

Hanne Suomalainen

CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Opinnäytetyö
Liiketalous

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Hanne Suomalainen	Tradenomi (AMK)	Marraskuu 2017
Opinnäytetyön nimi		43 sivua
CRM-järjestelmän käyttöönotto		
Toimeksiantaja		
Termex-Eriste Oy		
Ohjaaja		
Päivi Hurri		
Tiivistelmä		
<p>Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka aiheena on CRM-järjestelmän käyttöönotto. Työn toimeksiantaja on Termex-Eriste Oy, jonka päätuotteena on selluvilla puhalluslämmöneriste sekä siihen liittyvät valmistus- ja asennusteknologiset sovellukset. Toimeksiantajan päätoimipaikka on Saarijärvellä, mutta sillä on tehdas myös Tuusulan Jokelassa.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitkä ovat CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumisen edellytykset. Tavoitteena oli saada käytäntöön sovellettavissa olevia ohjeita toimeksiantajalle onnistuneen käyttöönoton parhaista käytänteistä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu asiakkuudenhallintaan ja CRM-järjestelmiin liittyvästä teoriasta. Työn tutkimuksellisessa osuudessa syvennytään CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumisen edellytyksiin ja hyviin käytänteisiin.</p> <p>Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta. Tutkimusaineistoa kerättiin havainnoimalla tutkijan ja organisaation toimintaa sekä tekemällä puolistrukturoituja eli teema-haastatteluja. Haastateltaviksi valikoitiin henkilöitä, joilla on käytännön kokemusta CRM-järjestelmien käyttöönottoprojekteista erilaisissa toimintaympäristöissä.</p> <p>Onnistuneen käyttöönoton perustekijöitä ovat ihmiset, prosessit ja teknologia. CRM-järjestelmä itsessään on vain tekninen mahdollistaja myynnin- ja asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että koko organisaation on oltava avoin muutoksille ja kyetävä sitoutumaan käyttöönoton kaikkiin vaiheisiin intensiivisesti. Organisaation johdon on tärkeää onnistua määrittämään tavoitteet, johon CRM-järjestelmän käyttöönotolla pyritään.</p> <p>Vahvana avaintekijänä CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumisessa on myös ammattitaitoisen järjestelmäntoimittajan valinta. Kommunikoinnin järjestelmäntoimittajan ja yrityksen välillä on oltava avointa ja toimivaa. CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektille on syytä varata tarpeeksi aikaa ja budjetti tulee olla määritelty siten, että mahdollisiin yllätyksiin on varauduttu myös taloudellisesti.</p>		
Asiasanat		
CRM, asiakkuudenhallinta, CRM-järjestelmä, CRM-järjestelmän käyttöönotto		

Author (authors)	Degree	Time
Hanne Suomalainen	Bachelor of Business Administration	November 2017
Thesis title CRM implementation		43 pages
Commissioned by Termex-Eriste Oy		
Supervisor Päivi Hurri		
<p>Abstract</p> <p>The subject of this functional bachelor's thesis is CRM Implementation. The commissioner was Termex- Eriste Oy, the main products of whom are cellulose wool based insulation materials with related solutions for manufacturing and installation technologies. The company headquarters are in Saarijärvi, and their factory also in Tuusula.</p> <p>The purpose of this thesis was to study the prerequisites of successful CRM implementation. The objective of the study was to gather the best practices regarding successful implementations of CRM systems for the commissioner's further use.</p> <p>The theoretical framework consists of customer management- and CRM- theories. The empirical investigation for successful implementation is focusing on prerequisites and good practices of CRM implementation.</p> <p>The research method in this thesis was action research. The research material was collected by observing the activities of the organization and the researcher, together with semi-structured theme interviews. The interviewees had experience in practical implementation of CRM systems in different working environments.</p> <p>The basic elements for successful CRM implementation are people, processes, and the technology. A CRM- system itself is only a technical solution for developing sales and customer management.</p> <p>The conclusion of this study revealed, that the whole organization needs to be open for changes and ready for intensive commitment to all stages of the implementation. It is important, that the organization management can define the goals for the CRM implementation. A strong key factor with successful CRM implementation is also selecting a professional system supplier. Communication between the system supplier and the company must be open and effective. There must be enough time and a sufficient budget to prepare for and respond to possible setbacks and surprises.</p>		
<p>Keywords</p> <p>CRM, customer research management, CRM system, CRM implementation</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Toimeksiantajan esittely	5
1.2	Opinnäytetyön taustat ja tutkimusongelma	6
1.3	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ja rajaus	8
1.4	Opinnäytetyön menetelmät.....	8
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	10
2	CRM – ASIAKKUUDENHALLINTA.....	11
2.1	Asiakaslähtöisyys	12
2.2	Asiakasnäkökulma.....	13
3	CRM-JÄRJESTELMÄ.....	17
3.1	CRM-järjestelmän rakenne ja teknisyyt.....	18
3.2	Tietoturva ja ylläpitotoimet	24
4	CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO.....	25
4.1	Käyttöönottojen lajit	25
4.2	Käyttöönottojen haasteet	28
4.3	Käyttöönottoprojektin toteutusmallit	29
5	ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET KÄYTTÖÖNOTOSSA	30
6	KÄYTTÖÖNOTTOJEN HYVÄT KÄYTÄNTEET	34
6.1	Kun päätös CRM-järjestelmän hankinnasta on tehty	35
6.2	Budjetti.....	37
6.3	Käyttäjissä on CRM-järjestelmän arvo.....	38
7	YHTEENVETO	39
7.1	Opinnäytetyön produktin avaus	40
7.2	Tulevaisuuden näkymiä	41
	LÄHTEET.....	42

1 JOHDANTO

Laadukkaasta asiakkuudenhallinnasta on tullut yrityksille kilpailutekijä. Teknologian kehittymisen myötä markkinoille on luotu toinen toistaan hienompia teknisiä työvälineitä, joilla voidaan vaikuttaa yrityksissä tapahtuvien prosessien sujuvuuteen. CRM-järjestelmä on työväline, jonka hankkivien yritysten keskeinen tavoite on myynnin kehittäminen ja asiakkuuksista saatavan taloudellisen hyödyn parantaminen.

Hetkittäin saattaa näyttää siltä, että CRM-järjestelmän hankkimisesta on tullut jonkinlainen muoti-ilmiö. Pelkän järjestelmän hankkimisella ei kuitenkaan varmisteta myyntilukujen tähtitieteellistä kasvua. Parhaan mahdollisen hyödyn järjestelmästä saa, jos yritys osaa suhtautua sen käyttöönottoon riittävällä vakavuudella. CRM-järjestelmän käyttöönotto on paljon muutakin kuin, vain teknisen työvälineen asentaminen.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Termex-Eriste Oy, joka on 1988 perustettu perheyritys Saarijärveltä. Perheyrityksen toimitusjohtajana on alusta alkaen toiminut Keijo Rautiainen.

Termexin päätuotteena on selluvilla puhalluslämmöneriste sekä siihen liittyvät valmistus- ja asennusteknologiset sovellukset. Yritys työllistää suoraan n. 20 henkilöä, ja sillä on koko Suomen kattava jälleenmyynti- ja asennusurakointiverkosto. Päätoimipaikan lisäksi Termexillä on tehdas myös Tuusulan Jokelessa.

Termex-Eriste tuottaa vuosittain n. 8700 tonnia selluvillaa, millä määrällä eristettäisiin viitisen tuhatta tyypillistä omakotitaloa. Termexin missiona on tuottaa ympäristöystävällisiä lämmöneristysratkaisuja asiakaslähtöisesti. (Termex-Eriste Oy, 2017b.)

1.2 Opinnäytetyön taustat ja tutkimusongelma

Keväällä 2016 Termex-Eristeellä käynnistettiin kehitystyö, jonka ydintavoitteena oli parantaa lisäeristysratkaisujen tarjontaa asunto-osakeyhtiöille ja kasvattaa myyntiä tämän haastavan asiakassegmentin osalta. Haasteelliseksi asiakasryhmäksi asunto-osakeyhtiöt muodostuvat pitkälti siksi, että perinteisen ostajan ja myyjän välisen dialogin muodostaminen on vähintäänkin vaikeaa. Asunto-osakeyhtiöissä toimii päätöksiä tekevänä tahona hallitus eli käytännössä joukko yksityisiä kuluttajia. Heidän toimiaan ohjaa isännöitsijä, jonka aloitteesta erinäisiin korjausrakentamisen toimiin yleensä ryhdytään.

Asiakaslähtöisen ajattelumallin kehittäminen osoittautui merkitykselliseksi väyläksi päästä tavoitteeseen. Tietoisuutta ja ymmärrystä lisäeristämisen merkityksestä lämmitysenergian kulutuksen ja asumisviihtyvyyden tekijänä haluttiin lisätä.

Tietoa haluttiin tuottaa myös asunto-osakeyhtiökohtaisesti, joten isännöitsijätoimistojen kautta asunto-osakeyhtiöille päädyttiin tarjoamaan maksuttomana palveluna lisäeristyskartoitusta. Vastaava palvelu on ollut jo pitkään käytössä omakotitaloissa asuville asiakkaille. Käytännössä kartoituskohteena oleva taloyhtiö saa tietoa yläpohjansa tilasta sekä energiansäästölaskelman, josta käy ilmi, minkälaisia säästöjä lisäeristäminen heidän tapauksessaan voisi tuottaa. Käytännössä tuotetulla tiedolla pyritään helpottamaan ostopäätöksen syntymistä taloyhtiössä ja helpottamaan taloyhtiön kykyä priorisoida korjausremontoinnin investointeja.

Termex-Eristeen näkökulmasta kartoituskäynti valmistaa heitä myös mahdolliseen puhallusurakointiin toimenpiteenä. Eristettävän yläpohjan erityisominaisuudet saattavat vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi mahdollisen lisäeristyksen asentamisen kestoon ja käytettäviin asennusmenetelmiin. Yläpohjassa saattaa myös olla puutteita, jotka taloyhtiön tulee saattaa kuntoon ennen varsinaista asennustyötä. Nämä tekijät ovat ensiarvoisen tärkeitä puhallusurakoitsijalle, joka toivoo tietävänsä kohteesta mahdollisimman paljon jo ennakoon. Tällä kaikella on kuitenkin valtava merkitys työn kokonaislaatua ja asiakkaan näkökulmaa ajatellen. (Rautiainen 2017.)

Opinnäytetyön kirjoittaja on toiminut yritystoimintansa kautta yhteistyössä Termex-Eristeen kanssa jo kehitystyön alkutaipaleelta saakka. Työtehtävät kytkeytyvät asiakkuudenhallinnan lisäksi uusasiakashankinnan toimenpiteisiin. Uusasiakashankintaan panostamisen johdosta asiakastietoa alkoi kertyä siinä määrin, että tarve CRM-järjestelmälle havaittiin ensimmäisen kerran jo alkuvuodesta 2017.

Termex-Eristeellä tiedostettiin uuden järjestelmän käyttöönotossa selkeitä haasteita jo ennen kuin varsinaista päätöstä järjestelmän hankkimisesta oli edes tehty. Järjestelmän tuleva käyttäjäkunta muodostuu yrityksen hallinnollisissa tehtävissä toimivien henkilöiden lisäksi maantieteellisesti hajallaan toimivasta myyntiverkostosta. Käytännössä myyntiverkoston henkilöstö tunnetaan käsistään taitavina, rakentamisen ammattilaisina, joista useimmille tietokone työvälineenä saattaa olla vieras. Alusta saakka on ollut selvää, että järjestelmän tulisi olla mahdollisimman helppo käyttää ja käyttöönotossa erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että järjestelmän tarjoamat hyötytekijät kyetään riittävän hyvin avaamaan myyntityötä tekeville lisäeristysasiantuntijoille.

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa päätettiin tiedossa olevista haasteista huolimatta onnistua ensimmäisellä yrittämällä. Niinpä tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää onnistuneen käyttöönoton edellytyksiä ja tyypillisimpiä ongelmia käyttöönottoprojekteissa. Opinnäytetyön toivotaan antavan toimeksiantajalle konkreettista näkökulmaa käyttöönottoprojektin eri vaiheisiin ja hyviin käytänteisiin. Opinnäytetyöllä lähdettiin hakemaan teorian tiedon tukemana mallinnettavia menetelmiä, joiden turvin käyttöönotossa onnistumisen mahdollisuus maksimoidaan.

Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä pohjautuu seuraaviin ydinkysymyksiin:

- Mitkä ovat onnistumisen edellytykset CRM-järjestelmän käyttöönotossa?
- Millaisiin haasteisiin yritys yleensä törmää käyttöönottoprojektin eri vaiheissa?
- Mitä ovat hyvät käytänteet käyttöönottoprojektissa?

