



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

CRM-ohjelmisto yrityksen työkaluna

Case: Hansa World

Kharchenko, Olga
Pöllänen, Marko

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

CRM-ohjelmisto yrityksen työkaluna
Case: Hansa World

Kharchenko Olga
Pöllänen Marko
Liiketalouden koulutusohjelma, P2P
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2016

Kharchenko Olga, Pöllänen Marko

CRM-ohjelmisto yrityksen työkaluna. Case: HansaWorld

Vuosi 2016 Sivumäärä 57

Nykyään liiketoiminnassa yhtä usein puhutaan CRM- ohjelmista (eng.Client Relation Management). CRM:n käyttöönotto on aktuaalinen monissa nykyisissä yrityksissä. Kyseiset ohjelmat ovat luotu asiakkuushallintatehtävien suorittamiseksi tai järjestelyksi. Järjestelmien tarjonta markkinassa on laaja, tässä työssä käsitellään HansaWorldin Standard ERP-tuotetta.

Toimeksiantajan yritys on logistiikka-alalla toimiva yritys, joka on erikoistunut projektipalveluissa. Asiakkuushallinta on tuonut haasteita yrityksen jäsenille. Myös johdon laskentatoimen raportointimenetelmiä pyrittiin yksinkertaistamaan. Sisäisessä viestinnässä sekä työajanhallinnassa oli parantamisen vara. Ratkaisua etsittiin CRM:n käyttöönotossa. Toimeksiantajan yritys on hankkinut Hansan CRM:n käyttöoikeuden, mutta tietyistä syistä ei aloittanut ohjelman käyttöä.

Opinnäytetyön laatijoina toimivat toimeksiantajan työntekijä sekä yrityksessä harjoittelujaksoa suorittava opiskelija. Molemmille CRM:n hallitseminen on tärkeä tulevaisuuden työkokemuksessa, HansaWorld on suosittu Suomessa sekä monissa muissa maissa.

Opinnäytetyön toteuttaminen hyödyntää toimeksiantajan yrityksen jäsenille. CRM:n avulla lisätään vuorovaikutusta yrityksen jäsenien kesken, ylläpidetään sidosryhmien tietokantaa niin että aktuaaliset tiedot ovat saatavilla kaikille työntekijöille, myös tarjoukset ja reskontratioidot ovat tulostettavissa kaikille niitä tarvitseville. CRM:n avulla seurataan myös työaikoja, joka on tärkeä henkilöstön johtamisessa. Henkilöstön työtunnit ovat myös yrityksen tuotteita, joten CRM helpottaa niiden seurantaa. CRM:n käyttö mahdollista myös näiden tietojen käyttöä toimiston ulkopuolella sekä erityyppisien tietokoneiden ja mobiililaitteiden avulla kunhan olisi Internet-yhteys saatavana. Näin opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yrityksen nykyiset tarpeet ja haasteet sidosryhmien hallinnassa ja kartoittaa niitä. Samalla myös oppia CRM:n mahdollisuudet ja löytää sopiva ratkaisu yritykselle, millä voidaan kehittää toimeksiantajan toimintaperiaatteita CRM:n käytön avulla

Kehittämistehtävänä on tutustua ja tutkia Hansa World CRM:n, räätälöidä sen käyttömahdollisuudet yrityksen toiminnassa, oppia käyttämään CRM:n ja opettaa yrityksen henkilökuntaa käyttämään CRM:ää käyttöoppaan välityksellä. CRM:llä pyritään myös parantaa reskontrien hallintakysymykset sekä seurata työaikoja sekä arvioida työpanostuksia. Työn produktina on CRM:n käyttöoppas, sekä käyttöönottoprosessin järjestely.

Tietoperustaksi otettiin asiakkuuksien hallinta, johdon laskentatoimi, henkilöstöjohtaminen sekä yrityksen sisäinen viestintä. Opittujen tietojen perusteella kehitettiin haastattelurungon CRM:n käyttöönottoprosessin osallistujille, sekä valmistettiin perustan käytönololle: tehtiin käyttöohjeistus sekä luottiin alustavan tietokannan, sisältäen asiakkaat, projektit ja tuotteet. Työssä ovat esitetty myös jatkotoimenpiteet sekä vaihtoehtoiset ratkaisut.

Asiasanat: Asiakkuuksienhallinta, CRM, HansaWorld

Kharchenko Olga, Pöllänen Marko

CRM-program as company's working tool. Case: Hansa World

Year	2016	Pages	57
------	------	-------	----

Nowadays in business often are talking about CRM-programs (abbr. Client Relation Management). CRM's implementation is actual in many existing companies. These programs are developed to organise client relations. The market is offering a lot of CRMs, but in this Thesis are speaking about Standard ERP of HansaWorld.

The client's company is offering logistic, mostly project services. There have been challenges in company's client relation management's arrangement. Also were looking a way to simplify management accounting's reporting. There have been also improvement need in company's internal communication as well as in working time's control. Solution were looking in CRM's implementation. The client's company acquired Hansa CRM's license, but did not use program of some reasons.

This thesis is done by client company's employer and trainee student. CRM using skills are important for both for their future career, and the HansaWorld is popular is Finland as well as in many others countries.

The implementation of the thesis is useful to members of the client company. It is supposed to improve by CRM's use the interaction between client company's members and the maintenance of interest group database. Actual information should be available for all company's employers. Made offers and financial management information should be in use for people in charge of and interested in it. CRM should provide tools to control working times, and handle them as company's products also. All data is wanted to be able to use outside of office's network and via difference devices. The thesis' purpose is to examine and identify the company's current needs and challenges in client relation management. At the same time are studying CRM's opportunities and looking among them suitable solution for client company's activity development.

The development problem is to explore HansaWorld CRM, to customize them for company's activity. The task is also to study to use the CRM and to teach company's employers by creating CRM user manual. By CRM's implementation are trying to improve financial management, working time control and to evaluate working investments. Thesis' products are CRM's User Guide and the introduction of the process arrangement.

As theoretic base was decided to study client relation management, management accounting, human resource management and company's internal communication. These knowledge were used to compose the frame for interview of participants of CRM's process implementation. Also was prepared the foundation for CRM's implementation: besides the manual there have been inserted to new programs company's customers' contact and basic information, projects and product lists. The thesis contents further actions' suggestions and alternative solutions.

Keywords: Client Relation Management, CRM, HansaWorld

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa: toimeksiantajan yritys, työn lähtökohta, tilanteen kartoitus	7
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta	8
1.3	Työn tavoitteet	9
1.4	Toteutustapa	10
2	CRM-ohjelmat työkaluna asiakkuuksienhallinnassa.....	12
2.1	CRM:n konsepti	13
2.2	CRM:n käyttöönotto.....	16
2.3	CRM:n käytön haasteet.....	18
3	Johdon laskentatoimi.....	19
4	Johdon laskennan menetelmät	22
5	Henkilöstöjohtaminen	25
5.1	Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana	26
5.2	Henkilöstöstrategia	27
5.3	Henkilöstö voimavarojen muodostaminen	28
6	Työhyvinvointi	29
6.1	Työpahoinvoinnin osa - alueita	29
6.1.1	Työstressi	29
6.1.2	Työuupumus	30
6.1.3	Epävarmuus työn jatkumisesta	31
6.1.4	Epätasa -arvoisuus ja työhyvinvointi.....	31
6.1.5	Ristiriidat työpaikalla- ja työpaikkakiusaaminen	31
6.1.6	Univaikeudet ja työhyvinvointi	32
6.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	33
7	Mikä on vuorovaikutuksen määritelmä?	33
7.1	Kommunikointi.....	34
7.2	Väärin ymmärtäminen.....	34
7.3	Kommunikoinnin kehittäminen	35
7.4	Onnistunut vuorovaikutus.....	35
8	CRM:n käyttöönotto	36
8.1	Haastattelun runko	36
8.2	CRM:n käyttöönoton edellytykset	38
8.2.1	Yrityksen työskentelytapojen järjestelyn historia.....	38
8.2.2	Yrityksen toiminnassa käyttämät tietotekniset ratkaisut	39
8.2.3	Yrityksen toiminnan erikoisuudet vs. ohjelmistojen mahdollisuuksia ..	41
8.3	CRM:lle asetetut tavoitteet	45
8.4	Hansa työkaluna toimeksiantajan yrityksessä.....	46

9	Työn tulokset	50
9.1	Tavoitteiden saavuttaminen	50
9.2	Jatkotoimenpiteet ja ehdotukset	51
10	Opinnäytetyön arviointi ja pohdinta.....	53
10.1	Työn tulosten arviointi	53
10.2	Tekemisessä esiintyneet ongelmat ja haasteet.....	53
	Lähteet	55
	Liitteet.....	56

1 Johdanto

Nykyään liiketoiminnassa yhtä usein tulee puheetta CRM:stä. Kirjainlyhenne tulee englannin kielestä ”Client Relation Management”, mutta asiasta tietämätön henkilö etsii määritelmää kirjallisuudessa tai vaikka Internetissa löytää kaksi selitystä. Käsite suomeksi on asiakkuuksien hallinta, liittyä markkinointitieteeseen, ja kattaa kaikenlaista asiakkaiden kanssatekemistä (hyvin pinnallisesti sanottuna). Painettu markkinointikirjallisuus käsittää asian omana tieteenalana, silloin kun tuoreimmat teokset sekä web-sivut useimmin kertovat ohjelmistoista. Kyseiset ohjelmat ovat luotu asiakkuushallintatehtävien suorittamiseksi tai järjestelyksi. Myös tässä opinnäytetyössä keskitytään, miten CRM-järjestelmää voidaan käyttää sekä millä tavalla sitä hyödynnetään yritystoiminnassa. Tutkimuksen alla ovat konkreettinen yritys kuten myös konkreettinen ohjelmisto.

Opinnäytetyön laatijat ovat Hyvinkään Laurean P2P-opiskelijat, joista yksi tuli harjoittelijaksi vuoden 2013 alussa, minkä jälkeen työllistyi vakituiseksi työntekijäksi, kyseiseen yritykseen taloushallinnon ja projektiassistentin tehtäviin; toinen on suorittanut toisen omien opintojen harjoitteluvaiheen tutkimuksen alla olevassa yrityksessä syksyllä 2015, ja on keskittynyt oman työn aikana yrityksen CRM-ohjelman käyttöönottoon. Omat työkokemukset ovat hyödynnetty tämän työn kirjoittamisessa sekä ovat osa opinnäytteen tutkimuksen toteutusprosessia.

Toimeksiantajan yrityksessä huomattiin parantamisen varaa sidosryhmien hallintakysymyksissä, todettiin selkeää uudistuksien tarvetta toimintatapoihin. CRM:n käyttöönoton idea oli toimeksiantajan yrityksen johtoryhmän aloitteesta, mutta Laurean opiskelijoina tämän työn laatijat ovat päättäneet ottamaan sen oman kypsyysnäytteen aiheeksi.

1.1 Taustaa: toimeksiantajan yritys, työn lähtökohta, tilanteen kartoitus

Tutkimuksen alla oleva yritys toimii logistiikka-alalla vuodesta 2011 (Kaupparekisterin mukaan). Yrityksellä on toimipisteitä myös Virossa, Kiinassa ja Kazakstanissa, mutta tutkimuksessa käsitellään vain Suomen yksikön toimintaa, koska CRM-ohjelmaa oli tarkoitus aloittaa käyttää Suomessa.

Yritys on erikoistunut projektipalveluissa. Yrityksen toiminnassa projektit olemukseltaan eivät olleet samanlaisia. Ne voivat olla erään asiakkaan tilauksien kokonaisuus, kun toimeksiantajan yrityksen tarjoamat logistiikkaratkaisut palvelevat asiakkaan oman projektin toteutusta: esimerkkinä, kun järjestetään kuljetukset ja suoritetaan niihin liittyvät huolintatehtävät jonkun

rakennusprojektin toteutuksessa. Projektina voi olla itse asiakas, joka myy tuotteitansa ympäri maailmaa, ja toimeksiantajan yritys löytää sopivat kuljetusratkaisut sekä järjestää kuljetukset. Yhdellä asiakkaalla voi olla useampi projektia.

Yrityksen toimisto sijaitsee Vantaalla. Yrityksen johtoryhmässä on kolme henkilöä, joista yksi toimii myös toimitusjohtajana. Niiden lisäksi työn kirjoittamisen aikana henkilökuntaan kuului yksi toimitustyöntekijä. Johtoryhmän jäsenet edustavat myös muutamaa muutakin yritystä, joten eivät ole säännöllisesti toimistolla, minkä vuoksi vuorovaikutus yrityksessä työskentelevien henkilöiden kesken on välillä haasteellista. Tämä huomioidaan myös sidosryhmien hallinnassa, koska suurin osa asiakkuuksista jakaantuu toimihenkilöiden kesken.

Kaikkien johtoryhmien tuomat uudet asiakkaat, tehdyt tarjoukset tai toteutukseen tulevat projektit on oltava helposti käsiteltävissä koko yrityksen organisaatiossa riippumatta toimihenkilöiden läsnäolosta. Tätä mieltä olivat kaikki yrityksen jäsenet, siksi jatkuvasti pyrittiin kehittämään sisäistä viestintää. Etsittiin keinoja tiedon jakelulle. Yhteiset palaverit ja tapaamiset ovat parhaat ratkaisut, mutta niille ei aina riittänyt aikaa, tai ei ollut kaikille osapuolille sopivaa ajankohtaa. Kirjeenvaihto sähköpostitse ei tyydyttänyt yritysjäsenien sisäiselle viestinnälle asetettuja vaatimuksia.

Sähköpostitse muutenkin tulee paljon tietoja kuten tarjouspyyntöjä, tilauksia, yhteistyöehdotuksia. Tärkeä tieto helposti voi eksyä tai jättää huomioon ottamatta muiden kirjeiden keskellä. Etsittiin ratkaisun, joka järjestäisi vuorovaikutuksen myös sidosryhmien kanssa. Tähän ongelman ratkaisuun yritykseen on haettu CRM-ohjelma, jonka tarkoitus oli lisätä läpinäkyvyyttä sidosryhmien hallinnassa ja parantaa sisäistä viestintää. Ohjelmaksi oli valittu Hansa-World (Standard ERP).

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tutkimustehtäväksi on valittu CRM-ohjelman käyttöönotto. Kuten kaikki ohjelmistot Hansa vaatii siihen tutustumista ennen käyttöönottoa. Ohjelman ominaisuudet on räätälöitävä yrityksen tarpeisiin ja helpottaakseen yrityksen toimintaa jatkossa. Tutkimuskysymyksiin kuuluvat yrityksen nykyiset tarpeet, toimintaperiaatteet ja -menetelmät. Nämä kartoitetaan oman työkokemuksen perusteella ja etsitään ratkaisun huomioon ottaen johtoryhmät toiveet.

CRM:n avulla on tarkoitus lisätä vuorovaikutusta yrityksen jäsenien kesken, ylläpitää sidosryhmien tietokantaa niin että aktuaaliset tiedot ovat saatavilla kaikille työntekijöille, myös tarjoukset ja reskontratiedot ovat tulostettavissa kaikille niitä tarvitseville. CRM:n avulla halutaan seurata myös työaikoja, joka on tärkeä henkilöstön johtamisessa. Henkilöstön työtunnit

ovat myös yrityksen tuotteita, joten CRM helpottaisi niiden seurantaan. CRM:lta odotetaan mahdollisuutta näiden tietojen käyttöä myös toimiston ulkopuolella sekä erityyppisten tietokoneiden ja mobiililaitteiden avulla kunhan olisi Internet-yhteys saatavana.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös tutkia aiheeseen liittyvä kirjallisuutta ja tuoda esille opitut asiat. Toiminnallisessa osuudessa on tarkoitus nojata näihin tietoihin saadakseen parhaan tuloksen, josta hyödyntäisivät sekä toimeksiantajan yritys että työn laatijat. Työn tuloksena ovat kaksi produktia, joista yksi on tilanteen kartoitus ja analyysi käyttöönottoprosessin jäsenien haastatteluiden perusteella, ja toinen on kehittää ja luoda CRM-ohjelman käyttöoppaan.

Aiheesta ei ole aikaisempaa tutkimusta, tieteenalaltaanhan sen kuuluu sidosryhmien hallintaan, pääosin asiakas- ja alihankkijasuhteisiin. Oleelliset ovat myös henkilöstöjohtamisen kysymykset liittyen ajanhallintaan ja työpanokseen. Taustateoriaksi otetaan asiakkuuksien hallinta CRM-ohjelmien avulla, henkilöstöjohtaminen, johdon laskentatoimi sekä sisäinen viestintä. Henkilöstöjohtamisessa keskitytään työaikojen seurantaan ja tehostamiseen.

1.3 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena kehittää toimeksiantajan toimintaa CRM:n käytön avulla. Ohjelma on haettu yrityksen käyttöön vuosi sitten, mutta toistaiseksi yritys ei hyödyntänyt siitä. HansaWorld'in CRM-ratkaisut ovat suosittu Suomessa sekä monissa muissa maissa. Ohjelmassa on laajat käyttöominaisuudet, jotka sopivat eri alan yritykselle, mutta jokainen yritys joutuu räätälöimään niitä omien tarpeiden mukaan hyödyntämiseksi.

Tämän takia opinnäytetyön tavoitteena ovat:

- Tutustua ja tutkia Hansa World CRM:n, ottaen huomioon työharjoittelun aikana tuottamia tuloksia.
Kuvataan ohjelman ominaisuudet oman tutustumiskokemuksen mukaan, ottaen huomioon ohjelman edustajan tapaamiset.
- Räätälöidä sen käyttömahdollisuudet yrityksen toiminnassa.
Ohjelman laajat ominaisuudet ovat tarkoitettu erityyppisille yrityksille. Jokaisella yrityksellä on omat tarpeet, silloin kaikki ohjelman ominaisuudet eivät ole oleelliset vaan etsitään ainoastaan ne, jotka vastaavat yrityksen tarpeita.
- Oppia käyttämään CRM:n ja opettaa yrityksen henkilökuntaa käyttämään CRM:ää käyttöoppaan välityksellä.
Opinnäytetyön tuloksien perusteella yrityksen henkilökunnan on osattava ohjelman käyttöä. Toistaiseksi ohjelmasta maksetaan mutta ei hyödynnetä.

- Laatia CRM:n ohjelman käyttöoppaan.
Opinnäytetyön tuloksena tulee olemaan käyttöopas, minkä perusteella joka yrityksen työntekijä osaisi käyttää CRM:ää yritykselle sopivalla tavalla.
- Parantaa reskontrien hallintakysymykset CRM:n avulla.
Nykyiset menetelmät vaativat muutama seurantatyökaluja, ja tietojen päivittämistä useammassa paikassa. Tarkoitus saada reskontrahallintaa tasolle, että sen päivittäminen oli mahdollisimman yksinkertainen sekä tiedot olisivat aina saatavissa kaikille niitä tarvitseville.
- Työaikojen seuranta CRM:n avulla.
Jokaisen työntekijän työajat ovat tärkeä osa yrityksen tuloksesta. Niiden perusteella seurataan jokaisen panostus. Myös voidaan arvioida mahdollinen parantamisen vara. Henkilökunnan työtunteja voidaan myös myydä, silloin tarvitaan työtuntiraportin laskutusta varten.

Opinnäytetyön valmistettua opiskelijat osaavat käyttää CRM:ä itse sekä opettaa yrityksen työntekijöille. Käyttöoppaan on oltava selkeä ja helppoa käyttämään myös yrityksen mahdolliselle uudelle työntekijälle. Opiskelijat ymmärtävät yrityksen tarpeet sidosryhmien sekä reskontrien hallinnassa ja ovat osanneet hyödyntämään ja esittämään omat tiedot ja osaamiset opinnäytetyössään. Saadut tulokset vastaavat toimeksiantajien odotukset ja vaatimukset.

1.4 Toteutustapa

Opiskelijat ovat jakaneet työn aiheittain teorian osalta. Käytännöllinen osuus haluttiin tehdä yhteisenä tuotoksena, mutta Laurean arvioinnin takia jokainen opiskelija oli keskittynyt yhteen tuotteeseen. Tuloksia saavutetaan hyödyntämällä aiheeseen liittyviä teoreettisia tietoja. Niiden perusteella tehdään tarvittaessa parannusehdotuksia työn toiminnallisessa osuudessa. Toiminnallisessa osuudessa käytetään oman työn sekä haastatteluiden tulokset. Tarkoitus on myös valmistaa CRM-ohjelman tuki- ja käyttöopas, joka on räätälöity nimenomaan tämän yrityksen tarpeiden ja toimintamenetelmien mukaan.

Käytännöllisessä osuudessa aineistona toimivat haastattelut, CRM:ään liittyvät työharjoittelutulokset sekä yrityksen nykyiset seurantatyökalut. Niiden perusteella kartoitetaan tarpeet ja löydetään ratkaisu CRM-ohjelmassa, sekä tutkitaan mahdolliset haasteet ja ongelmakohdat. Huomioidaan myös muutoksien hyvät ja huonot puolet.

