



# **UUDEN CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO GASUM-KONSERNISSA**

Mette Murto

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2011  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

MURTO, METTE: Uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto Gasum-konsernissa

Opinnäytetyö 49 s., liitteet 17 s.  
Toukokuu 2011

---

Markkinat ovat muuttuneet tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseen ja ajaneet samalla yritykset kohti asiakkuuksien hallintaa. Yritysten on panostettava yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen ja asiakkuudenhallintaan, joissa CRM-järjestelmillä on suuri rooli. CRM-järjestelmien käyttöönottoprojektit ovat kuitenkin laajoja ja etenkin epäonnistumisista niissä puhutaan paljon.

Tässä opinnäytetyössä on seurattu Gasumin uuden asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmän käyttöönottoa. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään järjestelmän käyttöönoton ensimmäistä vaihetta myyntiprojektien osalta, joissa myynnillä ja asiakaspalvelulla on suuri rooli. Gasumin CRM-järjestelmän ensimmäisessä käyttöönottovaiheessa tytäryhtiö Gasum Energiapalvelut siirtyi käyttämään uutta järjestelmää.

Työn tarkoitus osuus muodostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen käsittelee Gasumin uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton seurantaan myyntiprojektien osalta. Seuran tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka aktiivisesti uutta järjestelmää käytetään hyödyksi myyntiprojektien dokumentoinnissa. Menetelmänä käytettiin havainnointia, jonka avulla saatiin palautteita sekä tietoa järjestelmän käytöstä myyjien ja asiakaspalvelun henkilöstön osalta. Toinen osa käsittelee Gasumin asiakaspalvelulle toteutettua järjestelmän käyttöohje. Käyttöohje sisältää ne tehtävät, jotka myyntiprojekteissa kuuluvat asiakaspalvelun vastuulle. Ohje on luotu asiakaspalvelun aikaisempien toimintatapojen, uuden järjestelmän mahdollisuuksien sekä kerättyjen palautteiden perusteella. Käyttöohje kuvaa uusia toimintatapoja, tarjoaa tukea asiakaspalvelun työntekijöille sekä avustaa tulevaisuudessa työntekijöiden perehdytystyössä.

Tulokset osoittavat, että uusi järjestelmä on otettu aktiivisesti käyttöön Gasumin myynnin ja asiakaspalvelun osalta. Järjestelmän käytön seuranta on jatkettava, sillä yrityksen on varmistettava, että järjestelmä pysyy aktiivisessa käytössä vielä tulevaisuudessakin. Projektissa epäonnistumisen välttämiseksi on panostettava ylläpitoon ja kehittämiseen, jotta järjestelmä pystyy täyttämään yrityksen sille asettamat tavoitteet.

---

Avainsanat: Asiakaslähtöisyys, asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintajärjestelmä, järjestelmän käyttöönotto, myyntiprojekti

## ABSTRACT

Tampereen ammatikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business and Administration

MURTO, METTE: The Introduction of the New CRM system in Gasum Group

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 17 Pages  
May 2011

---

Customer relationship management, CRM, is one of the latest trends in the business environment. To survive in challenging competition, companies need to focus on well-managed relationships with customers. Technological CRM systems are an important part of customer relationship management. However, a CRM project is very extensive and there is much talk of failed projects.

The aim of this thesis was to gather information about the introduction of a new CRM system in Gasum. The thesis is limited to examining the first stage of the introduction process, in which Gasum's subsidiary, Gasum Energiapalvelut, introduced the system. The study examines the introduction of the system in the company's sales projects, which the sales department and customer service department are responsible for.

The theoretical section of the thesis explores customer relationship management, customer-oriented approaches, CRM system, and system introduction projects. The empirical part consists of two parts. The first is about monitoring that how well the new CRM system was introduced in Gasum's sales department to help the company's sales projects. The data were collected by observing the use of the system in the work of sales persons and customer service personnel, and by collecting feedback. The second part of this study is a manual about the CRM system for the use of Gasum's customer service department. The manual explains the assignments which customer service is responsible for during a sales project. The manual is based on existing customer service strategies, possibilities offered by the new system, and collected feedback. The manual describes the work method used with the new system, gives support for the customer service personnel, and in the future will help with employee orientation.

The findings indicate that the new CRM system has been adopted actively in work of sales persons and customer service personnel. Further research is required to ensure the continuity of the use of the system. Up-dating and development are important things to remember in this CRM project. If the importance of these two things is underestimated the whole CRM project can flop, because the use of the system would not then deliver the expected benefits.

---

Key words: Customer oriented approach, Customer relationship management, CRM systems, system implementation project

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKASLÄHTÖISYYS	8
2.1 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	9
2.2 Asiakaslähtöisyys	10
3 CRM-JÄRJESTELMÄN TUKI ASIAKKUUDENHALLINNASSA	13
3.1 CRM-järjestelmä myynnin työvälineenä	15
3.2 CRM asiakaspalvelun työvälineenä	17
4 CRM KÄYTTÖÖNOTOSTA ARKIPÄIVÄN TYÖVÄLINEEKSI	19
4.1 Käyttöönnotossa onnistuminen	22
4.2 Muutoksenjohtaminen	23
4.3 CRM osaksi arkipäivää	26
4.3.1 Ylläpito ja kehittäminen käyttöönnoton jälkeen	27
4.3.2 Asiakastietojen ylläpitäminen	28
4.3.3 Ohjeistukset	29
5 ASIAKASLÄHTÖINEN GASUM	30
6 GASUMIN UUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	34
6.1 Tiedon siirtäminen	35
6.2 Palautteet asiakaspalvelun osalta	35
6.3 Asiakaspalvelusta käyttöönnoton tehokäyttäjä	36
7 MYYNTIPROJEKTIN ETENEMINEN UUDESSA JÄRJESTELMÄSSÄ	37
7.1 Tammikuu	37
7.2 Helmikuu	38
7.3 Maaliskuu	38
7.4 Kolme kuukautta käyttöönnoton jälkeen	40
8 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖOHJE ASIAKASPALVELULLE	41
8.1 Palvelupyyntöjen kirjaaminen	42
8.2 Liidit	43
8.3 Asiakkuuden perustaminen järjestelmään	44
8.4 Myyntiprojektin vaiheet	44

	5
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
LÄHTEET	48
Liite 1: Asiakaspalvelun käyttöohje	50

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe löytyi työharjoittelusta, jonka suoritin Gasumin asiakaspalvelussa, Kotkan toimipisteessä. Kolmen kuukauden mittaisen harjoittelun aikana opin paljon yrityksen toiminnasta, asiakaspalvelun tehtävistä sekä myynnistä. Yrityksessä oli aloitettu uuden CRM-järjestelmän hankintaprojekti, josta löytyi myös aihe opinnäytetyölle.

Opinnäytetyön ajankohdaksi sovittiin uuden järjestelmän ensimmäinen käyttöönotto vaihe, jossa tytäryhtiö Gasum Energiapalveluiden on tarkoitus siirtyä käyttämään uutta järjestelmää. Omaksi rooliksi tuli työskennellä yrityksen CRM-kehitysryhmässä. Työssä käsiteltävät aiheet ovat ajankohtaisia ja tärkeitä, kun järjestelmän aiheuttama muutos asettaa paineita organisaatiolle monella tasolla. Järjestelmän käyttöönotto vaiheessa myös palautteen kerääminen ja käytön seuraaminen ovat tärkeitä. Gasum suunnittelee myös ERP-järjestelmän hankintaa, joten tätä opinnäytetyötä ja työssä käsiteltävää teoretietoa on mahdollista hyödyntää myös tulevassa ERP-projektissa

Yrityksissä uuden järjestelmän käyttöönotto on usein suuri prosessi, joka vaatii paljon erilaista työtä ja panostusta. Etenkin CRM-järjestelmän käyttöönotto nähdään usein pelkkänä järjestelmän asennuksena, eikä käyttöönoton onnistumiseen tai käytön jatkuvuuteen kiinnitetä riittävästi huomiota. Käyttöönottojen epäonnistumisesta puhutaan paljon, kun taas onnistuneita CRM-käyttöönottoja pidetään harvinaisuuksina. Tarkoituksena on antaa yritykselle ehdotuksia siitä, kuinka epäonnistuminen projektissa voidaan välttää.

Työn tarkoitus muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee Gasumin uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton seurantaan myynnin osalta. Seurannan tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka aktiivisesti uutta järjestelmää käytetään hyödyksi myyntiprojektien dokumentoinnissa sekä kerätä palautteita ja huomioita järjestelmästä. Toisessa osassa toteutettiin Gasumin asiakaspalvelulle järjestelmän käyttöohje. Käyttöohjeen kuvaa uuteen järjestelmään liittyviä toimintatapoja, tarjoaa tukea asiakaspalvelun henkilöstölle sekä avustaa tulevaisuudessa työntekijöiden perehdytyksessä.

Opinnäytetyön rakenne on jaettavissa kahteen osa-alueeseen: teoriaosuuteen ja käytännön osuuteen, jossa aiheita käsitellään toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Työn teoriaosuus käsittelee asiakkuudenhallintaa, asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmiä työvälineenä sekä järjestelmän käyttöönottoprosessia. Teoria on rajattu tarkastelemaan näitä osa-alueita lähinnä myynnin, myyntiprojektien sekä asiakaspalvelun näkökulmasta. Opinnäytetyön yhtenä keskeisenä lähteenä on käytetty kirjaa *CRM ja muutoksen tuska* (2010). Kirja on Tommi Oksasen, CRM-käyttöönottokonsultin käsialaa, jolla on laajaa kokemusta jopa sadoista CRM-hankkeista.

Teoriaosuuden jälkeen työssä käsitellään toimeksiantajayritystä ja sitä, kuinka asiakkuudenhallinta ja asiakaslähtöisyys näkyvät yrityksen toiminnassa. Käytännön osuudessa on kuvattu yrityksen CRM-järjestelmän käyttöönoton ensimmäistä vaihetta ja se sisältää myös myyntiprojektien seurannan sekä asiakaspalvelun käyttöohjeen sisällön.

Palautteiden ja mielipiteiden kerääminen sekä osittain käyttöönoton seuraaminen on toteutettu havainnoinnin avulla. Havainnoinnilla on pyritty keräämään tietoa ja mielipiteitä järjestelmän käytöstä seuraamalla sitä todellisuudessa sekä tekemällä havaintoja. Havainnoinnin aikana huomioita on kirjattu muistiinpanoihin niiden myöhempää käsittelyä varten. Käyttöönoton seuraaminen myyntiprojektien osalta on toteutettu seuraamalla manuaalisesti myyntiprojektien käsittelyaktiivisuutta ja etenemistä järjestelmässä. Lisäksi on kiinnitetty huomiota siihen, miten myyntiprojektien määrä järjestelmässä lisääntyy.

## 2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

Asiakkuuksiin suuntautuvasta liiketoiminnasta käytetään usein käsitteitä asiakkuudenhallinta, asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen tai asiakkuuksien johtaminen. Asiakkuudenhallinnan liiketoimintastrategia pyrkii asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan niin, että asiakkaiden pysyvyys, tyytyväisyys sekä kannattavuus otetaan huomioon. Tietojärjestelmät mahdollistavat kustannustehokkuuden ja kohdennettavuuden asiakkuudenhallinnassa sekä toimivat siinä tukena. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16, 21.) Asiakkuudenhallinnan tärkeimmiksi periaatteiksi nousevat siis itse asiakas ja tieto asiakkaasta. Ilman tietoa asiakkaan ostotottumuksista, tarpeista ja ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä on mahdotonta onnistua asiakkuudenhallinnassa.

Tässä työssä käytetään asiakkuudenhallinnan yhteydessä paljon käsitettä *CRM, Customer Relationship Management*. Käsite on vakiintunut käyttöön vasta 1900-luvun lopussa ja suomenkielessä se on vielä jopa niin tuore, että sille ei ole vakiintunut yhtä ainoaa selvää käännoästä. (Oksanen 2010, 21.) Puhutaankin lukuisista eri käsitteistä, mikä asettaa haasteita CRM-käsitteen täydelliselle avaamiselle. Usein käytetty suomenkielinen käännoä CRM-käsitteelle on kuitenkin asiakkuudenhallinta (Mäntyneva 2001, 7).

Oksanen (2010, 21) pitää CRM-käsitettä kuitenkin tuoreudestaan huolimatta jo puhkikuluneena ja perustelee kulumista sillä, että se on niin moniulotteinen ja monimerkityksinen termi. CRM voi olla mm. seuraavia asioita:

- *Käsite* toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla pyritään hallitsemaan asiakkuuksia.
- *Prosessi*, jolla hallitaan mm. myynnin ja asiakaspalvelun kaikkia asiakaskohtaamisia.
- *Lähestymistapa* asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja suhteen ylläpitoon.
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä*, joka avustaa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun toimintaa.
- *Liiketoimintastrategia*, joka mahdollistaa asiakkaiden kannattavuuden, tuottojen ja tyytyväisyyden maksimoinnin.

## 2.1 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakkuudenhallinta tähtää pidemmälle kuin ainoastaan asiakkaista kerättyjen tietojen hallitsemiseen ja tämän pohjalta asiakassuhteiden hoitoon. Asiakkuudenhallinnassa asiakkaiden luokittelu tehdään erittäin yksityiskohtaisesti eri tekijöiden suhteen. Tämän luokittelun perusteella muodostetaan ryhmiä sen mukaan, miten asiakaskohtaukset tapahtuvat. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on siis asiakaskohtauksien toteutuminen yritykselle kannattavalla ja asiakkaalle mieluuisella tavalla. (Lavikka 2011, 3.)

Asiakkuudenhallinnassa korostetaan asiakkuuksien merkityksiä ja samalla tarkastellaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Mäntyneva (2001) on luokitellut asiakkuudenhallinnan edut kahteen ryhmään. Tämän mukaan asiakkuudenhallinta lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietoa ja ymmärrystä siitä, millä perusteella he ostavat. Toinen etu taas on asiakkuudenhallinnan tuoma tehokkuus ja vaikuttavuus myyntiin sekä markkinointiin. On kuitenkin muistettava, että myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden kehittyminen vaatii kuitenkin myös paljon muuta. Myös toimintamalleja ja prosesseja on kehitettävä asiakaslähtöisesti. (Mäntyneva 2001, 10–11.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 20) ovat listanneet asiakkuudenhallinnalle mm. seuraavia tavoitteita:

- parantaa myynnin tehokkuutta
- kehittää asiakaspalvelua ja asiakasuskollisuutta
- tehostaa kommunikaatiota, lisää myyntiä
- parantaa myynnin hallintaa
- tehostaa tietojärjestelmien käyttöä yrityksessä.

Nämä Ala-Mutkan ja Talvelan määrittelemät tavoitteet tuovat esiin asiakkuudenhallinnan laajuutta. Asiakkuudenhallinta saatetaan helposti nähdä ainoastaan myynnin kasvua tavoittelevana asiana, mutta sillä on suurta vaikutusta myös organisaation sisäisiin asioihin ja jopa työmotivaatioon. Kun yrityksessä tiedostetaan asiakkaiden tarpeet eli mihin tuotteilla ja palveluilla pyritään vastaamaan, on kaikilla työntekijöillä yhtenäinen

käsitys yrityksen tuotteista. Näin epävarmuudet eivät pääse asettumaan työmotivaation tielle. Lisäksi työntekijöiden on helpompi kommunikoida, kun kaikilla on päämäärä ja käsitys yrityksen toiminnan tavoitteista.

## 2.2 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys sisältyy asiakkuudenhallintaa. Se tulee usein esiin markkinoinnista puhuttaessa ja tämä voikin saada asiakslähtöisyyden vaikuttamaan ainoastaan markkinoinnin asialta. Asiakslähtöisyys pyrkii siihen, että tuote tai palvelu tehdään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Puhelinliittymät ovat hyvä esimerkki tämän päivän asiakslähtöisyydestä. Useimmat puhelinliittymien tarjoajat antavat nykyään asiakkaan itse määritellä oman liittymänsä tarpeidensa mukaisesti. Asiakas siis pohdii itse, kuinka paljon soittaa, lähettää viestejä tai käyttää internettiä puhelimesaan. Näiden perusteella muodostuu tietty kuukausimaksu, johon asiakkaan valitsemat palvelut sisältyvät.

Vuokon (1997, 11) mukaan asiakslähtöisessä ajattelumallissa yritys lopettaa omaan napaansa tuijottelun ja siirtää katseen kaupanteon toiseen osapuoleen, asiakkaaseen. Toiminnan lähtökohdaksi nostetaan kysyntä eli se, mitä asiakas haluaa tai voisi haluta ostaa. Menestymisen avain nähdäänkin siinä, miten hyvin näihin kysynnän tarpeisiin pystytään sopeutumaan.

Asiakslähtöisyys ei kuitenkaan ole ainoastaan markkinoinnin asia, vaan siinä onnistuakseen tarvitsee yritys jokaisen työntekijän panostusta. Asiakslähtöisyyden operatiivinen taso käsittää sen, miten jokaisen organisaation kuuluvan tulisi toimia asiakastilanteissa ja käsitellä yksittäisiä asiakkaita. Haasteen tähän muodostaa se, kuinka hyvin jokainen työntekijä sisäistää oman roolinsa ja merkityksensä asiakastyytyväisyyden luomisessa. Työntekijöiden on nähtävä asiakas osapuolena, jonka päätöksistä organisaation menestys ja samalla myös jokaisen työntekijän tulevaisuus riippuu. Asiakaskontaktien merkitys on kuitenkin nähtävä asiakkaan, eikä ainoastaan työntekijän kannalta. (Vuokko 1997, 32.) Asiakslähtöisyyden tulee siis näkyä organisaation jokaisen työntekijän työssä. Seuraavassa taulukossa on esitetty Vuokon (1997, 34) esimerkki kysymyslistasta, jonka perusteella organisaatiossa voidaan tarkastaa ja ylläpitää asiakslähtöisyyttä.

TAULUKKO 1. Asiakslähtöisyyden kysymyslista. (Vuokko 1997, 34.)