1.3 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ja rajaus

Opinnäytetyöstä on rajattu pois tyypillisesti käyttöönottoprojektiin kuuluva oikeantyyppisen järjestelmän valinta ja vertailuvaihe. Termex-Eristeen tapauksessa käyttöönotettava järjestelmä on tuotettu yksilöllisesti tilaajayrityksen tarpeisiin ja sisällöllinen suunnittelutyö on suurelta osin tehty jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Järjestelmään toki tehdään pilotointivaiheessa vielä tarpeellisia muutoksia ja lisäyksiä.

Kirjallisen opinnäytetyön lisäksi toimeksiantaja saa käyttöönsä esitettävään muotoon laaditun yhteenvedon opinnäytetyön sisällöstä ja tutkimuksen tuloksista. Tuotosta tullaan hyödyntämään myös siinä vaiheessa, kun ajatus järjestelmän käyttämisestä myydään Termex-Eristeen myyntiorganisaatiossa toimiville lisäeristysasiantuntijoille. Tätä produktia ei kuitenkaan sellaisenaan sisällytetä tähän opinnäytetyöhön, mutta sen sisältö pääkohdittain avataan lukijalle tarkemmin luvussa 7. Esityksen sisältöä tarkennetaan vielä myöhemmin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta sitä voidaan hyödyntää järjestelmän käyttäjiä koulutettaessa.

Opinnäytetyön kirjoittamisen ajankohta osui pilottivaiheeseen, jossa CRM-järjestelmän toimintoja testataan ja ensimmäisiä asiakastietoja ajetaan järjestelmään. Tässä vaiheessa järjestelmän koekäyttäjinä toimii organisaatiosta kaksi henkilöä yhdessä opinnäytetyön kirjoittajan kanssa. Yhteistyö järjestelmään toimittavan tahon ja Termex-Eristeen välillä on aktiivista.

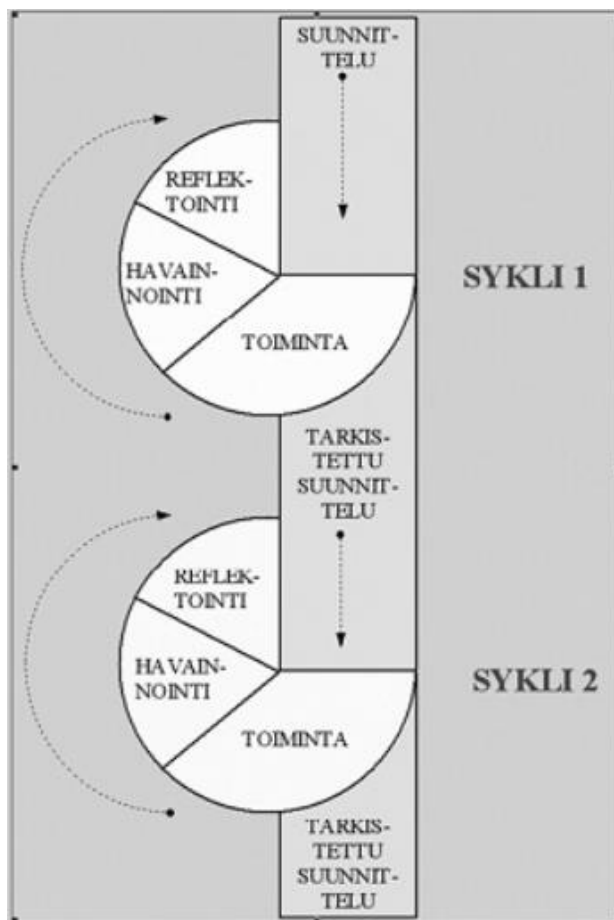
Keskisimmät käsitteet tässä opinnäytetyössä ovat **CRM eli asiakkuudenhallinta, CRM-järjestelmä ja CRM-järjestelmän käyttöönotto**. Näitä käsitteitä avataan tarkemmin luvuissa 2, 3 ja 4. Teoreettisista lähteistä saadun tiedon lisäksi näissä luvuissa on tuotu esille myös toimeksiantajan näkökulmia ja toimintamalleja.

1.4 Opinnäytetyön menetelmät

Toimintatutkimus (action research) on tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimukselle ominaista on toiminnan eli käytännön tekemisen yhdistyminen tutkimiseen. Sitä voi kuvata myös prosessina, jonka

tavoitteena on olemassa olevan tilanteen jatkuva muuttaminen kehittyneempään suuntaan. Toimintatutkimuksessa keskeistä on oppia ja kehittää uusia taitoja ja erilaista tapaa lähestyä tiettyä asiaa. Sillä pyritään löytämään myös ratkaisuja ongelmiin, jotka liittyvät tiettyyn käytännön toimintaan. (Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2017.)

Toimintatutkimus on syklisesti etenevää, kierros kierrokselta tavoitteena on saavuttaa parempi lopputulos. Kuvassa 1 on kuvattu toimintatutkimuksen etenemisen malli.



Kuva 1. Toimintatutkimuksen vaiheet (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2017.)

Toimintatutkimuksen vaiheissa määritellään ensin ongelma ja tavoitteet. Muodostetaan siis käsitys siitä, miksi ollaan tekemässä asioita ja mihin toiminnalla pyritään. Tämän jälkeen tutkitaan, etsitään tietoa toiminnan tueksi ja testataan käytännön mahdollisuuksia edetä tavoiteltua päämäärää kohti. Seuraavassa vaiheessa ongelmia ja tavoitteita vielä tarkennetaan ja palataan tämän jälkeen

uudelleen tutkimisen äärelle. Tutkimusprosessissa siis vuorottelevat itse toiminta, suunnitteleminen ja oman toiminnan arviointi. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2017.)

Tässä opinnäytetyössä on hankittu tietoa havainnoimalla omaa ja organisaation toimintaa sekä suorittamalla teemahaastatteluja. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa yleisimmistä tutkimushaastattelun muodoista erityisesti siten, että haastattelun kohteeksi valikoituneella henkilöllä tiedetään ennalta olevan kokemusta tilanteesta, johon tietoa ollaan hankkimassa. Teemahaastattelussa ei myöskään käytetä tarkkaan jäsenneltyjä kysymyksiä, vaan se etenee keskustelutyypillisesti tiettyjen teemojen äärellä. (Hirsjärvi & Hurme. 2009, 47–48.)

Työn toiminnallisen vaiheen voidaan katsoa alkaneeksi jo keväällä 2016, kun uusasiakashankintaan liittyvät työtehtävät alkoivat opinnäytetyön kirjoittajan osalta. Työskentelyn tuoman kokemuksen myötä on saatu oleellista tietoa esimerkiksi siitä, minkä tyyppisillä asiakastiedoilla on ratkaisevaa merkitystä lisäeristyskauppaa tehdessä ja mitä näistä tiedoista on syytä pitää tallentaa järjestelmään.

Toimeksi antavan organisaation toiminnan ja prosessien ymmärtäminen sekä siihen liittyvä havainnointi ovat mahdollistavia tekijöitä tälle opinnäytetyölle. Taustalla oleva yhteistyö on tarjonnut kirjoittajalle myös mahdollisuuden kerätä empiiristä tietoa, jonka vaikutus työssä näkyy vahvasti.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannosta eli johdanto-osuudesta, jossa esitellään työn toimeksiantaja, taustat opinnäytetyölle, tutkimusongelma ja opinnäytetyön rajaus. Ensimmäisessä luvussa avataan myös opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät.

Teoreettinen viitekehys opinnäytetyössä rakentuu asiakkuuden hallintaan ja CRM-järjestelmiin sekä käyttöönottoihin liittyvästä yleisestä teoriasta. Näitä käsitellään luvuissa 2–4.

Siirryttäessä työn toiminnalliseen osuuteen luvussa viisi, syvennyttään CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyviin onnistumisen edellytyksiin, näkökulmana on nimenomaan CRM-järjestelmää käyttöönottava yritys. Lähdemateriaaliin perustuvalla teorialla on tuettu myös luvun viisi tekstiä.

Luvussa 7 avataan teemahaastatteluun saatuja tutkimustuloksia käyttöönottojen hyvistä käytänteistä. Lukuun 7 on sisällytetty kirjoittajan omaa pohdintaa opinnäytetyöprosessista ja lyhyt yhteenveto opinnäytetyön tuloksista. Lisäksi luvussa on avattu toimeksiantajalle tuotetun produktin sisältöä pääpiirteittäin ja koostettu lyhyt katsaus tulevaisuuteen.

2 CRM – ASIAKKUUDENHALLINTA

CRM Customer Relation Management on tuore, 1900-luvun lopulla vakiintunut käsite, jolle ei ole olemassa selkeää suomenkielistä vastinetta. Käsite liitetään kuitenkin laaja-alaisesti asiakkuuksien hallintaan, asiakaspalveluun ja asiakkuuksiin liittyvään työhön, jolla pyritään kehittämään liiketoimintaa ja kasvattamaan myyntiä. Voimakkaimmin CRM liitetään kuitenkin yleensä tietojärjestelmiin, joiden tarkoitus on tukea asiakkuuksista saatavaa hyötyä tehostamalla liiketoiminnan prosesseja. (Oksanen 2010, 21.)

CRM on tuore mutta kuitenkin käsitteenä kohtalaisen kulunut. Tämän arvelaan johtuvan sen laajasta tulkinnallisuudesta. CRM voi olla kuvaava termi niille toimintatavoille tai tietojärjestelmille, joilla yritys pyrkii järjestelmällisesti hallitsemaan asiakkuuksiaan. Sillä voidaan tarkoittaa silti myös kokonaista asiakastyön prosessia, johon sisältyy kaikki sen yksittäiset vaiheet. Näitä ovat esimerkiksi markkinointi, myynti tai asiakaspalvelu. CRM voidaan ymmärtää myös lähestymistapana, jolla halutaan tunnistaa asiakkaita, hankkia niitä lisää tai pyrkiä pitämään kiinni jo olemassa olevista asiakkuuksista. Toisaalta CRM voidaan käsittää kokonaisvaltaisemmin yrityksen toimintastrategiana, jolla pyritään saavuttamaan paras mahdollinen tuotto asiakkuuksista, kehittämällä kannattavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Oksanen 2010, 22.)

Asiakkuudenhallinnalla ei kuitenkaan tarkoiteta yksittäistä projektia, jossa yritys siirtyy markkinoimisen olemassa olevasta tilanteesta kehittyneempään ti-

lanteeseen. Asiakkuudenhallintaan tulisi suhtautua jatkuvana oppimisprosessina, jonka tavoitteena on saavuttaa parempi asiakaskannattavuus vastamalla yhä paremmin asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. (Mäntyneva 2001, 10.)

2.1 Asiakslähtöisyys

Asiakkaat ovat yritystoiminnan perusta ja edellytys yrityksen kannattavuudelle. Asiakslähtöisyys on menneinä vuosina kasvattanut merkitystään perinteisten tekijöiden, kuten saatavuuden, tuotteen hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän ohella. Yritysten on tärkeää kyetä tunnistamaan ja täyttämään asiakkaiden tarpeet yhä tehokkaammin, mutta vältettävä kuitenkin tästä aiheutuvia lisäkustannuksia säilyttääkseen kannattavuutensa. (Mäntyneva 2001, 9–10.)

Yleisesti ottaen yrityksille voiton tuo asiakkaista vain marginaalinen osa. Pareton 80/20-periaatetta sovellettaessa ajatellaan, että 20 % asiakkaista tuo yritykselle 80 % tämän saavuttamista voitoista. Tämän takia yrityksen kannattavuuden kannalta on osattava tunnistaa tuo 20 % asiakkaista. Toisaalta kannattamattomimpien asiakkaiden tunnistaminen ja heidän ostokäyttäytymisen analysoiminen voi edistää yrityksen kykyä lisätä voittoa tuottavien asiakkaiden määrää. (Mäntyneva 2001, 39.)

Yrityksissä asiakkuuden määritelmä on yleensä aika kirkas ja asiakkaalla ymmärretään taho, joka tuotteesta tai palvelusta on yritykselle maksamassa. Jotkut yritykset ajattelevat virheellisesti, että heidän asiakkaitaan ovat toiset yritykset. Näin ei kuitenkaan ole. Yrityksissäkin ostopäätöksen tekee ihmiset. Asiakastyötä tehdään siis aina ihmisten kanssa, joiden työn tuloksena päätökset yrityksen hankinnoista syntyvät. Yrityksellä on mahdollisuus erottautua kilpailijoistaan oppimalla tunnistamaan asiakkaidensa päätös- ja valintaprosesseja. Ihmisläheisellä ja laadukkaalla asiakastyöllä on mahdollisuus saavuttaa merkittävä kilpailuetu. (Selin & Selin 2013, 11.)

