

## CRM-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset asiakastyöhön henkilöstöpalveluyrityksessä

Emilia Niinen



|   |  |
|---|--|
| <b>Tekijä</b><br>Emilia Niininen  |  |
| <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b>  |  |
| <b>CRM-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset asiakastyöhön henkilöstöpalveluyrityksessä</b>   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>43 + 7 |
| <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii henkilöstöpalveluyritys. Toimeksiantajayrityksessä otettiin hiljattain käyttöön uusi CRM-järjestelmä. Globaalin koronapandemian myötä yritysten toiminnot ovat siirtyneet enemmän teknologiseen ympäristöön. Tietojärjestelmien tarkastelu sekä niiden optimoiminen on tullut monelle yritykselle ajankohtaiseksi. Opinnäytetyö on rajattu tutkimaan toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelutyöntekijöiden kokemuksia CRM-järjestelmän käyttöönotosta. Tavoitteena oli selvittää järjestelmän käyttöönotosta seuranneita vaikutuksia asiakastyöhön työntekijöiden kokemusten mukaan.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu eri osa-alueista. Nämä osa-alueet muodostuvat asiakaskokemuksesta ja asiakkuuksien hallinnasta. Asiakkuuksien hallintaan liittyen käsitellään tarkemmin datan merkitystä yrityksissä, CRM-järjestelmää ja sen käyttöönottoa sekä järjestelmän avulla saatua asiakasymmärrystä. Näiden lisäksi tietoperustassa käsitellään työntekijäkokemusta teknologisessa ympäristössä sekä henkilöstöpalvelualaa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyö aloitettiin syyskuussa 2020 ja saatiin valmiiksi toukokuussa 2021. Tutkimuksessa aineistonkeruu tehtiin Webropol-online-kyselytutkimustyökalulla. Kyselyn vastausaika oli 15.12.2020 – 31.12.2020.</p> <p>Kyselylomakkeesta saadun tiedon mukaan demo-ohjelma koettiin tärkeäksi CRM-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Käyttäjät kokivat, että tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikutti järjestelmän laadukas perehdytys ja koulutus. Käyttöönoton ajoituksella oli vaikutuksia työntekijöiden käyttöönotkokemukseen. Tutkimustulosten pohjalta tärkeinä tekijöinä koettiin yhteiset toimintatavat järjestelmän käytölle sekä ohjeistus asiakkaista kerättävien tietojen kirjaamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustuloksien pohjalta tehtiin johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia toimeksiantajalle. Johtopäätelmissä oli tarkoitus tuoda esille kehitysehdotuksia toimeksiantajalle tulevien tietojärjestelmien käyttöönottoa varten. Kehitysehdotukset koskivat tietojärjestelmän perehdytystä sekä järjestelmän käytettävyyttä. Johtopäätöksissä tuotiin esille niitä asioita, jotka henkilöstö oli kokenut onnistuneeksi käyttöönottoprojektissa sekä kehityskohteita.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>Tietojärjestelmän käyttöönotto, asiakkuudenhallinta, työntekijäkokemus, CRM-järjestelmä, asiakaskokemus   |  |

## Sisällys

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma .....  | 2  |
| 1.2 | Opinnäytetyön rakenne .....  | 4  |
| 1.3 | Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet .....   | 5  |
| 2   | Tietojärjestelmän merkitys ja vaikutukset yrityksessä .....  | 6  |
| 2.1 | Asiakaskokemus .....   | 6  |
| 2.2 | Datan merkitys ja hallinnan haasteet yrityksissä .....   | 8  |
| 2.3 | CRM-järjestelmä ja asiakkuuksien hallinta .....  | 9  |
| 2.4 | CRM-järjestelmän käyttöönotto .....  | 11 |
| 2.5 | Asiakasymmärrys järjestelmän avulla .....  | 13 |
| 2.6 | Työntekijäkokemus teknologisessa ympäristössä .....  | 14 |
| 2.7 | Henkilöstöpalveluala .....   | 15 |
| 3   | Tutkimus CRM-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksista asiakastyöhön<br>henkilöstöpalveluyrityksessä ..... | 17 |
| 3.1 | Tutkimusmenetelmän valinta .....   | 17 |
| 3.2 | Aineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen toteutus .....   | 18 |
| 3.3 | Tutkimustulosten analyysi .....  | 20 |
| 4   | Tutkimustulokset .....   | 22 |
| 4.1 | CRM-järjestelmän perehdytys ja annettu tuki .....  | 22 |
| 4.2 | CRM-järjestelmä ja asiakaspalvelu .....  | 26 |
| 4.3 | Kokemuksia CRM-järjestelmän käytöstä osana työtehtäviä .....   | 30 |
| 4.4 | Yhteenveto .....   | 34 |
| 5   | Pohdinta .....   | 37 |
| 5.1 | Johtopäätökset .....   | 37 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja tavoitteiden saavuttaminen .....   | 40 |
| 5.3 | Jatkotutkimusehdotukset .....  | 41 |
| 5.4 | Opinnäytetyön ja oman oppimisen itsearviointi .....  | 42 |
|     | Lähteet .....  | 44 |
|     | Liitteet .....   | 46 |
|     | Kyselylomake .....   | 46 |
|     | Saatekirjeet .....   | 50 |

# 1 Johdanto

Yritykset ja organisaatiot hyödyntävät yhä enenevässä määrin digitaalista toimintaympäristöä. Viestintä- ja tietotekniikat edistyvät ja kehitys menee niissä eteenpäin jatkuvasti. Kun nämä tekniikat kehittyvät, vaikuttaa se oleellisesti työntekoon sekä yritysten liiketoimintaan monilla eri toimialoilla. Kehitys tapahtuu niin lujaa vauhtia, että siitä voidaan käyttää termiä digitaalinen murros. (Leiponen 8.11.2016.)

Leiposen mukaan (8.11.2016) erilaisia tietojärjestelmiä otetaan käyttöön organisaatioiden kaikissa toiminnoissa kaikilla toimialoilla. Tietojärjestelmistä asiakkuuksienhallintajärjestelmä (CRM) auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan ja on apuna myös ongelmassa, joka on lähes kaikilla myyntiä tuottavilla organisaatioilla. CRM-järjestelmää hyödyntämällä voidaan saada keinoja selättää haaste, joka on asiakkaan tuottaman hyödyn maksimointi. Asiakas ostaa todennäköisemmin uudestaan, jos hyöty on maksimoitu yrityksessä järjestelmästä saadun ymmärryksen avulla. (Peel 2002, luku 1.3)

Henkilöstöpalvelualalla digitalisaatio edesauttaa entisestään liiketoimintaa ja luo paljon uusia mahdollisuuksia. Tähän vaikuttaa myös se, että työmarkkinat ovat muuttuneet entistä mukautumiskykyisiksi. Digitaalisten tietojärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto vaatii paljon satsausta yrityksissä. Kehittämiseen ja uusiin ideoihin sisältyy myös riskejä. Kehityksessä tarvitaan monia eri osajia eri osa-alueilta. Henkilöstöpalveluyritysten kannattaa miettiä, millä tavalla lähtee kehittämään palvelutarjontaansa ja tietotaitoansa digitaalisessa ympäristössä. (Leiponen 8.11.2016.)

Viestintäverkkojen tuotantoteho on kasvanut suuresti valokaapeleissa sekä mobiililaitteissa lähivuosien aikana. Dataa pystytään tämän avulla keräämään ja tallentamaan uudella tavalla yritysten eri tietojärjestelmiin. Tämä on myös yksi syy sille, minkä vuoksi digitaalinen muutos yrityksissä viimeisten vuosien aikana on kehittynyt kovaa vauhtia. Henkilöstöpalvelualalla digitaalinen muutos on mahdollistanut monien osa-alueiden kehityksen. Esimerkiksi rekrytoinnissa hyödynnetään tietokoneiden avulla saatua dataa ja tekoälyä, mikä helpottaa rekrytoijaa arvioimaan työnhakijan soveltuvuutta työtehtävään. (Leiponen 8.11.2016.)

Digitaalinen työympäristö ja datan hyödyntämisen mahdollisuudet kehittyvät jatkuvasti henkilöstöpalvelu yrityksissä Leiposen mukaan (8.11.2016). Opinnäytetyön aihe ”CRM-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset asiakastyöhön henkilöstöpalvelu yrityksessä” on ajankohtainen, sillä yritykset siirtyvät koko ajan enemmän tietojärjestelmien pariin ja keräävät entistä enemmän dataa. Tutkimalla työntekijäkokemusta tietojärjestelmistä voidaan kehittää tietojärjestelmien käyttäjäystävällisyyttä entisestään.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Henkilöstöpalvelu yritys X:lle. Yritys välittää työvoimaa eri toimialoille ja toimii asiakkailleen apuna myös rekrytoinnissa sekä työvoiman resursoinnissa. Kohdeyrityksessä otettiin käyttöön asteittain uusi CRM-järjestelmä Microsoft Dynamics 365 vuoden 2020 syksystä alkaen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa henkilöstön kokemuksista CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön painopisteenä on selvittää, mitkä asiat uuden järjestelmän käyttöönotossa ovat onnistuneita ja missä asioissa on vielä kehitettävää. Tutkimustuloksia hyödynnetään tulevien tietojärjestelmien käyttöönotoissa toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimuksen aiheeseen kirjoittaja päätyi yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Ensin kartoitettiin aiheita liiketalouden näkökulmasta yrityksessä tapahtuvia muutoksia ja mitä kokonaisuutta olisi tarpeellista sekä ajankohtaista tutkia. CRM-järjestelmän käyttöönotto on suuri muutos koko organisaatiossa, sillä se kytkeytyy vahvasti suurimman osan yrityksen työntekijöiden työtehtäviin ja jokapäiväiseen tekemiseen. Yrityksessä ei myöskään ollut yhtenäistä asiakkuuksienhallintajärjestelmää ennen. Opinnäytetyössä tutkittava asiakkuuksienhallintajärjestelmä on CRM-järjestelmä (Customer Relationship Management) Microsoft Dynamics 365. Uusi järjestelmä otettiin käyttöön asiakaspalvelun työntekijöillä, joten on ajankohtaista tutkia käyttöönoton vaikutuksia muutaman kuukauden käytön jälkeen. Yrityksessä otetaan käyttöön tulevaisuudessakin uusia tietojärjestelmiä ja muita ohjelmia, joten on hyödyllistä saada tietoa työntekijöiden kokemuksista käyttöönotosta.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa henkilöstön kokemuksista uuden CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Tavoitteena on saada tuloksia, joita voidaan hyödyntää tulevien järjestelmien käyttöönotoissa. Tavoitteena oli myös selvittää järjestelmän käyttöönotosta seuranneita vaikutuksia asiakastyöhön työntekijöiden kokemusten mukaan. Tutkimuksessa tarkastellaan esimerkiksi sitä, ovatko työntekijät eli järjestelmän käyttäjät saaneet

tarpeeksi tukea ja perehdytystä uuteen järjestelmään. Tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää asioita, joissa on onnistuttu järjestelmän käyttöönotossa sekä löytää asioita, jotka vaativat kehittämistä. Opinnäytetyön kirjoittaja kokee aiheen mielenkiintoisena, sillä työntekijäkokemuksen tutkiminen luo paljon potentiaalia tietojärjestelmän perehdytykseen sekä käyttäjävälisyyden kehittämiseksi.

Opinnäytetyön pääkysymys on ”Mitä vaikutuksia CRM-järjestelmän käyttöönotolla on ollut asiakastyöhön henkilöstöpalvelu yrityksessä?” Pääkysymyksen tueksi on kolme alakysymystä:

Alakysymykset:

1. Millä tavalla yrityksen henkilöstö on kokenut CRM-järjestelmän käyttöönoton?
2. Millä tavoin CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen on pystytty luomaan parempaa asiakaskokemusta henkilöstön näkemyksen mukaan?
3. Miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut henkilöstön mukaan työtehtäviin ja mitä kehityskohtia he tuovat esille?

Taulukossa 1 on havainnollistettu tutkimuksen peittomatriisi, jossa näkyy mitkä luvut tietoperustasta ja tuloksista vastaa mihinkin alakysymykseen. Taulukossa käy myös ilmi, missä kyselylomakkeen kysymyksissä haetaan vastausta mihinkin alakysymykseen.

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi

| Alakysymykset  | Tietoperusta (luku) | Tulokset (luku) | Kyselylomakkeen kysymykset |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|
| 1. Millä tavalla yrityksen henkilöstö on kokenut CRM-järjestelmän käyttöönoton?  | 2.4, 2.6            | 4.1             | 1.1 – 1.10 , 2, 3          |
| 2. Millä tavoin CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen on pystytty luomaan parempaa asiakaskokemusta henkilöstön näkemyksen mukaan? | 2.1, 2.3, 2.5       | 4.2             | 4.1 – 4.4, 5, 6            |
| 3. Miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut henkilöstön mukaan työtehtäviin ja mitä kehityskohtia he tuovat esille?      | 2.2, 2.6            | 4.3             | 7.1 – 7.9, 8, 9            |

Yrityksellä on myös omat tavoitteet asiakkuuksien hallinnan uudelleen järjestämiselle ja CRM-järjestelmän käyttöönotolle. Opinnäytetyön tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään yrityksen omien tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa. Yrityksen yksi toive on parantaa asiakastyytyväisyyttä uutta CRM-järjestelmää hyödyntämällä. CRM-järjestelmän käyttöönotolla on myös pyritty kehittämään, helpottamaan ja tehostamaan yrityksen työntekijöiden työtehtäviä. Opinnäytetyön rajauksena ja tutkimuksen otantana on toimeksiantajayrityksen henkilöstöpalveluiden asiakkaiden asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt, joihin kuuluu päätoimisesti kahdeksan työntekijää. Tutkimus keskittyy työntekijöiden empiriiseen eli kokemusperäiseen näkökulmaan ja tietoon, mikä toimii pohjana CRM-järjestelmän käyttöönoton perehdytyksen ja käytön kehittämiseksi. Opinnäytetyö toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena käyttäen aineiston keruumenetelmänä kyselylomaketta, jossa on hyödynnetty matriisiasteikollisia monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Näiden kysymysten avulla tutkimuksessa pyritään kartoittamaan henkilöstön kokemusperäistä tietoa ja vaikutuksia sekä pohtia saatujen tietojen avulla järjestelmän edelleen kehittämistä.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön toinen osio koostuu tietoperustasta, jossa käsitellään opinnäytetyön ja tutkimuksen keskeisimpien aiheiden teoriaa. Keskeisimmät aiheet ovat asiakaskokemus, asiakkuuksien hallinta, datan merkitys ja sen hallinnan haasteet yrityksissä sekä CRM-järjestelmä ja sen käyttöönotto. Keskiössä ovat myös työntekijäkokemus teknologisessa ympäristössä sekä henkilöstöpalveluala.

Tietoperustan jälkeen käsitellään tutkimuksen toteuttamista ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tulossiossa tutkimustulokset käydään läpi järjestyksessä aihepiireittäin. Ensimmäisenä tuloksissa käsitellään kokemuksia CRM-järjestelmän perehdytyksestä ja annetusta tuesta. Toisena käsitellään, miten henkilöstö on kokenut järjestelmän vaikuttaneen asiakaskokemuksen luomiseen ja kolmantena aiheena on henkilöstön kokemukset CRM-järjestelmän käyttöönotosta osana työtehtäviä. Viimeisenä tuloksista on vielä yhteenveto.

Viimeisenä opinnäytetyön osiona on pohdinta. Luvussa käsitellään tutkimuksen pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta sekä tavoitteiden saavuttamista. Luvussa käydään läpi myös jatkotutkimusehdotuksia. Viimeisenä kirjoittaja käsittelee opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointia.

### 1.3 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

**Asiakaskokemus** koostuu yrityksen ja asiakkaan keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Asiakaskokemus on arvoketjun lopputulos, jota pitkin asiakas kulkee yrityksen kanssa. (Gerdt & Korhikoski 2016, luku 1.)

**Asiakkuuksien hallinnan** kokonaisuudessa yritys tähtää asiakkaan kanssa yhdessä kehittämään toistensa välistä asiakassuhdettaan jatkuvasti. Asiakkuuksien hallinnassa luodaan ja ylläpidetään asiakassuhdetta, jossa tavoite on molempien osapuolten, yrityksen ja asiakkaan, tyytyväisyys. Tarkoituksena on myös tuottaa asiakkaalle arvoa ja kannattavuutta. (Bergström & Leppänen 2015.)

**Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM-järjestelmä)** on moniulotteinen käsite. Se tarkoittaa tietojärjestelmää ja siihen sidottuja toimintatapoja, joilla yritys hallitsee asiakkuuksia. Se kuvaa myös prosessia, joka on yhteydessä kaikissa yrityksen asiakaskohtaamisissa. CRM-järjestelmä toimii lähestymistapana asiakkaiden tunnistamisessa, hankkimisessa sekä asiakkuuksien ylläpitämisessä. Sen avulla suunnitellaan ja johdetaan yrityksen markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua eli se toimii tietojärjestelmänä liiketoiminnalle. Se tarkoittaa myös liiketoimintastrategiaa yrityksessä, sillä sen avulla kasvatetaan asiakkuuksien kannattavuutta, tuottoja sekä tyytyväisyyttä. (Oksanen 2010.)

