

CRM-järjestelmän käytön tehostamisen mahdollisuudet turvallisuusalan yrityksessä

Joonas Lappalainen



Tekijä(t) Joonas Lappalainen	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko CRM-järjestelmän käytön tehostamisen mahdollisuudet turvallisuusalan yrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 10
<p>Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitetään keskisuuren turvallisuusalan yrityksen CRM-järjestelmän käyttökulttuuria ja järjestelmän käytön tehostamista. Selvityksen tavoitteena on auttaa kohdeyritystä parantamaan CRM- eli asiakkuushallintajärjestelmässä jaetun tiedon laatua ja sen oleellisuutta yrityksen asettamiin liiketoimintatavoitteisiin siten, että yritys pyrkii hallitsemaan asiakkuuksiaan tehokkaasti ja mahdollistamaan siten paras mahdollinen asiakaspalvelu ja tyytyväisyys.</p> <p>Opinnäytetyössä on tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelminä kohdeyrityksen myyntihenkilöstölle kohdennettua kyselyä, jonka tarkoituksena on selvittää heidän suhtautuminen kohdeyrityksen CRM-järjestelmään. Kyselyn lisäksi tutkimuksessa on haastateltu osaa yrityksen johtohenkilöistä eri näkökulmien saavuttamiseksi. Opinnäytetyössä ei toteuteta CRM-järjestelmän järjestelmäkehitystä. Tutkimuksen tarkoituksena on esittää kehitysehdotuksia, jotta järjestelmästä saadaan tieto kulkemaan vaivattomasti koko yrityksen prosessin läpi siten, että kaikilla yrityksen osastoilla on siihen pääsy liiketoimintansa tarvitsemilta osilta.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena on yritykselle syntynyt laaja selvitysraportti ja se on toimeksiantajalle merkittävä. Opinnäytetyön tulosten merkittävyyttä voidaan kuvata CRM-tietojen avulla, sillä nyt yritys voi paremmin hallinnoida liiketoimintaansa ja kohdentaa markkinointia niille asiakkaille ja henkilöille, joille se on kiinnostavaa.</p>	
Asiasanat CRM Asiakkuudenhallinta Järjestelmä Käyttö Kehitys	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	2
1.2	Käsitteet.....	2
2	Asiakkuudenhallinnan käytännöt, viitekehykset ja menetelmät.....	4
2.1	Tutkimusmenetelmät.....	4
3	CRM – Asiakkuudenhallinta	6
3.1	Strateginen CRM	7
3.2	Toiminnallinen CRM.....	7
3.3	Analyttinen CRM	8
3.4	Kumppanuus CRM.....	9
3.5	Käyttäjäroolit	9
3.6	Tavoitteet ja vaatimukset	11
4	CRM-järjestelmän käyttöönoton haasteet.....	13
4.1	Ensimmäinen käyttöönotto.....	13
4.2	Uudelleenkäyttöönotto	14
4.3	CRM-järjestelmän käyttöönoton menestystekijät.....	14
5	CRM-järjestelmän käytön katsaus ja tehostaminen	16
5.1	Kysely kohdeyrityksen myyntihenkilöstölle	17
5.2	Johtohenkilöstön haastattelut.....	18
5.3	CRM-järjestelmän käyttöasteen selvittäminen.....	18
6	Projektin tulokset ja niiden analysointi	19
6.1	Mielipidekyselyn tulokset.....	19
6.2	Kohdeyrityksen johtohenkilöiden haastatteluiden tulokset.....	22
6.3	Tutkimustulosten analyysi	23
7	Pohdinta.....	25
7.1	CRM-järjestelmän käytön kehitysehdotukset.....	25
7.2	Väliaikainen kehitys	25
7.3	Uusi CRM projekti	27
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja oppiminen	28
	Lähteet	30
	Liitteet.....	31
	Liite 1 Kysely CRM-järjestelmän käyttö – Nykytilan selvitys.....	31
	Liite 2 Kohdeyrityksen johtohenkilöiden haastattelun runko.....	32
	Liite 3 Raportti. Sivut 33-41. Salainen	33

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan keskisuuren turvallisuusalan yrityksen Microsoft Dynamics alustan CRM:n käyttöönoton onnistumista ja tavoitteena on etsiä mahdollisia haasteita tai ongelmia sen nykyisessä käytössä, jotka mahdollisesti heikentävät CRM-käyttäjien sujuvaa järjestelmäkäyttöä. Opinnäytetyöprojektin tarkoituksena on siis löytää niitä mahdollisia ongelmia CRM-järjestelmän tehokkaaseen käyttöön ja siten listata ne ratkaisut, joita yrityksen työntekijät voisivat ottaa käyttöönsä, jotta heidän CRM-järjestelmän käyttö tehostuisi nykytilasta.

Kohdeyrityksen CRM-järjestelmän käytössä on todettu puutteita, joiden johdosta yrityksen johto päätti toteuttaa CRM-järjestelmän käytön tehostamiseksi selvitysprojektin kevään 2018 aikana. Tämä CRM-käytön selvitysprojekti toteutetaan osana opinnäytetyöprojektia. Tutkimusprojekti on toteutettu kyselytutkimuksella, jossa mitataan CRM-järjestelmän käyttäjien suhtautumista CRM-järjestelmään mielipideväittein, keskittyen sen käytön miellyttävyyteen, hyödyllisyyteen ja käytettävyyteen. Kyselyn lisäksi tutkimuksessa on otettu huomioon yrityksen johdon näkökulma ja useaa johtohenkilö on haastateltu.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään projektin tutkimusongelma ja selvitetään käsitteitä. Toisessa luvussa esitetään tutkimusprojektin viitekehykset sekä tutkimusmenetelmät. Kolmannessa luvussa keskitytään asiakkuudenhallintaan ja CRM-järjestelmään käsitteinä ja neljännessä luvussa tuodaan esiin syitä sen käyttöönoton haastavuuteen. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen perustelut sekä tulokset ja kuudennessä luvussa analysoidaan tutkimuksessa saatuja tuloksia. Seitsemännessä luvussa pohditaan mahdollisia CRM-järjestelmän käytön tehostamiskeinoja ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

1.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämä opinnäytetyöprojekti toteutetaan, koska opinnäytetyön kohdeyrityksessä on tarve parantaa CRM-järjestelmän käyttöä yleisellä tasolla. Projektin taustalla on opinnäytetyöntekijän työharjoittelu kohdeyrityksessä, jonka aikana järjestelmään täydennettiin asiakastietoja ja määritettiin tärkeitä kontakteja yrityksen liiketoiminnan kannalta yhteistyössä myyntihenkilöstön kanssa.

Opinnäytetyöprojektin aikana käydään läpi asiakkuudenhallintajärjestelmän nykytilaa ja tarkastellaan CRM-järjestelmän käyttäjien nykyisiä käytäntöjä. Kyselyssä kerättyä dataa analysoidaan käyttäjä- ja johtonäkökulmalta ja tarkoituksena on löytää parannusta tarvitsevia käytäntöjä yrityksen toiminnan tehostamiseksi. Opinnäytetyöprojektin tavoitteena on siis saada näkemys kohdeyrityksen CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumisesta, pohtia miten tehokkaasti järjestelmää käytetään työnteko- ja johtotarkoituksiin, sekä selvittää miten CRM-järjestelmän käyttöä voisi kehittää. Kohdeyritykselle tuotetaan raportti sisältäen analyysin järjestelmän nykyisestä tilasta, palautetta sen käyttäjiltä sekä osion käytön parantamisesta (liite 3).

Opinnäytetyöprojekti ei johda tai toteuta mitään toimintaa, jolla suoraan tehostettaisiin CRM-järjestelmän käyttöä, vaan tarkoituksena on tehdä selvitys ja löytää CRM-järjestelmäkäytön ongelmakohtia sekä pohtia, miten niitä voitaisiin ratkaista liiketoiminnan edistämiseksi toimeksiantajalla.

1.2 Käsitteet

Asiakas on CRM kontekstissa toimija, joka on varmistettu ostaja yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Sen ei välttämättä tarvitse ostaa mitään, kunhan se on osallistunut jonkinlaiseen vaihtotapahtumaan. B2B tapauksissa asiakas on yritys tai organisaatio, B2C tapauksissa henkilö. (Wilén 2017)

Asiakaskunta on yrityksen liiketoimintakohde, johon se keskittyy, B2B tai B2C. Yritys voi tehdä kumpaakin liiketoimintaa, mutta valitsee tärkeämmän.

B2B (Business to business) on liiketoimintaa, joka tapahtuu kahden yrityksen välillä. (Oksanen 2010, 18)

B2C (Business to consumer) on liiketoimintaa, joka tapahtuu yrityksen ja kuluttajan välillä. (Oksanen 2010, 18)

CRM *Customer Relationship Management* eli asiakkuudenhallinta, sillä pyritään hallitsemaan asiakkuuksia tehokkaasti ja mahdollistamaan paras mahdollinen asiakaspalvelu ja tyytyväisyys. Lisää opinnäytetyön luvussa 3.

GDPR *General Data Protection Regulation* on EU:n määräämä tietosuoja-asetus, jota sovelletaan lähtökohtaisesti kaikkeen henkilötietojen käsittelyyn. Asetus ja sitä täydentävät lainsäädännöt tulevat voimaan 25.5.2018. Asetus määrää mm. eliniän asettamisen henkilötiedoille, tietojen epätarkkuuksien korjaamisen ja tietojen hävittämisen kun ne eivät enää ole käytössä. (Tietosuoja 2018)

Liidi on yrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan kiinnostusta ilmaissut potentiaalinen asiakas. Liidi voi olla yksittäinen henkilö tai yritys riippuen yrityksen asiakaskunnasta. Liidistä on tiedossa sen yhteistiedot ja se esittää ostamisen merkkejä. (Wilén 2017)

Mahdollisuus *opportunity* kehittyy liidistä, joka on hyväksytty mahdolliseksi kauppakumpaniksi yrityksen määrittämien kriteerien mukaan. (Wilén 2017)

Moduuli on yksittäinen osa järjestelmää tai tietokoneohjelmaa, jolla on tietty tarkoitus. Moduulit voivat olla joko alkuperäisiä järjestelmään tai erikseen hankittavia lisäosia joko toimittajalta tai kolmannelta osapuolelta.

Segmentoiminen on CRM:ssä asiakaskontaktien lajittelua ryhmiin. Kontaktit voidaan lajitella tärkeysjärjestyksessä tai tuotekiinnostusten perusteella eri kategorioihin. Segmentointia käytetään pääsääntöisesti markkinoinnissa ja oikeiden markkinointikohteiden löytämisessä.

2 Asiakkuudenhallinnan käytännöt, viitekehykset ja menetelmät

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Suomessa toimiva keskisuuri turva-alan yritys. Yrityksellä on toimipaikkoja pohjoismaissa Suomen lisäksi Ruotsissa, Virossa ja Norjassa. Kohdeyritys on turvalaitteiden maahantuojaa, jonka toimitukset sisältävät kameravalvonta-, murtohälytys-, paloilmoitin-, henkilöturva-, turvavalo- ja viestintäjärjestelmät. Yritys tekee kauppaa tuotteisiin koulutettujen jälleenmyyjäpartnerien kanssa, taatakseen ammattitaitoisen ja asiantuntevan palvelun.