<i><b>Asiakslähtöisyyden kysymyslista</b></i>	
<p><b>1. <i>Kontakti ja lupausten antaminen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko kanssamme helppoa toimia: onnistuuko yhteydenotto helposti, löytyykö oikea paikka ja henkilö nopeasti</li> <li>- Antaako ensikontakti oikean kuvan organisaatiosta?</li> <li>- Onko kontakti vakuuttava?</li> </ul>	
<p><b>2. <i>Lupausten täyttäminen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pidämmekö antamamme lupaukset?</li> <li>- Onko tuote sellainen kuin lupasimme?</li> <li>- Toimiiko asiakaspalvelu, jakelu ja huolto?</li> <li>- Neuvottelemmeko muutoksista asiakkaan kanssa, jos lupauksia ei pystytä täyttämään?</li> </ul>	
<p><b>3. <i>Standardit</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Täytämmekö asettamamme standardit? Onko meillä niitä?</li> <li>- Tietääkö jokainen työntekijä standardit?</li> </ul>	
<p><b>4. <i>Reagointi ja kuunteleminen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reagoimmeko oikealla tavalla asiakkaisiin ja heidän toiveisiinsa?</li> <li>- Kuuntelemmeko ja suoritammeko seurantaa?</li> </ul>	
<p><b>5. <i>Yhteistyö</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teemmekö yhteistyötä organisaatiossa?</li> <li>- Jaammeko informaatiota toisillemme?</li> <li>- Teemmekö päätöksiä yhdessä?</li> <li>- Huolehdimmeko kaikki asiakkaan tyytyväisyydestä?</li> </ul>	

Kysymyslistan ensimmäinen osio käsittelee sitä, millainen kuva asiakkaalle annetaan. Tämä *ensikäsitys* on olennaisen tärkeä, sillä kontaktivaiheessa epäonnistuminen hankaloittaa asiakassuhteen syntymistä, kun yritys ei pääse osoittamaan omaa osaamistaan. Myös organisaation ulkoiset piirteet luovat mielikuvia sekä antavat lupauksia, vaikka varsinainen kontakti vielä puuttuu. Tärkeimpiä lupauksia ovat kuitenkin sellaiset, jotka syntyvät asiakkaan ja organisaation henkilöstön välisessä kontaktitilanteessa. Näissä tilanteissa on annettava sellaisia lupauksia, jotka perustuvat asiakkaan tarpeisiin ja jotka organisaatio myös pystyy täyttämään. Asiakslähtöisyyttä osoittaa myös se, että asiak-

kaalle myönnetään, että toiveista ei pystytä täyttämään. (Vuokko 1997, 36) Yrityksen myyjät ja asiakaspalvelu ovat tärkeässä asemassa, kun asiakaslähtöisyyttä viestitään asiakkaalle. Asiakaspalvelu tai myyjät ovat ne ensikontaktit, kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, joten positiivisen ensikäsityksen muodostuminen on suureksi osaksi yrityksen näiden toimintojen vastuulla.

Lupausten antamista seuraa luonnollisesti *lupausten täyttäminen*. On kuitenkin ymmärrettävää, että toisinaan vastaan tulee tilanteita, jolloin lupauksia ei pystytä täyttämään. Nämä voivat johtua mm. aikataulujen myöhästymisestä, raaka-ainetoimituksien viivästyksistä tai työntekijöiden sairastumisesta. Tällaisissa tilanteissa asiakkaan kanssa on neuvoteltava vaihtoehtoisista ratkaisuista, mutta päätöksen jatkosta tekee kuitenkin asiakas itse. (Vuokko 1997, 35.)

*Standardit* ovat tärkeä rooli lupausten täyttämisessä. Standardeilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi määritelmiä siitä, kuinka kauan asiakkaan enimmillään tarvitsee odottaa palvelua. Nämä standardit on myös ilmoitettava asiakkaalle, sillä ne kertovat palvelun laadusta. (Vuokko 1997, 36.)

Asiakkaan *kuunteleminen* kuuluu asiakaslähtöisyyden perustaitoihin. Asiakkaat vaativat erilaista, yksilöllistä kohtelua ja heille on myös annettava mahdollisuus tuoda toiveitaan esille. Samojen myyntipuheiden toistaminen jokaisella asiakaskäynnillä ei kannata, sillä mahdollisuus välittömään kuunteluun, reagointiin ja asiakaskohtaiseen räätälöintiin olisi käytettävä hyväksi. (Vuokko 1997, 36.)

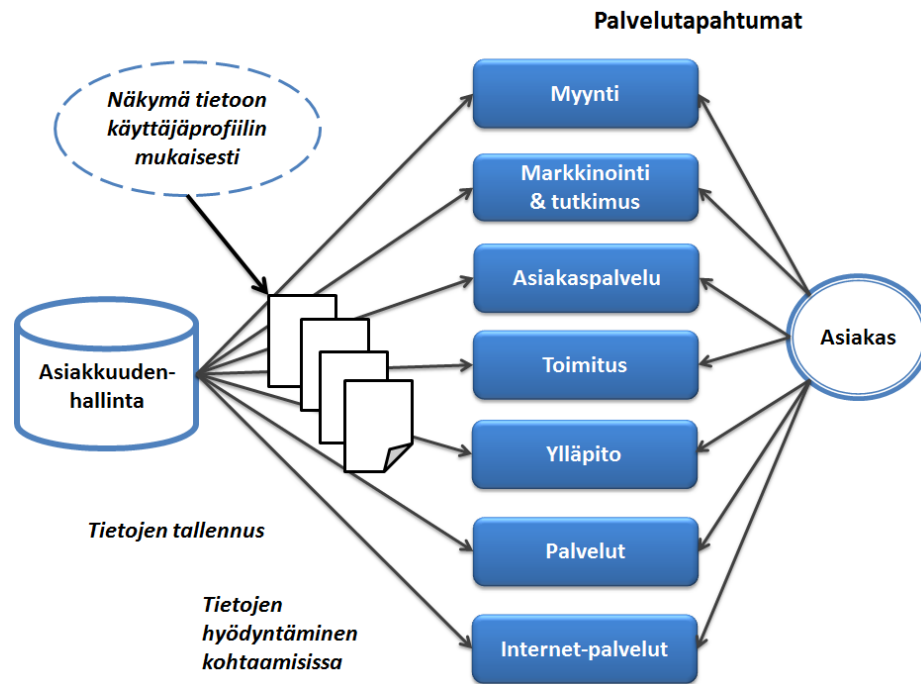
*Seurannan* avulla osoitetaan kiinnostusta asiakasta kohtaan vielä syntyneen kaupan jälkeenkin. Seuranta ja jälkimarkkinointi kuuluvat myös asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. *Organisaation sisäisen yhteistyön* merkitys viittaa siihen, että organisaatiossa tulisi olla yhteinen päämäärä: asiakastyytyväisyyden takaaminen. Onnistuminen tässä edellyttää, että kaikki työntekijät ottavat vastuun omasta työstään ja työvaiheestaan sekä ymmärtävät oman merkityksensä kokonaistyytyväisyyden tuottamisessa. (Vuokko 1997, 36–37.)

### 3 CRM-JÄRJESTELMÄN TUKI ASIAKKUUDENHALLINNASSA

Yksittäinen asiakasrekisteri ei riitä kattamaan asiakkuudenhallinnan tarpeita (Lavikka 2011, 3). Tietojärjestelmät ovat oleellisia asiakkuudenhallinnassa – ilman niitä suurista asiakasmääristä on mahdotonta luoda selkeää kuvaa (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 16). CRM-järjestelmät ovat tietojärjestelmiä, jotka usein yhdistävät yrityksen myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toiminnot sekä toimivat tukena näiden välillä. CRM-järjestelmien päämääränä on tarjota kaikille asiakasrajapinnan toiminnoille pääsy jaettuihin asiakastietoihin. Tällä tavoin kaikilla tietoa tarvitsevilla on saatavilla sama reaaliaikainen tieto jokaisesta asiakkaasta. (Hutt, D. & Speh, T.W 2001, 176.)

Teknologianäkökulmasta katsottuna yrityksen asiakkuudenhallinnan tueksi tarvitaan joustava ja käyttäjäystävällinen tietojärjestelmä. Tietotekniikassa asiakkuudenhallinnasta on kehittynyt jo niin merkittävä sovellusalue, että se saattaakin välillä vaikuttaa ainoastaan tietotekniseltä ongelmalta. (Mäntyneva 2001, 59–60.) Myös Oksasen (2010, 5) mukaan tietotekniikan tarjoamat kehittyneet mahdollisuudet CRM:lle ovat saaneet sen näyttämään usein ainoastaan tietojärjestelmältä. Tämä vääristynyt näkemys tekee CRM:n kehitystyöstä helposti pelkän tietojärjestelmäprojektin.

Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmän tarkoituksena on tarjota järjestelmän tuki yrityksen erilaisiin operatiivisiin asiakaskohtaamisiin eli käyttötapauksiin. Tietojärjestelmässä käyttäjien on mahdollista luoda juuri oman työtehtävänsä kannalta tärkeää informaatiota ja tietoa. (Ala-Mutka 2004, 176.) Kuviossa 1 on nähtävissä, millaista tukea järjestelmä voi tuottaa erilaisissa asiakastilanteissa. Tietojärjestelmään on mahdollista tallentaa eri asiakaskohtaamisista saatua informaatiota. Näin käyttäjät voivat myöhemmissä tilanteissa hyödyntää aikaisemmin kerättyä tietoa, joka on mahdollista luokitella näkymään myös käyttäjä- tai osastokohtaisesti.



KUVIO 1. Asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmä tukee erilaisia asiakaskohtaamisia. (Ala-Mutka 2004, 176.)

CRM-hankkeissa on erittäin hankalaa laskennallisesti osoittaa sen tuomaa hyötyä yritykselle. Laskelmien toteuttaminen on jollain tarkkuudella mahdollista, mutta ne ovat kuitenkin erittäin työläitä tuottaa, vaativat suurta asiantuntemusta sekä ovat myös itsessään kallista. Hyödyt tulevat paremmin esiin tutustumalla yrityksiin, joiden CRM-hankkeet ovat onnistuneet. Yritysten liiketoiminnan kehityksen analysointi auttaa hahmottamaan CRM:n tuomia hyötyjä. (Lavikka 2011, 4.)

Lavikan (2011, 5) mukaan CRM:n tuomat hyödyt voidaan jakaa neljään alueeseen, joita ovat: strategiset, operatiiviset, johtamiseen liittyvät sekä työmotivaatioon liittyvät hyödyt. **Strategiset hyödyt** tarkoittavat sitä, että yrityksen on mahdollista valita liiketoiminnalle sopivin strategia ilman järjestelmän aiheuttamia rajoitteita. Tällöin asiakkaan kohtaamistavat voidaan suunnitella ja toteuttaa tehokkaasti. **Operatiiviset hyödyt** näkyvät päivittäisten toimintojen helpompana toteutumisena, virheiden vähenemisenä sekä tietojen löytymisen helpottumisena. Myös raportointi ja dokumentointi onnistuvat selkeämmin, viestintä sujuu paremmin ja kaikista asiakaskohtaamisista jää jälki CRM:n tietoihin. Yrityksen johto hyötyy järjestelmästä siten, että tietokantaan kerätyistä tiedoista saadaan raportteja, ennusteita ja analyyseja. CRM tuo toimivan työvälineen työntekijöiden käyttöön. **Työmotivaatioon liittyvät hyödyt** näkyvät tarpeettomien rutiinitehtävien

vähennemisessä, kun tarvittava tieto on järjestelmässä kaikkien osallisten käytettävissä. Näin työntekijät voivat myös keskittyä työhönsä niin, että osaaminen, kokemus ja luovuus pääsevät käyttöön. (Lavikka 2011, 5.)

### 3.1 CRM-järjestelmä myynnin työvälineenä

Myynti tarvitsee tuekseen tehokkaiden ja toimivien järjestelmien sekä prosessien tukea. Prosessien tulee mahdollistaa yhteistyö mm. markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotannon kanssa. Järjestelmien sen sijaan tulee auttaa myynnin suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa sekä tukea valittuja painopistealueita. Painopistealueita voivat olla esimerkiksi uusasiakashankinta tai avainasiakkuusohjelmat. CRM-järjestelmät lukeutuvat näihin myyntiä tukeviin järjestelmiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 76.)

Customer Centric Selling Finland Oy:tä vetävän Petteri Laineen (Westerling 2010) mukaan vähänkään monimuotoisemman palvelun myynnin johtaminen vaatii järjestelmän tukea, sillä siihen eivät riitä myyjien omat muistilaput, sekalaiset sähköpostit tai omat Excel-taulukot. Laine edelleen toteaa järjestelmien merkityksen näkyvän myös siinä, että Suomen parhaiten menestyneitä myyntiorganisaatioita yhdistää sekä keskimääräistä korkeampi CRM-järjestelmien käyttöaste että parempi myynnin ennustettavuus. Näissä organisaatioissa järjestelmää käytetään päivittäisenä työkaluna. Sinne syötetään päätöksentekoa tukevaa tietoa, eikä sitä käytetä ainoastaan myyjien kalenterina tai kontaktitietojen varastona.

Usein myyjät vastustelevat CRM-järjestelmän käyttöä, sillä sitä ei koeta myynnin apuvälineenä, vaan ainoastaan johdon käyttämänä valvontavälineenä. Järjestelmän käyttöönottoa pitäisi perustella riittävästi, sillä muuten myyjien sitouttaminen ja kouluttaminen jäävät helposti puolitiehen, eikä järjestelmää käytetä suunnitellun mukaisesti. Sen tarkoituksiksi saattaakin jäädä vain ohjaaminen asiakastapaamisiin vailla suurempaa älyä. Mikäli myynnin ohjaaminen ei saa CRM-järjestelmästä irti tavoiteltua hyötyä, ei vika kuitenkaan välttämättä ole järjestelmässä. Tällaisessa tilanteessa pitäisi tarkastella sitä, miten järjestelmää käytetään. Järjestelmään ei saisi kerätä liian suurta määrää tietoa, sillä silloin mittaaminen ja seuranta vaikeutuvat. Yrityksen tulisi miettiä, miten

CRM-järjestelmää ja sen tuottamaa tietoa halutaan hyödyntää myynnin ohjaamisessa ja asiakassuhteiden hoitamisessa. (Rubanovitsch & Valoranta 2009, 14, 31.)

Menestyvältä myyjältä vaaditaan myös systemaattisuutta ja rutiinitehtävien hoitamista, vaikka ne usein voivat tuntua mitättömiltä ja arvottomilta. Tällaisia rutiinitehtäviä ovat mm. säännöllisten tapaamisten järjestely, muistioiden kirjoittaminen, tapaamisten vahvistaminen, raportointi sekä dokumentointi. Menestyvät myyjät pitävät vaaditut dokumentit järjestyksessä. Asiakasdokumentit, tarjoukset ja muut tukimateriaalit, kuten sähköpostit arkistoidaan niin, että ne ovat helposti löydettävissä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on auttaa näiden rutiinitehtävien hoitamisessa. Ajatus kaiken tiedon dokumentoinnista saattaa kuitenkin myyjistä tuntua vieraalta. Dokumentointi koetaan raportointina, joka vaikuttaa auttavan ainoastaan muuta organisaatiota. Dokumentoimattomat projektit ja asiakastiedot ovat kuitenkin suuri riski yritykselle, mikäli tiedon omaava henkilö ei ole tavoitettavissa silloin, kun kyseistä tietoa tarvitaan. (Laine 2008, 214–220.)

Laineen (2008, 254) mukaan myyjillä on jopa vastuu ja velvollisuus käyttää niin asiakkuudenhallintajärjestelmiä kuin muitakin järjestelmiä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoitus on tehostaa koko organisaation toimintaa, joten järjestelmän olemassaololle ja kehittämiselle on tarvetta. Tietojärjestelmä toimii myyjän muistilistana sekä auttaa seuraamaan ja mittaamaan tuloksia. (Laine 2008, 254–255.) CRM-järjestelmän käytöstä ei kuitenkaan välttämättä kannata puhua vastuuna tai velvollisuutena, sillä tämä saa järjestelmän näyttämään pakollisuudelta ja asettaa sen helposti huonoon valoon. Sen sijaan muistilista kuvaa paremmin CRM:n todellista tarkoitusta. Myyjät varmasti tiedostavat, että myyntityö vaatii monien asioiden muistamista asiakkaiden tiedoista tapaamisiin asti. Näin ollen he varmasti kokevat muistilistana toimivan järjestelmän tarpeelliseksi työssään. On kuitenkin selvää, että asiakastietojen ja sovittujen tapaamisten muistaminen ei pelkästään riitä, vaan myyjien on lisäksi muistettava seurata ja analysoida myynnin tavoitteita ja tuloksia. Myös näissä asioissa on toimivasta CRM-järjestelmästä suurta apua.

CRM-järjestelmän hyödyntäminen töiden ja tuloksien seurannassa auttaa myös myyjiä itsensä ohjaamisessa ja myyntijohtoa myyjien johtamisessa. Erityistä apua seurannasta on niissä tilanteissa, kun tiettyjen myyntiprojektien vaiheiden kestoa halutaan seurata.

Vaiheiden keston seuranta antaa tietoa siitä, kuinka kauan mikäkin myyntiprojekti on missäkin vaiheessa. Tämä tieto on tärkeää, sillä mikäli projekti jämähtää pitkiksi ajoiksi samaan vaiheeseen, on siihen puututtava, jotta resurssit saataisiin kohdistettua oikeisiin asioihin oikeilla tavoilla. Aktiivinen seuranta auttaa myös tunnistamaan ns. ikuisuusprojektit sekä suunnittelemaan toimenpiteitä niiden varalle. (Laine 2008, 76, 255) Vaiheiden keston seuraaminen onnistuu kuitenkin vain, jos kestoille on määritetty ohjeelliset ajanmääreet. Lisäksi on tärkeää tallentaa tieto siitä, milloin myyntiprojektin vaihe on kirjattu alkaneeksi ja valmiiksi. Tämä korostaa CRM-järjestelmän ohjeistuksien tärkeyttä, jotta jokainen myyjä tiedostaa, mitkä tiedot on kerättävä ja tallennettava.

### 3.2 CRM asiakaspalvelun työvälineenä

Yksi asiakkuudenhallinnalle asetetuista tavoitteista on asiakaspalvelun kehittäminen. Asiakaspalvelu on yksi yrityksen palvelukanavista. Palvelukanavalla tarkoitetaan asiakasrajapintaa, joka voi olla joko nimetty tai nimeämätön asiakasvastuu. Paljon asiakkaita sisältävät asiakasryhmät hoidetaan yleensä asiakaspalvelussa. Volyymiltaan, katteeltaan ja kooltaan suuremmille asiakkaille sen sijaan on olemassa tietyt nimetyt yhteys henkilöt tai jopa kokonainen avainasiakastiimi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 74, 80–81.)

