

CRM-järjestelmän vaikutus oman työn johtamiseen

Case: Yritys X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Niemi, Tiia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 49	Valmistumisaika Kevät 2022
Työn nimi CRM-järjestelmän vaikutus oman työn johtamiseen Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää kotimaisen elintarvikealan yrityksen, Yritys X:n, käytössä olevaan CRM-järjestelmään liittyen, kokivatko sen käyttäjät organisaatiossa järjestelmän vaikuttaneen oman itsensä johtamiseen työaikana, oliko CRM-järjestelmällä ollut vaikutusta sitä käyttävien työntekijöiden töiden suunnitteluun ja toteutukseen ja oliko järjestelmä helpottanut tai vaikeuttanut käyttäjien omaa työtä ja sen johtamista. Mikäli vaikutusta oman työn johtamiseen oli ollut, haluttiin lisäksi selvittää mitkä ominaisuudet tai tekijät järjestelmään liittyen tähän olivat mahdollisesti vaikuttaneet.</p> <p>Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta eli case studya, sillä työssä haluttiin tutkia yksittäistä työelämän prosessia, eli tässä tapauksessa Yritys X:n CRM-järjestelmää ja sen käyttäjäryhmää. Tähän työhön tapaustutkimuksen keinot sopivat hyvin. Tutkimusotteen osalta yhdistettiin sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Pääasiallinen kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä oli kysely, jonka lisäksi kvalitatiivisina tiedonhankintamenetelminä käytettiin avoimia haastatteluja sekä valmiita dokumentteja. Teoriaosiossa perehdyttiin sekä CRM:n että oman työn ja itsensä johtamisen käsitteisiin.</p> <p>Kysely lähetettiin Webropolin verkkoalustaa käyttäen Yritys X:n CRM:ää käyttävälle henkilöstölle. Tuloksena saatiin kattavasti informaatiota käyttäjien kokemuksista ja myös kehitysideoista, joilla järjestelmästä voisi ehkä saada vieläkin tarkoituksenmukaisemman. Keskeisimpinä tuloksina ilmeni, että vaikka järjestelmä itsessään ei olisi varsinaisesti ollut vaikuttanut käyttäjien oman työn johtamiseen, oli se silti helpottanut ja parantanut käyttäjien omaa työtä merkittävästi. Tulokset esiteltiin Yritys X:lle, jossa oltiin kokonaisuuteen erittäin tyytyväisiä. He olivat valmiita mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään työtä ja sen tuloksia myös CRM:n jatkokehittämisessä.</p>		
Asiasanat CRM, oman työn johtaminen, itsensä johtaminen, kysely, tapaustutkimus		

Abstract

Author(s) Niemi, Tiia	Type of Publication Master´s thesis	Published Spring 2022
	Number of Pages 49	
Title of Publication The effect of CRM in its users own work and self-leadership Case: Company X		
Name of degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Company X		
Abstract <p>The aim in this thesis was to find out if the CRM-users in a Finnish food industry organization, which is referred as Company X, felt that the use of their CRM had an effect on their own work and self-leadership during work hours. The aim was also to find out if CRM had influenced on its users work planning, work execution and work management, and if CRM had been either helpful in their work or if it had made it more difficult. If CRM had affected on its users own work management, the aim was to find out which features or factors related to the system might have contributed to this.</p> <p>The research strategy was a case study, as the aim was to study a single process in this company, in this case Company X´s CRM system and its user group. Regarding the research approach, the methods of both quantitative and qualitative research were combined. The main quantitative data collection method was a survey, in addition to which open interviews and ready-made documents were used as qualitative data acquisition methods. The theoretical part introduced the concepts of both CRM and self-leadership.</p> <p>The survey was sent to Company X´s CRM users using Webropol´s web platform. As a result, plenty of information was gathered about user experiences, and also several development ideas were gained that could make the system more appropriate to the company. The main results were that even if the system itself didn´t actually affect the management of its users own work, it still significantly facilitated and improved its user´s own work. The results were presented to Company X, and they were very satisfied especially with the survey and end results as a whole. If possible, they were willing to utilize the work and its results in the further development of CRM.</p>		
Keywords CRM, self-management, self-leadership, own work management, survey, case study		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksiantaja	2
1.2	Kehittämistyön tausta	3
1.3	Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	5
2	CRM JA OMAN TYÖN JOHTAMINEN	8
2.1	CRM	8
2.2	Oman työn ja itsensä johtaminen.....	12
2.3	CRM & oman työn johtaminen	18
3	KEHITTÄMISTYÖN ETENEMISPROSESSI	20
4	KYSELYTUTKIMUKSEN RAKENNE JA TULOKSET	24
5	KYSELYN TULOSTEN ESITTELY JA RAPORTOINTI YRITYS X:LLE	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	45
6.1	Tulosten pohdinta	45
6.2	Tulosten arviointi	47
6.3	Rajaukset ja tulevat jatkotutkimukset	48
	LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Itsensä johtamisen käsite on useille ihmisille tuttu, ja siihen liittyviä teemoja käsitellään monenlaisissa yhteyksissä ja medioissa. Itsensä johtamisen taitoja pidetään tärkeinä sekä yksilön hyvinvoinnin, että sujuvan arki- ja työelämän kannalta. Lyhyesti kuvailtuna itsensä johtaminen merkitsee prosessia, jossa yksilö vaikuttaa itseensä kasvattamalla itseohjautuvuuttaan, omaa motivaatiotaan ja kykyään toimia itsenäisesti. Nämä ominaisuudet ovat työelämässä välttämättömiä hyvän suorituskyvyn ja tulosten aikaansaamiseksi. (Husnatarina & Elia 2022.) Oman työn johtaminen merkitsee käytännössä samaa kuin itsensä johtaminen. Työelämässä oman työn johtaminen on erittäin tärkeää, ja etenkin itsenäisesti toteutettavissa työtehtävissä tehtävien aikatauluttaminen, suunnittelu ja toteutus vaativat oman työn johtamisen kykyä. Työympäristössä tapahtuvat muutokset, mahdollinen kiire ja tiukat aikataulut, sekä esimerkiksi asiakkaiden erilaiset ja vaihtuvat tarpeet ovat asioita joihin yksilö ei aina pysty itse vaikuttamaan. Näiden seikkojen ristipaineessa itsensä ja oman työn johtamisen taidot auttavat hallitsemaan tilanteita ja kokonaisuuksia paremmin. (Toivanen ym. 2016.)

Työelämässä kokonaisuuksien hallinnassa auttavat yksilön oman työn johtamisen lisäksi myös erilaisten organisaatioiden liiketoimintaan liittyvien järjestelmien käyttö. Myyntiorganisaatioissa asiakkuuksienhallintajärjestelmä on eräs yleisesti käytetty työväline, jonka avulla saadaan koottua yhteen valtavasti tärkeää tietoa. (Suoniemi ym. 2022.) Customer relationship management tarkoittaa suomeksi asiakkuuksien hallintaa, ja customer relationship management-järjestelmä tarkoittaa näin ollen asiakkuuksienhallinnan järjestelmää. (Palomäki 2018.) Tässä kehittämistyössä järjestelmään viitataan jatkossa nimellä CRM tai CRM-järjestelmä.

Toimiva ja järkevästi toteutettu CRM tuo lisäarvoa työntekoon muun muassa helpottamalla asiakastietojen löytämistä ja niiden hyödyntämistä työtehtävissä. Toisaalta järjestelmä voi myös koitua käyttäjille taakaksi, jos sen käyttö vie liikaa aikaa ja energiaa muilta työtehtäviltä, tai sen käyttäminen ei muista syistä tunnu tarkoituksenmukaiselta. (Lehmuskorpi 2019.) Tänä päivänä yritysmaailman tarpeisiin on tarjolla valtavan paljon erilaisia CRM-järjestelmiä, ja palveluntarjoajien keskuudessa kilpailu on kovaa. Monet toimijat tarjoavat organisaatioille myös tarkkaan räätälöityjä CRM-ratkaisuja ja esimerkiksi kokeilujaksoja järjestelmän käytölle. (Janakova 2018.)

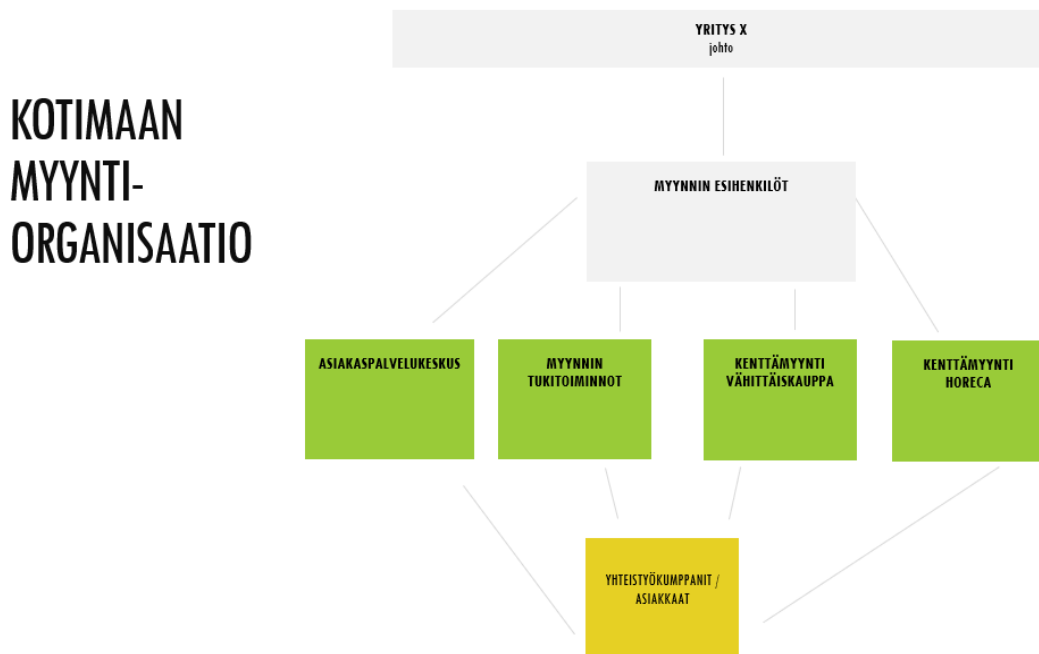
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran vuonna 2020 julkaisemien megatrendien mukaan jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu entisestään, ja työelämän sekä yhteiskunnan muutokset edellyttävät tietynlaisten taitojen kehittämistä. Kokonaisuuksien hahmottaminen, uuden oppiminen ja luovuuden sekä erilaisten työelämässä tarvittavien taitojen merkitys kasvaa, ja tämänkaltaisen osaamisen kehittämisen rakenteisiin kohdistuu valtavaa muutospainetta. (Sitra 2020.) Oman työn johtaminen ja työelämässä tarvittavien järjestelmien nivoutuminen yhteen ovat siis nykypäivää, ja tätä taitoa tulee vaalia ja kehittää.

Tässä kehittämistyössä tutkittiin CRM-järjestelmän vaikutusta oman työn johtamiseen eräässä kotimaisessa elintarviketeollisuuden yrityksessä, jonka liiketoiminnassa kyseinen järjestelmä on ollut käytössä vuodesta 2019 alkaen. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millainen CRM-järjestelmän käyttäjien omakohtainen arvio oli järjestelmän vaikutuksesta heidän omaan työhönsä ja oman työn johtamiseen. Tarkoitus oli myös löytää ideoita järjestelmän käytön ja oman työn johtamisen kehittämiseksi, mikäli kehittämistyön tuloksena ilmeni niihin liittyviä epäkohtia tai korjausehdotuksia.

1.1 Toimeksiantaja

Kehittämistyö ja kyselytutkimus toteutettiin keskisuuressa kotimaisessa elintarviketeollisuuden yrityksessä, johon jatkossa viitataan nimellä Yritys X. Yrityksen liiketoimintaan kuuluu kaupallinen yhteistyö sekä vähittäiskaupan että ammattikeittiöiden kanssa. Yritys X:n pääasialliset tuotantotilat ja asiakkuudet sijaitsevat Suomessa, mutta kaupallista toimintaa on myös ulkomailla (Yritys X kotisivut).

Yritys X:n myyntiorganisaatio (kuvio 1) esihenkilöineen koostuu asiakaspalvelukeskuksesta, kenttämyyntiin kuuluvasta henkilöstöstä, sekä myynnin tukitoimintoihin keskittyvästä osastosta. Erityisesti asiakaspalvelukeskukseen ja kenttämyyntiin kuuluva henkilöstö toimii suoraan asiakasrajapinnassa, ja he ovat päivittäin tiiviissä kontaktissa yhteistyökumppaneihin.



Kuvio 1. Yritys X kotimaan myyntiorganisaatio

1.2 Kehittämistyön tausta

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n käytössä olevaan CRM-järjestelmään liittyen, millaiseksi järjestelmän käyttäjät kokivat sen vaikutuksen heidän omaan työhönsä ja sen johtamiseen. Jotta tutkimusta varten saatiin tarkempia taustatietoja CRM-järjestelmästä, haastateltiin sen hankinta- ja käyttöönottoprosessin aikana projektista päävastuussa ollutta Yritys X:n johtoportaan kuuluvaa henkilöä, jolta saatu arvokas tieto oli olennaisessa osassa muodostettaessa kokonaiskuvaa yrityksen CRM-järjestelmästä, sille asetetuista tavoitteista ja kehittämistyöhön liittyvistä muista yksityiskohdista.

Vuoteen 2019 saakka Yritys X:llä ei ollut käytössä yhteistä myynnin tietokantaa, jonka avulla ylläpitää yhteistä asiakasrekisteriä ja jossa asiakaskohtaiset tiedot olisivat olleet reaaliaikaisesti kaikkien järjestelmän käyttäjien saatavilla. Tällaiselle tietojärjestelmälle oli siis tarvetta, jotta yrityksen moniin eri tietokantoihin kirjatut asiakastiedot ja henkilöstön valtava sisäinen tieto yhteiskumppaneihin ja kaupallisiin toimenpiteisiin liittyen saatiin koottua yhteen osoitteeseen.

Yritys X:n odotukset ja tavoitteet uudelle CRM-järjestelmälle

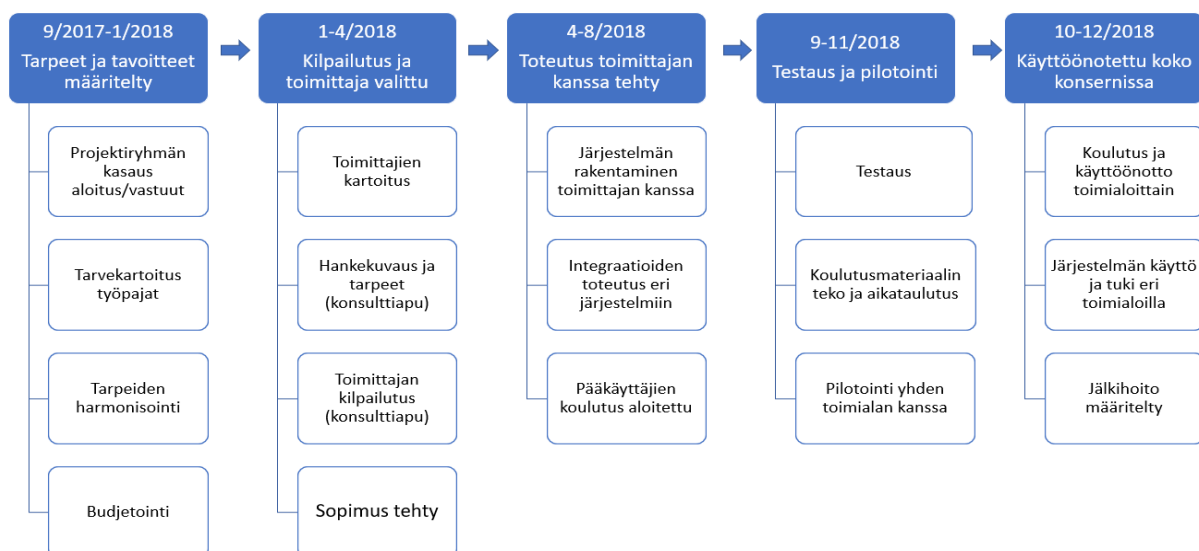
Ennen CRM hankintaprojektin käynnistämistä Yritys X:ssä määriteltiin odotuksia ja tavoitteita uudelle asiakkuuksienhallintajärjestelmälle. Yrityksen tavoitteena oli saada käyttöön järjestelmä, jolla voitiin ylläpitää koko yrityksen yhteistä asiakasrekisteriä, ja jonka kautta asiakkuuksiin liittyvät tiedot olisivat helposti kaikkien saatavilla. Järjestelmän hyötyinä pidettiin asiakaskohtaisen tiedon tehokasta jakamista yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa, asiakkaiden ja yrityksen myyntiosaston välisen kommunikoinnin tehostumista, kenttämyynnin toteuttamien asiakastapaamisten suunnittelun selkiytymistä, asiakastapaamisten jälkiraportoinnin yhtenäistämistä ja kaupallisten toimenpiteiden seurannan helpottumista. Konkreettisiksi tavoitteiksi järjestelmälle asetettiin asiakastietojen systemaattisempi hallinta, myyntiorganisaation työn suunnittelun helpottaminen, yrityksen sisäisen tiedon sujuvampi jakaminen, järjestelmän helppokäyttöisyys ja asetettujen tavoitteiden helpompi seuranta. (Yritys X kehitysjohtaja 2020, 2022.)

CRM-järjestelmän hankinnan käynnistyminen

CRM-järjestelmän hankintaprojekti (kuvio 2) käynnistettiin syksyllä 2017, jolloin Yritys X perusti ohjaus- ja projektiryhmän viemään hanketta eteenpäin (jatkossa tähän ryhmään viitataan nimellä OPR). OPR:n jäsenenä toimi 1-2 henkilöä yrityksen jokaiselta kaupalliselta osastolta, jotta OPR saisi mahdollisimman laajan näkemyksen eri osastoilla työskentelevän henkilöstön tarpeista ja toiveista järjestelmään liittyen jo ennen sen kilpailutusta ja hankintaa. Hanketta eteenpäin vietäessä OPR pyysi Yritys X:n henkilöstöltä jo hyvin varhaisessa vaiheessa palautetta ja toiveita siitä, millaisia ominaisuuksia uuteen CRM-järjestelmään tarvitaan, jotta se olisi mahdollisimman käyttäjäystävällinen ja tarkoituksenmukainen.

Marraskuussa 2017 OPR järjesti Yritys X:n asiakaspalvelukeskukselle suunnatun workshopin, jonka agendana oli tarvekartoitus ja keskustelu siitä, mitä pakollisia ominaisuuksia henkilöstö näki tulevalta CRM:ltä vaadittavan ja mitkä ominaisuudet olisivat hyviä lisämausteita. Joulukuussa 2017 OPR järjesti koko myynnille osoitetun infotilaisuuden, jossa käsiteltiin CRM-projektin aikatauluja, etenemistä, tavoitteita ja marraskuun workshopissa esiin tulleita asioita. Tammikuun 2018 ja kesäkuun 2019 välisenä aikana Yritys X:n CRM-hankintaprojekti eteni määrätietoisesti kohti käyttöönoton hetkeä. Ajanjakso piti sisällään hankkeen budjetointia, järjestelmätoimittajien kartoitusta ja kilpailutusta, sekä sopimusteknisiä yksityiskohtia lopullisen toimittajaksi valitun tahon kanssa. OPR rakensi ja räätälöi uutta CRM-järjestelmää yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa, ja he toteuttivat yhdessä uuden CRM-järjestelmän integraation yrityksen jo olemassa oleviin sisäisiin järjestelmiin. Lisäksi OPR aloitti uuden järjestelmän pääkäyttäjiksi nimettyjen henkilöiden koulutuksen, myyntihenkilöstölle tarkoitetun koulutusmateriaalin valmistuksen ja aikataulutti tulevat käyttöönottokoulutukset tehtyään ensin yrityksen sisäisen CRM-testauksen ja pilotoinnin. Hankkeesta ja sen etenemisestä tiedotettiin henkilöstölle aktiivisesti koko prosessin aikana, ja heinäkuussa 2019 OPR informoi myyntihenkilöstöä uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton lähestymisestä. Syys-lokakuussa 2019 alkoivat heidän osaltaan käyttöönottokoulutukset ja järjestelmän käyttö aloitettiin. (Yritys X kehitysjohtaja 2020, 2022.)

