

Microsoft Dynamics CRM -järjestelmän käyttöönotto Virtuaalisairaala-hankkeessa



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Hyväksymislukukausi, syksy 2017

Jasperi Järveläinen

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Visamäen kampus

Tekijä	Jasperi Järveläinen	Vuosi	2017
Työn nimi	Microsoft Dynamics CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti Virtuaalisairaala -hankkeessa		

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkitaan asiakkuudenhallintajärjestelmän (Customer Relationship Management), CRM käyttöönottoprojektia HUS:n (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri) Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeessa. CRM-järjestelmä päätettiin ottaa käyttöön, jotta Virtuaalisairaalan sovelluksia ja palveluja käyttävistä asiakkaista muodostuisi tiedot yhteen selkeään asiakasrekisteriin. CRM-järjestelmä tulee toimimaan myös hankkeen sovellusten ja palveluiden tietovarastona sekä laiterekisterinä. Käyttöönottoprojektin tarkastelun lisäksi tässä opinnäytetyössä on käyttöohjeistus järjestelmän käyttäjille. Käyttöohje palvelee lähinnä järjestelmän pääkäyttäjiä ja hallinnoijan roolilla toimivia jonohoitajia. Käyttöohjeen on tarkoitus tukea käyttäjiä koulutusten jälkeen jokapäiväisessä työssä.

Työn teoriaosuudessa kuvataan asiakkuudenhallintaa ja terveydenhuollon digitalisaatiota yleisellä tasolla. Teoriassa käsitellään myös hankkeessa käytettävää Microsoft Dynamics 365 for Sales CRM-järjestelmää ja CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia. Käytännön osuudessa esitellään järjestelmän varsinaista käyttöönottoprojektia ja sen etenemistä Virtuaalisairaala 2.0-hankkeessa. Käytännön toinen osuus on ohjekirja, jossa järjestelmän pääkäyttäjänä luodaan uusi asiakas ja tuote CRM-järjestelmän testiympäristöön. Tämän lisäksi testiasiakkaalle luodaan tuotteeseen perustuen palvelun toteutus, jonka avulla asiakas voi käyttää Virtuaalisairaalan hoitototeutusta.

Avainsanat Asiakkuudenhallinta, Käyttöönottoprojekti, CRM-järjestelmä
Sivut 48 sivua

Degree programme in Business Information Technology
Visamäki Campus

Author Jasperi Järveläinen **Year** 2017

Subject The Introduction of the Microsoft Dynamics CRM System in the Virtuaalisairaala 2.0 Project

ABSTRACT

The aim of this thesis is to explore the introduction of customer relationship management (CRM) system in The Hospital District of Helsinki and Uusimaa (HUS) Virtuaalisairaala 2.0 project. The CRM system was decided to be implemented in the project so that the data of the customers who use the Virtuaalisairaala project applications and services would form to one customer register. The CRM system will also function as a data warehouse for applications and services as well as register for devices. The Thesis also provides instructions for the system users. The user manual is intended to support users for their everyday work.

The theoretical section of the thesis aims to explore customer relationship management and digitalization in health care. The theoretical section also explores CRM system introduction project and Microsoft Dynamics 365 for Sales CRM system that is used in the Virtuaalisairaala 2.0 project. The empirical part introduces the actual introduction of the system in the Virtuaalisairaala 2.0 project. The second part of the empirical section is the previously mentioned user manual. The user manual teaches you how to create a test client and a test product in the CRM system test environment. In addition, the user manual teaches how to create a service implementation for the test client which is based on the previously created product.

Keywords Customer Relationship Management, Project implementation, Customer Relationship Management system

Pages 48 pages

SISÄLLYS

KÄSITTEET	1
1 JOHDANTO	4
2 Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen esittely.....	5
3 ASIAKKUUDENHALLINTA.....	5
3.1 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet.....	6
3.2 Asiakkuudenhallinta terminä	7
3.2.1 Strateginen asiakkuudenhallinta	8
3.2.2 Operatiivinen asiakkuudenhallinta	8
3.2.3 Analyttinen asiakkuudenhallinta	9
3.2.4 Kumppanuusasiakkuudenhallinta.....	10
4 MICROSOFT DYNAMICS CRM-JÄRJESTELMÄNÄ	10
4.1 Dynamics 365 for Sales?	11
4.2 Järjestelmän muokattavuus.....	12
5 DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA	13
5.1 Teknologian käyttö sosiaali- ja terveydenhuollossa	13
6 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI	14
6.1 Käyttöönottoprojektin suunnittelu ja muutos	15
6.1.1 Organisaation näkökulma	15
6.1.2 Johdon näkökulma	15
6.1.3 Käyttäjän näkökulma	16
6.2 Käyttöönoton haasteet ja onnistunut käyttöönotto	16
6.3 Käyttöönoton menestystekijät	17
6.4 Organisaation resurssit	19
6.4.1 Projektioorganisaatio ja roolit	20
6.5 Käyttöönotto ja käyttöönoton toteutus	22
6.5.1 Sisäinen markkinointi.....	22
6.5.2 Käyttöönotonmalli	22
6.5.3 Tukimateriaalit	23
6.5.4 Koulutustilaisuudet	23
6.5.5 Pääkäyttäjä ja käyttäjätuki käyttöönoton aikana	24
6.5.6 Esimerkin voima.....	24
6.6 Käyttöönoton jälkeen	24

6.6.1	Ylläpito organisaatiossa	25
6.6.2	Tekninen ylläpito.....	26
7	CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI VIRTUAALISAIRAALA 2.0 - HANKKEESSA	27
7.1	Microsoft Dynamics CRM ja Virtuaalisairaala.....	27
7.2	Järjestelmässä oleva data	28
7.3	Järjestelmän käyttäjäroolit ja käyttäjät	29
7.3.1	Hallinnoija	29
7.3.2	Pääkäyttäjä.....	29
7.3.3	Omistajaryhmä.....	29
7.3.4	Tarkastaja ja palvelupäällikkö	29
7.3.5	Koordinaattori ja asiantuntija	30
7.3.6	Sisällöntuottaja	30
7.4	Järjestelmän testaus	30
7.4.1	Testauksen tulokset	31
7.4.2	Integraatiotestaus.....	31
7.5	CRM-Järjestelmän käyttöönottoprojekti Virtuaalisairaala -hankkeessa	32
7.5.1	Käyttöönottoprojektin haasteet ja riskit	33
7.5.2	Käyttöönottoprojektin onnistumiset	34
7.6	Järjestelmän ylläpito ja myöhemmin toteutettavat toiminnallisuudet	35
8	ASIAKKAAN LIITTÄMINEN VIRTUAALISAIRAALA 2.0 -HANKKEEN PALVELUUN DYNAMICS 365-JÄRJESTELMÄSSÄ	36
8.1	Testiasiakkaan luominen järjestelmään	36
8.2	Palvelun luominen järjestelmään	40
8.3	Palvelun toteutuksen luominen järjestelmään.....	46
9	POHDINTA JA YHTEENVETO	48
	LÄHTEET.....	50

KÄSITTEET

Virtuaalisairaala 2.0 -hanke – Viiden suomalaisen yliopistollisen sairaanhoitopiirin toteuttama yhteistyöhanke, jossa kehitetään erikoissairaanhoidon palveluja digitaalisia ratkaisuja hyödyntämällä.

Terveyskylä – Virtuaalisairaala -hankkeessa kehitetty erikoissairaanhoidon verkkopalvelu, joka tarjoaa digitaalisia palveluja potilaille ja terveydenhuollon ammattilaisille.

Terveyskylän talo – Terveyskylän palvelukokonaisuus, joka tarjoaa tietoa ja työkaluja elämänlaadun, oireiden ja elintapojen seuraamiseen sekä pitkäaikaisen sairauden kanssa elämiseen.

HAG – HUS Access Gateway. HUS:n omistama käyttäjätunnistuspalvelu. Potilaat rekisteröityvät Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen sovellusten käyttäjiksi HAG:n avulla.

Digihoitopolku – Yksittäiselle potilaalle kohdistettu erikoissairaanhoidon palvelu, jossa terveydenhuollon ammattilainen ohjaa potilasta.

Omapolku – Sovellus, jonka alla digihoitopolut toimivat. Sovelluksen käyttö asiakkaan toimesta vaatii kirjautumisen vahvalla tunnistustavalla.

CRM – Customer relationship management, Asiakkuudenhallintaa, joka käsittää toimintatavat strategiat ja teknologiat, joilla organisaatio hallitsee asiakkuuksiaan.

CRM-järjestelmä – Ohjelmisto, jolla yritys hallitsee asiakkuuksiaan.

Microsoft Dynamics CRM – Microsoftin tarjoama asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM), jonka tehtävä on auttaa organisaatiota myynnissä, markkinoinnissa ja palveluissa. Helposti muokattavissa organisaation tarpeiden mukaiseksi.

Microsoft Dynamics 365 for Sales – Uusin versio Microsoftin tarjoamasta CRM-järjestelmästä.

CRM tuote – CRM-järjestelmässä olevia tuotteita tai palveluja, joita yritys tarjoaa asiakkaille.

Dynamics 365 ilmentymä – Asiakaskohtainen CRM-järjestelmän ympäristö. Esimerkiksi testi- ja tuotantoympäristöllä voi olla omat ilmentymät.

Dynamics 365 palvelun toteutus – Asiakkaan ja palvelun (CRM-tuote) perusteella luotu osallistumistietue CRM-järjestelmään.

Jonhoitaja – Sairaanhoidopiirissä työskentelevä terveydenhuollon ammattilainen, joka liittyy potilaalle Virtuaalisairaalan palveluita CRM-järjestelmässä.

ERP-järjestelmä – Toiminnanohjausjärjestelmä, jolla hallitaan erilaisia yrityksen toimintoja.

PRM-järjestelmä – Partner Relationship Management, yleensä ERP-järjestelmässä toimiva laajennus, jolla hallitaan yrityksen kumppanisuhteita.

XRM-järjestelmä – Laajennettujen suhteiden hallintajärjestelmä. Esimerkiksi CRM-järjestelmän voi laajentaa XRM:ksi, jolloin hallitaan asiakastiedon lisäksi muuta tietoa.

Oracle Identity Manager – Oraclen tarjoama käyttäjätietokannan ja todennuksen hallintaohjelma.

Pilvipalvelu – Internetin välityksellä tarjottava tietotekninen palvelu, johon pääsee käsiksi monelta eri laitteelta keskitetyn palvelinympäristön ansiosta.

Testiympäristö – Ohjelmiston tai järjestelmän käyttöympäristö, jota käytetään asioiden testaamiseen. Testiympäristö ei lähtökohtaisesti ole asiakaskäyttäjälle näkyvillä.

Laiterekisteri – Paikka, johon on listattu tiedot tietyistä laitejoukosta. Yleensä laiterekisterinä toimii jokin tietojärjestelmä.

Office 365 – Microsoftin tuote, joka kattaa useita Microsoftin ohjelmistoja. Tarjoaa ohjelmistoja käytettäväksi internetin välityksellä pilvipalvelun tavoin.

SharePoint – Microsoftin tarjoama ohjelmisto, jota voi käyttää esimerkiksi sivustojen luomiseen ja tiedostojen jakamiseen.

Lokitus – Lokitietojen tallentamista ja hyödyntämistä. Tarvitaan selvittämään, mitä, miksi ja milloin jotain tapahtui.

SaaS – Software as a service, ohjelmisto, joka hankitaan palveluna perinteisen asennuksen tai lisenssipohjan sijaan.

In-house ratkaisu – Ohjelmisto, jota on tarkoitus käyttää vain omassa organisaatiossa. Ohjelmistoa ei tilata erilliseltä toimittajalta.

Myyntiprosessien automatisointi – Nimitys järjestelmille, joilla virtaviivaistetaan myynnin toimintaa automatisoimalla säännöllisesti toistuvia myynnin toimintoja.

E-business – Internetin välityksellä tapahtuva liiketoiminta.

Interaktiivinen palvelukeskus – Microsoft Dynamics CRM-järjestelmässä toimiva palvelu, joka mahdollistaa interaktiivisen asiakaspalvelun hallintakokemuksen.

SLA – Palvelutasosopimus, asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sopimus, jossa määritellään palvelulle tietyt vaatimustasot.

Muutosprojekti – Projekti, jossa toteutetaan mitä tahansa muutosta suunniteltuihin olemassa oleviin käytäntöihin.

Käyttöönottosuunnitelma – Käyttöönottovaiheelle tehtävä suunnitelma, jossa on listattuna toiminnot, joita vaaditaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

1 JOHDANTO

Idean tähän opinnäytetyöhön sain ollessani työharjoittelussa HUS:n Tietohallinnossa Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen Terveyskyläprojektissa. Projektissa päätettiin ottaa käyttöön uusi CRM-järjestelmä syksyllä 2016. Uuden järjestelmän hankintaprojektin tiimoilta löytyi aihe opinnäytetyölle. Halusin tutustua CRM-järjestelmän varsinaiseen käyttöön ja käyttöönottoon työelämässä. Ammattikorkeakouluopinnoissani olin harjoitellut ERP-järjestelmän käyttöä, joka kattaa koko yrityksen hallinnan. CRM-järjestelmällä taas on tarkoitus keskittyä asiakkaiden hallintaan.

Opinnäytetyö on jaettavissa kahteen osuuteen, teoriaan ja käytäntöön. Teoriaosuudessa käsitellään asiakkuudenhallintaa, digitaalista terveydenhuoltoa, Microsoft Dynamics 365 for Sales järjestelmää sekä CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia. Käyttöönottoprojekti-osuuden keskeisenä lähteenä on käytetty CRM-käyttöönottokonsultin Tommi Oksasen kirjaa CRM ja muutoksen tuska (2010).

Työn käytännönsuudessa tarkastellaan Microsoft Dynamics 365 for Sales CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia ja käyttöönoton alkuvaiheita HUS-Tietohallinnon Virtuaalisairaala 2.0 hankkeessa ja Terveyskyläprojektissa. Projektissa ei ole aiemmin ollut käytössä CRM-järjestelmää. Asiakasrekisterinä on toiminut aiemmin Oraclen Identity Manager. CRM-järjestelmän on tarkoitus korvata Identity Manager asiakasrekisterin ja palveluiden tietovaraston osalta.

Teoriaosuudessa tarkasteltua käyttöönoton prosessia on tarkoitus vertailla käytännönsuuden varsinaisen käyttöönottoprojektin kanssa. Tarkoitus on muun muassa käydä läpi projektin vaiheita ja pohtia, onnistuiko käyttöönottoprojekti ja mitä ongelmia matkan varrella kohdattiin? Työn yhtenä tavoitteena on, että siitä voisi ammentaa oppia vastaavanlaisiin käyttöönottoprojekteihin.

Käytännön toinen osuus koostuu käyttöohjeesta, jossa järjestelmän käyttäjille opastetaan projektin kannalta keskeisimpiä toimenpiteitä ja prosesseja järjestelmän käytöstä kuvakaappauksia hyödyntäen. Työn kirjoittaja on yksi järjestelmän pääkäyttäjistä, joten kaikkea järjestelmässä tapahtuvia toimenpiteitä ja muokkauksia pystytään demoamaan. Järjestelmän pääkäyttäjänä luodaan uusi asiakas ja tuote järjestelmän testiympäristöön. Luodulle asiakkaalle luodaan tuotteen perusteella palvelun toteutus, jotta asiakas voi käyttää Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen ja Terveyskyläprojektin palveluja. Käyttöohje on tarkoitettu lähinnä järjestelmän pääkäyttäjille, jotka tulevaisuudessa luovat tuotteita järjestelmään ja jonohoitajille (järjestelmässä hallinnoija). Nämä liittävät tulevaisuudessa potilaita hankkeen sovellusten ja palvelujen osallistujiksi.

2 Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen esittely

Virtuaalisairaala 2.0 -hanke on asiakaslähtöisten digitaalisten terveyspalveluiden kehittämishanke. Siinä tuotetaan kansalaisille, potilaille ja ammattilaisille erityisesti erityissairaanhoidon piiriin kytkeytyviä digitaalisia terveyspalveluita. Osa-alueita ovat palveluiden kehittämiseen liittyvän toiminnan muutoksen tuki, innovaatiofarmi sekä palvelutuotanto yhteistyössä rakennettavalle tekniselle alustalle. Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen näkyvimpänä osana rakennetaan kaikille avointa Terveyskylä.fi-palvelua. (HUS 2016.)

Terveyskylä.fi-palvelun lisäksi potilaille on tarjolla digihoitopolkuja, jossa potilas saa henkilökohtaista tukea ja valmennusta ammattilaisilta. Digihoidopolun rakenne koostuu erilaisista ohjeista, harjoituksista ja tehtävistä. Digihoidopolut ovat suljettuja vahvan tunnistamisen takana olevia palveluja, joita pääsee suorittamaan lääkärin kirjoittamalla läheteellä. Digihoidopolkuja ovat esimerkiksi terveellistä laihduttamista tarjoava Terveyslaihduksenvalmennus ja koeputkihedelmöitykseen valmistava hedelmöityshoidon digipolku. Ammattilaisille tarjolla on oma ammattilaisten osio, joka tarjoaa tietoa, työkaluja ja materiaaleja terveydenhuollon ammattilaisille ympäri Suomen.

Virtuaalisairaala -hanke oli vuoteen 2016 saakka Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) luotsaama hanke. Vuonna 2016 hanke laajeni Virtuaalisairaala 2.0 -kärkihankkeeksi. Uusi päivitetty Virtuaalisairaala 2.0 -hanke kattaa viiden suomalaisen sairaanhoitopiirin ympärillä toteutettavan yhteistyöhankkeen. (HUS 2016.)

Hankkeessa ovat mukana Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri sekä hankkeen koordinoijana toimiva Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS). Päivitetyn hankkeen tavoitteena on tarjota laadukkaita toimivia ja saumattomia digitaalisia terveydenhuollon palveluita kansallisella tasolla kaikille suomen kansalaisille. Hanke on saanut rahoitusta Sosiaali- ja terveysministeriöltä ja se on yksi ministeriön kärkihankkeista. (HUS 2016.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen ymmärrystä ja tietämystä asiakkaistaan. Vastaamalla olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin

yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän avulla asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon. (Mäntyneva 2001, 7.)

Buttlen mukaan asiakkuudenhallinta on keskeinen liiketoimintastrategia, joka integroi sisäiset prosessit ja toiminnot ja ulkoiset verkostot, jotta kohdennetuille asiakkaille saadaan tuotettua arvoa. Se perustuu asiakaskohtaiseen dataan, jota hallitaan tietotekniikan avulla. Yhteenvetona asiakkuudenhallinta lisää ymmärrystä yrityksen asiakkaista ja se tarjoaa teknologiaystävällisen lähestymistavan asiakasrajapinnan hallintaan. (Buttle 2009, 15.)

Asiakkuudenhallinnassa korostetaan yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarpeet pyritään tunnistamaan ja täyttämään nykyistä paremmin. Asiakas ei kuitenkaan ole yleensä valmis maksamaan tästä nykyistä enempää, joten yrityksen tulee löytää ratkaisu siihen, miten entistä personoidumpi asiakaspalvelu ja tuotteiden mukauttaminen asiakastarvetta vastaaviksi kyetään käytännössä toteuttamaan ilman lisäkustannuksia asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 9-10.)