Kun keskitetyssä asiakaspalvelussa vastataan suurten asiakasmäärien asioista, on tietojärjestelmän tuelle todellinen tarve. Onnistunen asiakkuudenhallinnan vaatima asiakastiedon tallentaminen ja hyödyntäminen on tällaisissa asiakaspalvelukeskuksissa mahdotonta ilman toimivaa järjestelmää, johon kaikki yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät pääsevät käsiksi. Asiakaspalvelun kehittämisellä taas varmasti usein tarkoitetaan pyrkimystä palvella asiakkaita entistä tehokkaammin ja paremmin. CRM-järjestelmä tehostaa asiakaspalvelun toimintaa, kun tietojen käsittely on helpompaa ja kaikki asiakastiedot löytyvät yhdestä paikasta.

Asiakaspalvelussa asiakastietoa pyritään levittämään nopeasti ja laajalle. Tehtävien yhdenmukaisella toistamisella pyritään luomaan hyvä, laadukas ja tehokas palvelutilanne, joka on mahdollista toteuttaa tehokkaasti tietoteknologiaa hyödyntämällä. Asiakaspalvelussa tehtävät toteutetaan melko kaavamaisesti etukäteen suunniteltujen prosessien mukaisesti ja varsinainen asiakkaiden hoitamisen suunnittelu ja toteuttaminen tapahtuu

muualla. Asiakaspalvelun järjestelmien on oltava integroitu mm. asiakashallintajärjestelmään, jotta asiakaspalvelija kykenee selvittämään asiakkaan viimeisimmät kontaktit, toimitukset ja muut oleelliset asiakastiedot. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 80–81.)

Aarnikoivun (2005, 107, 111) mukaan asiakaspalvelun avaintekijäksi on noussut yhteydenotto asiakkaaseen, jolloin kyky ennakoida ja tiedostaa asiakkaiden tarpeita ovat tärkeitä. Pelkkä asiakkaan yhteydenottoon vastaaminen ei siis riitä. Aarnikoivu korostaa kin sitä, että hyvä asiakaspalvelija on jo ennen varsinaista asiakaskohtaamista muodostanut olemassa olevien tietojen perusteella käsityksen siitä tavasta, jolla asiakasta aikoo lähestyä. Tämä korostaa asiakastiedon merkitystä ja sitä, että yrityksessä on oltava selkeät keinot ja ohjeistukset tietojen tallentamiseen. CRM-järjestelmästä voi olla suurta apua, kun asiakaspalvelu pyrkii ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja lähestymään asiakasta näiden tietojen avulla. Kun esimerkiksi markkinointiosasto kirjaa käynnissä olevat ja tulevat kampanjat CRM-järjestelmään, on asiakaspalvelu tietoinen asiasta ollessaan yhteydessä asiakkaaseen.

#### 4 CRM KÄYTTÖÖNOTOSTA ARKIPÄIVÄN TYÖVÄLINEEKSI

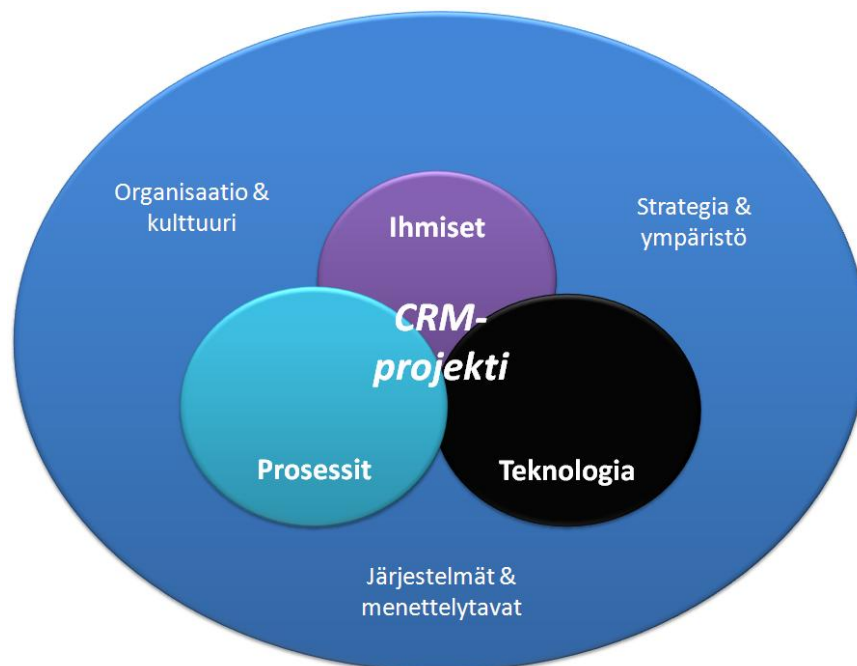
CRM-käyttöönnotolla tarkoitetaan sekä CRM:n prosessien että tietojärjestelmien käyttöönottoa. Nämä kaksi ovat tiiviisti kiinni toisissaan, eivätkä voi toimia erillään. (Oksanen 2010, 23.)

CRM-järjestelmän käyttöönottoon sisältyy riskejä. Järjestelmät voivat olla yrityksille kalliita hankkeita, joten epäonnistunut käyttöönotto voi olla suurikin taloudellinen menetys. Gartner Groupin (Rubanovitsch 2009, 13–14) mukaan yritykset käyttävät vuosittain CRM-järjestelmiin jopa miljardeja, mutta järjestelmästä tavoiteltu hyöty saavutetaan vain 35 prosentissa hankkeista.

***”Uusi teknologia + vanha organisaatio = Kallis ja vanha organisaatio”***

(Catalyst 2001, 7.)

CRM-järjestelmän käyttöönottoa on tärkeää tarkastella laajemmin kuin vain teknologian näkökulmasta. CRM-projektissa on otettava huomioon ihmisten, prosessien ja teknologian lisäksi myös olemassa oleva ympäristö. (Catalyst 2001, 7.) CRM-projektin ympäristöä kuvaa kuvio 2.



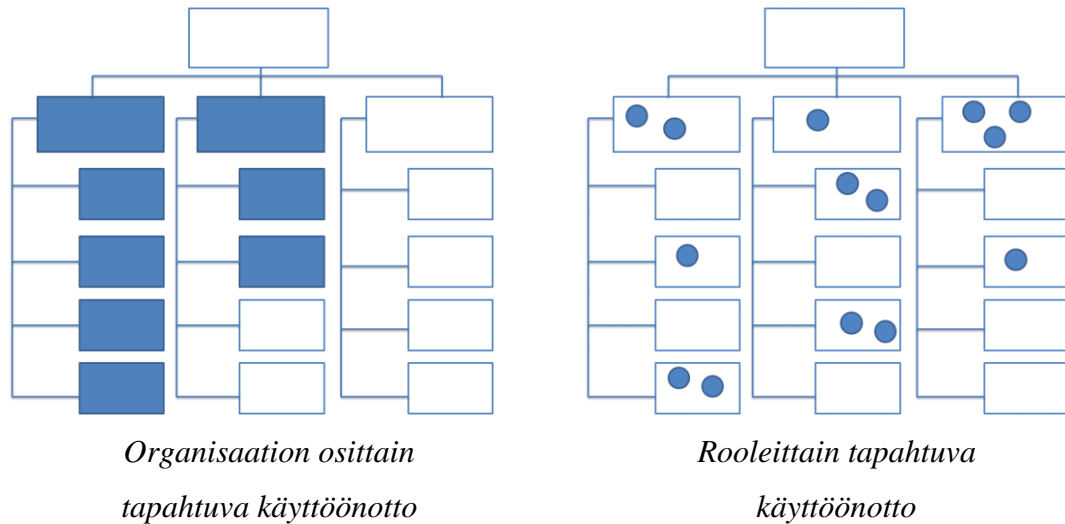
KUVIO 2. CRM-projektin ympäristö. (Catalyst 2001, 8.)

Vuoden 2010 CIO-gaalassa tietohallintojohtajaksi palkitun Juho Malmbergin näkemys tietojärjestelmien käyttöönotoista yrityksissä korostaa näkemystä siitä, että käyttöönoton laajuus olisi syytä ymmärtää. Malmberg (Tiirikainen, V. 2010) esittää, että esimerkiksi uuden CRM-järjestelmän käyttöönotossa on kyse juurikin toiminnallisten prosessien kehittämisestä. Järjestelmän käyttöönotolla tavoitellaan parempaa johtamista sekä toimivampaa päätöksentekoa, jolloin tekniikka on vain väline, eikä varsinainen projektin tarkoitus. (Tiirikainen, V. 2010.)

Oksasen (2010, 11) mukaan CRM-käyttöönotto vaatii liiketoiminnan ja tietotekniikan välistä ”rakkausavioliittoa”. Liiketoiminnan osalta on oltava selkeät tavoitteet sekä osaava ydinjoukko johtamaan muutosta ja saavuttamaan nämä tavoitteet. Tietotekniikan on puolestaan tarjottava toimivat välineet ja tiedonhallinnan ratkaisut. (Oksanen 2010, 11.)

Perushaaste CRM-käyttöönotoissa on saada työntekijät ottamaan uudet toimintatavat ja järjestelmät käyttöön. CRM:n termit ja ideologia omaksutaan usein helposti, mutta uusien toimintatapojen opettelu on haastavampaa ja vanhat, totutut tavat säilyttävät asemansa. Haasteen muodostaa myös se, että käyttöönottoihin ei sisälly aitoa välttämättömyyttä. Organisaation toimintahan ei juuri häiriydy, jos CRM:n käyttö jää satunnaiselle tasolle tai jopa täysin puuttumaan. Tämä näkyy siinä, että esimerkiksi tekninen ongelma järjestelmässä usein vain hidastaa organisaation toimintaa ja asiat ovat pääosin hoidettavissa. Myyntiedustajat kykenevät hoitamaan asiakaskohtaamisensa ja asiakaspalvelukin voi jatkaa asiakkaiden palvelemista, sillä näihin vaadittava osaaminen on muualla kuin CRM-järjestelmässä. (Oksanen 2010, 10, 25,26.)

On olemassa erilaisia tapoja ottaa uusi järjestelmä sekä sen vaatimat uudet toimintatavat käyttöön organisaatiossa. Näitä tapoja kutsutaan käyttöönottomalleiksi. Oksanen (2010, 255–256) esittää kirjassaan kaksi tavallisinta käyttöönottomallia (kuvio 3), joita ovat organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto sekä rooleittain tapahtuva käyttöönotto.



KUVIO 3. Tavallisimmat käyttöönottomallit (Oksanen 2010, 256).

Organisaation osittain tapahtuvassa käyttöönotossa edetään esimerkiksi yksikkö kerrallaan, jolloin vuorossa olevan yksikön kaikkia käyttäjiä koulutetaan ryhmänä. Kun yksikön käyttöönottovaihe on saatu päätökseen, edetään seuraavaan yksikköön. Rooleittain tapahtuvassa käyttöönotossa kohderyhmänä ovat roolit, jolloin koulutus tapahtuu esimerkiksi ensin myyntipäälliköiden, myyjien ja myynnin tuen kesken. Näiden roolien jälkeen siirrytään asiakaspalveluhenkilöstöön ja lopuksi markkinoinnista vastuussa oleviin käyttäjiin. (Oksanen 2010, 255.)

Todellisuudessa käyttöönotot eri yksiköissä tai rooleissa tapahtuvat kuitenkin limittäin, eikä yksi yksikkö tai rooli kerrallaan. Tämä johtuu siitä, että jokaisen roolin tai yksikön käyttöönotto voi kaikkine vaiheineen kestää kuukausia, joten resursseista riippuen on käyttöönottoja oltava käynnissä useita. Jaoteltu käyttöönottomalli mahdollistaa organisaation oppimisen käyttöönottojen toteutukseen liittyvistä asioista. (Oksanen 2010, 255.)

Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat merkittävästi käyttöönottomallin valintaan. Isoissa ja laajoissa käyttöönoton toteutuksissa organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto on varmasti kustannustehokkain, kun taas esimerkiksi yhden toimipisteen käyttöönottoon roolipohjain eteneminen voi olla paras ratkaisu. Isoissa konserneissa malleja voidaan myös yhdistellä. (Oksanen 2010, 256.)

#### 4.1 Käyttöönnotossa onnistuminen

Onnistuneita CRM-projekteja pidetään yleisesti harvinaisuuksina. Sen sijaan epäonnistuneista projekteista löytyy paljon tarinoita ja kirjoituksia. Oksasen (2010, 29) mukaan käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, mikäli seuraavat kolme kriteeriä ovat toteutuneet kaksi vuotta käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen:

1. Vähintään 80 % suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti
2. Järjestelmä tuottaa tietoa, joka on oleellista liiketoiminnan johtamisessa ja järjestelmästä ollaan riippuvaisia
3. Järjestelmällä on suuri merkitys organisaation tiedonhallinnassa.

Nämä Oksasen määrittelemät kriteerit kiteyttävät hyvin onnistuneen käyttöönoton pääpiirteet. Kaksi vuotta on sopiva aika, jonka jälkeen vähintään 80 % käyttäjistä tulisi osata käyttää uutta järjestelmää. Kaksi vuotta saattaa kuulostaa pitkältä ajalta, mutta CRM-järjestelmä voi muuttaa yllättävän monia toiminta- ja tietojen käsittelytapoja, joten työntekijöille on sallittava aikaa uuden opetteluun. Onnistuneen käyttöönoton oleellinen kriteeri on myös se, että järjestelmän avulla pystytään tuottamaan liiketoiminnan johtamisen kannalta oleellista tietoa. Yksi CRM-järjestelmän päätavoitteistahan on, että järjestelmästä saadaan tietoa ja sen avulla pystytään tekemään ennusteita sekä päätöksiä. On siis tärkeää, että tämä kriteeri täyttyy kaksi vuotta käyttöönoton jälkeen. Ja jotta järjestelmästä saadaan ajettua ulos näitä oleellisia tietoja, on sen oltava yksi yrityksen tärkeimmistä tiedonsäilytyspaikoista.

Onnistuminen edellyttää panostamista asiakastietoon, sillä sen on oltava laadukasta ja ajantasaista. On muistettava, että järjestelmästä saatu tieto on korkeintaan yhtä laadukasta kuin sinne syötetty tieto. Kun tietoa osataan hallita hyvin ja hyödyntää oikein, syntyy järjestelmän käytöstä tulosta. Sekä tiedon hankinta että sen käyttö on siis osattava hoitaa systemaattisesti ja vastuutettava riittävän monelle käyttäjälle. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 17.)

## 4.2 Muutoksenjohtaminen

Yrityksen johdon sitoutumisella ja osallistumisella CRM-käyttöönottoon on suuri vaikutus käyttöönoton onnistumiseen. Myös useat CRM:stä kirjoittaneet asiantuntijat korostavat johdon sitoutumisen tärkeyttä. Tämä on ymmärrettävää, sillä kaikki organisaation hankkeet luonnollisesti tarvitsevat johdon tukea onnistuakseen. (Oksanen 2010, 50.)

Yritysjohtajia on kuitenkin monenlaisia, joten myös johdon sitoutuminen voi näkyä erilailla ja olla erityyppistä organisaatioissa. Mattinen (2006) on luokitellut asiakkuustyön ylimmän johdon kahteen tyyppiin: kontrolloivaan ja osallistuvaan. *Kontrolloiva johtamistyyli* luottaa analyyseihin, mittareihin ja raportteihin. Johtamisfilosofian mukaan johtamistyön tulee perustua ensisijaisesti faktatietoon. Johtamisen voidaan sanoa olevan numeerispainotteista, jolloin johtaja puuttuu peliin vasta, kun numerot muuttuvat hälyttävästi. *Osallistuvassa johtamistyyliässä* uteliaisuus ja osallistuminen korostuvat. Johtaja vaatii enemmän näkemyksiä, tulkintoja ja vaihtoehtoja kuin faktaa. Osallistuva johtaja kysyy ja keskustelee työntekijöiden kanssa sekä etsii uteliaasti itse asiakkuustyöstä vastauksia omiin kysymyksiinsä. Osallistuva johtaja osoittaa aitoa kiinnostusta asiakkuustyötä kohtaan. (Mattinen 2009, 229–231.)

Pelkkä viestintä siitä, että hankkeeseen on sitouduttu, ei vielä riitä. Sen sijaan johdon on tärkeää selventää projektin kuluessa työntekijöille, mitä projekti ja siihen liittyvä muutos kunkin työntekijän kohdalla tarkoittaa. Tämä on yksi osa myös johdon osallistumista. Osallistumiseen kuuluu myös johdon mukautuminen muutokseen omalta osaltaan. Muutos työntekijöiden kohdalla on mahdollista vasta, kun johto itse on muuttunut. Johtajan itsensä muuttamisella tarkoitetaan mm. uusien toimintatapojen aitoa omaksumista sekä ratkaisun käyttöön ja hyödyntämiseen sitoutumista. (Oksanen 2010, 50, 51.)

Johdon olisi pystyttävä osoittamaan henkilöstölle järjestelmän tuomat voitot. On vaikeaa ottaa käyttöön uusi järjestelmä ja sen mukana tuoma uusi toimintatapa, jos nopeita ja näkyviä voittoja ei pystytä osoittamaan. Menestyksen näkeminen osoittaa kaikille, että julistettu visio on uskottava. Onnistumisen kokeminen pian muutoksen jälkeen kääntää epäilijät kannattajiksi. Muutosta eteenpäin vieneille menestysten näkeminen taas tuo

onnistumisen ja arvostuksen tunnetta sekä osoittaa, että he ovat olleet oikealla asialla. (Kotter 2009, 129.)

Kotter (2008, 11, 125–127; 1997, 21) on luonut muutoksenjohtamiseen kuuluisan *kahdeksanvaiheisen ohjelman*. Johtajat ja esimiehet ympäri maailman arvostavat ohjelmaa, sillä on huomattu, että parhaiten organisaatiomuutoksessa onnistutaan sitä soveltaen.

Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta ovat:

1. Luodaan pakottavuuden ilmapiiri.
  - Autetaan muita havaitsemaan muutos ja pikaisen toiminnan tarve.
2. Muodostetaan ryhmä vetämään muutosta.
  - Muutos tarvitsee vahvan etujoukon. Ryhmästä on löydettävä johtajan taidot, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia, analyysikykyä sekä kykyä sisäistää kiire.
3. Kehitetään visio ja strategia.
  - Selvitetään, millä tavalla tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja millä tavalla tulevaisuus voidaan toteuttaa.
4. Viestitään muutosvisiosta.
  - Visio kaupataan muille. Varmistetaan, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian.
5. Mahdollistetaan muutos.
  - Poistetaan esteen muutoksen tieltä, jotta visio saadaan onnistumaan.
6. Kehitetään lyhyen aikavälin näkyviä hyötyjä.
  - Esitetään muutamia yksiselitteisiä onnistumisia.

7. Luodaan lisää muutosta.

- Ensimmäisten menestysten jälkeen edetään entistä kovemmin ja kii-  
vaammin. Muutosta toteutetaan sinnikkäästi askel askeleelta, kunnes vi-  
sio on toteutunut.

8. Ankkuroidaan uudet toimintatavat organisaation toimintaan.

- Pidetään kiinni uusista toimintatavoista ja varmistetaan, että vanhat pe-  
rinteet eivät syrjäytä niitä.

Tätä mallia on mahdollista käyttää myös CRM-projektin muutosjohtamisen rungoksi. **Ensimmäisessä vaiheessa** henkilöstölle tuodaan esiin syyt, miksi järjestelmä on otetta-  
va käyttöön ja korostettava esimerkiksi sitä, että asiakastietoa ei voida enää muualla  
säilyttää. **Toisessa vaiheessa** etsitään sellainen joukko työntekijöitä, joilla on positiivi-  
nen ja innostunut asenne uutta CRM-järjestelmää kohtaan. Lisäksi tämän joukon olisi  
hyvä koostua sellaisista henkilöistä, jotka tulevat organisaatiossa toimeen muiden kans-  
sa ja joilla olisi jopa hieman vaikutusvaltaa muihin. **Kolmannessa vaiheessa** tarkenne-  
taan yhä CRM-järjestelmän tarvetta ja tavoitteita sekä resursseja niiden saavuttamiseen.  
Tämä jälkeen siirrytään **neljänteen vaiheeseen**, jossa projektia aletaan markkinoida  
organisaation muille työntekijöille. Kaikille työntekijöille on kerrottava tarkkaan pro-  
jektin visiosta ja varmistettava, että se ymmärretään. **Viides vaihe** siirtyy lähemmäs  
konkreettisempaa järjestelmän käyttöönottoa, kun esteitä lähdetään karsimaan pois  
muutoksen tieltä. Näitä esteitä voivat CRM-projektissa olla mm. huolimattomasti tehdyt  
määritykset, joiden takia järjestelmästä ei saada toivotunlaista. **Kuudes vaihe** on muu-  
toksen kannalta erityisen tärkeä, sillä muutosprojekti voi helposti jäädä puolitiehen, mi-  
käli onnistumisia ei pystytä näyttämään. CRM-käyttöönoton yhteydessä tällaisia onnis-  
tumisen voi tarkoittaa, että järjestelmään on viety paljon tietoa ja sitä on myös hyödyn-  
netty monella tasolla. Kun ensimmäisiin onnistumisiin on päästy, voidaan alkaa vaati-  
maan yhä enemmän – tietoa halutaan järjestelmään lisää tai järjestelmää toivotaan käy-  
tettävän aktiivisemmin. **Seitsemäs vaihe** käsittääkin muutoksessa etenemisen entistä  
sinnikkäämmin. Viimeisessä eli **kahdeksannessa vaiheessa** uudet toimintatavat ankku-  
roidaan yrityksen toimintaan. Työntekijöille ei anneta enää mahdollisuutta palata van-  
hoihin toimintatapoihin kuten Excel-tiedostojen käyttöön tai tietojen tallentamatta jät-  
tämiseen.

#### 4.3 CRM osaksi arkipäivää

*”Ei tämä käyttöönotto aina ole niin ruusuista.” (Niinimäki, T. 2011.)*

CRM:n käyttöönotto edellyttää määrätietoista ja selkeästi johdettuja toimenpiteitä, jotta uudet toimintatavat ja työvälineet päätyvät arkipäiväiseen käyttöön. On vältettävä kääntymistä vanhojen, tuttujen toimintatapojen puoleen. Käyttöönottovaiheen jälkeen on tärkeää panostaa CRM:n juurruttamiseen organisaatiossa, millä tarkoitetaan juuri arkipäiväistymistä. CRM on juurrutettava luontevaksi osaksi organisaation arkea ja rutiineja, jotta siitä kehittyisi luonteva osa koko organisaation toimintaa. (Oksanen 2010, 285.)

Oksasen mukaan CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeinen ensimmäinen vuosi on kriittisin uusien toimintatapojen ja järjestelmän arkipäiväistymiselle. Aluksi uusi järjestelmä saatetaan kokea hyvinkin positiivisena ja toimivana. Käyttäjät huomaavat uusien työkalujen tuomat hyödyt ja asiakastiedot tuntuvat olevan entistä paremmassa järjestyksessä. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan saisi liiaksi luopua käytön seurannasta, sillä kiireellisen ajan koittaessa työntekijöillä saattaa olla suuri houkutus siirtyä takaisin tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan. Kiire voi asettaa oletuksen, että asioiden toteuttamiseen kaivataan nopeita ja tehokkaita ratkaisuja. Mikäli uudet toimintatavat eivät tähän mennessä ole hyvin hallussa, voivat ne alkaa ärsyttää käyttäjää. (Oksanen 2010, 286.)

Sovittujen toimintatapojen rakoilua on mahdollista estää seuraamalla käyttöä aktiivisesti ja tekemällä tarvittavia korjauksia sekä muutoksia heti ensimmäisten ongelmatilanteiden ilmetessä. Seuranta olisi hyvä tehdä kuukausitasolla ja sen olisi syytä olla aktiivista ainakin ensimmäisen käyttövuoden ajan. Seurannan kohteita ovat mm. aktiivisuus järjestelmän käytössä, tietojen oikeellisuus, CRM:n tarjoama tuki yrityksen muille prosesseille sekä uusien toimintatapojen noudattaminen. Tämän seurannan tarkoituksena on löytää poikkeamia järjestelmän käytössä. (Oksanen 2010, 288–289.)

#### 4.3.1 Ylläpito ja kehittäminen käyttöönoton jälkeen

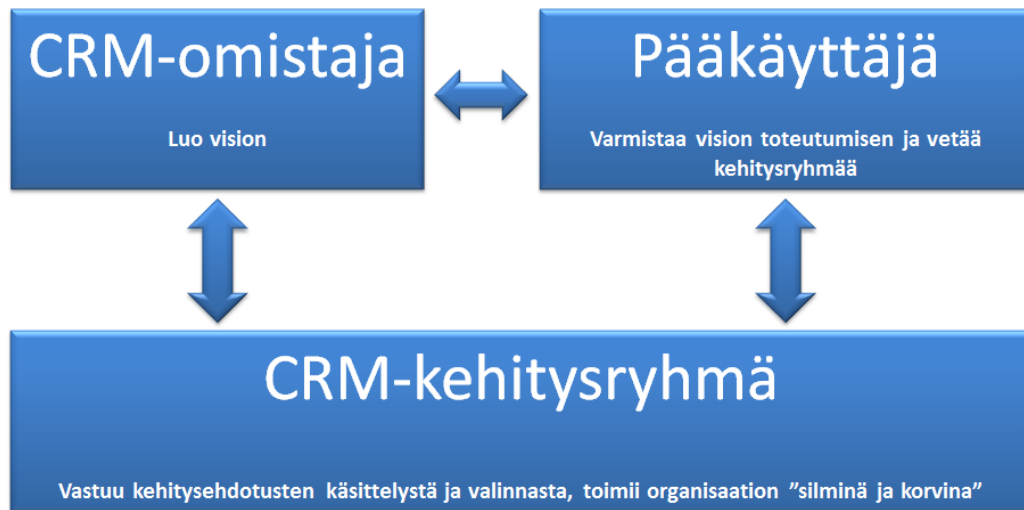
Ylläpito ja jatkokehittäminen ovat tärkeitä, kun järjestelmästä halutaan saada suunniteltu hyöty irti. Erityisen tärkeää on muistaa, että niin ylläpidossa kuin jatkokehityksessä tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. (Oksanen 2010, 295.)

CRM-järjestelmän virallisen käytön käynnistyttyä on varmistettava, että järjestelmää varten on luotu riittävät tukirakenteet. Tärkeä rooli tässä on ns. CRM-kehitysryhmällä, joka koostuu aktiivisista ja näkemyksellisistä avainkäyttäjistä. Kehitysryhmän työtä ohjaavat ja tukevat järjestelmän pääkäyttäjät sekä CRM-omistaja. (Oksanen 2010, 295.)

CRM-kehitysryhmä toimii organisaation ”silminä ja korvina”. Kehitysryhmän työtehtäviin kuuluu siis järjestelmään liittyvien palautteiden ja muutosehdotuksien käsitteleminen. Tämä mahdollistaa sen, että organisaation jäsenten mielipiteet ja ehdotukset otetaan huomioon kehitystyössä. Lisäksi kehitysryhmä huolehtii tietosisältöjen korjauksista ja muokkauksista, pelisääntöjen ja käyttöohjeiden päivityksistä sekä työkalumuutosten testauksista. (Oksanen 2010, 295–296.)

Avainkäyttäjät myös tarjoavat käyttäjätukea paikallisesti omissa organisaation osissaan. Käyttäjätuen tarve on merkittävää, kun järjestelmän virallinen käyttö alkaa, joten isommissa organisaatioissa sitä ei ole järkevää keskittää yksin pääkäyttäjän vastuulle. Avainkäyttäjät vastaavat siitä, että organisaation oman osansa kysymykset ja ongelmat tulevat ratkottuiksi ja vaikeammat tapaukset vietyä pääkäyttäjien selvitettäväksi. (Oksanen 2010, 296.)

Järjestelmän virallisen käytön alettua pääkäyttäjän vastuulla on kaikki järjestelmään ja sen käyttöön liittyvät päivittäistason asiat. Tukirakenteiden eri vastuualueita ja suhteita kuvaa kuvio 4. (Oksanen 2010, 296.)



KUVIO 4. Ylläpitovaiheen tukirakenteet. (Oksanen 2010, 296.)

#### 4.3.2 Asiakastietojen ylläpitäminen

Asiakastietojen järjestelmällinen ja säännöllinen seuraaminen sekä päivittäminen kuuluvat järjestelmän ylläpitoon. Asiakastietoja on syytä ylläpitää, sillä CRM-järjestelmän käyttöönotossa monet tekijät voivat heikentää niiden laatua. Esimerkiksi kaikki asiakkaiden tietojen muutokset eivät välttämättä päivitty järjestelmään, osa tiedoista saatetaan epähuomiossa kirjata väärin, järjestelmään voi syntyä kaksois- tai kolmoiskappaleita tai tekniset virheet voivat heikentää tietoa. Tällaisia laadunheikkenemisiä on lähes mahdotonta estää täysin, mutta niitä voi ehkäistä ja hidastaa suunnitelmallisella ylläpidolla. (Oksanen 2010, 297–298.)

Palvelu Plusin toimitusjohtaja Jukka Rastaan (Muukkonen, H. 2001) mukaan ainoa kohta, jolloin asiakastietoja voidaan tarkastaa ja korjata saattaa olla asiakkaan ja myyjän tai asiakaspalveluhenkilön välinen yhteydenpitotilanne. Tämä näkemys korostaa asiakas-

palvelun merkitystä CRM:ssä entisestään ja etenkin CRM-järjestelmän käyttöönotto- vaiheessa, jolloin tietojen ylläpito on kriittisessä vaiheessa. (Muukkonen, H. 2001.)

#### 4.3.3 Ohjeistukset

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin dokumentaatioihin kuuluvat esimerkiksi organisaatiossa sovitut pelisäännöt ja muut toimintaohjeet. Näitä dokumentteja ylläpidetään jatkuvasti käyttäjäkokemusten ja ongelmatilanteiden perusteella. Pääkäyttäjä vastaa tästä dokumentaatiosta yhteistyössä CRM-kehitysryhmän kanssa. Päävastuu kokonaisuudesta on kuitenkin pääkäyttäjällä. (Oksanen 2010, 300.)

Ohjeistuksiin kannattaa sisällyttää kuvakaappauksia sekä käytännön esimerkkejä mahdollisimman paljon (Oksanen 2010, 258). Nämä ovat toimivia keinoja toimintojen havainnollistamiseksi. Kaikkia asioita ei kuitenkaan kannata ohjeissa avata, sillä käyttäjien hahmotus- ja ymmärryskykyyn on luotettava. Napakka ja selkeä etenemistapa on sopivin toimintoketjujen kuvaamiseen. Etenemistä voidaan kuvata seuraavalla tavalla:

1. Valitse ...
2. Syötä ...
3. Klikkaa ...
4. Tapahtuu näin ...

Tällä tavalla rytmitetty ohje yhdistettynä toiminnon kuvakaappauksiin on nopeasti ymmärrettävissä. (Oksanen 2010, 258.)

## 5 ASIAKASLÄHTÖINEN GASUM

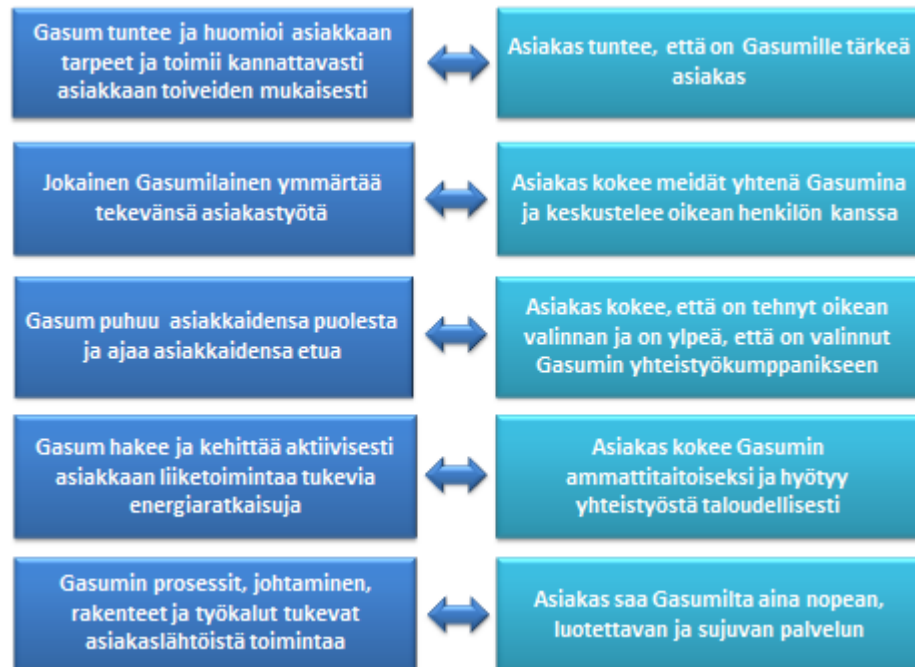
Gasum pyrkii hallitsemaan energiakaasuihin perustuvia ratkaisuja sekä turvaamaan maakaasun ja biokaasun saatavuuden Suomessa. Gasum Oy tuo maakaasua Suomeen, toimii maakaasun tukkumyyjänä sekä omistaa ja ylläpitää kaasun siirtoverkostoa. Yrityksellä on vuosikymmenten kokemus maakaasu markkinoista ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä, mikä luokin vahvan pohjan Gasumin toiminnalle. (Gasum 2011.)

Gasum-konserni muodostuu emoyhtiö Gasum Oy:stä sekä tytäryhtiöistä: Gasum Paikallisjakelu Oy, Gasum Energiapalvelut Oy, Gaasienergia AS, Kaasupörssi Oy, Helsingin Kaupunkikaasu Oy sekä Gasum Tekniikka. Gasum Paikallisjakelu Oy myy maakaasua kotitalouksille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille. Paikallisjakelulla on jakelutoimintaa kahdeksalla eri paikkakunnalla. Gasum Energiapalvelut Oy myy laitteita ja palveluita maakaasun käyttöön sekä lämpöä. Energiapalveluiden tuotteisiin kuuluu lämmitysratkaisut omakotitaloista isompiin asuinalueisiin. (Gasum 2009.)

Gasumin toiminta on aiemmin ollut enemmän tuotanto- ja tuotelähtöistä. Nyt yrityksen yhteisenä tavoitteena on *asiakaslähtöinen Gasum* – halutuin vaihtoehto, kun asiakas valitsee energiaratkaisuja. Tähän tavoitetaan pääseminen edellyttää asiakaslähtöistä toimintatapaa ja asiakastuntemusta, kattavaa kumppanuus- ja sidosryhmäverkostoa sekä aktiivista yhteiskunnallista vaikuttamista. Lisäksi tarvitaan kehittyvää ja kannattavaa tarjontaa tuotteista sekä palveluista, asiakaslähtöistä yrityskuvaa ja liiketoiminnan osaamista. Asiakaslähtöisyyden avulla yritys pyrkii kasvattamaan liiketoimintojaan sekä kaasun myynnin että ratkaisu- ja palvelumyynnin osalta. (Gasum 2009.)

Gasum haluaa, että asiakaslähtöinen toiminta- ja ajattelutapa ohjaavat yrityksen päivittäistä toimintaa ja suunnittelua. Asiakaslähtöisyyden kehittymistä auttaa se, että yrityksen kaikki prosessit, johtaminen ja asiakkuudenhallinnan työkalut on suunniteltu tukemaan asiakaslähtöistä toimintaa. Yritys pyrkii tunnistamaan ja ottamaan huomioon asiakkaidensa tarpeet sekä haluaa toimia kannattavasti niiden mukaisesti. Tuotteita ja palveluita kehitetään sellaisiksi, että ne tukevat asiakkaidensa liiketoimintaa. Lisäksi yritys haluaa toimia asiakkaidensa puolestapuhujana energiaratkaisuissa. (Gasum 2009.)

Kuvio 5 selventää, mitä asiakaslähtöisyyden eri alueet merkitsevät yritykselle ja asiakkaille. (Gasum 2009.)



