

CRM-järjestelmän versionvaihto käyttäjien näkökulmasta

Sara Boddy

26.1.2021



Tekijä(t) Boddy Sara	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminta ja asiakkuudet	
Opinnäytetyön nimi CRM-järjestelmän versionvaihto käyttäjien näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 1
<p>Työelämä kokee jatkuvaa muutosta, eritoten teknologisten ratkaisujen ja digitalisaation lisääntyessä. Tämä edellyttää organisaatioiden hallitsevan muutosjohtamisen ja tukevan työntekijöitä muutoksessa. Suomen isoilla yrityksillä on usein käytössä CRM-järjestelmä asiakkuudenhallinnassa. Se on keskeinen työväline organisaation työntekijöille. Järjestelmiä kehitetään jatkuvasti ja tämä vaikuttaa työntekijöiden työn tekemiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, millainen CRM-järjestelmän versionvaihto oli Yritys X:ssä käyttäjien näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön alussa pohjustetaan opinnäytetyön taustaa sekä käydään läpi tutkimusongelma ja tavoitteet. Sen jälkeen siirrytään teoriaosioon, missä käydään läpi asiakkuudenhallintaa, CRM-järjestelmää ja muutosjohtamista yleisellä tasolla että tietojärjestelmissä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, missä haastateltiin Yritys X:n työntekijöitä. Haastattelijoilta selvitettiin versionvaihdon vaikutusta työhön sekä heidän kokemukseen versionvaihdesta. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2021 ja sen jälkeen haastattelijoiden vastaukset analysoitiin aineistolähtöisellä analyysimenetelmällä.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa käsitellään tuloksia, ja niiden pohjalta voidaan päätellä, että versionvaihto sujui yrityksessä hyvin. Versionvaihto ei vaikuttanut negatiivisesti työhön ja käyttäjien kokemus versionvaihdesta oli myönteinen. Tähän vaikutti ohjeistus, koulutus, pääkäyttäjien sekä pilottikäyttäjien tuki sekä viestintä, mitkä ovat osa tietojärjestelmien muutosjohtamista. Joitakin kehitysideoita nousi esille, kuten kysely käyttäjille heidän CRM-järjestelmän tarpeista, lyhyet ohjevideot uusista toiminnallisuuksista sekä päivystävä tuki kalenterivarauksen kautta etätyösuosituksen takia.</p>	
Asiasanat CRM-järjestelmä, asiakkuudenhallinta, versionvaihto, muutosjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työelämän muutokset ja opinnäytetyön tausta	2
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	3
2	Asiakkuuksienhallinta	4
2.1	CRM-järjestelmä.....	5
2.2	CRM-järjestelmän versionvaihto	7
2.2.1	CRM-järjestelmän käyttöönotto projektina	9
2.2.2	Käyttöönoton onnistuminen.....	13
3	Muutosjohtaminen	14
3.1	Muutosjohtaminen tietojärjestelmissä	15
3.2	Muutosjohtaminen ja muutoshallinta	19
4	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	21
4.1	Yritys X:n versionvaihto.....	21
4.2	Tutkimusotteen valinta	22
4.3	Haastattelukysymysten suunnittelu	22
4.4	Haastattelujen toteutus ja haastateltavat	23
5	Tutkimustulokset.....	24
5.1	Versionvaihdon vaikutus	24
5.2	Versionvaihdon kokemus	25
6	Pohdinta	26
6.1	Kehitysehdotukset.....	27
6.2	Luotettavuus, pätevyys ja eettisyys.....	27
6.3	Johtopäätökset.....	29
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	29
	Lähteet	31
	Liitteet.....	34
	Liite 1.	34

1 Johdanto

Työelämässä tapahtuva jatkuva muutos ja lisääntynyt digitalisaatio sekä uudet teknologiat vaikuttavat työntekijöiden työskentelyyn. Muutosten pitää olla organisaatiossa tuettuja sekä hyvin suunniteltuja, jotta muutoksen vaikutukset eivät haittaa organisaation liiketoimintaa.

Suomalaisista suurista yrityksistä 69 prosentilla on käytössä CRM-järjestelmä. (Tilastokeskus 2017) CRM-sana tulee englanninkielisestä lyhenteestä ”Customer Relationship Management”, mikä tarkoittaa suomeksi asiakkuudenhallintaa. Järjestelmää käytetään nimensä mukaisesti asiakkuudenhallintaan. CRM-järjestelmät voivat vaihdella organisaatioiden välillä. Ne esimerkiksi mahdollistavat kohdemarkkinointia sekä asiakaspalvelua ja tukevat myynnin tekemistä. Useimmiten ne ovat myös sidoksissa organisaation muihin järjestelmiin. CRM-järjestelmä on usealle työntekijälle ensisijainen työväline.

Tietojärjestelmiä, kuten CRM, uudistetaan ja kehitetään jatkuvasti. Näiden tietojärjestelmien muutokset pitää olla tuettuja, jotta työntekijöille ei koidu haittaa muutoksesta, mikä taas saattaa vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. CRM-järjestelmän versionvaihto on muutos, missä järjestelmä itsessään pysyy samana kuin se on aikaisemmin ollut, mutta visuaalinen ilme muuttuu sekä sen toiminnallisuudet muuttuvat hieman. Versionvaihtoa voi käsitellä käyttöönottona.

Tietojärjestelmien vaihtumiseen tai niiden versionvaihtoihin liittyy vahvasti muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen tarkoittaa sitä, miten muutosta johdetaan organisaatiossa. Se voi liittyä joko organisaation työntekijöiden tai tietojärjestelmien muutoksien johtamiseen, mutta useimmiten nämä ovat sidoksissa toisiinsa.

Tämän opinnäytetyön on tarkoitus tutkia, millainen CRM-järjestelmän versionvaihto oli Yritys X:ssä. Tässä halutaan selvittää, miten se vaikutti käyttäjien työhön sekä miten he kokivat versionvaihdon. Työ on rajattu käyttäjiin, eikä siinä oteta huomioon versionvaihtoa suunnitelleita henkilöitä, sillä halutaan tarkastella sen vaikutuksia käyttäjien näkökulmasta. Versionvaihdon kokemukseen ja vaikutuksiin liittyy vahvasti myös ohjeistukset, koulutukset, versionvaihdon suunnittelun sekä viestinnän.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineistokeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimuksessa on haastateltu Yritys X:n työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2021.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Pääongelma: Millainen CRM-järjestelmän versionvaihto on ollut käyttäjien näkökulmasta Yritys X:ssä?			
Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Kyselylomakkeen kysymys	Tuloksien luvut
Miten versionvaihto vaikutti käyttäjien työhön?	2.2.1	7, 8, 9, 10	5.1
Millaisena käyttäjät kokivat versionvaihdon?	3.1	3, 4, 5, 6	5.2

Taulukossa 1 kuvattu opinnäytetyön peittomatriisi.

1.1 Työelämän muutokset ja opinnäytetyön tausta

Marja-Liisa Manka (2015) kirjoitti kirjassaan ”Stressikirja”, kuinka työelämässä koetaan jatkuvasti muutoksia ja uudistuksia. Hän painotti, että työntekijöiden pitää sopeutua muutoksiin mahdollisimman hyvin ja nopeasti, jotta pärjäävät työelämässä. (Manka 2015) Marianne Keyriläinen (2017) kirjoitti artikkelissaan, että digitalisaatio tulee vielä vahvasti muuttamaan työelämää. Keskeistä kehityksessä on se, miten uudet teknologiat ja digitalisaatio otetaan vastaan, varsinkin yksilötasolla. Hänen mukaansa on tärkeää osallistuttaa työntekijät muutokseen, jotta he kokevat olevansa osa muutosta. (Keyriläinen 2017) Varsinkin koronapandemian aikana moni toimistotyöläinen joutui sopeutumaan uuteen tapaan työskennellä kotoa ja lisääntyneeseen teknologiaan.

Digitalisuuden ja uusien teknologioiden lisääntyessä yrityksillä pitää olla selkeä muutosjohtaminen. Teknisiä ratkaisuja ja muutosta tapahtuu jatkuvasti yrityksissä. Yksi keskeinen järjestelmä on CRM-järjestelmä asiakkuudenhallinnassa. CRM-järjestelmiä on Tilastokeskuksen (2017) teetetyt tutkimuksen mukaan 39 prosentilla yrityksistä. Luvut vaihtelevat pienten ja suurten yritysten osalta, mutta suurilla yrityksillä 69 prosentilla on käytössä CRM-järjestelmä. (Tilastokeskus 2017) Järjestelmiä kehitetään ja työntekijöiden odotetaan sopeutuvan muutokseen mahdollisimman nopeasti. Muutoksiin valmistautuminen ja muutosten tuki on tärkeässä asemassa, eivätkä työnantajat voi olettaa työntekijöiden pystyvän, ilman apua ja tukea, oppimaan käyttämään uudistettuja järjestelmiä. Mikäli yrityksellä on vahva ja onnistunut muutosjohtaminen voisi arvella, että se edesauttaa myös työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii finanssialalla toimiva, Suomen mittakaavalla suuri yritys. Yrityksellä on noin 600 työntekijää. CRM-järjestelmää käyttää noin 200 henkilöä. Osa käyttäjistä käyttää sitä päivittäin, toiset harvemmin. Käyttäjryhmät koostuvat myyjistä, asiakaspalvelusta, back-officesta, markkinoinnista ja viestinnästä sekä analyytikoista. Yrityksen johto käyttää järjestelmää työnjohdollisesta näkökulmasta.

Järjestelmällä hallinnoidaan asiakkuuksia. Sinne esimerkiksi kirjataan kontakteja, sen kautta tehdään myyntiä, seurataan raportteja sekä lähetetään markkinointiviestejä. Se on keskeinen työväline asiakastyötä tekeville työntekijöille.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Järjestelmien käyttöönotoilla voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden työn tekemiseen, josta syystä tutkimuksen tavoite oli selvittää, millainen CRM-järjestelmän versionvaihto on ollut käyttäjien näkökulmasta Yritys X:ssä. Tutkimuskysymys on: Millainen on CRM-järjestelmän versionvaihto käyttäjien näkökulmasta Yritys X:ssä? Lisäksi tutkitaan, miten versionvaihto vaikutti käyttäjien työhön ja millaisena käyttäjät kokivat versionvaihdon.

Tutkimusongelmaa tarkastellaan käyttäjien näkökulmasta, sillä CRM-järjestelmän versionvaihto vaikuttaa eniten käyttäjiin. Lisäksi halutaan tutkia, miten se konkreettisesti vaikuttaa heidän työhönsä ja miten he ovat kokeneet sen. Kokemus on vahvasti kytköksissä vaikutuksiin, mutta siihen liittyvät myös heidän ennako-odotuksensa, saamansa tuki sekä asenteet. Tutkimuksella ei selvitetä tarkemmin sitä, miten versionvaihto on sujunut niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat olleet työstämässä projektia.