Useilla yrityksillä on suuria haasteita siirtyä asiakslähtöiseen ajatteluun. Tämän uskotaan johtuvan pitkälti siitä, että tuotelähtöisyys on juurtunut ajan saatossa liian syväälle organisaation toimintakulttuuriin. Sen sijaan, että keskity-

tään haalimaan lisää tietoa myytävästä tuotteesta tai palvelusta, tulisi pysähtyä pohtimaan niitä lisäarvotekijöitä, joita asiakas tuotteen ostamalla tulee saavuttamaan. (Selin & Selin 2013, 18.)

Termex-Eristeen missiona on tuottaa lisäeristysratkaisuja asiakaslähtöisesti. Kuvassa 2 on kuvattu yrityksen palveluprosessi asunto-osakeyhtiöasiakkuuksien osalta.



Kuva 2. Termex-Eristeen palveluprosessi asunto-osakeyhtiöasiakkuuksissa. (Termex-Eriste Oy 2017b.)

Asiakaslähtöisyyden voidaan katsoa Termexillä olevan perusta koko liiketoiminnalle. Palveluprosessi alkaa säästöpotentiaalin kartoituksella, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa, jotta tämän olisi mahdollista tehdä ostopäätös. Säästöpotentiaalin kartoitus selventää asiakkaalle konkreettisesti hyödyt, joita hän ostopäätöksellään voi saavuttaa. (Termex-Eriste Oy 2017b.)

2.2 Asiakasnäkökulma

Voidaan todeta, että mitä enemmän yrityksellä on tietoa asiakkaastaan, sitä helpompaa myös asiakkaan sitouttaminen yrityksen asiakkaaksi on. Kun yrityksellä on riittävän hyvä käsitys asiakkaistaan, kyky luoda asiakkaan tarvetta

täydellisesti vastaavia tuote- tai palvelukokonaisuuksia kasvaa ja hiljalleen voidaan siirtyä valmistamiskulttuurista ratkaisukulttuuriin. (Selin & Selin 2013, 18.)

Oksanen (2010, 22) on teoksessaan lainannut yhdysvaltalaisen asiakasjohtamisgurujen Don Peppersin ja Martha Rogersin vaikuttavaa määritelmää asiakassuhteesta ja asiakkuudenhallinnan merkityksestä:

Oppiva yhteistyösuhde toimii näin: jos sinä olet asiakkaani ja saan sinut keskustelemaan kanssani ja muistan mitä kerrot minulle, tulen viisaammaksi ja viisaammaksi sinusta. Tiedän sinusta jotain, mitä kilpailijani eivät tiedä. Siten voin toimittaa sinulle asioita, joihin kilpailijani eivät pysty, koska he eivät tunne sinua yhtä hyvin kuin minä. Ennen pitkää saat minulta jotain, jota et voi saada muualta, et mistään hinnasta. Vähintäänkin joutuisit aloittamaan alusta, mutta se taas olisi paljon kalliimpaa kuin jatkaa minun kanssani.

Yrityksen, joka pyrkii huomioimaan asiakkaiden tarpeet entistäkin paremmin, tulee kyetä muuttamaan yksisuuntainen, asiakkaaseen kohdennettu markkinoitivistä kommunikatioksi asiakkaan kanssa. Kun asiakas odotuksiineen kokee tullessa kuulluksi, on yrityksen entistä helpompaa rakentaa kivi-jalka kestäväälle ja tuottavalle asiakassuhteelle. (Mäntyneva 2001, 9–10.)

Organisaatioissa on usein syvälle juurtuneita käsityksiä ja uskomuksia siitä, miten asiakastyötä tulee hoitaa ja mikä on paras tapa (best practice) tehdä kauppaa. Kaikki perustuu yleensä voimakkaiden yksilöiden julkituomiin lausuntoihin, ulkopuolisten asiantuntijoiden esittämiin näkemyksiin tai ne ovat luokiteltavissa jopa organisaation perinnetiedoksi. Yritysten tulisi nykytilanteessa kyetä uudistamaan voimakkaasti omia ajattelumalleja ja tämä edellyttää myös johdon vahvaa ymmärrystä sille, että totut menetelmät eivät välttämättä tässä hetkessä ole niitä parhaimpia mahdollisia. Luulo kokemuksen ylivoimaisuudesta on pahin kompastuskivi kehittymisen ja tulevaisuuden rakentamisen polulla. Mikäli kokemusluulo on organisaatiota ohjaava tekijä, tuhotaan helposti mahdollisuus uuden kokeilemiseen ja menetetään mahdollisuus kehittyä. (Mattinen 2006, 28–30.)

Yleisimpiä kokemusluulon tuottamia harhakäsityksiä on hinnoittelun vahva merkitys asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Mattisen (2006, 30)

mukaan liian monessa organisaatiossa uskotaan hinnan ylivoimaiseen merkitykseen kaupan syntymisen hetkellä. Käytännössä asiakkaan valintaan liittyvistä perusteista tai perusteiden puuttumisesta ei usein kuitenkaan ole liioin ymmärrystä. Asiakkaan sanallinen viestintä ja toiminta eivät läheskään aina vastaa toisiaan.

Yrityksen tulisi omata kyky ymmärtää mitä asiakkaalle ollaan todellisuudessa myymässä ja millaisia konkreettisia hyötyjä asiakas saavuttaa tekeillä ostopäätöksen. Usein myyntityössä käytetyt argumentit ovat vain joukko etuja ja varsinaiset hyötytekijät jäävät täysin huomiotta. (Selin & Selin 2013, 26–28.)

Etu voidaan lopulta määritellä vain välineeksi, joka tuottaa lopullisen hyötytekijän. Yrityksen tunnistettava asiakkaan tapa toimia ja ajatella, jotta se kykenee korostamaan juuri niitä hyötytekijöitä, joita asiakas arvostaa ja toivoo saavuttavansa. Suositeltavaa on, että organisaatiossa otettaisiin tehtäväksi definioida huolellisesti myytävän tuotteensa asiakkaalle tuottamat hyötytekijät yhteisesti, jolloin ne olisi helpompi arkipäivän myyntityössä hyödyntää. Syytä on myös päivittäisessä myyntityössä korostaa erityisesti niitä tekijöitä, joita kilpaileva toimija ei kykene asiakkaalle tarjoamaan. (Selin & Selin 2013, 26–28.)

Edulla siis saavutetaan lopullinen hyöty. Taulukossa 1 on esitetty esimerkkejä, jotka auttavat määrittämään edun ja hyödyn eron Termex-Eristeen näkökulmasta.

Taulukko 1. Edun ja hyödyn eroista esimerkkejä. (Termex-Eriste Oy 2017.)

Etu	Hyöty
Nopea	Asennustyö ei häiritse asumista kohtuuttoman pitkään
Asumisviihtyvyys	Vetoisuus vähenee talvella ja kesällä huoneet pysyvät viileämpinä pidempään.
Asiantunteva	Myyjältä saatuun tietoon voi luottaa, kaikki myyjät ovat koulutettuja.
Ympäristöä kunnioittava	Kasvihuonepäästöt vähenevät, hiilijalanjälki pienenee
Kustannustehokas	Maksaa itsensä takaisin energiansäästönä keskimäärin 3-5 vuoden aikana

Yrityksen kannattaa panostaa asiakashyötyjen listaamiseen, jotta ne tulevat paremmin tiedostetuiksi. Asiakashyötyjä käsitellessä kannattaa panostaa myös asiakkaan kokemien mahdollisten pelkojen tarkastelemiseen. Asiakkaan kokemat pelot voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Tiedostamattomia pelkoja asiakkaan on mahdotonta kertoa, mutta tiedostetut pelkonsa hän mahdollisesti rohkaistuu kysyttäessä kertomaan. Usein pelot ovat seurausta asiakkaan aiemmin kokemista negatiivisista kokemuksista tai ne voivat perustua myös kuulopuheisiin. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää, että pelkäävä asiakas ei osta ja on käytännössä kykenemätön tekemään ostopäätöstä. Parhaiten asiakkaan pelkoja voi kartoittaa asettumalla asiakkaan asemaan. (Selin & Selin 2013, 28–30.)

Asiakasnäkökulman perustana on, että yrityksen myyntiorganisaatio oppii näkemään tarjoamansa tuotteen tai palvelun kokonaisuutena. Tämä kokonaisuus taas kattaa aivan pienetkin yksityiskohdat prosessissa, kuten asiakkaan fyysisen kohtaamisen myyntityössä. (Mäntyneva 2001, 18.)

Yrityksen asiakasnäkökulman perusta rakentuu ymmärrykselle siitä, mitä ollaan myymässä ja millainen on tuotetta tai palvelua ostava asiakas. Tuotekeskeisen- ja asiakaskeksisen ajattelun eroavaisuuksia on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen ajattelut eroja (Selin & Selin 2013, 30)

Tuotekeskeinen ajattelu	Asiakaskeskeinen ajattelu
<ul style="list-style-type: none"> • haetaan tuotteelle asiakkaita • tuotteen kannattavuus • tuotekehitys • tuotteen ominaisuudet • tuotteen ikä • jakelukanavat • markkinaosuus • tuotteen myynti • tuotteen myynnin lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> • haetaan asiakkaille ratkaisuja • asiakkaan kannattavuus • asiakassuhteen kehitys • asiakkaan toimintatyyli • asiakassuhteen ikä • asiakkaan asiointikanavat • asiakasosuus • asiakkaan ostot • asiakassuhteen syventäminen

Mikäli yritys keskittyy huomioimaan vain tuotekohtaisia tekijöitä, jää asiakasnäkökulma täysin huomiotta. Panostamalla asiakaskannattavuuden kehittämiseen voidaan saavuttaa asiakaslähtöisen toiminnan ydintavoite ja keskittyä liiketoiminnallisten prosessien kehittämiseen. (Selin & Selin 2013, 30–31.)

3 CRM-JÄRJESTELMÄ

CRM-järjestelmä on tietotekninen ratkaisu, ohjelmisto, tietojärjestelmä, jonka aktiivinen käyttö voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen asiakastyöhön, markkinoinnin- ja myynnin toimenpiteisiin. (Oksanen 2010, 24.)

Teknologinen ja tietotekninen kehittyminen on tehnyt mahdolliseksi CRM-järjestelmien synnyn. Tämä on mahdollistanut aivan uusien ulottuvuuksien tavoittelun asiakkuudenhallinnan maailmassa. Yrityksillä on mahdollisuus CRM-järjestelmien avulla hallita asiakkaisiin liittyvää tietoa, analysoida tietoa myynnin tueksi ja jakaa sitä organisaation eri portaisiin. CRM-järjestelmän tarkoitus on saavuttaa asiakkuudenhallinnalla parempi asiakaskannattavuus ja edistää yrityksen menestymistä markkinoilla. CRM-järjestelmä mahdollistaa erityisesti sen, että tiedon pystyy hyödyntämään kauttaaltaan koko asiakaslähtöisyyteen panostavassa organisaatiossa. (Hellmann 2003, 32–35)

Asiakkaista kerätty tieto on ollut yrityksissä hajallaan ennen CRM-järjestelmien kehittymistä ja asiakaslähtöisen ajattelutavan nousukautta. Huolimatta siitä, että tietoa on toki tallennettu erilaisiin järjestelmiin jo aiemminkin, on sen yhdistäminen ollut lähes mahdotonta. Suurimman haasteen tiedon yhdistämiselle on aiheuttanut tiedostomuotojen tekninen erilaisuus. Usein työntekijät

asiakasrajapinnassa ovat keränneet ja tallentaneet tietoja omaan käyttöönsä, joten tiedon hyödyntäminen organisaation muissa yksiköissä on ollut mahdollista. Tuotantolähtöisissä organisaatioissa on hyödynnetty jo pitkään erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä, joilla on pyritty vaikuttamaan sisäisten prosessien sujuvuuteen automatisoimalla esimerkiksi talouteen, tuotantoon tai varastointiin liittyviä toimintoja. (Storbacka ym. 2000, 138.)

CRM-järjestelmien toimittajat voidaan jakaa kahteen ryhmään, ratkaisutoimittajiin ja konsultoiiviin toimittajiin.

