



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJES- TELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Case: Savonia-ammattikorkeakoulu

TEKIJÄ: Aatu Savolainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn tekijä Aatu Savolainen		
Työn nimi Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto, Case: Savonia-ammattikorkeakoulu		
Päiväys 20.3.2020	Sivumäärä/Liitteet	49
Ohjaajat Ulla Santti, Pentti Markkanen		
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakkuuksien hallinta, eli CRM (Customer Relationship Management) on vuosi vuodelta tullut merkittävämmäksi osaksi jokaisen organisaation toimintaa. Tällaisesta järjestelmästä on tullut ensiarvoisen merkittävä kilpailukykyä edistävä työkalu, mutta samalla se asettaa yrityksille omat haasteensa. Se vaatii toiminnan oikeanlaista resursointia, johtamista, sekä muutoksenhaallintaa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on CRM-järjestelmän käyttöönotto Savonia-ammattikorkeakoulussa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on auttaa Savonia-ammattikorkeakoulua CRM-järjestelmän implimentoinnissa. Työn alussa käydään tarkemmin läpi työn tarkoitus ja tutkimuskysymys. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee muutoksenhaallintaa sisältäen siihen liittyviä aiheita. Työn empiirinen osuus puolestaan käsittelee määrällisen tutkimuksen menetelmän valintaa, tutkimuksen perustietoja, tutkimuksen kulkua, sekä hypoteesia. Empiirisen osuuden jälkeen käydään läpi kyselyn vastaukset. Lopuksi käydään läpi yhteenveto ja johtopäätökset.</p> <p>Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän implementointi on todella moninainen prosessi ja siihen liittyy paljon vaiheita, sekä valintoja. Hyvin toteutettu asiakkuudenhallinta antaa vahvat puitteet tehokkaalle, toimintaa parantavalle ja asiakkuuksien arvoa lisäävälle organisaatiolle. Savoniassa CRM-järjestelmä on jo otettu käyttöön. Tämän vuoksi tutkimus keskittyy erilaisten työkalujen antamiseen, jotta implimentointia voitaisiin kehittää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön pohjalta on saatu Savonia-ammattikorkeakoululle ohjeita käytännön toimenpiteitä varten opinnäytetyössä käsiteltävään muutoksenhaallinnan implimentointiin liittyen. Tämän opinnäytetyön avulla organisaatiolla on käytössään monipuoliset työkalut tehdäkseen teorian löydöistä ja toimintaohjeista käytännön tekoja, sekä todella muuttaa organisaation toimintaa osaltaan paremmaksi.</p>		
Avainsanat CRM, asiakkuudenhallinta, muutoksenhaallinta, kvantitatiivinen tutkimus		

Field of Study Social Sciences, Business and Administration		
Degree Programme Degree Programme in Business Administration		
Author Aatu Savolainen		
Title of Thesis CRM system implementation, Case: Savonia University of Applied Sciences		
Date 20.3.2020	Pages/Appendices	49
Supervisors Ulla Santti, Pentti Markkanen		
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences		
<p>Abstract</p> <p>CRM (Customer Relationship Management) has become increasingly a core part of every organization year by year. Such a system has become an essential tool for boosting competitiveness, but it nevertheless poses its own challenges for companies. It requires the right kind of resource allocation, leadership and change management.</p> <p>The subject of this thesis is the implementation of a CRM system at Savonia University of Applied Sciences (UAS). The purpose of this study is to assist Savonia UAS in implementing the CRM system. At the beginning of the thesis, the purpose of the thesis and the research question are discussed in more detail. The theory part of the thesis deals with change management, including related topics. The empirical part of the paper, in turn, deals with the choice of quantitative research method, basic research data, the course of research, and the hypothesis. After the empirical part, the answers to the survey will be reviewed. Finally, the summary and conclusions are discussed.</p> <p>Based on this thesis, it can be concluded that the implementation of a CRM is a truly complex process with many steps and choices. Well-implemented CRM provides a strong framework for an efficient, operational, and value-adding organization. A CRM system has already been implemented in Savonia. Therefore, research focuses on providing a variety of tools to develop implantation.</p> <p>Based on this thesis, instructions have been given to Savonia UAS for practical measures related to the implementation of change management in the thesis. Through this thesis, the organization has access to a variety of tools to turn theory discovery and practice into practical action, and to make the organization function better.</p>		
Keywords CRM, Customer relationship management, change management, quantitative research		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tavoitteet	5
1.2	Keskeiset käsitteet	6
2	MUUTOKSENHALLINTA CRM-JÄRJESTELMÄN IMPLIMENTOINNISSA	8
2.1	CRM-järjestelmän käyttöönoton haasteet	8
2.2	Muutossuunnitelma	10
2.3	Muutosvastarinta	12
2.4	Muutoksen toteuttaminen	12
2.5	Viestintä muutoksessa	13
2.6	CRM:n hyödyt koulutuslaitoksessa	14
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	17
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta	17
3.2	Tutkimuksen perustiedot	18
3.3	Tutkimuksen rakenne	18
4	TUTKIMUSTULOKSET	20
4.1	Taustatiedot	20
4.2	Osaaminen	23
4.3	Motiivit	26
4.4	Sitoutuneisuus	31
4.5	Avoin kysymys: mihin muihin tarpeisiin CRM-järjestelmää voitaisiin käyttää Savoniassa?	34
4.6	Tutkimustulosten validiteetti ja reliabiliteetti	36
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
	LÄHTEET	41
	LIITE 1: KYSYMYSLOMAKE	44
	LIITE 2: SAATEKIRJE	48

1 JOHDANTO

”Savonia on yksi Suomen suurimmista ja monipuolisimmista ammattikorkeakouluista, jolla on kampuksia kolmella paikkakunnalla: Iisalmessa, Kuopiossa ja Varkaudessa. Savonia palvelee lähes 6000 opiskelijan lisäksi aktiivisesti ympäröivää elinkeinoelämää, joka mahdollistaa sekä opetuksen että oppimisen työelämäläheisyyden.” Savonia on perustettu vuonna 1992, sekä sen koulutusaloihin kuuluvat kulttuurialan, liiketalouden alan, luonnonvara-alan, matkailu- ja ravitsemisalalan, sosiaali- ja terveysalan, sekä tekniikan alan opinnot. Savonia järjestää myös vuosittain vaihtuvia ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja. (Savonia, 2020) Savoniassa yhdistyy opinahjon ja liiketoiminnan molemmat puolet, joka näkyy myös koulutusten työelämäläheisyydessä.

Työtehtävien tehostaminen, toimintamallien selkeyttäminen ja toimintojen korkean laadun ylläpitäminen vaativat oikeita työvälineitä näiden mahdollistamiseen. Haasteiden vuoksi työvälineiden toiminnallisuus nousee keskeiseen osioon osaksi ihmisten työnkuvaa. Tietojen keskittäminen ja niiden riippumattomuus ihmisestä on tärkeää ja keskeistä, kun mietitään työntekijöiden työnkuvaa. Suurta datamäärää voidaan hyödyntää heti alusta alkaen, kun työt tehdään tavoitteiden asettamalla tavalla.

CRM-järjestelmä on liiketoiminnan asiakkuudenhallinnan IT-järjestelmä. CRM-järjestelmän avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa. (Oksanen 2010, 22) Suomessa CRM:stä käytetään termiä asiakkuudenhallinta. CRM-järjestelmä on tyypillisesti keskeinen osa yrityksen strategiaa. CRM-järjestelmään on myös valitun järjestelmän mukaan mahdollista lisätä erilaisia toiminnallisuuksia, kuten esimerkiksi laskutus, sekä palkanlaskentatoimintoja.

1.1 Työn tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on auttaa Savonia-ammattikorkeakoulua CRM-järjestelmän implementoinnissa, eli työni tutkimuskysymys on selvittää, miten Savoniassa käytetyn CRM-järjestelmän käyttöönottoa voitaisiin parantaa. Pääasiallisena haasteena on vähäisen käyttömäärän aiheuttama tehottomuus järjestelmässä. Osa tavoitteitani on löytää, mitkä tekijät voisivat motivoida käyttäjiä käyttämään järjestelmää aktiivisesti, sekä löytää syitä käytön laiminlyömiseen. Tarkoituksena on löytää konkreettisia tekoja, joita hyödyntämällä saadaan aikaan muutosta nykytilanteeseen. Tavoitteisiin kuuluu myös ratkaisujen löytäminen tutkimuksen keskeisimpiin teemoihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja sitoutumiseen, mikä sisältää esimiestyön. Tutkimuksella haluttiin tavoittaa kaikki perusjoukkoon kuuluvat henkilöt, sillä teemoihin liittyvät aiheet ovat hyvin henkilökohtaisia ja vastaukset voivat vaihdella yksilötasolla suuresti.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee tekijöitä, jotka vaikuttavat informaatiojärjestelmän muutoksenhallintaan, sekä sen käyttöönottoon. Teoria on kerätty pääosin internetistä, sekä tieteellisistä julkaisuista.

Tutkimuksessa kysely tehtiin kaikille käyttöoikeuksia omaaville käyttäjille. Tutkimuksen kohderyhmä on yhdessä määritetty CRM-järjestelmän vastaavan kanssa. Tutkimustulosten perusteella annoin ehdotukseni Savonia-ammattikorkeakoulun liiketoimintapäällikölle, kuinka asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöastetta voitaisiin parantaa. Keskeiset tekijät olivat järjestelmän kehittämisessä, koulutuksessa, viestinnässä, sekä esimiestoiminnassa.

Tutkimuksen tuloksilla on tarkoitus löytää Savonia-ammattikorkeakoululle eri työkaluja, jotta käytönoton haasteisiin voidaan puuttua. Näiden työkalujen avulla yritys voi parantaa ja tehostaa toimintaansa reilusti. Yrityksen käyttämä järjestelmä on ollut minulle entuudestaan tuttu, jonka vuoksi pystyin omaksumaan järjestelmän helposti, sekä hyödyntämään aikaisempaa tietoaani kyseisestä järjestelmästä suurten joukkojen kokemuksista.

1.2 Keskeiset käsitteet

Anonyymisyys = tunnistamattomuus

Asiakassegmentti = valittu osa asiakkaita

Brändi = mielikuva asiasta

CRM = asiakkuudenhallinta

Data = tieto

Dynaaminen = jatkuva, muuttuva

Empiirinen = kokemusperäinen tutkimus

Hierarkia = arvojärjestys

Hypoteesi = tutkimuksen olettaus

Implimentointi = käyttöönotto

Intranet = sisäinen tiedotuskanava

Itteraatiivinen malli = asiakohtainen etenemistapa projektissa

Kannustinjärjestelmä = järjestelmä, joka saa ihmisen toimimaan halutulla tavalla

Kokonaistutkimus = kaikki tutkimuksen kohteena olevan perusjoukon alkiot

Kvalitatiivinen tutkimus = laadullinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus = määrällinen tutkimus

Motivaatio = Toiminnan syy

Organisaatio = useiden elinten kokonaisuus

Otos = perusjoukon valitut alkiot

Perusjoukko = kaikki tutkimuksen kohteet

Reflektointi = kuvastaminen

Reliabiliteetti = luotettavuus

Realisointi = Toteuttaa

Rooli = Työnjaon tehtävä

Sidosryhmä = yrityksen yhteistyökumppanit

Teema = aihe

Teoria = tutkittu tieto

Termi = käsitteen nimi

Tutkimuskysymys = tutkittava ongelma

Valideetti = pätevyys

Vesiputousmalli = järjestelmällinen etenemistapa projektissa

Virhemarginaali = luottamusvälin puolikas

Webropol = käytetty kyselyohjelma

Ydinhyöty = keskeinen hyöty

2 MUUTOKSENHALLINTA CRM-JÄRJESTELMÄN IMPLIMENTOINNISSA

Muutoksenhallinta on prosessi, jossa hallitut muutokset toteutetaan ennalta muodostettujen viitekehysten tai mallien mukaisesti. Muutoksenhallinnassa keskitytään muutoksen inhimillisiin puoliin. Muutoksenhallinnan prosessiin kuuluu muutossuunnitelman laatiminen, joka käsittää esimerkiksi toimenpiteet, aikataulutuksen, johtamisen keinot, viestinnän ja tiedottamisen. Kaikista tärkeimmät osat ovat muutoksenhallinnassa sen suunnittelu ja johtaminen. (Strategy Train 2009)

Suunnitteluvaiheessa pystytään vielä vaikuttamaan kokonaisuuteen, jonka vuoksi suunnitteluvaiheessa tulee varmistua siitä, että muutos on toimiva ja järkevä ratkaisu organisaation kannalta. Tähän tulee panostaa paljon resursseja. Suunnitteluvaiheen aikana voidaan huomata mahdollisia puutteita ja esitellä konseptia sitä koskeville sidosryhmille ja saada palautetta, jolloin tulevaa muutosta voidaan parantaa vahingoittamatta tulevaa toimintaa.

Tässä luvussa käsitellään muutoksenhallinnan osa-alueita Savonia-ammattikorkeakoulun CRM-järjestelmää käyttävien toimihenkilöiden näkökulmasta. Tämän teoriaosuuden on tarkoituksena havainnollistaa, miksi on erityisen tärkeää ottaa huomioon muutoksenhallinta implimentoidessa CRM-järjestelmää toimihenkilöiden työnkuvaan.

CRM-järjestelmän kaltaisissa implimentoinneissa tulee ottaa huomioon, että vaikka tekniikka muuttuu projektin aikana, niin myös sitä käyttävien ihmisten toiminnot ja tavat työskennellä muuttuvat. Ihmisten tulee hyväksyä esitetyt muutokset, jotta he voivat sitoutua tulevaan muutokseen. Kun ihminen on tottunut toimimaan tietyllä tavalla, niin siitä poisoppiminen on aikavievää ja työlästä. Jos muutoksen jälkeen annetaan käyttää vanhoja työkaluja, niin voidaankin todeta, että muutos on joko epäonnistunut tai keskeneräinen. (Väänänen 2015)

2.1 CRM-järjestelmän käyttöönoton haasteet

Suuressa organisaatiossa uuden järjestelmän käyttöönotto on vaativa prosessi. Järjestelmän sidosryhmiin kuuluu suuri joukko eri osajia, joiden kaikkien tulee hyväksyä muutos ja opetella käyttämään uutta järjestelmää. CRM-järjestelmän käyttöönotto voidaankin luokitella onnistuneeksi vasta, kun hankinnan strategia on saatu toteutettua.

CRM-järjestelmän voimaantulo Savonia-ammattikorkeakouluun voidaan käsitellä muutoksenhallintana. Alla esitetyssä kuviossa on kuvattu Pritchettin (2005) julkaisu. Kuviosta pystytään huomamaan kohtia, jotka voivat olla syytekijöinä CRM-järjestelmän käyttämättömyyteen Savonia-ammattikorkeakoulussa.

Taulukko 1. 10 yleisintä muutoksenhallinnan virhettä (Pritchett 2005), käännetty suomeksi

1. Aloittamalla liian myöhään. Tämä on tavallinen ajatusmaailman ongelma, koska ihmiset tuntevat, että odottaminen antaa enemmän tietoa parempaa päätöstä varten. Suurimmassa osassa tapauksia aika on ensimmäinen vihollisesi!
2. Liikkuminen liian hitaasti. Organisaatiot eivät tarvitse yhteisymmärrystä edetäkseen, vaan ainoastaan yhteisymmärryksen tavoitteista. Nopeus lisätä arvoa on kriittistä menestykselle.
3. Johdonmukaisen ja hyvin suunnitellun muutosstrategian puutos. Huono suunnittelu tuomitsee muutoksen epäonnistumiseen.
4. Projektihallinnan työkalujen käyttöönoton epäonnistuminen. "Ole huomioimatta hyvää projektin hallintaa ja ihmiset päätyvät matelevan mukana." (Pritchett 2005, 1)
5. Käyttäen väärinä indikaattoreita mitattaessa edistymistä. Johtajien ei tulisi pelätä negatiivisia merkkejä, sillä tämä saattaa osoittaa, että oikea asia tehdään.
6. Tietotaidon antamatta jättäminen. Muutos tarkoittaa uusia oppeja ja se puolestaan tarkoittaa uusia koulutuksia.
7. Epäonnistuminen hoidettaessa "minä"-ongelmia, kun työntekijät eivät ole varmoja henkilökohtaisista vaikutuksista. Tällöin he eivät hyväksy muutoksia positiivisina.
8. Palkitsemisjärjestelmän muuttamatta jättäminen tukeakseen muutosta. Haluaako yritys lopulta päätyä maksamaan työntekijöille, jotka vastustavat muutosta? Yleensä palkitsemisjärjestelmä sopii nykyiseen tilanteeseen, eikä uuteen.
9. Virheellinen viestintä. Hyvä viestintä tarkoittaa aitoja keskusteluita oikeiden ihmisten kanssa oikeaan aikaan ja ne hetket pitävät muutoksen ponnistumista hengissä.
10. Johtamisen puuttuminen. Muutos todennäköisesti epäonnistuu, mikäli muutoksen ponnistuksista puuttuvat sitoutuneet johtajat, jotka eivät pelkää muutosvastarintaa kohti asetettua tavoitetta.

Sudhir (2005) mukaan implimentoidessa CRM-järjestelmää tulee huomioida muutoksen myynti, infrastruktuurin luominen, koulutus, organisaation rakenteiden toimivuuden uudelleen konfigurointi ja kannustinjärjestelmän uudelleen luominen. Schwartz (2012) puolestaan huomauttaa, että tärkeimmät elementit CRM-järjestelmän implimentoidessa ovat koulutus ja kannustimet. Koulutuksessa keskitytään työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymisen parantamiseen, kun taas kannustimia ovat esimerkiksi palkankorotus, bonus tai työpaikan menetyksen uhka.

Ramaseshan ja Mattsonin tutkimus CRM-järjestelmän toteuttamisesta pohjoismaisessa yrityksessä (2007) osoitti seuraavia ongelmia: Kaikista merkittävin ongelma on korkeimpien johtajien rooli toteutuksessa. Ylimmän johdon tulisi tarkkailla ohjata toteutusprosessia. Toiseksi merkittävin ongelma on motivoida työntekijät tukemaan CRM-järjestelmän toteutuksen prosessia. Uuden järjestelmän toteuttaminen vaatii ylimääräistä vaivaa työntekijöiltä, joka lopulta realisoitui hyviä lopputuloksia. Tutkimuksessa oltiin myös havaittu, että dataa tulee syöttää jatkuvasti, eli toteutuksen tulee olla dynaaminen prosessi. Tämän avulla uusi CRM-järjestelmä voidaan positioida uudeksi elementiksi yrityksessä auttamaan asiakkaiden palvelua. Sen lisäksi asiakkaiden tulee olla motivoituneita, sekä antaa oikeita tietoja CRM-järjestelmään tasaisin väliajoin.