**Tietojärjestelmän käyttöönotossa** on käyttöönottoprojekti tai käyttöönottovaihe. Käyttöönottoprojektissa suunnitellaan CRM-ratkaisu ja sitä tukevia prosesseja sekä toteutetaan käyttöönotto yrityksessä. Käyttöönottovaihe on osa käyttöönottoprojektia, jolloin organisaatioon jalkautetaan tietojärjestelmä ratkaisu ja sen prosessit. (Oksanen 2010.)

**Työntekijäkokemus** tarkoittaa kaikkea työntekijöiden kokemaa vuorovaikutusta yrityksen kanssa, joka on heidän työpaikkansa. (Maylett, Patterson & Wride 2017.)

## 2 Tietojärjestelmän merkitys ja vaikutukset yrityksessä

Tässä osiossa käsitellään asiakaskokemusta ja miten digitalisaatio on siihen vahvasti kytkeytyneenä sekä datan merkitystä ja sen hallinnan haasteita yrityksessä. Yhtenä teemana käsitellään myös asiakkuuksien hallintaa ja CRM-järjestelmää, sekä mitä yrityksen tulee ottaa huomioon CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Tämän jälkeen käsitellään asiakasymmärrystä järjestelmän avulla, eli mitä hyötyjä järjestelmä voi tuoda yritykselle lisää asiakasymmärrykseen. Näihin aiheisiin kytkeytyneenä käsitellään myös työntekijäkokemusta teknologisessa ympäristössä. Viimeisenä aiheena käsitellään henkilöstöpalvelualaa ja miten edelliset aiheet ovat siihen sidoksissa.

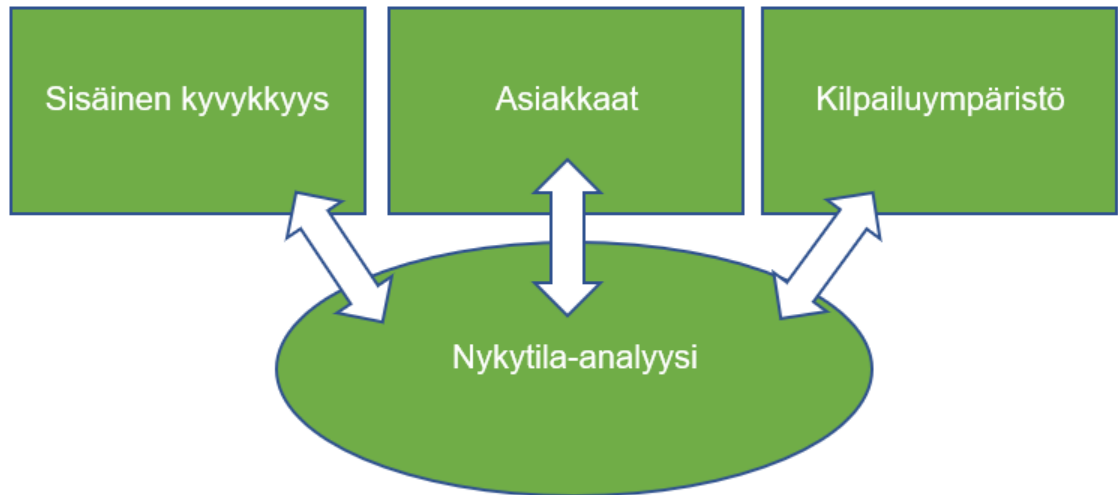
### 2.1 Asiakaskokemus

Digitalisaation myötä ja teknologian kehittyessä moni yrityksen osa-alue on kehittynyt ja siirtynyt enenevässä määrin teknologia-avusteiseksi. Vaikka digitalisaation vauhti on kova, asiakaskokemuksen kehittämisen perusta ei ole muuttunut. Asiakaskokemusta kehitettäessä kokonaisuutta täytyy edelleen tarkastella esimerkiksi yrityksen eri prosesseissa, sisäisissä kyvykkyyksissä ja sisäisessä kulttuurissa. Etenkin yrityksen sisäisten prosessien odotetaan nykyään olevan tehokkaampia kuin aiemmin ja integroituvia prosessien kesken toistensa kanssa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13 - 17.)

Asiakaskokemuksen kehityksessä digitalisaatiossa täytyy ottaa huomioon monia asioita. Yrityksen tulee ottaa huomioon organisaation sisäiset ja ulkoiset kommunikointikanavat, palvelun saanti jatkuvasti sekä datan käytön hyödyntäminen. Yrityksen täytyy tehdä investointeja parantaakseen asiakaskokemusta digitalisoituvassa yhteiskunnassa ja investointi voi olla ratkaisu asiakkuuksien hallinnalle. Teknologian tulee olla osa yrityksen strategiaa ja teknologian tulee olla vahvasti strategiaa tukeva. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä ja tuottamisessa on kilpailua yritysten kesken. Digitaalisessa ympäristössä tietotekniikan tulee olla toiminnallista ja tehokasta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14 - 19.)

Gerdtin ja Korhosen mukaan (2016, luku 1.) asiakaskokemus muodostuu arvoketjun lopputuloksesta, jota pitkin asiakas kulkee yrityksen kanssa. Asiakaskokemus on siis asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. Kun yritys alkaa rakentamaan ja tutkimaan antamaansa asiakaskokemusta, tulee yrityksen tehdä sen hetkisestä tilanteesta nykytila-

analyysi, jolla kartoitetaan lähtötilannetta. Yritys voi luoda asiakaskokemuksen nykytila-analyysin, jossa tarkastellaan sisäisiä kyvykkyksiä, asiakkaita sekä kilpailuympäristöä. Tämä auttaa yritystä viemään toimintaansa entistä enemmän asiakaskeskeisemmäksi ja solmimaan asiakaskokemuksen parantamisen osaksi strategiaa. Kuviossa 1 havainnollistetaan, mistä asioista nykytila-analyysi koostuu.



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi (mukaillen Gerdt & Korhonen, 2016.)

Asiakaskokemus on asia, joka tulee olla yrityksessä suunniteltua. Yrityksen tulee arvioida, onko nykyhetkellä asiakaskokemus osa strategiaa ja mitä siihen kuuluu. Strategia asiakaskokemuksesta tulee olla sidoksissa liiketoimintastrategiaan. Asiakaskokemus liittyy myös yrityksen brändiin ja sen tulee olla linjassa myös tämän kanssa. Kun yrityksessä on tehty linjaukset näihin strategioihin, tulee ne juurruttaa yrityksen henkilöstön toimintamalleihin, jotta asiakaskokemus toteutuu halutulla tavalla. (Gerdt & Eskelinen 2016, luku 1.)

Nykytila-analyysissä sisäisiin kyvykkyksiin sisältyy monta asiaa. Sisäisissä kyvykkyksissä tarkastellaan strategista lähtökohtaa asiakaskokemukselle. Huomioon tulee ottaa myös yrityksen johdon osaaminen asiakaskokemuksesta ja -ymmärryksestä sekä millä tavalla ja mittareilla näitä mitataan. Lisäksi sisäisissä kyvykkyksissä osa-alueena tarkastellaan yrityksen henkilöstöä ja kulttuuria, eli millä tavalla henkilöstö kokee ja toteuttaa asiakaskeskeisyyttä. Henkilöstöä ja asiakaskokemuksen juurruttamista on vaikea arvioida. Sitä voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla tapoja, joilla vanhaa ja uutta henkilöstöä

perehdytetään tai koulutetaan toteuttamaan asiakaskokemusta. On myös tärkeää tarkastella, onko yrityksen työntekijöillä tietoa ja osaamista toimia asiakkaiden kanssa yrityksen toivomalla tavalla. (Gerdt & Eskelinen 2016, luku 1.)

Gerdtin ja Eskelisen mukaan (2016, luku 1.) asiakaskokemuksen suunnittelussa tulisi ottaa sisäisten kyvykkyyksien lisäksi huomioon tämänhetkinen näkemys, jonka asiakkaat kokevat. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan kokema ostopolku ja asiat, jotka johtavat ostopäätökseen. Näin haluttua asiakaskokemusta voidaan suunnitella pohjautuen asiakkaiden kokemuksiin asioihin eikä tarvitse jäädä olettamuksien varaan. Asiakkaiden kokemuksista olisi hyvä tehdä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksella voidaan varmistaa, että asiakaskokemusta voidaan lähteä parantamaan asiakkaiden todellisista tarpeista. Nykytila-analyysin yksi osa-alue on kilpailuympäristö, jossa tarkastellaan yrityksen toimialaa ja toimintaympäristöä. Toimialan kilpailijoiden seuranta on tärkeää, mutta voi olla hyvä tarkkailla myös muita toimijoita kuin suoria kilpailijoita. Tämä johtuu siitä, että digitalisoituminen on sidoksissa kaikkiin toimialoihin ja digitalisaation myötä uusia kilpailijoita ja toimijoita voi tulla toimialalle. (Gerdt & Eskelinen 2016, luku 1.)

## 2.2 Datan merkitys ja hallinnan haasteet yrityksissä

Myronin mukaan (2014) tänä päivänä yritykset ovat yhä enemmän riippuvaisia tiedosta ja sen keräämisestä kuin aiemmin. Keräämällä tietoa enemmän, yritys ei välttämättä tule viisaammaksi. Ymmärtämällä kerättyä tietoa, tullaan älykkäämmäksi. On monia hyviä syitä, jonka vuoksi yrityksen kannattaa kerätä tietoa. Kerätyn datan ymmärtäminen ei kuitenkaan ole helppoa. Tiedonkeruu yrityksessä voi auttaa ymmärtämään asiakkaita, heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Tiedon avulla saatu ymmärrys ja näkemys auttavat saamaan selkeämmän kuvan asiakaskokemuksesta sekä voi myös edesauttaa arvioimaan yrityksen kannattavuutta ja parantaa sitä. (Myron 2014.) Kuviossa 2 kerrotaan datan keruun polku asiakkaista.



Kuvio 2. Datan keruun polku asiakkaista (mukaillen Gerdt & Eskelinen 2018, 19).

Gerdtin & Eskelisen mukaan (2018, 29) parhaimman asiakaskokemuksen luomisen kannalta on tärkeää, että asiakastietoja päivitetään yrityksissä koko ajan. Yrityksellä tulee olla kyky jäsenellä, hallita, muodostaa sekä osata hyödyntää jo kerättyä dataa digitaalisen asiakaskokemuksen luomiseksi eri tarkoituksiin. Yrityksessä tiedon keruun sekä hyödyntämisen tulee olla tarkasti suunniteltua. Yrityksellä ei ole mahdollista hyödyntää uusia kehittyneitä teknologian osa-alueita, kuten tekoälyä, jos yrityksen strategiaan ei kuulu tietoon liittyvät tekijät eli datan keruu ja sen hallinnointi. (Gerdt & Eskelinen 2018, 20.)

Yrityksen datan hallinnointiin kuuluu muutakin kuin omiin järjestelmiin kerättävän datan käsittely. On oltava perillä tietoturva- ja yksityisyydensuojasäännöksistä sekä on varmistettava, että yrityksen tieto on integroitavissa kolmansien osapuolten antamaan dataan. Asiakastiedot ovat tulleet helpommin hallittaviksi ja enemmän läpinäkyviksi asiakkaille uuden tietosuoja-asetuksen, GDPR-asetuksen, myötä. Asetus on tullut voimaan vuoden 2018 toukokuussa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 20.)

Yleisessä tietosuoja-asetuksessa on täsmälliset ehdot yrityksille ja organisaatioille henkilötietojen hallinnoimisesta, säilytyksestä sekä keräämisestä. Kyseistä asetusta sovelletaan silloin, kun käsitellään EU:ssa henkilötietoja eurooppalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa sekä lisäksi silloin, kun EU:n ulkopuolisissa organisaatioissa käsitellään tietoja henkilöistä, jotka asuvat EU:n alueella. Henkilötietoja ovat ihmisestä hänen nimensä, osoitteensa, passin numero, tulot, kulttuurinen profiili, IP-osoite ja terveydenhuollolla hallussa oleva data. Yrityksissä on nimetty tietosuojavastaava, joka vastaa henkilötietojen käsittelystä. Tietosuojavastaavan tehtäviin kuuluu myös neuvoa henkilötietoihin liittyvissä asioissa ja tietosuoja-asioista tiedottaminen muulle yrityksen henkilöstölle. (Euroopan unioni 2021.)

### **2.3 CRM-järjestelmä ja asiakkuuksien hallinta**

Asiakkuuksien johtamiselle (Customer Relationships Management, CRM) ei ole yksiselitteistä käsitettä, sillä se voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Lyhenteenä CRM voidaan ajatella asiakastietokantana, asiakkuuksien hallintana, johtamistapana tai hallinnon työkaluna asiakastiedoissa tietokoneohjelmana. Asiakkuuksien johtaminen on kuitenkin suuri osa yrityksen johtamista. Keskeistä on suunnitelma koko yrityksen liiketoiminnan kannalta

kaikilla osa-alueilla, asettaa tavoitteita, valita strategia ja suunnitella asiakasmarkkinointi. (Bergström & Leppänen 2015.)

Asiakkuuksien hallinta on sitä, ettei asiakkaan polku pääty ostamiseen. Asiakassuhde jatkuu tästä ylläpidettävänä ja voidaan suunnitella erilaisia keinoja sen parantamiseksi. Asiakkuuksien hallinnassa ja asiakasrekisterissä täytyy tarkastella monia tekijöitä. Täytyy ottaa selvää, mitä tietoa yritys tarvitsee asiakkaista ja tarvitaanko eri asiakkaista eri tietoja. Huomioon täytyy ottaa myös kustannukset, eli paljonko tiettyjen tietojen saaminen maksaa, tietojen muotojen rekisteröinti sekä mihin tarkalleen tietoja aiotaan hyödyntää. Huomioitavaa on myös se, mihin tietoihin kullakin yrityksen työntekijällä on oikeus päästä käsiksi. (Bergström & Leppänen 2015.) Kuviossa 3 havainnollistetaan, mihin kokonaisuuteen asiakkuuksien johtaminen (CRM) on sidoksissa.



Kuvio 3. Liiketoiminnan johtaminen ja asiakkuuksien hallinta (mukaillen Bergström & Leppänen 2015).

Vaikka tietoa on saatavilla paljon, asiakasrekisteriin kannattaa tallentaa vain niitä tietoja, joilla on merkitystä yritykselle. Tietoja ei kannata säilyttää ajatuksella, että niitä joskus mahdollisesti tarvitsee, sillä tietojen ylläpitäminen ja päivittäminen ei ole ilmaista. Uusista tulevista asiakkaista on merkityksellistä saada oikeat yhteystiedot ja mahdollisesti muitakin demografisia tekijöitä tietoon. Kun asiakassuhde syvenee, voidaan asiakkaalta tiedustella yksityiskohtaisempia tietoja. Kohteliasta on kysyä asiakkaalta suoraan, voidaanko hänen tietojensa tallentaa järjestelmään.

Asiakassuhteissa ja tietojen tallentamisessa järjestelmään on hyvä muistaa, että potentiaalisista asiakkaista saa kirjata vain rajatut tiedot. Olemassa olevista asiakkaista, jotka ostavat palvelua tai tuotetta yritykseltä, saadaan rekisteröidä olennaiset tiedot asiakassuhteen kannalta. Suomessa kuluttajalla on oikeus saada seloste hänestä kerätyistä tiedoista. Yrityksellä on puolestaan oltava rekisteriseloste, josta tulee käydä ilmi, mitä tietoja

yritys kerää asiakkaistaan, mihin kerättyjä tietoja tullaan käyttämään ja millä tavalla asiakas pystyy saamaan tiedot itselleen tarkistettavaksi. (Bergström & Leppänen 2015.)

