

# CRM-järjestelmän käyttöönotto ja käyttäjäkokemukset

Oppeja tulevaan

Tiina Rytönen, YLOS19

Opinnäytetyö

lokakuu 2020

Tekniikan ala

Insinööri (ylempi AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Rytönen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä lokakuu 2020
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>CRM-järjestelmän käyttöönotto ja käyttäjäkokemukset Oppeja tulevaan</b>		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Logistiikka-alan yritys (Yritys X)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Uusien järjestelmien mukanaan tuomat muutokset ovat arkipäivää monessa yrityksessä. Ne pakottavat sekä henkilöstön, että yrityksen johdon muuttamaan toimintatapojaan. CRM-järjestelmien (Customer Relationship Management) käyttöönottoprojektit ovat perinteisesti haastavia varsinkin globaaleissa suuryrityksissä, joissa järjestelmä otetaan käyttöön useissa maissa samanaikaisesti. Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten CRM-järjestelmän käyttöönotto onnistui ja millaisia käyttäjäkokemukset ovat olleet yrityksessä X.</p> <p>Työn teoriaosuus jaettiin kolmeen teemaan; asiakkuudenhallintaan, muutosjohtamiseen ja järjestelmän käyttöönottoon. Teoriassa käsiteltiin myös uutta käyttöönotettavaa Microsoft Dynamics 365 for Sales CRM-järjestelmää. Tutkimus toteutettiin sekä määrällisenä että laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineistoa kerättiin käyttäjäkyselyllä, joka lähetettiin yritys X:n koko myyntihenkilöstölle Forms-työkalua hyödyntäen. Kyselylomakkeella tutkittiin, miten käyttäjien mielestä uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto onnistui. Kyselytutkimuksen vastauksista sekä teoriaosaa hyödyntäen poimittiin teemoja, joista muodostettiin teemahaastatteluille runko. Sen jälkeen haastateltiin järjestelmäprojektista vastaavaa koordinaattoria, sekä kahta myyntihenkilöstön jäsentä.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena huomattiin, että yhtenä käyttöönottoprojektin kriittisimpinä vaiheina pidettävä määrittelytyö ja testausvaihe ei tämän tutkimuksen käyttöönottoprojektissa kaikilta osin onnistunut. Paikallisesti asetetut tavoitteet koulutusten, viestinnän sekä muutosjohtamisen osalta saavutettiin ja ne toimivat henkilöstön apuna uuden järjestelmän käyttöönotossa. Tutkimuksen käyttäjäkyselyn tuloksia hyödynnettiin heti kyselyn jälkeen ja lisäkoulutuksia järjestettiin niitä tarvitseville.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintajärjestelmä, CRM, järjestelmän käyttöönotto, muutosjohtaminen		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Rytkönen, Tiina	Type of publication Master's thesis	Date October 2020
	Number of pages 61	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>CRM System implementation and user experiences Lessons for the future</b>		
Degree programme Master's Degree Program in Logistics Engineering		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Logistics Company (Company X)		
<p>Abstract</p> <p>New software systems are bringing changes that many companies are facing on daily basis. The whole organization from employees to company management are forced to change their practices. CRM implementation projects have traditionally been challenging, especially in large global companies where the system is implemented in multiple countries simultaneously. The aim of the study was to find out how the customer relationship management system (CRM) implementation project went and how the users experienced it in Company X.</p> <p>The theoretical part of the study was divided into three themes; customer relationship management, management of change and system implementation. The theory part is also having a review of the new Microsoft Dynamics 365 for Sales CRM software. The study was conducted as both a quantitative and a qualitative study. The research data was collected through a user survey, which was sent to the entire sales staff of company X using the Forms tool. The questionnaire was searching answers on how the users had experienced the implementation of the new customer relationship management system. The framework and themes for the thematic interviews were selected using the questionnaire answers and the theoretical part of the study. The system project coordinator was then interviewed, as well as two members of the sales staff.</p> <p>Based on the results, it was found that two of the most critical phases in new implementation project, definition and testing phase, were at least partly unsuccessful in this project. Locally set targets on trainings, internal communication and management of change were achieved and these helped the staff in the implementation project. The results of the user survey were utilized immediately after the study and additional trainings were provided.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) CRM, customer relationship management, software implementation, management of change		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimuksen tavoite .....	5
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	5
2.3	Tutkimuksen toteutus .....	7
<b>3</b>	<b>Asiakkuudenhallinta .....</b>	<b>8</b>
3.1	Mitä hyötyä asiakkuudenhallinnasta on? .....	9
3.2	Asiakassegmentointi.....	9
<b>4</b>	<b>Järjestelmät CRM:n tukena .....</b>	<b>11</b>
4.1	CRM-järjestelmän edut ja hyödyt .....	12
4.2	CRM-järjestelmien käyttötavat .....	14
4.2.1	Strateginen asiakkuudenhallinta .....	15
4.2.2	Operatiivinen asiakkuudenhallinta.....	16
4.2.3	Analyttinen asiakkuudenhallinta .....	17
4.2.4	Kumppanuusasiakkuudenhallinta .....	18
4.3	Microsoft Dynamics CRM-järjestelmänä.....	18
4.4	Dynamics 365 for Sales.....	19
<b>5</b>	<b>Muutosjohtaminen asiakashallintaprojektissa .....</b>	<b>20</b>
5.1	Organisaation näkökulma .....	21
5.2	Johdon näkökulma .....	22
5.3	Käyttäjän näkökulma .....	23
<b>6</b>	<b>Järjestelmän käyttöönottoprojekti.....</b>	<b>24</b>
6.1	Erilaiset käyttöönottotyypit .....	24
6.1.1	Uudelleenkäyttöönotto .....	25
6.1.2	Kansainvälinen käyttöönotto.....	25
6.2	Käyttöönottoprosessin eri vaiheet.....	26
6.3	Sisäinen markkinointi .....	28

	2
6.4 Käyttöönottomalli .....	29
6.5 Apumateriaalit, koulutustilaisuudet ja pääkäyttäjän tuki.....	30
6.6 Käyttöönoton menestystekijät.....	32
6.7 Yleiset kompastuskivet käyttöönotossa.....	33
6.8 Käyttöönoton jälkeen .....	33
<b>7 Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>34</b>
7.1 Case: CRM-järjestelmän käyttöönotto yrityksessä X .....	34
7.2 Toimeksiantajan esittely.....	35
7.3 Projektin koordinaattorin haastattelu .....	35
7.3.1 Lähtötilanne, järjestelmän valinta ja aikataulu .....	35
7.3.2 Järjestelmän testaus .....	37
7.3.3 Viestintä, koulutukset ja käyttötuki.....	37
7.3.4 Yritys X:n haasteet käyttöönottoprojektissa .....	39
7.3.5 Projektin riskienhallinta ja muutosjohtaminen .....	40
7.3.6 Käyttäjien aktiivisuuden seuranta .....	41
7.4 Käyttäjien haastattelu .....	42
7.5 Kyselyn tulokset.....	43
7.5.1 Taustatiedot.....	44
7.5.2 Asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto ja muutosprosessin suunnitelmallisuus.....	47
7.5.3 Koulutus, avun saanti ja vaikutusmahdollisuudet järjestelmän kehittämisessä.....	48
<b>8 Johtopäätökset.....</b>	<b>54</b>
<b>9 Pohdinta.....</b>	<b>57</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>59</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>61</b>
Liite 1. Haastattelukysymykset – Järjestelmän käyttöönotto .....	61

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin prosessikaavio .....	8
Kuvio 2. Asiakasvalintaan vaikuttavat tekijät.....	10
Kuvio 3. Osuus yrityksistä, joilla käytössä CRM-järjestelmä Suomessa .....	12
Kuvio 4. Tiedon neljä luokkaa .....	13
Kuvio 5. CRM:n lajittelu pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella. ....	14
Kuvio 6. CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessin vaiheet .....	26
Kuvio 7. CRM-projektin tavallisimmat käyttöönottomallit. ....	29
Kuvio 8. Projektin aikataulutus .....	36
Kuvio 9. Myyntihenkilöstön tarjouksien määrä käyttöönoton jälkeen .....	41
Kuvio 10. Kyselyyn vastanneiden jakaantuminen divisioonittain .....	44
Kuvio 11. Vastausten jakaantuminen toimipaikoittain .....	44
Kuvio 12. Vastaajan työrooli myyntiorganisaatiossa .....	45
Kuvio 13. Esimiesasemassa olevien vastaajien osuus .....	45
Kuvio 14. Työkokemus myynnissä.....	46
Kuvio 15. Uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton onnistuminen.....	47
Kuvio 16. Vaikutusmahdollisuudet uuden järjestelmän kehityksessä .....	49
Kuvio 17. Koulutus uuteen järjestelmään .....	49
Kuvio 18. Avun saanti ongelmatilanteissa .....	50
Kuvio 19. Lisäkoulutuksen tarve osa-alueittain .....	50
Kuvio 20. Lisäkoulutustapa.....	51
Kuvio 21. Uuden järjestelmän käytettävyys verrattuna vanhaan järjestelmään.....	51
Kuvio 22. Uuden järjestelmän hyödyllisyys työssäsi .....	52
Kuvio 23. Uuden Järjestelmän nopeus verrattuna vanhaan.....	53
Kuvio 24. Järjestelmän vaikutus työn tehokkuuteen ja ajansäästöön.....	53

# 1 Johdanto

Perusedellytykset yrityksen liiketoiminnalle ja sen kannattavuudelle ovat asiakkaat. Yrityksen on oltava tietoinen tärkeimpien asiakkaidensa tilasta ja tarpeista. Asiakassuhteet on pyrittävä rakentamaan niin, että asioista voidaan puhua rehellisesti ja avoimesti. Kasvava asiakasmäärä voi tuoda haasteen, että kaikkia asiakkaita ei voida palvella yhtä henkilökohtaisesti kuin aikaisemmin. (Rubanovitch & Aalto 2007, 71.)

Asiakkuuksienhallintaa helpottamaan markkinoilla on useita eri asiakashallintajärjestelmiä eli CRM-järjestelmiä. CRM on lyhenne sanoista *Customer Relationship Management* (Oksanen 2010,18).

Uutta asiakashallintajärjestelmää käyttöönotettaessa on aina kyse muutoksesta. Nykypäivänä organisaatiot kohtaavat muutoksia jatkuvasti. Muutoksen johtaminen ei ole normaalia jokapäiväistä johtamista, vaan kyseessä on paljon haastavampi asia. Organisaation normaalia toimintaakin on usein haastavaa johtaa, mutta muutoksen johtaminen vaatii paljon enemmän ja erilaista osaamista. Syitä muutoksiin voi aiheuttaa esimerkiksi kilpailu tai järjestelmien vanheneminen. Organisaation johdon ja henkilöstön välillä muutosjohtamisessa aivan keskeistä on avoin ja runsas viestintä eri kanavia hyödyntäen. (Kauhanen 2018, 49-50.)

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona logistiikka-alan yritykselle. Yritys pysyy anonyymina tässä opinnäytetyössä, ja sen vuoksi yrityksestä käytetään nimitystä X. Opinnäytetyössä päätavoitteena on tutkia, miten käyttöönotto onnistui ja miten käyttäjät kokivat uuden järjestelmän käyttöönoton. Tavoitteena on myös kehittää järjestelmän käyttöönottoa, niin että se palvelisi tulevaisuudessa asiakaspalvelu- ja markkinointiosastoa, kun järjestelmä otetaan heillä käyttöön.

Opinnäytetyön aiheeksi tämä valikoitui, koska kohdeyrityksessä X on otettu tammi-kuussa 2020 käyttöön uusi asiakashallintajärjestelmä Microsoft Dynamics 365 ja se korvaa edellisen CRM-järjestelmän Salesforce:n. Tämän vuoksi tutkimusaihe on ajankohtainen ja sitä on syytä tutkia tarkemmin ja laajemmin.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoprojektia ja käyttäjien kokemuksia järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheissa. Uuden järjestelmän käyttöönotto voi liiketoiminnan kannalta olla kriittinen ja yrityksen koosta riippuen kustannuksiltaan merkittävä vaihe. Tämän vuoksi käyttöönottoon kannattaa kohdentaa resursseja, jotta sen läpivienti organisaatiossa olisi mahdollisimman tuloksellista. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat logistiikkayrityksen kahden eri divisioonan maantienpuolen ja meri&lennon myyntihenkilöstö, joka kattaa 37 henkilöstön jäsentä. Tutkimus voidaan jakaa kolmeen teemaan: asiakkuudenhallinta, muutosjohtaminen ja käyttöönotto.

Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten CRM-järjestelmän (Customer Relationship Management) käyttöönotto onnistui?
- Millaisia käyttäjäkokemukset ovat olleet?
- Kuinka CRM-järjestelmän käyttöönottoa voi kehittää?

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyössä voidaan käyttää hyväksi erilaisia menetelmiä. Tutkimuskirjallisuudessa menetelmät jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Keskeistä on menetelmien moninaisuus, niin että eri menetelmillä saadaan työn tueksi erilaista tietoa ja eri näkökantoja. Eri menetelmiä käyttämällä, kuten esimerkiksi kyselyjä, haastatteluja, havainnointeja, benchmarkingia tai dokumentti-analyysejä, tutkimuksesta saadaan laajempi ja kattavampi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40.)

Lähestymistapa omassa työssäni on pääasiallisesti tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen organisaation tilanteesta ja tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohteena voi olla koko yritys, henkilöstö, järjestelmä tai esimerkiksi prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37) Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää laadullista eli kvalitatiivista ja/tai määrällistä tutkimustapaa. Monesti näitä tutkimustapoja käytetään myös rinnakkain,



kuten tässä tutkimuksessa. Määrällisellä tutkimuksella, kuten kyselyllä, selvitettiin mahdollisimman laaja-alaisesti käyttöönottokokemuksia. Laadullisella tutkimuksella, kuten keskusteluilla ja haastatteluilla, pyrittiin syventämään tutkittua tietoa. Kehitystyö pitää sisällään myös toimintatutkimuksen piirteitä, koska työ lähtee liikkeelle tiedon tuottamisesta. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on selvittää miten asioiden pitäisi olla, eikä vain, miten ne ovat.

### **Kyselytutkimus**

Kyselytutkimuksella on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto, suurelta määrältä ihmisiä. Kehittämistyössä kyselyä käytetään usein esimerkiksi lähtötilanteen analysoimiseen, kuten tässä tutkimuksessa tai loppuvaiheessa saavutettujen tulosten arviointiin. Kyselytutkimusta käytetään, kun halutaan tietoa esimerkiksi mielipiteistä, tiedoista tai asenteista. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Sen heikkoina puolina voidaan pitää, ettei pystytä arvioimaan, kuinka syvällisesti vastaajat ovat perehtyneitä aiheeseen tai kuinka totuudenmukaisesti he ovat vastanneet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40, 121.)

Kyselytutkimusta tehdessä on muistettava, että se on määrällisen tutkimuksen menetelmä. Kyseinen menetelmä kuvailee ja selittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. ”Luotettavinta määrällistä tietoa saadaan mittaamalla haluttuja ominaisuuksia kaikista perusjoukkoon kuuluvista havaintoyksiköistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 122)

Tässä tutkimuksessa käytettyyn kyselyyn on valittu perusjoukoksi kaikki 37 myyntihenkilöä, joilla on käyttäjälisenssit ko. järjestelmään ja he ovat käyttäjäryhmä, joiden kokemuksia tämän tutkimuksen aikana tutkitaan.

Kysely tehtiin käyttäen Microsoft Forms työkalua. Työkalulla oli helppo luoda kysely ja jakaa kyselylomake tarvittaviin osioihin. Kysely jaettiin vastattavaksi sähköpostin mukana lähetettävän linkin avulla. Vastaukset ovat helposti luettavissa omilla välilehdillään ja ne saa helposti halutessaan Exceliin.

## **Haastattelut ja keskustelut**

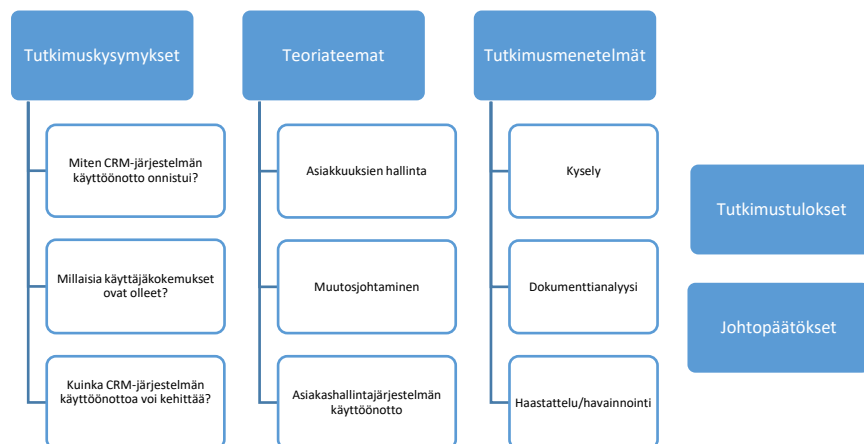
Haastatteluilla voidaan kartoittaa mielipiteitä ja hankkia tietoa syvällisemmin kehittämisen kohteesta. Haastattelut voidaan jakaa käyttötarkoituksen mukaan. Strukturoidulla haastattelulla on runko, jota käytetään kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelua voidaan käyttää, jos tutkimuksen kohdetta ei etukäteen tunneta. Teemahaastattelussa taas teemat on mietitty tarkkaan etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelujen mukaan. Teemahaastatteluja voidaan muokata, jos matkan varrella tulee esiin asioita, joita ensiksi ei osattu ottaa huomioon. Tämä tiedonkeruumenetelmä on hyvin yleisesti käytetty, koska se voidaan yhdistää helposti toisiin menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41.)

## **Dokumenttiaineisto**

Dokumenttiaineistoa voidaan käyttää, kun tutkittavaa ilmiötä ei voida riittävän tarkasti tutkia pelkästään esimerkiksi kyselyiden tai haastatteluiden avulla. Dokumentteilla tarkoitetaan laajasti ottaen kaikenlaista ilmiötä dokumentoivaa aineistoa. Ne voivat olla esimerkiksi aiheeseen liittyviä artikkeleita, julkaistuja uutisia, tilastoja, kirjoja tai kirjeenvaihtoa. (Anttila 2014.)

## **2.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus aloitettiin purkamalla tutkimusongelmat tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymysten ja nykytilan selvityksen pohjalta valikoitui kolme teoreettista aineistoa: asiakkuuksien hallinta, muutosjohtaminen sekä asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto. Teoreettisen tarkastelun jälkeen valikoituivat tutkimusmenetelmät aineiston keräämiseen. Kuviossa 1 on kuvattu prosessikaavio tutkimusprosessista.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin prosessikaavio

### 3 Asiakkuudenhallinta

Asiakkaat ovat perusedellytys yrityksen liiketoiminnalle ja sitä kautta sen kannattavuudelle. Asiakkuudenhallinnasta puhuttaessa on ymmärrettävä, että se on paljon muutakin kuin pelkkä järjestelmä. Se on koko yrityksen toimintamalli ja prosessi, jota tuetaan järjestelmillä. Prosessista saatujen tietojen hyödyntäminen ja sen avulla johtamisen merkitys on korostunut. Toimintamalliin ja prosesseihin on saatava sitoutettua koko organisaatio. (Hemminki 2017.)

Myös Oksanen painottaa, että CRM-tietojärjestelmä ei yksin riitä, vaan järjestelmän käytön lisäksi tarvitaan aina myös strategisia ja käytännön toimia asiakassuhteen ylläpitämiseen liittyen. (Oksanen 2010, 18)

Oksasen (2010,18) mukaan CRM voi tarkoittaa ainakin seuraavia asioita:

- *Käsite* toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.
- *Prosessi*, jolla hallita kaikkia asiakaskohtaamisia.
- *Lähestymistapa* asiakkaiden tunnistamiseen, etsimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä*, jonka avulla suunnitella, aikatauluttaa ja johtaa markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.

- *Liiketoimintastrategia*, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Buttle (2019,15) on kuvannut asiakkuudenhallintaa hyvin saman tyyppisesti kuin Oksanen. Buttlen mukaan asiakkuudenhallinta on keskeinen liiketoimintastrategia, jossa integroituu sisäiset prosessit ja toiminnot sekä ulkoiset verkostot luoden ja toimittaen arvoa kohdennetuille asiakkaille. CRM eli asiakashallinta tuo ymmärrystä yrityksen asiakkaista ja se antaa teknologiaystävällisemmän lähestymistavan asiakasrajojen hallintaan. (Buttle 2019, 15)

Tiivistettynä voidaan siis ajatella, että asiakkuuksienhallinta on oppimisprosessi, jossa yritykset pyrkivät keräämään asiakkaistaan tarpeellista tietoa, kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakastaan sekä hoitamaan asiakassuhdetta sen eri vaiheissa.

### 3.1 Mitä hyötyä asiakkuudenhallinnasta on?

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on vahvistaa yrityksen näkemystä siitä, mihin asiakkuuksiin halutaan jatkossa satsata. Asiakkuudenhallinnalla pyritään lisäämään asiakkaiden aikomusta hankkia nimenomaan kyseisen yrityksen palveluita eikä kilpailijalta toimittajalta. Mäntyneva (2001, 12) jakaa asiakkuudenhallinnan edut kahteen ryhmään. Ensimmäisenä etuna asiakkuuksien hallinnassa on, että se lisää tietämystä ja ymmärrystä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Toisena etuna voidaan pitää, että se lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Mäntyneva 2001, 12.)

