteli noin 5300 henkilöä Suomessa, mikä

tekee ABB:stä yhden suurimmista teollisista työnantajista. Vuoden 2017 liikevaihto Suomessa oli 2,3 miljardia euroa, kun ABB:n kokonaisliikevaihto samana vuonna oli 34,3 miljardia euroa. /2,3/

ABB on maailman johtava moottorivalmistaja, joka valmistaa kaikkiin sovelluksiin sopivia moottoreita ja generaattoreita. Suomessa moottorien valmistus on jaettu Helsingin ja Vaasan tehtaille. Helsingissä, Pitäjänmäellä keskitytään korkeajännitemoottoreiden, dieselgeneraattoreiden ja kestromagneettimoottoreiden valmistukseen ja Vaasassa tuotanto keskittyy pienjännitemoottorien valmistukseen.

Vaasan Moottorit ja Generaattorit -yksikkö valmistaa asiakasräätälöityjä pienjännitemoottoreita teollisuuden tarpeisiin. Valmistus on jaettu kahteen rakennukseen, KK ja MM rakennukseen. KK rakennuksessa valmistetaan 71–250 runkokoon moottoreita ja MM rakennuksessa 250–450 runkokoon moottoreita (**Kuva 1.**).



Kuva 1. Pienjännite prosessimootorit kokoluokasta 71–450

2 TARVEANALYYSI JA NYKYTILAN KUVAUS

Asiakaslähtöistä asennetta painotetaan ABB:llä ja sen merkitys ymmärretään nykyajan kilpailevassa maailmassa. ABB on päättänyt ottaa käyttöön yhteisen CRM-järjestelmän ja järjestelmäksi on valikoitunut CRM-järjestelmien suurimman markkinaosuuden omaava Salesforce. Salesforce on amerikkalainen pilvipalveluihin erikoistunut yritys, joka tarjoaa sovelluksia myynnin, markkinoinnin ja asiakastuen tarpeisiin. Salesforcen käyttöönotto on ABB -yhtymän projekti ja osa ABB:n FACE-projektia, jonka tarkoituksena on parantaa asiakkaiden kokemaa palvelua sekä kasvattaa kannattavuutta. FACE-ohjelma on avainasemassa ABB Next Level –strategiassa. Uuden järjestelmän tärkeimmiksi hyödyiksi on listattu järjestelmän avoimuus, eli niin sanottu 360° näkymä asiakkaalle, nouseva myynnin nettotulos ja nopeampi vastausaika asiakkaalle. Salesforce tullaan ottamaan ABB:llä käyttöön kaikissa maissa ja kaikissa liiketoimintayksiköissä. Tällä hetkellä ABB:llä on järjestelmän käyttäjiä jo noin 25 000 ja vuonna 2018 oletetaan olevan jo 30 000. Käyttötason tavoitteet ovatkin yksi avaintekijä käyttöönoton onnistumista arvioitaessa /1/.

Tällä hetkellä Vaasan Motors and Generators, Customer Support-yksikön käytössä oleva Lotus Notes-järjestelmä on vanhanaikainen, suorituskyvyltään välttävä ja ohjelman toiminnot vaativat päivityksiä. Ohjelman päivityksiin tai parannuksiin ei kuitenkaan enää tulla resursoimaan, joten tarve uuden järjestelmän käyttöönotolle kasvaa päivä päivältä. Lotus Notes on järjestelmänä niin sanottu ”black box”, millä tarkoitetaan, että järjestelmässä tapahtuva toiminta ja toiminnan seuraaminen on rajattu sen käyttäjille. Globaalin projektin tavoitteena on luoda molemmin puolista lisäarvoa avoimella kanssakäymisellä. Yksi tämän hetken ongelmista on kommunikointivälineiden määrä. Käytössä on Lotus Notesin lisäksi sähköposti, puhelin ja Skype ja näissä käydyt keskustelut jäävät vain yksityisten käyttäjien saataville. Salesforcen Case Managementin yksi päämääristä onkin poistaa tietojen jääminen yksityisten käyttäjien tietoon ja tuoda kaikki tieto yhteen avoimeen järjestelmään.

Moottoritehtaan ja asiakkaan välissä toimivat ABB:n paikalliset myyntiyhtiöt. Salesforcen käyttäjämäärät ABB:llä ovat kasvussa, ja myös myyntiyhtiöt ovat joko

siirtyneet tai siirtymässä käyttöönotettavaan järjestelmää. Tämä luo painetta myös tehtaiden siirtymiseen järjestelmän käyttäjäksi.

3 ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensimmäisenä asiakasta ja asiakasläh- töistä ajattelutapaa, jotka luovat asiakkuudenhallintajärjestelmän perustan. Käsit- teiden ymmärtämisen helpottamiseksi tekstiin on sisällytetty käytännön esimerk- kejä ja pohtivia kysymyksiä. CRM-projekteihin, kuten muihinkin projekteihin, kuuluu olennaisena osana tavoitteet ja vaatimukset, jotka tulevat niin ylätasolta kuin käyttäjäkunnalta. Lisäksi luvussa käydään läpi CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita sekä muutostenhallintaa.

3.1 Asiakas, asiakkuus ja asiakaslähtöisyys

Business-to-business, eli yritykseltä yritykselle – toiminnassa asiakas koetaan use- asti yritysasiakkaana. Periaatteessa tämä on väärä sana, sillä yksikään yritys ei osta tuotteita tai palveluja, vaan ihmiset yrityksessä. Asiakkaat ovat siis joukko ihmisiä ja nämä ihmiset ovat liiketoiminnan rahoittajia, eli palkanmaksajia, ja tämä tulisi olla selkeä ajattelutapa koko yrityksen henkilöstölle. Asiakaslähtöinen ajattelu on monelle yritykselle iso haaste. Useasti tuote tai palvelu tunnetaan ja osataan, mutta niiden tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle ei ymmärretä. Ymmärrystä helpottaa useasti, kun käsitellee asiaa asiakkaan näkökulmasta ja kun miettii mitä asiakas oikeasti saa investoimallaan rahalla /4/. Absoluuttista arvoa ei ole, vaan on asiakkaan kokemus arvosta ja siksi asiakkaan tunteminen on tärkeää. Yhdelle arvoa tuo hinta, toiselle vahva brändi ja kolmannelle tärkeintä on ikävien yllätysten välttäminen. Tärkeää on siis ymmärtää miksi asiakas ostaa tuotteen.

Rakesh ja Kirti Seth ovat tutkineet asiakkuuksien hallintaa ja työskennelleet sen parissa viimeiset 40 vuotta. He ovat sitä mieltä, että asiakkaan tyytyväisyys koostuu kolmesta kohdasta:

- Tuote vastaa tarpeita.
- Laatu vastaa odotettua.
- Asiakkaan saama kohtelu, kun prosessissa ilmenee ongelmia.

Asiakastuen työssä moottoritehtaalla voidaan vaikuttaa kaikkiin Rakeshin ja Kirtin mainitsemiin asiakastyytyväisyyden kohtiin. Ideaalisessa tilanteessa asiakas on tilausvaiheessa ilmoittanut kaiken tarvittavan tiedon moottorin valmistukseen. Käytännössä kuitenkin tilaus- ja toimitusprosessin eri vaiheissa kaupolle halutaan erimuotoisia muutoksia. Kaupanmuutoksella voidaan siis vaikuttaa siihen, että asiakas saa tuotteen, missä on ominaisuudet, joita asiakas tuotteelta kaipaa. Laatu on mukana osana jokaista prosessia ja laadulla voidaan vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan kohteluun. Esimerkiksi asiakas saadaan kokemaan tärkeäksi, kun häntä palvelullaan nopeasti ja kysymyksiin vastataan selkeästi. Asiakastyytyväisyyden, luottamuksen ja uskollisuuden parantamiseksi asiakkuudenhallintajärjestelmästä löytyy CCRP-työkalu. CCRP (Customer Complaints Resolution Process), eli työkalu, jonka avulla asiakas voi ilmaista tyytymättömyytensä tai asiakaslähtöisesti ajateltuna ilmaista halun jatkaa yhteistyötä. Yritys käsittelee palautteen ja tarjoaa asiakkaalle ratkaisun sekä jatkotoimenpiteet ongelman välttämiseksi tulevaisuudessa.