Yleisiä syitä järjestelmähankkeiden epäonnistumisiin ovat, että johtajat eivät käytä tarpeeksi aikaa suunnitteluun, johtajat ja päälliköt jättävät työntekijöiden koulutuksen ja valmennuksen väliin, yritykset eivät aseta paikkaa omistajalle tai vastuuta henkilöstölle, projektin virheellinen suunnittelu, muutostojohtaminen aliarvioidaan ja muutoksen tavoitteet ja hyödyt jätetään epäselviksi. (Monk & Wagner 2006, 35-36)

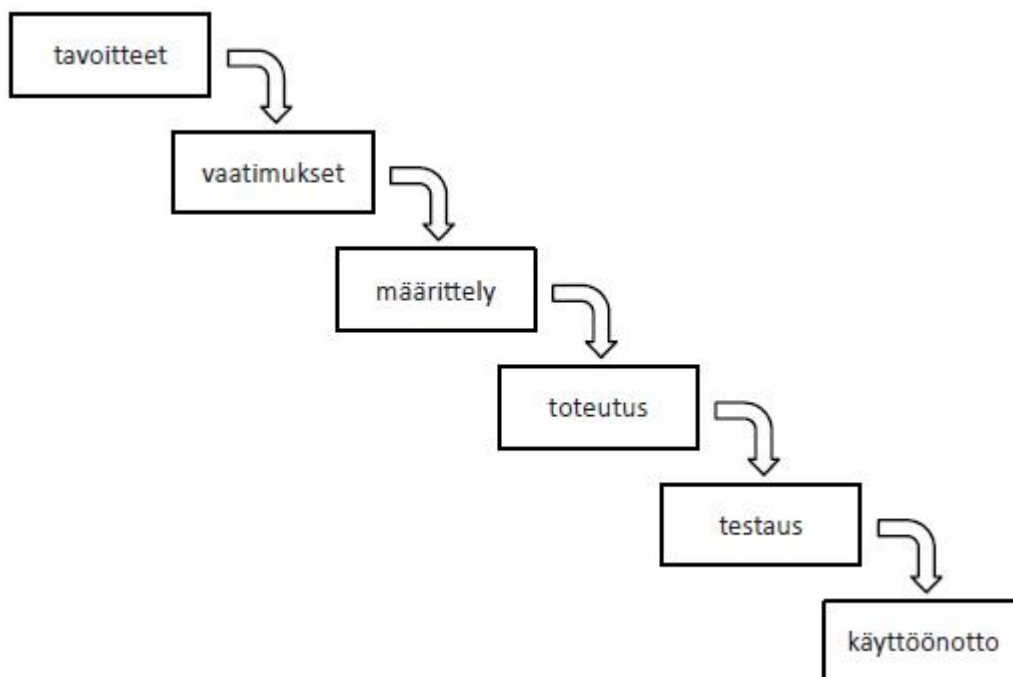
2.2 Muutossuunnitelma

Järjestelmän käyttöönottoa varten tulee suunnitella tarkoin järjestelmän toiminnan tavoitteet, käyttöönoton kesto, käyttäjien omaksuminen, ulkoasu ja hinta. (Rolustech 2019)

Muutossuunnitelma on välttämätön työkalu, kun ollaan tuomassa suurta muutosta organisaatioon. Muutossuunnitelma kattaa tavoitteet, muutoksen tekijät, sekä aikataulutuksen. Riskienhallinta on osana muutossuunnitelmaa, sillä riskien tunnistamisella ja arvioinnilla on valtava merkitys puntaroidessa eri toiminnan vaihtoehtoja. Riskikohtien tunnistaminen implimentoidessa suurta muutosta voidaan ennalta ehkäistä mahdollisia ongelmakohtia muutosprosessin aikana. On kuitenkin huomattava, että kaikkia ongelmakohtia ei kuitenkaan voida poistaa, vaan osassa näitä muutos on tehtävä niistä huolimatta. Hyvänä arviointimenetelmänä voidaan ajatella positiivisten vaikutusten suhdetta negatiivisiin vaikutuksiin. Jos arviot osoittavat positiivisten vaikutusten olevan suuremmat kuin negatiivisten, voidaan luokitella muutos kannattavaksi. (Luomala 2008, 67)

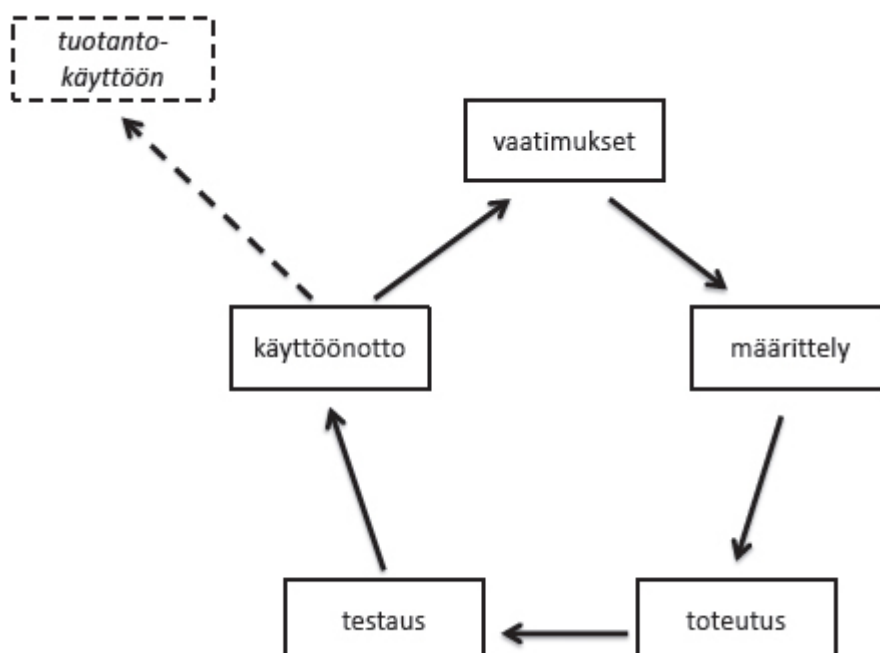
Yleiset ongelmat suurissa muutoksissa tulisi ottaa huomioon. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi työntekijöiden pelko työpaikan menettämisestä ja oman osaamistason riittävydestä muutoksen jälkeen. Joissakin tapauksissa on mahdollista, että työntekijän työhyvinvointi huononee muutoksen myötä. Muutos saattaa muuttaa työntekijän työnkuvaa aiempaa tarkemmaksi ja stressaavammaksi, jonka vuoksi kyseinen henkilö voi vastustaa muutosta. Tunnistaessa nämä ongelmakohdat, on muutoksen johtaminen helpompaa, kun näitä tapauksia varten voidaan valmistautua. (Luomala 2008, 8.) Täsmällisten kuvausten ja muutoksen aiheuttamat vaatimukset tulee kuvata muutossuunnitelmassa. Tässä kohdassa voidaan todeta arvioiden, että työyhteisön hyvinvointi pysyy hyvänä. Aiempia muutosprosesseja voidaan käyttää pohjana uusille muutoksille. Muutossuunnitelmassa pystytään ottamaan kantaa erilaisiin onnistumismahdollisuuksiin vedoten aiempiin kokemuksiin. Savonia-ammattikorkeakoulussa tulisi dokumentoida riittävästi muutoksenhallintaa, jotta esiintyviä ongelmakohtia voitaisiin tarkastella. (Luomala 2008, 89.)

Käyttöönoton toteutuksessa on kaksi päävaihtoehtoa. Projekti voidaan toteuttaa joko vesiputousmallilla tai iteratiivisella mallilla. Kun otetaan käyttöön valmisohjelmisto, johon tehdään kevyt räätälöinti, niin vesiputousmalli sopii tähän paremmin. Iteratiivinen malli puolestaan sopii monimutkaisiin projekteihin ja myös silloin, kun tavoiteltu lopputulos ei ole täysin selkeä. Vesiputousmallissa edetään vaihe kerrallaan, eikä projektin aikana palata takaisinpäin. Jotta vesiputousmalli on toimiva, niin se vaatii tavoitteiden, sekä vaatimusten asettelun kuntoon ennen määrittelyvaihetta. Perusolettamus vesiputousmallissa on, että prosessi toimii ehjänä koko matkan alusta loppuun. (Oksanen 2010, 84)



Kuvio 1. Vesiputousmallin periaate (Oksanen 2010, 84)

Iteratiivisessa mallissa kehityksen kohde puretaan pieniin osiin ja osat tehdään alusta loppuun kerrallaan. Tämä mahdollistaa prosessin toistamisen niin monta kertaa, kuin kehitettäviä osia on projektissa. Iterointi mahdollistaa toteutettavien osien testaamisen yksi kerrallaan ja täten suunnitella tulevia osia. Olennaista iteratiivisessa mallissa on olemassa olevien osien muutokset ja niiden hallinta. Yhden kohteen onnistunut toteutus pystytään helposti mukauttamaan seuraavien toteutuskierroksien aikana. On kuitenkin syytä huomata, että iteratiivinen malli on käytännössä aina kalliimpi työtapa kuin vesiputousmalli. Iteratiivinen malli sopii parhaiten monimutkaisiin ja ennalta arvaamattomiin projekteihin, sillä jatkuvat määrittelykierrokset vähentävät lopputuloksen epäonnistumisen riskiä olennaisesti. (Oksanen 2010, 85)

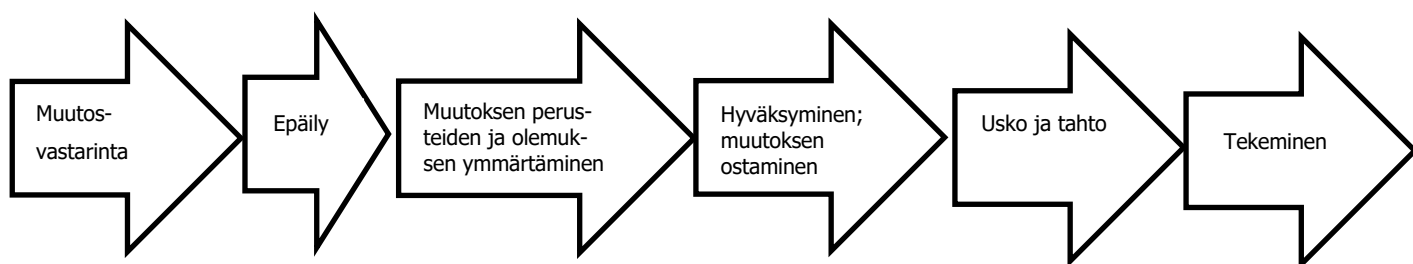


Kuvio 2. Iteratiivisen mallin periaate (Oksanen 2010, 85)

Vertaillen nykytilannetta kahteen malliin voidaan todeta, että vesiputousmalli soveltuu koulutuslaitoksessa tyypillisesti paremmin projektin malliksi, sillä tavoitteet ovat yleensä selkeitä ja järjestelmän tarve on alkuvaiheessa jo selvä. Pieniä muokkauksia pystytään tekemään vielä käyttöönoton jälkeen tarvittaessa. Muutoksia ei kuitenkaan tule kovin usein ja samat tarpeet tyypillisesti kestävät pitkän aikaa ennen muutoksen tarvetta.

2.3 Muutosvastarinta

Muutoshallinnassa tulee odottaa muutosvastarintaa. Kyseinen ilmiö on normaali, mutta ei kuitenkaan saa jäädä pysyväksi tilaksi. Pidemmällä aikavälillä tämän kaltainen tila vahingoittaa muutoksen sidosryhmiä. Osalla muutokseen osallistuvista henkilöistä saattaa olla ajatus positiivisesta muutoksesta, mutta osa taas puolestaan voi reagoida muutokseen hyvinkin negatiivisesti. Jotta muutosvastarinta voitaisiin saada mahdollisimman pieneksi, on syytä ottaa huomioon muutosta kyseenalaistavat kysymykset ja kommentit. Yhteiset kanavat ovat tärkeitä, kun keskustellaan tulevasta muutoksesta. Tässä tehokkaita tapoja ovat yhteiset keskustelutuokiot pienissä ryhmissä, jossa jokainen pysyy ilmaisemaan ajatuksensa muutokseen liittyen. Osa vastustajista voivat vastustaa muutosta lievästi tai osa voimakkaasti. Suurena haittana tässä voidaan pitää hyvin paljon vastustavien henkilöiden negatiivisuuden jatkuvuutta. Pahimmillaan pitkäkestoinen muutosvastarinta haittaa työntekeä ja työntekijöiden välisiä suhteita. Tässä tapauksessa on kyse vakavasta muutosvastarinnasta. Tämä saattaa estää koko muutoksen toteutumisen. Hallitussa muutosvastarinnassa voi olla kuitenkin hyötyä mm. muutoksen toteutumisen sujuvuuden kannalta. Taas, jos muutosvastarintaa ei ole kokonaan, niin aiheesta keskusteleminen saattaa jäädä kokonaan, mikä taas saattaa aiheuttaa väriä asioiden implimentointia. (Jokinen 2005, 1-2, 14-15)



Kuvio 3. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)

2.4 Muutoksen toteuttaminen

CRM-järjestelmästä saatava hyöty on hyvin riippuvainen siihen annetusta koulutuksesta. Järjestelmää käyttävien tulee ymmärtää, kuinka järjestelmä toimii. Muuten käytössä olevaa CRM-järjestelmää voidaan käyttää väärin tai jopa jätetään käyttämättä kokonaan. Erilaisia koulutusmenetelmiä CRM-järjestelmän käyttöönottoa varten ovat työpajatyöskentelyt, koulutusseminaarit ja ryhmätyöskentely. Tämän kaltaisissa koulutuksissa on erittäin tärkeää, että paikalla perehdyttämässä on ammattilainen, joka pystyy avustamaan koulutettavia henkilöitä haasteiden kanssa. Näiden toimenpiteiden avulla pystytään saamaan järjestelmästä paras hyöty irti. (Superoffice 2020)

Alusta alkaen yrityksen johdon yhteistyö kohti yhteistä tavoitetta on avainasemassa. Heidän toimintatapansa ovat merkittäviä, sillä muut johtoryhmän alaiset sidosryhmät vievät päätettyjä asioita alaspäin hierarkiaa pitkin. Esimiesten tehtävänä on näyttää esimerkkiä, joka luo yhteishenkeä ja luo yleistä muutoksen hyväksyntää. Kunnan johtaja, joka saa työyhteisön motivoitumaan ja tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen on avainasemassa. (Luomala 2008, 22-23) Yrityksen omat tavoitteet tulee ottaa huomioon toteutusta tehtäessä. Nämä tavoitteet voidaan jaotella yleisiin tavoitteisiin ja organisaation sisäisen dynamiikan tavoitteisiin. Yleisissä tavoitteissa ovat esimerkiksi taloudelliset tavoitteet, asiakkaiden tarpeet tai kumppanuuksien kehittäminen eri yritysten kanssa. Sisäisiin dynamiikan tavoitteisiin taas kuuluu henkilöstön kehittäminen ja osallistumismahdollisuudet. Molemmat näkökulmat tulisi ottaa huomioon muutoksen johtamisessa päämäärä mielessä. (Luomala 2008, 45.)

Muutoksesta vastaaville henkilöille tulisi järjestää sopivia koulutuksia, jotta he ovat tarpeeksi päteviä viemään muutosta eteenpäin. Jokaisella esimiehellä on oma työryhmänsä, jonka hän tuntee. Näihin hänelle on mahdollisuus ottaa kantaa ja toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Yhden esimiehen työryhmä saattaa erota hyvinkin paljon toisen esimiehen työryhmästä. Vaikuttavina tekijöinä on esimerkiksi työtehtävät ja työryhmän sisäinen työkokemus. Nämä näkökulmat huomioituna muutos on helpompi tuoda esille ja antaa sidosryhmille mahdollisuus vaikuttaa. Tällä tavalla saadaan voimistettua sitoutumista. Olennainen huomion kohta on siinä, että muutosjohtamisessa tulee olla läsnä.

Kaikkien osallistuvien näkökulma on Savonia-ammattikorkeakoulun muutoksessa tärkeää, sillä tavoitteena on osallistaa jokainen CRM-järjestelmään pääsevä henkilö sen käyttöön. Monella työntekijällä saattaa olla hyvin erilaisia näkemyksiä ohjelmiston toiminnasta ja siitä, miten sitä olisi paras käyttää. Suuren käyttäjäryhmän kesken on kuitenkin pystyttävä antamaan linjat, joita tulee käyttää ohjelmiston kanssa. Kommunikaatio on pidettävä yllä eri toimihenkilöiden kanssa, jotta näitä linjoja pystytään muokkaamaan sopiviksi.

2.5 Viestintä muutoksessa

Asioista tulee tiedottaa koko käyttäjäryhmän kesken. Kaikilla käyttäjillä on sähköposti käytössään ja he seuraavat sitä tietyn väliajoin. Tämän vuoksi sähköpostin käyttäminen tiedottamisvälineenä on hyödyllistä. Se on myös paikasta ja ajasta riippumaton, jonka vuoksi se pysyy tehokkaana ja kaikkien ulottuvilla. Uusista ominaisuuksista tulisi järjestää koulutuksia, joihin kaikilla käyttäjillä olisi pääsy. Näiden tueksi olisi hyvä valmistaa materiaalia, jonka jokainen pystyy löytämään ongelmatapauksissa. Yhtenä esimerkkinä yhteinen intranet, eli esim. Onedrive tai Santra olisi käteviä työkaluja. Tiedottamisen puuttuessa kokonaan, henkilöstö saattaa kuvitella vastauksia omiin kysymyksiinsä. Tästä syystä on tärkeää kaikkien olla tietoisia muutoksen suunnasta, jotta muutosvastarinta saadaan vähentymään ja muutosprosessi nopeutumaan. (Tuominen 1998, 304.) Tiedon jakamisessa on olennaista huomioida kohderyhmä. Osa tiedosta ei välttämättä edistä jokaisen henkilön osaamista. Henkilöstön perehdyttämisessä voidaan käyttää perusteluja, jolla tuodaan esille muutoksen oikeita vaikutuksia ja hyötyjä. Näkökulmana voitaisiin mieltää työntekijöiden jokapäiväistä arkea ja sitä, miten muutokset tulevat vaikuttamaan työhön. Tiedottamisen ajankohtien huomioiminen suuren käyttäjäkunnan kanssa on haastavaa, mutta erityisen tärkeää, jotta mahdollisimman moni saa tarpeellisen

tiedon oikeaan aikaan. Esimerkiksi, jos työpaikalla on tapana lukea informaatiota sisältäviä uutisia lounastauon aikana, voidaan tätä hyödyntää tässä kohdassa. Hyvin ajastettu tiedon lähettäminen lisää kaikkien tietoisuutta ja parantaa kommunikaatiota aihetta koskien. Joissakin tapauksissa olisi syytä huomioida tiedon antaja. Joillakin työntekijöillä voi olla toive saada uusimmat tiedot lähiesimieheltä, jolloin kannattaa miettiä tiedon jaon vastuuta. (Tuominen 1998, 304.) On myös hyvä huomata, että todellinen oppiminen tapahtuu oivaltamisen kautta. CRM-järjestelmää opettaessa ei pidä opettaa matkimaan työn suoritusta, vaan opastaa kuinka tiettyjä asioita voidaan tehdä tiettyjen rajojen puitteissa. Muita mahdollisia näkökulmia viestintään ovat työaikaan ja organisointiin tulevat muutokset. (Luomala 2018, 10)

Newboldin ja Scholesin (1997) mukaan voidaan erilaiset viestintätavat jaotella ryhmiin. Nämä ryhmät ovat kasvokkaisviestintä, tapahtumat, graafinen, eli painettu viestintä, sähköinen viestintä, tietokonepohjainen viestintä sekä organisaation kokonaisviestintä. (Juholin 1999, 139–141)

2.6 CRM:n hyödyt koulutuslaitoksessa

Asiakkuuksienhallintajärjestelmää tulisi käyttää organisaation sisällä suunnitelman mukaan, jotta siitä saadaan paras hyöty irti. Toteuttamalla tehtyjä suunnitelmia voidaan saada seuraavanlaisia ydinhyötyjä CRM-järjestelmästä:

1. Oikeiden asiakkuuksien tunnistaminen

CRM-järjestelmä pystyy keräämään ja tuottamaan tietoa asiakkaista ja tarkastelemalla niiden eri tunnusmerkkejä. Tällä keinolla on mahdollista tunnistaa kannattavia asiakkaita. (Parvatiyar & Sheth 2001, 5). Asiakaspääomaa voidaan luoda myös tunnistamalla oikeita asiakkaita. Keskittymällä oikeisiin asiakkaisiin voidaan luoda parempia tuotteita ja palveluita eri asiakkaille. (Richards & Jones 2008, 123, 126). Tunnistettaessa palveluiden kohderyhmä, voi asiakastyytyväisyys ja tuottavuus parantua. Samalla voidaan välttyä keskittymästä asiakkaisiin, joilla ei ole erityistä potentiaalia kasvaa asiakasluokituksessa.