Haastateltiin CRM:n edustajaa sekä yrityksen johtoryhmän jäseniä. CRM:n edustajan haastattelu vaati tapaamista hänen kanssa, josta yritykselle syntyy kuluja (tapaamisesta laskutetaan tapaamiseen käytetyistä tunneista). Lisäkulujen välttämiseksi käytettiin aikaisempien tapaamisten tulokset. Opiskelijat oman työ aikana ovat tavanneet CRM:n edustajaa useampaa kertaa, milloin hän kertoi ohjelman perusominaisuuksista ja opetti käyttämään ohjelmaa. Palausten aikana edustajalle oli esitelty myös yrityksen tarpeet ja odotuksen ohjelman käytöstä, näille on löydetty oma ratkaisu. Opinnäytetyössä kerrotaan, mitkä kysymykset tulivat esille, mitkä ratkaisut CRM:n edustaja ehdotti, mitkä näistä on päätetty ottamaan käyttöön, mitkä eivät sopineet yritykselle ja miksi. Huomioidaan myös, että edustajaan näkökulma usein perustuu siihen, mitä ohjelmaa pystyy tarjoamaan, ja mikä on loogista ohjelman kannalta, silloin kun yrityksen tarpeet eivät välttämättä toimi samalla logiikalla. Välillä on löydettävä ratkaisu, mikä ei vasta täysin yrityksen vaatimuksia mutta on kätevä tähän ongelmaan ohjelman käytön kannalta.

Työn kirjoittaminen oli aloitettu molempien opiskelijoiden olleessa työsuhteessa toimeksiantajan yrityksessä, mikä mahdollisti uuden CRM-järjestelmän, sekä muiden yrityksen käyttämien ohjelmien hyväksi käyttöä. Käyttöoppaan laatimiseksi oli välttämätöntä käyttää uutta ohjelmaa: ohjelmaan tutustuttiin, jotta oli mahdollista opettaa sen käyttöä muille oppaan välityksellä.

Oleellista huomata, että Internetissä on kattavat ohjelman käyttöohjeet englannin kielellä. Tämän työn oppaan tarkoitus on luoda ohjeet nimenomaan toimeksiantajan yrityksen tarpeiden mukaan ja yrityksen oman aineiston pohjalla. Oppaan on tarkoitus näyttää millä tavalla kyseisen yrityksen tuotteet, tarjoukset ja muut tiedot syötetään ohjelmaan. Työn kirjoittamisen aikana aloitettiin syöttää jo toteutuneiden tilauksien tiedot järjestelmän. Yrityksille tutujen tilauksien valmis tieto järjestelmässä helpottaa ohjelmiston omaksumista: syöttömalli on aina silmien edessä, sekä uutta tietoa voidaan lisätä kopioimalla.

Sidosryhmien hallinnassa otetaan huomioon nykyiset hallintamenetelmät. Miten asia hoidetaan nykyään yrityksissä? Mitkä haasteita tulee esille? mitä ratkaisua on CRM-ohjelmassa? mitä tiedot ovat tärkeitä yrityksille sidosryhmien hallinnassa, ja miten niitä hallitaan tai halutaan hallita uudessa ohjelmassa? Kuinka laaja tieto alihankkijoista tarvitaan ohjelman tietokantaan? miten tämä tieto laitetaan ohjelmaan? Mitä asiakastietoja laitetaan ohjelmaan? Tehdäänkö asiakasryhmittely, miksi ja millä tavalla? Näitä tietoja poimitaan toimitusjohtaja haastattelun perusteella, ja ratkaisun esitellään käyttöoppaassa.

Ohjelmaan haluttiin tiedot yrityksen kaikista tehdystä tarjouksista, ja niiden etenemisestä: mitä oli tarjottu, milloin, kuka teki tarjouksen, onko toteutunut jne. Näin seurataan myös

asiakaskohtaista katetta käytetyn ajan näkökulmasta. Kaikkien tarjouksen on oltava yhteisessä järjestelmässä, että ne olisivat muiden työntekijöiden käsiteltävissä toteutuksen aikana. Sen takia käsitellään myös, mitkä tiedot laitetaan järjestelmään tarjousvaiheessa: eli myyntihintojen lisäksi tarvitaan myös odotetut kulut sekä alihankkijan yhteystiedot, myynti- sekä ostotarjouksen voimassaoloajat tai muut erityisehdot.

Yrityksen asiakkaat jaetaan projektien mukaan. Jokainen asiakas on kuin itsenäinen projekti yritykselle, mutta asiakkaalle voi olla myös useammin projektia, ja silloin halutaan seurata tulosta aliprojektin mukaan. Tehdessään projektin CRM-ohjelmassa huomioidaan tämä vaatimus, ja etsitään ratkaisua siihen.

Henkilökunnan työajat ovat itsenäinen ja tärkeä osa johtoryhmälle, jonka halutaan seurata ja analysoida. Jokaisessa yrityksessä on tärkeä seurata, kuinka aktiivisesti henkilö tekee työtä, mutta myös muut asiat ovat oleelliset. Henkilön työaika voi olla myös yrityksen tuotteena ja näin onkin toimeksiantajan yrityksenä. ”Myydyt” tunnit on oltava esillä myyntilaskussa. CRM-ohjelman kalenterista on helppoa tulostaa tuntiraportti, mutta tuntitietojen syöttäminen pitää olla tietyllä tavalla, että olisi mahdollistaa tulosta käytetyt tunnit asiakas- tai projekti-kohtaisesti. Kalenterin käyttö huomioidaan käyttöoppaassa.

2 CRM-ohjelmat työkaluna asiakkuuksienhallinnassa

Liiketoiminta on mahdotonta ilman asiakkaita riippumatta siitä, minkä kokoinen yritys on kyseessä. Asiakkaat ovat tuoteidean jälkeen toiseksi tärkein osa-alue yritystoiminnan menestymisen kannalta, samoin kuin asiakassuhdetoiminta. Tuotteella tarkoitetaan sekä fyysisiä tavaroita että palveluja. Myös tuotteen tarjonta on järjestettävä niin, että sitä voi tarvittaessa nopeasti muuttaa uusien asiakkaiden tarpeiden tai palautteiden mukaan, sekä samanaikaisesti kehittää viestintää asiakkaiden kanssa. Tässä yhteydessä käsite ”asiakas” tuotteen ostajien lisäksi kattaa myös yrityksen kaikki sidosryhmät sekä kyseisten ryhmien toimintaa toteuttavat ihmiset. (Selin & Selin 2013, 5-6; Payne 2012, 4-5)

Tuotteen tai palvelun myynnissä on muistettava tehdä tarjous asiakaskohtaisesti ja persoonallisesti, sillä se on ainoa keino erottua kilpailijoista. Nykyään tarjonta on laaja, hinta-laatusuhde on korkea, eikä asiakas enää etsi myyjää, vaan myyjän on etsittävä asiakkaansa ja oltava kilpailijoita edellä, vaikka tuote olisi täysin sama. Tuotteen kehitys on tullut siihen vaiheeseen, että asiakas ostaessa haluaa lisää hyötyjä itse tuotteen ohella. Edullinen hinta ja nopea toimitus eivät kuitenkaan enää riitä, vaan etsitään yksilöllistä tuotetta tai palvelua. Tästä johtuen kilpailukyvyyn parantamiseksi yritykset pyrkivät luomaan henkilökohtaisen kontaktin asiakkaaseen sekä sitouttamaan asiakkaan. Silloin tapa lähestyä asiakasta, toimia hänen kanssaan ja ylläpitää suhteita ratkaisee kaiken. (Selin & Selin 2013, 9-11)

Jokaisella asiakkaalla on omat erityispiirteensä. Lisäksi vaikka B2B-asiakkailla tarkoitetaan yrityksiä, päätökset tekevät yrityksen työntekijät eli ihmiset, näin yritysten erityisvaatimusten päälle tulevat henkilökohtaiset vaatimukset ja odotukset. Näiden tietojen hallinta määrittää yritystoiminnan kannattavuuden ja tulevaisuuden: osataanko tarjota asiakkaalle ottaen huomioon henkilökohtaiset erityistarpeet (Selin & Selin 2013, 9-11) Nämä tehtävät on mahdollistaa toteuttaa tietojärjestelmien avulla, joita kutsutaan asiakkuuksienhallintaohjelmiksi eli CRM:ksi (eng. Client Relationship Management = Asiakkuudenhallinta). CRM on liiketoimintastrategia, joka perustuu asiakaslähtöiseen ajattelutapaan ja tuottaa hyötyjä kaikille osapuolille. (Payne 2012, 1-3)

2.1 CRM:n konsepti

Asiakkaan erikoisuudet on vaikea pitää muistissa ja on mahdotonta jakaa yrityksen työntekijöiden kesken, mutta IT-tekniikat mahdollistavat sitä tarjoamalla CRM-ohjelmia. Asiakkuuksienhallinta ymmärretään markkinoinnin sekä jollain tavalla johtamisen strategiana, joka kasvattaa asiakkaan uskollisuutta, kannattavuutta, tuottoisuutta jne.; ja kuvaa tapaa toimia asiakkaiden kanssa. CRM-ohjelmat ovat hallintakeinojen kokonaisuus, joka määrittelee yrityksen toimenpiteet asiakassuhteiden rakentamisessa sekä niiden ylläpidossa. (Payne 2012, 14-15, 228)

CRM:n avulla toteutetaan tärkeimmät asiakkuuksienhallinnan tehtävät, kuten yrityksen tuotteen tai palvelun myynti, markkinointi, asiakaskäyttäytymisen analysointi. Teknisesti CRM-ohjelma seuraa asiakassuhdehistoriaa käsittelemällä kauppakäyntiin liittyviä tietoja kuten asiakasyrityksen perustietoja (yhteystiedot, päätoimihenkilöt tms.), myyntiprosessin tietoja (esim. asiakkaalle tarjotut tuote- ja palveluratkaisut, asiakkaan tarpeet ja ostopäätökset, palautteet jo ostetuista ja tarjotuista tuotteista, maksuhistoria) sekä itse yrityksen toimenpiteitä (myyntiprosessiin liittyvät sidosryhmät ja käytetyt alihankkijat, asiakkaan reagointitavat, -menetelmät ja -ajat). Tiedot kootaan eri lähteistä: yhteyslomakkeista, sähköpostin kirjeenvaihdosta, laskuista, tapaamisista, omasta kokemuksesta. Tuloksena tulee tieto, jota on korjattava tai muutettava, jotta saadaan asiakassuhteita paremmalle tasolle: esimerkiksi yleinen informaatio, joka on otettava huomioon oman strategian kehittämisessä, tai jotain tarkempaa, kuten täsmällinen ohjeistus työntekijälle. (Goldenberg 2008, 4, 6-9; Payne 2013, 29-30)



Kuva 1 Tiedon kulku CRM:ssä (Goldenberg 2008, 4, 6-9; Payne 2013, 29-30)

Käytännössä CRM-ohjelma koordinoi yrityksen eri osastojen toimintaa (mikäli kyseessä on pienikokoinen yritys, tarkoitetaan kyseisen yrityksen eri vastuualueita hoitavia työntekijöitä) ja luo perustan vuorovaikutukselle asiakkaiden kanssa. Tämän kannalta CRM:n tarkoitus on korjata tilanne, kun eri osastojen tehtävät eivät seura samaa toimintaideaa ja -periaatetta tai eivät toteuta asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. (Goldenberg 2008, 3-4, 8-10; Baran & Galka 2013, 5-6)

Liiketoimintajohtamisen kannalta CRM:n hyöty ilmenee päätöksentekoprosessissa, joka automatisoituu sekä yksinkertaistuu: sama tieto kulkeutuu eri osastojen välillä oikeassa muodossa, eikä häviä käsittelyn tai välittämisen aikana. Tarjouspyyntöihin reagointi-aika lyhenee, kaupankäyntinopeus kasvaa, kulut ja menot pienenevät. Liikevoitto lisääntyy ja kilpailukyky vahvistuu kun asiakassuhteet ovat perustettu asiakaslähtöisesti ja persoonallisesti, ja sillä auttavat pitämään nykyiset sekä saamaan uudet asiakkaat usein yrityksen olemassa olevien resurssien voimilla. (Goldenberg 2008, 3-4, 8-10; Baran & Galka 2013, 5-6)

CRM-ohjelmaa erityisesti tarvitaan yrityksissä, jotka tulevat markkinalle, jossa kilpailu on todella vahva, ja tuotteen hinta ei ratkaise, vaan hyvin ylläpidetyt asiakassuhteet vaikuttavat kilpailukykyyn. Vahvalla analysoinnilla ja ennakoimalla ostajien käyttäytymistä voidaan pienentää kuluja (esim. säästämällä aikaa) sekä kasvattaa myyntiä (esim. tarjoamalla räätälöidyt tuotteet). Asiakkaan lojaalisuus voimistuu: se ei ole vain ”oma” vaan ”ainoastaan oma”, ja alkaa ostamaan kyseessä olevan alan tuotteita ja palveluita vain samalta yritykseltä eikä sen kilpailijoilta. (Goldenberg 2008, 3-4, 8-10; Baran & Galka 2013, 5-6)

Mikä on CRM?	<ul style="list-style-type: none"> • on osa liiketoimintastrategiaa, joka määrittelee vuorovaikutuksen menetelmät asiakkaan kanssa yrityksen kaikissa tehtävissä: myynti, markkinointi, laskutus, toimitus, yhteydenotto jne. • on ohjelmisto, joka kerää, säilyttää ja käsittelee asiakkaan tiedot, sekä synkronisoi näiden tietojen välittämistä yrityssegmenttien kesken • päätoimintaperiaatteet: tyydyttää asiakkaan vaatimukset; huomioida asiakkaan vuorovaikutuksen jokaisessa vaiheessa
Miksi CRM yritykselle?	<p>Jokainen yritys asettaa omat tehtävät CRM:lle, yleisimmät ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhtenäisen asiakaskannan luominen • asiakaspalvelun laadun parantaminen • työntekijöiden tehtävien hallinta • raportointi ja sen yksinkertaistaminen • jatkotoimenpiteiden kehittäminen
Mitä osaa CRM?	<ul style="list-style-type: none"> • rekisteröi asiakkaan perus- ja yhteystiedot: yrityksen kuvaus, päätoimi- ja yhteyshenkilöt, yhteydenoton ensisijainen tapa (puhelimitse, sähköpostitse jne.), pankkitiedot maksuja varten tms. • tietojen säilyttäminen ja käsittely: tiedot tallennetaan yrityksen toivotulla ja standardisoidulla tavalla • tietojen kohdistus niiden kesken (asiakkaille tehdyt tarjoukset, tulleet tarjouspyynnöt, tulevat tilaukset linkitetty asiakkaan) • tietojen tulostus käyttäjille (tarvittaessa voi tehdä luku- ja/tai muokkaus-oikeusrajoituksia) • reskontrahallinnan tehtäviä sekä laskutus ja palkanlaskenta • yhteydenottotehtävät (sähköposti, chat ja muut yhteydenottosovellukset samassa paikassa) • ajanhallinta (kalenterin lisäksi työajanhallinta)
Mitä saadaan CRM:n käytöstä?	<ul style="list-style-type: none"> • syötetään asiakkaan kaikki tiedot ja tallennetaan yhteistyöhistorian • järjestetään useiden käyttäjien työtä samassa tietokannassa • parannetaan asiakaspalvelua • seurataan ja ennakoidaan myyntiprosessia • seurataan markkinointikeinojen vaikutusta • vähennetään kuluja prosessien automatisoinnin myötä • automatisoidaan raportointia ja tiedostojen lähettämistä • määritellään työtehtäviä ja seurataan niiden toteutusta • selkeytetään työjakoa yrityksen sisällä

Taulukko 1 CRM:n konsepti lyhyesti (Goldenberg 2008, 3-10; Baran & Galka 2013, 5-6; Payne 2013, 29-30)

CRM-järjestelmät ovat joustavia ja monipuolisia, erilaisien yritysten erilaisia liiketoiminta-tehtäviä toteuttamista varten suunniteltuja. Riippuen yrityksen CRM:n käytölle asettamista tavoitteista järjestelmään syöttävät tiedot, niiden käsittelytapa, analysointi ja datan tulostus käyttäjälle erottavat. Eri tehtävien toteuttamista varten on kehitetty erityyppiset CRM:t. Moni lajittelee CRM-järjestelmät operatiivisiin ja analyttisiin, mutta Payne (2013, 27) sekä Heyn (2010, 15-23) huomaa myös kollaboratiiviset.

Operatiivinen järjestelmä on tarkoitettu kaikenlaiselle asiakkaan kanssakäymiselle: järjestelmän käyttäjällä on jokaisen asiakkaan kaikki operatiivinen tieto, minkä hän tarvitsee toimiessa asiakkaan kanssa. Siinä tapauksessa CRM on kuten tietokanta, jossa samassa paikassa kaikki asiakkaan liittyvät tiedot selkeästi esillä käyttäjälle. Järjestelmä antaa mahdollisuuden muokata tai lisätä tiedot asiakkaan kanssa työskentelyn aikana. Operatiiviset CRM:t ovat yleisimmät. (Heyn 2010, 15-23).

Analyttistä järjestelmää käytetään analysoinnissa sekä asiakkaan liittyviä että itse yrityksen toimintaan liittyviä tietoja. CRM käsittelee ja hakee säännönmukaisuudet toiminnassa sen jälkikehitystä varten (esim. asiakaspalvelun parantamiseksi, uuden myyntistrategian rakentamiseksi). Kollaboratiiviset tai kumppanuus CRM:t antavat mahdollisuuden myös asiakkaalle käyttää järjestelmää ja vaikuttaa yrityksen toimintaan ja yleisiä sähköistä myyntiä harjoittelevissa yrityksissä. (Heyn 2010, 15-23)

2.2 CRM:n käyttöönotto

Ennen CRM-ohjelman käyttöönottoa on selvitettävä, mitä tehtävät CRM:lle asetetaan ja mitä tulosta toivotaan: mitä tavoitteita sillä saavutetaan, ketkä toimivat ohjelman kanssa, mitkä tiedot syötetään ja millä tavalla, ketkä ovat asiakkaat (ostajat, alihankkijat, muut sidosryhmät ja ehkä myös työntekijät), voidaanko hyödyntää ohjelman valmiista raporttipohjista. CRM-ohjelmien tarjonta on laaja, ja vaikka peruskonsepti on kaikissa sama, ominaisuudet vaihtelevat. Ymmärtämällä omat tarpeet ja resurssit tehdään parhaan valinnan. (Payne 2012, 328-330)

Goldenberg (2008, 53-61) erittelee useita askeleita CRM:n käyttöönottoprosessissa. Päätös ottaa CRM:n käyttöön edellyttää nykyisten ajattelutapojen ja työskentelymenetelmien muutosta, ilman sitä CRM:stä ei tule hyötyjä yritykselle. Myös tämän vuoksi CRM:n käyttöönotto alussa voi tulla kalliimmaksi kuin itse järjestelmä, sekä rasittaa työntekijöitä, kun joudutaan kuluttamaan enemmän aikaa uusiin tapoihin sopeutumiseen. Goldendergin mukaan seuraavat askelet auttavat CRM:n käyttäjää aloittaa CRM:n pienemmällä vaivalla tai vaivatta.

Goldenberg (2008, 53-61) suosittelee aloittamaan CRM:n vision kehittämisestä, eli kehitetään strategia, joka antaa kuvan koko CRM:n käyttöprosessista sekä toimintasuunnitelman. Tärkeintä on, että käyttöön otettava CRM sopii yritykseen toimialalle luonteeltaan. Visiossa pitää olla selkeät tavoitteet (saavutettavat, reaaliset, objektiiviset, ajastetut). Otetaan huomioon yrityksen sisäinen kulttuuri sekä resurssit tavoitteiden määrittämisessä. Ilman selkeää visiota on riski valita CRM, joka sopii yrityksen prioriteeteille. Myös jokaisen CRM:n käyttäjän on ymmärrettävä sen tärkeys ja merkitys.

Vision perusteella kehitetään pitkäaikainen toimintasuunnitelma: asetetuille tavoitteelle määritellään toteuttamismenetelmät sekä ennakoitujen tulokset. Ensimmäiset saavutetut tulokset todistavat, että CRM:n käyttöönottoprojekti on lupaava ja vakuuttaa hyvän perustan jo alkuvaiheessa. Samalla jaetaan tehtäviä resurssien mukaan ja määritellään vastuuhenkilöt sekä selkeä aikataulu. Suunnitelman on oltava realistinen, Goldenberg (2008, 53-61) suosittelee jakamaan sen alaosiksi tavoitteiden mukaan ja niiden toteuttaminen aikajärjestykseen. Resurssien arvioinnissa huomioidaan kulut sekä suorat kuten järjestelmän lisenssimaksut sekä epäsuorat kuten henkilöstön järjestelmään tutustumiseen käytetty aika.