### 3.2 Asiakassegmentointi

Menestyvän yrityksen on pyrittävä kehittymään kolmella myynnin osa-alueella, joita ovat myyntiprosessin laadun kehittäminen, olemassa olevien asiakassuhteiden jalostaminen ja asiakaskannan kehittäminen. (Rubanovitch & Aalto 2007, 61)

Liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta uusasiakashankinta maksaa suhteellisesti enemmän kuin olemassa olevien asiakkuuksien hoitaminen, joten vanhojen asiakkaiden pitämiseen panostaminen tuo yritykselle enemmän tuottoa. (Rubanovitch & Aalto 2007, 67)

Myyntihenkilöstön ajankäyttöä tulisikin suunnitella asiakassegmentoinnin avulla. Asiakkaat voidaan segmentoida eli ryhmitellä sillä perusteella kuinka kannattavia ne ovat yritykselle ja kuinka paljon niihin kannattaa panostaa. Segmentoinnin pohjana voidaan käyttää asiakkaan tulevaisuuden osto- ja kasvupotentiaalia, nykyarvoa ja historiatietoa. Rubanovitch & Aalto jaottelee asiakasvalintaan vaikuttavia tekijöitä alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakasvalintaan vaikuttavat tekijät (Rubanovitch & Aalto 2007, 64)

Kuviossa esitetyt A-C kategorian asiakkaat ovat jo olemassa olevia eli yrityksen nykyisiä asiakkaita, kun taas D ja E ovat potentiaalista uusasiakashankintaa eli kilpailijoiden asiakkaita. A-asiakkaat, jotka arvostavat laatua ja keskittävät hankintansa muodostavat yrityksen arvokkaimman ja uskollisemman asiakasryhmän. B-asiakkaat ovat suojeltavia asiakkaita kasvupotentiaalin vuoksi, mutta heidän ostomääränsä ei ole samalla tasolla kuin A-asiakkaiden. D-ryhmään kuuluvat asiakkaat ovat maksukykyisiä ja vaihtelunhaluisia ja heitä yrityksen tulisi jalostaa omiksi asiakkaikseen. C- ja E-ryhmän asiakkaat eivät ole epäsäännöllisen tai jatkuvasti kilpailuttavan ostotyyliinsä vuoksi kovinkaan kannattavia. Myynnin kannalta tämän ryhmittelyn tekeminen on

erityisen tärkeää, että tunnistetaan asiakkaiden kasvu- ja ostopotentiaali. (Rubanovitch & Aalto 2007, 64-69.)

Asiakkaat voidaan luokitella myös alla olevan mukaisesti:

- sopimusasiakkaat
- asiakkaat
- potentiaaliset asiakkaat
- uusasiakkaat

Sopimuksen tehneiden kanssa yhteistyö on säännöllistä, tai heillä on voimassa oleva sopimus. Asiakkaiden kanssa ei ole olemassa sopimusta, tai heidän ostonsa ovat epä-säännöllisiä. Potentiaalisilla asiakkailla laskutus on satunnaista. Uusasiakkaat ovat asiakkaita, joihin ei ole vielä aiemmin oltu yhteydessä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 66.)

Uskollinen asiakaskunta on perusta kannattavalle kasvulle. Uusia asiakkaita on turha haalia, jos nykyisiä asiakkaita ei hoideta kunnolla. Myynnin esimiehen on seurattava laskelmaa uusista asiakkaista, jo olemassa olevista ja menetetyistä asiakkaista säännöllisesti. Yksi suurimmista syistä, miksi asiakas vaihtaa toimittajaa on se, että asiakas tuntee, ettei häntä ole tarpeeksi huomioitu. Yrityksen on ansaittava asiakasuskollisuus ja työntekijöidensä sitoutuminen. (Rubanovitch & Aalto 2007, 59.)

## 4 Järjestelmät CRM:n tukena

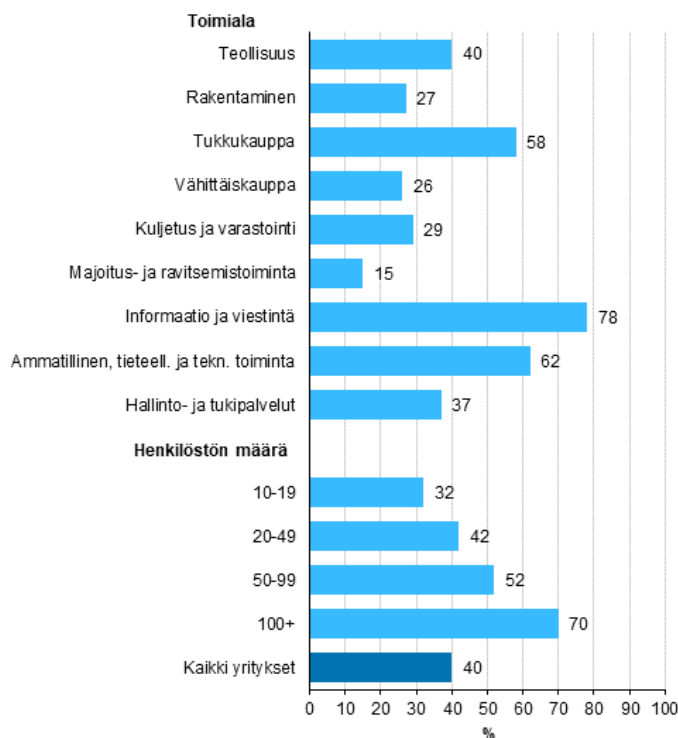
Edellisessä luvussa käsiteltiin asiakkuudenhallintaa laaja-alaisena terminä. CRM-järjestelmä on määritelty kirjallisuudessa yleensä tietotekniseksi työkaluksi, jolla asiakastietoa ja asiakkaita hallitaan käytännössä.

Parin viimeisen vuosikymmenen aikana myynnin ja markkinoinnin pääasialliseksi järjestelmäksi on muodostunut CRM-järjestelmät. CRM:n ensisijainen tehtävä on parantaa asiakkuuksien hallintaa. CRM-järjestelmä pitää sisällään usein yrityksen nykyisten asiakkaiden tietojen (yhteystiedot, yrityksen tiedot, ostot ja muut kerätyt tiedot) lisäksi myös yrityksen prospektien eli potentiaalisten asiakkaiden tietoja. (Kurvinen & Seppä 2016, 270.)

CRM-järjestelmät tuottavat nykyään entistä parempia työkaluja henkilöstölle. Aiemmin ajateltiin, että CRM-järjestelmät on rakennettu niin, että myyntijohto pystyy valvomaan ja kontrolloimaan sillä myyntihenkilöstöä. Aiemmin monet CRM-järjestelmät

tuntuivat työläältä, koska puhelut, sähköpostit ja tapaamiset täytyi kirjata manuaalisesti. (Kurvinen & Seppä 2016, 270.)

Suomessa CRM-järjestelmä oli vuonna 2019 käytössä noin 40 prosentilla yrityksistä. Käyttö kuitenkin vaihtelee suuresti yrityksen koon ja toimialan mukaan. Yli 100 työntekijän yrityksistä CRM-järjestelmää käyttää 70 prosenttia, kun taas pienempien yritysten käyttöprosentti jää 32 prosenttiin. Yleisimmin CRM-ohjelmisto on käytössä informaatio- ja viestintäalalla 78 prosenttia, vähiten majoitus- ja ravitsemistoiminnassa 15 prosenttia.



Kuvio 3. Osuus yrityksistä, joilla käytössä CRM-järjestelmä Suomessa (Tilastokeskus 2020)

#### 4.1 CRM-järjestelmän edut ja hyödyt

CRM-järjestelmän edut ja hyödyt kulkevat rinnatusten asiakkuuksien hallinnan etujen ja hyötyjen kanssa. Voidaan sanoa, että CRM-järjestelmä on työkalu, jolla asiakkuudenhallintaa harjoitetaan käytännössä. Tietotekniset työkalut tuovat kuitenkin mukanaan sellaista arvoa, jota olisi vaikea saavuttaa manuaalisin keinoin.

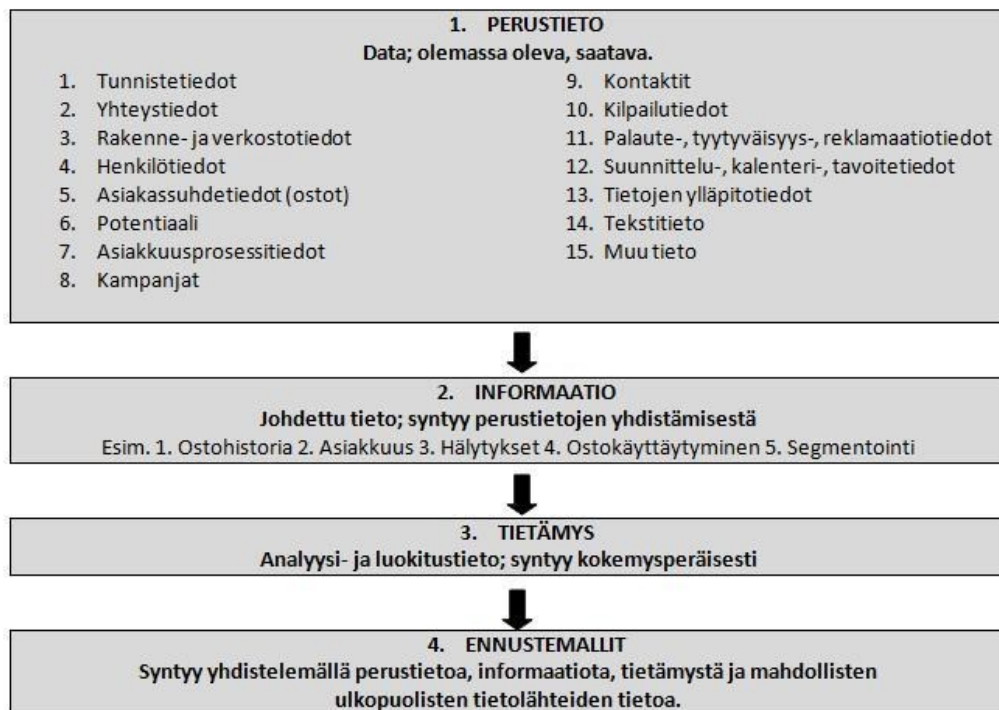
Nykyään markkinoilla on toinen toistaan älykkäämpiä järjestelmiä, jotka myös oikeasti palvelevat käyttäjää. Puhelut asiakkaalle kirjautuvat automaattisesti, jos käyttää

CRM:n applikaatiota ja sähköpostit voidaan lähettää suoraan CRM:stä (tai sähköpostijärjestelmästä), ja ne kirjautuvat heti oikean henkilön alle. Myös asiakastapaamiset voidaan kutsua järjestelmän kautta. Nykyaikaiset järjestelmät tuottavat sekä myynti-henkilöstölle, että johdolle tärkeää tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja myynnistä. Kerätyillä tiedoilla saadaan selville tärkeimmät ja kannattavimmat asiakassuhteet. (Kurvinen & Seppä 2016, 271.)

## Asiakastiedot

Asiakashallinnan onnistumisen edellytyksiä on asiakastietoon panostaminen. Puutteet asiakastiedoissa tai kokonaan väärä tai vanhentunut tieto voivat vaikeuttaa yrityksen toimintaa. Virheellinen asiakastieto voi johtaa myös virheelliseen raportointiin ja seurantaan. Laadukas asiakastieto tuottaa tulosta, kun tiedon hankinta ja sen käyttö hoidetaan tarkasti ja vastuutetaan riittävän monelle järjestelmän käyttäjälle. (Hellma, Peuhkurinen, Raulas 2005,18.)

Alla olevassa kuviossa 4 asiakastieto on jaettu neljään tiedon luokkaan.



Kuvio 4. Tiedon neljä luokkaa (Hellma, Peuhkurinen, Raulas 2005,18)



## 4.2 CRM-järjestelmien käyttötavat

Viime vuosikymmenet ovat olleet nopean kehityksen aikaa, mikä on johtanut siihen, että tuotteiden eliniät ovat lyhentyneet, markkinat ovat globalisoituneet ja uusien kilpailijoiden pääsy markkinoille on helpottunut. Asiakashallintajärjestelmät ja niiden sisältämät tiedot ovat nousseet uuteen arvoon. Datalouhinnan avulla asiakashallintajärjestelmistä pyritään louhimaan olennaista dataa, mikä auttaa yritystä pysymään kilpailukykyisenä sekä ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistrendejä. Harvalla yrityksellä on kuitenkin valmiudet ja tietotaito tämän tiedon hyväksikäyttöön. Ennen kaikkea B2B yritykset ovat usein vaikeuksissa tämän tiedon hyödyntämisessä strategisessa tarkoituksessa. CRM tietokantojen hyväksikäyttö auttaisi yrityksen ylintä johtoa oikeiden strategioiden luonnissa. Lisäksi tietoa voitaisiin käyttää asiakkaille uutta arvoa tuottavien tuotteiden kehityksessä sekä räätälöityjen markkinointiohjelmien laatimisessa kokonaan uusille markkinasegmenteille. Tänä päivänä CRM järjestelmistä louhittu data on lähinnä taktisessa käytössä, kun tehdään päätöksiä yksittäisiin asiakkaisiin tai myyntiprojekteihin liittyen. (Stein A., Smith M., Lancioni R., 2013. 855.)

Näkemyserojen myötä asiakkuudenhallinnasta on syntynyt useita erilaisia käyttötarkoituksia. Oksanen lajittelee CRM:n pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaan alla olevassa kuviossa 5.

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

Kuvio 5. CRM:n lajittelu pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella. (Oksanen 2010, 21.)

#### 4.2.1 Strateginen asiakkuudenhallinta

Strateginen CRM keskittyy asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehitykseen, jossa hyvistä asiakkaista pyritään pitämään kiinni tarjoamalla heille palveluita ja tuotteita, jotka tuovat lisäarvoa heille. Lähes jokainen yritys ja liiketoiminta pyrkii olemaan asiakas-keskeinen ja -lähtöinen. Heidän toimintansa perusta on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Asiakaskeskeisyyden ohella on olemassa muita liiketoiminnan logiikoita. Buttle viittaa tekstissään Philip Kotleriin, jonka mukaan kolme merkittävintä logiikkaa tai suuntausta ovat: tuote, tuotanto sekä myynti. (Buttle 2019, 6.)

Tuotteeseen keskittynyt liiketoimintalogiikka uskoo siihen, että asiakas valitsee tuotteen, joka on paras laadultaan, suorituskyvyltään, suunnittelultaan tai ominaisuuksiltaan. Tuotteena voidaan pitää mitä tahansa palvelua tai fyysistä tuotetta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Suurin osa uusista start-up yrityksistä perustaa liiketoimintansa tuotelogiikan ympärille. Hyvänä esimerkkinä tuoteorientoidusta liiketoiminnasta voidaan pitää Applea, joka loi valtavan kysynnän tuotteille, joita asiakkaat eivät tienneet tarvitsevansa. (Buttle 2019, 6-7.)

Tuotannon ympärille rakennettu liiketoiminta keskittyy tuotannolliseen erinomaisuuteen. Peruslähtökohta on tarjota asiakkaille parasta vastinetta rahoille, ajankäytölle tai vaivannäölle. Tämä onnistuu pitämällä tuotantokustannukset alhaisina, sekä itse tuotteen on oltava standardi, ilman mitään asiakasräätelöintejä tai monimutkaisuuksia. Tuotantokeskeiset yritykset tuovat harvoin markkinoille mitään tuotteisiin liittyviä uusia innovaatioita, vaan he keskittyvät ”good-enough” ja niin sanottuihin halpatsuotteisiin. (Buttle 2019, 7.)

Myyntiorientoituneet yritykset luottavat siihen, että asiakkaat ostavat heidän tuotteitaan, jos he panostavat tarpeeksi markkinointiin, myyntiin, PR-toimintaan ja muuhun asiakkaiden houkutteluun. Usein myyntivetoinen liiketoiminta linkittyy tuotanto-keskeisen liiketoiminnan kanssa. Itse tuotteeseen ei niinkään panosteta, mutta kauppa käy ja tavara kiertää varastossa, kunhan tuotetta vain mainostetaan tarpeeksi. Myyntiin perustuvan liiketoiminnan riskinä on se, että kilpailijat voivat viedä markkinat helpohkosti vain hieman innovoimalla nykyistä tuotetta, jotta heidän tuotteestaan tulee vielä haluttavampi asiakkaiden silmissä. (Buttle 2019, 7.)

Liiketoimintamalleista parhaiten strategiseen CRM:ään soveltuvia ovat asiakaslähtöiset, sekä markkinalähtöiset mallit. Näissä malleissa asiakas on kaiken keskiössä ja toiminta perustuu asiakkailta kerättyyn tietoon heidän tarpeistaan ja toiveistaan. (Buttle 2019, 7.)

#### 4.2.2 Operatiivinen asiakkuudenhallinta

Operatiivinen asiakkuudenhallinta keskittyy käytännön toimenpiteisiin asiakassuhteiden parantamiseksi. CRM-järjestelmillä pystytään automatisoimaan markkinointia, myyntiä ja palveluprosesseja. *Markkinoinnin automaatio* tuo teknologian markkinoinnin prosesseihin. Asiakkaista kerätyn datan avulla voidaan toteuttaa kohdennettua markkinointikampanjoita, toteuttaa viestintää ja tarjouksia asiakaskohtaisesti. (Buttle 2019, 7-8.)

Buttlen (2019,10) mukaan *myynnin automaatio* on toiminut lähtökohtana operatiivisen CRM:n kehittymiselle. Yrityksen myyntiprosessi voidaan jakaa useaan eri osaan, kuten liidien hallintaan, tarjousten tekemiseen sekä varsinaiseen myyntivaiheeseen. Myynnin automaation tehtävänä on parantaa ja standardisoida myyntiprosesseja. Myynnin automaatiojärjestelmä on määritelty niin, että se on skaalattavissa kaikkiin yrityksiin tai organisaatioihin.

*Palveluiden automaatio* käsittää organisaation asiakaspalvelun tai muiden samantyyppisten palveluiden automatisointia, tuli yhteydenotto sitten puhelimitse, asiakastapaamisessa, internetin välityksellä tai chatbotissa. Yksi varmasti eniten käytettyjä palveluiden automaatioteknologioista on henkilön itse puhelimellaan suorittamat tehtävät; esimerkiksi, paina numero yksi, jos sinulla on kysyttävää asiasta X, tai paina numero 2, jos sinulla on kysyttävää asiasta Y. Yritykset ovat ottaneet käyttöön myös tekoälyyn perustuvia robotteja eli Chatbotteja. (Buttle 2019, 11.)

Chatbotin avulla voidaan hallita myös asiakaspalveluun välillä tulevia kyselypiikkejä. Chatbotit pystyvät vastaamaan itsenäisesti asiakkailta tuleviin yksinkertaisiin kysymyksiin suoraan netissä ja ohjata vaikeammat tapaukset eteenpäin asiakaspalveluhenkilölle. Varsinkin nuoremmalle sukupolvelle lyhyet viestit ovat hyvin luonteva kommunikointikeino. Myös palvelun käyttökynnys madaltuu, koska vastaanottajan mahdollista kielteistä suhtautumista ei tarvitse miettiä. (Merilehto, A. 2018,143-144)

Tiivistäen voidaan siis sanoa, että operatiivinen CRM pitää sisällään kaikki asiakastoinnassa päivittäin tarvittavat toiminnot.

#### 4.2.3 Analyttinen asiakkuudenhallinta

Analyttinen CRM keskittyy tiedonlouhintaan ja keräämään tietoa asiakkaasta niin, että se lisää sekä yrityksen, että asiakkaan arvoa. Yrityksen sisäistä asiakastietoa saadaan esimerkiksi asiakkaan ostohistoriasta (myyntitiedot), markkinointi- ja asiakaspalvelutiedoista ja asiakkaiden luokittelusta. Sekä sisäinen, että ulkoinen data voidaan analysoida ja tutkia tiedonlouhinnan työkaluilla. Tuloksista saadaan selville kaikin arvokkaimmat asiakkaat, ketkä asiakkaat ovat kenties siirtymässä kilpailijalle, sekä kenelle asiakkaista kannattaa suorittaa kohdennettujen tarjousten tekemistä. Analyttinen CRM opastaa yrityksiä valitsemaan oikeat myyntikeinot eri asiakasryhmien välillä. Esimerkiksi myyjän suorittamia asiakasvierailuja kohdennetaan vain arvokkaimmiksi luokitelluille asiakkaille ja vähäarvoisemmiksi luokitellut asiakkaat saavat tyytyä puhelinpalveluun. (Buttle 2019, 11.)

Menetelmät ovat kehittyneet nopeasti viime vuosina ja eri koneoppimisen ratkaisuilla voidaan saada nopeasti mitattavia hyötyjä liiketoiminnan parantamiseen. Merilehto (2018, 177) näkee koneoppimisen merkittävämmät hyödyt kuitenkin siinä, että syntyy ymmärrys, mitä koneoppimisen avulla saadut tulokset tuovat. Merilehto näkee, että suurin etu yritykselle on ottaa data osaksi arkea ja päätöksentekoa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös yrityksen johdon on oltava mukana tukemassa järjestelmien käyttöä ja heillä on oltava ymmärrys analytiikan tuomista mahdollisuuksista. (Merilehto 2018, 178.)