KUVIO 5. Asiakaslähtöisyys Gasum konsernissa. (Gasum 2009.)

Kuviossa korostuu hyvin asiakaslähtöisyyden peruseriaatteet, joita teoriaosiossakin käsiteltiin. Yrityksen toiminnan on lähdettävä asiakkaiden tarpeista eikä omistaan, mikä saa asiakkaan tuntemaan olevansa tärkeässä asemassa. Lisäksi asiakaslähtöisyys on tärkeää nostaa koko organisaation asiaksi. Gasum haluaa, että jokainen työntekijä tietää oman roolinsa asiakaslähtöisyyden edistämässä, jolloin asiakkaalle ei viedä ristiriitais-ta kuvaa yrityksen toiminnasta ja periaatteista.

Gasum on ottanut vuoden 2011 alusta käyttöön uusia työvälineitä sekä toimintatapoja asiakaslähtöisyyden kasvattamiseksi. Näistä käytetään yrityksessä yhtenäistä nimitystä **Cromi**. Cromi on asiakaslähtöisen Gasumin ajattelutapa, toimintamalli sekä työkalupakki. Kuvio 6 osoittaa Cromin tarjoamia hyötyjä ja mahdollisuuksia Gasumin toiminnassa.

Cromin avulla tavoitellaan organisaation yhteistä muistia, yhteistyötä ja yhtenäisiä asiakaslähtöisiä toimintatapoja. Tämä edellyttää, että yrityksessä unohdetaan henkilökohtaiset post-it –laput ja muut omat Excel-tiedostot sekä siirrytään omasta tekemisestä ja omista vapauksista kohti alueellista yhteistyötä. Lisäksi jaetun ja kirjatun asiakaspalautteen merkitystä on korostettava ja vältettävä hiljaisen asiakastiedon kerääntymistä.



KUVIO 6. Mitä Cromi on? (Gasum 2010).

Oleellinen osa Cromi-työkalukokonaisuutta on yrityksen uusi CRM-järjestelmä, Microsoft Dynamics CRM-ohjelmisto. Uusi CRM-järjestelmä on väline, jonka avulla yrityksessä kootaan, jaetaan, ylläpidetään sekä kehitetään tietoja niin asiakkaista kuin sidosryhmistä. Lisäksi Cromi-työkaluihin kuuluvat yrityksen intranet-sivusto *Gasnetti* sekä M-Files dokumenttienhallinta. (Gasum 2010.) Cromin työkalujen välille on rakennettu linkityksiä, mikä helpottaa tiedon kulkua. Esimerkiksi CRM-järjestelmän asiakkuustietoihin on mahdollista linkittää asiakkaan sopimukset, jotka sijaitsevat M-Filesissä.

**Microsoft Dynamics CRM** on täysin integroitu asiakkuudenhallintajärjestelmä. Järjestelmän avulla yrityksen on mahdollista luoda ja ylläpitää asiakastietoja selkeästi aina ensimmäisistä kontakteista myyntiin sekä myynnin jälkeiseen tukeen asti. (Crmpalvelu.fi 2011.)

Uusi Microsoft Dynamics CRM-järjestelmä tuo yhden yhteisen CRM-järjestelmä yrityksen työntekijöiden käyttöön. Uusi järjestelmä yhtenäistää asiakkuudenhallintaa, kun aiempi toimintatapa tietojen tallentamisesta moneen eri paikkaan unohtuu ja keskittyy yhteen CRM-järjestelmään. (Gasum 2010.)

Gasumin toiminnassa CRM-järjestelmän tarkoituksena on mahdollistaa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun johtaminen, hallinnointi, ohjaus sekä raportointi. Opinnäytetyöni on rajattu keskittymään CRM:n käyttöönoton seurantaan ja tukemiseen myynnin myyntiprojekteissa sekä osittain asiakaspalvelun toiminnassa. Näiden osalta CRM-järjestelmän käyttökohteita ovat:

- asiakkuuksien hallinta
- myyntiprosessien ohjaus prosessin vaiheistuksien kautta
- asiakaspalvelun tuki
- raportointi ja analysointi. (Gasum 2010.)

## 6 GASUMIN UUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Järjestelmän käyttöönotto toteutettiin Gasumissa vaiheittain. Käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa Gasum Energiapalvelut siirtyivät käyttämään uutta CRM-järjestelmää. Ensimmäinen vaihe ajoittui tammikuusta huhtikuuhun 2011. Käyttöönoton toisessa vaiheessa oli emoyhtiö Gasum Oy:n tarkoitus siirtyä käyttämään järjestelmää. Gasumissa on siis sovellettu organisaation osittain tapahtuvaa käyttöönottomallia, mutta myös rooleittain tapahtuvaa käyttöönottoa. Rooleihin jaettu käyttöönottotapa näkyy siinä, että esimerkiksi koulutustilaisuuksia järjestettiin erikseen yrityksen eri osastoille, kuten asiakaspalvelulle.

Osallistuin käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa erilaisiin koulutuksiin, kehityspalaverihin sekä avustin työntekijöiden opastuksessa järjestelmän käyttöön. Kuuluin siis CRM-järjestelmän kehitysryhmään, jolloin tehtävänäni oli palautteiden ja muutosehdotuksien kerääminen käyttäjiltä sekä niiden käsitteleminen.

Uuteen järjestelmään sekä osittain myös uuteen toimintatapaan siirryttäessä oli odotettua, että kehitysehdotuksia ja muutostarpeita nousee esiin paljon. Tässä vaiheessa korostui myös se, että järjestelmän asennus on vain pieni osa suurta kokonaisuutta. Käyttöönottovaiheessa työntekijöiltä oli kerättävä palautteita käyttötapauskohtaisesti, jotta järjestelmää voitiin alkaa hioa vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita.

Kuten jo teoriaosuudessa tuli ilmi, CRM-järjestelmästä harvoin saadaan suunniteltua hyötyä irti ilman CRM-projektin systemaattista ylläpitoa ja jatkokehitystä. On myös selvää, että uusi järjestelmä ei saa kannatusta käyttäjiltään, mikäli se ei sovellu heidän työnteon välineeksi eikä tuota heille hyötyä. Teoriaosuudessa käsiteltiinkin CRM-projektien huonoa imagoa ja sitä, että projektit julistetaan usein jo alkujaan epäonnistuneiksi, vaikka projektin tavoitteita ei ole edes kunnolla käsitelty. Epäonnistumiset voivat johtua esimerkiksi viimeistelyn ja kehittämisen puutteesta. Yrityksissä resurssit tai yksinkertaisesti into voivat loppua kesken laajan projektin, jolloin sitä voi olla vaikeaa viedä loppuun. Käyttöönoton jälkeen käyttäjät saatetaan helposti jättää oman onnensa nojaan, vaikka juuri silloin tuen antaminen ja mielipiteiden kuuntelu olisivat tärkeässä asemassa.

## 6.1 Tiedon siirtäminen

Uusi järjestelmä edellyttää, että kaikki aiemmat asiakkuustiedot siirretään vanhasta järjestelmästä tai muista tiedon säilytyspaikoista uuteen järjestelmään. Gasumin tapauksessa tämän siirrettävän tiedon määrä oli niin suuri, että resurssit eivät riittäneet kaiken asiakkuustiedon siirtämiseen ennen virallista käyttöönottoa. Tietoa täytyi siirtää myös käyttöönoton jälkeen.

Tietojen siirtäminen omalla kohdallani tarkoitti keskeneräisten myyntiprojektien siirtämistä vanhasta järjestelmästä uuteen. Tämä oli tärkeää, jotta myyntiprojektien etenemisen seuranta saatiin käynnistettyä. Tietojen siirtämisen mahdollisti uuden järjestelmän käyttöönoton heti täyspainotteisesti, koska kahden rinnakkaisen järjestelmän käyttöä ei tarvittu.

## 6.2 Palautteet asiakaspalvelun osalta

Palautteiden kerääminen käyttöönoton alkuvaiheessa on tärkeää, jotta järjestelmä voidaan hioa toimivaksi työvälineeksi mahdollisimman pian. Järjestelmästä voi löytyä monia ongelmia, joiden löytämiseen tarvitaan ”testikäyttäjien” apua. Usein uuteen järjestelmään suhtaudutaan melko kriittisesti, mutta ”terveellä tapaa” kriittisestä asenteesta voi kuitenkin olla hyötyä ongelmallisten toimintojen löytämisessä. Palautteiden keräämisestä on apua myös järjestelmään liittyvien ohjeistuksien tekemisessä. Palautteet on kerätty havainnoimalla työyhteisössä, jonka avulla on saatu tietoa siitä, toimivatko käyttäjät todella niin kuin sanovat toimivansa.

Asiakaspalvelun osalta nousi esille palautteita koskien palvelupyyntöjen tietojen täyttämistä. Käyttöönottovaiheessa asiakaspalvelun työntekijät kokivat tietojen täyttämisen hankalaksi, sillä uuden järjestelmän palvelupyntölomakkeessa kerätään enemmän tietoa kuin aiemmassa toimintatavassa oli totuttu. Tämä on otettu huomioon asiakaspalvelun käyttöohjeen luvussa 1 (liite 1) kuvaamalla taulukon avulla palvelupyynnön tietokenttien käyttötarkoituksia ja tärkeyttä. Asiakaspalvelun käyttöohjetta käsitellään tarkemmin luvussa kahdeksan.

Delegointi-toiminnossa havaittiin ongelmia, kun vastuuhenkilö ei saanutkaan muistutusta palvelupyynnöstä. Tämän takia delegoinnista on tehty tarkempi ohje asiakaspalvelun käyttöohjeeseen. Lisäksi ohjeessa on kerrottu, kuinka delegoinnin onnistumisen voi tarkistaa. Delegoinnissa tapahtuneista ongelmista johtuen, on palvelupyyntöön hyvä lisätä tieto siitä, kuka palvelupyynnön on delegoinut ja kenelle. Viestin perille menemisen varmistamiseksi on delegoitujen palvelupyyntöjen seuranta asiakaspalvelun vastuulla. Seuranta varten on asiakaspalvelun käyttäjille luotu järjestelmään näkymiä.

### 6.3 Asiakaspalvelusta käyttöönoton tehokäyttäjä

Gasumin asiakaspalvelu aloitti uuden CRM-järjestelmän käytön aktiivisesti heti virallisesta käyttöönotosta lähtien. Koska uusi järjestelmä teki näkyvästi tuloaan korvaamaan vanhat toimintatavat, koettiin asiakaspalvelussa parempana siirtyä rohkeasti suoraan tehokäyttöön. Asiakaspalvelussa tätä tehokäyttöä nimitettiin ”pakkorakastamiseksi”. Rohkeasta asenteesta oli selvästi hyötyä, sillä asiakaspalvelussa uusien toimintatapojen omaksuminen oli selvästi havaittavissa.

Asiakaspalvelu löysi järjestelmästä melko pian hyödyllisiä toimintoja ja järjestelmän huomattiin tuovan selvää apua töiden suorittamiseen. Liidit on mahdollista samanaikaisesti tallentaa järjestelmään sekä lähettää myyjälle, kirjattu palvelupyyntö voidaan delegoida suoraan oikealle henkilölle ilman erillisiä sähköposteja ja puheluseurannan raportit tulevat suoraan järjestelmästä, eikä tukkimiehenkirjanpitoa tarvita.

Asiakaspalvelun tehokäyttö nähtiin esimerkillisenä toimintana yrityksen muille osastoille ja työntekijöille. Kun uuden järjestelmän hyödyt huomattiin asiakaspalvelussa, oli tätä viestiä helppo viedä eteenpäin innostamaan muita järjestelmän käyttöön. Tästä esimerkillisestä toiminnassa kirjoitettiin myös yrityksen intranetissä. Esimerkin voimalla voi olla suurikin vaikutus muutoksen koittaessa.

## 7 MYYNTIPROJEKTtien ETENEMINEN UUDESSA JÄRJESTELMÄSSÄ

Gasumin myyntiprojekti perustetaan siinä vaiheessa, kun aktiivinen myyntityö etenee. Tämä voi olla esimerkiksi sellainen vaihe, kun liidin<sup>1</sup> pohjalta päätetään edetä myyntiprojektissa. Projekti voidaan kuitenkin perustaa myös ilman liidiä. (Logica 2010, 43.)

Gasumilla on neljä erilaista myyntiprojektia: kaasuliittymän myynti, lämpöliittymän myynti, ratkaisumyynti sekä emoyhtiö Gasum Oy:n oma myyntiprojekti. Myyntiprojektit muodostuvat vaiheista, jotka poikkeavat tuotteen mukaan. Vaiheiden avulla on tarkoitus kuvata myyntiprojektin etenemistä. Lisäksi jokaiselle vaiheelle on määritetty oletusvastuuhenkilö, joka vaihtelee alueittain. Vaiheen valmistuttua vastuuhenkilö on velvollinen merkitsemään seuraavalle vaiheelle oikean vastuuhenkilön, jolloin henkilö saa myyntiprojektin etenemisestä tiedon sähköpostiinsa.

Myyntiprojektien seuranta toteutettiin seuraamalla manuaalisesti projektien etenemistä CRM-järjestelmässä. Järjestelmästä kerättiin tieto siitä, onko myyntiprojektin vaiheissa edetty seurantakuukauden aikana. Lisäksi järjestelmästä kerättiin tieto uusien, valmistuneiden sekä hävittyjen myyntiprojektien lukumäärästä.

### 7.1 Tammikuu

Uusi CRM-järjestelmä otettiin myynnin osalta käyttöön heti tammikuun alussa. Taulukosta 2 nähdään tammikuun myyntiprojektien seurannan tulokset. Seuranta osoitti, että uusi järjestelmä otettiin myynnin osalta käyttöön niin, kuin oli suunniteltu eli heti tammikuussa. Tammi-helmikuun vaihteessa järjestelmä sisälsi yhteensä 35 myyntiprojektia, joista 10 oli perustettu järjestelmään uutena myyjien toimesta. Kaikista myyntiprojekteista jopa 31 vaiheet etenivät tammikuun aikana CRM-järjestelmässä. Näin ollen voidaan sanoa lähes kaikkien myyntiprojektien edenneen.

---

<sup>1</sup> Liidi tarkoittaa myyntijohtolankaa ja tulee englanninkielisestä termistä *sales lead*. (Esendra 2011.)

Myyntiprojektien vaiheiden vastuuhenkilöt siis kävivät tammikuun aikana aktiivisesti päivittämässä omien vastuvaiheidensa tietoja vaiheen edetessä. Ainoastaan neljän myyntiprojektin vaiheet eivät edenneet tammikuussa.

TAULUKKO 2. Tammikuun myyntiprojektien seurannan tulokset.

<b>Tammikuu</b>	
Kaikki avoimet myyntiprojektit	35 kpl
Uudet myyntiprojektit	10 kpl
Edennyt crm:ssä	31 kpl
Ei edennyt crm:ssä	4 kpl

## 7.2 Helmikuu

Myyntiprojektien seurannan tulokset helmikuulta on nähtävissä taulukosta 3. Avoimia myyntiprojekteja oli kaiken kaikkiaan 49 CRM-järjestelmässä, joista 16 oli perustettu helmikuun aikana. Myyntiprojekteista 33 vaiheet etenivät helmikuussa, kun taas 18 vaiheet eivät muuttuneet. Kaksi myyntiprojektia kirjattiin valmiiksi helmikuun aikana.

TAULUKKO 3. Helmikuun myyntiprojektien seurannan tulokset.

<b>Helmikuu</b>		Muutos
Kaikki avoimet myyntiprojektit	49 kpl	14
Uudet myyntiprojektit	16 kpl	6
Edenneet crm:ssä	33 kpl	2
Ei edenneet	18 kpl	14
Valmistuneet	2 kpl	2

## 7.3 Maaliskuu

Viimeisenä seuranta kuukautena oli uusia myyntiprojekteja perustettu järjestelmään 28 kappaletta (taulukko 4), jolloin avointen myyntiprojektien kokonaislukumääräksi kertyi 73. CRM:n tietojen mukaan kaikista myyntiprojekteista 44 etenivät ja 33 vaiheet eivät muuttuneet edellisestä kuusta. Maaliskuussa kolmen myyntiprojektin tilaksi kirjattiin hävitty. Yksi projekti valmistui maaliskuun aikana.

TAULUKKO 4. Maaliskuun myyntiprojektien seurannan tulokset.

<b>Maaliskuu</b>		Muutos
Kaikki avoimet myyntiprojektit	73 kpl	24
Uudet myyntiprojektit	28 kpl	12
Edenneet crm:ssä	44 kpl	11
Ei edenneet	33 kpl	15
Hävityt	3 kpl	3
Valmistuneet	1 kpl	-1

Gasumin myyntipäällikkö Tommy Mattilan (2011) mukaan myyntiprojektien lukumäärää uudessa CRM-järjestelmässä ei voida verrata aiempiin lukumääriin. Tämä johtuu siitä, että aiemmassa järjestelmässä seurattiin ainoastaan kaasuliittymien myyntiprojekteja ja nyt seurannan kohteiksi on otettu myös lämpöliittymät, ratkaisumyynti sekä emoyhtiö Gasum Oy:n myyntiprojektit.

Myyntiprojektien etenemisen vertailulle asettaa haastetta myös se, että myyntiprojektien eteneminen riippuu monista tekijöistä, kuten asiakkaan ja markkinoiden tilanteesta. Esimerkiksi kolme vuotta sitten uusia kaasuliittymiä otettiin käyttöön todella paljon, mutta tämän jälkeen käynnistynyt maakaasun verokeskustelu sai asiakkaat epäröimään. Merkittävää on huomata myös se, että asiakkaasta riippuvista syistä jotkut myyntiprojektit voivat kestää todella kauan, jopa kymmenen vuotta. Näin ollen ei ole tiedossa myyntiprojektien keskimääräisiä lukumääriä tai niiden kestoja. (Mattila 2011.)

CRM-järjestelmän käyttöönoton tässä vaiheessa on tärkeää tietää, että järjestelmään kirjataan myyntiprojekteja aktiivisesti. Tulevaisuudessa on tietojen täyttämiseen kuitenkin panostettava enemmän. Käyttöönoton alkuvaiheessa on tietojen täyttämisen sallittu olevan kevyehköä, mutta vähitellen tietojen ylläpitoon ja päivittämiseen on kiinnitettävä huomattavasti enemmän huomiota. Järjestelmä tarjoaa mahdollisuuksia myynnin tehokkaaseen tukemiseen, mutta tämä ei onnistu, mikäli tietoa ei järjestelmästä löydy. (Mattila 2011.)

