



# Uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto yrityksessä X

Miikka Hietanen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto yrityksessä X

Miikka Hietanen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
5/2024

Miikka Hietanen

**Uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto yrityksessä X**

Vuosi

2024

Sivumäärä

24

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kuvata uuden CRM-järjestelmän, Microsoft Dynamics 365 Customer Servicen, käyttöönottoa suomalaisessa monialaisessa yrityksessä X. Työn tarkoituksena oli selvittää, miksi uusi järjestelmä hankittiin, mitä sillä pyritään parantamaan, ja miten sen testaus ja pilotointi suoritettiin ennen laajempaa käyttöönottoa. Lisäksi testaukseen osallistuneita työntekijöitä haastateltiin ja haastattelun perusteella luotiin ohjeistus tullevalle laajemmalle käyttöönotolle yrityksessä.

Opinnäytetyössä analysoidaan työntekijöiden kokemuksia järjestelmän käyttöönotosta ja arvioita järjestelmän toimivuudesta ja soveltuvuudesta yrityksen tarpeisiin. CRM-järjestelmän avulla pyritään lisäämään asiakassuhteiden arvoa ja parantamaan yrityksen tuottoja, mutta samalla edellytetään organisaation kulttuurin muutosta ja teknologisia päivityksiä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin henkilöhaastatteluja, joilla kerättiin tietoa työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä liittyen uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoon. Haastattelut suoritettiin kahdenkeskinä keskusteluina, jotka toteutettiin sekä kasvotusten että Teamsin avulla.

Haastatteluista kävi ilmi, että vaikka järjestelmän käyttöönotto koettiin osittain haastavaksi erityisesti koulutuksen ja organisaation sisäisen kommunikaation puutteiden vuoksi, nähtiin uuden järjestelmän potentiaali asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun parantajana. Työntekijät kokivat, että parempi koulutus ja järjestelmätoimittajan aktiivisempi osallistuminen olisivat voineet edistää sujuvampaa siirtymää uuteen järjestelmään.

Järjestelmän käyttöönotto osoitti, että tehokas implementointi vaatii selkeää viestintää ja sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta. Tulevaisuudessa on keskityttävä parantamaan koulutusta ja varmistamaan järjestelmätoimittajan tuki, jotta voidaan maksimoida CRM-järjestelmän hyödyt. Projektin hallinnan, suunnittelun ja viestinnän tehostaminen ovat avainasemassa onnistuneessa käyttöönotossa.

Miikka Hietanen

**New CRM System in Company X**

Year

2024

Pages

24

---

This thesis aimed to explore and describe the implementation of a new CRM system, Microsoft Dynamics 365 Customer Service, in a Finnish multi-industry company, X. The purpose of the study was to determine why the new system was acquired, what improvements it aimed to achieve, and how its testing and piloting were conducted before wider deployment. Additionally, employees participating in the testing were interviewed, and based on these interviews, guidelines were created for the forthcoming broader implementation within the company.

The thesis analyzes employees' experiences with the system's implementation and evaluates the system's functionality and suitability for the company's needs. The CRM system is intended to increase the value of customer relationships and enhance the company's profits, but this also requires changes in organizational culture and technological updates.

The research method used was personal interviews, which collected data on employees' experiences and views related to the implementation of the new CRM system. The interviews were conducted as one-on-one discussions, both face-to-face and via Teams.

The interviews revealed that although the system's implementation was partly challenging, especially due to deficiencies in training and internal organizational communication, the new system's potential to improve customer experience and service was recognized. Employees felt that better training and more active participation by the system provider could have facilitated a smoother transition to the new system.

The implementation demonstrated that effective implementation requires clear communication and commitment from all levels of the organization. Future efforts should focus on improving training and ensuring support from the system provider to maximize the benefits of the CRM system. Enhancing project management, planning, and communication is crucial for successful implementation.

Keywords: CRM, system implementation, customer experience

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantaja .....	7
3	CRM-järjestelmä yleisesti .....	8
3.1	Mitä CRM-järjestelmä mahdollistaa .....	8
3.2	Asiakaskokemuksen parantaminen toimivan CRM-järjestelmän avulla .....	9
4	Tietojärjestelmän käyttöönotto.....	10
5	Microsoft Dynamics 365 Customer Service .....	12
6	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	13
7	Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto yrityksessä X .....	14
7.1	Työntekijöiden haastattelut .....	15
7.1.1	Työntekijä A:n (projektipäällikkö) haastattelu .....	15
7.1.2	Työntekijä B:n haastattelu.....	15
7.1.3	Työntekijä C:n haastattelu.....	16
7.1.4	Työntekijä D:n haastattelu.....	16
7.1.5	Työntekijä E:n haastattelu .....	17
7.2	Yhteenveto ja analyysi haastatteluista .....	17
7.3	Ohjeita yritykselle laajempaa CRM-järjestelmän käyttöönottoa varten .....	19
8	Pohdinta .....	21
	Lähteet.....	23
	Kuvat .....	24

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli kuvata uuden CRM-järjestelmän (Customer Relationship Management) eli asiakkuudenhallintajärjestelmän, käyttöönottoa suomalaisessa yrityksessä X. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miksi yrityksessä päädyttiin hankkimaan uusi CRM-järjestelmä, mitä tämän avulla halutaan parantaa, mitä kaikkea uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyy sekä kuinka tätä testataan ja pilotoidaan ennen laajempaa käyttöönottoa yrityksessä. Käyttöönotettu järjestelmä oli Microsoft Dynamics 365 Customer Service.

Tarkoituksena oli selvittää, miten testaukseen ja pilotointiin osallistuvat työntekijät kokivat uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton, kuinka hyvin he olivat saaneet koulutusta tähän ja mitä voitaisiin tulevaisuudessa muuttaa, kun uusi CRM-järjestelmä tulee laajempaan käyttöön yrityksessä. Testaukseen ja pilotointiin osallistuvien työntekijöiden kokemukset käyttöönottoon liittyen selvitettiin kahdenkeskeisillä haastatteluilla.

Tarve yrityksessä uudelle CRM-järjestelmälle tuli ilmi, kun kartoitettiin mahdollisuuksia millä tavoin voitaisiin parantaa asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. Uudeksi CRM-järjestelmäksi valikoitui Microsoft Dynamics CRM Customer Service. Dynamics CRM on ollut jo aiemmin yrityksen käytössä, joten Customer Service -lisäosan käyttöönotto oli luontevaa. Myös muita vaihtoehtoja kartoitettiin. (Henkilökohtainen haastattelu, projektipäällikkö, 2024.)