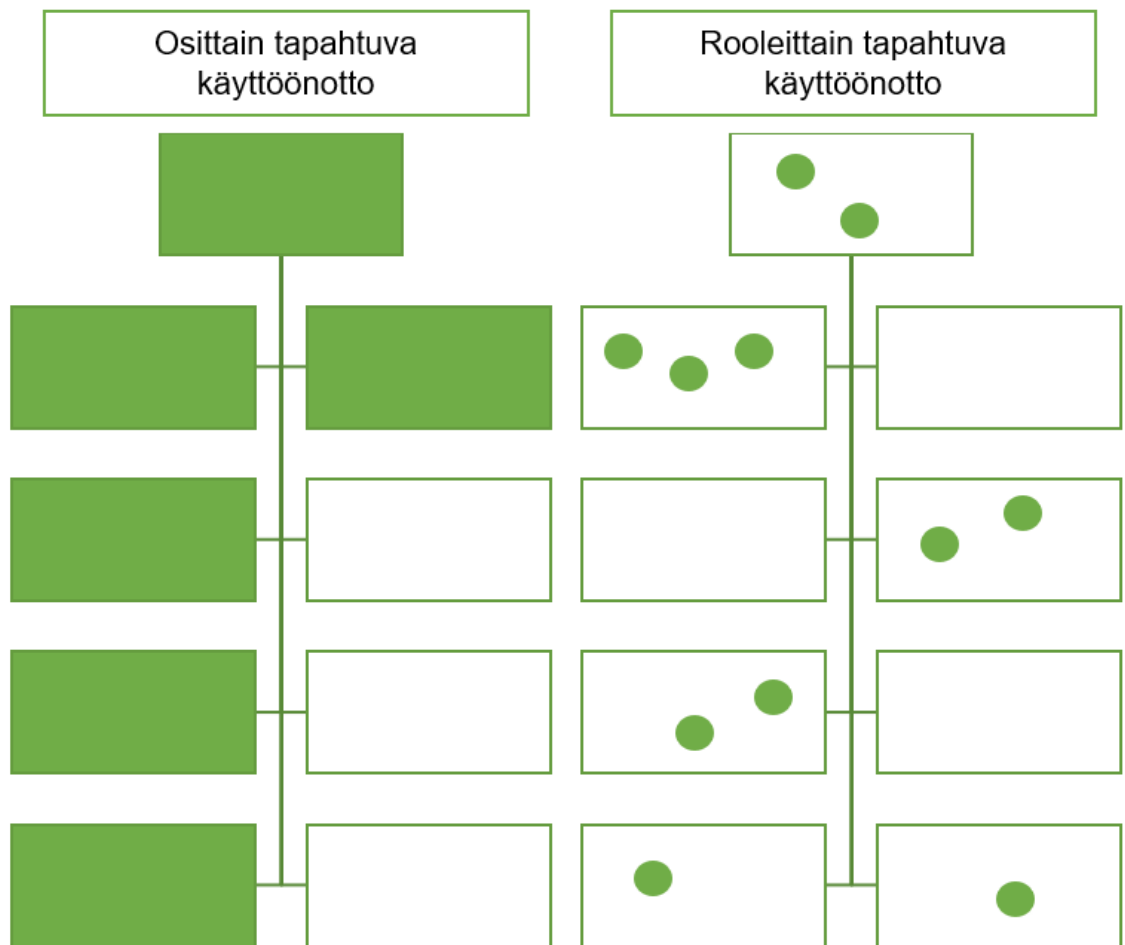
## **2.4 CRM-järjestelmän käyttöönotto**

Oksasen mukaan CRM-projektien käyttöönotot aloitetaan järjestäytymisestä, jolloin sovi-  
taan yksityiskohdista millä tavalla projekti toteutetaan käytännössä. Tavoitteet, jotka halu-  
taan saavuttaa yrityksessä ovat selkeät. Järjestelmän käyttöönotossa on yksityiskohtainen  
projektisuunnitelma, jota noudatetaan. On sovittava käytännön asioista järjestelmätoimit-  
tajan ja yrityksen välillä. Aikatauluttaminen, resursoinnit, yhteiset käytännöt sekä erilaiset  
tehtäväluettelot ovat osa projektisuunnitelmaa. (Oksanen 2011.)

CRM-järjestelmän käyttöönotossa on suotavaa, että järjestelmästä on demo-ohjelma, jo-  
hon järjestelmän tulevat käyttäjät koulutetaan ja tehdään tarvittavat määritykset. Käyttäjät  
koulutetaan käyttämään järjestelmää ja sen yritykselle räätälöityjä toiminnallisuuksia en-  
nen käyttöönottoa. Demo-ohjelman tarkoituksena on avata tuleville käyttäjille järjestelmän  
logiikkaa ja eri toimintoja. Jos koulutuksen järjestämiselle olisi jokin este, tulisi järjestel-  
mätoimittajan vähintään esitellä toiminnallisuuksia. Näiden avulla asiakasyritys voi mää-  
rittää mitä toiminnallisuuksia juuri he tarvitsevat ja se on tärkeä osa CRM-järjestelmän tek-  
nistä toteutusta. (Oksanen 2011.)

Oksasen mukaan terminä käyttöönotto tarkoittaa CRM-maailmassa kahta eri asiaa. Se voi  
tarkoittaa pelkkää järjestelmän käyttöönottovaihetta ja lisäksi se voi tarkoittaa koko käyt-  
töönottoprojektia, johon sisältyy niin järjestelmän määrittelyt, toteutukset ja koulutukset.  
Organisaatiossa tärkeässä osassa järjestelmän tuomisessa on sisäinen viestintä. Yrityk-  
sen työntekijöille tulee tiedottaa muutoksesta, mikä työssä tulee muuttumaan, miksi tulee  
muuttumaan ja mitä seurauksia muutoksella tulee olemaan. Olennaista on myös tuoda tie-  
toisuuteen, milloin ja miten käyttöönotto tullaan toteuttamaan. Viestiminen myös järjestel-  
män käytännön asioista on otettava huomioon. Tulevien käyttäjien tulee tietää, missä jär-  
jestelmä on, millä tavalla kirjautuminen tapahtuu, ohjeiden sijainti ja millä tavalla saa tarvit-  
taessa apua. Tavoitteena on saada yritykselle ja sen käyttäjäkunnalle tunne, että on saa-  
nut tarpeeksi tietoa käyttöönotosta ja positiivinen suhtautuminen uuteen järjestelmään.  
(Oksanen 2011.)

CRM-järjestelmän yleisimpiä käyttöönottomalleja on kaksi, jotka ovat organisaatiossa osittain tapahtuva käyttöönotto ja rooleittain tapahtuva käyttöönotto. Osittain tapahtuvassa käyttöönotossa yrityksessä edetään yksiköittäin ja osa kerrallaan. Yksiköittäin olevilla käyttäjillä on samanaikaiset koulutukset CRM-järjestelmään ja sen toimintatapoihin. Rooleittain olevassa käyttöönotossa käyttöönotto tapahtuu rooleittain tehtävänimikkeiden mukaisesti, vaikka työskentelisi eri yksiköissä. Vaiheittain tapahtuva käyttöönotto yrityksessä luo mahdollisuuksia kehittää järjestelmää ja sen toimintatapoja pitkin matkaa. (Oksanen 2011.) Kuviossa 4 on havainnollistettu vasemmalla puolella osittain tapahtuva käyttöönotto ja oikealla puolella rooleittain tapahtuva käyttöönotto.



Kuvio 4. Tavallisimmat CRM-järjestelmän käyttöönottomallit (mukaillen Oksanen 2011).

Järjestelmän käyttöönotossa on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt. CRM-järjestelmän pelisäännöillä etsitään käytölle vastauksia ”miksi”, ”miten” ja ”mihin” järjestelmää käytetään. Jotta käyttäjät voivat soveltaa oppimaansa koulutuksista ja kertynyttä osaamistaan, täytyy olla dokumentaatiota. Pelisääntöjen lisäksi tulee olla myös muuta materiaaleja saatavilla, jotka auttavat käyttäjiä järjestelmän käytössä. Kun koulutetaan uusia järjestelmän käyttäjiä, täytyy koulutukseen sisältyä paljon muutakin kuin esittely järjestelmästä. Koulutettavien tulee tehdä kouluttajan perässä toimintoja ja tätä täytyy tehdä useammin kuin kerran. Koulutuksien ajankohta tulee olla tarkkaan mietittyä. Koulutuksen tulisi olla lähellä käyttöönottohetkeä ja näin varmistaa oikea-aikaisuus. Tulevan käyttäjän olisi hyvä päästä käyttämään tuotannossa järjestelmää viimeistään viikon kuluessa koulutuksesta. Oksanen mukaan yrityksen sesonkiaikoina ei kannata kouluttaa tai jos on käynnissä yhteistoimintaneuvottelut, on ihmisillä keskittymiskyvyssä puutteita. Tällöin useimmiten työntekijä ei pysty oppimaan uusia asioita, kun taustalla on muita häiriötekijöitä. Koulutukset tulisi siis toteuttaa sellaisena ajankohtana, joka tukisi käytön aloittamista ja olisi osallistujille otollinen. (Oksanen 2011.)

## **2.5 Asiakasymmärrys järjestelmän avulla**

Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2015) asiakasymmärryksen lähtökohtana on asiakkuuksien hallinta ja johtaminen. Eri tietolähteistä kerätystä ja yhdistetyistä tiedoista voidaan rakentaa asiakasymmärrystä. Etenkin aktiivinen ja passiivinen asiakkaan kuunteleminen ovat tärkeitä tekijöitä asiakasymmärryksen luomiselle. Jos yrityksellä on kunnossa oleva oma tietojärjestelmä ja siellä olevat tiedot ovat päivitetty, saadaan merkittävää tietoa asiakasymmärryksen kannalta. Yrityksen asiakaspalvelua voidaan kehittää saadulla tiedolla ja näin myös tuottaa tarkoituksenmukaisempia asiakaskokemuksia. (Bergström & Leppänen 2015.)

Asiakkaan ostokäyttäytymistä pystytään seuraamaan järjestelmän avulla, mikäli ostot voidaan rekisteröidä. Asiakkuuksien ryhmittelyyn ja analysointiin asiakkaiden ostoista voidaan kerätä tietoja ostetuista tuotteista, rahamäärästä, osto ajankohdasta, ostopaikasta sekä ostotiheydestä. Näitä tietoja voidaan käyttää myös yrityksen mainontaan, myyntityöhön sekä yrityksen asiakassuhteiden ylläpitoon. Tietoja voidaan jalostaa ja niiden avulla yritys voi kehittää tarjoamaansa sekä palveluitaan. Asiakkuuksienhallintajärjestelmään re-

kisteröidään tietoa myös asiakasviestinnästä. Järjestelmään voidaan kirjata asiakkaan antamat palautteet ja tieto siitä, missä viestintäkanavassa palaute on annettu. Kirjauksia voidaan tehdä yleisesti asiakkaiden viestintäkanavien valinnoista yhteydenpitoon, mainonnasta ja muista asiakkaiden yhteydenotoista. Näiden tietojen avulla yritys voi valita oikealle asiakkaalle oikean viestintätavan ja -kanavan ja jälleen kehittää asiakassuhdetta pidemmälle. (Bergström & Leppänen 2015.)

## **2.6 Työntekijäkokemus teknologisessa ympäristössä**

Morganin (2017) mukaan on tapahtunut murros siihen, että nykyään yritykset haluavat työntekijöidensä viihtyvän työpaikassaan aidosti. Ennen on ajateltu niin, että työntekijöiden tulee työskennellä yritykselle ja on ollut vain oletuksia siitä, mitä työpaikalta halutaan. Nykyään työntekijäkokemukseen liittyy sekä työntekijän että työnantajan näkökulmat. Työntekijäkokemus muodostuu molemmista näistä ja molempien toiveista, tarpeista, odotuksista ja niiden kohtaamisesta. Yrityksessä on yksi tekijä monen muun asian lisäksi, joka vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Tämä tekijä on teknologien ympäristö. (Morgan 2017.)

Teknologisessa ympäristössä työntekijäkokemukseen sisältyy niin käyttöliittymien toiminnallisuudet kuin ulkonäkökin eri ohjelmistoissa. Työtehtävissä kaikki mikä liittyy edes jollain tavalla teknologiaan, vaikuttaa työntekijäkokemukseen työpaikassa. Teknologia voi myös edesauttaa työntekijäkokemusta ja vie sitä eteenpäin kokemukseen modernimasta työpaikasta. Työntekijöille tulisi luoda sellaiset työkalut käyttöön, jotka ovat teknologisessa ympäristössä helppokäyttöisiä, hyvin suunniteltuja, arvokkaita yritykselle ja niitä voisi kuvitella käyttävänsä myös vapaa-ajalla. Tietojärjestelmien tulisi olla siis todella sujuvia ja käyttäjäystävällisiä. (Morgan 2017.)

Withee & Reed (2018) tuovat esille CRM-järjestelmä Microsoft 365 työkalusta esille hyötyjä, jotka ovat yhteydessä työntekijäkokemukseen. Kyseistä järjestelmää on pyritty kehittämään mahdollisimman paljon käyttäjäkokemuksien perusteella. Tavoitteena on ollut tehdä järjestelmästä käyttäjille mahdollisimman yksinkertainen ja helposti käytettävä. Yksinkertaisuus järjestelmässä luo lisää tuottavuutta työhön, sillä helppokäyttöisyys järjestelmässä vapauttaa aikaa keskittyä vain olennaiseen eli työn tekoon. (Withee & Reed 2018.)

## 2.7 Henkilöstöpalveluala

Leiposen mukaan (8.11.2016) henkilöstöpalveluyrityksissä hyvin harva tehtävä ja toiminto tulee toimimaan tulevaisuudessa ilman digitaalista järjestelmää. Nämä tehtävät ovat sellaisia, joissa vaaditaan kahden tai useamman ihmisen välistä suoraa kommunikaatiota tai heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. Näitä toimintoja voivat olla esimerkiksi esihenkilön valmennus ja kannustus omalle tiimilleen. Suoraa kommunikaatiota ja ihmisten välistä vuorovaikutusta tarvitaan myös silloin kun kehitetään ja suunnitellaan yrityksen tulevia palveluita tai tuotteita. Kuitenkin mikä täytyy ottaa huomioon, kaikki muut toiminnot tulevat olemaan digitaalisia henkilöstöpalveluyrityksissä. Kilpailu on kovaa, kun kaikki yritykset kehittävät digitaalisia toimintojaan. Leiponen tuo esille tekstissään myös, että Suomessa henkilöstöpalvelualalle tulee nousemaan jokin johtava teknologia-alusta tai jopa useampia sellaisia.

Henkilöstöpalveluyritysten liiton HPL mukaan (2021) henkilöstöpalveluyritykset ovat huomattava osa Suomen työmarkkinoita. Henkilöstöpalvelu ala on kasvanut tärkeäksi osaksi elinkeinoelämää Suomessa. 150 000 työntekijää työskentelee Suomessa henkilöstöpalveluyrityksen kautta vuosittain ja näin saattaa yhteen työn ja työntekijän. Henkilöstöpalveluala on nostamassa työllisyysastetta Suomessa. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2021.)

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat monia henkilöstöpalveluita asiakkailleen. Palveluita ovat muun muassa henkilöstövuokraus, rekrytoiminen kansallisesti tai kansainvälisesti, alihankinta, ulkoistaminen ja työntekijöiden suorahaku (headhunting). Yritykset tarjoavat myös soveltuvuus- ja henkilöarviointeja sekä tarjoavat tarkoituksenmukaista koulutusta ja valmennusta. Palvelutarjoamana yrityksellä voi olla myös uudelleensijoittumisvalmennukset, työllisyyspalvelut tai ammatillinen kuntoutus tai työkykypalvelut. Asiakkaina voivat toimia sekä julkiselta sektorilta että yksityiseltä puolelta yritykset eri toimialoilta. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2021.)

Henkilöstöpalveluyritykset ovat asiantuntijoita rekrytoinnissa ja yleisesti työmarkkinoilla. Henkilöstöpalveluyritysten asiakasyritykset voivat keskittyä enemmän omaan ydinliiketoimintaansa ja -osaamiseen käyttämällä tarjolla olevia palveluita. Ketterä muuntautuminen markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, työmarkkinoiden ajan tasalla oleva tuntemus myös

työnhakukanavissa ovat henkilöstöpalveluyritysten valtteja. Vahvuuksia yrityksillä on myös ylläpidettävät laajamittaiset rekisterit työntekijöitä sekä työnantajista. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2021.)

Melkein kaikilla toimialoilla työllistetään henkilöstöpalveluyrityksen kautta työntekijöitä tai on jollain tapaa mukana toimimassa. Henkilöstöpalveluyritykset ovat luomassa ja antamassa työntekijöille arvokasta työkokemusta, osaamisen kerryttämistä ja uramahdollisuuksia. Työntekijät, jotka työskentelevät henkilöstöpalveluyrityksen kautta, työskentelevät konkreettisesti asiakasyrityksissä. Työntekijän palkan maksaa henkilöstöpalveluyritys ja se on palkan maksun lisäksi vastuussa myös muista työnantajavelvoitteista. Henkilöstöpalveluyritysten liiton HPL mukaan noin puolet rekisteröidyistä henkilöstöpalveluyrityksistä toimii aktiivisesti työmarkkinoilla tuhannesta yrityksestä Suomessa. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2021.)

### **3 Tutkimus CRM-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksista asiakastyöhön henkilöstöpalveluyrityksessä**

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja ja tuodaan esille tutkimuksen tavoite. Osiossa kerrotaan myös mikä tutkimusmenetelmä valittiin tutkimukselle ja miksi. Tämän jälkeen kerrotaan aineistonkeruumenetelmä ja millä tavalla tutkimus toteutettiin. Viimeisenä kerrotaan vielä, millä tavalla tutkimustulokset on analysoitu.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Henkilöstöpalveluyritys X. Yrityksen toiminta ja liikevaihto on kasvanut viime vuosien aikana, jonka vuoksi myös tietojärjestelmiä ja asiakkuuksien hallintaa on tärkeää kehittää. Toimeksiantaja on keskisuuri yritys ja toimii monilla eri toimialoilla. Datan määrä on kasvanut yrityksessä ja on tullut tarve kerätä asiakkuuksien ja vuokratyöntekijöiden tiedot samaan paikkaan eli CRM-järjestelmään. Digitalisaation myötä yritykset siirtyvät hyödyntämään yhä enemmän teknologiaa ja eri tietojärjestelmiä, minkä vuoksi on tärkeää tarkastella, millä tavalla järjestelmien käyttöönotto koetaan henkilöstössä ja miten käyttöönottoa voitaisiin kehittää. Tavoitteena on saada tuloksia, joita voidaan hyödyntää tulevien järjestelmien käyttöönotoissa. Tavoitteena oli myös selvittää järjestelmän käyttöönotosta seuranneita vaikutuksia asiakastyöhön työntekijöiden kokemusten mukaan.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Opinnäytetyö on toteutettu määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä se antaa kuvan tutkimuksen muuttujien suhteista ja eroista. Tietoa ja tuloksia tarkastellaan numeerisesti määrällisessä tutkimuksessa. Tulokset ovat siis numeerisia ja niiden avulla voidaan esittää laadullinen aineisto numeroiden avulla. (Vilkkä 2007, 14.)