Kohdeyritys käyttää toimintansa tukena CRM-järjestelmää, joka pohjautuu Microsoft Dynamicsiin, joka on osa Microsoft tuoteperhettä. Kohdeyrityksellä on yritykselle räätälöity CR-järjestelmä, jonka kautta käyttäjät voivat käyttää CRM-järjestelmää suoraan selaimella ja jopa mobiililaitteilla. Räätälöidyn CRM-järjestelmän tarkoituksena on tehdä järjestelmän käytöstä helpompaa, ja siten tehostaa järjestelmän käyttöä henkilökunnan työssä. Lisäksi yritys käyttää Microsoftin tarjoamaa sähköpostipalvelua sekä intraa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään.

Microsoft Dynamics CRM on asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka toimii tiedon jakamisen perusteena yrityksessä. Tiedon jakamisen automatisoinniksi järjestelmään voidaan integroida Microsoftin Outlook sähköpostipalvelu, josta järjestelmään voidaan syöttää asiakkaille lähetetyt sähköpostit sekä sovitut tapaamiset käyttäen Outlookin kalenteriominaisuutta. (Kachinske & Kachinske 2008.) Järjestelmän pohjana toimii tietokanta, johon syötetään tietoa yrityksen asiakkaista yritys- sekä henkilötasolla.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kysely ja haastattelut, joiden avulla selvitetään miten järjestelmän käyttäjät kokevat järjestelmän käytön. Kysely kohdistetaan myyjiin sekä ja yrityksen johdon edustajia haastatellaan, jotta saadaan tarkempi kuva eri puolien näkemyksistä. Opinnäytetyötutkimuksen menetelmiä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Kysely- ja haastattelumenetelmän tavoitteena on selvittää, millainen järjestelmänkäyttäjien käyttäjäkokemus on. Kysymykset keskittyvät CRM-järjestelmän miellyttävyyteen, hyödyllisyyteen ja käyttöön, tarkoituksena tuoda myyjien sekä johtajien mielipiteet esiin. Kyselyn ja sitä seuraavien jatko-haastattelujen tulosten perusteella voidaan määrittää asteikko järjestelmänkäyttäjien näkemyksestä CRM-järjestelmästä. Mielipidekysely on esitetty liitteessä 1 ja johtohenkilöiden haastattelukysymykset ovat listattu liitteessä 2.

Kyselyn lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan CRM-järjestelmän käyttöä vuoden 2017 aikana tilastotietojen avulla. Vuoden 2017 loppupuolella järjestelmässä toteutettiin opinnäytetyöntekijän toimesta kehitysprojekti, jossa kohdeyrityksen asiakkuustietoja täydennettiin. Lisäksi projektissa määritettiin kohdeyrityksen tärkeimmät kontaktit ja asiakkaat yhteistyössä myyjien kanssa. Myyntihenkilöstön antamien tietojen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että heillä on tarvittava tieto, mutta sitä ei syötetä järjestelmään. Tämän tutkimusmenetelmän tulosten perusteella määritetään, onko tietoja alettu kirjaamaan ja onko tarvetta harkita lisäkoulutusta järjestelmän käytöstä ja tärkeydestä liiketoiminnalle.

3 CRM – Asiakkuudenhallinta

Customer Relationship Management eli CRM suomennetaan asiakkuudenhallinnaksi. CRM:lle ei ole yksiselitteistä määrittelyä. CRM:llä on yhtä monta määritelmää kuin sillä on käyttäjiä. Tämän vuoksi on tärkeää saada yrityksen jäsenet ymmärtämään mitä CRM oikeasti on. (Helgeson 2017, Osa 1 Luku 1.) Taulukossa 1 esitellään useita eri määrittelyitä CRM:lle esimerkkinä erilaisista näkemyksistä CRM:stä.

Taulukko 1. CRM:n eri määrittelyitä (Buttle 2009, 3)

CRM on tietotekniikan alan termi menetelmille, ohjelmistoille ja usein internet ominaisuuksille, jotka auttavat yritystä hallitsemaan asiakassuhteitaan järjestäytyneesti.
CRM on prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakkaan vuorovaikutuksen osa-alueita, kuten etsintää, myyntiä ja palvelua. CRM-sovellukset yrittävät saada tietoa ja parantaa yritys-asiakassuhdetta yhdistämällä kaikki nämä näkemykset asiakkaan vuorovaikutuksesta.
CRM on integroitu lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankintaan ja säilyttämiseen. CRM:n avulla organisaatiolla on mahdollisuus hallita ja koordinoita asiakkaiden vuorovaikutusta useiden kanavien, osastojen, liiketoimintalinjausten ja maantieteellisten alueiden välillä, jonka kautta organisaatio voi maksimoida jokaisen asiakkaan vuorovaikutuksen arvon ja pyrkiä erinomaiseen suorituskykyyn.
CRM on integroitu tietojärjestelmä, jota käytetään myyntitoimintojen suunnitteluun, aikataulutukseen ja hallintaan. CRM kattaa kaikki näkökulmat mahdollisuuksista ja asiakkaista, kuten asiakaspalvelun, myynnin, markkinoinnin teknisen tuen sekä kenttätoiminnan näkökulmat. CRM:n ensisijainen tavoite on parantaa pitkän aikavälin kasvua ja kannattavuutta havainnollistamalla asiakaskäyttäytymistä paremmin. CRM pyrkii tarjoamaan entistä tehokkaampaa palautetta ja integroitumista investointien palauttamiseen näillä alueilla.
CRM on liiketoimintastrategia, joka maksimoi kannattavuuden, tulon ja asiakastytyväisyyden järjestämällä asiakassegmenttejä, edistämällä käytöstä joka tyydyttää asiakasta ja toteuttaen asiakaskeskeisiä prosesseja.

CRM-määritelmän monimuotoisuuden lisäksi CRM lajitellaan kahdella eri tavalla. Liiketoiminnan asiakaskunnan suuntautuminen eli tekeekö yritys pääsääntöisesti B2B vai B2C liiketoimintaa, määrittää ensimmäisen jaon. Business-to-business, yritysten välinen eli B2B- ja Business-to-Customer eli B2C-liiketoiminnassa on lainsäädännöllisiä eroja, esimerkiksi tietosuojan, kuluttajasuojan sekä erityisesti kauppatapojen välillä. Järjestelmän kannalta asiakaskunnalla ei ole suurta merkitystä, sillä useimmat CRM-järjestelmät toimivat molempien asiakaskuntien käsittelyssä yhtä hyvin. Jaottelussa kyse on käsittelyyn liittyvistä normeista ja käytännöistä.

Toinen jaottelu tapa perustuu yrityksen tarpeista CRM-järjestelmästä eli järjestelmän pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaan. Nämä käyttötarkoitukset ovat strateginen, toiminnallinen, analyttinen ja kumppanuus. (Oksanen 2010, 20.) Näitä käyttötarkoituksia kutsutaan myös CRM-tyypeiksi.

Taulukko 2. CRM-tyyppien lyhyt esittely (Buttle 2009, 4).

CRM-tyyppi	Hallitseva ominaisuus
Strateginen	Strateginen CRM on asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia, joka pyrkii voittamaan ja pitämään kannattavia asiakkaita.
Toiminnallinen	Toiminnallinen CRM keskittyy asiakaslähtöisten prosessien, kuten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun, automatisointiin.
Analyttinen	Analyttinen CRM keskittyy asiakastietojen älykkääseen kaivamiseen strategisiin tai taktisiin tarkoituksiin
Kumppanuus	Kumppanuus CRM soveltaa teknologiaa organisaation rajoissa optimoimalla yrityksen, kumppanin ja asiakkaiden arvoa.

Taulukossa 2 esitellään eri CRM-tyypit yksinkertaisesti. CRM-tyyppejä käsitellään tarkemmin opinnäytetyön seuraavissa luvuissa.

3.1 Strateginen CRM

Strateginen CRM-tyyppi keskittyy asiakaslähtöisen liiketoimintakulttuurin kehittämiseen, jonka tarkoituksena on asiakkaiden voittaminen puolelleen ja pitää heidät tyytyväisinä tuottamalla heille enemmän lisäarvoa kuin kilpailijat. Asiakaslähtöisessä kulttuurissa yrityksessä panostetaan asiakkaan saaman arvon parantamiseen ja työntekijöitä kehoitetaan toimimaan tavoilla, jotka nostavat asiakastyytyvää lojalisuutta yrityksen brändiin, esimerkiksi palkitsemalla bonuksilla. Yritykselle arvokkain työntekijä on sellainen, joka pystyy tarjoamaan erinomaista arvoa tai palvelua asiakkaille. (Buttle 2009, 4-5.)

Strateginen CRM pohjautuu tiedon jatkuvaan liikkeeseen ja jakoon. Asiakas- ja kilpailijatie-toja kerätään, levitetään ja käytetään paremman arvoehdotuksen kehittämiseen asiakkaille. Yritys, jonka käytössä on strateginen CRM, se mukautuu asiakkaidensa tarpeisiin ja kilpailuoloihinsa. (Buttle 2009, 4-5.)

3.2 Toiminnallinen CRM

Toiminnallinen CRM (eng. operational CRM) keskittyy asiakasrajapinnan ja asiakastuen liiketoimintaprosessien automatisointiin ja kehittämiseen. Tarkoituksena on markkinoinnin,

myynnin ja palvelun tehostaminen etenkin automatisoimalla prosessin triviaaliset osat, jotta pystytään keskittymään olennaisiin asioihin. (Buttle 2009, 6.)

Markkinoinnin automatisoinnissa käytetään teknologiaa osana markkinointiprosessia. CRM-järjestelmien markkinointi- ja kampanjamoduulit mahdollistavat asiakastietojen käytön markkinoitsijoille, joiden avulla voidaan kehittää, toteuttaa ja arvioida asiakkaiden kohdistamista markkinoinnissa. Asiakkaiden kohdistaminen markkinointikampanjassa voi vaihdella organisaatiotasolta yksittäiseen henkilöön. Tarkempi kohdistaminen luo mahdollisuuksia parempaan kommunikointiin. Markkinoinnin automatisoimisella voidaan esimerkiksi seurata, mitä toimintatapoja asiakas käyttää asioidessaan yrityksen kanssa, tehdäänkö tilaus verkkokaupasta vai yhteyshenkilön kautta ja tämän tiedon perusteella voidaan kehittää parempaa markkinointia. (Buttle 2009, 7.)

Toiminnallinen CRM sai lähtönsä SFA:sta (Sales Force Automation) eli myynnin automatisoinnista. Nykyään SFA-järjestelmät ovat yleisiä B2B ympäristöissä osana CRM:ää. SFA:n avulla myynnin hallintoa voidaan tehostaa teknologialla jakamalla myyntiprosessiin, joita voidaan automatisoida kokonaan tai osiin, jotta myyntiä voidaan standardisoida. Standardisoinnin kautta myyntiprosessin seuraaminen helpottuu ja myynnin ongelmia voidaan ratkoa tehokkaammin. Myynnin automatisoinnilla yritys voi muun muassa järjestää liidejä ja seurata mahdollisuuksia automaattisesti. Mahdollisuuksien seuraamisella varmistetaan, että heihin voidaan olla aina yhteydessä, kun tarve sitä vaatii. Myös asiakastapaamiset, puhelut ja sähköpostit on mahdollista järjestää automaattisesti CRM-järjestelmään automatisoinnin avulla. (Buttle 2009, 7-8.)