## 2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen monialainen yritys. Tähän työhön liittyvä uusi CRM-järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön aluksi yhdellä liiketoiminta-alueella, josta sitten myöhemmin järjestelmän on tarkoitus laajentua koko yrityksen käyttöön. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla, mutta pienempiä toimistoja on ympäri Suomea ja yritys on laajentunut myös muihin Pohjoismaihin.

Yritys palvelee sekä yksityistä että julkista sektoria, mutta tämän lisäksi myös yksittäisiä kulluttajia. Yrityksessä työskentelee useita satoja työntekijöitä monissa eri rooleissa ja eri toimipisteissä. Tämän vuoksi CRM-järjestelmän toimivuus on tärkeää, jotta kaikki tarvittava tieto on ajantasaisesti kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Yhtä asiakasta voi palvella useampi eri työntekijä palveluprosessin aikana.

Tällä hetkellä kommunikointi yrityksen sisällä voi tapahtua kasvotusten, puhelimitse, sähköpostitse tai Teamsin avulla. Osittaisena haasteena on ollut, että asiakkaan kanssa sovittuja asioita ei välttämättä ole kirjattuna kaikkien nähtäville ja uuden CRM-järjestelmän on tarkoitus auttaa tässä asiassa.

### 3 CRM-järjestelmä yleisesti

CRM, eli customer relationship management, on yksi yleisimmin käytetyistä johtamisen ajatusmalleista. CRM:n keskeinen idea on kerätä ja analysoida järjestelmällisesti tietoa asiakassuhteista, mikä auttaa lisäämään yksittäisten asiakassuhteiden arvoa sekä parantamaan yrityksen tuottoja. Tietojärjestelmien tulo on muuttanut CRM-ajattelun toteuttamista ja nykyään arkikielessä CRM tarkoittaa järjestelmiä. (Löytänä & Korteso 2014, luku 1.) CRM-järjestelmästä voidaan myös käyttää suomenkielistä termiä asiakkuudenhallintajärjestelmä tai asiakastietojärjestelmä.

#### 3.1 Mitä CRM-järjestelmä mahdollistaa

CRM-järjestelmien ansiosta yrityksen on mahdollista kerätä tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista yhä systemaattisemmin, mikä parantaa yrityksen kykyä ymmärtää asiakaskuntaansa päivä päivältä paremmin. CRM-järjestelmien käyttöönotto voi olla vaativaa, koska se vaatii ensisijaisesti muutoksia yrityskulttuurissa ja vasta toissijaisesti teknologisissa ratkaisuissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

CRM-järjestelmän tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin tietoja on kirjattu järjestelmään. Tämä edellyttää, että kaikki organisaation työntekijät sitoutuvat yhdessä järjestelmän käyttöön, mikä on käytännössä haastava toteuttaa. Koko organisaatiolle on oltava selvää, miksi järjestelmä otetaan käyttöön, mitä sillä halutaan saavuttaa ja miksi kaikkien on sitouduttava käyttämään sitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

CRM-järjestelmä mahdollistaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen analysoinnin. Yleensä organisaatiot tunnistavat kannattavimmat ja vähiten kannattavat asiakkaansa ja suuntaavat resursseja sen mukaan parantaakseen tuottavimpia asiakassuhteita ja ohjaavat vähemmän kannattavia asiakassuhteita edullisempiin palvelukanaviin tai jopa kilpailijoille. Jos taas ostokäyttäytyminen on muuttunut yrityksen kannalta huonompaan, yrityksen tulisi proaktiivisesti yrittää vahvistaa aiemman ostokäyttäytymisen säilymistä, ennen kuin tämä loppuu kokonaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, luku 6; Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

Saadun datan määrän ja laadun kasvaessa organisaatiot löytävät uusia keinoja ymmärtää asiakkaitaan paremmin ja luoda tarkempia yksilöllisiä profiileja sekä palveluita. Usein haasteena ei ole tiedon määrä tai laatu, vaan kyky muuntaa tämä merkitykselliseksi päätöksenteon kannalta ja todella muuttaa omaa toimintaa sen perusteella. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

CRM-järjestelmään voidaan kerätä hyvin monipuolisesti tietoa. Yrityksen on mietittävä tarkkaan, mitä tietoa he haluavat asiakkaista kerätä ja miten sen tekevät. Kun luodaan asiakastietokantaa, on yrityksen otettava huomioon säännökset ja määräykset, mitkä liittyvät

henkilötietolakiin sekä tietosuojaan. Asiakkaalla on oikeus tarkistaa mitä tietoja hänestä on kerätty ja hänellä on myös virheenoikaisu-oikeus. Yrityksen on myös tehtävä julki rekisteriseloste, jossa se kertoo mitä tietoa asiakkaista kerätään, miten sitä käytetään ja miten asiakas pystyy tarkistamaan omat tietonsa. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.)

Ajankohtaisten asiakastietojen ylläpitäminen järjestelmässä on erittäin tärkeää. Organisaatiossa jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollista päivittää tarvitsemiaan asiakastietoja, jotta välttyään turhaan vanhentuneiden tietojen perusteella lähetetyistä viesteistä ja puhelusta. On myös tärkeää, että järjestelmään kirjataan ajankohtaisesti yhteydenotot asiakkaan kanssa, tehdyt toimenpiteet, mitä on sovittuna yms. Tällöin järjestelmä toimii kuten pitäisi ja hyödyttää yritystä saavuttamaan tavoitteita. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.)

### 3.2 Asiakaskokemuksen parantaminen toimivan CRM-järjestelmän avulla

Asiakaskäyttäytymisen ymmärtämiseksi on tärkeää, että yrityksen omat tietojärjestelmät ovat toiminnassa ja ajan tasalla. Kun tiedetään, mitä asiakas arvostaa ja kuinka asiakas toimii eri tilanteissa, voidaan asiakaspalvelua ja yrityksen palveluita kehittää niin, että ne palvelevat asiakasta entistä paremmin. Tämän myötä voidaan asiakkaalle tuottaa entistä parempaa asiakaskokemusta ja auttaa tuottamaan asiakkaalle vielä asiakaslähtoisempää palvelua. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.)

Oppiminen on keskeinen tekijä asiakassuhteiden seurannassa ja parantamisessa. Yrityksen on hyödynnettävä asiakaspalautetta ja eri käytössä olevia mittareita asiakkuuden hallinnan kehittämiseksi koko ajan. Vaikka joitain asiakkaita ei voida täysin tyydyttää, heidän palautteensa voi olla arvokasta kehitysideoiden lähteenä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yrityksen tulisi toimia pelkästään asiakkaan vaatimusten mukaan, pikemminkin yrityksen tulisi säilyttää ohjaava rooli asiakassuhteissa. Asiakkaat ovat yleensä halukkaita jatkamaan suhdetta, kun asiakaskokemukset ovat positiivisia ja arvonluonti toimii. Nykyään tietojärjestelmillä onkin asiakaskokemuksen luomisessa yllättävän suuri merkitys. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6; Löytänä & Korteso 2014, luku 1.)