Lyhyesti sanottuna asiakkuudenhallinta pitää sisällään asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa ja tietotekniset järjestelmät, joilla asiakastietoja hallitaan. Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta auttaa yritystä ymmärtämään ja mittaamaan asiakkaiden käyttäytymistä ihmisten, prosessien ja tietojärjestelmien avulla. (Myynti 2.0 Blogi 2012.)

3.1 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakkuudenhallinta yhdistää asiakaslähtöisen ajattelutavan ja tietojärjestelmät. Sen päämääränä on parantaa liikesuhteita asiakkaiden kanssa, säilyttää asiakasuskollisuus ja lisätä myynnin kasvua. Asiakkuudenhallintajärjestelmät on suunniteltu kokoamaan tietoa kaikissa kanavissa, joissa asiakas ja yritys kohtaavat. CRM-järjestelmät voivat myös antaa yritykselle yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden henkilötiedoista, kulutushistoriasta, ostokäyttäytymisestä ja huolenaiheista. (itewiki.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on pyrkiä lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa palveluita tietyltä yritykseltä eikä kilpailevilta toimittajilta. Tämä tarkoittaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamista. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen ei pysy samana ja yrityksen pitäisi jatkuvasti tunnistaa asiakkaiden käyttäytymistä muuttavat tapahtumat. Asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja sen muutoksista tietoa keräämällä yritys pystyy lisäämään asiakkuuden kannattavuutta, joka on yksi tärkeimmistä tavoitteista asiakkuuden elinkaaren vaiheissa. (Mäntyneva

2001, 11-12.) Kun yrityksellä on tietämystä asiakkaista, tunnistetaan hyvät ja potentiaaliset asiakkaat, joista kannattaa pitää kiinni. (Dyche 2002, 5).

Asiakkuudenhallinnalla tavoitellaan myös myyntiprosessien automatisointia. Crm-järjestelmä mahdollistaa myynnin ja markkinoinnin automatisoinnin. Järjestelmää käyttämällä yrityksen rahaa ja aikaa säästyy. (Dyche 2002, 5.)

3.2 Asiakkuudenhallinta terminä

Asiakkuudenhallinnan termi on ollut käytössä vasta 1990-luvun alusta. Asiakkuudenhallintaa kuvaavaa CRM (Customer Relationship Management) ei ole kuitenkaan kaikkien tuntema lyhenne. Osa ihmisistä ymmärtää, että lyhenteen yhteydessä puhutaan asiakkuudenhallinnasta. (Buttle 2009, 3.) Toisten mielestä lyhenne tarkoittaa asiakaspalvelua tai asiakkuuksien johtamista. (Oksanen 2010, 21).

IT-yrityksillä on ollut taipumus käyttää termiä asiakkuudenhallinta-järjestelmistä (CRM-järjestelmä), jotka automatisoivat ja helpottavat organisaation myyntiä, markkinointia ja palvelutoimintoja. (Buttle 2009, 3).

Oksasen mukaan CRM tarkoittaa ainakin seuraavia asioita:

- *Käsite* toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio hallitsee asiakkuuksiaan
- *Prosessi*, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtauksia
- *Lähestymistapa* asiakkaiden hankkimiseen, tunnistamiseen ja niiden pitämiseen
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä*, jonka avulla suunnitellaan ja toteutetaan markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelutoimintaa
- *Liiketoimintastrategia*, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys. (Oksanen 2010, 22).

Näkemyserojen myötä asiakkuudenhallinnasta on syntynyt useita erilaisia käyttötarkoituksia. Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa käyttötarkoitusten mukaan neljään eri osa-alueeseen: strategiseen, operatiiviseen, analyttiseen ja kumppanuus asiakkuudenhallintaan. Operatiivinen asiakkuudenhallinta käsittää markkinointi-, myynti- ja palveluprosessien automatisoinnin, strateginen asiakkuudenhallinta asiakaskeskeisyyden, analyttinen asiakkuudenhallinta asiakastiedon- ja käyttäytymisen analysoinnin sekä kumppanuus- asiakkuudenhallintaan viestinnän asiakkaiden kanssa. (Buttle 2009, 3-4.)

		PÄÄASIAALLINEN KÄYTTÖTARKOITUS			
		STRATEGINEN	TOIMINNALLINEN	ANALYYTTINEN	KUMPPANUUS
ASIAKASKUNTA	B2B	Painopiste asiakas-keskeisen liiketoimintakulttuurin synnyttämisessä. Asiakkaille tuotetaan kilpailijoita korkeampaa lisäarvoa.	Painopiste asiakas-rajapinnan prosessien ohjauksessa ja automatisoinnissa. Tyypillisiä sovelluksia: markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun prosessiyökalut.	Painopiste tiedon louhinnassa ja liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamisessa. Pohjana kaikki organisaatioon kertynyt tieto asiakkaista.	Painopiste organisaatioiden rajojen ylittävissä yhteistyössä. Yhteistyö voi olla toimittajaketjun sisäistä tai toimittajalta asiakkaalle ulottuvaa.
	B2C	Organisaation resurssit kohdistetaan asiakaskunnan tarpeiden perusteella.	"Front-office"	Usein B2C-ympäristöissä tai erityisen laajoissa B2B-ympäristöissä. "Back-office"	Joissakin tilanteissa tunnetaan myös nimikkeellä PRM (Partner Relationship Management).

Kuva 1. CRM:n lajittelua asiakaskunnan pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella. (Oksanen 2010, 24).

3.2.1 Strateginen asiakkuudenhallinta

Strateginen asiakkuudenhallinta keskittyy kehittämään asiakaslähtöistä liiketoimintakulttuuria. Asiakkaille pyritään luomaan ja tarjoamaan parempaa arvoa kuin kilpailijat tuottavat. Arvoa parannetaan esimerkiksi nostamalla asiakastyytyväisyyttä ja pitämällä asiakkaat tyytyväisinä myös jatkossa. Yritykset pyrkivät luonnollisesti vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, mutta se ei ole helppoa. (Buttle 2009, 4-5.)

Buttle mainitsee Philip Kotlerin, jonka mukaan on olemassa kolme muuta suurta liiketoimintasuuntausta: tuote, tuotanto ja myynti. Näillä suuntauksilla voi olla tilanteesta riippuen voimakkaampi vetovoima yrityksessä, josta syystä asiakaskeskeisyys jää taka-alalle. (Buttle 2009, 5.)

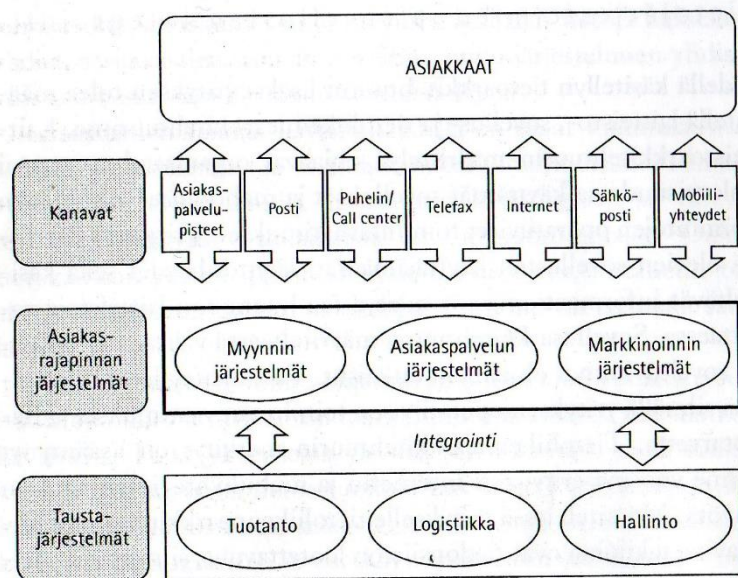
3.2.2 Operatiivinen asiakkuudenhallinta

Operatiivisessa asiakkuudenhallinnassa ollaan suorassa kosketuksessa asiakkaiden kanssa. CRM-järjestelmät mahdollistavat markkinoinnin, myynnin ja palvelutoimintojen automatisoinnin ja integroinnin. Markkinoinnin automatisointi tuo teknologian markkinoinnin prosesseihin. CRM-järjestelmän kampanjanhallinnan moduulien avulla organisaatio voi toteuttaa viestintää ja tarjouksia asiakaskohtaisesti. Joissain tapauksissa kampanjoinnin voi kohdistaa yksittäiselle asiakkaalle asiakkaan käyttäytymisen mukaan. (Buttle 2009, 6-7.)

Myyntin automatisointi tuo teknologian myynnin hallintaan. Automatisoinnilla pyritään parantamaan ja yhtenäistämään myynnin prosessia. CRM-järjestelmässä myynnin automatisoinnin avulla yritykset

voivat automaattisesti kohdentaa potentiaaliset asiakkaat ja seurata mahdollisuuksia, kun edetään myyntiputkessa kohti myynnin sulkemista. (Buttle 2009, 7-8.)

Palvelutoimintojen automatisoinnin avulla yritykset voivat automaattisesti hallita asiakkaille kohdennettuja palvelutoimintoja, oli ne sitten toteutettu puhelimitse, verkossa tai kasvotusten. CRM-järjestelmän avulla yritykset voivat käsitellä ja koordinoida heidän palvelukohtaista saapuvaa ja lähtevää viestintää kaikilla kanavilla. Ohjelmistotoimittajien mukaan tämän avulla vähennetään palvelukustannuksia, parannetaan palvelun laatua ja lisätään asiakastytyvyyttä. (Buttle 2009, 9.)



Kuva 2. Asiakkuudenhallinnan operatiiviset järjestelmät ja kanavavaihtoehdot (Mäntyneva 2002, 64).

3.2.3 Analyttinen asiakkuudenhallinta

Analyttisessä asiakkuudenhallinnassa pyritään ymmärtämään asiakkaan aktivittetteja ja käyttäytymistä. (Dyche 2002, 14). Asiakkaasta kerätään, varastoidaan ja raportoidaan dataa niin, että se parantaa asiakkaan ja yrityksen arvoa. Asiakkaasta löytyvää dataa kerätään niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin. Yrityksen sisältä löytyvä data voi olla myyntidataa (ostohistoria), taloudellista dataa (maksuhistoria ja luotot), markkinointidataa (kampanjat ja jäsenyydet) ja palveludataa. Yrityksen ulkopuolelta löytyvä data voi olla paikkaan sidottua ja elämäntapoihin liittyvää dataa. Yritys voi hankkia tällaista dataa esimerkiksi liiketoimintatiedon hallinnan ja datan louhinnalla.

Datan louhinnalla tarkoitetaan oleellisen tiedon löytämistä suurista massoista. Datan louhinta voi olla esimerkiksi otteita asiakastietokannasta

tai loki-tiedostoja web-palvelimelta. Tiedon keräämisen ja analysoimisen jälkeen yritys voi päättää, mitä myynnin lähestymistapoja käytetään eri asiakasryhmien kanssa. Yritys voi saada esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin vastauksia: Ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita, joille voi keskittää tarjouksia? Minkä tason palvelua tulisi tarjota tietylle asiakasryhmälle? Minne myyntiä pitäisi keskittää? (Buttle 2009, 9-10.)

3.2.4 Kumppanuusasiakkuudenhallinta

Kumppanuusasiakkuudenhallinnassa kommunikoidaan ja käydään kauppaa yli organisaatorajojen. Organisaatiot voivat kohdistaa palvelujaan asiakkaille ja toimittajille entistä tehokkaammin. Nykypäivän digitaalinen teknologia kuten sähköinen liiketoiminta (e-business), sähköposti, web-foorumit ja neuvottelusovellukset mahdollistavat tämän. Näiden foorumien kautta on mahdollista jakaa arvokasta tietoa toimitusketjussa. Jotkut asiakkuudenhallintaan keskittyvät toimittajat ovat kehittäneet niin kutsuttuja partner relationship management (PRM) sovelluksia, joiden avulla yritykset voivat hallita monimutkaisia kumppani-systeemejä ja vähentää kumppaninhallinnan kuluja. (Buttle 2009, 11.)

4 MICROSOFT DYNAMICS CRM-JÄRJESTELMÄNÄ

Dynamics CRM:n tavoitteena on tukea myynnin tuottavuutta ja markkinoinnin tehokkuutta yhteisöanalyseilla, liiketoimintatiedoilla ja kampanjahallinnalla. Järjestelmän voi ottaa käyttöön pilvipalveluna, paikallisesti tai niiden yhdistelmänä. (Microsoft 2016.)

Dynamics CRM-järjestelmän keskeisimmät ominaisuudet ovat yrityksen myynnin tukemisessa, tarjoten työkalut laadukkaan asiakaspalvelun tuottamiseen ja markkinointiin. Myyntiominaisuuksien tavoitteena on auttaa luomaan asiakassuhteita räätälöimällä jokainen vuorovaikutus asiakaskohtaisesti. Microsoft Dynamics CRM voi auttaa uudistamaan yrityksen myyntiä uuden asiakaskokemuksen tueksi. Myyntiosio sisältää työkaluja asiakkuuksien hallintaan, liikkuvaan työhön ja myyntianalyysiin. (Microsoft 2016.)

Asiakaspalveluosion avulla voi luoda asiakassuhteita tarjoamalla räätälöityä palvelua ajasta ja kanavasta riippumatta. Asiakaspalveluosio tarjoaa työkaluja monikanavaisiin palveluihin ja palvelupyyntöjen hallintaan. Osio sisältää myös Unified Service Deskin, joka on määrittäminen kehys, jonka avulla voi muodostaa asiakaspalvelijasovelluksia puhelinkeskukseen. (Microsoft 2016.)

Markkinointiosion avulla voi suunnitella, toteuttaa ja mitata markkinointikampanjoita. Sen avulla voi olla yhteydessä asiakkaisiin uusien kanavien kautta. Markkinointiosio tarjoaa työkaluja kampanjoiden, liidien ja markkinointiresurssien hallintaan. Se tarjoaa myös uudemmissa versioissa mahdollisuuden some-markkinointiin. (Microsoft 2016.)

4.1 Dynamics 365 for Sales?

Työn kirjoitusvaiheessa uusi versio järjestelmästä on Microsoft Dynamics 365 for Sales. Siihen on tehty muutamia päivityspaketteja sekä yksi laajempi päivityskokonaisuus. Tuoreen Dynamics 365 päivityksen (joulukuu, 2016) myötä Dynamics CRM -toiminto on osa Microsoft Office 365:tä, joka on älykkäiden yrityssovellusten paketti.

Dynamics 365 for Sales tarjoaa esimerkiksi esimuotoiltujen Excel-mallien käyttämistä luotaessa asiakirjoja suoraan CRM:stä. Excel-mallien avulla nopeutetaan asiakirjojen luomista muun muassa silloin, kun tarkoituksena on luoda useita samoja asiakirjoja. Esimuotoiltua mallia voi käyttää myynnin ja projektin kassavirran seuraamiseen tai myynnin ennustamiseen. Excel-mallien tavoin uusi versio tarjoaa myös vakionuotoisia Word-malleja. Word-mallien avulla voidaan parantaa tuottavuutta, kun asiakirjoja ei tarvitse tehdä alusta asti. Niiden avulla saadaan myös vähennettyä inhimillisiä virheitä ja varmistetaan yhdenmukainen viestintä yrityksessä. Dynamics 365 for Sales sisältää uuden kyselyn suunnittelutoiminnon, jonka avulla voi kerätä tuotteita tai palveluita koskevaa palautetta asiakkailta.

Asiakkaat voivat täyttää kyselyn mobiililaitteilla tai tietokoneella. Kyselyiden vastausten, perusteella järjestelmä voi esimerkiksi luoda tarjouspyynnön ja delegoida sen myyjälle.

Dynamics 365 for Sales sisältää uuden interaktiivisen palvelukeskuksen ja kokonaan uusitut koontinäytöt ja lomakkeet, joiden avulla on helppo määrittää työmäärien tärkeys ja tehdä kiireellisimmät tehtävät valmiiksi. Vuorovaikutteiset kaaviot sisältävät työkohteisiin liittyvien mittaustietojen visuaalisen yhteenvedon ja myös visuaalisten suodattimien yhteenvedon.

Uudessa vuorovaikutteisessa palvelukeskuksessa voi muuttaa asiakaspalautteen ja ongelmat monipuolisiksi tietoartikkeleiksi, jotka sisältävät upotettuja videoita ja kuvia. RTF-editori sisältää tavalliset tekstinkäsittelyä vastaavat toiminnot, kuten tyylin lisätoiminnot, linkityksen, Wordistä liittämisen, etsi ja korvaa -toiminnon ja taulukot.

CRM 2016 mahdollistaa palvelutasosopimukset (SLA) sekä palvelupyntötietueiden kohdistamisen manuaalisesti.

Palvelutasosopimukset voi kohdistaa myös automaattisesti palvelupyyntöihin liiketoimintalogiikan avulla. Dynamics 365 for Sales tarjoaa myös jonkin verran uusia mobiilitoimintoja. Microsoft tarjoaa asiakkailleen mukana kulkevan mobiilisovelluksen. Microsoft on tarjonnut CRM:stä mobiiliversioita jo useamman vuoden ajan. Microsoft on panostanut CRM-mobiilisovelluksiin niiden julkaisusta lähtien. Ensimmäisen kerran CRM:n mobiiliversio oli kokeiltavana vuonna 2005, jolloin julkaistiin Dynamics CRM 3.0. Dynamics 365 for Sales mobiilisovellukset tarjoavat uutuutena esimerkiksi tietojen viemisen CRM-mobiilisovelluksesta mobiililaitteen Microsoft Excel -sovellukseen, nopean sähköpostin lähettämisen CRM sivusta muille järjestelmän käyttäjille ja Sharepoint-asiakirjojen tarkastelemisen CRM-mobiilisovelluksessa, jos organisaatiossa on käytettävissä SharePoint-integrointi CRM:n kanssa. (Microsoft 2016.)

4.2 Järjestelmän muokattavuus

Dynamics CRM on mukautettavissa eri toimialojen ja erikokoisten yritysten käyttöön. Järjestelmää voi laajentaa täysin uusilla ominaisuuksilla ja integroinneilla. Uudet ominaisuudet voivat olla esimerkiksi puhelinjärjestelmän yhdistäminen CRM:n kanssa tai ryhmäkalenterin tuominen CRM-järjestelmään. Integroinnilla voidaan viedä järjestelmän data, esimerkiksi asiakastieto toiseen järjestelmään. (Microsoft 2016.)

Järjestelmä voi toimia myös alustana mille tahansa muulle tiedolle kuin asiakastiedolle. Tällöin käytetään termiä xRM-järjestelmä (any relationship management). Järjestelmään voidaan kerätä esimerkiksi tiedot yrityksen laitteista, jolloin se toimii asiakasrekisterin lisäksi laiterekisterinä. (Microsoft 2016.)

xRM ei varsinaisesti ole oma tuote tai järjestelmä. Se on strateginen lähestymistapa, joka kokoaa kaikki yrityksen toiminnot saman järjestelmän alle. xRM:n pääasiallinen tavoite on tarjota avaimet CRM-järjestelmän toimintojen laajentamiseen. xRM:n avulla CRM-järjestelmässä voi hallita asiakkaiden lisäksi esimerkiksi toimittajia, työntekijöitä ja laitteita. Microsoftin Dynamics CRM-järjestelmä tarjoaa parhaimman mahdollisen alustan xRM:lle sen .NET Frameworkin ansiosta. (xrm.com 2016.)