Analyttisessa CRM:ssä tiivistäen on todettava, että se helpottaa asiakkuuksien analysointia, ryhmittelyä ja markkinoinnin suunnittelua. Yrityksen on osattava kuitenkin tulkita dataa oikein, tehdä siitä johtopäätöksiä ja toimenpiteitä. Yrityksen eri osastojen kuten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun olisi keskusteltava keskenään ja olla tietoisia liiketoiminnan kehityksestä ajantasaisesti, ei vain esimerkiksi kvartaaleittain.

#### 4.2.4 Kumppanuusasiakkuudenhallinta

Kumppanuusasiakashallinta voi Oksasen mukaan (2010,20) olla sekä strategista, toiminnallista tai analyttistä. Buttlen mukaan se tarkoittaa, että saman toimitusketjun sisäisten toimijoiden välisiä raja-aitoja puretaan parantamalla yhteistyötä taktisin ja strategisoin keinoin. Näin vältetään tietojen siiloutuminen yritysten sisälle, kun kaikilla on pääsy yhteiseen asiakasdataan. Yhteinen markkinointi, asiakashallinta ja kehitystyö auttavat parantamaan asiakkaille tarjottavia palveluita. (Buttle 2019, 17-18.)

Kinnett on tutkinut kirjassaan samoja asiakkuudenhallinnan muotoja, jotka hän on jaotellut strategisiin, operatiivisiin, analyttisiin ja sosiaalisiin kategorioihin. Hän on painottanut strategisen ja operatiivisen CRM:n merkitystä pitkälle ajalle. Kinnetin tiivistyksen mukaan tärkeintä on operatiivisten perustusten hallinta, jonka jälkeen voidaan edetä vasta syvemmälle data-analytiikkaan. (Kinnett 2017, 198.)

#### 4.3 Microsoft Dynamics CRM-järjestelmänä

Dynamics 365 CRM on osa Dynamics 365 tuotekonseptia. Se pitää sisällään joukon erilaisia liiketoimintasovelluksia. Yritykset voivat valita yhden tai useampia sovelluksista, jotka toimivat saumattomasti yhdessä. Dynamicsin tavoitteena on tukea liiketoimintaa, kuten myyntiä, markkinointia, asiakaspalvelua. Saman järjestelmän sisällä voi hallita asiakkuuksien perustietoja, hoitaa markkinointia ja asiakasylläpitoa. (Microsoft 2020.)

Asiakaspalveluosion avulla voidaan työnkulkua yksinkertaistaa, vastausaikoja lyhentää ja vastata paremmin asiakkaiden odotuksiin. Palvelupyyntöjen hallintajärjestelmän avulla voidaan nähdä heti historia asiakkaan aiemmista ostoista tai mahdollisista aiemmista tukiyhteydenottopyynnöistä. Automatisoinnin avulla voidaan tasapainottaa työkuormia asiakaspalvelutiimin sisällä ja ohjata ongelmat tiimin oikean jäsenelle. Tehokkaan asiakaspalvelujärjestelmän avulla asiakkaat voivat valita omanlaisensa vuorovaikutuskanavan, kuten live-keskustelun, puhelun, sähköpostin, tekstiviestin tms. (Microsoft 2020.)

Markkinointiosion avulla voi suunnitella, toteuttaa ja mitata eri markkinointikampanjoita. Uusia asiakkaita on helpompi houkutella tekemällä kohdennettuja markkinointikampanjoita markkinoinnin automaatiotyökaluilla, kuten esimerkiksi sähköposti-markkinoinnilla, tapahtumilla, puheluilla tai LinkedIn-integroinnin avulla. (Microsoft 2020.)

Järjestelmällä on mahdollista esimerkiksi linkittää sähköpostit ja tapaamiset Outlookista suoraan Dynamics-järjestelmään. Myös uusien kontaktien luominen suoraan Outlook-sähköpostisovelluksesta onnistuu helposti. Lisäksi CRM-järjestelmään voidaan tuoda Office-tiedostoja, kuten esimerkiksi Word tai Excel-tiedostoja valmiin integraation avulla. (Microsoft 2020.)

Liiketoimintaprosessi Dynamics 365-järjestelmässä on työkalu, jonka avulla järjestelmän käyttäjät saadaan noudattamaan ennalta määriteltäviä prosesseja. Liiketoimintaprosessi näkyy järjestelmässä lomakkeen yläreunassa polkuna, joka sisältää noudettavia vaiheita. (Microsoft 2020.) Työn kirjoitusvaiheessa Dynamics sovelluksista Sales on otettu käyttöön kohdeyrityksessä.

#### 4.4 Dynamics 365 for Sales

Microsoft Dynamics 365 Sales on myynnin työkalu, jolla hoituvat niin asiakastietojen hallinta kuin kaupankäynti aina liidistä tilaukseen. Dynamics 365 Sales sovellusta voidaan käyttää niin pöytäkoneella, puhelimella kuin tabletilla, minkä johdosta myyjä pystyy hallitsemaan asiakkaitaan ja kauppvoja missä tahansa, milloin tahansa ja millä laitteella tahansa. (Microsoft 2020.)

Kaikki asiakkaaseen liittyvät aktiviteetit, kuten puhelut ja tapaamiset, tallentuvat yhteen paikkaan. Järjestelmästä löytyy räätälöityjä ominaisuuksia useisiin yritysten tarpeisiin. Dynamics 365 Sales lähtökohtana on asiakastarpeiden ymmärtäminen ja kaikki toiminta rakentuu asiakassuhteen ympärille. (Microsoft 2020.)

Dynamics 365 järjestelmän oleellisia etuja ovat:

- vapauttaa enemmän aikaa myyntityöhön minimoimalla rutiinitehtävät
- yksinkertaistaa suunnittelua ja kasvattaa ennusteiden tarkkuutta
- mahdollistaa sujuvan yhteistyön eri konttori- ja divisioonarajojen yli

Näin kaikilla myyntityötä tekeillä on käytössään kaikki tarvittava tieto asiakkaasta yhdessä järjestelmässä. Dynamics 365 Sales sovellusta päivitetään jatkuvasti uusilla ominaisuuksilla ja vanhojen ominaisuuksien parantamisella. Vuoden 2020 järjestelmäpäivityksissä painopisteenä on ollut sisämyynti. Sisämyynnin töitä on pyritty yksinkertaistamaan ja nopeuttamaan. Muita päivityksen teemoja ovat olleet tuottavuuden parantaminen ja ennusteiden muuntaminen. (Microsoft 2020.)

## 5 Muutosjohtaminen asiakashallintaprojektissa

Nykypäivän kilpailuilla markkinoilla yritykset kohtaavat muutoksia jatkuvasti. Muutoksen johtaminen tarkoittaa muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Henkilöstön kehittäminen, valtuuttaminen, tuen saanti sekä riittävä viestintä ovat suuressa roolissa muutoksen onnistumisen kannalta. Johdon sitoutuminen, henkilöstön kuuntelu ja motivointi sekä järjestelmällinen toiminta ja riittävät resurssit vaikuttavat siihen, päästäänkö onnistuneeseen lopputulokseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 16-17.)

Usein muutoksen ajurina on organisaation tarve parantaa suorituskyykyään kiristävissä kilpailussa. Jos tuottavuudessa, kasvussa, uusien asiakkaiden hankkimisessa tai olemassa olevien asiakkaiden pitämisessä ei onnistuta, on yrityksen syytä muuttua saavuttaakseen tavoitteensa. (Kvist & Kilpiä 2006, 14.)

Monissa suurissa yrityksissä on meneillään hankkeita, joilla tavoitellaan konsernin tiivistämistä, prosessien harmonisoimista, yhteisten tietojärjestelmien käyttöönottoa sekä erilaisten synergioiden hakemista. Konsernien sisällä voi olla suuri joukko erilaisia olemassa olevia toimintatapoja esimerkiksi eri maiden kesken. Uutta järjestelmää suunniteltaessa tämä toimintamallien koko kirjo tulisi ottaa huomioon, jotta uudelle järjestelmälle asetetut tehokkuuden, käyttäjäystävällisyyden, laadun tai toimituskyvyn parannus tavoitteet saavutetaan. Useimmiten järjestelmähanke edellyttää myös toiminnan muutosta. (Myllymäki, 2017, 60-61.)

Jokainen kokee muutoksen eri lailla. Se näyttäytyy eri tavoin johdolle, esimiehelle ja työntekijälle, jota muutos yleensä konkreettisimmin koskettaa. Ihmiset kokevat muutoksen siis hyvin eri tavoin. Toiset pääsevät helposti kiinni uudistettuun toimintamalliin ja tarttuvat uuteen tehtävään innostuneesti. Toiset taas saattavat kyseenalaistaa

asioita, mutta näkevät kuitenkin muutokset parannuksina ja mukautuvat. Osa ihmisistä eivät selviä pienistäkään muutoksista yksin, vaan tarvitsevat vahvaa tukea. Jotkut ihmisistä suhtautuvat muutoksiin hyvin välinpitämättömästi. (Ponteva 2010, 9-10.)

## 5.1 Organisaation näkökulma

Organisaation muutoskykyyn vaikuttaa olennaisena osana organisaatiokulttuuri. Muutosta suunnitellessa organisaatiokulttuurin ymmärtäminen kaikkine erityispiirteineen on todella tärkeää, koska muutoin täydellisesti etukäteen suunniteltu muutos voi kaatua organisaation muutos vastaisuuteen. Organisaatiokulttuurin on myös muututtava uusien prosessien ja rakenteiden mukana. Organisaatiokulttuuri muodostuu sen jäsenten ja historian kautta ja sitä on kuvattu yhteisten merkitysten verkostoksi. (Kvist, Kilpilä 2006, 114-115.)

Muutosta johdettaessa tärkeintä olisi muistaa organisaatiossa toimivat ihmiset, eikä keskittyä pelkästään itse muutokseen. Ihmisläheinen lähestymistapa edesauttaa työntekijöitä hyväksymään sen faktan, että organisaatiokulttuurinkin on muututtava, jotta muutoksista saadaan pysyviä. Mitä vanhempi organisaatiokulttuuri on kyseessä, sitä vaikeampi sitä on lähteä muuttamaan. Tehokas muutosviestintä, suora puhe, oppiminen ja henkilökohtainen vastuunotto auttavat muutoksessa. (Kvist&Kilpiä 2006, 118)

Myös Oksanen näkee, että organisaation muutoksen edellytyksenä on yksilöiden muutos, mutta tämä ei pelkästään riitä. Oksasen mukaan on olemassa tapauksia, joissa organisaation vaikeudet ovat jatkuneet, vaikka koko henkilöstö on vaihtunut. Vaikeudet periytyvät organisaation sisällä aina uusille ihmisille. Kun tätä perimää eli organisaatiokulttuuria saadaan muutettua, on se merkki onnistuneesta muutoksesta. (Oksanen 2010, 45)

Onnistuneen muutoksen lopputuloksena on sitoutunut ja uudistukseen sopeutunut henkilöstö. (Kvist&Kilpiä 2006, 18)



## 5.2 Johdon näkökulma

Oksanen (2010,49) näkee, että moni yritysjohtaja ajattelee asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton niin sanotusti ”halki, poikki ja pinoon”-tyyppiseksi projektiksi. Järjestelmä otetaan käyttöön ilman suurempia ennakkovarautumisia ja oletetaan, että kaikki alkavat käyttämään järjestelmää.

Yrityksen johdon sitoutumisella ja osallistumisella CRM-käyttöönottoon on suuri vaikutus käyttöönoton onnistumiseen. Useat CRM:stä kirjoittaneet asiantuntijat korostavat johdon sitoutumisen tärkeyttä. Tämä on itsestään selvää, sillä kaikki organisaation isot hankkeet luonnollisesti tarvitsevat johdon tukea onnistuakseen. (Oksanen 2010, 50)

Johdon näkökulmasta asiakashallintajärjestelmän muutosprojekti lähtee usein liikkeelle siten, että yrityksen ylin johto nimeää projektille keskuudestaan niin sanotun sponsorin. Kyseisellä sponsorilla on kokonaisvastuu koko CRM projektin onnistuneesta läpiviennistä ja hän on vastuussa seuraavista asioista:

- projektin rahoituksen varmistaminen
- ohjata CRM järjestelmämuutosta siten, että se on linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa
- varmistaa yrityksen ylimmän johdon sitoutuneisuus projektiin
- asettaa asiakashallintajärjestelmän muutokselle tavoitteet ja nimetä vastuut eri osastoille ja yksilöille
- toimia projektissa ylimpänä päätöksentekijänä

Johdon sponsoriksi tulee valita henkilö, joka uskoo uuteen järjestelmään ja omalla sitoutuneisuudellaan saa koko muun organisaation innostumaan muutoksen tarpeellisuudesta. Sponsorin tulisi omata laaja kokemus asiakasrajapinnassa toimimisesta. Esimerkiksi IT- ja talousjohtajat eivät ole parhaita mahdollisia asiakaspalvelujärjestelmän muutosprojektin sponsoreita. (Kostojohn, Johnson, Paulen 2011, 11-12.)

### 5.3 Käyttäjän näkökulma

Käyttäjän näkökulmasta CRM-järjestelmien ongelmana pidetään usein vaikea käyttöisyys ja sitä, että järjestelmän käyttö sinänsä on harvemmin hauskaa. Usein järjestelmän käyttö koetaan, että se vie aikaa muilta tärkeämmiltä töiltä. Usein järjestelmien käyttämättömyys johtuu muutosvastarinnasta. (Oksanen 2010, 70.)

Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa suurin osa työntekijöistä eli järjestelmän käyttäjistä elävät vielä vanhaa hyvää aikaa, jolloin kaikki on mukavan tuttua ja turvallista. Asiat ovat järjestyksessä ja ihmiset kokevat hallitsevansa työelämäänsä. Nämä mukavuudenhaluiset kokevat tulevan muutoksen uhkana, joka rikkoo asioiden tasapainon. Työntekijöistä löytyy toki myös nykytilaan tyytymättömiä, jotka odottavat innolla tulevaa muutosta. Muutoksen alkuvaiheessa käyttäjien tunnelmat ovat kaksijakoiset, jossa toiset katsovat haikaillen taaksepäin ja toiset odottavin mielin tulevaisuuteen. (Kvist, Kilpiä 2006, 128-129.)

Muutoksen toisessa vaiheessa ihmisten päällimmäiseksi tunteeksi nousee pelko, viha ja epävarmuus. Organisaation ja sen toimintatapojen on muututtava, jotta yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tässä vaiheessa muutosta, tulevaisuus näyttää työntekijöiden silmissä vielä kaoottiselta ja liikkeellä on paljon negatiivisia tuntemuksia. Muutosprosessin edetessä ihmiset alkavat vihdoinkin itse päästä mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, ja katse alkaa kääntyä suurimmalla osalla kohti tulevaisuutta. Nyt eletään muutoksen kolmatta vaihetta, joka on vielä edelleen epävarmuuden ja kaoottisuuden aikaa, mutta pieniä positiivisuuden merkkejä alkaa näkymään. Ihmiset alkavat tutkimaan asioita ja hakemaan vastauksia siihen, mikä heidän roolinsa on tulevaisuudessa, mitä heidän tulee oppia, mitä heiltä odotetaan ja mitä positiivisia puolia muutos tuo mukanaan. Tiedon ja vastausten löytyessä asiat alkavat jälleen näyttää selkeämmiltä ja vakaammilta. (Kvist, Kilpiä 2006, 130-131.)

Muutosprosessin viimeisessä neljännessä vaiheessa työntekijät alkavat näkemään muutoksen tuottamia positiivisia tuloksia. Uusia asioita opitaan ja moni on jo hyväksynyt ja sitoutunut muutoksen tuomaan uuteen aikaan. Myös muutosta vastustaneet ihmiset alkavat nähdä kuinka lupaukset muutoksen tuomista mahdollisuuksista ja eduista alkavat konkreettisesti toteutumaan. Työntekijöiden keskuudessa valitsee jälleen hyvänolon tunne ja helpottuneisuus. (Kvist, Kilpiä 2006, 131-132.)

Tiivistäen voidaan sanoa, että muutosjohtamisessa on kysymys prosessista, joka muuttaa ja muokkaa ihmisiä. Sillä pyritään organisaation parempaan toimintaan. Työntekijät, johto ja koko organisaatio suhtautuu muutoksiin kaikki hyvin eri tavoin. Uuden järjestelmän käyttöönottoprojektissa muutosjohtaminen on johdon apuvälineenä ja työkaluna, jotta uusi järjestelmä saa tarvittavan hyväksynnän käyttäjien ja organisaation keskuudessa. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin, miksi muutosjohtamista tarvitaan käyttöönottoprojektin läpiviennissä.

## 6 Järjestelmän käyttöönottoprojekti

Latinan kielestä peräisin oleva sana projekti tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Lyhyesti todettuna *”projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää.”* (Ruuska, 2007, 18-19.)

Käyttöönottovaiheessa henkilöstön koulutus, käyttäjätuki, käyttöohjeiden laadinta ja muutosvastarinnan voittaminen vie paljon resursseja ja se usein aliarvioidaan. Käytönotossa tulee eteen odottamattomia ongelmia, etenkin jos vanha järjestelmä korvataan uudella. (Juvonen 2018, 103.)

Seuraavissa kappaleissa käsitellään CRM käyttöönottoprojektia ja sen eri vaiheita, käyttöönoton menestystekijöitä ja kompastuskiviä.

### 6.1 Erilaiset käyttöönottotyypit

CRM-projekteja on eri luonteisia ja ne vaativat käyttöönotossa erilaisia toimintatapoja. Oksanen (2010, 26) esittää viisi erilaista CRM-projektien peruslajia:

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

Näiden eri projektilajien välille ei voi vetää suoraviivaisia rajoja, vaan eri projektilajit voivat mennä osittain limittäin. Esimerkiksi kansainvälinen käyttöönotto voi sisältää pilotoinnin, ensimmäisen projektin ja uudelleenkäyttöönoton. Olennaista on löytää

juuri kyseisen organisaation projektiin toimivat toteutuskäytännöt, absoluuttisen projektin määrittämisen sijaan. (Oksanen 2010, 26.)

Kohdeyrityksen CRM-projekti on karkeasti määrittäen kansainvälinen uudelleenkäyttöönottoprojekti. Tämän vuoksi pilottiprojektia, ensimmäistä CRM-projektia ja jatkokehitysprojehtia ei tässä työssä käydä tarkemmin läpi.

#### 6.1.1 Uudelleenkäyttöönotto

Uudelleenkäyttöönottoprojektissa uusitaan CRM-järjestelmän käyttöönotto joko täysin uudella järjestelmällä tai päivittämällä olemassa olevaa järjestelmää. Kuormittavana tekijänä voi olla aiemmin epäonnistunut käyttöönotto. Vuosia sitten epäonnistuneen käyttöönoton painolasti voi tuoda huomattavan riskitekijän uudelleenkäyttöönottoon. Henkilöstö voi ajatella, että myös tämä projekti epäonnistuu ja huomautta voidaan toistaa edellisen käyttöönottojen virheitä. Myönteisenä puolena uudelleenkäyttöönotoissa on organisaation ja johdon vankka sitoutuminen, eritoten jos avainhenkilöt ovat vaihtuneet tai organisaation toimintaympäristö on muuttunut. (Oksanen 2010, 33.)

Keskeisenä lähtökohtana on, että uudelleenkäyttöönotossa tehdään selvä muutos, joko toimittajaan, käytössä olevaan järjestelmään, organisaation omaan toimintatapaan tai kaikkiin kolmeen. Oletuksena on, että toimittajan tai järjestelmän muuttuminen tukee organisaation oman toimintatavan muutosta, mutta ei aina takaa sitä. Muutoksen suunnittelussa on mietittävä, mitkä ovat projektin tavoitteet ja miten niihin päästään? (Oksanen 2010,33-34.)

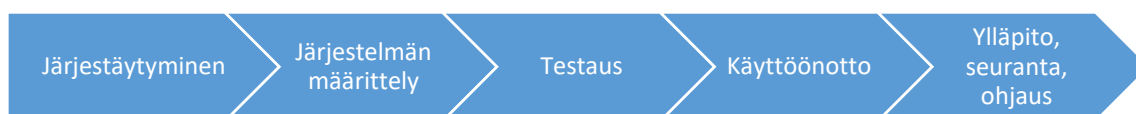
#### 6.1.2 Kansainvälinen käyttöönotto

Kansainvälisissä käyttöönottoprojekteissa järjestelmä otetaan käyttöön maantieteellisesti kaukana toisistaan olevissa ja/tai kulttuurillisesti erilaisissa toimipaikoissa. Päämääränä on usein yhdistää toimintatapoja ja asiakasrakenteita. Maantieteellisesti etäällä toisistaan olevat toimipisteet tuovat käyttöönotossa oman haasteensa, mutta sen ei saa liikaa antaa rajoittaa asioiden suorittamista. Onnistunut käyttöönottoprojekti vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta, jota on mahdollistettava kaikin keinoin. (Oksanen 2010,35.)

Kansainvälisessä käyttöönotossa on tärkeää miettiä paikalliset resurssit. Paikallinen resursointi ja tehtävien vastuuttaminen on tarpeellista toimintatapojen ja järjestelmien juurruttamiselle ja sitouttamiselle. Pääkonttorin valmiiksi tehdyt toimintatavat eivät välttämättä aukene muualla maailmassa. Parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi kansainvälisen projektin osat olisi resursoitava samalla tavalla kaikissa toimipisteissä, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Kaikki merkityksettömätkin asiat eivät välttämättä ole yhtä yksinkertaisia, kun ne sijoitetaan kokonaan toiseen kulttuuriin ja kun asioita selvitetään ihmisten kesken, joilla ei ole vielä saman tasoista tietämystä projektista kuin mitä ensimmäisellä käyttöönottavalla yksiköllä on. (Oksanen 2010,36.)