2. Viestintäkanavien kokonaisvaltainen tarjonta

Toimivalla viestinnällä voidaan parantaa yrityksen brändipääomaa. Tuotteiden ja palveluiden löytyessä helposti eri kanavista, voidaan olettaa asiakaskontaktien määrän kasvavan. Osa asiakkaista saattaa huomaamattaan havaita eri palveluita ympärillään, vaikka ei olisikaan erityisesti hakenut palvelua tai tuotetta juuri kyseiseltä toimijalta. Samalla yritys tuo omaa brändiään esille. Tällainen brändin ulossuuntautuminen voi tuoda myyjille mahdollisuuksia ulottua markkinoille, jonne se ei aikaisemmin ole suuntautunut. (Richards & Jones 2008, 123, 126)

3. Myynnin parantuminen

Tiedon reaaliaikaisuus helpottaa uusien asiakkaiden saantia. Mahdollisimman kattavan informaation hallinta antaa mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaaseen suurimmalla mahdollisella tavalla, kuten myös brändillään ja asiantuntemuksellaan. Asiakastietojen saatavuus myös antaa mahdollisuuden tehdä asiakkaille erikoistarjouksia. Monessa tapauksessa yrityksen arvo paranee, sekä asiakassuhteet vahvistuvat. (Richards & Jones 2008, s. 123, 126)

4. Personoitu markkinointi

Personoitu markkinointi tarkoittaa sitä, että markkinointia voidaan kohdistaa tietyille asiakassegmenteille. Vahvasti asiakassuuntautunut organisaatio pystyy suunnittelemaan markkinointiaan paremmin, sillä työntekijöiden asiakastuntemus on paremmalla tasolla. (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez 2011, 439).

5. Tuotteiden sekä palveluiden räätälöinti

Jotta voidaan räätälöidä tuotteita asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi, tarvitaan luotettavaa tietoa yrityksen asiakkaista. (Richards & Jones 2008, s. 123). Luotettavan tiedon avulla voidaan varmistua siitä, millaisia tuotteita halutaan. (Ko et al. 2008, 66). Tuottamalla positiivisia kokemuksia asiakkaille räätälöidyillä tuotteilla yritys pystyy kehittämään brändi-imagoansa. (Richards & Jones 2008, 126)

6. Tehokkuuden parantuminen asiakaspalvelussa

Käyttämällä hyväksi asiakasyrityksen asiakastietoja voidaan parantaa asiakkaiden palvelukokemusta. Asiakkaalle palvelukokemuksesta syntyy täten myös yrityksen arvopääomaa. (Richards & Jones 2008, 123, 127)

7. Hinnoittelu

CRM:n avulla voidaan rakentaa hinnoittelusta yksilöllisempää. Hinnoittelua voidaan kohdentaa esimerkiksi tietyille markkinalle suuremmaksi, kun taas heikommin menestyvillä markkinoilla hintaa voidaan laskea. Käyttämällä oikeanlaista hinnoittelua, voidaan asiakkaiden tyytyväisyyttä, arvopääomaa ja arvostusta yritystä kohtaan lisätä. (Richards & Jones 2008, 123, 127) Hyödyntämällä tehokkaampaa hinnoittelua voidaan myös maksimoida yrityksen tuottoja, samalla parantaen asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Muut hyödyt ovat sellaisia, joita saavutetaan ydinhyötyjen tuloksena. Kahraman et al. (2011, 1) ovat koonneet seitsemän merkittävintä hyötyä, jotka voidaan saada ydinhyödyistä:

- yrityksen tehokkuuden kasvu
- kustannuksien aleneminen
- kannattavuuden kasvu
- myynnin kasvu

- asiakasarvon luominen
- asiakasuskollisuuden paraneminen
- asiakastyytyväisyyden paraneminen.

Eli voidaan todeta, että CRM-järjestelmän avulla voidaan saada irti monia erilaisia hyötyjä hyvin monipuolisesti.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmää valittaessa arvioitiin tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvien henkilöiden tilannetta ja miten heiltä saataisiin mahdollisimman täsmällistä tietoa siten, että vastauksista saataisiin luotettavia ja kattavia. Tutkimuksessa oli tärkeää tavoittaa kaikki perusjoukkoon kuuluvat henkilöt, jotta vastaustuloksista voitaisiin havaita kohtia, johon voitaisiin puuttua tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Merkittävää on huomata, että perusjoukkoon kuuluu hyvin paljon erilaisissa työtehtävissä olevia ihmisiä, jonka vuoksi oli tärkeää saada mahdollisimman monen henkilön näkökulma huomioidua tutkimuksessa. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena (VirtuaaliAMK s.a.). Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös riippuvuuden vertailu, jota ei laadullisessa tutkimuksessa voida samalla tavalla tutkia. Tutkimuskysymyksessä halutaan selvittää taustalla olevia haasteita, joita voidaan selvittää määrällisen tutkimuksen menetelmien avulla. Myös tutkimuksen aikataulu otettiin huomiioon. Lähes sadan henkilön kokonaistutkimusta tehdessä ei ollut aikataulullisesti järkevää haastatella jokaista henkilöä erikseen. Tutkimuskysymykset myös käsittelevät osittain arkaluontoisia kysymyksiä, jonka vuoksi kasvotusten, tai puhelimitse suoritettu haastattelu ei olisi tässä tapauksessa sopivaa. Hyvin tärkeä asia kyselyssä oli pystyä pysymään anonyymina, jolloin vastaukset ovat totuudenmukaisia ja asiat kerrotaan miten vastaajat kokevat niiden olevan. (Heikkilä 2014) Alla on listattu Heikkilän mukaan eri tiedonkeruumenetelmien ominaisuuksia.

TAULUKKO 2. Kvantitatiivisen aineiston tiedonkeruumenetelmiä (Heikkilä 2014).

Ominaisuus	Henkilökohtainen haastattelu	Puhelinhaastattelu	Postikysely	Internet-kysely
Vastausprosentti	Yleensä korkea	Yleensä korkea	Usein alhainen	Riippuu kohdejoukosta
Haastattelijoiden tarve	Suuri	Selvästi pienempi kuin henkilökohtaisessa haastattelussa	Ei tarvita	Ei tarvita
Haastattelijan vaikutus	Suuri	Pieni	Vältetään	Vältetään
Vastausten saannin nopeus	Melko nopea	Nopea	Hidas (varsinkin uusintakyselyssä)	Nopea
Pitkän kyselylomakkeen käyttömahdollisuus	Hyvä	Melko huono (saa kestää korkeintaan 15–20 min)	Hyvä, mutta kato lisääntyy lomakkeen pidentyessä	Hyvä, mutta kato lisääntyy kysymysten lisääntyessä

Ominaisuus	Henkilökohtainen haastattelu	Puhelinhaastattelu	Postikysely	Internet-kysely
Arkaluontoisten kysymysten käyttömahdollisuus	Huono	Huono	Hyvä	Hyvä
Avointen kysymysten käyttömahdollisuus	Hyvä	Melko hyvä	Huono, jätetään usein vastaamatta	Huono, jätetään usein vastaamatta
Vastausten tarkkuus	Hyvä	Hyvä	Kyseenalainen	Kyseenalainen
Väärinkäsitysmahdollisuus	Pieni	Melko pieni	Suuri	Suuri
Mahdollisuus tietää, kuka on vastannut	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Oheismateriaalin käyttömahdollisuus	Hyvä	Ei ole	Hyvä	Hyvä
Lisähavaintojen tekemahdollisuus	Hyvä	Melko hyvä	Ei ole	Ei ole

3.2 Tutkimuksen perustiedot

Tutkimuksen perusjoukko koostuu 97 toimihenkilöstä, joille on tarkoitus implimentoida CRM-järjestelmän käyttö osaksi tavallisia työtehtäviä. Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat henkilöt ovat todella kiireisiä, sekä valmiiksi todella työllistettyjä ja sen vuoksi tutkimukseen osallistuminen tulee olla nopeaa ja vaivatonta. Vastausaika suunniteltiin 5-7 minuutin välille näiden kriteerien asettamana. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvantitatiivisen menetelmän suuren otannan vuoksi. Tutkimuksen luotettavuuden ylläpitämiseksi kaikille perusjoukkoon kuuluville henkilöille tehtiin samanlainen kysely, sillä tutkimuksen luonne on hyvin henkilökohtainen ja yksilöllisten henkilöiden välillä on suuria eroja esimerkiksi johtamisen tyylessä ja motivoituneisuudessa.

Kysely lähetettiin jokaiselle toimihenkilölle sähköpostin välityksellä ja asiaa markkinoitiin toimeksiantajan puolesta perusjoukkoon kuuluville toimihenkilöille otannan onnistumiseksi. Tarpeen mukaan perusjoukkoon kuuluvan toimihenkilön esimies vaatii kyseistä henkilöä vastaamaan kyselyyn osana työtehtäviään. Tällä tavalla voitaisiin varmistaa, että lähes kaikki toimihenkilöt vastasivat kyselyyn (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 1 §). Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa nykytilanteesta ja saatujen vastausten perusteella antaa toimintaohjeita kehittämistyön tueksi. Kysyty aineisto käsiteltiin anonymisti, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman todellisuutta kuvaavia. Kysely pidettiin auki yhteensä noin kaksi viikkoa, jonka aikana lähetettiin kolme muistutusviestiä.

3.3 Tutkimuksen rakenne

Heti suunnitteluvaiheessa lähdettiin selkeästi tekemään määrällistä kyselyä ennakkoon määritellylle perusjoukolle, sillä perusteella, kenellä on voimassa olevat tunnukset käytössä olevaan järjestelmään. Lähtökohdana tutkimukselle oli kyselyn anonymisuus, sillä perusjoukkoon kuuluva porukka on suhteellisen pieni ja eri sidosryhmät tuntevat toisensa hyvin. Anonymisuudella haettiin mahdolli-

simman avoimia vastauksia mahdollisimman kattavissa määrin, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia otannan kesken. Kyselyä suunniteltiin aktiivisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa keskustelujen muodossa. Keskustelujen aikana selvitettiin tarkemmin toimeksiantajan toiveita ja mitä tällä tutkimuksella halutaan saada selville. Ennakkoon perusjoukosta tiedettiin työskentelyyn liittyvät pääsääntöiset roolit organisaatiossa. Tarkemman tiedon saamiseksi tutkittavilta kysyttiin myös heidän työtehtävänsä. Näiden tietojen avulla pystyttiin vertailemaan saatuja vastauksia muihin kysymyksiin. Nämä tiedot kuitenkin pidettiin hyvin yleisellä tasolla anonyymisuuden suojelemiseksi. Tämän jälkeen muutoksenhallinnan keskeisimmät teemat valittiin. Kyselyn suunnittelun jälkeen kyselylomake käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen kyselylomake luotiin Webropol-järjestelmään lähettämistä varten. Kyselylomake lähetettiin saatekirjeineen toimeksiantajan antaman yhteystietolistauksen henkilöille, jotka kuuluvat tämän tutkimuksen perusjoukkoon.

Tutkimus oli auki noin kahden viikon ajan, jonka aikana lähetettiin kolme muistutusviestiä kyselyyn vastaamiseksi. Ennen ensimmäistä Webropolin kautta lähetettyä sähköpostia, lähetettiin markkinoiva viesti toimeksiantajan puolesta. Tämän tarkoitus oli saada perusjoukon henkilöille tieto kyselystä etukäteen, jotta otos paranisi. Viimeisin muistutusviesti tehtiin yhteisviestinä toimeksiantajan kanssa, jotta esimiehen läsnäolo ja toimintavalta huomioitaisiin viestiä lukiessa. Kyselyn sulkeutuksessa otanta käytiin läpi ja hyväksyttiin, jonka jälkeen siirryttiin itse tulosten arviointiin.

Vaikeisiin ongelmiin ei yleensä löydy vain yhtä syytä, vaan ongelmat ovat kehittyneet monesta pienemmästä puutteesta. Työntekijän motivaatioon olennaisesti vaikuttaa hänen osaamisensa ja esimiehen toiminta (Svärd 2019). Puolestaan esimiehen toiminnassa saattaa näkyä motivaatioon liittyviä tekijöitä ja kiirettä. Esimies kuitenkin vastaa alaistensa toiminnasta ja on täten vastuussa heidän toiminnastaan. Tällä perustella voidaan olettaa, että ongelmat kumpuavat vähintäänkin johtavasta elimestä tai esimiesasemassa toimivista henkilöistä. Puutteita voi myös löytyä järjestelmästä itseltään, järjestelmän käytön motiiveista ja osaamiseen liittyvistä tekijöistä. Keskeisenä tekijänä tulee selvittää, kannustaako järjestelmä käyttämään sitä, vai pidetäänkö tieto pois järjestelmästä jonkin muun syyn takia. (Luomala 2008) Tutkimuksen hypoteesina on, että käyttöönoton haasteet ovat kokonaisuus kaikkia edellä mainittuja aiheita.

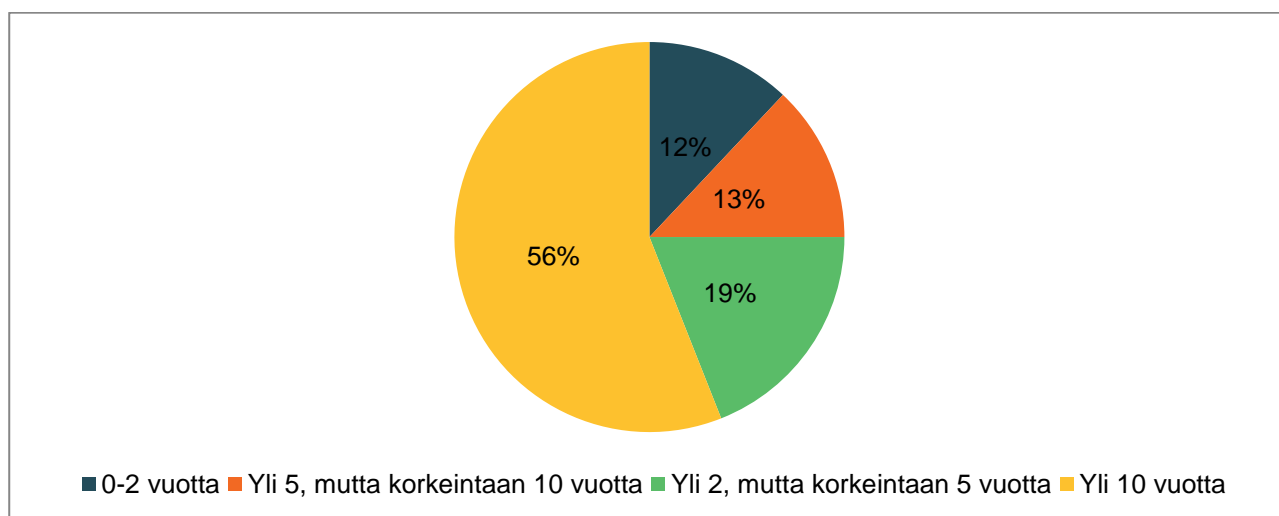
4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään kyselyn otantaa ja kyselyn vastaustuloksia. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Kyselyn tulokset käsitellään ennaltamäärättyjen teemojen mukaisesti. Teemoja ovat taustatiedot, osaaminen, motiivit, sitoutuneisuus ja CRM:n tulevaisuuteen liittyvällä avoimella kysymyksellä. Kyselyn kysymykset ovat jaettuna edellämainittuihin teemoihin sen perusteella, mihin kyseinen kysymys liittyy. Kaikki kysytyt kysymykset edustavat omalla tavallaan kyseistä teemaa. Saatuja tuloksia käsitellään kysymys kerrallaan, jossa kerrotaan kysymyksen saaduista tuloksista ja havainnollistetaan kuvion avulla.

Kysely lähetettiin yhteensä 97 henkilölle. Tutkimuksen otannaksi muodostui 49 % perusjoukosta, eli $n=48$. Katoa kyselyssä oli 51 %, joka vastaa 49 henkilöä. Kuitenkin yksi kyselyn saajista ilmoitti sähköpostilla kuuluvansa kohderyhmän ulkopuolelle työtehtävien muututtua eikä vastannut kyselyyn, jonka vuoksi hänet luokitellaan katoon. Tämän lisäksi katoon kuuluu myös viisi perusjoukkoon kuuluvaa henkilöä, joita ei pystytty tavoittamaan sähköpostitse oletettavasti organisaation tietoturvasyistä.

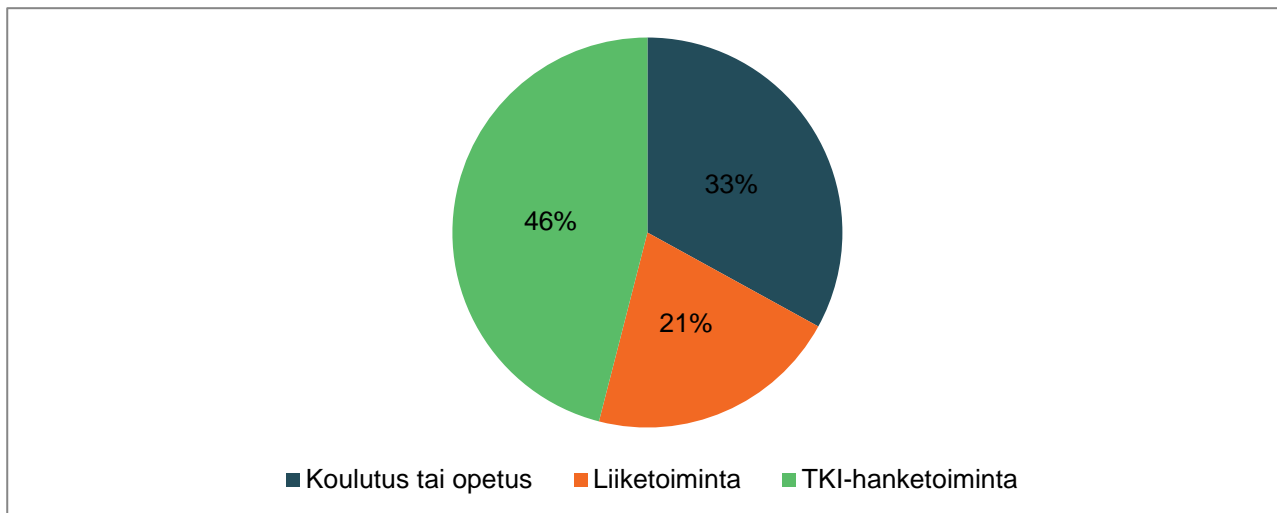
4.1 Taustatiedot

Kuvio 4 havainnollistaa työvuosien määrän Savoniassa. Kyselylomakkeessa vaihtoehdot jaettiin neljään merkittävimpään luokkaan, josta vastaaja valitsi häntä kuvaavan vaihtoehdon. Suurin osa vastaajista on ollut töissä Savoniassa yli 10 vuotta, eli 56 % ($n=27$), kun taas yli 5, mutta korkeintaan 10 vuotta 13 % ($n=6$) ja yli 2, mutta korkeintaan 5 vuotta 19 % ($n=9$) ja 0–2 vuotta työskennelleitä on vain 12 % ($n=6$). Tutkimuksesta saadaan kaikkia luokkia edustettua, mutta pienehkön otoskoon vuoksi alle 10 työsuhteen vuosien luokan vastaukset eivät ole välttämättä erittäin luotettavia.