Vastuuhenkilöiden valinta on itsenäinen askel käyttöönottoprosessia. Projektitiimi huomaa vastaan tulleet haasteet ja korjaa suunnitelman ja ehdottaa ratkaisut. Henkilöstöresurssien puute voi hidastaa projektin toteuttamista, joten valinta tehdään huolellisesti niiden henkilöiden kesellä, jotka oikeasti pystyvät aloittamaan CRM:n käyttöä ennen muita. CRM:n käyttäjien määrä alkuvaiheessa voi ja jopa on oltava pieni. Kun koko henkilökunta aloittaa uuden järjestelmän käyttöä samanaikaisesti heti alussa, niin varsinainen työ voi pysäyttää sekä uusi projekti tuoda negatiivisen suhtautumisen. Alkuvaiheessa CRM:ä käyttävät työntekijät ovat myös yrityksen asiakkaana: jos he innostuvat CRM:ään käyttöön, niin yrityksen varsinainenkin asiakas huomaa eron palvelussa. Sen takia käyttökokemuksia ja -mielipiteitä on koottava ja otettava huomioon projektin toteuttamisen aikana. (Goldenberg 2008, 53-61)

Siirretään yrityksen nykyiset tehtävät CRM:n pohjalle muuttamalla tarvittaessa periaatetta ja hyödyntämällä järjestelmän ominaisuudet: esimerkkinä yrityksen sisäisen raportoinnin menetelmät tai ajanhallintaa tai tarjouksen arkistointi. Aloitetaan sitä, mitä selkeästi CRM:ssä helpommalla tavalla kuin oli yrityksessä. (Goldenberg 2008, 53-61)

Selkeä ymmärtäminen, mitä tietoa asiakkaista ja millä tavalla halutaan esille auttaa myös tietokannan luonnissa, ja CRM:n komponenttien linkityksessä. Vaikka tapa toimia asiakastietojen kanssa CRM:ssä on erilainen, kannattaa sopeutua siihen - silloin uusi näkökulma tuo uusia etujakin. (Goldenberg 2008, 53-61)

CRM:n käyttö aina tuo läpinäkyvyyden yritystoiminnalle, esimerkiksi henkilöstön asiakaspalveluun käytetyt ajat ovat esillä ilman erillistä raportointia. Myynnin tuottavuus on objektiivisempi, kun katteen arvioinnissa suorien kulujen lisäksi huomioidaan myös henkilöstön panostuksen ja markkinointikulut. CRM:n käyttöönotto aina tuottaa hyötyä yritykselle, kunhan ollaan valmiina keskittyä järjestelmään ja käyttää sen ominaisuuksia. (Goldenberg 2008, 53-61)



Kuva 2 CRM käyttöönottoprosessi (Goldenberg 2008, 53-61; Payane 2012, 328-330)

2.3 CRM:n käytön haasteet

CRM:n käyttö tuo yritykselle lisää hyötyä, mutta sen käyttöönotto tuo omat haasteet. Väliarvioinnin aikana on syytä analysoida, meneekö kaikki suunnitelmien mukaan, huomataanko positiivista muutosta, ja mikäli ei - miettiä, mistä se johtuu. Payne (2012, 336-338) huomaa useimmat tyypilliset epäonnistumisen syyt.

Ennen kaikkea on varmistettava, että käyttäjillä on olemassa riittävät taidot käyttöä varten. Vaikka nykyaikoina tietotekniikan osaamistaidot ovat jo oletuksena kaikilla työnhakijoilla, uuden ohjelmiston toimintaperiaate voi tuoda omat haasteet. Toiset ihmiset eivät sopeudu nopeasti uuteen käyttäjäliittymään nopeasti. Ohjelman käyttö tuntuu vaikealta, ja sitä helposti tullaan luopumaan, tai syötetään tiedot vajavasti. Tuloksena - yritys kokee ohjelmiston olemaan turha. (Payne 2012, 336-338)

Moni alusta lähtien ymmärtävät CRM:n konsepti ja toimintaperiaatteet väärin: se ei ole uniikki menetelmä, joka tehostaa liiketoimintaa, vaan se on työkalu, joka täytyy osata käyttämään, sekä pitää käyttää sitä oikeisiin tehtäviin. Omien tarpeiden ja vaatimusten selkeä ymmärtäminen auttaa tekemään oikea päätös markkinassa olevien CRM-ratkaisujen keskuudessa:

päätökseen ei pitäisi riippua ainoastaan CRM:n hinnasta, ylellisyydestä tai helppokäyttöisyydestä, vaan sen on oltava sopiva sille asetettuihin tehtäviin kyseessä olevassa yrityksessä. Epäreaaliset tavoitteet myös vetävät käyttöpettymykseen. (Payne 2012, 336-338)

Joskus johtoryhmä tekee päätöksen implementoida CRM:n yrityksen toiminnassa, mutta päätöksen jälkeen he odottavat vain tulokset, eivätkä itse käyttää sitä. CRM:n vaikutus ja käyttötulokset ovat ennen kaikkea tärkeitä yrityksen vetäjille, sillä esille tuottava tieto hyödynnetään päätöksenteossa. Näin päälliköidenkin on ymmärrettävä, millä tavalla tiedot järjestelmään syötetään, mitä tulosta saadaan, millä tavalla raportointia toivotaan. Tämä on mahdollista ilman varsinaista käyttökokemusta. Myös henkilöstö helpompi luopuu CRM:n käytöstä, kun johtoryhmän jäsenet eivät myöskään käytä ohjelmaa. (Payne 2012, 336-338)

Työkiireen takia CRM:n käyttöönottoa usein viivästyttään tai jätetään käyttöön ottamatta. Käyttöönottoaikataulua kannattaa seurata. Tärkeä että CRM:n ensimmäisillä käyttäjillä olisi riittävästi työaika myös uuteen ohjelmaan tutustumiseen. (Payne 2012, 336-338)

Tulosmittareiden on oltava selvillä: kun halutaan tulosta, niin on ymmärrettävä, mitä tulosta toivotaan. Kun asetetaan tavoitteet CRM:n käytölle, on selvitettävä, millä tavalla muutos huomataan. Näin myös todetaan, onko käyttöönotto onnistunut, ja miksi mahdollisesti ei onnistunut tai on vaikeutunut. (Payne 2012, 336-338)

3 Johdon laskentatoimi

Liiketoiminnan menestystä paljastaa laskentatoimi ja siihen liittyvä raportointi. Myös organisaation päätöksenteko perustuu laskentatoimen tietoihin. Vaikka toiset luulevat tuntevansa oman firman toimintaansa ilman raportteja, moni huomaa hyöty näiden tietojen käytöstä valinnan tehtäessä tai arvioinnissa oman valinnan vaikutusta. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 8-9)

Laskentatoimi jaetaan kahteen pääalueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen, joista toinen on lakisääteinen velvoite. Ulkoista laskentatoimea suorittavat kaikki yritykset, se on myös yritysvaluuttaraportointi sidosryhmille. Ulkoisen, tai toisin sanoen yleisen laskentatoimen tarkoitus on tuottaa taseen ja tuloslaskelman kirjapitotietojen perusteella. Tuloslaskelma kertoo toiminnan jakokelpoisesta voitosta tilikauden päättyessä; tase näyttää, millainen on yrityksen omaisuus- ja pääomarakenne. Sisäinen eli johdon laskentatoimi ei ole lakipakollinen, mutta usein on informatiivisempi yrityksen kehityksen kannalta, kun sen tarkoitus on päätöksenteon tukeminen. Se on myös sisäinen yrityksen johtamisen tukeva toiminto. (Webster 2003, 83-85)

Molemmat sekä ulkoinen että sisäinen laskentatoimet muodostuvat yritykselle oleellista tietokokonaisuutta. Jokaisella on oma roolinsa ja tehtävänsä: niiden vertailu ja eroavaisuus esitely Taulukossa 2. Ulkoinen laskentatoimi kertoo yrityksen tulojen sekä kulujen suuntautumisesta kirjanpitotilien mukaan, velkojen ja investointien määrästä, rahoituslähteistä. Päätehtävänä on kertoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta pääosin ulkoisille sidosryhmille: asiakkaille, ali-hankkijoille, kumppaneille, rahoittajille, verohallinnolle jne. Tiedon on oltava tarkka, sekä sen on julkistettava julkisesti. Sisäisen laskentatoimen tarpeesta päättää yrityksen johtoryhmä, ja usein keskitytään yrityksen kuluihin. Kulut kuitenkin ei käsitellä kirjanpitotilien mukaan vaan kustannuspaikoittain ja lajeittain, sekä selvitetään, miksi nämä kulut ovat syntyneet ja mitä niille tehdään (esimerkiksi, voidaanko pienentää). (Webster 2003, 83-85)

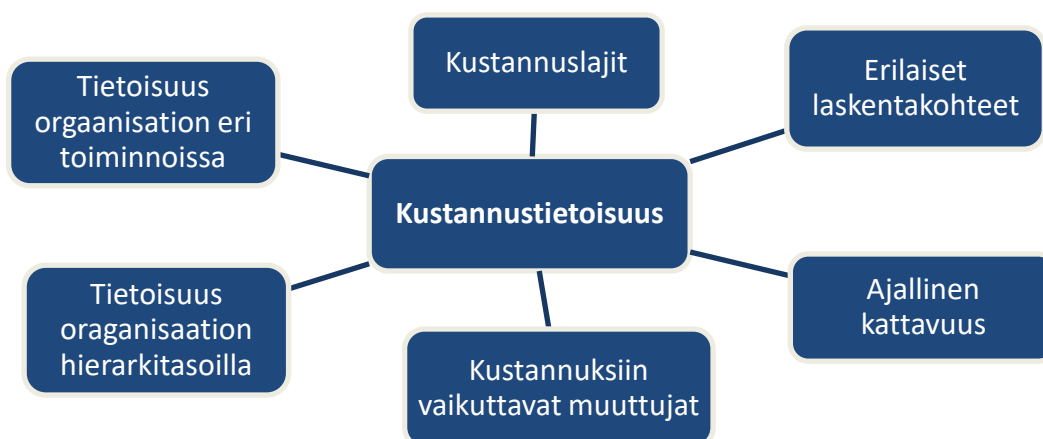
	Johdon laskentatoimi	Ulkoinen laskentatoimi
<i>Olemassaolon peruste</i>	Päätöksenteon tukeminen	Lakisääteinen velvoite
<i>Tiedon käyttäjät</i>	Yrityksen johtoryhmä ja päätöksentekijät	Yrityksen päätöksentekijät ja ulkoiset sidosryhmät
<i>Keskeiset tuotokset</i>	Kustannus- ja kannattavuus-tarkastelut, -mittarit	Kirjapito, tuloslaskelma, tase
<i>Resursointi</i>	Yrityksen työntekijät omaan toimeensa liittyen	Nimetyt henkilöt, täsmälliset vastuut
<i>Aikasuuntautuminen</i>	Tulevaisuus (mitä voisi tapahtua), nykyhetki (missä nyt ollaan), ja menneisyys (mitä on tapahtunut)	Päätynyt kausi (=menneisyys ja nykyhetki)
<i>Keskeinen tietolähde</i>	Kirjapito, yrityksen toiminnan ohjausjärjestelmä, asiakastietojärjestelmä	Kirjanpidon tositteet liiketapahtumista
<i>Raportoinnin ilmaisu ja tapa</i>	Valinnan vapaus yrityksen tarpeiden mukaan	Olemassa olevien lakimääräyksien mukaan
<i>Mittarit</i>	Minkä tahansa yrityksen tarpeiden mukaan	Eurot ja tuoteyksiköt
<i>Kustannuksien ryhmittely</i>	Tavallisesti kustannuspaikoittain	Kirjanpitotileittäin

Taulukko 2 Johdon laskentatoimi vs ulkoinen laskentatoimi (Webster 2003, 83-85)

Johdon laskentatoimi on yrityksen sisäinen palvelufunktio, joka toimittaa yrityksen päätöksentekijöille tulkittava informaatio sekä tulkinnat ulkoisen laskentatoimen tiedoista sekä muista yrityksen tietovarastoista. Sen keskeiset tehtävät ovat operatiivisten tuloksien sekä kustannuksien laskenta, kannattavuuden ja tuottavuuden mittaaminen, investointilaskenta ja taloudellinen analyysi. Operatiivisten tuloksien laskenta näyttää kyseisen yksikön taloudellista

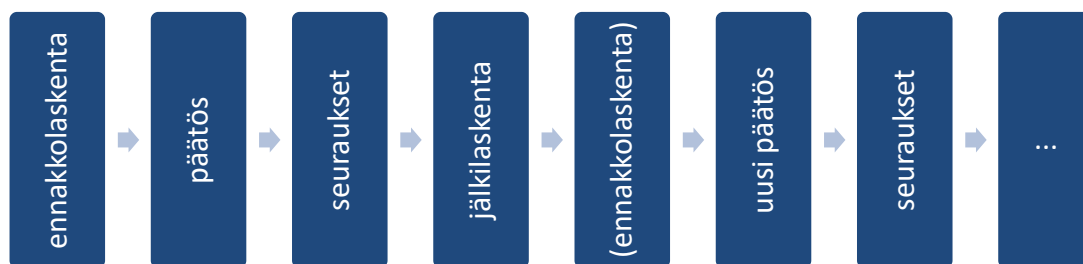
tulosta silloin kun ulkoinen laskentatoimi tuo esille koko yrityksen toiminnan tulokset. Kustannuslaskenta aukeaa kohdekohtaiset kustannukset. Kun niiden lisäksi otetaan huomioon tuotot - puhutaan kannattavuuden mittaamisesta. Tuotos/panossuhdetta seurataan tuottavuuden mittaamisessa. Investointilaskenta analysoi yrityksen hankintojen kannattavuutta. Taloudellisella analyysillä voidaan tarkistaa minkä tahansa yrityksen toimet. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 10-12)

Johdon laskentatoimen eri tehtävistä yritys hyödyntää eri tavalla. Esimerkiksi tuloslaskelmasakin nähdään yrityksen kulut tileittäin, mutta kustannuslaskenta tuo esille kohdekohtainen resurssin kulutus rahamääräisesti. Kustannustietoisuus auttaa ennakoida tulevat kulut tai toimenpiteet, investointi- tai toteutusajat sekä tehdä muut strategisesti tärkeitä päätökset. Näin kustannustietoisuus kattaa kustannuslajien lisäksi kustannuksiin vaikuttavat tiedot, ajallista kattavuutta sekä muita Kuvassa 3 esiteltyjä ulottuvuuksia. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 22-26)



Kuva 3 Kustannustietoisuuden ulottovuudet (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 23)

On muistettava, että kustannustietoisuus ei välttämättä aina vie parempiin päätöksiin, koska se ei aina ehti yrityksen yksittäisten asioiden ja tilanteiden perään. Joskus on toimitettava toisella tavalla kuin kustannuslaskenta osoittaa, silloin päätöksenteon prioriteettina on jokin muu kuin kulujen vähentäminen. Reunaehdot on muistettava aina: päätöksenteko ei perustu ainoastaan laskentatoimeen, vaikka ne liittyvät toiseensa. Aikajärjestyksen kannalta laskentatoimen ja päätöksenteon vuorovaikutusprosessi menee Kuvassa 4 esitetyllä tavalla. Kaava on karkea, eikä kattaa kaikkia päätöksenteon prosessiin liittyviä komponentteja, mutta esittelee, että laskentatoimi auttaa ymmärtämään muuttujien merkityksen. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 24-26)

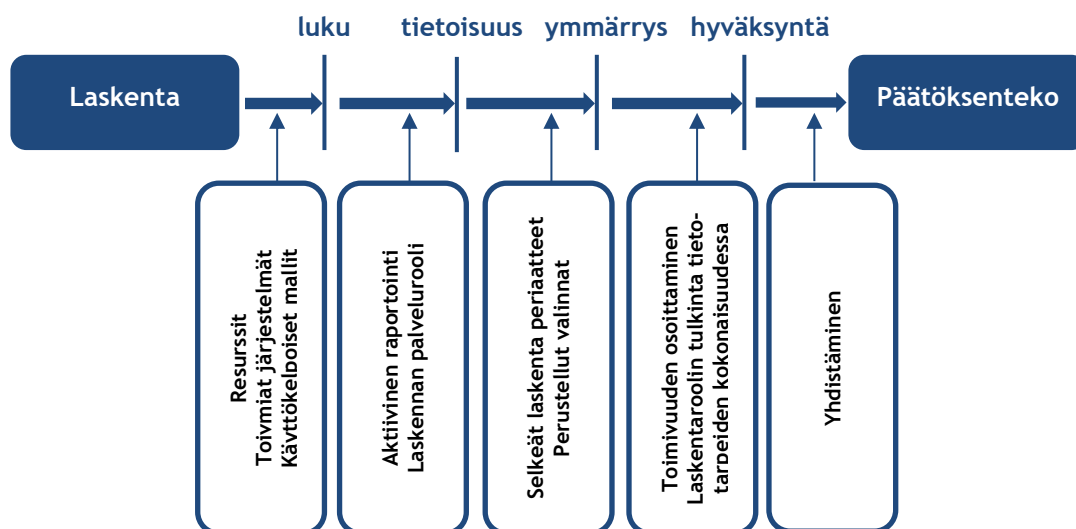


Kuva 4 Johdon laskentatoimen ja päätöksenteon vuorovaikutusprosessi (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 24-26)

Johdon laskentatoimea eri yritykset toteuttavat eri tavalla, jotkut käyttävät siihen tarkoitettuja ohjelmistoratkaisuita, toiset hyödyntävät Excel-taulukot. Nykyaikoina kuitenkin suurin osa yrityksistä pyrkii hyödyntämään johdon laskentatoimitehtävissä tietojärjestelmien ratkaisuja. Myös Monet CRM:t sisältyvät taloushallinnon moduulit, jotka mahdollistavat erilaisia laskentamenetelmiä ja -raportointeja. Ohjelmistojen käyttö säästää aikaa analysoinnissa ja datan käsittelyssä. Riippuen yrityksen koosta vaihtelee laskentatoimen tehtävistä vastuussa olevien henkilöiden määrä: suureissa organisaatioissa tavallisesti tehtävät kohdistuvat nimettyihin henkilöihin ja ovat heidän päätoimensa, silloin kuin keski- ja pienissä yrityksissä sisäistä laskentatoimea suorittaa useampi henkilö päätyötehtävien ohella. Näin johdon laskentatoimi on myös osa yrityksen sisäistä viestintää, ja yhteinen tietokanta on tarpeellinen laskentatoimen tehtävien toteuttamisessa. (Abeysekera & Abeysekera 2011, 432-433)

4 Johdon laskennan menetelmät

Johdon laskentatoimen tehtävät voidaan jakaa kustannuslaskentaan, investointien suunnitteluun, budjetointiin, standardikustannuslaskentaan ja suorituksen mittaamiseen. Tiedonkäsittely prosessi kaikissa laskentatoimen tehtävistä päätöksentekoon menee samalla mallilla, joka on esitelty Kuvassa 5: resurssien ja järjestelmien avulla saadaan tieto, joka tulee esille raportoinnin avulla; tiedon tulkinnan jälkeen ymmärretään omat tarpeet sekä toteuttamistavat, ja niiden perusteella tehdään päätöksiä. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 87; 102-104)



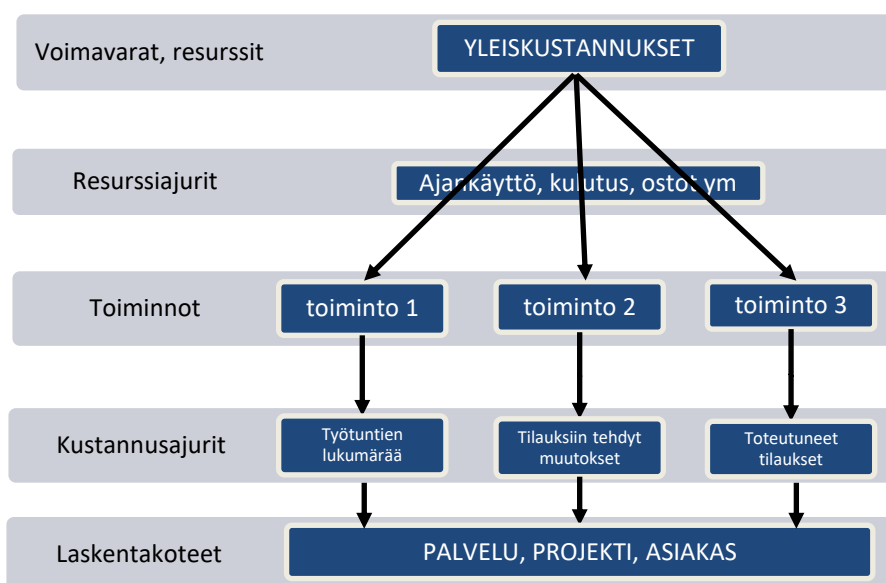
Kuva 5 Tiedon tuottamisesta päätöksentekoon (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 87; 102-104)