## 6.2 Käyttöönottoprosessin eri vaiheet

Kohdeyrityksen tapauksessa kyseessä on kansainvälinen uudelleenkäyttöönottoprojekti, jossa yritys ei itse tee päätöksiä eri CRM-järjestelmien väliltä vaan päätökset uudesta järjestelmästä on tehty pääkonttorissa Tanskassa. Siitä syystä ei ole syytä tarkemmin käydä läpi CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessin eri vaiheita. Lisäksi jokaisella asiakashallintajärjestelmän toimittajalla on omat lähestymistapansa käyttöönoton toteutukseen, joten tässä työssä sen kulkuun ei paneuduta yksityiskohtaisesti. Tässä kappaleessa esitellään kuitenkin oleelliset vaiheet. Tämä prosessi on kuvattu myös alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6. CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessin vaiheet (Oksanen 2010, 168-203)

Niin kuin kaikissa projekteissa, niin myös CRM-projekteissa lähdetään liikkeelle järjestäytymisestä, jossa sovitaan käytännön toteutuksista, kuten resursoinnista, aikatauluista, kokouskäytännöistä, tehtäväluetteloista ja niin edelleen. Toimitussopimuksissa sovitaan tavoitteet ja tavoitteiden mukaiset välietapit. Tietojen pohjalta syntyy projektin toiminnan kannalta tärkeä asiapaperi eli projektisuunnitelma. (Oksanen 2010,168.)

Hyvä projektisuunnitelma pitää sisällään tehtävänannot ja tavoitteet. Projektisuunnitelma ei saa olla liian yksityiskohtainen ja pitkä, sillä käytännössä, se usein vähentää kiinnostusta ja käytettävyyttä. Suunnitelman tavoitteet tulisi olla realistiset, tarkat, mitattavissa, toteutettavissa ja aikataulutettu. (Peelen, Beltman 2013, 383.)

Boultonin projektisuunnitelman vaatimukset ovat samankaltaisia kuin yllä mainittu, mutta hän nostaa myös riskien hallinnan yhdeksi suunnitelman osaksi. (Boulton, 2019, 20)

Varsinainen toiminta käynnistyy järjestelmän määrittelytyöllä. Jokainen toimittaja toteuttaa projektinsa oman mallinsa sekä projektin laajuuden mukaan. Tämä vaihe on CRM-projektin tärkeimpiä vaiheita. Määrittelyn tavoitteena on muokata organisaation tavoitteet ja vaatimukset sellaiseen muotoon, että ne pystytään toteuttamaan tietoteknisesti. Ennen määrittelyä toimittajan on analysoitava projektiin osallistuvan ryhmän valmiudet ja sen jälkeen tehdä heille ensiksi tarvittavat koulutukset järjestelmään. Toimittajan on myös ymmärrettävä asiakasorganisaation tarpeet ja työprosessit. Määrittelyvaihe päättyy, kun asiakasorganisaatio hyväksyy määrittelydokumentaation ja antaa toimittajalle luvan aloittaa järjestelmän toteuttamisen. (Oksanen 2010, 179-173.) Myös Boulton kirjoittaa järjestelmän määrittelyjen tärkeydestä. Asiakasorganisaation tarpeet määrittelevät, voidaanko käyttää valmiita pakettiratkaisuja vai joudutaanko järjestelmää räätälöimään tarpeiden mukaisiksi. Boulton nostaa esille datan integroimisen tärkeyden vanhasta järjestelmästä uuteen, sekä muiden järjestelmien välillä. (Boulton 2019, 26.)

Kun järjestelmän toimittaja on tehnyt tarvittavat räätälöinnit, aloitetaan järjestelmän testaus. Toimittajan on aina tehtävä järjestelmään testauksia ennen toimitusta, mutta Oksasen (2010,174) mukaan asiakas on aina lopulta itse vastuussa lopullisesta laadusta. Jo projektia suunniteltaessa on analysoitava, löytyykö organisaatiosta tarpeeksi osaavaa henkilöstöä testauksen toteutukseen, vai onko resurssit hankittava organisaation ulkopuolelta. Testauksen tavoitteena on varmentaa, että järjestelmä on hyväksyttävissä tuotantokäyttöön. Testausvaiheessa havaitut ongelmat tai virheet luonnollisesti korjataan. (Oksanen 2010, 174.)

Peelen & Beltman (2013,385) mukaan testaukseen tulisi varata useita kuukausia, jona aikana testiryhmä pääsee käyttämään järjestelmää, kuten sitä tullaan todellisuudessa käyttämään. Testauksen tavoitteena on kasvattaa käyttäjäkokemusta ja varmistaa, että järjestelmä on suunnitelman mukainen. Myös Boulton nostaa esiin testauksen tärkeyden. Testauksen kohteena tulisi ennen kaikkea olla ne järjestelmän ominaisuudet, jotka määriteltiin jo projektisuunnitelma vaiheessa. Nämä ominaisuudet mahdollistavat järjestelmän käyttäjien suorittavan työnsä mahdollisimman tehokkaasti. (Boulton 2019, 26-27.)

Testauksen jälkeen toteutetaan varsinainen käyttöönotto. CRM-maailmassa käyttöönotto termillä on kaksi eri merkitystä. Se voidaan ajatella tarkoittavan koko käyttöönottoprojektia määrittelyineen, toteutuksineen ja koulutuksineen, mutta se voidaan rajata tarkoittamaan myös pelkkää käyttöönottovaihetta, kun järjestelmä otetaan käyttöön yrityksessä. (Oksanen 2010, 181.)

Isoissa organisaatioissa tämä vaihe on projektin kustannuksiltaan kaikista arvokkain vaihe ja sen vuoksi kaikista kriittisin. Käyttöönoton on siis onnistuttava heti ensimmäisellä yrittämällä. Käyttöönotossa koulutukset näyttelevät suurta osaa, mutta siihen liittyy paljon muutakin. Projektin lähtökohtana olleet tavoitteet tulevat silloin lunastetuiksi. Tämä vaatii yrityksen projektinryhmän lisäksi, henkilöstöltä ja johdolta panostusta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi käyttöönoton toteutuksen eri muotoja. (Oksanen 2010, 181.)

### 6.3 Sisäinen markkinointi

CRM-käyttöönotosta ei voi viestiä liikaa, varsinkin jos isossa organisaatiossa otetaan uusi CRM-järjestelmä käyttöön nopealla aikataululla. Sisäisen markkinoinnin merkitys on suuri jo ennen käyttöönottoa, kuin sen aikana ja vielä käyttöönoton jälkeenkin. Ennen kuin järjestelmä otetaan käyttöön, sisäisessä viestinnässä on keskityttävä muutosvision esittelemiseen, kertomalla konkreettisesti mikä muuttuu, miksi muuttuu ja mitä se tuo mukanaan. (Oksanen 2010, 181.)

Käytännön asiat tulevat tärkeäksi, kun käyttöönotto lähestyy konkreettisesti. Silloin viestintä painottuu siihen, miten käyttöönotto tapahtuu, miten se vaikuttaa käyttäjän

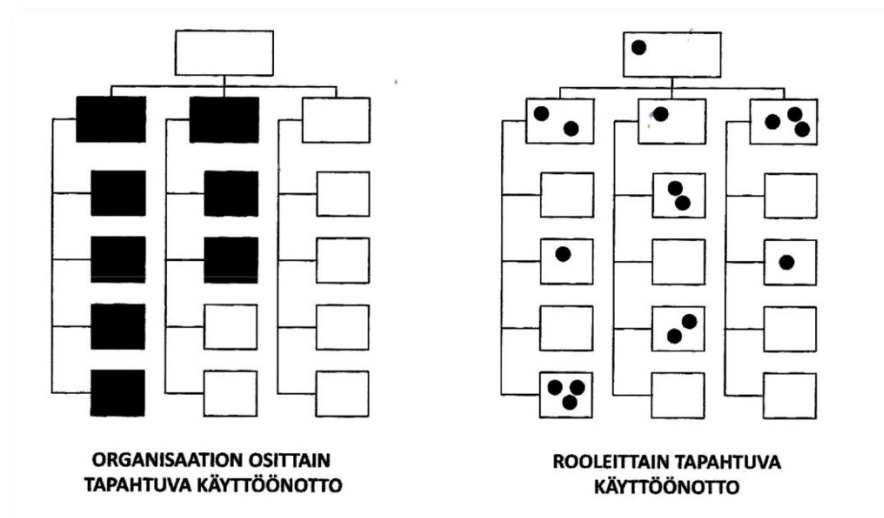
päivittäiseen työskentelyyn ja mistä käyttäjä saa tukea. Käyttöönoton aikana viestitään konkreettisista asioista: miten järjestelmää käytetään, mistä löytyy apua ja ohjeita. Tärkeintä on, että käyttäjät eivät jää yksin tai vaille tietoa. (Oksanen 2010, 181.)

Nykyaikaiset digitaaliset työympäristöt helpottavat ja tehostavat sisäistä viestintää. Monissa organisaatioissa on käytössä yhtiön sisäisiä sosiaalisia medioita, kuten Facebookin tyyppisesti toimivaa Yammeria, joka korvaa erilliset sähköpostijakelulistat yrityksen tiimeissä tai osastoilla. Näissä foorumeissa yrityksen työntekijät voivat yhdessä esittää kysymyksiä ja pohdintoja ja näin yhteisen muutoshankkeen eteenpäin vieminen on läpinäkyvämpää ja helpommin johdettavaa. Näin tieto ei sirpaloidu yksittäisiin sähköposteihin ja viestintä saadaan reaaliaikaisesti toteutettua. (Korhonen & Bergman 2019, 113-114.) Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa sisäisenä viestintäfoorumina käytetään Microsoftin Teams-tiimityökalua.

Käyttöönoton jälkeen on hyvä muistuttaa käyttäjiä uusista toimintatavoista ja järjestelmän positiivisista puolista. Positiivisilla ja käyttäjiä konkreettisesti hyödyttävillä asioilla, käyttäjien on helpompi ymmärtää käyttöönoton mahdollisia epämiellyttäviä puolia. (Oksanen 2010, 181.)

## 6.4 Käyttöönottomalli

Käyttöönottomallia voidaan jakaa kahteen tavanomaisempaan malliin, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa 7.



Kuvio 7. CRM-projektin tavallisimmat käyttöönottomallit. (Oksanen 2010, 182)



Osittain tapahtuvassa käyttöönotossa projekti etenee yksiköittäin tai osa kerrallaan. Kun yksikkö on saatu koulutettua uuteen järjestelmään, siirrytään uuteen yksikköön. Rooleittain tapahtuvassa käyttöönotossa kohderyhmänä ovat yksiköiden sijaan roolit. Tässä mallissa käyttöönotto suoritetaan ensiksi, vaikka myyntipäälliköiden ja sen jälkeen asiakaspalveluvastaavien kanssa. Jaetun käyttöönoton hyviä puolia on, että se auttaa organisaatiota huomaamaan parhaat käytännöt käyttöönotosta. Mallin valintaan vaikuttavat yrityksen koko ja rakenne. (Oksanen 2010, 182)

Boulton jakaa käyttöönottomallit myös kahteen, joista ensimmäisessä järjestelmä otetaan käyttöön koko organisaatiossa samanaikaisesti. Toisessa mallissa järjestelmä otetaan vaiheittain käyttöön esimerkiksi maantieteellisen sijainnin mukaan tai organisaation eri osaston / käyttäjäryhmien kesken. Käyttöönoton vaiheistus voi myös tarkoittaa, että järjestelmän eri osioita ja ominaisuuksia otetaan käyttöön eri ajan-kohtina. (Boulton 2019, 27.)

## 6.5 Apumateriaalit, koulutustilaisuudet ja pääkäyttäjän tuki

Onnistuneen käyttöönoton edellytyksenä ovat sekä koulutukset, että pelisäännöt miten, mihin ja miksi CRM-järjestelmää käytetään. Pelisäännöt eivät yksin riitä tukimateriaaliksi, vaan käyttöönoton pohjaksi tarvitaan myös pikaohjeita, mahdollisia virhe- ja palauteomakkeita. Dokumentteja laadittaessa täytyy ottaa huomioon, että ne ovat mahdollisimman helposti hahmotettavissa ja lyhyen selkeästi kirjoitettu. (Oksanen 2010, 182.)

Käyttöönoton yhteydessä pidetään käyttäjille yleensä useampia käyttöönottokoulutuksia, joissa järjestelmän käyttöä käydään läpi. Käyttöönottokoulutuksissa suurin merkitys on pätevällä kouluttajalla. Ei riitä, että kouluttaja itse hallitsee kouluttamansa järjestelmän, vaan hänen on myös osattava suunnitella koulutuksen sisältö oikein. Koulutuksen tasalaatuisuus ja riittävä auktoriteetti erilaisten ryhmien hallitsemiseen on avainasemassa käyttöönottokoulutuksissa. (Oksanen 2010, 184.) Myös Peelen & Beltman (2013, 385) nostavat esille koulutetun henkilöstön tärkeyden käyttöönotossa. Ei ole mitään pahempaa kuin käyttäjä, joka ei tiedä miten järjestelmä toimii.

Oksanen (2010,185) näkee, että uuden järjestelmän oppiminen tapahtuu käytännössä tekemällä, ei vierestä seuraamalla. Jokaisella koulutukseen osallistuvalla täytyy olla oma työasema, josta seurata koulutusta ja harjoitella käytännössä. Tätä Oksanen pitää CRM-koulutuksen perussääntönä, johon ei ole poikkeuksia. (Oksanen 2010, 185.)

Koulutuksen ajankohta on mietittävä tarkkaan. Oksasen mielestä oikea-aikaisuus on tärkeää. Pääperiaatteena voidaan pitää, että koulutuksen jälkeen järjestelmää on päästävä käyttämään viikon kuluessa. Koulutuksia ei suositella tehtäväksi bisneksen sesonkiaikana tai esimerkiksi mahdollisten YT-neuvotteluiden aikaan, koska keskittyminen oppimiseen kärsii. Lähtökohtana on, että kaikki järjestelmän käyttäjät koulutetaan järjestelmän käyttöön. Vaikka koulutukset olisi suunniteltu ja järjestetty hyvin, ei osallistujien käyttäytymistä aina voi ennalta arvata. Koulutukseen osallistuvat voivat pitää koulutusta vähäpätöisenä tai kaikki eivät välttämättä vaivaudu paikalle. (Oksanen 2010, 184, 188-189.)

Koulutuksen laatua on hyvä mitata keräämällä palautetta esimerkiksi sähköisellä kyselytyökalulla. Tärkeintä on saada palaute koulutuksen onnistumisesta ja käsitellyistä asioista ja käyttäjälle mahdollisuus antaa avointa palautetta tai toiveita jatkokehitystä ajatellen. (Oksanen 2010, 190.)

Pääkäyttäjän rooli käyttäjän tukena on vakuuttaa työkaverinsa siitä, että hän on oikeasti käytettävissä ongelmatilanteissa ja kun kysymyksiä ilmaantuu. Monet epävarmat käyttäjät käyttävät turhaan aikaa yksinkertaisiin ongelmiin, jotka ovat helposti ratkaistavissa ohjeilla ja pääkäyttäjän avulla. Alussa pääkäyttäjän tehtävä on poistaa ongelmat muutoksen tieltä. Pääkäyttäjän resursointiin on kiinnitettävä huomiota, mikäli käyttöönoton halutaan onnistuvan mahdollisimman hyvin. Tavanomaisten työtehtävien tekeminen pääkäyttäjätyön rinnalla ei ole mahdollista. Yksittäinen henkilö ei voi venyä tehtävässään kuukausien ajan. (Oksanen 2010, 191.)

Korhosen & Bergmanin (2019, 68-69) mukaan juuri koulutustilaisuudet ovat paikkoja, joissa strategia viedään käytäntöön. Näissä paikoissa viestitään työntekijöille, mihin ollaan menossa ja kuunnellaan palautetta siitä, miten pitkällä ollaan. Johdon on oltava läsnä viitoittamassa suuntaa. Koulutuksen kautta strategia ja muutos saadaan juurrutettua koko organisaatioon. (Korhonen & Bergman 2019, 68-69.)

## 6.6 Käyttöönoton menestystekijät

THO Consulting Oy:n tutkimuksessa vuodelta 2010 on tutkittu yritysjohtajien mielipiteitä käyttöönoton menestystekijöistä. Tässä tutkimuksessa suurimmaksi yksittäiseksi käyttöönoton menestystekijäksi on mainittu johdon sitoutuminen. Seuraavaksi tärkeimmiksi hankkeen projektipäällikkö, pääkäyttäjä ja hankkeen strateginen merkitys. (Oksanen, 2010,39.)

Bibiano, Marco-Simo ja Pastor (2014) käsittelevät konferenssijulkaisussaan käyttöönottoprojektissa esiintyviä menestystekijöitä, virheitä ja riskejä. Myös heidän näkemyksensä on, että yksi tärkeimmistä käyttöönoton menestystekijöistä on ylemmän johdon tuki projektille. Tämän lisäksi he mainitsevat myös seuraavat tekijät, jotka ovat olennaisessa osassa ja tulee huomioida käyttöönottoprosessissa:

- CRM:n strateginen viestintä
- kyky hallita tietoa
- halukkuus tiedon jakamiseen
- halukkuus prosessin muutokselle
- teknologinen valmius
- kulttuurin muutos/asiakslähtöisyys
- Kyky muuttaa prosesseja
- Kyky järjestelmien integroinnille

Kaikissa käyttöönottoprosesseissa esiintyy virheitä ja riskejä, mutta yllä olevien tekijöiden huomioonottaminen ja näiden hyvä hallinta takaa paremman käyttöönottoprojektin onnistumisen. (Bibiano, L., Marco-Simo, J., Pastor, J. 2014)

Oksasen (2010, 24) mukaan CRM-järjestelmän käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, jos kahden vuoden päästä käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen seuraavat kriteerit täyttyvät:

1. *Vähintään 80% suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää aktiivisesti.*
2. *Järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa eli käyttäjäkunta on riippuvainen järjestelmästä.*
3. *Järjestelmä on olennaisena osana organisaation tiedonhallintaa.*

Näistä ensimmäinen kriteeri on helposti mitattavissa. Toisen ja kolmannen kriteerin kanssa liikutaan samojen asioiden ympärillä. Jos CRM poistettaisiin käytöstä, aiheutuisi siitä suuria ongelmia liiketoiminnalle. Kolmannen kriteerin kohdalla on erityisen huomionarvoista, että järjestelmän avulla asiakkaat tunnetaan aidosti. (Oksanen 2010, 24.)

## 6.7 Yleiset kompastuskivet käyttöönotossa

Edellisessä luvussa kerrottiin onnistuneen käyttöönoton menestystekijöitä. Seuraavaksi pohditaan vastausta kysymykseen miksi projektit epäonnistuvat.

Myllymäen, Hinkan, Hirvensalon & Hämäläisen (2011,12-13.) tutkimuksen mukaan 98%:ssa epäonnistuneissa projekteissa syyt olivat, että hankkeen valmistusvaiheessa on tehty virheitä tai jätetty kokonaan tekemättä tärkeitä tehtäviä. Näiden virheellisten tai tekemättä jääneiden tehtävien vuoksi projektit joutuvat vaikeuksiin toteutus- tai käyttöönottovaiheissa. Valmisteluvaiheen tosialliset syyt löytyvät kokonaan projektin ulkopuolta, kuten esimerkiksi johtamiskulttuurista, hallintotavan puutteista tai projektikulttuurin puutteista. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2011, 12-13.)

Peelen & Beltman (2013, 376.) pitää myös epäonnistuneen käyttöönoton taustalla valmisteluvaiheen ongelmia, kuten strategian puutetta, järjestelmän käytölle ei ollut määriteltäviä tavoitteita tai asiakasdata oli puutteellista. Tämän lisäksi epäonnistumisen taustalla voi olla, että organisaatio ei ollut valmis muutokseen.

Oksanen näkee haasteena ennemminkin CRM-käyttämättömyyden eli henkilöstön motivaation kuin teknisen ongelman. Varsinkin, jos järjestelmä otetaan käyttöön vain yhdessä yksikössä tai osastolla. Käyttäjät voivat aluksi olla innostuneita uudesta järjestelmästä ja tehdä kirjauksia järjestelmään, mutta ajan saatossa tai kiireen keskellä järjestelmän käyttö vähenee. Ongelmaa ei huomata ennen kuin joku henkilöstöstä lähtee yrityksestä. (Oksanen 2010, 21.) Seuraavassa kappaleessa käydään läpi, miten järjestelmä juurrutetaan yrityksen jokapäiväiseen työhön.

## 6.8 Käyttöönoton jälkeen

Hyvin toteutettu käyttöönottoprojekti ja laadukas CRM-järjestelmä eivät vielä takaa, että yritys menestyy. Ne kuitenkin voivat auttaa menestykseen. Järjestelmän käyttöönoton päättymisen jälkeen ensimmäinen vuosi näyttää, onko uudet toimintatavat ja CRM-järjestelmä juurtunut yritykseen. Jos yritys hyppää heti seuraavaan projektiin, eikä uuden CRM-järjestelmän käytön opettelulle anneta aikaa, ovat käyttäjät oman onnensa varassa. (Oksanen 2010, 203-204.)