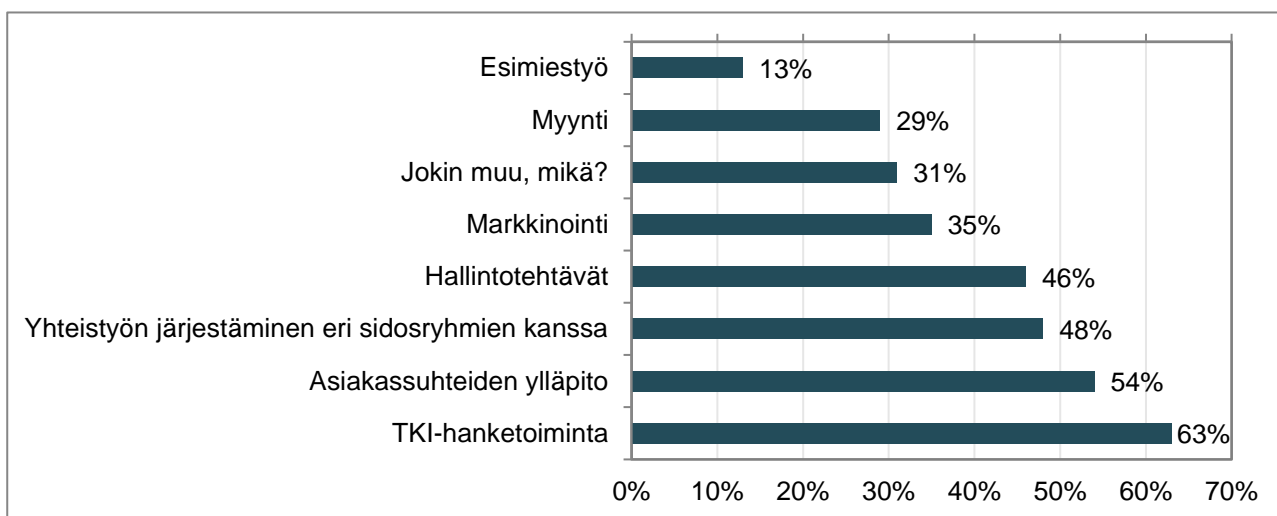
KUVIO 4. Työvuosien määrä ($n=48$)

Kuviossa 5 havainnollistetaan eri rooleja Savonian sisällä. Selkeästi suurin rooli on TKI-hanketoiminta, johon kuuluu 46 % (n=22) vastaajista. Toiseksi suurimpana roolina on koulutus tai opetus, johon puolestaan kuuluu 33 % (n=16) vastaajista. Vähiten edustettuun rooliin, eli liiketoimintaan, kuuluu 21 % (n=10) vastaajista. Eri roolit ovat jakautuneet aika tasaisesti keskenään, joten eri roolien välisiä näkemyksiä on hyvin edustettuna otoskokoan nähden.



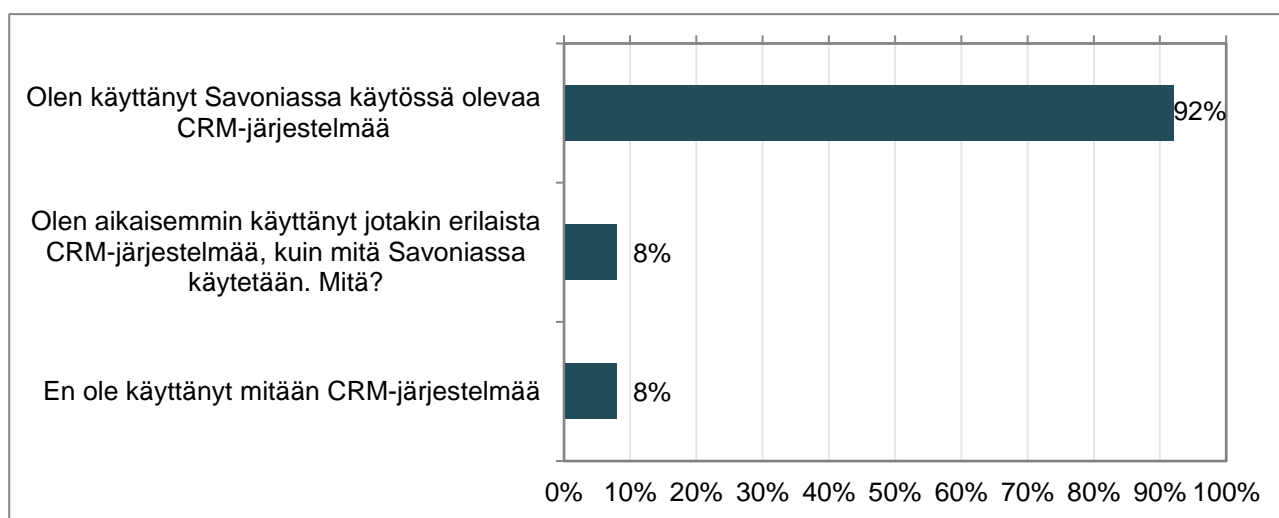
KUVIO 5. Ensisijainen rooli (n=48)

Savoniassa erilaisia työtehtäviä on paljon. Kuviossa 6 esitellään vastaajien eri työtehtäviä. Vastaukseen on voinut valita monta eri vastausvaihtoehtoa. Esimiestyötä tekee 13 % (n=6), myyntiä 29 % (n=14), muita tehtäviä 31 % (n=15), markkinointia 35 % (n=17), hallintotehtäviä 46 % (n=22), yhteistyön järjestämistä eri sidosryhmien kanssa 48 % (n=23), asiakassuhteiden ylläpitoa 54 % (n=26) ja TKI-hanketoimintaa 63 % (n=30). Jokin muu, mikä? - avointen vastausten merkittävimpinä tehtävinä kuuluvat opetukseen liittyvät – ja erilaista koordinoitua vaativat tehtävät.



KUVIO 6. Työtehtävät (n=48)

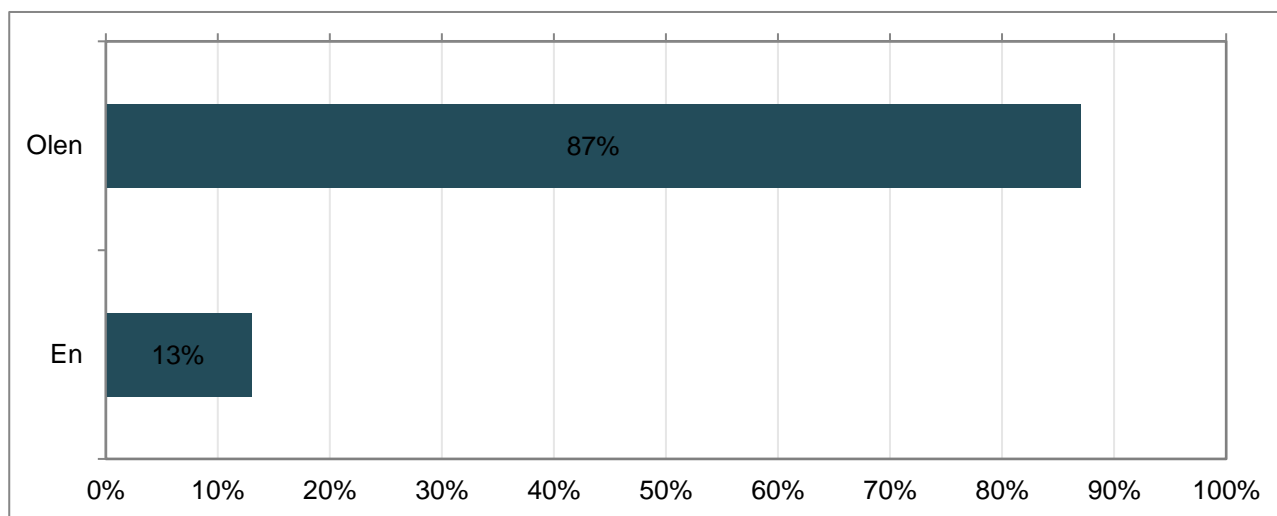
92 % (n=44) vastaajista on käyttänyt Savoniassa käytössä olevaa CRM-järjestelmää. Tämän lisäksi 8 % (n=4) on myös käyttänyt jotain toista CRM-järjestelmää. 8 % (n=4) ilmoitti, etteivät ole käyttäneet mitään CRM-järjestelmää. Avoimia kysymyksiä tarkasteltaessa kolme ilmoitti käyttäneensä useampaa eri järjestelmää. Yksi näistä neljästä henkilöstä ei kertonut asiasta sen enempää tietoa. Voidaan kuitenkin sanoa, että lähes kaikilla Savoniassa käytettävä CRM-järjestelmä on ainut asiakkaidenhallintajärjestelmä, jota he ovat käyttäneet. Webropolissa tarkemmin tarkastellessa vastauksia eri ryhmien välillä selvisi, että Savonian CRM-järjestelmää käyttämättömiä henkilöistä kolme on ollut Savoniassa töissä yli 10 vuotta ja yksi henkilö on ollut 0–2 vuotta. Näistä kolme henkilöä ilmoitti, että CRM-järjestelmä ei auta tai helpota työtehtäviään, kuten kuviossa 16 on esitetty. Nämä kolme vastaajaa samalla ilmoittivat, että järjestelmä ei myös kannusta käyttämään sitä, kuten kuviossa 20 on kuvattu.



KUVIO 7. CRM-järjestelmien käyttöhistoria (n=48)

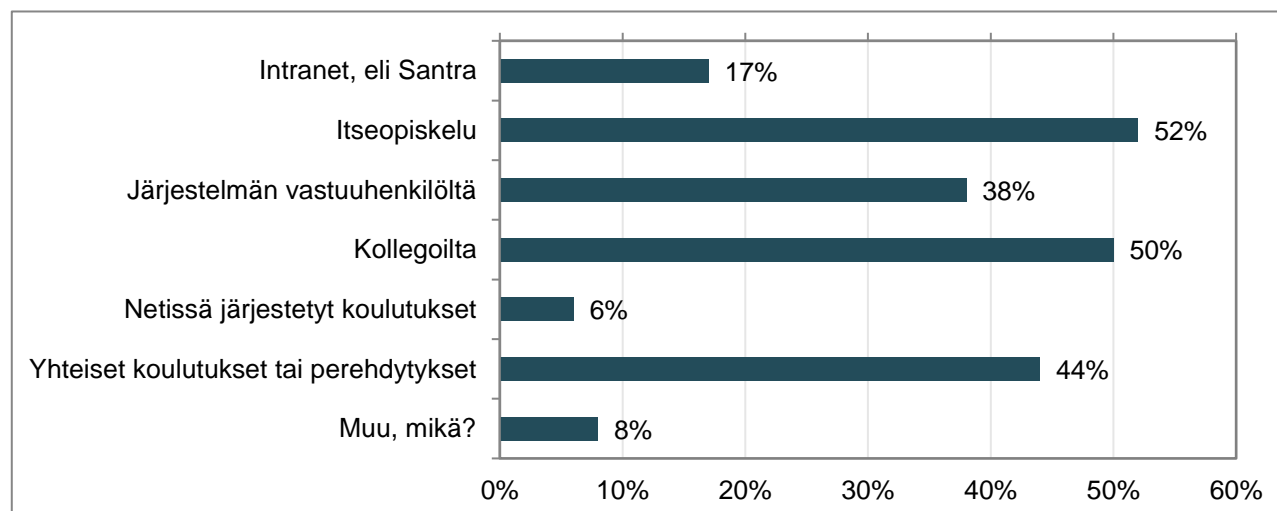
4.2 Osaaminen

87 % (n=42) vastaajista ilmoitti tietävänsä järjestelmän käyttötarkoitukset, kun taas 13 % (n=6) ei ole näistä tarkoituksista tietoisia. Webropolissa verratessa tietämättömien ryhmää CRM-järjestelmää käyttäneisiin, yllättäen 75 % vastaajista, jotka eivät ole käyttäneet CRM-järjestelmää, tietävät sen käyttötarkoitukset. Kaikki tietämättömät olivat vastanneet kuvion 11. kysymykseen, että perehdytystä järjestetään liian vähän. Kuvion 12. kysymykseen neljä vastasi ei lainkaan, sekä yksi vastasi vähän, sekä paljon. Perehdytykseen osallistumiseen verratessa voidaan myös todeta, että lähes kaikki näistä henkilöistä eivät ole pystyneet osallistumaan perehdykseen, sillä heillä ei ole ollut tietoa perehdytyksestä tai heillä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua perehdytykseen.



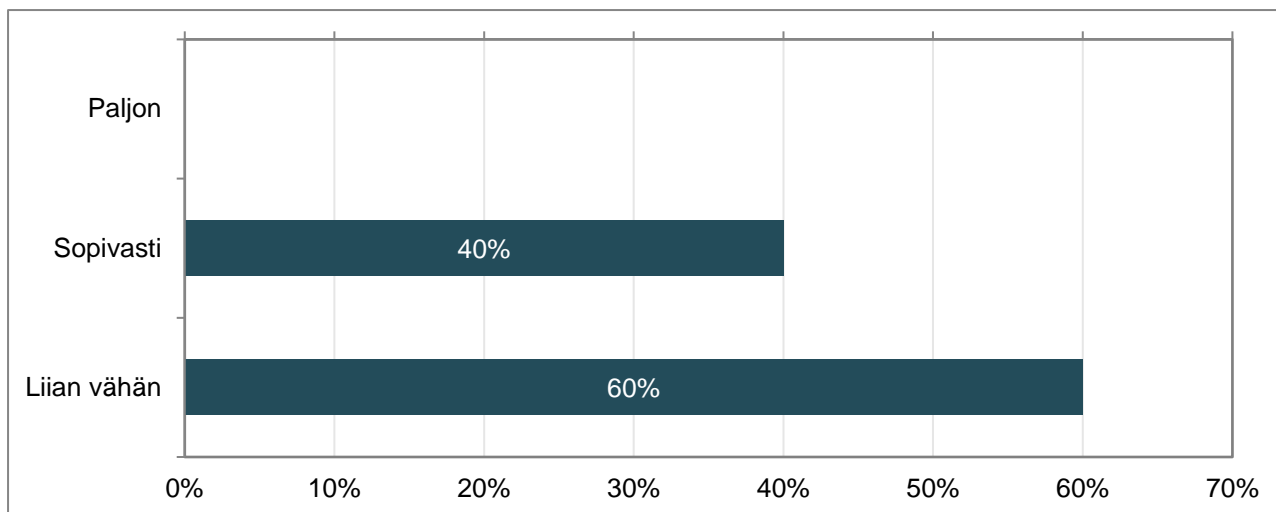
KUVIO 8. Tietoisuus CRM:n käyttötarkoituksista ja käytettävyydestä (n=48)

Kuviossa 9 kerrotaan perehdytystavat. 17 % (n=8) saa tietoa intranetistä, 52 % (n=25) itseopiskelulla, 38 % (n=18) järjestelmän vastuuhenkilöltä, 50 % (n=24) kollegoilta, 6 % (n=3) netissä järjestetyistä koulutuksista, 44 % (n=21) yhteisistä koulutuksista tai perehdytyksistä ja 8 % (n=4) jollain muulla tavalla. Muu vaihtoehtoa on käytetty vain en osaa sanoa – valintana avoimia vastauksia tarkistellussa.



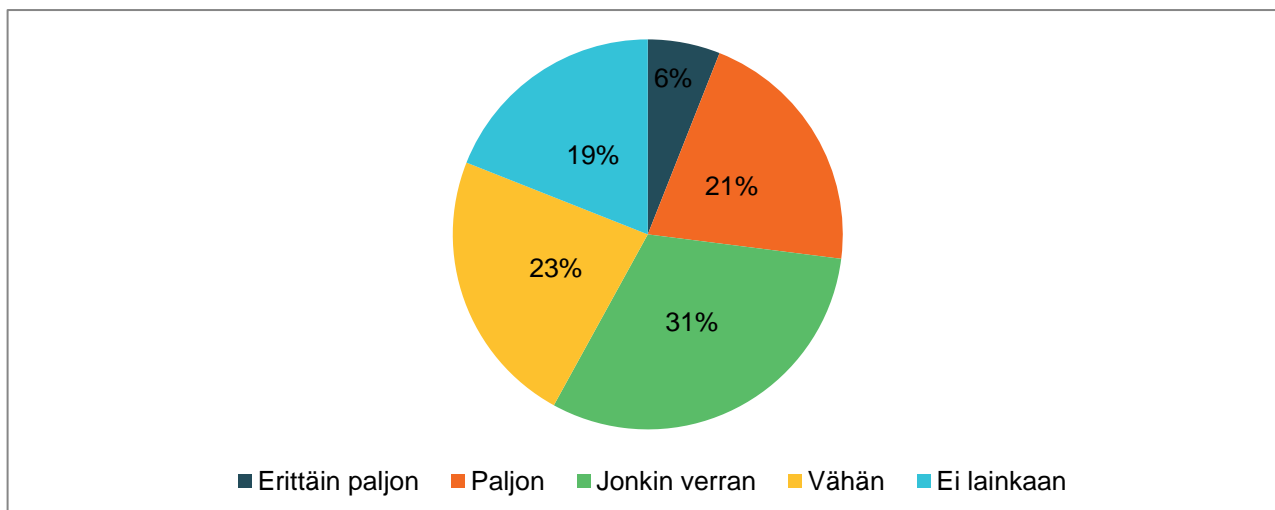
KUVIO 9. Perehdytysmenetelmät (n=48)

Kuvio 10 mukaan 60 % (n=29) vastaajista ilmoittaa saaneensa perehdytystä liian vähän, sekä 40 % (n=19) saaneensa perehdytystä sopivasti. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ilmoittanut, että perehdytyksen määrä olisi ollut paljon-tasolla. Huomionarvoista on kuitenkin se, että sopivasti vastanneet ovat keskimääräisesti kokeneet perehdytyksen parantaneen heidän osaamistaan huomattavasti enemmän, kuin liian vähän vastanneet. Sopivasti vastanneet saivat keskiarvon 2,58 arvon, kun taas liian vähän vastanneet 3,72 (1 erittäin paljon – 5 ei lainkaan).