Asiakkuudessa on kyse tavarán, tiedon ja tunteen siirtymisestä asiakkaan arvotuo-
tantoprosessiin ja asiakkaalla on aito mahdollisuus valita yhteistyökumppaninsa.
Sama pätee myös toisinpäin, eli myös yrityksellä on mahdollisuus valita asiak-
kaansa. Molemminpuolista tulosta, tyydytystä ja arvostusta olevat asiakassuhteet
voivat syventyä yhteistyöksi, ja syventyneet yhteistyöt tarkoittavat etulyöntiasema-
maa kilpailijoihin nähden /4/. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla voidaan rea-
aliaikaisesti seurata raporttien ja kojelautojen avulla niin asiakkaan toimintaa kuin
omaa toimintaa. Raporteilla ja kojelautoilla tarkoitetaan kaikesta järjestelmään
syötetystä datasta muodostettuja tilastoja, jotka voidaan esittää eri muodoissa, ku-
ten kaavioina. Dataa hyödyntäen voidaan oppia enemmän asiakkaista, ja heidän
käyttäytymisestään. Lisäksi voidaan analysoida yritykselle arvoa tuottavat kump-
panuudet ja nähdä niin sanotut erikoisasiakkaat. CRM-järjestelmä mahdollistaa jär-
jestelmään tulleen datan suodatuksen muun muassa yksikkö- ja maakohtaisesti, jol-
loin asiakkaista saadaan tarkempaa tietoa ja sitä hyödyntämällä heitä voidaan pal-
vella jatkossa paremmin. Hyviä kysymyksiä asiakaskannattavuuden analysoimi-
seen on:

- Minkälaisia on parhaat ja kannattavimmat asiakkaamme?
- Mistä hyvä kannattavuus koostuu?
- Mitä asiakas ostaa ja miten?
- Miten asiakaskannattavuutta voitaisiin parantaa?

Liiketoiminta käyttää yleensä viisi kertaa enemmän rahaa uusiin asiakkaisiin kuin asiakkuuksien ylläpitämiseen. Sen lisäksi, että asiakkaiden säilyttäminen on taloudellisesti kannattavaa, on se myös tärkeää yrityksen imagon kannalta. Tyytyväinen asiakas kertoo keskimääräisesti 3-5 ihmiselle kokemuksestaan, kun taas tyytymätön asiakas kertoo 9-10 ihmiselle kokemuksestaan /5/. Vaikka tilastot kokemusten jakamisesta eivät välttämättä sovellu suoraan suuren teollisuusalan yritykseen on idea kuitenkin sama ja asiakkaan kuva yrityksestä ohjaa tulevaisuuden kaupankäynnissä.

3.2 Tavoitteet ja vaatimukset

Vaatus on ilmaisu, jonka tehtävä on välittää yhden tahon tarpeita toiselle taholle, liittyen liiketoiminnan suorituskyvyn, tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin. Nykyaikajan kilpailevassa liike-elämässä asiakkaalla on aito vapaus valita kenen tai keiden kanssa he käyvät kauppaa ja asiakkaan vaatimusten kuunteleminen, ymmärtäminen ja luottamuksen rakentaminen muodostavat yrityksen mahdollisuuden onnistua ja menestyä /4/. Mainittakoon, että vaatimus ja lopullinen toteutus eivät kuitenkaan ole aina sama asia, sillä kaikkia vaatimuksia ei aina ole mahdollista toteuttaa. Jos esimerkiksi hinnoittelu on tehty asiakkaan tyytyväisyyteen perustuen, voi se johtaa pahimmassa tapauksessa yrityksen konkurssiin /5/. CRM-projekteihin kuuluu vaatimusmäärittelyvaihe, jossa muokataan asiakkaan ja ylätasen vaatimukset sellaiseen muotoon, että ne voidaan toteuttaa tietoteknisesti. /1/

CRM-hankkeissa myös käsitteet tavoite ja vaatimus on hyvä erottaa toisistaan. Tavoitteella tarkoitetaan lopputulosta, joka on mahdollista mitata toteutuneeksi tai ei toteutuneeksi. Vaatimukset ovat reunaehtoja tavoitteen toteutumiseksi, ja ne kertovat miten tavoitteisiin päästään. Tavoitteilla ja vaatimuksilla on vielä omat alalajinsa. Vaatimusten alalajit CRM-projekteissa ovat toiminnalliset ja tekniset vaati-

mukset, kun taas tavoitteet jakautuvat esimerkiksi liiketoiminnallisiin ja käyttötasotavoitteisiin. Liiketoiminnalliset tavoitteet ovat projektin ydinviesti, joka kuvaa käytännössä liiketoiminnan ratkaisutarpeita, kun taas käyttötasotavoitteet kertovat, kuka järjestelmää käyttää ja mihin. /1/

3.3 Customer Relationship Management

Käsitteenä CRM on hyvin monimuotoinen ja ymmärretään usein väärin. Oksanen kuvaa kirjassaan CRM:n tarkoittavan ainakin seuraavia asioita:

- Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan
- Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia (esim. asiakaspalvelu)
- Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.
- Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdatetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.
- Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Tämä kehitysprojekti on osa liiketoimintastrategiaa ja itse järjestelmän käyttöönotolla tarkoitetaan prosessin ja tietojärjestelmän käyttöönottoa.

CRM-järjestelmää pidetään yhä enemmän ratkaisevana tekijänä organisaation menestyksen kannalta. Järjestelmän avulla asiakkaan on mahdollista saada tuotteesta ja palvelusta tietoa, missä ikinä asiakas onkaan ja tämä mahdollistaa yritykselle tärkeän kilpailuedun tyytyväisten asiakkaiden muodossa. Kaikkien yritysten suuri haaste on ymmärtää asiakkaiden muuttuva tarve. /4/ Rakesh ja Kirti nostavat pohdittavaksi hyvän kysymyksen nykyajan nopeasti kehittyvästä teollisuudesta ja teknologiasta: ”Kuinka monta eri tuotetta markkinoidaan teidän teollisuudessa tänä päivänä? Entä viisi vuotta taaksepäin ja miten viisi vuotta myöhemmin?”. Kysymystä pohtiessa on helppo ymmärtää asiakkaiden muuttuva tarve ja se, kuinka yritysten on pystyttävä saamaan asiakkaasta tallennettua informaatiota heitä ymmärtääkseen. Vaasassa valmistettujen asiakasräätälöityjen moottoreiden variaatioiden

määrä on kasvanut jatkuvasti ja CRM-järjestelmää voidaan hyödyntää asiakastuen lisäksi markkinoinnin ja myynnin yksiköissä.