Järjestelmän käytön seuranta on tehtävä tiiviisti ja sovitusta toimintatavoista on pidettävä kiinni. Korjaavat toimenpiteet on tehtävä heti ongelmien ilmaantuessa, jotta käytön väheneminen estetään heti alkuunsa. Seurantakohteita ovat esimerkiksi:

- käyttöaktiivisuus
- syötettyjen tai käsiteltyjen tietojen oikeellisuus
- CRM:n tuki muille prosesseille
- uusien toimintatapojen noudattaminen

Seurannassa on olennaista maltillinen taso. Täydellisyyden tavoittelu ei ole järkevää, mutta poikkeamien löytäminen auttaa tunnistamaan ongelmia. Kun käyttö on vakiintunutta ja poikkeamat saatu poistettua, voi alkaa panostaa tason nostoon. Se onnistuu korjaamalla osaamistasoa lisäkoulutuksin, esimiestyöhön panostamalla ja dokumentaatiota päivittämällä ja tarkentamalla. Kun mahdollisista ongelmista puhutaan avoimesti yhteisissä kokouksissa tai muissa foorumeissa, auttaa se käyttäjiä jäsentämään ongelmien syy-seuraussuhteita. (Oksanen 2010, 207.)

## **7 Tutkimuksen toteutus**

### **7.1 Case: CRM-järjestelmän käyttöönotto yrityksessä X**

Tässä luvussa esitellään tämän työn tutkimustulokset, jotka on koostettu käyttäjäkyselystä, teemahaastatteluista ja omista havainnoista käyttöönoton alkutaipaleilta.

Asiakashallintajärjestelmä otettiin käyttöön tammikuussa 2020. Parin kuukauden käyttökokemusten jälkeen maaliskuussa laadittiin kysely, jolla haluttiin selvittää, miten käyttäjät kokivat järjestelmän käyttöönoton onnistuneen, koulutusten sujuneen ja kokemuksia järjestelmän käytöstä. Kysely toteutettiin Microsoft Forms-työkalulla ja se lähetettiin logistiikkayrityksen kahden eri divisioonan maantienpuolen ja meri&lennon myyntihenkilöstölle, joka kattaa 37 henkilöstön jäsentä. Kyselyn Forms-linkki lähetettiin henkilöstölle sähköpostiviestillä 23.3.2020. Vastausaikaa oli 27.3.2020 saakka. Kyselyyn vastasi yhteensä 27 työntekijää eli vastausprosentiksi muodostui 72,97 %. Kyselyssä oli kysymyksiä yhteensä 17 kappaletta. Kyselyn tuloksia käydään tarkemmin läpi luvussa 7.5.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin syyskuun alussa 2020 Teamsin välityksellä yrityksen käyttöönottoprojektin koordinoinnista vastaavaa henkilöä, että kahta myynti-henkilöä. Koordinaattori (Senior Business Change Manager) oli lupautunut yhteys-henkilökseni ja tämän opinnäytetyön ohjaajaksi. Hänellä olikin paras ja ajankohtaisin tieto käyttöönottoprojektista ja häneltä saatiin kattavasti tietoa projektiin liittyvistä eri vaiheista. Teamsia haastattelumuotona käytettiin, koska haastateltavat työskentelivät kaikki eri paikkakunnilla. Haastattelut nauhoitettiin, jolloin aineistoon oli mahdollista palata helposti jälkikäteen. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja kysymykset (ks. liite 1) oli mietitty etukäteen.

## 7.2 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on kansainvälinen kuljetusliike ja se on jaettu globaalisti kolmeen divisioonaan: meri- lentokuljetuksiin, maantiekuljetuksiin ja varastointipalveluihin. Yritys X:n emoyhtiö ja pääkonttori sijaitsee Tanskassa. Muita omia toimipisteitä sillä on yli 80 maassa sekä edustajaverkosto, joka kattaa yli 120 maan maailmanlaajuisesti.

## 7.3 Projektin koordinaattorin haastattelu

### 7.3.1 Lähtötilanne, järjestelmän valinta ja aikataulu

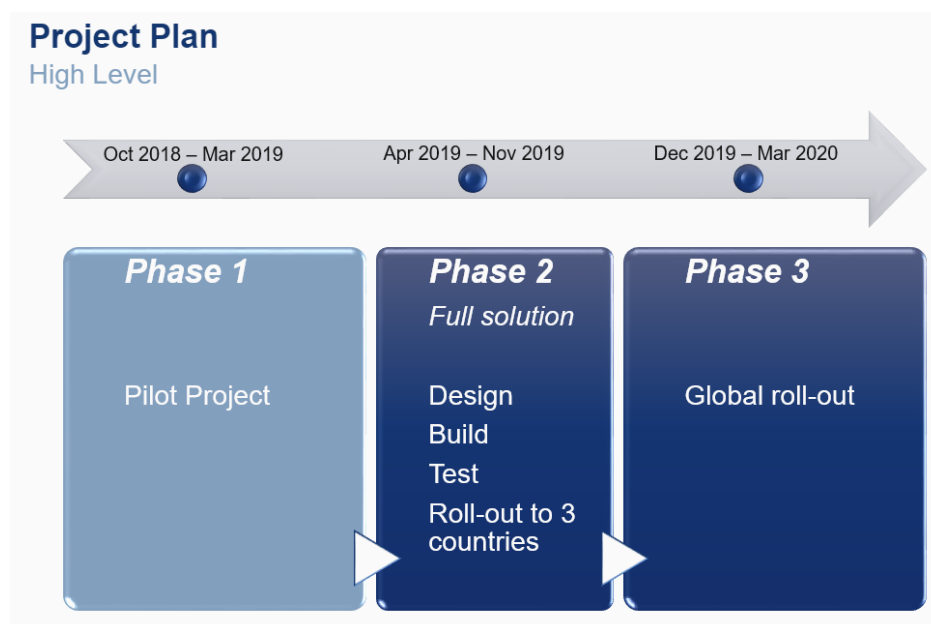
Ennen MS Dynamics:ia yrityksellä X oli käytössään toinen asiakashallintajärjestelmä Salesforce. Kyseessä oli kansainvälisen yrityksen, emoyhtiön hallinnoima CRM-järjestelmän muutos, jonka tavoitteena oli siirtyä yksinkertaisempaan ja tehokkaampaan järjestelmään, joka tukee entistä paremmin yrityksen myyntiprosesseja. Aiempaan CRM-järjestelmään oli tehty paljon räätälöintejä, jonka vuoksi järjestelmän ylläpito, muutosten hallinta ja kehitystyö olivat käyneet melko raskaaksi ja kalliiksi.

Järjestelmävalinnassa yhtenä painopisteenä olikin saada selkeyttä järjestelmän ylläpitoon. Toinen tärkeä tavoite oli automaation lisääminen, jotta uusi CRM-ratkaisu olisi aiempaa käyttäjäystävällisempi. Järjestelmäprojektissa projektin koordinaattorin kokemusten mukaan MS Dynamics 365 tarjoaa nyt selvästi aiempaa enemmän automaatiota ja järjestelmä myös ohjaa myyjiä entistä paremmin esim. pipeline-hallinnassa.

Yritys X:n emoyhtiö oli aloittanut CRM-järjestelmien vaihtoehtojen vertailun jo lokakuussa 2018. Järjestelmän valinnan jälkeen, projektista ja sen alustavasta aikataulusta kommunikointiin hyvissä ajoin etukäteen. Ensimmäiset tarkemmat tekniset tiedot yritys X sai huhtikuussa 2019, jolloin silloisen CRM:n pääkäyttäjää informoitiin mm. projektin tavoitteista, pilottiryhmän kokemuksista ja alustavasta aikataulusta.

Kevään ja kesän 2019 aikana emoyhtiön projektiryhmä toteutti järjestelmäsuunnittelun, rakentamisen ja testauksen. Tänä aikana CRM-pääkäyttäjää informoitiin kuukausittain projektin etenemisestä. Yritys X:n (suomen) lisäksi myös muita maita oli ottamassa uutta järjestelmää samanaikaisesti käyttöön. Käyttöönoton osalta maat oli jaettu kahdeksaan eri ryhmään, joille kullekin oli varattu ns. kuuden tehoviikon aikaikkuna, joihin kuului datasiirtoja, kouluttamista, varsinainen käyttöönottoviikko ja tehohoitojakso. Kaksi ensimmäistä maaryhmää ottivat uuden järjestelmän käyttöön marraskuun alussa 2019. Suomessa käyttöönotto tapahtui tammikuussa 2020. Vanhan CRM-järjestelmän sulkeminen toteutuivat aikataulun mukaisesti maaliskuussa.

Maailmanlaajuisesti uuden järjestelmän otti käyttöön kokonaisuudessaan 73 käyttäjämaata. Globaalin projektin aikana aikataulua tarkistettiin muutamaan kertaan ja mm. parin viimeisen ryhmän maat yhdistettiin yhdeksi ryhmäksi, jotta aikataulussa pysyttiin.



Kuvio 8. Projektin aikataulutus

Yllä olevassa kuviossa 8. on esitetty projektin aikataulu. Projektin raamit ja aikataulutus saatiin siis suoraan emoyhtiöltä. Näihin ei siis paikallisesti Suomessa pystynyt vaikuttamaan. Emoyhtiön aiemmin määrittelemään myyntiprosessiin ei järjestelmämuutoksen yhteydessä tehty varsinaisia muutoksia eli käytännössä myyjiin kohdistuvat vaatimukset säilyivät ennallaan. Paikallisesti tavoitteena oli perehdyttää ja aktivoita kaikki myynnin käyttäjät käyttämään CRM-järjestelmää emoyhtiön asettamien vaatimusten mukaisesti.

### 7.3.2 Järjestelmän testaus

Aikaisemmankin CRM-järjestelmän testaus- ja palautekanavana on yrityksessä toiminut CRM Forum, jossa aktiivisimmin asiakashallintajärjestelmää käyttävistä maista (6) valittu ryhmä edustaa muita käyttäjämaita. Nämä käyttäjämaat testasivat järjestelmää. Alun perin emoyhtiön tiimi kysyi vapaaehtoisia järjestelmän testaukseen, mutta lopulta resurssisystä testauksesta vastasi globaalin CRM-tiimin CRM Forumin edustajat.

### 7.3.3 Viestintä, koulutukset ja käyttötuki

Emoyhtiön suosituksen mukaisesti käyttäjille järjestettiin alkuun päivän mittainen teho-koulutuspäivä, jossa käytiin läpi järjestelmän pääkohdat. Käyttäjät oli jaettu neljään koulutusryhmään, joista kolme järjestettiin pääkonttorilla ja yksi maakuntakonttorissa. Osa maakuntakonttoreiden henkilöstöstä ei päässyt osallistumaan paikan päälle koulutuksiin, mutta heihin oltiin yhteydessä Skypen välityksellä. Koulutuspäivään oli varattu aikaa myös harjoituksille ja kaikilla osallistujilla oli pääsy ns. harjoitusympäristöön myös koulutusten jälkeen.

Ensimmäisen käyttökoulutuksen yhteydessä lanseerattiin myös MS Dynamics -teams kanava, joka on edelleen käytössä. Teamsiin on koottu kaikki koulutusmateriaalit ja lisätty mm. pikaoppaita (MSD WIKI) eri toiminnoista. Käyttäjät ohjattiin myös esittämään kysymykset projektiryhmälle Teamsin kautta, näin saatiin lisättyä läpinäkyvyyttä siihen, millaisia haasteita yksittäiset käyttäjät kohtasivat ja varmennettiin, että kokemuksia pystyttiin jakamaan koko ryhmän kesken.

Käyttöönottokoulutusten ja Teamsin lisäksi ensimmäisen kuukauden aikana järjestettiin kaksi kertaa viikossa avoimia Hotline-puheluita, joissa käytiin läpi käyttöönoton



tilannetta, välitettiin emoyhtiöltä saatua informaatiota käyttöönottoon liittyneistä ongelmista ja vastattiin käyttäjien kysymyksiin.

Hotline-puhelut järjestettiin Skypessä, jotta myös maakuntakonttoreilta oli mahdollisuus osallistua ja esittää kysymyksiä. Ensimmäisten viikkojen jälkeen Hotline-puhelut harvennettiin kertaan viikossa, kun huomattiin, että päivittäiseen tekemiseen liittyvät kysymykset alkoivat vähentyä. Koulutuksiin liittyneen palautekyselyn perusteella Pipeline-hallinnasta järjestettiin myös erillinen koulutus, jossa pureuduttiin puhtaasti Opportunities ja Markettien hallintaan. Paikallisesti järjestettyjen aloituskoulutusten ja Hotline-puheluiden lisäksi emoyhtiö tuki käyttöönottoa julkaisemalla maaliskuun lopulla käyttäjille kolme e-learning moduulia, joihin käyttäjillä oli pääsy yrityksen e-learning kirjaston kautta.

Nämä moduulit palvelivat käyttäjiltä saadun palautteen mukaan hyvin käyttöönottoa ja toimivat tervetulleina muistinvirkistäjinä, koska kurssit tulivat tarjolle sen jälkeen, kun järjestelmää oli jo käytetty kuukauden verran. Projektiryhmä sai emoyhtiöltä raportit käyttäjien suorituksista. Sillä pystyttiin varmistamaan, että kaikki käyttäjät olivat käyneet suorittamassa kurssit ja näistä saatiin hyöty myös paikallisesti.

Loppukevään 2020 aikana yrityksessä siirryttiin koronaviruksen takia pääsääntöisesti etätöihin. Koska koulutuksia ja tukipuheluita oli aiemminkin toteutettu Skypen ja Teamsin välityksellä, ei tämä varsinaisesti vaikuttanut kommunikointiin käyttäjien ja projektiryhmän välillä. Kolme kuukautta varsinaisen käyttöönoton jälkeen projektiryhmä päivitti käyttäjistä tehtyä muutosjohtamisen ADKAR-analyysiä ja sen pohjalta tarjottiin myös ”vierihoitomahdollisuutta” eli käyttäjillä oli mahdollisuus sopia projektiryhmäläisten kanssa henkilökohtaisista tukitapaamisista, jotka järjestettiin etäyhteyksiä hyödyntämällä.

Näissä tukitapaamisissa käytiin läpi juuri kyseessä olevan käyttäjän mieltä askarruttaneita kokonaisuuksia ja käytiin läpi konkreettisten esimerkkien valossa järjestelmän käyttöä. Näissä Teams-etätapaamisissa käyttäjä jakoi oman näyttönsä ruudun ja projektiryhmän jäsen opasti käytössä.

#### 7.3.4 Yritys X:n haasteet käyttöönottoprojektissa

Aiemman CRM-järjestelmän käytössä oli selviä aktiivisuuseroja niin divisioonien kuin käyttäjienkin välillä, erityisesti pipeline-hallinnan osalta ja tämä sama aktiivisuustaso siirtyi myös uuteen järjestelmään. Projektiryhmä pyrki aktiivisesti hyödyntämään sponsoreita käyttäjien motivoinnissa ja korostamaan jatkuvasti järjestelmän käytön etuja, mutta haastavimmiksi osoittautuivat sellaiset käyttäjät, jotka eivät koe järjestelmän linkittyvän päivittäisen myyntityön tukemiseen, vaan kokevat järjestelmässä työskentelyn niin sanotusti ylimääräisenä työnä. Tätä muutosvastarintaa oli ennakoitu myös projektisuunnitelmassa.

Toisen divisioonan käytössä on erillinen, CRM:ään linkittyvä tarjoustyökalu, jota uudistettiin samanaikaisesti uuden CRM:n käyttöönoton kanssa ja näiden järjestelmien yhteensovittamisesta aiheutui jonkin verran ylimääräisiä haasteita.

Kahden toisiinsa liittyvän järjestelmän uudistaminen aiheutti luonnollisesti myös etenkin toisen divisioonan myyjien näkökulmasta sen, että muutos tuntui entistä suuremmalta, kun kaksi järjestelmää vaihtuivat samanaikaisesti. Omat haasteensa käyttöönottoon toi vanhasta järjestelmästä siirrettyyn dataan liittyneet ongelmat, mikä näkyi erityisesti pipeline-hallinnan ongelmina käyttöönoton alussa. Uuteen järjestelmään oli mm. siirretty tietoja pidemmältä aikajaksolta kuin oli alun perin ollut suunnitelmana, osa tiedoista olikin epähuomiossa ajettu uuteen järjestelmään jo ennen vanhan lukitsemista ”vain luku” -tilaan. Toisin sanoen kaikki muutokset eivät olleet päivittyneet datan mukana. Lisäksi esimerkiksi tiettyjen pipeline-hallintaan liittyvien päivämäärätietojen siirrossa oli tehty virheitä.

Datan laatuun liittyneet ongelmat yllättivät paitsi paikallisen, myös emoyhtiön projektiryhmän, joka joutui tekemään melko mittavia datakorjauksia. Datan korjausten vuoksi järjestelmässä ilmeni käyttökatoja. Nämä suunnitellut käyttökatkot johtuivat siitä, että järjestelmä piti aina ”lukita” siksi aikaa, kun dataa siirrettiin vanhasta CRM-järjestelmästä uuteen. Näiden massadatasiiirtojen aikana järjestelmään ei saanut tehdä käyttäjäkohtaisia päivityksiä dataan.

Käyttökatkot oli huomioitu emoyhtiön suunnitelmissa. Ongelmia aiheutti kuitenkin se, että suunnitelman aikatauluista ei kommunikoitu selvästi paikalliselle tasolle. Ilmoitukset käyttökatoista tulivat välillä hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla, mikä tietysti aiheutti haasteita niin projektiryhmälle kuin loppukäyttäjillekin.

Projektin alkuvaiheessa emoyhtiön projektiryhmä järjesti maille viikoittaisia etäpala-vereita, mutta yhteistä kirjallista kommunikaatiokanavaa paikallisten projektiryhmien suuntaan ei ollut, toisinkuin Yritys X:ssä paikallinen Teams-kanava, josta kerrottu yllä olevissa aiemmissa kappaleissa. Maat kommunikoivat emoyhtiön projektiryhmän kanssa sähköpostitse, joten Yritys X:n projektiryhmä koki osittain olevansa tietopi-mennossa korjausaikatauluista. Asiaan kuitenkin tuli parannus, kun emoyhtiön projektiryhmä aloitti säännölliset viikkopäivitykset ongelmaratkaisujen edistymisestä in-tranetissä.

### 7.3.5 Projektin riskienhallinta ja muutosjohtaminen

Suomessa projektisuunnitteluun käytettiin emoyhtiön valitsemaa muutosjohtamisen työkalua, johon kuului mm. Excel-pohjainen analyysityökalu ja erilaisia suunnitelma-pohjia mm. viestintäsuunnitelma. Koska tekniset ja aikataululliset raamit tulivat an-nettuina, painottuivat suunnitelmassa ensisijaisesti nimenomaan muutosjohtamisen, koulutuksen ja viestinnän näkökulmat.

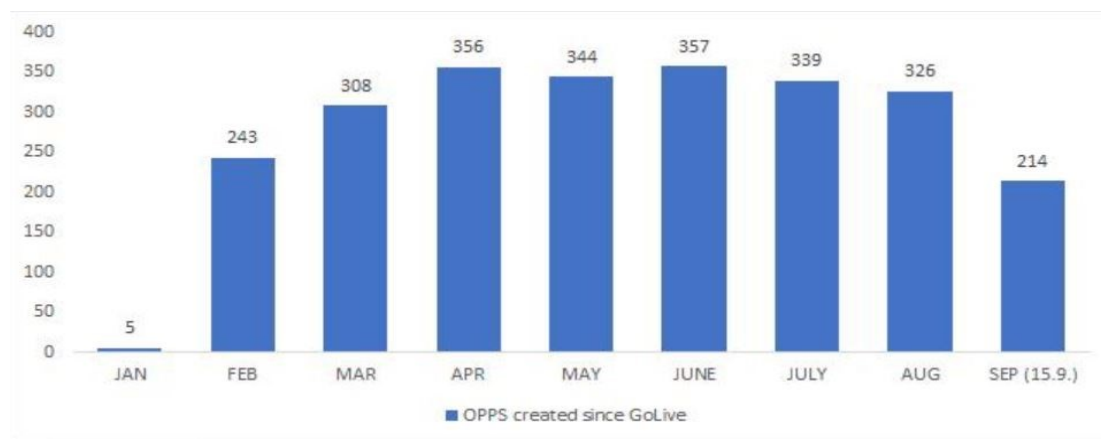
Alkuperäisestä projektiryhmästä kolme henkilöä viidestä osallistui pääkäyttäjille tar-koitettuun emoyhtiön järjestämään kaksi päiväiseen järjestelmäkoulutukseen. Koulu-tus järjestettiin emoyhtiön pääkonttorissa Tanskassa kolme viikkoa ennen varsinaista käyttöönottopäivää. Kaksi muuta paikallisen projektiryhmän jäsentä osallistuivat emoyhtiön järjestämiin etätilaisuuksiin, ja perehtyivät lisäksi järjestelmään kolmen Tanskassa paikalla olleen avustuksella paikalliskoulutusten suunnittelun yhteydessä. Projektin koordinaattori järjesti lisäksi paikallisesti muutosjohtamiskoulutusta projek-tiryhmälle heti projektin alussa.