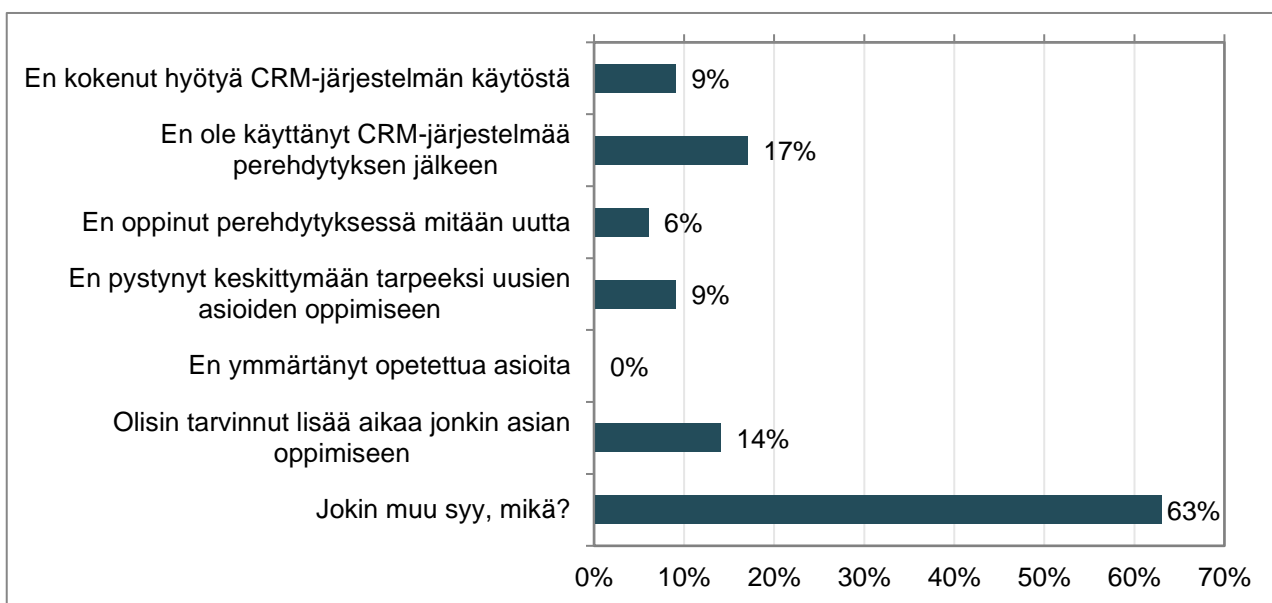
KUVIO 10. Perehdytyksen määrä (n=48)

Kuviossa 12 havainnollistetaan perehdytyksen laatua. Vastaajista 6 % (n=3) ilmoitti perehdytyksen lisänneen heidän osaamistaan erittäin paljon. 21 % (n=10) puolestaan ilmoitti lisänneen osaamistaan paljon, kun taas 31 % (n=15) jonkin verran, 23 % (n=11) vähän ja 19 % (n=9) ei lainkaan. Keskiarvoltaan perehdytyksen laatu on 3,27, sekä vastausten mediaani on 3, eli jonkin verran. Tämä siis tarkoittaa, että perehdytyksen laatu on ollut hieman heikompaa, kuin jonkin verran. Korrelaatiokerroin kuvioitten 11 ja 12 välillä on 0,48, eli perehdytyksen määrällä ja laadulla on hieman korrelaatiota keskenään.



KUVIO 11. Osaamisen parantaminen perehdytyksellä (n=48)

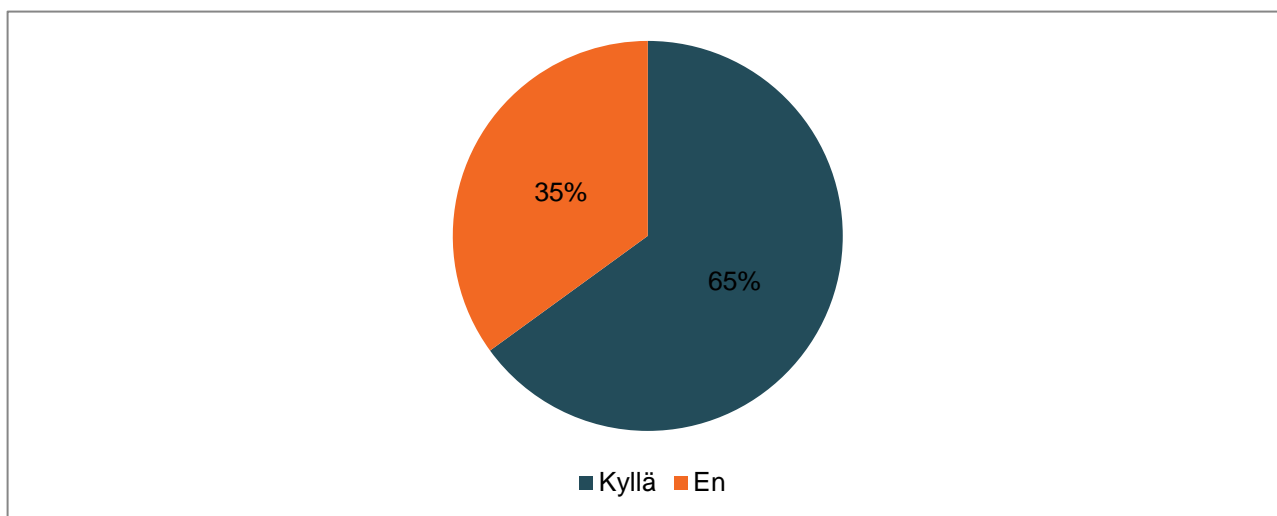
Kuviossa 12 on havainnollistettu kuvion 12 jonkin verran ja ei lainkaan välisen osaamisen lisäämisen vähäisyyden syitä. 9 % (n=3) ilmoitti, ettei koe hyötyä CRM-järjestelmästä. 17 % (n=6) ei ole käyttänyt CRM-järjestelmää perehdytyksen jälkeen, 6 % (n=2) ei oppinut perehdytyksessä mitään uutta, 9 % (n=3) ei pystynyt keskittymään uusien asioiden oppimiseen, 0 % (n=0) ei ymmärtänyt opetettua asiaa, 14 % (n=5) olisi tarvinnut lisää aikaa oppimiseen ja 63 % (n=22) ilmoitti jonkin muun syyn. Eräs merkittävä muu syy perehdytyksen laadun heikkoudelle on käytön tarpeen vähäisyys. 6 vastaajaa käyttää järjestelmää harvoin, jolloin moni toiminnallisuus unohtuu ja joutuu opettelemaan asioita aina uudelleen. 12 vastaajaa puolestaan ilmoitti, että ovat saaneet liian vähän perehdytystä tai ei ollenkaan. Muut vastaukset eivät olleet tutkimuskysymyksen kannalta merkittäviä.



KUVIO 12. Syitä perehdytyksen toimimattomuudelle (n=35)

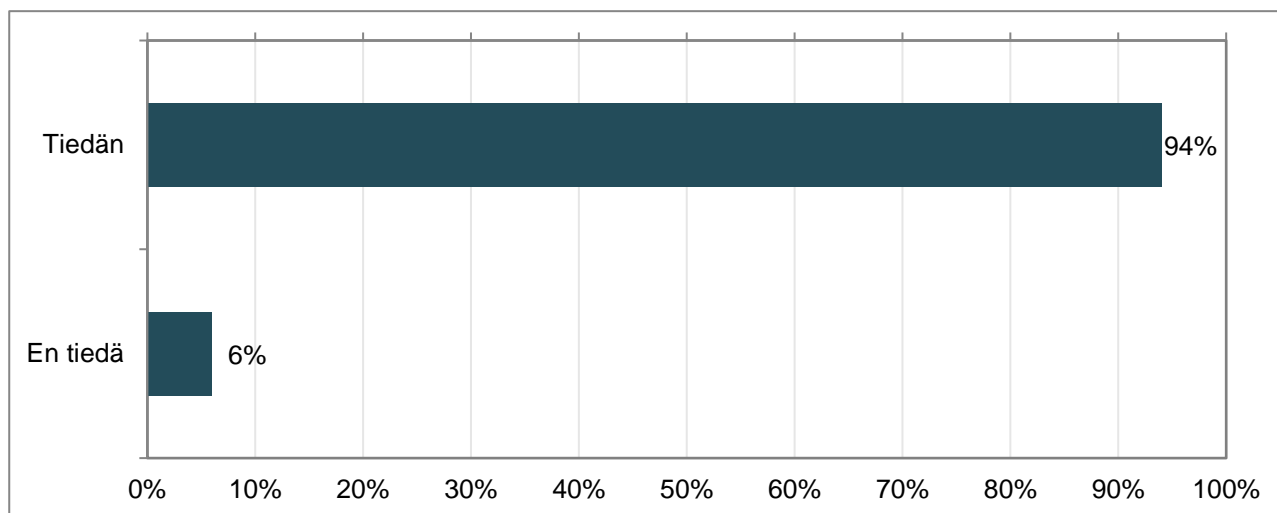
4.3 Motiivit

Kuviossa 13 havainnollistetaan perehdytyskertoihin osallistumista. 65 % (n=31) on osallistunut perehdytyskertoihin, kun taas 35 % (n=17) ei ole. Alkuperäisen tilanteen huomioon ottaen tämä on hyvä prosenttiosuus, mutta tämän tulisi olla lähellä 100 %:a, sillä kaikilla vastanneilla tulisi olla vähintään toimintatavat käytynä läpi tällaisesta järjestelmästä, jotta järjestelmän toimitoja osataan käyttää oikein. Kaikkien vastaajien ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla mukana perehdytyksissä, sillä esimerkiksi järjestelmän ylläpitäjän ei tarvitse itse olla mukana kaikissa perehdytyksissä. 58 % perehdytyskertoihin osallistujista kokee CRM-järjestelmän helpottavan työtehtäviä, kun taas 53 % osallistumatta jättäneet kokevat järjestelmän auttavan heidän työtehtäviään.



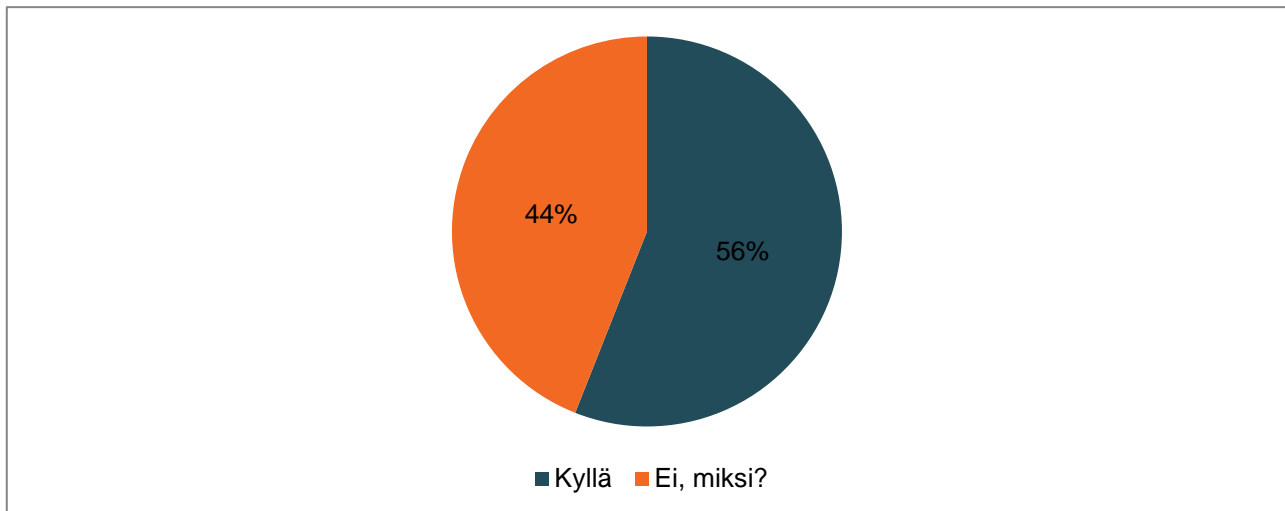
KUVIO 13. Perehdytyskertoihin osallistuminen (n=48)

Lähes kaikki toimihenkilöistä tietävät miksi CRM-järjestelmä on otettu käyttöön Savoniassa. Kuviossa 14 havainnollistetaan tätä. 94 % (n=45) ilmoittivat, että tietävät CRM-järjestelmän käyttöönoton syyt, kun taas 6 % (n=3) eivät tiedä. Toiminnan syyt ovat tärkeä osa tietää, sillä se mahdollistaa toiminnan rationalisuuden se myös antaa toiminnalle motiivin toimia halutulla tavalla. 64 % henkilöistä, jotka tietävät CRM-järjestelmän käyttötarkoituksesta ja sen mahdollisuuksista ilmoittivat järjestelmän auttavan heidän työtehtävissään.



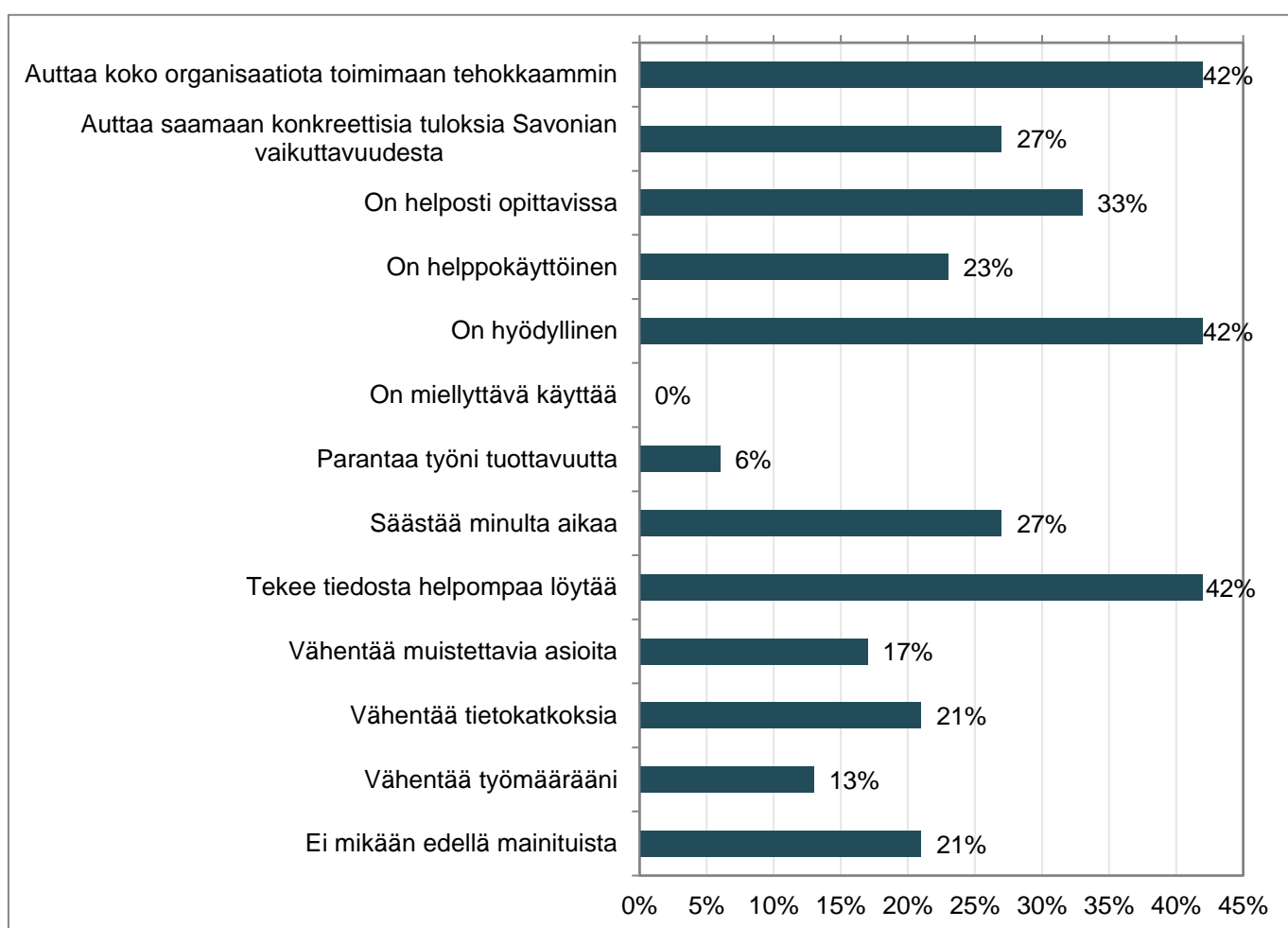
KUVIO 14. Tieto CRM-järjestelmän käyttöönoton syistä (n=48)

Kuviossa 15 tarkastellaan CRM:n suhdetta työtehtävien helpottamiseksi. 56 % (n=27) kyselyn vastaajista ilmoitti kuitenkin CRM:n auttavan heidän työtehtäviään. Tämä puolestaan tarkoittaa, että 44 % (n=21) eivät koe järjestelmän auttavan työtehtäviään. Webropolissa tarkastellessa kysymystä roolien kanssa selvisi, että koulutus tai opetuspuolella 62 % oli sitä mieltä, että järjestelmästä on apua, kun taas liiketoiminnassa 70 % vastasi CRM:stä olevan hyötyä ja TKI-hanketoiminnasta 45 % vastasi järjestelmästä olevan hyötyä, mikä on selkeästi pienin ryhmä. 75 % vastaajista, kenen esimies vaatii CRM:n käyttöä, kokee järjestelmän auttavan työtehtäviään. Puolestaan 50 % vastaajista, joilta järjestelmän käyttöä ei vaadita, kokee järjestelmän auttavan työtehtävissään.



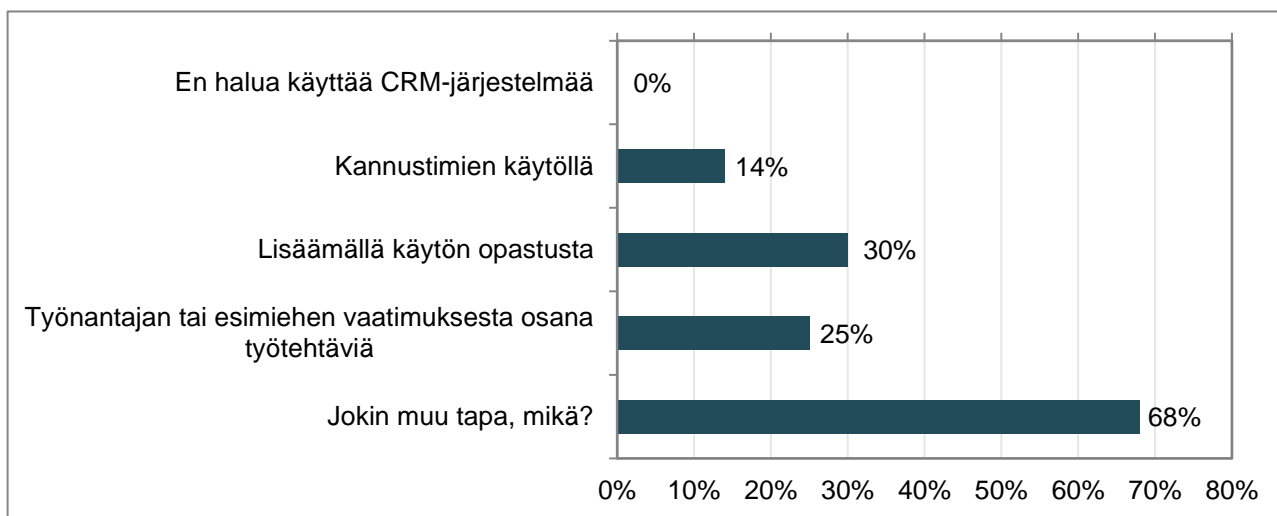
KUVIO 15. CRM-järjestelmän auttaminen työtehtävissä (n=48)

Kuviossa 16 havainnollistetaan kyselyn vastanneiden kokemuksia CRM-järjestelmästä. Kyseessä on monivalintakysymys. Järjestelmästä 42 % (n=20) kokee, että CRM auttaa organisaatiota toimimaan, 27 % (n=13) auttaa saamaan konkreettisia tuloksia, 33 % (n=16) järjestelmä on helposti opittavissa, 23 % (n=11) on helppokäyttöinen, 42 % (n=20) on hyödyllinen, 0 % (n=0) on miellyttävä käyttää, 6 % (n=3) parantaa työn tuottavuutta, 27 % (n=13) säästää aikaa, 42 % (n=20) tekee tiedosta helpompaa löytää, 17 % (n=8) vähentää muistettavia asioita, 21 % (n=10) vähentää tietokatkoksia, 13 % (n=6) vähentää työmäärää ja 21 % (n=10) ei puolestaan koe mitään edellä mainituista asioista. Tämä tarkoittaa sitä, että minkään asian kohdalla edes puolet vastaajista eivät koe hyötyvänsä sellaisella tavalla, minkä kuuluisi olla keskeistä tällaisessa järjestelmässä. Kuitenkin kolme selkeästi merkittävintä kohtaa kuviossa ovat tehokkuuden lisääminen, hyödyllisyys ja tiedon helpompi löydettävyys. Hieman yli viidesosa ei kokenut mitään kysytyistä, keskeisistä hyödyistä.