HUS-Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen tapauksessa CRM-järjestelmässä hyödynnetään xRM:n tarjoamia toimintojen laajennuksia. Asiakkaiden lisäksi järjestelmässä tulee olemaan dataa esimerkiksi asiakkaiden laitteista ja Virtuaalisairaalan palveluista.

5 DIGITALISAATIO JA TEKNOLOGIA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA

Muutaman vuoden kuluttua suomalaiset ovat keski-ikästään Euroopan vanhin kansakunta. Kuka tuolloin auttaa ja miten, kun terveydenhuollon tarpeet ja olosuhteet muuttuvat yhä haasteellisimmiksi? Työelämästä yhä useampi jää pois mielenterveysongelmien ja tuki- ja liikuntaelin sairauksien vuoksi. Sairauskirjon muutos on tuonut keskuuteemme uusia kansantauteja kuten ylipaino ja aivojen sairaudet. Miten varmistetaan asiakkaan haasteisiin vastaava asiakkuuden johtamismalli ja rakennetaan erityisiin haasteisiin erikoistuneet terveydenhuollon palvelumallit? (Koivuniemi & Simonen 2011, 20).

Kun asiaa tarkastellaan taloudellisista lähtökohdista, niin tärkeää on huomioida myös erilaiset kysynnän ja tarjonnan tasapainotilat: erilaiset palvelujärjestelyt sopivat erilaisiin tilanteisiin. Tästä näkökulmasta on tärkeää organisoida toiminta ja palvelut kokonaisuudeksi, jossa niiden tuottamisen ja käyttämisen kustannukset voidaan pitää mahdollisimman pieninä. (Koivuniemi & Simonen 2011, 21). Teknologian ja digitalisaation kehittyminen mahdollistavat hoitokustannusten vähenemisen. (ETENE 2010).

5.1 Teknologian käyttö sosiaali- ja terveydenhuollossa

Kansalaiset osaavat ottaa omaan terveyteen liittyvistä asioista yhä enemmän selvää teknologian kehittymisen myötä. Terveiden ja sairauden kysymysten ratkomisessa on kuitenkin turvallisinta ja kestäväntä on hoitaa oma terveys alan asiantuntijoiden kanssa. (Koivuniemi & Simonen 2011, 51.) Teknologian käyttöönotto ei saa korvata ihmisten kasvokkaisia sosiaalisia kontakteja, mistä varoitetaan usein etenkin kritisoidessa itsenäisen suoriutumisen teknologiaa. (ETENE 2010.)

Digitalisaatio laajentaa myös terveydenhuollon ammattilaisten työkaluvalikoimaa. (CGI 2015). Terveidenhuollon asiantuntijoiden pitää vastata kansalaisten kysymyksiin hyödyntäen uusia kanavia, joita teknologian kehitys on mahdollistanut. Erikoistuvaan palvelun tietotaidon nojaamaan menestymiseen eivät enää ratkaise yksin sairaalan sisällä tehdyt toimenpiteet, diagnoosit, hoidot ja muut palvelutuotannon tärkeät ja välttämättömät keinot. Kansalaisille tulee tarjota sairaalan seinien ulkopuolella riittäviä teknologisia palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. (Koivuniemi & Simonen 2011, 51.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on kehitetty digitalisaation avulla esimerkiksi omahoitoon ja hoidon seuraamiseen liittyviä itsepalveluratkaisuja. (Innofactor 2016). Mobiiliteknologia tarjoaa väylän

parempaan ja kustannustehokkaampaan terveydenhoitoon. Mobiiliteknologian avulla ihmiset voivat tarkkailla omaa terveyttään ja osallistua sen hoitoon. (CGI 2015).

Teknologian käyttäjät ovat yksilöitä. Toiset sopeutuvat siihen joustavasti, toiset ovat lähes tietämättömiä sen tarjoamista mahdollisuuksista ja jäävät näin modernin tekniikan ulkopuolelle. Teknologian käytöllä voi olla myös seurauksia, joita ei osata ottaa huomioon ja jotka saattavat olla perustavoitteen, hyvän elämän näkökulmasta jopa kielteisiä. Teknologian käyttötarve on kirjattava hoito- ja palvelusuunnitelmaan asiakkaan tai potilaan henkilökohtaisen tarpeen mukaisesti. Kun tarvitaan apuvälineitä ja tietotekniikka, myös käyttäjälle aiheutuvat kustannukset on arvioitava mahdollisimman realistisesti. (ETENE 2010.)

6 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI

CRM-hankkeet vaihtelevat laajuudeltaan, kestoltaan ja kustannuksiltaan, mutta kaikkia hankkeita yhdistää se, että CRM-järjestelmän avulla ollaan tavoittelemassa uusia toimintoja, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen liiketoimintaan. (Buttle 2009, 91).

CRM:n käyttöönotto saattaa olla todella monimutkainen prosessi, joka vaatii pitkäjänteisyyttä asiakkaalta sekä toimittajalta. Järjestelmän suunnittelu asiakkaan tarpeiden mukaiseksi on olennainen osa käyttöönottoprojektia. Järjestelmän toimittajalta vaaditaan selkeää ymmärrystä yrityksen asiakaslähtöisyydestä ja tietoisuutta yrityksen tärkeimmistä tavoitteista. Asiakkaalta ja erityisesti yrityksen avainhenkilöiltä vaaditaan sitoutumista koko käyttöönottoprojektin aikana. Asiakkuudenhallinnan monimutkaisuus tekee käyttöönottoprojektista riskialttiin, jopa kokeneille ja kypsille yrityksille. (Dyche 2002, 153-154.)

Käyttöönottoprojekti saattaa kestää muutamasta viikosta vuoteen tai kauemminkin riippuen yrityksen koosta. Monet yritykset käyttävät projektiin satojatuhansia ellei miljoonia. Rahaa kuluu CRM-järjestelmän ohjelmistolisensseihin, asennuksiin ja räätälöinteihin. CRM-hanketta voidaan nykyisin helpottaa huomattavasti valitsemalla CRM-järjestelmä pilvipalveluna toimitettavana varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Myynti 2.0 Blogi 2012.)

Tässä luvussa käsitellään CRM käyttöönottoprojektia ja muun muassa sen eri vaiheita, käyttöönoton menestystekijöitä ja organisaation roolia käyttöönotossa. Kappale pohjautuu hyvin vahvasti CRM-konsultti Tommi Oksasen kirjaan CRM ja muutoksen tuska, jonka pääpaino on CRM:n käyttöönotossa.

6.1 Käyttöönottoprojektin suunnittelu ja muutos

Oksasen mukaan CRM-projektia valmisteltaessa siihen on suhtauduttava muutosprojektina. Lähes poikkeuksetta projektin taustalla on yrityksen uuteen strategiaan tai muuhun kehityskohteeseen liittyvä tarve. Uuden toimintatavan ja järjestelmän käyttöönotolla tavoitellaan uusia markkinoita, uusia asiakkaita ja muutosta toiminnassa. Liiketoiminnan muuttuessa CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyvä muutoshaaste on huomioitava osana isompaa muutosta. Pelkän järjestelmän käyttöönotto ei tuota oikeita tuloksia, mutta ei tuota myöskään uuden toimintatavan käyttöönotto, jos sillä ei ole vahvaa linkitystä järjestelmiin. Oksanen esittelee CRM-hankkeeseen valmistautumista ja siihen liittyviä muutoksia kolmesta tarkastelukulmasta: organisaatio, sen johto ja tulevan ratkaisun käyttäjät. (Oksanen 2010, 55-56.)

6.1.1 Organisaation näkökulma

CRM-käyttöönoton onnistuminen edellyttää käyttöönottoprojektin ja siihen liittyvän muutoksen toteutusta koko organisaation tasolla. Monesti päädytään tuottamaan ratkaisu vain yhden yksikön tarpeisiin. Tietyissä tilanteissa se voi olla oikea ratkaisu, mutta silloin ei ole kyse organisaatiotasoisesta liiketoiminnan kehittämisestä. On luonnollisesti houkuttelevaa lähestyä organisaation CRM-ongelmaa sillä ajatuksella, että ensin ratkaistaan yhden yksikön ongelmat ja pohditaan jatkoa vasta sen jälkeen, kun valitun yksikön tarpeet ohjaavat liikaa projektin sisältöä, on tuloksena ratkaisu, jonka laajentaminen muiden yksiköiden tarpeisiin ei onnistukaan käden käänteessä. Tässä vaiheessa muutoshalukkuus saattaa heiketä, ja panostukset kohdistetaan johonkin muuhun. Tästä syystä muutos ja sen tuomat uudet toimintatavat ja työvälineet tulisi heti käyttöönottoprojektin alkuvaiheessa jalkauttaa koko organisaatioon. (Oksanen 2010, 57.)

6.1.2 Johdon näkökulma

Riitta Kalinin toteaa teoksessaan Strategia toimeksi näin: ”Strategian toteutus takkuaa usein siksi, että johto olettaa ihmisten käyttäytyvän rationaalisesti, johdonmukaisesti ja hallitusti.” (Valpola 2010, 105).

Kalinin tekstiä voisi verrata myös CRM-käyttöönottoprojekteihin. Monesti rationaalisuus ja johdonmukaisuus ovat poissa, kun ihmisten työhön kajotaan toimintatapojen tai työvälineiden osalta. (Oksanen 2010, 61).

Johto ajattelee CRM-käyttöönoton "halki, poikki ja pinoon" tyyppiseksi projektiksi ja sen tuomiin muutoksiin ei varauduta. Jos oletetaan, että CRM otetaan käyttöön yhteisellä päätöksellä ja että jokainen löytää oman käyttötapansa ja -tyylinsä itse ajaudutaan vain umpikujaan. Tämä johtaa siihen, että käyttötapojen ja käytön aktiivisuuden kanssa kamppaillaan pitkään. (Oksanen 2010, 61.)

Riitta Kalin jatkaa samaan asiaan liittyen seuraavasti:

Onnistumisen ratkaisee johdon kyky ja halu nähdä, mikä ihmisiä motivoi. Onnistunut muutos syntyy suunnan ymmärtämisestä, vuorovaikutuksesta, vaikuttamismahdollisuuksista ja saavutusten tunnistamisesta. Koko organisaatio johto mukaan lukien tarvitsee sietokykyä ja uskoa selviytymiseen. Uuteen muutokseen valmistautumisessa tarvitaan juuri aitoa vuorovaikutusta ja vaikuttamismahdollisuutta. Niiden avulla ihmiset suostuvat sietämään muutokseen liittyvää epävarmuutta, luopumisen kipua ja hyväksymään uuden toimintaympäristön. (Valpola 2010, 105.)

Johdolta siis vaaditaan muutoksen johtamiseen liittyviä taitoja käytännön tasolla.

6.1.3 Käyttäjän näkökulma

Käyttäjän näkökulmasta CRM-järjestelmien perusongelmana on, että niiden käyttäminen on harvemmin hauskaa, mielenkiintoista tai innovatiivista. CRM-järjestelmien ikuinen ongelma on, että ne eivät ole varsinaisesti bisneskriittisiä. Mikään ei varsinaisesti pysähdy, jos järjestelmää ei käytetä. Tästä syystä käyttö saattaa jäädä minimiin ja käyttäjät priorisoivat järjestelmän käytön edelle muita asioita. Tällainen ajattelutapa pitäisi saada kitkettyä käyttäjiltä pois heti käyttöönnoton alkuvaiheessa. Käyttämättömyydessä on lähes aina kyse muutosvastarinnasta. Muutosta ei ole sisäistetty tai sitä ei ole haluttu sisäistää. Johto on tästä osittain vastuussa. Johdon pitää ohjata ketkä työntekijöistä käyttävät järjestelmää, ja millä tasolla. Kaikkea ei voi jättää myöskään johdon vastuulle. Käyttäjän tulee itse hyväksyä muutos ja lähteä käyttämään järjestelmää avoimin mielin. (Oksanen 2010, 68-70.)

6.2 Käyttöönoton haasteet ja onnistunut käyttöönotto

CRM:n puuttuminen ei yleensä lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna aiheuta suuria vahinkoja organisaation liiketoiminnalle. Jos CRM-järjestelmä lakkaa toimimasta esimerkiksi teknisen ongelman vuoksi, organisaation liiketoiminta usein vain hidastuu. Useimmiten kuitenkin CRM:n käyttämättömyys johtuu jostain muusta kuin teknisestä ongelmasta. Järjestelmä on pystyssä, mutta sitä ei vain käytetä. Tavallisesti

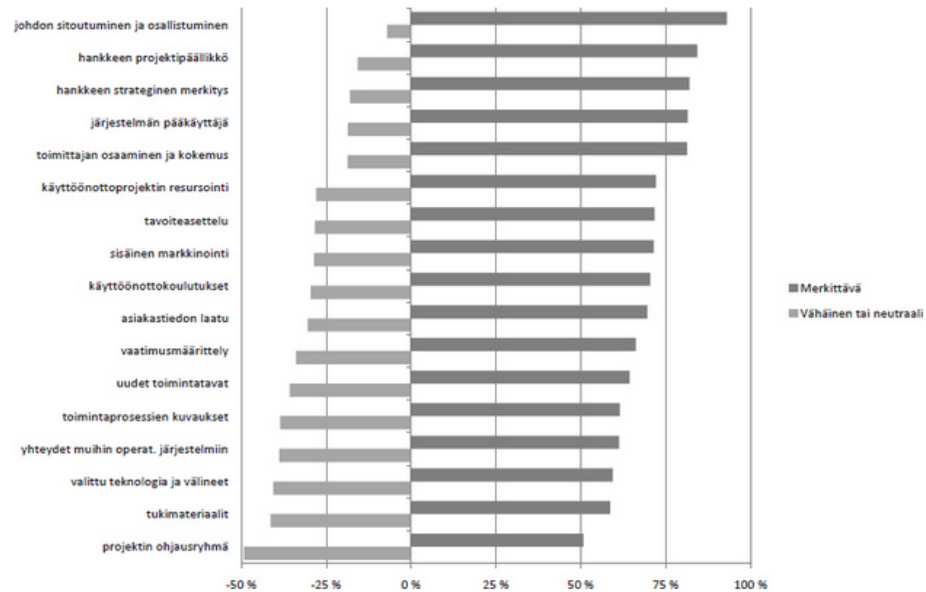
käyttämättömyys verhoutuu kiireen tai muun selityksen taakse. Käyttäjä valitsee jonkun toisen asian CRM:ää tärkeämmäksi ja käyttää työpanoksensa siihen. (Oksanen 2010, 25-26.) Oksasen mukaan CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti on onnistunut, jos jokainen seuraavista kriteereistä toteutuu: Vähintään 80 prosenttia suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää aktiivisesti. Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamiseen tarvittavaa tietoa. Järjestelmä toimii olennaisena osana organisaation tiedonhallintaa. (Oksanen 2010, 29.)

Oksasen mukaan epäonnistuneet CRM-käyttöönotot ovat yleisiä, sillä vain harva organisaatio oikeasti onnistuu muuttamaan toimintakulttuuriaan ja juurruttamaan CRM-työkalut ja -toimintatavat aidoksi osaksi liiketoimintaansa. CRM-käyttöönottojen onnistuminen edellyttää vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä. Asiakkuuksien aito haltuunotto ei ole mahdollista, jos sitä tukevat toimintatavat ja järjestelmät eivät ole kunnossa. Paras hetki niistä on huolehtia heti käyttöönoton yhteydessä, ei joskus epämääräisessä tulevaisuudessa. (Oksanen 2010, 30.)

6.3 Käyttöönoton menestystekijät

Dychen mukaan onnistunut CRM:n käyttöönottoprojekti lähtee liikkeelle, jostain tietystä osasta organisaatiota. Esimerkin avulla myös muut organisaation osat alkavat vähitellen kiinnostua CRM-järjestelmästä, kun sen tuottamat hyödyt havaitaan aiempien käyttäjäkokemusten perusteella. Vähitellen koko organisaatio on mukana käyttämässä CRM-järjestelmää. Tässä vaiheessa koko yrityksellä on yhtenäinen visio ja ymmärrys CRM:n käytöstä. (Dyche 2002, 155-156.)

CRM-käyttöönottojen menestystekijöitä tutkittiin Suomessa syksyllä 2010 THO Consulting OY:n toimesta. Yritysjohtajilta kysyttiin mielipiteitä käyttöönottojen menestystekijöistä. Tulokset on esitelty kuvassa:



Kuva 4. CRM-käyttöönottojen menestystekijät (Oksanen 2010, 48).

Kärkipaikan valtasi johdon sitouttaminen, jota lähes kaikki pitivät merkittävänä käyttöönoton onnistumisen kannalta. Seuraavat neljä sijaa olivat tasaväkisiä ja kolmen prosenttiyksikön sisällä toisistaan. (Oksanen 2010, 48.)

Tutkimuksen kärkipaikan vallannut menestystekijä ei tule yllätyksenä. Käytännössä kaikki CRM:stä kirjoittaneet asiantuntijat ovat painottaneet johdon sitouttamisen tärkeyttä. Sitouttamisen ja osallistumisen korostaminen on ymmärrettävää, koska mikään koko organisaatiota käsittävä hanke, jolla ei ole johdon tukea, ei luonnollisesti voi onnistua. Sitouttaminen johdon osalta tarkoittaa sitä, että työntekijät sitovat itse itsensä projektin menettelytapoihin, arvoihin ja käytäntöihin. Johto voi yrittää sitouttaa alaisiaan esimerkiksi palkitsemalla työntekijöitä aineellisilla ja aineettomilla menetelmillä. (Oksanen 2010, 49-50.)

Toiseksi tärkeimpänä tekijänä onnistumisen kannalta pidettiin projektipäällikön roolia. Projektipäällikön kyky saada asioita tehdyksi on välttämätön ominaisuus liiketoiminnan kehitysohjelmassa. Ideaalimaailmassa projektipäällikkö on CRM-omistajan oikea käsi ja he yhteistyössä toteuttavat yrityksen CRM-visiota. (Oksanen 2010, 105.)

Monet CRM-palveluita ostavat yritykset haluavat, että projektia vetää vain toimittajan päässä oleva projektipäällikkö ja asiakkaalla on pelkkä yhteyshenkilö. Tällöin projektin täysi vetovastuu jää toimittajalle. Täyttää projektin vetovastuuta ei tietenkään saa ilman rahallista lisäpanostusta.

Jos projektipäällikkö halutaan myös asiakkaan omasta organisaatiosta, tulee valinnassa painottaa sopivuutta, ei pelkkää saatavuutta ja innostusta. Oksasen painottaa itse projektipäällikön ominaisuuksissa tavoitehakuisuutta ja tavoitteisiin sitoutumista. Jos sopiva projektipäällikköä ei löydy omasta organisaatiosta, kannattaa sisäiset resurssit käyttää suosiolla tuottavaan työhön. (Oksanen 2010, 106.)

