



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

# CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO POK GROUPISSA

YAMK-opinnäytetyö. EJJ19SY

TEKIJÄ/T: Jari Kokkonen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Jari Kokkonen	
Työn nimi CRM-järjestelmän käyttöönotto POK Groupissa	
Päiväys 10.10.2020	Sivumäärä/Liitteet 59/1
Ohjaaja(t) Jarmo Pyysalo, Tuotantotalouden yliopettaja, TkL	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) POK Group Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli CRM-järjestelmän käyttöönotto myynnin ja tarjouslaskennan ohjaukseen sekä asiakkuudenhallintaan POK Groupissa. CRM-järjestelmän oli tehnyt ajankohtaiseksi toimeksiantajan tarve kehittää tarjouksenhoidon ja myynnin prosesseja sekä keskittää siihen liittyvää tiedonkäsittelyä. Myynnin ohjauksen, raportoinnin ja seurannan työkalut tuli päivittää kyvykkäiksi käsittelemään tehokkaammin nykypäivän monipuolista ja monikanavaista tietoa. Niiden tuli huomioida myös tulevaisuuden tarpeet.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli CRM-järjestelmän tarkoitusta, sen hyötyjä, onnistumisia ja tyypillisiä epäonnistumisia. Erikseen käsiteltiin myös muutosjohtamista ja toimintatutkimusta. Muutosjohtamista käsiteltiin ihmisten sitouttamisen ja osallistavan johtamisen näkökulmasta muutoksen aikaansaamiseksi. Toimintatutkimusta käsiteltiin tutkimusmenetelmämuotona, jota sovellettiin opinnäytetyön tavoitteisiin pyrkimisessä kokeilujen, havainnoinnin, oppimisen ja jatkuvan parantamisen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön toteutus noudatteli laadullisen toimintatutkimuksen ominaispiirteitä. Työn eteneminen tavoitetilaa jaettiin pienempiin toteutusvaiheisiin ja järjestelmän testausjaksoihin. Tavoitteisiin edettiin toteutusvaiheita jatkuvasti havainnoimalla sekä niiden perusteella tehtyjen ratkaisujen avulla. Työhön sisältyivät tarjouksenhoitoprosessin nykytilan tunnistaminen siihen liittyvine työkaluineen, kuten myös CRM-järjestelmän käyttöön perustuvan tavoitetilan määrittäminen ja kuvaaminen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena CRM-järjestelmä otettiin käyttöön toimeksiantajayrityksessä huomioiden kaikki aktiviteetit tarjouslaskennasta projektin tilaukseen saakka. Uusi tarjouksenhoitomalli kuvattiin ja käyttöön otettiin. Lisäksi toimeksiantajayrityksen kehittämisprojektien hallintaan kehitettiin uusi projektihallintamalli. Muutosten kohteena olleille työntekijöille työ oli oppiva prosessi, jossa jokaisella oli mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti toteutukseen.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että CRM-järjestelmä tuo monia hyötyjä yrityksen asiakastiedonhallintaan ja se helpottaa asiakasoperaatioiden ohjausta, seuranta ja raportointia. Organisaatioon kohdistuvat muutokset aikaansaadaan yhteen liittämällä ne riittävän selkeästi yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Muutokseen tulee kohdistua riittävä huomio yrityksen johto- ja esimiestasolta saakka; roolit ja vastuut tulee osoittaa selvästi ja tavoitteiden toteutumista tulee seurata. Projektin seuranta helpottaa kooltaan ja kestoiltaan sopivankokoisiin palasiin jaetut vaiheet. Vaihekohtainen eteneminen mahdollistaa myös jatkuvan parantamisen mallin jo projektin aikana, ja sen jatkamisen projektin valmistuttua.</p>	
Avainsanat CRM, asiakkuudenhallinta, myynninohjaus, johtaminen, muutosjohtaminen	
Luottamuksellisuus	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering Knowledge Management			
Author(s) Jari Kokkonen			
Title of Thesis Implementation of the CRM-System in POK Group			
Date	10 October 2020	Pages/Appendices	59/1
Supervisor(s) Mr Jarmo Pyysalo, Principal Lecturer			
Client Organisation /Partners POK Group Ltd.			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was the implementation of the CRM system for managing sales, offer calculation and customer relationship management in POK Group. The work had become necessary because the client organization needed to develop both the offering and sales processes as well as to centralize its information management. Tools for sales management, reporting and monitoring needed to be updated to handle today's diverse and multi-channelled information more efficiently. In addition, the tools had to be able to meet the future needs.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of the purpose of CRM system together with its benefits, successes, and typical failures. Change management and action research were also considered. In order to achieve changes, change management was reviewed from the perspective of both engaging people and collaborative leadership. Action research was reviewed as a form of research method that is applied in pursuit of the goals of the thesis through experimentation, observation, learning and continuous improvement.</p> <p>The implementation of the thesis followed the characteristics of qualitative action research. The progress of the work to the target state was divided into smaller implementation phases and system testing periods. The work proceeded into its targets through continuous observation of the implementation phases and the solutions were made on the basis of these observations. The work included identifying the current state of the offering process with its associated tools, as well as defining, describing, and deploying the target state based on the use of the CRM system. The work was a learning process for the employees subject to the change, in which everyone had an opportunity to actively participate and influence in implementation.</p> <p>As a result of the thesis, the CRM system was introduced to the client organization concerning all the activities from offer calculation to the order of the project. A new offering process based on the use of the CRM system was described and deployed. In addition, a new development projects management model was developed for usage in the client organization. In the end of the thesis both results of the implementation and the change management were evaluated.</p> <p>In conclusion it can be stated that the CRM system brings many benefits to the company's computer aided customer relationship management and it helps controlling, monitoring, and reporting of customer operations. The changes the organization is facing are achieved by linking them clearly enough to the company's strategic goals. Sufficient attention must be paid to the change from the company's management and supervisory level; roles and responsibilities must be clearly indicated, and the achievement of goals must be monitored. Monitoring of the project is facilitated by dividing the phases into pieces of suitable size and duration. This step-by-step approach enables the use of the continuous improvement model during and after the project.</p>			
Keywords CRM, Customer Relationship Management, Sales Management, Sales Process, Leadership, Change Management			
Confidentiality			

## ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö tehtiin POK Groupin tarpeisiin. Työ oli osa yrityksen toiminnan kehitykseen liittyviä tavoitteita. Yrityksen yhteyshenkilönä sekä työn asettajana toimi toimitusjohtaja Teemu Vepsäläinen. Haluan kiittää häntä mielenkiintoisesta sekä haasteellisesta työn aiheesta. Haluan myös kiittää niitä kaikkia projektiryhmän jäseniä sekä POK Groupin myyntiosaston työntekijöitä, jotka avustivat omalla toiminnallaan yrityksen tavoitteen saavuttamisessa sekä CRM-järjestelmän käyttöönotossa.

Kiitän opinnäytetyöni ohjaajana toiminutta Savonian tuotantotalouden yliopettajaa, TkL Jarmo Pyy-saloa saamastani avusta, tuesta sekä maailmankuvaa avaavista näkemyksistä.

Kuopiossa 10.10.2020

Jari Kokkonen

## SISÄLTÖ

LYHENTEET .....	7
1 JOHDANTO .....	8
1.1 POK Group .....	8
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus .....	10
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	12
1.4 Opinnäytetyön lähtökohdat ja liittynät .....	14
1.5 Työn toteutus .....	15
1.6 Projektityöryhmä.....	17
2 CRM - ASIAKKUUKSIEN HALLINTAJÄRJESTELMÄ.....	18
2.1 CRM – Customer Relationship Management .....	18
2.2 CRM:n tavoitteet ja vaatimukset .....	20
2.3 CRM-toteutusmallit.....	21
2.4 Epäonnistunut CRM-käyttöönotto .....	22
2.5 Onnistunut CRM-käyttöönotto.....	23
2.6 CRM-järjestelmän hyödyt .....	24
2.7 CRM-käyttöönoton jälkitoimet .....	25
2.8 Kansainvälinen CRM-käyttöönotto .....	26
3 MUUTOSJOHTAMINEN .....	28
3.1 Visio muutoksen lähtökohtana .....	28
3.2 Muutosjohtamisen tarkoitus ja toteutustyyppit.....	29
3.3 Muutoksen aikaansaaminen käytännössä.....	30
3.4 Muutosvastarinta .....	33
3.5 Muutoksen lähtötilanne ja tavoitteet.....	34
3.6 Muutoksen tulokset ja yhteenveto .....	38
4 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO POK GROUPISSA .....	39
4.1 Henkilöroolit myyntiosastolla .....	39
4.2 Opinnäytetyön projektiryhmän kokoaminen .....	40
4.3 Käyttäjäprofiilien määrittäminen .....	40
4.4 Käyttäjäprofiilien näkymät .....	40
4.5 Liiketoiminta-alueet ja projektiluokittelu .....	41

4.6	Käyttöympäristön muokkaukset prosessia tukeviksi .....	42
4.7	Tehtävänanto CRM-järjestelmässä .....	42
4.8	Projektin tilanhallinta CRM-järjestelmässä.....	42
4.9	Myyntiputken käyttöönotto .....	44
4.10	Tarjouspyyntöjen kuormitus CRM-järjestelmään.....	44
4.11	Muutoksenhallinta CRM-järjestelmällä .....	45
4.12	Entisen tarjouslaskentasovelluksen ohjauksen alasajo .....	45
5	TULOKSET .....	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
6.1	Onnistumisten ja ongelmien yhteenveto .....	50
6.2	Muutoksen johtaminen .....	51
6.3	Jatkotoimenpiteet .....	53
7	YHTEENVETO.....	55
	LÄHTEET .....	57
	LIITE 1: PO.01.08. MYYNTIPUTKI .....	59

## LYHENTEET

Aktiviteetti	Toiminto, joka toteutetaan järjestelmällä/ohjelmistolla.
CRM	Customer Resource Management - asiakkuuksienhallinta- ja myynnin ohjausjärjestelmä ja -prosessi
CRM-järjestelmä	Asiakkuuksien- ja myyntityön johtamisen järjestelmä
ERP	Enterprise Resource Planning - toiminnanohjausjärjestelmä
Fasilitointi	Yhteistoiminnan ja ryhmäprosessin johtaminen neutraalilla ja prosessia eteenpäin kuljettavalla tavalla, omalla ohjauksella edesauttaen ihmiset saavuttamaan lopputulokset itse
GCRM	Global Customer Relationship Management - globaali asiakassuhteiden hallinta
Järjestelmä, ohjelmisto	Tietojärjestelmä
LTA	Liiketoiminta-alue
MWB	Must-Win Battle "taistelu, joka on pakko voittaa"
Resilienssi	Yksilön palautumiskyky psyykkisestä (vastoinkäymisen) rasituksesta
Tuotantoympäristö	Todellinen käyttöympäristö

## 1 JOHDANTO

Asiakastarpeet monipuolistuvat nykypäivänä kovaa vauhtia ja niihin liittyvä tietomäärä kasvaa ja monipuolistuu digitalisaation myötä nopeammin kuin koskaan aiemmin. Suuri tiedon määrä asettaa vaatimuksia tuotettavan tiedon laadulle, sen ylläpidolle sekä luotettavuudelle. Erilaisia kanavia, lähteitä ja ohjelmistoja tiedon tuottamiseen ja hallinnointiin on tarjolla markkinoilla valtavasti. Tiedon kokoamiseen joudutaan käyttämään entistä enemmän aikaa ja se asettaa haasteita myös myynnin ohjaukselle, raportoinnille sekä seurannalle. Asiakastiedon kokoaminen, käsittely ja niihin perustuva toiminnan ohjaus keskitetysti tarjoaa yritykselle ylivoimaisen kilpailuedun markkinoilla, kun asiakkuudenhallintaan liittyvät operaatiot saadaan ohjattua ketterästi luotettavan tiedon varassa ja tiedon ylläpito nopeaa.

Tämän kehittämistyön aiheena on CRM-järjestelmän käyttöönotto POK Groupissa, myynnin toimintamallien ja työkalujen kehittämiseksi tämän päivän asiakkuudenhallinnan ja liiketoiminnan ohjauksen tarpeisiin. CRM, *Customer Relationship Management*, on alalla tunnistettu ja suomen kielelle käännetty muun muassa mm. *asiakashallinnaksi*, *asiakassuhteen johtamiseksi* ja *asiakkuuksien johtamiseksi* (Oksanen 2010, 21).

Opinnäytetyö on osa yrityksessä vuonna 2020 meneillään olevaa strategisten MWB-hankkeiden (*Must -Win-Battle*) kokonaisuutta, joista on johdettu erilliset toiminnankehitysprojektit. Hankkeet on määritetty ja aikataulutettu vuonna 2019 pidetyssä johdonkatselmuksessa, ja niiden avulla toteutetaan vuoteen 2023 saakka määriteltyjä strategisia tavoitteita.

Työn on tehnyt ajankohtaiseksi yrityksen liiketoiminnan viime vuosien kasvu sekä liiketoiminnan laajentuminen, jonka myötä asiakkuudenhallintaan ja myyntiin liittyvä tieto on kasvanut moninkertaisesti. Laajentuneen liiketoiminnan myötä myynnin operatiivista toimintaa ja prosessien toimintaa tulee kyetä hallitsemaan ja ohjaamaan entistä paremmin. Yritykseen on valittu CRM-järjestelmä, joka käyttöönotetaan tässä työssä. Samalla yritykseen kehitetään tarjouksenhoitomalli ja myynnin ohjaus uuden järjestelmän tuomat mahdollisuudet hyödyntäen.

Opinnäytetyön luvussa 1 käsitellään työn taustaa, lähtökohtia ja toteutussuunnitelmaa. Luvuissa 2 – 3 käsitellään asiakkuudenhallinnan- ja toiminnanohjausjärjestelmiin sekä muutosjohtamiseen liittyvää teoriaa. Luvussa 4 syvennyttään CRM-järjestelmän määrittelyyn ja käyttöönottoon POK Groupissa.

### 1.1 POK Group

POK Group on kotimainen sähkönjakelujärjestelmien toimittaja, joka markkinoi, suunnittelee ja valmistaa keskitetyt kokonaisvaltaiset tuoteratkaisut viidellä liiketoiminta-alueellaan. Yritys on perheomisteinen ja perustettu vuonna 1979 Juuassa nimellä Pielisen Omakeskus. 2000-luvun alkuun saakka yritys toimi asuinkiinteistösähköistyksen toimialalla, kunnes laajensi raskaamman kiinteistö- ja teollisuussähköistyksen toimialalle ostamalla Kuopiolaisen Mega-kojeisto Oy:n ja laajentamalla



samalla toimintaansa Kuopioon. Vuonna 2011 Pielisen Omakeskus ja Mega-kojeisto fuusioitiin POK Groupiksi. Osana liiketoiminnan laajentumistaan ja tulevaisuuden tavoitteitaan, yritys siirsi kaiken toimintansa Juuasta Kuopioon vuonna 2014.

POK Group on kasvanut lyhyessä ajassa merkittävästi sähköjakelun toimialalla. Vuonna 2017 solmittu Telemerkki Oy:n liiketoimintakaupalla ja yhdistämällä näin kahden perinteikkään yhtiön voimavarat, yhtiöön muodostui perinteikkään kiinteistö- ja sähköjakelun liiketoiminnan (kuva 1) lisäksi kolme uutta liiketoiminta-aluetta, Sairaalat, Teollisuus ja Marine. Toistaiseksi viimeisimpänä askeleena yrityksessä käynnistettiin Energia-liiketoiminta, vuoden 2019 jälkimmäisellä vuosipuoliskolla. (POK Group, 1.)

Yrityksen valmistamia tuotteita ja palveluita on kuvattu taulukossa 1. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 oli noin 19 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 170 henkilöä Kuopion sekä Jokelan tehtaillaan.

TAULUKKO 1. POK Groupin tärkeimpiä tuotteita ja palveluita.

Buildings	Hospital	Energy	Industry	Marine
Kennokeskukset	Leikkaussali-keskukset	Muuntamot	Automaatio- ja ohjauskeskukset	Komentosillat, konsolit
Kotelokeskukset	Ohjausjärjestelmät	Jakokaapit	Releketelot	Ohjauspaneelit/-pulpetit
Kehikkokeskukset	Kaasuhälytyskojeet	Haarotuskaapit		Ohjauskeskukset
Asuntojen ryhmäkeskukset	Opaste- kaavio- ja valotaulut	Kiskosillat		
Sisä- ja ulkomittauskeskukset		Muuntajat		
Työpaikka-/pistorasiakeskukset		Kojeistot		
<b>PALVELUT:</b>				
FAT-palvelut, sähköiset testaukset ja kappalekokeet, käyttöönotto, järjestelmälläpito ja -laajennukset, kenttähuolto				

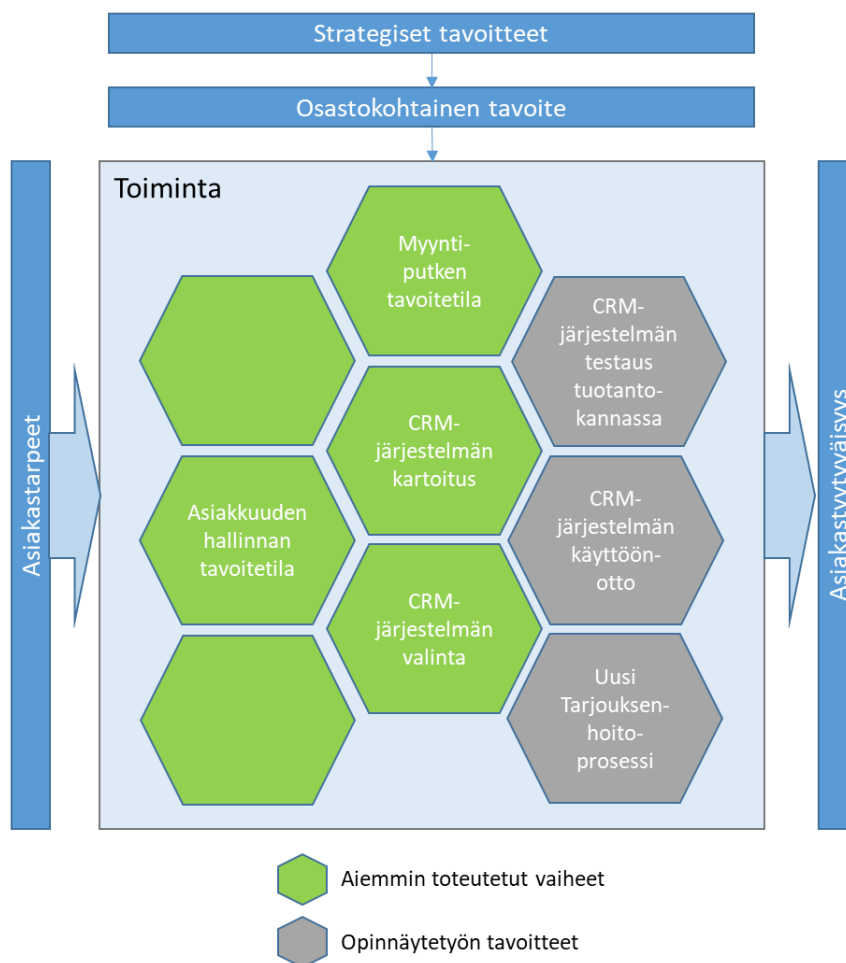
Yrityksen nykyiset asiakkaat ovat oman alansa edelläkävijöitä asuin- ja kiinteistö- ja teollisuudessa, leikkaussalien ohjausteknologiassa, infra- ja verkonrakentamisessa, sekä teollisuudessa ja laivanrakentamisessa. Yrityksellä on valmistavat yksiköt Kuopiossa ja Jokelassa, Tuusulassa.



KUVA 1. POK Group Oy:n valmistamia kiinteistökeskuksia sekä monimittarikeskuksia ja kotijakamoita kiinteistö- ja asuinrakentamiseen (POK, 2020).

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyössä keskitytään uuden sovelluspohjaisen asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) käyttööntöön sähkökeskuksia ja ohjausjärjestelmiä valmistavassa kotimaisessa teollisuusyrityksessä. CRM-projektin voidaan katsoa alkaneen jo vuonna 2016, kun sen määrittelyyn ja valintaan liittyvät työtehtävät alkoivat opinnäytetyön tekijän osalta. CRM-järjestelmän käyttööntövaihe on luonnollinen jatko vuonna 2016 alkaneelle projektille (kuva 2).



KUVA 2. Opinnäytetyön tavoitteet.

Yritykseen viime vuosina muodostettujen kaupallisten liiketoiminta-alueiden hallinta ja niiden keskinäinen vuorovaikutus tulee sovittaa toimivaksi kokonaisuudeksi, jotta voidaan varmistaa läpiluoataava asiakkuudenhallinta sekä kokonaisvaltainen tuote- ja palvelutarjonta molempien yrityksen tehtaiden välillä. Yritysbrändiltään sekä sisäisen toiminnan osalta osittain jo yhteen liitetyt yritykset *POK Group* ja *Telemerkki* ovat hallinneet myyntiprosessinsa toisistaan poikkeavilla ohjelmistoilla. Molemmista näistä ohjelmistoista on havaittu sekä hyviä että huonoja puolia, mutta toiminnan ohjaus on kömpelöä ja sen vuoksi toiminnan yhteen saattaminen on tullut näiltä osin ajankohtaiseksi.

CRM-järjestelmän käyttööntö toteuttaa yrityksen strategista tavoitetta tarjouslaskennan ja myynnin ohjauksen sekä niiden johtamisen käynnistämiseksi uusin työkaluin. Se edellyttää työympäristön,

työkuorman hallinnan sekä tekemisen raportoinnin siirtämistä uuteen järjestelmään. Työntekijät joutuvat sekä omaksumaan uuden järjestelmätyökalun että muuttamaan totuttuja käytäntöjään työn tekemisessä. Tämän opinnäytetyön tuloksena yrityksen toiminnan kehittämiseen tuodaan myös uusi projektinhallintamalli, jota voidaan käyttää jatkossa kehitysprojektien läpiviemiseen.

Opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisena tavoitteena on uusien myynnin johtamista tukevien työkalujen käyttöönotto ja soveltaminen omassa esimiestyössä. Lisäksi työn tulosten kautta tavoitellaan projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittymistä aiempien kokemusten, teoriaopintojen soveltamisen sekä työn toteutuksesta saatavan käytännön kokemuksen avulla. Työn toteutuksessa pyritään tunnistamaan yleiset järjestelmäkäyttöönottojen epäonnistumiseen johtaneet syyt muun muassa alan kirjallisuuden avulla, jotta nämä voidaan huomioida ennalta ja välttää. Työ dokumentoidaan siten, että sitä voidaan soveltaa jatkossa oppimistarkoitukseen vastaavien järjestelmien käyttöönotossa. Työn tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja mahdollisesti yleistettäviä oppeja käsitellään tämän opinnäytetyön luvussa 6 Johtopäätökset.