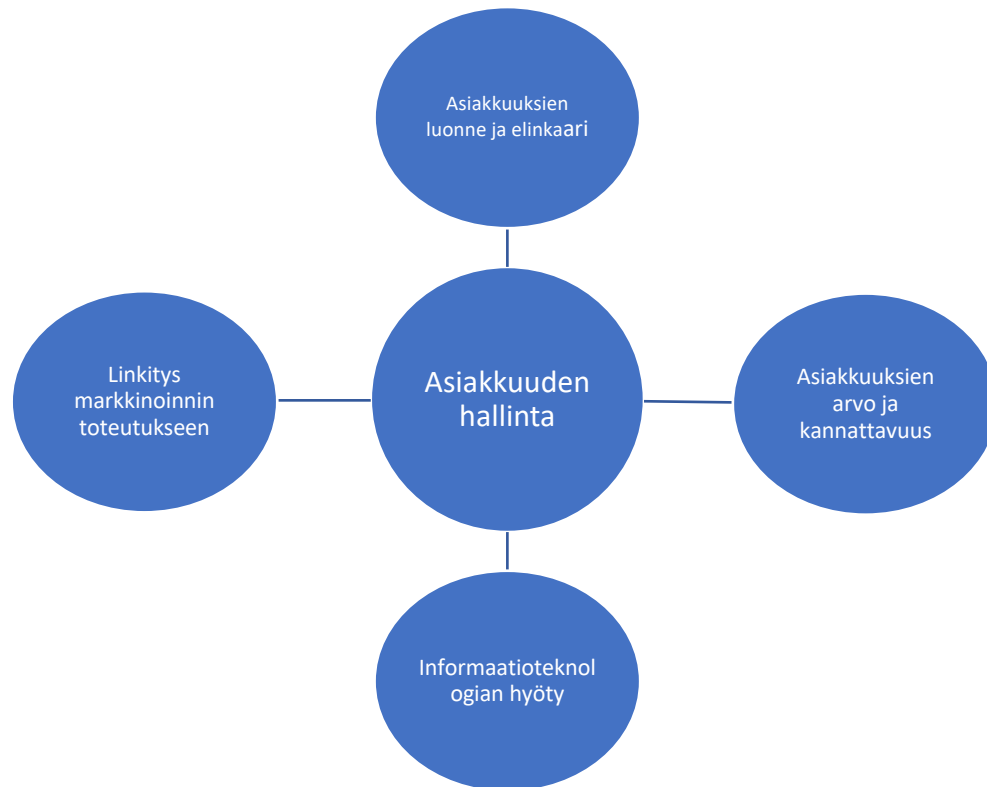
2 Asiakkuuksienhallinta

Sana CRM tulee englannin kielestä "Customer Relationship Management". Käsitteellä voidaan tarkoittaa useampaa asiaa. Se voi jopa vaihdella organisaation henkilöiden käsitteistössä. Se mitä käsitteellä tarkoitetaan, on useimmiten asiakkuuksien hallintaa. (Payne 2006, 18)

Paynen mukaan CRM on strateginen lähestymistapa, jolla kasvatetaan osakkeen omistajien arvoa kehittämällä asiakkuussuhteita sekä asiakassegmenttejä. CRM:ään yhdistyy IT-toiminta sekä suhdemarkkinointi. Sen tärkein tarkoitus on tarjota dataa ja tietoa, jotta voidaan ymmärtää asiakkaita, mutta myös parantaa suhdemarkkinointia. Tämän edellytyksenä ihmisten, operaatioiden, prosessien sekä markkinoinnin kykyjen välillä pitää olla integraatio, jota mahdollistaa teknologia, informaatio ja sovellukset. (Payne 2006, 22)

Oksanen (2010) kuvaa kirjassaan CRM:n tarkoittavan useaa eri käsitettä, joko toimintatavoille tai tietojärjestelmille. Käsitteen käyttö riippuu organisaatiosta. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi prosessia, joilla on tarkoitus hallita asiakaskohtaamisia, tai lähestymistapana asiakkaiden hankkimiseen, tunnistamiseen sekä asiakaspitoon. Lisäksi sillä voidaan viitata liiketoiminnan tietojärjestelmään, minkä avulla johdetaan markkinointia, asiakaspalvelua ja myyntiä, tai liiketoimintastrategiaan, jolla maksimoidaan asiakkaiden tuotot, tyytyväisyys sekä kannattavuus. (Oksanen 2010)

Peelenin (2013) mukaan CRM-käsitteen merkityksellä on edelleen epäselvyyttä. Sillä voidaan tarkoittaa IT-järjestelmää, joka yhdistää asiakkaan tiedot eri toimintojen välillä ja toimii tukena asiakkaan palvelemisessa. Toinen, mitä sillä voidaan tarkoittaa, on prosessi, jossa asiakkaasta ollaan kiinnostuneita yleisellä tasolla, ei vain ostoprosessin ajan. Prosessissa asiakkaan tuntemusta ja ymmärrystä halutaan kasvattaa ja sitä kautta myös parantaa asiakkaan tunnetta yrityksestä, jolloin kanssakäyminen saadaan toistumaan. Myös yrityksen pitää näyttää kiinnostuksensa asiakasta kohtaan, mikä taas lisää asiakkaan arvostusta yritystä kohtaan. Kolmas määritelmä viittaa CRM:ään strategiana. Se ei ole siis pelkkä prosessi, mutta sisältää samoja tavoitteita kuin CRM-prosessi. Strategiana sen tarkoitus on pääasiassa kasvattaa voittoa sekä liikevaihtoa, mutta myös parantaa asiakas-tyytyväisyyttä. (Peelen 2013, 34-35)



Kuva 1. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan. Mukailten Mäntyneva 2003.

Kuvassa 1 Mäntyneva (2006) havainnollistaa asiakkuudenhallintaa. Hän kuvaa sitä käsitteenä, joka tulee englannin kielestä ”Customer Relationship Management”. Mäntynevan mukaan yrityksen pitää tuotteen, hinnan, markkinointiviestinnän ja jakelun lisäksi keskittää ajatteluaan sekä toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Tällä haetaan sitä, että yritys tunnistaa asiakkaan tarpeet ja kykenee täyttämään ne entistä paremmin. Yrityksen pitää pohtia, miten se onnistuu parantamaan asiakastarpeiden tunnistamista ja täyttämistä ilman tuotteen tai palvelun hinnannostoa, sillä asiakas ei yleensä ole valmis maksamaan enemmän kuin mitä on aiemmin maksanut. Myös markkinointiviestintää pitää muuttaa kahdensuuntaiseksi, jotta asiakas voi kommunikoida yritykselle toiveistaan ja tarpeistaan. (Mäntyneva 2006, 9-10)

2.1 CRM-järjestelmä

Riippumatta siitä millainen tai minkä tyyppinen CRM-järjestelmä yrityksellä on, sen ydinajatus on hallita asiakkuuksia. Tällä tarkoitetaan sitä että, yrityksen ja asiakkaan välillä on suhde. Peelenin (2013) mukaan CRM-järjestelmän pääasiallinen tavoite on tukea ja auttaa suorittamaan tehtäviä, jotka kuuluvat asiakkuuksien kontaktointiin. Tähän liittyy muun muassa laskutus, tiedonvaihto asiakkaan kanssa ja maksaminen. Toinen tavoite on tiedonkeruu, missä kerätään mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta, ja sen avulla voidaan kehittää organisaation asiakashallinnan prosesseja tehokkaammaksi. (Peelen 2013, 352)

Markkinoilla on useita CRM-järjestelmiä, joiden toiminnallisuudet, hinta, arkkitehtuuri ja joustavuus vaihtelevat laajalti. Johnsonin ym. mukaan CRM-järjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, joka tukee yritystä asiakkuuksien hallinnassa siten kuin yritys haluaa. Järjestelmä voi olla hyvin myyntipainotteinen tai sitä voidaan haluta kehittää mahdollisimman paljon ja nopeasti, tai se voidaan haluta kansainväliselle yritykselle, jolloin toiminnallisuudet sekä käytännöt, kuten tietosuoja voivat erota CRM-järjestelmistä, jotka on tarkoitettu kotimaan markkinoille. (Johnson, Kostojohn & Paulen 2011)

CRM-järjestelmiä on Tilastokeskuksen (2017) teetetyn tutkimuksen mukaan 39 prosentilla suomalaisista yrityksistä. Luvut vaihtelevat pienten ja suurten yritysten osalta, mutta suurista yrityksistä 69 prosentilla on käytössä CRM-järjestelmä. (Tilastokeskus 2017)

CRM-järjestelmää voidaan käyttää sekä B2B- tai B2C-yrityksissä. Sen käyttötarkoitus kuitenkin jakaa järjestelmätyyppejä. Pohjoismaissa useimmiten CRM-järjestelmän käyttötarkoitus on strateginen. Tällöin sen painopiste on asiakaskeskeisen liiketoiminnan synnyttäminen, lisäarvon tuottaminen sekä organisaation resurssien kohdistaminen asiakaskunnan tarpeita mukailleen. Käyttötarkoitus voi myös olla toiminnallinen, jolloin CRM-järjestelmässä on markkinoinnin, myynnin sekä asiakaspalvelun työkalut. (Oksanen 2010)

Mäntynevan mukaan (2006) asiakkuudenhallinnan sovellukset jaetaan kahteen osaan: operatiiviseen sekä analyyttiseen. Analyyttisten sovellusten tarkoitus on helpottaa asiakkuuksien analysointia, ryhmittelyä sekä markkinoinnin suunnittelua erilaisille kohderyhmille. Operatiivinen sovellus taas tukee analyyttistä, ja sen tehtävänä on tukea markkinoinnin toteuttamista. Mäntyneva painottaa, että kaikkien yritysten järjestelmien pitäisi olla integroitu, eli toisiinsa yhteydessä, jolloin käytännön asiakkuudenhallinta operatiivisella tasolla onnistuu. (Mäntyneva 2006, 63-64)

Tärkeä tunnusmerkki CRM:ssä Peelenin (2013) mukaan se, että se yhdistää tiedonkeruun ja "front-office" työn. Tämä tarkoittaa, että järjestelmä tarjoaa käyttäjälleen tärkeää tietoa kontaktoinnin yhteydessä ja käyttäjä voi myös muokata tietoa ajankohtaiseksi. Esimerkiksi asiakkaan soittaessa asiakaspalvelijalla pitää olla tarvittavat tiedot edessään, jotta voi hoitaa kontaktin mahdollisimman hyvin ja asiakaslähtöisesti. (Peelen 2013, 352)

Johnsonin ym. mukaan perinteinen CRM-järjestelmä tukee kolmea "front-office" toimintoa; markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Myyntiosio useimmiten sisältää liidien ja myyntimahdollisuuksien hallinnoimisen sekä tarjouksien kehittämisen. Markkinoinnin osassa taas näitä liidejä jaetaan asiakasryhmiin tai -segmentteihin ja asiakkaisiin sekä järjestelmässä hoidetaan kommunikointia esimerkiksi sähköpostilla tai puhelimitse.

Asiakaspalveluosaaminen sisältää tietoa asiakkaista sekä toiminnallisuuksia ongelmien tai asioiden hoitamiseen. Järjestelmä mahdollistaa tiedonvaihdon näiden kaikkien osastojen tai ydintoimintojen välillä. CRM-järjestelmää voi myös mukauttaa tai suunnitella tietyille toimialalle, sen voi kohdentaa palvelemaan paremmin tiettyä toimintoa tai tiettyä ympäristöä, kuten puhelinpalvelukeskuksia. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

Buttle ja Maklan on samoilla linjoilla muiden CRM-järjestelmä määritelmästä. Heidän mukaansa se on integroitu järjestelmä, jota käytetään suunnittelemaan, hallitsemaan ja aika-tilaustamaan myyntiputken tapahtumia. Sitä hyödynnetään kaikissa prospektien ja asiakkaiden hoidossa, kuten puhelinkeskuksesta, markkinoinnissa, myynnissä ja teknisessä tuessa. Sen ensisijainen tavoite on parantaa organisaation pitkäaikaista kasvua ja tuottavuutta asiakasymmärryksen kautta. (Buttle, Maklan 2015, 4)

CRM-järjestelmän lyhyen aikavälin puuttuminen ei vaikuta merkittävästi yritysten liiketoimintaan, mutta jos se lakkaa toimimasta, se hidastaa liiketoimintaa. Useimmiten tämä johtuu teknisestä ongelmasta. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että CRM-järjestelmän käyttämättömyys usein kuitenkin johtuu valinnasta, jonka käyttäjät tekevät. He valitsevat toisen asian CRM:ää tärkeämmäksi ja käyttävät itse järjestelmään vain rajallisen työpanoksensa. (Oksanen. 2010)

Amerikkalaisessa tutkimuksessa (2019) tutkittiin amerikkalaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä ja selvitettiin, onko CRM-järjestelmän käytön ja asiakastytytyväisyyden välillä korrelaatio. Tuloksista ilmeni, että on. Käyttäjien mielestä järjestelmän käyttö paransi lähestyvyyttä sekä tarjosi katsauksen koko asiakkuuden elinkaareen. (Elfarmawi 2019, 1)

2.2 CRM-järjestelmän versionvaihto

CRM-versionvaihdolla opinnäytetöissä tarkoitetaan saman CRM-järjestelmän uuden version käyttöönottamista. Uusi versio on visuaalisesti erinäköinen ja sen toiminnallisuudet voivat erota vanhasta. Järjestelmän toiminnallisuudet ovat miltei kokonaan ennallaan, mutta niissä voi olla pieniä muutoksia. Muutos on kuitenkin sen verran merkittävä ja iso, että tutkimuksen kohdeyrityksessä versionvaihto toteutettiin kehityskohteena. Kehityskohdetta voi kuvailla järjestelmien käyttöönottojen terminä projektina tai järjestelmän käyttöönottona, vaikka suoranaisesti ei oteta käyttöön uutta järjestelmää. Tästä syystä seuraavassa osiossa tarkastellaan versionvaihtoa järjestelmän käyttöönottona.