Tutkimus on toteutettu määrällisenä tutkimuksena, sillä siinä on hyödynnetty monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. (Vilkkä 2007, 14.) Tutkimusta ei toteutettu kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, vaikka otanta on vain kahdeksan henkilöä. Toimeksiantajalla oli toiveena, että tutkimus veisi ajallisesti mahdollisimman vähän aikaa tutkittavilta. Tästä syystä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän sijaan valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa voidaan vahvistaa kvantitatiivista osiota laadullisilla avoimilla kysymyk-

sillä. Toimeksiantajaorganisaatiossa haluttiin olla tasapuolisia tutkittaville ja antaa mahdollisuus kaikille osallistua tutkimukseen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen täyttämisen oli sekä ajallisesti että kustannuksellisesti tehokasta yrityksen toiveiden mukaisesti. Vastajat pystyivät myös itse valitsemaan sopivan ajankohdan kyselylomakkeen täyttämiseksi, jolloin sen pystyi ajoittamaan itselleen miellyttäväksi ja rauhalliseksi ajankohdaksi.

Kuten muillakin tutkimuksilla, on määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella jokin tarkoitus. Tarkoitus voi olla selittävä, kuvaileva, kartoittava, vertaileva tai ennustava ja se on ihmistä koskeva asia tai ilmiö liittyen luontoon. (Vilkkä 2007, 20). Kananen mukaan (2011, 20 - 21) kvantitatiivista tutkimusta voidaan verrata prosessina junaan, joka menee eteenpäin vaihe vaiheelta. Tutkimusongelma toimii lähtökohtana määrälliselle tutkimukselle ja siihen pyritään löytämään ratkaisu. Ongelmaa ratkaistaan tiedon avulla, jota kerätään. Se, miten tieto kerätään ja millä tavalla, täytyy määritellä. Erilaiset tiedonkeruumenetelmät vaikuttavat tiedon keruuseen ja kysymyksien asetteluihin. Jokainen päätös tutkimusta tehdessä vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2011, 20 – 21.) Tämä tutkimus toteutettiin ottamalla koko perusjoukko mukaan tutkimukseen eli opinnäytetyö toteutettiin kokonaistutkimuksena (Vilkkä 2015).

### **3.2 Aineiston keruumenetelmä ja tutkimuksen toteutus**

Kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa yleisin käytetty tutkimusmenetelmä, jolla kerätään aineistoa. Vakioidussa kyselylomakkeessa kysytään kaikilta vastaajilta samat asiat samalla tavalla. Tutkimuksessa, joka toteutetaan kyselylomakkeella, tutkimukseen osallistuja lukee kirjallisessa muodossa olevat kysymykset itse ja vastaa itsenäisesti niihin kirjallisesti. Kyselylomakkeen hyöty on se, että vastaaja jää tuntemattomaksi ja näin anonyymiteetti säilyy. Riskinä kyselylomakkeissa saattaa olla pieneksi jäänyt vastausprosentti. (Vilkkä 2015.)

Tämän opinnäytetyön aineiston keruumenetelmänä toimi kyselylomake. Opinnäytetyön kokonaistutkimuksessa oli kahdeksan henkilöä ja kyselylomakkeeseen vastasi seitsemän henkilöä eli vastausprosentti oli 87,5 %. Kyselylomakkeessa kysyttiin avoimia kysymyksiä, eli kyselylomakkeessa hyödynnettiin myös kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Jokaiseen avoimeen kysymykseen oli kirjoitettava jotain, jotta pääsi kyselylomakkeeseen eteenpäin.

Kyselylomakkeen kysymykset tulee olla perusteluja nojaten tavoitteisiin ja viitekehykseen. Lomakkeessa ei kysytä asioita, joita vain halutaan kysyä, vaan kysymys tulee olla perusteltu. Tutkimuksen tavoitteet ja teoreettinen viitekehys toimivat pohjana kyselylomakkeelle ja sen muuttujien valintaan. (Vilka 2015.) Opinnäytetyön kyselylomakkeen teoreettisena viitekehyksenä toimi asiakkuuksien hallinnan kehittäminen, työntekijäkokemus järjestelmän käyttöönottossa sekä asiakasymmärrys järjestelmän avulla.

Tutkimuksen kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla matriisiasteikolla. Kyselylomakkeen ulkonäkö tehtiin toimeksiantajayrityksen teemavärien mukaisesti, jotta kyselylomakkeen ulkonäkö olisi miellyttävä vastaajille ja mielikuva yrityksestä säilyisi koko vastausajan. Kyselylomakkeen kysymykset mietittiin tarkkaan ja muokattiin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Kyselylomakkeen toimivuutta testattiin testivastaajalla. Kyselylomake rakentui kolmesta osiosta.

Osiot muodostuivat omista asiakokonaisuuksistaan. Ensimmäinen osio käsitteli kokemuksia CRM-järjestelmän perehdytyksestä ja annetusta tuesta. Osiossa on kymmenen monivalintakysymystä. Kaikki kyselylomakkeen monivalintakysymykset ovat matriisikysymyksiä, joissa vastausskaala on 5-portainen Likertin asteikko. Monivalintakysymysten lisäksi oli kaksi avointa kysymystä, joissa kysyttiin mitkä asiat koetaan perehdytyksessä olleen onnistuneita ja mikä ei ollut onnistunutta. Toinen osio koski CRM-järjestelmää ja asiakaspalvelua. Vastaajat ohjeistettiin vastaamaan sen mukaan, miten itse kokee asiakkaan kokeneen asiat. Monivalintakysymyksiä oli neljä ja avoimia kysymyksiä oli tässäkin osiossa kaksi. Avoimissa kysymyksissä selvitettiin, mitkä asiat ovat henkilöstön kokeman mukaan auttaneet luomaan parempaa asiakaskokemusta järjestelmän avulla ja mitkä asiat eivät. Kolmas osio käsitteli kokemuksia CRM-järjestelmän käytöstä osana työtehtäviä. Osiossa oli yhdeksän monivalintakysymystä ja avoimissa kysymyksissä tutkittiin, mitä hyötyä järjestelmästä on ollut työtehtävissä ja mitkä tekijät järjestelmässä ovat luoneet haasteita työtehtäviin.

Jokainen monivalintakysymys toteutettiin strukturoidusti Likertin asteikkoa käyttäen. Kyselylomakkeen monivalintakysymykset olivat asteikolla 1 – 5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä). Strukturoidut kysymykset voivat olla joko asteikko- tai vaihtoehtokysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat aina valmiiksi tehty vastaajille.

Koska kysymysvaihtoehdot ovat alun perinkin numerokoodattuja, vastausten analysointi ja käsittely on vaivatonta tutkijalle. (Kananen 2011, 31.)

Mcleverin & Carminesin mukaan (1981, 23) Likertin asteikko on kaikista skaalausmalleista intuitiivisin. Likertin asteikossa on suunnilleen yhtä monta myönteistä ja kielteistä vaihtoehtoa. Tutkimusjoukolla on annettu kysymyksissä tai väitteissä suoraan aiheita, joihin he vastaavat. Tyypillisin tapa käyttää Likertin asteikkoa on viiden vastauksen asteikko. Useimmiten kysymykset ja niiden vastaukset on aseteltu niin, että myönteisimmällä vastauksella on korkein numero tai annetut pisteet ja päinvastoin. Kaikilla summatoimisilla asteikoilla on yhteneväisyyksiä Likertin peruslogiikkaan, vaikka asteikot olisivatkin erilaisia. (Mclever & Carmines 1981, 23.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstön kokemuksia, joita kuvataan numeerisesti Likertin asteikkoa käyttäen.

Kyselyn toteutukseen kuuluu aina saatekirje ja sen mukana kyselylomake. Saatekirjeen avulla pyritään motivoimaan tutkittavaa henkilöä vastaamaan kyselyyn. Tutkimuksen merkityksellisyys ja luotettavuus tutkimukseen osallistumisessa on tärkeää tuoda esille saatekirjeessä. (Kananen 2011, 46) Kyselylomake lähetettiin tutkimusryhmälle sähköpostitse saatekirjeen kanssa ja viestissä oli linkki kyselylomakkeeseen. Ensimmäinen saatekirje lähetettiin 15.12.2020, toinen saatekirje 22.12.2020 ja viimeinen saatekirje 30.12.2020. Saatekirjeet löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

### **3.3 Tutkimustulosten analyysi**

Tutkimusaineisto muokattiin käsiteltävään muotoon Webropolissa ja siirrettiin sieltä Exceliin käsiteltäväksi. Tutkimuksessa ei ollut taustakysymyksiä, sillä taustatietona toimi samassa yksikössä työskentely ja tarkempi taustatieto ei ollut merkittävää tutkimuksen kannalta ja näin varmistettiin myös osallistujien anonymiteetti. Koska kyselylomakkeessa ei ollut taustakysymyksiä, tutkimuksessa ei ole käytetty riippuvuusanalyysijä, kuten ristiintaulukointia. Jokaisesta väittämästä muodostettiin tutkittavien vastauksista keskiarvot ja taulukot, joista näkyy määrinä ja prosentteina vastausten määrät sekä mediaanit.

Tutkimustulosten avoimista kysymyksistä analysoitiin yhteneväiset teemat ja asiat, joita vastaajat toivat esille sekä strukturoiduissa kysymyksissä että avoimissa vastauksissa.

Koska kyselylomakkeeseen vastasi seitsemän henkilöä, jokaisen näkemys avoimissa vastauksissa tuotiin esille. Avoimet kysymykset olivat rajattuja niin, että ne keskittyivät aina tietyn osion aiheeseen ja kysyttiin, mitkä tekijät vastaaja kokee onnistuneiksi tai epäonnistuneiksi.

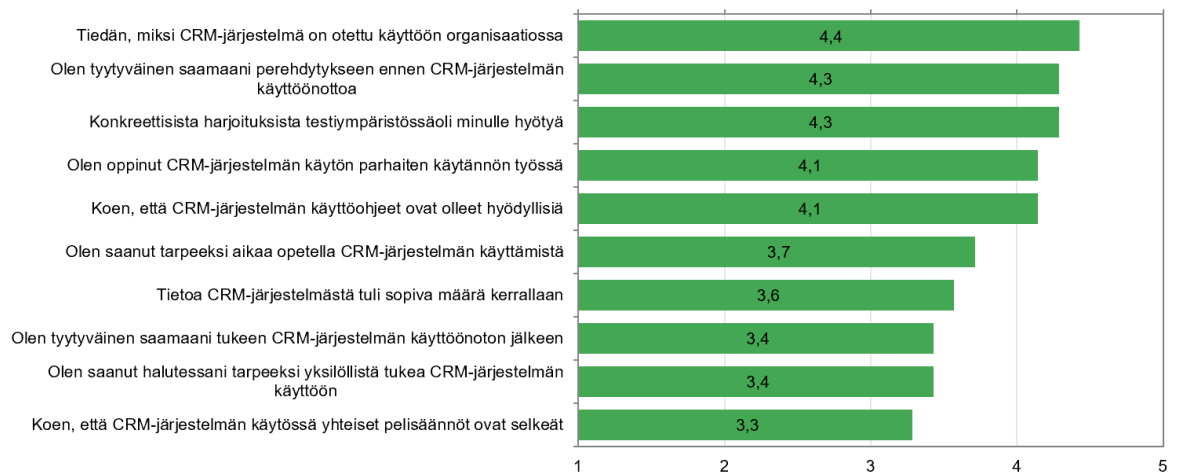
Kanasen mukaan (2011, 30- 31) avoimet kysymykset tulee miettiä tarkkaan, sillä kysymyksien asettelu ja rajaus on tärkeää tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Avoimet kysymykset voivat olla joko rajattuja tai vastaavasti kokonaan avoimia. Jos avoin kysymys rajataan heikosti, voi syntyä vastauksia, joista ei ole tutkimuksen kannalta arvoa. Rajamattomia kysymyksiä käytetään tilanteissa, jolloin halutaan tuottaa ideoita tai ajatuksia. Avoimet kysymykset voivat olla myös yleisluntuoisia, jolloin ei ole tarkoitus selvittää mitään erityistä tutkimuksen kannalta. Avointen kysymysten tarkoitus on tuottaa sellaista tietoa, jota vastaavasti strukturoiduista kysymyksistä ei ole mahdollista saada. (Kananen 2011, 30-31.) Tässä opinnäytetyön kyselylomakkeessa ei ollut täysin avoimia kysymyksiä.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimustuloksia, jotka ovat muodostettu kyselylomakkeen vastauksista. Kyselylomake koostuu kolmesta osiosta, joissa on omat teemat. Jokaisessa osiossa on monivalintakysymyksiä sekä kaksi avointa kysymystä. Monivalintojen keskiarvot on järjestetty suurimmasta keskiarvosta pienimpään. Monivalintakysymyksissä on ollut Webropolissa tehty matriisiasteikko 1 - 5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä ) Likertin asteikon mukaisesti. Jokainen avoin vastaus on tuotu esille ja avoimista vastauksista korostetaan merkittävimpiä esille nousseita asioita. Avoimien kysymysten vastauksista kuvaavimmat sitaatit on esitetty vihreissä puhekuplissa. Kyselylomakkeen otsikkona toimi ”Henkilökunnan kokemuksia CRM-järjestelmän käyttöönotosta asiakkaiden asiakaspalvelussa”. Kyselylomakkeen vastaajat olivat toimeksiantajayrityksen työntekijöitä joiden nimikkeinä oli joko konsultti, koordinaattori tai assistentti. Vastaajista käytetään tutkimustuloksissa kirjainkoodeja A – G.

### 4.1 CRM-järjestelmän perehdytys ja annettu tuki

Ensimmäinen osio muodostui väitteistä liittyen CRM-järjestelmän perehdytykseen ja annettuun tukeen. Kuviossa 5 on järjestyksessä keskiarvot kysymykseen: ”Vastaa seuraaviin väittämiin CRM-järjestelmän perehdytykseen ja annettuun tukeen liittyen”.



Kuvio 5. Ensimmäisen monivalintakysymyksen keskiarvot suurimmasta pienimpään

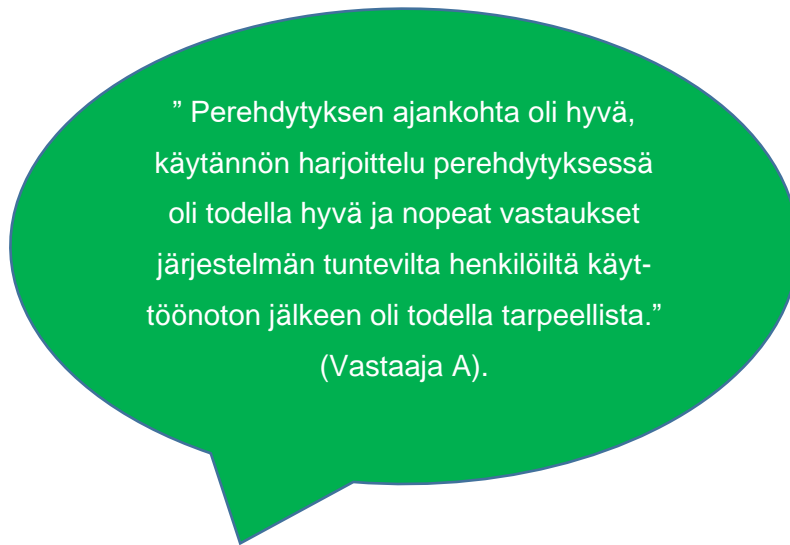
Korkein keskiarvo annettiin väittämästä ”Tiedän, miksi CRM-järjestelmä on otettu käyttöön organisaatiossa”. Toiseksi ja kolmanneksi korkeimmat keskiarvot annettiin väittämistä ”Olen oppinut CRM-järjestelmän käytön parhaiten käytännön työssä” ja ”Olen saanut halutessani tarpeeksi yksilöllistä tukea CRM-järjestelmän käyttöön”.

Alhaisin keskiarvo annettiin väittämästä ”Olen saanut tarpeeksi aikaa opetella CRM-järjestelmän käyttämistä”. Toiseksi ja kolmanneksi alhaisimmat keskiarvot muodostuivat väittämistä ”Tietoa järjestelmästä tuli sopiva määrä kerrallaan” ja ”Koen, että CRM-järjestelmän käytössä yhteiset pelisäännöt ovat selkeät”. Taulukossa 2 kyselylomakkeen ensimmäisten monivalintokysymyksiä vastauksien hajonta, keskiarvo ja mediaanit.