Opinnäytetyö toteutetaan myyntiosastolle yrityksen molemmille tehtaille. Työssä määritetään uudelle CRM-järjestelmälle myös tarkemmat käyttöparametrit sekä ohjauksen ja käytön logiikka tarjouspyynnön saapumisesta tilaukseen saakka:

- tarjouslaskentatyön kuormitus
- tarjouslaskennan toimintamallit
- myynnin toimintamallit
- myyntityön ohjaus projektin kaupalliseen ratkeamiseen saakka.

Molempien tehtaiden tarjouslaskentaohjelmat jätetään käyttöön ainoastaan teknisen tarjouslaskennan suorittamiseen. Työssä ei käsitellä tilauksen jälkeisiä prosessivaiheita.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on tyypiltään laadullinen toimintatutkimus. Opinnäytetyössä ei sovelleta ulkopuolisen tarkkailijan havaintoja, vaan osallistuvaa ja ohjaavaa tavoitteen toteutumista. Järjestelmä- ja ominaisuusvalinnassa keskitytään ketteryyteen ja sellaisten ratkaisujen valintaan, jotka mahdollistavat eri järjestelmärajapintojen yhteen liitettävyyden ja keskinäisen tiedonkulun. Lisäksi järjestelmään valittuja ominaisuuksia tulee voida käyttöönoton jälkeen ylläpitää ja edelleen räätälöidä yrityksen IT-hallinnon toimesta.

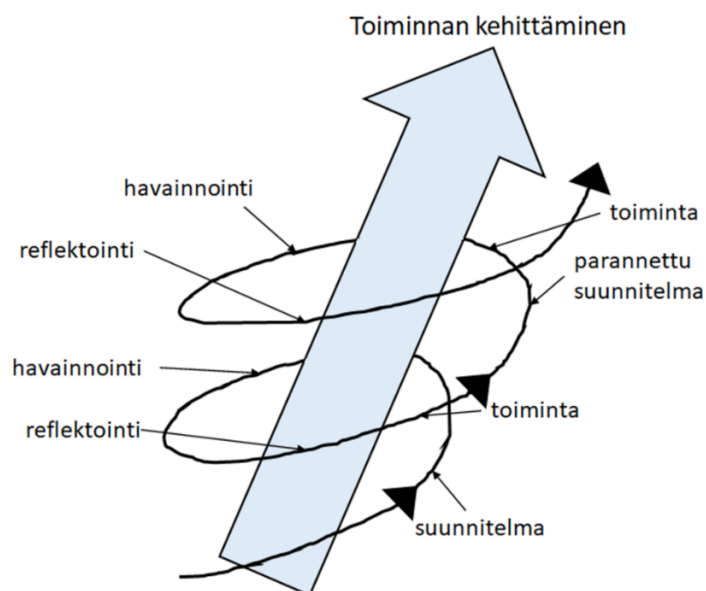
Eri toimintatutkimuksia yhdistäviä piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, pyrkiminen muutokseen sekä tutkittavien osallistuminen muutokseen. Mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre voi olla toimintatutkimuksen kohteena ja tutkimuksen substanssina. Tutkimus itsessään voi käsitellä esimerkiksi tuloksellisuuden kehittämisen edellytyksiä julkisella sektorilla, pukineteollisuuden strategiamuutoksia globalisoituvilla markkinoilla, opiskelijoiden refleksiivisyyden ja itsearvioinnin kehittymisen mahdollisuuksia, organisaatioiden toimintaa ohjaavien kulttuurien muutosta, johtamiskulttuureja, naisiin kohdistuvan väkivallan vähentämisen mahdollisuuksia, psykoterapeuttien reflektioprosessia, lääkäripraktiikassa tapahtuvaa vuorovaikutusta tai vaikkapa mahdollisuuksia luoda hyvinvoinnin globaali sosiaalinen sopimus. Eri tutkimuksissa olennaisia ja yhteisiä tekijöitä ovat uuden tiedon tuottaminen sekä mahdollisimman reaaliaikainen pyrkiminen asiantilan muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä eri tavoin. (Kuula 1999, 10–11.)

Tutkimusmenetelmän sijaan ihmisen elämään ja oppimiseen liittyvässä toimintatutkimuksessa on tärkeää ennen kaikkea tapa, jolla tutkimuskohdetta lähestytään, ei niinkään tietty tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus on perusuonteeltaan sosiaalinen prosessi. Yhteisön toimintatavat, osallistujien ymmärtämys omasta toiminnastaan sekä varsinainen toimintatilanne, joka hyvin pitkälti jäsentyy yhteisön toiminnasta käsin, ovat kohteena tutkivassa toiminnassa. Parhaimmillaan se muodostuu osallistujien yhteiseksi oppimisprosessiksi. Myös hallinnossa ja työelämässä toimintatutkimus on havaittu keinoksi saada osallistujat sitoutumaan johonkin tiettyyn uudistukseen. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 14–15.)

Toimintatutkimus kuvataan usein itsereflektiiviseksi kehäksi, joka muodostuu toisiaan seuraavista vaiheista:

- toiminta
- sen havainnointi
- reflektointi
- uudelleensuunnittelu.

Jaksoihin jaetut peräkkäiset vaiheet muodostavat etenevän spiraalin (kuva 3). Spiraali kuvaa toiminnan ja ajattelun toisiinsa liittyvinä peräkkäisinä ja toistuvina suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektio-uudelleensuunnittelu -vaiheina.



KUVA 3. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 1999, 37 kuvaa mukaillen)

Toimintatutkimuksessa toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla muutosta tavoittelevan väliintulon sijaan: puhutaan interventtiosta (*change intervention*). Interventiossa muutetaan totuttua tekemällä se toisin kuin ennen ja tarkastellaan mitä sitten tapahtuu. Tämä menettely, interventio, saa aikaan sellaisia piirteitä yhteisössä, jotka eivät ennen olleen näkyvissä eikä niitä aiemmin voitu havaita. Toimintatutkimuksessa keskeisenä ideana on kuitenkin muutos parempaan, eikä sillä tavoitella millaisia muutoksia tahansa. (Heikkinen ym. 1999, 44–45.)

Heikkinen ym. (1999, 44–45.) selventävät tekstissään, että toimintatutkimuksen myönteisenä tuloksena voidaan pitää uudella tavalla organisoituvaa, oppivaa prosessia, sekä toiminnan ja tavoitteiden jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä. Saavutettu parempi käytäntö on aina tilapäinen, kunnes kehitetään vieläkin parempi toimintatapa. Uutta toimintamallia ei siis toteuteta hamaan tulevaisuuteen saakka toimintatutkimusprojektin päätyttyä.

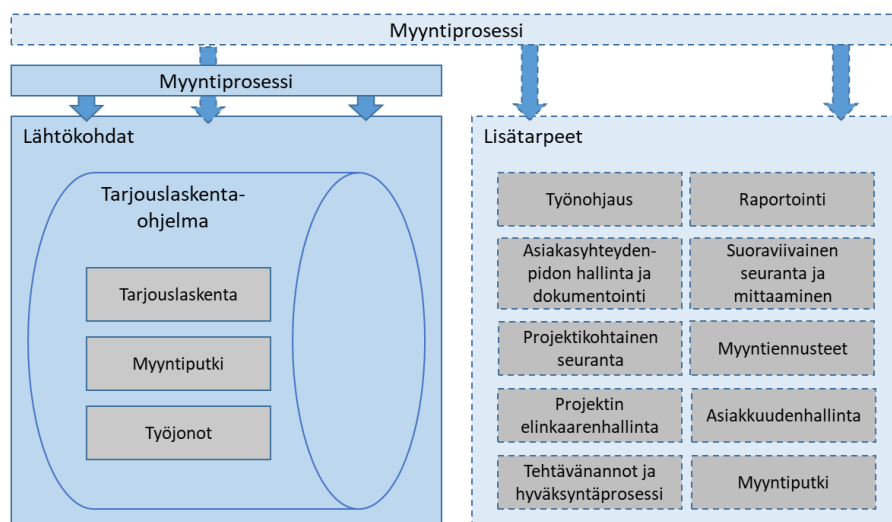
Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain sen omaa. Sen vuoksi sitä on vaikeaa määritellä tarkasti. Kvalitatiiviselta tutkimukselta puuttuvat myös täysin sen omat menetelmät. Laadullinen eli *kvalitatiivinen* tarkoittaa useita erilaisia tukinnallisia käytännön tutkimusmenetelmiä. Paradigmalla tarkoitetaan perususkomusten joukkoa, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. (Metsämuuronen 2000, 9–10.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma täsmentyy koko tutkimuksen ajan, eikä sitä välttämättä voida täysin tarkasti ilmaista tutkimuksen alussa. Voidaan puhua eräänlaisesta tutkijan oppimisprosessista, jossa tarkasteltavan ilmiön ja sitä ohjailevien tekijöiden avulla tutkijan tietoisuutta pyritään tietoisesti kasvattamaan koko tutkimuksen ajan. Tutkija toimii pääasiallisena tutkimusvälineenä keräten johtolankoja ja työhypoteeseja, ja välittäen tietoa tutkittavasta kohteesta. Näiden tietojen varassa tehdään tutkimukseen liittyviä ratkaisuja. (Heikkinen ym. 1999, 69, 74.)

#### 1.4 Opinnäytetyön lähtökohdat ja liitynnät

Opinnäytetyön lähtökohdaksi toimii yrityksen molempien tehtaiden toisistaan poikkeava tarjouslaskentaohjelmisto, joihin on jälkikäteen sisällytetty lisää kaupallista toiminnallisuutta, kuten myynnin ohjaus, aktiviteettien raportointi sekä projekti- ja markkinaseuranta. Järjestelmää (ohjelmisto) ei ole suunniteltu niin monipuoliseksi, millaiseksi se on yrityksessä myöhemmin räätälöity kasvaneiden ohjaustarpeiden vuoksi. Myyntiprosessi ja ajan saatossa kehittyneet toimintamallit on jouduttu rakentamaan ohjelman rajallisuuden lähtökohdista (kuva 8) ja tekemään kompromisseja ohjelmiston tietokenttien käytössä. Kaikkien tietokenttien käyttö ei välttämättä toteuta alun perin suunniteltua käyttötarkoitusta, mutta niiden käyttöön on sovittu ja sovellettu sisäisiä toimintamalleja, joiden käytössä tarvitaan muistisääntöjä ja ohjeita. Liiketoiminnan analysointiin ja ohjaukseen tarvittavaa tietoa kerätään useaa taustajärjestelmää hyödyntäen – jota tämäkin ohjelma osaltaan tuottaa. Työskenkelyn raportointi ja etenkin projektien seuranta sekä niiden tilanhallinta ohjelmalla on aikaa vievää ja osittain muistin varaista, koska kaiken tarpeellisen tiedon ja tilanhallinnan raportointiin ei ole soveltuvaa tietokenttää tai toiminnallista aktiviteettia. Osa käytössä olevista järjestelmistä on tämän lisäksi tulossa elinkaarensa päähän, eikä niille ole mahdollista saada enää ylläpitotukea eikä niitä voida enää päivittämällä uudistaa vastaamaan toiminnan tarpeita.

Kehittämistehtävän on tehnyt ajankohtaiseksi yrityksen tarve kehittää tarjouksenhoito- ja myyntiprosessia pyrkimällä keskittettyyn tiedon käsittelyyn. Myynnin ohjauksen, -raportoinnin ja -seurannan työkaluja on tarpeen uudistaa vastaamaan tämän päivän monipuoliseen ja monikanavaiseen tiedonhallintaan sekä tulevaisuuden tarpeisiin. Kuvassa 4 on kuvattu tunnistettuja lisätarpeita lähtökohtiin nähden, jotka ovat tavoitteena käyttöönottaa uudessa CRM-järjestelmässä, ja päivittää myyntiprosessia sen mukaisesti.



KUVA 4. Myyntiprosessin lähtökohdat sekä tunnistetut lisätarpeet.

Tässä opinnäytetyössä käyttöönotettava CRM-järjestelmä on hankittu myyntityön tehostamiseksi osana yrityksen asiakasprosessin kehittämistä. Järjestelmän määrittelyä varten kuvattiin aiemmin

*Myyntiputki* -prosessi. Tämän avulla tunnistettiin tarpeet CRM-työkälulle, jolla myyntiputken eri vaiheet tullaan jatkossa hallitsemaan (liite 1). Tämän perusteella kartoitettiin potentiaaliset järjestelmätoimittajat ja joista lopulta valittiin ohjelmiston toimittaja.

CRM-järjestelmän käyttöönotossa hyödynnetään laatujohtamisen kokemuksia prosessin määrittelyn ja kuvaamisen, toteutuksen sekä jatkuvan parantamisen keinoin. Työn läpiviennissä hyödynnetään projektijohtamisen opintoja. Yrityksen IT-osaston ammattitaitoa hyödynnetään järjestelmäarkkitehtuurin sekä sovellus alustan räätälöinnissä. Lisäksi tukeudutaan ohjelmistovalmistajan apuun sovellus alustanmäärittelyssä ja muokkaustarpeissa.

Liityntänä työlle toimii yrityksen strategiaproessi sekä strateginen hanke, jolla tavoitellaan parempaa markkinaseurantaa ja markkinaympäristön tuntemusta, kilpailija-analysointia, osastokohtaisia tavoitteita sekä työn seurantaa ja mittaamista.

## 1.5 Työn toteutus

Käyttöönotto käynnistetään katselmoimalla yrityksen strateginen tavoite sekä siitä johdettu toiminnan tavoitetila, johon CRM-järjestelmän tulevalla käytöllä pyritään. Projektille asetetaan tavoitteet lopputulokselle, aikataululle ja kustannuksille. Tavoitteena on näiden kolmen osatekijän keskinäinen tasapaino (kuva 5), joita aktiivisen seurannan ja viestinnän avulla hallitaan. Yhden osatekijän nopeuttaminen vaikuttaa kasvavasti kahteen muuhun projektin hallinnan osatekijään.

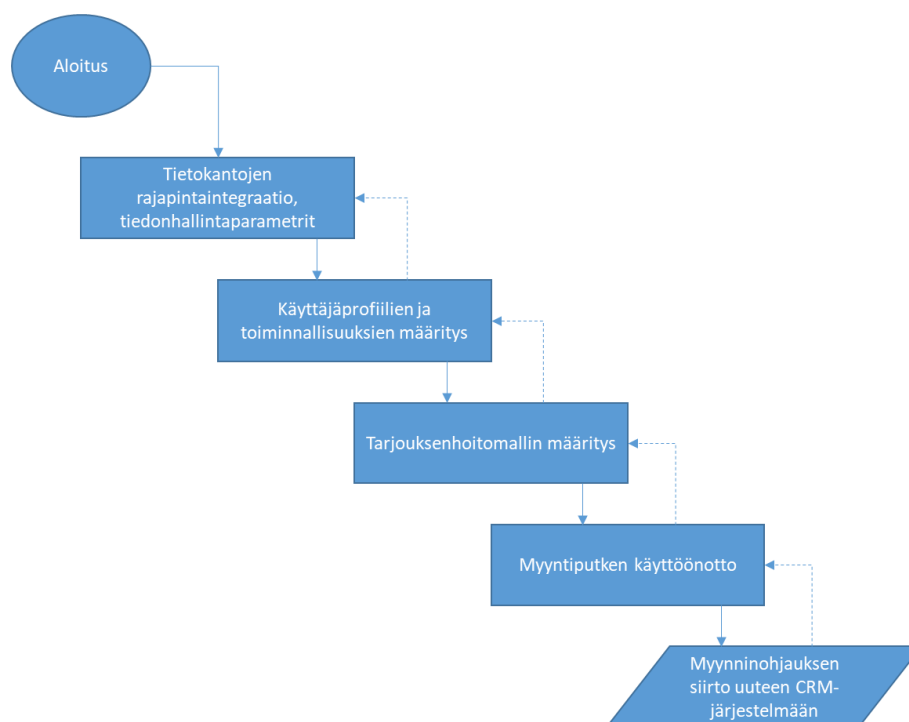


KUVA 5. Projektinhallinnan tasapaino osatekijöiden välillä.

CRM-järjestelmän käyttöönotto toteutetaan kaaviossa 1 kuvatun karkean vaiheistuksen mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa varmistetaan eri järjestelmärajapintojen integraatio, jotta kaikki tarpeellinen projektoja ja asiakkuuksia koskeva tieto siirtyy järjestelmien välillä halutulla tavalla. Käyttäjäprofiilit ja -oikeudet sekä järjestelmän toiminnallisuudet eri prosessivaiheille määritetään käyttäjän roolin mukaan. Tarjouksenhoitomallin prosessi kuvataan uudelleen tarjouspyynnön vastaanottamisesta tarjouksen lähettämiseen saakka. Myyntiputki, eli tarjottujen projektien seuranta, kaupalliset vastuut sekä tehtävänannot projekteittain järjestelmän kautta ohjattuina aktiviteetteina määritetään tarkasti

järjestelmän käyttölogiikkaan. Viimeisimmässä vaiheessa myynninohjaus siirretään nykyisestä tarjouslaskentaohjelmasta uuteen CRM-järjestelmään.

Käyttöönoton aiheiden etenemistä ja niiden valmistumista seurataan säännöllisesti, ylläpitämällä projektin seuranta GANTT-aikataululla. Tavoitteena on toteuttaa myyntiprosessin jatkuvaa parantamista vaihekohtaisen käyttöönoton varrella. Mikäli vaiheen toteuttamiseksi tarvitaan muokkauksia tai lisätoimenpiteitä toteutettavaksi edelliseen toteutusvaiheeseen, palataan niitä tarvittaessa täydentämään ja testauksin todennetaan tehtyjen lisätoimenpiteiden riittävyys. Lisäksi pyritään uudistamaan asiantuntijaroolissa työskentelevien itsensä johtamisen käytäntöjä, suoraviivaistamalla prosessin suorituskykyä käytännön kokeiluina.



KAAVIO 1. CRM-käyttöönoton toteutusvaiheet.

Käyttöönoton seurantalavereissa läpikäydään vaihekohtaisen etenemisen tilanne edellisessä palaverissa sovittujen tehtävien tilannekatsauksin sekä esille nousseet ongelmat. Ongelmiin haetaan ratkaisumallit joko saman tien tai pilkkomalla muutostoimenpiteitä yksittäisiin pienempiin toteutusvaiheisiin, jotta työvaiheet pysyvät sopivan kokoisina ja niiden valmistuminen on tehokasta ja helposti seurattavaa. Tärkeässä osassa työn toteutusta ovat sopivan joustavien valtuuksien asettaminen projektityöryhmälle, yksilön valmentava ohjaaminen, yksilön ja ryhmän kannustaminen kokeilemaan uusia asioita ja oppimaan uusia käytäntöjä ottamalla askeleita mukavuusalueen ulkopuolelle.

Onnistuneen lopputuloksen edellytys on riittävä jämäkkä ohjaus ja suunnan näyttäminen, mutta myös vuorovaikutteinen viestintä sekä tasapuolinen mielipiteiden huomiointi osana päätöksentekoa. Huomioitava on, että prosessin tavoitetilä on työtä aloittaessa vasta karkealla tasolla kuvattu, ja käytäntöön soveltaminen voi tuoda myös yllätyksiä, joihin on syytä varautua ja kyetä sen perusteella

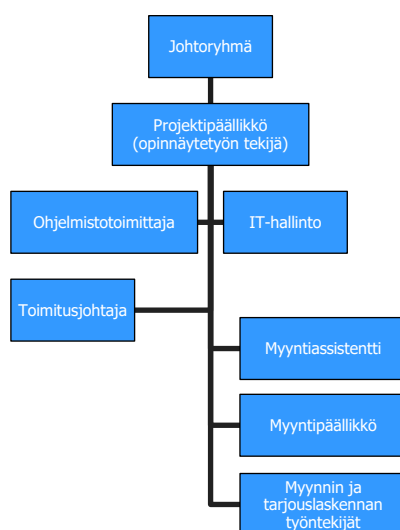


muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaa. Tärkeintä on sopivan pieniin kokeilujaksoihin jaetut käyttöönottoaiheet, niistä saatujen tulosten tarkastelu ja oppiminen. CRM-käyttöönoton oli määrä käynnistyä syksyllä 2019 ja valmistua vuoden 2019 loppuun mennessä.

Kirjallinen työ rakentuu CRM-järjestelmän teoriaosuudesta, jossa havainnollistetaan CRM-järjestelmän tarkoitus, sen hyödyt ja käyttöönottavat. Osana CRM-teoriaa käsitellään myös oppivassa mielessä kokemukset aiemmista onnistuneista ja epäonnistuneista CRM-toteutuksista. Tämän päivän vahvasti globalisoituvassa liiketoimintaympäristössä on tärkeää esitellä myös kansainvälisen käyttöönoton teoriaviitekehys. Käytännön työn toteutusta tukevana teoriana käsitellään muutosjohtamista, jotta muutosta kohtaan aikaansaadaan innostusta, osallistumista ja sitoutumista. Lisäksi teoriana käsitellään toimintatutkimusta, koska työn toteutus tulee olemaan myös havainnoiva ja oppiva prosessi.

## 1.6 Projektityöryhmä

Käyttöönoton projektiorganisaatio rakentuu kaavion 2 mukaisesti. Projektin asettajana toimii yrityksen johtoryhmä. Opinnäytetyön tekijä toimii käyttöönotossa projektin omistajana ja projektipäällikkönä. Avustajana projektin tavoiteasetannan ja järjestelmän tarvemäärittelyn osalta toimii yrityksen ylimmän johdon edustaja. Järjestelmäarkkitehtuurin ja ulkoisten sidosryhmien ohjauksen osalta avustajana toimii yrityksen IT-hallinto, ohjaten ohjelmistotoimittajan työtä projektin läpiviennin aikana esiintyvissä muutostarpeissa sekä järjestelmän toiminnallisuuksien jatkokehityksessä. Projektiryhmän muodostuu myyntiosaston edustuksesta, jotta CRM-käyttöönotossa voidaan huomioida tarjouslaskennan työnkuormituksen tarpeet työskentelyn ja työkuoman hallintaan liittyvät tarpeet ohjelmistoon. Määritetyllä kokoonpanolla varmistetaan jatkuva vuorovaikutus myyntiosastolla, testataan CRM-järjestelmän toiminnallisuuksia, sekä tuetaan ja perehdytetään tulevia käyttäjiä.



KAAVIO 2. Työn toteutuksen projektiorganisaatio POK Groupissa.