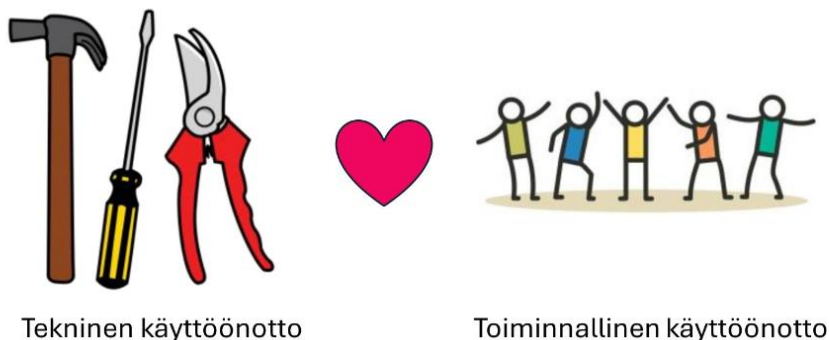
Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakastyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen, sekä myönteisesti että kielteisesti. Yrityksen taloudellisiin tuloksiin tämän vaikutuksen näkyminen voi kuitenkin tapahtua viiveellä, jopa pitkän ajan kuluttua. Heikko palvelutaso on pitkässä juoksussa usein johtanut myynnin laskuun. Negatiivisten seurausten välttämiseksi on tärkeää jatkuvasti keskittyä parantamaan asiakaskokemusta. Huono asiakaskokemus aiheuttaa yritykselle myös lisäkuluja: asiakaspalveluun kohdistuu paineita, kun asiakkaat ottavat yhteyttä ongelmatilanteissa ja ongelman ratkaiseminen kuluttaa organisaation resursseja useassa vaiheessa. Lisäksi, kun asiakas menetetään huonon kokemuksen myötä, hänen takaisin saamisensa voi olla kallista. (Filenius 2015, osa 1.)

#### 4 Tietojärjestelmän käyttöönotto

Tietojärjestelmän käyttöönotto tai siihen liittyvä suuri päivitys on merkittävä muutos koko organisaatiolle. Näihin muutoksiin liittyy usein suuria kustannuksia ja ne vaikuttavat laajaan ihmisjoukkoon, joten epäonnistumiset voivat aiheuttaa merkittäviä taloudellisia ja inhimillisiä haittoja. Onnistunut käyttöönotto edellyttää huolellista suunnittelua ja tehokasta muutosjohtamista, jotta vältetään yleiset sudenkuopat ja varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. (Kallankari 2024.)

Onnistumisen avain on tarpeen ja tavoitteiden selkeä määrittely organisaation strategian mukaisesti. On tärkeää, että jo alkuvaiheessa määritellään, miksi tietojärjestelmää tarvitaan ja mitä konkreettisia hyötyjä sen käyttöönotolla tavoitellaan. Tähän kuuluu myös realistinen resurssien ja aikataulujen suunnittelu. Tarvittavien resurssien ja aikataulun arviointi realistisesti auttaa varmistamaan, että projekti voidaan toteuttaa sujuvasti ilman yllättäviä viivästyksiä tai budjetin ylityksiä. Käyttöönottoa on tärkeää suunnitella koko liiketoiminta-alueen kanssa, jotta saadaan selville mahdolliset kriittiset riskitekijät ja tehtyä myös kriteeristö, millä perustein tietojärjestelmän käyttöönottoa jatketaan tai ei voida jatkaa. (Kallankari 2024; ProjectTOP, 2024.)

Tietojärjestelmän käyttöönotto jakautuu tekniseen ja toiminnalliseen osuuteen. Tekninen käyttöönotto käsittää teknologian asennukset, integraatiot muihin järjestelmiin, tietoliikenneyhteyksien varmistamisen ja tietoturvan toteuttamisen. Toiminnallinen käyttöönotto puolestaan keskittyy järjestelmän tuomiseen osaksi päivittäistä toimintaa. Tämä sisältää prosessien yhteensovittamisen, varmistamisen että järjestelmä vastaa toiminnan tarpeita ja käyttäjien kouluttamisen. (Kallankari 2024.)



Tekninen käyttöönotto

Toiminnallinen käyttöönotto

Kuva 1: Sekä tekninen, että toiminnallinen käyttöönotto on tärkeää (Kallankari 2024)

Järjestelmäkehitys vaatii tasapainottelua toiveiden, kustannusten ja aikataulujen välillä. Vastuut ovat usein jakautuneet ja selkeä yleiskuva koko projektista puuttuu kaikilta. Budjetin ylittyminen johtuu yleensä kahdesta syystä. Alussa asetetut vaatimukset voivat olla hämääriä,

ja ne tarkentuvat vasta kehitysprosessin edetessä. Usein myös uusia ideoita ilmenee, vaatimuksia lisätään ja vanhoja suunnitelmia muutetaan. Projekti on jatkuvassa muutoksessa, ja lopullinen päämäärä voi lopulta erota paljon alkuperäisestä suunnitelmasta. Projektin onnistumisen kannalta on kriittistä, että projektiin osallistuu edustajia koko rahoittavasta liiketoiminnasta sekä IT-tuesta, että asiakaspalvelusta. On ensiarvoisen tärkeää, että koko projektin ajan mukana on henkilö tai ryhmä, joka vastaa asiakaskokemuksesta, alkaen investointipäätöksestä aina suunnittelun, kehityksen, testauksen ja tuotteen lanseerauksen läpi. (Filenius 2015, osa 6.)

Johdon sitoutuminen on kriittistä koko prosessin ajan. Johto tarvitsee paitsi sitoutua hankkeen tavoitteisiin, myös osoittaa riittävästi resursseja ja tukea muutokselle. Muutosjohtaminen korostuu erityisesti toiminnallisessa käyttöönotossa, jossa ihmisten johtaminen, viestintä ja odotusten hallinta ovat avainasemassa. On myös tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu aktiivisesti hankkeen eri vaiheisiin, ja että heille tarjotaan tarvittava koulutus ja tuki. (Kallankari 2024.)

Onnistunut tietojärjestelmän käyttöönotto ei pääty siihen, kun järjestelmä otetaan käyttöön. Jatkuva kehittäminen ja järjestelmän sekä toimintamallien päivittäminen ovat olennaisia järjestelmän koko elinkaaren ajan. On tärkeää, että jo projektin aikana suunnitellaan ja otetaan käyttöön prosessit jatkuvaan parantamiseen ja hyötyjen realisoimiseen, jotta tietojärjestelmän mahdollistamat edut saadaan täysimääräisesti hyödynnettyä. (Kallankari 2024.)