Tietojärjestelmäprojektit, kuten CRM-järjestelmän käyttöönotto, toteuttaa yrityksen operatiivista mallia. Operatiivisella mallilla tarkoitetaan, missä ja miten yritys toimii sekä luoko yritys arvoa. Operatiivinen malli on yhteydessä liiketoimintamalliin sekä

liiketoimintastrategiaan, joka tarkoittaa sitä, että CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin pitäisi lähteä jo yrityksen strategiatasolta. Strategiatasolla määritellään myös se, millainen asiakkuudenhoitomalli yrityksellä on, ja se linkittyy vahvasti CRM-järjestelmään. Käyttöönoton tärkeyden ymmärtäminen edistää projektin onnistumista. (Dahlberg, Hinkka, Myllymäki & Uimonen 2011, 203)

Paynen (2006) mukaan onnistuneessa käyttöönotossa pitää kiinnittää huomiota siihen onko organisaatio valmis CRM-järjestelmään, arvioida projektihallintaa ja muutoshallintaa, ymmärtää, hyödyntää ja käyttää työntekijöitä projektissa sekä arvioida ja toteuttaa järjestelmä tarkkaan. Lisäksi lähtökohtana koko projektille on, että organisaatiossa pitää olla asiakkuudenhallinnan strategia kunnossa. (Payne 2006, 37)

Oksanen (2010) mielestä järjestelmän käyttöönotot edellyttävät ”vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä”. Sen lisäksi asiakkuuksien haltuunotto ei ole mahdollista, mikäli yrityksellä ei ole sitä tukevia toimintatapoja tai sen järjestelmät eivät ole kunnossa. (Oksanen, 2010)

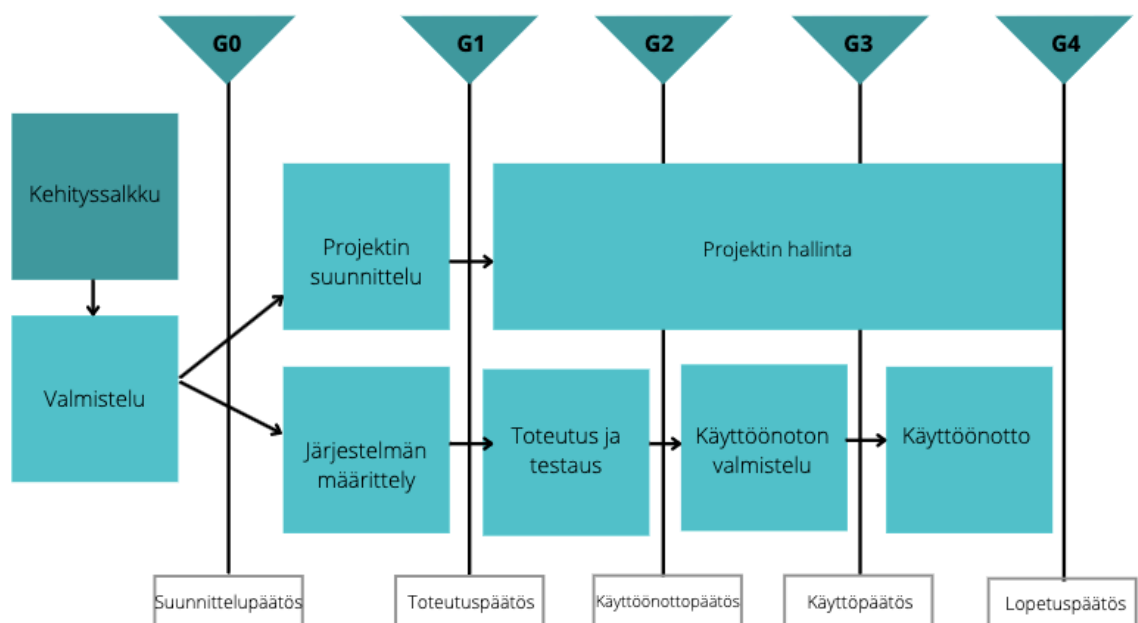
Oksanen on luonnehtinut kirjassaan erilaisia käyttöönototyyppejä ja yksi niistä on ”uudelleenkäyttöönotto”. Tämä tarkoittaa joko CRM-järjestelmän käyttöönoton toistamista tai nykyisen järjestelmän päivittämistä. Ennen käyttöönottoa on kolme asiaa nykytilasta, mitkä pitää selvittää tarkkaan: omistajuus, nykyinen järjestelmä sekä nykyinen toimittaja. Omistajuudella haetaan sitä, kuka järjestelmän omistaa ja sitä kautta kenellä on liiketoiminnallinen vastuu kehittää järjestelmää tulevaisuudessa. Nykyisellä järjestelmällä halutaan selvittää sen tilanne, datan laatu sekä käyttötarve. Nykyinen toimittaja avaa näkökulmaa siihen, täyttääkö toimittaja tarpeet ja pohdintaa siitä, pitäisikö toimittaja vaihtaa. (Oksanen, 2010)

Johnson ym. (2011) suosittelee CRM-järjestelmän käyttöönoton tehtäväksi pienemmissä erissä, joko jaksoittain tai pienissä projekteissa eikä kerralla isoa muutosta. Tällöin jokainen jakso laajentaa CRM-järjestelmän kantamaa uuteen toimintoon tai uuteen prosessiin. Jokaisen jakson jälkeen voi myös arvioida jakson onnistumista ja sitä hyödyntämällä kehittää käytäntöjä seuraavia jaksoja varten. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

Mitä pidempi sovelluksen projektin kesto on, sitä suurempi riski epäonnistumisella. Vaikuttavana tekijänä on esimerkiksi projektityöntekijöiden vaihtuvuus, mikä hidastaa päätöksen tekoa ja saattaa muuttaa päätöksiä. Lisäksi mitä suurempi projekti, tällöin myös yrityksen johto tai omistajat haluavat enemmän sanavaltaa projektiin. Projektityöntekijöitä voi myös väsyttää sovelluksen jatkuva myyminen käyttäjille, jotka ovat skeptisiä, tuleeko järjestelmä ikinä käyttöön projektin pitkäkestoisuuden takia. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

2.2.1 CRM-järjestelmän käyttöönotto projektina

Projektilla tarkoitetaan seuraavaa: työtehtävät ovat väliaikaisia aktiviteetteja ja ne on ajoitettu, projektilla on selkeä tavoite, siinä on käytössä rajallisesti resursseja, projektipäällikkö koordinoi sekä lopputuotoksen saavuttamiseen voi liittyä riski. (Mäntyneva 2016, 13) CRM-järjestelmän versionvaihto kohdeyrityksessä toteutettiin projektiluontaisena työnä. Projektiluontoiseen työhön eli tässä tapauksessa järjestelmän käyttöönottoon liittyy laajasti ja vaikuttavasti yrityksen strategia, projektin laajuus, johdon tuki sekä muutosjohtaminen. (Peelen, 2013)



Kuva 2. Projektihallinnan päätösvaiheportit ja projektihallinta (mukaiillen Dahlberg, Hinkka ym. 2011)

Kuvasta 2 nähdään mitä tietojärjestelmäprojektin kulkuun kuuluu. Projektit alkavat aina kehityksestä ja siitä, että joku tietty asia on valittu kehityskohteeksi. Tämän jälkeen siirrytään valmisteluvaiheeseen, jossa otetaan huomioon asiat, jotka liittyvät ja vaikuttavat projektiin, sekä mitkä projektin tavoitteet ja päämäärä ovat. Sen jälkeen on ensimmäinen päätösvaihe (G0), jossa päätetään, halutaanko tietojärjestelmäprojekti toteuttaa. (Dahlberg, Hinkka ym. 2011)

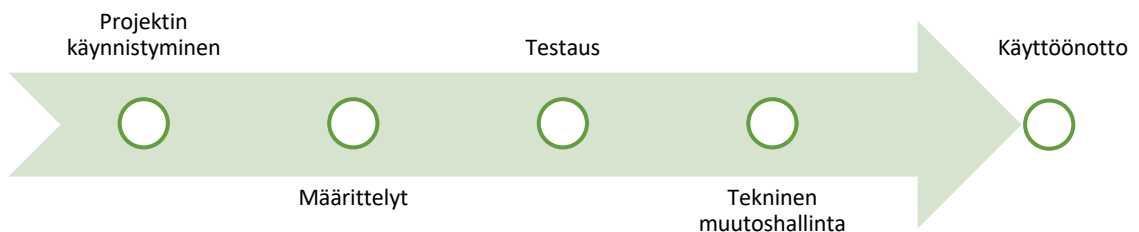
Johnson ym. (2011) mielestä projektin valmisteluvaiheeseen kuuluu aikataulun suunnittelu, projektin resurssien ja tehtävien selvittäminen. Heidän mielestään virstanpylväät merkitään vasta tässä vaiheessa, kun tehtävät ja resurssit ovat sovittu. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

Tämän jälkeen siirrytään projektin hallinnolliselta näkökulmalta suunnitteluvaiheeseen, joka on sitoutunut järjestelmän määrittelyyn. Määrittelyssä on tarkoitus selvittää, mitä järjestelmältä halutaan, ja tehdä tarkemmat suunnitelmat projektille. Siinä halutaan ensin määrittää liiketoiminnalliset vaatimukset, jotka muunnetaan sellaiseen muotoon, että niistä voi seuraavassa vaiheessa tehdä toiminnalliset ja tekniset määrittelyt. Liiketoiminnalliset vaatimukset ovat vaatimuksia, mitä organisaation eri työntekijät ovat asettaneet. (Dahlberg, Hinkka ym. 2011, 153, 156)

Toiminnallisten ja teknisten määrittelyiden kohdalla punnitaan ja arvioidaan, soveltuuko tietojärjestelmä yrityksen toimintaan, sekä parametroidaan ja räätälöidään järjestelmä vastaamaan tarpeita, ja toteutetaan se ohjelmoimalla. Määrittelyvaiheessa on äärimmäisen tärkeää pitää dialogi auki liiketoiminnan kehittäjien sekä tietojärjestelmän kehittäjien kanssa. Tässä kohtaa ei voi orjallisesti tehdä kaikkea mitä käyttäjät tai johto haluavat, sillä se johtaa todennäköisimmin hyvin räätälöityihin, mutta vaikeasti käytettäviin ja tuettaviin järjestelmiin, ja lisäksi projektista voi tulla pidempi ja kalliimpi. Määrittelyvaiheen jälkeen tehdään päätös, jatketaanko projektia. (Dahlberg, Hinkka ym. 2011, 153, 156)

Sen jälkeen siirrytään hallinnolliselta osalta projektin hallintaan, jossa nimensä mukaisesti hallitaan projektia ja sen edistymistä. Järjestelmän osalta se tarkoittaa järjestelmäarkkitehtuurin ja toiminnallisuuksien toteuttamista sekä toiminnallisuuksien testausta, eli toimiiko se halutulla tavalla. Tämä on todennäköisesti yksi pisimmistä osista projektissa. Varmistetaan että liiketoiminnalliset, tietotekniset sekä hallinnolliset edellytykset ovat kunnossa. Sen jälkeen tehdään käyttöönottopäätös, eli halutaanko järjestelmä ottaa käyttöön ja jos, niin milloin. (Dahlberg, Hinkka ym. 2011, 168)

Sitten siirrytään käyttöönoton valmisteluun, jossa suunnitellaan siihen liittyvät osiot kuten käyttöönoton päivämäärä ja kouluttaminen. Koulutuksen kokonaisuus koostuu toimintatapojen, ohjeiden ja järjestelmän ominaisuuksien perehdyttämiseen. Sen pohjalta tehdään käyttöpäätös ja itse käyttöönotto. Lopetuspäätös tehdään, kun ollaan tyytyväisiä lopputulemaan ja projekti voidaan päättää. (Dahlberg, Hinkka ym. 2011, 168)



Kuva 3. Projektin alkuvaiheet Oksasen mukaan

Kuva 3 kuvaa Oksasen mukaista käyttöönottoprojektin etenemisen kulkua. Valmisteluvaihetta Oksanen (2010) kutsuu järjestäytymisvaiheeksi. Tässä sovitaan kyseisen projektin käytännön yksityiskohdista. Tavoitetilasta sekä sen saavuttamisen virstanpylväistä on jo päätetty aikaisemmin. Järjestäytymisvaiheessa sovitaan kuitenkin muita käytännön asioita kuten resursointi, kokouskäytännöt, tehtävät ja aikataulut ja muita kyseiselle projektille tärkeitä asioita. (Oksanen 2010)

Määrittelyvaiheella tarkoitetaan sitä, kun tavoitteita aletaan muuntaa tietoteknisiksi ratkaisuiksi. Tässä tehdään tekniset määrittelyt liiketoiminnan asiantuntijoiden tai johdon kanssa, jonka pohjalta toiminnallisuus tullaan rakentamaan. Määrittelyjen tekeminen on toimittajan työtavoista riippuvaa. Lisäksi kaikki määrittelyt dokumentoidaan, jotta ratkaisuista ollaan perillä testauksen ja toteutuksen osalta sekä jatkossa myös ylläpidon kannalta. (Oksanen 2010)