#### 7.4 Kolme kuukautta käyttöönoton jälkeen

Kolmen kuukauden seurannan tuloksista voidaan päätellä järjestelmän käytön tulleen aktiivisemmaksi ajan kuluessa. Tämä johtuu varmasti käyttäjien osaamisen kehityksestä eri koulutusten johdosta.

Oksasen (2009, 29) määrittelemiin onnistuneen käyttöönoton kriteereihin peilaten, vaikuttaa käyttöönotto Gasumin myynnin ja asiakaspalvelun osalta onnistuneelta (taulukko 4).

Taulukko 4. Gasumin onnistuminen käyttöönottoprojektissa.

Kriteerit		Miten toteutuu käytännössä?
1. Vähintään 80 % suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti	<input checked="" type="checkbox"/>	Kaikki myyjät ja asiakaspalvelun työntekijät kirjaavat järjestelmään säännöllisesti tietoja sekä huomioivat delegoidut palvelupyynnöt.
2. Järjestelmä tuottaa tietoa, joka on oleellista liiketoiminnan johtamisessa ja järjestelmästä ollaan riippuvaisia	<input checked="" type="checkbox"/>	Järjestelmästä saa ulos raportteja esimerkiksi myyntiprojektien etenemisestä ja palvelupyyntöjen määristä.
3. Järjestelmällä on suuri merkitys organisaation tiedonhallinnassa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Järjestelmä on asiakastiedon pääasiallinen säilytyspaikka ja sillä on merkittävä rooli Cromi asiakkuudenhallinnan työkalupakissa.

## 8 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖOHJE ASIAKASPALVELULLE

Osa Gasumin myyntiprojekteihin liittyvistä tehtävistä ja vaiheista ovat yrityksen asiakaspalvelun vastuulla. CRM-järjestelmä toimiikin asiakaspalvelun ja myynnin välisen yhteistyön tukena näissä tehtävissä. Yhteistyön helpottamiseksi on osana opinnäytetyötä toteutettu CRM-järjestelmän käyttöohje asiakaspalvelulle (liite 1). Käyttöohjeessa käsitellään nimenomaan niitä myyntiprojektien tehtäviä, jotka kuuluvat asiakaspalvelun vastuulle. Näitä ovat palvelupyyntöjen ja liidien kirjaaminen sekä käsittely, asiakkuuden perustaminen sekä myyntiprojektin vaiheet ja niiden seuranta.

Käyttöohje on luotu Gasumin asiakaspalvelun aikaisempien toimintatapojen, uuden järjestelmän mahdollisuuksien sekä saatujen palautteiden perusteella. Näin ollen käyttöohjeen voidaan sanoa esittelevän käyttötappauksia syvällisemmin kuin pelkkä Microsoft Dynamicsin järjestelmäkohtainen opas. Käyttäjäturvallisuuden takaamiseksi on ohjeessa käytetty paljon kuvaruutukaappauksia.

Ohje on tarkoitettu asiakaspalvelun henkilöstön työnteon tueksi käyttöönoton alkuvaiheessa, kun järjestelmä ei ole vielä täysin tuttu. Lisäksi sitä on mahdollista hyödyntää perehdytyksessä. Käyttöohje on tallennettu yrityksen Cromi työkalupakkiin kuuluvaan dokumenttienhallintajärjestelmään, jolloin asiakaspalvelun työntekijöiden on mahdollista muokata ohjetta tarvittaessa itse.

Asiakaspalvelun aiemmassa toimintatavassa puheluiden tiedot kirjattiin käsin muistiin paperilomakkeille (kuvio 7), joista tieto siirrettiin eteenpäin koneelle laskutus- ja muihin järjestelmiin. Sähköposti toimi ensisijaisena viestinnän välineenä, kun asiaan tarvittiin muiden työntekijöiden käsittelyä tai soittopyyntöjä välitettiin eteenpäin. Lisäksi jokainen puhelu oli listattava käsin tukkimiehenkirjanpidolla erilliseen puheluseurantalomakkeeseen ja siitä koneelle puheluseurantareportteihin. Paperilomakkeet koettiin uuteen tietojärjestelmään verrattuna luotettavimpina, kun pelkoa tietojen katoamisesta ”bittiavaruuteen” ei ollut. Asiakaspalvelussa kuitenkin myönnettiin, että silloin tällöin paperilomakkeita oli hävitetty vahingossa ja kaivettu jälkikäteen roskakorista. Näin ollen tiedon säilymiseen paperilomakkeita hyödyntäen sisältyy yhtä lailla riskinsä.

**Gasum**  
Gasum Paikallisjakelu Oy

Puh. 0800 122 722  
asiakaspalvelu@gasum.fi

<input type="checkbox"/> Kaasunostosopimus	<input type="checkbox"/> Sopimuksen irtisanominen	<input type="checkbox"/> Osoitteen muutos
<input type="checkbox"/> Nimen muutos	<input type="checkbox"/> Kiinteähintainen sopimus	<input type="checkbox"/> Mittaukseen perustuva sopimus
Käyttöpaikan osoite		Postinumero
Käyttöpaikan numero	Mittarin numero	Sopimuksen päivämäärä
Mittarilukema		
Asiakkaan nimi		
Henkilö- tai Y-tunnus	Hlö lkm	Puhelinnumero
Laskutusosoite		Postinumero
Huomautukset		Tallennus

KUVIO 7. Asiakaspalvelun lomake puhelutiedoille.

### 8.1 Palvelupyynnöiden kirjaaminen

Asiakaspalvelu kirjaa jokaisen puhelun CRM-järjestelmään palvelupyynnöksi (kuvio 9). Palvelupyynnöiden tallentaminen muodostaa yrityksen asiakaspalvelun puheluseurannan. Puheluista saadut tiedot ovat myös olennainen osa asiakkuuksia koskevasta informaatiosta. Palvelupyynnöt tallennetaan oikean asiakkaan tai käyttöpaikan osoitteen alle, jotta tieto on löydettävissä myöhemmin. Toisen työntekijän käsittelyä vaativat palvelupyynnöt asiakaspalvelu delegoi oikealle vastuuhenkilölle. Käsittelyä vaativia tapauksia ovat esimerkiksi myyntikyselyt ja myyntiprojekteja koskevat tiedonannot.



KUVIO 8. Puhelun kirjaaminen palvelupyynnöksi.

## 8.2 Liidit

Asiakaspalvelu on usein ensimmäinen kontakti, kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen. Asiakaspalvelu kirjaa kaikista myyntikyselyistä liidin CRM-järjestelmään, joka välittää alueen ja tuotteen perusteella oikealle myyjälle. Liidin tietojen perusteella myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen sekä kirjaa liidin selvitetyn. Asiakaspalvelun tehtävänä on myös seurata, että myyjät huomioivat saaneensa liidit. Asiakaspalvelun roolia liidien välittäjänä selventää kuvio 10.



KUVIO 10. Asiakaspalvelun rooli liidien etenemisessä.

### 8.3 Asiakkuuden perustaminen järjestelmään

Uusien asiakkuuksien perustaminen tietojärjestelmään kuuluu asiakaspalvelun tehtäviin. Asiakkuuden perustamisessa käytetään CRM:n asiakkaan perustamislomaketta. Myyntiprojektin käynnistyessä myyjä täyttää CRM-järjestelmässä asiakkaan perustamislomakkeeseen tarvittavat asiakastiedot. Myyjä lähettää asiakaspalvelulle linkin tähän lomakkeeseen, jonka tietojen perusteella asiakaspalvelu luo asiakkuuden laskutusjärjestelmään. Asiakkuus siirtyy integraatiossa myös CRM-järjestelmään. Asiakaspalvelun työnkuva asiakkuuden perustamisessa on nähtävissä kuvioista 11.



KUVIO 11. Asiakkuuden perustaminen järjestelmään.

### 8.4 Myyntiprojektin vaiheet

Gasumin asiakaspalvelu osallistuu myyntiprojektien etenemiseen tiettyjen myyntiprojektin vaiheiden kautta. Myyntiprojektien vaiheista asiakaspalvelun vastuulle kuuluvat:

- Sopimuksen lähettäminen
- Palautuneen sopimuksen vastaanottaminen
- Osallistumismaksujen laskuttaminen
- Laskutuksen aktivointi

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Asiakkuudenhallinnassa on tietojärjestelmillä suuri rooli, sillä ne auttavat huomattavasti asiakkuudenhallinnan onnistumisessa. Asiakkuudenhallinnalla tavoitellaan lisää tehokkuutta myyntiin, asiakaspalveluun ja kommunikaatioon sekä parempaan myynnin hallintaan. Asiakkuudenhallinnalla on siis monia yrityksen kannattavuudelle merkittäviä tavoitteita, mutta niissä onnistumiseen tarvitaan tehokkaan ja toimivan CRM-järjestelmän tukea.

Jo CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin alkuvaiheesta oli selvästi havaittavissa käyttöönoton laajuus. Uusi järjestelmä vaatii asennuksen jälkeen vielä paljon muokkauksia ja viilausta – esimerkiksi siinä, mitä asiakkuustietoja todellisuudessa kerätään, millaisia segmenttejä järjestelmässä käytetään tai millaisia vaiheita eri myyntiprojekteilla on. Vaikka muokkaukset saattavat tuntua turhauttavilta ja järjestelmän toivottaisiin olevan jo riittävän toimiva, on ne kuitenkin syytä tehdä, jotta järjestelmästä saataisiin hyödyllinen työväline käyttäjilleen. Pienetkin säädöt voivat olla merkittäviä tehokkuuden ja hyödyn kannalta. Puolitiehen jätetty järjestelmä tuskin vastaa käyttäjiensä tarpeisiin ja odotuksiin, eikä näin ollen saa kannatustakaan.

Teoriaosiossa tuli ilmi, kuinka työntekijöiden suhtautuminen uusia järjestelmiä kohtaan voi olla hyvinkin kriittinen. Gasumin tapauksessa kriittisestä asenteesta oli kuitenkin hyötyä, sillä sen avulla käyttäjät löysivät järjestelmästä toimintoja, jotka eivät aluksi toimineet suunnitellun mukaisesti. Jos uuteen järjestelmään luotetaan alusta alkaen sataprosenttisesti, voi tämä sokeus virheitä kohtaan jättää merkittävät toimintaongelmat täysin epähuomioon. Käyttöönoton alkuvaiheessa kriittisyys on sallittava, sillä silloin korjaukset on useimmiten vielä helppoja tehdä. Myyntiprojektien seuranta osoitti, että uusi järjestelmä otettiin aktiivisesti käyttöön sekä myynnin että asiakaspalvelun osalta. Vaiheiden seuranta CRM-järjestelmässä ei kuitenkaan muodosta kokonaiskuvaa siitä, millaista hyötyä järjestelmä käyttäjilleen voi tuottaa. Oma näkemykseni on, että Microsoft Dynamics CRM –järjestelmästä on tehokkaaksi myynnin apuvälineeksi, joka auttaa myyntiprojektien etenemisen seurannassa. Esimerkiksi työkulut ja vaiheet auttavat huomattavasti myyntiprojektin kokonaisuuden ja tilanteen hahmottamisessa.

Myyntiprojektien seuranta antoi kuitenkin vain suppean kuvan järjestelmän käytön todellisesta tilanteesta. Vaikka myyntiprojektien osalta järjestelmä vaikutti päässeen melko aktiiviseen käyttöön, ei aktiivisuutta voida organisaation muilta osin kuitenkaan yleistää. Myynnin ja asiakaspalvelun osalta vaiheiden kirjaamista ja seuraamista voisi sanoa ensimmäiseksi askeleeksi kohti CRM:n tehokasta hyödyntämistä, sillä järjestelmä voi tarjota paljon muutakin hyötyä. Järjestelmään on esimerkiksi mahdollista tallentaa paljon erilaista tietoa asiakaskohtaisesti – kuten tietoa tapaamisista, yhteyshenkilöistä ja asiakkaan yhteydenotoista. Nämä tiedot ovat järjestelmän avulla kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla, jolloin esimerkiksi myyjä voi tarkistaa järjestelmästä, onko asiakas ollut lähiaikoina yhteydessä asiakaspalveluun.

Opinnäytetyössä toteutettu asiakaspalvelun käyttöohje on otettu yrityksessä käyttöön ja osia siitä on hyödynnetty myös muiden järjestelmän ohjeistuksien pohjana. Ohjeessa on kuvattu asiakaspalvelun tehtävät myyntiprojekteissa, mutta sitä on mahdollisuus tulevaisuudessa laajentaa. Ohje on tallennettu yrityksen dokumenttienhallintajärjestelmään, joten kaikkien sitä tarvitsevien on mahdollista täydentää ohjetta itse. Tulevaisuudessa ohjetta on mahdollista laajentaa jopa niin paljon, että siinä on kuvattu kaikki asiakaspalvelun työtehtävät, joissa CRM-järjestelmää hyödynnetään.

Uusi CRM-järjestelmä alkaa vähitellen olla yrityksessä kaikkien suunniteltujen käyttäjien käytössä, joten olisi erittäin tärkeää ryhtyä tuomaan esiin järjestelmästä saatuja hyötyjä. On suuri riski, että tutut Excel-taulukot ja sähköpostit palaavat pian takaisin päälimmäisiksi työkaluiksi ja toimintatavoiksi, jollei CRM-järjestelmän hyötyjä pystytä selvästi näyttämään. Työntekijöille kannattaa jakaa tietoa siitä, mitä uudella järjestelmällä on saatu aikaan ja kuinka esimerkiksi käyttäjien työ on tehostunut tai helpottunut. Tällaisista muutosta vaativista projekteista voi organisaatio oppia paljon, mutta opituista asioista ei ole hyötyä, ellei tietoa jaeta.

On selvää, että järjestelmän käyttöaktiivisuutta on seurattava vielä jatkossa. Yrityksen kannalta on varmasti hyödyllistä myös kerätä käyttäjätasolla tietoa siitä, mihin järjestelmää käytetään, koetaanko uusi toimintatapa parempana ja hyödyllisenä tai löytyykö järjestelmästä vielä puutteita. Näiden tulosten perusteella on toimintatapoja mahdollista kehittää entistä toimivimmaksi.

Gasum suunnittelee ERP-järjestelmän hankintaa, joten CRM-käyttöönottoprojektin huomioida on syytä muistaa tulevassa projektissa. Uskon, että myös tämän opinnäytetyön teoriaa järjestelmien käyttöönotosta, on mahdollista soveltaa ERP-projektissa. Opinnäytetyössä tuli ilmi, kuinka asiakaspalvelun nopea siirtyminen uuteen järjestelmään toimi esimerkin voimana muille käyttäjille. Mielestäni tulevissa muutosprojekteissa olisikin siis hyvä muodostaa tällainen virallinen etujoukko kannustamaan ja tuomaan voimaa projektille.

Opinnäytetyö käsittelee Gasumin CRM-järjestelmän käyttöönoton ensimmäistä vaihetta, joten on mahdotonta muodostaa selvää näkemystä siitä, voidaanko käyttöönottoa kokonaisuudessaan nimittää onnistuneeksi. Tässä vaiheessa yritykseltä kuitenkin näyttää löytyvän eväät projektin onnistuneeseen läpivientiin, kunhan jatkuva ylläpito ja kehittäminen vain muistetaan.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ala-Mutka J. & Talvela E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Kotter J. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki Rastor.

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia – Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

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

Rubanomitsch, M.D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales AB, Eccomodation Oy.

### **Sähköiset lähteet**

Catalyst 2001. The Catalyst CRM Methodology. An overview. European Center for Customer Strategies. Luettu 1.3.2011.

[http://www.crmodysey.com/Documentation/Documentation\\_PDF/Catalyst\\_CRM\\_Methodology.pdf](http://www.crmodysey.com/Documentation/Documentation_PDF/Catalyst_CRM_Methodology.pdf)

Crmpalvelu.fi. Mikä on Microsoft Dynamics CRM? Luettu 7.1.2011.

<http://www.crmpalvelu.fi/Miksicrmjaasiakkuudenhallinta/Pages/Mik%C3%A4onMicrosoftDynamicsCRM.aspx>

Esendra. Mikä on liidi? Luettu 25.4.2011.

<http://www.esendra.com/fi/mika-on-myyntiliidi>

Gasum. Yritysesittely. Luettu 17.2.2011.

<http://verkkojulkaisu.viivamedia.fi/gasumesitteet/yleisesite09>

Lavikka, S. Pk-yrityksen CRM-järjestelmän hankinta ja toteutus. Business Databases Oy. Luettu 16.2.2011.

[http://www.bdb.fi/data/esitteet/CRM\\_hankinta\\_opas.pdf](http://www.bdb.fi/data/esitteet/CRM_hankinta_opas.pdf)

Muukkonen, H. 2001. Asiakkuudenhallinta on johtajan ongelma. Tietoviikko. Luettu 3.2.2011.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.elib.tamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=278454>

Tiirikainen, V. 2010. Ei enää it-projekteja. Tietoviikko. Luettu 3.2.2011.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.elib.tamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1663393>

Westerling, J. 2010. Palvelumyynti tarvitsee johtamisjärjestelmän. Luettu 30.1.2011.

<http://episto.la/2010/09/30/palvelumyynti-tarvitsee-johtamisjarjestelman/>

### **Painamattomat lähteet**

Gasum-konsernin asiakasstrategia. Gasum 2009.

Cromi pähkinänkuoressa. Gasum 2010.

Logica 2010. Toiminnallisuuden kuvaus – Gasum CRM-määrittely.

Mattila, T. myyntipäällikkö. 2011. Haastattelu 21.4.2011. Gasum.

Niinimäki, T. järjestelmäasiantuntija, CRM-projektin vetäjä. 2011. Gasum.