3.3 Analyttinen CRM

Analyttinen CRM keskittyy asiakastietojen keräämiseen, tallentamiseen, integroimiseen, tulkintaan ja jakeluun parantaakseen sekä asiakkaiden että yrityksen arvoa. Analyttinen CRM siis perustuu asiakastietojen hallintaan. Asiakastietoihin luokitellaan myyntitiedot kuten ostohistoria, taloudellinen tieto eli maksuhistoria, markkinointidata kuten kampanjapalaute sekä palvelutieto kuten asiakaspalaute, kaikki tieto mitä asiakkaasta on saatavilla luo suuremman kuvan asiakkaan kiinnostuksista ja toiveista. Edellä mainituiden sisäisten lähteiden lisäksi asiakastietoa voidaan saada ulkopuolisista lähteistä, esimerkiksi yritystietoja myyville yrityksiltä. Analyttisen CRM:n tarkoituksena on vahvistaa muita CRM tyypejä ja luoda arvoa asiakastiedoille selvittämällä parhaimman mahdollisimman liiketoimintasuunnitelman yrityksen hyväksi, esimerkiksi yrityksen käytössä olevan tiedon avulla voidaan määrittää kelle uutta tarjousta kannattaa kohdistaa tai mitkä yrityksen asiakkaista ovat tärkeimpiä ja mihin kannattaa keskittää myyntivoimaa. (Buttle 2009, 9-10.)

Analyttisen CRM:n avulla yritys kykenee paremmin päättämään, miten sen asiakkaat voidaan luokitella ja miten se voi tuottaa lisäarvoa tärkeimmille asiakkailleen. Esimerkiksi lii- ketapaamisia voidaan pitää enemmän tärkeimpien asiakkaiden kanssa kuin vähemmän tärkeiden. Asiakkaiden kannalta analyttinen CRM mahdollistaa nopean ja ainutlaatuisen palvelun asiakkaan ongelmiin joka puolestaan nostaa asiakastytyvyyttä. Yrityksen kannalta analyttinen CRM tuo yritykselle voimakasta tietoa, jonka avulla se voi kohden- taa myyntiänsä oikeisiin kohteisiin sekä saavuttaa korkean asiakaslojaalisuuden ja tehos- taa uusien asiakkaiden hankintaa. (Buttle 2009, 10-11.)

3.4 Kumppanuus CRM

Kumppanuus CRM yhdistää normaalisti erillään olevat organisaatiot yhteen asiakkuuden- hallintaan. Tyypillisesti kumppanuus CRM:ää käytetään saman tuotantoketjun alaisien yri- tysten tärkeiden asiakastietojen jakamiseen, kuten asiakkaiden tunnistamiseen, houkutte- lemiseen ja säilyttämiseen. Yhteinen markkinointi, asiakashallinta ja kehitystyö auttavat palvelemaan asiakkaita tehokkaammin. (Buttle 2009, 11.)

3.5 Käyttäjäroolit

Asiakkuudenhallinnan päätavoitteena on saada yritys tai organisaatio toimimaan täysin yhdessä. Kun myyjät jakavat tietoa siitä, mistä asiakkaat ovat kiinnostuneita, markkinointi voi panostaa siihen liittyvään kampanjaan. Tiedon jakaminen koko ympäristölle yritykselle auttaa sen muita osia tekemään työnsä paremmin. (Helgeson 2017, Luku 1.1.) Kuva 1 esittää kuinka yritys toimii yhtenä kokonaisuutena.



Kuva 1 Asiakkuudenhallinta yrityksessä (Helgeson 2017)

CRM ei ole pelkkä järjestelmä, jota yritys käyttää liiketoimintansa ohjaukseen. Se on tapa järjestää tärkeä informaatio koko yrityksen käyttöön, ja siten tukemaan yrityksen toimintasuunnitelman toteuttamista. Myyjän kannalta se on yksinkertaisesti sanottuna muistiinpanojen ottamista asioista, jotka ovat yrityksen toiminnan ja kannattavuuden kannalta hyödyllisiä. (Helgeson 2017, Luku 1.1.) CRM-järjestelmä on työkalu tälle mielentilalle tiedon jakamisesta koko yrityksen hyväksi, ei vain omaksi. Hyvin toteutettu CRM systeemi luo kehyksen koko yrityksen tarvitsemista tiedosta. Myynnin, markkinoinnin ja operaatioiden on toimittava samassa systeemissä, koska CRM vaikuttaa jokaisen osaston toimintaan, kuten kuva 2 näyttää (Kuva 2, 6).



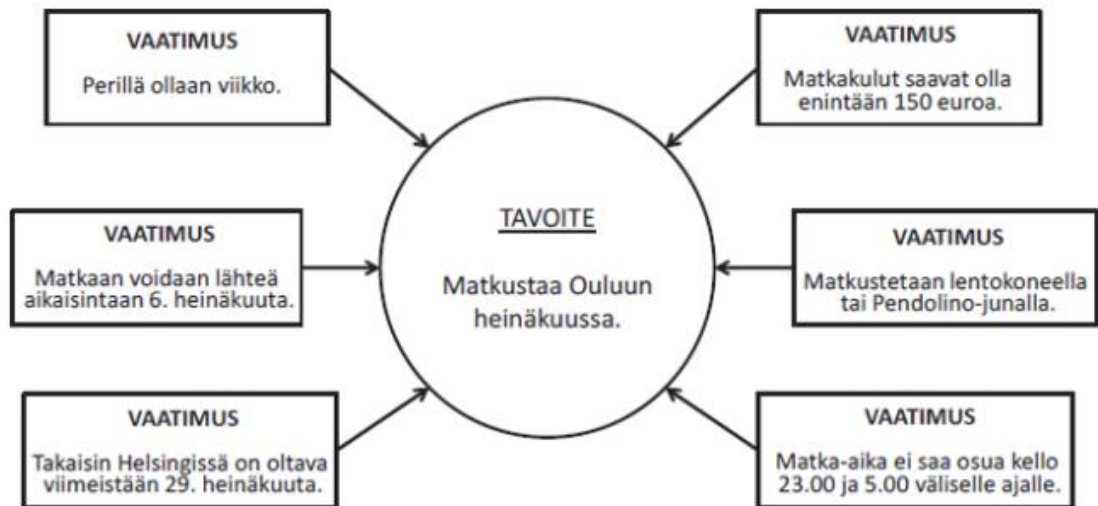
Kuva 2. Myynnit, markkinointi ja operaatiot yhdessä (Helgeson 2017)

Myyntihenkilöstölle tieto on valtaa. Tieto asiakkaiden toimista, kiinnostuksista ja reagoimisesta markkinointiin auttavat myyjä saavuttamaan parempia tuloksia. Tiedon hyödyllisyys nousee esiin etenkin uusien liidien työstämisessä. Parempi tietopohja auttaa tärkeiden liidien voittamiseen puolelleen. Myyntihenkilöstölle, jotka vastaavat yrityksen nykyisistä asiakkuuksista ja avainasiakkaista, CRM tuo hallintaa ja automatisointia. CRM:n avulla he voivat seurata asiakassuhteen kehittymistä ja varmistaa ettei niissä jäädä jälkeen. (Helgeson 2017, Luku 1.2.)

Markkinoinnille CRM luo näkemyksen siitä, millainen markkinointi on kannattavaa. Markkinointitiimi voi seurata miten myyntihenkilöstö toimii liidien ja asiakkaiden kanssa, ja tämän perusteella paremmin segmentoida niitä. Iso osa CRM:n hyötyjä yrityksen markkinoinnille on markkinoinninautomasointi, jonka avulla voidaan luoda kohdennettuja ja personalisoituja kampanjoita liideille ja asiakkaille jonka tuloksena he tuntevat olevansa tärkeitä yritykselle ja todennäköisemmin jatkavat liikesuhdettaan yrityksen kanssa. (Helgeson 2017, Luku 1.2.)

3.6 Tavoitteet ja vaatimukset

CRM-järjestelmän käyttöönotossa on pidettävä mielessä kaksi asiaa, tavoitteet ja niiden vaatimukset toteutua. Tavoitteella tarkoitetaan haluttua lopputulosta, jota voidaan selkeästi mitata, joko tavoite toteutuu tai ei. Tavoitteen toteutumiseksi on reunaehtoja, joita kutsutaan vaatimuksiksi. Vaatimukset kertovat miten tavoitteeseen päädytään ja ne voivat toteutua kokonaan tai osittain. (Oksanen 2010, Luku 5.) Kuva 3 esittää tavoitteen ja vaatimusten välisen suhteen esimerkillä.



Kuva 3 Tavoitteen ja vaatimusten suhde (Oksanen 2010, Luku 5)

CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä on määritettävä järjestelmän päätavoitteet ja sen jälkeen selvítettävä mitkä vaatimukset saattavat haluttuihin tavoitteisiin. On tärkeää rajata tavoitteet ja vaatimukset vain ydintoimintoihin, ettei määrittelystä tule jälkeempään liian monimutkaista tai harhaanjohtavaa. (Oksanen 2010, Luku 5.)

Tavoitteet ja vaatimukset voidaan jakaa omiin alalajeihin. Tavoitteet jakautuvat CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa liiketoiminnan, käyttäjä- ja käyttötasotavoitteisiin. Vaatimuksen alalajeja ovat tekniset vaatimukset ja toiminnalliset vaatimukset. Liiketoiminnan tavoitteet muodostavat perustan CRM-järjestelmän valinnassa. Liiketoiminnan tavoitteet liittyvät tavanomaisesti tietojen keräämiseen, jakamiseen tai käsittelyyn vaivalloisuuteen. Liiketoiminnan tavoitteet ovat pohjimmiltaan erittäin yksinkertaisia, tarkoituksena on saada tieto virtaamaan. Alussa liiketoiminnan tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakaskohtaamisen systemaattinen kirjaaminen järjestelmään. Myyntihenkilö kirjaa jokaisen asiakaskäynnin ja –puhelun järjestelmään. Tällöin varmistetaan, että CRM:n peruskäytännöt ote-

taan käyttöön ja jokainen käyttäjä tietää häneen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset. Tavoitteiden toteutuessa astetta voidaan nostaa korkeammalle. Paras tapa on ottaa yksi pieni askel kerralla. (Oksanen 2010, Luvut 5 & 5.1.)

Kun liiketoiminnan tavoitteet ovat selvillä, voidaan määrittää käyttäjätavoitteet. CRM-järjestelmän käyttöönoton käyttäjätavoitteet määrittävät kuka järjestelmää käyttää ja mihin tarkoitukseen he sitä käyttävät. Lisäksi tavoitteissa kannattaa harkita käyttöönoton järjestystä. Pienemmissä organisaatioissa tämä ei välttämättä ole tarpeen, mutta useiden satojen henkilön ottaminen järjestelmän käyttäjiksi yhden päivän aikana ei todennäköisesti tule onnistumaan. Ratkaisuna on porrastaa käyttöönotto sopiviin eriin. Porrastusta voidaan alustaa määrittämällä, kuka järjestelmää tulee käyttämään ja onko heidän käyttötarkoitus kriittinen järjestelmän toiminnalle. Jos liiketoiminnantavoitteena on ohjata myyntiä CRM-järjestelmän avulla, kannattaa ensikäyttäjiksi valita myyntihenkilöstö, sitä seuraten markkinointi ja niin edelleen. Näitäkin osia voidaan pilkkoa tarpeen mukaan. (Oksanen 2010, Luku 5.3.)