## 5 Microsoft Dynamics 365 Customer Service

Microsoft Dynamics 365 Customer Service on suunniteltu tarjoamaan yrityksille kattavat työkalut asiakaspalvelun parantamiseen ja tehostamiseen. Monipuolinen alusta auttaa yrityksiä hallitsemaan asiakaspalvelupyynnöitä, seuraamaan asiakasvuorovaikutuksia ja tarjoamaan korkealaatuista palvelua kaikissa asiakaskohtaamisissa. (Microsoft 2024.)

Järjestelmässä on monia keskeisiä ominaisuuksia, jotka tukevat asiakaspalveluprosessien hallintaa ja optimointia. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on tapausten hallinta, jonka avulla yritykset voivat seurata ja hallita asiakaspalvelupyynnöitä niiden koko elinkaaren ajan. Tämä auttaa varmistamaan, että kaikki asiakaspalvelupyynnöt käsitellään tehokkaasti ja että asiakkaat saavat nopean ja asianmukaisen vastauksen. (Microsoft 2024.)

Järjestelmä tarjoaa myös työkalut monikanavaisen viestintään, mikä mahdollistaa asiakaspalvelun tarjoamisen useiden eri kanavien, kuten puhelimen, sähköpostin, chatin ja sosiaalisen median, kautta. Tämä monikanavaisuus auttaa yrityksiä kohtaamaan asiakkaat heidän valitsemissaan viestintäkanavissa, mikä parantaa asiakaskokemusta ja lisää asiakastytyvyyttä. Lisäksi asiakkaiden yhteydenotot tallennetaan järjestelmään, mikä antaa kattavan näkökuvan asiakassuhteiden historiasta ja auttaa asiakaspalvelijoita tarjoamaan personoitua palvelua. (Microsoft 2024.)

Dynamics 365 Customer Service hyödyntää tekoälyä ja analytiikkaa parantaakseen asiakaspalvelun laatua ja tehokkuutta. Tekoälypohjaiset työkalut, kuten virtuaaliagentit ja asiakaspalautteen analysointi, auttavat yrityksiä tunnistamaan trendejä, ennakoimaan asiakastarpeita ja tarjoamaan proaktiivista palvelua. Analytiikkatyökalut tarjoavat syvällistä tietoa asiakaspalvelun suorituskyvystä, mikä auttaa yrityksiä tekemään tietoon perustuvia päätöksiä ja jatkuvasti parantamaan palveluprosessejaan. (Microsoft 2024.)

Dynamics 365 Customer Service integroituu saumattomasti muihin Microsoft-tuotteisiin, kuten Office 365, Teams ja Power BI. Tämä mahdollistaa yhtenäisen työskentely-ympäristön, jossa tiedon jakaminen ja yhteistyö ovat helppoa. Lisäksi järjestelmän avoin API-rajapinta mahdollistaa integraation kolmansien osapuolten sovellusten ja palveluiden kanssa, mikä tekee siitä joustavan ja mukautettavan ratkaisun erilaisiin liiketoimintatarpeisiin. (Microsoft 2024.)

## 6 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa haastattelija seuraa ennalta määriteltyjä teemoja, mutta antaa keskustelun edetä vapaasti haastateltavan näkemyksiä ja kokemuksia kuunnellen. Tämä menetelmä sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin, tarjoten joustavuutta ja syvyyttä tiedonkeruuseen. Haastatteluissa keskitytään tiettyihin aihealueisiin, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan. Tämä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista, mikä on erityisen hyödyllistä, kun tutkitaan monimutkaisia tai vähemmän tunnettuja ilmiöitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastateltavat henkilöt ovat olleet mukana CRM-järjestelmän testaamisessa ja kehittämässä. Haastatteluilla halutaan selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyvän perehdytyksen sekä testauksen ja kokevatko he, että jotain olisi voitu tehdä toisin. Haastatteluista saatujen tietojen perusteella on tarkoitus luoda ohjeistus, mihin kiinnittää jatkossa huomiota, kun CRM-järjestelmän käyttöönotto laajenee yrityksessä.

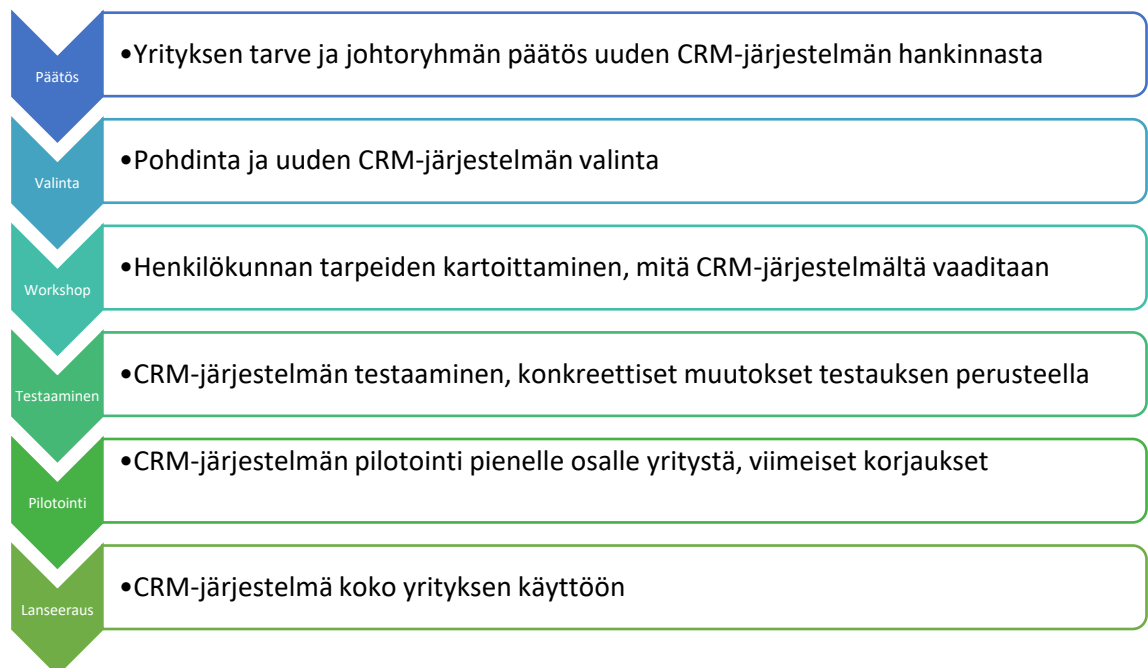
Haastattelun kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, jotta vältytään kyllä ja ei vastauksilta. Esi-merkkikysymyksiä ovat mm. milloin työntekijä on tullut mukaan projektiin, miten työntekijä on kokenut projektin johtamisen, miten työntekijä on kokenut saaneensa ohjausta uudesta CRM-järjestelmästä. Kysymykset ovat tarkoituksella avoimia, jotta työntekijä pääsee itse kertomaan kokemuksista omin sanoin. Haastatteluista osa tehtiin kasvotusten ja osa Teamsin välityksellä, haastateltavat eivät nähneet tai kuulleet muiden työntekijöiden vastauksia. Haastattelut tehtiin 4/2024 ja 5/2024 aikana.