Kustannuslaskenta selvittää tuotekohtaiset yksikkökustannukset, ja nämä tiedot käytetään hinnoittelussa, myynnin suuntautumisessa, resurssien kannattavuuden parantamisessa sekä tuotekehityksessä. Päätöksenteon kannalta investointitehtävät ovat oma alueensa, koska niistä syntyvä meno on tavallisesti suuri, sekä tulos nähdään riittävän pitkän ajan mennessä. Budjetointi ja standardikustannuslaskenta ovat tavoitelaskelmia, joiden avulla yrityksen toimintaa ohjataan kohti kokonaistavoitteita. Budjetit ovat rahamääräiset toimintasuunnitelmat, joita on tarkoitus toteuttaa tietyn ajanjakson aikana. Standardit koskevat työvaiheiden tavoitteita. Suorituksen mittaaminen on tarkkailulaskelma, kun verrataan toteutuneet luvut ja syntyneet erot tavoitelaskelmiin. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 152; 177)

Tuotelajimäärän mukaan erotellaan jakolaskenta, lisäyslaskenta sekä toimintolaskenta. Jakolaskentaa käytetään kun yrityksen tuotteet ovat keskenään samanlaisia, ja kustannukset kohdistetaan prosesseille tai kustannuspaikoille. Yksikkökustannukset selvitetään jakamalla laskentakauden kustannukset laskentakauden suoritelmäärällä. Lisäyslaskenta käytetään kun yrityksellä on laaja valikoima toisistaan poikkeavia tuotteita. Kustannukset kohdistetaan työlle, joka voi olla yksittäinen tuote, erä tai sarja. Yksikkökustannukset saadaan selville kustannuspaikoille kohdistetuista kustannuksista aiheuttamisperiaatteen mukaan. Toimintolaskenta soveltuu silloin, kun organisaatiolla on suuri määrä asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita, ja sen takia kustannuslaskenta on monimutkainen. Kustannukset kohdistetaan tuotteelle käyttämien toimintojen mukaan. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 101-103)

Projektiluonteisia palvelutuotteita tarjoavassa yrityksessä kustannuslaskenta kannattaa toteuttaa toimintolaskennan avulla. Palvelutuotteen konsepti itsestään tekee tuotteisiin kohdistuvat kustannukset monimutkaisia. Projektitoiminnassa palveluratkaisut räätälöidään projek-

tiin tietyn asiakkaan lisäksi: palvelut vaativat yrityksen erilaiset resurssit, ja vaihtelevat tilauksittain. Silloin kustannukset käsitellään aiheuttamisperiaatteen mukaan, kuten toimintolaskennassa. Palveluiden, asiakkaiden ja jakelukanavien kokonaiskustannukset syntyvät erilaisien yrityksen resurssien kulutuksen ja toimintojen käytön seurauksena, ja ovat toimintolaskennan kohteet. Yrityksen resurssien käyttö kohdistetaan toiminnolle, silloin puhutaan resurssiajureista (esimerkiksi voimavarojen, ajankäytön tai panosten kulutus kohdistetaan määriteltyihin toimintoihin). Toimintojen suorituksesta aiheutuneet kustannukset (kustannusajurit) kohdistetaan lopulliselle laskentakohteelle. Kuvassa 6 on esitelty kustannuksien kohdistus toimintolaskennassa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 128-129)



Kuva 6 Toimintalaskennan kustannusten kohdentaminen (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 128)

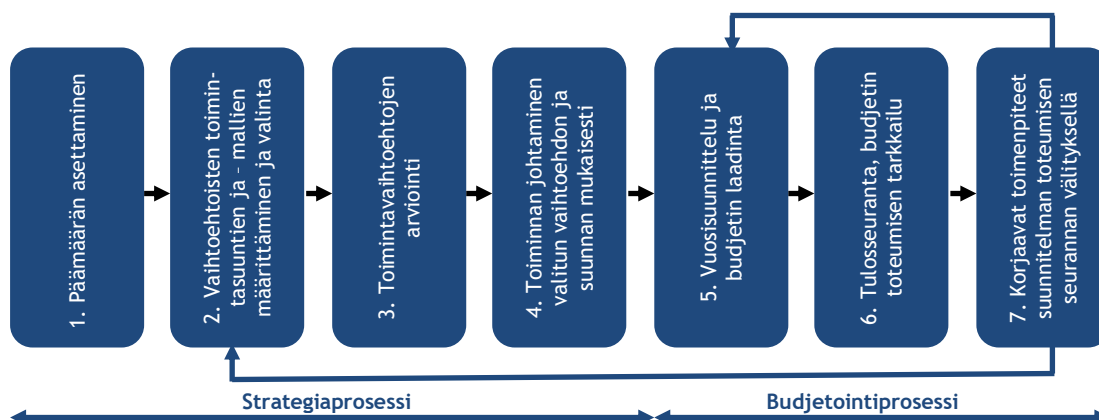
Toimintolaskenta tarjoaa tarkempaa kustannustietoa kuin muut kustannuslaskentamenetelmät: laskentaperiaatteet ovat toimintaprosessin jäsenille selkeämpi kuin laskentatekniset tavat. Yritys saa kattavampi näkemys resurssien käytöstä sekä kustannuksien synnystä. Lopputuloksen informaatio voidaan räätälöidä eri toimittajien tarpeiden mukaan. Sellaisen laskennan hyödyt ovat erityisesti aktuaaliset kun yrityksellä on tarvetta toimintakehitykselle. Monipuolisen näkökulman avulla huomataan selkeämpi, minne ensisijaisesti tarvitaan muutoksia. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 131-132)

Toimintolaskentaa aloitetaan toimintoanalyysillä, jolla selvitetään yrityksen toiminnot ja niiden välisiä suhteita; sitten määritellään resurssi- ja kustannusajurit, jotka parhaiten esittelevät resurssien käyttöä toiminnon suorittamisessa. Kun kustannukset kohdistettu resurssilta toiminnolle, toimintojen kustannukset kohdistetaan tuotteille, palveluille ja/tai asiakkaille. Myös työaikojen kulutus huomioidaan toimintolaskennassa kustannuksena, näin työntekijöiden palkkakustannukset ovat jaettu per tuote/palvelu/asiakas, sekä henkilöstöresurssien tarve,

riittävyys ja tehokkuus saadaan esille tulevia päätöksentekoa varten. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 131-132, 142-143)

Budjetti on rahamääräinen toimintasuunnitelma tietyllä ajankohdalle. Sen tavoitteena on yrityksen hyvä taloudellinen suoritustaso ja tulos. Budjetointi on puolestaan suunnitelmallinen prosessi, jolla seurataan budjetin toteuttamista sekä laaditaan uudet budjetit. Budjetointi konkretisoi toiminnankehityssuuntaa, sekä määrää siihen liittyvät rahalliset kustannukset tietyllä aikakaudella. Se on myös operatiivisen johtamisen työkalu, jolla asetetaan tavoitteita sekä viestitään niistä yrityksen henkilöstölle, koordinoidaan eri osastojen toimintaa, ohjataan maksuvalmiutta, tehdään suoritusarvioinnin ja varmistetaan tulevaisuuden toimintaedellytystä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 207-208)

Budjetointiprosessi tukee yrityksenstrategiaprosessia. Vaikka ajallisesti ne ovat usein kaukana toisistaan, niiden vaiheet menevät peräkkäin. Budjettiohjaus tunnistaa uudet strategiset mahdollisuudet nykyisen strategian toteuttamisen aikana. Budjetointiprosessin yhteys strategiaprosessiin on näytetty Kuvassa 7. Näiden kahden prosessin vuorovaikutuksella yrityksen johtoryhmä huomaa muutostarpeita sekä markkinamuutosten vaikutuksia taloudellisiin toimintaedellytyksiin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 208-210)



Kuva 7 Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteys (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 209)

5 Henkilöstöjohtaminen

Yritystoiminta on yleensä ihmisen varassa. Ihmisestä riippuu, kuinka nopeasti ja millaisen organisaation perustehtäviin saadaan aikaan. Organisaation työntekijät ovat voimavarana hauraita, mutta silti yrityksen kivijalka. Esimerkiksi, jos koko yrityksen henkilökunta vaihtuisi kerrallaan, niin yrityksen toiminta voisi loppua kokonaan, tai sitten kärsiä pitkään toiminnallisista ongelmista. Tänä päivänä suurin johtamisen johtotähti on tehokkuus. Yritykset pyrkivät tehos-

tamaan tehokkuuteen kaikin mahdollisin keinoin. Yrityksen ideana olisi tuottaa kaikkia tuotteita ja palveluita mahdollisimman tehokkaasti pienillä kustannuksilla ja vaurioilla. Rekrytointi ongelmat sekä suuret sairauspoissaolot vaikuttavat suuresti organisaation tehokkuuteen. Myös henkilökunnan ammattitaito vaikuttaa suuresti määrässä tehokkuuteen. Koska henkilökunta on monissa yrityksissä suurin kustannuserä, niin tällöin sen vaikutus on keskeinen kustannustehokkuuteen. Tehokkuuden paras tae on, sekä tuotannolliseen ja kustannuksiin kohdistuneet oikeat asiat. Riittävä, osaava, motivoitunut sekä hyvinvoiva henkilöstö on kaikkien paras tae (Viitala, 2013, 8).

Suorassa vaikutuspiirissä henkilöstöön on myös toiminta, tuotteet ja palvelut laatu. Henkilöstön puutteet vaikuttavat, toiminnan laatuun ja lisäävät häiriötekijöitä. Ei edes loistava tuoteinnovaatio pysty pelastamaan asiakasta pettymykseltä, jos hän saa virheellisen tai huonosti asennetun, tai jos se tuote on myöhässä paljonkin. Hyväkään palvelukonsepti ei voi pitää mainettaan yllä, mikäli työntekijät kohtelevat asiakkaita huonosti. Mikäli yritys haluaa kehittää toimintaansa ja olla luotettava toimittajana asiakkaille, on ainut vaihtoehto, että yritys huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista. Tällöin työntekijät pysyvät yrityksessä ja tekevät hyvää työtä. Kiihtyvässä kilpailussa, innovatiivisuus ratkaisee yrityksen menestyksen. Henkilöstö on tietenkin tässäkin asiassa ratkaisevassa osassa. Uusia palveluja, tuotteita tai toimintatapoja ei synny yrityksessä, jos henkilökunta ei ajattele innovatiivisesti. Vain harvoin yritys menestyy myymällä toisten kehittämiä tuotteita. Yrityksillä on elintärkeää saada sidottua kyvykästä väkeä, toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (Viitala, 2013, 8-9).

Tehokkuuden maksimoinnin yhdeksi tärkeäksi tekijäksi on noussut toiminnan ja kustannuksien joustavuus. Yrityksen luopuvat asioista, mitkä he voivat hankkia muualtakin. Kilpailu ja markkinointi tilanteet muuttuvat äkillisesti, näin ollen pystyy reagoimaan nopeammin tilanteeseen. Yrityksessähän tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön määrää on kyettävä joustamaan ja tehtäviä muuttaman työntekijöiden kesken. Työvoima kustannuksiin kun pystytään ensimmäisenä reagoimaan. tilat, koneet ja laitteiden käyttöaste vaihtelee, mutta silti niistä ei voida luopua huonoina aikoinakaan. Työntekijöitä voidaan kuitenkin irtisanoa nopeasti ja se nopeuttaa toiminnan menoja verrattuna tuloja. Väkeä on kuitenkin käytettävä siellä missä on tarvetta ja sieltä irtisanoa, missä on hiljaisempaa ja ulkoistaa ulkopuolisille osajille. Yleensä yritykset ottavat kirjanpidon, siivouksen, ruokalatoiminnan, mainonnan ja markkinoinnin ulkoiselta taholta (Viitala, 2013, 9-10).

5.1 Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen suuntaajana

Liiketoiminnan strategiset suuntaukset ovat suoraan yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Monissa yrityksissä henkilövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta lähteä tekemään strategisia päätöksiä. Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan toiminnan periaatteita, minkä

varassa yritys suunnittelee menestyvänsä markkinoilla. Strategiassa on monenlaisia määritteitä. Sanotaan, että se on yrityksen valitsema suunta, muuttuvassa toimintaympäristössä ja suunnan valitsevat pelisäännöt, menettelyt sekä päätökset. Strategiata on myös kuvattu johdonmukaiseksi toimintamalliksi. Henkilöstön roolit painottuvat suunnittelussa eri tavoilla, tietenkin riippuen liiketoiminnasta, missä yritys on mukana. Asiantuntija organisaatiossa liikeidea sulautuu henkilöstöideaan. Kun myös liikeidea, niin henkilöstöideakin on järjestelmällisesti koottu ja dokumentoitu. Henkilöstö idea muotoillaan käsitykselle, että millaisia ihmisiä yritykseen otetaan, mitä heiltä vaaditaan, motivoidaan, kehitetään ja palkitaan. Henkilöstöidean kytkös liikeideaan on katkeamaton, sillä yrityksen menestys markkinoilla riippuu ihan toiminnan toteuttajista (Viitala, 2013, 48 -49).

Tulevaisuuden markkinointi tilannetta kun yrittää mahdollisimman hyvin ennustaa, niin on oman yrityksen asemointi ennustukseen, ei ole ratkaiseva tekijä menestykselle. On vähintään yhtä tärkeää rakentaa yritykselle voimavaroja, että näiden varassa pystytään sopeutumaan ja vastaamaan ihan mihin tahansa muutoksiin. Aidosti kuitenkin strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on mahdollista vasta kun yrityksellä on joku näkemys liiketoimintastrategiastaan. Ongelmina on useasti puuttuva tai epämääräinen strategia, sen huono kommunikointi, taikka konkreettisten strategisten tavoitteiden puuttuminen ja esitettyjen periaatteiden keskinäinen ristiriita. Niissä missä on selkeä liiketoimintastrategia, on henkilöstövoimavarojen näkeminen aidossa valossa, on suuri haaste (Viitala, 2013, 48-49).

5.2 Henkilöstöstrategia

Strategiassa on kolme eri tasoa, yritys, liiketoiminta ja toiminnalliset strategiat. Yritysstrategiassa määritellään, missä liiketoiminnassa haluaa olla mukana. Liiketoimintastrategiassa määritellään kuinka varmistetaan menestyminen omilla markkinoilla. Operatiivinen strategia tehdään liiketoiminnanstrategian toteuttamiseksi. Näitä ovat henkilöstö, markkinointi, tutkimus ja kehitys sekä tuotantostrategiat. Visioita on tänä päivänä mahdotonta hakata kiveen, vaan ne elävät toimintaympäristön mukaan. Strategiset suunnitelmat ovat yrityksen suuntaajia, ja nämä yleensä pysyvät samana vuosia. Henkilöstöstrategiassa määritellään kolmen vuoden välein päälinjaukset kuinka toiminta saadaan käyntiin ja millä periaatteilla se saadaan henkilöstöjohtamisen kautta paremmaksi kuin kilpailijalla. Henkilöstöstrategiassakin on tärkeitä osa-alueita, kuten osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden suunnittelu ja arviointi, palkinnot, motivaation ja sitoutumisen huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johdon kehittäminen. Henkilöstöstrategiassa on määritteet, miten yrityksen henkilöstöasiat hoidetaan. Millaiset erityishenkilöt ja henkilöorganisaatiot henkilöstöjohtamista hoitavat ja mitä henkilöstöön liittyviä asioita ja toimia tehdään itse, mitkä taas ostetaan ulkoa, sekä keiden kumppanien kanssa toimitaan ja minkä henkilöstöhallinnon osaamisalueita kehitetään. Nämä kysymykset liittyvät henkilöstöjohtamisen strategiaan. Strategiat toteutetaan henkilöstöpolitiikan

avulla. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön eli vastuut, operatiivisen tason ja aikataulut, kuinka nämä toteutetaan. Henkilöstöpolitiikan osa-alueet ovat rekrytointi-, kehittäminen- ja palkkapolitiikka (Viitala, 2013, 50-52).

5.3 Henkilöstö voimavarojen muodostaminen

Viime vuosientuhannen lopussa henkilöstövoimavarojen johtamisen asiantuntijat ennustivat, että rekrytointiin on tulossa yritykselle iso haaste. Mitä enemmän yrityksen saavat kilpailuetunsa erityisen osaamisen kautta, niin sitä hankalampaa saada palkattua erinomaisia osajia. Talouskasvun hidastuminen on hidastanut yrityksen kasvua, tällöin uusia työpaikkoja ei synny toivotulla tavalla. Yritysten henkilöstöjohtamisella on keskeisempiä haasteita saada tasapaino hyvien työntekijöiden pitkäketoiseen työsuhteeseen ja henkilöstön juostavuudentavoitteen väliin. Nykyään monet yrityksen henkilöstön muodostama strategia määrittää voimakkaan työpanoksen mahdollisimman suuressa joustavuudessaan. Taustalla on yleensä monia tekijöitä. Ensinnäkin yritysten volyyymi vaihtelee markkinoinnin mukaan. Pitkällä ajanvälillä vaihtelu noudattaa muutoksia ja suhdanteita yrityksen markkinoilla. Lyhimmillään se voi vaikuttaa vuodenaikojen tai viikonpäivien myynnin tai tuotannon vaihtelua. Toisena on saatava tavaroiden ja palvelujen tuotannon logiikka vie kehitystä joustavampiin rakenteisiin ja resursseihin, jotta asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin voidaan reagoida tarpeeksi nopeasti. Kolmantena tekijänä ovat etenkin suurissa yrityksissä omistajat, jotka vaativat yritykseltä tasaista tulokehitystä kaikkina aikoina. Tällöin ainoaksi vaihtoehdoksi jää nopeasti reagoiva ja herkkä kustannusten sopeutuminen. Viime aikoina yrityksen ovat reagoineet lyhytjänteisillä lomautus- ja irtisanomisuuksilla sekä tuotannon siirto- tai takaisinvetoratkaisulla, että työvoima on tarvittaessa verrattavissa raaka-aineeseen. Tällöin työvoima on helposti liikuteltavissa oleva resurssi, mitä voidaan poistaa ja lisätä tarpeen mukaan.

Kun puhutaan henkilökunnan vaihtuvuudesta, voidaan sanoa, että tällöin henkilökunta ei sitoudu työhönsä. Käytännössä sitouttamattomuudella, puhutaan henkilökunnan lähtöherkkydestä. Perinteisesti sitoutuminen yritykseen on pidetty elintärkeänä toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan uudistumisen ja kehittämisen kannalta. Vaihtuvuus voi tietenkin johtua muustakin, kuin heikosta sitoutumisesta. Vaihtuvuusluvut ovat yleensä korkeita silloin, kun henkilöstö koostuu paljolti nuorista, opintojenohella työskenteleviä. Tällöin yrityksessä voidaan yrittää kehittää rekrytointia ja perehdyttämistä, että toiminta säilyisi mahdollisimman hyvänä suuresta vaihtuvuudesta huolimatta. Vaihtuvuutta voidaan pienentää mahdollisimman paljon nostamalla palkkoja tai työhyvinvointia kehittämällä.

Vaihtuvuudella on myös yleensä tervehdyttävä vaikutus yritykseen. vaihtuvuuden takia, yritykseen saadaan uutta verta. Vaihtuvuuden kautta yrityksestä yleensä lähtevät ne ihmiset, jotka ei omaksu työtä tai ei ole riittävän hyvä. Joskus tietenkin vaihtuvuus voi johtua jopa

johtamisesta tai ilmapiiristä. Henkilöstön sitoutuminen töihin ovat henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkka ja siihen kompensoivat hyödyt ja edut. Hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittyä ja oppia, kiinnostava työ sekä mahdollisuus yhteen sovittaa työ ja perhe(Viitala, 2013, 81-88).

6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koskettaa jokaista ihmistä, ketä töitä tekee tai on joskus tehnyt. Koska, kaikki haluavat olla onnellisia omassa työssään. Työelämässä viihtyvät ovat energisiä sekä iloisia kokonaan kuin töissäkin. Organisaatioissa puhutaan ja puhutaan yhä enemmän työhyvinvoinnista viimevuosien aikana. Työnantajat ovat alkaneet kiinnittää työnhyvinvoinnin enemmän huomiota, koska tästä on hyötyä henkilöstölle, työnantajalle ja koko yhteiskunnalle. Työhyvinvoinnin kehitykseen panostaminen ei ole työnantajan taakkana pelkästään, vaan työntekijöiden innostus kiinnittää huomiota omiin elintapoihin, asenteisiin ja tapoihin. Nykyään nuoret arvostavat työssään merkittävästi viihtyvyyttä, haasteita, kehittymistä ja oppimista. Mikäli näitä yhtälöitä ei ole, niin liikkuvuus yrityksessä on kova ja tämä haittaa liiketoimintaa. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja useimmat seikat vaikuttavat siihen. Jos työntekijä ei voi hyvin työpaikallaan, niin tulee pian työstressiä, uupumista ja näistä johtuvat pitkät sairauslomat. Käsitellen pikkusen jokaista työpahoinvoinnin osa - aluetta.