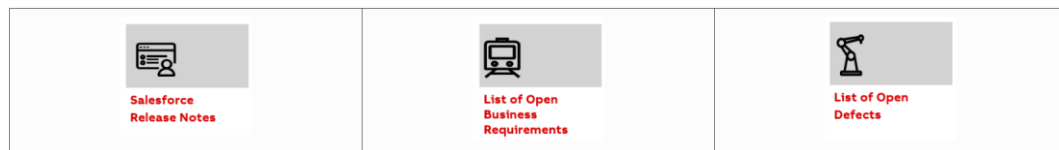
3.4 CRM-käyttöönnoton haasteita

Yksi järjestelmän käyttöönnoton perushaasteista on sen käytön välttämättömyys. Käyttäjien ja yrityksen jokapäiväinen työ ei kaadu siihen, että järjestelmä ei ole käytössä eikä lyhyellä aikavälillä aiheuta suurta vahinkoa liiketoiminnalle /1/. Käyttämättömyyden taustalla voi olla tekninen ongelma tai yrityksen ja työntekijöiden haaste sitoutua muutokseen. Muutoksessa on siis kyse siitä, että nykyisten toimintatapojen tilalle omaksutaan uudet /6/. Ala-Mutka ja Oksanen painottavat kirjoissaan resursoinnin tärkeyttä onnistumisen edellytyksenä. Oksanen mukaan liika tai liian vähäinen resursointi onkin helpoin keino vaarantaa CRM-käyttöönnoton aikataulu, lopputulos ja kustannukset. Liian pienellä ryhmällä toteutetussa projektissa asiantuntemus ja rajattu ajankäyttö normaalin työn ohessa tuottavat riskitekijöitä. Lisäksi pienessä ryhmässä henkilön poissaolo näkyy vahvasti. Suuri osa, jopa 90 % CRM-projekteista mitataan epäonnistuneeksi ja vain harva organisaatio onnistuu todella muuttamaan toimintakulttuuriaan ja juurruttamaan työkalut toimintaan, aidoksi osaksi liiketoimintaa. Suurimpana tekijänä käyttöönnoton onnistumisissa nähdään vahvaa johtamisen osaamista ja määrätietoisia toimenpiteitä./1/

3.5 Tekninen muutoshallinta

Teknisellä muutoksenhallinnalla tarkoitetaan CRM-järjestelmien käyttöönnotossa koskevien teknisten ja toiminnallisten muutospyyntöjen kirjaamista ja läpikäymistä. Palautetta kerätään systemaattisesti, aina jonkin ongelman, toimintomuutoksen tai jatkokehitystoiveen tullessa vastaan. Muutospyyntöt käsitellään avoimesti ja niiden etenemistä seurataan koko niiden elinkaaren ajan. /1/

Projektissa muutostenhallinnalle on luotu oma osionsa, minkä tarkoituksena on ohjeistaa käyttäjiä standardimuutoksien tekemiseen ja tuoda esille käynnissä olevat muutokset (**Kuva 2.**).



Kuva 2. Listaukset käynnissä olevista muutoksista

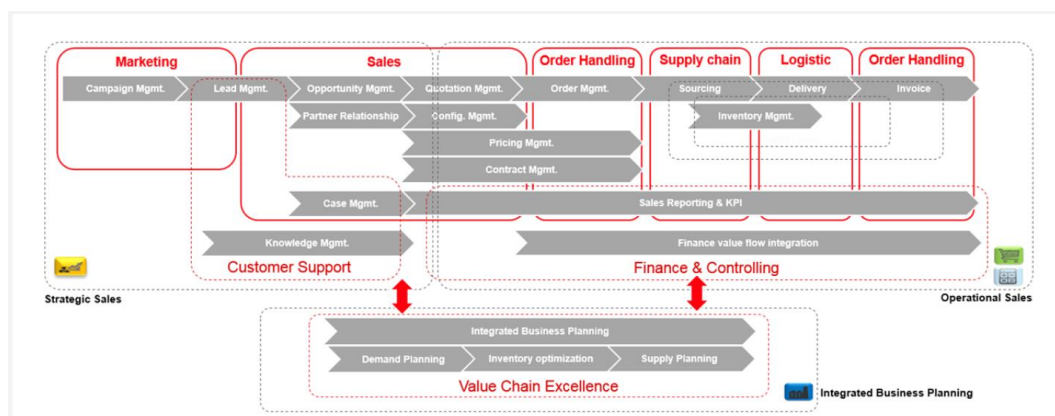
4 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Projekti käynnistyi suunnittelulla, jossa sovittiin projektin laajuus, aikataulu, resurssit ja päämäärä. Resursseilla tarkoitetaan keitä kaikkia tämä projekti koskettaa ja keiden aikaa siinä on mahdollista käyttää. Tämän luvun tarkoituksen on käydä johdonmukaisesti läpi käyttöönotettavan järjestelmän tärkeimmät toiminnot ja esitellä järjestelmän käyttöä Vaasan moottoritehtaalla. Lisäksi luvussa esitetään, kuinka järjestelmän pilotointi toteutettiin Vaasan Customer Support-tiimissä.

4.1 Yleiskuvaus järjestelmästä

4.1.1 Salesforce Case Management

Kuvassa 3 on esitetty Salesforcen yleiskuvaus kaaviona, josta voidaan nähdä eri yksiköille suunnitellut osiot. Tässä työssä keskitytään Case Management-osioon, joka on suunniteltu asiakastuen tarpeisiin ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia.

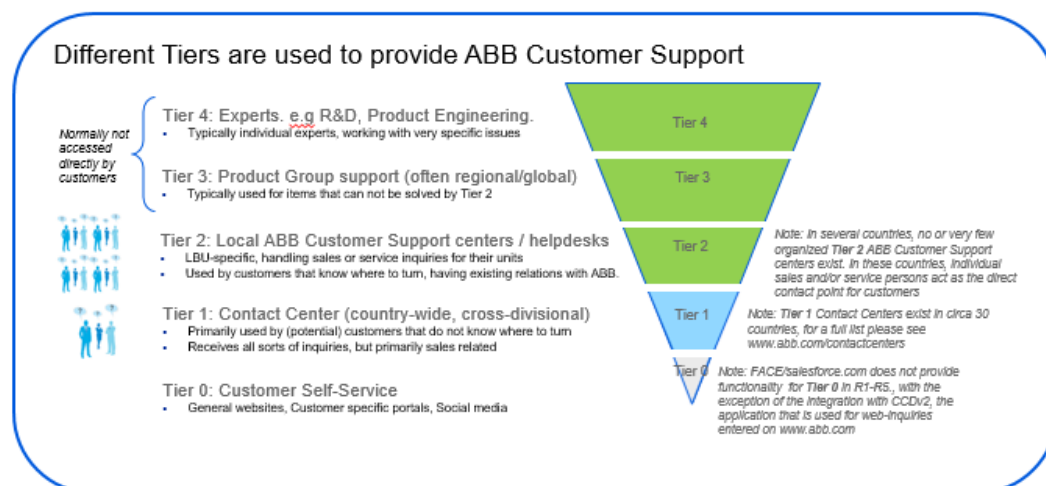


Kuva 3. Salesforcen yleiskuvaus

4.1.2 Tiers

Tiers, eli portaat tarkoittavat ABB:n Salesforcen asiakastuen eri tasoja, joihin asiakas voi olla yhteydessä, kun hänellä on tilauksen kanssa ongelmia tai pyyntöjä. Kuvassa 4 on esitetty asiakastuen porrask rakenne. Portaalla nolla tarkoitetaan itsepalvelua ABB:n nettisivuilla. Porrasta yksi kutsutaan Contact Centeriksi, eli yhteyskeskukseksi. Asiakas on yhteydessä yhteyskeskukseen silloin kun hän tarvitsee tukea, mutta ei tiedä mihin ottaa yhteyttä. ABB:llä on tällä hetkellä 45 yhteyskeskusta

eri puolilla maailmaa, mukaan lukien Suomi. /7/ Porras kaksi ja kolme ovat tämän kehitysprojektin kannalta olennaisimmat. Portaalla kaksi tarkoitetaan paikallisia myyntiyhtiötä ja portaalla kolme tehtaiden asiakastuen yksiköitä. Neljännellä portaalla työskentelevät tuotteen ammattilaiset, kuten tuotekehitys ja tuoteinsinöörit.