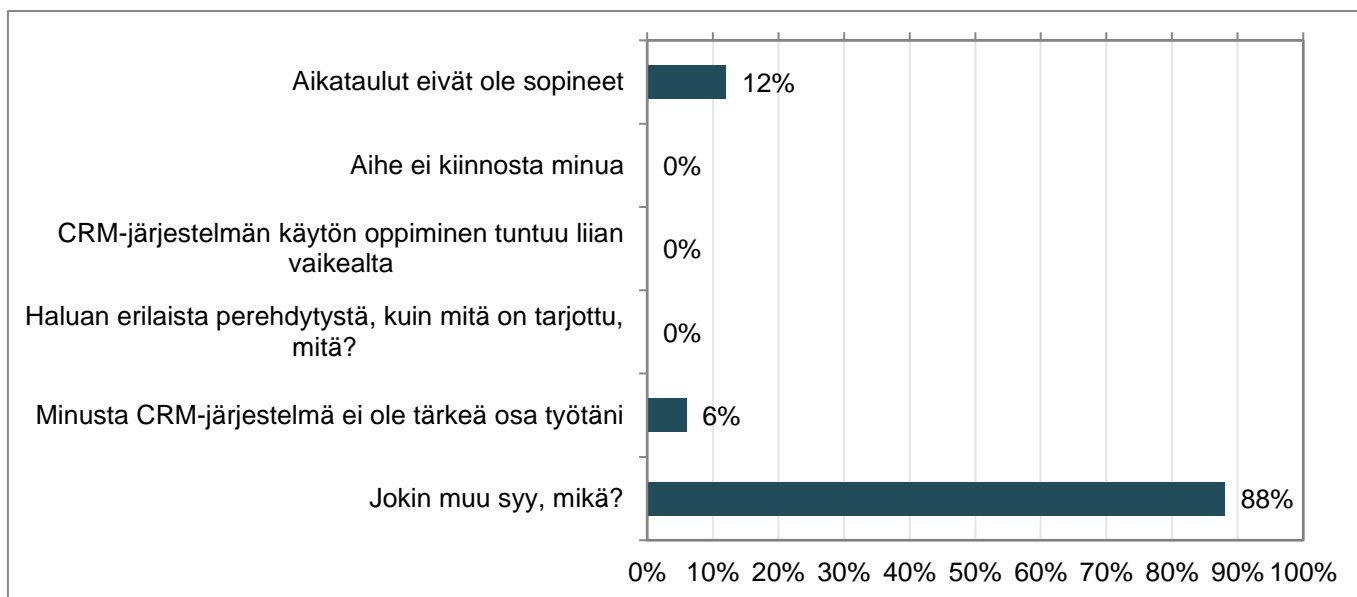
KUVIO 16. CRM-järjestelmän käyttökokemukset (n=48)

Kuviossa 17 käsitellään erilaisia tapoja, jolla CRM-järjestelmä otettaisiin päivittäiseen käyttöön. 0 % (n=0) ilmoitti, että ei haluaisi käyttää CRM-järjestelmää. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki kysymykseen vastanneet haluavat käyttää tällaista järjestelmää. 14 % (n=6) ilmoitti, että ottaisi järjestelmän käyttöön kannustimilla. 30 % vastaajista ilmoitti ottavansa järjestelmän päivittäiseen käyttöön, mikäli tähän olisi saatavissa lisää käytön opastusta. 25 % (n=11) vastaajista ilmoitti ottavansa järjestelmän päivittäiseen käyttöön, mikäli tätä vaadittaisiin osana työtehtäviä. 68 % (n=30) vastasi tähän kysymykseen muu-vaihtoehtoon. Muu-vaihtoehtoon selkeästi merkittävin syy on järjestelmän irrallisuus muista järjestelmistä. Tällä tavalla vastasi 22 vastaajaa. Pari muuta vastausta koski järjestelmän tarvetta vain yksittäisten asioiden hoitoon, jonka vuoksi järjestelmää ei käytetä päivittäin. Muut vastaajista eivät koe tarvitsevansa järjestelmää laisinkaan tällä hetkellä.



KUVIO 17. Suostuminen CRM:n päivittäiseen käyttöön (n=44)

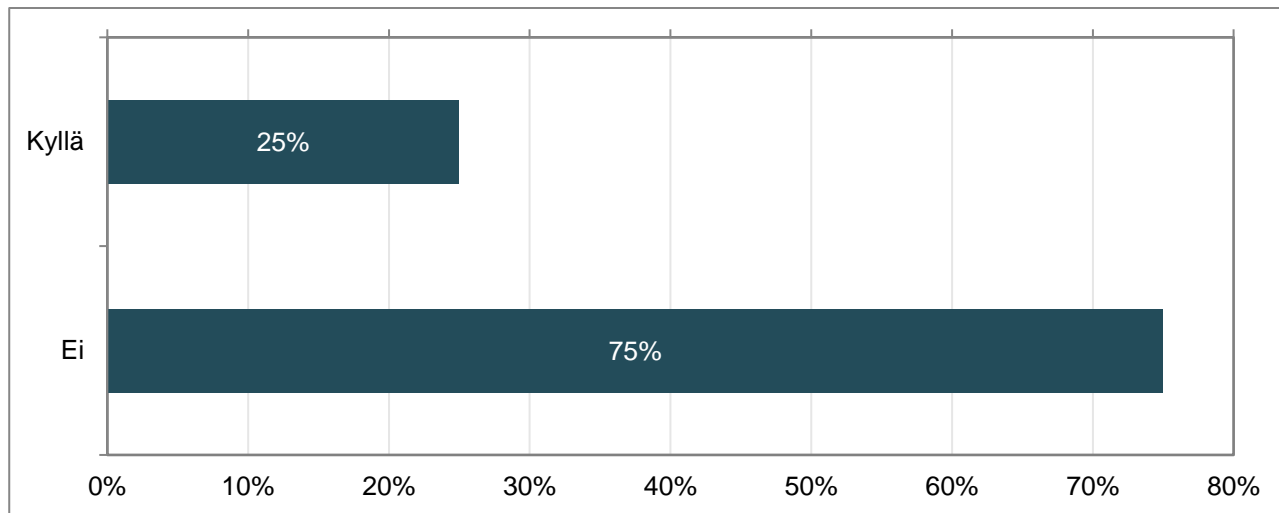
Kuviossa 18 havainnollistetaan perehdytyskertoihin osallistumatta jättämisen syitä. 12 % (n=2) ilmoittaa, että aikataulut eivät ole sopineet. 6 % (n=1) ilmoittaa, että CRM-järjestelmää ei koeta tärkeäksi osaksi omaa työtä. 88 % (n=15) ilmoitti jonkin muun syyn. Aiheen kiinnostavuus, vaikea opittavuus ja erilaisen perehdytyksen halu eivät olleet kenenkään kohalla syitä jäädä pois perehdytyksestä, eli 0 % (n=0). Kaikista merkittävien syy perehdytykseen osallistumisesta jättämisestä on tiedottamiseen liittyvät ongelmat. 11 vastaajaa ilmoitti olevansa olleen joko tiedoton perehdytyksen järjestämisestä tai sitä ei ole järjestetty. Loput 4 vastaajaa puolestaan ilmoittivat, että ei ole ollut tarvetta perehdytykselle.



KUVIO 18. Perehdytyksen osallistumisen jättämisen syyt (n=17)

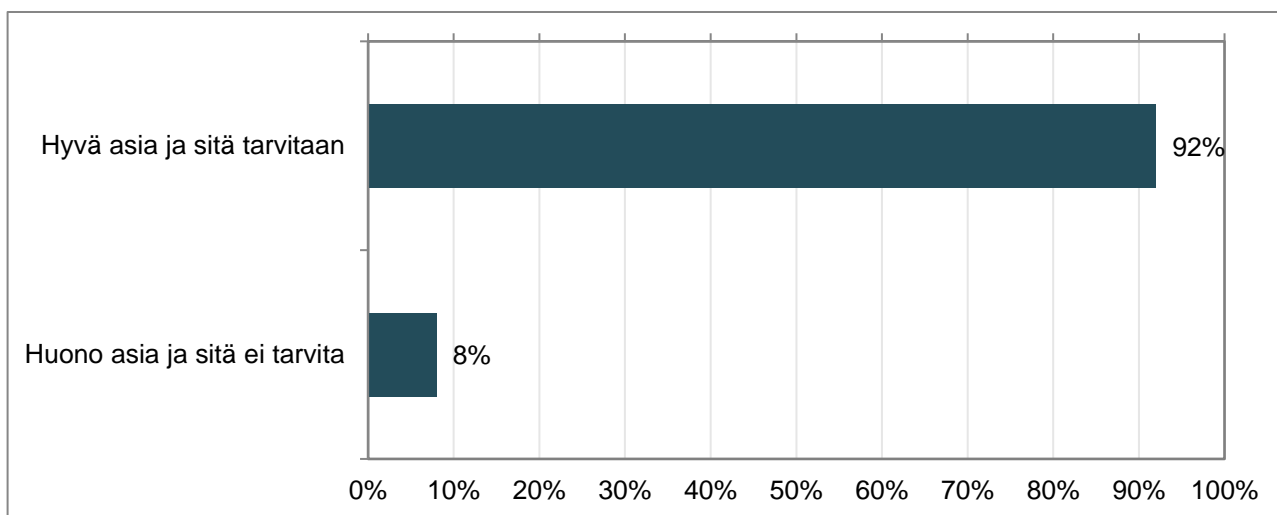
4.4 Sitoutuneisuus

Kuviossa 19 havainnollistetaan työtehtävien kannustavuutta käyttää CRM-järjestelmää. 25 % (n=12) ilmoittaa, että työtehtävät kannustavat käyttämään järjestelmää. 75 % (n=36) puolestaan ilmoittavat, että heidän työtehtävänsä eivät kannusta CRM:n käyttöön.



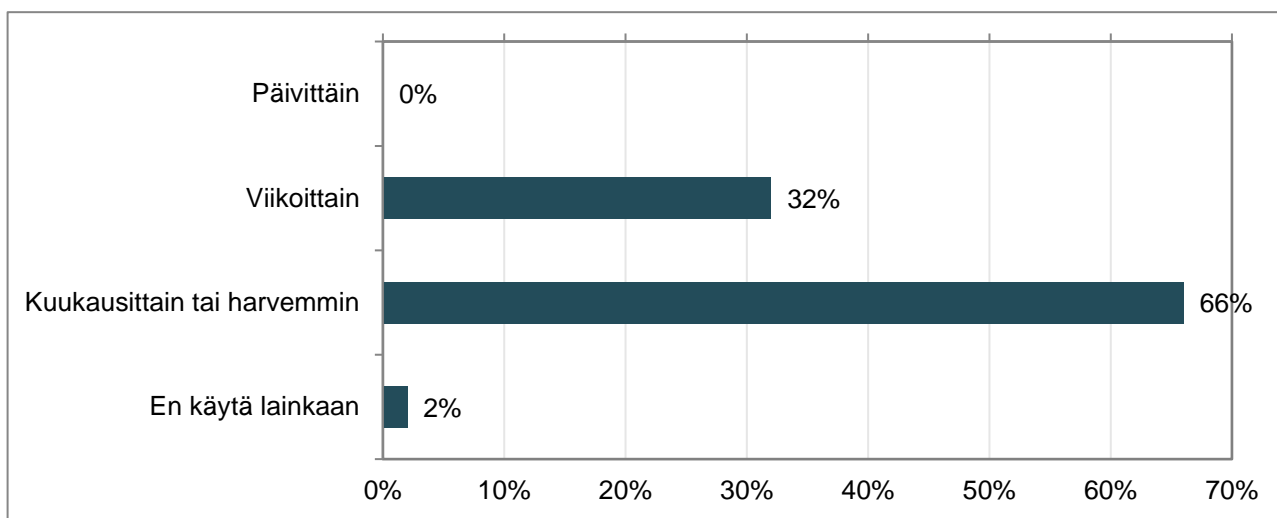
KUVIO 19. Työtehtävien kannustavuus CRM:n päivittäiseen käyttöön (n=48)

Kuviossa 20 havainnollistetaan vastaajien mielipidettä siitä, mitä mieltä he ovat CRM-käytön organisaatiossaan. 92 % (n=44) vastaajista ilmoitti, että CRM-järjestelmä on hyvä asia ja sitä tarvitaan. 8 % (n=4) vastasi, että CRM-järjestelmä on huono asia, eikä sitä tarvita. Eli lähes kaikki ovat myönteisellä mielellä järjestelmän suhteen mukana. 8 %:n osuus voi johtua mm. tämän hetken tilanteesta, jossa esimerkiksi järjestelmä koetaan haittana.



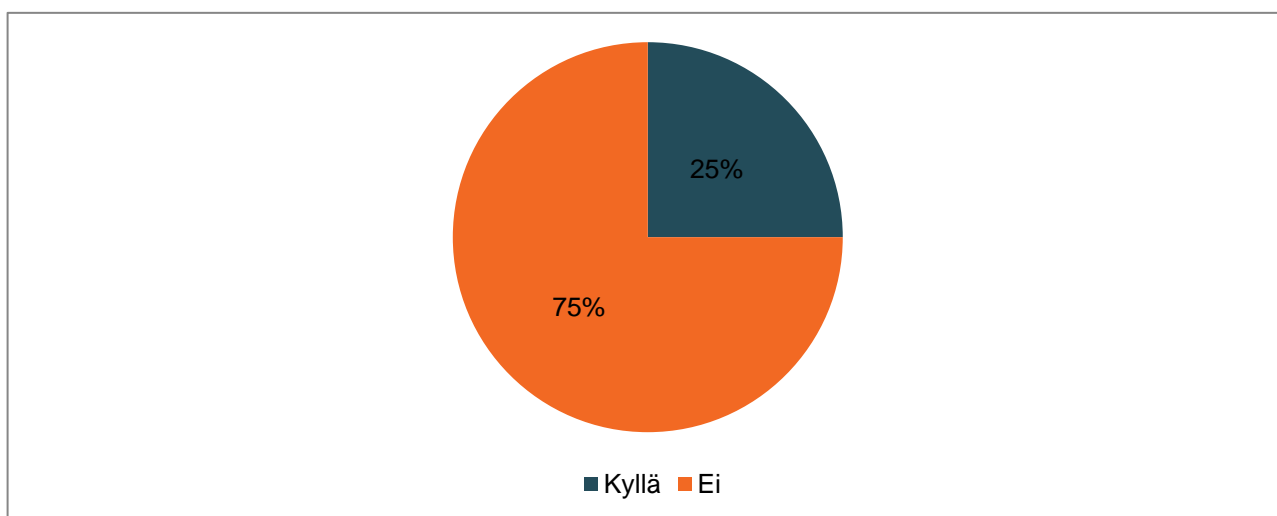
KUVIO 20. CRM-järjestelmän käyttö Savoniassa (n=48)

Kukaan kyselyyn vastanneista henkilöistä ei ilmoittanut käyttävänsä CRM-järjestelmää päivittäin. 14 toimihenkilöä ilmoitti käyttävänsä CRM-järjestelmää viikoittain ja 29 käyttävänsä sitä kuukausittain tai harvemmin. Yksi ilmoitti, ettei käytä sitä lainkaan. Asia on jo itsessään erittäin huolestuttava, sillä Kuviossa 22 havainnoidaan CRM-järjestelmän käytön aktiivisuutta. 0 % (n=0) käyttää CRM-järjestelmää päivittäin. 32 % (n=14) vastasi käyttävänsä järjestelmää viikoittain. 66 % (n=29) kuitenkin vastasi, että käyttää järjestelmää kuukausittain tai harvemmin. 2 % (n=1) vastasi, että ei käytä järjestelmää lainkaan. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmä on keskimäärin epäaktiivisesti käytössä, mikä ei palvele sen tarkoitusta.



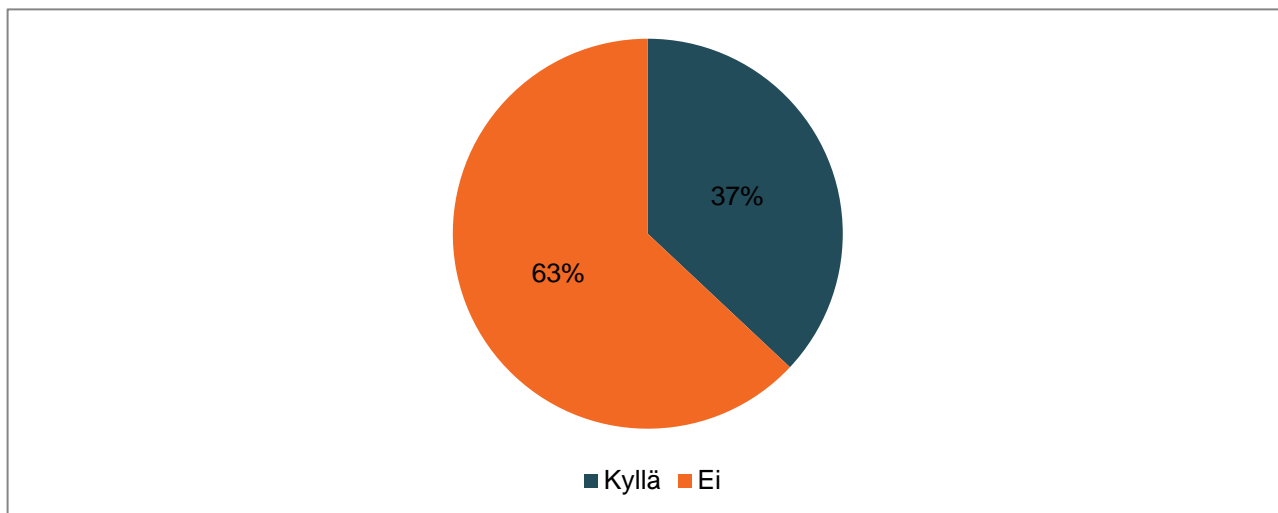
KUVIO 21. CRM-järjestelmän käyttöaste (n=44)

Kuviossa 22 havainnoidaan esimiesten asettamaa vaatimusta CRM-järjestelmän käytöstä. 25 % (n=12) vastaajista ilmoitti, että hänen esimiehensä vaatii CRM:n käyttöä ja se on kirjattu ylös kehityskeskusteluissa. 75 % (n=36) ilmoittivat puolestaan, että tätä ei vaadita heiltä.