Taulukko 2. Vastausten hajonta ensimmäisissä monivalinnoissa numeerisesti ja prosentteina sekä vastausten mediaanit

|  | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|--|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| Tiedän, miksi CRM-järjestelmä on otettu käyttöön organisaatiossa               | 0<br>0%           | 1<br>14.28%           | 0<br>0%                  | 1<br>14.29%             | 5<br>71.43%         | 7        | 4.43      | 5        |
| Olen tyytyväinen saamaani perehdytykseen ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa  | 0<br>0%           | 2<br>28.57%           | 0<br>0%                  | 3<br>42.86%             | 2<br>28.57%         | 7        | 3.71      | 4        |
| Konkreettisia harjoituksista testiympäristössä oli minulle hyötyä              | 1<br>14.29%       | 0<br>0%               | 0<br>0%                  | 2<br>28.57%             | 4<br>57.14%         | 7        | 4.29      | 5        |
| Olen oppinut CRM-järjestelmän käytön parhaiten käytännön työssä                | 0<br>0%           | 0<br>0%               | 1<br>14.28%              | 3<br>42.86%             | 3<br>42.86%         | 7        | 3.57      | 4        |
| Koen, että CRM-järjestelmän käyttöohjeet ovat olleet hyödyllisiä               | 0<br>0%           | 1<br>14.28%           | 1<br>14.29%              | 5<br>71.43%             | 0<br>0%             | 7        | 3.29      | 4        |
| Olen saanut tarpeeksi aikaa opetella CRM-järjestelmän käyttämistä              | 1<br>14.29%       | 2<br>28.57%           | 0<br>0%                  | 2<br>28.57%             | 2<br>28.57%         | 7        | 3.43      | 4        |
| Tietoa CRM-järjestelmästä tuli sopiva määrä kerrallaan                         | 1<br>14.28%       | 2<br>28.57%           | 0<br>0%                  | 1<br>14.29%             | 3<br>42.86%         | 7        | 4.14      | 5        |
| Olen tyytyväinen saamaani tukeen CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen         | 0<br>0%           | 1<br>14.28%           | 1<br>14.29%              | 1<br>14.29%             | 4<br>57.14%         | 7        | 4.29      | 5        |
| Olen saanut halutessani tarpeeksi yksilöllistä tukea CRM-järjestelmän käyttöön | 0<br>0%           | 1<br>14.28%           | 1<br>14.29%              | 0<br>0%                 | 5<br>71.43%         | 7        | 3.43      | 4        |
| Koen, että CRM-järjestelmän käytössä yhteiset pelisäännöt ovat selkeät         | 0<br>0%           | 2<br>28.57%           | 1<br>14.28%              | 3<br>42.86%             | 1<br>14.29%         | 7        | 3.43      | 4        |

CRM-järjestelmän käyttöönottoon ja perehdytykseen liittyen kysyttiin avoimina kysymyksinä, mitkä asiat järjestelmän perehdytyksessä onnistuivat. Kuviossa 6 havainnollistettu puhekuplaan vastaajan A vastaus avoimeen kysymykseen.



Kuvio 6. Vastaajan A avoin vastaus järjestelmän perehdytyksen onnistuvuuteen

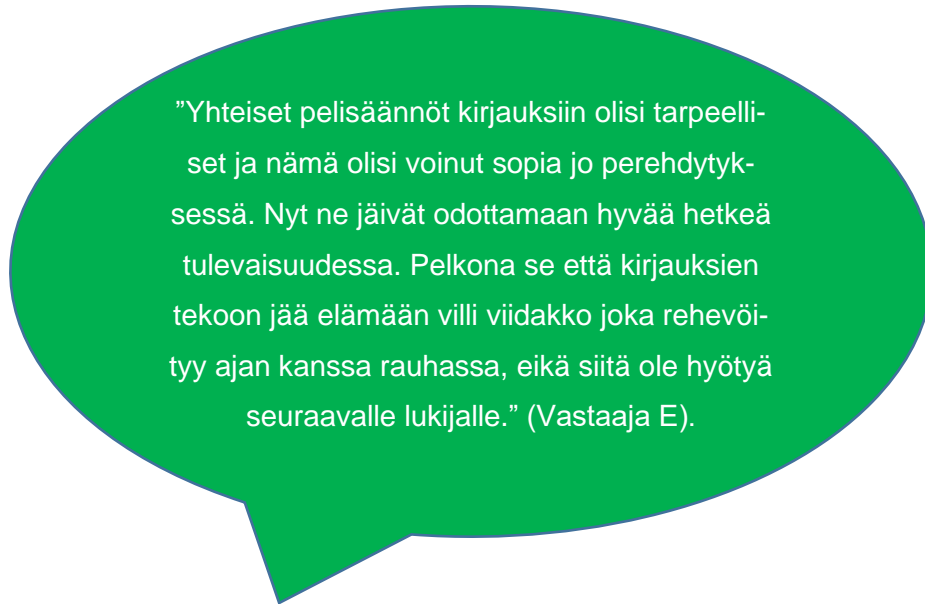
Vastaajat D ja F tuovat vastauksissaan esille sen, että perehdytyksessä onnistunutta oli käydä järjestelmää läpi yhdessä muiden kanssa sekä se, että perehdytys käytiin läpi samanaikaisesti niille, joille järjestelmä tuli samaan aikaan käyttöön.

Vastaaja B kertoo, että lähes kaikki onnistui järjestelmän käyttöönotossa. Vastaaja tuo myös esille sen, että perehdytyksessä käytiin hyvin läpi uutta järjestelmää ja sen toimivuutta. Vastaa nostaa vastauksessaan myös sen esille, että testiympäristössä harjoittelu oli hyödyllistä.

Vastaajat E ja G tuovat esille, että apua ja vastauksia järjestelmän käyttöön sai kysymällä ja tarvittaessa niihin palattiin vielä koulutuksen jälkeenkin. Vastaajan E mukaan onnistunutta oli myös se, että perehdytys oli järjestelmällistä ja ohjeita oli tehty valmiiksi. Vastaajan G mukaan perehdytys järjestelmään oli asianmukainen.

Vastaajan C kommentti järjestelmän perehdytyksen onnistumiseen: "Koulutuksiin oli varattu riittävästi aikaa eikä oletettu, että osattaisiin heti kaikkea."

Toisena avoimena kysymyksenä selvitettiin CRM-järjestelmän perehdytykseen ja annettuun tukeen liittyen, olisiko toivottu jotakin asioita lisää järjestelmän perehdytyksessä ja millaisia asioita. Kuviossa 7 havainnollistettu puheakuplaan vastaajan E vastaus avoimeen kysymykseen.



Kuvio 7. Vastaajan E vastaus siihen, mitä olisi kaivannut enemmän perehdytyksessä

Vastaajat B ja C eivät jääneet kaipaamaan perehdytykseen asioita lisää. B mainitsee vastauksessaan myös, että järjestelmä oli kaikille käyttäjille uusi ja sen käyttö on tullut tutummaksi käytännön työssä.

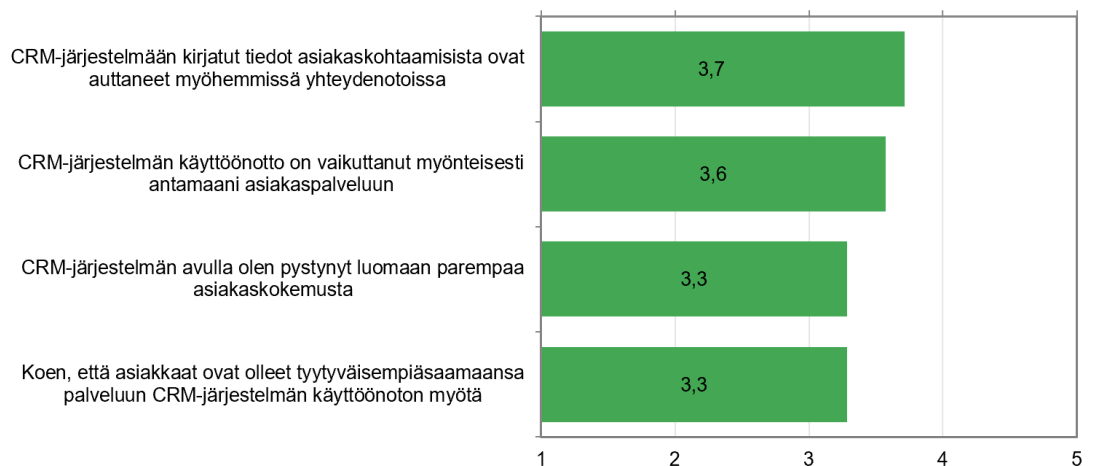
Vastaajat G ja F kertovat järjestelmän käyttöönoton ajankohdan olleen huono. Vastaaja G koki ajankohdan itselleen henkilökohtaisesta syystä huonoksi ja näin ollen ei kommentoinut asiaa sen enempää. Vastaaja F koki myös käyttöönoton ajan huonoksi. Vastaajan F mukaan yrityksessä oli liian kiireistä aikaa järjestelmän käyttöönoton aikana yrityksessä samaan aikaan tapahtuneiden muutoksien vuoksi. Vastaaja koki hankalaksi ehtiä tekemään tarvittavia asioita ajallaan muutoksien vuoksi ja normaalien työtehtävien lisäksi tuli uusi järjestelmä opeteltavaksi. Hän koki, että sekä normaalit työtehtävät että uuden järjestelmän opettelu kärsivät tilanteessa.

Vastaaja A toteaa vastauksessaan seuraavasti: ”Perehdytyksen jälkeen nopea kertaus tärkeimmistä toiminnoista päivää ennen käyttöönottoa olisi sujuvoittanut käyttöönottoa entisestään.”

Vastaaja D toteaa vastauksessaan seuraavasti: ”Ennen käyttöönottoa, testiympäristöä olisi pitänyt käyttää enemmän. Paljon korjattavaa ja virheitä, koska ei olla osattu käyttää tai oikeita ns. kanavia kirjata ei ole ollut.”

## 4.2 CRM-järjestelmä ja asiakaspalvelu

Tässä osiossa tarkastellaan kyselylomakkeen toisen osion vastauksia. Osiossa vastaajien tuli vastata väittämiin liittyen CRM-järjestelmään ja asiakaspalveluun. Vastaajia ohjattiin vastaamaan sen mukaan, miten itse luulee asiakkaan kokeneen asiat. Myös toisessa teemassa ensin oli väitteitä, joihin vastattiin monivalinnoilla ja tämän jälkeen oli kaksi avointa kysymystä. Monivalintojen vastaukset on järjestetty sen mukaan, missä oli korkein keskiarvo. Kuviossa 8 havainnollistettu toisen osion monivalintakysymyksen vastausten keskiarvot.



Kuvio 8. Toisen monivalintakysymyksen keskiarvot

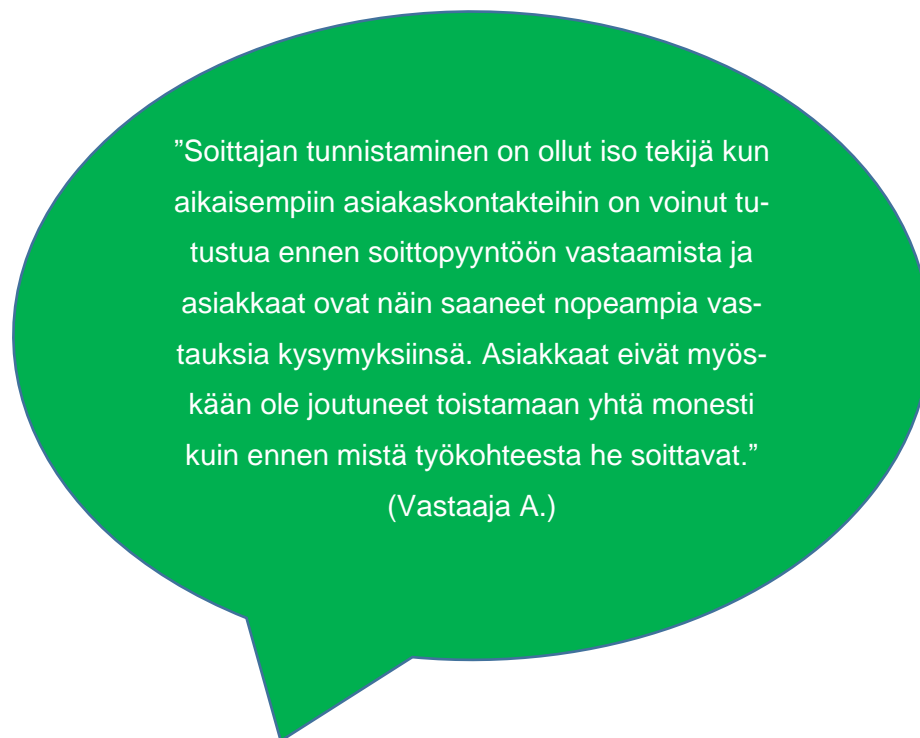
Korkein keskiarvo annettiin väitteestä ”CRM-järjestelmään kirjatut tiedot asiakaskohtaamisista ovat auttaneet myöhemmissä yhteydenotoissa”. Toiseksi korkein keskiarvo annettiin väittämästä ”CRM-järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut myönteisesti antamaan asiakaspalveluun”, joka on lähempänä jokseenkin samaa mieltä kuin ei samaa eikä eri mieltä. Alhaisin keskiarvo annettiin väittämistä ”CRM-järjestelmän avulla olen pystynyt luomaan

parempaa asiakaskokemusta” sekä ”koen, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisempiä saamaansa palveluun CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä.” Taulukossa 3 kyselylomakkeen toisien monivalintojen vastauksien hajonta, keskiarvo ja mediaanit.

Taulukko 3. Vastausten hajonta toisissa monivalinnoissa numeerisesti, prosentteina ja vastauksien mediaanit

|  | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|--|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| CRM-järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut myönteisesti antamaani asiakaspalveluun                   | 0                 | 1                     | 2                        | 3                       | 1                   | 7        | 3.57      | 4        |
| CRM-järjestelmään kirjatut tiedot asiakaskohtaamisista ovat auttaneet myöhemmissä yhteydenotoissa      | 0                 | 1                     | 2                        | 2                       | 2                   | 7        | 3.29      | 3        |
| CRM-järjestelmän avulla olen pystynyt luomaan parempaa asiakaskokemusta                                | 0                 | 2                     | 2                        | 2                       | 1                   | 7        | 3.29      | 3        |
| Koen, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisempiäsaamaansa palveluun CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä | 0                 | 1                     | 4                        | 1                       | 1                   | 7        | 3.29      | 3        |
|  | 0%                | 14.28%                | 28.57%                   | 14.29%                  | 14.29%              |          |           |          |

CRM-järjestelmään ja asiakaspalveluun sekä asiakaskokemukseen liittyviä asioita kysyttiin myös avoimissa kysymyksissä. Ensinnäkin selvitettiin vastaajien näkemystä siitä, ovatko jotkin tekijät CRM-järjestelmässä edesauttaneet luomaan parempaa asiakaskokemusta ja millaiset tekijät. Kuviossa 9 havainnollistettu vastaajan A vastaus avoimeen kysymykseen.



Kuvio 9. Vastaajan A vastaus kolmanteen avoimeen kysymykseen

Lähes kaikki vastaajat toivat esille sen, että soittajan tunnistaminen järjestelmän avulla on auttanut luomaan parempaa asiakaskokemusta.

Vastaajan C mukaan ruotsinkieliset asiakaskohteet ovat nykyisin helpommin löydettävissä järjestelmästä, mikäli asiakkaan tiedot ovat ajan tasalla.

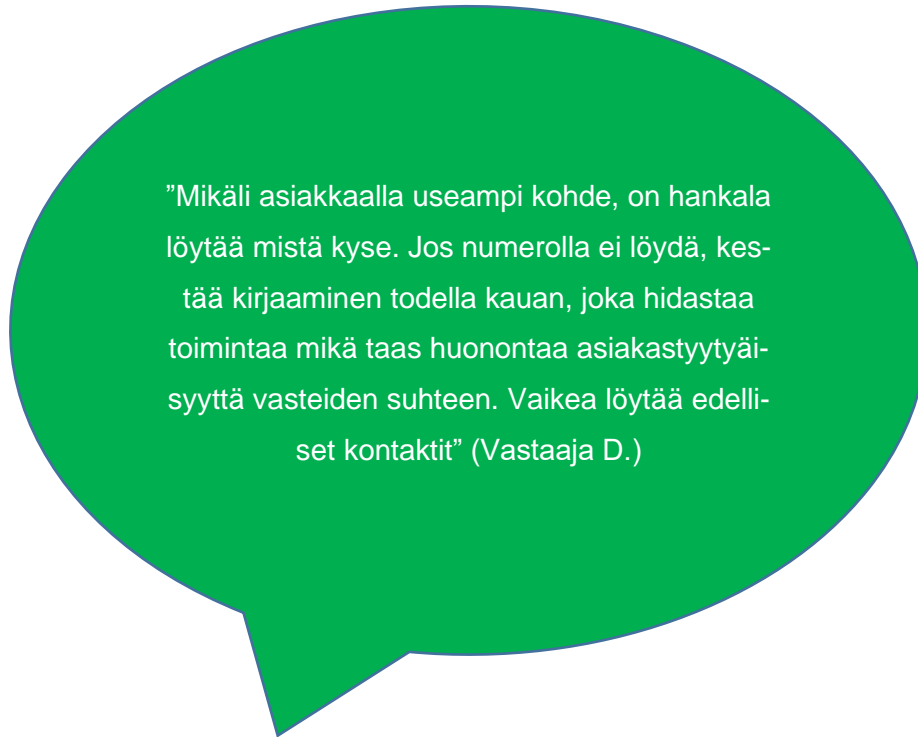
Vastaaja D kertoo vastauksessaan, että: ”Helppous jos asiakas löytyy, voi keskittyä paremmin olennaiseen”.