Varsinaisen testauksen toteuttaa ensin toimittajan toimesta, minkä jälkeen se siirretään niille yrityksen työntekijöille, jotka ovat koulutettu tekemään testaustyötä. Toinen vaihtoehto on ostaa testausresursseja, jotka ovat koulutautuneet testaukseen. Testauksessa tärkeintä on huomioida, miten järjestelmää käytetään jokapäiväisessä työssä, jotta sitä voidaan testata työprosessien osalta. Tämän takia usein yrityksen työntekijöitä on testauksessa mukana, sillä heillä on ymmärrys siitä, miten prosessin kuuluu mennä. (Oksanen 2010)

Oksasen mukaan näiden vaiheiden jälkeen tulee myös tekninen muutoshallinta. Tällä tarkoitetaan toiminnallisten tai teknisten muutospyyntöjen käsittelyä. Muutospyyntöjen käsittely onnistuu keräämällä testaaajilta järjestelmällisesti palautteita, samoin palautteiden avoin käsittely ja seuranta koko elinkaaren ajan. Ne voivat olla virheitä, muutoksia, osaa mispuutteita tai jatkokehitystoiveita. (Oksanen 2010)

Näiden vaiheiden sekä koulutusten jälkeen tehdään käyttöönotto, mikä tarkoittaa järjestelmän läpäisseen testauksen vaatimukset. Käyttöönottoon liittyy vahvasti yrityksen sisäinen markkinointi. Käyttäjille viestitään käyttöönoton ajankohdasta, sen vaikutuksista sekä mistä saa tukea. Tällä halutaan organisaation valmistautuvan henkisesti muutokseen ja luoda positiivista odotusta. Lisäksi viestitään käytännön asioista kuten mistä järjestelmä löytyy ja mistä ohjeet löytyvät. (Oksanen 2010)

Käyttöönoton jälkeen järjestelmä pitää myös juurruttaa organisaatioon. Ilman määrätietoista, päättäväistä ja selkeästi johdettua toimintaa ei ehkä siirrytä uusiin pelisääntöihin tai työvälineisiin, vaan taannutaan vanhoihin tapoihin ja käyttöönotto jää vajavaiseksi. Organisaation tulokset voivat vaikuttaa näiden vanhojen toimintatapojen ja työkalujen käytön jatkumiseen, kun esimiehillä on paineita onnistua. Tätä voi kuitenkin estää tarttumalla heti ongelmatilanteisiin ja seuraamalla käyttöä. (Oksanen, 2010)

Johnsonin ym. (2011) mukaan käyttöönoton jalkauttaminen on tärkeä osa prosessia. Organisaation kyvykkyys tarttua haasteisiin sekä kysymyksiin vaikuttaa suuresti CRM-järjestelmän onnistumiseen. Yksi tapa heidän mielestään on valita käyttäjiä, jotka innostavat muita järjestelmän käyttämiseen sekä toimivat asiantuntijoina omilla työalueillaan. Nämä henkilöt voivat neuvoa muita asiakkuudenhallinnan prosesseissa sekä tuoda esille omien tiimiensä tai osa-alueidensa tarpeita toimittajalle. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

Käyttöönoton jälkeen ongelmien tai haasteiden tunnistaminen ja niihin reagoiminen on yksi iso osa jalkauttamista. Nämä käyttäjät, jotka toimivat palautteen antajina toimittajien ja muiden käyttäjien välillä, toimivat tässä palautteenkerääjinä. Heidän tehtävänä on tunnistaa ongelmat ja haasteet. Tämä edesauttaa näiden ongelmien tutkimista ja resursien kohdentamista ongelmiin tai haasteisiin, joita kohdataan toistuvasti. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

Käyttöönoton jälkeen pitää myös tarjota jatkuvaa tukea käyttäjille. Tämä tuki ei saisi olla pelkästään toiminnallisuuksiin liittyvää, eli teknisestä näkökulmasta, vaan myös asiakkuudenhallinnan prosessista, mikäli se muuttuu uuden järjestelmän ohessa. Lisäksi teknologisia ongelmia ei pitäisi katsoa vain pintapuolisesti, vaan selvittää, mikä on ongelman juurisyy. Juurisyyinä voi olla esimerkiksi prosessin hiominen, ei tekninen ratkaisu. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

Ohjeistuksen ja dokumentaation järjestelmästä pitäisi olla ajan tasalla. Johnson ym. (2011) suosittelevat käyttämään ohjeistusvideoita, jotka ovat maksimissaan noin viiden minuutin mittaisia, ja jotka tuovat esille tietyn järjestelmän prosessin tai alueen. Sen lisäksi

he suosittelevat sellaisten toiminnallisuuksien korostamista, jotka ovat yleensä nopeita ja niiden tarkoitus on esimerkiksi tehostaa ja nopeuttaa järjestelmän käyttöä. Toisaalta laajassa käyttöönotossa voi tuoda ilmi onnistumisia, kuten myyjän myyntiprosessin onnistumista ja siinä korostaa järjestelmän toiminnallisuuksia asiakkuudenhallinnan prosessissa. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

2.2.2 Käyttöönoton onnistuminen

Johdon sitoutuminen ja osallistuminen on yksi keskeisimmistä asioista CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa. Lähtökohtaisesti hanke, joilla ei ole johdon tukea, ei tule myöskään onnistumaan. Mutta johdon sitoutuminen ei itsessään riitä. Jokaiselle työntekijälle pitää selventää, mitä kyseinen projekti ja muutos tarkoittavat hänen kannaltaan. Se itsessään sitouttaa johtoa projektiin. Johdon pitää myös omaksua uusia toimintatapoja sekä sitoutua ratkaisun käyttöön ja hyödyntämiseen. (Oksanen 2010)

Projektipäällikkö on toinen keskeinen osa käyttöönoton onnistumisessa. Projektipäällikön tarkoitus on johtaa projektia ja pitää huolta, että haluttu lopputulos toteutuu. Häntä voi ajatella CRM-järjestelmän omistajan oikeana kätenä, jolloin he yhdessä toteuttavat järjestelmän visiota. (Oksanen 2010)

Hankkeen strateginen merkitys on myös yksi vaikuttavista tekijöistä käyttöönoton onnistumisessa. Itsessään se kertoo jo siitä, että CRM-järjestelmä on yhteydessä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen sekä sen kehittämiseen. Ajatus on, että järjestelmä tukee näitä uusilla toimintatavoilla ja uudella tietoteknisellä ratkaisulla. (Oksanen 2010)

Neljäs menestystekijä järjestelmän käyttöönotossa on CRM-järjestelmän pääkäyttäjä. Pääkäyttäjän tehtävä on jalkauttaa visiot sekä käyttötavat organisaatioon. Projektissa hänen tehtävänsä on hoitaa sisällöllistä tekemistä, eikä johtamista, kuten projektipäällikkö. (Oksanen 2010)

Viimeinen merkityksellinen asia on toimittaja ja sen osaaminen sekä kokemus. Tämä siitä syystä, että hyvä toimittaja osaa tunnistaa projektissa riskit ja tuntee hyvät käytännöt. Toimittajalla on yleensä myös kokemusta monista CRM-järjestelmien käyttöönotoista, jolloin se osaa hyödyntää jo aikaisemmin tunnistettuja toimivia toimintamalleja. (Oksanen 2010)

Oksanen (2010) mukaan käyttöönotto on onnistunut, mikäli kahden vuoden jälkeen toteutuvat kriteerit: neljä viidesosaa käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti, käyttäjät ovat riippuvaisia järjestelmästä, se tuottaa myös liiketoiminnan johtamiseen olennaista tietoa ja se on merkityksellinen osa organisaation tiedonhallintaa. (Oksanen, 2010)

3 Muutosjohtaminen

Miller (2016) kirjoittaa kirjassaan kokemuksestaan organisaatioiden muutosjohtamisen kehittämistä. Hänen mielestään viimeisen 20 vuoden aikana monet organisaatiot katsovat, että niiden pitää muuttua nopeammin ja kokonaisvaltaisemmin kuin koskaan aikaisemmin. Tämä siitä syystä, että kilpailukyky säilyy, vastoinkäymisestä elvytään nopeammin, työntekijöitä pystytään sitouttamaan sekä yritykset suoriutuvat paremmin. (Miller, 2016)

Yritysten asennoituminen muutokseen tapahtuu muutosjohtamisen kautta. Mikäli yritys haluaa olla ketterä ja reagoida asiakkaiden tai sidosryhmien tarpeisiin, sen pitää sitouttaa koko organisaatio muutoksien hyväksymiseen ja omaksumiseen. Työntekijöillä pitää olla taitoa ja työkaluja luoda muutosta sillä laajuudella, nopeudella sekä tarkkuudella mitä vaaditaan. (Miller 2016)

Muutosjohtamisen tavoitteina on tukea tehokkaita ja oikea-aikaisia toteutuksia, hallita riskejä, minimoida muutoksien negatiiviset vaikutukset, taata muutoksien tuottavan halutun lopputuleman sekä varmistaa että johtamisen ja sisäisen valvonnan odotukset on täytetty. Muutosjohtamista määritellään usein prosessina, mutta sen pitää olla enemmän kuin prosessi. Onnistunut muutosjohtaminen on kyvykkyys organisaatiossa, mikä tukee liiketoiminnan muutostarpeita ja siksi sen pääperiaate on keskittyä saavuttamaan liiketoiminnan tuloksia. (Axelos 2017)

Muutosjohtaminen organisaatioissa on sitä, että yrityksellä on systemaattinen ja strukturoitu lähestyminen tiimien, yksilöiden ja organisaation muuttamiseen nykyisestä tilasta haluttuun tulevaisuuden tilaan. Muutosjohtamisen ydin on proaktiivisesti vaikuttaa sen kolmeen tärkeimpiin osioihin, jotka ovat: muutokseen sopeutuminen, muutokseen vaikuttaminen sekä niiden hallitseminen. Organisaatiolle muutosjohtamisella tarkoitetaan ottaa käyttöön tai täsmentää toimintatapoja, jotka käsittelevät liiketoimintaympäristön muutoksia sekä tuottavat yritykselle voittoa muuttuvista mahdollisuuksista. (Tamilarasu 2012, 1)

Yrityksillä pitää olla prosesseja, jotka auttavat työntekijöitä sopeutumaan muutokseen, hyväksymään ja omaksumaan ne. Tämä sen takia, että monet ihmiset suosivat ennakoitavuutta ja vakautta työelämässä sekä työelämän ulkopuolella. Muutoksia kohdatessaan ihmiset yleensä aluksi vastustavat niitä. Muutosjohtamisella halutaan vaikuttaa myös yksilöiden kokemuksiin muutoksista, ei pelkästään organisaation tasolla. (Tamilarasu, 2012, 1)

Hiatt ja Creasey (2003) selvittivät tutkimuksessa mitkä olivat tärkeimmät asiat muutosjohtamisessa ja muutoksen läpiviennissä. Ensimmäinen oli ylimmän johdon näkyvä tuki, roolimallin näyttäminen muutoksessa, sekä muutoksesta viestiminen. Toisena oli esimiesten ja työntekijöiden muutoksen tukeminen, mikä auttoi muutoksen jatkumisessa. Kolmantena oli viestiminen koko projektin aikana, mikä oli kohdennettu eri sidosryhmille. Neljäntenä oli muutosjohtamisen tiimi, minkä jäsenet ylläpitivät hyviä sisäisiä suhteita sekä verkostoituvat organisaation sisällä. Viimeisenä oli hyvin organisoitu ja suunniteltu lähestyminen hauttuun muutokseen. (Green 2007, 255, 256)

Greenin (2007) mielestä muutoksen onnistumisessa on seitsemän tärkeää aihealuetta. Ensimmäinen näistä on orientaatio, eli sisäinen ja ulkoinen motivaatio muutokseen sekä avoimuus muutokselle, mitä tukee projektin yksityiskohtainen tiedonkeruu sekä täsmällinen päätöksenteko. Toinen on organisaatio; tällä hän tarkoittaa, että projekteissa muutosta suunnittelevat pätevät työntekijät, ja projektipäällikkö, jolla on hyvä päätöksenteko ja ongelmanratkaisukyky. Kolmas on mobilisaatio, missä ylin johto sitoutetaan projektiin ja muutokseen. Siinä myös halutaan pitää ylimmän johdon ja muiden työntekijöiden välillä läpinäkyvää ja avointa kommunikointia. Neljäs aihealue on integrointi, mikä tarkoittaa, että tarjotaan koulutusta, ohjausta sekä kehittämistä esimiehille. Se, linkitettyä strategisiin tavoitteisiin ja operatiivisen toiminnan realiteetteihin, parantaa johtamiskykyä ja tarjoaa emotionaalista tukea työntekijöille. Viidentenä on siirtyminen, jolla tarkoitetaan sitä, että pidetään kaikkien projektin osapuolten välillä dialogi jatkuvasti auki, mikä lisää sitoutumista muutokseen. Kuudentena integraatio, missä halutaan parantaa esimiesten sekä työntekijöiden kyvykkyyksiä ja pätevyyttä ja säättää rakenteita, strategioita ja menetelmiä vastaamaan uutta muutoksen tuomaa kulttuuria. Viimeisenä on johtaminen, eli muutoksen aikana pitää käyttää erilaisia johtamistyyliä, jotka täydentävät toisiaan ja sopivat muutoksen eri vaiheisiin. (Green 2007, 257-260)