Liiketoiminnan ja käyttäjätavoitteiden määrittämisen jälkeen voidaan määrittää tavoitteet käyttötasolle. Käyttötasolla tarkoitetaan, miten paljon järjestelmää halutaan käytettävän ja mihin järjestelmää tarkkaan ottaen käytetään. Lisäksi määritetään, kuinka paljon tietoa halutaan kerätä. Käyttöönoton arvioinnissa käyttötasotavoitteiden onnistuminen on avainasemassa, esimerkiksi jos halutaan että 80% järjestelmän suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää työssään, mutta todellisuudessa vain 40% käyttää järjestelmää. Esimerkissä on selvää, ettei käyttötasotavoite ole toteutunut ja on selvitettävä syy. Käyttötasovaatimusten selvityksessä on hyvä ottaa huomioon käyttäjien tarpeet ja totutella heitä tulevaan käyttöönottoon. Käyttäjien kanssa voidaan yhdessä pohtia mitä konkreettisia hyötyjä järjestelmästä on heidän työhönsä ja rutiineihinsa. Näiden tarpeiden ja pohdintojen kautta käyttötasotavoitteet voidaan asettaa sopivasti ja luodaan yritykselle yhteisiä pelisääntöjä järjestelmän käytöstä. (Oksanen 2010, Luku 5.4.)

4 CRM-järjestelmän käyttöönoton haasteet

Vaikka työntekijät omaksuisivat CRM:n tarkoituksen ja käsitteet, he silti usein nojaavat vanhoihin tuttuihin tapoihinsa. CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä käyttäjät on koulutettava uuteen CRM pohjaisiin työkäytäntöihin. CRM-järjestelmän käyttöönoton alussa sen käyttäjät saattavat osallistua uuden järjestelmän käyttöön, mutta pidemmän ajanjakson aikana käyttö laantuu, etenkin jos sen hyödyt yritykselle ja käyttäjälle eivät ole nousseet esille tai todistettuja. Ongelmat CRM:n käytön puutteesta nousevat, kun jotakin pitää tarkistaa pidemmän ajan takaa tai jos henkilökunta vaihtuu ja pitää selvittää nykyinen tilanne.

Tavallisesti CRM-järjestelmän käyttämättömyys laitetaan kiireellisyyden tai jonkin muun selityksen piikkiin. Käyttäjä ei välttämättä tarvitse CRM-järjestelmää muistaakseen mitä asiakkaan kanssa on tehty ja sovittu eikä sen tarvitse tietää mitä muut käyttäjät tekevät, mutta asenteena järjestelmän käyttöä kohtaan tällainen ajattelutapa haittaa CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Käyttäjille on tehtävä selväksi miksi järjestelmää käytetään ja mitkä sen hyödyt yritykselle ovat. (Oksanen 2010, luku 1.3.)

4.1 Ensimmäinen käyttöönotto

CRM-järjestelmän haasteena on sen käyttäjien vastahakoisuus. Jotta käyttöönotossa onnistuttaisiin, on selvitettävä miksi sen käyttäjät ovat sitä vastaan. (Helgeson 2017, Luku 1.2.) Tässä kappaleessa käsitellään miksi yrityksen työntekijät voivat olla järjestelmää vastaan ja mitä on otettava huomioon, kun CRM-järjestelmää aletaan ottaa käyttöön.

Yksi suurimmista syistä käyttäjien vastahakoisuuteen on asenne. Käyttäjä tuntee, että häntä pakotetaan käyttämään järjestelmää tietyllä tavalla, joka poikkeaa heidän omista kokemuksistaan tai ideoistaan. Mahdollisesti he ovat asennoituneet järjestelmään negatiivisesti, mikä estää heitä käyttämästä sitä tarkoitetulla tavalla, eivätkä he näe sen käytön hyötyjä. Tällaisissa tilanteissa on suotavaa esittää järjestelmän hyödyt yritykselle ja esittää miten järjestelmän käyttö auttaa käyttäjää heidän työnteossaan. (Helgeson 2017, Luku 1.2.)

Toisena esteenä CRM-järjestelmän tai minkä tahansa uuden hankkeen toteuttamiseen on aiemman epäonnistumiset. Osa yrityksen työntekijöistä ovat todennäköisesti olleet osana jonkin uuden hankkeen käyttöönotossa joka ei ole mennyt suunnitelman mukaan. Tutkimusten mukaan suurin osa CRM-järjestelmien käyttöönotoista epäonnistuu niiden käyttä-

jien mielestä. Järjestelmän käyttöönotossa on oltava rehellisiä sen haastavuudesta ja riskeistä. Kun uuden järjestelmän käyttäjille annetaan hyvä syy sen käyttöön ja selkeä kuvaus sen hyödyistä, käyttäjät ottavat sen todennäköisemmin tosissaan ja käyttävät sitä tarkoituksenmukaisesti. (Helgeson 2017, Luku 1.2.)

CRM-järjestelmän käyttöönotossa on mukana sen luoma vastuuvollisuus. Yrityksissä joissa ei käytetä asiakkuudenhallintaa, työntekijät voivat käyttää mitä metodeja he haluavat. Kun CRM-järjestelmä otetaan käyttöön, se saatetaan nähdä valvontajärjestelmänä, jonka tarkoituksena on tarkkailla käyttäjän jokaista liikettä ja metodia. On tärkeää pitää luottamus koko organisaatiossa johdosta työntekijään. Kun liiketoiminnan johtajat ovat avoimia toiminnastaan, työntekijät toimivat todennäköisemmin samoin. (Helgeson 2017, Luku 1.2.) Oksanen mukaan yksi parhaista CRM-järjestelmän käyttöönoton juurruttamisessa oleva keino on liiketoiminnan ja työskentelyn siihen sitouttaminen. Käytännössä luodaan käyttäjille pakko käyttää järjestelmää jollakin tavalla ja johtajat sitoutuvat käyttämään luotua tietoa liiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. (Oksanen 2010, luku 14.3.)

4.2 Uudelleenkäyttöönotto

CRM-järjestelmän uudelleenkäyttöönoton taustalla on aiemmin epäonnistunut käyttöönotto. (Oksanen 2010, 30.) Uudelleenkäyttöönotto tulee harkintaan, kun jokin nykyisessä käytössä tulisi tehdä jotakin eri lailla. Haluttu muutos voi liittyä itse järjestelmään, sen käyttöön yrityksessä tai sen toimittajaan. Muutoksen suunnittelussa tavoiteasettelut ovat tärkeitä. Oleellista on selvittää mitä uudelleenkäyttöönotolla tavoitellaan ja miten nämä tavoitteet toteutetaan. Tavoitteiden selvittyä on päätettävä kannattaako nykyisen järjestelmän käyttöä jatkaa vai halutaanko CRM toteuttaa eri järjestelmää käyttäen. Syitä järjestelmän vaihtoon on sen mahdollinen tulevaisuus, esimerkiksi toimittajan tuen lakkaaminen. Jos järjestelmällä ei ole nähtävää tulevaisuutta, on syytä vaihtaa järjestelmää. Toisaalta järjestelmän huono datan laatu ei ole syy järjestelmän vaihtoon ja tällaisessa tilanteessa on syytä katsoa mitä on tehtävissä tiedon laadun parantamiseksi. Pääsääntöisesti järjestelmän vaihto toteutetaan, kun järjestelmä ei ole enää käytettävissä nähtävässä tulevaisuudessa. (Oksanen 2010, 33.)

4.3 CRM-järjestelmän käyttöönoton menestystekijät

CRM-järjestelmän käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, kun se täyttää tietyt kriteerit noin kahden vuoden käytön jälkeen. Ensinnäkin yrityksen tulisi toimia CRM-järjestelmän pohjalta, jolloin se on olennainen osa yrityksen tiedonhallintaa. Tämän perusteella yritys on myös riippuvainen järjestelmästä ja järjestelmä tuottaa yrityksen johtamiseen tarvittavia

tietoja. Lisäksi vähintään 80% suunnitelluista käyttäjistä tulee käyttää järjestelmää säännöllisesti työssään. Näiden kriteerien täytyessä CRM-järjestelmää voidaan pitää tärkeänä lisänä yrityksen infrastruktuurissa ja CRM-järjestelmän käyttöönotto on onnistunut. (Oksanen 2010, luku 1.3.)

Onnistuneissa CRM-ratkaisuiden käyttöönotoissa tärkeimpänä osana on ollut johto. Henkilökunnan työtapojen ei voida odotettavan muuttua vain siitä syystä, että johto on niin määrännyt. CRM-järjestelmän käyttöönottoa on lähestyttävä yksilötasolla. (Oksanen 2010, 39.) Johdon on ymmärrettävä mitä CRM-järjestelmän käyttö tarkoittaa hänen alaisilleen. Johdolle CRM on työkalu, josta se voi vetää tietoa tuleviin projekteihin ja suunnitelmiin, mutta alaisille kaatuu järjestelmän täyttö ja tiedon tuominen, joka mahdollisesti vie aikaa heidän omasta työnteostaan. Johtajan on siten löydettävä tapa vakuuttaa alaisensa. (Oksanen 2010, luku 4.2.)

5 CRM-järjestelmän käytön katsaus ja tehostaminen

Tutkimusprosessi aloitettiin kysymyspatteriston laatimisella. Kohdeyrityksen myyntihenkilöstölle laadittiin kysymykset, joiden pohjalta voidaan vetää johtopäätös nykyisestä CRM-järjestelmän käytöstä. Kysymykset keskittyvät myyntihenkilöstön mielipiteisiin CRM-järjestelmän käytöstä ja sen hyödyllisyyteen jokapäiväisessä työnteossa. Myyntihenkilöstö koostuu avainasiakasmyyjistä, jotka vastaavat heille nimetyistä asiakasyrityksistä.

Toisena osana CRM-järjestelmän nykytilan selvittämistä oli johtoportaan näkemys CRM:n tilasta eri näkökulmilta. Haastatteluna suoritettu selvitys kohdistettiin sekä myynnin että markkinoinnin johtohenkilöihin joiden lisäksi CRM-järjestelmästä vastaavaa tuoteomistajaa haastateltiin. Myynninjohtohenkilöltä kysyttiin kysymyksiä hänen omasta CRM-järjestelmän käytöstä ja hänen mielipiteensä alustensa nykyisestä CRM-järjestelmän käytöstä. Markkinoinninjohtohenkilöltä kysyttiin samat kysymykset kuin myynninjohtohenkilöltä ja sen lisäksi taustatietoja markkinointikampanjoiden luomisesta, nimenomaan mistä kampanjoissa kohdistetut henkilötiedot saadaan. Tavoitteena näillä haastatteluilla oli selvittää miten hyvin CRM-tietoa, jota järjestelmästä on saatavilla, hyödynnetään ja onko tiedon saannissa tai käytössä jätetty joitakin CRM-järjestelmän toimintoja käyttämättä. Tuoteomistajalta kysyttiin lisätietoja CRM-järjestelmän luonteesta sekä hänen näkemyksensä CRM-järjestelmän nykyisestä käytöstä. Tarkoituksena tuoteomistajan haastattelulla oli auttaa ymmärtämään CRM:n tavoitetta kohdeyrityksessä.