## 2 CRM - ASIAKKUUKSIEN HALLINTAJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa perehdytään CRM-järjestelmään, sekä sen käyttöönoton tuomiin hyötyihin ja mahdollisuuksiin asiakastiedon ja asiakkuuksien hallinnassa. Tarkastelu kohdistetaan myös epäonnistuneisiin ja onnistuneisiin käyttöönottoprojekteihin, jotta ne voidaan huomioida tämän kehittämistyön toteutuksessa.

Yritysten alati monimutkaistuva liiketoimintaympäristö, asiakaskohtaiset vaatimukset sekä useissa eri kanavissa kulkeva tieto asettavat organisaation menestykselle haasteita, joita kyetään hallinnoimaan keskitetyllä asiakas- ja markkinatiedon hallinnalla. Olennaisen tiedon hallinta yhdessä paikassa lisää tehokkuutta, joka näkyy asiakkaalle luottamusta herättävänä kokemuksena. Onnistuneesti rakennettu asiakkuuksien hallinta tuottaa parhaimmillaan positiivista kaikua toimittajan palveluntuotosta markkinoille ja kutsuu uusia asiakkaita luokseen muodostuneen positiivisen mielikuvan kautta.

*Strategisella tasolla*, liiketoimintaympäristön muuttuessa, johtajat ja yksiköiden johtajat varmistavat jatkuvasti, että kokonaisvaltainen liiketoimintamalli ja tuloksenteon logiikka säilyttävät kilpailukykyä. Tällaisiin strategisiin näkökohtiin sisältyy aina jonkinlainen myynnin käsitteen kehittäminen:

- Kuka on asiakas?
- Mikä on arvolupauksemme?
- Kuinka myymme ja toimitamme arvoa asiakkaillemme? (Mattsson & Parviainen 2011, 13.)

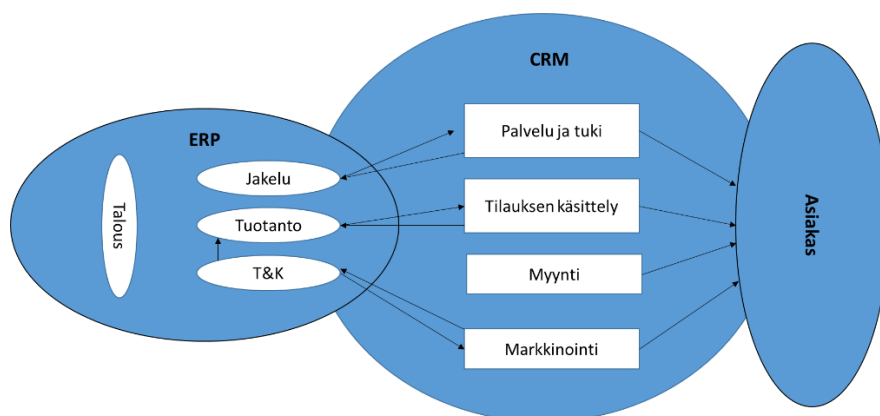
*Liiketoimintayksikön ja keskijohdon tasolla* myynnistä ja myymisestä tulee paljon konkreettisempaa. Liiketoimintayksiköiden päälliköt, myyntipäälliköt, tuote- ja brändipäälliköt, projektipäälliköt ja muut vastaavat henkilöt ovat jatkuvasti huolissaan tarjousten, organisaation, prosessien ja kumppanuussuhteiden rakentamisesta, jotka pystyvät yhdessä saavuttamaan ylimmän johdon asettamat myyntitavoitteet ja jopa ylittämään ne. (Mattsson & Parviainen 2011, 13.)

*Ruohonjuuritasolla*, organisaation saavuttamasta myynnin ja asiakkaalle tuotettavan arvon tulisi motivoida kaikkia – olipa kyse sitten yksittäisen myyntihenkilöstä, T&K:sta, tuotannosta, huolto-organisaation ammattilaisista, tai kenestä tahansa; jopa siivoushenkilökunnasta. Mitä paremmin organisaatio toimii, myyt, tuottaa ja toimittaa arvoa, sitä todennäköisemmin kaikilla on parempi olla. (Mattsson ym. 2011, 13.)

### 2.1 CRM – Customer Relationship Management

CRM, *Customer Relationship Management*, vakiintui käsitteenä vasta 1900-luvun lopussa, eikä sille ole yhtä Suomen kieleen vakiintunutta selvää käännöstä. Alalla sitä kuvataan mm. *asiakashallinnaksi*, *asiakassuhteen johtamiseksi* ja *asiakkuuksien johtamiseksi* – myös pelkäksi *asiakaspalveluksi*. (Oksanen 2010, 21.) Kyseessä on kuitenkin prosessi, jolla yritys kykenee ymmärtämään asiakasryhmiään paremmin sekä voi paremmin vastata näissä tapahtuviin muutokseen (Meriläinen & Tienari 2012, 109).

Nykyään CRM:stä on kasvanut taktinen strategisen markkinoinnin työkalu. 1990-luvun CRM-innovaatiot vastasivat ERP:n (toiminnanohjausjärjestelmän) innovaatioita, jolloin CRM-tekniikan odotettiin täyttävän ERP:n toiminnallisuuden jättämät aukot ja osoittamavan yrityksen asiakaspään liiketoimintatarpeita yritykseen. Vuoden 2002 loppuun mennessä CRM markkina oli alkanut nousta ja ero asiakkaan vastaanottaman arvon ja käsitetyn arvon välillä oli kaventumassa. Yritykset oppivat kokemuksestaan sekä aiemmin epäonnistuneista CRM käyttöönotoista. Parhaat organisaatiot alkoivat keskittymään taustajärjestelmiin integroituihin asiakkaan kohtaaviin etulinjan järjestelmiin (kuva 6), joita kumppanit ja toimittajat käyttivät. (Kumar & Reinartz 2018, 13.)



KUVA 6. Etupään asiakkaiden integrointi taustajärjestelmiin (Kumar ym. 2018, 13).

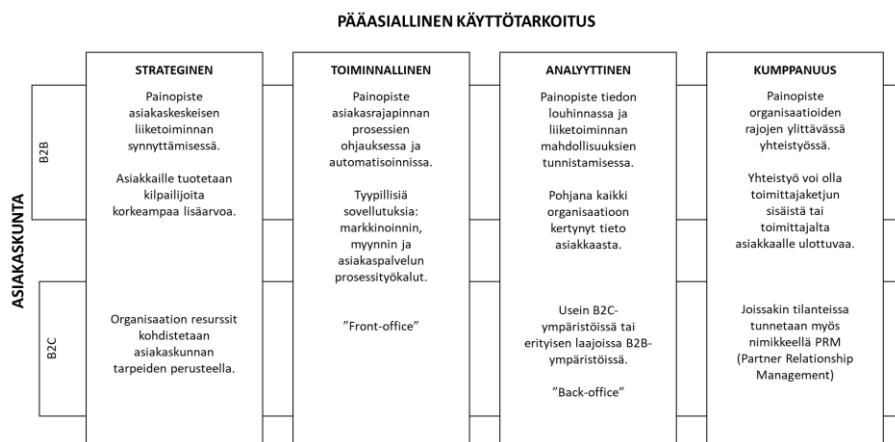
CRM-käsitteen nopea kuluminen saattaa johtua siitä, että kyseessä on moniulotteinen termi. Sillä tarkoitetaan ainakin seuraavia asioita (Oksanen 2010, 22.):

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

Myynti tulee nähdä investointina mahdollisimman suurella takaisinmaksulla. Myynnin ohjaaminen ja asiakassuhteiden hoitaminen ovat CRM-järjestelmän tuottaman tiedon käyttökohteita. Myynninohjausjärjestelmällä täytetään tämä aukko. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14, 30.) Asiakkuuksiin liittyvien tekemisten rekisteröinti on myös asiakaskannattavuuden laskennan edellytys. CRM-järjestelmällä voidaan omien voimavarojen käytön mittaus sekä rekisteröinti tuodaan osaksi asiakkuuksien johtamisen tietojärjestelmää. (Pellinen 2019, 141.)

Kaikki CRM ei ole samanlaista, vaan pääasiallisen asiakaskunnan perusteella tehdään luokittelujen ensimmäinen perusjako. CRM-järjestelmillä voidaan yhtä hyvin käsitellä sekä yritysasiakas- että ku-

luttajatietoja, teknisen ratkaisun soveltuessa yhtä hyvin eri asiakaslajeille. Kyse on sen sijaan käsittelyyn sovellettavista käytännöistä ja normeista. (Oksanen 2010, 24.) Tavallisimpia käyttötarkoituksia on esitetty kuvassa 7.



KUVA 7. Asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella lajiteltu CRM (Oksanen 2010, 24).

## 2.2 CRM:n tavoitteet ja vaatimukset

CRM-hankkeita suunniteltaessa sekoitetaan käsitteet *tavoite* ja *vaatimus* (kuva 8) usein. Tavoite määrittää halutun lopputuloksen, johon liitetään selkeä mittari. Tavoitteeseen joko päästään tai siten ei, eikä välimuotoja ole. Tavoitteen toteutumisen reunaehto on puolestaan vaatimus, sen kertoessa miten tavoitteeseen päästään. Vaatimus voi toteutua joko kokonaan tai osittain. Sekä tavoitteilla että vaatimuksilla on omat alalajinsa. CRM-projekteissa tavoitteet voidaan jakaa esimerkiksi liiketoimintatavoitteisiin, projektikohtaisiin tavoitteisiin ja käyttötasoa koskeviin tavoitteisiin. Vaatimusten alalajeja ovat puolestaan toiminnalliset ja tekniset vaatimukset. (Oksanen 2010, 75–76.)



KUVA 8. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen 2010, 77).

Olemassa olevien tutkimusten perusteella voidaan osoittaa, myynnissä parempia tuloksia tuottavat systemaattiset ja hyvin suunnitellut myyntiprosessit. Kilpailun intensiteetin kasvaessa, innovatiivisten

myyntiprosessien suunnittelu ja implementointi tai olemassa olevien hienosäätö voi edistää merkittävästi kilpailuetua ja suorituskykyä. (Mattsson ym. 2011, 15.)

Prosessiuskavaiset organisaatiot pyrkivät tekemään prosessimäärittelyt ennen CRM-hankkeen aloitusta. Kaikilta osin tapaa ei voida pitää hyvänä. Toimintaprosessit on toki tärkeä ymmärtää, ja usein niiden on syytä olla myös dokumentoituja. Ongelmaksi muodostuu dokumentaation taso, ts. usein sen liiallinen tarkkuus. Jos prosessimäärittelyt tehdään ennen CRM-järjestelmän hankintaa ja prosessi dokumentoidaan hyvin yksityiskohtaisella tasolla, voi prosessia olla mahdotonta noudattaa sellaisenaan missään valmisohjelmistoon pohjautuvassa järjestelmässä. Kun tällaisen prosessidokumentaation pohjalta aletaan määritellä järjestelmän toimintoja, saatetaan työkaluun tehdä muutoksia, jotka tekevät sen käytöstä hankalaa. Toimittaja on alun perin tarkoittanut työkalua käytettävällä tietyllä toimintatavalla, johon se on optimoitu. Työkalua muutettaessa tästä saattaa sen käytettävyys heikentyä. (Oksanen 2010, 77.)

Prosessien ja CRM-työkalujen samanaikainen muokkaus on mahdollista sekä kustannusten kannalta järkevää useimmissa tavanomaisissa CRM-työkaluja yhdistävissä toimintaprosesseissa. Tässä tapauksessa prosessimäärittelyt kannattaa pitää yleisellä tasolla, jos ne halutaan tehdä ennen työkaluvalintaa. Nyrkkisääntönä yhden prosessikuvauksen on mahduttava yhdelle A4-arkille ja sen on oltava luettavissa ilman suurennuslasia. Yksityiskohtainen määrittely voidaan tehdä työkalun käyttöönoton yhteydessä, samalla kun tuotetaan tukimateriaalia. Tällöin varmistutaan siitä, että prosessit tulevat määritellyiksi aidon työkalun tukemina eivätkä ne perustu kuvitelmiin. (Oksanen 2010, 78.)

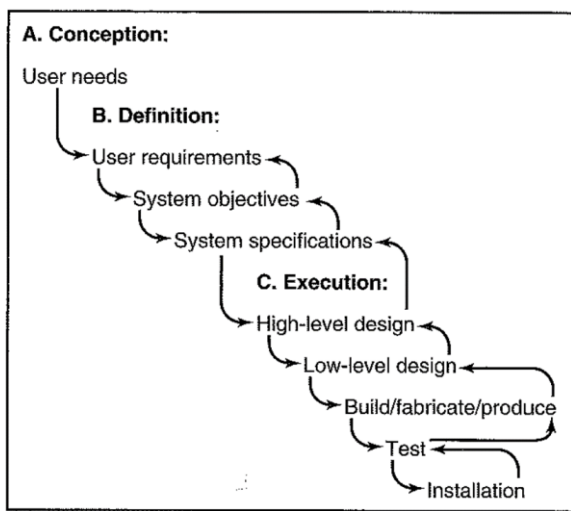
### 2.3 CRM-toteutusmallit

Yritykset voivat toteuttaa CRM-järjestelmän käyttöönoton millä tahansa seuraavista kolmesta vaihtoehdosta tai niiden kombinaatioista (Kumar ym. 2018, 172):

1. kehittää ohjelmisto talon sisällä
2. ostaa lisensioitu ohjelmisto
3. ulkoistaa toteutus ohjelmistosta.

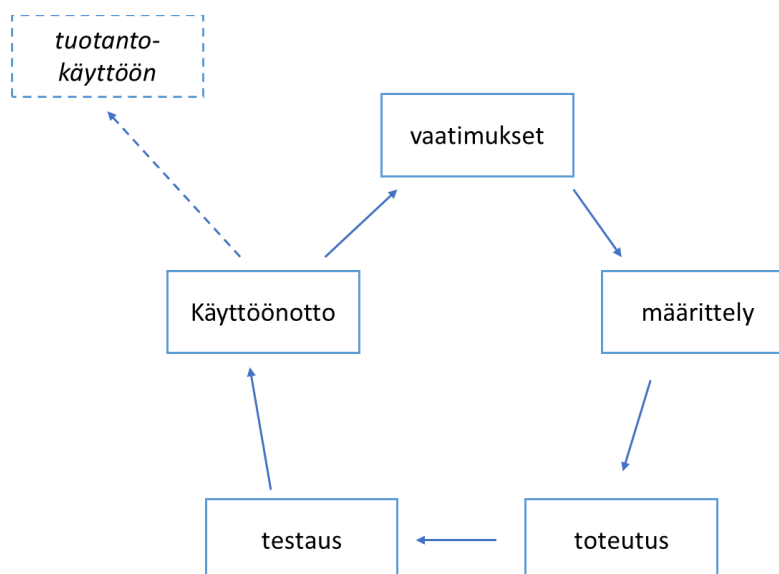
Tietojärjestelmäprojektin käyttöönotolle on tavallisesti kaksi päävaihtoehtoista toteutustapaa: toteuttaen sen joko vesiputousmallilla tai iteratiivisella mallilla. Vesiputousmalli on näistä kahdesta selvästi yleisempi toteutusmalli valmisohjelmiston käyttöönotossa ja kevyessä räätälöinnissä. (Oksanen 2010, 85.)

Vesiputousmalli (kuva 9) on eniten jäsenneltyjä projektinjohtamisen menetelmiä. Se asettaa vaatimusmäärittelyn, analysoinnin, suunnittelun ja testauksen läpi tiukassa, ennalta suunnitellussa järjestyksessä. Edistymistä mitataan suoritteiden perusteella kussakin vaiheessa: vaatimusmäärittely, suunnitteludokumentit, testaussuunnitelmat, testaustulokset, valmistuote jne. (Nicholas & Steyn 2017.)



KUVA 9. Vesiputousmallin periaate (Nicholas & Steyn 2017).

Iteratiivisen toteutusmallin (kuva 10) voisi yksinkertaistaa toteutusmalliksi, jossa vesiputousmallia toistetaan niin monta kertaa, kuin kehityshankkeessa on osasia. Kehityksen kohde puretaan osiin ja kukin osa tehdään kerrallaan alusta loppuun. Iterointi mahdollistaa sen, että osasia voidaan testata yksi kerrallaan elävässä elämässä (tuotannossa), ja sen perusteella suunnitella tulevat osat. (Oksanen 2010, 86.)



KUVA 10. Iteratiivisen mallin periaate (Oksanen 2010, 86).

## 2.4 Epäonnistunut CRM-käyttöönotto

Yleisimpinä syinä CRM-projektin epäonnistumiselle pidetään (Kumar ym. 2018, 57):

- oletus, että CRM on ohjelmistotyökalu, joka hallitsee asiakassuhteet valmiiksi käyttöösi
- CRM-käyttöönotto ennen kuin CRM-strategiaa on laadittu
- huono CRM-järjestelmän ja organisaation prosessien välinen yhteys

- työntekijöiden vastustus
- huono (käsiteltävän) tiedon laatu
- tieto on huonosti toimintakelpoista.

Useimmiten CRM:n käyttämättömyydessä on kyse siitä, että järjestelmä on käytössä mutta sitä ei käytetä. Yleensä käyttäjä osana valintojaan valitsee jonkin muun asian tärkeämmäksi käyttäen siihen työpanoksensa. Moni myyjä voi aluksi innostua tällaisesta järjestelmästä ja tallentaa muistioitaan sinne ahkerasti, mutta harva tarvitsee loppujen lopuksi järjestelmää siihen, mitä kenenkin kanssa on sovittu. Vielä tätäkin harvempi myyjä lueskelee muiden laatimia muistioita niistä asiakkaista, jotka eivät hänelle kuulu. Toinen CRM-järjestelmän ongelma on se, että järjestelmä on hankittu vain yhden yksikön käyttöön ja välitettävän tiedon pääasiallisena vastaanottajana on tiedonvälittäjä itse. Tällaiseen keskittynyt CRM-järjestelmä on niin useimmiten tuomittu epäonnistumaan. (Oksanen 2010, 26.)

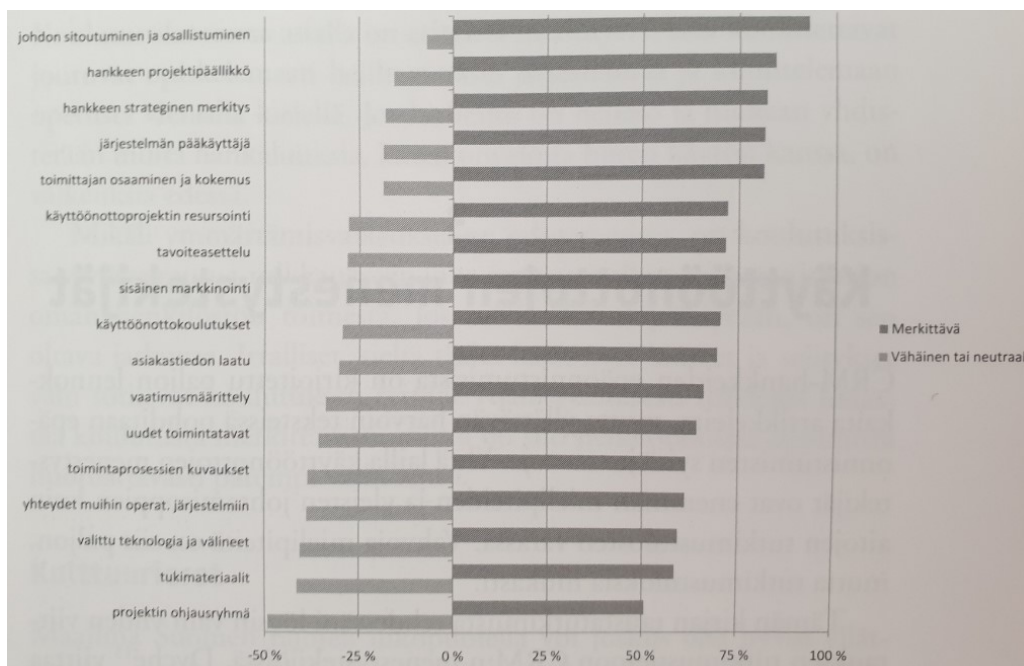
Rubanovitsch ym. (2009, 14.) kirjoittavat kirjassaan *Älykäs myynnin ohjaaminen*, että asiakastietoon tulee herkästi muutoksia, sillä asiakassuhteet elävät ja päivittäin tulee uutta tietoa. Monet CRM-hankkeet ovatkin kaatuneet tiedon laadun ongelmiin, koska asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt eivät päivitä muuttuneita tietoja CRM-järjestelmään sovitulla tavalla.

## 2.5 Onnistunut CRM-käyttöönotto

CRM-käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, mikäli jokainen seuraavista kriteereistä toteutuu kahden vuoden kuluttua sen käyttöönotosta (Oksanen 2010, 29):

1. suunnitelluista käyttäjistä vähintään 80 % käyttää järjestelmää edelleen säännöllisesti
2. järjestelmä tuottaa liiketoiminnan ohjauksessa tarvittavaa tietoa ja käyttäjäorganisaatio on riippuvainen tuosta tiedosta
3. Järjestelmä on organisaation tiedonhallinnan olennainen osa.

Kuvassa 11 on esitetty CRM-käyttöönottojen menestystekijöitä THO Consulting Oy:n vuonna 2010 yritysjohtajille toteuttaman tutkimuksen perusteella heidän mielipiteistään.



KUVA 11. CRM-käyttöönottojen menestystekijät (Oksanen 2010, 48).

## 2.6 CRM-järjestelmän hyödyt

Johtoryhmän, myynnin johdon ja myyjien välinen yhteistyö valinnoissa ja asiakkuudenhoitomalleissa on tärkeää. (Rubanovitsch ym. 2009, 15.) Tätä yhteistyötä voidaan parantaa, kun myyntiä kyetään ohjaamaan älykkäästi sekä lisäämään älyä myynnin ohjaamiseen, jotta myynti tekee oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikeiden asiakkaiden kanssa. Älykkäällä myynninohjausjärjestelmällä varmistetaan käytännössä, että myynti toteuttaa, yrityksen tärkeintä tavoitetta eli arvon kasvattamista edesauttavia asioita. Samoin kaikki asiakkaat hoidetaan niiden tärkeyden ja kaupallisen kannattavuuden mukaisesti ja kukin asiakas saa juuri oikeanlaista palvelua ja hoitoa. (Rubanovitsch ym. 2009, 30, 41.)