Kuva 4. ABB:n asiakastuen porrask rakenne

4.1.3 Queue


Jonot auttavat priorisoimaan, jakamaan ja osoittamaan työt tiimeille, jotka jakavat työt. Listanäkymältä voidaan valita oman tiimin työlista ja listan jäsenet voivat ottaa töitä, eli tapauksia itselleen tai ohjata ne oikealle henkilölle. Jotta tapaukset menisivät oikeisiin jonoihin, on ABB:llä jonojen nimitykseen säännöt. Säännöt noudattavat ABB:n standardinimityksiä divisioona- ja yksikkötasolla:


- Maakoodi: esimerkiksi FI tarkoittaa Suomea (ISO-standardin mukainen).
- Divisioonakoodi: ABB:n divisioonakoodi. Esimerkiksi RM – Robotic & Motion
- Business Unit, eli yksikkökohtainen koodi. Esimerkiksi moottoritehtaalla MG – Motors and Generators
- PG- koodi: ABB:n standardin mukainen neli merkinen koodi. Esimerkiksi 4133 – IEC LV Motors
- Vapaa teksti, joka on maksimissaan kymmenen merkkiä. Esimerkiksi Tier 3.

Case Classification

Originating Country  Finland

Division RM

Business Unit  RMMG - Motors & Generators

Product Group  4133 - IEC LV Motors

Kuva 5. Esimerkkikoodi Suomen Vaasan moottoritehtaan asiakaspalvelun työjonoon: FI-RMMG/4133/CustomerSupport

4.1.4 View

View, eli listanäkymä muodostetaan työjonosta suodattamalla halutut kentät näkyviin (**Kuva 6.**). Listanäkymät voidaan nimetä ja listanäkymät voidaan luoda yhdelle tai useammalle käyttäjälle näkyviin. Vaasan moottoritehtaalla Customer Support-tiimille ja AfterSales-tiimille luotiin yhteinen työjono, ja listanäkymien luontia hyödynnettiin sekä töiden jakamiseen että töiden kategorisointiin.

Step 1. Enter View Name

View Name:

Step 2. Specify Filter Criteria

Filter By Owner:

All Cases

My Cases

Queue

My Case Teams

Filter By Additional Fields (Optional):

Field	Operator	Value	
<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text"/>	AND
<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text"/>	AND
<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text"/>	AND
<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text"/>	AND
<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text" value="--None--"/>	<input type="text"/>	

Kuva 6. Salesforce listanäkymän luonti

4.1.5 Case

Case, eli tapaus on asiakkaan kuvaus ongelmasta tai kysymyksestä. Tämän hetken Lotus Notes-ohjelmassa tapauksia kutsutaan requesteiksi, eli pyynnöiksi. Moottoritehtaalla tilauksenjälkeiset, eli post sales-pyyntöt jaetaan kahteen kategoriaan; teknisiin ja kaupallisiin. Kaupalliset pyyntöt on jaettu kategorioittain toimitukseen,

kaupan muutokseen, kaupan peruutukseen, laskutukseen ja dokumentteihin liittyviin pyyntöihin. Tekniset pyynnöt on jaettu tuotantosuunnittelun ohjelehtiin, mittakuviin ja teknisiin kysymyksiin (**Kuva 7.**). Kaupallisen puolen tapauksia hoitavat Customer Support-tiimi ja teknisen puolen tapaukset kuuluvat suunnittelun tiimille.

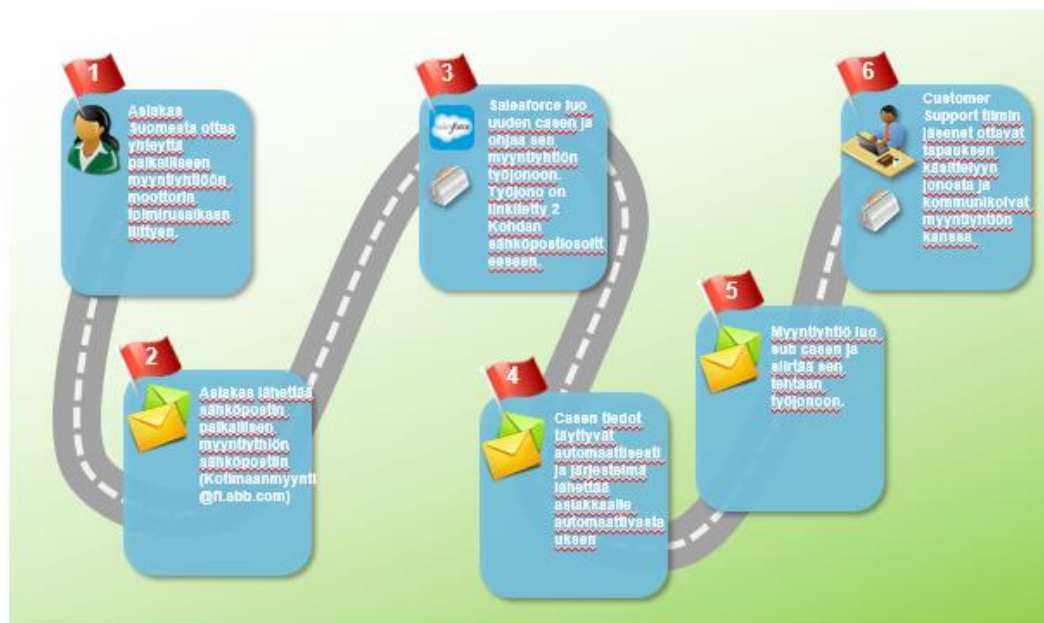
-
- ▼ **Commercial request**
 - ▶ **Customer testing**
 - ▶ **Delivery**
 - ▶ **Order cancellations**
 - ▶ **Order change**
 - ▶ **Pricing**
 - ▶ **Testing documents**
 - ▼ **Technical request**
 - ▶ **Datasheets**
 - ▶ **Dimension drawings**
 - ▶ **Technical questions**

Kuva 7. Asiakastukeen tulevat pyynnöt (Lotus Notes)

Kategorisointi Salesforcessa osoittautui mutkikkaaksi, sillä tapauksen avauksessa valittavissa olevat kategoriat eivät sopineet yksi-yhteen Vaasan moottoritehtaalle tulevien postpuolen pyyntöjen kanssa. Kategorioiden muokkaaminen ei myöskään ollut mahdollista, joten kategorisointi toteutettiin 4.1.4 kohdan listanäkymiä hyödyntäen.