OPR ei enää vuonna 2022 toimi samassa muodossa kuin aiemmin, mutta Yritys X on nimennyt organisaatioon CRM-vastuuhenkilön, joka kokoaa järjestelmän käyttäjiltä saamansa informaation ja palautteet käyttöön ja toimivuuteen liittyen, on säännöllisesti yhteydessä järjestelmän toimittajaan ja järjestää henkilöstölle tarvittavia käyttökoulutuksia.



Kuvio 2. CRM-järjestelmän hankinta- ja käyttöönottoprosessi. (Yritys X, CRM-projektin suunnittelu- ja toteutusmateriaali 2020)

1.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, onko Yritys X:n vuonna 2019 käyttöönotettu asiakkuuksienhallintajärjestelmä eli CRM vaikuttanut sitä aktiivisesti käyttävän henkilöstön oman itsensä johtamiseen työaikana. Vastaavaa selvitystyötä ei yrityksessä ollut aiemmin tehty, ja tarkoituksena olikin tutkia, oliko järjestelmän käytöllä ollut vaikutusta käyttäjien töiden suunnitteluun ja toteutukseen positiivisella tai negatiivisella tavalla, vai oliko vaikutus ollut neutraali.

Mikäli vaikutusta oman työn ja itsensä johtamiseen oli ollut, haluttiin lisäksi selvittää miltä osin CRM oli helpottanut tai vaikeuttanut käyttäjien omaa työtä ja sen johtamista, ja mitkä ominaisuudet järjestelmässä tähän olivat mahdollisesti vaikuttaneet.

Tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tutkimuskysymys oli:

- Onko toimeksiantajayrityksen CRM-järjestelmä vaikuttanut sitä käyttävän henkilöstön oman itsensä johtamiseen työaikana?

Tutkimuskysymystä tukevat alakysymykset:

- Onko järjestelmän käytöllä ollut vaikutusta töiden suunnitteluun ja toteutukseen joko positiivisella tai negatiivisella tavalla, vai onko vaikutus ollut neutraali?
- Onko CRM-järjestelmä helpottanut tai vaikeuttanut omaa työtä ja sen johtamista, ja mitkä ominaisuudet järjestelmässä tähän ovat mahdollisesti vaikuttaneet?

Yritys X:n CRM on käytössä pääasiallisesti vain Suomen toimipisteissä työskentelevällä myyntihenkilöstöllä, joille on luotu henkilökohtaiset käyttäjätunnukset ja -oikeudet järjestelmään. Sen sijaan esimerkiksi tuotanto- tai taloushallintoon kuuluvat työntekijät eivät järjestelmää käytä, joten kehittämistyö oli rajattu koskemaan vain järjestelmän pääasiallisia käyttäjiä koko Yritys X:n henkilökunnan sijasta.

CRM oli ollut Yritys X:n myyntihenkilöstön käytössä hieman yli kahden vuoden ajan. Yleisellä tasolla yrityksessä oli käyty keskustelua käyttäjien kokemuksista järjestelmästä ja sen toimivuudesta esimerkiksi käyttökoulutusten yhteydessä. CRM:n mahdollista vaikutusta sitä käyttävän henkilöstön oman työn johtamiseen ei sen sijaan ollut Yritys X:ssä tutkittu. Yrityksessä ei ollut myöskään aiemmin selvitetty, oliko järjestelmän käytöllä ollut yksilötasolla positiivista tai negatiivista vaikutusta töiden suunnitteluun ja toteutukseen, tai sitä, oliko CRM helpottanut tai vaikeuttanut käyttäjien omaa työtä ja sen johtamista ja mitkä ominaisuudet järjestelmässä tähän olivat mahdollisesti vaikuttaneet.

Kehittämistyöstä rajattiin pois tutkimustulosten mahdollisesti edellyttämät jatkotoimenpiteet. Tutkimusmenetelmänä käytettävässä kyselytutkimuksessa ja näin ollen myös sen tuloksissa rajattiin pois

yksilön vapaa-aikaan liittyvät itsensä johtamisen teemat, ja keskityttiin vain työaikana tapahtuvaan oman työn johtamiseen.

Tutkimusstrategia

Tämä kehittämistyö toteutettiin empiirisenä tutkimuksena, jossa tutkimustuloksia saadaan mittaamalla ja analysoimalla tutkimuskohteesta tehtyjä konkreettisia havaintoja (Jyväskylän yliopisto 2015).

Tutkimusstrategiana toimi tapaustutkimus eli case study. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi jokin yksittäinen työelämän prosessi, jonka selkeästi ymmärretään olevan oma tutkittava kokonaisuutensa (Ojasalo ym. 2018). Tässä kehittämistyössä tapauksen muodosti Yritys X:n CRM-järjestelmä, ja sitä työssään käyttävä yrityksen henkilöstö, ja se sopi hyvin tutkittavaksi tapaustutkimuksen keinoin.

Kehittämistyön tutkimusote oli sekoitus kahta eri menetelmää; se oli suurelta osin kvantitatiivinen eli määrällinen, mutta samalla siinä oli myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä. Tapaus-tutkimuksessa tällainen monimenetelmällisyys ja useamman eri tutkimusotteen yhdistäminen on hyvin tyypillistä (Kananen 2019).

Tutkimusmenetelmät

Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä eli survey-tutkimusta. Kehittämistyössä kysely on usein sopiva menetelmä silloin, kun halutaan selvittää isommalta joukolta samaa asiaa samalla tavalla (Ojasalo ym. 2018).

Muita aineistonkeruumenetelmiä olivat Yritys X:ltä saadut valmiit dokumentit ja avoimet haastattelut. Avoimissa haastatteluissa selvitettiin keskustelunomaisesti Yritys X:n CRM-projektista sen hankintavaiheessa vastanneen henkilön kanssa kehittämistyön taustalla olevaa tietoperustaa ja nykyisen CRM-vastuuhenkilön kanssa muun muassa kyselytutkimuksen toteuttamiseen liittyviä yksityiskohtia. Avoin haastattelu sopii menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun halutaan selvittää ja tarkentaa avoimna olevia asioita ennen kyselylomakkeen suunnittelua, toteuttamista ja lähettämistä vastaanottajille (Ojasalo ym. 2018).

Aiemmat tutkimukset aiheesta

Itsensä ja oman työn johtamisesta sekä CRM-järjestelmistä on tehty paljon tutkimuksia aiemminkin sekä Suomessa että ulkomailla. Niissä on käsitelty kyseisiä teemoja hyvin monista erilaisista näkökulmista, mutta tämän kehittämistyön tekijä ei kuitenkaan löytänyt kotimaisten eikä kansainvälisten tutkimusten joukosta aivan vastaavaa yhdistelmää, jossa olisi nimenomaisesti käsitelty ja tutkittu CRM-järjestelmän vaikutusta yksilön oman työn johtamiseen. Hakuja tehtiin tieteellisten kirjastojen

arkistoista hakusanoilla self-management, self-leadership, managing own work, crm, customer relationship management, sekä näiden yhdistelmillä.

Lähimpänä tämän kehittämistyön aihetta voitiin pitää vuonna 2017 Turun ammattikorkeakoulussa tehtyä kvalitatiivisena tutkimuksena toteutettua opinnäytetyötä, jossa tutkittiin CRM-järjestelmän hyödyntämistä myyjän oman työn suunnittelussa. Työssä selvitettiin asiakkuudenhallintajärjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia myyntityön suunnittelussa, sekä esiteltiin tärkeimpiä CRM-järjestelmien ominaisuuksia ja niiden merkitystä myyjälle. Työssä käsiteltiin myös ajankäytön hallintaa myyntityössä. Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että CRM-järjestelmän käyttö koettiin myyjien keskuudessa liian raskaaksi siitä saatavaan hyötyyn nähden. Suurimmaksi ongelmaksi työssä nostettiin kuitenkin heikko osaamistaso, sillä järjestelmän käyttäjät eivät tunteneet monia perusominaisuuksia, eivätkä siten tienneet miten ohjelmaa tulisi oikeaoppisesti käyttää. Esiin nousivat myös mm. kiire ja motivaatio, jotka tutkimuksen tekijän mukaan perustuivat kuitenkin myös järjestelmän teknisen toteutuksen puutteisiin, joten työn tekijä otti kantaa myös tutkimuksen kohteen kehitystarpeisiin. (Kärkkäinen 2017.)

2 CRM JA OMAN TYÖN JOHTAMINEN

2.1 CRM

CRM tarkoittaa suomeksi asiakkuuksienhallinnan järjestelmää. CRM sai alkunsa 1970-luvulla, jolloin yritysten liiketoiminnassa nähtiin viisaana edetä pelkän tuotteen painottamisen sijaan asiakassuhdetta painottaen. Alun perin CRM perustui kolmeen periaatteeseen, jotka olivat nykyisten asiakassuhteiden suojaaminen, uusista asiakkaista huolehtiminen ja lisäarvon tarjoaminen kaikille yrityksen asiakkaille. CRM:n käyttöönotto yritystoiminnan teknologisenä työkaluna muutti liiketoiminnan näkymiä merkittävästi. Yrityksissä olevaa valtavaa sisäistä tietomäärää pystyttiin hyödyntämään liiketuksen kasvattamisessa, asiakastytyvyyden ja -uskollisuuden parantamisessa sekä yritysten liiketoiminnan kulujen vähentämisessä. Ideaalilanteessa CRM kerää kokoon kaiken organisaatiossa olevan asiakastiedon ja tarjoaa näiden tietojen pohjalta kohdennetun ja reaaliaikaisen kokonaiskuvan. Usein yritys koostuu monista eri osastoista, joilla kaikilla on joko suorasti tai epäsuorasti pääsy asiakastietoihin. Koska CRM kokoaa kaiken tiedon keskitettyyn muotoon, ovat tiedot helpommin hyödynnettävissä yrityksen eri osastojen välillä. (Juneja.)

CRM on erilaisen tiedon keräämisessä erinomainen työkalu. Järjestelmää voi käyttää avuksi pirstaleisen informaation yhteen kokoamisessa, jolloin valtava tietotulva on helpommin käsiteltävissä ja käyttäjien saatavissa. Organisaatiot voivat hyödyntää CRM:ää muun muassa myynnin seurannassa, kirjanpito-ohjelmistojen ylläpitämisessä, raportoinneissa, markkinoinnin tulosten seuraamisessa ja analysoinnissa, sekä asiakasprofiilien ylläpitämisessä. CRM voi myös olla hyvä apuväline ajankäytön suunnittelussa ja kalenterimerkintöjen ylläpitämisessä, sekä tapaamisiin ja muihin yhteydenottoihin liittyvien historiamerkintöjen tallentamisessa (kuvio 3).



Kuvio 3. (Yonatan 2018)

CRM voi lisäksi auttaa yrityksiä luomaan parempia asiakaskokemuksia; usein asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa monin tavoin jo ennen niin kutsuttua päätapahtumaa, eli esimerkiksi ennen varsinaisten kauppojen tekemistä tai palvelun hankkimista. Vuorovaikutusta tapahtuu hyvin usein myös itse päätapahtuman jälkeen. Panostamalla kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen yritykset voivat parantaa mahdollisuuksiaan pysyä kilpailukykyisinä toimijoina ja näin ollen parantaa todennäköisyyttä myös liiketoimintansa kasvulle. (Janssens 2021.)

CRM:ää käyttävä yritys hyötyy usein sisäisen viestinnän paranemisesta, sillä informaation jakaminen helpottuu ja esimerkiksi tärkeät tiedostot löytyvät keskitetysti ja helpommin samasta paikasta. CRM:n etuna onkin sen antama mahdollisuus työn tehokkuuden kasvattamiseen ja asiakassuhteiden parempaan hallintaan sekä yritysten sisäisessä että ulkoisessa toiminnassa. CRM-järjestelmää voidaan soveltaa erinomaisesti pienten, keskisuurten ja suurten organisaatioiden tarpeisiin, eli käytännössä se soveltuu käytettäväksi minkä kokoluokan yrityksiin tahansa. (Taimer Oy 2018.)

Pearcen (2021) mukaan etenkin myyntiorganisaatioissa CRM:stä voi olla konkreettista hyötyä toiminnalle ja työyhteisölle esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Asiakassuhteet ja asiakaskohtaamiset paranevat. Mitä enemmän asiakkaistaan tietää, sitä paremmin yritys voi halutessaan räätälöidä erilaisia toimintoja ja palveluja kohtaamaan asiakkaiden vaihtelevia tarpeita ja toiveita.
- Kun tuntee asiakkaansa, voit saada aikaan enemmän myyntiä. CRM:n avulla asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja asiakasprofiilia voi tarkastella paremmin, jolloin yrityksellä on mahdollisuus toimia tehokkaammin tarjoamalla asiakkaalle parempi kokemus yhteistyöstä. Tämä voi usein johtaa kaupankäynnin paranemiseen.
- Organisaation sisäinen tiimiyhteistyö ja tiedonkulku lisääntyy ja helpottuu. Tieto on valtaa, ja yleensä CRM:n ansiosta tämä tieto on samanaikaisesti kaikkien käyttäjien saatavilla. Näin tieto muuttuu organisaatiossa läpinäkyvämmäksi, eli jokaisella on mahdollisuus olla tietoinen samoista asioista.
- Työtyytyväisyys paranee, kun tärkeää tietoa on helposti saatavilla ja aikaa ei mene hukkaan sitä etsiessä. Myös myyntityöhön vapautuva aika usein lisääntyy tämän johdosta.

Oli kyse minkä kokoisesta yrityksestä tahansa, yleensä henkilöstöllä on valtava määrä tietoa asiakkuuksista ja niiden hoitoon liittyvistä toimintatavoista. Usein tämä on niin sanottua hiljaista tietoa, jota on kertynyt vuosien varrella ammattitaidon ja osaamisen kautta. Liiketaloustieteessä on käyty keskusteluja organisaatioiden hiljaisen tiedon hyödyntämisen tärkeydestä, ja työntekijöiden osaaminen sekä heidän hallussaan oleva tieto nähdään organisaatioiden tärkeimpiin resursseihin kuuluvaksi asiaksi. (Pohjalainen 2012.)

Hiljaista tietoa on myös esimerkiksi asiakkuuksiin liittyvä tilaus- ja toimitushistoria, sekä asiakassuhteeseen liittyvät historiatiedot sovituista ja toteutetuista toimenpiteistä. Eräs CRM:n tarkoituksista onkin kerätä tätä hiljaista tietoa yhteiseen järjestelmään ja muuttaa sitä näkyväksi tiedoksi. Näkyvä tieto puolestaan on sellaista informaatiota, jota on helppoa sekä tallentaa järjestelmiin että käyttäjien löytää tietoa tarvitessaan. Esimerkkejä asiakkaisiin liittyvästä näkyvästä tiedosta ovat yhteystiedot, historiatiedot (esimerkiksi tapaamiset ja muut yhteydenotot), reklamaatiot, sopimukset, tarjoukset ja toimitusketjuun liittyvät asiakaskohtaiset yksityiskohdat. (Oksanen 2010.)

Esimerkkejä hiljaisen ja näkyvän tiedon määritelmistä on esitelty myös kuviossa 4.



Kuvio 4. (Poutilainen 2019)

Osaaminen voi olla vaarassa kadota yrityksistä esimerkiksi henkilöstön vaihtaessa työpaikkaa tai jäädessä muusta syystä pois organisaation toiminnasta. On tilanteita, joissa yrityksen myyntihenkilö saattaa vaikkapa siirtyä töihin kilpailijalle tai perustaa oman samalla alalla toimivan yrityksen. Jos yrityksessä ei ole CRM-järjestelmää, voi olla hyvin vaikeaa tietää mitä asioita myyjä on asiakkaiden kanssa sopinut ja mitä heille on luvattu, mutta myöskin seurata mahdollisia muutoksia asiakkuuksissa. Joskus käy niin, että irtisanoutuva myyjä vie asiakkaat ja kaiken heihin liittyvän tiedon mukanaan uuteen työpaikkaansa, jolloin vanha työnantaja menettää todella tärkeää kaupallista informaatiota ja samalla usein myös liikevaihtoa. Jos asiakassuhteisiin liittyviä tietoja ei ole kirjattuina yrityksen tietojärjestelmiin, on niitä hyvin hankalaa, ellei jopa mahdotonta, hyödyntää organisaation toiminnassa esimerkiksi henkilövaihdosten jälkeen. Hyvän CRM-järjestelmän käyttö on toimiva keino ehkäistä tämän kaltaisia ongelmia. (Lime Group.)

CRM:llä, kuten millä tahansa muullakin järjestelmällä, voi kuitenkin olla myös huonoja puolia. Jos yrityksessä käytetään liikaa aikaa, vaivaa ja täten usein myös rahaa järjestelmän käyttöön, voi se kääntyä itseään vastaan. CRM-järjestelmä on hyödyllinen silloin, kun sitä käytetään tarkoituksenmukaisesti liiketoiminnan ja asiakkuuksienhallinnan tärkeänä tukityökaluna, mutta sen käytöstä ei muodostu itseisarvo, joka liiallisesti ohjaa toimintaa. (Pitkospuu Productions.) Yritysten onkin strategia-työssään ymmärrettävä, että aika on kallis resurssi. Yritysten on arvioitava varastaako vai vapauttaako jokin liiketoiminnassa käytettävä toiminto tai järjestelmä tuota tärkeää resurssia, sillä pahimmillaan digitaalisten järjestelmien huono soveltaminen aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä ja täten myös menetettyä rahaa. (Heiskanen 2019.)

Vaikka CRM on yrityksille tärkeä asiakkuuksienhallinnan työväline, herättää sen käyttö joskus etenkin myyntiorganisaatioiden myyjissä vastarintaa. Yritysten johdon pyrkimyksenä on yleensä saada CRM:n avulla seurantatietoa siitä, mitä myyntiosastoilla kaupallisessa mielessä tapahtuu. Myyjät kuitenkin saattavat kokea johdon taholta tapahtuvan seurannan olevan epäluottamuslause omalle toiminnalleen. Myyjien asenteeseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi se, etteivät he halua tarkkaan paljastaa yrityksen johdolle tekemänsä työn yksityiskohtia. Joskus syynä voi olla se, että myyjän aktiiviteetissa on toivomisen varaa, ja joskus hallitsemalla hiljaista tietoa myyjä kokee olevansa yritykselle korvaamattomampi kuin silloin, jos hän kirjaa asiakassuhteita koskevia yksityiskohtaisia tietoja kaikkien käyttäjien saatavilla olevaan tietojärjestelmään. CRM-järjestelmän vaarana on, että siitä tulee synonyymi niin kutsutulle käyttäjäjärjestelmälle, ja myyjät kokevat järjestelmän pääasiallisena tehtävänä olevan vain heidän toimintansa tarkkailemisen. Myynnin johdon onkin hyvä myös itse käyttää CRM:ää omassa työssään myynnin johtamisen työkaluna ja käyttää hyödyksi muitakin sen tarjoamia ominaisuuksia kuin ainoastaan myynnin seurannan. (Luoma.)