Myynninohjausjärjestelmä tarjoaa yritykselle etulyöntiaseman markkinoilla. Sillä saatavat hyödyt on kuvattu myynnin avaintoimintojen näkökulmasta (taulukko 2). Se on keino asettaa toiminnan standardi toimialalle, joka lisää tehokkuutta ja turvallisuutta. Johto saa tämän avulla keinon, jolla se voi identifioida asiakkaansa, seurata myynnin aktiivisuutta ja tuloksellisuutta ja kykenee ohjaamaan myyntiä siten, että myynnin johtaminen ja käytännön myyntityö ovat yrityksen strategian mukaisia ja toteuttavat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. (Åkerberg 2017, 70.)

Nykyään uudet teknologiat mahdollistavat ohjelmistojen edelleen kehittymisen, tietokoneiden laskeutuneen kasvaessa. Tämä puolestaan mahdollistaa palveluprosessien tehokkuuden parantumisen. Tiedon käsittelyn ja varastoinnin teknologia on tulevaisuudessa myös entistä halvempaa. (Aarnikoivu 2005, 167.) Moderneimmat CRM-järjestelmät on toteutettu selainpohjaisina pilvipalveluina, joita voidaan käyttää myös mobiilisovellusten kautta. Tämä osaltaan vähentää viivettä järjestelmään kirjattavista aktiviteeteista. (Åkerberg 2017, 70.)



TAULUKKO 2. Myynninohjausjärjestelmän hyödyt (Rubanovitsch &amp; Valorinta 2009, 41).

Johtoryhmä	Myynnin johto	Myyjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>työkalu myynnin johtamisen ohjaukseen</li> <li>tapa luokitella asiakkuudet</li> <li>tieto asiakkuuksien arvosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>työkalu myyntitiimin johtamiseen</li> <li>keino yrityksen strategisten tavoitteiden asettamiseksi</li> <li>kyky kohdistaa oikeat myyjät oikeisiin asiakkuuksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prioriteetit ja hoitomallit olemassa oleville asiakkaille</li> <li>ohjeet uusasiakashankintaa varten</li> <li>hoitomallien mukaiset työ- ja soittolistat</li> </ul>

## 2.7 CRM-käyttöönoton jälkitoimet

Käyttöönottoprojektin jälkeen CRM-järjestelmän ja uusien toimintatapojen juurtumiseksi ensimmäinen vuosi on kriittisin. Järjestelmä ja toimintatavat jäävät oman onnensa ja ihmisten hyvän tahdon varaan, jos organisaatio siirtää CRM-käyttöönottoprojektin jälkeen katseensa ja keskittymisensä heti seuraaviin kehitysprojekteihin. Useiden henkisten mittarien näyttäessä positiivisilta käyttöönottoprojektin päätöshetkellä, on houkutus päästää irti käytön seurannasta ja tuesta. Asiakastiedot ovat hyvässä järjestyksessä, monet käyttäjät antavat positiivista viestiä uusien työkalujen tuomista hyödyistä, ja järjestelmän käyttö ylipäänsä tuntuu liikkuvan tasaisesti eteenpäin. Alkuvaiheessa koettu toimivuus ja positiivisuus päättyvät todennäköisesti muutamassa kuukaudessa, tai viimeistään yrityksen liiketoimintaan vaikuttavan sesongin käynnistyessä. Silloin kiireen muodostuessa kaikille uudeksi oletustilaksi, aletaan kaivata nopeita ja tehokkaita tapoja asioiden toteuttamiseen. Uuden järjestelmän toiminnot alkavat helposti ärsyttää käyttäjiä, mikäli niitä ei ole siihen mennessä opittu vielä kunnolla. Se saattaa johtaa tilanteeseen, jossa rinnalle alkaa muodostua rinnakkaisia toimintatapoja ja jopa rinnakkaisia järjestelmiä. (Oksanen 2010, 286.)

Yksilötasolla uusien rutiinien juurruttaminen tapahtuu hyötykokemuksen kautta. Se ei kuitenkaan tarkoita järjestelmän tai toimintatapojen juurtuneen osaksi työprosesseja, mikäli osataan pelkkä mekaaninen toisto. Aito toimintatavan juurtuminen tapahtuu työntekijän tunnistaessa CRM-järjestelmän tuoman hyödyn omalle työlleen. Asiakaskontaktien, käytyjen keskustelujen, tehtävien ja sovittujen tapaamisten tallentaminen järjestelmään tulee kyetä toteuttamaan helposti. Lisäksi sieltä tulee löytyä hinnastot tuotteille ja palveluille. Tämä tuottaa työntekijälle tyytyväisyyttä, joka vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. (Åkerberg 2017, 71.)

CRM:ään liittyvä muutos juurtuu organisaatiossa harvoin itsestään. Päävastuullisena tässä ovat organisaation johto ja esimiehet, joilta tietoisia ponnisteluja vaaditaan. CRM tulee ottaa osaksi arkipäivän työskentelyä, ja tuoda se työkaluksi organisaation vakiokokouksiin ja muihin tapaamisiin. CRM ankkuroituu organisaatioon parhaiten, sen ollessa luontevana osana tekemistä kautta linjan. Tällöin aktiviteetit raportoidaan käyttäjien toimesta järjestelmän kautta. Esimiehet, johto ja hallitus puolestaan seuraavat tavoitteiden toteutumista vaivattomasti sieltä. (Åkerberg 2017, 71.)

## 2.8 Kansainvälinen CRM-käyttöönotto

CRM-kehittämiseen haasteita asettaa erityisesti toiminnan kansainvälisyys. Projektin tavoitteisiin tulee linjata, miltä osin on kysymys toiminnan paikallisesta kehittämisestä, ja miltä osin tavoitellaan kansainvälisen yhteistyön tehostamista. Asetettu linjaus asettaa raamit operatiivisessa toiminnassa käytettävälle kielelle, koska kansainvälisessä organisaatiossa kulttuurierot on joka tapauksessa huomioitava. Lisäksi paikallinen ICT-infrastruktuuri saattaa asettaa omat etenemisessä huomioitavat asiat. Paikallisten tarpeiden ja erityispiirteiden luontevalle huomioimiselle tulee projektissa luoda periaatteet yhdessä kansainvälisen organisaation kokonaistavoitteiden kanssa. Tässä epäonnistuminen aiheuttaa projektin rasitteeksi jatkuvan eturistiriidan paikallisten ja globaalien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mansikkaoja 2010, 6.)

Globaali CRM (GCRM) määritellään useissa eri maissa toimivien yritysten tai useissa maissa toimivia asiakkaita palvelevien yritysten strategiseksi prosessien ja käytäntöjen sovellukseksi. Tämän määrittelyn mukaisesti yritys- ja asiakastason eroavaisuudet vaikuttavat yrityksen kulttuurienväliseen ja rajat ylittävään menestykseen. Yritystasolla nämä eroavaisuudet ovat tuotanto, operaatiot, tuoteportfolio ja yrityksen koko. Asiakastasolla yrityksen GCRM-käyttöönoton menestykseen eniten vaikuttavat asiakkaan odotukset, tyytyväisyyden edistäjät, uskollisuus ja kannattavuus. (Kumar ym. 2018, 397.)

Kasvotusten kommunikointi on tärkeä edellytys kansainvälistä CRM-projektia käynnistettäessä. Alkuvaiheessa välitettävää tietoa sekä keskusteltavaa ja selvitettävää asiaa on usein niin paljon, että sitä on turha yrittää käydä läpi muun välineen tai kanavan kautta. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän avulla on myös paremmat mahdollisuudet sitouttaa osallistujia ja mahdollistaa heidän aito osallistumisensa. (Oksanen 2010, 43.)

Kansainvälisessä käyttöönotossa yhtenäisen näkymän kehittäminen GCRM-strategialle on välttämätöntä, jotta se voidaan mukauttaa ja käyttöönottaa alueellisella tai kansallisella tasolla. Vaikeutena tässä on keskittien löytäminen alue- ja maakohtaisten tarpeiden sekä strategisten linjausten kesken kautta linjan, päästämättä silmistä asiakaskeskeistä CRM-strategiaa. Yhtä yksittäistä yhtenäistä GCRM-ratkaisua ei ole olemassa. Teollisuudenala, asiakastyypit, maantieteellinen alue sekä muut muuttujat täytyy huomioida, jotta GCRM-käytäntö voidaan maksimoida. (Kumar ym. 2018, 399.)

Paikallisten resurssien tukeen on syytä kiinnittää erityistä huomiota, valitsemalla vastinparin jokaiselle ulkomailla olevalle projektin avainhenkilölle joko Suomessa tai jossakin toisessa maassa tai yksikössä, jossa CRM on jo käyttöön otettu. Suomalaiselle itsestään selvät asiat eivät välttämättä ole yhtä yksinkertaisia niitä siirrettäessä kokonaan toiseen kulttuuriin ja sellaisten ihmisten niitä selvittäessä, joilla ei ole vielä samalla tasolla olevaa ymmärrystä projektista kuin mitä Suomen yksiköissä jo on. (Oksanen 2010, 45.)

CRM-strategian laatiminen johtotasolla, mutta jättäen tilaa tarvittavalle aluekohtaiselle sopeutumiselle on CRM-järjestelmän toimituksen ja käyttöönoton kannalta välttämätöntä. Tämä mahdollistaa

paikallisten asiakkaiden erityistarpeiden täyttymisen ja huomioimisen, pienentäen samalla kuitenkin riskiä vakaviin poikkeamiin globaaleista standardeistaan. (Kumar ym. 2018, 399.)

Projektin jokaisessa vaiheessa tulee huomioida kulttuurierot ja niiden vaikutukset. Suurin kulttuuriero CRM-hankkeiden kannalta liittyy johtamiseen: jalkautetaanko järjestelmää ja toimintatapoja osallistavalla keskustelulla vai ilmoitusluonteisesti käskyttämällä. Suomalaisille tutumpi keskusteluun perustuva johtamistapa on mahdotonta esimerkiksi Venäjällä, Kiinassa ja Brasiliassa – ainakin, jos lopputuloksia halutaan. Ruotsalaisten käskyttäminen on vastaavasti turhaa. (Oksanen 2010, 46.)

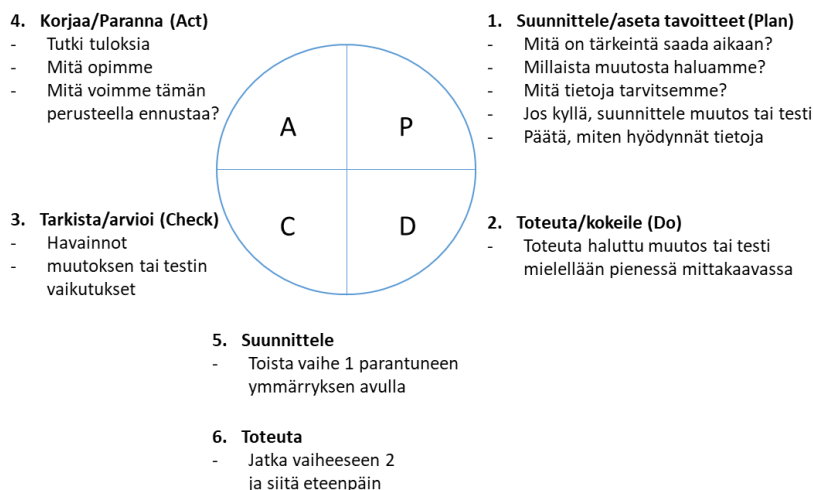
### 3 MUUTOSJOHTAMINEN

Asiakasvaatimukset ja tuoteteknologiat kehittyvät ja muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla. Nopealla kehityksellä ja muutoksella varmistetaan, että tuotteet ja teknologiat eivät vanhene käyttöönottoprosessin aikaan. (Tuominen 2015, 14.) Samalla kun nykypäivän työyhteisössä muutos on tarpeellista paremman palvelun ja kannattavuuden turvaamiseksi, se on myös jatkuvaa ja ennakoimatonta. Yritykselle muutostilanteissa tärkeintä on usein nopeus ja yksilöille turvallisuuden sekä vaikuttamisen kokemus. (Fischer & Vainio 2014, 151.)

#### 3.1 Visio muutoksen lähtökohtana

Uusi ajattelu ja uusi toiminta ovat tärkeimmät tekijät organisaation muutoskyvyn kannalta (Fischer ym. 2014, 153). Sattuman kautta ei mikään organisaatio tule kyvykkääksi. Myönteiset olosuhteet edesauttavat hyvän taloudellisen tuloksen syntymisen. Jotta kestävä kasvu saadaan aikaan, tulee muutoskyvykkyyttä kehittää, kohdistamalla huomiota pitkäkestoisesti kasvustrategioiden luomiseen sekä sellaisten toimintatapojen vahvistamiseen, joilla niissä onnistutaan. Huomio tulee kohdistaa myös muutosohjelmien suunnitteluun ja resurssien varaamiseen käytännön toteutusta varten. Muutoskyvykkyydellä tähdätään nopeampaan oppimiseen, parantamiseen, joka tuottaa tuloksia ja innovaatioihin, jotka vahvistavat ainutlaatuisia kilpailuetuja. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 14.)

Pelkkä muutoskyvykkyys ei riitä, tarvitaan myös uudistumisvisioita ja jatkuvaa kehittymistä, joita kohti mennään. Muuten ei johdeta uudistumista, vaan tyydytään reagoimaan – ja ollaan silti muutoskykyisiä. PDCA-mallissa (kuva 12) muutoksen lähtökohtana on tilanteen tarkastelu, tavoitteen asettaminen ja toiminnan suunnittelu vastaamaan tavoitteita. Kokeilemme toteutusvaiheessa uutta toimintamallia mahdollisuuksien mukaan pienessä mittakaavassa. Tarkistamme, vastaavatko tulokset asetettuja tavoitteita ja korjaamme tarpeen mukaan toimintamme. Lopuksi muutamme toimintamme pysyväällä tavalla, jotta parannuksista tulee kestäviä. Tämä malli on monissa organisaatioissa jatkuvan parantamisen mallien taustalla. Viimeinen parantamisen vaihe, oppien kiteyttäminen ja pysyvien toimintatapamuutosten toteutus, jää usein uupumaan. (Laamanen ym. 2016, 139.)



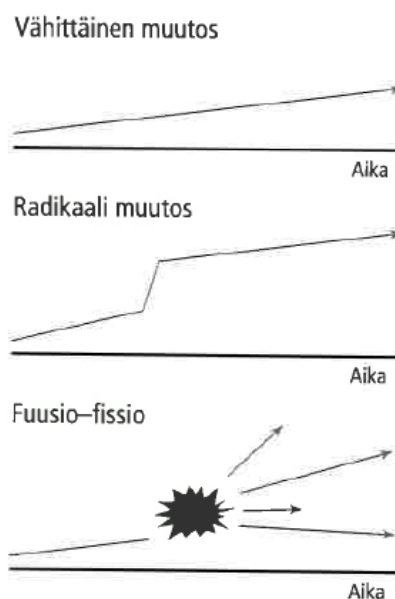
Kuva 12. Demingin ympyrä, PDCA – hyödyllinen muutoksen malli: Suunnittele - toteuta - tarkista - korjaa/paranna (Laamanen ym. 2016, 138).

### 3.2 Muutosjohtamisen tarkoitus ja toteutustyytit

Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutoksen aikaansaamista ihmisen toimintatavassa tai käyttäytymisessä uudistamisen kohteena olevassa ympäristössä. Toimintatavan muutos voi edellyttää uskomusten muokkaamista, jonka tuloksena ympäristön kyvykyys tuottaa tarkoituksenmukaisia tuloksia paranee. Ihminen toimii ympäristössä toteuttaen rooliaan ryhmän jäsenenä. Ryhmässä käydään fasilitoinnin dialogi, joka tähtää ymmärtämiseen. Uuden ymmärryksen varassa toimintaa arvioidaan ja sen kautta syntyy näkemys visiosta ja muutosohjelmasta, jonka avulla muutos voidaan käytännössä toteuttaa. (Laamanen ym. 2016, 175.)

Organisaatioiden muutoksia voidaan jaotella usealla eri tavalla. Kuvassa 13 on havainnollistettu seuraavat kolme perustyyppiä, jotka kattavat kuitenkin jo pääosan tilanteista (Mattila 2007, 15):

- 1) **Vähittäinen muutos.** Tämän taustalla vaikuttavia malleja ovat esimerkiksi laatujohtaminen, TQM tai "Six Sigma" -ohjelma.
- 2) **Radikaali muutos.** Tämän taustalla vaikuttavat "business process re-engineering" – ja "restructuring" -mallit.
- 3) **Fuusio-fissio.** Tässä perustyyppissä organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa.



KUVA 13. Muutostilanteiden tyypit (Mattila 2007, 16).

### 3.3 Muutoksen aikaansaaminen käytännössä

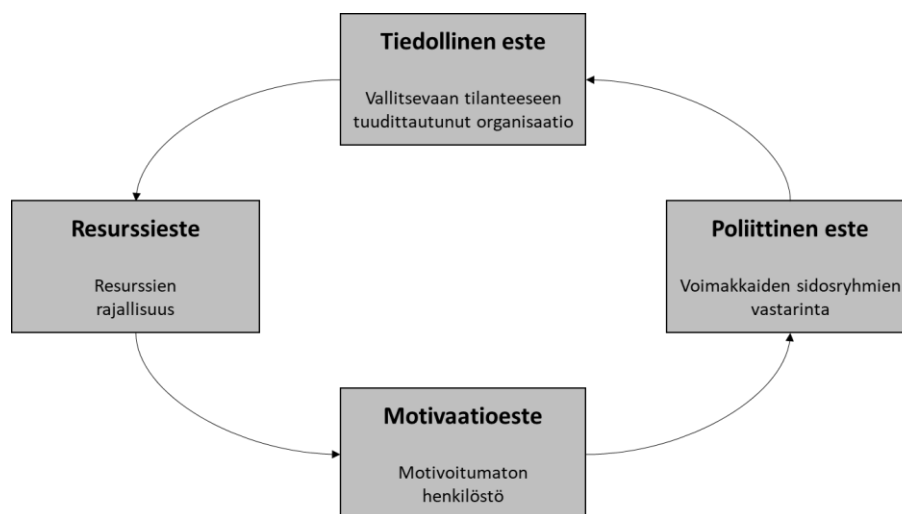
Ratkaisevassa asemassa uudistumisen nopeudessa on yrityksen toimintakulttuuri, joka on ominainen kullekin organisaatiolle. Toimintakulttuuri voi edistää innovaatioita ja uudistumista tai pahimmillaan estää kehityksen. Toimintakulttuuriin sisältyvät ihmiskäsitys, menettelytavat, normit, odotukset, roolit, säännöt ja yhteisön uskomukset ovat usein epävirallisia ja ne vaikuttavat siihen, minkä uskotaan olevan käytännössä mahdollista. Toimintakulttuuri muuttuu aina kun tehdään merkittäviä muutoksia. (Laamanen ym. 2016, 13.)

Organisaatiossa tarvitaan kulttuuria, joka perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen motivoiden ihmisiä toteuttamaan sovittua strategiaa – ei mekaanisesti, vaan strategian hengen mukaan. Kun ihminen sisäistää uuden strategian ja mieltyy siihen, hän hyväksyy sen omasta tahdostaan ja noudattaa sitä vapaaehtoisesti. Vasta sitten, kun kaikki organisaation jäsenet noudattavat ja kannattavat strategiaa olosuhteista riippumatta, yritys erottuu tavoitteidensa erinomaisena ja johdonmukaisena toteuttajana. Edettäessä kohti tätä tavoitetta tulee voittaa strategian tiellä olevat organisatoriset esteet, jotka voivat romuttaa parhaankin strategian. (Kim & Mauborgne 2010, 201.)

Yritysjohtajat ovat vakuuttuneita, että yleisesti muutoksen haaste on valtava. Kuvassa 14 on esitetty pääasialliset neljä estettä (Kim ym. 2010, 175–176):

1. **Tiedollinen.** Työntekijät tulee saada ymmärtämään välttämättömyys strategiselle suunnanmuutokselle. Miksi muuttaa toimintaa, kun nykytila on palvellut organisaatiota hyvin tähänkin saakka?
2. **Resurssien rajallisuus.** Mitä suurempi strateginen muutos on, sitä enemmän sen toteuttamiseen oletetaan tarvittavan resursseja.

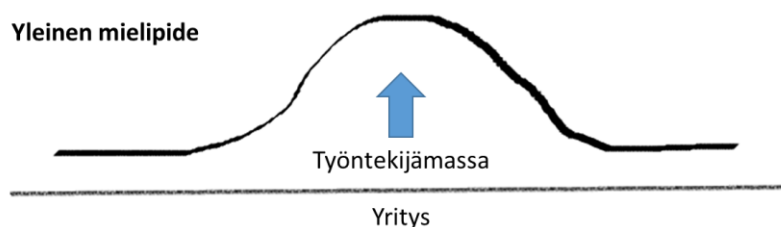
3. **Motivaatio.** Miten motivoida avainhenkilöt irtautumaan vallitsevasta tilanteesta nopeasti ja peräänantamattomasti.
4. **Poliitiikka.** Voimakkaiden (yrityksen sisäisten) sidosryhmien tekemä vastarinta.



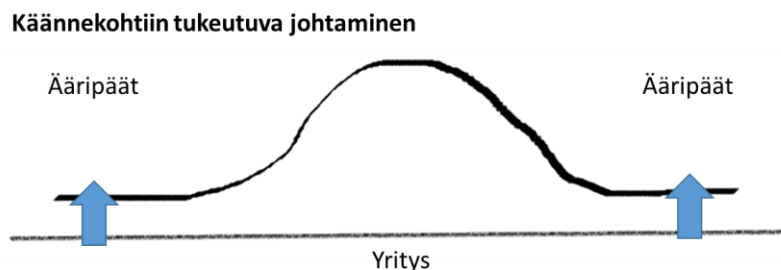
KUVA 14. Neljä organisatorista estettä strategian toteutuksessa (Kim ym. 2010, 179).

Yritysten on hylättävä totutut opetukset muutosten toteuttamisessa, onnistuakseen voittamaan esteet. Yleisesti vallitseva käsitys on, että mitä suurempi muutos, sitä enemmän tarvitaan resursseja ja aikaa, ennen kuin saavutetaan tuloksia. Tämä käsitys pitää kuitenkin kääntää toisinpäin ja soveltaa johtamista, joka tukeutuu käännekohtiin. Sen avulla edellä mainitut neljä estettä voidaan ylittää nopeasti ja pienin kustannuksin, ja samaan aikaan saada työntekijät tukemaan vallitsevasta tilanteesta irtautumista. (Kim ym. 2010, 176.)