Hankkeen strateginen merkitys arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi. Tulos korostaa CRM-hankkeiden vahvaa kytkentää liiketoiminnan kehittämiseen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. CRM-projektit onnistuvat parhaiten, kun tuetaan muutosta uusilla toimintatavoilla ja tietoteknisillä ratkaisuuilla. (Oksanen 2010, 51.)

Pääkäyttäjän vaikutus arvioitiin neljänneksi tärkeimmäksi tekijäksi. Pääkäyttäjän merkitys on suuri CRM-järjestelmän ja -käyttökulttuurin kasvulle ja kehitykselle. (Oksanen 2010, 108).

Oksasen mukaan pääkäyttäjäksi valitaan usein hankkeen projektipäällikkö. Oksanen itse suosittelisi, että johtaminen kuitenkin eroteltaisiin sisällöllisestä tekemisestä ja näin ollen pääkäyttäjäksi valittaisiin organisaatiosta joku toinen. Varsinkin käyttöönoton aikana pääkäyttäjän tulee olla sitoutunut järjestelmän käyttöön ja onnistunut käyttöönotto edellyttää pääkäyttäjältä selkeitä panostuksia. Oksanen kiteyttää, että pääkäyttäjän sitoutuminen ja reipas asenne heijastuvat käytännössä aina erinomaisesti hyödynnettynä järjestelmänä. (Oksanen 2010, 109.)

Toimittajien osaaminen ja kokemus arvioitiin viidenneksi tärkeimmäksi menestystekijäksi. Kokeneet toimittajat tuntevat hyvät käytännöt ja mahdolliset vaaran paikat. Lisäksi toimittajan osaaminen antaa mahdollisuuden hyödyntää aiemmin hyväksi havaittuja toimintamalleja. Oksasen mukaan toimittajien osaamista ja kokemusta on arvioitava kahdesta eri näkökulmasta: toimittajaorganisaation kollektiivisen osaamisen ja projektiin allokoitun henkilöstön osaamisen näkökulmasta. Kokenut toimittajaorganisaatio voi epäonnistua tehtävässään, jos konsulteiksi nimetään kaikkein uusimmat ja kokemattomimmat henkilöt. Vastaavasti taas uusi toimittajaorganisaatio voi menestyä, jos se on onnistunut palkkaamaan joukkoonsa kokeneita konsultteja. (Oksanen 2010, 52.)

6.4 Organisaation resurssit

Epäonnistunut resursointi on yksi helpoimmista tavoista vaarantaa CRM-käyttöönoton aikataulu, lopputulos ja kustannukset. Resursoinnin ensisijainen tehtävä on varmistaa projektin onnistuminen, ja se edellyttää parhaita saatavilla olevia resursseja. Osaavia käyttäjiä ei kuitenkaan tulisi

valita siltä sektorilta, jotka ovat mukana ydinliiketoiminnan pyörittämisessä. Yleensä tällaiset henkilöt ovat mukana monessa muussa kehitysprojektissa, eivätkä välttämättä sitoudu täysin CRM:n käyttöön. (Oksanen 2010, 97.)

6.4.1 Projektiorganisaatio ja roolit

CRM-järjestelmän hankinnan jälkeen, jakautuu projektiorganisaatio kahteen osaan: asiakkaan ja toimittajan organisaatioon. Lähes poikkeuksetta toimittajan ja asiakkaan edustajat ovat vieraita toisilleen. Varsinkin laajemmissa projekteissa edustajat olisi hyvä tutustuttaa toisiinsa, jotta työskentely on sujuvampaa ja välttyttäisiin alkukankeuksilta. (Oksanen 2010, 99-100.)

Rooli	Kuvaus
CRM-omistaja	Vastuu CRM-vision synnyttämisestä ja sen toteutumisesta. Kokonaisvastuu järjestelmästä ja sen kehittämisestä. Isot kehityslinjat.
Projektipäällikkö	Projektin toimitusjohtaja, vastuu päivittäistason johtamisesta. Tyypillisesti CRM-projektissa on kaksi projektipäällikköä: yksi asiakkaalta ja toinen toimittajalta.
Pääkäyttäjä	Päivittäistason vastuu järjestelmästä ja siihen liittyvästä tuesta projektin päätyttyä. Toteuttaa ja tukee CRM-omistajan luomaa visiota.
Projektiryhmä	Suunnittelu, määrittely ja testaus projektipäälliköiden ohjauksessa. Usein mukana käyttöönotossa avainkäyttäjän roolissa.
Ohjausryhmä	Vastuu projektin valvonnasta ja seurannasta. Projektin hallitus.
Avainkäyttäjä	Vastuu paikallisesta tuesta omassa organisaation osassa. Toimii pääkäyttäjän oikeana kätenä käytännön asioissa.

Kuva 5. CRM-projektin keskeiset roolit ja vastuut tiivistettynä. (Oksanen 2010, 99).

Oksanen on esittänyt kirjassaan keskeisimmät asiakasorganisaation roolit ja näiden vastuut CRM:ään liittyen. Osa rooleista käynnistyy heti projektin alussa, osa sen aikana ja osa sen lopussa:

CRM-omistaja, ylimmäinen vastuu CRM-järjestelmästä, siihen liittyvistä toimintatavoista ja niiden kehittämisestä. Käytännössä aina johtotason henkilö organisaatiossa. CRM-omistajalta tulisi löytyä intohimoa järjestelmää kohtaan. Omistajan täytyy janota menestystä järjestelmälle ja sen käyttöönottoon liittyvälle muutokselle. Hänen tulee uskoa CRM-visioon ja haluta nähdä sen toteutuvan. Omistaja toimii myös esimerkkinä muille käyttäjille, joten järjestelmän käyttöosaamista vaaditaan ainakin tyydyttävällä tasolla.

Projektipäällikkö, projektipäällikkö on CRM-projektin toimitusjohtaja. Hän johtaa projektia päivittäistason ja vastaa siitä, että lopputulos toteutuu. Oksanen on luetellut kirjassaan Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät.

Pääkäyttäjä, pääkäyttäjän vastuulla on CRM-omistajan visioiden ja käyttötapojen jalkauttaminen organisaatioon. Pääkäyttäjä valvoo pelisääntöjen noudattamista ja vastaa loppukäyttäjien avunpyyntöihin. Laatii ohjeita ja selvittelee isompia kysymyksiä toimittajan tukipalvelun kanssa.

Projektiryhmä, vastaa ns. raskaista töistä. Osallistuu suunnitteluun, määrittelyyn ja testaukseen. Usein aktiivinen rooli myös käyttöönoton aikana. Johtajat ovat loistavia resursseja projektiryhmissä. He omaavat näkemystä ja kokemusta, ja pystyvät tekemään strategisesti kestäviä päätöksiä lennossa. Heidän osaltaan on kuitenkin varmistettava sitoutuminen työhön ja sen vaatimaan aikapanostukseen projektiryhmässä.

Ohjausryhmä, lopullinen vastuu projektin johtamisesta. Kutsutaan usein johtoryhmäksi. Toteuttaa johtamisvastuutaan seurannan, ohjauksen ja tuen muodossa. Ohjausryhmän miehitys koostuu niistä linjaorganisaatioiden esimiehistä, joiden yksiköitä CRM-projekti koskettaa. Heidän lisäksi ohjausryhmään kuuluu tietohallinnon edustaja (esim. tietohallintopäällikkö). Jäseniksi ei pidä ottaa projektiryhmän jäseniä projektipäällikköä lukuunottamatta. Ohjausryhmän ideaali koko on 5-7 henkeä.

Avainkäyttäjät, käyttävät järjestelmää enemmän kuin tavalliset peruskäyttäjät. Avustavat muita käyttäjiä tavanomaisissa ongelmissa. Toimivat erityisesti isoissa organisaatioissa, joissa käyttäjät sijaitsevat fyysisesti kaukana toisistaan. Projektiryhmän jäsenistä voi tulla avainkäyttäjiä käyttöönoton edetessä, koska ovat saaneet arvokasta osaamista toimintatavoista ja niiden soveltamisesta järjestelmään.

Tietosuojavastaava, käsite on peräisin terveydenhuollon lainsäädännöstä. Toimii erityisasiantuntijana tietosuojaan liittyvissä kysymyksissä ja siten auttaa henkilötietolain 5 pykälän edellyttämän hyvän tietojenkäsittelytavan ja siihen liittyvien asioiden toteutumista. Usein organisaation tietosuojavastaava vastaa myös muiden järjestelmien tietosuojasta.

Tekniset asiantuntijat, vastaavat muun muassa asennuksista, tietokantapalvelimista, verkkoyhteyksistä, palomuriavauksista ja tiedonsiirrosta. Yleensä teknisen tiimin tekeminen kannattaa erottaa muusta tekemisestä erilleen. Esimerkiksi teknisen asiantuntijaryhmän jäsenen ei kannata olla mukana projektiryhmässä, jotta tekniikan taitaja voi keskittyä hänen kohdallaan olennaisempaan tekemiseen. (Oksanen 2010, 100-117.)

6.5 Käyttöönotto ja käyttöönoton toteutus

Varsinainen käyttöönotto tarkoittaa käyttöönottoprojektin sitä vaihetta, kun hyväksytysti testattu ja testitapaukset läpäissyt järjestelmä otetaan käyttöön organisaatiossa. Käyttöönotto on projektin kriittisin ja isoissa organisaatioissa myös kallein vaihe. Monien satojen käyttäjien kouluttaminen tulee kalliiksi, joten käyttöönottoon kannattaa panostaa ja hoitaa se hyvin ensimmäisellä yrittämällä. Käyttöönotto on myös muutakin kuin koulutusta, Käyttöönoton tehtävänä on lunastaa projektille asetetut tavoitteet sekä mahdollistaa ja toteuttaa projektin aikana suunnitellut muutokset. Käyttöönotto vaatii panostusta koko organisaatiolta ja sen johdolta, ei pelkästään projektiryhmältä. (Oksanen 2010, 253.) Oksanen on luetellut kirjassaan käyttöönoton toteutuksen eri näkökulmia:

6.5.1 Sisäinen markkinointi

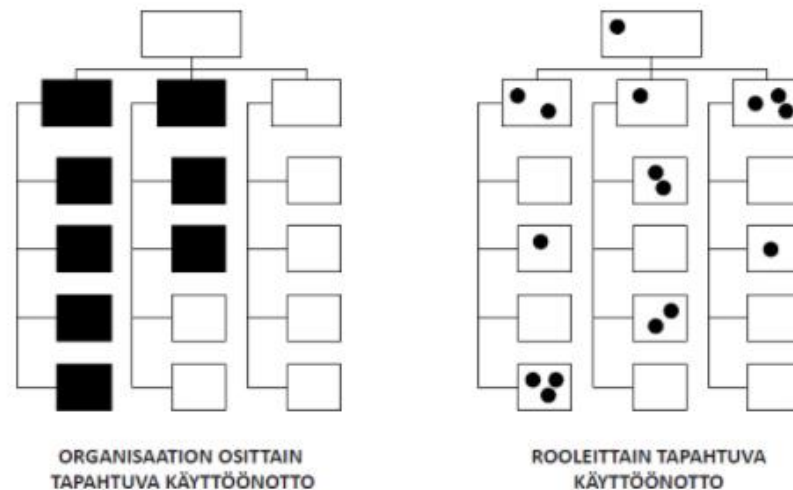
CRM-käyttöönotosta on lähes mahdotonta tiedottaa liikaa, varsinkin jos kyse on isossa organisaatiossa tapahtuvasta nopeasti toteutettavasta CRM-järjestelmän vaihdoksesta. Sisäinen markkinointi on paikallaan ennen käyttöönottoa, sen aikana ja vielä kauan sen jälkeenkin.

Sisäisen markkinoinnin keulakuvaksi paras valinta on CRM-omistaja. Hän tuntee projektin tavoitteet ja taustat ja osaa linkittää ne osaksi organisaation strategiaa ja tarinaa. Hänen tavoitteena on varmistaa, että kukaan ei koe jäävänsä vaille käyttöönoton alussa.

6.5.2 Käyttöönotonmalli

Käyttöönotonmalli on tapa, jolla uusi järjestelmä ja sen suomat uudet toimintatavat otetaan organisaatiossa käyttöön.

Oksasen mukaan käyttöönotonmalleja on kahta erilaista: organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto ja rooleittain tapahtuva käyttöönotto.



Kuva 3. Tavallisimmat CRM-projektin käyttöönotonmallit (Oksanen 2010, 256).

Osittain tapahtuva käyttöönotto etenee organisaation yksikkö kerrallaan. Vuorossa olevan yksikön kaikki käyttäjät koulutetaan samanaikaisesti käyttämään uutta järjestelmää ja sen tuomia uusia toimintatapoja. Käyttöönoton valmistuttua siirrytään seuraavaan yksikköön. Rooleittain tapahtuva käyttöönotto edistyy samalla periaatteella, mutta kohderyhmänä ovat roolit yksikköjen sijaan. Tällöin käyttöönotto tapahtuu ensin vaikka projektipäälliköiden ja asiakastukihenkilöiden kanssa ja sen jälkeen markkinoinnin asiantuntijoiden kanssa.

6.5.3 Tukimateriaalit

Käyttöönoton onnistuneeseen toteutukseen tarvitaan tukimateriaaleja. Näitä ovat muun muassa: pikaohjeet tärkeimmistä toiminnoista, käyttöönottokoulutusten palautelomake ja virheiden raportointilomake.

6.5.4 Koulutustilaisuudet

Jokaisen käyttöönoton selkärankana toimivat koulutustilaisuudet, joissa järjestelmän käyttö käydään läpi.

Koulutuksen vetäjän on hallittava kouluttamansa järjestelmä vähintäänkin ylivoimaisella tasolla, hänen on hallittava muutoksen jalkautuksen taidot ja hänellä on oltava kykyä suunnitella koulutuksen sisältö pedagogisesti oikein, eli koulutuksessa käytettävien esimerkkien, harjoitusten ja niiden toistojen täytyy loogisesti palvella käyttöönoton toteutumista.

Koulutuksen aikana kaikilla koulutukseen osallistuvilla käyttäjistä tulee olla käytössään oma tietokone. Tietojärjestelmiä ei voi opiskella missään muualla kuin tietokoneen äärellä. Jokaisella osallistujalla tulisi olla käytössään oma työasema, jos yksi käyttää konetta ja loput katsovat vierestä, vain tietokoneen käyttäjä oppii opetetut asiat. Koulutuksen tulee olla oikea aikaista, eli liityttävä käyttöönottohetkeen. Koulutuksiin tulisi osallistua kaikki ne henkilöt, jotka tulevat käyttämään järjestelmää edes jollain tasolla. Koulutuksen vetäjän vastuulla on myös seurata koulutuksen laatua. Tämä tapahtuu keräämällä palautteita. Mikäli palautteiden tulokset eivät ole tyydyttäviä, on koulutuksen sisältöä, rakennetta tai toteutustapaa muutettava.

6.5.5 Pääkäyttäjä ja käyttäjätuki käyttöönoton aikana

Pääkäyttäjältä vaaditaan suurta aktiivisuutta heti käyttöönotosta alkaen. Pääkäyttäjän on vakuutettava kollegansa siihen, että hän on käytettävissä ongelmatilanteissa ja kysymysten ilmetessä. Pääkäyttäjän avustuksella epävarmat käyttäjät saavat varmuutta järjestelmän käyttöön. Reaktiivisen asiakaspalvelun lisäksi hyvältä pääkäyttäjältä edellytetään proaktiivisuutta, eli järjestelmän käytön seuranta ja analysointia sekä virhetilanteiden ja käyttövirheiden tunnistamista.

6.5.6 Esimerkin voima

Johdon ja esimiesten tulee osallistua järjestelmän käyttöön, jotta he voivat toimia esimerkkinä muille organisaatiossa työskenteleville. Esimiesten ei tarvitse olla kaikkein näppärimpiä järjestelmänkäyttäjiä. (6.5.1-6.5.6, Oksanen 2010, 254-268.)

6.6 Käyttöönoton jälkeen

Hyvin toteutettu käyttöönottoprojekti ja laadukas CRM-järjestelmä eivät vielä takaa menestystä yritykselle, mutta ne voivat helpottaa menestyksen hankkimisessa. Järjestelmän säännöllinen käyttäminen ja työntekijöiden juurruttaminen järjestelmän käyttäjiksi ovat merkittäviä tekijöitä, jos yritys haluaa ottaa kaiken irti järjestelmän tarjoamista hyödyistä. (Dyche 2002, 261.)

Käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen ensimmäinen vuosi on kriittisin uusien toimintatapojen ja CRM-järjestelmän juurruttamiselle. Järjestelmä ja uudet toimintatavat ovat oman onnensa nojassa, jos organisaatio siirtää fokuksensa heti uuteen kehitysprojektiin. (Oksanen 2010, 286.)

CRM-järjestelmän käyttöä tulee seurata aktiivisesti ja tehdä tarvittavat korjaavat toimenpiteet heti ensimmäisten ongelmien ilmetessä, jotta käyttöönottoprojektin jälkeiset repсахdukset estetään heti alkuunsa. Käytön aktiivisuutta ja tietojen oikeellisuutta voi mitata periaatteessa, vaikka yksittäisten bittien tasolle saakka. Myöskään täydellisuuden tavoittelu ei ole mielekäästä, sillä sitä CRM-järjestelmissä harvemmin esiintyy. Seurannan tarkoituksena onkin ensivaiheessa lähinnä tunnistaa poikkeamia: jos samoissa työtehtävissä olevista henkilöistä toinen syöttää yksiköitä järjestelmään huomattavasti enemmän kuin toinen tietyllä mittausaikavälillä, on jossain ongelmaa. (Oksanen 2010, 287-289.)

Ongelmien tuominen yleiseen tietoisuuteen auttaa niiden ratkaisemisessa. Yleisesti saatavilla pidetyt ja yhteisissä kokouksissa tarkasteltavat käyttötilastot ja ongelmalistaukset tuovat niihin liittyvän tietoisuuden ja ongelmanratkaisun koko organisaation tasolle. Johtoryhmään ei tarvitse eikä pidä tuoda kaikkia käyttötilastojen yksityiskohtia, mutta kokonaisuuden ja mahdollisten korjaustoimenpiteiden on oltava koko johtoryhmää kiinnostava asia. (Oksanen 2010, 289.)

Yksilötasolla CRM-järjestelmän juurruttaminen käynnistyy toistojen avulla. Pelkkä kyky mekaaniseen toistoon ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, että järjestelmä tai toimintatavat olisivat juurtuneet kiinteäksi osaksi työprosesseja, sillä mekaanista tietojen syöttöä tai hakua voi tehdä millä välineellä tahansa. Aidosta toimintatavan ankkuroimisesta voidaan puhua vasta silloin, kun käyttäjä tunnistaa CRM-välineisiin liittyvän hyödyn omalle työlleen. Hyötynäkökulmaan liittyy olennaisesti riippuvuus, eli käyttäjä ei halua luopua välineestä, josta on hänelle hyötyä ja apua. CRM juurtuukin organisaatioon ja käyttäjille parhaiten, kun se on luonteva osa tekemistä kautta linjan. (Oksanen 2010, 290-291.)