Aikaisempien järjestelmämuutosprojektien haasteiden takia projektiryhmä varautui myös siihen, että se, miten edellistä CRM-järjestelmää oli käytetty, tulisi vaikutta-maan myös uuden järjestelmän käyttöönottoon (datan laatu). Projektiryhmällä käy-

tössä ollut muutosjohtamisen työkalu ohjasi myös ennakoimaan mahdollisia käyttäjien muutosvastarintaan liittyviä riskejä. Muutosjohtamisen työkaluilla haluttiin tuoda esiin uuden järjestelmän edut, olemaan mahdollisimman lähellä käyttäjiä ja taklaamaan vanhasta järjestelmästä jääneitä ennakkoluuloja.

### 7.3.6 Käyttäjien aktiivisuuden seuranta

Yritys X:n projektiryhmä on seurannut erityisesti projektin alussa hyvin tiiviisti käyttäjien aktiivisuutta järjestelmässä käytössä olevien ns. "Adoption Dashboard" raporttien avulla. Tästä raportointinäköymästä nähdään käyttäjäkohtaisesti, mm. kuinka aktiivisesti käyttäjät ovat kasvattaneet pipeline:aan, toisin sanoen tehneet tarjouksia tai lisänneet järjestelmään uusia asiakaskontakteja. Käyttäjätilastoja käytiin läpi myös keväällä Hotline-puheluissa ja aktiivisimpia käyttäjiä innostettiin jakamaan omia kokemuksiaan muille käyttäjille.



Kuvio 9. Myyntihenkilöstön tarjouksien määrä käyttöönoton jälkeen (Lähde: Yritys X:n asiakashallintajärjestelmä)

Yllä olevassa kuviossa 9 on havainnollistettu koko myyntihenkilöstön tekemien tarjousten määrä kuukausittain, helmikuulta syyskuun puoliväliin asti. Raporttien avulla voidaan seurata mm. tarjousten määriä kokonaisuudessaan ja käyttäjäaktiivisuutta.

Kummassakin divisioonassa on myyntijohtajilla omat tapansa seurata myynnin tuloksia, sekä asiakaskäynti- ja budjettitavoitteiden täyttymistä. Tähän seurantaan ei projektiryhmä ole vaikuttanut muutoin kuin pyydettäessä, tuottamalla järjestelmästä ra-

porttipohjia. Tuloksien seurantaan myyntijohdolle otettiin käyttöön Power-BI pohjainen raportointijärjestelmä, joka lanseerattiin viiveellä vasta huhtikuun puoli välissä 2020. Myyntijohdon raportointityökalu ei kuitenkaan kuulunut varsinaisesti osaksi CRM-käyttöönottoprojektia, vaikka seurantatyökalun puuttuminen tietysti vaikeutti myyntijohdon kykyä seurata myynnin pipeline:a uudessa asiakashallintajärjestelmässä ja tästä syystä johdolla oli jossain määrin haasteita selkeyttää päivittäiseen tekemiseen liittyneitä vaatimuksia myyjien suuntaan.

## 7.4 Käyttäjien haastattelu

Opinnäytetyöhön haastateltiin kahta työntekijää syyskuussa 2020, kun varsinaisesta käyttöönotosta oli kulunut noin seitsemän kuukautta. Tässä haastattelussa kävi ilmi, että järjestelmä otettiin käyttöön liian haastavana ajankohtana. Vuoden alussa ei uuden järjestelmään keskittymiseen ollut niin paljon aikaa, kun vuositarjousten uusiminen oli kaikista kiivaimmillaan. Haastateltavat kertoivat myös, että ennen varsinaista käyttöönottoa projektista tiedottaminen oli lähes olematonta.

Haastatteluissa tuli esille, että järjestelmän kouluttajat olivat perillä kouluttamastaan asiasta ja koulutukset onnistuivat hyvin. Tämä näkyy myös käyttäjäkyselyn vastauksista, jonka tuloksia käsitellään kappaleessa 7.5. Kuitenkin järjestelmässä tapahtuneet käyttökatkot järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheissa vesittivät oppimista, koska viive aiheutti sen, että osa opituista asioista unohtuivat.

Johdon tuki näkyi projektin aikana käyttäjille niin, että johto näytti omalla esimerkillään, että järjestelmää käytetään. Johdolta tuli vahvasti esille myös se, että järjestelmää on käytettävä.

Haastattelut osoittivat, että varsinaisia pelisääntöjä järjestelmään käyttöön ei ole kirjattu ylös, mutta niitä on käyty läpi varsinaisten koulutusten jälkeen pidetyissä Hotline-puheluissa, sekä erikseen järjestelmälle perustetussa Teams-kanavassa.

Haastateltavat näkevät hyvänä asiana, että uudesta järjestelmästä näkee esimerkiksi asiakkaan maksuehdon ja luottorajan suoraan, kun se aiemmin oli katsottava eri järjestelmästä. Järjestelmästä on myös haastateltavien mielestä helpompi seurata operatiivista dataa. Automatiikkaa kaivattiin kuitenkin lisää. Lisätyötä järjestelmän muut-

tumisen myötä, osaan työrooleista on tullut lisää. Nykyään on myös vaikeampi seurata, pääseekö esimerkiksi itselle määriteltyyn budjettiin. Oman myynnin kokonaiskuva on vaikeampi näin hahmottaa.

## 7.5 Kyselyn tulokset

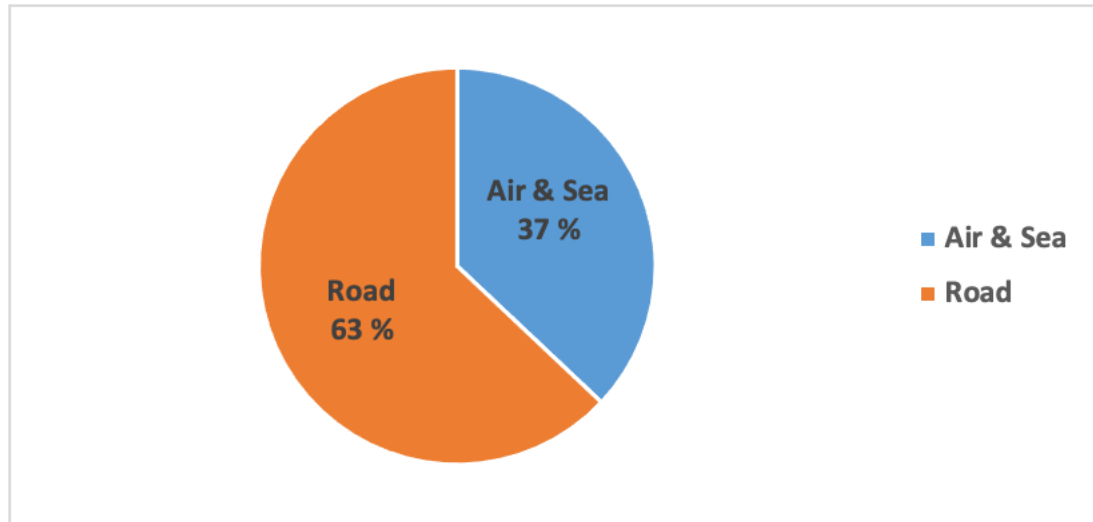
Tutkimuksen kyselylomakkeen vastaukset on jaettu alla oleviin alaotsikoihin. Jokaisen eri osa-alueen tulokset ovat esiteltyinä piirakkakaaviona. Osa-alueita on yhteensä neljä.

Kyselomakkeen ensimmäinen osa kartoittaa vastaajan taustatietoja. Kyselylomakkeen toisen osa-alueen tarkoituksena on tutkia uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönottovaihetta, muutosprosessin suunnitelmallisuutta ja millaisena vastaaja näki oman vaikutusmahdollisuutensa. Jokainen vastaaja arvioi onnistumista asteikolla heikko, tyydyttävä, hyvä tai kiitettävä.

Kolmannessa osa-alueessa tutkitaan, miten uuden järjestelmän koulutukset sujuivat, miten avun saanti ongelmatilanteissa onnistui sekä tarvitaanko lisäkoulutusta. Viimeisessä osa-alueessa tutkitaan käyttökokemuksia. Miten vastaaja arvioi uuden järjestelmän käytettävyyttä vanhaan ja miten uusi järjestelmä vaikuttaa työn laatuun ja määrään. Kyselylomakkeella on myös avoimia kysymyksiä, johon vastaaja pystyi kertomaan minkälaisia raportteja, haluaisi saada järjestelmästä ja mitä parannuksia toivoisi järjestelmään tulevaisuudessa.

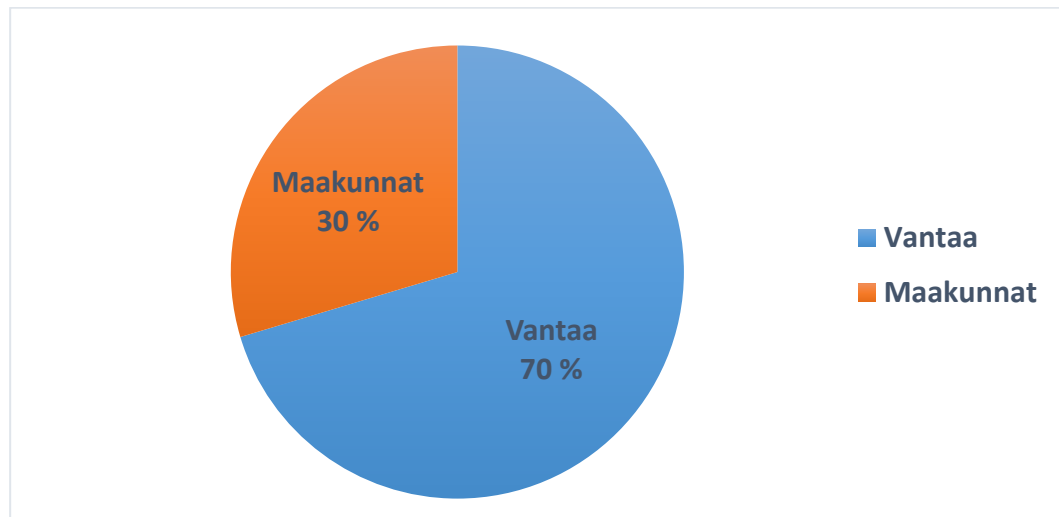
### 7.5.1 Taustatiedot

Kyselylomakkeen taustakysymysten avulla oli tarkoitus selvittää kyselyyn vastanneiden divisioonajakauma, toimipaikka, rooli myyntiorganisaatiossa sekä toimiiko vastaaja esimiesasemassa.



Kuvio 10. Kyselyyn vastanneiden jakaantuminen divisioonittain

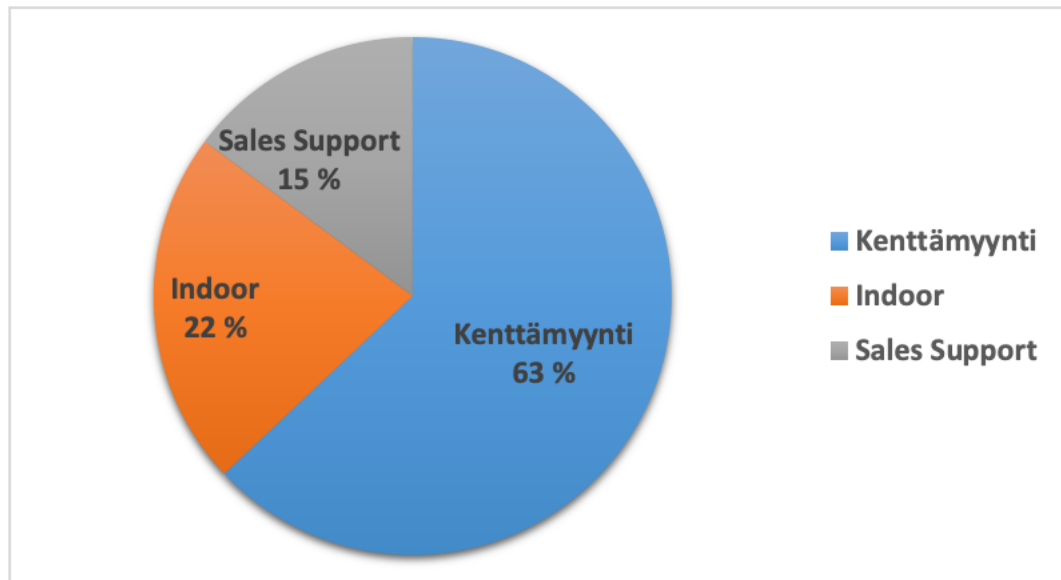
Ensimmäinen kysymys koski työskentelydivisioonaa. Kuviosta 10 nähdään vastaajien jakaantuminen. Kyselyyn vastasi 17 Road:n ja 10 eli Air&Sean myyntihenkilöä.



Kuvio 11. Vastausten jakaantuminen toimipaikoittain

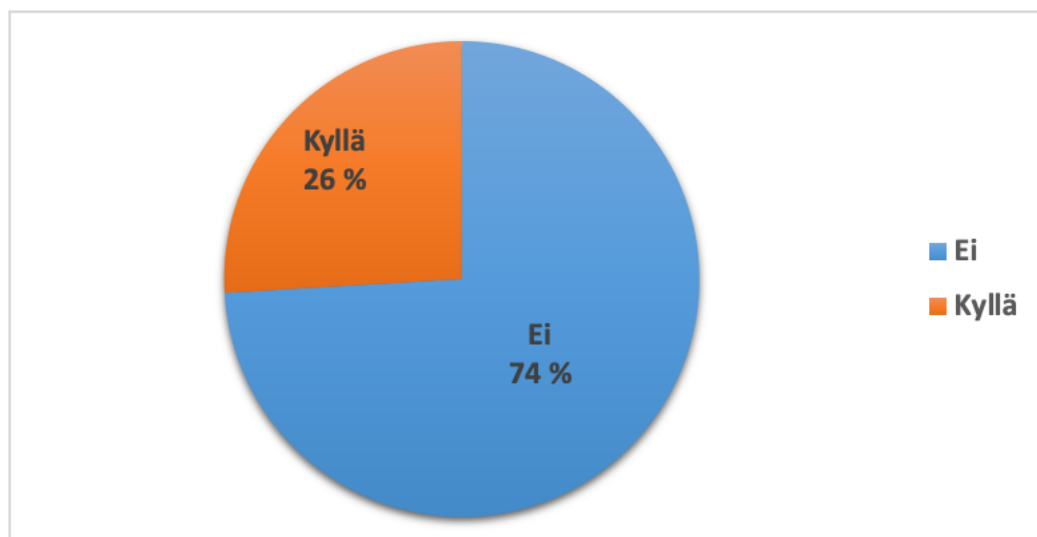
Toisessa kysymyksessä kysyttiin työskentelypaikkaa ja kuviossa 11 näkyy vastanneiden jakaantuminen. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Vantaalla, jossa suurin osa myyntiorganisaatiosta istuu. Tämä näkyy vastausprosentissa. Tämän kysymyksen avulla

haluttiin selvittää esimerkiksi, kokivatko pääkonttorissa työskentelevät muutoksen ja käyttöönottoprojektin eri tavalla kuin maakuntakonttoreissa työskentelevät. Ristiintaulukoitaessa tuloksia voidaan todeta, että käyttöönotossa työskentelypaikkakunnalla ei ollut sanottavaa merkitystä siihen, miten käyttäjät kokivat muutoksen ja käyttöönottoprojektin.



Kuvio 12. Vastaajan työrooli myyntiorganisaatiossa

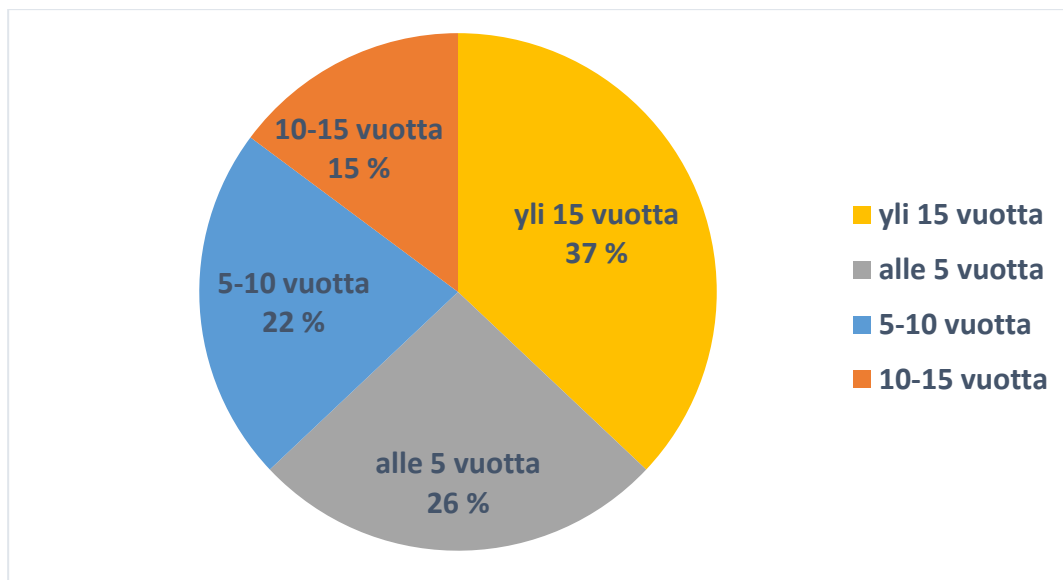
Kuvion 12 mukaisesti suurin osa vastaajista työskentelee kenttämyynnissä, 22 % Indoor-tehtävissä ja 15% Sales supportin.



Kuvio 13. Esimiesasemassa olevien vastaajien osuus



Kysymyksellä esimiesasemasta haluttiin selvittää, kuinka moni vastaajista on esimiesasemassa myyntiorganisaatiossa. Kuvioista 13 käy ilmi, että neljäsosa vastaajista on esimiesasemassa. Esimiehillä on laajemmat käyttöoikeudet järjestelmään, mutta kyselyn tulosten perusteella esimiesten kokemukset järjestelmän käyttöönotosta, koulutuksesta ja käytettävyydestä eivät juuri eronneet muista käyttäjistä.



Kuvio 14. Työkokemus myynnissä

Vastaajien työkokemus myynnissä jakautui kuvion 14 mukaisesti, siten että kaikista työvuosiryhmistä saatiin vastauksia. Suurin vastaajajoukko 37% omasi yli 15 vuoden kokemuksen myynnistä. Toiseksi suurin ryhmä 26% oli alle 5 vuotta myynnissä työskennelleet ja siihen väliin jäi 15% osuudella 10-15 vuoden sekä 22% osuudella 5-10 vuoden työkokemuksen omaavat henkilöt.

Ristiintaulukoitaessa tuloksia kaikkein positiivisimmin uuden järjestelmän käyttöönoton kokivat pisimmän yli 15 vuoden työkokemuksen omaavat vastaajat. Heistä 40% koki käyttöönoton onnistuneen hyvin, 40% tyydyttävästi ja 20% heikosti. Yli 15 vuoden työkokemuksen omaavat vastaajat antoivat myös parhaat arvostukset koulutukselle ja avunsaannille. Molemmissa kategorioissa vastauksen kiitettävä antoi 60% vastaajista.

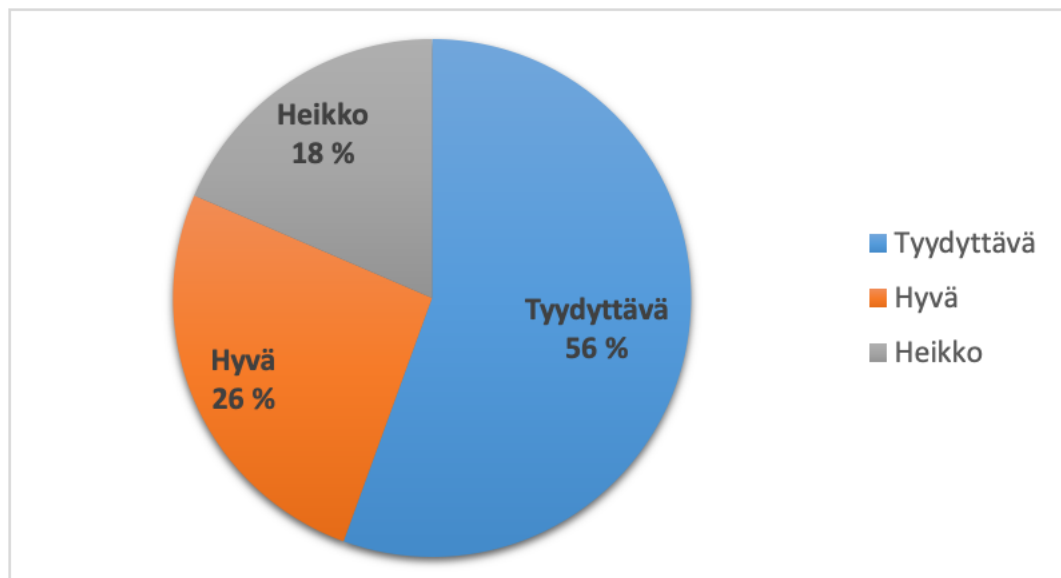
Alle 5 vuoden työkokemuksen vastaajaryhmässä vastausten hajonta oli kaikkein vähäisintä ja 85% heistä antoi tyydyttävän arvostuksen käyttöönoton onnistumiselle. Koulutukseen ja avunsaantiin liittyviin kysymyksiin heistä kaikki antoivat arvostuksen

joko kiitettävän tai hyvän, pois lukien yksi vastaaja, joka koki koulutuksen vain tyydyttäväksi.

5-10 ja 10-15 työkokemusvuoden vastaajaryhmistä voidaan todeta, että he olivat kaikkein kriittisimpiä niin järjestelmän käyttöönotkokokemusten osalta, kuin koulutus kysymyksessä ja avunsaannissa.