6.1 Työpahoinvoinnin osa - alueita

Työhyvinvointihan ei ole pelkästään työpahoinvointiin puuttumista, mutta silti työpahoinvointi on merkittävä ongelma työhyvinvointia ajatellen. Yleisimmät tekijät ovat kiire ja stressi. Nämä kun jatkuvat pitkään, niin loppuu työilo, uupuminen tulee ja pahimmassa tapauksessa burnout. Stressiä voi löydä eteenpäin myös kuvitelma oman työn pysyvyydestä. Yksi yleisimpiä ja inhottavimpia asioita on työpaikkakiusaaminen ja tämä on noussut yhdeksi merkittävimmistä ongelmista työpaikoilla. Tämä on vakava ongelma, koska työntekijä ei viihdy työssään tällöin ja pelkästään työpaikalle tuleminen saattaa olla jo henkisesti vaikeaa. Kerron alaluissa jonkun verran joistakin osa - alueista enemmän(Virolainen, 2012, 30).

6.1.1 Työstressi

Stressillä tarkoitetaan ympäristöstä tulevaa uhkaa yhdelle ihmiselle. Työstressi vaikuttaa ihmiseen ja sen väliseen työsuhteeseen. Akuutti stressi aktivoi huonoa energiaa hermojärjestelmään, aiheuttamalla akuutin stressikohtauksen. ”taistele tai pakene” reaktion. Tämä reaktio on kehittynyt ihmisille jo vuosisatoja sitten. siihen aikaan kun oli sapeliammaskissoja tai mammutteja, niin ihminen kuin kohtasi tallaisen, tuli stressireaktio. Eli, juoksenko pakoon vai

taistelenko henkeni edestä. Nykyihminen reagoi stressiin nykyisin samalla tavalla, mutta reaktio ei ole yhtä voimakas. Akuutin stressireaktion saadessaan ihmisen sydän rupeaa takomaan lujempaa ja hengitystaajuus kiihtyy. Verenkierto ohjaa enemmän verta lihaksistoon kuin muualle elimistöön, niin tällöin ihminen jännittää lihaksia enemmän.

Stressillä on hyvinkin merkittävä osa merkitys työhyvinvointiin. Työstä johtuva stressi aiheuttaa kuluja ja työntehokkuutta yritykselle. Stressihän on havaittu suurimmaksi sairasloman syyksi. Pitkään jatkunut stressi on elimistölle vaarallista. Se luo kroonisen stressivasteen, joka tuo haitallisia vaikutuksia elimistöön. Se heikentää vastustuskykyä, voi luoda astman sekä sydän- ja verisuonitauteja. Nämä vaikutukset näkyvät vasta pitkäaikaisen stressin jälkeen. ensin on lyhyt aikainen ja vaihtelee stressi, missä yleensä lisääntyy alkoholin käyttö, tupakointi sekä syöminen. Paino nousee kun ei huvita liikuntaa harrastaa.

Suurin työpaikalla stressiä aiheuttaa epämiellyttävä kohtelu tai kiusaaminen. Tämän tyyppinen kohtelu johtaa suuresti masennuksen tai sydänveritulpan riskiä. Tähän suhtauduttava vakavasti, sillä työstressi on ohittamassa ja tupakoinnista johtuvat sairaudet.

6.1.2 Työuupumus

Pitkäaikaisesta työstressistä voi tulla työuupumus joka on vakava töistä johtuva krooninen stressioireyhtymä. Uupumus aikana työn teko heikkenee ja tuo lisää stressin tunnetta. Työuupumus ei ole kuitenkaan sama asia kuin masennus, mutta kuitenkin oleellinen oire sen kehittymiseen. Eräs professori kertoi että, työuupumuksessa on kolme ulottuvuutta, joista muodostuu työuupumus. Ensimmäistä voidaan sanoa uupumiseksi. Ihminen tuntee olonsa tyhjäksi, että hänellä ei ole henkistä, eikä fyysistä kiinnostusta tehdä töitä.

Toinen on kyynisyys ja sen asennoitumista ja reagoimista työhön, tehtäviin ja työkumppaneihin. Usein taustalla on liian suuri työmäärä, joka voi juuri johtaa uupumiseen.

Kolmas on kielteinen käsitys itsestään ja omasta ammatillisesta osaamisestaan. Sekä hän itse suhtautuu negatiivisesti omaan itseensä, minkälainen hänestä on tullut. Työuupumuksen ennaltaehkäisyyn tulisi kiinnittää jo huomiota aikaisessa vaiheessa, ettei uupumista pääsisi tulemaan. Työtekijöitä pitäisi pyrkiä tukemaan jo stressitilanteen tultessa, näin tämä vähentäisi huomattavasti työuupumusta.

6.1.3 Epävarmuus työn jatkumisesta

Turvattomuuden tunne ja tietämättömyys töiden jatkumisesta mietityttää ja turhauttaa työntekijää ja tämä on taas uhka työnhyvinnolle. Työn jatkumisen epävarmuus heijastuu työntekijään henkisenä ja psyykkisenä uhkana, mikä heikentää taas oleellisesti sitoutumista työhön. Epävarmuus kun töistä on, niin tämä vaikuttaa koko työyhteisön yhteishenkeen. Kun työsuhteen jatkuminen on varmistunut, niin uskalletaan vaatia työviihtyvyyteen muita asioita. Irtisanomisissa työnantaja on hyvä pitää huolta riittävästä tiedottamisesta ja viestinnästä. Näin ollen, kun työntekijät tietävät mahdollisimman paljon irtisanomiseen liittyvissä asioissa, niin hekin pystyt sopeutumaan paremmin. Tieto potkuista pitäisi tiedottaa mahdollisimman aikaisin. Tällöin tietoisuus työpaikan lopusta helpottaa työntekijää sopeutumaan ja käsittelemään tältä osin epävarmuuden tunteen. Työhyvinnön kannalta avoimuus irtisanomisissa on oleellinen seikka.

6.1.4 Epätasa -arvoisuus ja työhyvinvointi.

Tasa-arvo on osa työhyvinvointia. Ihmiset kaipaavat tasa-arvoa työpaikalleen. Tasa-arvo ei tarkoita työpaikalla sitä, että kaikkia kohdellaan juuri samalla tavalla. Luonnollisesti asema ja vaatavuus vaikuttavat työtehtäviin, palkkaukseen ja uran etenemiseen. Tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että kaikki toimintaohjeet ja säännöt kuuluvat kaikille työntekijöille ja työpaikalla pidetään siitä, että ketään ei suosita toista enempi. Mikäli esimies suosii jotakin työntekijää enemmän, niin tämä huomioidaan muiden toimesta ja siitä syntyy eripuraa muiden kesken. Tasa-arvo ei paranna työviihtyvyyttä, vaan jos sitä ei ole, niin se heikentää sitä. Suomessa tasa-arvoa toteutetaan suhteellisen hyvin, mutta naiset kokevat miehiä enemmän epätasa-arvoisuutta. varsinkin korkeammin koulutetut naiset kokevat epätasa-arvoa useammin. Vaikka tämä vertailu naisten ja miesten välillä käydään, niin liittyy tasa-arvoon muutakin kuin sukupuoli. Ikä, etninen tausta ja ulkomaalaisuus herättävät usein keskustelua epätasa-arvoisuudesta.

6.1.5 Ristiriidat työpaikalla- ja työpaikkakiusaaminen

Ristiriidat voidaan jakaa henkilö, asia- ja menettelytaparistiriitoihin. Usein henkilöiden ristiriidat aiheuttavat ongelmia työpaikoilla eniten. Viestintä kun ei onnistu, niin alun perin positiiviseksi luokitellut asiat, voivat muuttua henkilöristiriidaksi. Työturvallisuuslaissa velvoittaa työntekijöitä välttämään muihin kohdistunutta häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, jos näistä aiheutuu vaaraa tai haittaa muille työntekijöille. Mikäli näitä ilmenee työpaikalla ja se aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijän terveydelle, niin työnantajan on ryhdyttävä heti kuullessaan asiasta toimiin, mikä pois-taa tällaisen kohtelun. Työnantajan on seurattava alaisiaan jatkuvasti, jotta häirintätilanteet tulisivat aikaisessa vaiheessa ilmi. Häirinnästä tulisi

ilmoittaa heti lähimmälle esimiehelle, häiritsijän esimiehelle, jos ei ole sama tai työsuojeluvaltuutetulle. Myös työterveydenhuollosta voi pyytää apua tarvittaessa. Työnantajan on otettava asia esille osapuolten kanssa ja saada neuvoteltua asia. Jos tämä ei auta, niin häiritsijälle annetaan huomautus tai varoitus. Yleensä siirto muihin tehtäviin tai osastolle auttaa. Mutta, pahimmissa tapauksissa työnantaja on joutunut antamaan potkut häiritsijälle, kun muu ei ole auttanut.

Yksi pahimmista työpaikkakiusaamismuodoista on sukupuoli häirintä. Tämä on lisääntynyt huomattavasti työpaikoilla. Sukupuolihäirintään luokitellaan mm: Ehdottelu, asiattomat sähköpostit tai viestit, koskettelut, vihjailuja seksiin, kaksimieliset vitsit ja alastonkuvat. Kiusaaminen työpaikoilla alkaa yleensä pikku asioista. Tämän jälkeen se voi pahentua sortamiseksi tai eristämiseksi. Pitkään jatkunut kiusaaminen vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Jatkuvuus myös vaikuttaa kiusatun terveyteen. Tällöin kun kiusaamiseen puututaan nopeasti, niin sen parempi.

6.1.6 Univaikeudet ja työhyvinvointi

Univaikeudet ovat työyhteisössä viime vuosina lisääntyneet. Työnstressi on suurin univaikeuksien aiheuttaja. Liian vähäinen nukkuminen vaarantaa terveyden. Unettomuus kun lisää sydän- ja veri-suonitautien sekä sokeritaudin vaaraa huomattavasti. Lisäksi unettomuus on yhteydessä ylipainoon, työtapaturma riskit kasvaa ja valitettavasti myös kuolemat. Univaikeudet on merkittävä ongelma kansanterveydellisesti. Terveyshaittojen lisäksi univaikeudet lisäävät kätttyisyyttä ja luovuutta. Myös ihmissuhteet saattavat kärsiä. Unenpuute vaikuttaa ihmiseen monella tavalla. Kuten kognitiiviseen suorituskyykyyn, reagointi aikaan ja heikentää arvostelukyykyä.

Monilla organisaatioilla on tarkat säännöt tupakointiin, päihteiden käyttöön ja seksuaalisen häirintään, mutta harvalla on vielä unettomuuteen sääntöjä. Unenpuute on merkittävä riski niin työpai-kalla kuin liikenteessäkin. Keski johdossa toimivat esimiehet potevat enemmän unettomuutta. Heillä kun on vastuuta, mutta kuitenkin vähän valtaa. Kun ylemmällä tasolla on taas valtaa, niin heillä ei näy unettomuus samalla tavalla kuin alemmalla johdolla. Mikään työ ei tuo itsessään unettomuutta, mutta työn sisällä tapahtuvat asiat, kuten kiire ja hektisyys.

6.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen liittyy työhyvinvoinnin näkemiseen laajana, missä on monta tekijää. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin näkökulma on osaltaan se, että työhyvinvointia mitataan ja siihen panostetaan yksittäisten toimenpiteiden sijasta kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvointia tarkastellaan säännöllisesti, niin kuin organisaatio liiketoimintansa. Lisäksi suunnitellaan ja analysoidaan, kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää tulevaisuudessa.

Työhyvinvointi on keskeinen osa esimiestyötä kaikissa esimiestasoissa. Suositellaan että esimiehet koulutettaisiin ja perehdytettäisiin yleisesti johtamisesta ja työhyvinvoinnin tasoista. Erityisesti korostuu johtajien johtamistyyli ja asennoituminen työhyvinvointia kohtaan. Positiivisuus ja avoimuus johtavat jo sinänsä työhyvinvoinnin tukevaan toimintaan. Työhyvinvointi ei ole missään organisaatiossa koko elinkaarenaikana valmis, vaan sitä pystyy aina jotenkin parantamaan. Erityyppiset ideoinnit ja keskustelut työntekijöiden keskuudessa ja erilaiset jorkapäiväiset työskentelytavat vaikuttavat työhyvinvointiin. Jo arkipäiväinen esimiehen ja työntekijän kohtaaminen, on jo työhyvinvointia.

Johtamisella sen johtamisentyylillä on erittäin suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Joidenkin tutkimuksien mukaan johtamistyylin muutos on tärkein yksittäinen töihin liittyvä tekijä, joka ennustaa paranemista tai heikkenemistä työntekijöiden työkyvyssä. Yleensä keskitason tai alemman tason johtamistyylillä on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja heidän stressiinsä.

Ihmisiä tukeva johtaminen viestii siitä, että esimiehet luottavat työntekijöiden kykyihin selviytyä töistään. Tämän tulisi vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Mikäli työntekijät huomaavat, että esimiestä kiinnostaa heidän työnsä ja osittaa sopivaa kontrollia, niin työntekijät suhtautuvat positiivisemmin työhönsä ja työ panos todennäköisesti parantuu. Kun johtokin näkee työhyvinvoinnin keskeisenä asiana organisaatiossa, näkyy se tyypillisesti myös panostuksena työhyvinvointiin.

7 Mikä on vuorovaikutuksen määritelmä?

Vuorovaikutus on kommunikointia, kanssakäymistä, yhdessä olemista, eli ihmisten kasvokkain viestintää toisen kanssa. Vuorovaikutusta käytetään määritteenä, ihmisten välisenä sosiaalisen käyttäytymisenä, millä ihmiset vaikuttavat toistensa käyttäytymiseen, toimintaan ja ajattelutapaan. Kommunikointi on vuorovaikutuksen ydin.

7.1 Kommunikointi

Kommunikointi on paljon enemmän kuin pelkää sanallista viestintää. Kommunikointiin liittyy kaikki tavat miten me ilmaisemme asiat toiselle ihmiselle. Esimerkiksi käyttäytyminen, ilmeet, eleet, asento ja koko tapa, kuinka ihminen vastaanottaa toisen. Kommunikoimessa toisen kanssa, niin pystyt vaikuttamaan toisen päätökseen ja käyttäytymiseen. Ilman kommunikointia ei ole vuorovaikutusta, koska sanat ja puhe tekee sen. Kommunikaatio pystytään määrittelemään sanattomaksi ja sanalliseksi vuorovaikutukseksi.

Kommunikoimessa toisen kanssa, tapahtuu samanaikaisesti kaksi tasoa: Sanallinen ja sanaton. Sanallinen taso on pienin osa ihmisen välisessä kommunikaatiossa. Sanat kun ei merkitse kaikille samaa, vaan eri kulttuureissa ja kielissä voi vaihdella hyvinkin paljon merkitys. Sanallisessa viestinnässä vastaanottaja voi ymmärtää viestin väärin, mitä taas viestin antaja on tarkoittanut, sen tarkoittavan. Sanallisessa viestinnässä selkeys ja yksikertaisuus on tärkeintä. Vastaanottajan palaute kertoo, että onko hän tulkinut viestin sisällön samalla tavalla, kuin lähettäjä on sen tarkoittanut.

Valtaosa kommunikaatiosta on kuitenkin sanatonta ja sen vastaanottamiseen tarvitaan kaikkia aisteja. Sanatonta kommunikaatiota jaetaan väline, toiminta ja merkkikommunikaatioon.

Merkkikommunikaatioon tarvitaan näköaisti, koska tähän kuuluu kaikki eleet. Viittomankieli on juuri merkkikieltä parhaimmillaan. Muita on sit taas hymyily, pään nyökkääminen ja käsi-merkit puheen yhteydessä.

Toimintakommunikointiin kuuluu eleet kuten seisominen, itkeminen ja laulaminen. Näitä ei ole tarkoitettu erityisesti merkiksi kommunikoimessa. Vastaanottamiseen tarvittavat näkö ja kuuloaistia. Joskus myös tuntoaisti on tarpeellinen.

Välinekommunikaatio on välineiden tai esineiden kautta tapahtuva kommunikaatioita. Välineitä voivat olla vaikka, vaatteet, korut, ruoka, huonekalut yms. Myös lahjat lasketaan välinekommunikaatioon, kun niillä viestitään hyvästä työstä tai teosta toiselle ihmiselle. Myös kirjallinen viestintä on välinekommunikaatiota.

7.2 Väärin ymmärtäminen

Kommunikoinnissa tapahtuu helposti väärin ymmärryksiä. Nämä johtuvat vastaanottajan kuulemisella, ymmärryksellä ja kuinka pitkältä matkalta hän saa viestin. Kommunikointi ei ole helppoa ihmisten välillä ja näitä sattuu yleensä paljon. Viestinvälittäjä saa harvoin ilmoituksen, että häntä on ymmärretty väärin. Väärin tulkitseminen aiheuttaa usein erimielisyyksiä ja

kommunikointi katkeaa. Jos lähettäjä kiinnittäisi huomiota omaan tapaansa kommunikoida, niin väärin ymmärryksiä ja vääriä tulkintoja tulisi vähemmän.

7.3 Kommunikoinnin kehittäminen

Kommunikointia parantaessa, niin on hyvä aloittaa omasta kommunikoinnin kehittämisestä. Hyvään kommunikointiin vaikuttavat itsetuntemus, empatiakyky, ihmistuntemus ja asennoituminen. Vuoro-vaikutuksen epäonnistuminen johtuu yleensä joistakin näistä: Syyttelevästä, hyökkäävästä, puolustautuvasta, anteeksipyytelevästä, ylimielisestä, torjuvasta tai hätäilevästä mallista. Kanssaihmisillä on oikeus saada samaa kohtelua, mitä me toivomme saavamme itse. Toimivaa kommunikaatiota on mahdollista myös saada, kun kuuntelee toisen toivomuksia, odotuksia ja havainnoimalla, sekä ottaa nämä huomioon omassa kommunikointi tyyliässä.

7.4 Onnistunut vuorovaikutus

Vuorovaikutus prosessi on haastava, koska se sisältää sanoman muodostamisen, vastaanottamisen sekä välittämisen. Myös sanallisen ja sanattoman tulkinnan. Vuorovaikutuksen määritelmät kertovat paljon siitä, että ihmisen tehokas vuorovaikutus on monitahtoinen ja monimutkainen kaksisuuntainen projekti.

VUOROVAIKUTUSTILATNEISSA TARVITTAVIA TAITOJA*)				
*non-verbaalinen taito	*verbaalinen taito	*kuuntelemisen taito	*taito arvioida kuulemaansa ja havaitsemaansa	*taito arvostaa toista ihmistä
*yhteistyötaito	*argumentointitaito: taito vaikuttaa kuulijoiden mielipiteisiin	*havainnointitaito	*koordinoitaito	*taito luoda myönteisen ilmapiiri
neuvottelutaito	*puheenvuorojen linkittämisen taito: liittää puheenvuorot toisiinsa, hyödyntää toisten sanomaa	*taito olla läsnä	*taito tiivistää ja tehdä yhteenvedoja	empatiataito ja toiminnan eettisyys
luennointi- ja esittämistaidot	*taito ottaa ja pitää puheenvuoroja	*taito käydä avointa dialogia ja reflektoida	*ratkaisu- ja päätöksentekotaidot	taito havaita toisen vahvuudet ja kehityskyky
esiintymistaito	*taito ylläpitää keskustelua	*taito toimia win-win-periaatteella	*ongelmienratkaisutaito	*motivointitaito: taito rohkaista, kannustaa ja tukea
paineensietokyky ja *taito sietää riskiä	*taito tuoda esille mielipiteensä ja puolustaa niitä	*taitoa innostua ja innostaa	*taito erottaa olennaisen kuulemastaan	taito antaa rakentavaa ajantasaista palautetta
*joustavuus: hyväksyä ja ymmärtää erilaiset ihmiset ja mielipiteet	*kysymystekotaito: kysyä, pyytää täsmennyksiä ja perusteluja	*sitoutumisen taito	*ideointi- ja innovointikyky: ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen, kehittäminen ja analysointitaidot	taito kohdistaa palautetta ja kritiikkiä asiaan eikä ihmiseen
	vastaamisen taito	*konfliktienhallintaito		taito ottaa vastaan palautetta

Taulukko 3 Tarvittavat taidot (*Korostuvat ryhmäviestinnässä. Taulukko lainattu Benefice oikeuspalvelut Oy)

8 CRM:n käyttöönotto

8.1 Haastattelun runko

CRM:n käyttöönotosta oli päätetty järjestää teemahaastattelu toimitusjohtajan kanssa. Haastattelun aikana oli tarkoitus keskustella, onko CRM:lle tarvetta, mitä toivotaan uudesta ohjelmasta, mitkä tavoitteita asetetaan sille, kenen on tarkoitus käyttää ohjelmaa. Edellä mainitut kysymykset olivat vain suunta-antavia, itse haastattelun aikana tuli puheetta asioista, jotka kuuluvat aiheeseen mutta eivät välttämättä liity suoraan esiteltyihin kysymyksiin. Aiheen kokonaisvaltaisen käsittelyn kannalta on oleellista huomata myös CRM-järjestelmän edustajan näkökulma.

Vastaukset ovat avattu haastattelun analyysissä, ne eivät ole suoraan lainatut sitaatit vaan ovat muunnettu yhtenäiseen tekstiin, joka esittelee aiheetta loogisena kokonaisuutena. Haastattelun analyysi on täydennetty haastattelijan eli kyseinen opinnäytetyön kirjoittajan, omilla näkökulmilla, koska hän on ollut samanaikaisesti yrityksen työntekijä ja CRM:n käyttöönotto-prosessin varsinainen osallistuja. Haastattelijalla on suorittanut yrityksessä sekä taloushallinnon että asiakaspalvelun tehtäviä.