6.6.1 Ylläpito organisaatiossa

Tietyt roolit pysyvät aktiivisena vielä käyttöönottoprojektin jälkeenkin. CRM-omistajalle, pääkäyttäjälle, tietosuojavastaavalle ja avainkäyttäjille on tarvetta projektin päätyttyä ylläpitotehtävissä. (Oksanen 2010, 295.)

Tuotantokäytön käynnistyttyä ja virallisen projektiorganisaation poistuttua on huolehdittava riittävien tukirakenteiden luomisesta. Merkittävässä roolissa tässä on aktiivista ja näkemyksellisistä avain-käyttäjistä koostettu CRM-kehitysryhmä, joka toimii jatkumona käyttöönottoprojektin aikaiselle projektiryhmälle. Pääkäyttäjä ja CRM-omistaja ohjaavat ja tukevat kehitysryhmän työtä. Kehitysryhmä toimii myös kunnossapitotehtävissä ja tarjoaa käyttäjätukea omissa organisaation osissaan. (Oksanen 2010, 295-296.)



Kuva 6. Ylläpitovaiheen tukirakenteet (Oksanen 2010, 296).

Useimmat CRM-järjestelmät jatkavat kehittymistään käyttöönottoprojektin jälkeen. Järjestelmiin lisätään uusia käyttäjiä, uusia toiminnallisuuksia toteutetaan ja olemassa olevia kehitetään liiketoiminnan muutosten ja tarpeiden mukaisesti. Käytön laajennukset tulisi projektoida ja tehdä niille käyttöönottosuunnitelmat. Oli sitten kyse uusien käyttäjien lisäämisestä, uusista toiminnoista tai olemassa olevien toimintojen muutoksista, on niiden levitys organisaation suunniteltava huolellisesti. Uusia käyttäjiä lisätessä olisi myös koulutuksesta ja perehdytyksestä huolehdittava. Koulutus ei saa jäädä uusien käyttäjien kollegoiden varaan. Uudet käyttäjät tarvitsevat samanlaista määrämutoista koulutusta ja tukea kuin mitä kaikille järjestelmän käyttäjille tarjottiin käyttöönoton yhteydessä. (Oksanen 2010, 297.)

Ylläpidon tehtäviin kuuluu myös asiakastietojen sekä dokumentaation ylläpito. Käyttäjien on tunnettava asiakastietojen käsittelyyn liittyvät tilanteet ja toimenpiteet sekä soveltaa pelisääntöjä niihin. Virheet tai puutteet asiakastiedoissa on korjattava heti havaitsemisen jälkeen. Dokumentaatioiden ylläpidosta vastaa järjestelmän pääkäyttäjä. Järjestelmän pelisäännöt, ohjeet ja tietosuojaan liittyvät dokumentaatiot vaativat säännöllistä tarkastelua. Niitä on kehitettävä ja ylläpidettävä jatkuvasti. (Oksanen 2010, 298-301.)

6.6.2 Tekninen ylläpito

Tekninen ylläpito koskettaa lähinnä niitä organisaatioita, joilla on in-house-ratkaisu. SaaS-ratkaisuna hankittujen CRM-järjestelmien ylläpidosta vastaa tavallisesti ratkaisutoimittaja. (Oksanen 2010, 301.)

Teknisen ylläpidon kaksi tärkeintä lähtökohtaa ovat ohjelmistopäivitykset ja tietoturvasta huolehtiminen. Tietoteknisesti ajatellaan usein, että ihannetilanne on pitää uusimmat versiot aina käytössä. Tällöin ongelmia pitäisi olla mahdollisimman vähän, ja asioiden pitäisi sujua tehokkaasti. Järjestelmän säännöllinen päivittäminen tuoreimpaan versioon pitää sen

kunnossa. Monet in-house-järjestelmiä käyttävät organisaatiot ovat ottaneet lähtökohdaksi, että niitä päivitetään lähtökohtaisesti kerran vuodessa. Järjestelmän tietoturvan on oltava myös järkevällä tasolla kaikista näkökulmista tarkasteltuna. Useimmat laissa mainitut asiat ovat tärkeitä myös liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna, koska esimerkiksi ulkopuolisten asiaton pääsy asiakastietokantaan tai sen tuhoutuminen, lienevät varsin hankalia asioita missä tahansa organisaatiossa. Järjestelmän henkilötiedot tulevat olla suojattuna asiattomalta pääsylvä. Henkilötietojen suojaamisen lisäksi järjestelmän käyttäjien käyttöoikeudet tulevat olla päivittäin ajan tasalla. Uusien ja varsinkin poistuvien käyttäjien oikeudet tulee päivittää heti kuntoon. Poistuvien käyttäjien oikeudet tulisi mielellään lakkauttaa heti, kun käyttäjä ei enää järjestelmää käytä. (Oksanen 2010, 302-303.)

7 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI VIRTUAALISAIRAALA 2.0 -HANKKEESSA

CRM käyttöönottoprojektissa toteutetaan ja käyttöön otetaan Virtuaalisairaala-hankkeen tarpeisiin soveltuva Microsoft Dynamics 365 for Sales -asiakkuudenhallintajärjestelmä. Järjestelmällä on tarkoitus tuottaa tehokkaat työkalut hankkeen resursointiin, tuotteiden, tietojen ja asiakkaiden hallintaan. Projekti on vahvasti sidoksissa muihin hankkeen projekteihin. (HUS, 2016.)

7.1 Microsoft Dynamics CRM ja Virtuaalisairaala

CRM-järjestelmän pääasiallisia tavoitteita ovat toimiminen asiakasrekisterinä Virtuaalisairaala-sovellusten alla, toimia Virtuaalisairaalan laiterekisterinä ja toimiminen Virtuaalisairaala palveluiden tietovarastona. Järjestelmällä suoritetaan Terveyskylän käyttöoikeuksien hallinta ja yhdistetään asiakkaille palveluja, laitteita ja asiantuntijoita. Palveluilla (CRM-tuote) tässä yhteydessä tarkoitetaan Virtuaalisairaala -hankkeessa toteutettavia digihoitopolkuja. (HUS & Innofactor 2016.)

Järjestelmän hankkeelle toimittaa Innofactor Oy. HUS, Innofactor Oy:n kanssa yhteistyössä määrittelee ja suunnittelee järjestelmän Virtuaalisairaala 2.0 hankkeen tarpeiden mukaan. Innofactor toteuttaa järjestelmän määritysten ja suunnittelun pohjalta. Järjestelmän tavoitteena on hyödyntää mahdollisimman paljon Microsoft Dynamicsin vakio-ominaisuuksia. Järjestelmää voidaan mukauttaa erikseen sovittaessa räätälöinneillä, jotta siitä saadaan Virtuaalisairaalan toimintaa vastaava tuote. (HUS & Innofactor 2016.)

7.2 Järjestelmässä oleva data

Tieto potilaasta muodostuu järjestelmän asiakasrekisteriin siinä vaiheessa, kun potilas rekisteröityy Terveyskylä palvelujen asiakaskäyttäjäksi. Rekisteröinti tapahtuu HUS Access Gateway (HAG) palvelun kautta. Potilas tunnistautuu vahvasti käyttäen pankkitunnistusta tai mobiilivarmennetta. Rekisteröitymisen jälkeen potilas on virallisesti Virtuaalisairaalan asiakasrekisterissä CRM-järjestelmässä.

Potilaan perustiedot integroituvat HAG:sta rekisteröitymisen jälkeen Terveyskylän Omapolku -palveluun sekä CRM-järjestelmän asiakasrekisteriin. Potilaan tiedoista esimerkiksi nimi, henkilötunnus puhelinnumero ja sähköpostiosoite tulevat CRM:ään näkyville.

Joissain tapauksissa Asiakas voidaan perustaa suoraan CRM:ään CRM-käyttäjän toimesta. Lähtökohtaisesti asiakkaat kuitenkin rekisteröivät käyttäjän itse HAG-palvelua käyttämällä, jonka jälkeen käyttäjä muodostuu CRM-järjestelmään automaattisesti.

Tunnistautuneen asiakkaan tai asiantuntijan identiteetin avulla, haetaan CRM:stä sovelluksen tarvitsemat asiantuntijan tai asiakkaan tiedot. Asiakkaan ja asiantuntijan käyttöoikeudet Terveyskylän sovelluksissa määritellään CRM järjestelmässä. (HUS & Innofactor 2017).

Terveyskylä-sovellusten ja CRM:n välillä on yleiskäyttöinen rajapinta, jonka kautta välitetään asiakas-, palvelu- ja laitetietoja Terveyskylä-sovellusten ja CRM:n välillä. (HUS & Innofactor 2017).

Järjestelmässä on tieto myös Terveyskylän palveluista eli hoitokokonaisuuksista, asiantuntijoista sekä laitteista. Tiedot hoitokokonaisuuksista syötetään järjestelmään yleensä pääkäyttäjien toimesta. Asiakkaille liitetään järjestelmän sisällä näitä hoitokokonaisuuksia jonohoitajien, toimesta, mikä mahdollistaa potilaan liittymisen tietyn hoitokokonaisuuden digihoitopolulle Omapolku/Digihoitopolku sovelluksessa. Jonohoitajille on luvitettu järjestelmässä "hallinnoija" niminen käyttäjärooli.

Hoitokokonaisuuteen kuuluvat erikoisala, Terveyskylän talo sekä hoitokokonaisuuden oma asiantuntijaryhmä, joka koostuu Terveyskylän ammattilaisista. Asiantuntijaryhmiin kuuluvat ammattilaiset vastaavat omaan hoitokokonaisuuteen linkitetyistä potilaista Terveyskylän Omapolku/digihoitopolku alustalla.

Laiterekisteri toteutetaan niin sanotussa projektin 2. Vaiheessa vuoden 2018 aikana. Järjestelmään tullaan liittämään asiakkaalle annettavia, asiakkaan hoitoon liittyviä laitteita. Laitetiedot ylläpidetään CRM:ssä.

Laitteiden mittaustiedot haetaan IoT-rajapinnan kautta ja varastoidaan Terveyskylän puolelle tietoaaltaseen. (HUS & Innofactor 2017.)

7.3 Järjestelmän käyttäjäroolit ja käyttäjät

Järjestelmän käyttäjille luvutetaan lisenssin antamisen jälkeen käyttäjärooli. Käyttäjärooli määrittää, millä tasolla järjestelmää pystyy käyttämään ja mitä toimintoja käyttäjä voi suorittaa.

7.3.1 Hallinnoija

Järjestelmän pääasiallisia käyttäjiä tulevat olemaan hallinnoijan käyttäjäroolilla toimivat käyttäjät. Nämä käyttäjät ovat esimerkiksi HUS:n jonohoitajia ja koordinaattoreita. Hallinnoijat liittävät lääkärin tekemän lähetteen perusteella potilaille palveluita sekä myöhemmin laitteita.

7.3.2 Pääkäyttäjä

Pääkäyttäjän roolilla on kaikki oikeudet kaikkeen tietoon. Pääkäyttäjä voi myös poistaa potilastietoon verrattavaa tietoa sekä tehdä muutoksia tietomalliin, mikä on huomattava pääkäyttäjän oikeuksia annettaessa. (HUS & Innofactor 2017.) Pääkäyttäjän tulee kiinnittää käyttöön erityistä varovaisuutta, ettei mitään peruuttamatonta tapahdu.

O365 Portaalin yleiset järjestelmävalvojat voivat myös tehdä itsestään tai muista CRM pääkäyttäjiä. (HUS & Innofactor 2017.)

7.3.3 Omistajaryhmä

Palvelulla, Palvelun toteutuksella ja Osallistujalla on järjestelmässä omistaja. Omistaja on yleensä Ryhmä, esimerkiksi joku Terveyskylän taloista. Ryhmä muodostuu talon asiantuntijoista. Ryhmällä on käyttöoikeusrooli, jonka antaa lisäys, katselu- ja muokkausoikeuden ryhmän omistamaan tietueeseen. (HUS & Innofactor 2017.)

7.3.4 Tarkastaja ja palvelupäällikkö

Tarkastajan roolilla toimivilla käyttäjillä on lukuoikeus kaikkeen tietoon järjestelmässä. (HUS & Innofactor 2017.)

Tarkastaja voi vain etsiä tarvitsemaansa tietoa. Muokkaukset ja muiden toimintojen suorittaminen ei tarkastajalla onnistu.

Palvelupäällikön rooli on tarkoitettu muille kuin terveysalan asiantuntijoille. Roolilla ei voi tarkastella potilastietoon verrattavaa tietoa (Asiakas, Asiakkaan laite, Palvelun toteutus, Osallistuja). (HUS & Innofactor 2017.)

Palvelupäällikön roolilla voidaan hallita käyttäjiä, Palveluita ja Laitteita. (HUS & Innofactor 2017.)

7.3.5 Koordinaattori ja asiantuntija

Koordinaattorin ja Asiantuntijan roolit on tarkoitettu terveysalan ammattilaisille, jotka käyttävät CRM:ää lähinnä pienten muutosten tekemiseen ja kommentointiin, esimerkiksi päivittävät Asiakkaan yhteystietoja tai kirjaavat kommentteja Palvelun toteutukselle. (HUS & Innofactor 2017.)

Koordinaattorilla ja Asiantuntijalla on lukuoikeus niihin Osallistujatietueisiin, jotka he itse omistavat, tai tietueen omistaa ryhmä, johon käyttäjä kuuluu. Esimerkiksi Painonhallintatalon koordinaattori näkee oman talon palveluihin liitetyt potilaat.

Asiantuntijalla on vielä lisäksi oikeus kytkeä Laitteita ja Asiakkaita, eli liittää asiakkaille hoitoon liittyviä laitteita.

Asiantuntijanroolia käyttävät pääasiassa terveydenhuollon asiantuntijat, esimerkiksi lääkärit. Lääkäri voisi esimerkiksi halutessaan tarkastella järjestelmässä omiin potilaihin kytkettyjä palveluja ja laitteita. Lääkäri näkee lähtökohtaisesti samat tiedot Terveyskylän Omapolku -sovelluksesta palveluiden integroinnin seurauksena, jolloin CRM:n käyttö ei ole lääkärille välttämätöntä.

7.3.6 Sisällöntuottaja

Sisällöntuottajalla on lukuoikeudet kaikkeen paitsi asiakkaiden tietoihin.

7.4 Järjestelmän testaus

Testausta varten järjestelmän pääkäyttäjät asensivat yhteistyössä toimittajan kanssa järjestelmästä ilmentymän HUS:n Office 365 ympäristöön. Ilmentymälle määritettiin muun muassa nimi ja URL-osoite. Jatkossa järjestelmän pääkäyttäjät luovat ilmentymät itsenäisesti esimerkiksi tuotantokäyttöä varten.

Asennuksen yhteydessä ensimmäisille käyttäjille annettiin CRM-lisenssit, jotta testijärjestelmää pääsee käyttämään. Käyttäjille luvitettiin myös käyttöoikeusroolit testausta varten.

Järjestelmä testattiin toimittajan sekä HUS-Virtuaalisairaalan toimesta. Ensin toimittaja suoritti järjestelmälle oman testauksen, jonka jälkeen HUS-Virtuaalisairaala suoritti järjestelmälle hyväksymistestauksen. Testauksen perustana toimi CRM-määrittelydokumentti, johon toteutetun järjestelmän toiminnallisuutta verrattiin.

Hyväksymistestaus Virtuaalisairaala-tiimin toimesta suoritettiin keväällä 2017. Testauksessa käytiin läpi yleisimmät ja olennaisimmat toiminnot asiantuntijan, hallinnoijan, pääkäyttäjän ja tarkastajan rooleilla. Testauksen tulokset kirjattiin HUS Tietohallinnon käyttämään testaushallintajärjestelmään. Testauspöytäkirja toimitettiin projektin ohjausryhmälle ja toimittajalle.

7.4.1 Testauksen tulokset

Testausta varten luodut testitapaukset menivät kaikki hyväksytysti läpi. Määrittelydokumentti vastasi hyvin pitkälti järjestelmän toiminnallisuuksia. Joidenkin testitapausten yhteyteen kirjattiin ylös kommentteja testiajojen aikana. Kommenteissa oli lähinnä ideoita, joiden avulla järjestelmän käytettävyyttä voisi parantaa.

Testauksen päätyttyä johtopäätökset kirjattiin ylös. Järjestelmän testaus meni kokonaisuudessaan hyväksytysti läpi. Olennaisimmat toiminnot oli toteutettu määritysten mukaisesti ja ne testattiin toimiviksi. Toimittajalle välitettiin järjestelmän käytettävyyden paranteluun liittyvät kommentit.

Testauksen aikana tuli esiin selainten käyttöön liittyvä ongelma, joka tulee korjata HUS-tietohallinnon toimesta. Internet Explorer 11 kysyy CRM:ää käynnistettäessä noin 10 kertaa "Tämä verkkosivu yrittää avata sivuston, joka on luotettujen sivustojen luettelossa. Haluatko, että tämä sallitaan".

Tämä edellä mainittu ongelma johtuu HUS-tietohallinnon tietoturvapoliitikasta. Ongelma on korjattava järjestelmän tuotantoversioon, ettei se häiritse loppukäyttäjiä.

7.4.2 Integraatiotestaus

Integraatorajapinnan testaus aloitettiin noin kuukausi CRM-järjestelmän testauksen jälkeen Terveyskylän Omapolku ja digihoitopolku -projektissa. Integraatiotestaus ei siis varsinaisesti kuulunut CRM-projektiin.

Integraatiotestauksessa käytiin läpi CRM-järjestelmään tehtyjä toiminallisuuksia ja sitä, miten nämä toiminallisuudet näkyvät digihoitopolkusuovelluksessa. Esimerkiksi testiasiakaskäyttäjille lisättiin palveluntoteutuksia CRM-järjestelmässä. Tämän jälkeen tarkastettiin saiko asiakas palvelun toteutuksen myös Omapolku-sovelluksessa. Samalla tarkastettiin, että asiakkaan tiedot olivat integroituneet oikeassa muodossa CRM-järjestelmästä Omapolku-sovellukseen. Omapolun ammattilaisroolilla myös varmistettiin, että myös ammattilainen näkee asiakkaalle luodun palvelun toteutuksen. Toisin sanoen ammattilainen testattiin, että ammattilainen näkee asiakkaan digihoitopolun osallistujissa.

Integraatiotestaukseen liittyvät testitapaukset menivät lähes kaikki hyväksytysti läpi. Bugeihin liittyviä korjauksia piti tehdä vain Omapolku-sovelluksen päässä eikä CRM-järjestelmässä. Integraatiotestauksen suoritti yhteistyössä HUS-Virtuaalisairaala ja Omapolku-sovelluksen sovelluskehityksen toimittaja Innofactor Oy.