Oksanen (2010) on tuonut esiin CRM-järjestelmän käyttäjien näkökulmaa, ja todennut perusongelmana usein olevan, ettei järjestelmien käyttö useinkaan ole mielenkiintoista tai edes innostavaa. Käyttäjien mielestä CRM ei siis ole kovin hauska työväline arjessa, ja sen käyttö voi tästä syystä jäädä usein hyvinkin pintapuoliseksi tai kokonaan toteutumatta, vaikka potentiaali järjestelmän mahdollistamaan hyötyyn työtehtävissä olisikin suuri. Oksanen kuvaa tällaista ilmiötä muutostuskaksi, ja onkin esitellyt erilaisia kyseisestä muutostuskasta kärsivien järjestelmäkäyttäjien tyyppiesimerkkejä:

- *Hyvinhän meillä meni ennenkin.* Tällainen henkilö kokee, että aiemmin käytössä olleet käytännöt olivat riittävän hyviä, eikä koe CRM:stä saatavan merkittävää hyötyä. Usein tämä käyttäjä voi olla kovaääninen muutosten vastustaja, joka äänekkyydellään saattaa saada muutkin organisaatiossa vastustamaan järjestelmää.
- *Taas yksi työkalu lisää.* Tälle käyttäjälle CRM-järjestelmän rooli tai hyöty yrityksessä ei ole selkeä, vaan se on yksi käyttäjää kuormittava järjestelmä muiden joukossa.

- *En ole ehtinyt käyttää.* Kyseinen käyttäjätyyppi on henkilö, jonka työntekoon kiire vaikuttaa aina riippumatta käsillä olevasta työtehtävästä. Yleensä kiire ei juuri koskaan ole todellinen, vaan tekosyy, jota käyttämällä yritetään päästä tekemästä itselle turhalta tuntuvaan rutiinointimenpidettä.
- *Eipä nämä IT-projektit meillä ennenkään ole onnistuneet.* Käyttäjä kokee CRM:n vain projektiksi, eikä organisaation vakituiseen käyttöön jääneeksi ja työntekoa tukevaksi järjestelmäksi. Hän ei usko ”projektin” onnistumiseen, eikä siksi myöskään ole ottanut sitä aktiiviseen käyttöön.
- *Yritin kirjautua järjestelmään, mutta en päässyt.* Tekninen sisäänkirjautumisen ongelmallisuuteen liittyvä selitys on yksi yleisimmistä. Järjestelmäongelmia toki tapahtuu silloin tällöin, mutta tämä tyyppiesimerkki käyttää selitystä aktiivisesti puolustellakseen toimintaansa ja CRM-järjestelmän käyttämättömyyttään.
- *Teen kirjaukset sitten perjantaina.* Tätä käyttäjätyyppiä Oksanen kuvaa passiivis-aggressiiviseksi, joka vannoo tekevänsä merkinnät CRM:ään sopivalla hetkellä tulevaisuudessa, mutta todellisuudessa ei niitä kuitenkaan tee. Tämänkaltaiset käyttäjät hakevat CRM:stä tietoa tai tekevät sinne merkintöjä enintään kerran viikossa ja silloinkin pakon edessä. He luottavat mieluummin paperikalentereihin, muistikirjoihin ja esimerkiksi Excel-pohjaisiin asiakaslistauksiin. Joskus kyse ei kuitenkaan ole varsinaisesta asenneongelmasta itse järjestelmää kohtaan, vaan taustalla voi olla myös osaamattomuutta tai pelkoa teknologiaa kohtaan. Tällöin ongelma saattaisi olla korjattavissa lisäkoulutuksella tai -opastuksella.
- *Kyllä, me otamme tämän nyt käyttöön.* Viimeinen käyttäjätyyppi on niin kutsuttu takinkääntäjä, joka usein on työskennellyt organisaatiossa jo pitkään ja saattaa olla työssään hyvinkin menestynyt ja yritykselle tuottoisa työntekijä. Mikäli henkilölle huomautetaan CRM:n käytöstä, hän lupaa parantaa tapansa välittömästi, mutta ei kuitenkaan oikeasti tee niin. Esimiehet saattavat kokea yritykselle tärkeän työntekijän pakottamisen järjestelmän käyttäjäksi vaikeaksi, ja takinkääntäjä tietää tämän hyvin ja käyttää tilannetta hyväkseen (Oksanen 2010).

2.2 Oman työn ja itsensä johtaminen

Tässä kehittämistyössä termejä oman työn johtaminen ja itsensä johtaminen käytettiin kuvaamaan samaa asiaa. Itsensä johtaminen perustuu arjen pieniin ja järkeviin valintoihin, joita yksilö tekee sekä työpäivänsä aikana että vapaa-ajallaan. Tähän kokonaisuuteen liittyvät ajanhallinta, uni, liikunta ja ruokailutottumukset. Itsensä johtaminen on asioiden ja aikataulujen suunnittelua, tavoitteiden asettamista, hyvien valintojen tekemistä ja niiden toistamista. (Seuri 2018.)

Oman työn ja itsensä johtamisesta voidaan käyttää myös termiä itseohjautuvuus, ja näillä kaikilla voidaan viitata käytännössä samaan asiaan. Savaspuro (2019) on tiivistänyt viisi itseohjautuvuuden muistisääntöä:

1. *Priorisoi.* Työ ei tekemällä lopu, joten on tärkeää osata erotella kiireelliset ja tärkeät tehtävät sellaisista, jotka voivat odottaa tai jäädä jopa kokonaan tekemättä.
2. *Suunnittele ajankäyttösi.* Liika perfektionismi ei ole hyvä oman työn johtajan tunnusmerkki. Jotta asiat edistyvät, on osattava tunnistaa, milloin työ on tehty riittävän hyvin ja voidaan siirtyä seuraavaan tehtävään.
3. *Kehitä osaamistasi.* Stimuloi aivojasi ja seuraa muun muassa alallasi tapahtuvaa kehitystä.
4. *Sano ei.* Hyvää oman työn johtamista on tunnistaa omat voimavarat sekä ajalliset resurssit, ja kieltäytyä tarvittaessa tehtävistä, joita ei ole mahdollista tehdä. Kiinnostavia tehtäviä voi myös mahdollisesti siirtää eteenpäin sopivampaan ajankohtaan, jos niitä ei ole heti mahdollista toteuttaa.
5. *Vaadi esimieheltäsi paljon.* Jos työnantaja vaatii paljon, on työntekijänkin oikeus vaatia sellaisia olosuhteita, joissa työtehtävissään on mahdollista suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Epäselvissä tilanteissa tai apua tarvitessaan työntekijän on myös pyydettävä tukea esimieheltään.

Onnistuneesti itseään johtava ihminen tietää sekä omat vahvuutensa että heikkoutensa, ja pystyy määrittelemään oman elämänsä suunnan ja etenemään suunnitellusti kohti tavoitteita. Hyvä itsensä johtamisen tunnusmerkki on myös se, että yksilö kykenee tunnistamaan haastavat tilanteet ja toimimaan niissä siten, että onnistuu kääntämään vaikeudet voitoksi. (Haaranen 2021.)

Kaikki hyvä johtaminen juontaa juurensa siitä, miten ihminen johtaa itse itseään. Hyvinvointivalmennus Hälsa Oy on vuonna 2020 esitellyt itsensä johtamisen mallin (kuvio 5), joka pohjautuu Pentti Sydänmaanlakan luomaan Oy Minä Ab-kaavioon (Sydänmaanlakka 2010). Kuviossa tuodaan esille, että jokainen yksilö on oman elämänsä toimitusjohtaja yrityksessä Oy Minä Ab, ja kyseistä yritystä on osattava johtaa hyvin, jotta se menestyisi. Keho eli fyysinen hyvinvointi on kaiken lähtökohta. Neljä muuta Oy Minä Ab:n olennaisen tärkeää osastoa ovat mieli eli psyykkinen hyvinvointi, tunteet eli sosiaalinen hyvinvointi, arvot eli henkinen hyvinvointi ja työ eli ammatillinen hyvinvointi. Kaikki nämä osastot vaikuttavat yksilön oman itsensä johtamisen onnistumiseen.



Kuvio 5. (Hälsa Oy 2020)

Työelämässä jaksaminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen saattaa olla haasteellista. Eräs ratkaisu ongelmaan voi olla työelämän laadun ja johtamismenetelmien parantaminen, mutta myös itsensä johtamisen merkitys on noussut tärkeysjärjestyksessä korkealle. Työelämässä itsensä johtaminen on jopa elintärkeä taito, sillä se auttaa ylläpitämään omaa jaksamista kiireessä ja muuttuvissa työympäristöissä, jotka edellyttävät työntekijöiltä joustavuutta ja kysyä uudistua. (Sydänmaalakka.)

Vastuu omien aikataulujen ja työn suunnittelusta on etenkin etätöiden yleistyttyä siirtynyt entistä enemmän työntekijöille itselleen, ja tästä syystä tarve kehittää omia taitojaan itsensä johtamisessa on lisääntynyt. Yksilön on tärkeää osata käyttää digitaalisia työnteon apuvälineitä ja tehdä työtehtäviänsä asianmukaisesti, ja samalla ymmärtää kokonaisuuksia ja työn keskeisiä tavoitteita. (Pihlaja 2018.)

Seuraavia ominaisuuksia pidetään Ristikangas & Grünbaumin (2018) mukaan itsensä johtamisen viitenä ydintaitona: arvotietoisuutta, tahdonvoimaa, tarkkaavaisuustaitoja, tunnetaitoja ja palautetaitoja. *Arvotietoisuus* on itsensä johtamisen perusta, ja vasta kun ihminen on tietoinen omista arvoistaan, pystyy hän peilaamaan omaa toimintaansa niihin nähden. Arvomme ohjaavat valintojamme työ- ja vapaa-ajan elämän eri tilanteissa, ja omat arvonsa onkin tärkeää osata tunnistaa, jotta yksilö voi toteuttaa niitä tietoisesti. *Tahdonvoima* auttaa oikein kohdistettuna etenemään tavoitteellisesti kohti omia päämääriä. Tämä taito on kognitiivista hallintaa, jonka avulla yksilö pystyy keskittymään

valitsemiinsa asioihin riippumatta matkan varrella tielle tulevista häiriötekijöistä ja mahdollisista takaiskuista. Tahdonvoimaa voidaan pitää kuin lihaksena, jota on mahdollista kehittää, kun sen toimintaan panostaa tietoisesti ja sille antaa riittävästi harjoitusta. *Tarkkaavaisuustaidot* ovat läsnäolon perusta. Kun yksilö kykenee suuntaamaan tarkkaavaisuutensa oikeisiin asioihin, osaa hän myös paremmin valita oikeat toimintatavat eri tilanteissa. Jatkuvat ympäristön ärsykkeet, keskeytykset, muuttuvat tilanteet ja kiire ovat ihmismieltä kuormittavia stressitekijöitä, ja näissä tilanteissa yksilön on hyvin helppoa reagoida pikaistuksissaan ja ilman tarkempaa keskittymistä kulloinkin käsillä olevaan asiaan. Tarkkaavaisuustaitojen harjoittelu parantaa stressinhallintaa, ja auttaa sekä suodattamaan pois erilaisia ulkoisia häiriötekijöitä että keskittymään paremmin tekeillä oleviin asioihin. *Tunnetaidot* pitävät sisällään tunteiden tunnistamisen, hyväksymisen, käsittelyn ja ohjaamisen. Tunteet ohjaavat käyttäytymistämme ja päätöksentekoamme, sekä myös säätelevät ja samanaikaisesti suojelevat mielemme ja kehomme toimintaa. Parhaimmillaan hyvät tunnetaidot helpottavat ja selkiyttävät yhteistyötä eri yksilöiden, työyhteisöjen ja tiimien välillä. *Palautetaidot* ovat oppimisen ydintaitoja. Vain pyytämällä, vastaanottamalla ja antamalla palautetta yksilö voi sekä kehittyä itse, että mahdollistaa muiden ympärillään olevien kehittymisen. Sekä pyydetty että saatu palaute ovat tärkeitä ominaisuuksia itsensä johtamisessa, sillä omien vahvuuksien lisäksi on aivan yhtä tärkeää tiedostaa omat kehitystarpeensa. (Ristikangas & Grünbaum 2018.)

Aalto-yliopistossa (2018) on luotu itsensä johtamisen nelikenttä (kuvio 6), jonka avulla voidaan jäsentää itsensä johtamiseen liittyviä ominaisuuksia. Näin itsetuntemustaan on myös mahdollista helpommin pohtia ja hyödyntää muuttuvassa työelämässä, sekä kehittää sitä refleктоimalla omia toimintatapojaan. Omasta toiminnasta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista voi myös halutessaan pyytää muilta palautetta ja kehittää tätä osa-aluetta itsessään näiden tietojen avulla.

Oman mielen johtaminen merkitsee muun muassa yksilön taitoja hallita ajatteluaan. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi ongelmanratkaisukyky, tunnetaidot, kyky keskittyä ja olla tietoisesti läsnä. Myös ajanhallinta on osa oman mielen johtamisen taitoja.

Oman hyvinvoinnin johtaminen merkitsee puolestaan yksilön kykyä pitää työ ja yksityiselämä tasapainossa. Omasta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluvat oman hyvinvoinnin johtamiseen, kuin myös taito palautua työpäivän jälkeen sekä kyky hallita stressiä.

Muuttuvan työn ja muutoksien hallinta pitää sisällään muun muassa yksilön kykyä työskennellä nykypäivänä yleisellä hybridimallilla, sietää epävarmoja tai keskeneräisiä tilanteita, opetella uusia taitoja esimerkiksi digitalisaation mukanaan tuomien menetelmien parissa, sekä ylläpitää yhteisöllisyyttä työympäristössä. Myös yksilön mahdollinen oma urasuunnittelu kuuluu tähän nelikentän osa-alueeseen.

Yhteisötaidot ovat nelikentän viimeinen ja tärkeä osa. Näihin taitoihin voidaan lukea toimiminen rehellisesti ja eettisten normien mukaisesti, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, ristiriitatilanteissa toimiminen, sekä kyky antaa ja vastaanottaa palautetta työyhteisössä. Yhteisötaidot pitävät sisällään siis monenlaisia tärkeitä ominaisuuksia, joita kohtaamme toimiessamme yhteistyössä muiden kanssa. (Aalto-yliopisto 2018.)



Kuvio 6. (Mukailtu Aalto-yliopisto 2018)

Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan osaamiseensa, jaksamiseensa ja tekemiinsä tekoihin. Itsensä johtaminen ei ole pelkkä työelämätaito, vaan kyky hallita omaa tekemistä ulottuu ihmisen elämän kaikille osa-alueille. Juuri tästä syystä itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä työelämässä, sillä onnistuneesti elämäänsä hallitseva yksilö on usein myös energinen, keskittynyt ja osaava työntekijä. Tänä päivänä yhä useampi työntekijä pystyy päättämään itsenäisesti oman työnsä aikatauluttamisesta ja tehtävien priorisoinnista. Aika ja energia ovat rajallisia resursseja, jonka vuoksi asioita on osattava priorisoida ja usein on myös kyettävä tietoisesti jättämään joitakin asioita tekemättä. Itsensä ja oman työn johtamisessa onkin hyvin pitkälti kyse tiedostamisesta; työntekijä osaa keskittää huomionsa oikeisiin asioihin ja tämän seurauksena tehdä oikeita valintoja. Toki on muistettava, että työntekijä ei tietenkään aina itse pysty vaikuttamaan kaikkiin työyhteisössään tapahtuviin asioihin. Onnistunutta oman työnsä johtamista on tällöin myös se, että tiedostaa ja hyväksyy eri tilanteiden mahdollistamat realiteetit ja toimii mahdollisimman hyvin annetussa kontekstissa. (Granroth 2020.)

Monen mielestä itsensä johtaminen on eräs kaikkein vaikeimmista johtamisen lajeista. Hyvä uutinen on se, että sitä on mahdollista kehittää siinä missä mitä tahansa muutakin taitoa. Itsensä johtamista on esimerkiksi yksilön taito määritellä omat päämääränsä ja tavoitteet, sekä kyky ajatella ja toimia itsenäisesti. Myös ajankäytön suunnittelu ja taito asioiden priorisointiin on onnistunutta itsensä ja oman työn johtamista. (Jääskeläinen 2020.) Itsensä johtaminen ei toki ole kuitenkaan mikään ihmelääke, jonka avulla päästäisiin joka tilanteessa supertuloksiin, vaan sen merkitys vaihtelee kulloisenkin tilanteen mukaan (Manz 2015).

Itsensä johtamisen prosessia voidaan kuvata kuviolla 7. Itsensä johtamisen edellytyksenä on yksilön itsetuntemus, joka tarkoittaa, että hän osaa muun muassa tunnistaa omia käyttäytymismallejaan, tunteitaan ja ymmärtää menneiden kokemustensa vaikutuksen omaan toimintaansa. Tämän jälkeen asetetaan konkreettiset tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Järkevät tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, mutta kuitenkin sopivan haastavia, jotta ne pitävät yksilön motivoituneena. Kun tavoitteet ovat selvillä, yksilön tulee suunnitella tulevat toimintatapansa haluamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi ja myös seurata edistymistään prosessin aikana. Tässä vaiheessa on mahdollista tehdä tarvittavia korjausliikkeitä toimintatavoissa, mikäli tavoitteiden saavuttaminen tai toimintasuunnitelma muilta osin sitä vaatii. Lopuksi tehty suoritus ja siinä onnistuminen arvioidaan. Tämä osio on hyvin tärkeä osa itsensä johtamisen prosessia, sillä se ruokkii yksilön tulevaisuuden kokemuksia ja osaamista, ja näin ollen vaikuttaa hänen itsetuntemukseensa kokonaisuutena. Tämä puolestaan vaikuttaa prosessiin, kun yksilö jatkossa asettaa seuraavia tavoitteitaan. (WordPress 2014.)



Kuvio 7. Itsensä johtamisen prosessi (WordPress 2014)

Pystyäkseen onnistuneesti johtamaan omaa työtään ja itseään, on työntekijällä oltava selkeä kuva työtehtäviin liittyvästä strategiasta ja suunnasta, sekä omista tavoitteistaan. Organisaation tai työyhteisön on myös kyettävä tarjoamaan tarvittavaa tukea työssä onnistumiseen, sillä tämä on edellytys siihen, että työntekijä pystyy johtamaan itseään ja omaa työtään systemaattisesti työnantajan toivomaan suuntaan. (Ahlroth 2018.) Usein selkeästi ilmaistut työelämän tavoitteet auttavat työntekijää motivoitumaan tehtäviinsä paremmin, ja suoriutumaan haastavistakin tilanteista kunnialla tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos taas työn tavoitteista ei ole selkeää käsitystä, voi yksilö passivoitua työtehtäviin liittyen ja se saattaa usein vaikuttaa negatiivisesti työn tuloksiin (Husnatarina & Elia 2022).

Mathers (2022) on esitellyt artikkelissaan seitsemän olennaisinta itsensä johtamisen taitoa, jotka ovat hänen mukaansa kaikista olennaisimpia vuoden 2022 työelämässä. Työntekijän *luotettavuus* on ominaisuus, joka antaa valmiudet parhaaseen kasvuun ja etenemiseen työuralla. Luotettavat työntekijät ovat yritykselle arvokasta pääomaa. *Stressinhallinta* on suuressa roolissa itsensä johtamisessa, ja mitä parempi stressinhallintakyky työntekijällä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän kykenee suoriutumaan työtehtävistään hyvin, voimaan paremmin ja myös menestymään uralaan. *Priorisointikyky* auttaa saavuttamaan tavoitteet optimaalisemmalla tavalla ja suoriutumaan suuremmistakin työprojekteista kunnialla. *Joustavuus* on tarpeellinen taito nykypäivän nopeastikin muuttuvissa tilanteissa, ja esimerkiksi tiimityöskentelyssä ilman joustavuutta voisi olla hyvin vaikea kohdata tiimin jäsenten erilaisia näkökulmia ja esimerkiksi mahdollisia toimenpide-ehdotuksia erilaisia projekteja koskien. *Kärsivällisyys* auttaa itsensä ja oman työn johtamisessa hyvin paljon. Viivästykset ja eteen tulevat odottamattomat tilanteet on huomattavasti helpompi käsitellä, mikäli pysyy kärsivällisenä ja hyväksyy muuttuvien tilanteiden aiheuttamat käännteet. Ilman *itsemotivaatiota* työntekijän voisi olla vaikeaa selvittää työtehtävistään silloinkin, kun tehtävät eivät ole kiinnostavia tai työntekijän tekisi mieluummin mieli olla vaikkapa lomalla. Itsemotivaatio auttaa selättämään hetket, jolloin tehtävistä täytyy vain suoriutua, jotta ne tulevat tehdyiksi. *Itsetunto* on olennaisen tärkeää muun muassa itsenäisessä päätöksenteossa. Kun työntekijä luottaa omaan harkinta- ja päätöskykyynsä, on hänen helpompi myös luottaa tekemiensä työtehtäviä koskevien ratkaisujen olevan oikeita. (Mathers 2022.)