KUVIO 22. CRM-järjestelmän käytön vaadittavuus ja kehityskeskustelussa ylöskirjattavuus (n=48)

Kuviossa 23 havainnoidaan esimiehen- tai tiimin toiminnan CRM-järjestelmän käytön edistämistä. 37 % (n=18) vastaajista kertoi, että esimiehen tai tiiminsä toiminta edistää CRM:n käyttöä, kun taas 63 % (n=30) vastaajista ilmoitti, että näiden toiminta ei edistä järjestelmän käyttöä.



KUVIO 23. Esimiehen tai tiimin toiminnan CRM-järjestelmän käytön edistäminen (n=48)

4.5 Avoin kysymys: mihin muihin tarpeisiin CRM-järjestelmää voitaisiin käyttää Savoniassa?

Keskeiset teemat koskevat järjestelmän integroimista osaksi muita toimintoja. Monissa tapauksissa tiedon tulisi löytyä järjestelmästä keskitetysti ja yhteisin säännöin. Tällä hetkellä järjestelmässä ei ole yhteneväistä ohjeistusta, kuinka sitä tulisi käyttää. Uusia toiminnallisuuksia tulee luoda järjestelmään, jotta erilaiset tarpeet voidaan ottaa huomioon. Tällä hetkellä ei ole käytössä työkalua, jolla esimerkiksi voidaan jaotella esim. mahdolliset harjoittelupaikat muista asiakkaista, vaan tätä tulee tarvittaessa käyttää epäsuoria menetelmiä järjestelmän rajoitusten vuoksi.

TAULUKKO 3. CRM-järjestelmän muut tarpeet

Markkinointi ja tieto mitä markkinointipostia on lähtenyt kullekin yksittäiselle asiakkaalle, ja haluaako asiakas postia ja jos haluaa, niin mistä aiheista.
Rondo laskutus -> CRM yhteys pitäisi automatisoida.
Järjestelmän päälle pitää saada kevyt ja helppokäyttöinen käyttöliittymä, johon jokaisella työntekijällä olisi pääsy. Nyt on lisenssien määrä vähäinen, mistä syystä järjestelmää käytetään vähän. Alumnitoimintaa pitää kehittää ja luoda yhteistyöhalukkaista alumneista sellainen osaamisperustainen asiantuntijapankki, josta löytyy esim. asiantuntijat opintojaksovierailuun, tapahtumiin ja seminaareihin sopiviin teemoihin, mentorointiin, ops-kehitystyöhön jne.
Käyttötarve ja -hyöty lisääntyisivät, jos määriteltäisiin yhteiset tavat kirjata tapahtumat "standardustit" jolloin niitä voisi sorttailla ja tilastoida tehokkaammin. Myöskin automaatio käyttöön muistuttamaa; nyt olisi taas aika ottaa yhteyttä, jolloin yhteydenotot eivät jää muistinvaraisiksi tai niin, että kyllä joku toinen varmaankin tekee (ja kirjaa mitä käynnillä sovittiin)
Tarkemmat ohjeet tarvittaisiin johdon päätöksellä, että harjoittelupaikat ja yritysprojektit syötetään järjestelmällisesti CRM-järjestelmään kaikilla koulutusaloilla
Kumppanuuksien hoitoon, tietopankkina, rekistereinä
Useimpiin ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin (ONT-toimeksiantajat yms.)
Voitaisiin käyttää esim. opiskelijoiden harjoitteluasioissa.
Järjestelmä pitäisi kuitenkin ottaa käyttöön koko organisaatiossa ja antaa siihen tarkat ohjeet mitä sillä tehdään.
Verkostojen rakentamiseen ja monipuolistamiseen
Me savonialaiset kontaktoimme asiakkaita/kumppaneita tietämättä, mitä muuta yhteistyötä kyseinen taho tekee kanssamme - synnyttää meistä epäammattimaisen, kenties jopa epäluotettavan kuvan, kun emme tiedä toistemme tekemisistä suhteessa asiakkaisiin/kumppaneihin. CRM toimisi mainiona asiakkuuden johtamisen välineenä, jos hyödyntäisimme sitä, kirjaisimme sinne sovittujen periaatteiden mukaisesti asiat.
Asiakkuuksien hoitoon; tarjoukset, viestintä, laskutus, yleiset markkinointikirjeet, myyntikampanjat, strategian tueksi статистиikkaa.
Haaste on, että saman asiakkuuden voi perustaa monta kertaa -> seurattavuus ja hyödynnettävyys kärsivät. Esim. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiristä löytyy järjestelmästä 12 eri versiota, joten ohjelma ei ole vielä optimaalisessa käytössä.

Kuukausiraportit henkilöstölle yrityksiin kohdistuneista aktiviteeteista

Kuten sanottua, torsoksi jää, jos ei hanke- ja muutakin kuin liiketoimintaa oteta mukaan.

Kokonaisvaltaisena toiminnanohjausjärjestelmänä, johon käsittääkseni Savonian nykyinen CRM-järjestelmä ei toimi. Tällaisessa oikein organisoidussa järjestelmässä lähes kaikki asiakkaiden kanssa tapahtuva toiminta kirjautuu järjestelmää ja itse järjestelmä osaa ohjata yksiköiden toimintaa. Esimerkkinä palveluja ostava asiakas, joka laittaa tilauksen järjestelmään omilla tunnuskilillä, saaden reaaliaikaista tietoa siitä, kuinka hänen asiaansa hoidetaan milläkin hetkellä. Palveluja tuottava yksikkö saa puolestaan valmiin tilauksen kirjattuna järjestelmään ja jos palvelulla on jokin tavoiteaikataulu, kirjautuu sekin yksikön toimintaa ohjaavaan kalenteriin. Palvelun tuottamisen jälkeen myös laskutus hoituu automaattisesti järjestelmän kautta. Toimivan toiminnanohjausjärjestelmän avulla säästetään huomattavasti enemmän resursseja, mitä tällä hetkellä Savonialla ehkä ymmärretäänkään. Toki käyttöönotto vie oman aikansa, mutta juuri siksi tätä olisi hyvä pilotoida yksiköllä, joka on kiinnostunut järjestelmästä jo valmiiksi. Näin ollen, kun asia on saatu hiottua kuntoon, on se helpommin monistettavissa muihinkin yksiköihin pienemmillä resursseilla.

Sieltä näkee kuka, mitä ja milloin on tehnyt yritysten/yhteistyötahojen kanssa.

Harjoittelu- ja projektipaikkojen tietojen hallintaan sekä tki-hankkeiden käyttöön.

Opinnäytetöiden tilan seuranta

harjoittelupaikkojen ja opinnäytetöiden tehokkaampi löytäminen ja koordinointi

Jos salassapidettävän tiedon turvaaminen saadaan luotettavasti hoidettua, tulee CRM:n käyttö laajentaa kaikkeen kumppanuustoimintaan ml. TKI-hankkeet ja koulutusyhteistyö.

Jos meillä on asiakkuudenhallintajärjestelmä, olettaisin jokaisen asiakkaiden kanssa työskentelevän hyödyntävän CRM järjestelmän informaatiota ja syöttää sinne oman osuutensa. TKI, liiketoiminta ja opetus sekä tukitoiminnot.

Parempaan asiakassuhteiden hallintaan, sisäiseen viestintään, johdonmukainen tapa hallita tietoja ja asiakkaita, säästää aikaa ja tuo tehokkuutta.

Harjoitettujen tietojen hallintaan ja edelleen tiedontuotantoa opiskelijoille esim. harjoittelupaikoista

sitä pitäisi ja kannattaisi käyttää TKI-yhteistyön kirjaamiseen ja yhteistyökumppaneiden hallintaan mutta siitä ei ole sovittu. Muutenkaan pelisääntöjä käytölle ei ole ja minulla on mielikuva, että sitä käytetään ainoastaan laskutusta varten.

Mielestäni CRM: ää käytetään oikeisiin ja riittäviin tarpeisiin. Ainoa ongelma on kohdallani se, että vastaan työssäni "tuhannesta miljoonasta" asiasta ja CRM on vain yksi pieni palanen kokonaisuudessaani. Ja useimmiten CRM on työssäni se murheista pienin asia.

Toiminnanohjausjärjestelmän osana

markkinointiin

yritysyhteistyö. opiskelijatyöt. hankekumppanit. raportit esim. yritysten ja työntekijöiden määristä, kestävän kehityksen tavoitteiden toteutuminen? näitä tarpeita voisi yhteiskehittämisen keinoin pohtia.

Myyntiorganisaation tavoin bonuksiin

4.6 Tutkimustulosten validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen pätevyys, eli validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Vilka 2005, 161.) Validiteetti Savonian CRM-järjestelmään kohdistuneesta tutkimuksesta pyrittiin pitämään siten, että kysymykset olivat mahdollisimman selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Tätä vielä tukee toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut, jossa tutkimuslomakkeen kysymyksiä käytiin yhdessä läpi ja ehdotettuja kysymyksiä muokattiin yhdessä keskustelun pohjalta. Lopullinen tutkimuslomake tyydytti niin toimeksiantajan toiveita, kuin tutkimuslomakkeen tekijänkin tavoitteita.

Tutkimuksen sisältövaliditeetti on hyvä, sillä tutkitut kysymykset kuvastavat todella tarkkaan haluttua asiaa, eivätkä käsittele muuta tarvittavien asioiden ulkopuolelta. Tutkimuksen sisältövaliditeettiä käytiin läpi muutaman kerran yhdessä toimeksiantajan kanssa pitkän projektin ja ennen kyselyn rakentamista toimeksiantaja ja tutkimuksen toteuttaja olivat sisältöön tyytyväisiä. Totesimme kyselylomakkeen sisällön mittaavan tutkimuskysymyksen ongelmaa. Rakennevaliditeetiltaan kysely mittaa tiettyä ennalta määritettyä ongelmaa, josta on jo olemassa paljon tieteellistä tietoa ja tutkimusta. Kyselyssä mitataan pääosin henkilöiden mielipiteitä ja omia tuntemuksiaan eri kyselyn asioihin liittyen. Niistä ei pysty saamaan kuitenkaan syvällistä numeraalista analyysiä, johon voitaisiin ottaa huomioon monia erilaisia mittareita. Tämä puolestaan tukee sitä, että tutkimus on suuntaa antava, josta voidaan nähdä keskeisimpiä kipukohtia, jonka jälkeen näihin pystytään puuttamaan. Tutkimuksessa kysytään pintaa syvällisempiä asioita. Aikaisemmin teemoihin viitaten jokaiseen kohtaan on useampi kysymys, joka liittyy haluttuun aiheeseen, jonka vuoksi rakennevaliditeetti on hyvä. Tällä on suuri painoarvo, kun kyselyä verrataan haluttuun tutkimuksen tavoitteeseen. (KAMK s.a.)

Tutkimuksen reliabiliteetti mittaa tutkimuksen kykyä antaa epäsatunnaisia tuloksia. Toisin sanoen reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Reliabiliteetin mittaamisen tarkoituksena on pystyä varmistumaan tutkimuksen toistettavuudesta. Tutkimus on luotettava ja tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos riippumatta tutkijasta. (Vilka 2005, 161)

Tämä tutkimus on reliabiliteetti-arvoltaan suuntaa antava. Alla olevaa Heikkilän taulukkoa verratessa kysymysten virhemarginaaliin, voidaan arvioida luottamusvälin vaihtelevan n. 10–15 % välillä otoskoon ollessa suhteellisen pieni. Myös tutkimuksen pysyvyys on huono. Tutkimusta on vaikea toistaa samanlaisena tulevaisuudessa pienen ja hyvin tarkkaan määritellyn perusjoukkonsa puolesta, jossa tilanteet, työtehtävät ja ympäristö muuttuvat jatkuvasti. Tutkimuksessa on kuitenkin osoitettu sitoutuvuuden työpaikkaan olevan suuri, sillä yli puolet kyselyyn vastanneista ovat olleet yli 10 vuotta töissä organisaatiossa. Tämän puolesta henkilöstön vaihtuminen ei ole keskeisenä tekijänä pysyvyyttä mitattaessa. Tutkimuksen toistettavuutta kuitenkin vaikeuttaa esimerkiksi työtehtävien muutokset, sekä organisaatiossa tapahtuva orgaaninen kehitystyö. Eli tämä tutkimus vanhenee osittain nopeasti tilanteen vaihtuvuuden vuoksi, eikä se välttämättä ole tuloksiltaan relevantti parin vuoden kuluttua. Yksi merkittävimmistä tekijöistä on perusjoukkoon kuuluvien henkilöiden valinta, joka perustuu CRM:n järjestelmän käyttöoikeuksiin. Mikäli henkilöllä ei ole käyttöoikeutta CRM-järjestelmään, niin häntä ei pidetä enää osana perusjoukkoa. Tehty kysely sai kuitenkin tarpeeksi vastaajia

ollakseen tällä hetkellä suuntaa antava, jonka perusteella johtopäätöksiä voidaan luotettavasti tehdä. Tutkimus on johdonmukainen, täsmällinen ja tarkka, sekä se pystyy antamaan tarkkojakin tuloksia kysytyistä asioista. Kyselystä saatavat mittarit ovat hyvin yksiselitteisiä. Valittu parin viikon ajanjakso mittaamiselle on ollut hyvä aikaväli, sillä kyseisenä aikana on oltu parasta aikaa töissä toimihenkilöiden lomakausien välissä. Huomionarvoista kuitenkin on se, että vastaavaa tutkimusta ei ole tehty aiemmin kyseisessä organisaatiossa, joten verrattavaa tutkimustulosta ei ole saatavilla. Tämä tutkimus siis toimii pohjana tuleville Savonian tutkimuksille CRM:n liittyvissä asioissa.

On syytä kuitenkin erityisesti huomata, että saadut tulokset eivät edusta suurta otoskokoja, jolloin tulosten voidaan sanoa olevan suuntaa antavia. Yli 100 henkilön tutkimuksissa pystytään toteamaan huomattavasti tarkempia ja luotettavampia tuloksia. Useista vastauksista kuitenkin pystytään näkemään selkeitä painokohtia, esimerkiksi työvuosien määrästä, kuten taulukossa 4 on mainittu. Alla on esitettyä Heikkilän taulukko otoskoon ja prosenttiluvun vaikutus virhemarginaaliin.

TAULUKKO 4. Otoksoon ja prosenttiluvun vaikutus virhemarginaaliin. (Heikkilä 2014)

PROSENTTI- LUKU	OTOSKOKO					
	100	250	500	700	1000	2000
10 tai 90	5,9	3,7	2,6	2,2	1,9	1,3
20 tai 80	7,8	5,0	3,5	x) 3,0	2,5	1,8
30 tai 70	9,0	5,7	4,0	3,4	2,8	2,0
40 tai 60	9,6	6,1	4,3	3,6	3,0	2,1
50	9,8	6,2	4,4	3,7	3,1	2,2

x) Jos 700 hengen otoksessa kannatusprosentti on 20 %, on koko perusjoukossa vastaava prosenttiluku 95 %:n varmuudella 17 %:n ja 23 %:n välillä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseen osallistui lähes puolet kokonaisjoukosta, joka on tyydyttävä tulos tutkimusta arvioitaessa. Vastausten vähentyessä jokaisen muistutusviestien jälkeen katsottiin saatu otoskoko yhdessä toimeksiantajan kanssa riittäväksi. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti ei kuitenkaan saavutettu haluttua otoskokoja, eli kaikkia perusjoukkoon kuuluneita ei tavoitettu. Tämä puolestaan syö tutkimuksen luotettavuutta jo pelkän pienen otoskoonsa puolesta, mutta saatujen tulosten perusteella kehityskohteita pystyttiin löytämään monipuolisesti.

Tutkimuksen suunnitteluun käytettiin paljon aikaa, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyödyllinen toimeksiantajalle. Tutkimusta tarkastellessa kuitenkin voidaan huomata, että teoriaa olisi pitänyt linkittää paremmin saatuihin tuloksiin. Kyselylomakkeen kysymysten olisi pitänyt paikoittain olla tarkempia, selkeämpiä, sekä antaa parempia vastausvaihtoehtoja. Esimerkiksi kyselylomakkeen kohdassa 13 käytön määrä olisi pitänyt jakaa selkeämmin eri osiin. Tässä kohtaa paljon-vaihtoehdon

valitseminen ei erota selkeästi sopivasti-vaihtoehtoa pois, vaan jää kyselyn täyttäjän päätettäväksi, kumman vaihtoehdon hän valitsee. Tämä aiheuttaa tulosten valossa epätarkkuutta. Tuloksia tarkastellessa myös huomattiin, että osan vastaajien tilanne töiden suhteen poikkesi huomattavasti oletuksesta, vaikka he täyttivätkin perusjoukkoon kuulumisen kriteerin. Kyselyyn vastasi sellaisia alkioita, jotka eivät käytä CRM-järjestelmää välttämättä laisinkaan. Tämä aiheutti varsinkin kyselylomakkeen kohdan 15 kysymyksessä vaikeuksia, sillä hyvää vastausvaihtoehtoa ei välttämättä löytynyt. Tämän puolesta kyselylomakkeen rakenne- ja vastausvaihtoehdot olisivat voineet olla erilaisia. Kyselyssä ei kuitenkaan haluttu tyhjiä vastauksia, jonka vuoksi vastaajat pakotettiin vastaamaan kaikkiin kohtiin. Tällä haluttiin pyrkiä saamaan todellinen kuva nykyhetkestä varsinkin pienen perusjoukkonsa vuoksi.