Vastaaja F kokee, ettei ole pystynyt luomaan parempaa asiakaskokemusta järjestelmän avulla toistaiseksi juurikaan. Vastaaja kokee, että asia tulee muuttumaan varmasti, kun järjestelmä on kaikilla käytössä ja uskoo sen helpottavan paremman asiakaskokemuksen luomista.

Vastaaja B toteaa paremmasta asiakaskokemuksen luomisesta ”Ainakin puhelimen välityksellä, tietää heti kuka soittaa ja mistä, sekä näkee hänelle lähetetyt viestit. Pääsee paremmin perille soittajasta.”

Vastaaja E toteaa paremmasta asiakaskokemuksen luomisesta: ”Asiakkaita, joilla on runsaasti kohteita, on pystynyt palvelemaan paremmin, koska tieto on saattanut olla helpommin löydettävissä.”

Toisena avoimena kysymyksenä CRM-järjestelmään, asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen liittyen kysyttiin seuraavaa: ”Ovatko jotkin tekijät CRM-järjestelmässä mielestäsi vaikeuttaneet hyvän asiakaskokemuksen luomista? Millaiset tekijät?”. Kuviossa 10 havainnollistettu puhekuplaan vastaajan D vastaus avoimeen kysymykseen.



Kuvio 10. Vastaajan D näkemys siitä, mikä järjestelmässä on vaikeuttanut hyvää asiakaskokemusta

Vastaaja A kokee, että uuden järjestelmän opettelu hidasti aluksi työntekoa, jonka vuoksi asiakkaiden vastaukset viivästyivät jonkin verran.

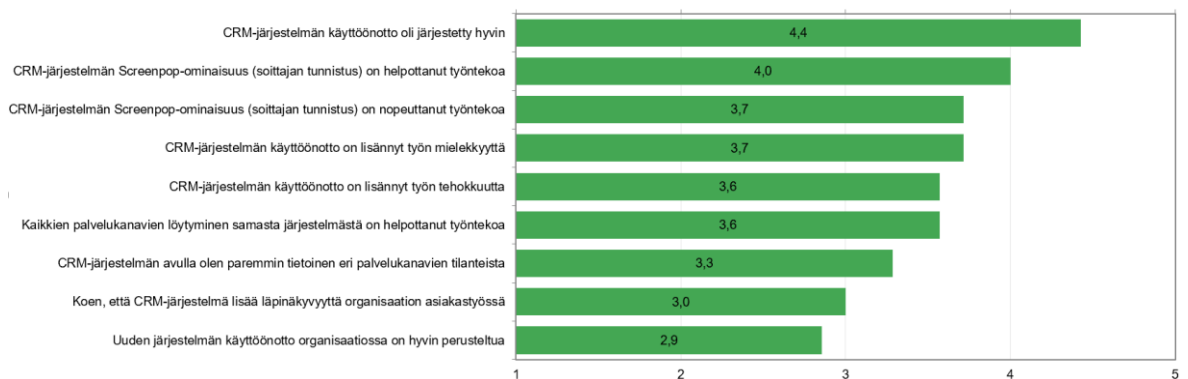
Vastaajat B ja C kokee, ettei järjestelmän käyttöönotto ole vaikeuttanut hyvän asiakaskokemuksen luomista. Vastaaja C mainitsee lisäksi, että kirjauksen tekeminen CRM-järjestelmään hidastaa asiakaspalvelun toimintaa hieman.

Vastaajan E kertoo vastauksessaan, että: ”Positiivista on, että näet yleensä heti asiakkaan nimen kuka soittaa tai kenelle soitat. Ei mene siihen etsimiseen aikaa puhelun alussa.”

Vastaaja F kertoo vastauksessaan, että soittajan tunnistus -ominaisuus ei ole ainakaan vaikeuttanut paremman asiakaskokemuksen luomisessa, jos asiakas unohtaa esitellä itsensä puhelun alussa.

### 4.3 Kokemuksia CRM-järjestelmän käytöstä osana työtehtäviä

Tässä kappaleessa syvennytään vastauksiin liittyen vastaajien kokemuksiin CRM-järjestelmästä osana heidän työtehtäviään. Aiheesta oli ensin yhdeksän väittämää monivalintakysymyksenä, joihin vastattiin Likertin asteikkoa käyttäen 1 – 5, kuten muissakin kyselylomakkeen monivalinnoissa. Monivalintojen vastaukset on järjestetty keskiarvoittain suurimmasta pienimpään. Lisäksi aiheesta oli kaksi avointa kysymystä vastaajille. Kuviossa 11 havainnollistettu kolmannen osion monivalintakysymysten vastauksien keskiarvot.



Kuvio 11. Keskiarvot kolmannelta monivalintakysymyksestä ”Vastaa seuraaviin väittämiin liittyen kokemuksiisi CRM-järjestelmän käytöstä osana työtehtäviäsi”.

Korkein keskiarvo annettiin väittämästä ”CRM-järjestelmän Screenpop-ominaisuus (soittajan tunnistus) on helpottanut työntekoa”. Vastausten perusteella se oli helpottanut työntekoa eniten. Samaa mieltä oltiin myös toisesta väittämästä kyseisestä ominaisuudesta, että soittajan tunnistus on nopeuttanut työntekoa. Muut väittämät jäivät alle 4 keskiarvon.

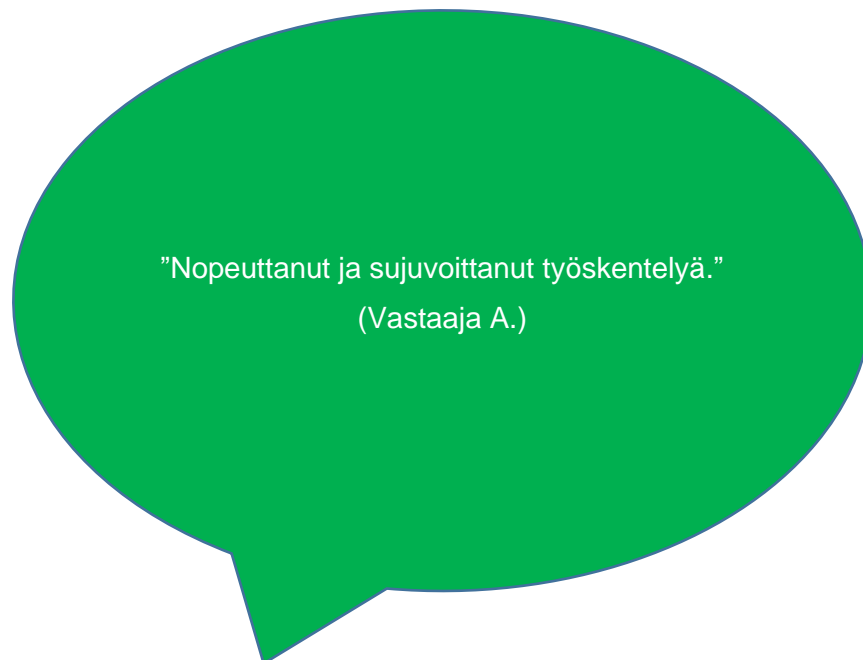
Alhaisin keskiarvo annettiin väittämästä ”CRM-järjestelmän käyttöönotto on lisännyt työn tehokkuutta”. Tasan 3 keskiarvoon jäi väittämä ”kaikkien palvelukanavien löytyminen samasta järjestelmästä on helpottanut työntekoa”.

Taulukossa 4 kyselylomakkeen toisien monivalintojen vastauksien hajonta, keskiarvo ja mediaanit

Taulukko 4. Vastausten hajonta kolmannen osion monivalinnoissa numeerisesti ja prosentteina sekä vastausten mediaanit

|  | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Yhteensä | Keskiarvo | Mediaani |
|--|-------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|----------|-----------|----------|
| CRM-järjestelmän käyttöönotto oli järjestetty hyvin                                  | 0                 | 2                     | 1                        | 1                       | 3                   | 7        | 3.71      | 4        |
|  | 0%                | 28.57%                | 14.28%                   | 14.29%                  | 42.86%              |          |           |          |
| CRM-järjestelmän Screenpop-ominaisuus (soittajan tunnistus) on helpottanut työntekoa | 0                 | 0                     | 0                        | 4                       | 3                   | 7        | 4.43      | 4        |
|  | 0%                | 0%                    | 0%                       | 57.14%                  | 42.86%              |          |           |          |
| CRM-järjestelmän Screenpop-ominaisuus (soittajan tunnistus) on nopeuttanut työntekoa | 0                 | 1                     | 1                        | 2                       | 3                   | 7        | 4.00      | 4        |
|  | 0%                | 14.28%                | 14.29%                   | 28.57%                  | 42.86%              |          |           |          |
| CRM-järjestelmän käyttöönotto on lisännyt työn mielekkyyttä                          | 1                 | 1                     | 1                        | 1                       | 3                   | 7        | 3.57      | 4        |
|  | 14.28%            | 14.28%                | 14.29%                   | 14.29%                  | 42.86%              |          |           |          |
| CRM-järjestelmän käyttöönotto on lisännyt työn tehokkuutta                           | 1                 | 2                     | 2                        | 1                       | 1                   | 7        | 2.86      | 3        |
|  | 14.28%            | 28.57%                | 28.57%                   | 14.29%                  | 14.29%              |          |           |          |
| Kaikkien palvelukanavien löytyminen samasta järjestelmästä on helpottanut työntekoa  | 0                 | 3                     | 2                        | 1                       | 1                   | 7        | 3.00      | 3        |
|  | 0%                | 42.86%                | 28.57%                   | 14.28%                  | 14.29%              |          |           |          |
| CRM-järjestelmän avulla olen paremmin tietoinen eri palvelukanavien tilanteista      | 0                 | 2                     | 3                        | 0                       | 2                   | 7        | 3.29      | 3        |
|  | 0%                | 28.57%                | 42.86%                   | 0%                      | 28.57%              |          |           |          |
| Koen, että CRM-järjestelmä lisää läpinäkyvyyttä organisaation asiakastyössä          | 0                 | 1                     | 3                        | 1                       | 2                   | 7        | 3.57      | 3        |
|  | 0%                | 14.28%                | 42.86%                   | 14.29%                  | 28.57%              |          |           |          |
| Uuden järjestelmän käyttöönotto organisaatiossa on hyvin perusteltua                 | 0                 | 2                     | 0                        | 3                       | 2                   | 7        | 3.71      | 4        |
|  | 0%                | 28.57%                | 0%                       | 42.86%                  | 28.57%              |          |           |          |

Monivalintojen jälkeen kysyttiin kokemuksista CRM-järjestelmästä osana heidän työtehtäväänsä avoimilla kysymyksillä. Ensin selvitettiin vastaajilta, mitä hyötyä CRM-järjestelmän käyttöönotosta on ollut työtehtävissä. Kuviossa 12 havainnollistettu puhekuplaan vastaajan D vastaus avoimeen kysymykseen.



Kuvio 12. Vastaajan A toteamus järjestelmän käytön hyödyistä työtehtävissä

Vastaajat B, C, E ja F tuovat esille sen, että soittajan tunnistaminen ja tietojen löytyminen on ollut hyödyllistä CRM-järjestelmässä osana työtehtäviä.

Vastaajan B mukaan työn tekeminen on sujuvampaa, sillä soittajan (asiakkaan) tiedot ovat heti nähtävillä. Hän kokee myös, että on paremmin ajan tasalla siitä, millaista yhteydenpitoa asiakkaan kanssa on aiemmin käyty.

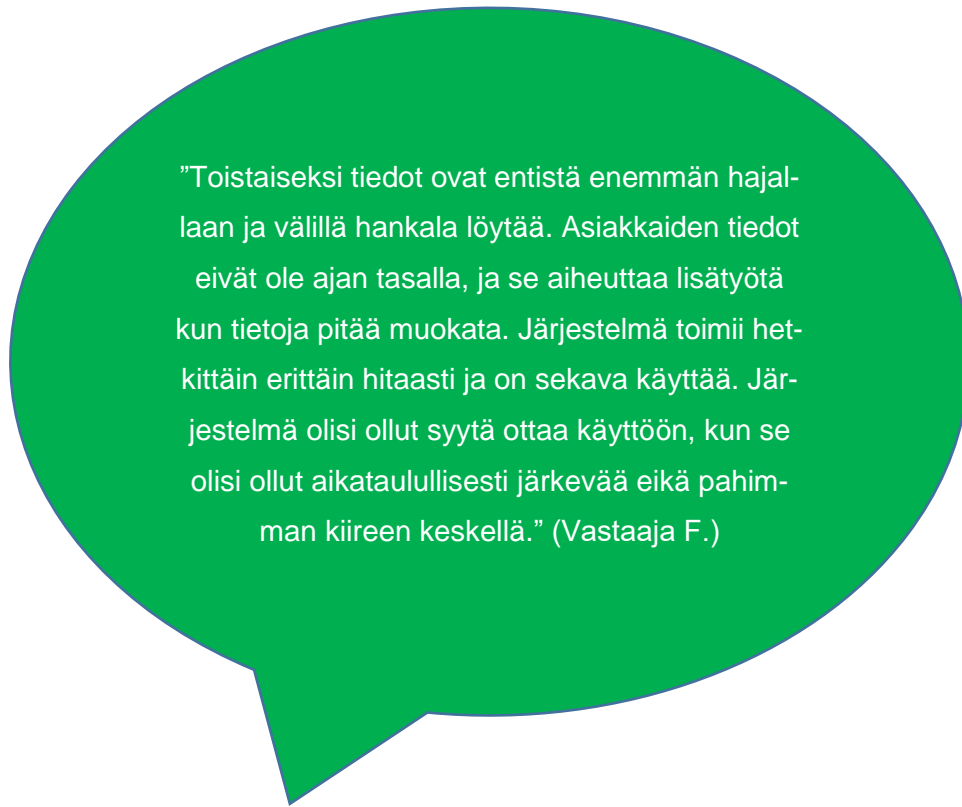
Vastaajan C vastauksen mukaan: "Screenpop on auttanut puheluissa kohteiden löytämisessä."

Vastaaja E kertoo, ettei ole saanut toistaiseksi muita hyötyjä järjestelmän käyttöönotosta kuin tiedon, että kuka asiakas on puhelimen toisessa päässä.

Vastaajan F vastauksen mukaan: "Soittajan tiedot tulevat esiin suurimmassa osassa tapauksia, eikä tarvitse kysellä erikseen, kun soittaja unohtaa mainita."

Vastaaja D toteaa vastauksessaan: "Puhelun yhteydessä näkee avoinna olevat viestit ja sähköpostit, pystyy helposti katsomaan mistä kyse."

Toisena avoimena kysymyksenä kolmannessa osiossa kysyttiin, mitä haasteita on kohdannut CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyen työtehtäviin. Tähän avoimeen kysymykseen tuli eniten ja pisimpiä vastauksia kyselyyn vastanneilta. Kuviossa 13 havainnollistettu puhekuplaan vastaajan F vastaus avoimeen kysymykseen.



Kuvio 13. Vastaajan F kertoo haasteistaan CRM-järjestelmän käytöstä työtehtävissä

Vastaaja A tuo esille, että samoja viestejä on tullut käsiteltyä kahden asiakaspalvelijan toimesta samanaikaisesti. Järjestelmän käytön helppous ei ole täysin vakuuttanut vielä, sillä usein on tarkasteltava paljon tietoa kerralla. Omiin välilehtiin avautuvat asiakas- ja työntekijätiedot ovat olleet kätevämpiä yrityksen toisessa sisäisessä järjestelmässä. Vastaaja vertaa vastauksessaan entistä tietojärjestelmää uuteen CRM-järjestelmään, jossa on mahdollista tarkastella ainoastaan yhtä näkymää kerralla, ellei käyttäjä avaa järjestelmää useampaan välilehteen.

Vastaaja B kertoo, että haasteena on ollut järjestelmän toimivuuden hitaus.

Vastaajan E mukaan soittajan tiedot (asiakas) ja CRM-järjestelmässä oleva tieto eivät ole kohdanneet, mikä on pitkittänyt oikean asiakaskohteen, asian tai tilauksen löytämistä. Yhteystietojen päivittämiseen menee paljon aikaa, sillä asiakastiedot eivät ole ajan tasalla ja järjestelmästä saattaa löytyä vanhentunutta tietoa. Vastaaja kuvailee, että tietojen kirjauksissa vallitsee villi viidakon laki, sillä yhtenäistä linjaa kirjausten tekoon ei ole. Vastaaja kertoo, että tarvittavat tiedot eivät löydy CRM-järjestelmästä, vaan ne saattavat olla hajallaan eri tietojärjestelmissä.

Myös vastaaja F kertoo, että toistaiseksi tiedot ovat entistä enemmän hajallaan eri järjestelmissä ja kokee, että oikeaa tietoa on välillä hankala löytää. Vastaaja mainitsee myös, että asiakkaiden tiedot eivät ole ajan tasalla ja tietojen muokkaus aiheuttaa lisätyötä. Vastaaja tuo vielä esille, että järjestelmä toimii hetkittäin erittäin hitaasti ja on sekavaa käyttää. Hänen mielestään järjestelmä olisi ollut syytä ottaa käyttöön vasta, kun se olisi ollut aika-  
taulullisesti järkevää eikä pahimman kiireen keskellä.