Organisaatioiden muutoksia koskeva tavanomainen teoria tukeutuu uudistamiseen, jossa keskitytään saamaan massa liikkeelle (kuva 15). Se vaatii käytännössä huomasti resursseja ja paljon aikaa. harvalla johtajalla on tähän ylellisyyteen varaa. Johtaja, joka tukeutuu käännekohtiin, valitsee päinvas-taisen etenemistien. Hän pyrkii muuttamaan massaa kohdistuen huomionsa ääripäissä oleviin ihmisiin, tekoihin ja toimintoihin, joiden vaikutus tuloksiin on poikkeuksellisen suuri. Käännepisteisiin tu-keutuvat johtajat pystyvät taivuttelemaan nopeasti ja rajallisin resurssein myös ytimen, muuttamalla ääripäitä. (Kim ym. 2010, 199.)



Organisaation muuttamisen teoria perustuu massan muuttamiseen. Muutoshankkeissa pyritään sen mukaisesti saamaan massa liikkeelle, ja se vaatii huomasti resursseja ja paljon aikaa.



Muuta massoja keskittymällä ääripäihin – ihmiseen, tekoihin ja toimintoihin, joilla on poikkeuksellisen suuri vaikutus tuloksiin.

KUVA 15. Yleinen mielipide verrattuna käännekohtiin tukeutumiseen (Kim ym. 2010, 200 kuvaa mukaillen).

Tarvitaan hyvää asioiden hallintaa ja innostavaa mielen prosessia, jotta muutoksissa onnistutaan. Usein organisaation johtajat, liiketoiminnan kehittäjät ja muutoshankkeiden vetäjät keskittyvät asioihin. Tällä tavalla tulokset jäävät usein laihoiksi, koko organisaatio alisuoriutuu ja hankkeiden vetäjät turhautuvat. "Asiat" eivät ole vain "asioita". Muutosta tulee lähestyä kokonaisvaltaisemmin. Jokaisen muutoshankkeen ytimessä on yksilön toimintatavan muutos. (Laamanen ym. 2016, 33.)

Muutokset tapahtuvat ihmisten kautta. Varsinaisen muutoksen arjessa tekevät työntekijät. Miten muutosta toteuttava ihminen mieltää tai ymmärtää asetetut tavoitteet ja tehtävät, jää usein vähemmälle huomiolle. Riskinä on myös, että ihmiset tullaavat tuttuja polkuja ja varsinaiset muutokset toiminnassa jäävät vähäisiksi ja sen myötä tulokset vaatimattomiksi. (Laamanen ym. 2016, 38–39, 41.) Kaaviossa 3 esitettyjen kokonaisvaltaisen uudistumisen vaiheiden mukaisesti, johtajan vastuulla on johdattaa ihmiset uusien asioiden ja kokemusten äärelle – ja päättäväisesti rohkaista ottamaan askeleita uuteen (Korhonen & Bergman 2019, 15).





KAAVIO 3. kokonaisvaltaisen uudistumisen vaiheet (Korhonen ym. 2019, 18).

Muutostilanteessa johtaminen ja työnteko saavat uusia sävyjä. Monet pohjavirrat ja yksilöiden väliset toimintatyyppien erot korostuvat epävarmassa tilanteessa. Sen vuoksi muutostilanne toimii organisaation ja sen jäsenten todellisen luonteen mainiona koelaboratoriona. (Mattila 2007, 18.)

### 3.4 Muutosvastarinta

Mattila (2007, 48.) selvittää, että aiempiin tilanteisiin liittynyt kielteinen stressi saa helposti epäoimään tulevien muutosten houkuttelevuutta. Mattilan kokemusten mukaan ahdistavat muutoskokemukset syntyvät tyypillisesti juuri riittämättömyyden tunteesta, eivätkä siitä, että työn sisällön tai työpaikan uudistuminen koettaisiin kielteiseksi. Kun vanhat traumat tunnistetaan, kohdataan ja käsitellään avoimesti yhdessä, voidaan päästä eteenpäin ja jättää historian kaunat taakse.

Keskeistä on organisaation ydinvahvuuksien tunnistaminen: mikä on organisaation perimää, jota on syytä vaalia myös uudistumisen aikana? Samalla luodaan yhteistä kieltä ja ymmärrystä eri tahojen kanssa – synnytetään luottamusta siihen, että kunnioitetaan historiaa ja aiemmin aikaan saatua. Näin tiedetään paremmin, millaiselle perustalle uutta rakennetaan. (Korhonen ym. 2019, 35.)

Muutoksen vastustuksessa on yleensä taustalla jokin tärkeä asia, joka kannattaa ottaa huomioon. Yllättävän usein on kyse myös siitä, että asia on niin uusi, ettei sen mahdollisuuksia pystytä juuri-kaan vielä hahmottamaan. Ja koska hahmottaminen edellyttää oikeasti nykytoiminnan muuttamista

ja kokeiluvaiheen hyödyntämistä, siihen ohjaaminen vaatii esimiehiltä ja muilta uudistumisen johtajilta vahvaa otetta ja sinnikkyyttä kannustaa testaamaan. Monet muutokset vaativat johtajuutta ja uutta kohti johtamista, ja samalla organisaation kuuntelemista. Jälkikäteen moni epäilyä herättänyt muutos on osoittautunut onnistuneeksi. Parasta palautetta on se, kun vahva epäilijä tulee jälkikäteen kertomaan, ettei haluaisi palata enää menneeseen. (Korhonen ym. 2019, 31.)

Ihmisten järjenvastainen reagointi muutoksiin on ymmärrettävää – tavallaan hyvin järkevää toimintaa – kun asiaa tarkastelee ihmislajin kehityshistoriasta käsin. Olemme meidän päiviimme asti, aivan viimeisiä ”sekunteja” lukuun ottamatta, eläneet hyvin vaarallisissa luonnonoloissa. Niissä kaikki tavallisesta poikkeavat muutokset näkökentässämme ovat pitäneet sisällään mahdollisen vaaran: milloin kaatuvasta puusta, vaanivasta villipedosta tai vihollisesta. Tämä syvällä aivoissamme piilevä hyökkäys-pako-reaktio käynnistyy meissä edelleen, kun jotain epätavallista tapahtuu. Mielikuvissamme varaudumme mahdollisiin uhkiin, mitä pahimmillaan voi tapahtua ja miten selviämme. Näiden liskoaivoistamme nousevien tunnevaltaisten vasteiden takia esimiesten pitää varata aikaa keskustelulle ja kysymyksille ja kertoa, mitä muutos tarkoittaa ja miten se tehdään hallitusti. Näin tilanne vähitellen rauhoittuu ja ihmiset ovat valmiimpia miettimään uudistuksen hyviä puolia. (Järvinen 2020, 22–23.)

### 3.5 Muutoksen lähtötilanne ja tavoitteet

Nykytilanteen ymmärtäminen on keskeistä, jotta voi hahmottaa edessä olevan matkan mittavuuden. Organisaatiota laajasti koskettavissa uudistumistilanteissa nykytilan selvittäminen on laaja tehtävä. Organisaatiossa voidaan yleensä hyödyntää liiketoiminnan raportteja ja mittareita, asiakkaisiin liittyvää tutkimustietoa sekä henkilöstötutkimusten tuloksia. Tämän lisäksi on tärkeää tunnistaa yrityksen tunnetila, josta saa parhaiten tuntumaa keskustelemalla kattavasti organisaation eri tasoilla työskentelevien ihmisten kanssa. (Korhonen ym. 2019, 37.)

Visio on yleinen käsitys siitä, miksi haluamme tulla. Se on yhteinen tulevaisuudenkuvamme sellaisena, kuin haluamme sitä. Tehokas visio on kuin halu saada kaunis mökki järven rannalta kirkkaiden vesien ja metsän ympäröivänä. Se on jotain, jonka kaikki haluavat saavuttaa. Johtajan tulee muodostaa tämä kuva ja välittää se kaikille. Vision tarkoitus on tuottaa energiaa, ja energia tuotetaan inspiraatiosta. Visio on inspiraation lähde, jossa jokainen näkee itsensä ja ymmärtää oman osuutensa sen toteuttamisessa. Voimakas visio ei tule pelkästään rationaalisista laskennoista vaan myös sydäimestä. (Tuominen 1990, 127–128.)

Yleisesti tavoitteet hyväksytään, jos tiedetään, kuinka ne saavutetaan. Tällä tavoin hyväksytään yleensä 10 - 15 %:n parannukset. Suurten muutosten suhteen on parempi tapa asettaa tavoitteet; kuvittele, että 100 % on mahdollista. Monissa tapauksissa se onkin. Emme tavoittele parempaa kuin mielikuvamme parhaasta. Benchmarking on yksi hyvä tapa nostaa tuota mielikuvaa. Aloita benchmarkkaamalla prosesseja. Tutki, miten muut ovat saavuttaneet haastavat tavoitteensa. Jos

tarpeen, alenna tavoitettasi esim. 60 prosenttiin. Tällä tavoin voit sitoutua paljon korkeampiin tavoiteisiin kuin perinteisellä tavalla. Alenna tavoitettasi ainoastaan, mikäli selkeä tarve sen alentamiselle on olemassa. On parempi parantaa onnistumisen mahdollisuuksia kuin laskea tavoitetta 60 prosentin parannukseen. (Tuominen 1990, 132.)

Strategian ja vision kirkastamisessa ja läpiviennissä on keskeistä, että koko organisaatio saadaan mukaan alusta saakka. Paras keino siihen on organisaation kuuntelu tavalla tai toisella. on tärkeä saada paljon palautetta ja paljon näkemystä, ja kun organisaation palaute otetaan oikeasti huomioon suunnitelmissa, niiden toteutumiselle on vankka pohja. Jos on olemassa ulkoinen uhka, on yleensä helpompi synnyttää strateginen ambitio. Toisinaan uudistumistarpeen ymmärtäminen voi olla pitkä ja monipolvinen vaihe – toisinaan taas tarve on useimmille selvä. Jos tavoite on liian lähellä nykytilaa, se antaa mahdollisuuden jäädä paikalleen. Muutoksen on oltava niin iso, että moni ei voi uskoa sitä todeksi, kun tavoitteeseen on päästy. (Korhonen ym. 2019, 44.)

Kolme toisiaan vahvistavaa tekijää ovat oikeudenmukaisen prosessin tärkeimpiä elementtejä (Kim ym. 2010, 205–206):

- **Osallistaminen.** Yksilöt otetaan mukaan heitä mahdollisesti koskettavien strategisten päätösten tekemiseen pyytämällä heitä ilmaisemaan näkemyksiään ja sallimalla heidän tyrmätä toistensa ideoiden ansioita ja oletuksia. Osallistaminen viestii, että johto arvostaa yksilöitä ja heidän ideoitaan.
- **Selittäminen.** Kaikkien prosessiin osallistuvien ja sen vaikutuspiiriin kuuluvien pitäisi ymmärtää lopullisten strategisten päätösten taustatekijät. Selittämällä päätösten taustat ihmiset saadaan luottamaan siihen, että johto on huomioinut heidänkin mielipiteensä ja tehnyt päätökset puolueettomasti yrityksen kokonaisuutta ajatellen.
- **Odotusten selkeys.** Johtajilta edellytetään selontekoa uusista pelisäännöistä. Vaikka odotukset ovat mittavia, työntekijöiden tulisi tietää etukäteen, millä mittareilla heitä arvioidaan ja mitä seuraa epäonnistumisesta. Mitkä ovat uuden strategian tavoitteet? Mitkä ovat uusia tavoitteita ja välitavoitteita? Kuka vastaa mistäkin? Ihmisten tiedostaessa tarkkaan mitä heiltä odotetaan, poliittinen vehkeily ja suosikkijärjestelmä jäävät mahdollisimman vähäisiksi ja he voivat keskittyä strategian nopeaan toteuttamiseen.

Esimies osoittaa aktiivisuutensa ottamalla työntekijöitä mukaan muutoksen suunnitteluun. Työntekijöiltä ennakkoon kysytyt mielipiteet ja niiden huomioiminen päätöksenteossa, saavat työntekijät sitoutumaan muutokseen paremmin. Harva muutos on niin salainen, etteikö siitä voisi jo ennakkoon puhua vertailemalla näkemyksiä ja tuntemuksia työntekijöiden kanssa ennen lopullista päätöstä. Tällä tavoin esimies on myös saanut päätöksenteon tueksi arvokkaita näkökulmia. Hän tuntee muutoksen olevan myös hänen "projektinsa" ja hänen vastuullaan. (Pirinen 2014.)

Jos työntekijöiden näkökulma on hyvin kapea eivätkä he ymmärrä asiayhteyksiä, aiheutuu turhautumista. Ihmisten on nimittäin erittäin vaikea motivoitua tehtäviin, joiden merkitystä he eivät käsitä.

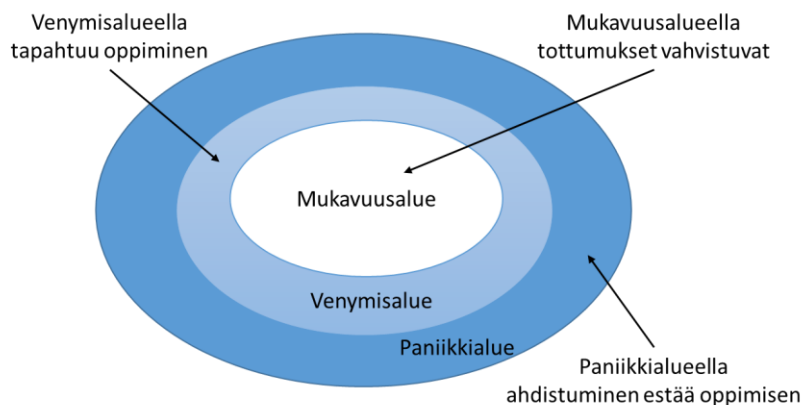
Siksi on tärkeää, että esimies aika ajoin nostaa lentokorkeutta, piirtää isoa kuvaa ja tekee työyhteisölle tiettäväksi, mikä on muutosten syy tai miksi toimitaan tietyllä tavalla. (Järvinen 2020, 36.)

Muutos voi jäädä yrityksessä pienen ydinjoukon tai ylimmän ja keskijohdon tekemiseksi. Monet uudet ja luovat näkökulmat jäävät helposti huomioimatta. Parhaimmat innovaatiot saavutetaan, kun muutokset tehdään yli organisaatorajojen, jolloin projektia katsotaan tarpeeksi laajalla perspektiivillä ja eri toimijoiden näkökulmista. Rohkeutta on tuoda muutoksen suunnitteluun mukaan myös sidosryhmät, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Asiakkaan näkemys on ensiarvoisen tärkeä. Kysymällä asiakkailta näkemyksiä uudistumiseen saadaan ajankohtaista tietoa yrityksen vahvuuksista, heikkouksista ja uusista liiketoimintamahdollisuuksista. (Pirinen 2014.)

Korhonen ym. (2019, 47.) korostavat tekstissään realistisen aikataulun merkitystä. Kovin isoa loikkaa tehtäessä, on otettava huomioon, että se vaatii aikaa. Kun asetetaan tavoite korkealle, on otettava huomioon vastapainoksi lähtötaso ja arvioitava uudistumiseen tarvittava aika realistisesti. Kun alkuun kuvitellaan, että jokin asia vie vuoden, todellisuudessa se vaatiikin helposti kolme vuotta. Jonkun, vähintään toimitusjohtajan tai uudistuksen vetäjän, pitää ottaa vastuu siitä, ettei ripustauduta liian tiukasti aikatauluihin vaan tarkkaillaan jatkuvasti tilannetta ja tarvittaessa tarkennetaan suunnitelmia.

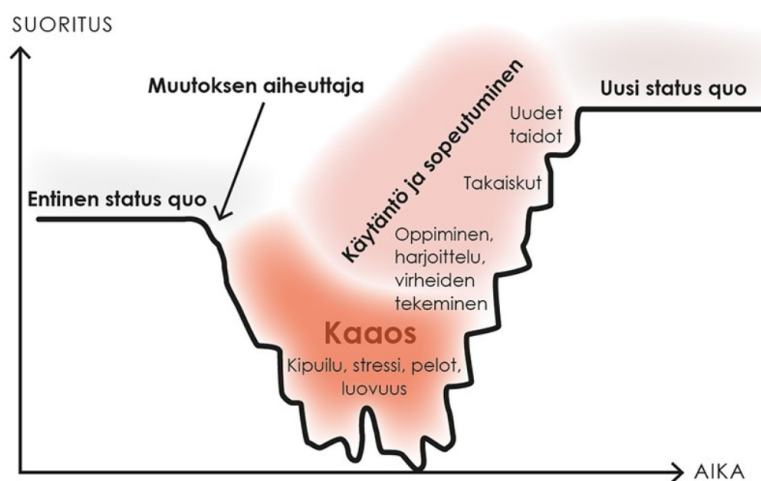
Muutoksen tavoitteiden pitää olla realistisesti mitoitettuja, Työntekijään kohdistuvien odotusten tulee olla linjassa sen kanssa, mitä hänen on mahdollista saavuttaa. Jos työntekijä kokee, että tavoitteet ovat aivan liian vaativia ja että hänen on mahdotonta niitä saavuttaa, hän ei ole niihin motivoitunut eikä sitoutunut. Kun tavoitteita ei saavuteta, työntekijä pettyy itseensä ja esimieheensä, ja lopulta muutos aiheuttaa lähinnä pettymyksiä ja turhautumista. (Pirinen, 2014.) Yksilön vastuulla on oma suhtautuminen muutostilanteeseen, omista voimavaroista huolehtiminen ja kyky nähdä muutoksen mahdollisuus (optimismi). Positiivinen tunne-energia uuteen tilanteeseen synnyttää myös muutoksessa yksilölle hyvinvointia ja työniloa nopeuttaen muutosvaihetta, joka on kaikkien hyväksi. (Fischer ym. 2014, 153.)

Lähtökohtaisesti ihmiset sitoutuvat siihen toimintatapaan, mitä ovat olleet itse kehittämässä. Jos ihmisellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaansa, hän passivoituu ja ehkä vastustaa uudistuksia. Varsinaisen niitin sitoutumiseen tuo omakohtainen kokemus ja tulkinta menestykseksi. Perusolemukseltaan tämä on henkilökohtainen oppimisprosessi. Vanha tapa toimia tietyssä tilanteessa ja asiayhteydessä korvautuu uudella paremmalla tavalla toimia. Uudistuminen edellyttää kuvassa 16 havainnollistettua astumista pois henkilökohtaiselta mukavuusalueelta. (Laamanen ym. 2016, 50–51.)



KUVA 16. Oppiminen ja kehittyminen tapahtuu varmimmin venymisalueella (Laamanen ym. 2016, 51).

Ihmisten omaksumiskyky on erilainen (Kuva 17). Nopeat muuttajat lähtevät heti uuteen mukaan ja innostuvat siitä. Suurin osa on kuitenkin varovaisen kiinnostuneita; he lähtevät mukaan, kun tulee todisteita, että uusi on vanhaa parempaa. Pieni osa on niitä, joita varten tarvitaan lauttojen polttamista, että he ymmärtävät hypätä. (Korhonen ym. 2019, 150.) Muutoskyky ei ole kiinni iästä tai kokemuksista, vaan se on pikemminkin ominaisuus, johon voi vaikuttaa. Yksilön muutoskyvykyys tai *resilienssi* liittyy ainakin positiiviseen minäkuvaan ja omiin kykyihin luottamiseen sekä yhteistyökykyihin. Myös henkinen kypsyyys ja vastuunottovalmius tukevat muutoskyvykyttä. Se, että ottaa vastuuta, toimii aktiivisesti eikä uhriudu muutosten edessä, vie uudistumistilanteessa eteenpäin. Rohkeutta mukavuusalueelta poistumiseen vaaditaan, jotta voi löytää uutta. (Korhonen 2019, 152.)



KUVA 17. Yksilön muutoskäyrä Virginia Stir -mallin mukaan (Korhonen & Bergman 2019, 151).

Muutosprosessi antaa, mutta myös vaatii paljon energiaa, ja energian tuottamiseen tarvitaan innostusta. Ensiksikin johtajalla tai esimiehellä on oltava oma innostus, ja se on tartutettava johtoryhmään, tiimiin, johdettaviin. Toisaalta on tärkeää saada energia ja innostus kasvamaan ja monistumaan; esimies ei voi pitää sitä yllä yksin. Johtoryhmä ja esimiehet ovat esimerkkinä muille ja vievät uudistumisenergiaa eteenpäin. Kannustus, kiitos, positiivinen palaute ja palkitseminen ovat tärkeitä osa-alueita, joiden avulla uudistuminen pidetään vauhdissa. Johdon äänen on kuuluttava ja näyttävä

suoraan eri vuorovaikutus- ja viestintäkanavissa. Pelkkä välillinen vaikuttaminen ei riitä, vaan on oltava läsnä omalla persoonallaan. (Korhonen ym. 2019, 148–149.)

Johtamisen tavoitteena uudistumisessa on uudistumiskykyisen organisaation luominen, jossa luodaan ylivoimaista pitkän aikavälin kilpailukykyä haastamalla jatkuvasti omaa toimintaa. Uudistumiskykyinen organisaatio on ketterä, koska jatkuva parantaminen käynnistyy organisaation ja tiimien sisältä luoden jatkuvaa kyvykkyyksien kehittymistä. Onnistunut johtaja pystyy kasvattamaan oman tiiminsä ja organisaation kantokyvyn sellaiseksi, että kun kuka tahansa siirtyy toisiin tehtäviin yhtiön sisällä tai sen ulkopuolella, organisaatio kantaa ja uudistuminen jatkuu. (Korhonen ym. 2019, 177.)

### 3.6 Muutoksen tulokset ja yhteenveto

Muutoksen elinkaaren loppuvaiheessa on hyvä tehdä muutoksen tilinpäätös yhdessä koko tiimin kanssa. Sekä muutosprojektin toteutusta että itse muutoksen lopputuloksia tulee arvioida. Mitkä olivat mielestäsi parhaat saavutukset? Mitä olisimme voineet tehdä paremmin? Mitä opimme? Tiimi voi tehdä muutoksen analyysin yhdessä kartoittamalla tiimin vahvuudet ja heikkoudet. Muutoksen opit on myös hyvä dokumentoida, jotta niitä voidaan hyödyntää seuraavissa muutosprojekteissa. Perinpohjainen muutoksen arviointi ja oppien jakaminen on paras keino varmistaa muutoksissa menestyminen jatkossakin. (Pirinen 2014.)

Organisaatiossa keskitytään yleensä muutoksen arvioinnissa taloudellisten tulosten mittaamiseen, kun sen sijaan pitäisi keskittyä muutoksen laadullisten tulosten ja oppien arviointiin ja mittaamiseen. Organisaation kannattaa kerryttää muutoksissa hankittua muutospääomaa. Jos muutoksen loppupäätettä ei käydä kunnolla läpi, jää muutoksen lopputulokset työntekijöille hämäräksi ja opit oppimatta. Muutoksen lopussa moni alussa ylitsepääsemättömältä tuntunut asia näyttääkin helpolta ja itsestään selvältä. Loppuarviointi saattaa muutosprosessin loppuun. On tärkeää kokea, että muutosprojekti loppui ja asiat saatiin tehdyksi. Esimiehen esittämä kiitos on merkityksellinen ele työntekijöille. Yhteisiä saavutuksia tulee myös juhlistaa. (Pirinen 2014.)