2.3 CRM & oman työn johtaminen

Digitaalinen vallankumous tekoälyineen ja erilaisine arkipäiväistyneine järjestelmineen ovat muuttaneet työelämää jo nyt hyvin paljon, eikä muutoksen mittakaavaa ole kovin helppoa hahmottaa. Työntekijöiden uravuosiin mahtuu yhä enenevässä määrin erilaisia toimenkuvia, ja yksilöiden oman työosaamisen jatkuva päivittäminen on enemmän sääntö kuin poikkeus. Itsensä ja oman työn johtaminen on tärkeä taito, jota muuttuvassa työelämässä tarvitaan koko ajan entistäkin enemmän. Työtehtävissä tarvitaan jatkuvaa priorisointia, aikatauluttamista, tiimityötä ja myös esimerkiksi

epävarmuusalueella ollessa kykyä toimia rationaalisesti ja järjestelmällisesti. Itsensä johtaminen työelämässä on lisäksi omien kykyjen ja osaamisen rehellistä analysointia, osaamista toimia työtehtävissä itsenäisesti ja muun muassa vahvuutta sanoa tarvittaessa ei. Yksilöiden taito johtaa itseään ja omaa työtään hyödyttää heidän itsensä lisäksi myös organisaatioita ja tätä kautta koko yhteiskuntaa. Itsensä johtaminen ei kuitenkaan ole ominaisuus, joka kaikilla tulee luonnostaan, vaan sitä täytyy opetella kuten mitä tahansa muutakin vaativaa taitoa. Siksi hyvää itsensä ja oman työn johtamisen osaamisen hallintaa ei voi jättää täysin yksilöiden omille harteille, vaan siihen tarvitaan muiden ihmisten, organisaatioiden ja yhteiskunnan tukea. (Savaspuro 2019.)

Tässä kehittämistyössä keskityttiin ainoastaan työaikana tapahtuvaan oman työn eli itsensä johtamiseen CRM-järjestelmää apuna käyttäen. Pois oli siis rajattu vapaa-aikaan liittyvä itsensä johtaminen, vaikka on hyvin tiedossa, että itsensä johtaminen kaikkine käsitteineen liittyy hyvin vahvasti yksilöön kokonaisuutena, kaikkina vuorokaudenaikoina ja ympäri vuoden. Kehittämistyön lähtökohdaksi oli selvittää CRM:n ja oman työn johtamisen kombinaatiota, eli sitä millainen niiden yhteisvaikutus oli toisiinsa nähden. Toisin sanoen: oliko CRM helpottanut tai vaikeuttanut sitä käyttävien Yritys X:n työntekijöiden omaa työtä ja sen johtamista, ja mitkä ominaisuudet järjestelmässä tähän olivat mahdollisesti vaikuttaneet.

3 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMISPROSESSI

Kehittämistyö käynnistyi huhtikuussa 2020, jolloin Yritys X:n kanssa käytiin ensimmäiset keskustelut sen selvittämiseksi, oliko CRM-järjestelmällä mahdollisesti ollut vaikutusta sitä käyttävien omaan työhön. Tuolloin toteutettiin haastattelu koskien yrityksen ja CRM-järjestelmän taustoja. Myöhemmin samana vuonna Yritys X:n kanssa sovittiin työn etenemisestä ja vahvistettiin se LAB ammattikorkeakoululle kehittämistyön aiheena. Taustamateriaalin ja -tiedon kokoaminen ajoittui marraskuun 2020 ja elokuun 2021 väliselle ajalle, jonka jälkeen loppuvuonna 2021 Yritys X:n kanssa tarkennettiin käytännön yksityiskohtia ja tehtiin kirjallinen yhteistyösopimus. Kehittämistyö eteni suunnitellusti ja helmikuussa 2022 tutkimuksessa käytetty kyselylomake oli valmis lähetettäväksi eteenpäin vastaanottajille. Kehittämistyön kirjallinen toteutus ja kyselytutkimuksen tulosten analysointi saatiin tehtyä huhtikuussa 2022, jonka jälkeen tulokset esiteltiin Yritys X:n CRM-vastuuhenkilölle. Tutkimustulokset tullaan esittelemään myös Yritys X:n myynnin ohjausryhmälle kesällä 2022, eli vasta tämän kehittämistyön valmistumisen jälkeen. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Kehittämistyön etenemisprosessi

Tutkimusstrategia

Tämä kehittämistyö toteutettiin empiirisenä tutkimuksena, jossa konkreettinen tutkimusaineisto toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana, ja tutkimustulokset saadaan mittaamalla ja analysoimalla tutkimuskohteesta tehtyjä konkreettisia havaintoja. Aineistonhankintamenetelmät puolestaan ovat

niitä tapoja ja periaatteita, joita käyttämällä tutkimuksessa tarvittava empiirinen aineisto kootaan tutkimuksessa käytettäväksi. (Jyväskylän yliopisto 2014, 2015.)

Työn tutkimusstrategiana käytettiin case studya eli tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa kohteesta, ja tutkia sitä sen omassa ympäristössään. Kehittämistyöhön tapaustutkimus soveltuu hyväksi lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym. 2018.)

Kehittämistyön tutkimusote oli sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen, eli työssä käytettiin rinnakkain molempia menetelmiä. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välistä eroa korostetaan usein, mutta siitä huolimatta molempia suuntauksia voidaan tarvittaessa käyttää samassa tutkimuksessa ja niillä voidaan selittää samoja tutkimuskohteita, vaikkakin hieman eri tavoin. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Juuri tämänkaltaisella monimenetelmällisellä tavalla toimittiin tämän kehittämistyön osalta.

Määrällinen tutkimusote

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Kyseinen menetelmä sopi hyvin tämän kehittämistyön tavoitteisiin, sillä määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lukumäärien ja prosentiosuuksien avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruussa käytetään hyvin usein standardiluonteisia tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen, ja tutkimuksen avulla saadaan useimmiten kartoitettua tutkittavan asian nykytilanne. Taustalla oleviin asioihin vaikuttavien juurisyiden selvittäminen voi kuitenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein jäädä pintapuoliseksi. (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivinen lähestymistapa oli sopiva menetelmä tähän kehittämistyöhön myös siksi, että työn eräänä tarkoituksena oli löytää sellaisia samankaltaisuuksia, jotka voitaisiin yleistää tutkittavaan kohderyhmään. (KvantiMOTV 2009.)

Laadullinen tutkimusote

Kehittämistyö oli osaltaan myös kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tutkimusmenetelmänä käytettävän kyselyn vastausvaihtoehtoisissa oli osittainen mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus pakollisten numeeristen vastausvaihtoehtojen lisäksi. Kehittämistyön edetessä, ja siihen liittyvää tärkeää taustatyötä tehdessä, käytettiin myös avointa haastattelua ja valmiita dokumentteja kokonaisuuden paremman ymmärtämisen vuoksi, ja nämä aineistonkeruumenetelmät kuuluvat laadullisen tutkimuksen piirteisiin. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Valmiit dokumentit

Yritys X:ltä saatuja valmiita dokumentteja hyödynnettiin kehittämistyön taustatyössä ja tiedonkeruussa. Käyttöön saatiin valmiita materiaaleja, jotka selvensivät muun muassa CRM-prosessin suunnitteluun ja käyttöönottoon liittyneitä yksityiskohtia ja aikatauluja. Nämä olivat tärkeää taustatietoa kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Lisäksi kyselyä suunniteltaessa käyttöön saatiin valmis lista Yritys X:n CRM-käyttäjistä, joista tutkimuksen edetessä koottiin kyselytutkimuksen harkinnanvarainen otos.

Tausta-aineistona käytettävät dokumentit voidaan tuottaa joko tutkimuksen edetessä, tai ne voivat olla valmiiksi tuotettuja materiaaleja, joita hyödynnetään tutkimuksessa. Mikäli dokumentit ovat valmiiksi olemassa olevia, vaatii niiden käyttöönotto tarkoituksenmukaisen etukäteisselvityksen siitä, mistä lähteistä ne ovat peräisin ja voidaanko niitä käyttää nimenomaisessa tutkimuskäytössä. Jos taas dokumentit tuotetaan itse tutkimuksen edetessä, vaatii aineistonhankinta huolellista suunnittelea dokumenttien keräämiseen liittyvien yksityiskohtien toteuttamisesta (esimerkiksi haastattelut ja kyselyt). Mahdolliset luvat ja säädökset dokumenttien tallentamiseen liittyen tulee myös etukäteen selvittää. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Haastattelut

Yhtenä kvalitatiivisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin avointa haastattelua. Kehittämistyössä tarvittavaa taustatietoa kerättiin haastatteleamalla videoyhteyden välityksellä Yritys X:n CRM-järjestelmän hankintaprosessista aikanaan vastannutta henkilöä, sekä yrityksen nykyistä CRM-vastuuhenkilöä. Avoimissa haastatteluissa edettiin keskustelunomaisesti ilman valmiiksi strukturoitua kysymyspatteristoa. Haastattelut etenivät valmiin aihepiiriin sisällä, mutta keskustelulle annettiin tilaa myös rönsyillä hallitusti. Haastattelijalla oli mahdollisuus esittää ennalta suunnittelemtomia kysymyksiä ja tarkennuksia, ja niissä annettiin tilaa haastateltavan mielipiteille ja kommenteille. Avoimelle haastattelulle onkin luonteenpiirteistä, että haastateltavan annetaan puhua vapaasti, eikä pyritä tarjoamaan valmiita vastauksia. Haastattelija oli toki valinnut etukäteen keskustelujen teemat, mutta haastattelut etenivät luonnollisesti ja antoivat tilaa keskustelulle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kysely

Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä eli survey-tutkimusta, joka soveltui hyvin tutkimuksen kohderyhmän vastausten selvittämiseen tutkimuskysymyksiin liittyen. Kehittämistyössä kysely on usein sopiva menetelmä silloin, kun halutaan selvittää isommalta joukolta samaa asiaa samalla tavalla. (Ojasalo ym. 2018.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytetty kysely on kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisin käytettävä tutkimusmenetelmä. Määrällistä tutkimusta tehdessä on tunnettava tutkimuksen kohteena oleva ilmiö tarkasti, sillä muutoin kyselyyn ei voida laatia riittävän tarkkoja kysymyksiä ja valmiita vastausvaihtoehtoja. Kyselytutkimuksen, etenkin nettikyselyn, hyvinä puolina voidaan pitää sen kustannustehokkuutta, kyselyprosessin nopeutta ja menetelmän antamaa mahdollisuutta vastata kyselyyn anonyyminä. Tutkimusmenetelmän huonoina puolina puolestaan voivat olla kyselyn kenties alhaiseksi jäävä vastausprosentti, kyselyprosessin tekninen joustamattomuus ja mahdolliset lopputulokseen vaikuttavat virheet kysymyksissä, joita ei voida kesken aineistonkeruun enää korjata. (Kananen, J. 2015.) Kyselyssä tutkija ei myöskään pysty arvioimaan sitä, kuinka vakavasti osallistujat ovat kyselyyn suhtautuneet ja ovatko annetut vastaukset tulosten analysoinnin näkökulmasta täten täysin luotettavasti otettavia. (Ojasalo ym. 2018.)

Kyselytutkimuksessa on olennaista määrittää vastaajien perusjoukko ja otos, jotta sen lopputulosta on mahdollista analysoida. Kysymysten tulee olla selkeitä, helposti ymmärrettävissä olevia, ja niihin tulee olla suhteellisen yksinkertaista vastata. Tutkimuksen tulokset ilmaistaan yleensä tunnuslukuina ja jakaumina. (Ojasalo ym. 2018.)

Kyselyssä tietyin kriteerein valitulta vastaajajoukolta kysytään vastauksia samoihin kysymyksiin, ja kysely voidaan toteuttaa monella tavalla riippuen siitä, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville.

Kyselyn toteuttaminen vaatii sen testaamista etukäteen ennen kyselyn lähettämistä eteenpäin. Saatua vastauksia voidaan analysoida sekä määrällisesti että laadullisesti kyselyn muodosta riippuen. (Jyväskylän yliopisto 2016.)

Sähköisessä kyselyssä tiedonkeruun valtteina ovat nopeuden ja edullisuuden lisäksi sen vaivattomuus. Kyselyjä on helppo muokata omiin tarpeisiin sopiviksi, ja niiden massapostitus ei vaadi kirjekuoria, postimerkkejä eikä fyysistä käyntiä postin toimipisteellä. Toisaalta juuri näistä syistä sähköiset kyselyt ovat yleistyneet valtavalla voimalla, suorastaan räjähdysmäisesti. Digitaalinen sähköpostitulva tai verkkosivustoilla vieraillessa ruudulle ilmestyvät ponnahdusikkunat aiheuttavat ihmisissä usein vastareaktion, eikä kyselyihin ole usein enää kiinnostusta vastailta. (Ojasalo ym. 2018.)

Tutkimus-/kyselylomake on väline, jolla aineisto kerätään kohderyhmältä, ja jonka sisältämällä kysymyksillä halutaan kerätä numeraalista dataa tutkittavasta ilmiöstä. Lomakkeen pohjustukseksi on hyvä tehdä vastaanottajille saatekirje, jossa kyselyä alustetaan, ja kysely kannattaa muokata etenevässä yleisistä kysymyksistä yksityiskohtaisempiin, jotta osallistujien on helpompaa antaa vastauksia. (Kananen, J. 2010.) Kyselylomakkeessa kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja vastausvaihtoehtojen selkeitä. Kysymykset voivat olla joko strukturoituja, joissa vastausvaihtoehdot ovat ennalta annettuja ja joista vastaaja valitsee mielestään sopivimman, tai avoimia, joihin vastaaja voi antaa minkä tahansa vastauksen. Kyselylomake kannattaa myös testauttaa ulkopuolisella ennen sen jakamista eteenpäin, jotta mahdolliset virheet on mahdollista korjata ajoissa. (Kananen 2015.)

4 KYSELYTUTKIMUKSEN RAKENNE JA TULOKSET

Kehittämistyön tutkimusote oli sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen, eli työssä käytettiin rinnakkain molempia menetelmiä. Molempia suuntauksia voidaan tarvittaessa käyttää samassa tutkimuksessa ja niillä voidaan selittää samoja tutkimuskohteita, ja juuri tämänkaltaisella monimenetelmällisellä tavalla toimittiin Yritys X:n CRM-järjestelmää koskevan kehittämistyön osalta. Kehittämistyön aineistonkeruumenetelminä käytettiin valmiita dokumentteja, haastatteluja, ja sähköpostitse harkinnanvaraisella otannalla valitulle kohderyhmälle lähetettävää kyselytutkimusta.

Tämän kehittämistyön kyselytutkimuksen teossa hyödynnettiin valmista tilasto-ohjelmaa, jonka avulla internetsovelluksen kautta koostettiin sähköinen tutkimuslomake, ja joka kyselyn päätyttyä antoi käyttöön valmiin raportin kyselyn vastausten pohjalta. Määrällisen tutkimuksen aineisto kerättiin kotimaisen toimija Webropolin verkkoalustaa käyttäen, jonka tarjoama sähköinen kysely- ja raportointityökalu on Pohjoismaiden käytetyin. (Webropol Oy.)

Kyselyn kohderyhmä eli populaatio oli koko Yritys X:n henkilöstö, mutta harkinnanvaraista otantaa käyttämällä otokseksi tarkennettiin ne yrityksen henkilöstöön kuuluvat, jotka Yritys X:n myynnin tukitoimista vastaavan osaston koostaman listauksen mukaan olivat CRM-käyttäjiä. Yritys X:n CRM-vastuuhenkilö toimitti kyseisten henkilöiden yhteystiedot (nimi ja työ sähköposti) tutkimuksen taustamateriaaliksi helmikuussa 2022. Harkinnanvaraisen otannan uskottiin tässä tutkimuksessa edustavan kohderyhmää parhaiten (Kananen 2010).

Ennen kyselylomakkeen tekemistä sen sisältämiä kysymyksiä ja niiden asettelua pohdittiin yhdessä Yritys X:n CRM-vastuuhenkilön kanssa. Kysymysten tuli tämän kehittämistyön tekijän ja CRM-vastuuhenkilön mielestä olla sellaisia, että niiden perusteella saataisiin mahdollisimman tarkkoja vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyn haluttiin olevan riittävän yksityiskohtainen ja kattava, mutta kuitenkin selkeä ja suhteellisen nopeasti vastattavissa oleva. CRM-vastuuhenkilö sai valmiin kyselyn nähtäväkseen helmikuussa 2022, ja lomakkeen tekninen toimivuus myös tarkistettiin ennen sen lähettämistä vastaanottajille. Kyselylomake saatesanoineen lähetettiin otokseen valituille Webropolin sähköpostikyselylinkin välityksellä 24.2.2022, ja vastausaika annettiin 9 päivää. Muistutusviesti lähetettiin 1.3.2022 kaikille niille vastaanottajille, jotka eivät olleet tuohon päivämäärään mennessä vastanneet kyselyyn. Kysely sulkeutui ja aineistonkeruu päättyi 4.3.2022, jonka jälkeen kyselytutkimukseen ei ollut enää mahdollista osallistua.

Kuten kyselytutkimuksen tilastosta 1 kävi ilmi, kyselylinkki lähetettiin yhteensä 47 henkilölle, joista 33 vastasi kyselyyn ja 14 henkilöä jätti vastaamatta. Vastausprosentti oli 70 %.

CRM-järjestelmän vaikutus omassa työssä

Vastaajien kokonaismäärä: 33

Sähköpostikyselylinkin kautta vastattu	(N)	%
Yksittäiset vastaajat	47	-
Sähköpostikyselyviestejä lähetetty yhteensä (sis. mahdolliset muistutusviestit)	76	-
Sähköpostikyselylinkin kautta vastattu	33	70 %

Tilasto 1. Kyselytutkimus

Vastausprosenttia voitiin pitää kohtuullisen hyvänä ottaen huomioon, että kysely tapahtui sähköpostitse ja myös, että sen toteutus ajoittui yleisenä pidetyille talvilomaviikoille 8 ja 9. Kyselyn vastausajan osalta otettiin huomioon, että osa otoksesta oli mahdollisesti talvilomalla, sillä kyseisinä viikkoina peruskouluissa ja toisen asteen oppilaitoksissa vietetään talvilomaviikkoa ympäri Suomea. Tästä syystä kysely lähetettiin sähköpostitse aikaisin torstai-iltana viikolla 8, jotta seuraavalla viikolla mahdollisesti lomailevat ehtisivät vastata siihen vielä työsähköpostinsa ääressä ollessaan torstain ja perjantain aikana. Samasta syystä vastausaikaa annettiin viikolla 9 perjantai-iltana saakka, jotta edellisellä viikolla mahdollisesti lomailleilla olisi ollut hyvin aikaa osallistua kyselyyn töihin palattuaan.