Laurean opiskelijana haastattelijalla huomasi, että CRM:n käyttöönotto on projektiluonteinen prosessi, joka sopii opinnäytetyön aiheeksi. Asiasta oli keskusteltu toimitusjohtajan kanssa, ja sen jälkeen on saatu hyväksyntä. Näin prosessiin liittyvissä haastatteluissa ja tapaamisissa on käyty läpi kysymykset, jotka avaavat aiheesta useiden osapuolien kannalta: yrityksen johtoryhmän jäsenen näkökulmasta, CRM:n edustajan puolesta sekä yrityksen toimihenkilön ja opinnäytetyön laatijan mielipiteen kannalta.

Tapaamisia ja haastatteluja oli pidetty useampi kertaa asian etenemisen myötä. Aluksi haluttiin ymmärtää, otetaanko käyttöön CRM:n, sitten syvennettiin järjestelmän vastaavuuden yrityksen tarpeille. Näin tarvittiin prosessin osapuolien näkökulmia useasti ja eri vaiheissa, jotta saisimme aiheen riittävän tutkituksi. Jotain asioita käsiteltiin uudestaan, koska teoreettinen ja käytännöllinen CRM:n implementointi eivät olleet täysin identtisiä. Opinnäytetyön kannalta tapaamisissa keskustellut asiat on päätetty tuoda esille yhteisenä kokonaisuutena jakamatta vaiheittain, mutta eriteltynä prosessin osallistujien mukaan haastattelun rungon muodossa.

Kysymykset, jotka olivat nostettu esille palavereissa toimitusjohtajan kanssa:

- Onko CRM-järjestelmälle tarvetta?

- Miksi tuli tarvetta CRM:lle?
- Mitä toivotaan uudesta ohjelmasta?
- Mitkä tavoitteita asetetaan uudelle järjestelmälle?
- Kenen on tarkoitus käyttää ohjelmaa?
- Mitkä tehtäviä halutaan toteuttaa CRM:n avulla?
- Minkä tuloksen odotetaan järjestelmän käytöstä?

CRM:n järjestelmän edustajalle ja myyntihenkilölle olivat osoitettu kysymykset:

- Mikä on Hansan ylivoima?
- Miten erottuu kilpailijoista?
- Minkä alan yritykselle sopii?
- Millä tekniikalla toimii?
- Onko käyttöohjeita?
- Onko koulutusmahdollisuuksia?
- Mikä on ohjelman kieli?
- Vaatiko esiasennusta?
- Onko mahdollista ryhmittää tilaukset projekteittain?
- Onko mahdollista hoitaa myynti- ja ostoreskontrat?
- Sisältyykö työajan seurantatyökaluja?
- Mikä on ja mistä muodostuu järjestelmän käyttökustannus?
- Mitkä ovat raportointimahdollisuudet?
- Onko mahdollista ladata liitteet?

Varsinaisien työtehtävien toteuttajana on oltu kiinnostettu seuraavissa kysymyksissä:

- Mikä on vaikutus nykyisiin toimintatapoihin?
 - päästetäänkö irti Excel-tilaukkoista?
 - saadaanko tarvittavat raportit ohjelmasta?
- Käytetäänkö jatkossa Fivaldin sijaan?
 - onko mahdollista luoda pankkiyhteydet (maksaa laskut, saada Finvoice-laskut, ladata tiliotteet ja viitesuoritukset)?
 - hoidetaanko ostoreskontran CRM:ssä?
 - tehdäänkö laskutuksen CRM:ssä?
- Miten hoidetaan kommunikoinnin asiakkaiden kanssa CRM:n välityksellä?
- Mikä on aikataulu käyttöönotolle?

Opinnäytetyön kannalta oli tärkeä ymmärtää:

- Mikä on vaikutus nykyisiin asiakassuhteisiin?
- Mikä on vaikutus työtuntiseurantaan?

- Mikä on vaikutus sisäiseen viestintään?
- Miten erottuu Fivaldistista?

8.2 CRM:n käyttöönoton edellytykset

8.2.1 Yrityksen työskentelytapojen järjestelyn historia

Toimeksiantajan yrityksen toiminnan alussa nimetyt olivat vastuussa konkreettien asiakkaiden tilauksista. Henkilöiden nimikkeet olivat avainasiakaspäälliköt ja työtehtävät olivat rajoitettu uusien tilauksien vastaanottoon, tilauksien toteutukseen ja toteutusseurantaan, sekä kyseisen työn laskutukseen. Myynti- ja markkinointitehtävät olivat toimitusjohtajan sekä muiden osakkaiden vastuulla. Ulkoinen laskentatoimi sekä siihen liittyvä raportointi oli tilitoimiston hoidossa. Yritys aloitti toimintaansa tällä työskentelytavalla, ja alkuvaiheessa sellainen toimintamalli oli kannattava: osakkaita oli kolme, josta yksi suoritti myös toimitusjohtajan tehtävät, hänen lisäksi toimistossa yrityksen operatiivista toimintaa oli hoitamassa vielä yksi henkilö - avainasiakaspäällikkö. Tilauksia oli vähän, sekä asiakkaiden määrä oli alle viisi. Asiakassuhteiden kannattavuus sekä toimintaperiaatteiden mahdolliset heikkoudet olivat selkeästi esillä. Ulkoinen laskentatoimi sekä reskontrien hallinta oli melkein kokonaan tilitoimiston kirjanpitäjän vastuussa, paitsi yrityksen työntekijät joutuivat toimittamaan hänelle kirjanpitotositteet kuten myynti- ja ostolaskut sekä muut kirjanpidolle tärkeät dokumentit.

Ajan myötä olemassa olevien asiakkaiden tilausmäärä kasvoi, sekä yritys on rakentanut uudet asiakassuhteet ja hakenut uudet alihankkijat. Tilauksien olemuskin on muuttunut: tarvittiin useiden alihankkijoiden apua yhden tilauksen toteutukselle, yrityksen työntekijöiden mukanaolotarve on voimistunut ja tehtävien koordinointi toi uusia haasteita. Tilanne käsiteltiin vain tilausvolyymien lisäyksenä, ja yritys on työllistänyt uusia henkilöitä avainasiakaspäällikön tehtäviksi, mutta ei muuttanut toimintatapoja. Sisäiseen laskentatoimeen vaikuttavat tekijät kuitenkin ovat monimutkaistaneet, ja vanhalla seurantamenetelmällä eivät enää olleet riittävän informatiiviset, sekä vastaavien tietojen keräys oli ongelmallinen. Myös kirjanpitotositteiden toimittaminen tilitoimistoon on vaikeutunut: jokainen työntekijä keräsi omat dokumentit kirjanpitäjälle ja lähetti niitä sähköpostitse, postitse tai toimitusjohtajan kautta. Kirjanpitäjä sai tositteet eri aikoina, ei järjestyksessä sekä joutui kaivamaan puuttuvat kappaleet. Seurauksena tilitoimistopalvelujen laskun summa kasvoi. Asiakassuhteiden ylläpidossakin huomattiin omat pulmat, muun muassa johtoryhmän tekemien tarjouksien toimittamisessa avainasiakaspäälliköille sekä alihankkijoiden hintalaatusuhteen seurannassa.

Tultiin päätökseen, että tarvitaan uuden työntekijän taloushallinnon tehtäviin, joka hoitaisi muun muassa kommunikointi kirjanpitäjän kanssa, toimittaisi kuukausittain valmiin tositempa-

ketin tilitoimistoon, poimittaisi tarvittavat tiedot sisästä laskentatoimea varten sekä toteutaisi johdon laskentatoimen tehtävät. Näin avainasiakaspäälliköt pääsisivät irti edellä mainituista tehtävistä sekä saisivat aikaa kehittämään yrityksen sisäistä viestintää. Samanaikaisesti toimitusjohtaja voisi keskittyä myyntitehtäviin eikä käyttää aikaa jokapäiväisiin reskontratehtäviin.

Taloushallinnon assistentin työllistäminen auttanut johdon laskentatoimen sekä reskontrahallintaa tehtävien järjestämisessä, mutta ei ratkaissut kaikkia ongelmia: yrityksen sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa oli parantamisen vara. Oltiin tuntemassa tarvetta yhteiselle sähkötiedostojen tallennuslevylle tai vastaavalle ratkaisulle sekä yhteiselle tietokannalle. Yhteisen tietokannan päätarkoitus oli asiakkaiden yhteystietojen tallentaminen sekä niiden välittäminen yrityksen henkilökunnan kesellä.

8.2.2 Yrityksen toiminnassa käyttämät tietotekniset ratkaisut

Toimeksiantajan yrityksen käytössä koko toiminnan aikana oli käytössä toimintaa tukevia ohjelmistoja, jotka sisältyivät muun muassa CRM-järjestelmien ominaisuudet. Käyttämät ratkaisut eivät kuitenkaan antaneet CRM-järjestelmille tyypillisiä hyötyjä, sillä niiden päätarkoitus oli eri tehtävien toteutus ja ylläpito. Näin varsinaista logistiikkatoimintaa toteutettiin kuljetus- ja huolintapalveluja tarjoavalle yritykselle tarkoitettulla ohjelmistolla Transport. Reskontrien hallintaa järjestettiin osittain tilitoimiston ehdotetulla Visma Fivaldi-nimisellä ohjelmalla; samaa ohjelmaa kirjanpitäjäkin käytti omassa työssään. Johdon laskentatoimen laskelmissa useimmin apuna oli Excel.

Moni, varsinkin pienikokoinen, yritys käyttää toiminnassansa Excelin taulukkoja hyväksi. Excelin kiistämätön etu on sen rajoittamattomassa kaavalaskentatekniikassa. Voi todeta, että Excelin kaavojen avulla on mahdollista toteuttaa minkä tahansa laskelmaa, kunhan on ymmärtäminen, minkä tuloksen mistä tietoista halutaan saada esille; haasteena ovat vain käyttäjän mahdollisesti puutteelliset Excel-käyttötaidot. Excelin laskelmien avulla myös helposti huomataan, miten lopputuloksen summaan vaikuttaa eri syöttötietojen muutos. Graafiset kaavat tuovat lisää selkeyttä erityisesti dynamiikkaseurannassa, volyymien arvioinnissa ja erilaisien vaikutustekijöiden vertailuissa. Excel on varmasti kaikista edullisin keino: sen hankinta edellyttää vain Microsoft office:n lisenssin ostamista, joka on usein valmiiksi melkein kaikissa tietokoneissa. Myös Excel-tiedostojen koko on tavallisesti hyvin pieni, joten ne eivät vie paljon tilaa levyllä, mikä on todella tärkeä kun käytetään pilvipalveluita, koska niiden hinta muodostuu käytössä olevan muistitilan mukaan. Excelin avulla on helppoa luoda ja kehittää kaikkeneköiset lomakkeet: myyntilaskut, tarjouspohjat, tilauslomakkeet jne. Uudet tiedot voi syöttää sekä valmiin lomakerunkoon tai on mahdollista luoda lomake, joka itse muodostuu

tarvittavista tietoista. Monet muut ohjelmat kuten tilitoimistojen tai huolintatoimintaa tukevat järjestelmät voivat tulostaa omat tiedot Excel-muotoon, mikä helpottaa tietojen poimimista edellä mainituista ohjelmista omaan Excel-tiedostoon jatkokäsittelyä varten. Excelin heikkous tulee vastaan, kun samaa tiedostoa tarvitsee muokata useampi henkilö samanaikaisesti: kun yksi tekee muutokset, toinen ei pääse tekemään mitään. On otettava huomioon myös kaavojen suojaus: vahinkoinen näppäily voi rikkoa laskelmat.

Toimeksiantajan yrityksessä Excelin taulukkoja käytettiin kateseurannassa ja budjetoinnissa. Budjettiseurannan avulla pääosin pyrittiin seuramaan kassavirtaa. Kateseurannassa tarkistettiin laskukohtaisen katteen. Molemmissa tapauksissa olivat samat ongelmat; jotta seuranta olisi toimiva, tiedon on oltava reaaliaikaista. Toisin sanoen, jonkun on päivitettävä tiedostojen tiedot säännöllisesti ja mieluiten päivittäin poimimalla informaatiota Transport- ja Visma Fivaldi-ohjelmista. Tiedostojen oli oltava käytössä useimmille henkilölle: taulukkojen päivittäjälle, toimitusjohtajalle sekä muille osakkaille.

Yrityksellä olivat käytössä yhteiset tiedostojen tallennuskansiot, sekä yhteisellä verkkolevyllä että ”pilvi”-palveluissa. Johdon laskentatoimeen liittyvien tiedostojen kannalta yhteiset kansiot eivät sopineet niiden tallentamiselle, koska sisällä oleva tieto ei ollut tarkoitettu yrityksen koko henkilökunnalle ainakin täydellisessä muodossa. Tästä syystä tiedostot olivat vain niiden päivittäjän hallussa, ja pyynnöstä ajantasoinen versio lähetettiin johtoryhmän jäsenille.

Transport-järjestelmä on suomalaisen Prog-It Oy:n yrityksen tarjoama ratkaisu, joka pääosin on suunniteltu ja tarkoitettu logistiikka-alalla toimiville yritykselle. Transport ei ole lopullinen tuote vaan sen ominaisuudet räätälöidään jokaisen asiakkaiden tarpeiden mukaan. Prog-It oy on IT-asiatuntijoiden tiimi, joten tarvittaessa omaa Transport-tuotetta he voivat kehittää eri vaatimuksien mukaan omin voimin. Sellainen joustavuusominaisuus tarkoittaa myös ohjelman asentamista tietokoneille, sillä selaimessa toimivat ratkaisut ovat tavallisesti standardisoituja kaikille asiakkaille, ja niiden räätälöinti tapahtuu erilaisien moduulien tai toimintojen kytkemisen avulla. Transportin alkuperäinen paketti sisältää jo paljon ratkaisuja logistiikka-palvelujen toteuttamiselle. Toimeksiantajan yrityksessä erityisesti arvostettiin koontilaskutuksen mahdollisuuden sekä raporttien tulostuksen Excel-muotoon. Transportissa on monta rekisteriä, jonne on mahdollista kattavat tiedot, riippumatta olisiko kyseessä asiakkaan perustiedot, tai kuljetuskontin informaatio. Valmiiksi ovat myös monien kuljetusdokumenttien pohjat, kuten rahtikirjat ja terminaali-ilmoitukset, jotka tulostuvat syöttötietojen perusteella. Järjestelmässä on mahdollista kohdistaa myös kululaskuja myyntikohteille, ja näiden tietojen perusteella tulostaa kateraportit. Transportin käyttäjäliittymä on helppo, ja ohjelma itsessään aika looginen, joten perus IT-taitoja omistava henkilö onnistuu sen käytössä. Transportin ohelle saa hakea muun muassa CRM-lisäyksen.

Visma Fivaldi on selainkäyttöinen sovellus, joka on tarkoitettu pääosin taloushallinnon tehtäviin. Toimeksiantajan yritys otti sen käyttöön oman tilitoimiston suosituksella, koska tilitoimiston kirjanpitäjät toteuttavat toimintaansa sen välityksellä. Kaikki Fivaldissa tehdyt toimenpiteet (ostolaskujen syöttö ja maksut, tehdyt myyntilaskut jne.) kirjautuvat samanaikaisesti kirjanpitoon. Yritys itse päättää, mitä osioita Fivaldin valikoimasta ottavat käyttöön, ja niiden määrä vaikuttaa käyttöhintaan. Toimeksiantajan yrityksen käyttösopimus sisältyi ostoja myyntireskontran, tilauskäsittelyn, perusrekisterien sekä pankkiyhteysmoduulit. Tilauskäsittely tarkoitti mahdollisuutta luoda uudet tilaukset, joiden perustella tehdään laskut. Myyntireskontrassa hoidetaan myyntilaskujen suorituksen kirjauksia, maksumuistutuksia sekä mahdolliset perintätoimeksiannot. Ostoreskontran osiossa syötettiin uudet ostolaskut, muodostettiin maksuaineistot. Itse maksatus tapahtui pankkiyhteysmoduulin välityksellä.

8.2.3 Yrityksen toiminnan erikoisuudet vs. ohjelmistojen mahdollisuuksia

Jokaisen yrityksen toimintaa on ainutlaatuinen. Selityksenä ei ole vain kilpailukyvyn edellytys: on itsestään selvää, että jokainen yritys pyrkii myymään ainutlaatuisia tuotteita ja sillä erottua kilpailijoista. Yritystoimintaa toteuttavat ihmiset; ja ihmiset ovat ostajana tai ostopäättöksentekijänä, vaikka kyseessä olisi B2B-kauppa. Näin yksityishenkilöiden erikoisuudet vaikuttavat toimintaan, eli kaikkiin, mitä tapahtuu yrityksessä. Myös ohjelmistojen laatijat ovat ihmiset, jotka näkevät omaansa tuotteensa olemaan melko täydellisellä tai täydellisellä myyntihetkenä - että näin tämän ohjelman on toimitettava ja tuottava hyötyä sen käyttäjälle. Jotkut tukiohjelmaa tarjoavat yritykset lupaavat räätälöintimahdollisuudet jo myyntihetkenä, kuten Transportin laatijat; toiset ehdottavat eri osioiden käyttöä, ja tekevät säännöllisesti parannuspäivityksiä asiakaspalautteiden perusteella kuten Fivaldin kanssa. Molemissa tapauksissa muutoksiin vaikuttavat henkilöt ja heidän henkilökohtainen näkemys asiaan. Näkemyksen takana ovat tarpeet, halut, vaatimukset, osaamiset jne. Näin ei ole olemassa sellaista ohjelmaa, joka sopisi kaikille käyttäjille täydellisesti, vaan joko ohjelman ominaisuudet räätälöidään sen käyttäjälle, tai käyttäjä sopeuttaa omaa toimintaansa ohjelman mahdollisuuksiin. Sopivuusrajojen tasoittamisessa suurin merkitys on ohjelmiston valinnassa: oikea päätös ennen käyttöönottoa vakuuttaa ohjelman toimivuutta yrityksen toiminnan kannalta.

Toimeksiantajan yrityksessä käyttämät ohjelmat ovat vastanneet yrityksen henkilökunnan odotuksia toiminnan alussa. Toiminnan kehittyessä näiden ohjelmien tuottamat hyödyt eivät enää riittäneet uusien haasteiden ylittämiseksi. Seuraavaksi käsitellään jokaisen ohjelman heikot puolet, jotka tulivat vastaan yrityksen toiminnassa, ja jotka vaikuttivat uuden CRM-ohjelman käyttöönoton päätöksentekoon. Mainitaan ongelmat, jotka toivottiin ratkaista uuden ohjelman avulla.

Excelin taulukkoja hyödynnettiin vain kateseurannassa ja budjetoinnissa. Budjettiseurannassa tarkistettiin, riittääkö yrityksellä varoja maksamaan olemassa olevat kululaskut, muut administratiiviset kulut kuten palkat, vakuutukset, vuokrat, puhelinlaskut tms., sekä jääkö varoja tuleville maksuille. Projektiluonteisessa toiminnassa on tyypillistä, kun suorituksen projektista saadaan asiakkaalta vasta projektin valmistuessa, mitä käytännössä tarkoittaa, että tehty työ laskutetaan vasta silloin. Usein projektiasiakkaille tarjotaan tavallista (14 pv) pitempi maksuaikaa - 30, 45 tai enemmänkin päivää laskutuspäivästä. Olennaista myös, että projekti itsessään voi koostua useammista tilauksista. Kuluja syntyy jokaisen tilauksen yhteydessä, ja silloin maksuaika on melkein aina joko 14 päivää tilauksen suorituksesta tai edellytetään ennakkomaksua, erityisesti jo kyseessä ovat erikoiskuljetukset. Näin joudutaan maksamaan alihankkijoille ja toiminnan muille sidosryhmille jopa kuukausia ennen asiakkaan maksua.

Kateseurantataulukko sisältyi tiedot myyntilaskuista sekä niiden kohdistuvista ostolaskuista. Mielenkiinnon kohdalla eivät olleet ainoastaan laskujen summat ja niiden erot rahamääräisenä ja prosenttilukuina vaan myös laskujen eräpäivät sekä suorituspäivät: näin tarkistettiin myös asiakkaiden maksukyvyyn. Taulukon perustella nähtiin myös, mitkä alihankkijoita on käytetty eri asiakkaiden tilauksien toteutukseen.