4.1.6 Sub Case

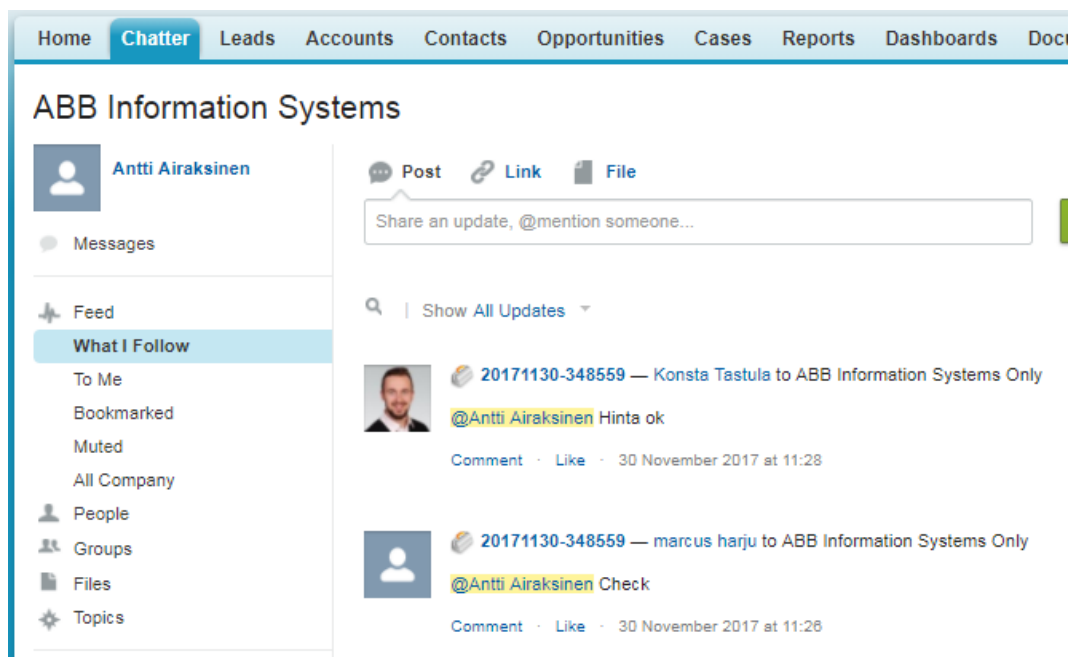
Sub Casea, eli niin sanottua alatapausta käytetään kun tapaus eskaloidaan toiselle portaalle. Kuvassa 8 on havainnollistettu prosessikuvana kuinka eskalointi tapahtuu myyntiyhtiöltä, eli portaalta kaksi portaalle kolme, eli tehtaalle.



Kuva 8. Tapauksen hallintaprosessi

4.1.7 Chatter

Chatter on Salesforcen toiminto, jonka tarkoituksena on korvata muiden kommunikointivälineiden käyttö kuten sähköpostin. Chatter-sivulla käyttäjä voi seurata itseä koskevia tapahtumia Salesforcessa. Salesforcessa on yleistä käyttää kommunikoinnissa ”@”-merkkiä, jolloin käyttäjän Chatter-toimintoon ilmestyy näkymä käyttäjää koskevasta merkinnästä (**Kuva 9**). Chatter toiminnon avulla voidaan seurata myös muun muassa käyttäjää koskevien ryhmien toimintaa.



Kuva 9. Esimerkki Chatter-toiminnosta

4.1.8 Key Performance Indicators

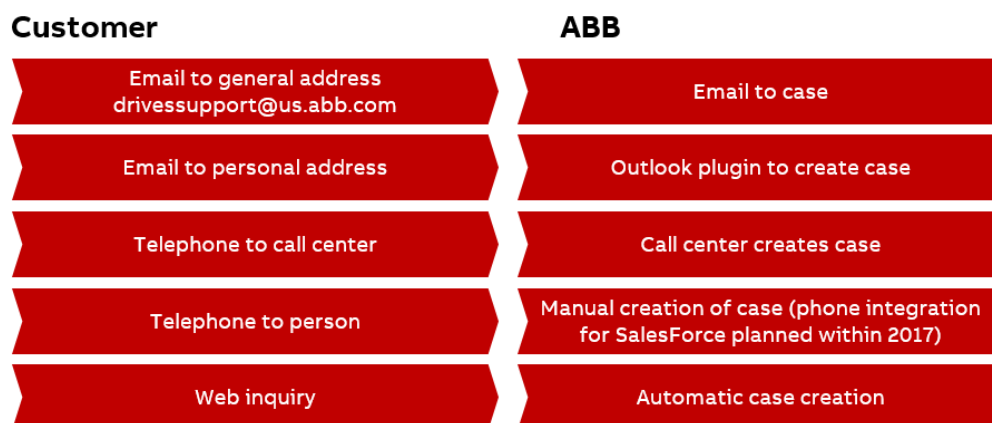
Salesforceen syötetystä datasta voidaan luoda reaaliaikaisia raportteja ja kojelau-toja. Nämä voidaan suodattaa muun muassa maan ja divisioonan mukaan. KPI:t ovat yrityksen valitsemit indikaattorit, jotka mittaavat yrityksen suorituskykyä. Indikaattoreiksi voidaan valita esimerkiksi:

- tapausten määrä
- vasteaika
- tapausten status
- tapausten määrä per asiakas.

4.2 Tapausten kulku asiakkaalta asiakastukeen

4.2.1 Uuden tapauksen avaus myyntiyhtiölle

Asiakkaan on mahdollista toimittaa kuvaus ongelmasta tai kysymyksestä joko puhelimen, sähköpostin tai netin välityksellä (**Kuva 10.**). Kuvassa 11 on myös merkitty Salesforceen integroidut toiminnot, joilla tapaus avautuu järjestelmään automaattisesti. Tällä hetkellä manuaalisesti avattavat tapauksia ovat puhelimella tulevat yhteydenotot. Jos yhteydenotto on suoritettu portaalle 2, on tapaus siirtynyt sen maan myyntiyhtiön työjonoon. Työjonossa olevilla tapauksilla ei aluksi ole omistajaa, ja kaikilla jonoon pääsyn omaavilla on mahdollisuus ottaa tapaus käsittelyyn (**Kuva 11.**) tai määrittää tapaukselle omistaja (**Kuva 13.**). Tapauksen omistaja on vastuussa siitä, että tapaus käsitellään ja suljetaan.



Kuva 10. Asiakkaan vaihtoehdot yhteydenottoon

Action	Case Number	Contact Name	Subject	Status	Priority	Date/Time Opened	Case Owner Alias
Edit	20171010-230179	Dahqvist, Marja	Order cancellation	New	High	10.10.2017 8:55	FI-RMMG4131/Tier2
Enter	20171010-230177	Dahqvist, Marja	Missing document	New	Low	10.10.2017 8:59	FI-RMMG4131/Tier2

Kuva 11. Tapauksen omistajan määrittäminen

Home Chatter Campaigns Leads Accounts Contacts Opportunities **Cases** Reports Dashboards Documents +

Customer: Magnus Dahlqvist, Wartsilä Oyj Abp

Case Number: 20171010-230177, Created Date: 10.10.2017 8:59

Status: Closed, Priority: Low, Case Owner: Antti Airaksinen

Missing routine test report

Feed Details

Case Comments (1) | Case Team (1) | Sub Cases (0) | Additional Products (0) | Open Activities (0) | Activity History (1) | Live Chat Transcripts (0) | Emails (1) | Attachments (1) | Case Milestones (0) | Case Business Unit Opportunities (0) | Case Confidential Informations (0)

Case Detail

▼ Case Information

Case Number	20171010-230177 [View Hierarchy]	Case Owner	Antti Airaksinen [Change]
Subject	Missing document	Account Customer	Wartsilä Oyj Abp
Parent Case		Contact Name	Magnus Dahlqvist
Status	Closed	Contact Email	magnus.dahlqvist@se.abb.com
Priority	Low	Contact Phone	

Kuva 12. Uuden tapauksen luominen

Select New Owner

Transfer this case: 20171010-230177

Owner: User (selected)

Send Notification Email

Save Cancel

Kuva 13. Alatapauksen siirtäminen työjonoon

4.2.2 Manuaalisesti avattava tapaus

Yhteydenotot puhelimella eivät muodosta automaattisesti uutta tapausta järjestelmään ja tällöin myyntiyhtiön tulee luoda tapaus manuaalisesti järjestelmään. Uuden tapauksen luominen manuaalisesti onnistuu, kun valitaan yläpalkeista ”Cases” ja ”New” (**Kuva 14.**). Tämän jälkeen tapauksen tiedot täytetään ja tapaus tallennetaan. Tietokenttien vasemmassa laidassa on punainen merkintä, joka osoittaa pakolliset kentät (**Kuva 15.**). Pakollisia kenttiä ovat:

- Subject: Avainsana
- Description: Lyhyt kuvaus ongelmasta/tarpeesta.
- Contact Name: Asiakas/Myntiyhtiö
- Originating Country: Oma maa, esim. FI
- Division: Divisioona
- Business Unit: Esimerkiksi RMMG – Motors and Generators
- Support Type: Pre tai Post Sales
- Case Type: Tapauksen kategorisointi

Cases Home

View: 1. My Cases [Clone](#) | [Create New View](#)

Recent Cases

Case Number	Subject	Date/Time Opened	Priority	Serial Number
20171011-230183	Testi	11.10.2017 10:04	Low	

Kuva 14. Uusi tapaus manuaalisesti

Case Edit

Case Information Help for this Page

Case Owner

Account Customer

Contact Name

Lead Reference Number

Entitlement Name

Case Classification

Originating Country

Division

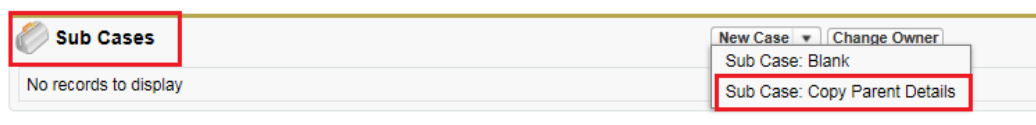
Business Unit

Product Group

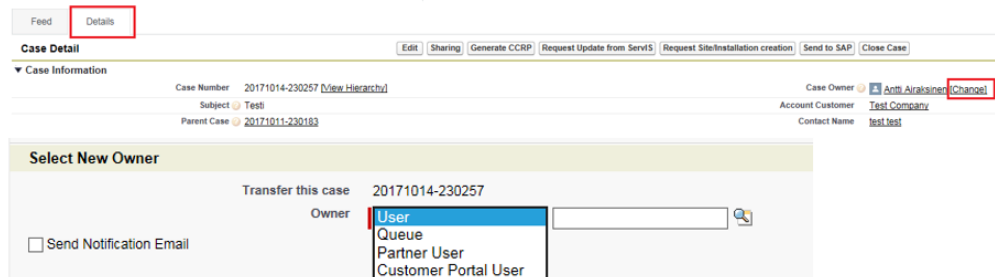
Kuva 15. Uuden tapauksen tiedot

4.2.3 Uuden Sub Casen luonti tehtaalle

Kun myyntiyhtiö tarvitsee apua tapauksen sulkemiseen, tapaus eskaloidaan seuraavalle portaalle. Myyntiyhtiö avaa tapauksesta uuden alatapauksen ja valitsee ”Copy parent details”, jolloin tapauksen tietokentät kopioituvat uudelle alatapaukselle (**Kuva 16.**). Alatapauksen omistaja on tässä vaiheessa vielä sama kuin tapauksenkin, joten myyntiyhtiön tulee siirtää alatapaus manuaalisesti esimerkiksi Vaasan asiakastuen työjonoon. Alapatauksen siirtäminen työjonoon onnistuu valitsemalla ”Queue” sekä hakemalla oikea työjono suurennuslasia painamalla (**Kuva 17.**).



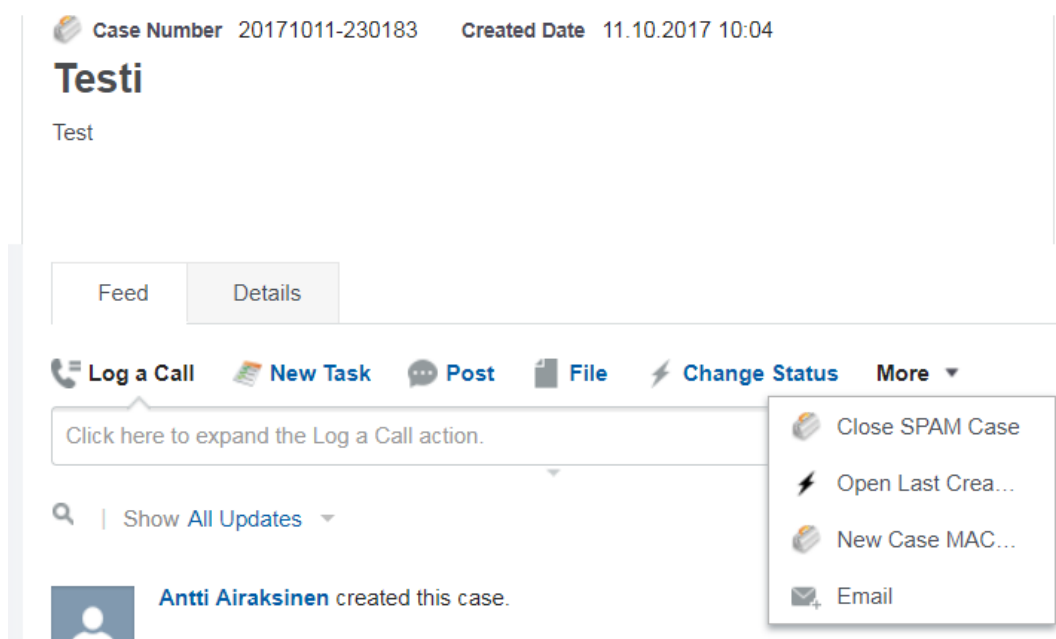
Kuva 16. Uuden alatapauksen luominen



Kuva 17. Alatapauksen siirtäminen työjonoon

4.2.4 Tapauksessa kommunikointi

Tavoitteena on, että kaikki kommunikointi tapauksiin liittyen käydään Salesforcen sisällä Chatter-toimintoja käyttäen. Salesforcessa on useita eri toimintoja kommunikointiin. Myyntiyhtiöille tehtyyn ohjeistukseen lisättiin ohjeet tapauksissa kommunikointiin, jotta kaikki käyttäisivät samoja toimintoja ja käyttö olisi yhdenmukaista ja yksinkertaista. Kuvassa 18 on havainnollistettu ”feed”-näkyvässä olevat toiminnot tapauksessa kommunikointiin:



Kuva 18. Salesforcen toiminnot kommunikointiin

Toimintojen kuvaukset ”feed”-näkyvässä:

- Log a call: Yhteenvedo puhelusta asiakkaan kanssa
- New Task: Uusi tehtävä, missä määritetään: kuka tekee ja mitä tekee
- Post: Sosiaalisen median kaltainen toiminto, jossa on mahdollista kommunikoida toisten Salesforcen käyttäjien kanssa
- File: Liitetiedosto
- Email: Sähköposti kommunikointi
- Change Status: Tilan päivitys

4.2.5 Muut toiminnot tapauksessa

Kohdassa 4.2.2 esiteltiin tapauksen ”Feed” näkymän eri toiminnot. ”Detail”-näkyvässä avautuu useita lisämahdollisuuksia toimia ja kommunikoida tapauksessa. Kuvassa 19 on esitetty näkymä Salesforcessa ja kuvan alla on lyhyet kuvaukset toiminnoista.