Ratkaisutoimittajat jaetaan tyypillisesti vielä kolmeen eri kategoriaan. Toimittajalla voi olla oma tuote, jota sen yhteistyökumppanit toimittavat tai vaihtoehtoisesti toimittaja huolehtii ratkaisun toimittamisesta itsenäisesti. Toimittaja voi myös toimittaa päämiehen tuotetta. Tällöin päämies voi olla kaupallisen tai avoimen lähdekoodin ratkaisu. Osa toimijoista on erikoistunut vahvasti tietylle toimialalle, jolloin se omaa yleensä erityisosaamista kyseiseen alaan liittyen. Esimerkiksi yhdysvaltalainen Amdocs on erikoistunut pääasiassa viestintäoperaattoreille suunnattujen asiakashallinta- ja laskutusratkaisujen tuottamiseen. (Oksanen 2010, 184–185.)


Konsulttityyppisille toimittajille ominaista taas on, että ne kykenevät tarjoamaan ratkaisuja organisaatiolle, jolla ei ole välttämättä riittävää osaamista asiakkuudenhallinnan kehittämistyölle tai toisaalta siihen käytettävissä olevaa aikaa on niukasti. Konsulttitoimittajat voivat CRM-ratkaisun ohella tuottaa järjestelmän tilanneelle yritykselle tietoa asiakassuhteiden hallintaan liittyvään kehitystyöhön ja auttaa heitä laatimaan siihen liittyviä strategioita. Yleensä heidän tarjontaansa sisältyy myös johtamisen tukemiseen liittyvät palvelut sekä aktiivinen mukana olo tietojärjestelmäprojekteissa. (Oksanen 2010, 185.)

3.1 CRM-järjestelmän rakenne ja teknisyys

CRM-järjestelmän perustana on toimiva asiakasrekisteri, jonka olemassaolo on edellytys sille, että yritys ylipäätään voi luokitella hallussa oleva asiakastiedot omaisuudekseen. Hajallaan olevat tiedot muistioissa, Excel-taulukoissa tai sähköposteissa eivät ole käytännössä yrityksen hallinnassa lainkaan. CRM-järjestelmä on kuitenkin vielä paljon enemmän, kuin asiakas- tai osoiterekisteri

ja pitää sisällään yrityksen toimialasta riippuen kattavan määrän tietoa asiakkaista ja heihin liittyvistä prosesseista vaiheineen. (Grass & Sahlsten 2012, 5.)

Kuvassa 3 on esitetty esimerkkinä Termex-Eristeen järjestelmän asiakastietojen syöttötilan näkymä. Erityisen järjestelmän asiakasrekisteriosiota tekee asiakkuuden monimuotoisuus. Kohtaan *otsikko*, syötetään tieto isännöitsijätöistä, jossa isännöitsijä toimii. Isännöitsijää koskevien tietojen yhteyteen on mahdollista valita asiakkaita, jotka ovat yksittäisiä asunto-osakeyhtiöitä. Asiakasrakenteen monimuotoisuus asettaa järjestelmälle aivan erityisiä vaatimuksia ja kuvassa esitetty näkymä tulee mitä luultavimmin päivittymään vielä useaan kertaan.

Muokkaa isännöitsijää 

Isännöitsijä

Otsikko

Nimi

Katuosoite

Postinumero Paikkakunta

Puhelin Sähköposti

Vapaa selite

Selite (myynti) Muistiinpanot

Valitse isännöitsijälle kuuluvat asiakkaat Valitut asiakkaat

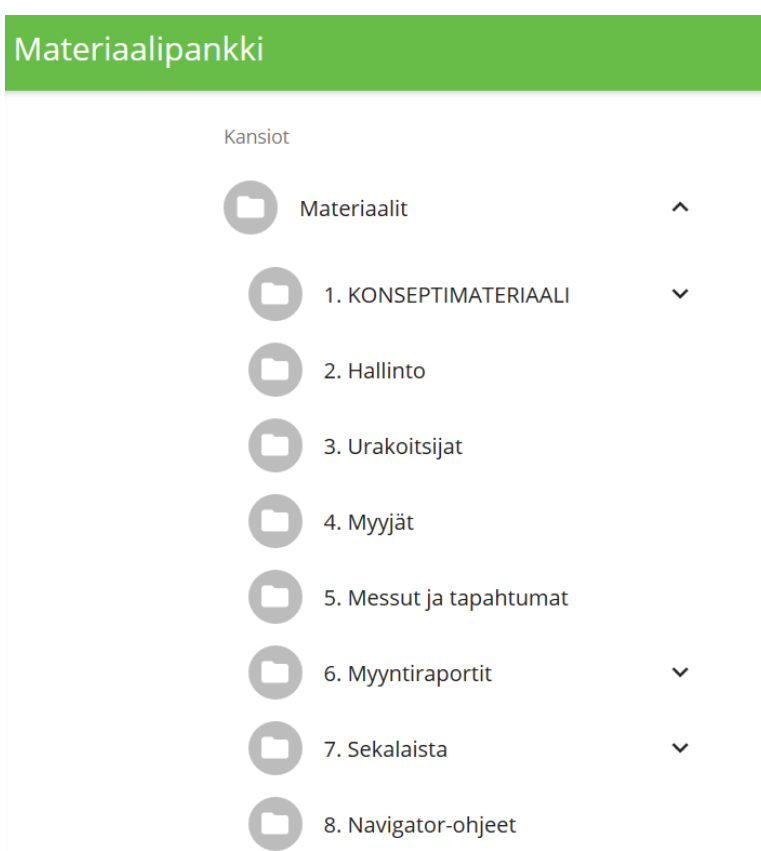
VALITSE ISÄNNÖITSIJÄLLE ASIAKKAAT

TALLENNA PERUUTA

Kuva 3. Näkymä CRM-järjestelmän asiakastietojen syöttötilasta. (Termex-Eriste 2017a.)

Toimiva CRM-järjestelmä pitää sisällään monipuolisesti tietoa yrityksen asiakkaista. Asiakasprosessien aikana kertyy tietoa, kuten tarjoukset, reklamaatiot, laskut ja asiakkaalle kohdistetut markkinointitoimenpiteet. Tiedon määrä ja laatu vaihtelevat yrityksen liiketoiminnan ja palvelukonseptin mukaan. Usein järjestelmässä on myös tietty määrä tietoa potentiaalisista asiakkaista, joihin markkinointitoimia ollaan vasta kohdentamassa. Tällaisia tulevaisuuden asiakkaita kutsutaan myös liideiksi. (Grass & Sahlsten 2012, 5–6.)

Termex-Eristeellä CRM-järjestelmään on koottu kattava materiaalipankki, jossa on saatavilla ajantasaista ja tärkeää tietoa sitä tarvitseville. Tiettyjen materiaalien kohdalla saattaa olla tarpeen rajata näkyvyyttä vain tietyille käyttäjäryhmälle ja tämä on mahdollista. Kuvassa 4 on kuva materiaalipankin etusivusta. Materiaalipankin olemassa ololla halutaan varmistua siitä, että tarpeellinen tieto on kaikkien saatavilla tasapuolisesti. Järjestelmän käyttöohjeistus ja yhteisesti sovitut kirjaamiseen liittyvät säännökset ovat saatavilla omassa kansiossaan.



Kuva 4. Näkymä CRM-järjestelmän materiaalipankista. (Termex-Eriste Oy 2017a.)

Yleisesti ottaen yrityksille kertyy tietoa asiakkaistaan useista eri kanavista omien liiketoimintaprosessien lisäksi. Asiakasnäkökulman vahvasti omaksuneet yritykset pyrkivät päivittämään olemassa olevaa tietoa aktiivisesti ja hankkimaan sitä tarvittaessa myös lisää. Huomion arvoista on kuitenkin kyky arvioida tiedon käytettävyyttä liiketoiminnassa. Suomessa toimii useita erilaisia yrityksiä, joille asiakastiedon tuottaminen on liiketoimintaa. Yritykset saattavat usein ajautua ostamaan kalliita asiakasrekistereitä käyttöönsä liiankin huolimattomalla otteella. Seuraavassa on määritelty niitä kysymyksiä, joihin ostettavan asiakastiedon hankkimisen olisi hyvä perustua:

- Miksi tietoa tarvitaan?
- Mikä on hankittavan tiedon käyttötarkoitus?
- Mitä tietoa on jo olemassa, tarvitaanko jotain tietoa lisää?
- Mikä on käyttötarkoitus tiedolle?
- Kuka tietoa tulee tarvitsemaan?
- Miten ja mistä tietoa tullaan hankkimaan?
- Mikä on tiedonhankinnasta aiheutuva kustannus?

Ennen tiedonhankintaa on suositeltavaa, että yritys selvittää mitä tietoa on jo olemassa, mikä on tiedon käytettävyys, ajankohtaisuus ja riittävyys. Selvitystyön jälkeen uutta tietoa on vaivattomampaa lähteä etsimään. (Selin & Selin 2013, 128–129.)

Asiakasrekisterit ovat CRM-sovellusten ydin, jonka ympärille kaikki muu tieto rakentuu organisaation tarpeiden mukaan. Keskeisiä toimintoja CRM-järjestelmässä on kyky louhia asiakkaita eri kriteerien perusteella esimerkiksi markkinointitoimenpiteiden kohdentamista varten. Rajauskriteerit vaihtelevat sen mukaan, mitä tietoja asiakkaasta on järjestelmään tallennettu. Seuraavassa on lueteltu muutamia tyypillisimpiä rajauskriteerejä:

- sijainti, postitoimipaikka
- kokoluokka
- y-tunnus
- asiakasnumero
- toimiala
- asiakaskohtaiset toimenpiteet
- liikevaihtoluokka
- luottoluokitus

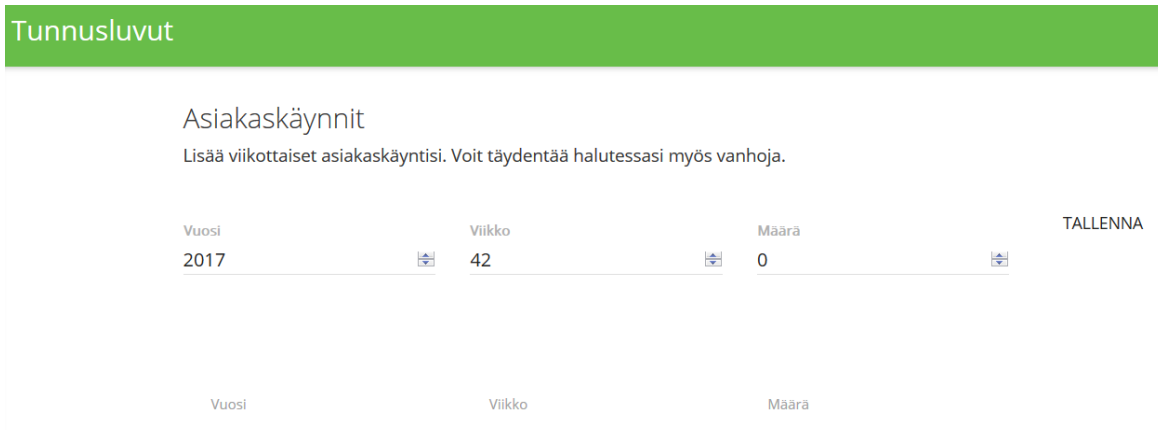
CRM-järjestelmän avulla halutaan yleensä myös seurata asiakkaan kanssa tapahtuvaa vuoropuhelua, kuten sähköpostien vaihdantaa, puheluita ja tapaamisia. (Kostojohn ym. 2011, 33.)

CRM-järjestelmä voi auttaa yritystä toteuttamaan ja seuraamaan markkinoinnissa tapahtuvia toimia ja edistämään markkinointityön tuottavuutta. Järjestelmään tallennettujen tietojen tukemana voi myyntiorganisaatio oppia tunnistamaan paremmin niitä asiakkaita, joissa ostopotentiaali on vahvin. Huippuunsa

viritettynä CRM-järjestelmän avulla voidaan automatisoida esimerkiksi sähköpostimarkkinointia ja saada tietoa asiakkaan reagoinnista hänelle toimitettuun markkinointiviestiin. (Kostojohn ym. 2011, 34.)

Alkunsa CRM-järjestelmät ovat saaneet myyntiorganisaatioissa ja edelleenkin myyntitiimit ovat CRM-aloitteiden ensisijainen ohjain yrityksissä. Myyntitiimien tehtävänä on yleensä kyetä ennustamaan tulevaa myyntiä ja raporttoimaan tästä yrityksen johdolle. Aiemmin ennustaminen ja raportointi perustuivat ainakin osin työntekijöiden omaan tuntumaan. (Kostojohn ym. 2011, 34.)

Termex-Eriste pyrkii seuraamaan omalla CRM-järjestelmällään mm. asiakaskäyntien eli lisäeristyskartoitusten määrää myyjittäin. Asiakaskäyntien määrän suhdetta verrataan toteutuneisiin kauppoihin. Tämän seurannan avulla voidaan havaita ja todentaa myyntityössä tapahtuvia mahdollisia epäkohtia ja puuttua niihin ajoissa. Toisaalta tämä kannustaa yksittäistä myyjää kasvattamaan asiakaskäyntien määrää ja tavoittelemaan korkeampaa myyntiä. Kuvassa 5 näkyy asiakaskäyntien kirjaamisnäky Termex-Eristeen CRM-järjestelmässä. (Termex-Eriste Oy, 2017a.)