# Asiakaspalvelu

## CRM-käyttöohje

*Microsoft Dynamics CRM*

Huhtikuu 2011

## Sisältö

1	Puhelun kirjaaminen palvelupyynnöksi	3
1.1	Palvelupyynnön merkitseminen valmiiksi	5
1.2	Palvelupyynnön delegointi	9
2	Myyntikyselyt – Liidit	10
2.1	Liidin aktiviteetin kirjaaminen valmiiksi	13
3	Asiakkuuden perustaminen	14
4	Myyntiprojektien vaiheet	16
5	Myyntiprojektien seuranta	17

*Päivitetty 21.3.2011*

## 1 Puhelun kirjaaminen palvelupyynnöksi

Asiakaspalvelu kirjaa jokaisen puhelun CRM-järjestelmään palvelupyynnöksi. Palvelupyyntöjen avulla pidetään yllä yrityksen puheluseurantaa. Lisäksi palvelupyynnöt ovat oleellinen osa asiakastiedon hankintaa ja ylläpitoa, sillä puhelussa saatu tieto on mahdollista tallentaa asiakkuuden alle palvelupyynnön kautta.

Palvelupyynnöt tehdään CRM-järjestelmän **Palvelu** kohdassa.

Valitaan *Uusi palvelupyyntö*

Palvelupyyntöön täytetään vähintään:

- asiakkaan tiedot (esim. nimi, käyttöpaikan osoite, puhelinnumero)
- aihe
- yksikkö
- saapumispäivä
- mitä asia koskee?

The screenshot shows a web form titled 'Palvelupyyntö: Uusi' in a browser window. The form is divided into several sections:

- Yleiskatsaus:** Includes fields for 'Otsikko \*', 'Asiakas \*', 'Henkilön nimi', 'Sähköpostiosoite', and 'Puhelinnumero'.
- Luokitus:** Includes dropdown menus for 'Aihe', 'Palvelupyynnön laji', 'Palvelupyynnön alkuperä', 'Tyytyväisyys', 'Palvelutapa', 'Vastuuhenkilö \*', 'Yksikkö', 'Tilan syy', 'Prioriteetti', 'Seuranta mihin mennessä', and 'Vastauspäivä'.
- Kuvaus:** A large text area for entering details.
- Toimenpiteet ja muutokset:** Another large text area for notes.

At the bottom left, the status is indicated as 'Tila: Uusi'.

Taulukko 1. Palvelupyynnön kenttien käyttö.

<b>Kenttä</b>	<b>Käyttö</b>	<b>Huomautuksia</b>
<b>Yleiskatsaus</b>		
Otsikko	pakollinen tieto*	*Järjestelmän vaatima tieto.
Asiakas	pakollinen tieto*	*Järjestelmän vaatima tieto. Mikäli asiakas löytyy järjestelmästä, haetaan oikea henkilö tähän. Muuten käytetään asiakaspalvelun yleisasiakasta ( <i>_Asiakaspalvelun yleisasiakas</i> ).
Henkilön nimi	tarvittaessa syötettävä	Mikäli asiakasta ei löydy järjestelmästä, täytetään henkilön nimi tähän kenttään.
Sähköpostiosoite	tarvittaessa syötettävä	
Puhelinnumero	suositeltava	
<b>Luokitus</b>		
Aihe	pakollinen tieto	
Vastuuhenkilö	pakollinen tieto*	*Järjestelmän vaatima tieto.
Palvelupyynnön laji	suositeltava	
Yksikkö	suositeltava	
Palvelupyynnön alkuperä	pakollinen tieto	Pääasiassa aina <i>Soitto</i>
Tilan syy	pakollinen tieto	Kirjataan <i>Valmis</i> , kun palvelupyyntö on selvitetty.
Tyytyväisyys	suositeltava	
Prioriteetti	pakollinen tieto	Automaattisesti <i>Normaali</i> . Pääasiassa aina tämä.
Palvelutapa	suositeltava	
Seuranta mihin mennessä	tarvittaessa syötettävä	
Saapumispäivä	pakollinen tieto	Päivämäärä, jolloin puhelu otetaan vastaan.
Vastauspäivä	tarvittaessa syötettävä	Päivämäärä, jolloin palvelupyyntö on selvinnyt.
Kuvaus	tarvittaessa syötettävä	Tähän kenttään voidaan syöttää tietoja siitä, mitä palvelupyyntö koskee.
Toimenpiteet ja muutokset	tarvittaessa syötettävä	Tässä kentässä kerrotaan, miten palvelupyynnön suhteen on toimittu. Esim. kenelle delegoitu ja kenen toimesta.
<b>www-lomakkeen sisältö</b>		
Käyttöpaikka	suositeltava	Käytetään niissä tilanteissa, kun palvelupyyntö selvästi liittyy tiettyyn käyttöpaikkaan. (Esim. kaasusopimukset, irtosanomiset, mittarilukemat)

### 1.1 Palvelupyynnön merkitseminen valmiiksi

Selvitetyn palvelupyynnön tilaksi muutetaan **Valmis**. (Tilan syy: Valmis)

Tilan syy	Kesken
Prioriteetti	Kesken
Seuranta mihin mennessä	Pidossa
	Odotetaan tietoja
	Tutkittavana
	<b>Valmis</b>

### 1.2 Palvelupyynnön delegointi

Mikäli palvelupyynnön käsittely vaatii toisen työntekijän käsittelyä, siirtää asiakaspalvelutyöntekijä sen oikean henkilön vastuulle. Tämä tapahtuu CRM-järjestelmässä delegoinnin avulla.

Palvelupyynnön vastuuhenkilönä on ensin laatija itse!! (tai *asiakaspalvelun yleiskäyttäjä*)

**Toimenpiteet ja muutokset** –kenttään lisätään tieto kenelle delegoitu ja kenen toimesta (esim. omat nimikirjaimet).

#### Tallenna

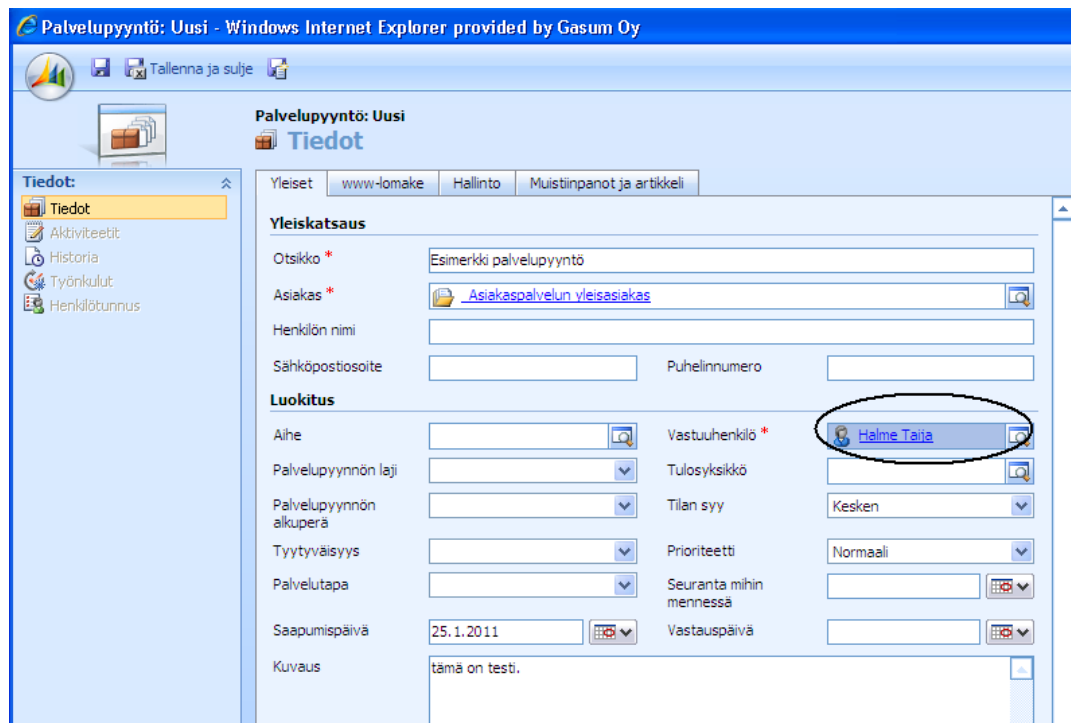
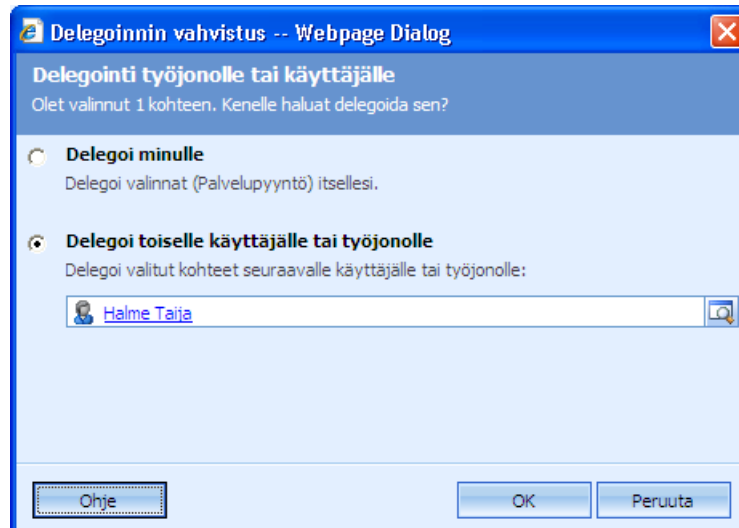
The screenshot shows a web browser window titled "Palvelupyynnöt: Uusi - Windows Internet Explorer provided by Gasum Oy". The page displays a form for creating a new service request. The form is divided into sections: "Yleiset" (General), "Luokitus" (Classification), and "Toimenpiteet ja muutokset" (Actions and changes). The "Vastuuhenkilö" field is circled in red, and the "Toimenpiteet ja muutokset" field is also circled in red.

Otsikko *	Esimerkki palvelupyynnöt
Asiakas *	Asiakaspalvelu yleisasiakas - alä poista
Henkilön nimi	
Sähköpostiosoite	
Puhelinnumero	
Aihe	
Vastuuhenkilö *	Murto Mette
Palvelupyynnön laji	
Yksikkö	
Palvelupyynnön alkuperä	
Tilan syy	Kesken
Tyytyväisyys	
Prioriteetti	Normaali
Palvelutapa	
Seuranta mihin mennessä	
Saapumispäivä	25.1.2011
Vastauspäivä	
Kuvaus	tämä on testi.
Toimenpiteet ja muutokset	delegoitu Tajalle/ mmu

Tämän jälkeen *delegoidaan* halutulle käyttäjälle. Delegointi voidaan tehdä kahdella eri tavalla.

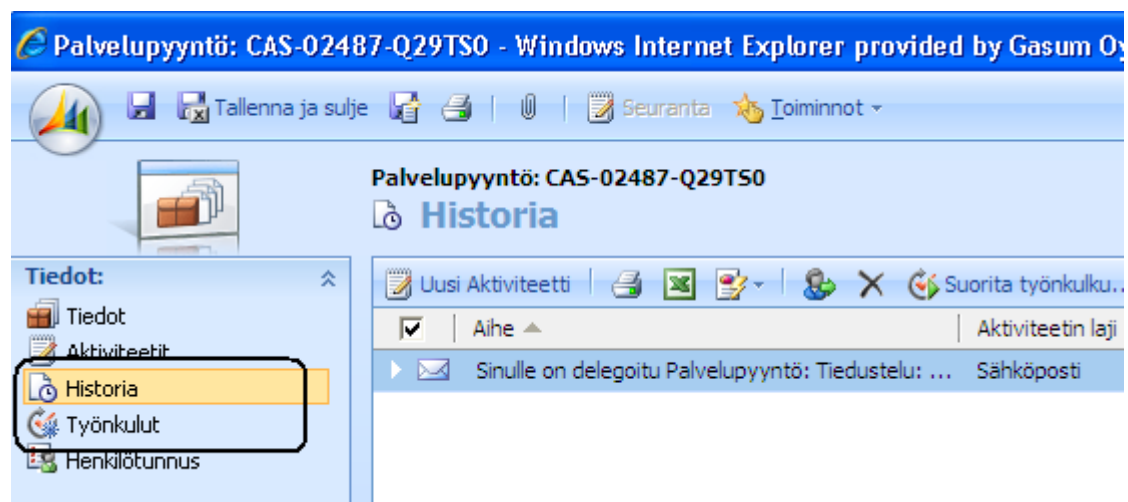
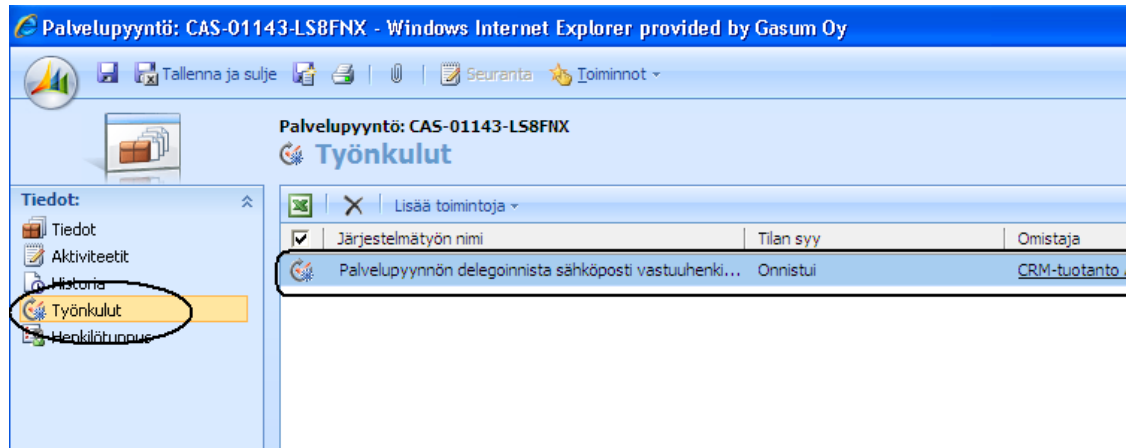
### 1. Tapa

Vaihdetaan vastuuhenkilö palvelupyynnön ikkunassa valitsemalla vastuuhenkilön kohdalla suurennuslasista toinen käyttäjä:



Delegoinnin onnistumisen voi tarkistaa palvelupyynnön *Työnkuluista*.

Onnistunut delegointi näkyy myös Palvelupyynnön *Historia* –tiedoissa.

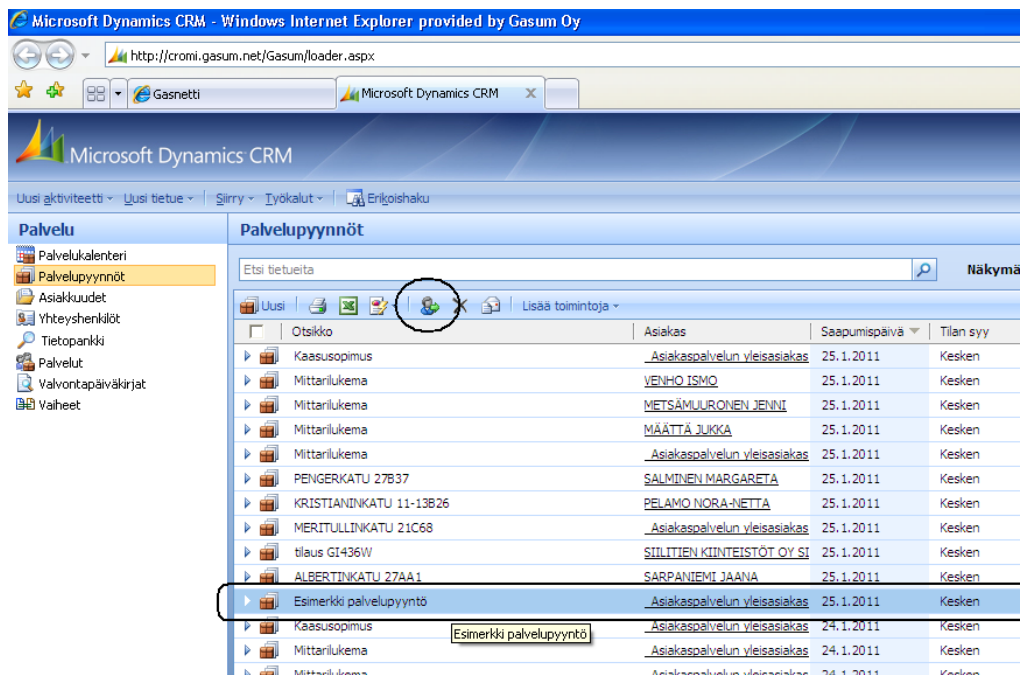


## 2. Vaihtoehto

Suljetaan tallennettu palvelupyynnö ( **vastuuhenkilönä on palvelupyynnön laatija!!** )

Klikataan halutun palvelupyynnön rivi aktiiviseksi

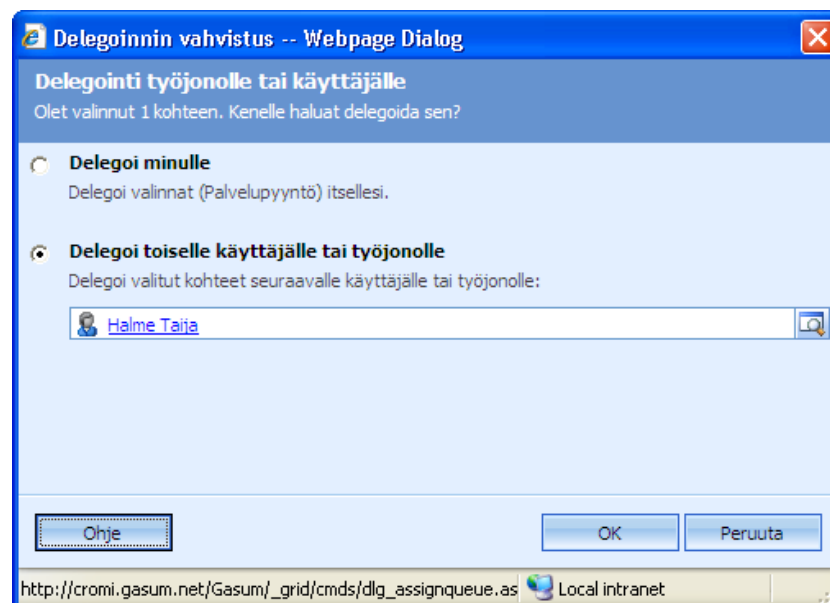
Valitaan yläpalkista delegointi näppäin 



The screenshot shows the Microsoft Dynamics CRM interface. The left sidebar contains navigation options like 'Palvelukalenteri', 'Palvelupyynnöt', 'Asiakkuudet', etc. The main area displays a table of service requests. The 'Uusi' button in the top toolbar is circled. The row for 'Esimerkki palvelupyynnö' is highlighted, and a box is drawn around the 'Uusi' button and the highlighted row.