Customer
test test
Test Company

Case Number 20171011-230183 Created Date 11.10.2017 10:04

Status New
Priority Low
Case Owner Antti Airaksinen

Testi
Test

RELATED LISTS

- Case Comments (0)
- Case Team (0)
- Sub Cases (0)
- Additional Products (0)
- Open Activities (0)
- Activity History (0)
- Live Chat Transcripts (0)
- Emails (0)
- Attachments (0)
- Case Milestones (0)
- Case Business Unit Specifics (0)
- Case History (1)
- Opportunities (0)
- Case Confidential Information (0)

Feed Details

Case Detail Edit Sharing Generate CCRP Request Update from ServIS Request Site/Installation creation Send to SAP Close Case

▼ Case Information

Case Number	20171011-230183 [View Hierarchy]	Case Owner	Antti Airaksinen [Change]
Subject	Testi	Account Customer	Test Company
Parent Case		Contact Name	test.test
Status	New	Contact Email	antti.airaksinen@fi.abb.com
Priority	Low	Contact Phone	
Severity		Contact Mobile	
Case Origin	Email	Lead Reference Number	
Spam	<input type="checkbox"/>	Entitlement Name	
Has confidential information	<input type="checkbox"/>		
	picklist test		

▼ Case Classification

Originating Country	Finland	Product	[Add]
Division	RM		
Business Unit	RMMG - Motors & Generators		
Product Group	4131 - Motors & Generators Service		

▼ Description Information

Kuva 19. Tapauksen toiminnot

- Case Comment: Voidaan lisätä tapaukselle kommentti
- Case team: Määritetään muut henkilöt, joilla on oikeus lukea ja muokata tapausta
- Sub case: Alatapaus, luodaan kun eskaloidaan tapaus seuraavalle portaalle.
- Case business unit specifics: Luku- ja muokkausoikeuden omaavat henkilöt voivat lisätä Case Business Unit Specifics-lomakkeen ja tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi raporttien luonnissa
- Case confidential information: Kaikki tieto on avointa ABB:llä Salesforce:ssa, lukuun ottamatta Case confidential information-toimintoa. Case confidential information toimintoa voidaan hyödyntää sisäiseen kommunikointiin.
- Generate CCRP: Customer Complaints Resolution Process. Toiminto, jolla asiakas voi ilmaista tyytymättömyyden. Ratkaisusta vastaava henkilö suunnittelee ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet.
- Request update from ServIS: ServIS on työkalu, jolla voidaan seurata ja nähdä tuotteen palveluhistoria. Toiminnon avulla voidaan yhden klikkauksen takaa hakea tietoa ServIS:stä Salesforceen.
- Close case: Tapauksen sulkeminen

4.2.6 Tapauksen sulkeminen

Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää tiedostaa, että tapausta ei voida avata uudelleen, kun se on suljettu. Tapausta ei voida sulkea ennen kuin tapaukseen liitettyt alatapaukset on suljettu. Tapaus suljetaan avaamalla tapaus ja painamalla ”close case”-painiketta. Tämän jälkeen avautuu case information-näkymä, jossa status vaihdetaan suljetuksi ja täytetään ainakin pakolliset kentät, eli punaisella merkityt kentät (**Kuva 20.**).

The screenshot displays a web form titled "Case Information". At the top, there is a "Status" dropdown menu set to "Closed" and a "Case Resolution" dropdown menu set to "Provided requested information". Below these are several input fields: "Internal Comments" (a large text area), "Billable" (checkbox), "Billable Hours" (text input), "Cost Estimation" (text input), "Root Cause Found" (checkbox), "Article Needed" (checkbox), "Update Customer via Email" (checkbox, checked), and "Update Not Required Reason" (text input). The "Update Customer via Email" checkbox is highlighted with a green box. Below the "Case Information" section is the "NPS" section, which includes "NPS Survey" (checkbox, highlighted with a green box), "NPS Survey Reminder Needed" (checkbox), "Survey Not Required Reason" (text input), "Survey End Date", "Participant reminder", and "Reason Of Work" (text input). At the bottom of the form, there are "Save" and "Cancel" buttons, with the "Save" button highlighted by a green box.

Kuva 20. Tapauksen sulkeminen

4.3 Koulutusympäristö ja ohjeistuksen luonti

Salesforcessa on niin sanottu koulutusympäristö, joka on tuotantoympäristön kanssa identtinen, mutta molemmista pidetään erikseen tilastointia. Tilastoinnin avulla voidaan seurata Salesforcen käyttötasoa ja näin ollen seurata käyttötasotavoitteita. Koulutusympäristö mahdollisti toimintojen vapaan testauksen riskittävästi ja vähensi virheitä tuotantoympäristön puolella.

Koulutusympäristössä harjoiteltiin mahdollisimman laajasti asiakastuen työn eri tapauksia sekä järjestelmän toimintoja. Järjestelmässä ilmenevistä ongelmista pidettiin kirjaa ja ongelmat pyrittiin korjaamaan ennen tuotantoympäristöön siirtymistä. Toimintojen käytettävyyttä pohdittiin ja toiminnoista valittiin käytettäväksi järkevimät toiminnot. Valituista toiminnoista pidettiin sähköistä testauskirjaa, ja myöhemmin pilotoinnissa toiminnot merkattiin joko toiminallisesti toimiviksi tai lisää testausta vaativiksi. Lisäksi myyntiyhtiöille tehtyyn ohjeistukseen lisättiin tarkat ohjeet toimintojen oikeaoppisesta käytöstä.

Koulutusympäristössä harjoittelemisessa ja ohjeistuksen teossa hyödynnettiin uuden avoimen järjestelmän hyötypuolia. Järjestelmässä voidaan luoda ryhmiä, joissa voidaan muun muassa keskustella ja jakaa tietoa ryhmän jäsenten kesken. Globaalilla tasolla ABB:llä oli osittain otettu Case Management käyttöön ja yksiköt ovat luoneet ryhmiä, joista löytyy ohjeita Case Management-osion käyttöön. Näitä ohjeistuksia hyödynnettiin uuden ohjeistuksen teossa.

Ohjeistuksen tarkoituksena oli antaa myyntiyhtiöille selkeä kuvaus järjestelmän käytöstä myyntiyhtiön ja tehtaan välillä. Ohjeistuksen sisältö on jaettu kuuteen osaan: yleiskuvaus, tapauksen avaus, alatapauksen avaus, kommunikointi, tapauksen sulkeminen ja usein kysytyt kysymykset. Ohjeistuksen sisällöstä keskusteltiin muiden moottoritehtaiden asiakaspalveluyksiköiden kanssa, jotta ohjeistuksista saataisiin yhdenmukaiset kaikilla moottoritehtailla.

4.4 Pilotointi

Pilottiprojektin tarkoituksena on edesauttaa hallittua järjestelmän käyttöönottoa ja löytää mahdollisia heikkouksia ja kehitysmahdollisuuksia. Pilotointiin valittiin yksi myyntiyhtiö, jotta tapausten määrä olisi hallittavissa. Pilotointimaaksi valikoitui Suomi käyttäjämäärien, avattujen tapauksien ja jo hankittujen käyttäjäkokemusten perusteella.

	Number of Cases
<input type="checkbox"/> Originating Country: Sweden (9,574 records)	9,574
<input type="checkbox"/> Originating Country: Finland (192 records)	192
<input type="checkbox"/> Originating Country: United States (129 records)	129
<input type="checkbox"/> Originating Country: India (129 records)	129
<input type="checkbox"/> Originating Country: Japan (103 records)	103
<input type="checkbox"/> Originating Country: Netherlands (66 records)	66

Kuva 21. Avattujen tapausten määrä RMMG:ssä.

4.4.1 Kick-off-palaveri

Ensimmäisenä vaiheena pilotoinnissa oli ottaa yhteyttä kotimaan myyntiin ja kertoa projektin tilanne Vaasassa, sekä ehdottaa pilotointia heidän kanssaan. Positiivisen vastaanoton jälkeen sovittiin ”kick-off”-palaveri, jossa käytiin läpi käytännön toteutus, ohjeistus ja määriteltiin pilotointiryhmä. Palaverissa päätettiin, että pilotointi aloitetaan pienellä ryhmällä ennen varsinaisen pilotoinnin aloittamista.