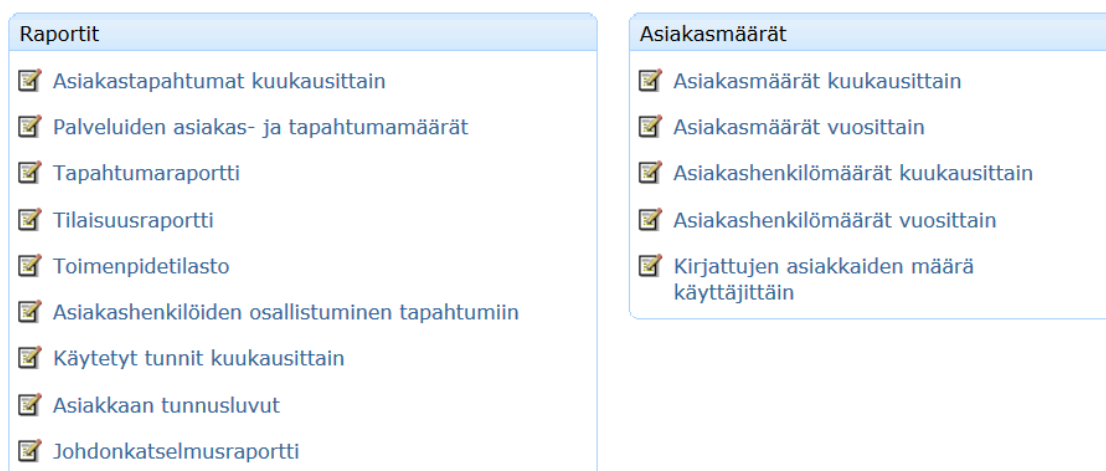


Kuva 5. Asiakaskäyntien kirjaamisnäky. (Termex-Eriste Oy 2017a.)

CRM-järjestelmien suurin arvo realisoituu yrityksen johdolle järjestelmästä saatavien raporttien muodossa. Riittävän hyvä raporttipohjien suunnittelu antaa yritykselle työvälineitä liiketoiminnan kehittämiseen. Raporteilla ja näistä

saatavalla informaatiolla voidaan tukea organisaatiossa tapahtuvan päätöksenteon oikeellisuutta ja luoda näin pohjaa kannattavalle liiketoiminnalle. (Kostojohn ym. 2011, 34.)

Kuvassa 6 on esimerkki erään CRM-järjestelmän raporttivalikosta. Kuva on omiaan havainnollistamaan sen seikan, että mahdollisuudet mitä tarkempiin raportteihin ovat CRM-järjestelmän avulla mahdollisia. Organisaation toimintaa voidaan tarkastella raporttien avulla hyvinkin erilaisista näkökulmista.



Kuva 6. Erään CRM-järjestelmän raporttivalikko. (Hakosalo Software Oy, 2017.)

Toisaalta raportoinnin osalta on syytä kiinnittää huomioita siihen, vastaako niistä koostettu tieto totuutta. Raportteihin kertyvä tieto on ainakin suurelta osin käyttäjien järjestelmään kirjaamista tiedoista, ja mikäli kirjaamiskäytännöissä on toivomisen varaa, ei järjestelmän raportitkaan tuota aidosti hyödynnettävissä olevaa tietoa. (Hautala 2017.)

Palveluprosessit ovat yrityksissä yleensä kaikkein tutkituin ja jäsennellyin osa-alue, koska näillä on suora vaikutussuhde asiakaskokemukseen. CRM-järjestelmien asiakaspalveluominaisuudet helpottavat organisaatiota kirjaamaan muistiin asiakaskysymyksiä ja reklamaatioita sekä hallinnoimaan niitä tehokkaasti. Järjestelmä mahdollistaa asiakaskokemuksiin liittyvän tiedon jakautumisen koko organisaatiolle. Reklamaatitiedon hyödyntäminen on näin mahdollista esimerkiksi tuotekehittely-yksikössä. (Kostojohn ym. 2011, 35.)

3.2 Tietoturva ja ylläpitotoimet

CRM-järjestelmiin liittyviä tietoturvakysymyksiä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, mutta painavimman velvoitteen luo henkilötietolakiin säädetty 32. §:ssä, jonka mukaan:

Rekisterinpitäjän on toteuttava tarpeelliset tekniset ja organisatoriset toimenpiteet henkilötietojen suojaamiseksi asiattomalta pääsystä tietoihin ja vahingossa tai laittomasti tapahtuvalta tietojen hävittämiseltä, muuttamiselta, luovuttamiselta, siirtämiseltä taikka muulta laittomalta käsittelyltä. Toimenpiteiden toteuttamisessa on otettava huomioon käytettävissä olevan tekniset mahdollisuudet, toimenpiteiden aiheuttaman kustannukset, käsiteltävien tietojen laatu, määrä, ikä sekä käsittelyn merkitys yksityisyyden suojan kannalta.

Tietoturvan tulee siis olla oikealla tasolla kaikista näkökulmista katsottuna. Monet laissa mainitut kohdat kannattaa huomioida myös yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeiksi, sillä arkaluontoisten tietojen pääsy väärin käsiin aiheuttaa mittavia ongelmia missä tahansa organisaatiossa. (Oksanen 2010, 303.)

Päivittäin tapahtuvassa käytön ylläpidossa tämä näkyy käyttöoikeuksien hallinnointiin liittyvissä toimissa. Yleensä uusien käyttäjien toimet tulee yrityksissä hoidettua hyvin, mutta organisaatiosta poistuvien työntekijöiden käyttöoikeudet saattavat jäädä voimaan tarpeettomasti hyvinkin usein. Yritykset tapaavat selittää CRM-järjestelmään unohtuneita käyttöoikeuksia sillä, että järjestelmään on pääsy vain yrityksen omasta verkosta. Yllättävän usein organisaatiossa toimivat työntekijät ovat tietoisia toistensa käyttäjätunnuksista ja periaatteessa toimivan työntekijän on mahdollista tehdä laittomuuksia entisen kollegansa tunnuksia käyttäen. Kun vahingon sattuessa sitten todetaan, että ”näin ei olisi pitänyt käydä”, on myöhäistä ajatella seurauksia liiketoiminnan tai henkilötietolain näkökulmasta. (Oksanen 2010, 303–304.)

Osa yrityksistä on kuitenkin syystä tai toisesta päätenyt määrittelemään CRM-järjestelmänsä avoimiksi, eli jokaisella käyttäjällä on mahdollisuus nähdä sovelluksen kaikki tiedot. Kaikille yrityksille kuitenkin ehdottoman tärkeää kyetä rajoittamaan tietojen saatavuutta sen mukaan, mitä kukin organisaation jäsen varsinaisessa työssään tarvitsee. Tyypillisiä esimerkkejä salattavasta tiedosta

ovat asiakkaiden sosiaaliturvatunnukset tai luottokelpoisuutta määrittelevät tekijät. (Kostojohn ym. 2011, 36.)

4 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

CRM-järjestelmän käyttöönotto käsitteenä voidaan ymmärtää kahdella eritavalla. Usein se mielletään käyttöönoton toiminnalliseksi vaiheeksi, jossa uusi järjestelmä eli työväline konkreettisesti otetaan käyttöön organisaatiossa. Tätä vaihetta kuulee kutsuttavan myös nimellä rollout, jalkautus tai levitys. CRM-järjestelmän käyttöönotto voidaan ymmärtää myös laajana projektina, joka sisältää kaikki käyttöönoton vaiheet. (Oksanen 2010, 253.)

4.1 Käyttöönottojen lajit

Organisaatio käsittää yleensä virheellisesti, että CRM-projekti on yksi isokokonaisuus. Oksanen (2010, 31) on jaotellut CRM-projektit eri lajeihin seuraavasti:

- pilottiprojekti
- ensimmäinen CRM-projekti
- uudelleenkäyttöönotto
- jatkokehitysprojekti
- kansainvälinen käyttöönotto

Projektien lajit eivät kuitenkaan jakaudu selkeästi, vaan ne voivat limittyä toisiinsa. Tärkeintä yritykselle ei ole tunnistaa omaa käyttöönottolajia, vaan kyetä määrittämään toteutukseen sisältyvät parhaat toteutuksen käytänteet. (Oksanen 2010, 31.)

Aidoksi luokiteltavan pilottiprojektin tarkoituksena on selvittää järjestelmän toimittajan ja tilaavan yrityksen yhteistyökykyä. Yritykset saattavat usein virheellisesti käsittää pilottiprojektin vain kepeänä järjestelmän teknisten ominaisuuksien kokeiluna, vaikka tärkeintä olisi pyrkiä varmistumaan toimittajayhteistyön riittävästä laadusta. Valitettavan usein pilottiin panostettu työaika on vähäistä ja toiminnot tapahtuvat tehottomasti muun työskentelyn ohella. Pilottiprojekti

on vaihe, jossa on mahdollista havaita yhteistyön toimimattomuus vielä kohtalaisin riskein ja yhteistyö on vaivatonta myös tarvittaessa lopettaa. (Oksanen 2010, 32–33.)

Huonosti johdettu pilottivaihe lisää muutosvastarintaa organisaatiossa. Pahimassa tapauksessa motivaatio järjestelmän käyttämiseen on kadotettu jo ennen, kuin varsinaisen käyttöönoton toiminnallinen vaihe on edes ehtinyt alkaa. Organisaation sisällä vellovat huhut toimimattomasta järjestelmästä voivat aiheuttaa vähintäänkin merkittäviä haasteita käyttöönotossa. Ominaista huonosti johdetulle pilottiprojektille on, että sen vaatimat ponnistelut ja työaika ylittävät organisaation. (Oksanen 2010, 33–34.)

Huolellisesti valmisteltu ja johdettu pilottiprojekti antaa yritykselle parhaimmillaan avaimet tulevan muutoksen jalkauttamiseen organisaatiossa. Onnistunut pilotointi helpottaa lopullista käyttöönottoprojektia ja siinä vastaan tulevia ongelmatilanteita. Onnistuneen pilottivaiheen ainekset ovat huolellinen suunnitelmallisuus sekä riittävä määrä tehokasta työaika ja resursseja. Suunnitteluvaiheessa valitaan pilottiin osallistujat, määritetään sen kesto ja rajataan järjestelmän pilotoitavat ominaisuudet vaiheen sisällöksi. Pilotti tulee aina päättää huolelliseen arviointiin ja käynnistää samalla suunnitteluvaihe ensimmäiselle CRM-projektille. (Oksanen 2010, 35–38.)

Onnistuneen pilottiprojektin luontainen jatke on ensimmäinen CRM-projekti, jossa tapahtuu uuden työvälineen varsinainen käyttöönotto. Organisaatiossa tilanne saattaa olla aivan uusi, mutta yleensä joukkoon mahtuu ainakin yksi henkilö, jolla on kokemusta CRM-järjestelmistä. Riippuen aiemman kokemuksen laadusta tämä henkilö saattaa luoda organisaatioon positiivista energiaa käyttöönottoon liittyen tai toisaalta luoda negatiivisia ennakoasenteita. Toivotavaa olisi, että organisaatiossa olisi havahduttu uuden työvälineen tarpeellisuuteen ja yksilötasolla oltaisiin valmiita tulevaan muutokseen. (Oksanen 2010, 39–40.)

Uudelleenkäyttöönotto on yleensä seurausta jo aikaa sitten tapahtuneesta epäonnistuneesta käyttöönotosta. Käyttöönottoa toistaessa vanhaa järjestelmää saatetaan päivittää tai koko järjestelmä on päädytty vaihtamaan toiseen.

Hyvin usein organisaatiot ovat toistetussa käyttöönotossa aiempaa sitoutuneempia ja epäonnistumiseen johtaneet tekijät on kyetty analysoimaan. Toisaalta vaarana on, että aiempi käyttöönoton epäonnistuminen luo ennakkorasenteita työyhteisössä. Vain harvoilla yrityksillä on myöskään taloudellisia resursseja yrittää käyttöönottoa kolmatta kertaa, joten paineet onnistumiselle ovat valtaiset. Nämä riskitekijät on hyvä huomioida uudelleenkäyttöönottoa valmistellessa. (Oksanen 2010, 40.)