## 4 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO POK GROUPISSA

Tässä luvussa käsitellään CRM-järjestelmän käyttöönottoa POK Groupin myyntiosastolle. Yrityksen myyntiosasto jakautuu sekä Kuopion että Jokelan (Tuusula) tehtaiden henkilöstöön, johon kuuluvat työn toteutuksen hetkellä tarjouslaskijat, myyjät, myyntipäälliköt, myyntiassistentti sekä myyntijohtaja. Jokaisella henkilöllä on toimenkuvansa mukainen perusröoli vastuineen ja valtuuksineen. Osaston sisäisiä aktiviteetteja sekä viestintää toteutetaan paljolti tietöjärjestelmien kautta.

CRM-järjestelmän määrittelyn ja käyttöönoton perustaksi aiemmin kuvattu *Myyntiputki* -prosessi (liite 1) on poistettu yritystä koskevien luottamuksellisten asioiden vuoksi tästä opinnäytetyöstä.

### 4.1 Henkilöroolit myyntiosastolla

*Myyntiassistentti* toteuttaa tarjouslaskijoille viikoittaisen tarjouslaskennan peruskuormituksen, kirjaa malla sisään tulleet tarjouspyynnöt tarjouslaskentaohjelmaan ja jakaen ne tarjouslaskijoiden kuorman priorisoiden ja järjestellen niiden keskinäistä työjärjestystä.

*Tarjouslaskijalla* on määritetty liiketoiminta- ja tuoteryhmäkohtainen perusröoli, mutta osaston toimintaan on rakennettu jousto, joka mahdollistaa henkilöiden osittaisen liikkumisen asiakastarpeiden ja kysynnän mukaan eri liiketoiminta-alueiden välillä. Tarjouslaskija katsoo ohjelmasta laskettavan kohteen, tutustuu tarjouspyyntöaineistoon ja selvittää mahdolliset ristiriidat asiakkaan kanssa, tämän lähettämän tarjouspyyntöaineiston perusteella. Tarjouslaskija laskee projektikohtaisen tarjouksen mukaan ohjelmaan, lähettää tarjouksen asiakkaalle ja arkistoi sen.

*Myyjä* toteuttaa tarjouslaskennan lisäksi myyntityötä kaupallisten neuvottelujen kautta, hänelle järjestelmään kaupallisiksi aihioiksi osoitetuissa projekteissa.

*Myyntipäällikkö* ei toteuta tarjouslaskentaa, vaan myyjälle nimettyjen muiden vastuiden lisäksi potentiaalisten prospektien kartoitusta, sekä vastaa nimetyistä asiakkuuksista ylläpitämällä ja kehittämällä niitä. Hänen vastuullaan on myös asiakkaiden keskinäinen luokittelu sekä asiakkaan yleis- ja yhteystietojen sekä mahdollisten asiakasohjeiden ylläpito järjestelmässä.

*Myyntijohtaja* vastaa osaston ja asiakasoperaatioiden kokonaistoiminnasta ja suorituskyvystä ja on tulovastuussa toimitusjohtajalle. Hän järjestää sisäiset koulutukset ja osallistuu myös itse myyntityöhön, huolehtien suurasiakkaista sekä ohjaten tarvittaessa tarjouslaskennan ja myynnin päivittäistä toimintaa järjestelmän kautta.

## 4.2 Opinnäytetyön projektiryhmän kokoaminen

Yrityksessä on tunnistettu pidempiaikainen tarve tarjouslaskentajärjestelmän kehittämiseksi etenkin työnohjauksen ja kohdeseurannan näkökulmasta. CRM-järjestelmän valinnan jälkeen se tuli esitellä myyntiosaston henkilöstölle. Työ aloitettiin projektiryhmän kokoamisella. Koko osaston henkilöstölle pidettiin aloituspalaveri, jossa kerrattiin yhtiön strateginen tavoite ja sieltä johdettu osastokohtainen tavoite. Osastokohtaiseen tavoitteeseen pääsemiseksi CRM-järjestelmän käyttöönotto oli tärkeää. Samalla läpikäytiin CRM-järjestelmän tuomia liiketoiminnallisia ja työnhallinnan mahdollisuuksia lyhyessä ja pitkässä aikajänteessä.

Projektiryhmään valittiin henkilöitä erilaisista operatiivisista rooleista, jotta uuteen CRM-järjestelmään tarvittavat muutokset saataisiin huomioitua ja räätälöityä jo käyttöönottoaiheessa mahdollisimman monesta käyttäjänäkökulmasta. Projektiryhmä jalkautti projektipäällikön johdolla CRM-järjestelmää koko myyntiosaston käyttöön, suunnitellussa järjestyksessä ja testijaksojen avulla.

## 4.3 Käyttäjäprofiilien määrittäminen

Jokaiselle käyttäjälle määriteltiin käyttäjäprofiili CRM-järjestelmään siten, että järjestelmään asetusta oletuskäyttäjäprofiilista kukin sai muokattua tarpeidensa mukaisen käyttönäkymän. Vastaavasti kullekin käyttäjäprofiilille asetettiin toimiasemansa mukaiset käyttöoikeudet.

## 4.4 Käyttäjäprofiilien näkymät

Jokaiselle käyttäjälle annettiin koulutus käyttäjänäkymien luomiseen, jotta kunkin profiili saataisiin muokattua mahdollisimman hyvin kunkin käyttäjän omaa päivittäistä käyttötarvetta ajatellen. Tällaisia olivat mm. seuraavat tarpeet huomioivat näkymät rooleittain:

- **Myyntiassistentti:**
  - tieto uusista sähköurakoitsijoista
  - työkuormittajan työjono, jossa tarjouksen tila näkyy tilassa "perustettu"
- **Tarjouslaskija:**
  - tekninen käsittelijä
  - järjestelmään perustetut uudet projektit tilassa "perustettu" sekä niihin kohdistuvat tarjouspyynnöt materiaaleineen
  - tarjouslaskijan nimi. Projekti siirtyy nimetyn tarjouslaskijan työjonoon myyntiassistentin perustaessa projektia ja kirjatessa sen henkilölle.
  - tarjouslaskennan aloituspäivämäärä
  - tarjouksen jättöpäivämäärä ja tieto tarvitseeko tarjous esimiehen hyväksyntää ja kenen vastuulla on projektin kaupallinen neuvottelu.



- **Myyjä ja myyntipäällikkö:**
  - oma myyntiputki; kaupallisesti vastuutetut projektit tilassa "Laskettu" ja "Tarjottu"
    - "Laskettu" tarkoittaa, että tarjouslaskija on laskenut projektin ja siirtänyt sen myyjän kaupalliseen työjonoon, lähettämättä siitä tarjousta asiakkaalle
    - "Tarjottu"
  - kenellä projekti on työnä (kuka urakoi tai toteuttaa)
  - tarjouksen kaupallinen todennäköisyys
  - odotettu tilauspäivämäärä
- **Myyntijohtaja**
  - oma myyntiputki; kaupallisesti vastuutetut projektit
  - kenellä projekti on työnä (kuka urakoi tai toteuttaa)
  - tarjouksen kaupallinen todennäköisyys
  - odotettu tilauspäivämäärä
  - avoimet kohteet myyjittäin
    - tilaukset ja menetetyt projektit myyjittäin.

#### 4.5 Liiketoiminta-alueet ja projektiluokittelu

Tarjouspyynnöt tulee luokitella projektityypeittäin kirjatessa järjestelmään. Tämä mahdollistaa projektikohtaisen seurannan sekä liiketoiminta-aluekohtaisen kokonaisuuden seurannan volyymin yms. tekijöiden osalta. Tätä varten tuli määritellä projektityypit sekä nykyisen liiketoiminta-aluekohtaisen luokittelun kannalta, mutta myös tulevaisuuden laajennustarpeita varten. Projektiluokittelu toteutettiin CRM-järjestelmään liiketoiminta-aluekohtaisesti, ja kunkin sisällä edelleen projektityypeittäin (kuva 18).



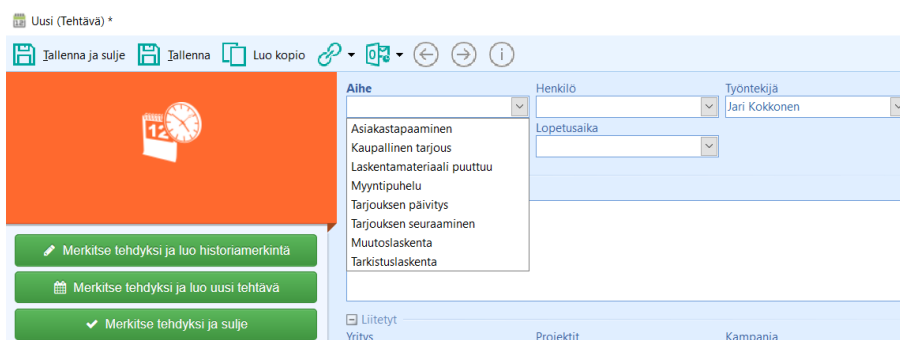
KUVA 18. CRM-järjestelmään määritetyt liiketoiminta-alueet ja projektityypit.

#### 4.6 Käyttöympäristön muokkaukset prosessia tukeviksi

Käyttöympäristöä muokattaessa tunnistettiin aluksi tarjouksenhoidon ja myyntiputken käyttötarpeet, joita nykyisellä tarjouslaskentaohjelmalla oli pyritty hallitsemaan. Nykyiseen järjestelmään monet eri funktiot oli syötetty ns. järjestelmän ehdoilla, sillä järjestelmä on elinkaarensa päässä, eikä siihen enää ole mahdollista saada päivitystukea. Tarpeellisia prosessia tukevia funktioita ovat mm. tarjouslaskijan ja kaupallisen yhteyshenkilön (myyjä) erottaminen tarjouskohtaisesti, tarjouksen elinkaaren tilanhallinta, peruskohteiden ja erityistä seuranta vaativien kohteiden merkintä, sekä kohteen toteuttava urakoitsija eli asiakas, jota kontaktoida kaupallisessa tarkoituksessa. Lisäksi järjestelmällä tulee pystyä ennustamaan kaupan todennäköisyyttä ja kaupan ratkeamisen ajankohtaa (asiakkaan päätöshetkeä). Edellä olevista asioista tulee kyetä asettamaan tehtäviä, joita kukin vastuuhenkilö voi seurata omasta työjonostaan.

#### 4.7 Tehtävänanto CRM-järjestelmässä

Tehtävänannot määritettiin erilaisten tarjousvaiheissa olevien projektien käyttötapausten mukaan. Näitä käyttötapauksia oli vastuutettu erityyppisten tehtävien osalta sähköpostilla. CRM-järjestelmän tuli siis minimoida sähköpostin käyttö tehtävänantoihin tai muuhun vastaavaan sisäiseen viestintätarkoitukseen ja siirtää se tarjouskohtaiseksi tehtävänannoksi CRM-järjestelmässä. Nämä tarpeet listattiin, ja niistä toteutettiin uuteen järjestelmään kuvan 19 mukaiset tehtävänannon aiheet.



KUVA 19. Tehtävänannon aiheet projektikortilla CRM-järjestelmässä.

Tehtävänanto -kortille määritettiin myös kaikki muut käyttäjän kannalta tarpeelliset tietokentät, kuten lopetusaika, jolloin tehtävän tulee viimeistään valmistua, vastuuhenkilön nimi, asiakasyrityksen nimi sekä asiakkaan yhteyshenkilön nimi ja tietokenttä vapaan lisätiedon syöttämiseksi. Kun tehtävänanto tallennetaan, se määritettiin siirtyvän vastuutetun henkilön työjonoon näkyville.

#### 4.8 Projektin tilanhallinta CRM-järjestelmässä

Projektikohtaista elinkaarenhallintaa varten määritettiin 10 eri tilaa CRM-järjestelmään, kuvan 20 osoittamalla tavalla. Eri vaiheet ilmaisevat projektin käsittelyn sen hetkistä tilaa tarjouspyynnön vastaanotosta aina vastaanotettuun tilaukseen saakka.

The screenshot shows a CRM project card for 'Kemira uusi laboratorio (Projekti)'. The card is divided into several sections:

- Header:** Includes 'Tallenna ja sulje', 'Tallenna', 'Luo kopio', and other utility icons.
- Project Information:** Fields for 'Nimi' (Kemira uusi laboratorio), 'Yritys', and 'Yhteysthenkio'.
- Business and Status:** Fields for 'Kaupallinen vastuumyymä', 'Tarjousten hyväksyntä', 'Tekninen käsittelijä', and 'Tila' (currently set to '2. Perustettu').
- Location and Priority:** Fields for 'LTA' (Hospital - Sairaalarakennus), 'Sisälto', 'Prioriteetti' (Normaali), and 'Jakokeskukset'.
- Financials:** Fields for 'Arvo', 'Todennäköisyys' (0%), and 'Laskettu arvo' (0).
- Additional Info:** Fields for 'TTS-tiedot', 'Osoitetiedot', and 'Katuosoite'.
- Right Panel:** A vertical list of 10 stages: 1. Esikäsittely, 2. Perustettu, 3. Ei lasketa, 4. Laskennassa, 5. Tarjottu, 6. Ohi mennyt, 7. Ei päätöstä, 8. Tilaus, 9. Laskettu, 10. Uusi kysely.
- Left Panel:** A green box with '2. Perustettu' and a 'Komento' section with options like 'Uusi tehtävä', 'Uusi historiamerkintä', and 'Uusi asiakirja'.

KUVA 20. Projektin elinkaarta kuvaava tilanhallinta CRM-järjestelmässä.

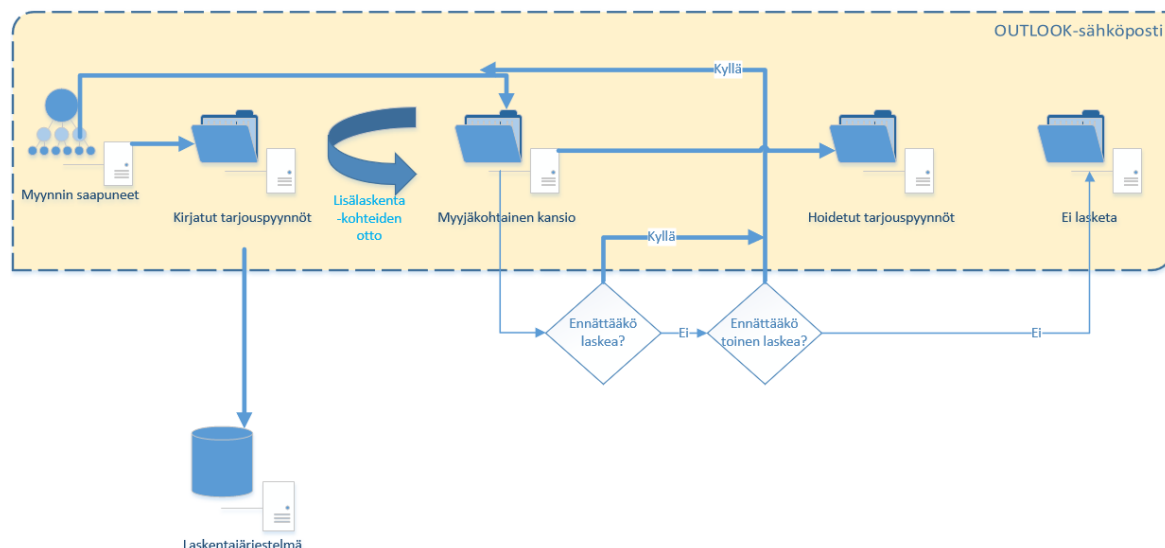
1. **Esikäsittely.** Käytetään isoissa ja vaativissa projekteissa, jotka on merkitty erityistä seuranta ja projektinhoitoa vaativiksi. Projektin avaaja merkitsee tilan kuormittaessaan sitä järjestelmään. Esikäsittelyssä projektipäällikkö / esikäsittelyä ohjaava osapuoli läpikäy muun projektitiimin kanssa tarjouspyynnön dokumentteineen ja vastuuttaa tehtävät. Esikäsittelypalaverin jälkeen hän siirtää sen "Perustettu" -tilaan.
2. **Perustettu.** Järjestelmä ohjaa projektin ko. tilaan oletuksena sitä perustettaessa. Tässä tilassa projekti on perustettu ja kuormitettu teknisen käsittelijän työjonoon.
3. **Ei lasketa.** Projekti perustettu järjestelmään, tarjousta siihen ei lasketa (syy määritettävä erikseen sille varattuun kenttään sekä informoitava asiakkaalle).
4. **Laskennassa.** Tekninen käsittelijä siirtää projektin kyseiseen tilaan aloittaessaan sen tarjouslaskennan. Näin muut käyttäjät näkevät missä tilassa projekti on.
5. **Tarjottu.** Projektin tarjous on tarjottu asiakkaalle. Mikäli projektin "tarjouksen hyväksyntä" -kentässä ei ole nimettyä henkilöä, lähettää tekninen käsittelijä tarjouksen asiakkaalle ja muuttaa projektikortin "Tarjottu" -tilaan.
6. **Ohi mennyt.** Kun kauppa menee ohitse, eli siirtyy kilpailijalle, merkitsee kaupallinen yhteysthenkilö projektille "Ohi mennyt" -tilan (syy määritettävä sille erikseen määritettyyn kenttään).
7. **Ei päätöstä.** Asiakkaan päätöksenteko siirtyy ja projektin eteneminen pysähtyy joksikin aikaa. Tiedon vastaanottanut henkilö tekee vastaavan tilamuutoksen järjestelmässä.
8. **Tilaus.** Asiakas tekee tilauksen, jolloin tilauksen vastaanottanut henkilö merkitsee projektin tilatuksi järjestelmään.
9. **Laskettu.** Mikäli "tarjouksen hyväksyntä" -kentässä on nimetty henkilö, muuttaa tekninen käsittelijä projektin tilaksi "Laskettu", jolloin se siirtyy nimetyn henkilön hyväksyntäjonoon.
10. **Uusi kysely.** Mikäli projektista tulee uusi tarjouspyyntö, merkitään se vastaavaan tilaan, jolloin se siirtyy teknisen käsittelijän työjonoon uudelleentarkastelua varten.

## 4.9 Myyntiputken käyttöönotto

Myyntiputkiprosessista, joka alkaa projektin aloituspäätöksestä saakka ja päättyy projektin toteutukseen sekä kaupallisen vaiheen lopputulokseen, laadittiin tavoitetilakuvaus järjestelmän määrittelyvaiheessa (Liite 1). Tämän ydinprosessin eri vaiheissa tarvittavien toiminnallisuuden ja työvaiheiden näkökulmasta määritettiin CRM-järjestelmään tarvittavat ominaisuudet.

## 4.10 Tarjouspyyntöjen kuormitus CRM-järjestelmään

Myyntiputkiprosessin ensimmäinen varsinainen kontaktipiste asiakkaaseen on tarjouksenhoitoprosessi (kaavio 4). Tämä prosessi alkaa asiakkaan lähettämän tarjouspyynnön saapumisella myynnin sähköpostilaatikkoon. Tätä voidaan pitää tarjouksenhoidon aloituspisteenä. Siitä myyntiasistentti avaa projektin tarjouslaskentaohjelmaan ja tallentaa kyselyaineiston tarjouslaskijakohtaisesti nimettyyn alisähköpostikansioon myynnin pääsähköpostikansion sisällä.



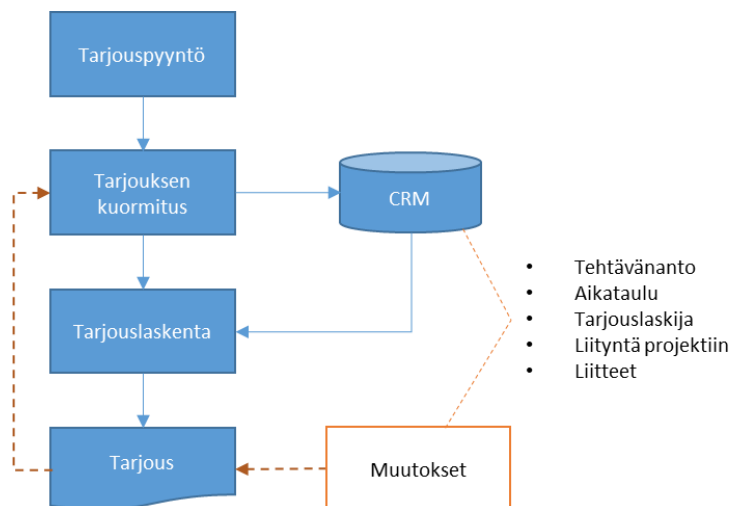
KAAVIO 4. Tarjouksenhoitoprosessin lähtötilanne kohdeyhteyksessä ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa.

CRM-järjestelmä tarjoaa paitsi kokonaan uudet työkalut mutta entistä vaivattomammat mahdollisuudet koko tarjouksenhoitoprosessin hallintaan. Aluksi tarjouksenhoitoprosessi määritettiin uudelleen, jonka lähtökohtana oli käytännön prosessin nykytila. Prosessista kuvattiin uusi tavoitetila (kuva 14) sekä käyttäjäroolien että CRM-järjestelmällä toteutettavan dokumentinhallinnan- ja tietovarvinnan näkökulmasta. Prosessin tavoitetilakuvaus katselmoitiin tarjouslaskenta- ja myyntiosaston henkilöstön kesken ja sen hyötynäkökulmat pyrittiin tuomaan esille hyvin selvästi ja ymmärrettävästi nyky- ja tavoitetilan välillä – miksi muutos on ylipäänsä tarpeellinen.

Prosessikatselmuksen jälkeen testattiin prosessin kulkua käytännössä, perustamalla ensimmäinen pilottiprojekti todellisen projektin tarjouspyynnöstä CRM-järjestelmään tarjouspyyntöaineistoon. Testausvaiheen jälkeen CRM-järjestelmän käyttö avattiin myynnin henkilöstölle todellisessa tuotantoympäristössä, kuormittamalla aloittavat tarjouspyynnöt projekteista tarjouslaskentaan ja edelleen kaupallisesti hoidettavaksi (myyntiputkeen) ainoastaan CRM-järjestelmän kautta.