### 7.5.2 Asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto ja muutosprosessin suunnitelmallisuus

Kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumista. Kysymyksessä kysyttiin: Miten arvioisit uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumista?



Kuvio 15. Uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton onnistuminen

Kuviosta 15 nähdään, että reilu puolet vastaajista eli 56% käyttöönoton onnistumisen olleen tyydyttävä ja 26 % antoi arvosanan hyvä. Vastaajista 18% arvioi käyttöönoton onnistuneen heikosti.

Tuloksia tarkemmin tarkasteltaessa voidaan todeta, että yksikään vastaaja ei kokenut käyttöönoton onnistuneen kiitettävällä tavalla. Tuloksia ristiintaulukoitaessa Air&Sea divisioonassa käyttöönoton onnistuminen koettiin positiivisemmin kuin Roadin puo-

lella. Puolet Air&Sean vastaajista antoi hyvän arvosanan käyttöönoton onnistumiseksi, kun taas Roadin vastaajista vain 12% antoi hyvän arvosanan ja loput 88% tyydyttävän tai heikon.

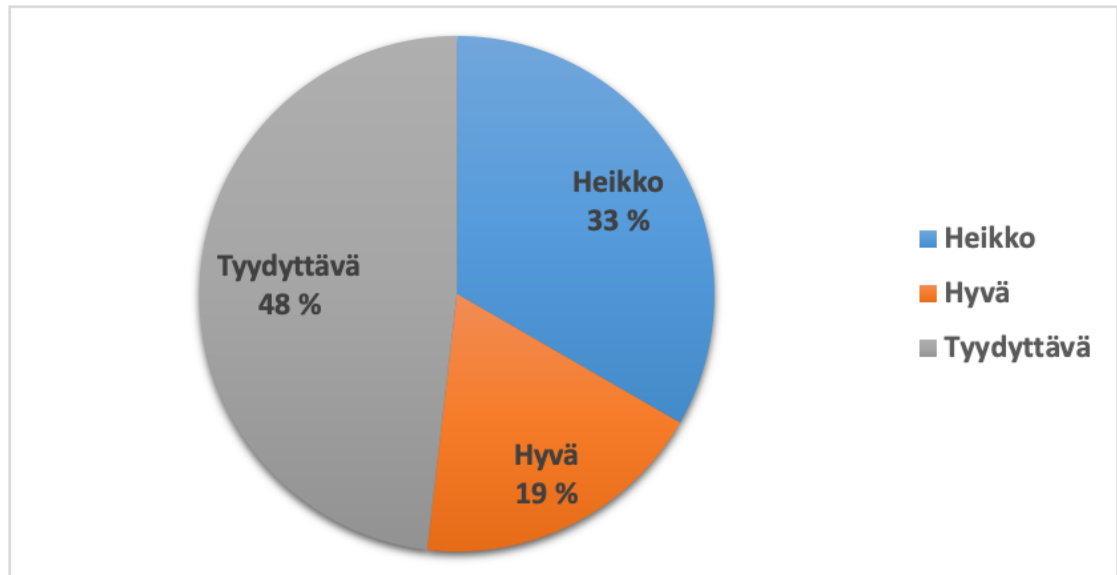
Seitsemäs kysymys oli avoin kysymys ja siinä kysyttiin: Miten arvioisit MS Dynamicsin käyttöönoton suunnitelmallisuutta ja toteutusta? Mitä hyvää ja/tai mitä kehitettävää? Seuraavassa on otteita palautteesta:

- *Otettiin käyttöön liian keskeneräisenä.*
- *Koulutus ja paikallinen tuki käytölle on ollut hyvä. Järjestelmän integrointi konsernitasolla on ollut heikko.*
- *Alkubriiffi hyvä ja koulutus, mutta alkukangertelut ohjelman toimivuudessa haittasivat starttia.*
- *On ollut liikaa käyttökatoja heti alkuun, pitäisi niistä päästä eroon, ennen kuin pääsee kunnolla käyttämään.*
- *Miksi aina otetaan keskeneräisiä ratkaisuja käyttöön? Eikö vanhasta ole mitään opittu?*
- *Koulutukset ovat olleet oikein hyviä, mutta kun itse järjestelmä/toiminnot on vielä keskeneräisiä niin se vaikuttaa myös koulutuksen jälkeiseen käytäntöön.*
- *Paljon tullut matkan varrella yllätyksiä ja asiat jääneet auki/odottamaan jotain ja siten tiputtu vähän kärryiltä. Mutta hyvä tuki kyllä löytynyt meiltä täältä Suomessa.*

Avoimen kysymyksen vastauksia tarkasteltaessa, lähes puolet vastaajista koki, että järjestelmä otettiin käyttöön keskeneräisenä ja järjestelmän alkuvaiheissa olevat ongelmat ja käyttökatkot haittasivat käyttöönottoa.

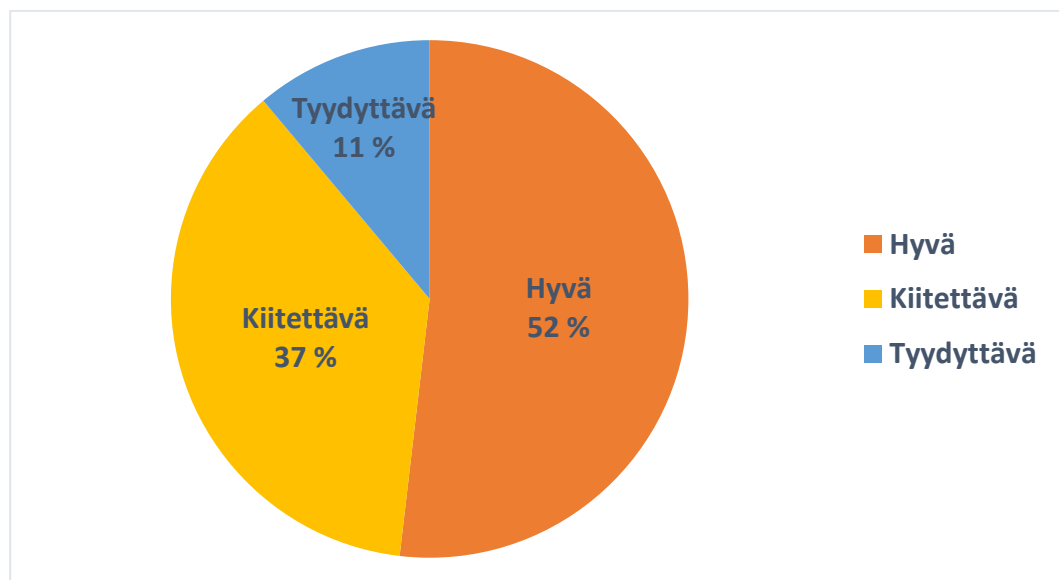
### 7.5.3 Koulutus, avun saanti ja vaikutusmahdollisuudet järjestelmän kehittämisessä

Kahdeksas kysymys liittyi vaikutusmahdollisuuksiin uuden järjestelmän kehityksessä ja kysymys kuului: miten arvioisit omaa vaikutusmahdollisuuttasi uuden järjestelmän kehityksessä? Kuvioista 16 nähdään, että vastaajista kolmas osa 33% piti vaikutusmahdollisuuksiaan heikkoina, melkein puolet 48% tyydyttävänä ja vain 19% hyvinä. Yksinään vastaajista ei kokenut omaa vaikutusmahdollisuuttaan kiitettäväksi.



Kuvio 16. Vaikutusmahdollisuudet uuden järjestelmän kehityksessä

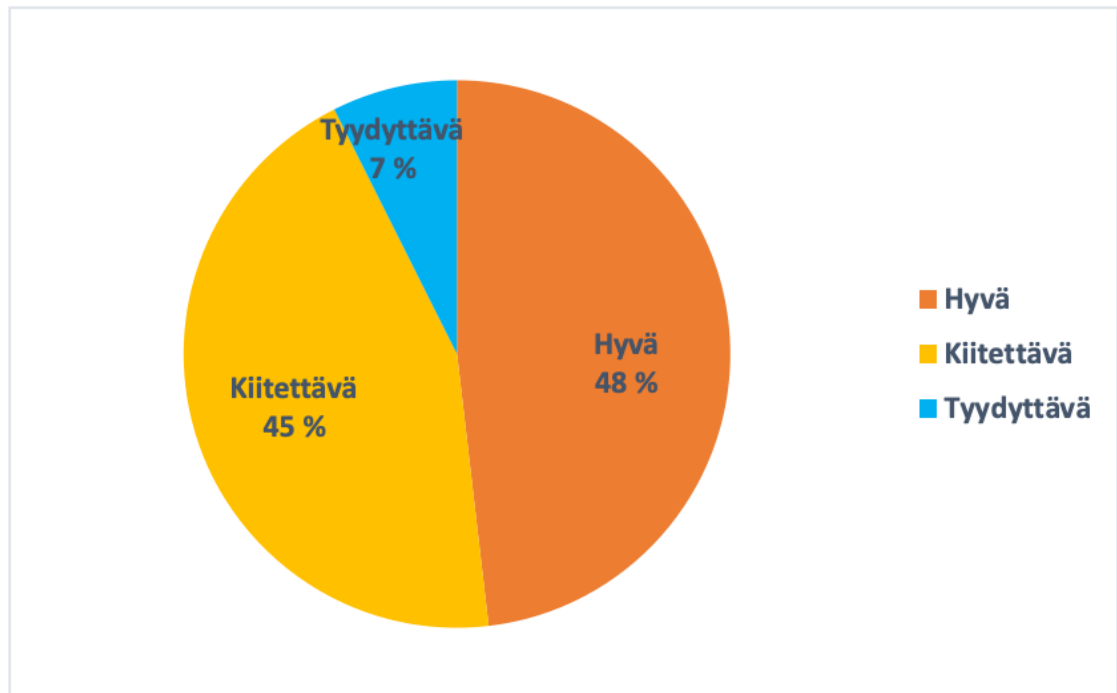
Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin miten vastaajat arvioivat uuteen järjestelmään saatua koulutusta. Selkeä enemmistö vastaajista piti koulutusta hyvänä tai kiitettävänä. Vain 11 % antoi arvosanan tyydyttävä. Kukaan vastaajista ei pitänyt koulutusta heikkona.



Kuvio 17. Koulutus uuteen järjestelmään

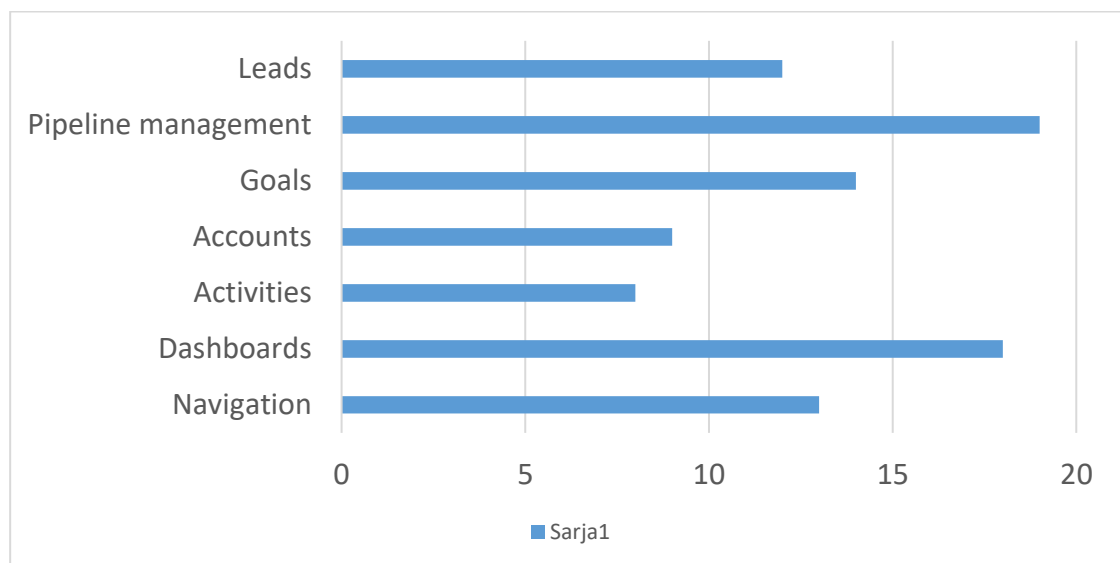
Kymmenennessä kysymyksessä kysyttiin: miten arvioisit avun saamista uuteen järjestelmään liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa? Kuviosta 18 nähdään, että enemmistö vastaajista 93%:n mielestä avun saaminen järjestelmään liittyvissä kysymyksissä ja

ongelmissa oli joko hyvällä tai kiitettävällä tasolla. Tyydyttäväksi avun saamisen koki 7% vastaajista, mutta heikoksi ei kukaan vastaajista avun saamista kokenut.



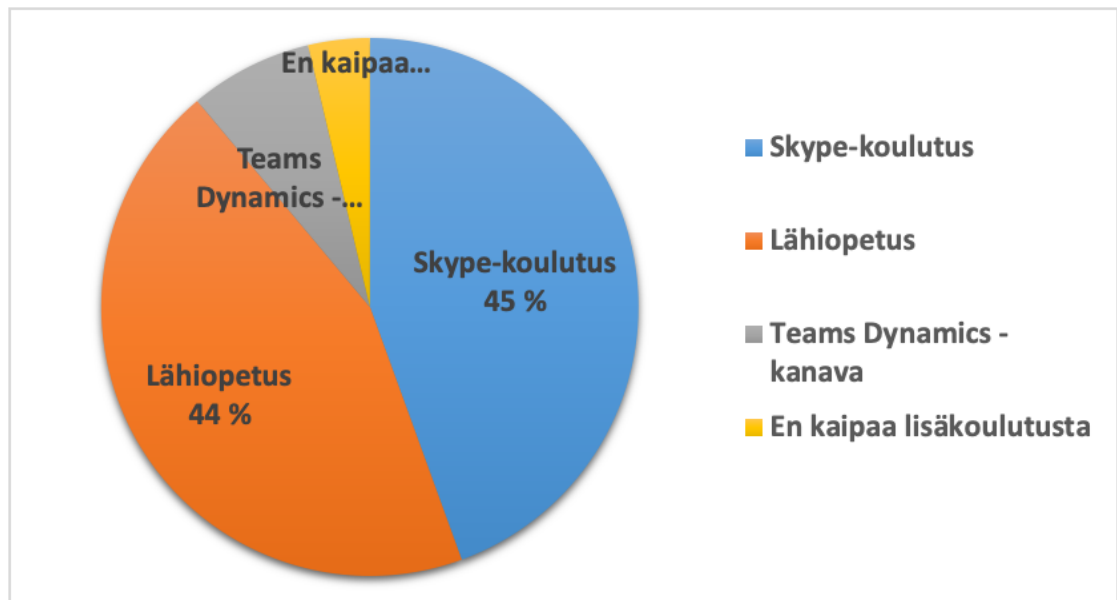
Kuvio 18. Avun saanti ongelmatilanteissa

Yhdestoista kysymys koski lisäkoulutuksen tarvetta. Alla olevasta kuviosta 19 näkyy, että lisäkoulutusta kaivattiin lähes jokaisessa asiakashallintajärjestelmän osa-alueessa. Eniten lisäkoulutusta kaivattiin pipelineen hallintaan.



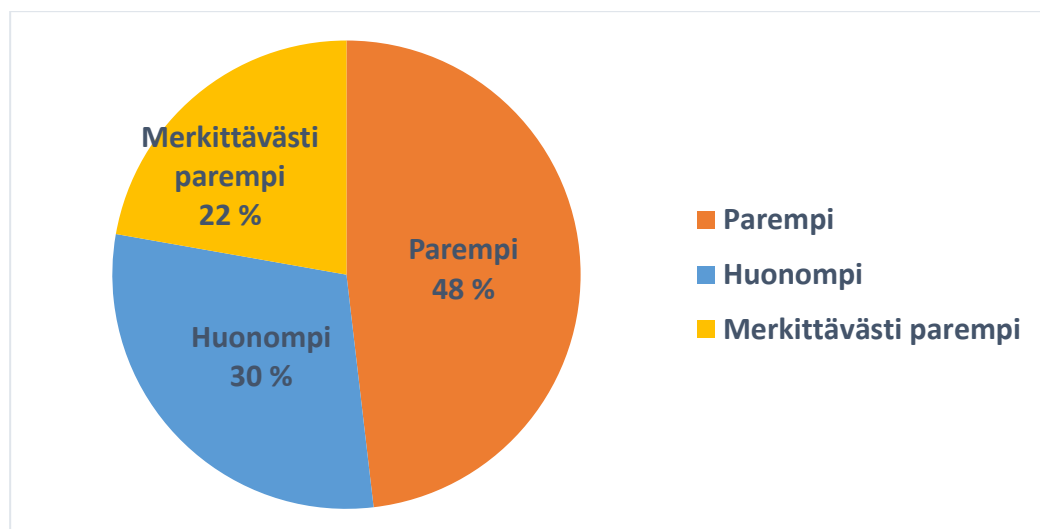
Kuvio 19. Lisäkoulutuksen tarve osa-alueittain

Kahdestoista kysymys kysyi: minkälaista lisäkoulutusta mieluiten haluaisit? Vastaajista 44% koki lähiopetuksen mielekkäimmäksi. Skype-koulutusta toivoi 45% vastaajista ja Teams Dynamics-kanavaa piti hyvänä 7%. Vastaajista 4 % ei kaivannut lisäkoulutusta enää ollenkaan.



Kuvio 20. Lisäkoulutustapa

Kolmannessatoista kysymyksessä vastaajat arvioivat uuden järjestelmän käytettävyyttä verrattuna vanhaan Salesforce-järjestelmään. Vastaajista 70% piti uutta järjestelmää joko parempana tai merkittävästi parempana kuin vanhaa järjestelmää. Vastaajista 30% piti järjestelmää huonompana, mutta kukaan ei vastannut, että järjestelmä olisi merkittävästi huonompi.

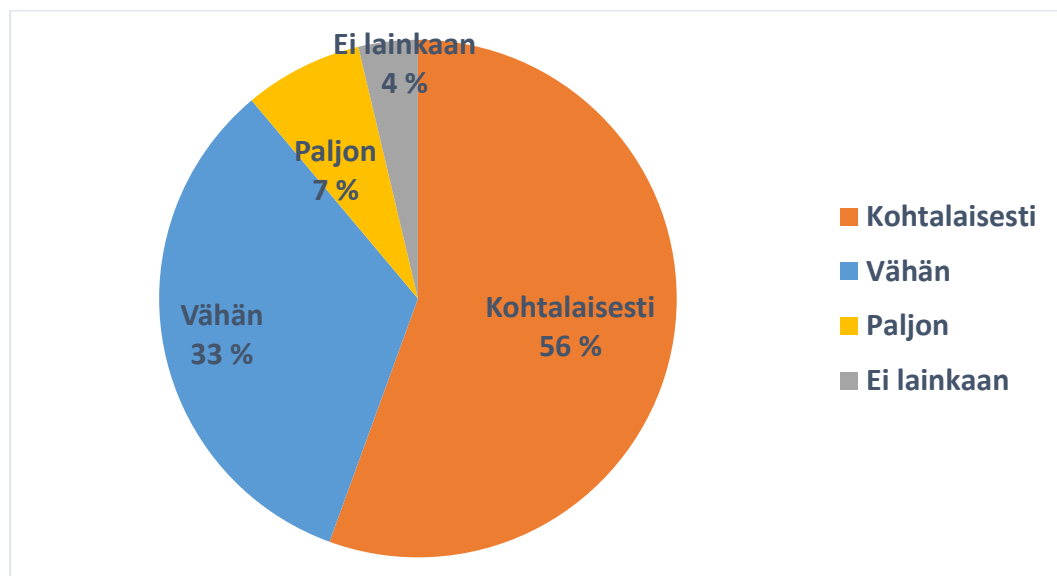


Kuvio 21. Uuden järjestelmän käytettävyys verrattuna vanhaan järjestelmään

Neljännessätoista kysymyksessä pyydettiin avoimena kysymyksenä perusteluja aieman kysymyksen vastaukseen. Seuraavassa on otteita perusteluista:

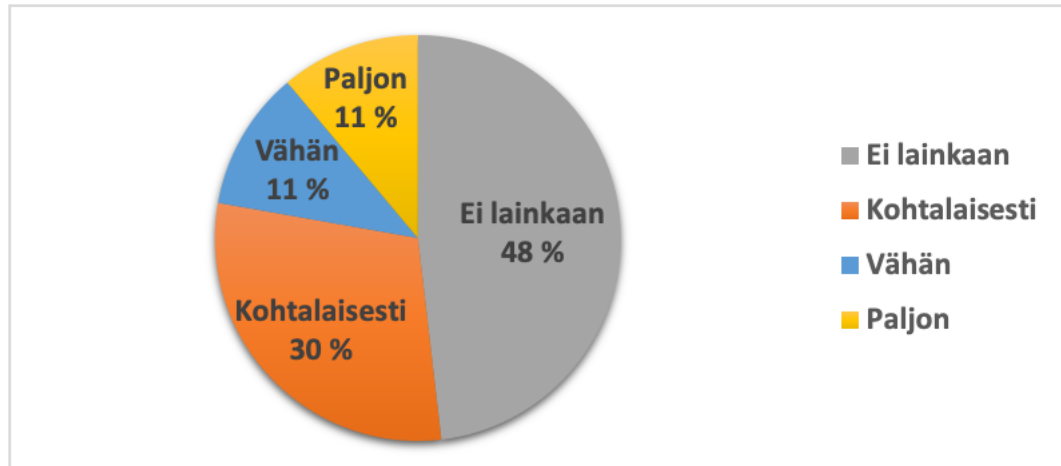
- *Johdonmukaisempi käyttää + tukee paremmin päivittäistä työtä kuin Salesforce.*
- *Nykyaikainen, hakutekijöitä paljon, monta eri tapaa ”loikkia” toimintojen välillä ja pääsytapaa eri toiminnoille, monipuolisuus tätä kautta.*
- *Suorempi/yksinkertaisempi käyttää*
- *Pipeline management oli Salesforcessa todella raskas käyttää.*
- *Keskustelee muiden Office-ohjelmien kanssa (mm.tapaamiset). Asiakkaiden maksuehdot ja luottorajat helposti nähtävissä MDG-tiedoissa.*
- *Pipeline hallinta monen painalluksen takana. Ei asiakaskohtaisia raportointimahdollisuuksia tällä hetkellä.*
- *Yleisnäkyä, raportit, tiedot puutteellisia ja paljon vanhaa roskaa Salesforcesta mikä piti jo olla siivottu pois.*
- *Tällä hetkellä huonompi, koska ei ole tarpeeksi käyttökokemusta.*

Viidennessätoista kysymyksessä kysyttiin: miten uusi järjestelmä vaikuttaa työsi laatuun ja määrään? Vastaajista 56% koki, että järjestelmä hyödyttää heidän työtään kohtalaisesti. Kolmas osa 33% vastaajista koki, että uusi järjestelmä hyödyttää heitä vähän ja 4 % ei lainkaan. Ainoastaan 7% koki, että he hyötyvät järjestelmästä paljon.