Kolmas askel CRM-järjestelmän käytön nykytilan selvittämisessä oli jatkohaastattelu ensimmäisen myyntihenkilöstöön kohdennetun kyselyn perusteella. Kysymyksiä vastausten perusteella haluttiin haastatella niitä henkilöitä, jotka vastasivat erittäin toisistaan poikkeavalla tavalla. Esimerkiksi jos myyjä A vastasi käyttävänsä CRM-järjestelmää vähän ja myyjä B vastasi käyttävän sitä paljon, halutaan tietää mistä ero johtuu. Jatkohaastattelu kohdennettiin vain muutamaaan myyntihenkilöön ajansäästösyistä, mutta haastatteluista saatu tieto on silti arvokasta CRM-järjestelmän käytön tehostamisen kannalta, koska ne tuovat olemassa olevia ongelmia esiin.

Viimeisenä kaiken kattavana menetelmänä CRM-järjestelmän käytön nykytilan käytön selvittämisessä oli katsaus myyntihenkilöstön tekemistä lisäyksistä ja muutoksista asiakkuuksiin ja kontakteihin. Tarkoituksena tällä katsauksella on luoda pohja CRM-järjestelmän todellisesta käytöstä ja sen laadusta. Katsaus toteutettiin yrityksen sisäisillä käyttöastetiedoilla, jotka on kerätty Dynamicsista.

5.1 Kysely kohdeyrityksen myyntihenkilöstölle

Tässä luvussa esitellään myyntihenkilöille kohdennetut kysymykset sekä perustellaan niiden tavoitteita, jotka ovat esitetty taulukossa kolme seuraavasti:

Taulukko 3. Kyselykohtien perustelut

Kyselykohta	Perustelu
1. Käytän CRM-järjestelmää	Tarkoituksena on määrittää CRM-järjestelmän aktiivinen käyttötaso
2. Osaan käyttää CRM-järjestelmää	Selvitetään käyttäjien koulutustaso ja osaaminen. Mahdollisuutena verrata CRM-järjestelmän käytön osaamista ja sen aktiivista käyttöä ja tutkia onko tällä mitään yhteyttä.
3. CRM-järjestelmä hyödyttää työntekoani	Määritetään kuinka paljon CRM-järjestelmä hyödyttää sen käyttäjiä heidän työssään.
4. CRM-järjestelmä haittaa työntekoani	Voidaan määrittää CRM-järjestelmän hyötysuhde eli selvittää onko sillä mitään tilaa päivittäisessä työssä vai onko se esteenä.
5. CRM-järjestelmä on laadultaan hyvä	Halutaan selvittää suhtautuminen CRM-järjestelmään sen käyttöön, omaksumiseen ja muiden seikkojen perusteella. Tarkoituksena ymmärtää yleinen asenne CRM-järjestelmään.
6. Tiedän, miksi CRM-järjestelmää käytetään	CRM:n idean ymmärtäminen on tärkeää sen käyttöönoton kannalta. Kohdan tarkoituksena on selvittää, miten hyvin CRM on omaksuttu järjestelmänäkökulmasta. Tätä painostetaan jatkohaastatteluissa.
7. CRM-järjestelmä on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa	CRM:n tulisi ideaalitalanteessa olla yrityksen perusta ja onnistuneessa käyttöönotossa liiketoiminta on siitä riippuvainen. CRM-järjestelmä mahdollistaa tämän työkaluna, mutta vain jos sitä käytetään sen suunniteltuun tarkoitukseen. Kohdan tarkoituksena on selvittää onko CRM-tarkoitus yrityksessä ja sen hyödyt yritykselle ymmärretty.
8. CRM-järjestelmän käyttöönotto on onnistunut	Tarkoituksena tuoda esiin CRM-järjestelmän peruskäyttäjien näkemys järjestelmän käyttöönoton onnistumisesta. Halutaan valaista käyttäjien uskoa CRM:ään ja CRM-järjestelmään.
9. Olen kiinnostunut CRM-järjestelmän jatkokoulutuksesta	Avataan mahdollisuutta kehittää CRM:n käyttöä kohdeyrityksessä, jotta voidaan tehdä kehitystoimenpiteitä mahdollisille nouseville ongelmatilanteille. Lisäksi saadaan esiin käyttäjien kiinnostus saada CRM toimimaan yrityksessä.

Kysely lähetettiin 11 myyntihenkilölle, joista 10 vastasi. Kysely toteutettiin kohdeyrityksen sisäisessä käytössä olevan Webpoll-kyselypalvelun avulla. Kysely on mielipidekysely ja vastausvaihtoehdoissa käytetään Likert-asteikkoa (KvantiMOTV 2007) yhdestä neljään, jossa pienin arvo vastaa erimielisyyttä ja korkein saman mielisyyttä. Asteikossa ei ole keskimmäistä arvoa eli tyypillistä ”en osaa sanoa” vastausta, koska halutaan tietää mihin suuntaan vastaaja nojaa kysymyksen suhteen.

Kyselyssä esitetään vaihtoehtoinen vapaa palaute osio, johon vastaajat voivat kirjoittaa palautetta CRM-järjestelmästä. Tämä antaa ymmärtämään isoimpia ongelmia ja hyötyjä joita CRM-järjestelmä tuo käyttäjiä. Vapaa palaute tukee jatko haastatteluja kokonaisen ymmärryksen saamiseksi CRM-järjestelmän käytöstä kohdeyrityksessä. Kyselyn sisältö on esitetty tarkemmin liitteessä 1 sivulla 30.

5.2 Johtohenkilöstön haastattelut

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa jo mainittiinkin, yrityksen johdolla on vastuu CRM:n käyttöönoton ohjauksesta ja vastuu sen onnistumisesta. Tämän vuoksi tutkimuksessa on haettu johtoportaan näkemystä CRM:stä ja CRM-järjestelmän tarkoituksista. Haastattelujen perusteella tavoitteena oli saada eri käyttäjännäkökuja CRM-järjestelmästä ja laadusta sekä kartoittaa yleinen tyytyväisyysaste CRM-järjestelmän käytöstä. Samalla tavoiteltiin mahdollisimman monen ongelmakohtan, kuten päällekkäisten järjestelmien havaitseminen. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin heidän oma mielipiteensä CRM-järjestelmän käytön tehostamiseksi. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 2 sivulla 31.

5.3 CRM-järjestelmän käyttöasteen selvittäminen

CRM-järjestelmän käyttöaste voidaan selvittää yrityksen sisäisesti keräämällä käyttötilastoilla, joita järjestelmä kerää taustalla. Tilastoihin tallentuu sessioiden määrä kuukausittain, jonka avulla voidaan määrittää CRM-järjestelmän käyttöaste. Tilastojen perusteella voidaan myös selvittää kuinka monta asiakastapaamista ja sähköpostimerkintää CRM-järjestelmään on tehty kunkin käyttäjän osalta.

6 Projektin tulokset ja niiden analysointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia sekä analysoidaan mitä ne tarkoittavat yrityksen CRM-järjestelmän käytön kannalta. Liitteessä 1 sivulla 30 esitetty mielipidekysely lähetettiin kohdeyrityksen myyntihenkilöstölle ja sen vastaukset käydään läpi ja niiden tulokset esitetään tässä luvussa. Kysely toteutettiin keskiviikon 21.3.2018 ja perjantain 23.3.2018 välisenä aikana. Opinnäytetyön ensimmäisen osiota eli CRM-järjestelmän nykytilanteen selvittämistä varten järjestetyn kyselyn vastausprosentti oli 91% eli erittäin suuri. Yhdestätoista myyntihenkilöstä, jolle kysely lähetettiin, kymmenen henkilöä vastasi kahden vuorokauden sisällä.

6.1 Mielipidekyselyn tulokset

Liitteessä 1 esitetyn kyselylomakkeen kysymykset on ryhmitelty niitä vastaaviin aiheryhmiin. Tässä luvussa mainituilla kysymyksillä ja kysymysnumeroilla viitataan liitteessä 1 esitettyyn kyselylomakkeeseen ja siihen vastaaviin kysymysnumeroihin. Kysymykset 2, 6 & 7 mittaavat vastaavan myyntihenkilön ymmärrystä CRM:stä käsitteenä ja CRM-järjestelmän roolia yrityksen työkaluna. Kysymysten 1, 5 & 8 kautta voidaan mitata vastaajan suhtautumista CRM-järjestelmään nykytilanteessa. Kysymyksillä 3 & 4 mitataan CRM-järjestelmän vaikutusta vastaajan työtehtävään. Lopuksi kysymyksellä 9 mitataan kiinnostusta parantamaan CRM-järjestelmän käyttöä ja tehdä siitä tehokkaampi työkalu. Näiden ryhmittelyjen avulla tuloksia voidaan käsitellä paremmin, luokittelut ovat siis taulukon 4 mukaiset.

Taulukko 4. Mielipidekyselyn kysymysten ryhmitys

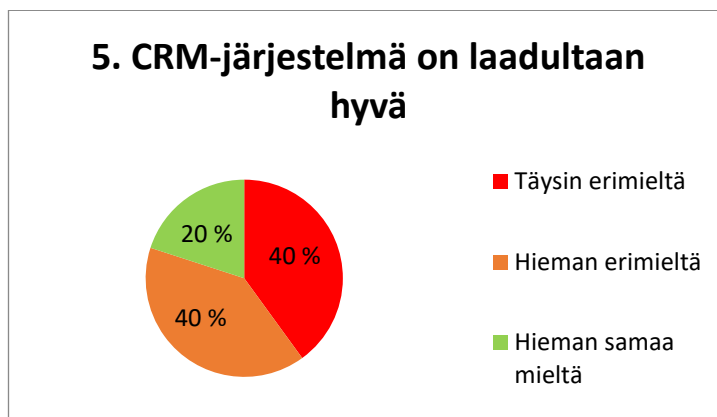
CRM ymmärrys	Kysymykset (2) (6) (7)
CRM suhtautuminen	Kysymykset (1) (5) (8)
CRM:n vaikutus työhön	Kysymykset (3) (4)
CRM:n kehityksen kiinnostus	Kysymys (9)

Vastaajat vastasivat mielipidekyselyn jokaiseen kysymykseen, kaikki mielipidekysymykset olivat pakollisia. Mielipidekysymysten lisäksi kyselyssä on valinnainen vapaa palautekenttä. Tähän vastasi kahdeksan kymmenestä vastaajasta eli 80% osallistujista. Vastaajien antama palaute toi lisäarvoa mielipidekysymysten vastauksille ja valotti CRM-järjestelmän isoimpia ongelmia. Seuraavaksi esitellään kyselytulokset edellä mainituiden ryhmittelypohjalla.

Kyselyn mukaan vastaajat tuntevat CRM-järjestelmän hyvin ja osaavat käyttää sitä. Heidän mielestään CRM-järjestelmä on yrityksen kannalta tärkeä ja näkevät siinä arvoa liiketoiminnassa. Kysymyksen 2 vastausten perusteella valtaosa myyntihenkilöistä tuntee osaavansa käyttää CRM-järjestelmää, vain 10% vastaajista ei tunne olevansa osaaja. Vastaajat myös tuntevat tietävänsä CRM-järjestelmän tarkoituksen kysymyksen 6 vastausten mukaan, 10% on epävarma. Kysymyksen 7 mukaan vastaajat ovat myös valtaosin ovat sitä mieltä, että CRM-järjestelmä on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa, 20% vastaajista on erimieltä.