Vastaaja G kertoo vastauksessaan: ”Liikaa ylimääräisiä klikkauksia, liikaa välilehdillä pomppimista.”

Vastaaja C tuo esille haasteen: ”Soittajien tiedot eivät ole ajan tasalla Screenpop -toiminnossa.”

Vastaaja D mainitsee haasteena: ”CRM on toistaiseksi hidastanut työntekoa huomattavasti.”

#### **4.4 Yhteenveto**

Tutkimustuloksissa toistuivat seuraavat teemat: datan hallinnan haasteet, asiakkaan tunnistamisen hyödyt sekä järjestelmän konkreettiset vaikutukset työtehtäviin. Tutkimustulosten pohjalta voidaan huomata, että vastaajille oli selkeää, minkä vuoksi CRM-järjestelmä on otettu käyttöön yrityksessä. Vastaajat kokivat testiympäristössä harjoittelut hyödylliseksi ja kokivat vahvasti, että järjestelmän käytön oppi parhaiten käytännön työssä. Käytännön harjoittelun ja testiympäristön hyöty tuotiin esille sekä monivalintakysymyksissä että avoimissa vastauksissa. Tutkittavat henkilöt kokivat saaneensa riittävästi yksilöllistä tukea järjestelmän kanssa niin halutessaan. He toivat esille sen, että apua sai kysymällä.

Hyödylliseksi koettiin, että järjestelmää käytiin läpi yhdessä ja samaan aikaan niiden kanssa, joille järjestelmä tuli samanaikaisesti käyttöön.

Vastaajat kokivat, että järjestelmän käytön opettelulle ei ollut tarpeeksi aikaa. Tutkittavien mielestä tietoa CRM-järjestelmästä ei tullut sopivaa määrää kerrallaan. Vastaajat eivät kokeneet, että järjestelmän käytön yhteiset pelisäännöt olisivat selkeät. Tämä tuotiin esille sekä monivalintakysymyksissä että avoimissa vastauksissa. Vastaajat olisivat kaivanneet jo perehdytyksessä yhteisiä pelisääntöjä kirjauksien tekoon järjestelmässä. Järjestelmän käyttöönoton ajankohta ei ollut kaikille vastaajille mieluinen, mikä johtui sekä henkilökohtaisista syistä että yrityksessä samaan aikaan tapahtuneista muutoksista. Osa vastaajista ei jäänyt kaipaamaan perehdytykseen mitään lisää.

Vastauksissa käy ilmi, että CRM-järjestelmä on keskiarvillisesti vaikuttanut hieman myönteisesti annettuun asiakaspalveluun. Vastaajat kokivat, että järjestelmään kirjatut tiedot ovat auttaneet seuraavissa asiakaskohtaamisissa. Järjestelmän käyttöönoton ei kuitenkaan koettu vaikuttaneen merkittävästi parempien asiakaskokemusten luomiseen asiakkaille. Soittajan tunnistaminen järjestelmän avulla on koettu hyödylliseksi puhelimitse käytävässä asiakaspalvelussa. CRM-järjestelmän Screenpop-ominaisuus eli soittajan tunnistus -ominaisuuden avulla vastaajat ovat pystyneet luomaan parempaa asiakaskokemusta. Vastaajat tuovat esille, että ominaisuuden avulla on pystynyt keskittymään paremmin olennaiseen. Tutkittavien mielestä uuden järjestelmän opettelu hidasti alkuun asiakaspalvelussa toimimista. Kirjauksien teko järjestelmään oli hitaampaa ja aikaa kului myös oikean asiakaskohteen etsimisessä, mikäli asiakas oli useamman asiakaskohteen yhteyshenkilönä.

Soittajan tunnistus -ominaisuus koettiin selkeästi helpottaneen ja nopeuttaneen työntekoa. Vastaajat tuovat sen esille soittajan tunnistus -ominaisuudesta, että se on auttanut olemaan paremmin perillä asiakkaan kanssa käydyistä edellisistä yhteydenotoista. Lisäksi vastaajat kertovat, että on ollut hyödyllistä nähdä, mikäli asiakkaalla on käsittelemättömiä yhteydenottoja jossakin toisessa palvelukanavassa sillä hetkellä. Vastaajat kokevat hyödylliseksi, että heti puhelun alussa tietää kuka soittaa ja mistä kohteesta. Tämä hyöty ilmenee esimerkiksi silloin, jos asiakas unohtaa esitellä itsensä puhelun alussa. CRM-järjestelmän käyttöönotto on myös koettu mielekkääksi.

Vastaajat eivät ole kokeneet, että järjestelmän käyttöönotto olisi lisännyt työn tehokkuutta. Vastaajat eivät myöskään koe, että olisivat merkittävästi paremmin tietoisia eri palvelukavien tilanteista järjestelmän ansiosta. Tutkittavat kokevat, että järjestelmässä olevat tiedot ovat toistaiseksi vielä hajallaan ja toisinaan vaikeaa löytää. Soittajan tunnistus -ominaisuus koettiin hyödylliseksi, mutta vastaajat tuovat esille myös haasteena sen, että soittajan tiedot eivät ole järjestelmässä aina ajan tasalla. Yhteystietojen päivittämiseen on koettu kuluvan työaikaa liikaa.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta sekä tavoitteiden saavuttamista. Johtopäätöksissä esitellään analyysin ja tutkimustulosten avulla saavutetut vastaukset pää- sekä alakysymyksiin. Johtopäätöksissä keskitytään merkittäviksi nousseisiin henkilöstön kokemuksiin sekä vaikutuksiin. Luvussa käydään läpi myös jatkotutkimusehdotukset. Viimeisenä kirjoittaja käsittelee opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointia. Tutkimusongelman alakysymyksiin saatiin vastaukset johtopäätöksissä.

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia CRM-järjestelmän käyttöönotossa asiakastyöhön sekä käyttöönoton myötä ilmenneitä vaikutuksia. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli ”Mitä vaikutuksia CRM-järjestelmän käyttöönotolla on ollut asiakastyöhön henkilöstöpalvelu yrityksessä?”. Tutkimuksen tuotoksena on henkilöstön kokemukset CRM-järjestelmän käyttöönotosta asiakastyössä. Tutkimustuloksissa saatiin tietoon asioita, joissa onnistuttiin järjestelmän käyttöönotossa sekä asioita, joita henkilöstö olisi toivonut järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Tutkimustulosten pohjalta on luotu kehitysideoita toimeksiantajalle tulevien tietojärjestelmien käyttöönottoa varten. Likertin asteikkoa hyödyntämällä saatiin selvitettyä kyselylomakkeen monivalintakysymyksien pohjalta tutkimusryhmän vastausten keskiarvot, hajonnat ja mediaanit. Kyselylomakkeessa on hyödynnetty monivalintojen lisäksi avoimia kysymyksiä ja niihin tutkimukseen osallistuvien vastauksia. Näiden tekijöiden avulla on päästy luomaan johtopäätöksiä. Seuraavaksi käsitellyssä on tutkimuksen tuloksien pohjalta nousseita merkittävimpiä asioita.

Suurimmalle osalle tutkimusryhmän jäsenistä oli selkeää, minkä vuoksi CRM-järjestelmä on otettu käyttöön organisaatiossa. Tämä tieto osoittaa sen, että sisäinen viestintä oli ollut yrityksessä onnistunutta ja henkilöstö oli ymmärtänyt järjestelmän käyttötarkoituksen. Ennen järjestelmän käyttöönottoa saatu perehdytys koettiin onnistuneeksi ja etenkin testiympäristön käyttö koettiin myös erittäin hyödylliseksi.

Testiympäristö on tuleville käyttäjille hyödyllinen tutkimustulosten pohjalta. Tutkimustulokset ovat yhteneväisiä myös Oksasen esittämän teorian kanssa, jota käsitellään tietoperustassa. Oksasen (2011) mukaan nimenomaan CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa

olisi suotavaa käyttää demo-ohjelmaa ennen virallista järjestelmän tuotantoon vientiä. Käyttäjille tulisi kouluttaa demo-ohjelman kautta järjestelmän toiminnallisuuksia ja koulutuksen tarkoituksena on avata ylipäättään järjestelmän käyttölogiikkaa ja tarvittaessa tässä vaiheessa voidaan vielä tehdä räätälöityjä muutoksia yritykselle järjestelmään. (Oksanen 2011.)

Erityisesti henkilöstö jäi kaipaamaan CRM-järjestelmään selkeitä yhteisiä pelisääntöjä. Vastaajat toivat tutkimustuloksissa esille, etteivät kokeneet yhteisien pelisääntöjen olevan selkeitä sekä monivalintakysymyksissä että avoimissa vastauksissa. Yhtenäisiä ohjeita kaivataan kirjaamiseen, joita tehdään järjestelmään sekä järjestelmän toimintatapoihin. Pelisääntöjä olisi kaivattu jo alkuvaiheessa perehdytyksessä ennen virallista järjestelmän käyttöönottoa. Tietoperustassa tuodaan esille se, että yhteiset pelisäännöt on hyvä luoda CRM-järjestelmään. Oksanen mukaan (2011) yhteiset pelisäännöt luovat kuvaa siitä, miksi, miten ja mihin kyseistä järjestelmää käytetään. Oksanen mainitsee myös, että yhteiset ohjeistukset auttavat käyttäjiä soveltamaan oppimaansa koulutuksista ja jo kertynyttä osaamista.

Myronin (2014) mukaan yritykset ovat tänä päivänä riippuvaisempia kuin ennen datasta ja sen keräämisestä. Kerättyä tietoa täytyy osata ymmärtää ja sen avulla yritys voi tulla älykkäämmäksi. Tiedonkeruu auttaa siis ymmärtämään asiakasta uudella tavalla ja voidaan ymmärtää asiakkaan tarpeita ja toiveita. Tiedonkeruu auttaa myös olemaan perillä yrityksen luomasta asiakaskokemuksesta. (Myron 2014.) Yrityksellä tulee olla tarkka suunnitelma siitä, mitä tietoa kerätään asiakkaista ja millä tavalla. Lisäksi yrityksen työntekijöiden tulee olla perillä eri tietoturva- ja yksityisyydensuojasäännöksistä. Kaikki tämä auttaa luomaan parempaa asiakaskokemusta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 20 – 29.)

Tutkimustuloksissa tuotiin esille, että CRM-järjestelmän soittajan tunnistus -ominaisuus on auttanut luomaan parempaa asiakaskokemusta henkilöstön kokeman mukaan. Yhteystietojen paikkaansa pitävyys on helpottanut ja nopeuttanut henkilöstön työntekoa. Tämä on vaikuttanut myös siihen, että henkilöstö on kokenut pystyneensä parantamaan asiakaskokemusta. Osa vastaajista nostaa esille myös, että mikäli asiakastiedot eivät ole järjestelmässä ajan tasalla, se vaikeuttaa ja hidastaa työn tekoa. Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2015) asiakasrekisteriin kannattaa tallentaa juuri niitä tietoja, joilla on merkitys yri-

tyksessä työskentelevälle henkilöstölle. Gerdtin & Eskelisen mukaan (2018, 29) asiakastietoja tulee päivittää yrityksissä jatkuvasti, jotta voidaan saavuttaa edellytykset luoda paras mahdollinen asiakaskokemus.

Oksasen mukaan (2011) CRM-järjestelmään kouluttaminen tulee ajoittaa fiksusti. Oksanen tuo esille, etteivät ihmiset pysty oppimaan ja sisäistämään uusia asioita, kun työelämässä on meneillään muita muutoksia tai häiriötekijöitä. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja järjestelmään perehdytyksen ajankohdat tulisi olla sellaisia, jotka tukisivat järjestelmän käytön aloittamista. Oksanen mainitsee, että CRM-järjestelmän käyttöönottoa ei ole otollista ajoittaa sesonkiaikaan tai jos on esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut meneillään. (Oksanen 2011) Tutkimustuloksissa vastaajat nostivat esille, ettei ajankohta ollut osalle mieluinen. Syy tähän saattoi olla henkilökohtainen, jolloin yritys ei voinut tähän vaikuttaa. Osalle vastaajista järjestelmän käyttöönoton ajankohta ei ollut suotuisa yrityksessä samanaikaisesti tapahtuvien muutosten vuoksi.

Tutkimustuloksista selviää, että vastaajat kokevat CRM-järjestelmän ainakin jonkin verran lisänneen työn mielekkyyttä sekä työn tehokkuutta. Näiden tekijöiden lisäksi tutkimukseen osallistuneet tuovat esille, että järjestelmä on nopeuttanut ja sujuvoittanut työtehtävien tekoa. CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä on noussut esille asioita, joissa on vielä kehitettävää ja vaikuttavat työntekijäkokemukseen negatiivisesti. Järjestelmän opettelemisen kerrotaan vieneen aikaa työtehtävien teosta ja vastaajat kertovat järjestelmä joskus hidastelevan.

Morganin mukaan (2017) työntekijäkokemukseen vaikuttaa käyttöliittymien toiminnallisuudet ja tietojärjestelmän visuaalinen ilme. Kaikki mikä työtehtävissä liittyy teknologiaan, ovat suorassa vaikutuksessa työntekijäkokemukseen. Yrityksen tulisi luoda sellaiset työkalut työntekijöilleen digitaaliseen ympäristöön, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijäkokemukseen. Kun teknologiaa ja tietojärjestelmiä kehitetään yrityksessä, kokevat työntekijät työpaikan olevan moderni tai että se on menossa modernimpaan suuntaan. Pääasia yritykseen tulevissa tietojärjestelmissä on se, että ne olisivat käyttäjilleen mahdollisimman sujuvia käyttää. (Morgan 2017.) Withee & Reedin mukaan (2018) CRM-järjestelmä Microsoft Dynamics 365 on kehitetty järjestelmän käyttäjien kokemuksen perusteella ja siitä on

pyritty tekemään mahdollisimman helppokäyttöinen. Helppo ja yksinkertainen tietojärjestelmä vapauttaa aikaa henkilöstölle olennaisiin työtehtäviin, ja näin käyttäjät voivat keskittyä olennaiseen eli työn tekoon. (Withee & Reed 2018.)

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tavoitteiden saavuttaminen

Puusan & Juutin mukaan (2020, luku 5.) tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan sitä, onko tutkija onnistunut vakuuttamaan lukijan monesta eri näkökulmasta. Tutkijan tulee vakuuttaa tutkimuksen lukija omalla ammattitaidollaan eli tutkijalla tulee olla uskottavat esiintuodut perustelut valituista tutkimusmenetelmistä, joilla ratkaistaan tutkimusongelmat. Lisäksi tutkija on pystynyt valitsemaan sopivat lähestymistavat tutkimusongelmiin, jotta tutkimuksesta tulee mahdollisimman relevantti. Tutkija on myös kuvannut tutkimuksen vaiheet, myös ne kohdat, joissa ei ole onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän opinnäytetyön luotettavuus on otettu huomioon jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Luotettavuutta toimeksiantajalle on lisännyt se, ettei yritystä esitellä nimellä tai tunnistettavasti tutkimuksessa. Menetelmävalintaan määrällisenä tutkimuksena ja kyselylomakkeeseen tutkimusmetodina päädyttyä varmistuttiin siitä, vastaajien anonymiteetti säilyi koko tutkimuksen ajan. Vaikka tutkimuksen otoksena oli vain kahdeksan henkilöä, tutkimuksen luotettavuutta paransi se, että vastauksia saatiin seitsemän eli vastausprosentti oli 87,5 %. Maailmanlaajuisen koronapandemian myötä poikkeusaikana ei ollut mahdollista järjestää haastatteluita kasvotusten, mikä olisi voinut tuoda toisenlaisia tuloksia ja mahdollistanut vieläkin tarkemman syventymisen henkilöstön kokemuksiin laadullisena tutkimuksena.

Kyselylomakkeen kysymykset mietittiin tarkkaan toimeksiantajan toiveiden mukaisiksi. Kyselylomaketta testattiin ennen kyselyn toteuttamista testivastaajalla. Kyselylomake lähetettiin jokaiselle vastaajalle henkilökohtaisesti sähköpostilla. Kyselylomake toteutettiin Webropol-työkalulla. Webropol-työkalulla luodaan kattavia kyselytutkimuksia räätälöidysti oman tarpeen mukaisiksi ja se on kehittynyt tietoturvallinen tiedonkeruumenetelmä kyselytutkimukselle. (Webropol 2021.) Webropolista valmis tutkimusaineisto vietiin Exceliin. Excelissä monivalintakysymysten vastauksista muodostettiin keskiarvoja. Tutkimustulosten analyysi onnistui selkeiden numeeristen tuloksien perusteella. Avoimien kysymyksien vastauksissa anonymiteetti säilyi, vaikka esille tuotiin suorja lainauksia. Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan niihin kysymyksiin vastauksia, jotka olivat toimeksiantajalla toiveena.