#### 4.11 Muutoksenhallinta CRM-järjestelmällä

Tarjouslaskennan jälkeen tai jopa jo sen aikana projekteille kohdistuu kaupallisessa vaiheessa usein muutoksia. Muutokset kohdistuvat ulkopuolisen sidosryhmän toteuttamaan sähkösuunnitelmaan taikka siinä esitettyihin teknisiin arvoihin, joita muutetaan kohdeympäristöön tarkentuneiden tarpeiden perusteella. Nämä muutokset tulee kyetä hallitsemaan CRM-järjestelmällä (kaavio 5).



KAAVIO 5. Muutostenhallinnan määrittäminen CRM-järjestelmän kautta ohjattuna tehtävänantona.

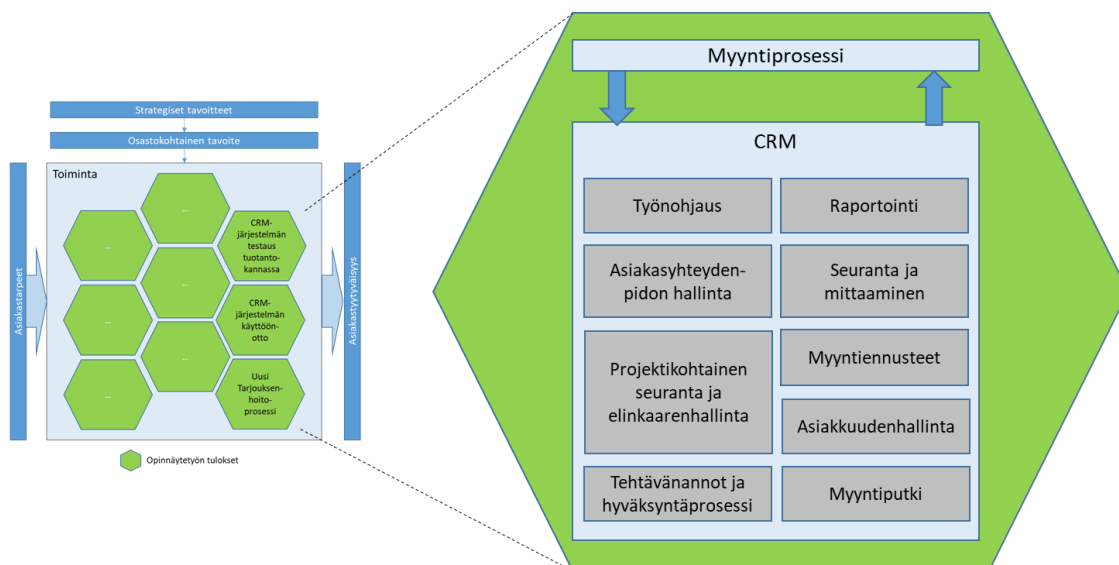
Usein asiakas on antanut tarveaikataulun pyydetylle muutostarjoukselle, jonka mukaisesti muutokset tulee kyetä tarjoamaan ja hallitsemaan muun tarjouslaskentatyön rinnalla. CRM-järjestelmään tätä varten määritettiin oma *Muutoslaskenta*-tehtävänantoaktiiviteetti (kts. kohta 4.7 Tehtävänanto CRM-järjestelmässä), jolla muutoksen käsittely ohjataan tarjouslaskijalle tarvittavin tiedoin, kuten tarveaikataulu, tarvittavat liityntätiedot kohdeprojektiin sekä muutosta käsittelevä aineisto. Tehtävänanto ilmestyy vastuutetun tarjouslaskijan näytölle työjonoon järjestelmässä, ja työn valmistuttua hän kuitaa tehtävänannon valmiiksi.

#### 4.12 Entisen tarjouslaskentasovelluksen ohjauksen alasajo

Viimeisenä CRM-järjestelmän käyttöönoton työvaiheena oli tarjouslaskennan ja myynnin toiminnallisen ohjauksen lopettaminen tähän saakka käytetyillä tehdaskohtaisilla tarjouslaskentaohjelmilla. Kyseisten ohjelmien oli tavoitteena jäädä käyttöön ainoastaan tekniseen tarjouslaskentaan sekä asiakkaalle toimitettavan tarjousasiakirjan muodostamiseen. Kaikki muu toiminta aktiviteetteineen ja työvaiheineen, kuten tarjouslaskennan työjonojen hallinta, projektien kaupallinen seuranta ja asiakkuudenhallinnan ylläpito, oli tavoite siirtää CRM-järjestelmään.

## 5 TULOKSET

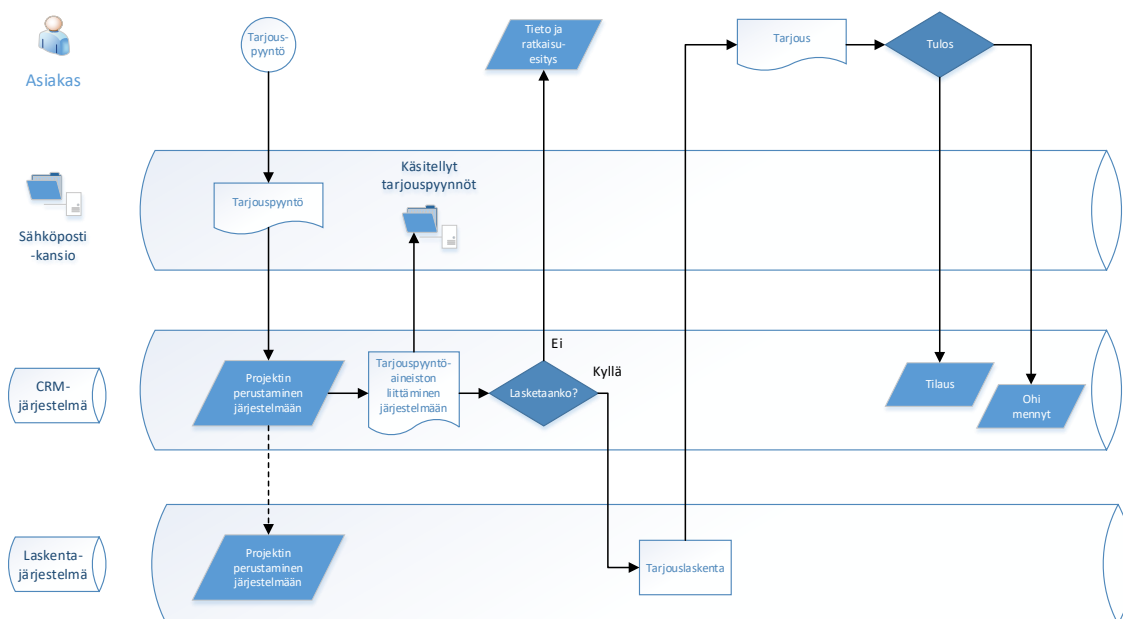
Opinnäytetyön tuloksena CRM-järjestelmä saatiin käyttöönotetuksi POK Groupissa asetettujen tavoitteiden mukaisesti, ja se integroitiin osaksi myyntiprosessia (kuva 21).



KUVA 21. Opinnäytetyön tulokset.

- **CRM-järjestelmän käyttöönotto.** Keskitetty asiakkuuden- ja tarjous-tilausprosessivaiheen työkalu käyttöönotettiin yrityksen myynti- ja tarjouslaskentatoiminnoille sen molempiin toimipaikkoihin. Kaikki myynnin aktiviteetit tarjouspyynnön käsittelystä tilauksen vastaanottamiseen saakka siirrettiin CRM-järjestelmään. Myös muutoksenhallinta rakennettiin järjestelmäohjauksen kautta suoritettavaksi aktiviteetiksi. Menettelyä voidaan soveltaa sekä tarjousvaiheen muutosten että tilauksen jälkeisten muutoksien tarjouslaskennan ohjaukseen ja vastuuttamiseen. Ainoastaan tekninen tarjouslaskenta jätettiin aiemmin käytössä olleella ohjelmistolla toteutettavaksi, jolla aiemmin myös kaikkia muita myynnin aktiviteetteja ohjattiin ja toteutettiin.
- **CRM-järjestelmän testaus tuotantokannassa.** Järjestelmän käyttöominaisuudet ja toiminnallisuudet tavoitteiden näkökulmasta testattiin laajamittaisesti käyttöönoton varrella. Testauksista tehtyjen havaintojen perusteella ohjelmistoalustaan toteutettiin käyttöalustan parannuksia, jolla saavutettiin entistä parempi suorituskyky. Järjestelmää oli tätä ennen testattu varsin pienimuotoisesti ja yksittäisten käyttäjien toimesta, eikä läheskään kaikkia järjestelmään määrittelyvaiheessa syötettyjä toiminnallisia tehdasasetuksia ollut testattu käytännössä. Testaustulosten perusteella tehdyt havainnot, mielipiteet ja kehitysehdotukset edesauttoivat uuden järjestelmän käyttölogiikan ja -tavoitteen ymmärtämistä sekä järjestelmän käyttöön sitoutumista.

- Uusi tarjouksenhoitoprosessi.** Tarjouksenhoitomallista määritettiin uusi CRM-työkalujen käyttöön perustuva toiminnallinen prosessi (kaavio 6). Uusi prosessi on hyvin johdonmukainen, kun siitä saatiin karsittua ylimääräisiä työvaiheita pois CRM-järjestelmän avulla verrattuna aiempaan toimintamalliin. Tehostettuja prosessivaiheita ovat muun muassa aiemmin useissa myyjäkohtaisissa sähköpostikansioissa hallittu tarjouspyyntöjen kiertokulku, joka siirrettiin CRM:ään. Sähköpostilla saapuneille tarjouspyynnöille jätettiin sähköpostiin ainoastaan arkistokansio.



KAAVIO 6. Työn aikana laadittu kuvaus tarjouksenhoitomallista CRM-järjestelmän avulla.

CRM-käyttöönotton tulokset esiteltiin yrityksen johdolle ja ne katselmoitiin muutoksen kohderyhmänä toimineen myyntiosaston työntekijöiden kanssa. Katselmoinnissa palattiin muutoksen lähtötilanteeseen, ja kerrattiin sekä sen varrella ilmenneitä ongelmia että päätettyjä ja toteutettuja ratkaisuja.

Opinnäytetyössä käytetyistä työmenetelmistä muodostettiin varsinaisten tulosten lisäksi projektinhallintamalli, joka tukee raportoinnin ja seurannan osa-alueita, ja jota voidaan soveltaa kaikkien kehityshankkeiden läpiviennissä. Projektinhallintamallin muodostamisessa hyödynnettiin ylemmän ammattikorkeakoulutuksen projektijohtamisen oppeja sekä aiempia hyväksi havaittuja toteutusmalleja.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn lopputulos toteutui työlle asetettujen tavoitteen mukaisesti ja suunnitellussa aikataulussa. Tätä edesauttoi CRM-järjestelmän käyttöönottarpeen riittävän selkeä linkitys yrityksen strategisen tavoitteeseen. Kestävä lopputulos saavutettiin huolellisella ennalta laaditulla CRM-visiolla sekä kokonaisvaltaisella perehtymisellä CRM-järjestelmän tarjoamiin kaupallista liiketoimintaa tehostaviin ratkaisuihin. Sen perusteella voidaan muodostaa näkemys CRM-järjestelmän käyttötarkoituksesta vaatimusmäärittelyineen sekä CRM-käyttöönoton tavoitteet.

Järjestelmän hankinta talon ulkopuolelta osoittautui tämän työn tulosten perusteella järkeväksi sen sijaan, että se rakennettaisiin omin voimin – ellei se satu olemaan yrityksen ydinliiketoimintaa tai -osaamista. Muutoin CRM-ohjelmiston toteuttamiseen voidaan odottaa sisältyvän huomattavasti enemmän epävarmuutta ja käyttöönotolta vaadittaisiin selvästi enemmän aikaa. Toisaalta aiempien toiminnanohjaus- tai tiedonhallintajärjestelmien käyttöönotkokemusten perusteella järjestelmän valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota mahdollisuuteen muokata järjestelmää käyttöönoton jälkeen ilman yrityksen ulkopuolista apua. Etenkin pienet järjestelmän elinkaarenaikaiset muokkaustarpeet on hyvä kyetä toteuttamaan yrityksen sisällä, mutta kuitenkin siten, etteivät ne vahingoita ohjelmiston toiminnan vakautta. Tämä mahdollistaa järjestelmän ketterän kehittämisen toiminnan muutostarpeiden rinnalla. Tällöin voidaan minimoida kustannuksia, kun osassa käyttöönoton jälkeisistä muokkaustarpeista tai lisämoduulien käyttöönotoista voidaan välttyä yrityksen ulkopuolelta ostetuilta palveluilta.

CRM-järjestelmän käyttöönotossa tärkeää ovat riittävän yksiselitteisesti mutta huolella laaditut vaatimukset ohjelmiston toteuttajalle, jotka ovat vaivatonta ymmärtää ja toteuttaa. Yhtä lailla tärkeää on tarpeiden osittaminen pienempiin toteutusmoduuleihin, sekä yritysten välinen aktiivinen dialogi toteutusten rinnalla, jossa käyttöönoton aikana esiin nousseisiin kysymyksiin vastataan pienellä viiveellä ja tarvittavat ohjelmistomuokkaukset toteutetaan riittävän nopealla vasteajalla.

Laadullisen toimintatutkimuksen näkökulmasta CRM-järjestelmän toiminnallinen tarkoitus sekä sen prosessimäärittely on hyvä kuvata järjestelmän vaatimusmäärittelyvaiheessa sopivan karkealta tasolta, siten että kuvaus mahtuu hyvin yhdelle A4-arkille. Tämä mahdollistaa muutokset järjestelmän toiminnallisuuksiin järjestelmätestausten aikana prosessin vielä joudessa, mikäli testauksissa havaitaan alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavan toteutusratkaisun toimivan lähtötilanteen tavoitetilaa paremmin, eikä liian jäykäksi määritetty prosessi rajoita käyttöönottoa. Työn toteuttamisesta saatujen tulosten perusteella voidaankin todeta, että prosessin kulkua ja järjestelmän toimintoja on syytä toteuttaa samanaikaisesti. Näin saadaan luotettavasti parhaiten käytännössä toimiva integraatio aikaan. Vastaavasti tarkemman tason menettelyohjeet järjestelmän käyttöön ja toimintojen logiikkaan tulee tehdä vasta käyttöönoton loppuvaiheessa.

Työn tuloksia saavutettiin riittävän selkeän tavoiteasetannan, vaihekohtaisen osallistumisen ja sekä systemaattisen projektiseurannan avulla, jossa kaikkien osapuolten aktiivinen sitoutuminen ja -vies-



tintä olivat avaintekijöitä. Työn käytännön osuudessa käytetty vesiputousmalli toimii projektimaisessa toteutuksessa hyvin. Toteutuksen jakaminen aikataulutettuihin päävaiheisiin, jossa päävaiheet puolestaan jakaantuvat pienempiin tehtäviin, selkeyttää seuranta- ja vastuuttamista. Vastaavasti väliraportit edesauttoivat yrityksen johtoa ja muita sidosryhmiä pysymään ajan tasalla projektin etenemisestä. Nämä osatekijät todistetusti vahvistavat kokonaisuutena projektikulttuuria yrityksessä.

Työn lopputulosta voidaan pitää onnistuneena kohdeyrityksen tarjouslaskenta- ja myyntitoimintojen siirryttyä käyttämään uutta CRM-järjestelmää. Järjestelmä alkoi tuottamaan liiketoiminnan ohjauksessa tarvittavaa tietoa, jota ylläpidetään keskitetysti päivittämällä sen ominaisuuksia edelleen käyttökokemusten kautta. Järjestelmän ajautuminen harvojen käyttämäksi taikka vain johtotason työkaluksi estettiin tekemällä kaikki työhohjaus ja työjonot järjestelmän kautta toteutettavina ja raportoitavina aktiviteetteina. Kaikki tarjouslaskennan ja myynnin tekemä työ raportoidaan CRM-järjestelmän kautta. CRM-järjestelmän voidaan todeta helpottavan suuren tietomäärän hallintaa, myynnin ohjausta, sen seuranta- ja raportointia tekemällä siitä yhteisen tiedonvaihtokanavan. Tätä edesauttaa CRM-mukaanotto yhteiseksi seuranta-alustaksi säännöllisiin palaverihin. Tämä ohjaa entisestään järjestelmän käyttöön, yhdessä tarkasteltavan tiedon luotettavuuden varmistamiseksi. Kaiken lisäksi CRM nopeuttaa päivittäistä työskentelyä yhdenmukaistamalla tiedon tuottamista sekä tallentamista. Nämä keinot puolestaan edesauttavat tiedon vaivatonta käsittelyä ja tulkintaa, koska kaikki olennainen asiakas- ja projektitieto sekä tiedon tallentamisen paikat löytyvät yhdestä järjestelmästä.

CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen sille määritettiin vastuuhenkilöt käytönaikaisen ylläpidon ja kehitystarpeiden arviointiin sekä prosessikehittämiseen. Tällä varmistetaan, ettei tehtaiden keskinäinen maantieteellinen etäisyys ole este strategian mukaiselle systemaattiselle toiminnan ohjaamiselle sekä tiedon tuottamiselle. Tätä voidaan soveltaa myös kansainvälisesti hajaantuneen yrityksen tietojärjestelmän ylläpidon varmistamiseen.

Käytönaikaisten kokemusten perusteella ohjelmiston toimintaan toteutetut toiminnalliset muutokset ovat aikaansaaneet sitoutumista CRM-järjestelmän käyttöön. Järjestelmän kautta tapahtuva raportointi on seurannan perusteella kehittynyt huomasti ja muuttunut järjestelmälliseksi. Tätä on edesauttanut se, että esimiestasolta valvotaan riittävästi ohjelmiston käyttöä, jotta varmistutaan järjestelmästä saatavan tiedon luotettavuus. Tällä tavoin vältetään myös poikkeamat sovitusta pelisäännöistä. Poikkeamiin tulee puuttua riittävän ajoissa, jotta virheelliset toimintamallit saadaan korjatuksi ennen kuin niistä muodostuu hiljaisesti hyväksyty toimintamalli yritykseen.

Käsitelty CRM:n teoreettinen viitekehys osoittautui varsin hyödylliseksi tavaksi saada käytännölläheisiä huomioita ja näkökulmia sen tarkoituksiperiin ja toteutuksiin, jotka tukivat varsinaisen työn toteutuksessa. Jatkuvan oppimisen sekä muutoksen läpiviennin näkökulmasta laadullisen toimintatutkimuksen ja muutosjohtamisen perusteet palvelivat tarkoitustaan mainiosti.

## 6.1 Onnistumisten ja ongelmien yhteenveto

CRM-järjestelmän käyttöönotto aloitettiin sisällön esittelyllä ja tavoiteasetannalla aloituspalaverissa. Tätä seurasivat viikoittaiset seurantapalaverit. Jokaisessa palaverissa kerrattiin muutostarpeen tarkoitusta, sen ymmärrettävyyden sekä hyväksynnän saavuttamiseksi. Palavereissa katselmoitiin myös projektin tilanne, seuraavat toteutusvaiheet vastuineen sekä toteutusaikatauluineen. Asenteita ja ilmapiiriä havainnoitiin koko työn toteutuksen ajan. Luottamuksen ilmapiiri pyrittiin aikaansaamaan projektin alusta alkaen yhteisillä kokoontumisilla, joissa on turvallista keskustella ja kertoa avoimesti mielipiteensä. Myös epäonnistumiset tuli omaksua osana oppivaa prosessia.

Yhteistyöstä yrityksen IT-rajapinnan kanssa saatiin varsin tuottavaa siten, että CRM-ohjelmiston tarvittavat toiminnot pohdittiin aluksi toiminnan näkökulmasta. Toiminnan tarpeet yhdistettiin järjestelmän ominaisuustarpeiksi ja siitä muodostettiin toimeksianto, joka vasta siinä vaiheessa luovutettiin IT-hallintoon toteutettavaksi järjestelmään. Projektissa toteutettua IT-resurssin käytön toimintamallia voidaan pitää onnistuneena, koska IT:n ajankäyttötarve huomioitiin tarpeeksi selvästi resurssina projektin toteutusaikataulussa ja riskianalyyysissä. Näin IT:n muilta töiltä saatiin varattua projektille aikaa. Lisäksi toiminnan näkökulmasta rakennetuista tarpeista muodostetut toimeksiantopyynnöt IT-osastolle varmistivat käytännön toimintaa tukevan lopputuloksen ja välttyttiin kapeikkoajattelun tuloksena toteutettu ohjelmistoalusta, joka olisi voinut ohjata tai lukita käytännön työskentelyä vastoin tavoitteita.

Käyttöönoton edetessä esiintyi myös vastoinkäymisiä ja esteitä, jotka vaikeuttivat testaustulosten luotettavuutta. Usein esiintyikin suuri vietti palata entiseen toimintatapaan – totutulle ja turvalliselle mukavuusalueelle. Vastoinkäymiset ilmenivät esimerkiksi tilanteissa, kun projektin valmistuneesta tarjouksesta tuli informoida CRM-järjestelmän kautta siirtämällä laskettu tai lähetetty tarjous tuon mukaiseen elinkaaren tilaan, sen antaessa syötteen seuraavalle prosessissa. Sen sijaan tämä informaatio toteutettiin CRM-käyttöönoton alkuvaiheessa edelleen sähköpostilla, koska koettiin tiedonkulun olevan siten nopeampaa. Projektien tilat järjestelmässä eivät tämän seurauksena pitäneet paikkaansa ollenkaan. Toisekseen työkuorman seuranta ja hoitamista toteutettiin edelleen sähköpostista, eikä järjestelmään rakennettujen työjonojen kautta. Tämän seurauksena riskinä oli kontrollin menettäminen järjestelmän projektikantaan sekä työn ohjaukseen. CRM-käyttöönoton ongelmia ja ratkaisuja on esitetty taulukossa 3.

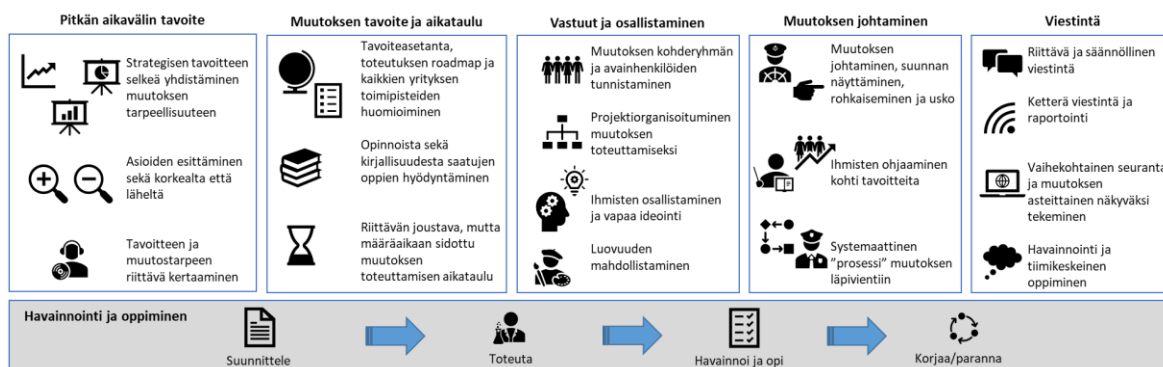
TAULUKKO 3. CRM-järjestelmän käyttöönoton ongelmia sekä niihin toteutettuja ratkaisuja.