Kyselyyn osallistuneet vastasivat kysymyksiin anonymisti, jotta tutkimuksessa saatavat vastaukset olisivat sekä luottamuksellisia, että myös mahdollisimman aitoja ja rehellisiä. Vastauksia ei siis voitu yhdistää yksittäisiin kyselyyn vastanneisiin henkilöihin. Vastaajien anonymiteettisuoja tuotiin heille selkeästi esiin kyselyn ohessa toimitetussa saatekirjeessä.

Kyselylomakkeessa selvitettiin muun muassa vastaajien työroolia yrityksessä, sitä kuinka usein he käyttivät CRM-järjestelmää omassa työssään, kokivatko he CRM:stä olevan työssään hyötyä ja kuinka helppoa sen käyttö heidän mielestään oli. Kyselyssä selvitettiin myös motivoiko CRM-järjestelmän käyttö vastaajia tekemään työtehtäviään tehokkaammin, kokivatko he sen helpottavan tai vaikeuttavan työtehtävien hoitamista, auttoiko CRM-järjestelmän käyttö vastaajia oman työnsä johtamisessa, ja oliko järjestelmästä vastaajien mielestä apua oman työn suunnitelmallisuuteen ja työtehtävien priorisointiin liittyen. Lisäksi kysyttiin vastaajien mielipidettä järjestelmän käytön opastukseen liittyen, sen hyviin ja huonoihin puoliin, ja siihen, toivoivatko he järjestelmään joitakin sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla he voisivat nykyistä paremmin johtaa omaa työtään.

Kyselyssä esitettiin strukturoituja mielipide- eli skaalakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehtoina käytettiin 5-portaista asteikkoa. Kysyttäessä esimerkiksi kokivatko vastaajat CRM-järjestelmästä olevan työssään hyötyä, asteikon toinen ääripää oli *en koe olevan lainkaan hyötyä* ja toinen ääripää

puolestaan *koen olevan paljon hyötyä*. Vastausvaihtoehtojen sanallinen selite oli ainoastaan asteikon ääripäissä eli vastausvaihtoehdoissa 1 ja 5. Näiden välissä olevat vastausvaihtoehdot 2, 3 ja 4 oli numeroitu, mutta kysymysten asetelussa sanallinen ohjaus oli ainoastaan asteikon ääripäissä. Lähes kaikissa kysymyksissä oli lisäksi myös tekstikysymys, joihin vastaajilta pyydettiin lyhyt avoin vastaus, mikäli oma valinta asteikolla asettui jompaankumpaan ääripäähän. Avointa kommenttia pyydettiin siis silloin, mikäli vastaajan valinta asettui esimerkiksi vastausvaihtoehtoihin *en koe olevan lainkaan hyötyä, en käytä CRM-järjestelmää aktiivisesti tai lainkaan tai järjestelmän käyttö motivoi hyvin paljon*. (Kananen, J. 2015.) Kyselyn kuusi (6) viimeisintä kysymystä sisälsivät ainoastaan avoimen vastausvaihtoehdon, eli niissä ei ollut lainkaan ennalta annettuja vastausvaihtoehtoja. Tässä kehittämistyössä vastaukset kyselyn skaalakysymysten osalta julkaistiin suoraan siten kuin ne ovat olleet esitettyinä kyselyn loppuraportissa. Avointen vastausten osalta kuitenkin poimittiin vastausten joukosta kootusti vain tärkeimmät huomiot, eikä kaikkia vastauksia näin ollen näytetty tuloksia esiteltäessä.

Analyysimenetelmät

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin suoraa jakaumaa, joka kertoo vastausten jakautumisen lukumäärät ja prosenttiosuudet. Suorassa jakaumassa vastaajilta kerätty tieto esitetään kysymyksittäin tiivistetyssä muodossa, eli jokaisen kysymyksen osalta nähdään eriteltyinä eri vastausvaihtoehtojen saamat suhteelliset prosenttiosuudet ja myös vastausten kappaleittain mitattava lukumäärä. Suora jakauma on siis lyhyesti sanottuna tuloste, jossa tarkastellaan yksittäisten kysymysten vastauksien jakautumista eri vaihtoehtojen välille. (Kananen 2015.) Suora jakauma oli analyysimenetelmä, jonka Webropolin kysely- ja raportointityökalu tarjosi automaationa käyttöön, ja sitä oli helppoa ja selkeää hyödyntää.

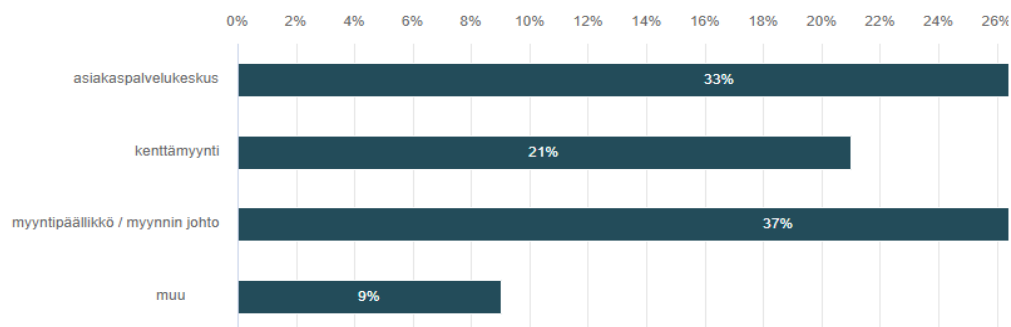
Kyselyn tulokset

1. Työskentelen organisaatiossa...

Kyselyn alkajaisiksi vastaajilta kysyttiin heidän työtehtävänsä organisaatiossa, jotta tuloksia analysoidessa olisi parempi kokonaiskuva siitä millaisissa toimenkuissa vastaajat organisaatiossa työskentelivät. Tehtävät jaoteltiin karkeasti neljään (4) eri osastoon, jotka olivat asiakaspalvelukeskus, kenttämyynti, myyntipäällikkö / myynnin johto sekä ”muu”, joka piti sisällään muun muassa myynnin tukitoiminnoista vastaavan osaston. Tarkkoja titteleitä ei anonymiteetin säilymisen vuoksi kuitenkaan kysytty. Reilu kolmannes (37 %) vastaajista toimi myyntipäällikkönä tai myynnin johdossa, kolmannes (33 %) asiakaspalvelukeskuksessa, joka viides (21 %) kenttämyynnissä ja joka kymmenes (9 %) muissa myynnillisissä tehtävissä.

1. Työskentelen organisaatiossa

Vastaajien määrä: 33



	n	Prosentti
asiakaspalvelukeskus	11	33,3%
kenttämyynti	7	21,2%
myyntipäällikkö / myynnin johto	12	36,4%
muu	3	9,1%

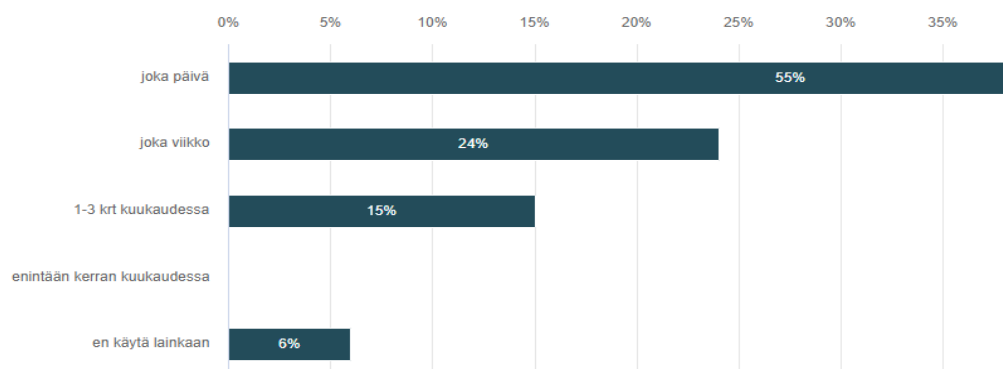
Tilasto 2. Kyselytutkimus

2. Käytän CRM-järjestelmää työssäni...

Kysymykseen CRM-järjestelmän käyttöaktiivisuudesta annettiin viisi (5) valmista vastausvaihtoehtoa. Yli puolet (55 %) vastaajista kertoi käyttävänsä järjestelmää joka päivä, ja joka neljäs (24 %) joka viikko. Noin joka kuudes (15 %) vastaaja käytti CRM:ää 1-3 kertaa kuukaudessa, ja vain hyvin pieni osa (6 %) ei käyttänyt järjestelmää lainkaan. Tulokset siis kertoivat, että suurin osa (79 %) vastaajista käytti CRM-järjestelmää joka päivä tai vähintään kerran viikossa.

2. Käytän CRM-järjestelmää työssäni

Vastaajien määrä: 33



	n	Prosentti
joka päivä	18	54,5%
joka viikko	8	24,2%
1-3 krt kuukaudessa	5	15,2%
enintään kerran kuukaudessa	0	0,0%
en käytä lainkaan	2	6,1%

Tilasto 3. Kyselytutkimus

3. Jos et käytä CRM-järjestelmää aktiivisesti tai lainkaan, miksi et?

Käyttäjille, jotka eivät käyttäneet järjestelmää aktiivisesti tai lainkaan, esitettiin lisäksi avoin kysymys, jossa heitä pyydettiin lyhyesti perustelemaan miksi he eivät käyttäneet CRM:ää. Kysymykseen vastasi kuusi (6) henkilöä, jotka sanoivat muun muassa seuraavaa:

”CRM-järjestelmää ei ole kehitetty varsinaisesti myynnin johdon apuvälineeksi, vaan apuvälineeksi asiakaspalvelukeskukselle ja kenttämyynnille asiakashallintaan.”

”Käytöstä ei ole vastaavaa hyötyä työssä tässä asiakkuudessa ja tavassa hoitaa asiakkuutta. Viestintä tapahtuu muita kanavia käyttäen. CRM:ssä toki asiakkuuden yhteystietoja tallennettuna.”

”Käytän tarpeen mukaan. Kampanjat, asiakaskommentteja, sekä uusien asiakkaiden luominen.”

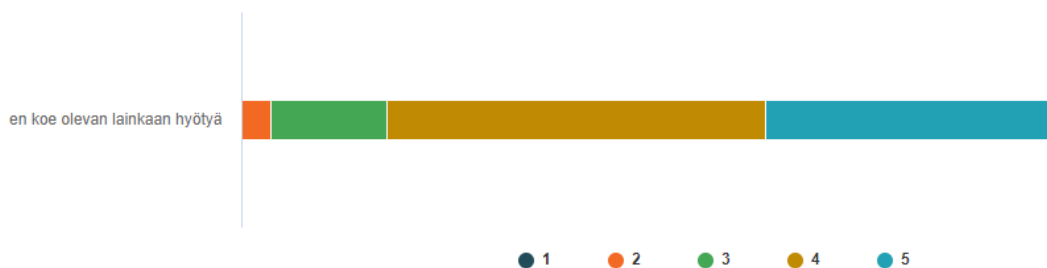
”Minulla ei ole suoranaisia asiakkaita.”

4. Koen että CRM-järjestelmästä on työssäni hyötyä.

Neljännessä kysymyksessä esitettiin väite ”Koen että CRM-järjestelmästä on työssäni hyötyä.” Vastausvaihtoehdoksi annettiin 5-portainen skaala, jossa toisessa ääripäässä oli vaihtoehto ”en koe olevan lainkaan hyötyä” ja toisessa ääripäässä vaihtoehto ”koen olevan paljon hyötyä”. Suurin osa (85 %) vastaajista koki CRM-järjestelmästä olevan paljon tai jokseenkin paljon hyötyä työssään, ja noin joka kahdeksas vastaaja (12 %) piti järjestelmän vaikutusta neutraalina. Kukaan vastaajista ei kokenut, että järjestelmästä ei olisi ollut lainkaan hyötyä, ja vain yksi vastaaja (3 %) vastasi ettei järjestelmästä ollut juurikaan hyötyä hänen omassa työssään.

4. Koen että CRM-järjestelmästä on työssäni hyötyä.

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
en koe olevan lainkaan hyötyä	0	1	4	13	15	koen olevan paljon hyötyä	33	4,3	4,0
	0,0%	3,0%	12,1%	39,4%	45,5%				
Yhteensä	0	1	4	13	15		33	4,3	4,0

5. Jos et koe olevan hyötyä, miksi?

Lisäksi kysyttiin seuraava tarkentava kysymys, johon oli mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus: ”Jos et koe olevan hyötyä, miksi?” Kaksi (2) vastaajaa antoi seuraavat perustelut:

”Työskentely tehdään muulla tavalla kuin CRM-järjestelmää hyväksi käyttäen ja tiimin kanssa, joka ei aktiivisesti käytä sitä.”

”Joitain parannuksia järjestelmään vielä toivoisin. Esimerkiksi asiakkaan viimeisimmät ostot pitäisi olla helpommin saatavilla CRM:stä.”

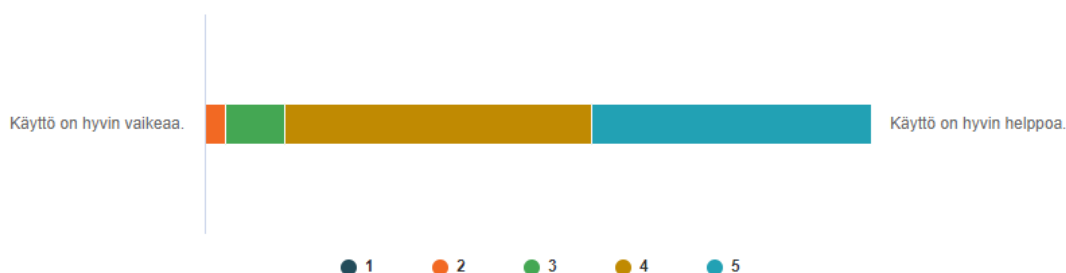
Vastauksista kävi ilmi, että toinen vastaajista ei käyttänyt järjestelmää aktiivisesti, eikä mahdollisesti täten kokenut sen tarpeellisuutta omaan työhönsä nähden samoin kuin järjestelmää aktiivisesti käyttäneet henkilöt.

6. Koen että CRM-järjestelmän käyttö on helppoa.

Kuudennessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kokivatko he CRM-järjestelmän käytön olevan helppoa. Kukaan ei kokenut käytön olevan hyvin vaikeaa, mutta yksittäinen vastaaja (3 %) koki käytön olevan jokseenkin vaikeaa. Suurin osa (88 %) koki käytön olevan jokseenkin tai hyvin helppoa. Täysin neutraalisti järjestelmän käytön helppouteen tai vaikeuteen suhtautui vain pieni osa (9 %) vastaajista.

6. Koen että CRM-järjestelmän käyttö on helppoa.

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Käyttö on hyvin vaikeaa.	0	1	3	15	14	Käyttö on hyvin helppoa.	33	4,3	4,0
	0,0%	3,0%	9,1%	45,5%	42,4%				
Yhteensä	0	1	3	15	14		33	4,3	4,0

7. Jos koet käytön vaikeaksi, mikä on hankalinta?

Kuudetta kysymystä tarkentavassa avoimessa lisäkysymyksessä tiedusteltiin, mikä vastaajista on hankalinta, jos he kokivat järjestelmän käytön vaikeaksi. Kysymykseen vastasi yksi (1) henkilö, jonka vastaus oli seuraavanlainen:

”Tiedon hakeminen ja lukeminen on erittäin helppoa, syvempi hyödyntäminen vaatii paneutumista.”

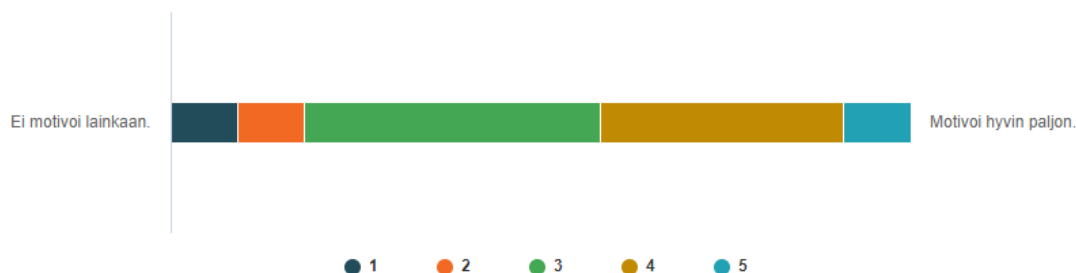
Vastauksesta kävi ilmi, että käyttö oli toisaalta erittäin helppoa, mutta että CRM:n syvempi hyödyntäminen olisi vaatinut asiaan paneutumista.

8. CRM-järjestelmän käyttö motivoi minua tekemään työtehtäviäni tehokkaasti.

Kahdeksannessa kysymyksessä vastaajille esitettiin väite ”CRM-järjestelmän käyttö motivoi minua tekemään työtehtäviäni tehokkaasti”. Suurin osa (39 %) vastaajista suhtautui neutraalisti järjestelmän käyttämisen motivoivaan vaikutukseen. Joka kolmas (33 %) oli sitä mieltä, että CRM:n käyttö motivoi tekemään työtehtäviä tehokkaasti jokseenkin paljon, ja joka kymmenes (9 %) koki käytön motivoivan hyvin paljon. Yhteensä noin viidennes vastaajista totesi CRM:n käytön motivoivan työtehtävien teossa jokseenkin vähän (9 %) tai ei lainkaan (9 %).

8. CRM-järjestelmän käyttö motivoi minua tekemään työtehtäviäni tehokkaasti.

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei motivoi lainkaan.	3	3	13	11	3	Motivoi hyvin paljon.	33	3,2	3,0
	9,1%	9,1%	39,4%	33,3%	9,1%				
Yhteensä	3	3	13	11	3		33	3,2	3,0

Tilasto 6. Kyselytutkimus

9. Jos ei motivoi lainkaan, miksi?

Edellistä kysymystä tarkentavassa avoimessa lisäkysymyksessä pyydettiin lyhyttä lisäkommenttia heiltä, joita järjestelmän käyttö ei motivoinut lainkaan. Vastauksia tuli viisi (5) kappaletta, jotka pitivät sisällään seuraavia perusteluja:

”Työ motivoi, ei mikään järjestelmän käyttö.”

”Ei pitäisi vaikuttaa motivaatioon tai tehokkuuteen. Nämä pitäisi jokaisella olla jo valmiina.”

”Kysymys ei ole relevantti myynnin johtoa ajatellen. Tietyt prosessit ovat luottamuksellisia, jolloin järjestelmä, joka on avoin kaikille voi johtaa siihen, että luottamuksellinen tieto voi tulla väärässä paikassa vastaan, jolloin sen tiedon kirjaaminen CRM:ään ei ole kovinkaan motivoivaa.”

”En sanoisi motivoivan, mutta helpottaa arkea ja tiedonsaantia.”

Vastausten perusteella CRM-järjestelmän käyttö ei itsessään motivoinut osaa vastaajista tekemään työtehtäviään tehokkaasti, sillä motivaation pitäisi heidän mukaansa tulla itse työstä, eikä teknisistä järjestelmistä. Motivaatiota vähensi merkittävästi myös se, jos järjestelmää ei koettu olennaiseksi omiin työtehtäviin liittyen, kuten myynnin johtotehtävissä tapahtuvaan luottamuksellista tietoa sisältävien asioiden kirjaamiseen.

10. Jos motivoi hyvin paljon, miksi?

Tarkentavana avoimena lisäkysymyksenä kysyttiin lyhyttä kommenttia myös heiltä, jotka vastasivat CRM-järjestelmän motivoivan työtehtäviensä tehokkaassa tekemisessä hyvin paljon. Kuusi (6) vastaajaa antoi perustelunsa, joista tärkeimmät nostot ohessa:

”Järjestelmä auttaa suunnittelemaan päiväni mahdollisimman tehokkaaksi. Työn etenemistä on helppo seurata.”