Tutkimuksen ajankohta olisi voinut olla parempi. Yrityksessä oli meneillään samaan aikaan tutkimuksen toteutuksen kanssa organisaation sisäisiä muitakin muutoksia kuin uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto. Tutkimuksen tuloksiin saattoi täten vaikuttaa myös muut muutokset organisaatiossa. Muutoksiin liittyvä kokemukset voivat heijastua käyttäjillä uuteen järjestelmään. Vaikka henkilöstö on kokenut järjestelmän auttaneen paremman asiakaskokemuksen tuottamisessa, tällä ei voida täysin todentaa, että asiakaskokemus olisi parantunut yrityksessä CRM-järjestelmän avulla, sillä asiakkaiden näkökulma oli rajattu pois tutkimuksesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tuloksia, joita voidaan hyödyntää tulevien järjestelmien käyttöönotoissa. Tavoitteena oli myös selvittää järjestelmän käyttöönotosta seuranneita vaikutuksia asiakastyöhön työntekijöiden kokemusten mukaan. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, sillä tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään työntekijöiden kokemuksia CRM-järjestelmän käyttöönotosta ja sen vaikutuksia asiakastyöhön. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä tulevien tietojärjestelmien käyttöönotossa ja niiden perehdytyksissä.

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden asiakaspalvelun työntekijöiden kokemuksia CRM-järjestelmän käyttöönotossa ja tutkimuksen otoskoko oli kahdeksan henkilöä. CRM-järjestelmä ehti olla käytössä työntekijöillä muutaman kuukauden ajan ennen kuin tutkimus toteutettiin. Järjestelmä otettiin käyttöön tämän jälkeen myös muille yrityksen työntekijöille. Tutkimus olisi kannattavaa toteuttaa myös muille yrityksen toimintojen työntekijöille, koska sillä voitaisiin selvittää, millä tavalla CRM-järjestelmän käyttöönotto on toisien toimintojen työntekijöiden työtehtäviin vaikuttanut. Tämän avulla saataisiin kokonaiskuva yrityksen työntekijöiden kokemuksista.

Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla myös vastaavanlainen tutkimus esimerkiksi puolen vuoden päästä käyttöönotosta, kun järjestelmä on omaksuttu käyttöön paremmin ja verrata näitä tuloksia käyttöönottovaiheen tuloksiin. Jatkotutkimusta tarvittaisiin erityisesti niille kehityskohdille, jotka tässä tutkimuksessa nousivat esille. Tulisi tutkia tarkemmin, ovatko ongelmat olleet nimenomaan CRM-järjestelmässä ja sen toiminnoissa vai pohjautuvatko syvemmät ongelmat jo järjestelmän perehdytykseen.

Opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstöpalveluyrityksen henkilöstön kokemuksia ja yhtenä tutkimuksen aiheena oli asiakaskokemuksen tuottaminen. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, millä tavalla henkilöstössä on koettu voivan tuottaa parempaa asiakaskokemusta CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen asiakkaille. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan näihin kysymyksiin. Tästä jatkona voitaisiin tutkia yrityksen asiakkaiden kokemuksia saadusta asiakaspalvelusta ja onko asiakaskokemukseen tullut muutoksia järjestelmän käyttöönoton jälkeen.

#### **5.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen itsearviointi**

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2020. Opinnäytetyön kirjoittaja ja toimeksiantaja pohtivat yhdessä, mitä aihetta olisi ajankohtaista tutkia ja mistä tutkimuksesta olisi myös tulevaisuudessa yritykselle hyötyä. Yrityksessä oli ollut pidemmän aikaa meneillään projekti uuteen CRM-järjestelmään liittyen ja projektissa oli tulossa pian käyttöönottovaihe osalle yrityksen työntekijöitä. Näiden asioiden myötä opinnäytetyön tutkimusaiheeksi muodostui ”CRM-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset asiakastyöhön henkilöstöpalveluyrityksessä”. Liiketalouden tradenomiopinnoissa suuntautumisopinnoissa kirjoittaja oli syventynyt CRM-järjestelmiin ja asiakkuuksien johtamiseen, joten aihe oli opinnäytetyön kirjoittajalle erittäin mielenkiintoinen ja osittain jo tuttu opinnoista.

Kun aihe oli saatu valittua tutkimukselle, opinnäytetyön kirjoittaja pohti eri tapoja toteuttaa tutkimus. Toimeksiantajan kanssa yhdessä päädyttiin kvantitatiiviseen tutkimukseen ja tiedonkeruumenetelmänä kyselylomakkeeseen. Prosessi eteni syksyn ajan suunnitellusti aikataulussa ja kyselylomakkeen vastausajankohdaksi valikoitui joulukuu 2020. Opinnäytetyön tekijä olisi voinut paneutua kyselylomakkeen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tietoperustaan vielä syvemmin, mutta aikataulutuksesta johtuen tutkimuksessa oli edettävä nopeasti. Nopeasta aikataulusta huolimatta toimeksiantajan toiveiden pohjalta muodostettu kyselylomake saatiin ajallaan lähetettyä vastaajille. Vastauksien keruuosio onnistui hyvin, sillä kyselylomakkeen vastausprosentti oli 87,5 %, joka mahdollisti kattavan tutkimustulososion opinnäytetyölle.

Alkuvuodesta 2021 tutkimustuloksia työstettiin analysoitavaan muotoon kyselylomakkeesta saatujen tietojen pohjalta. Tietoperustaa työstettiin samaan aikaan valmiiksi. Teoriaosuus valmistui odotuksien mukaan ja aiheet olivat ne, johon alun perin oli päädytty. Opinnäytetyö valmistui sovitusti kevään 2021 aikana ja opinnäytetyöprojekti onnistui kokonaisuudessaan loistavasti. Toimeksiantajalta saadut tavoitteet täyttyivät, kun tutkimuksessa selvisi henkilöstön kokemuksia CRM-järjestelmän käyttöönotosta. Tutkimustulokset toivat siis vastauksia niihin kysymyksiin, joita haluttiin selvittää. Tutkimustuloksien avulla toimeksiantajayritys voi kehittää perehdytystään tuleviin tietojärjestelmiin.

Opinnäytetyön kirjoittajalle projekti kokonaisuudessaan oli kiinnostavaa tehdä ja haastoi ammatillisella tavalla tutkimuksen eri vaiheissa. Kirjoittaja syventyi entisestään opintojensa suuntautumisopintojen aiheisiin, kuten asiakkuuksien hallintaan ja CRM-järjestelmään. Työntekijäkokemuksen tutkiminen oli mielenkiintoinen näkökulma tutkimukselle, sillä tutkimustuloksissa nousi esille ihmisten todellisia ajatuksia ja tuntemuksia. Tutkimuksen vieminen alusta loppuun oli kirjoittajalle opettavainen kokemus, jossa oppi paljon enemmän kuin mitä olisi alkuun ajatellut. Opinnäytetyön kirjoittaja oppi entisestään esimerkiksi oman ajan hallinnan resursoinnista, projektikokonaisuuden hallitsemisesta sekä opintojen aikana omaksutun teoretiedon soveltamista käytäntöön. Opinnäytetyön aihe oli todella ajankohtainen, sillä maailmanlaajuisen koronapandemian myötä yritykset ovat pakotettuja digitalisoitumaan ja hankkimaan erilaisia datan hallinnan työkaluja, kuten CRM-järjestelmiä.

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513766894>. Luettu: 20.3.2021.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/18bi433436](https://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/18bi433436) Luettu: 15.3.2021.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Talentum pro. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXC-TEB#kohta:Ylivoimainen\(\(20\)asiakaskokemus\(\(20\)piste:b293](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXC-TEB#kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemus((20)piste:b293). Luettu: 15.4.2021.

Euroopan unionin viralliset internetsivut Europa.eu. Yleinen tietosuojasetus. Luettavissa: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm). Luettu 13.4.2021.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL. Henkilöstöpalveluala. Luettavissa: <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/>. Luettu 15.4.2021.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Leiponen, A. 8.11.2016. Työn ja henkilöstöpalveluiden digitalisaatio ja alustatalous. Henkilöstöpalvelualan liitto HPL. Luettavissa: <https://hpl.fi/tyon-ja-henkilostopalveluiden-digitalisaatio-ja-alustatalous/>. Luettu: 3.5.2021.

Maylett, T., Patterson, K. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. Wiley.

McInerney, J. & Carmines, E. 1981. Unidimensional Scaling. Luettavissa: <https://dx.doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.4135/9781412986441>. Luettu 5.4.2021.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. John Wiley & Sons. New Jersey.

Myron, D. 2014. Customer Relationship Management: CRM; Medford, 18,5. ProQuest. Medford.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska - Asiakkuudet haltuun. Helsinki. Talentum. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-952-14-1641-5>. Luettu: 14.2.2021.

Peel, J. 2002. CRM. Redefining Customer Relationship Management. Digital Press.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/9789523701731>. Luettu: 15.12.2020.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.


Webropol 2021. Ota tieto haltuusi ja johda yritystäsi sillä. Luettavissa: <https://webropol.fi/> Luettu: 11.5.2021.

Withee, K. & Reed, J. 2012. Microsoft Office 365 For Dummies. Hoboken For Dummies 2012. Luettavissa: [https://learning.oreilly.com/library/view/microsoft-office-365/9781118104507/05\\_9781118104507-ch01.html](https://learning.oreilly.com/library/view/microsoft-office-365/9781118104507/05_9781118104507-ch01.html) Luettu: 1.4.2021.

## Liitteet

### Kyselylomake

#### Henkilökunnan kokemuksia CRM-järjestelmän käyttöönotosta asiakkaiden asiakaspalvelussa

 Pakolliset kentät on merkitty asteriskilla (\*), ja ne pitää täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

#### 1. Vastaa seuraaviin väittämiin CRM-järjestelmän perehdytykseen ja annettuun tukeen liittyen \*

|  | Täysin eri mieltä     | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä   |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Tiedän, miksi CRM-järjestelmä on otettu käyttöön organisaatiossa               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Olen tyytyväinen saamaani perehdytykseen ennen CRM-järjestelmän käyttöönottoa  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Konkreettisista harjoituksista testiympäristössä oli minulle hyötyä            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Olen oppinut CRM-järjestelmän käytön parhaiten käytännön työssä                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Koen, että CRM-järjestelmän käyttöohjeet ovat olleet hyödyllisiä               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Olen saanut tarpeeksi aikaa opetella CRM-järjestelmän käyttämistä              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Tietoa CRM-järjestelmästä tuli sopiva määrä kerrallaan                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Olen tyytyväinen saamaani tukeen CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Olen saanut halutessani tarpeeksi yksilöllistä tukea CRM-järjestelmän käyttöön | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Koen, että CRM-järjestelmän käytössä yhteiset pelisäännöt ovat selkeät         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

**2. Mitkä asiat järjestelmän perehdytyksessä onnistuivat?**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**3. Olisitko toivonut jotakin lisää järjestelmän perehdytyksessä? Millaisia asioita?**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**4. Vastaa seuraaviin väittämiin liittyen CRM-järjestelmään ja asiakaspalveluun. Vastaa sen mukaan, miten itse luulet asiakkaan kokeneen asiat. \***

|   | Täysin eri mieltä     | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä   |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| CRM-järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut myönteisesti antamaani asiakaspalveluun                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| CRM-järjestelmään kirjatut tiedot asiakaskohtaamisista ovat auttaneet myöhemmissä yhteydenotoissa       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| CRM-järjestelmän avulla olen pystynyt luomaan parempaa asiakaskokemusta                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Koen, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisempiä saamaansa palveluun CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

**5. Ovatko jotkin tekijät CRM-järjestelmässä mielestäsi edesauttaneet luomaan parempaa asiakaskokemusta? Millaiset tekijät?**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**6. Ovatko jotkin tekijät CRM-järjestelmässä mielestäsi vaikeuttaneet hyvän asiakaskokemuksen luomista? Millaiset tekijät?**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**7. Vastaa seuraaviin väittämiin liittyen kokemuksiisi CRM-järjestelmän käytöstä osana työntehtäviäsi \***

|  | Täysin eri mieltä     | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä   |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| CRM-järjestelmän käyttöönotto oli järjestetty hyvin                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| CRM-järjestelmän Screenpop-ominaisuus (soittajan tunnistus) on helpottanut työntekeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| CRM-järjestelmän Screenpop-ominaisuus (soittajan tunnistus) on nopeuttanut työntekeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| CRM-järjestelmän käyttöönotto on lisännyt työn mielekkyyttä                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| CRM-järjestelmän käyttöönotto on lisännyt työn tehokkuutta                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Kaikkien palvelukanavien löytyminen samasta järjestelmästä on helpottanut työntekeä  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| CRM-järjestelmän avulla olen paremmin tietoinen eri palvelukanavien tilanteista      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Koen, että CRM-järjestelmä lisää läpinäkyvyyttä organisaation asiakastyössä          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |
| Uuden järjestelmän käyttöönotto organisaatiossa on hyvin perusteltua                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

**8. Mitä hyötyä CRM-järjestelmän käyttöönotosta on ollut työtehtävissäsi?**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

**9. Mitä haasteita olet kohdannut CRM-järjestelmän käyttöönotossa työtehtäviisi liittyen?**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

## Saatekirjeet

### Ensimmäinen saatekirje lähetetty 15.12.2020.

Hei kollegat! 😊

Töiden ohella opiskelen liikelouden tradenomiksi ja opintoni ovat loppusuoralla. Opinnäytetyössäni toimeksiantajana toimi [REDACTED]. Tutkin opinnäytetyössäni miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on henkilökunnan mukaan vaikuttanut asiakkaille annettavaan asiakaspalveluun. Minua kiinnostaa kuulla Sinun kokemukset asiaan liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille, millä tavalla CRM-järjestelmän käyttöönotto on koettu ja millä tavalla järjestelmien käyttöönottoa henkilökunnalle voisi parantaa tulevaisuudessa. Kyselyyn vastaamalla edesautat tutkimustani sekä [REDACTED] kehittämään toimintamallejaan.

Päiset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä: <https://link.webropolisuveys.com/S/2361E0C1C0886337>

Kysely tapahtuu täysin anonymisti ja yksittäisiä vastaajia ei pysty tunnistamaan.

Vastausaika aikaa 15.12.2020 klo 12:00 ja päättyy 30.12.2020 klo 16:00. Kyselyyn saa käyttää työaikaa ja vastaamiseen menee n. 10 minuuttia.

Olisi mahtavaa jos mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn, kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Emilia Niinen  
Henkilöstökonsultti

### Toinen saatekirje lähetetty 22.12.2020

Aihe: MUISTUTUS: Vastaa kyselyyn CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyen

Hei kollegat! 😊

Töiden ohella opiskelen liikelouden tradenomiksi ja opintoni ovat loppusuoralla. Opinnäytetyössäni toimeksiantajana toimi [REDACTED]. Tutkin opinnäytetyössäni miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on henkilökunnan mukaan vaikuttanut asiakkaille annettavaan asiakaspalveluun. Minua kiinnostaa kuulla Sinun kokemukset asiaan liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille, millä tavalla CRM-järjestelmän käyttöönotto on koettu ja millä tavalla järjestelmien käyttöönottoa henkilökunnalle voisi parantaa tulevaisuudessa. Kyselyyn vastaamalla edesautat tutkimustani sekä [REDACTED] kehittämään toimintamallejaan.

Päiset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä: <https://link.webropolisuveys.com/S/2361E0C1C0886337>

Kysely tapahtuu täysin anonymisti ja yksittäisiä vastaajia ei pysty tunnistamaan.

Kysely on tullut viikko sitten sähköpostillisi. Jos et vielä ehtinyt vastaamaan kyselyyn, ehdit vielä tehdä sen. Kysely sulkeutuu 30.12. klo 16:00. Kyselyyn saa käyttää työaikaa ja vastaamiseen menee n. 10 minuuttia.

Suuri kiitos jo etukäteen ja hyvää joulun aikaa!

Ystävällisin terveisin

Emilia Niinen  
Henkilöstökonsultti

### Kolmas saatekirje lähetetty 30.12.2020

Aihe: MUISTUTUS: Vastaa kyselyyn CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyen

Hei kollegat! 😊

Töiden ohella opiskelen liikelouden tradenomiksi ja opintoni ovat loppusuoralla. Opinnäytetyössäni toimeksiantajana toimi [REDACTED]. Tutkin opinnäytetyössäni miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on henkilökunnan mukaan vaikuttanut asiakkaille annettavaan asiakaspalveluun. Minua kiinnostaa kuulla Sinun kokemukset asiaan liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille, millä tavalla CRM-järjestelmän käyttöönotto on koettu ja millä tavalla järjestelmien käyttöönottoa henkilökunnalle voisi parantaa tulevaisuudessa. Kyselyyn vastaamalla edesautat tutkimustani sekä [REDACTED] kehittämään toimintamallejaan.

Päiset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä: <https://link.webropolisuveys.com/S/2361E0C1C0886337>

Kysely tapahtuu täysin anonymisti ja yksittäisiä vastaajia ei pysty tunnistamaan.

Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, voit jättää tämän viestin huomiomatta. Jos et ole vastannut kyselyyn, ehdit vielä tänään tehdä sen. Kysely sulkeutuu 30.12. klo 16:00. Kyselyyn saa käyttää työaikaa ja vastaamiseen menee n. 10 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen vastauksesta!

Kiitos myös kuluneesta vuodesta ja hyvää tulevaa Uutta Vuotta! 😊

Ystävällisin terveisin

Emilia Niinen  
Henkilöstökonsultti