Molempien raporttien informaatiota toivottiin olemaan ajantasoisena, joten vastaavan tiedon päivittäminen on oltava säännöllinen, kassavirran kannalta jopa päivittäinen. Taulukkojen päivytyksestä vastuussa oleva henkilö teki sen aikamahdollisuuksien mukaan, sillä prioriteettina olivat kyseisen henkilön toiset, asiakaspalveluun kohdistuneet, työtehtävät. Käytännössä mitä enemmän tilauksia toteutettiin, sitä harvemmin raportteja päivitettiin. CRM:n käyttötötopäätöksen aikana operatiivista asiakaspalvelutoimintaa toteutettiin vain yhden työntekijän voimilla, ja sama henkilö oli vastuussa taulukkojen reaaliaikamukaisesta ylläpitämisestä. Muutenkin on tyypillistä kun pienessä yrityksessä raportit jätetään täyttämättä, erityisesti silloin kun ainoa henkilö hoitaa kaikki asiat itse, ja on muuten tietoinen yrityksen yleistilanteesta. Työaikaa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi eikä käyttää sen sijaan sisäiseen raportointiin, koska nämä asiat ovat jo omassa päässä. Tilanne ei ole oikein, koska johtoryhmä ilman johdon laskentatoimea ei pysty kehittämään toimintaansa, mutta toisaalta asiakastilauksien toteutusta ei saa laiminlyödä raporttien täytön myötä.

Puutteellisen päivityksen lisäksi Excel-tiedostot olivat päivittäjän omalla koneella, ja niitä toimitettiin toimitusjohtajalle tai muille osakkaille pyynnöstä. Johtoryhmän jäsenet toivoivat niitä olemaan saatavilla aina ilman erillistä käskyä. Ratkaisuna voisi olla niiden pitäminen yhteisillä levyillä. Yrityksellä oli käytössä sisäinen yhteinen verkkolevy, mutta se oli saatavilla vain yrityksen paikallisessa verkossa, eikä sinne ollut yhteyttä ollessa toimiston ulkopuolella. Toiminnan luonteen takia yrityksen jäsenet ovat usein hoitaneet hommiensa etänä, joten

mieluiten pitivät omat tiedostot omilla kannettavilla tietokoneilla kuin yhteisellä verkkolevyllä. Toimistomuuton yhteydessä päätettiin luopua yhteiseltä verkkolevyltä.

Yhteiselle käytölle tarkoitettulle tiedostoille oli järjestetty myös tallennustila ”pilvi”-teknologialla, eli niin sanottu pilvimappi. Käyttö edellytti sovelluksen esiasennusta omalle koneelle, mitä jotkut työntekijät kokisivat hankalaksi. Myös kaikki pilvimapissa olevat tiedostot olivat saatavilla kaikille mapin käyttäjille, mikä ei ollut toivottu sisäisen laskentatoimen raportoinnin kannalta. Mapin käytössä oleva muistitila vaikutti sen käyttöhintaan. Koska palvelun hyödyntäminen oli harvinainen, päätettiin myös luopua siitä.

Tietyssä verkossa toimiminen oli myös Transport-ohjelman heikkous. Jokaiselle uudelle verkkolle piti tehdä tarvittavat asetukset Transportin IT-tuen kautta. Mobiiliverkoissa se ei toiminut ollenkaan. Verkkoyhteyden häiriöiden aikana ohjelman tietoihin ei ollut pääsyä, sillä sovellus ei toiminut ”of-line”-tilassa. Järjestelmänkäyttö kuormitti yrityksen verkkoa paljon, koska ohjelman tarjoamat mahdollisuudet olivat laajat, ja itse ohjelman toimivuus tuntunut hitaalta. Minkä tahansa muutokset vaativat Transportin IT-tukea, mutta näin myös räätälöinti- ja räätälöintimahdollisuudet olivat kaatavat. IT-tuki on lisännyt järjestelmään yrityksen haluamat laskupohjat, terminaali-ilmoituksien ja CMR-lomakkeet, jotka mahdollistivat edellä mainittujen dokumenttien tulostuksen syötettyjen tietojen perusteella. Järjestelmään oli mahdotonta liittää mitään tiedostoja, esimerkiksi tehdyt tarjoukset, kirjeenvaihto jne. Toisaalta oli mahdollista luoda melkein rajaton tuotelista, sekä valmiiksi mainita tulevat kulut. Transportin huonona puolena on sen hinta. Kuukauden perusveloitus suuruudeltaan oli yli puolet avainasiakaspäällikön kuukausipalkasta. Päälle tulivat mahdolliset korjaukset, lisäykset ja yhteydenotot, riippumatta oliko kyseessä yrityksen toivoma lisämahdollisuus tai ohjelman toiminnassa ilmestynyt vika. Eli jos ohjelmanpäivityksen jälkeen ohjelma tulosti vikailmoitukset, ja asiasta jouduttiin ilmoittamaan IT-tukeen, että saadaan virheen korjatuksi sekä pystytään jatkamaan omaa työskentelyä, niin perään tulee tuntiveloituslasku Transportin tarjoajalta keskusteluihin ja korjauksiin käytetystä ajasta.

Räätälöintimahdollisuuksien lisäksi Transportin ylivoima oli koontilaskutuksessa. Esimerkiksi, asiakkaan tilaus voi koostua yhden viikon kuljetuksista, tai tilaus voi tarkoittaa yhdessä kontissa olevien tavaroiden kuljetusta eri vastaanottajille. Näin yksi tilaus on ikään kuin useampi kuljetusta, mutta asiakas halusi laskun useammasta kontista tai yhden kuukauden tilauksen kuljetuksista. Tavanomaisessa laskutusmenetelmässä lasku sisältä tai voi sisältää useampi laskutusrivitä. Vertailuksi on Fivaldin laskutusosio, joka edellyttää tilauksen syöttämistä, ja yhdestä tilauksesta tehdään yhden laskun. Mutta Fivaldin ”tilaus” tarkoittaa palvelukokonaisuutta, eikä sitä, mitä asiakas tarkoittaa tilauksena. Edellä mainittujen esimerkkien kannalta se voisi olla kuukauden kuljetukset jakamatta tilausviikoittain, tai useiden konttitavaroiden

kuljetukset jakamatta konteittain. Transport antoi mahdollisuuden syöttää yhden kontin tiedot järjestelmään kokonaisuutena useammasta kuljetuksesta, jotka sitten yhdistyivät alilaskulla, ja varsinaiseen laskuun esille tulivat kaikki tarvittavat kontit alilaskuineen.

Visma Fivaldi selainkäyttöinen sovelluspalvelu, ja toimii aina kun on internet-yhteys, myös mobiililaitteissa, ilman mitään erillistä asennusta. Maksujen suorittaminen turvallisuussyistä kuitenkin edellyttää maksuavaintiedostoa laitteessa, mutta laskutuksen, reskontrien hallinta, raportointi saa hoitaa vaivaamatta. Kirjaukset Fivaldissa auttavat säästämään kirjanpito- ja myyntitositteet kirjanpitäjälle, niiden perustella tehtiin kirjaukset Fivaldiin. Kun yritys työllistyi taloushallinnon tehtäviin uuden henkilön, niin ostolaskut aloitettiin syöttämään omin voimin Fivaldiin, näin tilitoimiston lasku tuli 25% pienemmäksi. Jatkossa aloitettiin myös laskuttaa Fivaldin kautta, sekä otettiin käyttöön ostolaskukierrätyksen (ostotositteet skannattiin ja ladattiin suoraan Fivaldin pilviin), joka pienensi kirjapitokuluja vielä kaksikertaisesti.

Laskutuksen siirrettiin Fivaldiin toimistomuuton yhteydessä, kun huomattiin, että uudessa verkossa Transport ei toimi; ja uuden työympäristön luominen toisi suuret kulut yrityksille. Laskutuksen osio silloin jo kuului käyttämään Fivaldi-pakettiin, joten muutos onnistunut tilitoimiston puhelimitse järjestetyllä lyhyellä ohjeistuksella. Vähän aikaa ennen muuttoa lopetettiin projektin, jossa koontilaskutus oli välttämätön, joten se ei estänyt laskutuksen siirtoa uuteen ohjelmaan.

Kuten mainittiin aiemmin, Fivaldi on tarkoitettu ensisijaisesti hoitamaan taloushallinnon tehtäviä, ja on mainio työkalu tilitoimistoille. Mutta logistiikkatehtäviksi se ei kelpaa. On mahdollista kohdistaa kuluja tilauksille. Nämä kaksi syytä vastustavat Fivaldin käyttöä päätoiminta-ohjelmana toimeksiantajan yrityksessä kaikkia hyviä puolia huolimatta.

Fivaldissa hoidetaan myynti- ja ostoireskontraa, mutta kateseuranta ei onnistu, kun kulujen kohdistus on mahdoton. Samoin budjetointi, koska myös tulevien kulujen tallentamiselle ei ole mahdollisuutta Fivaldissa. Vastapuolella Transportissa nämä asiat on mahdollista hoitaa, mutta laskujen suoritustietoja ei tule esille. Tueksi pidettiin Excel-taulukkoja. Käytännössä samat tiedot syötettiin useampaan paikkaan; siihen menee aikaa, välillä sattuiivat näppäilyvirheet. Vertailemassa eri raportit huomattiin eroavuudet, sitten käytettiin aikaa tarkistukseen - onko syöttövirhe vai toinen syy. Koko toimintasysteemi oli tuntunut monimutkaiselta. Toivottiin saada ainakin sisäisen laskentatoimen tehtävät mahdollisimman automattiseksi: tiedot syötetään kerran samaan paikkaan ja niitä analysointi tulee esille tarjolla olevien raporteista.

8.3 CRM:lle asetetut tavoitteet

Toimeksiantajan yritys päätti kehittämään omat verkkosivut, sillä voimassa oleva versio on vanhentunut. palvelun toimittaja kartoitti yrityksen odotukset uudelle web-sivun ilmaisulle, silloin myös tuli puhetta, mitä tietoa yritys haluaa välittää sivun kävijöille, ketkä ovat yrityksen asiakkaat, minkälaisena yritys haluaa olla asiakkaan silmissä, miten toimitaan asiakkaiden kanssa, ja halutaanko on-line-kommunikointia asiakkaiden kanssa, esimerkiksi, ottamaan vastaan tilauksia web-sivun kautta. Keskustelun aikana mainittiin edellisessä luvussa kuvatut ongelmat ja haasteet. Web-sivun laatija suositteli ottamaan käyttöön Hansa, sillä hänellä itsellä sekä hänen asiakkailla on positiivinen kokemus siitä. Näin Hansan edustajan kanssa oli sovittu aika tapaamiselle. Jo ennen tapaamista yrityksen jäsenillä oli jo selkeä visio, mitä toivotaan uudelta ohjelmalta, ja tapaamisen tavoitteena oli selvittää, vastaako Hansa yrityksen vaatimuksia.

Ensisijaisesti oli tärkeä ymmärtää, sopiiko Hansa logistiikka-alan ja projektiluonteisia palveluja tarjoavalle yritykselle. Haluttiin toteuttaa kaikki tarvittavat tehtävät samassa ohjelmassa: sekä asiakaspalvelu- että laskentatoimintehtävät. Toivottiin mahdollisuuden käsitellä tilaukset projekteina ja/tai jakaa niitä projekteittain. Myös tilauslomakkeessa on oltava tilaa huolinta-alan tyyppillisille viitteille tai tiedoille (esimerkiksi, CMR, MRN-numerot, lastaus- ja toimituspaikat, tavarankuvaustiedot kuten paino, volyymi, pakkausyksikön määrä ja tyyppi jne.). Hyödyksi nähtiin mahdollisuuden lisätä liitteitä tilauksien tai asiakkaiden tietoihin.

Liitteiden lisääminen ohjelmaan on tarpeellista myös muissakin tehtävissä. Ostolaskujen kopiot on hyvä olla sekä ostoreskontrahallinnan osiossa sekä tilauskulujen kohdalla. Kuljetusdokumentit ovat erottamaton osa itse kuljetuksesta; niitä on tapana arkistoida, vaikei asiakas sitä vaati tai kyselee; joten myös niiden säilyttäminen ohjelmassa on olennainen. Tilaa jättäminen mukaiset dokumentit on hyvää pitää alihankkijatiedoissa, mistä ne ovat aina saatavilla mahdollisen tarkistuksen sattuessa. Monet kappalestavarakuljetusta tarjoavat yritykset usein toimittavat omille asiakkaille rahtihintalaskurit, niitäkin on järkevä pitää palvelun toimittajan tiedoissa. Käytännössä ohjelman on tarjottava muistitilaa yhteisille tiedostoille pilvipalvelun tapaan. Ohjelman on oltava mobiili, eli on toimitettava eri verkoissa, ja siihen on päästettävä kaikista laiteista, vaikei sinne ole asetettu vastaava sovellusta.

Toivottiin ohjelman oleman edullinen käyttö hinnassa. Ennen tapaamista myyntihenkilön kanssa yrityksen jäsenillä ei ollut tarkkaa rahamäärää ajatuksissa, mitä he olisivat valmiina maksaa ohjelmasta. Ohjelman kuukausikustannus oli tarkoitus verrata CRM:n tuomiin hyötyihin: mitkä etuja tulee yritykselle ohjelman käytöstä, vastaako ohjelma yrityksen vaatimuksia. Samanaikaisesti kirjanpitäjän palveluissa ei saisi tulla työtuntilisäystä: jos siirretään laskutuk-

seen Fivaldistä toiseen ohjelmaan, niin uudessa ohjelmassa on oltava keinot sähköiselle myyntilaskusiirrolle. Fivaldi puolestaan pystyy kirjaamaan myyntilaskut *.txt-tyyppisistä tiedostoista, eli CRM:n laskutusmoduulin on tulostettava vastaavaan muotoon.

Ohjelman avulla oli tarkoitus suorittaa osto- ja myyntireskontran tehtäviä. Reskontrien tiedot on välitettävä automattisesti budjetointiin liittyvään raportointiin. Myös kateseurannan on oltava automatisoituna raportoinnin avulla. Katelaskelmien toteutukseksi ohjelmassa pitää olla mahdollisuus kohdistaa kulut myyntikohteille.

Kannattavuuden kannalta myynnin kateseuranta ei ole täysin informatiivinen, vaan huomioon on otettava myös muut yrityksen kulut, kuten rekrytointiin, toimistovuokraan, vakuuttamiseen liittyvät kustannukset. Kaikki edellä mainitut kulut on mahdotonta kohdistaa myyntikohteille tai projekteille; toisaalta asiakaspalveluun ja myyntitehtäviin menee työaika, joten ainakin henkilöstöresurssit on hyödyksi panna merkille katelaskennassa.

Työaikaseurantakysymyksiä ovat kaikille yrityksille tärkeitä, sillä ne ovat mittarina henkilöstöresurssien riittävydessä ja tehokkuudessa. Lopputuloksen lisäksi johtoryhmä haluaa nähdä, mihin tehtäviin menee toimihenkilöiden työaika; varsinkin kun työntekijät toteuttavat erilaisia työtehtäviä. Toimeksiantajan yrityksessä haluttiin tietää, kuinka paljon aikaa kulutaan huolintatehtäviin, minkä verran jää administratiivisiin hommiin.

Työtuntiseuranta on aiheellinen, kun työntekijän työaika on myös yrityksen myyntituote. Toimeksiantajan yrityksessä CRM:n käyttöönottoaiheessa tällä periaatteella hoidettiin myös toisen yrityksen taloushallinnon tehtäviä, ja palvelun laskutettiin könttäsummana, mutta jatkossa kuitenkin haluttiin myydä työtunneiksi eriteltynä. Vastapäätä johtoryhmän jäsenet halusivat nähdä oman panostukseen liiketoimintaan: kuinka paljon kukin omistaja ja mihin toimenpiteisiin käyttää omaa aikaa, ja mikä on sen vaikutus.

Arvostettiin ohjelman räätälöintimahdollisuuksia, erityisesti raportoinnissa: onko valmiita ratkaisuja, jotka sopisivat toimeksiantajan yrityksen tarpeille, vai onko mahdollista luoda sellaiset. Tarkoitus oli hoitaa kaikki tai melkein kaikki asiat yhden ja saman ohjelman välityksellä, sekä hyödyntää olemassa olevat, jo kerran järjestelmään syötetyt tiedot raportoinnissa. Sopi van raportin valinnassa ja ohjelman käytön aloituksessa toivottiin ohjeistuksen, joka on toteuttava oman yhteyshenkilön kautta.

8.4 Hansa työkaluna toimeksiantajan yrityksessä

HansaWorld on integroitu toiminnanohjausjärjestelmä, jolla yli 25 vuoden kokemus alalta, 19 toimistoa eri maissa ja jakeluverkosto yli 70 maassa ja yli 78 000 asennusta 120 maassa. Se

tarjoaa yhden integroidun pilvipohjaisen ratkaisun taloushallintoon, toiminnanohjaukseen sekä asiakkuuksienhallintaan. Hansan tiimi kuvaa omat järjestelmäratkaisut olevan joustavia ja toimialasta riippumattomia. (02.10.2016 Viitattu <http://www.hansaworld.com/>)

Toimeksiantajan yritykselle käyttöön on suositeltu Standard ERP-järjestelmä, joka on tuotteen toimittajan mukaan ”on loistava tapa organisoida, automatisoida ja synkronoida kaikki asiakkuuksienhallintaan liittyvät aktiviteetit.” (02.10.2016 Viitattu <http://www.standard-accounts.com/CRM>)

Hansan edustajan kanssa tapaamisen jälkeen yritys teki päätöksen ottaa tarjotun CRM:n. Tässä luvussa selvitetään järjestelmän eroavuuksia ja erikoisuuksia, pääosin CRM vastasi yrityksen asettamille tavoitteille. Tarkoituksena on myös käydä läpi ominaisuudet, mitkä eivät olleet vaadittu, mutta nähtiin eduksi yrityksen kannalta. Tärkeä on huomata, että päätös otamaan Hansaan käyttöön tehtiin jo ensimmäisen tapaamisen jälkeen myyntiedustajan kanssa, mutta järjestelmän vastaavuuden yrityksen tarpeille käsitellään myös sen jälkeisten kokouksien ja yhteydenottojen perusteella.

Taulukossa 3 on näytetty CRM:n vastaavuus asettamille tavoitteille verrattuna toimeksiantajan yrityksen entisiin ja käytössä oleviin järjestelmiin. Transportin sekä Fivaldin ominaisuuksia käsitellään yrityksen käytön mukaan, eli onko ollut käytössä toimeksiantajan yrityksen versiossa. Asia korostetaan, koska Transportin ominaisuuden oli mahdollista laajentaa erillisellä veloituksella, jonka toimeksiantajan yrityksen jäsenet eivät nähneet järkeväksi. Myös Excelin taulukot ovat merkitty oheisella yhteenvedolla, mutta erillisenä sarakkeena. Sen tarkoitus on näyttää, mitkä tehtäviä yrityksessä olivat suoritettu Excelin avulla, eikä todeta niitä mahdolliseksi tai mahdottomaksi hoitamaan kyseisen ohjelman puutteissa.

”+” = ”kyllä” ”-” = ”ei”	HansaWorld CRM	Transport	Visma Fivaldi	Excel
Edullinen käyttö hinnassa	+	-	+	+
Ei vaati esiasennusta	-	-	+	-
Toimii kaikissa verkkoyhteyksissä	+	-	+	toimii ilman
On olemassa kirjallinen käyttöopastus	+	-	-	+
Oma yhteyshenkilö mahdollisten selvityksien tai opastuksien varalle	+	- (yhteiset yhteystiedot IT-tu- elle)	+/- (riippuen asiasta, IT-erik- seen)	ei tarvit- see
Tehtyjen myyntitarjouksien välittäminen yrityksen henkilöstön kesellä	+	-	-	ei ollut tarvetta toi- meksi- antajan yri- tyksessä
Laskutus	+	+	+	
Oman tuoteluettelon luonti	+	+	+/- (ei vasta täysin toimeksi- antajan tarpeita)	
Myyntireskontra	+	-	+	

Myyntilaskujen tulostus *.txt-tiedostoon Fivaldiin siirtoa varten	+	-	ei tarvetta	
Ostoreskontra	+	-	+	
Mahdollisuus luoda pankkiyhteydet	+	-	+	
Huolintadokumenttien pohjat	+/- (pohjan tallennus, ei tulostusta)	+	-	+
Tiedostojen arkistointi / toimii pilvipalveluna	+	-	+ (tiedot dokumentit)	-
Kulujen kohdistus myyntikohteille	+	+	-	+
Kateseuranta	+	+	-	+
Budjetointi	+	-	-	+
Työaikaseuranta	+	-	-	+
Helppo käyttöliittymä	+/-	-	+	+
On mahdollista käyttää englannin kielellä	+	+	käännökset puutteelliset	+
Oikeusrajoitukset käyttäjän mukaan	+	-	+	+/-
Joustavat räätälöintimahdollisuudet	+	+ (kallista)	-	+

Taulukko 3 Ohjelmien vastaavuus yrityksen tarpeille

Kuten esitetty taulukossa suurin osa vaatimuksista täyttyy Hansan kohdalla. Hansan käyttö edellyttää sovelluksen latausta HansaWorld-sivuilta, ja sen asettamista omalle laitteelle. Asettaminen on kuitenkin todella helppo, joten toimeksiantajan yrityksen edustajan eivät nähneet sen esteenä järjestelmän käytölle. Ohjelmisto koostuu moduuleista, joiden määrä käyttäjän päätettävissä: eri tehtävät toteutetaan eri moduulien avulla. Moduuleihin perustettu käyttöliittymä on omituinen ja näyttää erilaiselta kuin Windows-järjestelmään tyypilliset Microsoftin tarjoamat sovellukset. Näin sovelluksen käyttö vaati alussa hieman aikaa omakseen erikoista ulkonäköä, mutta siihenkin nopeasti tottuu.