”Hyvä kommunikointiväline.”

”Pystyn jäsentämään työni tehtävien avulla ja seuraamaan tehtyjä töitä ja onnistumisia hyvin.”

”Tieto on käytettävissä myös muilla, ja voi tarvittaessa katsoa mitä muut ovat asiakkaan taakse merkinneet.”

”Näen CRM käyttämisen tehtävien / historiamerkintöjen osalta tarpeellisena. Ei johda työskentelyäni.”

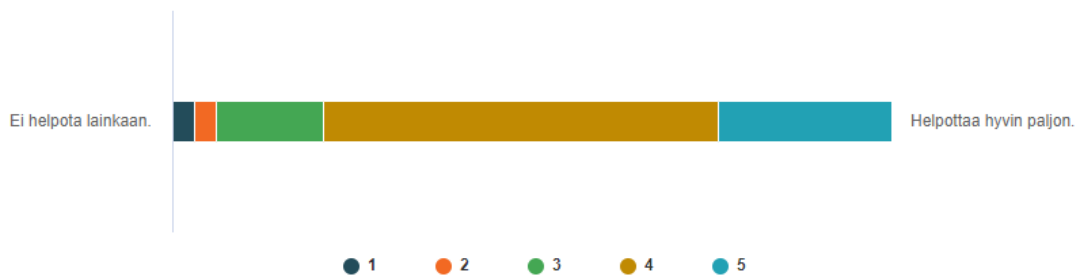
Vastaajat kokivat CRM-järjestelmän motivoivan tekemään työtehtäviä tehokkaasti, sillä se muun muassa auttoi suunnittelemaan työpäivää paremmin ja seuraamaan helposti työtehtävien etenemistä. Tiedon etsintä oli myös helppoa, jolloin se säästi työaika.

11. Koen että CRM-järjestelmä helpottaa työtehtävieni hoitamista.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, kokevatko he CRM-järjestelmän helpottavan työtehtäviensä hoitamista. Enemmistö (55 %) vastaajista koki CRM:n helpottavan työtehtävien hoitoa jokseenkin paljon, ja hyvin paljon sen helpottavan koki neljännes (24 %) vastaajista. 15 % mielestä vaikutus oli neutraali, ja vain kaksi (2) vastaajaa eli yhteensä 6 % koki, että järjestelmä ei helpottanut työtehtävien hoitamista lainkaan tai juuri ollenkaan.

11. Koen että CRM-järjestelmä helpottaa työtehtävieni hoitamista.

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei helpota lainkaan.	1	1	5	18	8	Helpottaa hyvin paljon.	33	3,9	4,0
	3,0%	3,0%	15,2%	54,6%	24,2%				
Yhteensä	1	1	5	18	8		33	3,9	4,0

Tilasto 7. Kyselytutkimus

12. Jos helpottaa, miten tai miksi?

Avoimena lisäkysymyksenä kysyttiin miten tai miksi vastaajat kokivat CRM-järjestelmän helpottavan työtehtävien hoitamista, mikäli niin tapahtui. Vastauksia annettiin neljätoista (14) kappaletta, joissa kommentoitiin muun muassa seuraavaa:

”Minulla on kokonaiskuva selvänä CRM:n kautta.”

”Säästää aikaa kokonaiskommunikaation osalta.”

”Kaikki informaatio samassa ohjelmassa. Yksinkertaista.”

"Tarvitsemani tieto löytyy helposti ohjelmasta."

"Kaikki historia löytyy sieltä, ei tarvitse muistutuslappuja tai kalenterimerkintöjä seurata."

"Löydän suuren osan tarvittavasta tiedosta tästä järjestelmästä, sekä suunnittelen päiväni järjestelmän ympärille."

"Aina ei voi muistaa onko jokin asia hoidettu kuukausi tai kuukausia sitten, niin CRM:stä voi tarkistaa asian omien merkintöjensä pohjalta."

"Pystyn tallentamaan tekemäni toimenpiteet ja luomaan muistijäljen myös muiden käyttöön."

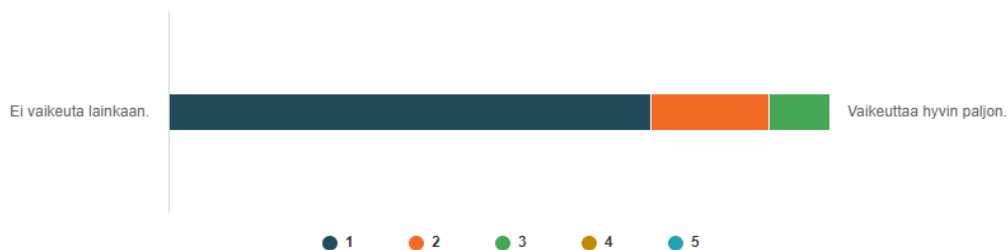
Saatujen vastausten perusteella CRM-järjestelmän voitiin todeta helpottavan työtehtävien hoitamista sen antaman hyvän kokonaiskuvan vuoksi, jonka mahdollisti sen sisältämä ja kaikkien käyttäjien saatavilla oleva valtava tietomäärä.

13. Koen että CRM-järjestelmä vaikeuttaa työtehtävieni hoitamista.

Vastapainona edelliselle kysymykselle, vastaajille esitettiin myös päinvastainen väittämä "koen että CRM-järjestelmä vaikeuttaa työtehtävieni hoitamista". Selkeä enemmistö (73 %) oli sitä mieltä, että järjestelmä ei vaikeuttanut omaa työtä lainkaan. Noin joka viides (18 %) koki, että järjestelmä ei juurikaan vaikeuttanut omien työtehtävien hoitamista, ja kolme vastaajaa (9 %) vastasi vaikutuksen olevan neutraali. Kukaan käyttäjistä ei annettujen vastausten perusteella kokenut, että CRM olisi vaikeuttanut juurikaan tai hyvin paljon omaa työtä. Edes he, jotka edellisen kysymyksen perusteella eivät kokeneet CRM:n helpottavan lainkaan tai juurikaan omaa työtä, eivät kokeneet vastausten perusteella järjestelmän kuitenkin myöskään vaikeuttaneen merkittävästi omaa työtään.

13. Koen että CRM-järjestelmä vaikeuttaa työtehtävieni hoitamista.

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei vaikeuta lainkaan.	24	6	3	0	0	Vaikeuttaa hyvin paljon.	33	1,4	1,0
	72,7%	18,2%	9,1%	0,0%	0,0%				
Yhteensä	24	6	3	0	0		33	1,4	1,0

14. Jos vaikeuttaa, miten tai miksi?

Avoimena lisäkysymyksenä vastaajilta pyydettiin lyhyttä kommenttia, mikäli he kokivat CRM:n vaikeuttavan työtehtäviensä hoitamista. Vaikka tulosten mukaan prosentuaalisesti kukaan ei ollut kokenut näin, tuli avoimiin kommentteihin yksi vastaus:

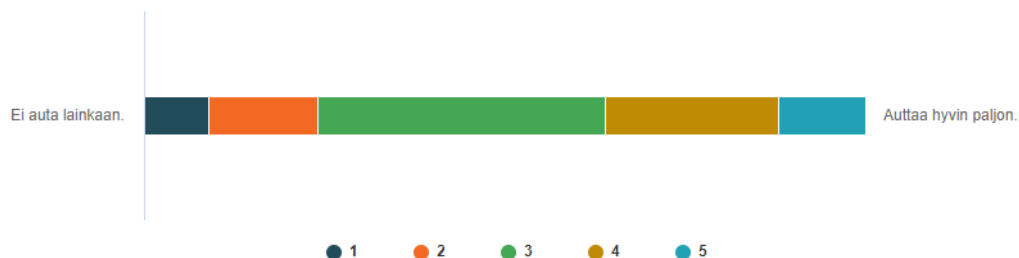
”Kirjaamista on aika paljon, vie työaikaa.”

15. Koen että CRM-järjestelmän käyttö auttaa minua oman työni johtamisessa (muun muassa työasioiden priorisointi, ajankäytön hallinta, olennaisiin työasioihin keskittyminen).

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, kokivatko he CRM-järjestelmän käytön auttavan heitä oman työnsä johtamisessa. Kysymyksen paremman ymmärtämisen helpottamiseksi oman työn johtamiseen viitattiin muun muassa työasioiden priorisoinnilla, ajankäytön hallinnalla ja olennaisiin työasioihin keskittymisellä. Noin joka kymmenes (9 %) vastaajista koki, ettei CRM ollut auttanut heitä lainkaan oman työnsä johtamisessa, ja noin joka seitsemäs (15 %) koki että CRM ei ollut juurikaan auttanut heitä oman työn johtamisen saralla. Reilu kolmannes (39 %) vastaajista koki CRM:n vaikutuksen oman työn johtamiseen nähden neutraaliksi. Joka neljäs (24 %) vastasi järjestelmän käytön auttaneen oman työn johtamisessa jokseenkin paljon, ja hyvin paljon oman työnsä johtamisessa sen koki auttaneen 12 % vastaajista. Vastaukset neutraalisti suhtautuvien (39 %) ja heidän, jotka kokivat CRM:n auttaneen oman työn johtamisessa jokseenkin tai hyvin paljon (yhteensä 36 %), asettuivat siis prosentuaalisesti lähes samalle tasolle.

15. Koen että CRM-järjestelmän käyttö auttaa minua oman työni johtamisessa (mm. työasioiden priorisointi, ajankäytön hallinta, olennaisiin työasioihin keskittyminen)

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei auta lainkaan.	3	5	13	8	4	Auttaa hyvin paljon.	33	3,2	3,0
	9,1%	15,2%	39,4%	24,2%	12,1%				
Yhteensä	3	5	13	8	4		33	3,2	3,0

16. Jos ei auta, miksi?

Avoimena kysymyksenä pyydettiin lisäkommenttia heiltä, jotka kokivat, ettei CRM:stä ollut apua oman työnsä johtamisessa. Vastauksia tuli kaksi (2) kappaletta:

”CRM käyttö keskusliikekontakteissa voisi olla tosi hyvä, mutta koen että siinä jotkut projektinhallinnan työkalut voisi jopa olla toimivammat.”

”CRM ei ohjaa minun työtä, vaan tavallinen kalenteri ja Outlook sekä asiakassuunnitelma.”

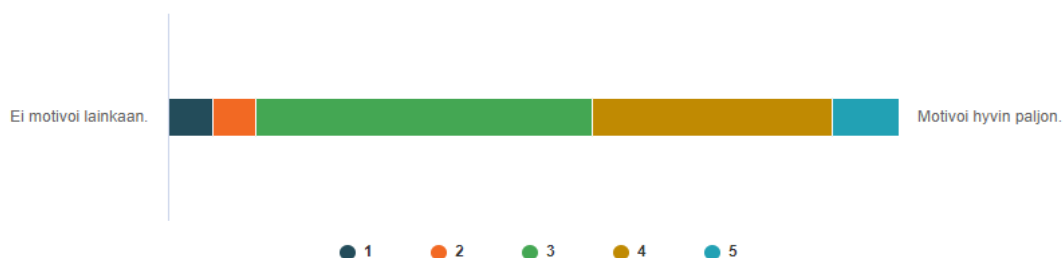
Vastausten perusteella CRM ei kaikissa työtehtävissä ollut merkittävästi auttanut yksilön oman työn johtamisessa, ja sen merkityksen voitiin päätellä myös esimerkiksi tietyistä asiakkuuksista vastaaville olevan vähäisempää kuin toisille. Myös muut asioiden kirjaamistavat kuten tavallinen kalenteri, sähköposti ja asiakassuunnitelma olivat eräälle vastaajalle CRM:ää parempi apu oman työn johtamisessa.

17. Koen että CRM-järjestelmän käyttö motivoi minua tekemään työtäni suunnitelmallisemmin.

Kysyttäessä motivoiko CRM-järjestelmän käyttö vastaajia tekemään työtään suunnitelmallisemmin, suurin osa vastauksista asettui skaalan keskivaiheille. Lähes puolet (45 %) vastaajista koki vaikutuksen neutraalina ja joka kolmas (33 %) sanoi CRM:n käytön motivoineen heitä tekemään työtään suunnitelmallisemmin jokseenkin paljon. Vajaa kymmenes (9 %) koki motivoituneensa hyvin paljon, ja vain pieni osa koki CRM-järjestelmän motivoineen heitä työn suunnitelmallisessa tekemisessä jokseenkin vähän (6 %) tai ei lainkaan (6 %).

17. Koen että CRM-järjestelmän käyttö motivoi minua tekemään työtäni suunnitelmallisemmin.

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei motivoi lainkaan.	2	2	15	11	3	Motivoi hyvin paljon.	33	3,3	3,0
	6,1%	6,1%	45,4%	33,3%	9,1%				
Yhteensä	2	2	15	11	3		33	3,3	3,0

18. Jos ei motivoi, miksi?

Avoimessa lisäkysymyksessä pyydettiin kommenttia vastaajilta, jotka eivät kokeneet CRM:n motivoineen heitä tekemään työtehtäviä suunnitelmallisemmin. Vastaajat kommentoivat muun muassa näin:

”Käytän CRM ohjelmaa työssäni vain tiedon etsimiseen.”

”En tarvitse ko. järjestelmää työssäni.”

”Järjestelmän käyttö sinällään ei motivoi mitenkään, haluan muutenkin tehdä työni suunnitelmallisesti.”

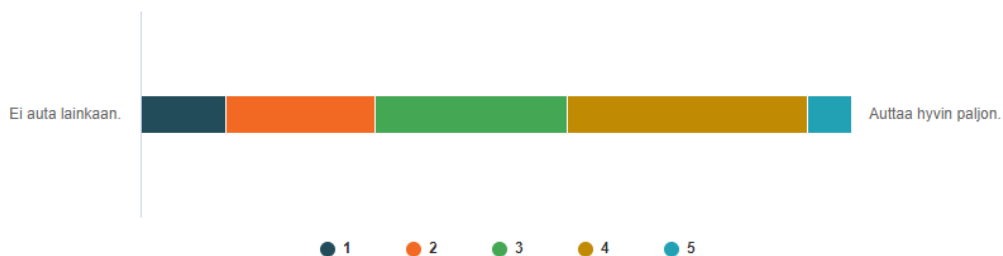
Vastausten perusteella voitiin tehdä johtopäätös, että sisäisen motivaation tulisi löytyä yksilöstä itsestään, eikä teknisen järjestelmän aikaansaamana. Järjestelmän käyttö ei myöskään motivoinut heitä, jotka eivät käyttäneet sitä työssään aktiivisesti tai ollenkaan.

19. Koen että CRM-järjestelmä auttaa minua priorisoimaan työtehtäviäni.

Kysyttäessä kokivatko vastaajat CRM:n auttavan työtehtävien priorisoinnissa, vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti koko skaalan mitalle. Noin joka kymmenes (12 %) vastasi ettei CRM ollut auttanut työtehtävien priorisoinnissa lainkaan, joka viides (21 %) koki ettei CRM:stä ollut juuri lainkaan apua ja noin joka neljäs (27 %) vastaajista koki vaikutuksen olleen neutraali. Kolmannes (33 %) koki CRM-järjestelmän auttaneen työtehtävien priorisoinnissa jokseenkin paljon ja pieni osa (6 %) sanoi CRM:n auttaneen priorisoinnissa hyvin paljon.

19. Koen että CRM-järjestelmä auttaa minua priorisoimaan työtehtäviäni.

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Ei auta lainkaan.	4	7	9	11	2	Auttaa hyvin paljon.	33	3,0	3,0
	12,1%	21,2%	27,3%	33,3%	6,1%				
Yhteensä	4	7	9	11	2		33	3,0	3,0

20. Jos ei auta, miksi?

Avoimena lisäkysymyksenä pyydettiin lyhyttä kommenttia niiltä vastaajilta, jotka kokivat, ettei CRM ollut auttanut heitä työtehtäviensä priorisoinnissa. Eräs näin vastanneista kommentoi seuraavaa:

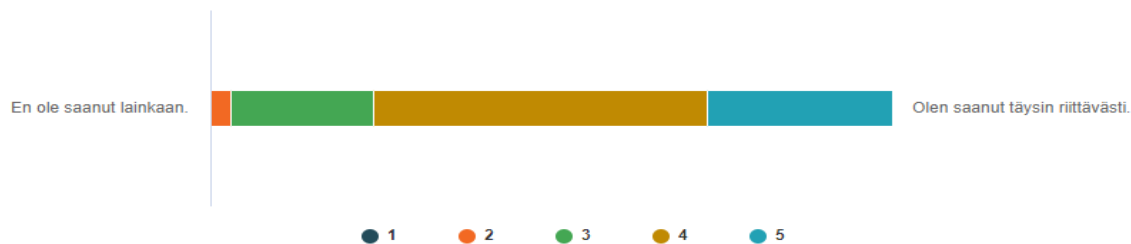
”Priorisointiin ei tässä CRM:ssä ole meille työkaluja.”

21. Koen että olen saanut riittävästi perehdytystä CRM-järjestelmän käyttöön.

Kyselyssä haluttiin selvittää myös, olivatko CRM-järjestelmän käyttäjät omasta mielestään saaneet sen käyttöön riittävästi perehdytystä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys oli ollut jokseenkin (49 %) tai täysin (27 %) riittävää. Joka viides (21 %) vastaaja suhtautui perehdytyksen määrään neutraalisti, ja vain yksi (1) vastaajista (3 %) koki ettei ollut saanut riittävästi perehdytystä järjestelmän käyttöön.

21. Koen että olen saanut riittävästi perehdytystä CRM-järjestelmän käyttöön

Vastaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En ole saanut lainkaan.	0	1	7	16	9	Olen saanut täysin riittävästi.	33	4,0	4,0
	0,0%	3,0%	21,2%	48,5%	27,3%				
Yhteensä	0	1	7	16	9		33	4,0	4,0

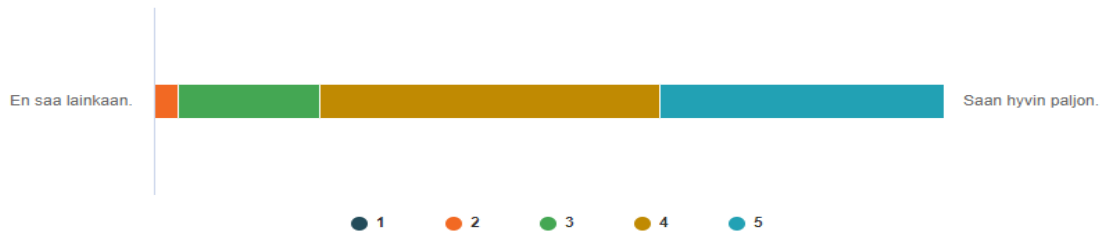
Tilasto 12. Kyselytutkimus

22. Koen että saan CRM-järjestelmän käyttöön riittävästi tukea.

Vastaajilta kysyttiin myös, kokivatko he saaneensa CRM-järjestelmän käyttöön riittävästi tukea. Yksikään vastaaja ei ollut kokenut jääneensä lainkaan ilman tukea, yksi (1) vastaajista (3 %) koki tuen olleen jokseenkin vähäistä, ja lähes joka viides (18 %) koki tuen määrän olleen neutraalilla tasolla. Prosentuaalisesti suurin osa (42 %) vastaajista koki saaneensa jokseenkin paljon tukea järjestelmän käyttöön, ja yli kolmannes (36 %) vastasi saaneensa CRM:n käyttöön hyvin paljon tukea.

22. Koen että saan CRM-järjestelmän käyttöön riittävästi tukea

Vastaaajien määrä: 33



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
En saa lainkaan.	0	1	6	14	12	Saan hyvin paljon.	33	4,1	4,0
	0,0%	3,0%	18,2%	42,4%	36,4%				
Yhteensä	0	1	6	14	12		33	4,1	4,0

Tilasto 13. Kyselytutkimus

Avoimet kysymykset

Kyselyn loppuosa koostui avoimista kysymyksistä, joissa ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja tai 5-portaista skaala-asteikkoa. Saadut tulokset koottiin kysymysten alle niin, että tekstimuodossa näytettiin olennaisimmat nostot vastauksista, sillä vastauksia analysoitaessa voitiin todeta hyvin monissa vastauksissa toistuneen samankaltaisuuksia usean eri käyttäjän kirjoittamina.