Jatkokehitysprojektille on ominaista, että siinä olemassa olevaa järjestelmää päivitetään tai siihen lisätään tarpeelliseksi havaittu toiminnallisuus. Yritykset, joissa projektit ovat arkipäivää osataan pieneltä tuntuvaan jatkokehitysprojektiin suhtautua riittävällä vakavuudella. Harmillisen usein yrityksissä luullaan, että pieni lisäosa sujahtaa järjestelmään ja osaksi käyttäjien arkipäivää tuosta vain. Näin ei kuitenkaan ole, vaan pieneltäkin tuntuvat järjestelmää koskevat muutosvaiheet tulisi ottaa vastaan varautumalla muutosjohdollisiin toimenpiteisiin. (Oksanen 2010, 43.)

Kansainvälisessä käyttöönotossa CRM-järjestelmä otetaan käyttöön useissa yrityksen toimipisteissä, joissa organisaatiot ovat maantieteellisesti etäällä toisistaan. Keskeinen tavoite järjestelmälle on yleensä toimintamallien yhdenmukaistaminen. Kansainvälinen käyttöönotto pitää sisällään yleensä kaikki muut käyttöönottojen lajit. Onnistunut käyttöönotto kansainvälisessä organisaatiossa edellyttää huomioimaan eri maiden välisiä kulttuurieroja. Johtamismallit ja tavat tulla johdetuksi vaihtelevat ääripäästä toiseen. (Oksanen 2010, 45–47.)

Avainhenkilöiksi valitaan usein kielitaidoltaan lahjakkaita henkilöitä. Kielellisiin haasteisiin törmätään tällöin vasta siinä vaiheessa, kun järjestelmän käyttöä ollaan jalkauttamassa organisaatioon. Kansainvälisissä yrityksissä on työkielenä usein englanti, mutta paikallisella tasolla esimerkiksi markkinointiin ja myyntiprosesseihin liittyvät tehtävät hoidetaan paikallisella kielellä. Käyttökoulutuksen vaiheessa yhteisen kielen löytäminen kouluttavan tahon ja koulutettavien välille on äärimmäisen tärkeää. Huolimatta siitä, että tulkkaaminen hidastaisi koulutuksen kulkua, voidaan sillä pelastaa muutoin heikkotasoiseksi jäävä oppimisvaihe. (Oksanen 2010, 45–46.)

4.2 Käyttöönottojen haasteet

Oksanen kertoo Claudio Ciborran kumppaneineen tutkineen IBM:ssä CRM:n levinneisyyttä 1990-luvulla. Tuolloin tuloksista kävi ilmi, että useissa organisaatioissa työntekijätasolla oli omaksuttu CRM:n liittyvät termit, mutta silti jatkettu toimintaa vanhoilla menetelmillä. Tästä voitaneen päätellä, että järjestelmää lanseeratessa on epäonnistuttu työntekijöiden ”koukuttamisessa” uusiin toimintatapoihin ja järjestelmien käyttö on näin jäänyt puutteelliseksi. (Oksanen 2010, 25.)

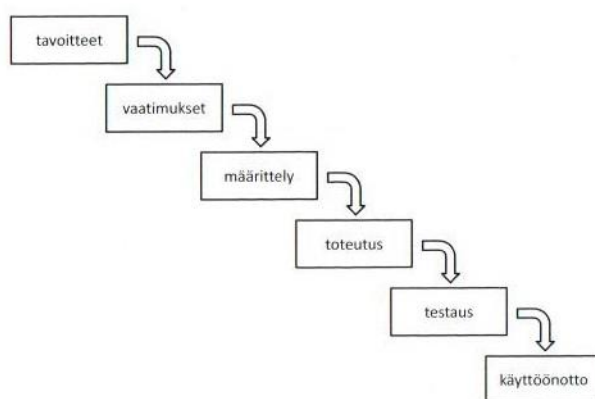
Oksanen on todennut käyttöönoton perushaasteeksi juurikin järjestelmien käyttämättömyyden. Hän uskoo sen johtuvan siitä, että järjestelmää ei koeta riittävän tarpeelliseksi. (Oksanen 2010, 27.)

CRM-järjestelmän käytön keskeytyminen aiheuttaa tyypillisesti vain liiketoiminnan hidastumisen, mutta ei pysäytä sitä kokonaan. Tämän vuoksi useimmat käyttäjät kokevat järjestelmän tarpeettomaksi ja motivaatio käyttämiseen jää puutteelliseksi. Osaaminen liiketoiminnan prosessin eri vaiheisiin on organisaation henkilöstössä, eikä yksin järjestelmässä. (Oksanen 2010, 27.)

Käyttöönottojen epäonnistumiseen voi johtaa lukuisa joukko erilaisia syitä, joista tyypillisimpiä ovat johdon sitoutumattomuus käyttöönottoprojektiin, totaalin muutoksenhallinnan unohtaminen. Toisinaan yritykset ajautuvat myös siirtämään järjestelmään niin sanotusti epähygieenistä tietoa eli tietoa, joka ei ole ajan tasalla tai on muuten käyttökelvotonta liiketoiminnan prosesseissa. CRM-järjestelmän määrittelemistä ennen olisi tärkeintä omaksua asiakasnäkökulma ja olemassa olevat myyntimallit, jotta niitä voidaan tarvittaessa mukauttaa vastaamaan järjestelmälle asetettuja tavoitteita. Toisinaan yritykset saattavat uskoa kykenevänsä saamaan valmista aikaan kerralla, vaikka olisi järkevämpää aloittaa pienin askelin. CRM-järjestelmää ja toimintamalleja kannattaa pyrkiä kehittämään pala palalta, jotta kokonaisuuden hallinta olisi helpompaa. (Grass & Sahlsten 2012, 17.)

4.3 Käyttöönottoprojektin toteutusmallit

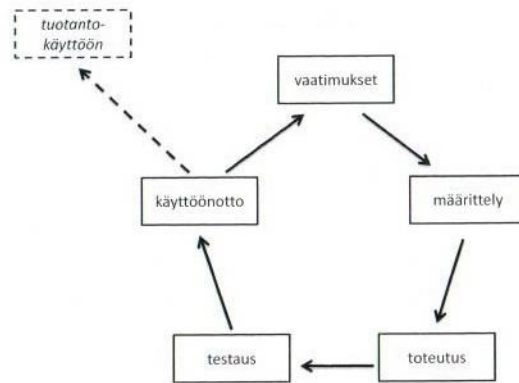
CRM-järjestelmän käyttöönottoa, kuten mitä tahansa yrityksessä tehtävää tietojärjestelmien kehitykseen liittyvää projektia voidaan toteuttaa iteratiivisella tai vesiputousmallilla. Mikäli yritys on päätenyt hankkimaan valmiin sovelluksen, on vesiputousmallin noudattaminen yleisempää. Mutkikkaimmissa projekteissa suositaan yleensä iteratiivista mallia. Kuvassa 7 on esitetty vesiputousmalli.



Kuva 7. Vesiputousmalli käyttöönotossa (Oksanen 2010, 84.)

Vesiputousmallilla toteutettavalle CRM-järjestelmän käyttöönotolle on ominaista, että projektissa edetään vaihe vaiheelta. Edelliseen vaiheeseen ei voi enää palata ylävirran suuntaan. Tavoitteiden asettelua seuraa vaatimukset ja näistä johdetaan määrittely. Toteutusvaiheen jälkeen siirrytään testaukseen, jossa vaadittavat korjaavat toimenpiteet suoritetaan. Viimeisenä vaiheena on lopullinen käyttöönotto. (Oksanen 2010, 85.)

Iteratiivinen malli on esitetty kuvassa 8. Sille olennaista on, että kehityksen kohde on jaoteltu pieniin osiin, jotka suoritetaan kerrallaan alusta loppuun saakka. Iteratiivinen malli poikkeaa vesiputousmallista siinä mielessä, että siinä mahdollista toistaa osasia uudelleen ja uudelleen, kunnes tavoitteen mukainen lopputulos on saavutettu.



Kuva 8. Iteratiivinen malli (Oksanen 2010, 86.)

Iteratiivinen malli on tarkoitettu projekteille, jotka ovat monimutkaisempia ja ennalta-arvaamattomampia. Toteuttamistapana iteratiivinen malli on vesiputousmallia kalliimpi, mutta toisaalta palautteeseen pohjautuvat määrittelykierrokset lisäävät onnistumisen mahdollisuutta. (Oksanen 2010, 86–87)

5 ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET KÄYTTÖÖNOTOSSA

CRM-järjestelmän käyttöönotto on mittava projekti yritykselle ja sen onnistumisen taustalla on kolme perustekijää: **ihmiset, prosessit ja teknologia**. Ei riitä, että hankkeeseen sitoutuu vain toimitusjohtaja tai ylin johto. Täydellistä antautumista edellytetään koko organisaatiolta. Tarvittaessa yrityksen on kyettävä uudistamaan liiketoiminnalliset prosessinsa siten, että asiakkaan on mahdollista saada paras mahdollinen hyöty uudistuneesta palvelukonseptista. Tämän toteuttamiseen yritys voi hyödyntää prosessia palvelevaa ja asiakkuudenhallintaa tukevaa työvälinettä eli CRM-järjestelmää. (Grass & Sahlsten 2012, 3.)

Yrityksen tulisi pystyä analysoimaan valmiutta käyttöönottamiseen ennen CRM-järjestelmän hankintaa. Onnistumisen perustekijöiden näkökulmasta voidaan esittää kysymyksiä, joiden kautta kyetään arvioimaan yrityksen valmiuksia onnistuneeseen käyttöönottoon. (Grass & Sahlsten 2012, 7.)

Taulukossa 3 on esitetty kysymyksiä, joiden äärelle olisi hyvä pysähtyä ennen suurta askelta kohti käyttöönottoa. Yrityksen toimintaa tulee katsoa kokonaisuutena ja valmistaa kaikkia osa-alueita tulevaan toteutukseen.

Taulukko 3. Kysymyksiä, joilla varmistua valmiuksista onnistuneeseen käyttöönottoon (Grass & Sahlsten 2012, 7–8)

IHMISET	PROSESSIT	TEKNOLOGIA
Onko johdolla riittävä ymmärrys CRM-järjestelmistä?	Ovatko myynnin-, markkinoinnin-, ja asiakkuudenhallinnan prosessit valmiita CRM-järjestelmän käyttöönottoon?	Miten ja missä liiketoiminnalle tärkeä tieto on tallennettuna nykyisellään?
Tukeeko johto hanketta täysin?	Kuka on tarkasteltavien prosessien omistaja?	Millä tavoin liiketoiminnalle tärkeää tietoa ylläpidetään nykyisellään?
Ketkä organisaatiossa ovat järjestelmän tulevia käyttäjiä?	Miten prosesseissa edistymistä voidaan mitata?	Ovatko olemassa olevat järjestelmät ajan tasalla?
Kuka järjestelmän omistaa, kuka vastaa ylläpidosta käyttöönoton jälkeen?	Mitä prosesseja olisi syytä muuttaa tai päivittää?	Onko olemassa olevia järjestelmiä mahdollisuus kytkeä uuteen, hankittavaan CRM-järjestelmään?
Kenen työtehtäviin järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa?	Onko prosesseissa tarvetta kehitystyölle?	Ovatko yrityksen käytössä olevat tekniset laitteet nykypäivää?
Onko työntekijöillä kyky ottaa vastaan käyttöönoton mukanaan tuomat muutokset?	Tarvitseeko yrityksen käyttämiä prosesseja kyetä kuvaamaan tarkemmin?	Mitä vaikutuksia CRM-järjestelmän käyttöönoton odotetaan tuovan esimerkiksi työskentelyyn ja prosesseihin?
Miten käyttäjät koulutetaan ja varmistetaan riittävä käyttöaste?		

Asiakkaiden segmentointiin, markkinoinnin- ja myynninprosesseihin sekä johtamiskäytäntöihin on syytä kiinnittää huomiota, jotta edellytykset onnistuneeseen käyttöönottoon ovat mahdolliset. (Grass & Sahlsten 2012, 8.)

CRM-järjestelmän hankintaan päädytään yleensä tilanteessa, jossa yrityksen johto uskoo asiakkuudenhallinnan tehostamisen olevan väylä myynnin kasvattamiseen. CRM-järjestelmä on teknologinen sovellus, joka ei sinällään ratkaise yrityksen myynnillisiä ja asiakkuudenhallinnallisia ongelmia. Tekniikka

voidaan ajatella mahdollistajaksi, mutta viime kädessä järjestelmän arvo on sen käyttäjissä eli ihmisissä. (Grass & Sahlsten 2012, 7.)