Ongelma	Ratkaisu	Näkökulma
Työkuorman seuranta sähköpostista	Projektiaineisto siirretään saataville ainoastaan CRM-projektikortilla, joka siirretään myynnin sähköpostissa arkistoon. Samalla käyttäjäkohtaiset sähköpostikansiot poistetaan, joista kuormaa ei voi seurata ja laskentaa toteuttaa tarjouspyyntöjen saapumisjärjestyksessä tai käyttäjän oman harkinnan mukaan. Käyttäjä on ”pakotettu” tutustumaan työhönsä sekä projektin kyselyaineistoon CRM-järjestelmän kautta	Prosessi
Projektin tilan raportointi sähköpostilla	Ohjaus CRM-aktiviteettien käyttöön, välitön palaute	Prosessi
Tuplanimikkeiden/projektien perustaminen	Uusien projektien avaus järjestelmään tarjouslaskennan kuormittajan toimesta	Prosessi
Projektikantaan tehdyt muutokset tai tehtävänannot eivät päivitty riittävän usein	Päänäkymän ja käyttäjäkohtaisen infopalkin päivittyminen minkä tahansa projektikortin sulkemisen yhteydessä, eli palattaessa aloitusnäkykseen	IT
Projektien lisääminen ohi CRM:n suoraan laskentaohjelmaan	Ohjaus ja prosessikuri sovitun toimintamallin suhteen	Prosessi
Aktiviteettien nimitykset epäselvät	Yhtäläisten (aktiviteetti)käsitteiden määrittäminen, lisääminen CRM-järjestelmän ohjausaktiviteeteiksi, ja käyttöohjeen laatiminen niistä	Prosessi, IT
Puuttuvat tietokentät	Tarpeettomien tietokenttien muodostamisen välttäminen, uusien tietokenttien avaaminen pääkäyttäjän toteuttaman tarvekartoituksen perusteella	LEAN; vähemmällä enemmän

## 6.2 Muutoksen johtaminen

CRM-järjestelmä muutti sekä tarjouslaskennan ja myynnin prosessien kulkua että työmenetelmiä. Järjestelmän toimintalogiikka vaatii käyttäjän raportoimaan keskeneräistä ja valmistunutta työkuormaansa, jottei myöskään ylikuormaa pääse ohjautumaan tekemättä jääneen raportoinnin seurauksena. Järjestelmän kautta jatkossa suoritettaviin aktiviteetteihin sekä työn tekemisen raportointiin sitouduttiin kuitenkin kokonaisvaltaisesti. Muutoksen onnistuneen läpiviennin menestystekijät on esitetty kuvassa 22.

Riittävän korkeasta perspektiivistä prosessikaavioilla havainnollistetut toiminnan nykytila sekä tavoitetila tarpeellisine muutoselementteineen lisäsivät muutoksen ymmärrettävyyttä. Ne edesauttoivat tavoitetilan ymmärrettävyyttä kaikille samannäköisen asian äärellä. Tämä selkeytti myös vaihekohtaista etenemistä sekä asteittaista muutokseen sitoutumista. Prosessin nykytila kuvattiin kuten se toimi käytännössä projektin lähtötilanteessa.



KUVA 22. Onnistuneen muutoksen menestystekijät CRM-järjestelmän käyttöönotossa POK Groupissa.

Tarjouksenhoitomallin tavoitetila kuvattiin käyttöönoton alussa riittäväällä karkeudella, koska liiallisella yksityiskohtaisuudellaan se olisi hyvin todennäköisesti jäykistänyt muutoksen läpivientiä, ja estänyt vapaata ideointia. Liian varhain liian yksityiskohtaisesti laadittu tavoitetila olisi tehnyt joistakin prosessivaiheista ainoastaan parhaan arvauksen tuntuisia, aiheuttanut epävarmuutta ja heikentänyt uskoa muutoksen toimivuuteen käytännössä.

Käyttöönoton toteutusvaiheita läpi vietiin järjestelmän testausjaksoin. Testausjaksojen kokemukset kerättiin parannuslistoiksi, jotka ohjattiin IT-osastolle muutostoimeksiannoiksi ja alustaa sekä prosessia saatiin parannettua jo käyttöönoton aikana. Testausten avulla projektin alussa vallinnut hiljaisuus, epäusko ja kyseenalaistaminen kääntyivät hyötyjen havainnointiin. Tämä johti muutoksen hyväksymiseen. Muutosmyönteisyyden havaittiin kasvaneen etenkin, kun muutoksella todettiin olevan vaikutuksia päivittäisen työn vaivattomampaan suorittamiseen. Tällöin myös ideointi ja osallistuminen muutoksen toteuttamiseen alkoi lisääntymään.

Muutoksen onnistumista voidaan todeta edesauttavan riittävän tuen antaminen järjestelmätestaus-tien aikana, valmentava johtaminen ja niiden seurauksena onnistuneiden CRM-järjestelmän käyttökemusten tarjoamat hyötykokemukset. Käyttöönoton varrella työntekijöiltä kerättiin kokemuksia ja palautetta, jotta opittua kyettiin hyödyntämään CRM-toimintaympäristön ja -toimintamallien jatkuvaan parantamiseen. Käyttöönoton vaiheissa esiinnoitettuja esteitä poistamalla saatiin vaihe vaiheelta näkymään selkeitä käyttöönottoa edistäviä toimia tarjouslaskenta- ja myyntityössä; tiedonkäsittely, työkuorman seuranta sekä tekemisen raportointi alkoivat toteutumaan CRM-järjestelmällä toteutettuna.

Muutosta hidastavien esteiden ilmetessä ja koetun tarpeen palata entiseen toimintamalliin, uskon osoittaminen muutoksen tarpeellisuuteen ja hyötyihin oli tärkeää. Tavoitteisiin pääsemiseksi ja muutoksen toteutumiseksi tuli olla riittävän jämäkkä ja varmistaa muutoksen oikea suunta. Vastaavasti toteutustavoissa tavoitteisiin pääsemiseksi voitiin joustaa. Ilmapiiri tuli pitää innostavana ja ongelmien juurisyyt porautumalla riittävän syvälle ongelmiin, jotta muutoksen tilaa päästiin jatkamaan entiseen palaamisen sijaan. Yhteisellä, osallistavalla ongelmanratkaisulla selvitettiin tavoitetilaa estävien asioiden syyt ja ne joko poistettiin tai kartoitettiin vaihtoehtoinen parempi toimintamalli.

Työn toteutuksessa hyödynnettiin projektinhallintamallia, joka perustui säännöllisiin kokoontumisiin sekä aktiiviseen viestintään. Projektinomaisen toteutuksen ja tehokkaan viestinnän avulla sekä yrityksen sisäinen että sidosryhmien välinen vuorovaikutus paranivat merkittävästi tärkeänä osana suurta muutostilannetta.

Toiminnallista muutosta läpi vietäessä sen toteutusvaiheet jaettiin hallittavuudeltaan riittävän kokoi-  
siin osavaiheisiin, jotka olivat realistista toteuttaa noin 1 - 2 viikon mittaisissa ajanjaksoissa. Tällä  
tavoin tavoitteiden seuranta oli vaivatonta ja saavutettiin koko ajan näkyviä tuloksina pidettäviä  
muutoksia, joka puolestaan lisäsi uskoa käyttöönoton hyödyistä. Kaikki projektivaiheet vastuutettiin  
siten, että tehtävät tulivat aluksi jaetuksi ja jalkautetuksi, osallistava ja osallistuva johtaminen toteu-  
tuivat sekä pidettiin kiinni asetetuista aikatauluista.

Tämä työ oli kehitysaskel POK Groupin asiakastiedonhallintaan sekä CRM:n tuomiin myynnin ohjauk-  
sen mahdollisuuksiin. Opinnäytetyön tuloksena käyttöönotettu CRM-järjestelmä sekä sen käyttöä  
tukeva toiminta antavat yritykseen entistä paremmat valmiudet tarjouksen hoitoon, sekä myyntityö-  
hön ja sen ohjaukseen, työn raportointiin ja seurantaan. Kaikille näille aktiviteeteille toteutettiin tar-  
koituksenmukaiset työkalut, joiden avulla tietoa tuotetaan, ohjataan ja analysoidaan yhden kanavan  
kautta.

Työn toteutuksen kautta saavutettiin uutta oppia etenkin CRM-järjestelmän tuomista mahdollisuuksista myynnin johtamiseen sekä siihen liitettävien tietokanavien huimista mahdollisuuksista tiedon tuottamisen ja analysoinnin tarkoituksiin. Myös järjestelmien välisistä rajapinnoista sekä mahdollisuuksista hyödyntää ERP-järjestelmän tuottamaa tietoa CRM-järjestelmässä saatiin uutta tietoa. Ihmisten käyttäytymismalleista sekä johtamisesta muutostilanteessa saatiin uusia näkökulmia; tavoista osallistaa, oppia ja ohjata havaintojen kautta sekä ratkaista ongelmia muuttamatta tavoitetta.

### 6.3 Jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteenä CRM-järjestelmään on jo suunniteltu liitettäväksi lisää toiminnallisia moduuleja. Järjestelmään tullaan siirtämään ainakin tekninen tarjouslaskenta sekä tarjousasiakirjan muodostaminen. Siten vanha laskentaohjelmisto saadaan suljettua kokonaan, sen palveltua kokonaisvaltaisesti yrityksen myyntiä ja tarjouslaskentaa yli vuosikymmenen ajan. Uusi CRM-järjestelmä mahdollistaa tulevaisuudessa myös useiden muiden tilauksen jälkeisten prosessivaiheiden, kuten projektisuunnittelun integroimisen suoraksi liitynnäksi kaupalliselle työlle, laskennan sisällölle ja projektiaineistolle. Näiden mahdollisuuksien potentiaali tullaan arvioimaan erikseen.

CRM-järjestelmän käyttö on mahdollista toteuttaa myös mobiilialustalla. Tämän hyödyntäminen mahdollistaa tulevaisuudessa entistä ketterämmän aktiviteettien toteuttamisen ja raportoinnin ajasta tai paikasta riippumatta. Mobiilialusta tuo hyötyä etenkin kentällä ja matkatöissä työskennellessä, kun tapaamiseen valmistautuminen, tapaamisen läpivienti, sen aikana sovitut asiat ja tehtävät organisaatioon voidaan kirjata reaaliaikaisesti järjestelmään.

Edelleen useat rinnakkaisissa järjestelmissä käsiteltävät ja tuotettavat tiedot voitaisiin tuoda osaksi CRM-järjestelmää ja näin ollen monipuolistaa järjestelmän käytettävyyttä. ERP:stä voitaisiin siirtää kaupalliset myyntitiedot, kuten asiakaskohtaisesti budjetoitu myynti, toteutunut myynti ja asiakasreklamaatiot CRM-järjestelmällä asiakaskohtaisesti analysoitavaksi. Tämä tehostaisi asiakastapaamista, kun koko tarkasteltavan kauden yhteistyö suhteessa tavoitteisiin korjaavine toimenpiteisiin voitaisiin tulkita yhtä tietokanavaa käyttäen.

Ylipäänsä projektitietojen ja asiakastietojen ylläpito sekä aktiviteettien raportointi CRM-järjestelmän kautta saadaan pysymään järjestelmällisenä ja hallittuna riittävän joustavalla prosessilla sekä pelisäännöillä. Näin voidaan varmistua, että järjestelmällä edistetään strategisia tavoitteita; tuotetaan pitkässä aikajänteessä kauttaaltaan laadukasta tietoa, jonka käsittelyyn ennen kulutettu aika voidaan suurelta osin hyödyntää tuotetun tiedon analysointiin ja yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden edistämiseen valituilla markkinoilla.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aihe oli CRM-järjestelmän käyttöönotto POK Groupissa. Aihetta valittaessa tärkeää oli, että opinnäytetyön sisältö ja sen tulokset olisivat täysin linkitettävissä päivittäiseen työskentelyyn asettajayrityksessä. Työn oli tehnyt ajankohtaiseksi toimeksiantajan tarve päivittää tarjouksenhoidon ja myynnin prosesseja sekä keskittää siihen liittyvää tiedonkäsittelyä.

Työ oli osa yrityksessä vuonna 2020 meneillään olevia strategisten MWB-hankkeiden kokonaisuutta, joista on johdettu erilliset toiminnankehityshankkeet. Työn oli tehnyt ajankohtaiseksi yrityksen liike-toiminnan viime vuosien kasvu sekä liiketoiminnan laajentuminen, jonka seurauksena asiakastieto on kasvanut merkittävästi. Laajentuneen liiketoiminnan myötä myynnin operatiivista- ja prosessien toimintaa on tarpeen hallita ja ohjata entistä paremmin. Yritykseen on tähän tarkoitukseen valittu CRM-järjestelmä, joka oli tavoitteena käyttöönottaa tässä työssä. Toisena tavoitteena oli kehittää yritykseen CRM-järjestelmän käyttöön perustuva tarjouksenhoitomalli sekä myynnin ohjaus ja työn tekemisen ja raportoinnin aktiviteetit.

Toteutuksessa hyödynnettiin teknologiaosaamisen johtamisen koulutuksen aikana saatuja oppeja sekä kirjallisuusteoriaa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli CRM-teoriaa, tarkoituksena havainnoida ja huomioida aiempien käyttöönottojen onnistumiset ja epäonnistumiset tätä työtä toteutettaessa. Erikseen käsiteltiin myös muutosjohtamista ja laadullista toimintatutkimusta. Tämän tarkoitus oli edistää muutosjohtamisen taitoja tutkivan, havainnoivan ja oppivan ryhmänvälisen toteuttamisen kautta.

Laadullisen toimintatutkimuksen periaatteet perustuvat sosiaaliseen ryhmän väliseen vuorovaikutukseen, muutos aikaan saadaan menetelmän sijaan tavoilla, joilla muutoksenalaista kohdetta lähestytään. Parhaimmillaan se on oppiva prosessi, joka syntyy ihmisten toimintatavoista sekä oman toiminnan ja sen vaikutusten ymmärtämisestä.

Toiminnan muutoksen määrittää yrityksen toimintakulttuuri. Suurissa muutoksissa muuttuu myös toimintakulttuuri, kun henkilöstö omaksuu uusia mukavuusalueita ja kykenee pääsemään irti totutusta. Muutoksen käynnistämisessä tärkeää on muutoksen tarpeen selkeä viestintä kohderyhmälle, luottamukseen perustuvan ympäristön luominen sekä alussa muutosta edistävien avainhenkilöiden löytäminen, joiden vaikutus tuloksiin on suuri. Muutoksen onnistunutta läpivientiä edesauttavat riittävän avoin ja säännöllinen viestintä sekä innostava ja turvallinen ilmapiiri, jossa tavoitteet on jaettu sopivan kokoiisiin vaiheisiin. vaiheiden välillä tulee mahdollistaa riittävä havainnointi ja oppiminen, jotta toimintaa voidaan korjata tarpeen mukaan.

CRM – *Customer Relationship Management*, on parhaillaan prosessi, jolla yritys kykenee hallitsemaan asiakasryhmänsä sekä niissä tapahtuvat muutokset paremmin. CRM-järjestelmän tuottaman tiedon avulla yritys saa ylivertaisen kilpailuedun markkinoilla, kun se kykenee ohjaamaan myynnin sekä hoitamaan asiakassuhteet sekä analysoimaan kaiken asiakastiedon keskitetysti.

Opinnäytetyön toteutus noudatteli laadullisen toimintatutkimuksen ominaispiirteitä. Työ toteutettiin pää- ja osatavoitteista muodostettuna kehitysprojektina, jossa käyttöönoton toteutusvaiheet, projektiorganisoituminen, projektinhallinta ja -toteutus saatiin suunnitella parhaiksi koetuin käytännöin. CRM-käyttöönotossa edettiin vaihekohtaisen toteutussuunnitelman avulla samalla järjestelmää laajamittaisesti testaten käytännössä. Testausten välissä tehtiin havaintoja ja sen perusteella muutettiin toimintaa, järjestelmän toiminnallisuutta tai molempia tarpeen mukaan. Molempien toimiessa vaaditussa tasapainossa, kuvattiin toimintaprosessi ja laadittiin tarvittavat yksityiskohtaisemmat työtapaohjeet.

Opinnäytetyön tuloksena CRM-järjestelmä käyttöönotettiin toimeksiantajayrityksessä huomioiden kaikki sillä toteutettavat aktiviteetit tarjouslaskennasta tilaukseen saakka. Ainoastaan tekninen tarjouslaskenta jätettiin edellisen myyntityön ohjausjärjestelmän kautta toteutettavaksi. Uusi tarjouksen hoitomalli kuvattiin ja käyttöönotettiin. Lisäksi yritykseen muodostettiin kehittämisprojektinhallintamalli. Tulokset aikaansaatiin aktiivisella viestinnällä, vaihekohtaisella suunnitelmalla, systemaattisella seurannalla sekä Johdonmukaiseen etenemiseen perustunut kehitystyö osoittautui varsin toimivaksi tavaksi saada järjestelmä toimimaan käytännössä.

Jatkotoimenpiteenä CRM-järjestelmään on suunniteltu liitettävään lisää toiminnallisia moduuleja, kuten tekninen tarjouslaskenta, tarjousasiakirjan muodostaminen ja projektisuunnittelun integrointi. Myös mobiilikäyttö on mahdollinen, joka mahdollistaa entistä nopeamman tiedon käsittelyn, tallentamisen ja ylläpidon etenkin kenttätyössä.

CRM-järjestelmän voidaan todeta olevan tärkeä työkalu myynnin ohjaamiseen sekä asiakastiedon ja asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvän tiedon tuottajana, joka soveltuu hyvin erilaisiin liiketoimintaympäristöihin ja asiakaslajeille. Tärkeää CRM-käyttöönotossa on sen luonteva yhdistäminen varsinaiseen toimintaprosessiin, jotta työkalu saadaan tukemaan prosessia todellisessa käyttöympäristössä. Toimintaan kohdistuvaan muutokseen tulee kohdistua riittävä johto- ja esimiestason huomio; roolit ja vastuut tulee osoittaa selvästi ja tavoitteiden toteutumista tulee seurata. Projektin toteutusta edesauttavat vaihekohtaisten tulosten käsittely, niistä havainnointi ja muutoksen aikainen oppiminen.



## LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2005. Verkkokirja. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EAIBIXCTCF#kohta:1>. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2005 ilmestynyt saman niminen kirja (kirjan ISBN 978-952-0-30026-2).
- Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Juva: ATENA KUSTANNUS, WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXATHBBEXEBA#kohta:Miten\(\(20\)\)johtaa\(\(20\)\)ihmist\(\(e4\)\)/piste:tc](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXATHBBEXEBA#kohta:Miten((20))johtaa((20))ihmist((e4))/piste:tc). Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2020 ilmestynyt samanniminen kirja (kirjan ISBN 978-952-14-4068-7).
- Kim , W. Chan & Mauborgne, Renée 2010. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum
- Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä - Käsikirja uudistumismatkalle. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/etusivu#Uusimmat>. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2019 ilmestynyt samanniminen kirja (kirjan ISBN 978-952-14-3733-5).
- Kumar, V. & Reinartz, Werner 2018. Customer Relationship Management. Concept, Strategy and Tools. Third Edition. Germany: Springer-Verlag GmbH.
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Tampere: Vastapaino
- Laamanen, Kai, Räsänen, Teijo & Juutilainen, Anssi 2016. Innostava uudistuminen – kestävä kasvu. Tampere: Grano Oy
- Mansikkaoja, Raimo 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu Muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum.
- Mattsson, Juha & Parviainen, Petri 2011. Best Cases in B2B Sales Management. Tampere: The Federation of Finnish Technology Industries.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Jaabes OÜ, Võru
- Nicholas, John M. & Steyn, Herman 2017. Project Management for Engineering , Business and Technology. Routledge.

Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pellinen, Jukka 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Verkkokirja. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBFXDTEB#kohta:6\(\(20\)\(\(a0\)\(\(20\)Tehokas\(\(20\)liiketoiminta\(\(20\)\(:6.3\(\(20\)Tehokas\(\(20\)asiakkuuksien\(\(20\)hallinta\(\(20\)\(:Asiakaskannattavuus\(\(20\)\(:Esimerkki\(\(20\)63.\(\(20\)Asiakaskannattavuuslaskenta.\(\(20\)/piste:b8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBFXDTEB#kohta:6((20)((a0)((20)Tehokas((20)liiketoiminta((20)(:6.3((20)Tehokas((20)asiakkuuksien((20)hallinta((20)(:Asiakaskannattavuus((20)(:Esimerkki((20)63.((20)Asiakaskannattavuuslaskenta.((20)/piste:b8). Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2018 ilmestynyt samanniminen kirja (Kirjan ISBN 978-952-14-3586-7).

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen esilinjassa. Verkkokirja. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)). Sähköinen kirja perustuu Esimiesfokuksessa vuonna 2014 julkaistuun Esimies muutoksen johtajan – teokseen (ISBN 978-952-14-2505-9) Viimeisin päivitys sisältöön on tehty 23.11.2015.

POK GROUP, 1. 2019. Julkinen tiedote. Saatavilla POK Group Oy:n arkistoista.

POK, 2020. POK Group Oy: n liiketoiminta-alueet tuotteineen. Saatavilla [www.pok.fi](http://www.pok.fi).

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

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Verkkokirja. Almatalent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAF-BGXGTF#kohta:4.\(\(20\)Tutkimus,\(\(20\)opit\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)kalut\(\(20\)\(:Johtamisen\(\(20\)ty\(\(f6\)kalut\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAF-BGXGTF#kohta:4.((20)Tutkimus,((20)opit((20)ja((20)ty((f6)kalut((20)(:Johtamisen((20)ty((f6)kalut((20)/piste:b5).

Tuominen, Kari 1990. Management of Change. Pori: Rauma Oy

Åkerberg, Pertti 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Verkkokirja. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAGBBXDTEB#kohta:BUDJETOINTI\(\(20\)2020-LUVULLA\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAGBBXDTEB#kohta:BUDJETOINTI((20)2020-LUVULLA((20)/piste:b4). Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2017 ilmestynyt samanniminen kirja (kirjan ISBN 978-952-14-3159-3)

LIITE 1: PO.01.08. MYYNTIPUTKI

Liite 1 poistettu yritystä koskevien tietojen vuoksi.