7.5 CRM-Järjestelmän käyttöönottoprojekti Virtuaalisairaala -hankkeessa

Käyttöönottoprojekti aloitettiin virallisesti syksyllä 2016. Järjestelmä tilattiin HUS-tietohallinnon toimesta. Järjestelmää varten rahoitusta saatiin Microsoftilta. Alusta lähtien oli selvää, että tuote tulee kuulumaan Microsoftin tuoteperheeseen, koska HUS hyödyntää tiivistä Microsoftin Office 365 pilvipalvelua. Virtuaalisairaala 2.0 -hanke käyttää myös Microsoftin Azure pilvipalvelua palvelinten alustana. CRM-järjestelmästä tilattiin Dynamics 365 versio, joka toimii osana Office 365 pilvipalvelua. Dynamics 365 siis toimii osana HUS:n Office 365 ympäristöä. Näin ollen Dynamics 365:tä voi helposti käyttää muiden Microsoftin Office 365:een kuuluvien tuotteiden, kuten analytiikkatyökalu Power BI:n, kanssa.

Aluksi järjestelmää lähdettiin määrittelemään HUS-Virtuaalisairaalan tarpeiden mukaan. Määrittelypalavereja järjestettiin toimittajan kanssa noin kahden viikon välein syksyn 2016 aikana, vuoden 2017 alkuun saakka. HUS-Virtuaalisairaalan puolesta järjestelmää oli palavereissa määrittelemässä useampi henkilö.

Palavereissa oli, alkua lukuun ottamatta, mukana CRM-projektipäällikkö. Muut palaveriin osallistujat vaihtelivat hankkeen johdosta ohjelmistosuunnittelijoihin. Toimittajan puolesta palavereissa oli poikkeuksetta mukana CRM-konsultti ja projektipäällikkö. Määrittelypalavereissa päätettiin asioita yhteistuumin HUS-Virtuaalisairaalatiimin ja toimittajan kanssa. Toimittaja teki palaverien

perusteella määrittelydokumentin, jonka perusteella Dynamics CRM räätälöitiin HUS-Virtuaalisairaalan tarpeisiin.

Määrittelypalaverissa käsiteltiin muun muassa järjestelmän käyttäjärooleja, asiakkaiden dataa, lokitusta, integrointia, tietomallia ja tietueiden rakenteita.

Määrittelypalaverien jälkeen Dynamics CRM:n testiympäristö asennettiin HUS:n Office365-pilvipalveluympäristöön HUS-Virtuaalisairaalan CRM-projektipäällikön ja toimittajan CRM-konsultin toimesta. Asennus tehtiin Microsoftin parhaiden käytäntöjen mukaisesti lisäämällä ilmentymiä tilaukseen.

Tämän jälkeen ensimmäiset käyttäjät luotiin järjestelmään. Jäsenille annettiin myös käyttöoikeusroolit. Käyttöoikeusrooleja vaihdeltiin myöhemmin, kun järjestelmälle suoritettiin hyväksymistestaus, jotta testaus pystyttiin suorittamaan monen eri käyttäjäroolin näkökulmasta.

7.5.1 Käyttöönottoprojektin haasteet ja riskit

Yksi suurimmista riskeistä on loppukäyttäjien osaaminen. Loppukäyttäjää ei saa jättää käytön osalta yksin, jotta varmistetaan järjestelmän sujuva ja tuottelias käyttö kaikkien käyttäjien osalta.

Dynamics for Sales 365 käyttöliittymä on jo perusominaisuuksiltaan varsin monipuolinen, mikä voi hämmentää loppukäyttäjää. Loppukäyttäjille täytyy järjestää käyttöönottokoulutuksia sekä luoda kirjallinen käyttöohje, jotta järjestelmän käyttö on käyttäjälle alusta alkaen luonnollista ja helppoa. Tämän opinnäytetyön yhteyteen luodun käyttöohjeen on tarkoitus opastaa etenkin järjestelmän pääkäyttäjää sekä hallinnoijia.

Suurimmat riskit käyttöönottoprojektin jälkeen ovat: (HUS 2016).

- Järjestelmä ei keskustele halutulla tavalla muiden järjestelmien kanssa
- Muiden Virtuaalisairaala-hankkeen projektien aikataulut
- Mahdolliset väärinkäytökset

CRM-järjestelmän integraatio muihin hankkeen järjestelmiin on oltava kunnossa, jotta järjestelmästä hyödytään myös muissa hankkeen projekteissa. Integraatiotestausten perusteella CRM-järjestelmän ja Omapolku -sovelluksen välinen integraatio toimii mallikkaasti. Muihin sovelluksiin integraatiot toteutetaan myöhemmin. Alkuvaiheessa kaikista tärkein oli saada integraatio toimimaan Omapolku -sovelluksen kanssa.

Muiden projektien aikataulut vaikuttavat myös CRM-projektiin. Tällä hetkellä CRM-järjestelmän käyttöönotto varsinaisten käyttäjien osalta on

myöhästynyt (pois lukien pääkäyttäjät) toisista projekteista johtuen. Erytisesti Omapolku -sovelluksen projekti on vaikuttanut CRM-projektiin. CRM-järjestelmään ei saada varsinaista asiakasdataa ennen kuin Omapolku -sovelluksen digihoitopoluilla on asiakkaita. CRM-järjestelmän tuotanto-iteraatio on ollut olemassa jo jonkin aikaa, mutta sitä ei olla päästy vielä käyttämään oikean asiakasdatan osalta.

Mahdolliset väärinkäytökset nähdään myös mahdollisena riskinä. CRM-järjestelmällä tulee olemaan satoja käyttäjiä tuotantoympäristön käyttöönoton jälkeen. Järjestelmässä tulee olemaan arkaluontoista asiakasdataa, jota ei missään nimessä haluta luovuttaa eteenpäin tai tutkittavan asiattomasti järjestelmän käyttäjien toimesta. Ohjeistuksilla yritetään estää datan joutuminen väriin käsiin. Käyttäjiä ohjeistetaan huolelliseen käyttöön. Esimerkiksi kehoitetaan välttämään käyttöä yleisissä tiloissa, jossa on paljon muita henkilöitä. Lokituksen avulla tutkitaan, etteivät kaikki järjestelmän käyttäjät katsele arkaluontoisia tietoja asiakkaista, kuten henkilötunnuksia, puhelinnumeroita ja sähköpostiosoitteita. Tommi Oksasen mainitsema käyttöoikeuksien ajan tasalla pitäminen on myös hyvä olla kunnossa. Tällä estetään ainakin poistuneiden käyttäjien toteuttamat väärinkäytökset.

7.5.2 Käyttöönottoprojektin onnistumiset

Käyttöönottoprojekti on ollut tähän mennessä varsin onnistunut. Toteutus- ja määrittelyvaiheesta tehdyn ansaitun arvon analyysin perusteella järjestelmä on jo tähän mennessä pystynyt tuottamaan ansaittua arvoa verraten projektin kustannuksiin. Projektin osalta kulut ovat olleet myös pienemmät kuin suunniteltu budjetti. (HUS 2017.)

Toimittajan osaaminen ja kokemus on varmistanut sen, että ylimääräisiltä lisäkuluilta on tähän mennessä välttytty. Järjestelmä heti ensimmäisten testausten perusteella todettiin toimivaksi ja siitä saatiin määritysten mukainen. Toimittaja jouti tekemään ainoastaan pieniä muutoksia testauksen jälkeen.

Korostan edelleen projektipäällikön tärkeyttä projektin onnistumisen kannalta. Projektipäällikkö toi tarvittavaa osaamista määrittelyvaiheen aikana. Projektipäällikkö oli tiiviisti yhteydessä toimittajaan määrittelyvaiheen aikana, mikä varmisti osittain sen, että tarvittavat toiminnot löytyivät järjestelmästä heti ensimmäisten testausten aikana. Projektipäällikkö on pitänyt yhteyttä toimittajaan tiiviisti myös määrittely- ja toteutusvaiheen jälkeen, joten myöhemmin projektin 2. vaiheessa toteutettavien toimintojen osalta alkaa olla selvät sävelet.

CRM-järjestelmä on tällä hetkellä valmis käyttöä varten. Järjestelmään on tarkoitus tuoda ensimmäiset hallinnoijan roolilla toimivat käyttäjät syksyn 2017 aikana, jolloin myös ensimmäiset tiedot varsinaisista asiakkaista muodostuu järjestelmään. Järjestelmän pääkäyttäjät ovat käyttäneet järjestelmää kevästä 2017.

7.6 Järjestelmän ylläpito ja myöhemmin toteutettavat toiminnallisuudet

CRM-järjestelmän teknisestä ylläpidosta vastaa pääasiassa järjestelmän toimittaja. Toimittaja suorittaa esimerkiksi tarvittavat versiopäivitykset ja vastaa tietoturvan ylläpidosta.

Muu ylläpito tapahtuu CRM:n sisällä, josta on vastuussa Virtuaalisairaala-hankkeen tiimi. Käytön ylläpito on pääasiassa järjestelmän pääkäyttäjien vastuulla. Pääkäyttäjien on luotava aina tarvittaessa esimerkiksi uusia palveluja, käyttäjäryhmiä ja liittää uusia HUS-ammattilaisia järjestelmän käyttäjiksi. Tämän opinnäytetyön yhteydessä olevassa käyttöohjeessa on esitetty uuden palvelun ja käyttäjäryhmän luominen. HUS-ammattilaisia liitetään järjestelmän käyttäjiksi antamalla käyttäjälle CRM-lisenssi. Lisenssin antamisen jälkeen Dynamics 365 for Sales CRM-järjestelmä ja siihen luodut ilmentymät ovat HUS-ammattilaisen käytettävissä.

CRM-järjestelmään ollaan tekemässä lisää toiminnallisuuksia projektin niin kutsutussa 2. vaiheessa, joka aloitetaan vuoden 2017 lopussa. Vaatimuksia on tähän mennessä määritelty jo melko paljon. Projektissa mukana olevilla on jo muodostunut melko selkeä kuva siitä, mitä ollaan toteuttamassa.

Järjestelmään ollaan toteuttamassa projektin 2. vaiheessa todennäköisesti muun muassa laiterekisteri, asiakaspalautekanava ja palveluiden monipuolisempi hallinta.

Potilailla tulee olemaan laitteita omassa käytössään osana digitaalista hoitoa. Nämä laitteet on tarkoitus lisätä laiterekisteriin. Laiterekisteristä on myös tarkoitus selvittää, mikä laite kenelläkin potilaalla on käytössä ja mitkä laitteet ovat vapaana käytettäväksi. Laiterekisterin on tarkoitus toimia osana CRM-järjestelmää.

CRM-järjestelmään on tarkoitus rakentaa asiakaspalautekanava, jossa järjestelmän käyttäjät näkevät asiakkaan antaman palautteen esimerkiksi asiakkaan käyttämään digitaaliseen palveluun liittyen. Asiakkaan antamaan palautteeseen voi myös vastata hyödyntäen asiakaspalautekanavaa.

Virtuaalisairaalan palveluja on myöhemmin tarkoitus hallita vielä monipuolisemmin. Tällä hetkellä muun muassa Omapolku-sovelluksen

digihoitopolkujen käyttöoikeuksia hallitaan CRM-järjestelmässä. Myöhemmin järjestelmään mahdollisesti lisätään myös muita hankkeen palveluja.

8 ASIAKKAAN LIITTÄMINEN VIRTUAALISAIRAALA 2.0 -HANKKEEN PALVELUUN DYNAMICS 365-JÄRJESTELMÄSSÄ

Käyttöoppaassa esitetään kuvakappauksia hyödyntäen, miten Dynamics 365 CRM-järjestelmässä asiakas liitetään osaksi Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen palvelua. Toisin sanoen CRM-asiakastietueelle luodaan CRM-tuotteeseen liittyen palvelun toteutus. Ensin luodaan testiasiakas järjestelmään. Tämän jälkeen luodaan testipalvelu, (CRM-tuote) jonka osaksi testiasiakas lopulta liitetään (luodaan palvelun toteutus asiakkaalle). Palvelun luonnin on tarkoitus toimia ohjeena lähinnä HUS Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen Dynamics 365 pääkäyttäjille, jotka tulevaisuudessa tekevät järjestelmään palveluja. Palvelun lisääminen asiakkaalle on tarkoitus toimia pääasiallisena ohjeena niin kutsutuille jonohoitajille, jotka tulevat liittämään potilaille (asiakkaille) Virtuaalisairaalan palveluja Dynamics 365-järjestelmässä.

Asiakkaat pääsevät käyttämään Virtuaalisairaalan palveluja Omapolku -sovelluksessa sen jälkeen, kun Dynamics 365-järjestelmässä asiakas on liitetty osaksi palvelua. Dynamics 365:n ja Omapolku -sovelluksen välille on tehty integraatio. Palvelut tulevat näkyville asiakkaan Omapolku -sovellukseen heti sen jälkeen, kun ne ovat liitetty asiakkaalle Dynamics 365 järjestelmässä.

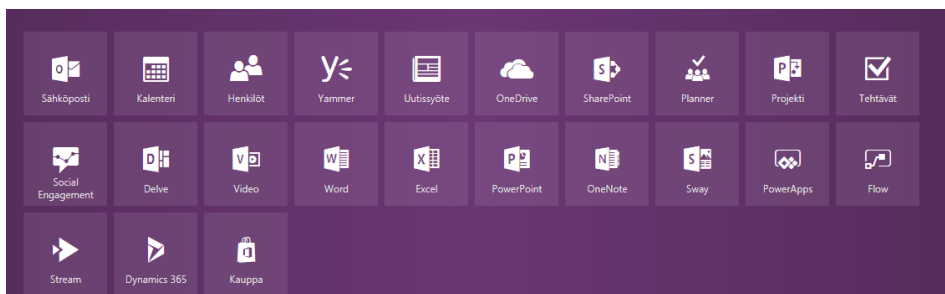
Käyttöohje on laadittu omien käyttökokemusteni pohjalta. Käyttöohje löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä ja siitä tuotetaan erillinen versio järjestelmän loppukäyttäjille.

8.1 Testiasiakkaan luominen järjestelmään

Ensiksi luodaan uusi testikäyttäjä Dynamics 365-järjestelmän testiympäristöön. Asiakaskäyttäjä pitää luoda testiympäristöön manuaalisesti. Tämä osa ohjeesta on lähinnä pääkäyttäjille, joiden täytyy testata järjestelmän toimintoja tai esimerkiksi integrointia Dynamics 365:n ja Omapolku -sovelluksen välillä.

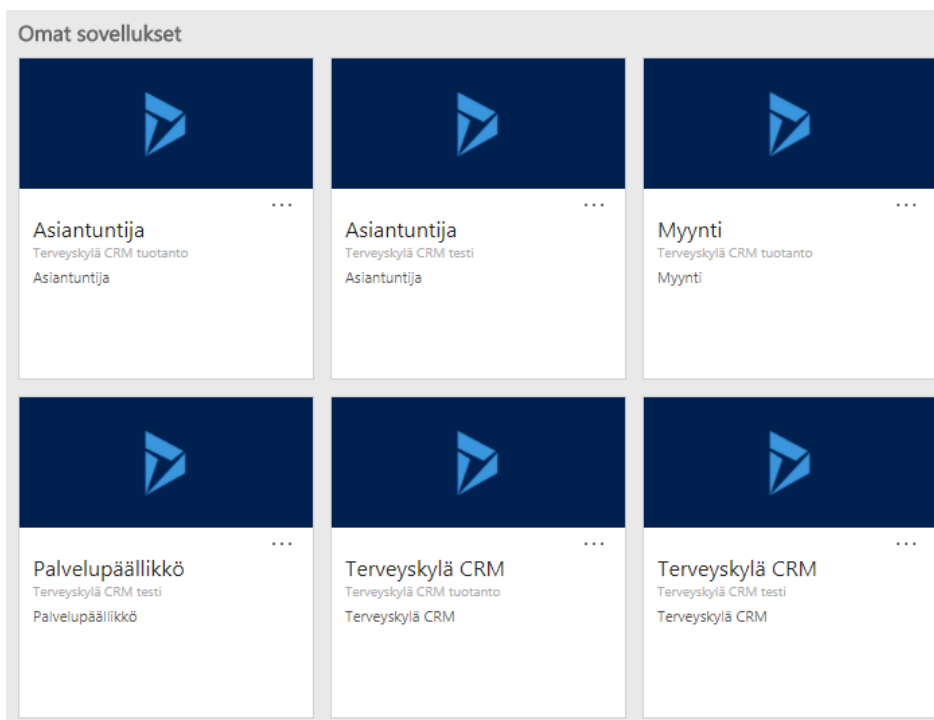
Tuotantoympäristö tulee toimimaan varsinaisena asiakasrekisterinä. Sinne asiakasdata muodostuu automaattisesti sen jälkeen, kun asiakas on rekisteröinyt käyttäjän Virtuaalisairaalan verkkopalveluja varten. Asiakas ei siis pääse käyttämään Virtuaalisairaalan palveluja, ellei asiakaskäyttäjä ole rekisteröity.

Ensin kirjaututaan HUS:n Office 365 ympäristöön omalla HUS-tunnuksella. Office 365:n aloitussivulta valitaan Dynamics 365 -sovellus. Dynamics 365 näkyy Office 365 etusivulla, jos HUS-käyttäjä on lisätty Dynamics 365-järjestelmän käyttäjäksi Office 365 pääkäyttäjän toimesta.



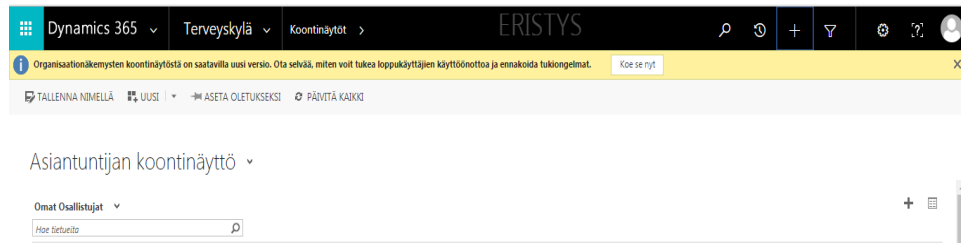
Kuva 7. Office 365 etusivun katologi, jossa mukana myös Dynamics 365.

Dynamics 365 avautuu uuteen välilehteen, jonka jälkeen valitaan Dynamics 365 ilmentymä. Tässä tapauksessa valitaan ”Terveyskylä CRM testi”, koska järjestelmään ollaan syöttämässä dataa demotarkoituksessa. Normaalisti käyttäjät valitsevat Terveyskylä CRM tuotanto, kun ollaan tekemisissä oikeiden asiakkaiden ja palvelujen kanssa.



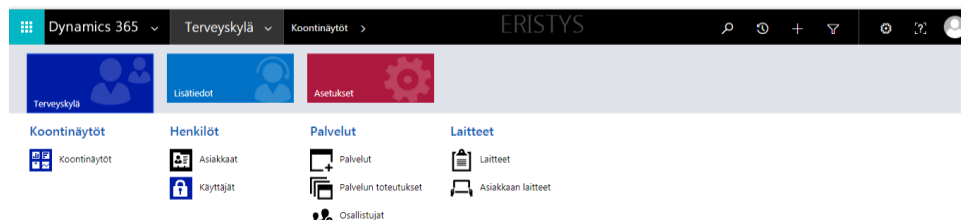
Kuva 8. Virtuaalisairaalan Dynamics 365 ilmentymät.