3.1 Muutosjohtaminen tietojärjestelmissä

Muutosjohtaminen tietojärjestelmissä ja organisaation muutosjohtaminen on kaksi eri asiaa. Organisaation muutosjohtaminen kohdistuu ihmisiin, esimerkkinä tästä on yrityksen uudelleenorganisointuminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ne eivät olisi sidoksissa toisiinsa. Tietojärjestelmien muutosjohtamiseen linkittyy aina organisaation muutosjohtaminen. (Axelos 2017)

Tietojärjestelmän tai CRM-järjestelmän vaihtamisessa tai muuttamisessa, kuten versionvaihdossa, muutosta käsitellään usein projektina. Kuten kaikissa projekteissa, myös näissä projekteissa on muutosjohtaminen läsnä ja se on äärimmäisen tärkeää. (Bocij 2014, 453) CRM-järjestelmän vaihdossa pitää tasapainoilla kurinalaisen ja analyyttisen

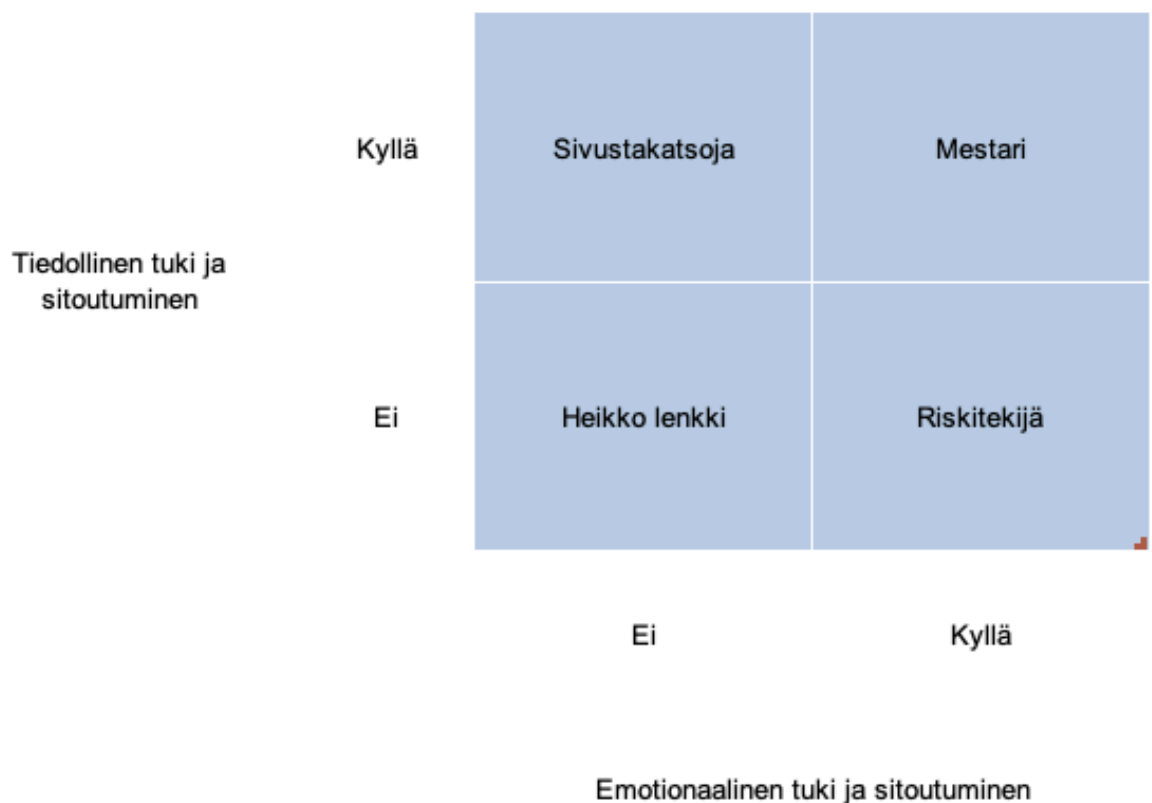
projektin hallinnan ja joustavuuden kanssa, jotta tuote luo arvoa käyttäjille. Suurin osa projektin perustasta on tehty jo alkuvaiheessa, kun projektille on tehty etenemissuunnitelma. (Johnson, Kostojohn ym. 2011)

Esimerkiksi projekti voi olla valmis, kun uusi tietojärjestelmä on otettu käyttöön ja käyttäjät koulutettu, mutta muutos saattaa jatkua, mikäli käyttöönoton jälkeen on pitänyt muuttaa johtamistapaa, rakentaa uudenlaista työkuilttuuria tai kommunikoida asiakkaiden kanssa eri tavalla. Muutosjohtaminen siis käsittelee muutoksen suhtautumista organisaatioon. (Green 2007, s. 159)

Työntekijöiden avoimuus, valmius ja sitoutuminen mahdollistaa merkittävään työpanokseen tietojärjestelmäprojektin käyttöönottoa kohtaan. Työntekijät ovat niitä, jotka ennen käyttöönottoa useimmiten testaavat järjestelmää ja käyttävät sitä käyttöönoton jälkeen. Tästä syystä organisaatiolla pitää olla prosesseja tai työkaluja, joilla saadaan muutettua myös työntekijöiden asennetta muutosta kohtaan. (Chaudhry, 2018)

Buttlen ym. (2015) mukaan jopa pienissä CRM-järjestelmien projekteissa muutosjohtaminen voi olla hankalaa. Tämä riippuu siitä, mitä muutoksessa tapahtuu. Mikäli muutokseen liittyy myös toimintatapojen muutoksia esimerkiksi myyjien datan automatisointi ja myyntikohteiden laajempi jakelu eli myyjien myyntikohteet ja käyttämä data ei ole enää pelkästään heidän omilla tietokoneillaan, vaan kaikkien saatavilla ja nähtävillä sekä käytettävissä. Tämänkaltainen toimintatapojen muutos voi aiheuttaa sen, että myyntitaktiikkaa voidaan joutua muuttamaan, mistä voi ilmaantua huolta tai jopa vastustelua. (Buttle 2015, 368)

Muutosjohtamisessa on myös tärkeää millaista tukea muutos saa varsinkin käyttäjien näkökulmasta. Tuki voi olla tiedollista, jolloin käyttäjät tietävät mitä pitää muuttaa ja ymmärtävät perustelun muutokselle. Toinen tuki on emotionaalista tukea, jolla tarkoitetaan sitä, että käyttäjällä tuntee innostusta muutosta kohtaan. Huomioitavana on myös se, että muutos voi näyttäytyä monella eri tavalla työntekijöille. Lisäksi uudet teknologiset ratkaisut omaksutaan paremmin, kun uskotaan järjestelmän olevan helppokäyttöinen. (Buttle 2015, 370)



Kuva 4. Intellectual and emotional buy-in. (mukaihen Buttlen 2015)

Kuvassa 4 on viitattu Buttlen käyttäjien sitoutumiseen ja tukeen järjestelmää kohtaan. Se jakaa käyttäjät neljään eri segmenttiin. Mestarit antavat emotionaalista ja tiedollista tukea muutokselle, kun taas heikoilla lenkeillä eivät anna kumpaakaan. Välimaastoon jäävät riskitekijät, joilla ei ole emotionaalista tukea, ja sivustakatsojat, joilla ei taas on tiedollista tukea. Buttlen mukaan näihin kaikkiin neljään segmenttiin kuuluvia henkilöitä löytyy CRM-projektissa. (Buttlen 2015, 370)

Jokaiselle segmentin epävarmuudelle on toimintatapa ja jokaiselle segmentille pitää kommunikoida projektin visio ja tavoitteet, ja segmenttiin kuuluvien henkilöiden pitää myös hyväksyä ne. Voi olla, että he hyväksyvät ne eri perusteluista. Projektitiimin pitää kannustaa sivustakatsojia innostumaan projektista ja tavoitteista ja heidän pitää valistaa heikkoja lenkkejä projektin perusteluista. (Buttlen 2015, 370)

Buttlen (2015) mukaan heikot lenkit voivat olla hyvin ongelmallisia, mikäli he ovat tehtävissä, joissa kohtaavat asiakkaita tai heillä on vaikutus asiakkaan kokemukseen. Buttlen perustelee sitä sanonnalla: "It has been said that it takes many years to win a customer's confidence and trust, but only one incident to break it" (Buttlen 2015, 370). Eli luottamuksen rakentaminen asiakkaan ja yrityksen välillä kestää vuosia, mutta vain yhdellä tapahtumalla voi rikkoa sen. Buttlen menee jopa niin pitkälle, että hänen mielestään heikkojen lenkkien

työtehtäviä pitää vaihtaa sellaiseen, jossa ei ole suoraa vaikutusta asiakkaisiin, jos he eivät usko projektin perusteluja eivätkä muuta kantaansa muutoksesta. (Buttle 2015, 370)

Bocij (2014) mielestä mahdollisimman monia ja eri töitä tekeviä työntekijöitä pitäisi ottaa mukaan järjestelmän määrittelyvaiheeseen. Hän katsoo myös, että johdosta ja esimiehistä pitää ottaa projektiin henkilöitä, jotka myyvät järjestelmää muille. Näillä henkilöillä on kuitenkin erilaiset tehtävät muutoksen näkökulmasta. Ylimmän johdon pitää innostaa ja painottaa, mitä hyvää järjestelmä tuo käyttäjilleen. Käyttäjät, jotka ovat olleet määrittelyvaiheessa, luovat innostusta järjestelmän käyttöä kohtaan kollegoilleen. Pääkäyttäjät taas käyttävät järjestelmää luodakseen liiketoiminnallista hyötyä tai arvoa. (Bocij 2014, 467)

Järjestelmän pääkäyttäjä ja käyttäjätuki ovat isossa osassa käyttöönotossa. Pääkäyttäjän pitää olla järjestelmän tilanteen tasalla. Oksasen mukaan (2010) useat käyttäjät ovat tietojärjestelmien osalta epävarmoja eivätkä uskalla pyytää apua, jolloin järjestelmän pääkäyttäjän pitää olla helposti lähestyttävä ja olla aidosti käytettävissä ongelmatilanteissa. (Oksanen, 2010)

Uusi järjestelmä voi myös kohdata muutosvastarintaa, koska työväline itsessään muuttuu, jolloin myös työnteko kokee muutosta. Bocijn (2014) mukaan vastarintaa tulee väistämättä, mikäli käyttäjille ei ole kommunikoitu järjestelmän hyötyjä. Muutosvastarinta voi näkyä siten, että käyttäjät syyttävät järjestelmää ja kokevat ongelmien haittaavan merkittävästi työtä, vaikka kyseessä olisi vain pieni tekninen vika. Se voi näkyä myös niin, etteivät käyttäjät käytä järjestelmää, vaan löytävät muita reittejä tehdäkseen työnsä. Muutosvastarinta voi johtua useista eri syistä, kuten sosiaalisesta epävarmuudesta, epäonnistumisen pelosta, riittämättömyyden tunteesta, ymmärtämättömyyden puutteesta tai näkemyksestä, ettei järjestelmästä ole hyötyä vaan pikemminkin haittaa. (Bocij 2014, 464)

Muutosvastarintaan voi vaikuttaa muutosjohtamisessa pääasiallisesti kouluttamisella ja opettamisella, mutta siihen on myös muita valmiuksia muutosjohtamisen näkökulmasta. Käyttäjien mukaan ottaminen jo projektin alkuvaiheessa, realistiset tavoitteet sekä realististen odotusten asettaminen, käyttäjäystävällisyyden sisällyttäminen järjestelmään, liiallisten lupauksen poisjättäminen sekä sellaisen järjestelmän toimittaminen, mitä on luvattu. Ylimmän johdon tuen voi varmistaa siten, että kehittää sellaisen järjestelmän, mitä voi helposti ylläpitää. (Bocij 2014, 468, 467)