Hansa ei tarjoa kuljetusdokumenttien tulosta - ainakin aiheen tutkimuksen aikana Hansalla ei ollut valmiita ratkaisua siihen, mutta edustajan mukaan IT-tuen kanssa voisi keskustella mahdollisuudesta. Toimeksiantajan yrityksen työntekijät tulivat päätökseen, että toistaiseksi pärjätään ilman; riittää, kun tyhjä lomake löytyy ohjelmiston arkistosta.

Hansan ominaisuuksista arvostettiin, että suomen ja englannin kielet kuuluvat peruspakettiin, sillä ideana oli jatkossa käyttää sama järjestelmää myös tytäryhtiössä, missä ei osata suomen kieltä. <http://hansamanuals.com/-sivuilta> löytyy laajat ohjeet kaikille moduuleille englannin kielellä. Myös myyntihenkilöt ovat valmiina opastamaan tarvittaessa. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana ottaessa yhteyttä Hansan edustajaan ollaan aina saaneet vastaukset nopeasti, mikä oli positiivisena kokemuksena. Veloitus tuli vain henkilökohtaisista tapaamisista, joiden tarkoitus oli opettaa Hansan käyttöä, mutta ei koskaan puhelin- tai sähköpostikommunikoinista.

Hansan kustannus muodostuu käytössä olevista moduuleista - mitä enemmän käytetään, sitä enemmän veloitus. Toimeksiantajan yrityksen toimitusjohtajan mukaan veloitus on pieni tai

oikein sanottu ”kohtuullinen”, erityisesti verrattuna tarjoaviin mahdollisuuksiin. Käyttöön-
tohetkessä toimeksiantajan Hansan versiossa ei ollut vielä mahdollisuutta luoda yhteyden
pankkiin, joten ainakin maksut oli tarkoitus toistaiseksi hoitaa Fivaldin välityksellä, mutta tu-
levaisuudessa ajateltiin siirtää kaikki tehtävät Hansaan. Järjestelmän myyntihenkilön mukaan
moni yritys on sopinut oman tilitoimiston kirjanpitäjän kanssa, että he tekevät myös omat
tehtävät heidän Hansa-sovelluksessa, näin säästetään myös kirjanpitopalveluissa.

Laajat raportointimahdollisuudet mahdollistavat suorittaa kaikki toimeksiantajan haluamat
johdon laskentatoimen tehtävät järjestelmien tietojen perusteella: kun kaikki tiedot syötetty
oikeaan paikkaan, niin pitää vain valita sopivan raportin olemassa olevasta valikoimasta. Näin
vältetään samojen tietojen syöttämistä useampaan paikkaan, sillä säästetään myös työaika,
ja pidetään tärkeät tiedot ajan tasalla. Myös sisäisen laskentatoimen tehtävät helpottuvat ja
yksinkertaistuvat.

Erikseen mainittava kulujen kohdistusmahdollisuuksia: tilauksien asetuksissa, sekä myös osto-
laskujen tiedoissa on mahdollista merkitä kustannuspaikan, jonka mukaan sitten seurataan
kulun. Kulut ja myynti voivat myös olla osoitettu kohteille: esimerkiksi, asiakkaan kuljetuk-
sissa itse asiakas on ”kustannuspaikka”, silloin kun kyydissä olevat tavarat (viitteenä voisi
toimi vaikka rahtikirjan numero) toimivat seurantakohteina. Raporteista sitten voidaan seu-
rata katetta joko kustannuspaikoittain tai seurantakohdittain.

Toimeksiantajan yritystoiminnan kannalta on oleellista, että kaikki syötettävät tiedot (tilauk-
set, ostot, asiakkaan tiedot, jne.) on mahdollista ryhmittää projektien mukaan, ja näin seu-
rata myös projektikohtaiset menot. Hyödyllistä on, että kohteita voi olla useampi samassa ti-
lauksessa - sen mukaan, mitä asiakas halua seurata. Tällä tavalla voidaan kohdistaa myös hen-
kilöstön työpanoksia: järjestelmän rekisterissä työntekijälle tehdään oma kohdetunnus, joka
laitetaan tilauksissa, ostoissa tai vaikka projekteissa ”kohteet”-kenttään.

Hansa on hyvä työkalu myös työajanseurannassa. Järjestelmässä on kalenteri, jonne kaikki
yrityksen työntekijät, kuten omistajatkin, voivat merkitä omat työtunnit, ja samalla mainita
työtehtäviin liittyvät kohteet (asiakkaan, projektin): työajan seurannassa on sitten selkeä
kuva, mihin toimintoihin on mennyt aika, sekä kohteiden kuluissa (esimerkiksi, tietyn projek-
tin kohdalla) ovat valmiiksi siihen käytetyt tunnit. Itse kirjautuminen Hansaan ja poiskirjautu-
minen järjestelmästä rekisteröidään, sen avullakin voidaan huomioida henkilöiden ”läsnäolo”
ohjelmassa.

Ohjelmisto toimii pilvipalveluna, ja tarjoaa tilaa dokumenttien säilyttämiseksi. Tiedostot voi-
daan järjestellä kuulumisen mukaan: alihankkijoiden tietoihin voidaan ladata hintalaskurit tai

saadut tarjoukset sekä tilaajavastuulain mukaiset dokumentit, projekteihin - siihen kuuluva kuvaus tai kirjeenvaihto, ostoksiin - ostolaskujen kopiot, tilauksiin - kuljetusdokumentit jne.

Järjestelmä myös tarjoa mahdollisuuksia, mitkä toimeksiantajan yritys näki erittäin käteväksi, ja aikoi hyödyntää toiminnassansa, vaikka alun perin sellaisista mahdollisuuksista ei ollut edes mietitty. Ohjelmisto toimii myös sähköpostina ja omistaa vastaavat kalenterityökalut kuten tutussa Microsoft Outlookissa. Järjestelmään on integroitu Skype-moduuli, joka antaa lisää kommunikointimahdollisuuksia suoran Hansasta. Hyödylliseksi nähtiin ”off-line”-tilan ominaisuutta: vaikka sillä ei pääse kaikkiin Hansan toimintoihin, voisi silti esimerkiksi käyttää kalenteria, hoitaa laskutuksen tarvittaessa.

Erityisesti arvostettiin myyntitarjouksien hallintaa ”Pipeline”-menetelmällä. Sen avulla seurataan sekä visualisoidaan tehtyjen tarjouksien etenemistä: onko tarjous siirtynyt tilauksen tilaan, oliko se hylätty, vai jouduttiinko muokkaamaan sen asiakkaiden tarpeille. Hansan työikunan alueella on mahdollista luoda pikalinkin tarvittaviin moduuleihin ”oikotiet”-ikkunassa, samalla periaatteella kuten Windowsissa pikakuvakkeet työpöydällä, joka taas helpottaa ohjelman käyttöä.

9 Työn tulokset

9.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön suorituksella pyrittiin saavuttamaan seuraavat tavoitteet:

- tutustua ja tutkia HansaWorld CRM:n, ottaen huomioon työharjoittelun aikana tuottamia tuloksia;
- räätälöidä sen käyttömahdollisuudet yrityksen toiminnassa;
- oppia käyttämään CRM:n ja opettaa yrityksen henkilökuntaa käyttämään CRM:ää käyttöoppaan välityksellä;
- laatia CRM:n ohjelman käyttöoppaan;
- parantaa reskontrien hallintakysymykset CRM:n avulla;
- työaikojen seuranta CRM:n avulla.

Ollaan tutustuneet uuteen järjestelmään käyttämällä sitä, sekä on käytetty hyväksi HansaWorldin myyntiedustajan tapaamiset hyväksi. Oma käyttökokemus oli välttämätön: on mahdollista opettaa käyttämään ohjelmaa, mikäli ei ole omia taitoja siihen. Opinnäytetyön produktina on CRM:n käyttöopas, joka on tarkoitettu toimeksiantajan yrityksen henkilöstölle. Ideana oli luoda sellaisen käyttöoppaan, jolla myös mahdollinen uusi yrityksen työntekijä voisi aloittaa CRM:n käyttöä ongelmitta ja ilman erillistä opastusta. Ohjelman laajat ominaisuudet ovat tar-

koitettu erityyppisille yrityksille. Jokaisella yrityksellä on omat tarpeet, silloin kaikki ohjelman ominaisuudet eivät ole oleelliset, joten käyttöoppaassa on menty läpi vain ne toiminnot, jotka tulevat käyttöön toimeksiantajan yrityksessä.

Tavoitteiden saavuttamiseksi ollaan tutustuneet aiheeseen liittyvään kirjallisuuden sekä hyödyntäneet opitut asiat työn toteutuksessa. Käyttöoppaan luonti on osa CRM:n käyttöönottoprosessia, siksi kirjallisuudessa ollaan tutustuneet käyttöönottoprosessin järjestelyyn. Näin ollaan kartoittaneet yrityksen CRM:lle asetetut vaatimukset, sekä analyysillä ollaan tutkineet ohjelman soveltuvuuden toimeksiantajan yrityksen tarpeille ja toimintaperiaatteille.

Opinnäytetyössä ollaan tutkittu, millä tavalla voidaan toteuttaa laskentatoimen tehtäviä, sekä ollaan vertailleet järjestelmän yrityksessä käytössä olevien työkaluihin. On myös käyty läpi kalenterin käyttöä, sekä sen hyödyntämistä työajanseurannassa. On todettu, että järjestelmään integroitu kalenteri hyvin tuo esille myös yrityksen jäsenien panostukset yrityksen toimintaan.

Käyttöönottoprosessin helpottamiseksi järjestelmään on aloitettu syöttämään yritykselle tarpeellista tietoa. Järjestelmään on siirretty asiakas- ja toimittajatietokanta. Tehtyjen tilauksien pohjalla sekä ottaen huomioon toimitusjohtajan kommentteja on kehitetty tuoterekisteri. tietokantaan on aloitettu syöttämään tehtyjen tilauksien tiedot: tehdyt myyntilaskut, niihin kohdistetut kulut sekä näiden tilauksien jako projekteittain.

Työn kirjoittamisen aikana on huomattu, että järjestelmän käyttö tuottaa yritykselle vaadittujen hyötyjen lisäksi myös odottamattomat edut, kuten tarjouselinkaarin seuranta ”pipeline”-menetelmällä, ”off-line”-tilan mahdollisuus sekä pilvipalvelun muistitilat. Ollaan todettu, että ohjelmisto sopii sisäisen viestinnän tehtäviin, reskontrien hallintaan, johdon laskentatoimen raportoinnin toteutukseen, työajanseurantaan sekä asiakkuuksien hallintaan.

9.2 Jatkotoimenpiteet ja ehdotukset

Toimeksiantajan yrityksen jäsenille on suositeltava aloittamaan käyttää CRM:ää saman tien, hyödyntämällä kehitetty käyttöoppaan. Kaikki uudet tehdyt tarjoukset, tulleet tarjouspyynnöt ja niin edelleen on laitettava heti järjestelmään. Muuten käyttöönotto viivästyy eikä yritys hyödyntää ohjelmasta vaikka maksaa sitä.

Sisäisen laskentatoimen raportit ovat hyvin kysytyjä toimeksiantajan johtoryhmässä, ja HansaWorld tarjoavat loistavat ratkaisut siihen. Kun aloitetaan kunnolla käyttämään ohjelmaa, niin saadaan näkyviin myös näiden raporttien kiistämättömät hyödyt. Raportointimahdollisuuksien sekä tarjouksien ”pipeline”-seurannan pitää kiihottaa ohjelman käytön aloittamista.

Raportointi kuitenkin edellyttää jo menneiden aikakausien tietoja. Vaikka tämän työn kirjoittamisen aikana ollaan aloittaneet syöttämään tietoa järjestelmään, paljon on vielä syöttämättä. Voidaan suositella jatkamaan tietojen syöttämistä aina aikamahdollisuuksien mukaan, mutta luullaan, että paras ratkaisu on työllistyä näihin tehtäviin uuden henkilön. Oman työkokemukseen aikana ollaan huomanneet, että työkiireen takia yrityksen työntekijöillä ei riitä aikaa tietokantaan syöttötehtäviin. Jokainen yritys yrittää välttää lisää kustannuksia, ja uusi henkilö tuo myös kuluja. Ratkaisuna on tarjota palkaton harjoittelupaikka liiketauloden opiskelijoille.

Koska ohjelmassa on laaja valikoima toimialakohtaisia ratkaisuja, niin aktiivisen käytön alun jälkeen on suositeltava miettimään uusien toimintojen eli moduulien hankkimista, tai vähintään keskustella uusista räätälöintimahdollisuuksista. Näitä voivat olla omat lomakepohjat, jotka tulostaisivat valmiit dokumentit tietokannassa olevien tietojen perusteella, esimerkiksi kuljetusdokumentit kuten rahtikirjat ja terminaali-ilmoitukset. Järjestelmästä voisi etsiä ratkaisun Tilajavastuulain mukaisien edellytyksien muistutuksille: että tulisi ilmoitus, kun jonkun toimittajan kululaskut ylittävät 9 000 eur vuodessa. Ja on ehdottomasti aloitettava käyttää Hansaa myös kirjanpito tehtävien toteutuksessa.

Mikäli tuntuu, ettei haluta uutta henkilöä yrityksen, ei edes palkatonta harjoittelija, eikä itse ehditä ohjelman käyttöä, niin on suositeltava luopua järjestelmästä. Näin vältetään ohjelman turhan käyttöoikeuden maksamista. Sen sijaan yrityksen nykyiset toimintatavat voi siltti helpottaa Fivaldin välityksellä. Tämän työn kirjoittamisen loppuvaiheessa Fivaldiin on tullut uusi versio, jossa on uusia mahdollisuuksia, muun muassa kate- ja työaikaseurannalle. Myös Toimeksiantajan yrityksen työntekijänä voidaan todeta, että tilitoimiston kirjanpitäjät eivät itsekään tietä kaikkia ohjelman mahdollisuuksia, joten eivät voi myydä Fivaldia ottaen huomioon kaikki ohjelman etuudet. Fivaldi tavallisesti tulee käyttöön yritykselle oman tilitoimiston suosituksella, koska myös kirjanpitäjät käyttävät samaa ohjelmaa, ja se helpottaa yhteistyötä kirjanpito tehtävien toteutuksessa. Ollessa oman alan ammattilaisena kirjanpitäjät huomaavat ohjelman hyödyt omissa työtehtävissä, mutta eivät osa käsittää sen käyttöä asiakkaan myyntitehtävien kannalta. Ratkaisuna on olla yhteydessä Fivaldin myyntiedustajiin.

Fivaldissa on myös mahdollisuuksia ladata tiedostot järjestelmän omaan pilvipalveluun, esimerkiksi ostolaskut, kulutositteet. Uudessa versiossa on enemmänkin mahdollisuuksia. Toisaalta pilvipalvelun ja omien Excel-taulukkojen sijaan toimeksiantajan yritys voisi käyttää Google docs-palvelua yhteisille tiedostoille. Siinä on mahdollisuus tehdä käyttäjärajoitukset, sekä palvelu on ilmaista, ja nykyään monilla ihmisillä on olemassa valmiiksi Google-tili.

10 Opinnäytetyön arviointi ja pohdinta

10.1 Työn tulosten arviointi

Opinnäytetyön laatijat ovat saavuttaneet tutkimukselle asettamat tavoitteet. Tutkimuskysymys on tutkittu monipuolisesti, CRM:n käyttöönottoprosessien eri osallistujien mielipiteiden ottaen huomioon. Oltaessa toimeksiantajan yrityksessä työsuhteessa opiskelijat ovat osanneet huomata kypsyysnäytteessä tukivaksi sopivan ongelman ja ovat ottaneet sen aiheeksi. Työn tulokset hyödyntävät toimeksiantaja yrityksen toimintaa, sekä näyttävät opiskelijoiden ammattilista pätevyyttä.

Työn aikana on kehitetty CRM:n käyttöopas, joka on tämän työn liitteenä. Käyttöopas on tehty käyttäen toimeksiantajan tietokantaa, mitä on tärkeä oppaan hyödyntämisen kannalta. Näin toimeksiantajan myös visuaalisesti helpompi omaksumaan oppaassa esitetty tieto, kun esimerkkinä ovat tuttu informaatio (asiakkaat, toimittajat, tuotteet jne.) Jatkossa toimeksiantaja voi kopioida CRM:ään syötetyt tiedot, kun tehdään uudet vastaavat tilaukset tai lisää uuden asiakkuuden.

Opiskelijat ovat osanneet löytää aiheeseen liittyvä kirjallisuus sekä nojata siihen oman työn toteutuksessa. Erityisesti työssä tulee esille CRM:n käyttöönottoprosessin organisointi asiantuntijoiden suositusten mukaan: ollaan selvittäneet ja kartoittaneet CRM:lle asetetut tavoitteet, analysoineet niiden vastaavuuden ohjelmiston mahdollisuuksille, tehneet perustan ohjelman käytön aloittamiselle, ja kehittäneet räätälöineet käyttöohjeet. Opinnäytetyössä ovat myös esitelty jatkotoimenpiteet toimeksiantajan yritykselle.

10.2 Tekemisessä esiintyneet ongelmat ja haasteet

HansaWorld on maailmanlaajuinen ohjelmisto, joista löytyy myös kattavat käyttöohjeet englannin kielellä palvelun tarjoajan sivuilla. Näin opinnäytetyön produkti käyttöopas voin tuntua joillekin työn lukijoille olemaan turhaa. Opiskelijat sekä itse toimeksiantaja kokevat räätälöidyn oppaan hyödyksi. Hansan omat ohjeet opettavat käyttämään ohjelman täydellisesti. Myös mutta toimeksiantajan yrityksessä haluttiin päästää ohjelman käytön alkuun. Hansan omia ohjeita on valtaava määrä, ja niiden keskellä on vaikea löytää konkreettiseen käyttövaiheen tarvittava ohjeistus. Opinnäytetyön produktina oleva käyttöopas kuvaa ohjelman toimintoja, jotka on osattava järjestelmän käytön alkuvaiheessa, sekä toimeksiantajan omalla tietokannan tiedoilla.

Opinnäytetyön haasteeksi tuli toimeksiantajan yrityksessä käytössä olleet tai olevat ohjelmaien - Fivaldin ja Transportin - kuvaukset. Hankalaksi niitä lasketaan, koska työn lukija voi

kiistää niiden olevan väärin, jos tuntee näitä ohjelmia oman kokemuksen mukaan. Työn kirjoittamisen aikana Fivaldiin on tullut päivityksiä, ja niihin ei ollut enää aikaa tutustua kunnolla ja ottaa huomioon tässä opinnäytetyössä. Transportilla on muutenkin hyvin laajat räätälöintimahdollisuudet. Opinnäytetyö kuitenkin kuvaa vain käyttöhetken olevia ohjelmien mahdollisuuksia, sekä ottaen huomioon vain toimeksiantajan yrityksessä käytössä olleet tuoteratkaisut (palvelun kokonaisuus, ostetut moduulit ja osiot).

Työkiireen takia sekä opiskelijoiden henkilökohtaisien elämäntilanteiden vuoksi opinnäytetyön kirjoittaminen on viivästynyt. Myös toimeksiantajan yrityksen toiminnassa on tullut muutoksia, jotka vetivät yritystoiminnan jäädyttämiseen. Näin työn tuloksien vaikutusta yrityksen toiminnassa on mahdotonta tarkista tai tutkia.

Lähteet

Painetut

Baran, R.J., Galka, R.J. (2013). CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy. ITC Galliard by Apex CoVantage LLC.

Heyn, J. (2010). CRM - optimize your company: Benefits and downsides of implementing CRM systems. Grin Verlag, Open Publishing GmbH.

Goldenberg, B.J. (2008). CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships. Information Today, Inc.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. (2010). Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Porvoo: WSOYpro.

Payne, A. (2012). Handbook of CRM. Hoboken: Taylor and Francis.

Payne, A. (2013). Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM. Cambridge: Cambridge University Press.

Selin, E., & Selin, J. (2013). Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan (2. uud. p.). Turku: SelinSelin®

Suomala, P., Manninen, O., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011). Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Abeysekera, I., & Indra Abeysekera. (2011). Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 21: Reputation Building, Website Disclosure and The Case of Intellectual Capital. Emerald Group Publishing Ltd. Retrieved 11 September 2016, from <http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/detail.action?docID=10387215>

Webster, William. (2003). Accounting for Managers. McGraw-Hill Publishing. Retrieved 11 September 2016, from <<http://www.myilibrary.com?ID=23020>>

Liitteet

Liite 1: HansaWord:n käyttöopas toimeksiantajan yrityksen henkilöstölle	57
---	----

Liite 1: HansaWord:n käyttöopas toimeksiantajan yrityksen henkilöstölle