Ilmentymän valinnan jälkeen käyttäjä ohjautuu Dynamics 365-järjestelmän etusivulle. Etusivulla näkyy asiantuntijan koontinäyttö, johon saa näkyville järjestelmässä olevaa koottua dataa määritysten avulla. Järjestelmän etusivulle saa esimerkiksi halutessaan koottua tiedot kaikista järjestelmän asiakkaista suodatettuna aakkosjärjestyksessä.



Kuva 9. Dynamics 365 etusivu ja Asiantuntijan koontinäyttö.

Luodaan järjestelmään uusi testiasiakas. Tässä demossa käyttäjällä on pääkäyttäjän käyttäjärooli, joten testiasiakkaan luonti onnistuu. Uuden asiakkaan voi luoda Dynamics 365:n asiakasosiosta. Asiakasosioon voi siirtyä mustan headerin kautta. "Terveyskylä" kohdan vierisestä nuolesta avautuu siirtymävalikko.



Kuva 10. Dynamics 365 valintanauhan siirtymiä. Virtuaalisairaalan järjestelmässä on mukana oheiset siirtymät. "Asiakkaat" löytyvät "Henkilöt" -osion alta.

Siirrytään osioon, johon on koottu kaikki järjestelmässä olevat asiakaskäyttäjät. Osion yläosassa on lista toiminnoista. Asiakasprofiileja voi esimerkiksi poistaa tai viedä tiedot asiakkaista Excel -dokumenttiin. Tässä tapauksessa luodaan uusi asiakas kohdasta "Uusi".

Koko nimi	Status	Lähihoite	Pesttoimipaikka	Matkapuhelin	Sähköposti	Alakäinen
Taneli Testhenkilö	Ei hoitosuhteessa	Suittilankatu 1	Lohja		est@test.fi	
Taneli Testhenkilö	Hoitosuhteessa	Paaskivenkatu 4	Helsinki	040-12345678	teppo@test.fi	
Tapari Savolainen	Ei hoitosuhteessa	Paaskivenkatu 4	Helsinki	046-46373819	Tapari.Savolainen@email.fi	
Tapio Väisänen	Ei hoitosuhteessa	Paaskivenkatu 4	Helsinki	046-46373819	Tapio.Vaisanen@email.fi	
Tauno Testhenkilö	Ei hoitosuhteessa	Kolviukintie 10	Lohja			
Teppo Testhenkilö	Hoitosuhteessa	Paaskivenkatu 4	Helsinki	040-12345678	tepp@test.fi	
Tero Testhenkilö	Hoitosuhteessa	Paaskivenkatu 4	Helsinki	040-99999999	tero@test.fi	
Testi Testaja	Hoitosuhteessa	Paaskivenkatu 4	Helsinki	0123456789	pekka.pottias@example.com	

Kuva 11. Dynamics 365 asiakas -näkökulma, johon koottu kaikki järjestelmän asiakasentiteetit. Kohdasta "Uusi" saa luotua uuden asiakasentiteetin.

Uutta asiakasprofiilia luodessa tulee täyttää vähintään kaikki punaisella tähdellä merkityt pakolliset kentät. Tietojen tallennus ei onnistu ennen kuin pakolliset kentät on täytetty.

ASIAKASPROFIILI
Uusi Asiakasprofiili

Syntymäpäivä
Ei hoitosuhteessa

Yleiset

PERUSTIEDOT

Koko nimi *

Kutsumanimi *

Sukupuoli *

Perhesuhde *

Ammatti *

Koulutustaso *

Asiointikieli *

Valitse valikosta

YHTEYSTIEDOT

Matkapuhelin *

HOIDOT

Palvelun toteutus

Saati tämän sisällön käyttöön, kun luot tietueen.

ROOLIT

LAITTEET

Laite

Tunniste (Laite)

Status

Laityyppi

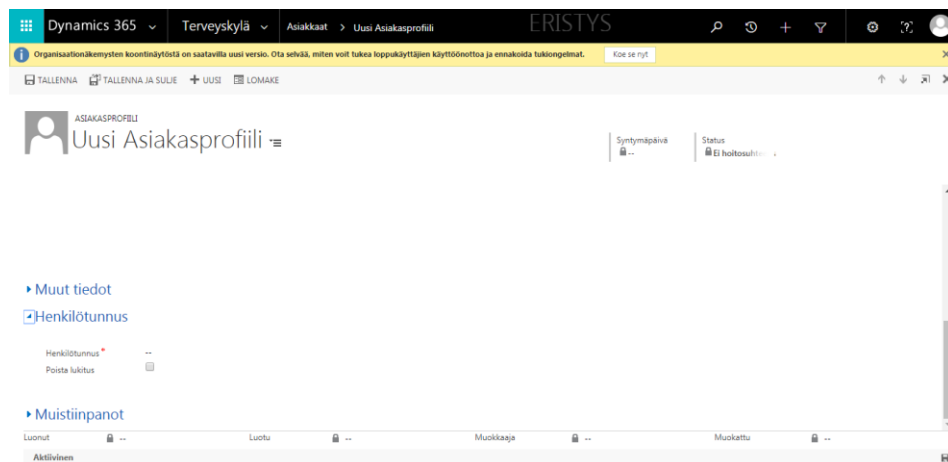
Alkaa

Päättyy

Kuva 6. Uuden asiakasprofiilin luonti. Kaikki punaisella tähdellä merkityt pakolliset kentät on täytettävä.

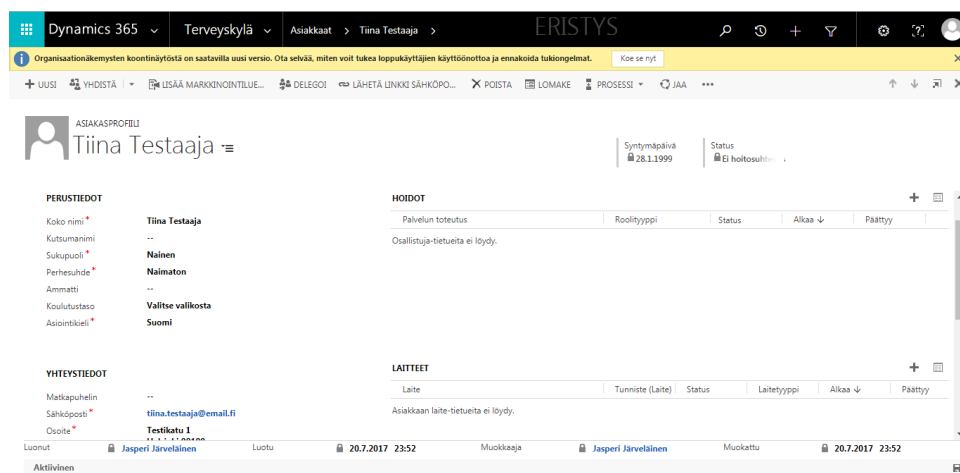
Tässä demossa luodaan uusi asiakasprofiili nimeltään "Tiina Testaja". Kyseiselle testiasiakkaalle luodaan myös palveluntoteutus myöhemmin.

Asiakkaalle tulee syöttää myös yksilöivä henkilötunnus. Henkilötunnuksen voi syöttää laajentamalla "Henkilötunnus" -välilehden.



Kuva 12. Henkilötunnus -kenttä on myös pakollinen täyttää.

Pakollisten tietojen syöttämisen jälkeen tiedot voidaan tallentaa. Dynamics 365 edellyttää, että kaikki pakolliset kentät ovat täytetty.



Kuva 13. Pakolliset kentät täytetty ja tiedot tallennettu. Tallentamisen jälkeen asiakkaan syntymäpäivä generoituu automaattisesti henkilötunnuksen perusteella.

Tietojen tallentamisen jälkeen asiakas pitäisi löytyä myös kaikki asiakkaat listasta. Uusi asiakasentiteetti on luotu.

8.2 Palvelun luominen järjestelmään

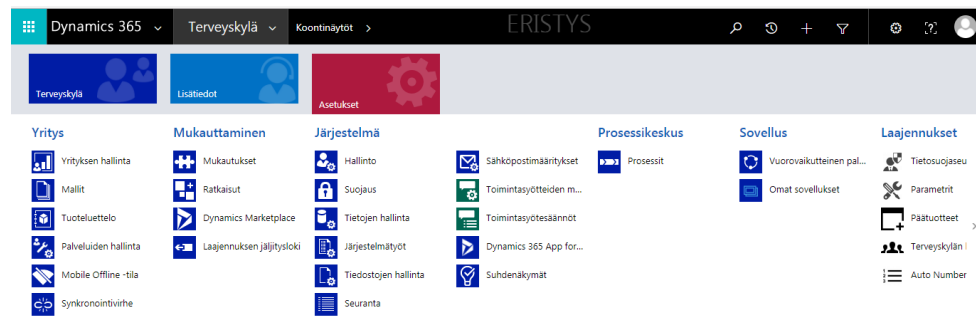
Seuraavaksi luodaan uusi palvelu (CRM-tuote), jonka osallistujaksi testiasiakas "Tiina Testaaja" liitetään. Integroinnin ansiosta Omapolku -sovellus tunnistaa, kun Dynamics 365-järjestelmään luodaan uusi palvelu.

Omapolku -sovellukseen muodostuu saman niminen palvelu kaikille käyttäjille, jotka on lisätty palvelun osallistujiksi Dynamics 365:n puolella.

Tämä osa ohjeesta on tarkoitettu lähinnä järjestelmän pääkäyttäjille. Pääkäyttäjät tulevat tulevaisuudessa luomaan palvelut järjestelmään. Palveluita luodaan aina lisää sen mukaan, milloin uusi digihoitopolku halutaan avata. Uusia digihoitopolkuja avautuu vähitellen tulevien vuosien aikana.

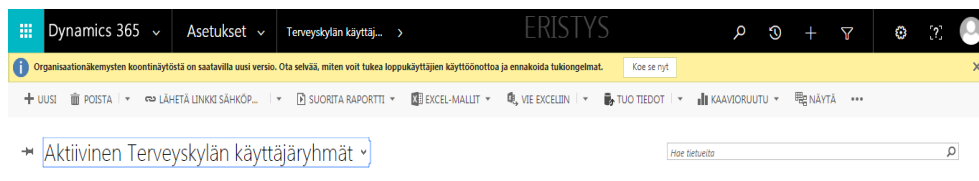
Palvelun luontia ei aloiteta luomalla varsinaista palvelua. Ensin palvelua varten luodaan uusi ”Terveyskylän käyttäjäryhmä”. Käyttäjäryhmään on tarkoitus lisätä kaikki terveydenhuollon asiantuntijat, joiden on tarkoitus käyttää palvelua Omapolku -sovelluksen puolella. Asiantuntijat luovat palvelulle Omapolku -sovelluksessa sisällön ja seuraavat potilaiden (asiakkaiden) edistymistä digihoitopolulla (palvelussa). Integrointi Dynamics 365:n ja Omapolku -sovelluksen välillä toimii tässä tapauksessa samalla tavalla kuin asiakkaiden kanssa. Asiantuntija liitetään osaksi palvelua Dynamics 365-järjestelmässä, jonka jälkeen asiantuntija pääsee käyttämään palvelua Omapolku -sovelluksessa.

Siirrytään luomaan uusi käyttäjäryhmä. Dynamics 365:n asetuksista ”Laajennukset” alta valitaan ”Terveyskylän käyttäjäryhmät”. Tämä osio on erillinen laajennus, joka on lisätty järjestelmään projektia varten. Tällaista ”käyttäjäryhmä” -laajennusta ei löydy järjestelmästä automaattisesti.



Kuva 14. Dynamics 365 valintanauhasta valitaan ”Asetukset”. ”Terveyskylän käyttäjäryhmät” on ”Laajennukset” -osion alla.

”Terveyskylän käyttäjäryhmät” -osiossa näkyy kaikki aktiiviset aiemmin luodut käyttäjäryhmät. Luodaan uusi käyttäjäryhmä kohdasta ”Uusi”.

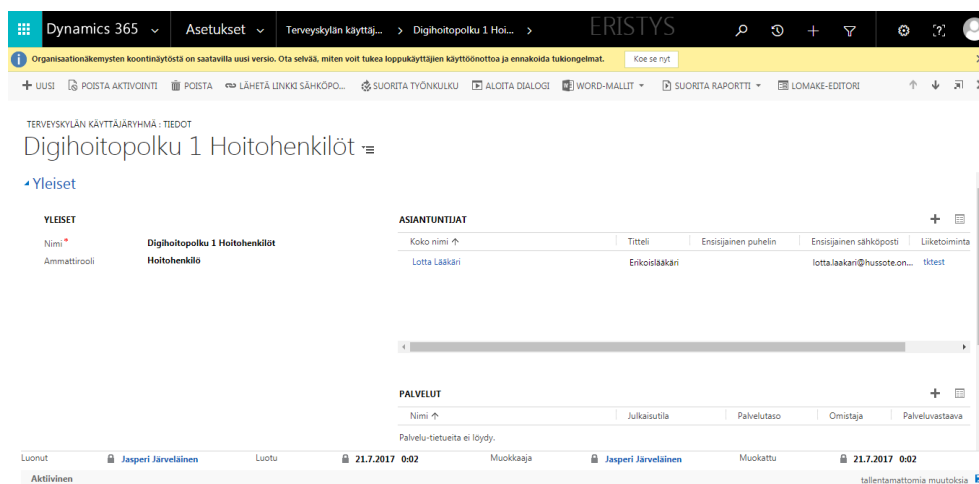


Kuva 15. ”Terveyskylän käyttäjryhmät” -osio. Kohdasta ”Uusi” voi luoda uuden käyttäjryhmän.

Syötetään käyttäjryhmälle nimi, valitaan ammattiryhmä ja lisätään käyttäjryhmään kaikki halutut asiantuntijat. Käyttäjryhmän nimeksi kannattaa antaa jokin käyttäjryhmän palveluun viittaava nimi. Esimerkiksi syötin tässä demossa käyttäjryhmän nimeksi ”Digihoitopolku 1 Hoitohenkilöt”, koska palvelun nimi tulee olemaan ”Digihoitopolku 1”.

Ammattirooli tulee olla valittuna, vaikka siinä ei ole pakollisuudesta viittaavaa punaista tähteä. Ammattirooli voi olla joko ”Hoitohenkilö” tai ”Sisällöntuottaja”. Hoitohenkilö vastaa palvelussa potilaiden opastamisesta ja sisällönsyöttäjät tekevät palveluun sisällön Omapolku -sovelluksessa. Tässä demossa valitsin ammattirooliksi hoitohenkilön.

Asiantuntijoiksi syötetään kaikki palvelua käyttävät hoitohenkilöt. Asiantuntijat valitaan ”plus” -painikkeella, jonka jälkeen asiantuntija haetaan nimen perusteella. Valitsin tässä demossa asiantuntijaksi ”Lotta Lääkäri” nimisen erikoislääkäriin. Tämä testiasiantuntija oli lisätty järjestelmään aiemmin muuta testausta varten. Valitsin sen, jotta aikaa ei kulu uuden testiasiantuntijan luomiseen.



Kuva 16. Tallennettu tiedot käyttäjryhmästä. Käyttäjryhmän ammattirooliksi valittu ”Hoitohenkilöt” ja asiantuntijoiksi valittu yksi testiasiantuntija.

Käyttäjärühmän luomisen jälkeen siirrytään luomaan varsainen palvelu. Palveluihin siirrytään Dynamics 365 valintanauhan kautta valitsemalla ”Palvelut” -osion alta palvelut.

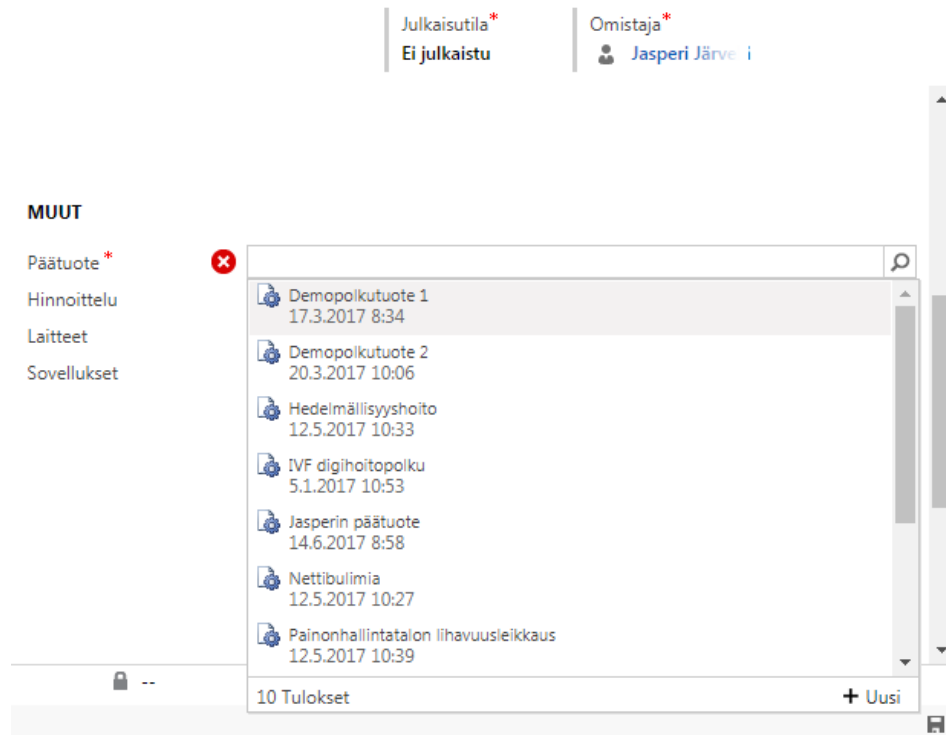


Kuva 17. Dynamics 365 valintanauha avattu. Osion ”Palvelut” alta löytyy kohta ”Palvelut”.

”Palvelut” -osiosta löytyvät kaikki aiemmin luodut palvelut. Luodaan uusi palvelu kohdasta ”Uusi”.

Palvelulle kannattaa ensiksi luoda uusi Päätuote. Päätuotteeseen voi lisätä konfiguraatitiedoston, jonka avulla voi hallita palvelun näkymää Omapolku -sovelluksessa. Palvelulle voi esimerkiksi määrittää konfiguraatitiedostossa eri nimen, jos palvelua käyttää sellainen henkilö, jonka äidinkieli ei ole suomi.

Päätuote löytyy ”Muut tiedot” -välilehden alta. Päätuote on pakollinen kenttä. Uusi päätuote luodaan suurennuslasista, jonka jälkeen valitaan ”Uusi”.



Kuva 18. Päätuote -kenttä, jossa näkyy aiemmin luotuja päätuotteita. Uuden päätuotteen voi luoda kohdasta "Uusi".