Käyttöönottoa varten käyttäjille pitää olla myös tarvittavat tukimateriaalit kuten pikaohjeet, virheiden raportointilomake sekä toimintatavat. Näistä tärkein on toimintatavat, jotka vastaavat kysymyksiin; miksi, miten ja mihin CRM-järjestelmää käytetään. Toimintatavat auttavat muutoksen läpiviemisessä sekä muutosjohtamisessa. (Oksanen 2010)

Käyttöönotossa pitää myös suunnitella koulutukset. Koulutukseen kannattaa panostaa eli laatu- ja oppimistaso pidetään tasaisena ja käyttäjien pitää olla samalla tasolla oppimisen kohdalla, jotta jatkokoulutukset onnistuvat. Sen lisäksi koulutuksen pitäisi tapahtua tilassa, jossa käyttäjät voivat itse käyttää järjestelmää, jotta koulutuksen sisältö sisäistetään paremmin ja toiminnallisuuksien käyttö jää paremmin muistiin. Ne pitää myös järjestää oikea-aikaisesti, eli käyttöönoton hetkellä. Tässä voi käyttää koulutusten porrastamista. Yt-neuvotteluiden tai organisaation sesonkiaikana ei ole suositeltavaa kouluttaa. Koulutusten laatua on myös hyvä seurata palautekyselyn avulla. (Oksanen, 2010)

Johdon ja esimiesten rooli käyttöönotossa on merkittävä. Heidän pitää osallistua koulutuksiin, ja sen avulla järjestelmä voidaan myös jalkauttaa heidän alaisilleen. Esimiehet ja johto toimivat esimerkin voimalla alaisilleen. (Oksanen, 2010)

Tietojärjestelmän muutosjohtamisessa ei siis pelkkä kouluttaminen riitä. Oleellinen osa muutosjohtamisessa tietojärjestelmien osalta on kommunikoida työntekijöille uuden järjestelmän hyödyt ja tarve. Kommunikoinnin pitää tapahtua jokaiselle työntekijälle, jota muutos koskettaa. Siihen pitää sisällyttää selitys miksi järjestelmää otetaan käyttöön, selitys siitä miten se vaikuttaa työntekijöihin, käyttäjien osallistaminen järjestelmän testaamiseen ja arvioimiseen, kouluttaminen, sekä tärkein osio, eli käyttäjien kuunteleminen ja palautteiden huomioinen kehitysprosessissa. (Bocij 2014 s. 464-465)

3.2 Muutosjohtaminen ja muutoshallinta

Muutosjohtamisesta käytetään kahta eri termiä englannin kielessä; "Change management" sekä "Change leadership". Molemmat tarkoittavat muutosjohtamista, mutta "Change management" käsitteellä viitataan myös muutosten hallintaa. Tästä syystä on hyvä erottaa, mitä muutosjohtamisella sekä mitä muutoshallinnalla tarkoitetaan.

John Kotter (2012) kuvaa termillä "Change management" prosesseja, työkaluja ja mekanismeja, jotka edesauttavat muutoksen hallintaa sekä budjetissa pysymistä. Tätä hänen mielestään esiintyy enemmän pienemmissä projekteissa. "Change leadership" taas kuvastaa laajemman muutoksen ohjausta ja siinä on ajatuksena, että edesautetaan muutosta tekemällä siitä nopeampaa, tehokkaampaa ja fiksumpaa. (Kotter 2012)

Bocij (2014) kuvaa kirjassaan muutosjohtamista on "Change management can be considered at the software, IS and organisational levels" (Bocij 2014 s. 469) Tällä Bocij tarkoittaa, että termi "Change management" viittaa sekä suomen kielen vastaavuuksiin muutosjohtaminen ja muutoshallinta. Järjestelmän muutoshallinta on prosessin hallitsemista

tarpeellisten muutosten osalta, joita toteuttavat käyttäjät tai järjestelmän kehittäjät. (Bocij 2014, 469)

Muutoshallinnassa hallinnoidaan tehtäviä. Näissä kehitysprojekteissa voi ilmaantua muutospyyntöjä tai variaatioita erilaisista tarpeista johdolta, käyttäjiltä, koodaajilta tai järjestelmän suunnittelijoilta. (Bocij 2014) Nämä pyynnöt käsitellään ja dokumentoidaan teknisestä ja toiminnallisesta näkökulmasta. Dokumentointi auttaa seuraamaan budjettia ja tunteja, mitä työhön on käytetty. Kommunikointi muutoshallinnassa on yksi avainelementeistä. Tärkeimmät asiat ovat mitä viestintävälinettä käytetään, kuinka usein viestitään ja mitä viestitään kenellekin. (Paulen, Johnson ym. 2011)

Muutoshallinnassa keskeinen osa on työkalu, joka auttaa dokumentoinnissa ja tehtävien seurannassa, ja sen avulla voidaan kommunikoida johdolle tai osakkeenomistajille projektin tilanteesta. Kyseiset laajat projektit voivat myös sisältää riskejä. Tilanneraportin avulla voidaan korostaa riskejä ja näyttää, mitä lieventäviä askeleita on tehty sekä tehdä projektista läpinäkyvämpää tuomalla nämä kohdatut ongelmat tai haasteet esille ja näyttää miten ne ovat taklattu. (Paulen, Johnson ym. 2011)

4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millainen CRM-järjestelmän versionvaihto oli Yritys X:ssä. Ensin esitellään yrityksen versionvaihto, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen kuvaamiseen.

4.1 Yritys X:n versionvaihto

CRM-järjestelmän versionvaihto toteutettiin yrityksessä lokakuussa 2020. Järjestelmä vaihdettiin uuteen versioon, sillä käyttötuki vanhaan versioon oli päättymässä. Uusi versio sisälsi parannuksia ja sitä oli kehitetty enemmän vanhaan verrattuna. Versionvaihto yrityksessä toteutettiin projektiluontoisena kehitystyönä. Projekti kesti noin kuusi kuukautta.

Projektissa oli mukana projektipäällikkö, liiketoiminnan asiantuntijoita, järjestelmän toimittaja sekä käyttäjiä. Yrityksen eri osastoilta ja tiimeistä valikoitui henkilöitä, jotka toimivat uuden version pilottikäyttäjinä. Heitä oli yhteensä noin 20. He käyttivät järjestelmää viisi kuukautta ennen muita käyttäjiä ja pääsivät siten vaikuttamaan järjestelmän muutoksiin ja kehityskohteisiin, kunnes uusi versio otettiin koko talon käyttöön. He toimivat myös käyttöönoton aikana ja sen jälkeen tukihenkilöinä omissa tiimeissään.

Uuden versionvaihdon viestintä toimi eri kanavien kautta, joita olivat pilottikäyttäjät, Teams-sovelluksen kanavat, sähköposti sekä Intra. Uudesta versiosta ilmoitettiin kaksi kuukautta ennen käyttöönottoa sähköpostitse, ja pilottikäyttäjät olivat voineet viestiä siitä omissa tiimeissään jo ennen yleistä sähköpostiviestiä. Lisäksi Teams-kanavissa käytiin läpi muutosta ja Intraan tehtiin versionvaihdosta uutinen.

Ennen käyttöönottoa käyttäjille pidettiin yleinen koulutus Teamsin välityksellä, etätyösuositusten takia, jossa käytiin läpi mitä muutoksia uudessa järjestelmässä on sekä konkreettisesti näytettiin uutta järjestelmää. Koulutuksessa käyttäjille jaettiin järjestelmän testiympäristön linkki, jolla he pääsivät itsekin testaamaan järjestelmää ja tekemään samoja asioita, mitä kouluttaja näytti koulutuksessa. Sen lisäksi pidettiin lisäkoulutusta kahdelle eri käyttäjäryhmälle, jotka hoitavat asiakaspalvelua. Kaikki koulutukset nauhoitettiin. Uuden version käyttöönoton aamupäivänä yksi CRM-järjestelmän pääkäyttäjistä päivysti kalenterivarauksen välityksellä ja paikan päällä, mistä käyttäjät saivat tukea ja apua.

4.2 Tutkimusotteen valinta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta halutaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä yritetään löytää tosiasioita, eikä todentaa väittämiä, joita jo on. Siinä myös aineistoa tarkastellaan sen monitahoisuuden ja yksityiskohtaisuuden osalta. Tutkittavien näkökulmat ja heidän äänensä saadaan laadullisessa tutkimuksessa kuuluviin. Lisäksi jokainen tutkittava tapaus käsitellään laadullisessa tutkimuksessa ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 2007, 160) Ajatuksena on, että tutkittavat voivat kertoa mielipiteistään ja kokemuksistaan vapaamuotoisesti esimerkiksi haastattelussa. (Tilastokeskus n.n) Tästä syystä laadullinen tutkimus sopi tutkimusmenetelmäksi, sillä siinä halutaan tarkastella ja selvittää käyttäjien subjektiivista kokemusta sekä versionvaihdon vaikutusta heidän työn tekemiseen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä sai myös hyvin avattua kokemuksia tarkemmin.

Aineistokeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, mikä tarkoittaa, että haastattelussa kysymykset on ennalta suunniteltu sekä haastattelija on perehtynyt tarkasteltavaan asiaan. Tätä menetelmää käyttäen haastattelijan tarkoitus on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman osalta. (Hirsjärvi, Hurme 2015, 423) Hirsjärvi, Remes ja Sarajavaara mainitsevat Tutki ja kirjoita-teoksessaan sen, mikä päti myös tähän tutkimukseen, eli haastattelussa halutaan myös selventää ja syventää saatuja vastauksia. (Hirsjärvi, Remes, Sarajavaara 2007, 201) CRM-järjestelmän versionvaihdoista oli ollut useampi kuukausi, ja tekijä koki, että tutkittavat paneutuvat haastattelussa aiheeseen tarkemmin ja hän voisi haastattelun avulla syventää vastauksia. Siksi aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin siksi, että kysymykset olisivat kaikille samat ja tekijä on perehtynyt ennalta aiheeseen.

4.3 Haastattelukysymysten suunnittelu

Haastattelu koostui kymmenestä kysymyksestä. Ensimmäiset kaksi kysymystä oli taustatietona vastaajista sekä siitä mihin he käyttäjät järjestelmää, ja ne avasivat keskustelua järjestelmästä sekä versionvaihdoista. Loput kysymykset vastasivat tutkimuksen kahteen alaongelmaan. Kysymykset 3-6 selvittivät, miten haastateltavat kokivat versionvaihdon. Näiden kysymysten aiheina oli ennako-odotukset, viestintä, koulutus sekä ohjeistus ja tuki. Kysymykset 7-10 selvittivät, miten versionvaihto oli vaikuttanut käyttäjien työhön sekä näkemyksiä versionvaihdoista. Haastateltavat kertoivat mielipiteitään siitä, millaisia negatiivisia vaikutuksia he näkivät ja miten heidän mielestään olisi voitu toimia paremmin.

Alla listattuna kysymykset:

1. Mihin käytät järjestelmää?

2. Millaisia tuntemuksia tuli, kun sait tietää, että versionvaihto on tulossa?
3. Millaisia ennakko-odotuksia sinulla oli uutta järjestelmää kohtaan?
4. Millaisena koit versionvaihdon viestinnän?
5. Millaisena pidit versionvaihdon ohjeistusta ja koulutusta?
6. Koitko saavasi riittävästi tukea? Mikäli et, millaista tukea olisit kaivannut?
7. Millä tavoin versionvaihto vaikutti työhösi?
8. Koitko pystyväsi käyttämään järjestelmää hyvin, versionvaihdon jälkeen, koulutusten ja ohjeistusten pohjalta?
9. Millaisia negatiivisia vaikutuksia näit versionvaihdossa?
10. Mitä olisi voinut tehdä paremmin?

4.4 Haastattelujen toteutus ja haastateltavat

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta CRM-järjestelmän käyttäjää. Haastateltavat valittiin eri tiimeistä, ja tiimit valikoituivat sen mukaan, missä järjestelmää käytetään vähintään viikoittain, jotta saadaan kuranttia tietoa. Kaikki haastateltavat käyttävät järjestelmää asiakkaidenhallintaan oman työn osaltaan. He käyttävät järjestelmää eri tavoin, riippuen työtehtävistään. Osa heistä käyttää sitä enimmäkseen myynnillisestä näkökulmasta, toiset taas hoitavat olemassa olevia asiakkaita, osa työskentelee asiakaspalvelussa ja hoitaa taustatöitä.

Haastateltaville lähetettiin kokouskutsu, jonka saatteessa käytiin läpi, mitä haastateltavilta odotetaan, mihin tarkoitukseen haastattelu on ja kerrottiin heidän tietojensa anonymisoinnista sekä informoitiin haastattelun nauhoittamisesta. Haastateltavat hyväksyivät kutsun. Heillä oli myös mahdollisuus kieltäytyä kutsusta, ja heitä kehoitettiin ottamaan yhteyttä tekijään, mikäli haluavat tietää lisää haastattelusta.

Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä yksittäishaastatteluina ja ne nauhoitettiin. Haastattelun alussa haastateltavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä työhön liittyen, ja heitä muistutettiin vielä haastattelun tarkoituksesta, odotuksista heitä kohtaan sekä annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Heille myös ilmoitettiin, kun nauhoitus aloitettiin. Kolme henkilöä haastateltiin 19.4.2021, ja loput kolme haastateltiin 20.4.2021. Haastatteluja ei voitu toteuttaa kasvatusten etätyösuosituksen takia. Kuva haastattelun kutsusta löytyy liitteestä 1.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään versionvaihtoa yrityksessä sekä tutkimustuloksia. Haastatteluun osallistui kuusi käyttäjää, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitukset litteroitiin tietokoneelle. Tämän jälkeen sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi tehtiin excel-ohjelmalla. Litteroidut tekstit pelkistettiin, ryhmiteltiin alon-
gelmien sekä haastattelukysymysten pohjalta ja analysoitiin luokittain. Luokat olivat teoriapohjalta nousseita käsitteitä.

5.1 Versionvaihdon vaikutus

Ensin haastateltavat kertoivat, mihin käyttävät järjestelmää. Suurin osa käyttää päivittäin ja hyvin laajamuotoisesti. Kaikki käyttävät sitä asiakkuudenhallintaan, mutta eri tavoin. He hyödyntävät järjestelmää joko potentiaalisten tai olemassa olevien asiakkaiden asioiden hoitamiseen. Järjestelmän käyttö sisältää esimerkiksi myyntiputken hoitamisen, asiakastietojen päivittämisen ja kontaktien kirjaamisen. Tämän jälkeen haastateltavat kertoivat mitä ajattelivat, kun kuulivat CRM-järjestelmän versionvaihdosta. Suurimmaksi osaksi tuntemukset olivat myönteisiä, mutta oli myös huolta siitä, miten järjestelmän vaihto onnistuu ja vaikuttaako se heidän työhönsä negatiivisesti.

Versionvaihto ei vaikuttanut negatiivisesti käyttäjien työhön. Versionvaihto on lisännyt järjestelmän käyttäjäystävällisyyttä selkeyttämällä käyttöliittymää sekä parantanut sen suori-
tuskyykyä eli nopeuttanut järjestelmää. Suurimmaksi osaksi versionvaihto koettiin hyvin neutraalina, eikä se vaikuttanut negatiivisesti käyttäjien työhön. Joissain asioissa toiminnallisuus oli muuttunut, mikä häiritsi käyttäjiä, mutta näihin muutokseen totuttiin nopeasti. Koulutusten selkeys sekä tehdyt ohjeistukset koettiin hyvinä. Lisäksi tiimien pilottikäyttäjät koettiin hyödyllisinä lisiinä käyttöönoton kokonaisuuteen, ohjeistuksen ja avun saannin näkökulmasta. Kynnys pyytää apua tiimikaverilta on pienempi.

Parannettavaakin olisi ollut eli esimerkiksi lyhyet videopätkät olisi koettu hyvänä apuna, kuten luvussa 2.2.1 Johnson ym. ovat suosittelleet. Koulutuksia olisi myös voitu pitää enemmän käyttäjäryhmittäin, mitkä liittyisivät tällöin juuri kyseisen käyttäjäryhmän tekemiseen ja toimintaan. Lisäksi ennen käyttöönottoa olisi ollut hyvä tehdä kysely, mitä käyttäjät toivovat uudelta versiolta, jotta heillä tulisi tunne siitä, että pääsivät vaikuttamaan päätökseen.

Käyttäjät kokivat myös pääkäyttäjän päivystävän kalenterivarauksen hyödylliseksi. Se olisi kuitenkin voinut olla pitkäkestoisempi, jotta käyttäjät olisivat saaneet apua ongelmaansa heti, mikäli heillä oli akuutti avun tarve. Se, että päivystävä kalenterivaraus ei jatkunut

pidempään, ei kuitenkaan vaikuttanut merkittävästi käyttäjien työhön. He hyödynsivät tarpeen tullen oman tiimin pilottikäyttäjiä, tiimikavereita tai pääkäyttäjää.

5.2 Versionvaihdon kokemus

Ennako-odotukset versionvaihdosta olivat suurimmaksi osaksi myönteisiä. Käyttäjät odottivat visuaalisesti selkeämpää, nopeampaa ja yksinkertaisempaa versiota. Yksinkertaisuus ja selkeys viittasivat myös siihen, että järjestelmä olisi ohjaavampi eikä muistin varassa toimiva. Toiveena oli, että uusi versio helpottaisi käyttäjien työtä. Haastateltavat kuitenkin kaipasivat perustelua sille, miksi järjestelmästä otettiin uusi versio käyttöön, eikä vaihdettu kokonaan toiseen järjestelmään. Buttle viittaa myös perustelun vaikutukseen ja tarpeellisuuteen (katso luku 3.1).

Viestintä, koulutus sekä ohjeistus on vaikuttanut hyvällä tavalla käyttökokemukseen. Viestintää tuli riittävästi, ja siinä koettiin tarpeellisena se, että käyttäjä näkee jo viestinnästä, miltä uusi järjestelmä näyttää ja mitä muutoksia on tulossa. Myös koulutusten konkreettisuus, eli itse järjestelmän näyttäminen sekä mahdollisuus käyttää järjestelmää koulutuksessa, sekä koulutuksen nauhoittaminen lisäsi tyytyväisyyttä. Oksasen mukaan järjestelmän käyttöönoton koulutuksissa konkreettisuus on tärkeää (katso luku 3.1). Nauhoitukset taas lisäävät turvan tunnetta siitä, että koulutukseen voi palata jälkikäteen. Koulutus koettiin hyödyllisempänä kuin käyttöohjeet, mutta myös ohjeet olivat tarpeellisia ja selkeitä.

Pilottikäyttäjillä sekä pääkäyttäjillä on ollut merkittävä vaikutus versionvaihdon kokemuksessa. Kynnys avun hakemiseen on pienempi, kun pilottikäyttäjänä toimii oma kollega. Lisäksi kynnys pyytää pääkäyttäjiltä apua on ollut pieni, niin kuin sen kuuluisikin olla myös Oksasen mukaan (katso luku 3.1).

6 Pohdinta

CRM-järjestelmän versionvaihdolla oli alusta alkaen johdon tuki, ja asiakaslähtöisyys on keskeinen osa yrityksen strategiaa. Nämä ovat sellaisia ominaisuuksia, jotka lisäävät käyttöönoton onnistumista, mihin Oksanen on viitannut (katso luku 2.2.2.). Asiakaslähtöisyys oli epäsuorasti versionvaihdon prosessissa siten, että yrityksessä oli pilottikäyttäjiä, jotka saivat antaa palautetta sekä kehitysehdotuksia uudesta versiosta. Palaute käsiteltiin ja tehtiin tarpeellisia muutoksia pääkäyttäjien sekä toimittajien osalta (katso Bocij 3.1 ja Oksanen 2.2.1). CRM-järjestelmän optimoiminen parantaa sen käyttökokemusta, mikä vaikuttaa sen käyttäjiin sekä sen kautta epäsuorasti organisaation asiakaslähtöisyyteen.

Versionvaihdon suunnitteluvaiheessa olisi voitu lähettää kaikille CRM-järjestelmän käyttäjille kyselyn, jossa kartoitetaan heidän tarpeitaan uudesta versiosta. Vaihtoehtoisesti olisi myös voinut painottaa enemmän pilottikäyttäjien roolia projektissa eli palautteiden antaminen uudesta järjestelmästä, ja sen kautta tuoda esille, miten käyttäjien tarpeita on huomioitu.

Käyttäjien kokemukseen vaikutti myös versionvaihdon viestintä. Osa tätä viestintää olivat myös pilottikäyttäjät. Sillä pyrittiin luomaan positiivista kuvaa uudesta versiosta, jotta käyttäjien vastaanotto olisi hyvä. Positiivista kuvaa luodaan kommunikoida uuden version hyötyjä ja sitä, miten se on vanhaa versiota parempi. Bocijn mukaan (katso luku 3.1) hyödyistä kommunikointi vähentää myös muutosvastarintaa. Viestintä hyödyistä ja käyttäjien odotukset vastasivat toisiaan, mistä voisi päätellä, että viestintä oli onnistunutta.

Pääkäyttäjät ja pilottikäyttäjät olivat helposti lähestyttäviä, mikä taas vaikuttaa kokemukseen luomalla pienemmän kynnyksen kysyä apua tarvittaessa (katso Oksanen luku 3.1). Avun pyytämisen kynnyksen vaikutus käyttäjän epävarmuuden tunteeseen. Mikäli käyttäjä ei pyydä apua, hän jää ongelmansa kanssa yksin, jolloin ongelma voi myös tuntua suuremmalta kuin mitä se on. Jos taas avun pyytämisen kynnyksen on matala ja käyttäjä pyytää apua, parantaa se myös käyttökokemusta, kun käyttäjä tietää, että hänen ongelmansa on tärkeä ja häntä halutaan auttaa. Tämä lisää luottamusta järjestelmään sekä henkilöön, joka häntä auttaa.

Versionvaihdon vaikutus työhön ei näyttänyt merkittävänä. Koulutukset ja niiden käytännöllisyys toivat uutta järjestelmää tutuksi, jolloin sen käyttöönotto oli helpompaa. Sen lisäksi käyttäjillä oli tukenaan koulutusten nauhoitukset sekä ohjeet, jotka vaikuttavat muutoksen läpiviemisessä sekä toimivat tukena käyttäjälle uuden oppimisessa, mitä Oksanen ja Johnson ym. suosittelevat luvussa 2.2.1. Osa toiminnallisuuksien muutoksista oli

myös näytetty koulutuksessa, ja pääkäyttäjän päivystävästä kalenterivarauksesta sai ensimmäisenä päivänä apua muuttuneisiin ominaisuuksiin.

Koulutuksia ei pystytty pitämään paikan päällä, mitä Oksanen suositteli luvussa 2.2.1, koronan aiheuttaman etätyösuosituksen takia. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut haittaavan suurinta osaa käyttäjistä, ja testiympäristön hyödyntäminen koulutuksen aikana simuloi paikan päällä tekemistä. Se, miten etätyösuositus saattoi vaikuttaa, oli avun pyytäminen akuutissa tilanteessa. Käyttäjät eivät pystyneet pyytämään apua vieressä istuvalta kollegalta, mikä saattaa hieman nostaa kynnystä pyytää apua.

6.1 Kehitysehdotukset

Käyttäjien näkökulmasta käyttöönotto onnistui ja oli hyvä. Parannettavaakin kuitenkin olisi ollut. Etätyösuosituksen vaikutusta ei voi kiistää, avun saanti ja pyytäminen olisi ollut todennäköisesti helpompaa, jos työntekijöitä olisi ollut enemmän toimistolla. Tästä syystä myös pääkäyttäjän päivystävä kalenterivaraus olisi voinut olla joko koko päivän kestävä tai jopa pari päivää käyttöönoton jälkeen, jotta kiireellisiin tilanteisiin olisi saanut heti apua.

Hyvänä lisänä olisi myös ollut vaikuttamisen mahdollisuus, kyselyn kautta, kaikille käyttäjille. Kyselyssä olisi voinut selvittää, mitä käyttäjät toivovat ja kaipaavat uudelta CRM-järjestelmän versiolta. Tällöin käyttäjillekin olisi tullut tunne siitä, että he ovat päässeet vaikuttamaan uuden järjestelmän toiminnallisuuksiin. Lisäksi olisi ollut hyvä painottaa viestinnässä pilottikäyttäjien roolia projektissa. Tämä olisi tuonut esille sitä, miten eri käyttäjäryhmiä on kuunneltu uuden version toteuttamisessa.

Lisäksi ohjeistukseen olisi voitu lisätä yksittäisiä lyhyitä video-ohjeita eri toiminnallisuuksiin tai eri käyttäjäryhmien tehtäviin liittyen. Johnson ym. suosittelevat tätä luvussa 2.2.1. Video ohjeet olisivat korkeintaan viiden minuutin mittaisia. Näissä lyhyissä ohjeissa olisi voitu tuoda uuden version tuomia hyötyjä esille. Video-ohjeiden lisäksi koulutuksia olisi voitu järjestää eri käyttäjäryhmille enemmän.