## 7 Asiakastietojärjestelmän käyttöönotto yrityksessä X

Johtoryhmän jäsenen haastattelussa selvisi, että koko prosessi alkoi jo vuonna 2022. Tällöin yrityksen tavoitteena oli eri liiketoiminta-alueiden asiakaspalveluiden yhdistyminen ja tätä kautta toiminnan tehostaminen. Yritys haastatteli kattavasti johtoa, asiakaspalvelupäälliköitä ja kategoriapäälliköitä, jonka perusteella huomattiin tarve uudelle CRM-järjestelmälle. Uuden CRM-järjestelmän on tarkoitus vähentää sähköpostitulvaa ja muita raskaita työprosesseja. Tämän perusteella käynnistettiin projekti uuden CRM:n hankinnasta.

Keväällä 2023 suoritettiin kilpailutus järjestelmäkumppanin valitsemiseksi. Samassa myös yrityksen tavoitetila muuttui asiakaspalvelun yhdistämisestä asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. CRM-järjestelmäksi valikoitui Microsoft Dynamics Customer Service. Syksyllä 2023 kilpailutettiin myös yrityksen puhelinpalvelut ja eri yrityksistä kumppaniksi valikoitui Enreach, jolla on myös mahdollisuus integroitua uuteen CRM-järjestelmään.

Talvella 2024 yrityksen sisällä haastateltiin myynnin johtoa eri liiketoiminta-alueilta keskittyen asiakaslähtöisyyteen ja siihen, mitä CRM-järjestelmältä vaaditaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuva 2: CRM-järjestelmän käyttöönoton prosessi yrityksessä X (Henkilöhaastattelu 2024)

## 7.1 Työntekijöiden haastattelut

Alla työntekijöiden haastattelut, haastattelut on tallennettu osin nauhoittamalla ja osin kirjoittamalla. Haastatteluiden tiivistelmissä on tuotu esiin opinnäytetyön kannalta merkittävät kohdat.

### 7.1.1 Työntekijä A:n (projektipäällikkö) haastattelu

Projektipäällikön työ alkoi konkreettisesti vuoden 2023 keväänä, jolloin oli tehty päätös, että uusi CRM-järjestelmä on Microsoft Dynamics CRM Customer Service. Microsoft Dynamics CRM oli jo entuudestaan käytössä yrityksessä, mikä helpotti uuden moduulin integrointia olemassa olevaan järjestelmään. Tämä valinta tehtiin analysoituaan useita eri alustoja ja niiden soveltuvuutta yrityksen tarpeisiin.

Keväällä 2023 projektipäällikkö aloitti yrityksen sisäisten tarpeiden kartoittamisen, mikä sisälsi henkilökunnan haastattelut ja työpajojen järjestämisen. Kesäkuussa 2023 järjestettiin useita workshopeja, joissa työntekijät pääsivät esittämään näkemyksiään ja tarpeitaan liittyen uuteen järjestelmään. Saadun palautteen perusteella tehtiin järjestelmään useita muutoksia ja parannuksia.

Syksyn 2023 aikana projektipäällikkö ohjasi järjestelmän testausprosessia, joka käsitti erilaisia käytännön testejä ja simulaatioita tosielämän tilanteista. Tämän intensiivisen testausvaiheen jälkeen, keväällä 2024, on tarkoitus siirtyä testausvaiheesta pilotointivaiheeseen, josta eteenpäin laajempaan käyttöönottoon liiketoiminta-alueen sisällä.

Projektin aikana kohdattiin useita haasteita, joista suurimmat liittyivät henkilökunnan erilaisiin työnkuviin ja tarpeisiin, jotka vaikuttivat asiakastietojärjestelmän käyttöönottoon. Eri osastojen vaatimukset ja odotukset järjestelmää kohtaan vaihtelivat, mikä teki yhtenäisten ratkaisujen löytämisestä haastavaa. Lisäksi henkilökunnan kouluttaminen ja uuden järjestelmän merkityksen sisäistäminen veivät odotettua enemmän aikaa.

### 7.1.2 Työntekijä B:n haastattelu

Työntekijä liittyi projektiin mukaan loppuvuodesta 2023, jolloin saatiin nähdä, miltä uudistettu CRM-järjestelmä konkreettisesti näyttää. Tämän perusteella aloitettiin vielä useat toiminnalliset muutokset järjestelmässä, joilla pyrittiin vastaamaan eri työnkuvien spesifeihin tarpeisiin. Tässä vaiheessa myös supistettiin testaus ja pilotointi vain yhteen liiketoiminta-alueeseen.

Uusien toimintamallien käyttöönotto järjestelmässä oli haasteellista, sillä se vaati säännöllistä tarkistusta ja mukauttamista. Projektia työsti intensiivisesti, ja vaikka aikaa oli varattu riittävästi, toisinaan tuntui, että lisäresurssit olisivat olleet tarpeen. Viikoittaiset

sisäiset tarkistukset ja järjestelmätoimittajan ajoittainen läsnäolo auttoivat pitämään projektin raiteillaan, mutta erityisesti käytännön ongelmien osalta olisi ollut hyödyllistä, jos järjestelmätoimittaja olisi osallistunut säännöllisesti myös palavereihin.

Haastateltavan mielestä, on erityisen tärkeää, että kaikki työntekijät alkavat käyttää uutta järjestelmää mahdollisimman pian ja että se sisältää oikeat, ajantasaiset asiakastiedot. Tämän varmistaminen on keskeinen tavoite, joka tulee suoraan vaikuttamaan projektin lopulliseen onnistumiseen ja yrityksen kykyyn palvella asiakkaitaan tehokkaasti.

### 7.1.3 Työntekijä C:n haastattelu

Työntekijä osallistui ensimmäistä kertaa CRM-järjestelmän käyttöönottoon kesän 2023 workshoppeissa. Seuraavan kerran hän osallistui talven aikana järjestelmän testaamiseen ja tarpeiden kartoittamiseen. Työntekijä osallistui myös muutaman kerran kuukaudessa yrityksen sisäisiin tapaamisiin, missä käytiin läpi käyttöönottoprosessia.