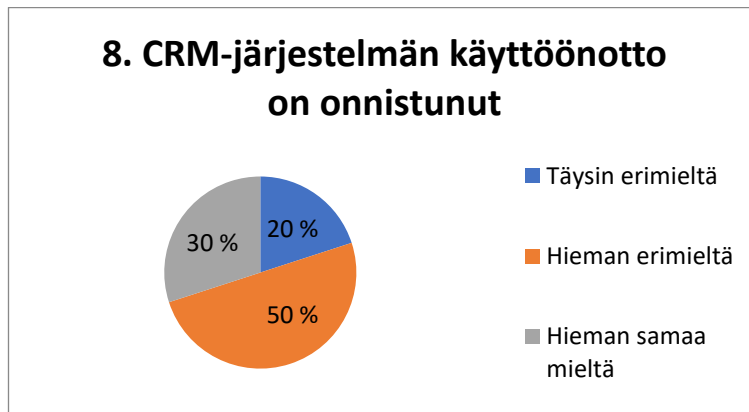
CRM:ään suhtautumiseen liittyvien kysymysten vastausten perusteella vastanneet myyntihenkilöt eivät pidä CRM-järjestelmää laadullisesti hyvänä eivätkä he näe sen käyttöönottoa onnistuneena, mutta käyttävät sitä kuitenkin. Kyselyyn vastanneiden myyntihenkilöstön mielestä nykyinen CRM-järjestelmä ei ole laadultaan hyvä, kysymyksen 5 vastausten perusteella 80% vastaajista ei pidä CRM-järjestelmän laatua hyvänä joista puolet eivät pidä CRM-järjestelmää laadukkaana lainkaan. Kysymyksen 5 vastausjakauma on esitetty kaaviossa 1.

Kaavio 1 5. kysymyksen vastausjakauma



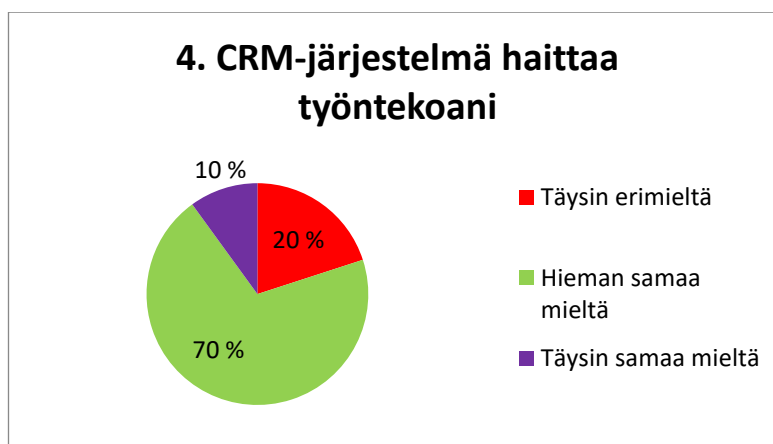
Kuitenkin 80% kysymykseen 1 vastanneista vastasi käyttävänsä CRM-järjestelmää ainakin osittain. Kysymyksen 8 vastauksista nousi hieman enemmän jakoa, 20% vastaajista ei pidä CRM-järjestelmän käyttöönottoa lainkaan onnistuneena, 50% hieman epäonnistuneena ja 30% piti käyttöönottoa jotenkin onnistuneena. Kysymyksen 8 vastausjakauma on esitetty tarkemmin kaaviossa 2.

Kaavio 2 8. kysymyksen vastausjakauma



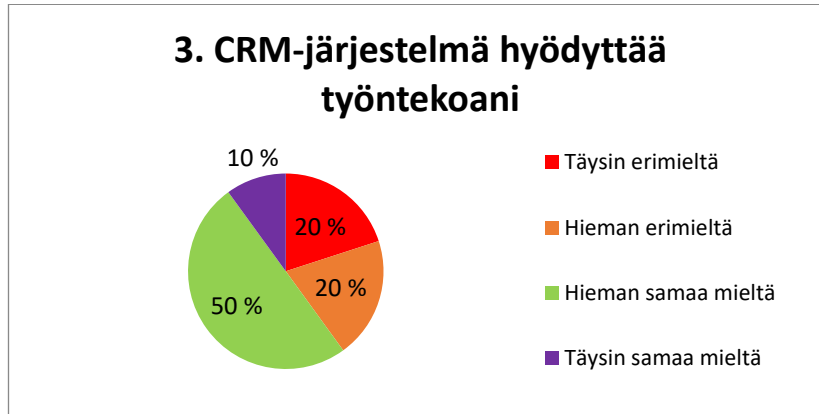
CRM:n vaikuttamisesta myyntihenkilön työhön tutkittiin kyselyssä kysymyksillä 3 ja 4. Vastauksien mukaan suuri osa vastaajista näkee CRM-järjestelmän sen nykyisessä tilassa työnteon esteenä, mutta näkevät siinä myös joitakin hyötyjä. Kysymyksen 3 vastausten, esitettynä kaaviossa 3, mukaan vahvasti haittaa tuovana CRM-järjestelmää piti 10% vastaajista ja 70% vastaajista piti sitä jokseenkin esteenä työnteekoon. Vastaajista 20% ei kuitenkaan pitänyt CRM-järjestelmää ollenkaan haittana kysymyksen vastauksien mukaan.

Kaavio 3 4. kysymyksen vastausjakauma



Toisaalta 50% vastaajista näki CRM-järjestelmän jonkinlaisena hyötynä työnteossa ja 10% erityisenä hyötynä. Loput vastaajista tasautuivat hyödyttömän ja hieman hyödyllisen CRM-järjestelmän näkemyksen välille.

Kaavio 4 3. kysymyksen vastausjakauma



Kyselyn viimeisen mielipidekysymyksen 9 mukaan suurin osa on kiinnostunut CRM-järjestelmän jatkokoulutuksesta. Vastaajista 70% ilmaisi olevansa hieman kiinnostuneita jatkokoulutuksesta, muut vastausvaihtoehdot saivat kukin 10% vastaajien vastauksista. Kyselyn vapaaehtoiseen avoimeen palautekenttään vastanneiden mukaan CRM-järjestelmässä on parantamisen varaa ja että se on tällä hetkellä liian manuaalinen. Tästä syystä CRM-järjestelmä nähtiin epämiellyttävänä ja turhauttavana käyttää. Muutama vastaus kehuu CRM-järjestelmää hyödyllisenä asiakaskäyntien ja tarjousten seurantaan. Vastaajien keskuudessa oli myös yksi henkilö, joka ilmaisi käyttökokemuksensa CRM-järjestelmästä olevan liian rajallinen kommentoidakseen sitä kunnolla. Parannusehdotuksia järjestelmää varten annettiin lukuisia. Ehdotukset keskittyivät enimmäkseen enempään automatisoimiseen ja manuaalisen työn vähentämiseen. Tällä hetkellä palautteen mukaan tiedon syöttämiseen CRM-järjestelmään kuluu liikaa aikaa.

6.2 Kohdeyrityksen johtohenkilöiden haastatteluiden tulokset

Johtoryhmän haastatteluissa haastateltiin kolmea eri johtohenkilöä. Haastatteluiden yleinen runko on esitetty liitteessä 2. Haastatteluihin järjestetyt henkilöt suostuivat kaikki haastateltaviksi ja saapuivat haastatteluun. Haastattelut suoritettiin torstaina 22.3. ja tiistaina 27.3.2018. Lisäksi perjantaina 4.4.2018 suoritettuna johtohenkilön haastattelun jälkeen haastateltavalle esitettiin mielipidekyselyn tuloksia ja kysyttiin hänen mielipiteensä tuloksista. Johtohenkilöiden haastatteluiden tavoitteena oli tuoda johtoportaan näkemystä CRM-järjestelmän käytön nykytilasta.

Johtohenkilöiden haastatteluissa selvisi, että jokainen johtohenkilö ymmärsi CRM:n ja CRM-järjestelmän tarkoituksen yrityksessä ja tiesivät miten sitä tulisi käyttää oikein. Yrityksen CRM-järjestelmä otettiin käyttöön syksyllä 2015 ja sen käyttöä varten pidettiin tarvittavat koulutukset. Haastateltavien mukaan CRM-järjestelmä otettiin käyttöön, koska aiemmassa järjestelmässä todettiin toiminnollisia puutteita. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että toimiva CRM ja CRM-järjestelmä on yrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin kannalta erittäin tärkeää.

Johtohenkilöiden haastatteluiden vastaukset myötäilivät myyntihenkilöstölle lähetetyn kyselyn (liite 1) tuloksia CRM-järjestelmään suhtautumisen kannalta. Haastateltavat myönsivät, että CRM-järjestelmän laatu ja käyttö ei ole siellä, missä sen pitäisi olla. Haastatteluissa selvisi, ettei CRM-järjestelmää ole integroitu niin pitkälle, kuin sitä pystyisi. Tällä hetkellä käyttäjien on CRM-järjestelmän lisäksi käytettävä erillistä ohjelmaa joidenkin toimintojen tekemiseksi ja tehtävä samat kirjaukset molempiin järjestelmiin. Haastattelussa selvisi myös että kyseiset järjestelmät on mahdollista integroida mahdollistaen tietojen automaattisen syötön CRM-järjestelmään, jolloin vain toiseen järjestelmään kirjaaminen riittää. CRM-järjestelmän käyttöönottoaiheessa tämä integrointi oli suunnitelmassa, mutta se pudotettiin, koska alkuperäisenä pyrkimyksenä oli siirtyä toiseen jo integroituun ohjelmaan tätä mainittua toimintoa varten, mutta siirtymistä ei ole tehty tämän järjestelmän rajoitteiden vuoksi. Johtohenkilöiden haastatteluissa selvisi myös, että nykyinen CRM-järjestelmän elinikä on päättymässä, koska sen toimittaja on siirtynyt jo uuteen versioon. Yritykseen on perustettu CRM projektiryhmä, jonka tarkoituksena on laatia suositukset uuden järjestelmän hankinnalle ja aikataululle.

6.3 Tutkimustulosten analyysi

Kohdeyrityksen johtohenkilöiden haastatteluiden perusteella on selvää, että CRM-data on kohdeyritykselle tärkeää myynnin johdossa ja markkinoinnissa. Asiakasaktiivisuutta mitataan tällä hetkellä asiakastapaamisien kautta, joita myyjät kirjaavat CRM-järjestelmään. Asiakasaktiivisuustietojen perusteella voidaan yhdessä myyntitilastojen ja tuloslukujen kanssa segmentoida asiakkaat tärkeysluokkiin. Segmentoinnin avulla voidaan keskittyä yrityksen parhaisiin asiakkaisiin myynnin ja markkinoinnin osalta.

Markkinointi yrityksessä toteutetaan siis asiakkaiden segmentoinnin avulla. Markkinointi haluaa tietää mistä yrityksen asiakkaat ovat kiinnostuneet ja kohdistamaan kampanjat sen mukaan. Nykyisellään CRM-järjestelmässä oleva tieto, jolla tarkempi markkinointikohdentaminen on mahdollista, on niukkaa, mutta sen perusteella voidaan rajata markkinointikohdetta riittävästi. Esimerkiksi kampanja, joka halutaan kohdistaa yrityksen isoimmille asiakkaille,

on toteutettavissa nykyisen CRM-datan pohjalta, mutta ei ole helppoa selvittää mitkä yhteyshenkilöt näistä yrityksistä ovat oikeita.