Termex-Eristeen onnistumisen edellytyksiä CRM-järjestelmän käyttöönotossa tukee useat olemassa olevat tekijät. Toisaalta kehityksen tiedetään alkavan siitä, että kykenee havaitsemaan omia heikkouksiaan. Taulukossa 3 on koostettu SWOT-analyysin muotoon Termex-Eristeen valmiuksia onnistua CRM-järjestelmän käyttöönotossa.

SWOT-analyysin on kehittänyt Albert Humphrey. Nelikenttäanalyysinakin tunnettu on yksinkertainen ja toimiva analysointimenetelmä yritystoiminnassa. Käytännössä menetelmässä jaotellaan nykytilanteeseen kuuluvat vahvuudet (strength) ja heikkoudet (weakness) sekä tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet (opportunity) ja uhat (threat). Yritystoiminnassa vahvuuksilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, joita on mahdollista hyödyntää. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joihin yrityksen on panostettava kehittämisresurssejaan parantaakseen kykyä saavuttaa asettamansa tavoitteet. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2017.)

Termex-Eristeen selkeitä vahvuuksia käyttöönottoa ajatellen on positiivinen asenne digitaalisiin työvälineisiin ja avoin suhtautuminen digitalisaation tuomiin muutospainaisiin liiketoiminnan kehittämisessä. Yrityksellä on myös aiempaa kokemusta järjestelmien hyödyntämisestä ja teknisten työvälineiden tarjoamia mahdollisuuksia on pyritty jo havaitsemaan aktiivisesti jo pitkään. Yleisesti ottaen energisellä asenteella ja vahvalla tahtotilalla saavutetaan kyky ottaa vastaan uusia asioita. Entuudestaan asiakaslähtöinen toimintastrategia tukee myös voimakkaasti yrityksen kykyä saavuttaa toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Heikkouksien tiedostaminen on ymmärretty avaintekijäksi kehittymiselle. Esi-merkiksi lainsäädännöllisten tekijöiden muuttuminen luo tarvetta kyetä muuttamaan konseptia aktiivisesti. Organisaation rakenne muodostuu yrittäjinä toimivista, pääasiassa provisiopalkatuista asiantuntijoista ja tämä tunnistetaan selkeäksi heikkoudeksi muutostoitimien läpiviemisessä. Tähän saakka edenneen toimittajayhteistyön osalta on myös havaittu kommunikaatiossa kehittämisen

varaa ja toimenpiteisiin avoimemman kommunikation osalta onkin jo ryhdytty.

CRM-järjestelmän onnistuneella käyttöönotolla mahdollistetaan myynnin kasvu asiakashallinnan kehittämisen avulla ja tämän myötä voidaan saavuttaa entistäkin parempi asiakastyytyväisyys. CRM-järjestelmä nähdään myös mahdollistavana tekijänä omien myynti- ja toimintaprosessien kehittämiseksi, jonka myötä liiketoiminnan yleinen tehokkuus voi parantua.

Pahimpina uhkina käyttöönotossa koetaan pelko siitä, miten myyntityössä toimivat henkilöt saadaan motivoitumaan järjestelmän aktiivisiksi käyttäjiksi. Tämä uhkatekijä on tiedostettu jo siinä vaiheessa, kun päätös CRM-järjestelmän hankkimisesta on tehty. Tiedostamisella ollaan saavutettu tila, jolla pyritään välttämään aktivoimisessa epäonnistumisen riskit kaikin mahdollisin keinoin. CRM-järjestelmän käyttöönotossa onkin tehty selkeä päätös siitä, että koulutukseen käyttöönotossa tullaan panostamaan erityisen paljon.

CRM-järjestelmään tehtäviin kirjauksiin laaditaan tulevaisuudessa selkeät ja kaikille yhteiset ohjeistukset ja pidetään huolta myös siitä, että ohjeistus on helposti saatavilla.

Eräänlaiseksi uhkatekijäksi voidaan myös luokitella ulkopuolisten muutostekijöiden aiheuttama tarve muuttaa konseptia, joka voisi tietyssä tapauksessa tehdä järjestelmästä käyttökelvottoman. Tähän on pyritty varautumaan siten, että nykyinen järjestelmä on täysin Termex-Eristeen omaisuutta sekä rakennettu avoimelle lähdekoodille, joten sen päivitettävyyden ei ole sidoksissa tämän hetkiseen toimittajaan.

Taulukko 4. SWOT-analyysi käyttöönoton valmiuksista.

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET
<ul style="list-style-type: none"> • positiivinen asenne digitaaliin työvälineisiin ja teknologian kehittymiseen • aiempi kokemus järjestelmistä • energinen asenne ja vahva tahtotila kehittyä • valmiiksi asiakaslähtöinen toimintastrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • myynnin kasvattaminen • asiakastyytyväisyyden parantaminen • prosessien kehittäminen, työtehokkuuden parantaminen • tuloksen nostaminen
HEIKKOUEDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • muuttuva konsepti • haastava organisaatorakenne • asiakassegmentin monimuotoisuus • kommunikaatiossa järjestelmätoimittajan kanssa kehitettävää 	<ul style="list-style-type: none"> • käyttäjien aktivointi epäonnistuu • konseptimuutos tekee järjestelmästä käyttökelvottoman

Termex-Eriste on tehnyt mittavia panostuksia CRM-järjestelmän lisäksi tähän mennessä ja yrityksen asiakaslähtöinen toimintastrategia on vahva. Aiempien käytössä olleiden järjestelmien osalta ollaan kyetty luomaan käsitys siitä, millaisia ratkaisuja liiketoiminnan kehittäminen kaipaa.

Muutosjohtamisen menetelmät ja inhimillinen toimintatapa suhteessa koko yrityksen organisaatioon ovat takuulla varmoja tekijöitä matkalla kohti onnistunutta CRM-järjestelmän käyttöönottoa ja parempaa asiakkuudenhallintaa.

6 KÄYTTÖÖNOTTOJEN HYVÄT KÄYTÄNTEET

Tässä luvussa on avattu teemahaastatteluin saatuja tuloksia CRM-järjestelmän käyttöönottojen hyvistä käytänteistä. Teemahaastattelut rakentuivat opinäytetyölle määriteltyjen ydinkysymysten ympärille, mutta näkökulma luonnollisesti muotoutui haastateltavana henkilön CRM-järjestelmän käyttöönotossa olevan roolin mukaan.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla olisi kokemusta useammasta, kuin yhdestä käyttöönottoprojektista. Kolmesta haastateltavasta kaksi edustivat järjestelmiä toimittavaa tahoja. Molemmilla haastateltavista oli kokemuksia sekä

onnistuneista, että epäonnistuneista käyttöönotoista. He myös tunnistivat selkeästi niitä tekijöitä, joiden takia riski CRM-järjestelmän käyttöönoton epäonnistumiselle kasvaa. Toisaalta kokemukset hyvistä ja menestyksekkäistä käyttöönotoista antoivat konkreettista tuntumaa siihen, mitä kannattaa tehdä, jotta onnistuu.

Kolmas haastateltavista edusti organisaatiota, jossa erilaisia järjestelmiä oli otettu käyttöön useita. Häneltä saatiin haastattelun avulla näkökulmaa siitä, mitä ovat organisaatiossa toimivien henkilöiden odotukset johdolta käyttöönottoprojektin eri vaiheissa ja millaiset koulutuskäytännöt ovat toimivimpia. Hänellä oli myös vaikuttavia näkemyksiä ja vinkkejä muutosvastarinnan päihittämiseen.

6.1 Kun päätös CRM-järjestelmän hankinnasta on tehty

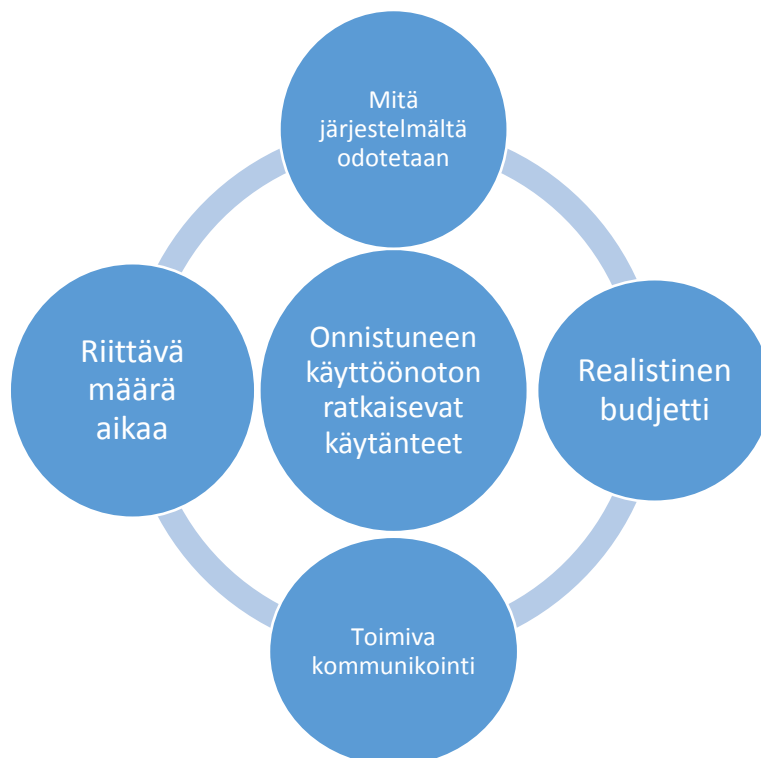
Järjestelmätoimittajan näkökulmasta katsottuna, onnistumisen parhaina käytänteinä nousee luonnollisesti esille ne tekijät, joilla on positiivista vaikutusta järjestelmätoimittajan kykyyn tuottaa tilaajayrityksen todellisia tarpeita vastaava CRM-ratkaisu.

Järjestelmätoimittajan puoleen käännetään pääsääntöisesti siinä vaiheessa, kun tarve asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi on yrityksessä eli tilaajan taholla tiedostettu. Taustalla on yleensä tarve vaikuttaa positiivisesti yrityksen myyntilukuihin tehostamalla asiakkuudenhallintaa ja markkinoinnin kohdentamista. Kun yritys tekee päätöksen CRM-järjestelmän hankkimisesta, on syytä käyttää tuokio aikaa myös järjestelmätoimittajan valintaan. Joillakin järjestelmätoimittajilla saattaa olla substanssia osaamista tietyistä aloista ja tämä kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Yritys pääsee prosessiensa kuvaamisessa paljon helpommalla, mikäli järjestelmätoimittaja tietää alasta ja sen lainalaisuuksista jo valmiiksi jotain. Erään yrityksen toimitusjohtaja jakaa hyvät ja huonot järjestelmätoimittajat seuraavasti:

”Hyvä järjestelmätoimittaja kykenee tunnistamaan tilaajayrityksen tarpeet ja tuottaa tälle järjestelmän, jota tilaaja tarvitsee. Huono järjestelmätoimittaja tyytyy tuottamaan yritykselle järjestelmän, jota tämä luuli tarvitsevänsä.”

Tämä määritelmä antaa ymmärtää, että CRM-järjestelmää ollaan valitettavan usein hankkimassa vailla todellista käsitystä siitä, millaista työvälinettä oikeastaan ollaankaan ostamassa. Yrityksissä ei aina välttämättä tunnisteta mahdollisuuksia, joita CRM-järjestelmä voi tarjota, eikä näin ollen osata määritellä täysin sitä, mitä järjestelmältä odotetaan. Odotukset kiteytyvät usein vain epämääräiseen määritelmään myynnin kehittämisestä, kun kyse on kuitenkin paljon isommasta kokonaisuudesta.

Oman liiketoiminnan prosesseja yrityksessä ei ole välttämättä onnistuttu jäsentämään niin selkeästi, että järjestelmään toivottua sisältöä toimintoihin kyettäisiin kuvaamaan järjestelmätoimittajalle riittävän hyvin. Kuvassa 9 on esitetty järjestelmätoimittajan näkökulmasta neljä keskeisintä käytännettä, joita noudatteleamalla ollaan onnistuttu ottamaan ensimmäiset askeleet kohti onnistunutta käyttöönottoa.



Kuva 9. Onnistuneen käyttöönoton ratkaisevat käytännöt. (Parkkinen, 2017.)

Hyvä yhteistyö järjestelmätoimittajan ja tilaajan välillä on ehdoton edellytys onnistuneelle käyttöönotolle. Toimivan yhteistyön perustana perusmuuri hyvin suunnitelmallinen kommunikointi, jonka pelisäännöt on ennalta sovittu tarkoin.