Projektin suunnitelma ja aikataulu ovat olleet avoimia ja työntekijä koki, että olisi halunnut enemmän konkreettista testausta ja varsinkin järjestelmätoimittajan läsnäoloa, jotta työntekijöille olisi voitu näyttää, mitä kaikkea uusi järjestelmä mahdollistaa ja miten tätä tulee käyttää. Käyttöönottoon liittyen pelkona on, että miten kaikki työntekijät tulee järjestelmän ottamaan käyttöön. Tällöin myös CRM-järjestelmästä ei saada irti sitä hyötyä, mitä sillä tavoitellaan.

Jos projektia alettaisiin nyt tekemään alusta, työntekijä selkeyttäisi projektiin osallistuvien työntekijöiden roolia käyttöönotossa ja panostaisi aikataulutukseen. Lisäksi järjestelmätoimittajan tulisi paremmin myydä järjestelmää käyttäjille, että mitä kaikkea tämä mahdollistaa ja miten tästä saadaan kaikki hyöty irti.

### 7.1.4 Työntekijä D:n haastattelu

Työntekijä liittyi CRM-projektiin mukaan vasta talven 2024 aikana, osallistuen suoraan oma-toimiseen testaukseen. Hän ei ollut aiemmin osallistunut käyttöönottoon liittyviin workshoppeihin tai tapaamisiin. Työntekijä koki, että testaus jäi suurelta osin hänen omalle vastuulleen ilman riittävää ohjausta. Apua hän sai kollegoilta järjestelmään liittyen, mutta olisi toivonut saavansa apua ja ohjausta.

Työntekijä kertoi puutteista liittyen projektinjohtamiseen ja projektin aikataulutukseen, tämä omalta osalta aiheutti myös turhautumista ja huolta työntekijöissä. Testauksessa havaittiin myös selkeitä ongelmia mm. asiakkuuksien ylläpidossa sekä viestin siirtymisessä järjestelmästä toiseen. Hän raportoi ongelmat sovitusti eteenpäin, mutta näiden korjaaminen tuntui epävarmalta, mikä aiheutti myös huolta sujuvuudesta.

Haastattelun perusteella työntekijä koki, että uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja tämän hyötyjä ei oltu selkeästi kerrottu ja perusteltu, miksi tämä otetaan käyttöön ja miten tämä tulee helpottamaan omaa työtä. Tämä omalta osalta heikensi motivaatiota ja sitoutumista projektiin.

Vaikka CRM-järjestelmän käyttöönoton perusidea, erityisesti asiakaspalvelun parantaminen, koettiin hyväksi, sen toteutus vaatii edelleen kehittämistä. Jos työntekijä saisi jotain nyt muuttaa, tulisi heti alussa panostaa enemmän sisäiseen viestintään ja kommunikaatioon. Lisäksi testausvaihe paljasti useita puutteita järjestelmässä, joihin hän toivoi selkeämpää puuttumista ja korjaamishdotuksia järjestelmätoimittajan puolelta.

#### 7.1.5 Työntekijä E:n haastattelu

Työntekijä liittyi projektiin mukaan, kun testausvaihe alkoi. Työntekijä ei osallistunut aiemmin järjestettyihin workshoppeihin tai yhteisiin tapaamisiin, mutta aihe oli osittain tullut tuksi kollegan kautta, joka projektissa oli ollut pidempään mukana.

Työntekijä koki, että testaamisvaihe jäi valitettavan omatoimiseksi, eikä oikein tiennyt mitä kaikkea tulee testata. Hän olisi toivonut, että järjestelmätoimittaja olisi ollut enemmän mukana testauksessa ja näyttänyt, millä tavoin uutta järjestelmää voidaan hyödyntää ja mitä kaikkea tällä pystyy tekemään. Myös projektinjohtaminen ja aikataulutus oli puutteellista, testaaminen venyi useasti eikä testauksessa löydettyjä puutteita korjattu toivotulla tavalla. Myös uuden järjestelmän kankeus aiheutti haasteita ja ajatuksia, miksi tähän järjestelmään siirrytään ja osaakohan kaikki järjestelmää käyttää toivotulla tavalla.

Jos työntekijä saisi nyt aloittaa projektin alusta, hän panostaisi selkeästi enemmän kommunikaatioon ja haluaisi ottaa myös järjestelmätoimittajaa mukaan projektiin. Työntekijä ei ole projektin aikana osallistunut tapaamisiin, missä järjestelmätoimittaja olisi ollut mukana, missä olisi voinut kysyä suoraan heiltä järjestelmästä. Uutta CRM-järjestelmää tulisi myydä työntekijöille paremmin, miksi tämä otetaan käyttöön, mitä hyötyä tästä on ja miten tämä helpottaa työtä jatkossa. Myös projektin aikataulu on ollut avoin ja tähän voisi enemmän kiinnittää huomiota jatkossa, kun järjestelmä otetaan laajempaan käyttöön.

#### 7.2 Yhteenveto ja analyysi haastatteluista

Työntekijöiden kokemukset järjestelmän käyttöönoton testaamisesta olivat melko samankaltaisia. Päälimmäisenä työntekijät kokivat, että heille ei ollut perusteltu uuden CRM-järjestelmän hyötyjä tarpeeksi hyvin. Työntekijöille jäi osin epäselväksi, miksi uusi järjestelmä tulisi ottaa käyttöön tai mitä tämä tulisi työssä helpottamaan. Järjestelmän käyttöönottoon liittyen korostui koulutuksen ja selkeän ohjauksen puute.

Työntekijät kaipasivat enemmän tukea ja ohjausta järjestelmän käytön optimoimiseksi. Moni haastateltu mainitsi, että olisi toivonut järjestelmätoimittajan läsnäoloa yhteisiin tapaamisiin, jotta asioista olisi voitu keskustella suoraan heidän kanssaan. Lisäksi useat työntekijät toivat esille, että projekti olisi hyötynyt paremmasta ja selkeämmästä kommunikaatiosta projektin aikataulusta, järjestelmän eduista ja käytön ohjeista.

Haastattelut työntekijät tulivat projektiin mukaan eri vaiheissa ja työntekijöiden roolit vaihtelivat projektissa, silti haastattelun perusteella työntekijöiden kokemukset olivat varsin samanlaisia. Useimmat näkivät kuitenkin uuden CRM-järjestelmän potentiaalin parantaa asiakaskokemusta tai asiakaspalvelua, mutta kokivat, että projektin hallinta, suunnittelu ja viestintä olisivat voineet olla tehokkaampia.