Isoimpana ongelmana CRM-järjestelmän nykyiseen käyttöön on peräisin aivan sen alusta lähtien. Haastattelujen mukaan nykyinen järjestelmä otettiin käyttöön aiemman järjestelmän korvaajaksi, mutta sitä ei suunniteltu yrityksen tarpeiden mukaan. Joitakin CRM-järjestelmässä olevia toimintoja ei hyödynnetä ollenkaan, eikä niitä tullakaan hyödyntämään, koska ne eivät sovi yrityksen toimintakulttuuriin. Nykyisen CRM-järjestelmän käyttöönotettaessa kaikki vanhan järjestelmän tiedot siirtyivät mukana, mukaan lukien vanhentuneet ja hyödyttömät tiedot. Perusteluna tällä massasiirrolle oli olemassa olevien tietojen tärkeys. Kuitenkin tietojen käsittelyn kannalta näiden tärkeiden tietojen päälle kaatui massa asiakastietoja joita ei koskaan käytetty eikä tulla käyttämään. Tämä massa hidastaa järjestelmän käyttöä ja sotkee tietojen käsittelyä, kun sen läpi pitää kahlata saadakseen haluamansa tiedon.

Toisena ongelmatekijänä on järjestelmän väärinkäyttö tiedon tallentamisessa ja käsittelyssä. Järjestelmän käyttötilastojen ja yleisen tilan tarkastelussa selvisi, että asiakkaita ja yhteyshenkilöitä luodaan järjestelmään useaan kertaan, johtaen moninkertaisiin ilmentymiin. Lisäksi kyselyn ja haastatteluiden mukaan CRM-järjestelmässä olevan sähköposti- ja kalenterilinkitys ei aina toimi, jonka takia käyttäjät joutuvat manuaalisesti päivittämään tapaamisensa järjestelmään. Ylemmällä tasolla esimerkiksi asiakassegmentointi toteutetaan epätavallisella menetelmällä. Asiakasryhmitelmät ovat rakennettu markkinointilistoista, eikä siihen tarkoitettulla toiminnolla.

Järjestelmän ongelmien lisäksi CRM-järjestelmällä saa vastustusta sen käyttäjiltä eli käyttäjien motivaatio käyttää CRM-järjestelmää on alhainen. Kyselytulosten palauteosion vastauksista selviääkin, että yleisin raportoitu syy myyjien alhaiseen motivaatioon käyttää CRM-järjestelmää on sen irrallisuus muista järjestelmistä ja korkea manuaalisen työn vaatimus. Järjestelmän käytön hankaluuden vuoksi osa palautteen antajista ilmaisivat, että järjestelmässä ei ole mitään hyödyllistä tietoa käyttäjälle itselleen, vaan kaikki hyödyllinen tieto voidaan saada jostakin muusta järjestelmästä.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan kehitysehdotuksia kohdeyrityksen kannalta ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa pohditaan kyselyn laatua, mitä siinä onnistui ja mikä epäonnistui. CRM-järjestelmän kehitysehdotukset on käsitelty opinnäytetyön teoriaosuuteen peilaten ja ehdotukset on tehty siinä mainittujen lähteitä hyödyntäen pohjalta. Lopuksi luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja opinnäytetyöntekijän omaa oppimista.

7.1 CRM-järjestelmän käytön kehitysehdotukset

Yrityksen CRM-järjestelmän määritelty elinkaari on lähes lopussa ja tästä syystä mitään isompia järjestelmämuutoksia ei ole todennäköisesti kannattavaa tehdä. Esimerkiksi asiakassegmentointia ei kannata uusia siihen tarkoitetulla toiminnolla CRM-järjestelmässä, koska nykyisellä menetelmällä voidaan pärjätä toistaiseksi. Vaikka segmentointitoimintoa hyödyntämällä markkinointi voisi tarkentaa markkinointikohdennustaan eri CRM-järjestelmän työkaluilla, siirtyminen nykyisestä menetelmästä oikeaan veisi liikaa aikaa ja resursseja ollakseen kannattavaa nykyisessä tilanteessa. Myöskään enempien integrointien työstäminen samasta syystä ei ole kannattavaa. Kehitysehdotukset jaetaan tämänkaltaisten kehitysrajoitteiden takia kahteen osaan:

1. Ehdotukset väliaikaisesti CRM-järjestelmän parantamiseen ennen kuin uusi ratkaisu otetaan käyttöön ja
2. Huomioon otettavat asiat kun uusi CRM projekti aloitetaan

Väliaikaisten kehitystoimenpiteiden avulla yrityksen henkilöstöä eli CRM-järjestelmien käyttäjiä voidaan totuttaa oikeanlaiseen CRM:n käyttöön ja valmistamaan heitä uuden ratkaisun käyttämiseen. Tarkoituksena on juurruttaa CRM:n peruskäyttötavat käyttäjistöön, jotta CRM:n uudelleenkäyttöönnotto sujuisi ongelmitta. Näitä kehitettäviä peruskäyttötapoja ovat tietojen syöttö järjestelmään, järjestelmän kattavuuden laajentaminen sekä tietojen käyttö työssä.

7.2 Väliaikainen kehitys

Kuten Oksanen (2010) kertoo kirjassaan, syötettyjen tietojen oikeellisuus ja käsittely on tärkeää. Esimiesten on varmistettava, että käyttäjien syöttämät tiedot ovat oikein ja että heidän alaisensa ymmärtävät millaisia laatuvaatimuksia järjestelmään syötetyillä tiedoilla on. Esimerkiksi onko pelkkä yhteyshenkilön nimen ylös kirjaaminen ja sen liittäminen asiakasyritykseen riittävää? Todennäköisesti käyttäjä tietää yhteyshenkilöstään enemmän,

vaikkapa puhelinnumeron ja tittelin. Tiedon laatuun liittyen on vältettävä useiden esiintymien luomista samoista asiakasyrityksistä tai yhteyshenkilöistä. Johtohenkilöiden haastatteluiden mukaan tätä tapahtuu useasti. Vaikka moninkertaisien esiintymien yhdistäminen käy IT-osastolta helposti, auttaisi käyttäjiäkin yhteyshenkilöiden profiilien järjestelmällinen käyttö. Uuden yhteyshenkilön tapaamisen kirjaamista ennen käyttäjä voi tarkastaa onko kyseiselle yhteyshenkilölle luoto profiili järjestelmään ennen kuin hän aloittaa uutta profiilin luomista. Samalla käyttäjä voi tutkia mitä kyseisin yhteyshenkilön kanssa on aiemmin tehty ja voiko sillä olla merkitystä asiakassuhteen kanssa. Esimerkiksi keskustelemalla yritystä koskevista aikaisemmista kokemuksista voi olla hyötyä suhteen rakentamisessa. Oksanen ehdottaa tietojen oikeellisuuden ylläpitämiseksi tietyn aikavälin asettamista, jolloin käyttäjiä pyydetään käymään yhteyshenkilönsä läpi CRM-järjestelmässä ja tarkistamaan ovatko tiedot oikein (Oksanen 2010, luku 15.3.). Toisaalta myös tiedon päivittäminen järjestelmään sitä mukaa kun siitä saadaan ilmoitus, esimerkiksi liiketapaamisessa tai sähköpostiallekirjoituksen muuttuessa, voisi olla käyttäjiä vähän rasittavampi ja käytännöllisempi ratkaisu.

Haluttaessa nostaa CRM-järjestelmän lisäarvoa myyjille, CRM:n käyttöä voisi laajentaa kohdeyrityksessä tukiosastoihin, kuten huolto-osastoon. Jos huolto-osaston asiakaskäynnit saadaan kirjattua CRM-järjestelmään, myyjät voivat tämän tiedon avulla tarkastella asiakkaidensa huoltotarpeita ja muita tukipyyntöjä. Tässä voidaan ottaa huomioon myös huollon jo nyt käyttämät raportointityökalut ja tutkia voiko niitä linkittää CRM-järjestelmään nyt, mutta varsinkin uuden CRM ratkaisun myötä. Jos huolto-osasto saadaan mukaan CRM:n aktiiviseen käyttöön, kohdeyrityksessä saadaan muodostettua Helgesonin (2017) kuvaama yhteystoimintamalli (kuva 2, opinnäytetyön sivu 10). Kohdeyrityksessä markkinointi ja myynti ovat jo yhteydessä toisiinsa. Markkinointi käyttää myynnin jakamia tietoja asiakasyritysten yhteyshenkilöiden aktiivisuudesta esimerkiksi asiakastapaamisista markkinointikampanjoiden ja kutsulistojen rakentamisessa. Tätäkin vuorovaikutusta voi parantaa antamalla myynnille heidän asiakkaitensa antamaa asiakaspalautetta markkinoinnilta, samoin myyjät voivat antaa suoraa palautetta markkinoinnille CRM-järjestelmän kautta, jota he saavat asiakastapaamisissaan. Huolto-osaston rooli tässä Helgesonin esittämässä mallissa on operaatiot. Samoin kuin markkinointi ja myynti, huolto voisi myös kantaa asiakastuntemuksensa CRM:ään.

Toisena CRM-järjestelmän käytön hyödyllisyyden kritiikkinä kyselyn palautteen perusteella oli CRM datan hyödyttömyys työssä. Johtohenkilöiden haastatteluissa ja tilastotietoja tutkiessa selvisikin, että käyttäjiä vaaditaan raportoimaan tapaamisiaan ja tietyn rajan ylittämiä tarjouksia CRM-järjestelmään. Tämä on erittäin kiinnostavaa tietoa myynnin joh-

dolle ja markkinoinnille, koska sen avulla voidaan seurata asiakaskehittymistä ja kohdistaa kampanjoita, mutta käyttäjille itselleen omien tapaamisten ja tarjousten seuraaminen ei ole välttämättä kiinnostavaa. Jos omien tai kollegoiden suoritusten seuraaminen ei CRM-järjestelmän avulla innosta käyttämään järjestelmää, sitä ei muuhun kuin pakollisiin raportointeihin käytetäkään tällä hetkellä. Tästä syystä aiemmin mainittua lisäarvoa pitää saada järjestelmään. Oli se sitten markkinoinnin tulosten raportoimisesta tai huollon merkkäamista asiakaskäynneistä. Myyjä varmasti kiinnostaa mitä heidän asiakkailleen kuuluu ja kohdeyrityksen myyntitavan vuoksi he usein ovatkin ainoita, jotka tekevät kauppaa kyseisten asiakasyritysten edustajahenkilöiden kanssa. CRM-järjestelmään on siis saatava tietoa joka kohdistuu myyjien yhteyshenkilöihin, jota he itse eivät sinne vieneet. Tällöin myyjille olisi järjestelmässä jotakin kiinnostavaa tietoa.

7.3 Uusi CRM projekti

Johtohenkilöiden haastatteluissa selvisi, että uutta CRM-ratkaisua ollaan jo selvittämässä kohdeyrityksen CRM-projektiryhmässä. Tutkimuksen tulosten perusteella ja yrityksen johdon jo ottamalla toimenpiteiden perusteella yrityksen paras mahdollisuus CRM-järjestelmän käytön tehostamiseen on CRM-järjestelmän Oksasen (2010) esittelemä uudelleenkäyttöönnotto. Perusteena uudelleenkäyttöönnotolle on nykyisen CRM-järjestelmän nähtävä lyhyt elinkaari ja tuen puute.