6.2 Luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkimusta voidaan mitata, ja sillä saadaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuutta voi todeta eri tavoin. Esimerkiksi, jos samaa henkilöä tutkitaan kahdella eri tutkimuskerralla ja tulos on sama, silloin tulokset ovat luotettavia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa se, että tutkija on kuvannut tutkimuksen toteuttamisen tarkasti. Esimerkiksi haastattelun paikka ja

aika kerrotaan, sekä häiriötekijät. Myös analysointimenetelmien pitää olla kuvattu tarkkaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 227)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti se, että versionvaihdosta oli kulunut kuusi kuukautta, jolloin haastateltavien piti tukeutua vahvasti muistikuvuihinsa. Muistia yritettiin virkistää kertomalla jo haastattelukutsussa mitä aihe koskee ja mitä halutaan selvittää. Haastattelun sijaan tai sen lisäksi käyttöönoton jälkeen olisi voinut tehdä samasta aiheesta kyselyn, mihin kaikki käyttäjät olisivat vastanneet, jolloin kaikilla käyttäjillä olisi ollut mahdollisuus vastata. Tätä ei kuitenkaan pystytty toteuttamaan, johtuen opinnäytetyön ajankohdasta. Haastatteluissa on myös huomioonotettavana asiana se, että niissä halutaan antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 201)

Luotettavuutta vahvistaa se, että haastattelut nauhoitettiin. Tällöin tutkija pääsi palaamaan haastatteluun jälkikäteen eikä ollut pelkkien muistiinpanojen varassa. Luotettavuutta lisäsi se, että haastattelukysymykset käytiin läpi myös ohjaajan kanssa, ennen kuin tutkija haastatteli henkilöitä. Ohjaaja varmisti, että kysymykset ovat olennaisia.

Pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän avulla on pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tämä viittaa siihen, että esimerkiksi kyselyissä vastaaja ja tutkija ymmärtävät kysymyksen eri tavoin ja tutkija kuitenkin käsittelee kysymyksen ja vastauksen, kuten itse on sen käsittänyt. (Hirsjärvi ym. 2008) Saadut tulokset ja tutkijan tekemien päätelmien pitäisivät siis olla niin sanotusti oikeita eli haastateltavan sekä haastattelijan pitää ymmärtää asia samalla tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimuksen pätevyys on hyvä. Tutkimuksessa on käsitelty teoriaosuudessa aiheita, joiden perusteella haastattelukysymykset on tehty. Lisäksi haastattelujen tuloksen tarkoitus ei ole antaa yhdenmukaisia vastauksia, vaan antaa vastaus tutkimuskysymykselle haastateltavien kokemusten pohjalta. Puolistrukturoidussa haastattelussa pystyttiin myös tarkentamaan mitä haastateltava tarkoitti vastauksellaan.

Tutkimus on eettisesti hyväksyttävä, luotettava sekä tulokset ovat uskottavia, mikäli se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tähän liittyy esimerkiksi toimintatavoissa rehellisyys, tarkkuus tutkimustyössä sekä tulosten arvioinnissa. Tutkittavien henkilöiden sekä tarvittaessa työnantajan, jonka työntekijöitä tutkitaan, pitää hyväksyä esimerkiksi aineiston säilytys tai heille annetut velvollisuudet. (TENK, 2012, 6)

Tutkimus on ollut eettinen. Haastateltavien henkilöllisyys on anonymisoitu sekä haastattelijoiden vastauksiin ei ole sisällytetty henkilötietoja. Haastateltavat sekä CRM-järjestelmän omistaja ovat hyväksyneet haastattelut.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen CRM-järjestelmän versionvaihto on ollut käyttäjien näkökulmasta Yritys X:ssä. Tutkimuksessa haluttiin myös vastaukset kysymyksiin; miten versionvaihto vaikutti käyttäjien työhön sekä miten käyttäjät kokivat versionvaihdon.

Versionvaihto tehtiin yrityksessä, koska käyttötuki vanhaan versioon oli päättymässä ja uusi versio toi selkeitä parannuksia vanhaan versioon. Versionvaihto kosketti noin 200:aa yrityksen työntekijää.

Versionvaihto vaikutti menneen käyttäjien näkökulmasta hyvin. Se ei vaikuttanut negatiivisesti käyttäjien työhön sekä kokemus versionvaihdosta oli myönteinen. Se aiheutti hetkelistä hitautta käyttötilanteissa, sillä käyttäjien piti tottua uuteen järjestelmään. Huomattavaa haittaa hitaudesta ei kuitenkaan ollut.

Koulutus ja viestintä antoivat käyttäjille valmiudet muutokseen. Se toi järjestelmän hyödyt näkyväksi. Ohjeistus sekä pilottikäyttäjät ja pääkäyttäjät toimivat tukena muutokselle, mikä loi turvan tunnetta käyttäjille muutoksen onnistumisesta ja järjestelmän haltuun ottamisesta. Käyttäjien subjektiiviseen kokemukseen versionvaihdosta vaikutti viestintä, koulutus sekä ohjeistus, sillä nämä olivat ensimmäisiä asioita, minkä kautta he saivat tietää versionvaihdosta, ja siitä mitä versionvaihto oli ja miltä uusi järjestelmä näytti. Ne konkretisoivat muutosta ja toivat järjestelmän tutuksi. Pääkäyttäjien ja pilottikäyttäjien tuki loivat turvan tunnetta, mikä vaikutti myönteisesti kokemukseen.

Versionvaihdon suunnittelussa olisi voitu lähettää kysely käyttäjien tarpeista, minkä kautta kaikilla yrityksen käyttäjillä olisi ollut mahdollisuus vaikuttaa versionvaihtoon. Lisäksi olisi ollut hyvä tehdä lyhyitä enintään viiden minuutin kestäviä video-ohjeita, ja pääkäyttäjän päivystävä kalenterivaraus olisi voinut kestää pidempään. Se, miten etätyösuositus vaikutti versionvaihtoon, ei käy tutkimuksessa selväksi, ja tämä voisi olla jatkotutkimuksen aihe.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvä kokemus. Se mahdollisti syvemmän ymmärryksen ja oppimisen muutosjohtamisesta sekä muutosjohtamisesta tietojärjestelmissä, mikä auttaa

minua työssäni, koska se on vahvasti sidoksissa opinnäytetyön aiheeseen. Lisäksi pääsin tutustumaan CRM-järjestelmän teoriaan. Työ myös antoi näkökulmaa loppukäyttäjien tuntemuksiin ja mahdollistaa sitä kautta, oman työni kehittämistä, johon liittyy järjestelmän loppukäyttäjät.

Opinnäytetyö myös haastoi minua. Esimerkiksi aikataulun laatiminen näin isolle työlle on uusi asia. Useimmiten töissä tai koulussa saa määräpäivän työlle, ja sen noudattaminen on helppoa, koska työ ei ole näin laaja eikä aikaa-vievä. Projektinhallinta onnistui kuitenkin hyvin, johtuen omasta järjestelmällisyydestäni, mutta motivaation ylläpitämisen vuoksi piti myös pitää hetkellisiä taukoja työstä.

Haasteena oli myös löytää hyvää teoretietoa muutosjohtamisesta tietojärjestelmissä. Tekstiä löytyi paljon paremmin englanniksi kuin suomeksi, mutta se ei haitannut, vaan mielestäni se rikasti sanavalikoimaani molemmissa kielissä. Oli myös mielenkiintoista nähdä tietojärjestelmiin liittyvistä teoreettisista yhteneväisyyksistä, vaikka tekstit oli eri maissa kirjoitettu.

Jälkikäteen ajatellen, olisin voinut aloittaa opinnäytetyön tekemisen aikaisemmin, jotta haastateltavien ei olisi tarvinnut tukeutua niin vahvasti muistikuvuihinsa, ja olisin voinut käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tämä olisi syventänyt ymmärrystäni myös kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä.

Yhteenvetona opinnäytetyö on haastanut, mutta myös ollut antoisa oppikokemus. Olen pystynyt syventää osaamistani työn kannalta laajasti sekä päässyt harjoittamaan kirjoitustaitojani. Lisäksi mielenkiintoisten uusien asioiden oppiminen on aina ollut minulle antoisaa.

Lähteet

Axelos 2017. IT Change Management, 2017. TSO. Norwich. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/it-change-management/9780117083691/?ar> Luettu: 22.2.2021

Beltman, R. & Peelen, E. 2013. Customer relationship management. Pearson. Edinburgh. Luettavissa: <https://r2.vlereader.com/Reader?ean=9780273774976> Luettu: 1.3.2021

Bocij, P. 2015. Business information systems: technology, development and management for the e-business. Pearson Education Limited. Oxford. Luettavissa: <https://r2.vlereader.com/Reader?ean=9780273736462> Luettu: 10.3.2021

Buttle, F. & Marklan, S. 2015. Customer relationship management. Concepts and technologies. Routledge. Oxon.

Chaudry, S. 2018. Managing Employee Attitude for a Successful Information System Implementation: A Change Management Perspective. S. 58-90. Journal of International Technology and Information Management. San Bernadino. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2124409048/4228DFFC7B924899PQ/2?accountid=27436> Luettu: 13.3.2021

Dahlberg, T. & Hinkka, T. & Myllymäki, R. & Uimonen, B. 2011. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? Tositarinoita tuhon teiltä ja onnistumisen siemeniä. CxO Mentor Oy. Helsinki.

Elfarmawi, W. 2019. Correlation Between Customer Relationship Management System Usage, Product Innovation, And Customer Satisfaction. S. 23-32. Sciendo. Luettavissa: <https://content.sciendo.com/view/journals/fman/11/1/article-p23.xml?product=sciendo> Luettu: 13.3.2021

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teema haastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemaus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Johnson, M. & Kostojohn, S. & Paulen, B. 2011. CRM fundamentals. Apress. New York. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/crm-fundamentals/9781430235903/?ar> Luettu: 20.2.2021

Keyriläinen, M. 2017. Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. Työelämä ja trendit, Tilastokeskus. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/> Luettu: 6.4.2021

Kotter, J. 2012. Change Management vs. Change Leadership — What's the Difference? Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=2ssUnbrhf_U&ab_channel=Dr.JohnKotter Katsottu: 10.4.2021

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EACBFXC-TEB#/kohta:STRESSI\(\(\(:\(20\)TUTKIMUS,\(20\)VAIKUTUKSET\(\(20\)JA\(\(20\)TUNNISTAMINEN\(\(20\):\(STRESSITEORIAT\(\(20\)JA\(\(20\)-MALLIT\(\(20\):\(Ponnistusten\(\(20\)ja\(\(20\)palkkioiden\(\(20\)malli\(\(20\)/piste:b268](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EACBFXC-TEB#/kohta:STRESSI(((:(20)TUTKIMUS,(20)VAIKUTUKSET((20)JA((20)TUNNISTAMINEN((20):(STRESSITEORIAT((20)JA((20)-MALLIT((20):(Ponnistusten((20)ja((20)palkkioiden((20)malli((20)/piste:b268) Luettu: 6.4.2021

Miller, D. 2016. Enterprise change management: how to prepare your organization for continuous change. Kogan Page. London. Luettavissa: <https://www.vlebooks-com.ezproxy.haaga-helia.fi/Vleweb/Product/Index/792446?page=0> Luettu: 10.3.2021

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti - Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-400-2> Luettu: 1.3.2021

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416415> Luettu: 19.2.2021

Payne, A. 2006. Handbook of CRM. Elsevier. Oxford. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=255230> Luettu: 20.2.2021

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Validiteetti. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> Luettu: 27.4.2021

Tamilarasu, V. 2012. Change management. S. 26-31. International Journal of Management Prudence. New Delhi. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1490677206/4C36D5892FB945F4PQ/1?accountid=27436> Luettu: 13.3.2021

Tenk. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Luettu: 29.4.2021

Tilastokeskus. 2017. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/ichte/2017/ichte_2017_2017-11-30_kat_005_fi.html Luettu: 1.3.2021

Tilastokeskus. n.n. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html Luettu: 27.4.2021

Liitteet

Liite 1.

Start time	ma 19.4.2021	9:00	<input type="checkbox"/> All day	<input type="checkbox"/> Time zones
End time	ma 19.4.2021	9:30	Make Recurring	
Location	Microsoft Teams Meeting			

Hei

Työstän tällä hetkellä opinnäytetyötäni Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aiheena on CRM-järjestelmän versionvaihto ja sen tarkoitus on selvittää, miten versionvaihto toteutetaan onnistuneesti. Opinnäytetyö toteutetaan haastatteluna, johon kutsun sinut osallistumaan. Haastattelu toteutetaan Teamsin kautta ja nauhoitetaan. Vastauksesi opinnäytetyössäni käsitellään luottamuksellisesti sekä anonyymisti. Tietojasi ei näy opinnäytetyössäni.

Ilmoitathan minulle kalenterikutsun vastauksen kautta osallistutko haastatteluun.