23. Millaisissa työtehtävissä itse käytät CRM-järjestelmää?

Kysyttäessä vastaajilta millaisissa työtehtävissä he CRM-järjestelmää käyttivät, avoimia vastauksia saatiin 28 henkilöltä. Vastauksista kävi ilmi, että CRM-järjestelmää käytettiin monipuolisesti erilaisiin asiakkuuksienhallinnan toimenpiteisiin. Järjestelmää käytettiin avuksi sekä asiakastapaamisten että oman työpäivän ja -tehtävien suunnittelussa, sekä asiakaskontaktien jälkihoidossa ja raportoinnissa. Vastauksista voitiin päätellä, että esihenkilötehtävissä toimivilla CRM oli käytössä muun muassa helpottamaan omien alaisten työn tukemista, sekä seuraamaan asiakkuuksien kontaktointia. Järjestelmään merkittiin myös muun muassa omia to do-tehtävälistoja ja etsittiin tietoa. Ohessa keskeisimmät poiminnat vastauksista:

”Asiakastapaamisiin liittyvät merkinnät, oma to do-lista kirjattuna järjestelmään.”

”Käytän järjestelmää niin työtehtävien kuin työpäivän suunnitteluun.”

”Asiakkuuksien kontaktoinnin seuraamiseen.”

”Merkkaan sinne kaikki normaalista poikkeavan.”

”Tiedon etsintä.”

"Kampanjoiden merkitsemisessä ja seuraamisessa."

"Asiakastapaamiseen valmistautumisessa ja kun tulen asiakkaalta täytän puhutut asiat."

"Tarpeiden kartoitus ja omien alaisten työn tukeminen. Asiakkaiden kanssa sovituista asioista tieto kulkee myös muille sitä tarvitseville."

"Asiakaskontaktien ja tapahtumien muistiinpanot."

"Asiakkaiden luominen järjestelmään."

"Asiakaspalvelukeskuksen soittosuunnitelman ylläpitäminen."

"Kaikki työtehtävät ovat kytköksissä järjestelmään."

24. Kuinka hyvin CRM-järjestelmä tukee työtehtäviäsi?

Kysyttäessä kuinka hyvin CRM-järjestelmä tuki vastaajien työtehtäviä, saatiin avoin vastaus 27 eri henkilöltä. Suuri osa (15 kappaletta) vastauksista sisälsi sanan "hyvin", "erittäin hyvin" tai "tukee paljon". Vain neljässä (4) vastauksessa kommentoitiin järjestelmän vaikutusta kriittisemmin. Lisäksi useissa vastauksissa ilmaistiin CRM:n positiivinen vaikutus käytännön esimerkin kautta, vaikka vastauksesta ei ilmennytkään yllä mainittuja termejä.

Pääsääntöisesti vastaajat kokivat CRM:n tukeneen heitä työtehtäviensä tekemisessä hyvin tai erittäin hyvin. Tieto oli helposti löydettävissä, järjestelmän käyttö auttoi suunnittelemaan omaa työtä paremmin ja se oli kaiken kaikkiaan hyvä tukiväline työssä. Useammassakin vastauksessa todettiin CRM:n tukeneen työssä hyvin, vaikka sen käyttö veikin usein turhan paljon aikaa. Eräs vastaaja vastasi lyhyesti mutta ytimekkäästi, että CRM-järjestelmä auttoi asiakkaan kokonaisjohtamisessa. Vain pieni osa vastaajista koki CRM:n tukeneen omaa työtään heikosti. Muutama näin vastannut totesi, ettei järjestelmällä omissa työtehtävissä ollut varsinaista merkitystä. Ohessa kootut vastaukset:

"Auttaa asiakkaan kokonaisjohtamiseen."

"Helpottaa suunnittelua sekä saa tietoa asiakkaasta, mutta toisaalta myös vie aikaa mm. kirjaamisesta."

"Vähän."

"Todella hyvin."

"Hyvin jos turhat raportoinnit voi jättää pois ja kirjata vain olennaiset asiat järjestelmään."

"Sillä ei ole suurta merkitystä työtehtävieni hoitoon."

"Hyvin mutta vie aikaa."

"Joissain tehtävissä mutta ei paljoa, tai sitten en tiedä kaikkea."

"On se kiva lisä, mutta ei niin tärkeä, että se vaikuttaisi töihin tai olisi kovin tärkeä työkalu."

"Myynnin johdossa omaa työtä heikosti, mutta myyntiorganisaation tehtävän ja suunnitelmien toteuttamisen osalta hyvin, myös auttaa varmistamaan asioiden kirjaamista ja todentamista."

"Kyllähän se tukee paljon."

"Hyvin, helppokäyttöinen ja selkeä."

"Hyvä tukiväline."

"Löytää nopeasti esim. mitä asiakkaan kanssa on sovittu."

"Koostan tiedot asiakastapahtumista sinne ja kaikki tieto löytyy yhdestä paikasta ja on muidenkin luettavissa."

25. Mikä on parasta CRM-järjestelmässä tai sen käytössä?

Kysyttäessä avoin kysymys parhaista puolista CRM-järjestelmään tai sen käyttöön liittyen, vastauksia saatiin 29 henkilöltä. Vastauksissa korostuivat järjestelmän helppous, selkeys, nopeus ja se, että CRM:n ansiosta kaikki olivat ajan tasalla asiakkuuksiin liittyen. Vastaajat kokivat CRM-järjestelmän parhaiksi puoliksi sen nopeuden, helppouden ja käytön selkeyden. Tiedonkulku nostettiin myös vastausten perusteella erääksi järjestelmän parhaiksi puoliksi, kollegojen kesken oli helpompi tehdä yhteistyötä kun kaikki olivat ajan tasalla asiakkuuksista ja tehdyistä toimenpiteistä. Ohessa vastauksia:

"Kaikilla on sama tieto saatavilla samanaikaisesti."

"Historiamerkintöjen ja tehtävien käyttö auttaa hahmottamaan työtä ja koordinoimaan sitä."

"Tiedon kulku henkilöltä toiselle."

"Tieto."

"Nopeus, luotettavuus."

"Helppokäyttöisyys työssä."

"Yhteinen jaettu tilannekuva edustajan ja aspan välillä."

"Muistaa mitä sovittu, yhteystiedot löytyy."

"Yhteistyö kollegojen kanssa helpompaa, kun kaikki ovat ajan tasalla."

"Säästymme sisäisiltä puheluilta."

"Joskus jos tulee epäselviä tilanteita, jos esim. kollega puhunut asiakkaan kanssa jotain, niin CRM:stä on hyvä tarkistaa."

26. Mikä on huonointa CRM-järjestelmässä tai sen käytössä?

Kysyttäessä huonoimpia puolia CRM-järjestelmään tai sen käyttöön liittyen, vastauksia saatiin 18 henkilöltä. Usea vastaaja kommentoi muun muassa seuraavaa: järjestelmä hidastelee usein, asioiden merkitseminen vie liikaa aikaa, ja järjestelmää voisi hyödyntää vieläkin paremmin. Kolme (3) vastaajaa kommentoi, että heidän mielestään järjestelmässä ei ollut mitään huonoa ja kolme (3) totesi, että he eivät osanneet vastata. Näin ollen vastaajista kaksitoista (12) henkilöä antoi varsinaisen vastauksen kysymykseen.

Vastausten perusteella voitiin tehdä johtopäätös, että huonoimpia puolia CRM-järjestelmässä olivat sinänsä pienet mutta käytännön työssä toimintaa harmillisesti hidastavat asiat. Mobiilissa järjestelmän käyttö voisi olla helpompaa, ja eräässä seuraavan kysymyksen vastauksista todettiin myös että tällä hetkellä käytössä ei ollut toimivaa mobiiliapplikaatiota. Käyttäjät kokivat että järjestelmä hidasteli ja pätki usein, ja että se sisälsi joitakin epäloogisessa järjestyksessä olevia toiminnallisia osioita. Useampi vastaaja totesi järjestelmän käytön vievän liikaa aikaa, ja aiheuttavan lisätyötä jos CRM:ään piti merkitä myös pieniä ja käyttäjien mielestä jopa epäolennaisia yksityiskohtia. Kävi myös ilmi, että järjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia voisi käyttäjien mukaan hyödyntää vieläkin paremmin ja sopia sen käyttöön liittyvistä yhteisistä pelisäännöistä, jotta muun muassa sinne kirjattavat merkinnät olisivat yhteneväisempiä. Ohessa kootut vastaukset:

"Mobiilissa sen käyttö on hieman hankalaa."

"Hidastelee usein ja pätkii."

"Lajittelujärjestykset vaihtuvat usein tai ovat epäloogisia."

"Pienten, sinänsä jopa turhien asioiden merkkaaminen."

"Sen käytön tulisi palvella eikä aiheuttaa lisätyötä. Käytössä tulisi miettiä mistä on hyötyä eikä aiheuttaa lisätyötä."

"Käyttöä ei ole sovittu yhtenäisesti koko organisaation sisällä, osa käyttää ja osa ei, ja kirjaukset on hyvin erilaisia. Tavoitteet puuttuvat ja yhtenäinen työskentelytapa."

"Sekoittaa liikaa aikaa."

"Monipuoliset mahdollisuudet ovat vielä monelta osin hyödyntämättä. Järjestelmää on hyödynnettävä enemmän."

"Myyntitiedon puuttuminen."

27. Mitä ominaisuuksia kaipaavat CRM-järjestelmään, jotta voisit paremmin johtaa omaa työtäsi sen avulla?

Kyselyn loppuvaiheessa kysyttiin avoin kysymys, jossa haluttiin selvittää, millaisia ominaisuuksia käyttäjät haluaisivat CRM-järjestelmään, jotta he voisivat paremmin johtaa omaa työtään sen avulla. Vastaus kysymykseen saatiin kuudeltatoista (16) henkilöltä, joskin heistä kaksi (2) vastaajaa sanoi, etteivät he kaivanneet mitään uutta ominaisuutta, ja neljä (4) vastasi "en osaa sanoa". Käytännössä siis kymmenen (10) henkilöä vastasi mainitsemalla jonkin sellaisen ominaisuuden, joka parantaisi heidän oman työn johtamistaan.

Vastausten perusteella käyttäjät toivoivat järjestelmään joitakin konkreettisia lisäominaisuuksia, jotka auttaisivat heitä johtamaan omaa työtään paremmin sen avulla. Ohessa vastauksia:

"Toimiva mobiiliapplikaatio olisi hyvä."

"Kartta, josta näkyisi asiakkaiden sijainnit. Tästä olisi iloa kampanjoiden ja käyntien suunnittelussa. Myös kuormaepäselvyyksien järjestämisessä voisi kartasta olla apua."

"Vuosikello, josta visuaalisesti näkisi asiakkuuden vaatimat toimet ja niiden deadlinet."

"Varahenkilö-listaus säännöllisille soitoille, jos vastuumyyjä sairastuu."

"Keskusliikenäkymät, jonka pääsyoikeuksia pystyisi itse rajata tai jakaa tarvitseville."

"Kehittyneempi käyttöliittymä asiakkuuksien raportoimiseen."

"Linkkaus myyntitilauksjärjestelmään, josta olisi helppo tarkistaa tilauskantahistoria."

"Materiaalin liittäminen myös muiden käytettäväksi."

28. Mitkä asiat CRM-järjestelmässä ovat mielestäsi turhia oman työsi johtamisen kannalta?

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin tietää, mitkä asiat CRM-järjestelmässä olivat vastaajien mielestä oman työn johtamisen kannalta turhia. Kysymykseen vastasi kymmenen (10) henkilöä, joista tosin jopa kuusi (6) vastasi "en osaa sanoa". Varsinainen vastaus kysymykseen siis saatiin neljältä (4) eri vastaajalta.

Vastauksista voitiin päätellä, että CRM-järjestelmä itsessään ei käyttäjien mielestä sisältänyt sellaisia turhia asioita, jotka olisivat haitanneet oman työn johtamista. Yksittäisille käyttäjille epäolennaiset toiminnot oli helppo suodattaa pois, mikäli ne eivät olleet oman työn johtamisen näkökulmasta tarpeellisia. Ohessa kootut vastaukset:

"Monikin asia, mutta ne on helppo suodattaa pois."

"Käsittääkseni meillä ei ole mitään turhaa mistä maksaisimme. Tämä on ehkä niitä ominaisuuksia CRM:ssä, että voidaan räätälöidä yrityksen muuttuviin tarpeisiin sopiva paketti."

"Merkinnät normaaleista päivittäisistä soitoista ja tilauksista. Mikäli tilauskantaa halutaan seurata ei CRM ole oikea paikka sille, vaan myyntiohjelma. Ns. "turhalla" tiedolla tukitaan hieno uusi järjestelmä. Jokaisen myynnissä työskentelevän tulisi osata katsoa asiakkaan viikoittainen tilaus oikeasta myynnin järjestelmästä."

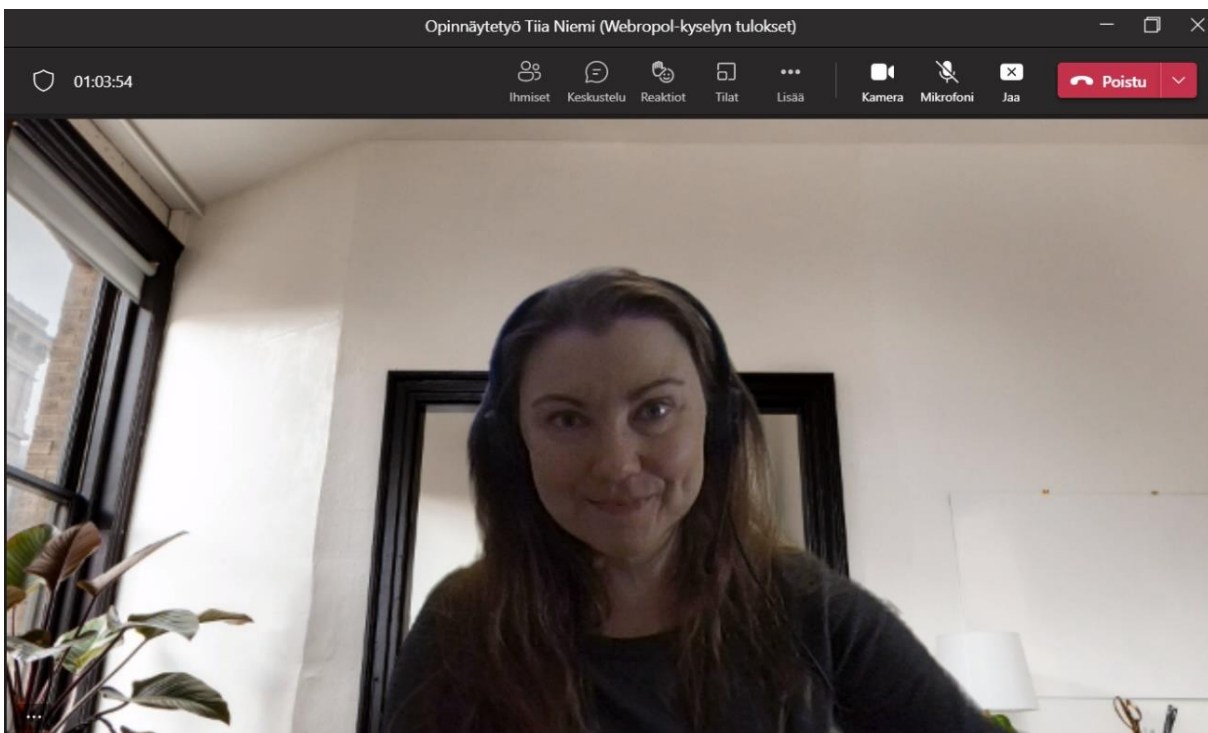
"Mielestäni ei ole."

5 KYSELYN TULOSTEN ESITTELY JA RAPORTOINTI YRITYS X:LLE

Webropol-kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen järjestettiin verkkotapaaminen Yritys X:n CRM-vastuuhenkilön kanssa. Tapaamisessa esiteltiin kehittämistyön prosessin kulkua ja kyselytutkimuksen tulokset käytiin tarkoin läpi (kuvio 9).

Kyselyyn vastanneiden kommentit etenkin avoimissa kysymyksissä herättivät hyvää keskustelua, ja osa skaalakysymysten vastauksista oli jopa odottamattoman positiivinen yllätys Yritys X:n edustajalle. Kehittämisideat olivat hänelle myös hyvin tervetulleita mahdollista järjestelmän jatkokehittämistä ajatellen. Hän oli hyvin tyytyväinen kyselyn toteutukseen ja totesi mielellään käyttävänsä kehittämistyötä ja kyselyn tuloksia Yritys X:n CRM-järjestelmän jatkokehittämiseen tulevaisuudessa, jos vain saa siihen mahdollisuuden ja lisäresursseja organisaationsa suunnasta.

Kehittämistyön lopputulokset tullaan esittelemään myös Yritys X:n myynnin ohjausryhmän kokouksessa, aikataulusyistä tämä tehdään vasta tutkimuksen jälkeen kesällä 2022.



Kuvio 9. Kehittämistehtävän ja kyselytutkimuksen tulosten esittely Yritys X:lle 22.4.2022. Kuvassa kehittämistyön tekijä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän kehittämistyön tehtävänä oli selvittää, oliko kotimaisessa elintarviketeollisuudessa toimivan Yritys X:n vuodesta 2019 lähtien käytössä ollut CRM-järjestelmä vaikuttanut sitä käyttävän henkilöstön oman itsensä johtamiseen työaikana. Lisäksi haluttiin saada selville, oliko järjestelmällä ollut vaikutusta järjestelmää käyttävän henkilöstön töiden suunnitteluun ja toteutukseen positiivisella, negatiivisella tai neutraalilla tavalla, ja haluttiin myös tietää, oliko CRM helpottanut tai vaikeuttanut henkilöstön omaa työtä ja sen johtamista, ja mitkä ominaisuudet tähän olivat mahdollisesti vaikuttaneet.

Tutkimusstrategiana kehittämistyössä toimi tapaustutkimus, ja tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistelmää. Kvantitatiivisena menetelmänä ja pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä toimi kysely, ja kvalitatiivisina menetelminä toteutetut avoimet keskustelunomaiset haastattelut ja Yritys X:ltä käyttöön saadut valmiit dokumentit tukivat tutkimusprosessia. Kyselylomakkeessa oli mukana myös avoimia kysymyksiä, joten itse määrällisen tutkimusmenetelmänkin sisältä löytyi myös laadullista tutkimusnäkökulmaa.

6.1 Tulosten pohdinta

Kysely toteutettiin Webropolin valmista tilasto-ohjelmaa ja verkkoalustaa käyttäen. Kyselylomake lähetettiin sähköpostikyselyinä 47 vastaanottajalle, joista 33 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli täten 70 %. Tämä oli riittävä prosentuaalinen osuus tarpeeksi kattavien tulkintojen tekemiseksi tulosten perusteella.

Kyselyn kohderyhmänä voitiin alun perin pitää kaikkia Yritys X:n työntekijöitä, mutta harkinnanvaraista otantaa käyttämällä otokseksi tarkennettiin se osa henkilöstöstä, jotka työssään käyttivät CRM-järjestelmää. Näistä henkilöistä saatiin listaus Yritys X:n edustajalta, ja heille lähetettiin kysely sähköpostitse. Kyseisen harkinnanvaraisen otannan uskottiin tässä tapauksessa edustavan kohderyhmää parhaiten. (Kananen 2010.)