Eräs järjestelmiä toimittava yritys on havainnut, että tilaajayrityksen olisi suositeltavaa valita organisaatiosta vain yksi vastuullinen henkilö, joka hoitaa kirjallista viestintää järjestelmätoimittajan kanssa. Pelkkä sähköpostien vaihtelu yhden henkilön kanssa ei tietenkään riitä, vaan muun kommunikoinnin osalta on syytä sopia säännöllinen palaverikäytäntö. Huolimatta siis siitä, että yrityksessä on käyttöönottoa viemässä läpi isompikin joukko henkilöitä, tulisi yhteydenpito pääasiassa olla yhden vastuullisen henkilön hoidossa. Tämä selkeyttää ja sujuvoittaa kommunikointia.

Järjestelmätoimittajat toivovat, että yritykset suhtautuisivat CRM-järjestelmän käyttöönottamiseen samalla vakavuudella, kuin esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraamiseen ja varaisivat siihen riittävästi aikaa. Uuden tuotteen suunnittelutyö vie aikaa ja ennen lopullista markkinoille tuloa on tehtävä paljon työtä, tämä sama pätee myös CRM-järjestelmien kohdalla.

Yrityksen tulisi myös kyetä sitoutumaan siihen, että tuotettua ratkaisua ollaan valmiita testaamaan tarvittaessa useamminkin kehitystyön aikana. Prosessin aikana huomataan varmuudella jotain sellaista, mitä ei suunnitteluvaiheessa osattu huomioida lainkaan. Eräs järjestelmätoimittaja haluaa korostaa, että yllätyksiä tulee aina ja niille on hyvä varata oma aikansa.

Aina kun yrityksessä päätetään investoida teknologisiin ratkaisuihin, on syytä määrittää kokonaisprojektille budjetti. Sitä ei kuitenkaan saisi sitoa pelkästään CRM-ratkaisun valmistamiskustannuksiin, vaan on kyettävä huomioimaan järjestelmän käyttöönottamisesta aiheutuvat muut kustannuksetkin. Esimerkiksi työntekijöiden kouluttaminen on kuluja aiheuttava vaihe, joka usein jää yritysjohdolta täysin huomiotta.

6.2 Budjetti

Rahasta ja hinnoista puhumisen moni kokee epämiellyttäväksi ja yritykset saattavatkin ilmaista käytössä olevan budjettinsa hyvin epämääräisesti järjestelmätoimittajalle. Start up- yrityksille on ominaista, että heillä on varattuna järjestelmän hankintaa varten sijoittajan määrittämä budjetti. Onko budjetti

realistinen ja voiko sillä saada sen, mitä ollaan hankkimassa? Näihin kysymyksiin järjestelmätoimittaja toivoisi törmäävänsä useammin yhteistyön alkuvaiheilla useammin. Budjettia määriteltäessä on hyvä varata tietty osuus budjetista käyttöönotossa vastaantuleville yllätyksille, jotka yleensä aiheuttavat lisää kustannuksia.

Liian moni järjestelmän kehitysyhteistyö keskeytyy siksi, että rahat yksinkertaisesti loppuvat. Järjestelmän tilanteelle organisaatiolle jää tällöin käteen keskeneräinen, jopa käyttökelvoton järjestelmän raakile ja järjestelmän toimittajalle paha mieli epäonnistuneesta projektista. Moni järjestelmätoimittaja tarjoaisi tällaisissa tilanteissa ilmaista työtä mielellään, jos se liiketoiminnallisesti olisi mahdollista.

6.3 Käyttäjissä on CRM-järjestelmän arvo

Järjestelmän käyttö on osattava myydä tuleville käyttäjille huolellisesti ja perustellen. Huolimatta siitä, että järjestelmä itsessään valmistuisikin nopeasti, ei sen käyttöönottoa kannata missään tapauksessa pilata kiireellä. Aina, kun työtä tekevät ihmiset on uusien asioiden ja toimintamallien sisäistämiseen tarjottava heille aikaa.

Kun yritys lähtee kokoamaan käyttöönoton läpiviennistä vastaavaa työryhmää, tulee henkilöiden valintaan kiinnittää suurta tarkkuutta. Etenkin isommassa organisaatiossa työryhmään kannattaa heti alusta alkaen valita myös niitä henkilöitä, jotka ovat järjestelmän käyttäjiä. Yritysjohdon vastuulla on tunnistaa organisaatiosta ne henkilöt, joilla on kykyä toimia työyhteisössä järjestelmän positiivisten tekijöiden puolesta puhujina. Tämä edellyttää johdolta organisaation johdolta kykyä tunnistaa ne tyypit, jotka ylipäättään suhtautuvat muutoksiin positiivisimmin.

”Yksikin vastarannankiiski voi vesittää koko käyttöönoton halutesaan, joten avainhenkilöiden valinnan suhteen ei sovi ottaa riskejä.”

Teemahaastattelujen myötä kehittyneissä keskusteluissa korostui paljon ihmisten merkitystä käyttöönottoprojektissa. Avaimena onnistumiseen on koko

organisaation täydellinen sitoutuminen ja kyky suhtautua suureen muutokseen haasteena. Johdon ei sovi unohtaa inhimillisyyttä missään vaiheessa. Sitoutunut johtoryhmä toimii myös asenteen luojana koko organisaatiolle.

Yritysten järjestämässä koulutustilaisuuksissa ajaudutaan helposti menemään sieltä mistä aita on matalin. Liian suuri määrä tietoa yhdistetään yhteen ja ainoaan koulutustilaisuuteen ja lopputuloksena voi olla ”informaatioähky” sekä kyvyttömyys jäsentää tietoa omaan toimintaan. Ihmiset ottavat tietoa vastaan eri tavoin ja tämä tulisi tiedostaa myös kouluttamisen metodeissa. Toiset meistä kaipaa käytäntöä ja toisille on helpompaa syventyä kirjallisten ohjeiden äärelle.

Kouluttamisessa tulisikin suosia useita toistoja ja tarjota henkilöille mahdollisuus kerrata uudelleen myös sitä, mikä on jo sanottu kertaalleen. Säännöllisin väliajoin järjestettävät koulutustilaisuudet, joissa päivitetään järjestelmään tulleita mahdollisia muutoksia ovat omiaan sitouttamaan käyttäjiä. On selvää, että kun järjestelmän käyttämisestä puhutaan, sen käyttö säilyy osana päivittäisiä rutiineja helpommin.

Yleistä on, että yrityksissä esiintyy voimakastakin muutosvastarintaa uusille järjestelmille ja työvälineille. Toisinaan pelkkä yksittäinen järjestelmän toiminnallinen muutos saattaa aiheuttaa tuskaa työntekijöissä ja tämä näkyy kielteisenä suhtautumisena uusiin toimintatapoihin. Pienetkin muutokset tulisi kyetä perustelevaan ja myymään käyttäjille niin hyvin, että he todella ymmärtävät omasta näkökulmastaan muutoksen mahdollistamat edut omassa työssään.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, mitä CRM-järjestelmän käyttöönotossa on hyvä ottaa huomioon. Tutkimalla haluttiin myös etsiä hyviä käytänteitä, joita mallintamalla toimeksiantaja varmistaisi onnistumisen käyttöönottoprojektissaan. Opinnäytetyö kokonaisuutena noudattelee toimintatutkimuksen linjaa, jossa tietoa on saatu havainnoimalla sekä suorittamalla teemahaastatteluja.

Teemahaastattelut osoittautuivat varsin toimivaksi tavaksi saada käytännön kokemukseen perustuvia ohjeistuksia ja ne tukivat teoreettisen viitekehyksen

antia hyvin. Aivan kuten teoria tuki haastatteluiden tekemistä ja niistä saadun tiedon ymmärtämistä. Oppimisen näkökulmasta nämä kaksi elementtiä palvelivat toisiaan loistavasti. Tutkimusmenetelmiin tutustuminen toi myös uutta oppia ja avasi täysin uuden maailman minulle.

Tutkimustyön luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkitaan oikeaa asiaa ja tämä osa-alue työssä onnistui kiitettävästi. Aihepiiri kokonaisuutena on laaja, joten käsiteltävien aiheiden rajaaminen tuotti hetkittäin haasteita.

Aihetta opinnäytetyöksi valitessa halusin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että opinnäytetyön anti olisi suoraan linkitettävissä omaan päivittäiseen työhöni. Tämäkin onnistui loistavasti, ja opinnäytetyön työstäminen toi minulle uutta tietoa aihealueesta siinä määrin, että voin sitä varmuudella hyödyntää toimeksiantajan tarjoamiin työtehtäviin tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekemiseen energiaa on antanut toimeksiantajan osoittama luottamus ja arvostus. Oppimisprosessin onnistumisen kannalta on ollut ensiarvoisen tärkeää käydä säännöllistä keskustelua aiheesta toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja on suhtautunut prosessiin omalta osaltaan sitoutuneesti.

7.1 Opinnäytetyön produktin avaus

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi esitys onnistuneen käyttöönoton edellytyksistä Termex-Eriste Oy:ssä. Esitys halutaan pitää sisäisenä työvälineenä, mutta sen sisälliset pääkohdat avataan tässä luvussa.

Powerpoint työvälinettä hyödyntäen laaditun esityksen ensimmäinen osa pitää sisällään pääkohdat opinnäytetyön teoreettisesta sisällöstä.

Toisessa osassa on pyritty kuvaamaan havainnointiin ja tämän hetkiseen tilanteeseen pohjautuva analyysi tilaajayrityksen valmiuksista viedä CRM-järjestelmän käyttöönotto läpi menestyksekkäästi. Tilannetta on avattu laatimalla olemassa olevia valmiuksia peilaava SWOT-analyysi, joka on esitetty suppeammassa muodossa myös tämän opinnäytetyön luvussa viisi.

Kolmannessa osassa koostetaan opinnäytetyön tulokset ja esitetään toimeksiantajalle suosituksia toimenpiteisiin, joilla käyttöönoton onnistumista voidaan varmistaa.

7.2 Tulevaisuuden näkymiä

Termex-Eriste Oy jatkaa prosessia CRM-järjestelmän käyttöönoton ja asiakkuudenhallinnan kehittämisen äärellä. Pilotointivaiheen jälkeen alkaa järjestelmän käyttöönoton jalkauttaminen myyntiorganisaatiossa toimiville henkilöille.

Järjestelmän toimivuuteen ja omien palveluprosessien kehittämistyöhön varataan riittävästi aikaa, jotta muutosten vienti käytäntöön olisi sujuvaa. Muutosprosesseissa pyritään muistamaan, että työtä ja kehitystä ovat rakentamassa ihmiset ja uusien asioiden omaksuminen ei välttämättä ole aina helppoa.

Tulevaisuudessa tutkittavia aiheita voisi olla asiakastyytyvyyden mittaaminen asunto-osakeyhtiöiden osalta. Perinteisten lomakemallisten kyselyjen sijaan tutkimustyötä on alustavasti suunniteltu toteutettavaksi ainakin osittain teemahaastattelu menetelmä hyödyntäen. Tällä tavalla voidaan päästä vielä askelen verran lähemmäksi asiakkaan palvelukokemusta ja saada tietoa, jota tarkkaan rajatuilla kysymyksillä ei olisi mahdollista saada.

LÄHTEET

Finlex. 2017. Henkilötietolaki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523> [viitattu: 30.11.2017]

Grass, K & Sahlsten, P. 2012. CRM-ostajan opas. Crementum.

Hakosalo Software Oy. 2017. Yrinet3. CRM-järjestelmä.

Hautala, T. 2017. Myyntijohtaja. Teemahaastattelu 12.11.2017. Hakosalo Software Oy.

Hellmann, K. 2003. Asiakastavoitteet- ja strategiat. Asiakastuloslaskelma-, tase-, -virta ja -portfoliot. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kostojohn, S. & Johnson, M. & Paulen, B. 2011. CRM Fundamentals. 1. painos. New York: Apress.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi. 1. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. 1. painos. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska Asiakkuudet haltuun. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy ja Tommi Oksanen.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2017. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämis-työkalupakki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankeet/pkk/pakki/nykytila2.htm> [viitattu 24.11.2017]

Parkkinen, T. 2017. Toimitusjohtaja. Teemahaastattelu 9.11.2017. Reason Oy.

Rautiainen, M. 2017. Varatoimitusjohtaja. Opinnäytetyöpalaveri 8.8.2017. Termex-Eriste Oy.

Salminen, J. 2017. It-asiantuntija. Teemahaastattelu 8.11.2017. Turun kaupunki.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. painos. Espoo: Erica Selin ja Jarmo Selin.

Storbacka, K. & Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. 1. painos. Helsinki: Kauppakaari.

Termex-Eriste Oy. 2017a. Termex Navigator. CRM-järjestelmä.

Termex-Eriste Oy. 2017b. Yritysesittely- ja tiedot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.termex.fi/fi/yritys-kumppanit> [viitattu 27.8.2017].

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2017. Toimintatutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> [viitattu 3.11.2017].