Alla listattuna tärkeitä nostoja teoriaosuudesta CRM-järjestelmästä ja järjestelmän käyttöön- otosta, tämän perään oleellisia nostoja haastatteluista liittyen aiheeseen.

CRM-järjestelmien käyttöönotto voi olla vaativaa, koska se vaatii ensisijaisesti muutoksia yrityskulttuurissa ja vasta toissijaisesti teknologisissa ratkaisuissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

Henkilökunnan kouluttaminen ja uuden järjestelmän merkityksen sisäistäminen veivät odotettua enemmän aikaa.

Uusien toimintamallien käyttöönotto järjestelmässä oli haasteellista, sillä se vaati säännöllistä tarkistusta ja mukauttamista.

Järjestelmän käyttöönottoon liittyen korostui koulutuksen ja selkeän ohjauksen puute.

CRM-järjestelmän tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin tietoja on kirjattu järjestelmään. Tämä edellyttää, että kaikki organisaation työntekijät sitoutuvat yhdessä järjestelmän käyttöön. (Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.)

On erityisen tärkeää, että kaikki työntekijät alkavat käyttää uutta järjestelmää mahdollisimman pian ja että se sisältää oikeat, ajantasaiset asiakastiedot.

Käyttöönottoon liittyen pelkona on, että miten kaikki työntekijät tulee järjestelmän ottamaan käyttöön. Tällöin myös CRM-järjestelmästä ei saada irti sitä hyötyä, mitä sillä tavoitellaan.

Työntekijä koki, että uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja tämän hyötyjä ei oltu selkeästi kerrottu ja perusteltu, miksi tämä otetaan käyttöön ja miten tämä tulee helpottamaan omaa työtä.

Johdon sitoutuminen on kriittistä koko prosessin ajan. Johto tarvitsee paitsi sitoutua hankkeen tavoitteisiin, myös osoittaa riittävästi resursseja ja tukea muutokselle. (Kallankari 2024.)

Työntekijä kertoi puutteista liittyen projektinjohtamiseen ja projektin aikataulutukseen, tämä omalta osalta aiheutti myös turhautumista ja huolta työntekijöissä.

Työntekijä koki, että testaus jäi suurelta osin hänen omalle vastuulleen ilman riittävä ohjausta. Apua hän sai kollegoilta järjestelmään liittyen, mutta olisi toivonut saavansa apua ja ohjausta.

Projektinjohtaminen ja aikataulutus oli puutteellista, testaaminen venyi useasti eikä testauksessa löydettyjä puutteita korjattu toivotulla tavalla. Myös uuden järjestelmän kankeus aiheutti haasteita ja ajatuksia, miksi tähän järjestelmään siirrytään ja osaakohan kaikki järjestelmää käyttää toivotulla tavalla.

Onnistunut käyttöönotto edellyttää huolellista suunnittelua ja tehokasta muutosjohtamista, jotta vältetään yleiset sudenkuopat ja varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen (Kallankari 2024).

Projektin suunnitelma ja aikataulu ovat olleet avoimia ja työntekijä koki, että olisi halunnut enemmän konkreettista testausta ja varsinkin järjestelmätoimittajan läsnäoloa.

Jos työntekijä saisi nyt aloittaa projektin alusta, hän panostaisi selkeästi enemmän kommunikaatioon ja haluaisi ottaa myös järjestelmätoimittajaa mukaan projektiin.

### 7.3 Ohjeita yritykselle laajempaa CRM-järjestelmän käyttöönottoa varten

Tässä kappaleessa on koottuna teorian (Bergström & Leppänen 2021, luku 6; Kallankari 2024; Saarijärvi & Puustinen 2020, luku 3.) ja haastatteluiden pohjalta ohjeita yritykselle laajempaan CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyen:

Onnistunut CRM-järjestelmän käyttöönotto vaatii systemaattista ja johdonmukaista lähestymistapaa, joka alkaa jo tarpeen määrittelystä ja jatkuu järjestelmän valintaan ja käyttöönoton valmisteluun. Toiminnan strategian ja johdon rooli on keskeinen tässä prosessissa, sillä heidän tulee ohjata ja valvoa koko käyttöönottoa alusta loppuun saakka.

Teknisen ja toiminnallisen käyttöönoton synkronointi on elintärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että tekniset asennukset ja integraatiot on suoritettava saumattomasti yhdessä

toimintaprosessien muutosten kanssa. Tämä vaatii moniammatillista yhteistyötä eri tiimien välillä, jotta kaikki järjestelmän osat toimivat yhteen ja tukevat toisiaan. Jos tekninen käyttöönotto on haastavaa tai puutteellista, tämä voi heikentää työntekijöiden motivaatiota käyttöönottoon liittyen.

Toiminnan muutokset on vaiheistettava huolellisesti, sillä kaikkia parannuksia ei voida toteuttaa samanaikaisesti. Odotusten hallinnassa on oltava realistinen, jotta vältetään pettymyksiltä ja turhalta stressiltä. Järjestelmän, toimintamallien ja ohjeiden perusteellinen testaus ennen niiden käyttöönottoa on välttämätöntä, jotta voidaan varmistaa, että kaikki toimii odotetusti. Eri liiketoimien ja toimenkuvien työntekijöiden tarpeet CRM-järjestelmältä voivat vaihdella suuresti, tämän vuoksi laaja testaus ja kouluttaminen on tarpeen.

Realistiset suunnitelmat ovat avainasemassa. Aikataulun ja resurssien suunnittelun tulee olla realistisia, ja niihin on allokoitava riittävästi resursseja ja asiantuntijoita. Tämä varmistaa, että projektia voidaan hallita tehokkaasti ilman yllättäviä viivästyksiä tai budjetin ylityksiä.

Selkeät tavoitteet ja vastuunjako ovat myös kriittisiä. Kaikilla osapuolilla tulee olla selkeä käsitys projektin tavoitteista ja siitä, kuka vastaa mistäkin osasta. Käyttäjien, esihenkilöiden ja johdon osallistaminen projektin eri vaiheisiin on tärkeää, ja myös asiakkaiden osallistaminen mahdollisuuksien mukaan voi tuoda arvokasta palautetta.

Jatkuva arviointi ja tarvittaessa uudelleen suuntaaminen ovat olennainen osa prosessia. Suunnitelmia, menetelmiä ja kehityssuuntia on tarkistettava säännöllisesti, jotta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ja parannuksia.