4.4.2 Pienryhmän pilotoinnit

Pienryhmälle varattiin pilotointipalaveria varten neuvotteluhuone. Fyysisen etäisyyden vuoksi kommunikointi toteutettiin videokuvan välityksellä. Pilotoinnissa myyntiyhtiön oli tarkoitus toteuttaa tapauksen avaus tehtaan työjonoon, ohjeistusta noudattaen. Ensiksi myyntiyhtiö loi manuaalisesti harjoitustapauksia järjestelmään, ja kommunikoinnin avulla voitiin todeta ohjeistuksen ja järjestelmän toimivuus ja kehityskohdat. Niin sanottuun testauskirjaan merkattiin onnistuneet toiminnot ja korjausta vaativat toiminnot. Molemmille osapuolille asetettiin tehtäväksi etsiä ratkaisut korjausta vaativiin toimintoihin ennen seuraavaa pilotointia.

Pilotointi toistettiin ja mukaan otettiin myyntiyhtiön puolelta Salesforcesta tietotaitoa omaava henkilö. Hänen roolinsa pilotoinnissa oli kommentoida ohjeistuksen sisältöä ja vastata pilotointiryhmän kysymyksiin. Pilotoinnissa tarkistettiin edellisen pilotointikerran muokkausta vaativien toimintojen toimivuus. Pilotoinnista saatiin hyödyllisiä kehitysideoita ja ohjeistusta niiden käyttöönottoon. Käytössä ei ilmennyt suurempia ongelmia, joten pilotointiryhmän kesken sovittiin, että osa uusista tapauksista voidaan jatkossa avata uuteen järjestelmään.

4.4.3 Palaveri AfterSalesin kanssa

Pilotointi isommalla ryhmällä vaati vähintään AfterSales-tiimin siirtymistä käyttämään Salesforcea, Lotus Notesin sijasta. AfterSales-tiimillä resursointi ongelmat oli rajoittanut Salesforceen tutustumisen ja pilotoinnin etenemisen. Palaverissa käytiin läpi Case Management-osion toiminnot, AfterSales-tiimin tarpeet, haettiin käyttäjille oikeudet järjestelmään ja sovittiin aikataulusta järjestelmän pilotoimiseen. AfterSales-tiimille jäi tehtäväksi tutustua syvemmin järjestelmään ja varata sopiva aika varsinaiseen pilotointiin. Palaverin aika varattiin kuukausien päähän ja tänä aikana saatiin tärkeä muutospyyntö jätettyä käsittelyyn. Aikaisemmin oli saatu selkeä vastaus, että tapauksen avauksen ”Case Classification” alla oleviin kategorisointikenttiin ei voi tehdä muutoksia, mutta nyt Suomen osuus Case Management-osion käyttäjinä oli noussut merkittäväksi ja aseman johdosta muutos koettiin mahdolliseksi. Aftersales-tiimin kanssa keskusteltiin halutut lisäkentät ja tämän jälkeen

muutospyynnöt lähetettiin Suomen käyttöönoton vetäjälle, joka puolestaan lisäsi muutospyynnöt osaksi isompaa muutospyyntöä.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua käyttöönotettavaan CRM-järjestelmään ja olla mukana pilotoimassa järjestelmää ABB Oy:n Moottorit ja Generaattorit Vaasan Customer Support-tiimissä.

Ennen työn aloittamista työlle asetettiin tavoiteaikataulu ja määritettiin projekti-ryhmä. Customer Support-tiimistä projektiin osallistui yksi vakituinen työntekijä ja Aftersales-tiimin puolelta kolme henkilöä. Helsingin myyntiyhtiöstä pilotointiprojektiin osallistui yksi henkilö suuremmalla panostuksella ja taustatukena useita henkilöitä. Lisäksi taustatukena toimi Suomen käyttöönoton vetäjä ja koko RMMG:n käyttöönoton vetäjä. Vaasan tehtaalla ei ollut aikaisempaa kokemusta käyttöönotetavasta järjestelmästä, joten ennen varsinaisen työn aloittamista tutustuttiin ABB:n koulutusmateriaaliin ja käytiin keskusteluja globaalin käyttöönoton vetäjän kanssa.

Järjestelmän tutustumiseen varattiin viikoittain kokoustila ABB:n tiloista ja siellä tutustuttiin järjestelmän toimintoihin ja mahdollisuuksiin harjoitusympäristössä. Harjoitusympäristö mahdollisti vapauden kokeilla eri toimintoja riskittömästi. Järjestelmän käytöstä ja toiminnoista kerättiin kysymyksiä, jotka kirjattiin ja käytiin läpi palaverissa globaalin käyttöönoton vetäjän kanssa. Moottoritehtaiden globaali käyttöönoton vetäjä vieraili myös Vaasan tehtaalla ja kertoi projektin viimeisimmät järjestelmäpäivitykset ja suunnitellun aikataulun järjestelmän laajalle käyttöönotolle. Harjoitusympäristössä työskentelyn yhteydessä toteutettiin ohjeistus myyntiyhtiöille ja ohjeistusta täydennettiin myöhemmin projektin edetessä. Pilotointi toteutettiin monivaiheisesti, aloittaen pienryhmällä ja lisäämällä porukkaa projektin edetessä.

Omalta osaltani työ oli mielenkiintoinen, haastava ja opettavainen kokemus. Työ antoi suuren määrän kokemusta ja tietotaitoa projektityöstä, CRM-järjestelmistä ja laadukkaan asiakastyön tarpeellisuudesta. Suurimpia haasteita oli toimintojen määrä ja niiden sovittaminen Customer Support-tiimin käyttöön sekä projektiin laajuuden tuomat haasteet kuten muutosten tekemisen haasteellisuus. Uskon, että kun uusi järjestelmä saadaan jalkautettua laajemmin sekä tehtaan että myyntiyhtiöiden käyttöön, saadaan asiakaspalvelutyöstä nopeampaa ja tehokkaampaa. Salesforcessa

on paljon eri mahdollisuuksia ja varmasti käytön myötä järjestelmää voidaan kehittää ja optimoida entistä paremmin Customer Support-tiimin käyttöön.

Käyttöaste on yksi suurimmista haasteista varsinaiselle järjestelmän käyttöönotolle. Järjestelmän asennus ei yksinään luo vakiintumista. Käyttöönotto vaatii teknisen asennuksen lisäksi suuren määrän muutosjohtamista. Vaasan tehdas on valmis ottamaan järjestelmän käyttöön, mutta myös myyntiyhtiöiden on oltava valmiita siirtymään uuteen järjestelmään. Uuteen järjestelmään siirtyminen tulisi toteuttaa lyhyellä siirtymisajalla, jotta välttyttäisiin kahden järjestelmän käytöltä. Tällaisessa tilanteessa työntekijät käyttäisivät kahta järjestelmää samanaikaisesti ja tilastointi jouduttaisiin tekemään molemmista järjestelmistä. Luonnollisesti tällainen tilanne veisi tehokkuutta asiakaspalvelusta ja lisäisi työntekijöiden työtaakkaa. Vuoden 2018 loppuun mennessä on tarkoitus, että Case Management-osio on käytössä ABB:llä globaalisti. Vastuu myyntiyhtiöiden kouluttamisesta ja järjestelmän jalkauttamisesta on projektin ylemmällä tahoilla. Omalta osaltani jatkan projektin parissa muun työn ohessa.

LÄHTEET

/1/ Oksanen, T., 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki. Talentum

/2/ ABB lyhyesti Suomessa. 2016. ABB Oy. Viitattu 05.04.2018.

<http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/suomessa>

/3/ ABB Faktat ja luvut. 2016. ABB Oy. Viitattu 05.03.2018.

<http://new.abb.com/investorrelations/company-profile/facts-figures>

/4/ Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakastyökentelyn hallintaan. Turku. SelinSelin@

/5/ Seth, R. & Seth, K. 2005. Creating customer delight: the how and why of CRM. Thousand Oaks, CA. Response Books cop.

/6/ Ala-Mutka, J. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki. Talentum

/7/ ABB yhteyskeskukset maailmalla. 2017. ABB Oy. Viitattu 29.09.2017.

<http://new.abb.com/contact-centers>.