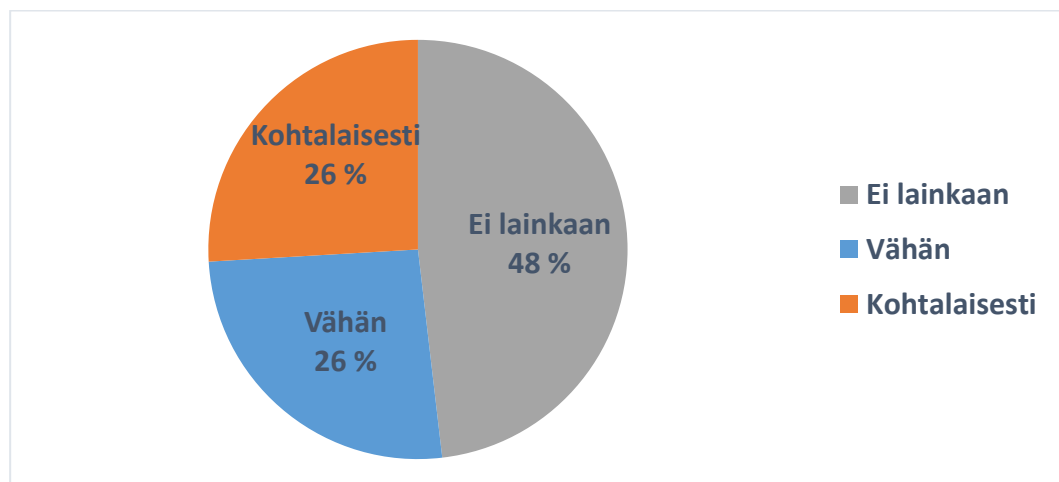
Kuvio 22. Uuden järjestelmän hyödyllisyys työssäsi

Vastaajat arvioivat myös uuden järjestelmän nopeutta verrattuna vanhaan järjestelmään. Kuten kuvio 23 havainnollistaa vastaajista 11% koki, että uusi järjestelmä on paljon nopeampi käyttää kuin vanha järjestelmä. Vastaajista 41% mukaan työtehtävien hoitaminen on nopeutunut joko vähän tai kohtalaisesti. Reilu puolet vastaajista koki siis, että uuden järjestelmän käyttäminen on nopeampaa kuin vanhan järjestelmän käyttäminen. Vastaavasti vajaa puolet 48 % koki, että uuden järjestelmän käyttäminen ei ole yhtään nopeampaa.



Kuvio 23. Uuden Järjestelmän nopeus verrattuna vanhaan

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös parantaako uusi järjestelmä työn tehokkuutta. Kuten kuviosta 24 näkyy, niin vajaa puolet vastaajista 48% vastasi, että uusi järjestelmä ei paranna työn tehokkuutta. Vajaa kolmasosa 26% koki, että työn tehokkuus parani vähän ja 26%:n mukaan tehokkuus parani kohtalaisesti. Vastaajista 11% koki, että uusi järjestelmä on paljon nopeampi käyttää kuin vanha.



Kuvio 24. Järjestelmän vaikutus työn tehokkuuteen ja ajansäästöön



## 8 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektia ja käyttäjien kokemuksia yrityksessä X. Seuraaviin tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia; miten CRM-järjestelmän käyttöönotto onnistui, millaisia käyttäjäkokemukset ovat olleet, kuinka CRM-järjestelmän käyttöönottoa voi kehittää.

Asiakashallintajärjestelmän muutoksen tarve lähti siitä, että aiemmin käytössä ollut Salesforce-järjestelmä koettiin tanskalaisen emoyhtiön puolelta melko raskaaksi ja kalliiksi hallita. Tilalle haluttiin yksinkertaisempi ja tehokkaampi järjestelmä, joka tukisi entistä paremmin yrityksen myyntiprosesseja.

Asiakkuuden hallinnan syvintä olemusta ja tehtäviä käsitellään laajasti työn teoriaosuudessa. Voidaan todeta, että Yritys X kategorioi asiakkaansa teoriaosassa kerrotun A-E kategorian mukaan. Vaikka tämä kategorisointi on tehty ja myyntihenkilöstön tietää, ei uudessa asiakashallintajärjestelmässä se näy tarpeeksi selkeästi. Osittain kategoriat voidaan päätellä liikevaihdosta, mutta aina näin ei ole. Järjestelmän kehitystyössä tämä tulisi ottaa huomioon. Näkymä pitäisi saada selvemmäksi, jos esimerkiksi asiakkuuksia vaihdetaan myyjältä toiselle tai tulee muita henkilöstömuutoksia.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että varsinaiset asiakashallintajärjestelmän prosessit ja käyttövaatimukset eivät sinällään muuttuneet uuden järjestelmän myötä. Myynniltä odotetaan edelleen mm. asiakaskäyntien kirjaamista ja oman pipelineen aktiivista hallintaa. Haastatteluiden perusteella teoriaosuudessa korostettuja kirjallisia pelisääntöjä uuden järjestelmän käyttöön ei ole kuitenkaan luotu, joten niitä olisi syytä vielä tarkentaa. Näin saataisiin yhtenäisempi ajatus siitä, miten, mihin ja miksi CRM-järjestelmää käytetään. Yhtenäisiin pelisääntöihin käyttäjien olisi helpompi myös palata myöhemmin, kun ne ovat kirjallisessa muodossa.

Varsinainen järjestelmän käyttöönotto ei kaikilta osin ole onnistunut. Tutkimuksessa tuli esille, että yritys X lähti käytännössä mukaan varsinaisesti vasta käyttöönottoprosessin neljännessä vaiheessa eli varsinaisessa käyttöönotossa. Järjestelmän käyttöö-

otto tapahtui varsin nopeasti ja aikataulun mukaan. Järjestelmän käyttöönottoajan-kohtaa kuitenkin kritisoitiin, sillä se tapahtui samaan aikaan vuositarjousten uusimisten aikaan, joka on usealle myyntihenkilölle vuoden kiireisintä aikaa. Osittain kritiikkiin voi olla syynä myös, että käyttäjien haastatteluiden mukaan, tiedottamisessa oli puutteita ennen varsinaista käyttöönottopäivää, minkä johdosta haastateltavat kokivat kaiken tapahtuvan liian nopealla aikataululla. Henkilöstön valmistautumisaika muutokseen jäi liian lyhyeksi. Käyttäjäkyselyssä valtaosa käyttäjistä koki omat vaikutusmahdollisuutensa ainoastaan tyydyttäväksi tai heikoksi uuden järjestelmän kehitystyössä. Opinnäytetyön teoriaosassa Oksanen mainitsee sisäisen markkinoinnin merkityksen olevan suuri jo ennen käyttöönottoa. (Oksanen 2010, 181). Käyttöönottoaikatauluun yritys X ei kuitenkaan voinut vaikuttaa, vaan käyttöönoton aikataulu oli päätetty emoyhtiön toimesta.

Asiakasdatan luotettavuus ja datan korjausten käyttökatkot käyttöönoton alkuvaiheissa aiheuttivat myös ongelmia. Alkuvaiheen haasteet tulivat selvästi esille sekä teemahaastatteluissa, että käyttäjäkyselyn tuloksista. Kukaan käyttäjistä ei antanut järjestelmän käyttöönoton onnistumiselle kiitettävää arvosanaa. Suurin osa (74%) antoi arvosanan, joko tyydyttävä tai heikko.

Suurin syy yllä mainittuihin ongelmiin oli, että yritys X ei pystynyt itse vaikuttamaan käyttöönottoprosessin alkuvaiheisiin. Järjestäytyminen, järjestelmän määrittelytyö ja testaus suoritettiin tanskalaisen emoyhtiön toimesta, ei yritys X:n projektiryhmän toimesta, joka olisi ymmärtänyt oman organisaationsa tarpeet ja työprosessit. Tämän opinnäytetyön teoriaosassa kerrottiin, että juuri määrittelytyö on yksi CRM-projektin tärkeimpiä vaiheita. Tästä voidaan siis vetää johtopäätös, määrittelytyö ei ole tässä käyttöönottoprojektissa onnistunut.

Jos järjestelmän määrittelytyössä ja testauksessa epäonnistuttiin, käyttöönoton koulutusten ja paikallisen sisäisen viestinnän voidaan sanoa onnistuneen. Teoriaosuuksessa kerrottiin osaavan kouluttajan merkityksestä (Oksanen 2010, 184 & Peelen & Beltman 2013, 385). Haastatteluiden perusteella tähän oli satsattu ja kouluttajat hallitsivat kouluttamansa järjestelmän. Käyttäjäkyselyn tuloksista on vedettävissä samat johtopäätökset koulutusten onnistumisesta. Käyttäjistä suurin osa kokivat muun muassa, että koulutukset ja avun saanti olivat pääosin hyvää tai kiitettävää. Suurin osa

käyttäjistä koki myös, että uusi järjestelmä on käytettävyydeltään parempi tai merkittävästi parempi kuin vanha järjestelmä.

Kuitenkin lisäkoulutustakin kaivattiin, eniten pipeline hallinnassa. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että Road-divisioonassa myös tarjoustyökaluun tuli muutoksia. Käyttäjät saattoivat kokea, että ongelmat johtuivat CRM-järjestelmästä, vaikka ongelmat johtuivat tarjoustyökalun ongelmista. Kahden toisiinsa liittyvän järjestelmän uudistaminen aiheutti luonnollisesti myös etenkin Road-divisioonan myyjien näkökulmasta sen, että muutos tuntui entistä suuremmalta. Tuloksia ristiintaulukoitaessa tämä on selvästi huomattavissa. Puolet Air&Sean vastaajista antoi hyvän arvosanan käyttöönoton onnistumiselle, kun taas Roadin vastaajista vain 12% antoi hyvän arvosanan ja loput 88% tyydyttävän tai heikon.

Muutosjohtamisen teoriaosuudessa uuden järjestelmän käyttöönottoprojektia käsiteltiin organisaation, johdon ja käyttäjien näkökulmasta. Organisaatiotasolla muutosta johdettaessa tärkeintä oli muistaa organisaation ihmiset, sillä yksilöt saavat aikaan muutoksen. Yritys X:n CRM -järjestelmän käyttöönottoprojekti oli osa globaalia emoyhtiö vetoista järjestelmämuutosta, joten projektin mittasuhteet huomioiden (73 käyttäjämaata) yksittäisten ihmisten ja käyttäjien huomioiminen oli resurssisyydestä lähes mahdotonta. Tämä näkyi osaltaan myös haastatteluissa ja kyselyn tuloksissa, että ihmiset kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi. Muutosjohtamisen teoria edellyttää yrityksen johdolta sitoutumista ja osallistumista projektiin. Haastattelujen perusteella Yritys X:n johdon sitoutuminen on ollut alusta asti vahvaa ja he ovat mahdollistaneet tarvittavat resurssit ja rahoituksen projektin läpiviemiselle aina projektiryhmän kokoamisesta koulutusten järjestämiseen. Käyttäjien tasolla sitoutumisessa on edelleen eroja, kuten oli vanhankin järjestelmän aikaan. Käyttäjien sitoutuneisuutta kuitenkin seurataan aktiivisesti myyntijohdon puolelta erillisellä Power-BI pohjainen raportointijärjestelmällä. Tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että käyttäjillä ei kuitenkaan ole samaa mahdollisuutta seurata omaan myyntibudjettiin pääsemistään ja uuden järjestelmän myötä haasteita koettiin juuri oman kokonaismyynnin hahmottamisessa.

Tiivistäen voidaan siis sanoa, että yritys X:n paikalliset tavoitteet perehdyttämisessä ja aktivoinnissa myynnin käyttäjät käyttämään CRM-järjestelmää onnistuivat, mutta

käyttöönottoprojektin alkuvaiheen määrittelytyö ja testaus emoyhtiön toimesta ei kaikilta osilta onnistunut.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää; miten CRM-järjestelmän käyttöönotto onnistui, millaisia käyttäjäkokemukset ovat olleet ja kuinka CRM-järjestelmän käyttöönottoa voi kehittää. Näihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Yrityksen ja käyttäjien kannalta muutokset ovat ristiriitaisia. Muutostilanne tulee jatkumaan vielä ainakin tämän vuoden loppuun, jos ei pitempäänkin.

Tutkimuksen perusteella tiivistäen voidaan todeta, että datan luotettavuus ja tiedon laatu ovat kaiken perusta. Mahdollisiin käyttöönotossa vastaan tullessiin epäkohtiin täytyisi reagoida nopeasti, jotta järjestelmän käytölle ei ehdi muodostua negatiivista mielikuvaa. Määrittelyt ovat tärkeää tehdä oikein ja oikeiden ihmisten toimesta. Järjestelmävaihdokset ovat kustannuksiltaan suuria ja muutosten sisäistämiseen on annettava aikaa, eikä käyttöönottoa saa pilata kiireellä.

Tutkimuksen teoriaosan aihevalinnoissa onnistuttiin kiitettävästi ja teorian ymmärtäminen auttoi tulosten analysoinnissa. Asiakkuuden hallinta ja järjestelmänkäyttöönotto olivat selviä valintoja teoriapohjaksi opinnäytetyön aihetta peilaten. Muutosjohtamisen teorian selvittämisen näin tarpeelliseksi, koska muutosjohtamista käytettiin työkaluna uuden järjestelmän hyväksyttämässä käyttäjien keskuudessa. Sen eri osia käytettiin apuna myös viestinnässä ja koulutusten järjestämisessä. Tutkimustyön aihepiiri osoittautui laajaksi ja hetkittäin haasteita tuotti aiheiden rajaaminen.

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Käyttöönottoprojektin käyttäjäkyselyn kohteena oli koko myyntihenkilöstö ja vastausprosentti kyselyyn oli 72,97%, jota voidaan pitää hyvänä. Kyselylomakkeen aineisto on säilytetty ja käsitelty siten, että henkilöstön anonymiteettisuoja säilyi. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin haastatteluilla ja keskusteluilla, jotka koin tutkimuksen kannalta tärkeiksi. Niistä sai lisätietoja oman havainnoinnin lisäksi ja kokonais kuvan hahmottamiseksi. Haastateltavaksi valittiin projektista vastaava koordinaattori, koska hänellä oli paras ja ajankohtaisin tieto koko käyttöönottoprojektista. Myyntihenkilöiden lisähaastatteluilla käyttäjäkokemustuloksia saatiin syvennettyä.

Työtä voidaan hyödyntää aineistona muissa yrityksissä, jotka suunnittelevat CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Yrityksessä X opinnäytetyön kyselyn tuloksia on jo hyödynnetty keväällä lisäkoulutuksia mietittäessä. Yhtenä jatkokehitysehdotuksena yritys X voisi laatia kirjalliset pelisäännöt järjestelmän yhtenäisen käytön tueksi. CRM-projektiryhmän kannattaa jatkaa käyttäjäpalautteiden keräämistä, sekä käytön seuraamista, minkä perusteella järjestelmää pystytään kehittämään ja auttamaan käyttäjiä kehittymään.

## Lähteet

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. Viitattu 29.5.2020.

<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Bibiano, L. , Marco-Simo, J. , Pastor, J. 2014. An initial approach for improving CRM systems implementation projects. Iberian conference on Information Systems and Technologies (CISTI). Viitattu 8.6.2020. <https://janet.finna.fi/>

Boulton, R. 2019. Creating and Managing a CRM Platform for your Organisation. E-kirja. Routledge. Viitattu 8.9.2020.

Buttle, F. & Maklan, S. 2019, Customer Relationship management: Concepts and Technologies. Fourth Edition. (sähkökirja)

Microsoft <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/> Viitattu 16.6.2020.

Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M. & WSOY 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WS Bookwell

Hemminki, R.-M. 2016. CRM ohjaa yrityksen toimintaa asiakaslähtöiseksi. Kauppalehti julkaistu 2016. Viitattu 25.5.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/crm-ohjaa-yrityksen-toimintaa-asiakaslahtoiseksi>

Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Helsinki:Books on Demand.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä, Kauppakamari. ISBN 978-952-246-494-1 (e-kirja)

Kinnett, S.J. 2017. How to Win at CRM, Strategy, Implementation, Management. Taylor & Francis Group. Viitattu 8.9.2020. E-kirja

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja, Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 2.painos. Helsingin seudun kauppakamari ISBN 978-952-246-405-7 (sähkökirja)

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates

Kostojohn, S., Paulen, B., Johnson, M. 2011. CRM Fundamentals

<https://www.apress.com/gp/book/9781430235903>

Korhonen, H & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä, käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent

Merilehto, A. 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajalle. 2.painos. Alma Talent

Myllymäki, R., Hinkka, T., Hirvensalo, J. & Hämäläinen, J. 2011, Onnistunut tietojärjestelmäprojekti, osa 1: neuvoja tietojärjestelmää hankkivalle. CxO Mentor Oy

Myllymäki, R. 2017, Muutosjohtamisen opas, Johda muutosta, jotta muutos ei johdaisi sinua. Ketterät kirjat Oy

Partanen, J. 2015. Muutosjohtaminen ohjelmiston käyttöönotossa. Yrityksen johtaminen Pro gradu-tutkielma. Viitattu 12.5.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97472/GRADU-1435069952.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer Relationship Management. Second Edition. Pearson Education Limited. Harlow UK.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki:WSOY

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä (verkkojulkaisu). ISSN=1797-2957. 2019, 5. Liiketoiminnan sähköistyminen. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 1.6.2020. [http://www.stat.fi/til/icte/2019/icte\\_2019\\_2019-12-03\\_kat\\_005\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/icte/2019/icte_2019_2019-12-03_kat_005_fi.html)

Stein A., Smith M., Lancioni R., 2013. The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to business environments. Industrial Marketing Management

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset – Järjestelmän käyttöönotto

Haastattelukysymykset – Järjestelmän käyttöönotto 9.9.2020, Yritys X:n Senior Business Change Manager

1. Työsi yrityksessä?
2. Mikä on roolisi CRM-projektissa?
3. Mitkä olivat projektin tavoitteet ja miten ne mielestäsi toteutuivat? Oliko projektisuunnitelma? Kouluttajien koulutus?
4. Miten järjestelmän testaus toteutettiin? Kuka sen toteutti?
5. Onko järjestelmän käytölle laadittu toimintatavat/pelisäännöt?
6. Mietittiinkö projektille mahdollisesti eteen tulevia haasteita/riskejä?
7. Miten koulutus järjestettiin?
8. Millaisia haasteita käyttöönottoprojektissa on ilmennyt?
9. Käyttökatkot vaikeuttivat alussa merkittävästi uuden järjestelmän käyttöä. Mistä ne johtuivat?
10. Onko aikataulussa pysytty?
11. Miten koet yrityksen sitoutumisen **organisaation** tasolla, **johdon** tasolla ja **käyttäjien** tasolla?
12. Seurataanko järjestelmän käyttöaktiivisuutta? Onko muita mittareita käytössä?
13. Onko järjestelmän tiedot ajan tasalla?

Kysymykset järjestelmän käyttäjille – Järjestelmän käyttöönottoprojekti 10.9.2020, Yritys X:n kaksi myyntihenkilöstön jäsentä

1. Saitko riittävästi tietoa projektista ja sen tuomista muutoksista?
2. Millä tavalla koulutus on auttanut sinua uuden järjestelmän käyttöönotossa?
3. Millaisena aikana uusi CRM-järjestelmä otettiin käyttöön? Olisiko ollut parempi, jos se olisi tehty jonain muuna aikana ja miksi?
4. Miten johdon tuki näkyi projektin aikana?
5. Onko järjestelmän käytölle laadittu toimintatavat/pelisäännöt?
6. Millaisia haasteita käyttöönoton jälkeen on ilmennyt?
7. Onko uusi järjestelmä tuonut jotain uutta hyötyä asiakkuudenhallintaan?