Tutkimustulosten mukaan voidaan todeta, että sitoutuvuus Savoniaa kohtaan on suuri ja toimihenkilöt eivät vaihda usein työpaikkaansa. Vaihtuvuus Savoniassa on pientä, sekä työpaikka on sellainen, missä ihmiset haluavat tehdä töitä. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää pitää jokaisesta yksilöstä huolta siinä määrin, että työ on viihtyisää ja helppoa tehdä. Tämän avulla pidetään yllä pitkiä työsuhteita ja ihmisten hyvinvointia. Kuvio 6:ssa havaittujen tulosten käsittelyn mukaan CRM-järjestelmää tarvitaan tasapuolisesti eri liiketoimintojen välillä, joten CRM-järjestelmän tulee myös kattaa monipuolisesti nämä eri osa-alueet. CRM-järjestelmä ei voi missään nimessä kattaa yksipuolisesti esimerkiksi TKI-hanketoiminnan tarpeita, vaikka se onkin kuviossa selkeästi suurin yksittäinen toiminto. Tämän vuoksi on syytä tehdä tarvekartoitus jokaisen roolien edustajilta siitä, mitä he tarvitsevat CRM-järjestelmältä. Tätä myös tukee kuviossa 7 mukaan esitetyt työtehtävät. Kaikissa niissä kuitenkin tarvitaan yhteistä järjestelmää, jonka alla voidaan hallita, ohjata ja kirjata tietoon tärkeitä muistiinpanoja, raportteja, laskuja ja tunnusmerkkejä mm. erilaisista asiakkuuksista. Tätä kautta voidaan myös ohjata esimerkiksi markkinointia. Vaikka esimiestyö ei olekaan taulukon 7 määrällisesti suurin työtehtävä, mutta esimiesten vastuulla on ohjata muuta toimintaa. Esimiehillä tulee olla työkalut CRM-järjestelmän sisällä, jotta tällaista ohjausta voidaan tehdä rationaalisella tasolla. Kuvion saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että tällainen järjestelmä tarvitaan, ja sen tulee pystyä tekemään monia erilaisia toimintoja. Kuvioista voidaan myös osoittaa, että monet vastaajat tekevät monia erillaisia työtehtäviä, joten yhden järjestelmän käyttöönotto on suotavaa. Tämä esimerkiksi vähentäisi eri järjestelmien osaamisen vaatimusta, tehostaa työskentelyä poistaessa eri järjestelmien jatkuvan vaihtaminen ja tekee kehitystyöstä helpompaa, kun tarvitsee keskittyä vain yhteen järjestelmään. Savoniassa on tällä hetkellä hyvä tilanne CRM-järjestelmän käyttöönoton suhteen, sillä kuvion 21 mukaan lähes kaikki vastanneet ovat halukkaita ottamaan tällaisen järjestelmän käyttöön.

Tutkimuksen avulla voidaan todeta, että lähes kaikki kyselyn vastaajat ovat ainoastaan käyttäneet vain yhtä CRM-järjestelmää, joka puolestaan viittaa siihen, että vastaajilla ei ole aikaisempaa kokemusta CRM-järjestelmistä ennen CRM-järjestelmän käytön aloittamista Savoniassa. Tämän vuoksi on tärkeä huomata, että yhtä CRM-järjestelmää käyttäneiden henkilöiden puolesta ei pystytä tuomaan jo hyväksi koettuja toimintoja, vaan ne tulee johto edellä tuoda esille kuunnellen alaisten mielipiteitä ja kommentteja. Kuviossa 9 havainnollistetulla tavalla kaikkien järjestelmän oikeutettujen henkilöiden tulee olla tietoisia, miksi järjestelmää käytetään, mitkä sen tavoitteet ovat ja mihin järjestelmällä pyritään. Muussa tapauksessa ei ole mitään syytä pitää henkilöillä järjestelmään käyttöoikeuksia,

sillä näin helposti syntyy virheitä. Vertaillen kuvion kysymystä muihin kysymyksiin, voidaan todeta lievä puutteellista tiedon siirtymistä ainakin osalle henkilöstöä.

CRM-järjestelmä tulee pitää osana Savonian toimintoja. Järjestelmää on kehitettävä todella paljon eteenpäin lisäämällä uusia toiminnallisuuksia, sekä integraatioita muihin nykyisiin järjestelmiin, mikäli sama järjestelmä pidetään käytössä. Irrallinen järjestelmä tuottaa hyvin suurta työtaakkaa työntekijöille, sekä vaikeuttaa töiden tekemistä. Tarkempaa tutkimusta tarvitaan järjestelmän rajoitteista ja siitä, mihin asti sitä voidaan hyödyntää. Liian monista järjestelmistä tulee päästä eroon ja mahdollisesti yhdistää niitä keskenään. Esimerkiksi markkinoinnin eri järjestelmiä tulisi liittää yhteen, jotta tietoa saadaan tuotua yhteen paikkaan ja voidaan eliminoida ylimääräisiä järjestelmiä. Tämä selkeyttää työn tekemistä ja tuo työntekijöitä lähemmäs yhden järjestelmän alla toimimista. Järjestelmälle tulee antaa myös selkeät toimintaohjeet, kuinka sen alla toimitaan. Tämän avulla järjestelmästä saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti, kun verrataan tilanteeseen, jossa vain yksittäiset henkilöt käyttävät järjestelmää lähinnä omana muistiinpanovälineenään. Irrallisista järjestelmistä henkilöt eivät pysty hakemaan tarvittavaa tietoa, sillä heillä ei välttämättä ole tunnuksia kyseisiin järjestelmiin tai he eivät muuten pysty löytämään tarvittavia tietoja. Osa käyttäjistä ilmoitti, että he eivät tarvitse CRM-järjestelmää työssään, joten sen perusteella tulee tarkistaa oikeutettujen työntekijöiden työnkuvia. Tämä voidaan todeta kuvion 16 havaitulla tavalla. Mikäli työntekijä ei toimi toiminnissa, joita voi tällaisessa järjestelmässä hyödyntää, tulee henkilön lisenssi lopettaa.

Tutkimuksen tuloksista myös selvisi, että perehdyttämisessä on selkeitä puutteita. Perehdyttäminen tulee käydä kokonaisuudessaan läpi uudelleen ja rakentaa selkeä paketti perehdytykselle. Perehdytys tulee osittaa eri toimintoja koskeviin osiin, jotta eri asioita tarvitsevat henkilöt pystyvät osallistumaan heitä koskeviin perehdytyksiin. Tämä nostaisi perehdytyksen osallistumisen aktiivisuutta, sekä parantaisi toiminnan laatua. Perehdytystä tulee tarjota, tasaisin väliajoin, tai vähintään tarpeen mukaan, jotta osaamista voidaan pitää yllä. Tuloksia käsitellessä kuvion 11 kohdalla voitiin huomata, että perehdytyksenkin määrä itsessään parantaa järjestelmän osaamista. Perehdytykset tulee myös osittaa koskemaan tiettyä osa-aluetta, joka määritellään etukäteen. Esimerkiksi laskutusta koskeva perehdytys tulee järjestää erikseen, kuin markkinointia koskevat toiminnot tai yleisiä toiminnallisuuksia koskevat perehdytyskerrat. Perehdytykset tulee järjestää paikasta riippumattomasti, eli esimerkiksi perehdytyksiin tulee pystyä osallistumaan esimerkiksi Skypen tai Microsoft Teamsin välityksellä. Fyysisesti läsnä pidettäviä perehdytyksiä on pohdittava harkiten, sillä niihin osallistumis-% ei välttämättä ole kovin korkea. Perehdytykset koskien tiettyä osa-aluetta voidaan tallentaa ja lisätä esimerkiksi Savonian Intranettiin keskitetysti apua tarvitseville. Tiedon tulee olla saatavilla, vaikka perehdytyksestä vastaava henkilö ei olisi töissä. Järjestelmän avun tarpeelle tulee olla yksi selkeä yhteinen kanava, jonka avulla mahdollisiin kysymyksiin voidaan vastata.

Uusista järjestelmän toiminnoista tulee laittaa kaikille järjestelmään oikeutetuille henkilöille infoa. Esimerkiksi Savonian Intranettiin tulee lisätä käyttöohjeet järjestelmälle, jotta järjestelmää käyttävät henkilöt voivat koska tahansa palata tarkastelemaan tarvittavia tietoja. Henkilöt tulee pitää tietoisina

uusista toiminnoista ja ylläpitää heidän osaamistaan. Tämä voi olla osana ajoittain järjestettäviä perehdytyksiä. Järjestelmälle tulee olla nimitettyä vastuuhenkilö, kuka vastaa perehdyttämisestä, sekä viestinnästä. Hänen vastuullaan on myös järjestää koulutukset, sekä ilmoittaa niistä henkilöstölle.

Esimiestoiminta on ollut selkeästi hyvin puutteellista ja yksittäisten esimiesten takana, kuten kuviosta 23 ja 24 voidaan havaita. Esimiehisten kanssa tulee käydä yhteisesti läpi suunnitelma asiakkuudenhallintajärjestelmän tulevaisuudesta ja miten sitä jatkossa hyödynnetään. Jokaisella tulee olla läpikäynnin jälkeen yhteneväinen linja säännöistä ja tavoista, joita he lähtevät viemään eteenpäin alaisilleen. Jokaisen alaisen kanssa tulee käydä läpi tavoitteet CRM:n osalta ja kirjata se kehityskusteluihin. Asioita tulee myös käydä läpi yhdessä tiimien kanssa ja ottaa yhteinen päämäärä kohti toimintaa, joka edistää CRM:n käyttöä. Tiimille tulee antaa reunaehdot, joiden puitteissa he saavat toimia. Heillä tulee olla tietyt asiat yhteisesti sovittuna, kuten esimerkiksi asiakastapaamista tulee kirjata järjestelmään kyseinen aktiviteetti, jonka toinen henkilö voi löytää. Tiedon riippumattomuus on oleellista.

LÄHTEET

ERÄMETSÄ, T. 2003. Myönteinen muutos. 2. painos. Helsinki: Tammi Oy

Gartner, Inc. 2013. Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Declined 1.7 Percent in 2012.

Hakupäivä 17.10.2013, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2335616>.

GARRIDO-MORENO, A. and PADILLA-MELÉNDEZ 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*. vol. 31

GRAUE, Camilla 2020. 8 tips to a successful implementation of your new CRM system [blogi]. [Viitattu 2020-03-10.] Saatavissa: <https://www.superoffice.com/blog/7-tips-to-a-successful-implementation-of-your-new-crm-system-2/>

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus [verkkójulkaisu]. 7, [Viitattu 2020-04-03.] Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

JOKINEN, Anne 2005. Muutosvastarinta uuden tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tampereen Yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2020-03-10.] Saatavissa:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93020/gradu00818.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

JUHOLIN, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

KAHRAMAN, C, KAYA, T. ja ÖZTAYŞ, B. 2011. Performance comparison based on customer relationship management using analytic network process. *Expert Systems with Applications*. Vol 38, nro 8, s. 9788–9798.

KAMK. s.a. Luotettavuus [opetusmateriaali]. [Viitattu 2020-03-10.] Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus?refreshTree=0&contentId=6311f696-3ebe-4ab2-9d95-6b9739294ecf#Validiteetti>

KO, E., KIM, S. H., KIM, M. ja WOO, J. Y. 2008. Organizational characteristics and the CRM adoption process. *Journal of Business Research*, Vol.61, nro 1.

LUOMALA, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. [Viitattu 13.3.2019.] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutostutkimus.pdf>

OKSANEN, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum Media Oy.

MONK, E. & WAGNER, B. 2006. Concepts in Enterprise resource planning. Thomson Course Technology. USA:

PARVATIYAR, A. & SHETH, J.N. 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. Journal of Economic and Social Research. Vol.3, nro 2.

PRITCHETT, Price. 2005. The 10 Most Common Mistakes in Change Management. [verkkojulkaisu.] [Viitattu 2019-02-09.] Saatavissa: <http://www.pritchnetnet.com/The-10-Most-Common-Mistakes-in-Change-Management>

RAMASESHAN, B; MATTSON, JAN 2007. Key Issues in CRM Implementation: Some Evidence from Scandinavian Business [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-02-18.] Saatavissa: http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/4005/1/Key_Issues_in_CRM_Implementaion.pdf

RICHARDS, K.A.& JONES, E. 2008. Customer relationship management: Finding value drivers. Industrial Marketing Management. Vol.37, nro 2.

Savonia-ammattikorkeakoulu 2020 [kotisivu]. [Viitattu 2020-02-18.] Saatavissa: <https://portal.savonia.fi/amk/>

SCHWARTZ, Karen D. s.a. Change Management [verkkojulkaisu]. The Not So Secret Ingredient to CRM Success. [Viitattu 2020-02-18.] Saatavissa: <http://crmsearch.com/changemanagement.php>

Stategy Train 2009. Strategian käyttöönotto. Mitä muutoksen hallinnalla tarkoitetaan? [verkkosivu]. [Viitattu 2020-03-10.] Saatavissa: <http://st.merig.eu/?id=201&L=2>

SUDHIR, H. Kale 2005. Appreciating the Role of Change Management in CRM [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2019-09-18.] Saatavissa: <http://hosteddocs.ittoolbox.com/SK050605.pdf>

SVÄRD, Noora 2019. Motivaatio Osa 2.- Kuinka motivoida työntekijöitä? [blogi]. [Viitattu 2020-03-10.] Saatavissa: <http://totalhenkilostopalvelut.fi/motivaatio-osa-2-kuinka-motivoida-tyontekijoita/>

TUOMINEN, K. 1998. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita paremmin? Helsinki: Laatu keskus

TYÖSOPIMUSLAKI. L 2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2019-09-18.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

VirtuaaliAMK. s.a. Otanta [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-03-04.] Saatavissa: <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/otanta.htm>

VÄÄNÄNEN, J. 2015. Miksi kolme neljästä IT-Projektista tai käyttöönottoprojektista epäonnistuu? [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2019-03-13.] Saatavissa: <http://nico.fi/miksi-kolme-neljasta-it-projektista-tai-kayttoonottoprojektista-epaonnistuu/>

VILKKA, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.–2. painos. Helsinki: Tammi.

WILSON, Amer 2020. CRM Implementation Strategy [verkkajulkaisu]. Rolustech. [Viitattu 2020-03-20.] Saatavissa: <https://www.rolustech.com/blog/crm-implementation-strategy>

LIITE 1: KYSYMYSLOMAKE

1. Olen ollut töissä Savonialla:

0-2 vuotta

yli 2, mutta korkeintaan 5 vuotta

yli 5, mutta korkeintaan 10 vuotta

yli 10 vuotta

2. Missä roolissa työntelet pääosin?

Koulutus tai opetus

Liiketoiminta

TKI-hanketoiminta

3. Työtehtäviini kuuluvat seuraavat asiat:

Asiakassuhteiden ylläpito

Esimiestyö

Hallintotehtävät

Markkinointi

Myynti

TKI-hanketoiminta

Yhteistyön järjestäminen eri sidosryhmien kanssa

Jokin muu, mikä?

4. CRM-järjestelmä eli asiakkuudenhallintajärjestelmä on tukiohjelmisto, joka auttaa hallitsemaan asiakassuhteita, löytämään uusia asiakkaita sekä ylläpitämään asiakastietoja. Oletko käyttänyt tällaista järjestelmää? Voit halutessasi valita useamman vaihtoehdon.

Olen käyttänyt Savoniassa käytössä olevaa CRM-järjestelmää

Olen aikaisemmin käyttänyt jotakin erilaista CRM-järjestelmää, kuin mitä Savoniassa käytetään.

Mitä?

En ole käyttänyt mitään CRM-järjestelmää

5. Miten usein käytät Savoniassa käytettävää CRM-järjestelmää?

Päivittäinen

Viikottain

Kuukausittain tai harvemmin

En käytä lainkaan

6. Suostuisitko joillakin seuraavista tavoista ottamaan CRM-järjestelmän päivittäiseen käyttöön?

En halua käyttää CRM-järjestelmää

Kannustimien käytöllä

Lisäämällä käytön opastusta

Työnantajan tai esimiehen vaatimuksesta osana työtehtäviä

Jokin muu tapa, mikä?

7. Tiedätkö, miksi Savoniassa on otettu käyttöön CRM-järjestelmä?

Tiedän

En tiedä

8. Oletko tietoinen Savonian CRM-järjestelmän käyttötarkoituksista ja mihin sitä voi hyödyntää?

Olen

En

9. Auttaako tai helpottaako CRM-järjestelmä työtehtäviäsi?

Kyllä

Ei, miksi?

10. Kannustavatko työtehtäväsi sinua jollain tavalla käyttämään CRM-järjestelmää päivittäin?

Kyllä

Ei

11. Minusta Savoniassa käytettävä CRM-järjestelmä:

Auttaa koko organisaatiota toimimaan tehokkaammin

Auttaa saamaan konkreettisia tuloksia Savonian vaikuttavuudesta

On helposti opittavissa

On helppokäyttöinen

On hyödyllinen

On miellyttävä käyttää

Parantaa työni tuottavuutta

Säästää minulta aikaa

Tekee tiedosta helpompaa löytää
Vähentää muistettavia asioita
Vähentää tietokatkoksia
Vähentää työmäärääni
Ei mikään edellä mainituista

12. Minusta CRM-järjestelmän käyttö Savoniassa on:

Hyvä asia ja sitä tarvitaan
Huono asia ja sitä ei tarvita

13. Savoniassa järjestetään perehdytystä CRM-järjestelmään liittyen

Paljon
Sopivasti
Liian vähän

14. Perehdytys CRM-järjestelmästä on lisännyt osaamistani järjestelmää käyttäessäni

Erittäin paljon
Paljon
Jonkin verran
Vähän
Ei lainkaan

15. Miksi perehdytys ei ole lisännyt osaamistani paljon?

En kokenut hyötyä CRM-järjestelmän käytöstä
En ole käyttänyt CRM-järjestelmää perehdytyksen jälkeen
En oppinut perehdytyksessä mitään uutta
En pystynyt keskittymään tarpeeksi uusien asioiden oppimiseen
En ymmärtänyt opetettua asioita
Olisin tarvinnut lisää aikaa jonkin asian oppimiseen
Jokin muu syy, mikä?

16. Oletko osallistunut CRM-järjestelmän perehdytyskertoihin?

Kyllä
En

17. Miksi et ole osallistunut CRM-järjestelmään liittyviin perehdytyskertoihin?

Aikataulut eivät ole sopineet
Aihe ei kiinnosta minua
CRM-järjestelmän käytön oppiminen tuntuu liian vaikealta
En ole halunnut osallistua
Haluan erilaista perehdytystä, kuin mitä on tarjottu, mitä?
Minusta CRM-järjestelmä ei ole tärkeä osa työtäni
Jokin muu syy, mikä?

18. Savoniassa perehdytystä CRM-järjestelmästä annetaan seuraavilla tavoilla:

Intranet, eli Santra
Itseopiskelu
Järjestelmän vastuuhenkilöltä
Kollegoilta
Netissä järjestetyt koulutukset
Yhteiset koulutukset tai perehdytykset
Muu, mikä?

19. Vaatiiko esimiehesi CRM-järjestelmän käyttöä ja onko se kirjattu kehityskeskusteluissa ylös?

Kyllä
Ei

20. Esimieheni- tai tiimini toiminta edistää CRM-järjestelmän käyttöä

Kyllä
Ei

21. Mihin muihin tarpeisiin CRM-järjestelmää voitaisiin käyttää Savoniassa?

Avoin kysymys

LIITE 2: SAATEKIRJE

Hyvä Savonian toimihenkilö,

Teen tutkimusta Savonia-ammattikorkeakoululle opinnäytetyötäni varten. Tutkimukseni tarkoituksena on löytää ratkaisuja käytössä olevan asiakashallintajärjestelmän matalaan käyttöasteeseen käyttöoikeusten omaavien toimihenkilöiden keskuudesta. Toivon sinun vastaavan tähän kyselyyn, jotta saan mahdollisimman aidon ja monipuolisen kuvan tämänhetkisestä tilanteesta.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 6.11.2019. Kysely vie aikaasi noin 5-10 minuuttia ja kysely toteutetaan täysin anonyymisti. Toimin henkilökohtaisesti kyselyn toteuttajana.

Kiitos ajastasi. Toivotan sinulle hyvää syksyä ja talven odotusta!

Kyselyyn pääset vastaamaan seuraavasta linkistä: <https://link.webpolsurveys.com/S/D4CACF978413DB69>

Ystävällisin terveisin,

Aatu Savolainen
Savonia-AMK opiskelija
Ryhmätunnus
Sähköpostiosoite