Lopuksi on tärkeää ymmärtää, että tietojärjestelmän ja toimintamallien kehittäminen ei pääty käyttöönottoon. Tämä on jatkuva prosessi, joka jatkuu koko järjestelmän elinkaaren ajan. Jatkokehittämisen prosessit kannattaa sopia ja ottaa käyttöön jo hankkeen aikana, jotta järjestelmän mahdollistamat edut voidaan maksimoida ja järjestelmä pysyy ajantasaisena ja tehokkaana.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja arvioida uuden CRM-järjestelmän, Microsoft Dynamics 365 Customer Service, käyttöönottoa suomalaisessa yrityksessä X. Keskeisiksi kysymyksiksi nousivat syyt uuden CRM-järjestelmän hankintaan, järjestelmän avulla tavoitellut parannukset, sekä erityisesti käyttöönoton prosessin eri vaiheet, mukaan lukien testaus ja pilotointi.

Tutkimuksessa havaittiin, että uuden CRM-järjestelmän hankinnan taustalla olivat yrityksen pyrkimykset parantaa asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. Microsoft Dynamics 365 Customer Service valittiin, koska se täydensi jo käytössä olevaa Dynamics-järjestelmää, mikä helpotti käyttöönottoa. Projektin alkuvaiheessa tuki ja strateginen suunnittelu olivat vahvoja, mikä mahdollisti järjestelmän tehokkaan valinnan ja alkuvaiheen valmistelut.

Käyttöönoton edetessä ilmeni kuitenkin merkittäviä haasteita. Työntekijöiden haastattelut paljastivat, että koulutus ja käytännön tuki olivat riittämättömiä, mikä vaikeutti järjestelmän omaksumista. Moni työntekijä koki, että he eivät saaneet tarpeeksi ohjausta ja että viestintä järjestelmän eduista ja käyttötavoista oli puutteellista. Tämä heikensi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista uuteen järjestelmään.

Tämä opinnäytetyö osoittaa, että uuden CRM-järjestelmän onnistunut käyttöönotto edellyttää systemaattista ja johdonmukaista lähestymistapaa, joka kattaa koko prosessin tarpeen määrittelystä järjestelmän valintaan ja käyttöönoton valmisteluun. Johdon rooli on keskeinen tässä prosessissa, sillä heidän tulee ohjata ja valvoa käyttöönottoa alusta loppuun saakka.

Käytännön toteutuksessa havaittiin, että teknisen ja toiminnallisen käyttöönoton synkronointi on elintärkeää. Tämä vaatii moniammatillista yhteistyötä eri tiimien välillä, jotta kaikki järjestelmän osat toimivat yhteen ja tukevat toisiaan. Teknisessä käyttöönotossa on tärkeää noudattaa organisaation teknologista strategiaa ja varmistaa, että järjestelmän kokonaisarkkitehtuuri on kunnossa.

Koulutuksen ja tuen merkitys korostui erityisesti tässä tutkimuksessa. Realistiset suunnitelmat aikataulusta ja tarvittavista resursseista ovat avainasemassa, ja käyttäjien, esihenkilöiden ja johdon osallistaminen koko hankkeen eri vaiheisiin on välttämätöntä. Järjestelmän ja toimintamallien perusteellinen testaus ennen käyttöönottoa on tärkeää, jotta voidaan varmistaa, että kaikki toimii odotetusti, kun järjestelmä otetaan kokoaikaisesti käyttöön.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yrityksessä, kun CRM-järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön kaikilla liiketoiminta-aloilla. Yhteenvetona voidaan todeta, että CRM-järjestelmän käyttöönotto yrityksessä X tarjosi arvokkaita oppimiskokemuksia ja toi esille useita kehityskohtia. Strateginen suunnittelu ja johdon tuki olivat vahvoja, mutta käytännön

toteutuksessa ilmeni merkittäviä haasteita, erityisesti koulutuksen ja tuen riittämättömyyden osalta. Jatkossa on tärkeää panostaa sekä strategiseen että operatiiviseen toteutukseen, jotta järjestelmän mahdollistamat edut saadaan täysimääräisesti hyödynnettyä.

Tulevaisuudessa aiheen tutkimusta voisi kehittää useilla eri tavoilla. Esimerkiksi tutkimusmenetelmiä voisi laajentaa monimenetelmällisen tutkimuksen avulla, jossa yhdistetään kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Tämä mahdollistaisi laajemman ja syvällisemmän ymmärryksen CRM-järjestelmän käyttöönotosta.

Käyttäjäkokemusten syvempi analyysi on myös tärkeää. Eri käyttäjäryhmien, kuten johdon, myyntihenkilöstön ja asiakaspalvelun, kokemusten ja tarpeiden tarkempi tutkiminen voisi auttaa kehittämään järjestelmää paremmin palvelemaan koko organisaatiota.

Teknologian ja organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen on keskeinen osa onnistunutta CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Muutosjohtamisen ja organisaatiokulttuurin kehittämisen vaikutuksia tähän prosessiin tulisi tutkia tarkemmin. Lisäksi koulutuksen vaikuttavuuden arviointi auttaisi ymmärtämään, miten koulutus voidaan suunnitella ja toteuttaa tehokkaammin, jotta työntekijät voivat hyödyntää järjestelmää täysimääräisesti. Näiden näkökulmien tutkiminen voisi tuoda merkittäviä parannuksia CRM-järjestelmien käyttöönottoon ja hyödyntämiseen yrityksissä.

## Lähteet

Bergstöm, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Luku 6. E-kirja. Helsinki: Edita.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Osa 1, 2 ja 6. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Kallankari, S. 2024. Tietojärjestelmän onnistunut käyttöönotto ja toiminnan muutos. Viitattu 10.5.2024. <https://www.linkedin.com/pulse/tietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4n-onnistunut-k%C3%A4ytt%C3%B6nC3%B6notto-ja-muutos-sanna-kallankari-ozojf/>

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Luku 6. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Korteso, K. & Löytänä, J. 2014. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Luku 1. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Microsoft. 2024. Dynamics 365 Customer Service. Viitattu 12.5.2024. <https://www.microsoft.com/fi-fi/dynamics-365/products/customer-service>

ProjectTOP. 2024. 6 askelta onnistuneeseen ERP-käyttöönottoon. Viitattu 11.5.2024. <https://projecttop.com/6-askelta-onnistuneeseen-erp-kayttoonottoon/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. Teemahaastattelu. Viitattu 24.5.2024. [KvaliMOTV - 6.3.2 Teemahaastattelu \(tuni.fi\)](#)

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus - Miksi, mitä, miten? Luku 3. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

## Kuvat

Kuva 1: Sekä tekninen, että toiminnallinen käyttöönotto on tärkeää.....	10
Kuva 2: CRM-järjestelmän käyttöönoton prosessi yrityksessä X.....	14