Moni kohdeyrityksen muista järjestelmistä toimii Microsoftin tarjoamilla alustoilla, joten integroimis- ja yhteensopivuuden takia uuden CRM-ratkaisun kannattaa myös nykyisen järjestelmän tavoin pohjautua Microsoft Dynamicsiin. Tällöin nykyiset asiakastiedot on mahdollista siirtää ainakin osin uuteen asiakastietokantaan. Tässä on kuitenkin varottava aiemman virheen toistamista tuomalla liikaa turhaa dataa, jolla ei ole mitään arvoa yritykselle. Vanhan datan tuomisessa uuteen järjestelmään on myös huolehdittava siitä, että tietosuojalakeja noudatetaan. Uuden EU:n GDPR-säädöksen myötä kaikelle asiakastiedolle asetettavan elinkaaren vuoksi dataa on syytä karsia jo alkuvaiheessa, jotta CRM-järjestelmän uudelleenkäyttöönnottoprojekti etenee sujuvammin.

Uuden CRM-ratkaisun käyttöönoton aikana on seurattava CRM-järjestelmän käyttöä tarkasti ja korjattava huomiodut käyttövirheet ja puutteet. Nykyisen CRM-järjestelmäintegraatioiden puute haittaa järjestelmän käyttöä siihen saakka, että sen käyttäjät täyttävät vain niitä tietoja, joita heitä on määrätty sinne täyttävän ja käyttävän tähän paljon aikaa. Nykyinen CRM-järjestelmä on sen käyttäjien mukaan irrallinen ja manuaalinen varsinkin, kun siihen liitetyt automaatiot eli sähköposti- ja kalenteritapaamisintegraatiot eivät toimi.

Näistä syistä uutta CRM ratkaisua harkittaessa olisi syytä suunnitella tarvittavat integraatiot hyvin, jotta CRM-järjestelmän käyttökokemus olisi mahdollisimman hyvä. Yrityksen johdon on selvitettävä mitä työkaluja käyttäjät käyttävät ja mitä tietoja he syöttävät yrityksen järjestelmiin. Tämä tieto voidaan mahdollisesti hyödyntää myös CRM-järjestelmässä, joten jo käsiteltävistä tiedoista määritetään asiakassuhteellisesti tärkeitä tietoja ja ne vietään automaattisesti CRM-järjestelmään. Nykyinen kaksinkertainen järjestelmien täyttö ei saisi jatkua. Järjestelmäintegroinnin ja automatisoinnin kautta CRM-järjestelmän käyttökokemus kohenee, ja käyttäjät voivat keskittyä enemmän tiedon hyödyntämiseen, kuin sen syöttämiseen järjestelmään.

Integrointien lisäksi ottaen huomioon nykyisen CRM-järjestelmän epäkohdat asiakkuussegmentoinnissa, uudessa ratkaisussa kannattaakin panostaa markkinoinnin tarpeeseen segmentoida asiakaskuntaa ja valita järjestelmä joka tukee tätä kohdeyrityksen arvojen mukaisesti. Nykyinen menetelmä segmentoida asiakkuuksia markkinointilistoilla on kaikkea muuta kuin elegantti. Nykyisellä menetelmällä ei myöskään voida hyödyntää CRM-järjestelmän mahdollistamia markkinoinnin analyysityökaluja eikä markkinointituloksia raportoida CRM-järjestelmään. Analyysityökaluista olisi varmasti hyötyä markkinointiosastoille ja heidän tuottamastaan tiedosta olisi hyötyä myynnille ihan käyttäjätasollakin. CRM:n tarkoituksenahan on tuoda asiakkaista tieto kaikille sitä tarvitseville ja asiakassuhteisiin sitoutuneille.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja oppiminen

Kyselyn suunnittelussa käytettiin kvantitatiivisten menetelmien tietovarantoa (KvantiMOTV 2007) lähteenä ja sen suositusten mukaisesti käytettiin neljäasteista Likert-asteikkoa. Neutraalin vastausvaihtoehdon välttämiseksi pienestä kohderyhmästä saatiin relativisesti paljon tietoa, koska saatiin tietää vähintään mihin suuntaan vastaajat nojasivat mielipiteessään. Vastaajien joukossa oli yksi henkilö, joka ei kokenut omaavansa suurta kokemusta CRM-järjestelmän todelliseen arvioitiin, mutta vastaus otettiin kuitenkin huomioon, koska sen ei katsottu vahingoittavan tuloksia. Haluaisin jälkepäin poistaa kyselystä nimiosuuden, koska sitä ei missään vaiheessa todettu tarpeelliseksi, kohta ei kuitenkaan ollut pakollinen eivätkä kaikki vastaajat vastanneet siihen, joten en näe sen vahingoittaneen tuloksia. Johtohenkilöiden haastatteluiden suunnittelussa käytettiin Free Management Libraryn tutkimushaastatteluihin toteuttamiseen tarkoitettua ohjetta. Näistä syistä tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Opinnäytetyön aikana opin hallitsemaan aikaani paremmin. Pidin projektin aikana päiväkirjaa asioista, joita tein sen päivän aikana ja kirjoitin ylös uusia ideoita aiheista joita voisin

lisätä opinnäytetyöhön. Pidin projekti aikataulua Excel taulukossa, johon suunnittelin ennen tutkimustyön aloitusta jokaisen viikon vaatimukset. Jälkeenpäin katsoen vaatimukset olivat liian laajoja ja jouduin merkitsemään joitakin niistä keskeneräiseksi ja jatkamaan niitä seuraavalla viikolla. Opinnäytetyöhön käytetyn kuuden viikon ajalle suunnittelin aikataulun neljälle viimeiselle viikolle, koska aloitin empiirisen osuuden eli kyselyn toteuttamisen silloin. Ensimmäisellä kahdella viikolla varmistin vain, että sain kirjoitettua tarpeeksi teoriaosuutta. Viikoittaiset välipalautukset auttoivat erityisen paljon aikataulussa pysymiseen. Onnistuin aikataulun suhteen mielestäni hyvin, mutta alkuperäisen projektisuunnitelmassa mukana olleet kyselyyn vastanneiden jatko haastatteluita en ehtinyt valitettavasti pitämään. Opinnäytetyölle asetettu tiukka aikataulu tuli tässä eteen yhdistettynä myyjien omiin aikatauluihin. Tätä menetystä kuitenkin korjaa useamman kuin suunnitellun johtohenkilöiden määrä, joista saatiin arvokasta tietoa ja erilaisia näkökulmia CRM-järjestelmän käytöstä.

Kehityin myös erityisesti eri näkökulmien käsittelyssä. Monesti tutkimuksen aikana keskustelin CRM-järjestelmästä vaihtelevasti myyjien sekä johtajien kanssa ja pääsin ymmärtämään heidän näkemyksiään CRM-järjestelmästä. Yritin parhaani mukaan löytää tasapainon ja pysyä mahdollisimman neutraalina tutkimusta tehdessäni. Tutkimusprosessin aikana vastaan tuli tilanteita, joissa mieleni muuttui toisen osapuolen mielipiteistä johtuen, mutta uskon että pystyin palautumaan neutraaliin tietojen käsittelyyn vastakkaisen osapuolen perusteluihin vertaamalla.

Opinnäytetyötutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset ovat hyödyllisiä kohdeyritykselle, koska niiden tukena kohdeyrityksen jo perustama CRM projektiryhmä voi tarkastella uutta CRM ratkaisua enemmän sen käyttäjien kannalta. Aiemmassa ratkaisussa hyvän käyttäjäkokemuksen varmistaminen on jäänyt vähäiseksi, mutta uuden ratkaisun myötä tätä ominaisuutta voidaan parantaa. Opinnäytetyössä ja kohdeyrityksen raportissa esitellyin kehitysehdotuksien suuntaamana kohdeyritys paikata voi aiemman CRM ratkaisun vajeita uudessa ratkaisussaan. Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyön suorittamalle tutkimukselle voisi olla millaisia toimintoja CRM-järjestelmän käyttäjät haluavat käyttää ja mitä tietoja heitä itse kiinnostaisi saada CRM:stä. Jatkotutkimuksen ideana on käyttäjäkokemuksen kohentaminen, sillä sen huono laatu oli tutkimuksessa kerätyn tiedon perusteella iso ongelma.

Lähteet

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management. Concepts and technologies. 2nd edition. Elsevier. USA

Free Management Library. General Guidelines for Conducting Research Interviews. Luettavissa: <https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm>. Luettu: 22.3.2018.

Haastateltava A, 22.3.2018. Kohdeyrityksen johtohenkilö. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava B, 27.3.2018. Kohdeyrityksen johtohenkilö. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava C 6.4.2018. Kohdeyrityksen johtohenkilö. Haastattelu. Helsinki.

Helgeson, L. 2017. CRM for Dummies. John Wiley & Sons. USA.

Kachinske, E. & Kachinske, T. 2008. Maximizing your sales with Microsoft Dynamics CRM. Course Technology, PTR.

KvantiMOTV 2007. Menetelmätietovaranto : Mittaaminen, muuttujien ominaisuudet Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html#likert> Luettu: 19.3.2018

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki.

Tietosuoja 2018. EU:n tietosuojauudistus. Luettavissa: <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosuojauudistus.html>. Luettu: 9.4.2018.

Wilen, J. 2017. CRM artikkeli 1: Tieto ja sen merkitys hallinnassa. Linked In. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/crm-artikkeli-1-tieto-ja-sen-merkitys-hallinnassa-juha-wil%C3%A9n/>. Luettu: 13.3.2018.

Liitteet

Liite 1 Kysely CRM-järjestelmän käyttö – Nykytilan selvitys

CRM-järjestelmän käytön katsaus ja tehostaminen

Kyselyn tarkoituksena on avata CRM-järjestelmän käyttökulttuuria Hedengren Security OY:ssä. Kyselyn tulokset analysoidaan osana tutkimusta ja sen perusteella tehdään mahdollisia jatkohaastatteluja tarkoituksena ymmärtää CRM-käyttäjänäkemyksiä syvällisemmin. Kysely suoritetaan osana Joonas Lappalaisen opinnäytetyötä "CRM-järjestelmän käytön tehostamisen mahdollisuudet turvallisuusalan yrityksessä" Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa.

Kyselyssä saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

1. Nimi

Etunimi

2. Mieliapidekysymykset *

	1 Täysin erimieltä	2 Hieman erimieltä	3 Hieman samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
1. Käytän CRM-järjestelmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Osaan käyttää CRM-järjestelmää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. CRM-järjestelmä hyödyttää työntekoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. CRM-järjestelmä häiritsee työntekoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. CRM-järjestelmä on laadultaan hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tiedän, miksi CRM-järjestelmää käytetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. CRM-järjestelmä on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. CRM-järjestelmän käyttöönotto on onnistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Olen kiinnostunut CRM-järjestelmän jatkokoulutuksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Avoin palaute CRM-järjestelmästä

Lähetä

Liite 2 Kohdeyrityksen johtohenkilöiden haastattelun runko

1. Määrittele CRM ja CRM-järjestelmän tarkoitus
2. Milloin CRM-järjestelmä otettiin käyttöön?
3. Miksi CRM otettiin käyttöön?
4. Miten käytät CRM-järjestelmää työssäsi
5. Onko CRM tärkeä työsi kannalta?
6. Oletko tyytyväinen CRM-järjestelmän nykyiseen käyttöön?
7. Mitä CRM-järjestelmän käytössä voisi parantaa yleisellä tasolla mielestäsi?
8. Mitä muita järjestelmiä tai työkaluja on käytössä ja mitä tarkoitusta varten?
9. Vapaa pohdinta CRM-järjestelmän nykytilanteesta