Kyselyyn saatiin riittävä määrä vastauksia huolimatta kenties hieman haastavasta ajankohdasta yleisenä pidetyn talvilomakauden aikana viikoilla 8 ja 9. Lisäksi kysely toteutettiin verkkokyselyinä sähköpostin välityksellä, eivätkä digitaaliset kyselyt välttämättä aina ole paras menetelmä aktivoimaan vastaajia. (Ojasalo, ym. 2018.) Ensimmäisellä kyselykierroksella kyselyyn vastasi reilusti yli puolet lopullisesta vastaajajoukosta, ja muistutuksen lähettämisen jälkeen vastauksia tuli vielä kiitettävästi lisää. Kyselyssä oli melko monta kysymystä ja avoimia vastauksia pyydettiin useampaankin kysymykseen. Kaikki 33 vastaajaa vastasivat kiitettävästi jokaiseen skaalakysymykseen. Kyselyyn vastannut Yritys X:n henkilöstö oli oikein valittu kohderyhmä, sillä he tiesivät yrityksen käytössä olevasta CRM-järjestelmästä riittävästi pystyäkseen antamaan monipuolisia vastauksia sen käytöstä ja vaikutuksesta omaan työhön liittyen.

Kyselytutkimuksen avulla saatiin vastaukset kysymyksiin siitä, miten CRM-järjestelmän käyttäjät koki sen vaikuttavan omaan työhön ja oman työn johtamiseen, suunnitteluun ja toteutukseen. Vastaajilta saatiin myös useita kehittämissideoita järjestelmään ja sen käyttöön liittyen, ja nämä ideat välitettiin Yritys X:lle muiden tutkimustulosten ohella. Kehittämistyön tavoite siis toteutui, sillä kyselytutkimuksen tulosten perusteella voitiin vetää johtopäätökset tutkimuskysymyksiä koskien.

Webropolin tilasto-ohjelma antoi kyselyn vastauksista valmiit vastauskaaviot kysymyksiin, joissa vastausvaihtoehtona oli 5-portainen asteikko. Tämän jälkeen vastauksia arvioitiin tutkimuskysymyksiin verraten. Avointen kysymysten osalta käytiin avoimet vastaukset yksitellen läpi, koostettiin niistä yhteenveto ja analysoitiin niiden korrelaatiota tutkimuskysymyksiin nähden.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Onko toimeksiantajayrityksen CRM-järjestelmä vaikuttanut sitä käyttävän henkilöstön oman itsensä johtamiseen työaikana? Tuloksien perusteella voitiin päätellä, että pääsääntöisesti CRM-järjestelmän vaikutus sitä käyttävän henkilöstön oman itsensä johtamiseen työaikana oli ollut joko neutraalia tai selkeästi positiivista. 39 % vastaajista piti vaikutusta neutraalina ja yhteensä 36 % koki CRM:n auttaneen oman työn johtamisessa joko jokseenkin paljon tai hyvin paljon. 24 % vastaajista koki CRM:n vaikutuksen neutraalia huonompana.

Onko järjestelmän käytöllä ollut vaikutusta töiden suunnitteluun ja toteutukseen joko positiivisella tai negatiivisella tavalla, vai onko vaikutus ollut neutraali? CRM-järjestelmän vaikutus käyttäjien työn suunnitteluun ja toteutukseen oli vastausten perusteella myös jakautunut lähes tasapuolisesti neutraalin (45 %) ja selkeästi positiivisen vaikutuksen välillä. Yhteensä 42 % oli sitä mieltä, että CRM motivoi heitä tekemään työtään suunnitelmallisemmin, eli että CRM vaikuttaa positiivisesti jokseenkin paljon tai hyvin paljon. Vain 12 % vastaajista koki, että CRM:n käyttö ei motivoinut tekemään työtä suunnitelmallisemmin joko lainkaan tai juuri lainkaan, eikä sillä täten ollut positiivista vaikutusta työn suunnitelmallisuuteen. Yli kolmasosa (yhteensä 39 %) vastaajista koki CRM:n auttaneen priorisoimaan työtehtäviään jokseenkin tai hyvin paljon.

Onko CRM-järjestelmä helpottanut tai vaikeuttanut omaa työtä ja sen johtamista, ja mitkä ominaisuudet järjestelmässä tähän ovat mahdollisesti vaikuttaneet? CRM oli helpottanut omaa työtä jokseenkin tai hyvin paljon yhteensä 79 % vastaajan mielestä, ja vain 6 % koki, että se ei ollut helpottanut työtä lainkaan tai juuri ollenkaan. Kuitenkin kysyttäessä vaikeuttaako CRM omaa työtä, kukaan vastaajista ei kokenut, että se olisi vaikeuttanut omaa työtä lainkaan. 91 % vastaajista koki, ettei CRM ollut vaikeuttanut omaa työtä lainkaan tai juuri lainkaan ja 9 % vastaajista vastasi kokevansa järjestelmän vaikutuksen neutraaliksi.

Voitiin siis päätellä, että kaiken kaikkiaan CRM-järjestelmä oli helpottanut käyttäjien omaa työtä merkittävästi, ja sen vaikutus oman työn suunnitteluun ja toteutukseen oli ollut vähintäänkin neutraali,

mutta suurelta osin myös positiivinen. Oman itsensä johtamiseen työaikana CRM oli vaikuttanut positiivisesti noin joka kolmannen mielestä, hieman vajaa puolet arvioi vaikutuksen neutraaliksi, ja joka viides koki vaikutuksen vähäisempänä. Tämän perusteella voitiin päätellä, että CRM-järjestelmällä itsessään ei ehkä ollut oman työn johtamiseen valtavan suurta merkitystä, mutta se oli kuitenkin helpottanut päivittäistä työtä, tehtävien suunnittelua ja toteutusta.

6.2 Tulosten arviointi

Kehittämistyön tuloksia arvioitiin kokonaisvaltaisesti, kriittisesti ja tarkasti. Perusteettomia oletuksia ei tehty, vaan tulokset esitettiin siten kuin ne olivat kyselystä ilmenneet.

Validiteetti eli luotettavuus perustuu siihen, että tutkimus on toteutettu tieteellisiä ja yleisesti hyväksytyjä tapoja ja menetelmiä käyttäen, ja saadut tulokset esitellään objektiivisesti. Aineiston on myös oltava riittävän laaja, ja luotettavuutta parantaa useiden eri tutkimusmenetelmien käyttö yhdessä. (Kananen 2010.) Tässä kehittämistyössä käytettiin rinnakkain eri tutkimusmenetelmiä, kuten kyselyä, haastatteluja ja valmiita dokumentteja. Tutkimusprosessi eteni ja kysely suoritettiin tieteellisiä keinoja käyttäen ja dokumentoitiin tarkasti. Monipuolista aineistoa oli käytössä riittävästi ja kyselytutkimuksessa saatujen vastausten määrä ja laatu olivat hyviä. Kyselyyn valittu kohderyhmä oli tutkimukseen sopiva eli kohderyhmänä juuri oikeanlainen, jotta luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin oli mahdollista saada. Yritys X:n edustajien kanssa toteutetut haastattelut tukivat muun muassa kyselylomakkeen tekoa niin, että siihen saatiin koottua oikeanlaisia kysymyksiä juuri tämän organisaation tarpeisiin nähden.

Reliabiliteettia eli tutkimustulosten pysyvyyttä voidaan määritellä sillä, onko tutkimus tuloksineen toistettavissa myös uudelleen suoritettuna. (Kananen 2010.) Tämän kehittämistehtävän kyselytutkimus tuloksineen ei luultavasti ole täysin toistettavissa uudelleen, sillä kyselyyn vastasivat Yritys X:ssä tällä hetkellä työskentelevät ja CRM-järjestelmää käyttävät henkilöt. Heidän antamansa vastaukset olivat riippuvaisia heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja odotuksistaan, eli jos Yritys X:n henkilöstössä tapahtuu vaihtuvuutta voivat vastaavan kyselytutkimuksen tuloksetkin muuttua. Myös jos CRM-järjestelmää kehitetään esimerkiksi tämän kehittämistyön tulosten perusteella enemmän nykyisten käyttäjien toiveiden suuntaan, voi mahdollisessa uusintatutkimuksessa tulosten osalta näkyä erilaista painotusta vastausten suhteen. Tuloksia voitiin kuitenkin yleistää ainakin Yritys X:n nyt käytössä olevan CRM-järjestelmän ja sitä tällä hetkellä käyttävän henkilöstön osalta hyvin.

Eettisyys tarkoittaa tutkimusprosessin luottamuksellisuutta, ja muun muassa mahdollisuus anonymiteettiin ja osallistumisen vapaaehtoisuus kuuluvat eettisyyden osa-alueisiin. Yksityisyyden kunnioitus, inhimillinen kohtelu, tarkkuus, huolellisuus ja muiltakin osin moraalinen toiminta ovat tärkeä osa eettistä toimintaa. (Ojasalo, ym. 2018.) Tässä kehittämistyössä eettisyys toteutui hyvin. Aineistona käytetyt taustatiedot Yritys X:n osalta koostuivat luottamuksellisesti käyttöön saaduista

materiaaleista, jotka prosessin aikana pysyivät ainoastaan kehittämistyön tekijän hallussa. Työn julkisissa asiakirjoissa ei näitä materiaaleja myöskään paljastettu, ja yrityksen anonymiteetti säilyi luvatusi kuten jo kehittämissyhteistyön alkuvaiheessa sovittiin. Kysely, joka toteutettiin Yritys X:n henkilöstölle, perustui vapaaehtoisuuteen ja vastaajat täyttivät kyselyn anonyymeinä. Vastaajat saivat itse päättää osallistumisestaan kyselytutkimukseen ja heille kerrottiin vastausten säilyvän prosessin alusta loppuun saakka anonyymeinä. Näin kunnioitettiin jokaisen vastaajan suojaa yksityisyyteen ja sitä, että annettuja vastauksia ei voitu yhdistää yksittäisiin henkilöihin, eivätkä ne näin ollen myöskään voi millään tavalla vaikuttaa vastaajien työntehtäviin tai muihinkaan seikkoihin liittyen heihin yksilöinä.

Tulosten tulkinnassa käytettiin tarkkuutta ja lähes täysin samoja sanavalintoja kuin vastaajat olivat käyttäneet, jotta oletuksille tai väärintulkinnolle ei olisi ollut sijaa. Joidenkin yksittäisten vastausten osalta otettiin vapaus muuttaa lauserakenteita hieman, jotta niistä ei Yritys X:lle luvatusi anonymiteettisuojaan vuoksi käynyt ilmi esimerkiksi minkään organisaatiossa käytettävän tietojärjestelmän nimiä.

Kyselytutkimuksen analysointivaiheessa olisi mahdollisesti ollut viisasta laatia tarkka sanallinen selite myös 5-portaisten skaalakysymysten vastausvaihtoehtoihin 2, 3 ja 4. Tällä tavoin toimittaessa olisi voitu varmistaa, että kaikki vastaajat varmasti ymmärsivät annetut vastausvaihtoehdot täysin samalla tavalla, eikä minkäänlaisille omille tulkinnoille olisi edes hypoteettisesti ollut mahdollisuutta. Myös vaihtoehto "En osaa sanoa" olisi jälkikäteen ajateltuna ollut hyvä lisäys vastausvaihtoehtoihin, sillä nyt ei voitu olla 100 % varmoja siitä, että skaalan keskivaiheella oleva neutraali vastaus oli nimenomaan neutraali eikä "En osaa sanoa". Tästä huolimatta koettiin, että saadut vastaukset ja niistä tehdyt analyysit olivat päteviä ja antoivat tarvittavat ja riittävän perusteelliset vastaukset tutkitaviin kysymyksiin.

6.3 Rajaukset ja tulevat jatkotutkimukset

Kehittämistyöstä rajattiin pois tutkimustulosten mahdollisesti edellyttämät jatkotoimenpiteet.

Tutkimusmenetelmänä käytettävässä kyselytutkimuksessa ja näin ollen myös sen tuloksissa rajattiin pois yksilön vapaa-aikaan liittyvät itsensä johtamisen teemat, sillä siinä keskityttiin vain työaikana tapahtuvaan oman työn johtamiseen.

Kehittämistyön ja kyselytutkimuksen antaman tietopohjan ja tulosten perusteella Yritys X:ssä mahdollisesti tapahtuvaan CRM-järjestelmän jatkokehittämiseen ja -tutkimuksiin liittyvät aiheet ja yksityiskohdat rajattiin pois tästä kehittämistyöstä. Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi CRM-käyttäjille suunnattu seurantatutkimus yhden vuoden kuluttua tämän tutkimuksen päättymisen jälkeen. Kaikki jatkotutkimusaiheet ja mahdolliset tulevat toimenpiteet niihin liittyen rajataan kuitenkin kokonaisuudessaan pois tästä kehittämistyöstä.

Kehittämistyön tulokset esitellään kesällä 2022 Yritys X:n myynnin ohjausryhmälle, mutta myös kaikki mahdolliset tuossa tilaisuudessa esille nousevat toimenpiteet rajataan pois tästä työstä.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto. 2018. Itsensä johtamisen nelikenttä. Viitattu 4.5.2022. Saatavissa <https://www.aalto.fi/fi/palvelut/palvelut-ja-valmennukset-itsensa-johtamisen-tueksi>

Ahlroth, A. 2018. Itsensä johtaminen on vaikeaa muutoksessa – tämä pomon laiminlyönti saa työntekijät kompuroimaan. Viitattu 27.1.2022. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-pomon-laiminlyonti/>

Granroth, U. 2020. Kohon kolme kovaa töiden ja itsensä johtamiseen. Viitattu 25.4.2022. Saatavissa <https://www.kohosales.com/sisaltopankki/kohon-kolme-kovaa-toiden-ja-itsensa-johtamiseen/>

Haaranen, M. 2021. Itsensä johtamisella tuloksiin. Viitattu 12.9.2021. Saatavissa <https://www.maija-haaranen.com/itsensa-johtamisen%20-kurssi>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Viitattu 25.3. Saatavissa <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.

Heiskanen, A. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja. T8-malli. Helsinki. Alma Talent Oy.

Husnatarina, F., Elia, A. 2022. The influence of self-leadership on employee performance through intrinsic motivation. International Journal of Entrepreneurship. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2608165092/fulltext/927ECA9E0BE8429DPQ/1?accountid=202350>

Hyvinvointivalmennus Hälsa Oy. 2020. Itsensä johtaminen ja uudistuminen. Viitattu 4.5.2022. Saatavissa <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/itsensa-johtaminen-ja-uudistuminen/>

Janakova, M. 2018. CRM & Social networks. Academy of Strategic Management Journal. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://www-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/2137994334?accountid=202350>

Janssens, J. 2021. It's all about creating customer value: activating engagement through CRM-driven projects. Insights, Innovation and Analytics for Optimal Customer Engagement. Viitattu 22.4.2022. Saatavissa <https://www.igi-global.com/chapter/its-all-about-creating-customer-value/273296>

Juneja, P. Origin of CRM. Management Study Guide. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://www.managementstudyguide.com/origin-of-crm.htm>

Jyväskylän yliopisto. Koppa. 2014. Aineistonhankintamenetelmät. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>

Jyväskylän yliopisto. Koppa. 2014. Valmiit dokumentit ja tuotetut dokumentit. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankinta-menetelmat/valmiit-dokumentit-ja-tuotetut-dokumentit>

Jyväskylän yliopisto. Koppa. 2015. Empiirinen tutkimus. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. Koppa. 2015. Määrällinen tutkimus. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Jyväskylän yliopisto. Koppa. 2016. Kyselyt. Viitattu 26.3.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>

Jyväskylän yliopisto. Koppa. 2021. Laadullinen tutkimus. Viitattu 25.3.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jääskeläinen, H. 2020. Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella. Brik – johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Viitattu 28.1.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Juvenes Print.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä. PunaMusta Oy.

KvantiMOTV, 2009. Tutkimusprosessi. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>

Kärkkäinen, T. 2017. CRM-järjestelmän hyödyntäminen myyjän oman työn suunnittelussa. AMK-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131697/Karkkainen_Teemu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lehmuskorpi, M. 2019. CRM-järjestelmän tarpeen kartoitus yrityksessä. Case: Oy Lunawood Ltd. AMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.4.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266554/Lehmuskorpi_Markus.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Lime Group. Etuja CRM-järjestelmän kanssa työskennellessä. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://www.lime-technologies.com/fi/mika-on-crm/#etuja-crm-jarjestelman-kanssa-tyoskennellessa-2>

Luoma, H. Monet yritykset taistelevat CRM:n käyttöönoton kanssa, kun myyjät eivät halua käyttää sitä. Viitattu 2.5.2022. Saatavuus <https://www.actional.fi/monet-yrityksen-taistelevat-crmn-kayttoonoton-kanssa-kun-myyjat-eivat-halua-kayttaa-sita/>

Manz, C. 2015. Taking the self-leadership high road: smooth surface or potholes ahead? The Academy of Management Perspectives. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7a4a1984-68ab-4606-95e3-0678cd9b81a6%40redis>

Mathers, C. 2022. 7 Self Management Skills You'll need at Work in 2022. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa <https://www.developgoodhabits.com/self-management-skills/>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

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

Palomäki, J. 2018. CRM-järjestelmän käyttöönottoon valmistautuminen. Case: Stalatable Oy. AMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.4.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155670/Palomaki_Jukka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pearce, M. 2021. Customer Relationship Management: How to Develop and Execute a CRM Strategy. New York. Business Expert Press, LLC.

Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika. Näin johdat itseäsi. Jyväskylä. Atena Kustannus Oy.

Pitkospuu Productions. Mikä on CRM-järjestelmä ja mitä hyötyä siitä on? Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://pitkospuu.fi/mika-on-crm-jarjestelma/>

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Viitattu 21.1.2022. Saatavissa <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>

Poutilainen, N. 2019. Hiljainen tieto osaamisen kehittämisessä. Kokemuksia monimymälätyöskentelystä. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261284/Poutiainen_Noora.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ristikangas, M-R., Grünbaum, L. 2018. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Alma Talent Oy.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki. Alma Talent Oy.

Seuri, V. 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Viitattu 27.1.2022. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2020. Megatrendikortit. Tunne tulevaisuutesi. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/01/megatrendikortit-2020.pdf>

Suoniemi, S., Zablah, A., Terho, H., Olkkonen, R., Straub, D., Makkonen, H. 2022. CRM system implementation and firm performance: the role of consultant facilitation and user involvement. Journal of Business & Industrial Marketing. Viitattu 25.4.2022. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IBIM-08-2021-0380/full/html>

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki. Alma Talent Oy.

Sydänmaanlakka, P. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Hälsa Oy. Viitattu 28.1.2022. Saatavissa <https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>

Taimer Oy. 2018. Mikä on CRM-järjestelmä? Kuinka CRM toimii? Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://taimer.com/fi/artikkelit/mika-on-crm-jarjestelma/>

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M., Koskinen, M. 2016. AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Helsinki. Juvenes Print. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJariestys_asiantuntijaty%c3%b6ss%c3%a4.pdf?sequence=1

Webropol Oy. Viitattu 10.4.2022. Saatavissa <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/>

WordPress. 2014. Leadership and Innovation Guru. Self Management. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa <https://poetsofbss.wordpress.com/2014/06/13/self-management/>

Yonatan, R. 2018. What is Customer Relationship Management (CRM)? Viitattu 3.5.2022. Saatavissa <https://saaslist.com/blog/what-is-crm/>

Yritys X. 2020. CRM-projektin suunnittelu- ja toteutusmateriaali

Yritys X. 2022. Yrityksen internet-sivut.

SUULLISET LÄHTEET

Yritys X, kehitysjohtaja. 2020 ja 2022. Teams-videoneuvottelu.

Yritys X, CRM-vastuuhenkilö. 2022. Teams-videoneuvottelu.