Avautuu uusi ikkuna, jossa syötetään päätuotteen nimi ja konfiguraatiotiedosto. Konfiguraatiotiedosto on JSON-tiedosto, jossa määritellään, mistä osista digihoitopolku koostuu.

```

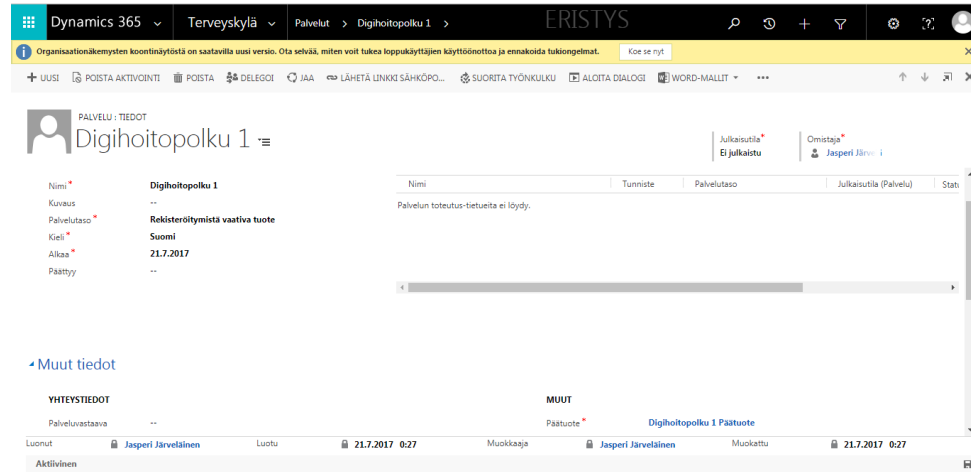
"title": [
  {
    "languageCode": 1035,
    "text": "Demopolku 1"
  },
  {
    "languageCode": 1033,
    "text": "Demopolku 1"
  }
],

```

Kuva 19. Pätkä konfiguraatiotiedostosta, joka on käytössä toisessa palvelussa. Tässä ollaan määritetty palvelun nimen näyttäminen eri kielillä. Asiakkaan polku voi olla esimerkiksi ruotsinkielinen, jos näin on määritelty.

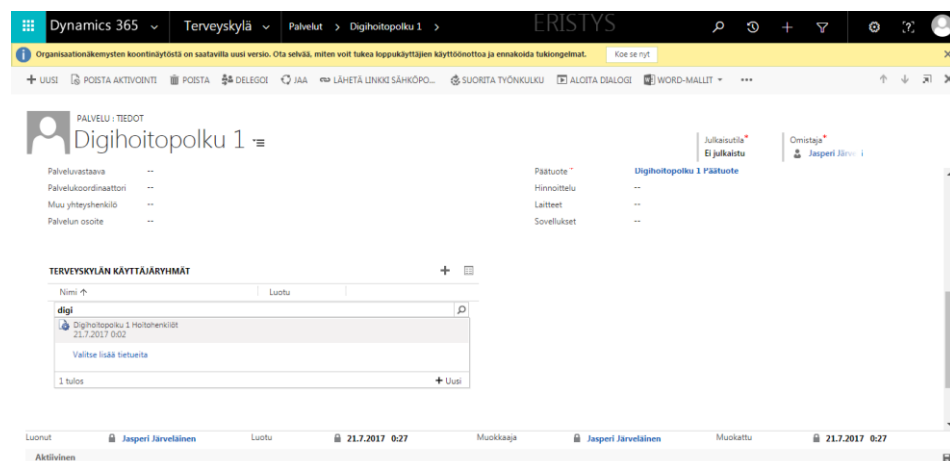
Päätuotteen tallentamisen jälkeen uusi luotu päätuote muodostuu palvelun Päätuote kohtaan. Päätuotteen lisäämisen jälkeen kannattaa

syöttää loput palvelun pakolliset kentät. Palvelutasoksi valitaan ”Rekisteröitymistä vaativa tuote”, koska palvelu sijaitsee Omapolku -sovelluksessa, johon asiakkaat eivät pääse käsiksi ilman kirjautumista. Palvelun nimeksi määritin tähän demoon ”Digihoitopolku 1”.



Kuva 20. Palvelun pakollisiin kenttiin syötetty tiedot. Lisätty myös Päätuote palvelulle.

Pakollisten tietojen syöttämisen jälkeen lisätään palvelulle Terveyskylän käyttäjäryhmä, jotta käyttäjäryhmään lisätyt ammattilaiset pääsevät käyttämään palvelua. Käyttäjäryhmän lisäys onnistuu Muut tiedot -välilehden alta. Sieltä löytyy Terveyskylän käyttäjäryhmät. ”Plus” -painikkeen avulla saa lisättyä uuden käyttäjäryhmä tietueen. Lisätään aiemmin luotu ”Digihoitopolku 1 Hoitohenkilöt” käyttäjäryhmä etsimällä ja valitsemalla se hakukentästä.



Kuva 21. Etsitty Terveyskylän käyttäjäryhmä ”Digihoitopolku 1 Hoitohenkilöt”.

Ennen tallentamista kannattaa vielä muuttaa Julkaisutila muotoon ”Käytössä”. Seuraavassa kappaleessa käsiteltävä palvelun toteutuksen luonti ei onnistu, jos julkaisutila on ”Ei julkaistu”.

Tämän jälkeen palvelun tiedot voidaan tallentaa ja palvelun pitäisi muodostua järjestelmään aktiivisten palvelujen alle.

8.3 Palvelun toteutuksen luominen järjestelmään

Palvelun luonnin jälkeen voidaan luoda asiakkaalle palvelun toteutus. Palvelun toteutuksen luomisen jälkeen asiakkaalle muodostuu palvelu näkyville Omapolku -sovellukseen. Tässä demossa palvelun toteutuksen luomisen yhteydessä käytetään aiemmin demossa luotuja ”Tiina Testaaja” testiasiakasta ja ”Digihoitopolku 1” testipalvelua.

Tämä osa ohjeesta on tarkoitettu lähinnä jonohoitajille, jotka käyttävät järjestelmää Hallinnoijan roolilla. Klinikoiden jonohoitajat tulevat liittämään potilaita osaksi Virtuaalisairaalan palveluja lääkäreiden tekemien läheteiden perusteella.

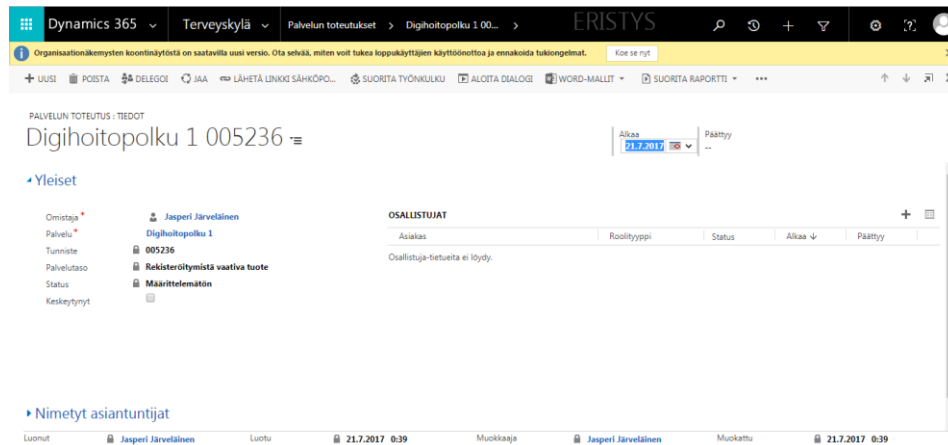
Palvelun toteutus voidaan luoda avaamalla Dynamics 365 valintanauha. ”Palvelun toteutukset” kohta löytyy ”Palvelut” osion alta.



Kuva 22. Dynamics 365 valintanauha avattu. Osion ”Palvelut” alta löytyy kohta ”Palvelun toteutukset”.

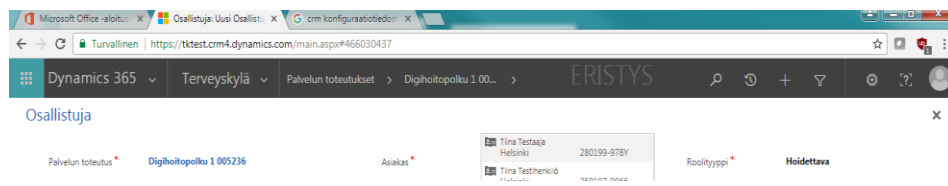
Palvelun toteutuksissa näkyy kaikki aiemmin luodut voimassa olevat palvelun toteutukset. Uuden palvelun toteutuksen saa luotua kohdasta ”Uusi”.

Palvelun toteutukselle tulee syöttää palvelu. Tässä demossa luonnollisesti syötetään palveluksi aiemmin luotu ”Digihoitopolku 1”. Palvelun saa haettua hakusanalla. Haun jälkeen palvelun voi valita. Palvelun valinnan jälkeen palvelun toteutuksen tiedot pitää tallentaa.



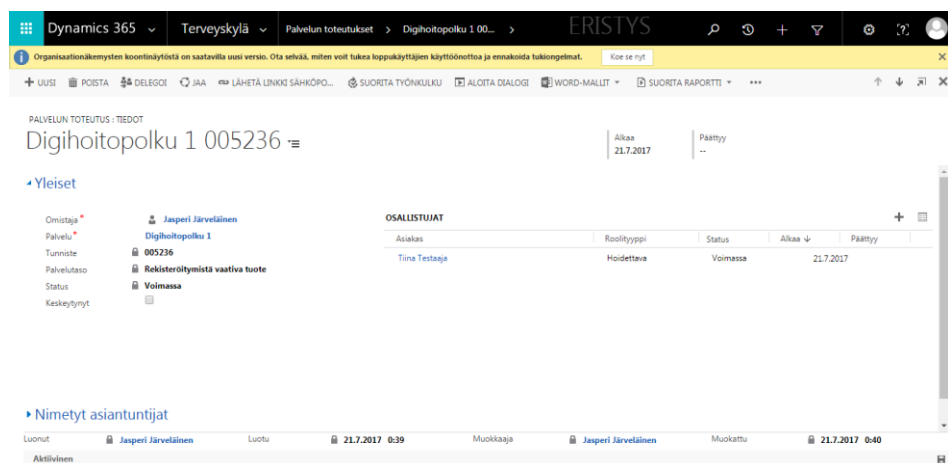
Kuva 23. Palvelun toteutuksen tiedot tallennettu. Palveluksi valittu ”Digihoitopolku 1”.

Tietojen tallentamisen jälkeen palvelun toteutukselle voidaan hakea osallistuja. Tässä demossa osallistujaksi haetaan aiemmin luotu ”Tiina Testaaja”. Osallistujan voi lisätä ”plus” -painikkeella. Asiakkaita voi hakea kirjoittamalla asiakkaan nimen hakukenttään.



Kuva 24. Haettu palvelun toteutukselle osallistujaksi testiasiakas ”Tiina Testaaja”.

Palvelun toteutuksen voi nyt tallentaa. Tallentamisen jälkeen Tiina Testaajalle muodostuu uusi palvelu Omapolku -sovelluksen puolelle. Palvelun toteutuksen päättymispäivämäärää ei tarvitse määrittää, jos palvelu on asiakkaalla voimassa päättymättömän ajan.



Kuva 25. Luotu uusi palvelun toteutus. Toteutuksen palvelu on ”Digihoitopolku 1” ja osallistujana on ”Tiina Testaaja”.

Testiasiakkaalle on nyt luotu testipalveluun perustuen palvelun toteutus. Testiasiakas pääsee käyttämään palvelua Omapolku -sovelluksessa. Virtuaalisairaalan Omapolku -sovelluksen testipuolelle on rakennettu testikirjautuminen Dynamics 365 järjestelmään luoduille testiasiakkaille. Kaikki testiasiakkaat kirjautuvat sovellukseen samalla salasanalla. Tiina Testaajan Omapolku -sovelluksessa näkyy nyt uusi palvelu, ”Digihoitopolku 1”. Palvelu näkyy sovelluksessa heti sen jälkeen, kun sen perusteella on luotu palvelun toteutus Tiina Testaajalle.

9 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutkia CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin vaiheita ja sen onnistuneisuutta sekä toteuttaa käyttöohje loppukäyttäjille järjestelmän olennaisista toiminallisuuksista, joita tarvitaan joka päiväisessä työskentelyssä.

Järjestelmän käyttöönottoprojekti sujui hyvin ja suurimmilta ongelmilta vältyttiin. Testitapausten onnistumisprosentin perusteella voidaan todeta, että järjestelmän määrittelyissä onnistuttiin heti hyvin, eikä järjestelmään tarvitse tehdä kuin pieniä muutoksia. Mielestäni merkittävimmät seikat tämän käyttöönottoprojektin onnistumisessa olivat toimittajan kokemus ja osaaminen, uusi projektipäällikkö, joka palkattiin osittain CRM-projektia varten ja johdon sitoutuneisuus varsinkin projektin alkuvaiheessa.

Varsinainen järjestelmän käyttöönotto kaikkien käyttäjien osalta tapahtuu syksyllä 2017, kun Omapolku-projekti saadaan päätettyä ja ensimmäiset digihoitopolut avautuvat Omapolku -sovelluksessa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyjä käyttöönoton prosesseja voi hyödyntää saman kaltaisissa CRM-projekteissa. Mielestäni käyttöönottoprojektin teoriaa voi hyödyntää myös muihin projekteihin kuin CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekteihin. Siitä voi ammentaa hyväksi havaittuja käytäntöjä esimerkiksi Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeen uusiin tuleviin järjestelmän käyttöönottoihin ja muutosprojekteihin.

Tietolähteitä lukemalla sekä CRM-käyttöönottoprojektissa mukana olleena voin allekirjoittaa, kuinka tärkeää johdon sitoutuneisuus on CRM-järjestelmän käyttöönottoon. Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeessa CRM-projektia varten palkattiin uusi projektipäällikkö käyttöönottoprojektin

aikana. Johto aidosti välitti CRM-projektin onnistumisesta palkatessaan uuden projektipäällikön käyttöönottoprojektiin. Uusi CRM-projektipäällikkö toikin tarvittavaa osaamista mukaan projektiin, joka varmisti projektin sujuvuuden.

CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumisesta Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeessa ei voida vielä muodostaa selvää kokonaisnäkemyksiä. CRM-järjestelmä on ollut tällä hetkellä lähinnä vain pääkäyttäjien käytössä, jotka ovat saaneet rauhassa tutustua järjestelmän käyttöön. Käyttöönoton onnistuneisuutta voidaan arvioida paremmin sen jälkeen, kun muutkin käyttäjäryhmät ovat päässeet käyttämään järjestelmää. Tässä vaiheessa kuitenkin näyttää siltä, että projektissa on eväät onnistuneeseen läpivientiin. Pääkäyttäjien suorittamien testausten perusteella muiden käyttäjien pitäisi saada tehtyä järjestelmällä tarvittavat toimenpiteet, kunhan käyttäjät ovat saaneet perusteellisen koulutuksen ja tarvittavat käyttöohjeet prosessien suorittamiseen ovat käyttäjien saatavilla. Tämän opinnäytetyön yhteyteen on lisätty käyttöohjeet, jotka tulevat palvelemaan etenkin järjestelmän hallinnoijia ja pääkäyttäjää. Ohjetta on mahdollista tulevaisuudessa laajentaa, jos havaitaan uusia tärkeitä prosesseja, jotka on hyvä olla mukana käyttöohjeessa.

Opinnäytetyön alkuperäisenä ideana oli järjestelmän käyttöönoton tutkiminen hyödyntäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Järjestelmän käyttäjille olisi annettu täytettäväksi kyselylomake, jossa olisi kysytty kysymyksiä järjestelmän käyttöön ja käytettävyyteen liittyen. Näin ollen käyttöönoton onnistuneisuutta olisi saatu arvioitua tarkemmin.

Alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa laadullinen kyselytutkimus järjestelmän loppukäyttäjille. Muiden sovelluskehitysprojektien aikataulujen vuoksi kvalitatiivista tutkimusta ei kuitenkaan ehditty toteuttamaan, koska järjestelmän varsinaiset käyttäjät eivät vielä ole päässeet sitä kokeilemaan, poikkeuksena pääkäyttäjät. Muut käyttäjät pääsevät käyttämään CRM-järjestelmää syksyllä 2017, jolloin ensimmäiset digihoitopolkusovellukset avautuvat Omapolku -sovelluksessa potilaille. Tällöin CRM-järjestelmää varsinaisesti tarvitaan, kun potilaille kytketään CRM-järjestelmässä palvelun toteutuksia digihoitopolkujen käyttöä varten.

LÄHTEET

Buttle (2009). *Customer Relationship Management, Second edition*.

CGI, teknologia tehostaa terveydenhuoltoa (2015). Haettu osoitteesta <https://www.cgi.fi/artikkelit/teknologia-tehostaa-terveydenhuoltoa>

Dyche (2002). *The CRM Handbook*.

ETENE, sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta (2010). Haettu osoitteesta

<http://etene.fi/documents/1429646/1559062/ETENE-julkaisu+30+Teknologia+ja+etiikka+sosiaali-+ja+terveysalan+hoidossa+ja+hoiva+ssa.pdf/fb6eee4a-38e5-4c11-9254-74b138d1935a>

itewiki. Asiakkuudenhallinta CRM. Haettu osoitteesta <http://www.itewiki.fi/opas/asiakkuudenhallinta-crm/>

HUS-Virtuaalisairaala ja Innofactor OY (2016). Määrittelydokumentit

Innofactor, asiakkaiden itsepalveluratkaisut sosiaali- ja terveydenhuollossa (2016). Haettu osoitteesta

www.innofactor.fi/terveydenhuolto

Jukka Niiranen, Microsoft Dynamics community (2013). History of Microsoft's CRM Software. Haettu osoitteesta

<https://community.dynamics.com/crm/b/survivingcrm/archive/2013/09/25/history-of-microsoft-s-crm-software>

Koivuniemi, Simonen (2011). *Kohti asiakkuutta Ihmistä arvostava terveydenhuolto*.

Microsoft (2016a). Microsoft Dynamics CRM. Haettu osoitteesta <https://www.microsoft.com/fi-fi/dynamics/CRM.aspx>

Microsoft (2016b). Opi käyttämään Dynamics 365:tä tai Dynamics CRM:ää. Haettu osoitteesta <https://www.microsoft.com/fi-fi/dynamics/crm-customer-center/find-your-way-around-dynamics-365-or-dynamics-crm-earlier-versions.aspx>

Microsoft (2016c). Synkronoi Dynamics 365 data ulkoisten järjestelmien kanssa. Haettu osoitteesta <https://msdn.microsoft.com/en-us/library/dn932127.aspx>

Microsoft (2017a). Add an instance to your subscription. Haettu osoitteesta

<https://technet.microsoft.com/en-us/library/dn467371>

Microsoft (2017b). Dynamics 365 for Sales – käyttöopas. Haettu osoitteesta

<https://www.microsoft.com/fi-FI/dynamics/crm-customer-center/dynamics-365-for-sales-user-s-guide.aspx>

Microsoft (2017c). Dynamics 365 What's new. Haettu osoitteesta

<https://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm-customer-center/what-s-new.aspx>

Microsoft (2017d). Ilmentymän lisääminen Dynamics 365 tilaukseen. Haettu osoitteesta

<https://technet.microsoft.com/en-us/library/dn467371>

Myynti 2.0 Blogi (2012). Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys? Haettu osoitteesta

<http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Mäntyneva (2001). *Asiakkuudenhallinta*.

Oksanen (2010). *CRM ja muutoksen tuska*.

xRM (2016). xRM defined. Haettu osoitteesta

http://xrm.com/xrm/xrm_defined/