Otsikko	Asiakas	Saapumispäivä	Tilan syy
Kaesusopimus	Asiakaspalvelun yleisasiakas	25.1.2011	Kesken
Mittarilukema	VENHO ISMO	25.1.2011	Kesken
Mittarilukema	METSÄMULLURONEN JENNI	25.1.2011	Kesken
Mittarilukema	MÄÄTTÄ JUUKKA	25.1.2011	Kesken
Mittarilukema	Asiakaspalvelun yleisasiakas	25.1.2011	Kesken
PENGERKATU 27B37	SALMINEN MARGARETA	25.1.2011	Kesken
KRISTIANINKATU 11-13B26	PELAMO NORA-NETTA	25.1.2011	Kesken
MERITULLINKATU 21C68	Asiakaspalvelun yleisasiakas	25.1.2011	Kesken
tilaus GI436W	SIIILTIIEN KIINTEISTÖT OY SJ	25.1.2011	Kesken
ALBERTINKATU 27AA1	SARPANIEMI JAANA	25.1.2011	Kesken
Esimerkki palvelupyynnö	Asiakaspalvelun yleisasiakas	25.1.2011	Kesken
Kaesusopimus	Esimerkki palvelupyynnö	24.1.2011	Kesken
Mittarilukema	Asiakaspalvelun yleisasiakas	24.1.2011	Kesken
Mittarilukema	Asiakaspalvelun yleisasiakas	24.1.2011	Kesken

Valitaan käyttäjä jolle delegoidaan:



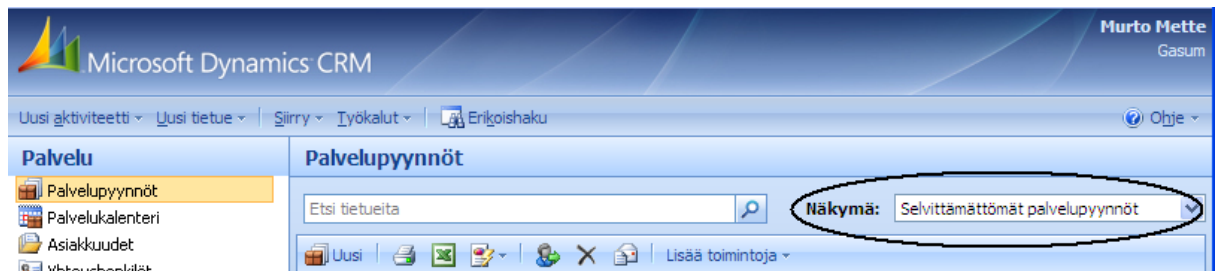
The screenshot shows a dialog box titled 'Delegoinnin vahvistus -- Webpage Dialog'. The main heading is 'Delegointi työjonolle tai käyttäjälle'. Below it, it says 'Olet valinnut 1 kohteen. Kenelle haluat delegoida sen?'. There are two radio button options: 'Delegoi minulle' (selected) and 'Delegoi toiselle käyttäjälle tai työjonolle'. Under the second option, there is a text input field containing 'Halme Taija' and a search icon. At the bottom, there are buttons for 'Ohje', 'OK', and 'Peruuta'. The URL at the bottom is 'http://cromi.gasum.net/Gasum/\_grid/commands/dlg\_assignqueue.as' and the environment is 'Local intranet'.

Palvelupyynnön työnkuluista voi tarkastaa onnistuiko palvelupyynnön delegointi.

### 1.3 Palvelupyynnöiden näkymät

Palvelupyynnöiden tarkastelua varten on CRM-järjestelmään luotu erilaisia näkymiä palvelupyynnöiden aiheiden perusteella. Näkymien on tarkoitus helpottaa palvelupyynnöiden selaamista ja hakemista. Pääkäyttäjän toimesta, on näkymiä mahdollista luoda lisää asiakaspalvelun tarpeiden mukaisesti.

Näkymät löytyvät *Palvelupyynnöt* –ikkunan yläpalkista.



Näkymiä ovat:

- **Selvittämättömät palvelupyynnöt:** Näyttää kaikki järjestelmään tehdyt palvelupyynnöt, joiden tilan syy on **Kesken, Pidossa, Odotetaan tietoja tai Tutkittavana**.
- **Kaasusopimukset:** Näyttää uudet kaasusopimukset ja irtisanotut sopimukset, joita ei vielä ole kirjattu laskutusjärjestelmään.
- **Mittarilukema:** Näyttää asiakaspalveluun ilmoitetut mittarilukemat, joita ei ole kirjattu laskutusjärjestelmään.
- **Nettisopimukset:** Näyttää internet-sivujen kautta tehdyt uudet kaasusopimukset ja irtisanotut sopimukset, joita ei vielä ole kirjattu laskutusjärjestelmään.
- **Omat palvelupyynnöt:** Näyttää käyttäjän itse tekemät palvelupyynnöt (HUOM! muut kuin kaasusopimukset, irtisanomiset tai mittarilukemailmoitukset), jotka eivät ole selvinneet.
- **Palautteet:** Näyttää selvittämättömät palautteet.
- **Selvitetty ja valmiit palvelupyynnöt:** Näyttää kaikki palvelupyynnöt, joiden tilan syy on joko **Selvitetty tai Valmis**.
- **Soittopyynnöt:** Näyttää palvelupyynnöistä soittopyynnöt, jotka eivät vielä ole selvinneet.

Osa järjestelmä näkymistä on nimetty Yleinen –alkuisiksi. Nämä ovat järjestelmän alkuperäisiä näkymiä, joissa jälkepäin lisättyä palvelupyynnön *Valmis* –tilaa ei ole otettu huomioon. Yleinen –alkuisia näkymiä ei välttämättä ole tarpeellista käyttää.

## 2 Myyntikyselyt – Liidit

Jokaisesta asiakaspalvelulle tulleesta myyntikyselypuhelusta tehdään liidi. Asiakaspalvelu ottaa puhelun vastaan ja kirjaa tästä normaaliin tapaan palvelupyynnön, puheluseurantaa varten. Lisäksi asiasta tehdään erillinen liidi.

### ***Myynti: Liidit: Uusi liidi***

Lomake täytetään niin täydellisesti kun mahdollista, kuvauskenttää voi käyttää hyväksi.

Puhelun aikana on syytä selvittää vähintään:

- nimi
- puhelinnumero
- tuote/palvelu josta asiakas on kiinnostunut
- yritysasiakkaitten osalta yrityksen nimi.

**Liidin aihe:** tuote/palvelut josta asiakas on kiinnostunut.

Valitaan liidille oikea **vastuuhenkilö**.

Liidille tehdään *aktiviteetti*, jotta se siirtyy myyjän työhön. (polku: *Aktiviteetit: Uusi aktiviteetti: Tehtävä*)

Aihe: Liidi (tämä on kaikilla liideillä sama)  
Liittymä-kentässä linkki varsinaiseen liidiin

**Tallenna**

Tehtävä: Liidi - Windows Internet Explorer provided by Gasum Oy

Tallenna ja sulje | Seuranta | Toiminnot | Ohje

**Tehtävä Liidi**

Tehtävä Muistinpanot

Aihe \* Liidi

tässä liidi

Liittynen [Liidi esimerkki](#)

Omistaja \* [Murto Mette](#)

Kesto 30 minuuttia Prioriteetti Normaali

Määräaika

Luokka Aliluokka

Tila: Avoin

Delegoidaan oikealle myyjälle: Toiminnot: Delegoi

Delegoinnin vahvistus -- Webpage Dialog

**Delegointi työjonolle tai käyttäjälle**

Olet valinnut 1 kohteen. Kenelle haluat delegoida sen?

**Delegoi toiselle käyttäjälle tai työjonolle**

Delegoi valitut kohteet seuraavalle käyttäjälle tai työjonolle:

[Mattila Tommy](#)

Ohje OK Peruuta

http://gkous04.gasum.net:5555/GasumTesti/\_grid/cmds/dlg\_as Local intranet

Kun vastuhenkilö on hoitanut liidin, liidin tila vaihdetaan; **hoidettu** tai **hoidettu, ei toimenpidettä**.

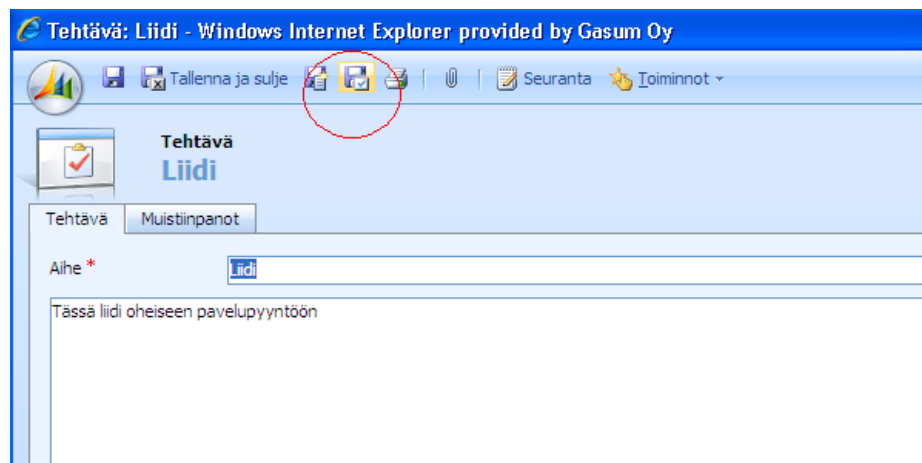
Liidin hoidettu tila tarkoittaa, että se etenee myyntiprojektiksi. Kun liidi on hoidettu, mutta ko. alueella ei esimerkiksi voida tarjota kaasua, niin tilaksi vaihdetaan: hoidettu, ei toimenpidettä.

Tila	Avoin
Liidin lähde	Avoin
Liidin antaja	Hoidettu
	Hoidettu, ei toimenpiteitä
	Hoidettu

## 2.1 Liidin aktiviteetin kirjaaminen valmiiksi:

Yläpalkista **Tallenna valmiina** , jolloin aktiviteetin tilaksi tulee Valmis

Aktiviteetti siirtyy palvelupyynnön Historia-tietoihin



Asiakaspalvelu varmistaa, että myyjä huomaa liidin ja kirjaa sen valmiiksi. Myynti hoitaa liidin viimeistään *2 työpäivän kuluessa*.

### 3 Asiakkuuden perustaminen

Asiakkaan perustamista varten on CRM-järjestelmässä asiakkuudenperustamislomake, joka löytyy sekä palvelun että myynnin alta.

#### Uusi lomake

Myyjä täyttää lomakkeeseen kaikki tarvittavat tiedot.

Myyjä lähettää lomakkeen asiakaspalvelun sähköpostiin: **Toiminnot – Lähetä linkki..** kautta  
([asiakaspalvelu@gasum.fi](mailto:asiakaspalvelu@gasum.fi))

#### Uusi asiakas avattavaksi GEP puolelle

Miilakangas Max

Viesti lähetettiin tärkeydellä Suuri.

Lähetetty: to 3.2.2011 15:46

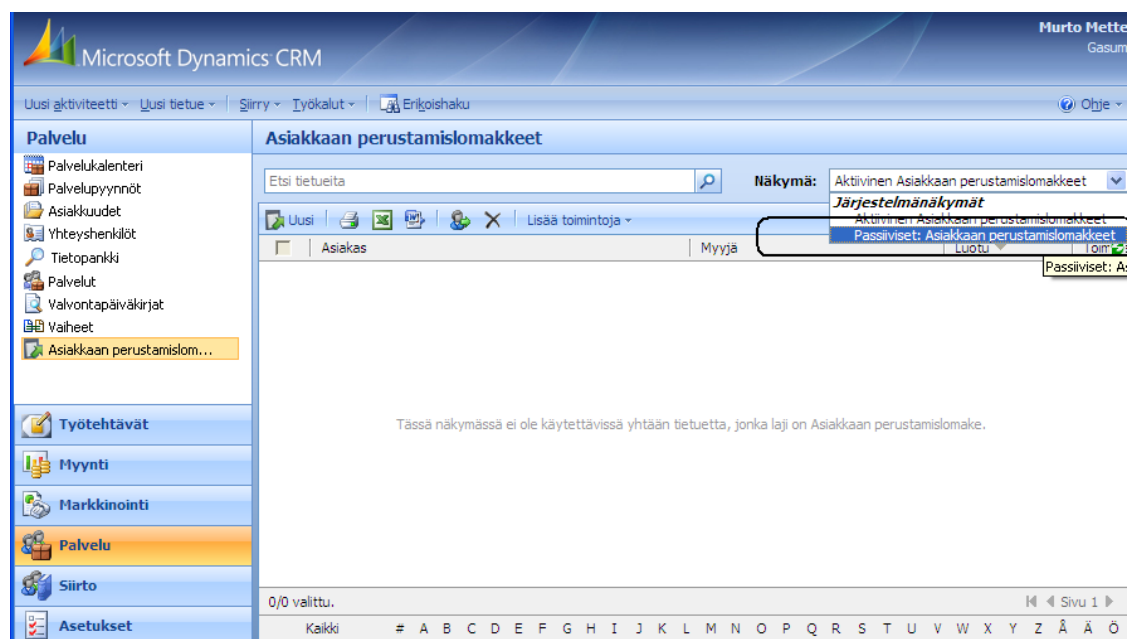
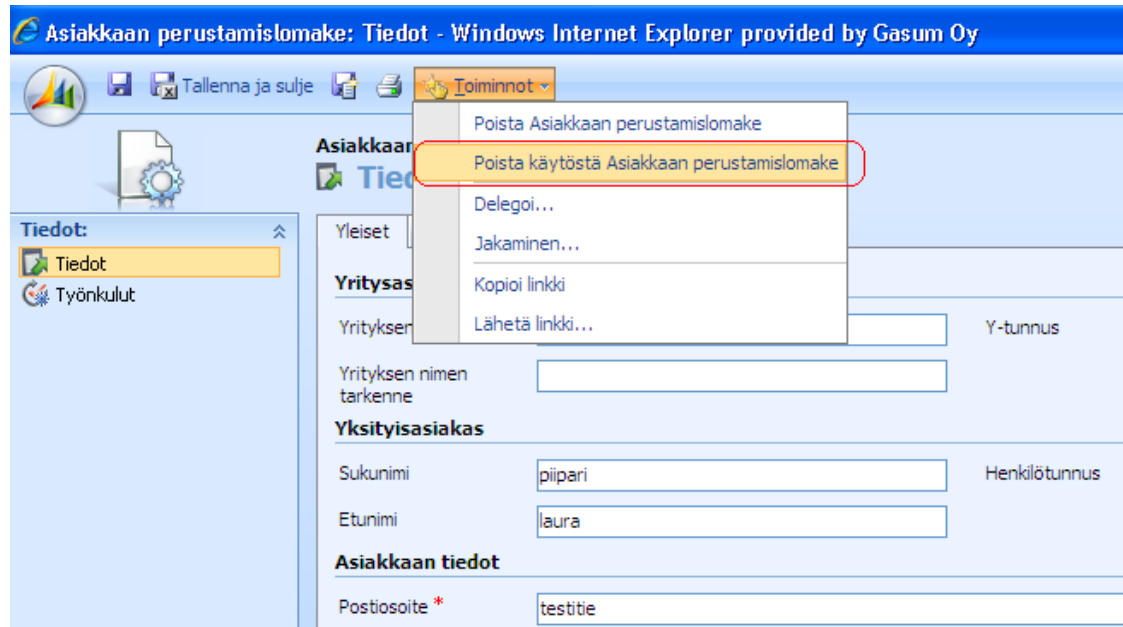
Vastaanottaja: Asiakaspalvelu Gasum Paikallisjakelu Oy

Tiedot

<<http://cromi.gasum.net/Gasum/userdefined/edit.aspx?etc=10062&id=2a7c5ec5-9b2f-e011-a655-0050569f0013#>>

Asiakaspalvelu luo lomakkeen tietojen perusteella asiakkuuden laskutusjärjestelmään.

Lomake siirretään *passiivisten lomakkeiden* näkymään: *Toiminnot: Poista käytöstä Asiakkaan perustamislomake*



## 4 Myyntiprojektien vaiheet

Myyntiprojektin edetessä vaiheen vastuunhenkilö kirjaa omalla vastuullaan olevan vaiheen valmiiksi, seuraavan vaiheen aloittamatta -tilaan sekä vaihtaa seuraavalle vaiheelle oikean vastuunhenkilön. Vaihe siis delegoidaan seuraavan henkilön työjonoihin.

Asiakaspalvelun vastuulle kuuluvat seuraavat myyntiprojektin vaiheet:

- Sopimuksen lähettäminen
- Palautuneen sopimuksen vastaanottaminen
- Osallistumismaksujen laskuttaminen
- Laskutuksen aktivointi

Asiakaspalvelun aloittamatta –tilassa olevat vaiheet löytyvät erillisestä näkymästä:  
(*Palvelu: Vaiheet: Asiakaspalvelun aloittamatta olevat vaiheet*)

Myyntiprojekti	Nimi	Määräpäivä
Maakaasullittymä Gunnaria	Sopimus lähetetty	
Männistönkatu 52/Lindgren Juhani	Kaasu: Energialaskutuksen aktivointi	
Ahdekaunokinkatu 1B/Syrjälä Juha-Pekka	Kaasusopimus palautunut	16.2.2011
Haavikkotie 10	Kaasu: Energialaskutuksen aktivointi	16.2.2011

Vaiheen valmistuttua asiakaspalvelu muuttaa vaiheen tilaksi **Valmis** ja kirjaa vaiheen **Toteutumispäivämäärän**.

Seuraavalle vaiheelle määritellään oikea vastuhenkilö sekä varmistetaan, että tila on **Aloittamatta**.

#### 4.1 Myyntiprojektien seuranta

CRM-järjestelmässä olevien myyntiprojektien etenemistä seurataan asiakaspalvelun toimesta. Seuranta toteutetaan tarkastelemalla vaiheiden etenemistä kuukausitasolla. Mikäli myyntiprojektin tai sen tietyn vaiheen huomataan olevan pysähtyneenä pidemmän aikaa, selvitetään vastuhenkilöltä myyntiprojektin tilanne.