

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2021

Sanna Sinisalo

CRM-TYÖKALUN KÄYTÖN KEHITTÄMINEN

– Case Yritys X:n sopimusvalmistus

Sanna Sinisalo

CRM-TYÖKALUN KÄYTÖN KEHITTÄMINEN

- Case Yritys X:n sopimusvalmistus

CRM-järjestelmän tavoitteena on auttaa yritystä hallitsemaan ja hyödyntämään eri tietolähteistä kertyvää tärkeää tietoa asiakkuuksista. Asiakastieto auttaa asiakasrajapinnassa työskentelevien päivittäistä tekemistä, tarjoaa johtamiseen päätöksenteko- ja suunnitteluapua sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakastyötä tukevien liiketoimintasovellusten tulisi siten olla helppokäyttöisiä ja luotettavia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa CRM-työkalun ongelmia ja laatia toimenpidesuunnitelma keinoista, miten yrityksen X:n sopimusvalmistusliiketoiminnan asiakkuudenhallinnan järjestelmän käyttöä voitaisiin tehostaa ja edistää. CRM-järjestelmän tekniset käytettävyysongelmat, järjestelmätiedon epäluotettavuus ja työkalun puutteellinen soveltuvuus asiakastyön tarpeisiin murensivat tehokkuutta, mielekkyyttä ja sitoutumista CRM-käyttöön.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehitystyönä. Työn teoreettinen tietoperusta käsittää kuvauksen CRM-tietojärjestelmästä osana asiakkuuksien hallintaa. Teoria kattaa myös asiakastiedon määrittelyn CRM-kontekstissa sekä käytettävyyssarvioinnin ongelmanratkaisuheuristiikan esittelyn. Alkutilanteessa tiimille laadittiin kyselytutkimus esitiedon keräämiseksi CRM-järjestelmän käytöstä. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tarkkaa ja todenperäistä kokemukseen perustuvaa palautetta järjestelmän ongelmakohtista ja toiveista CRM:n suhteen. Ongelmien selvityksessä ja ratkaisussa käytettiin tutkimusmetodeina myös asiantuntijahaastatteluja, omaa havainnointia, benchmarking-tapaamisen oppeja ja workshop-työskentelyä.

Kehitystyön avulla löytyneitä CRM-työkaluun liittyviä ongelmia saatiin työprosessin aikana edistettyä ja ratkaistua. Ongelmat jaoteltiin järjestelmän käytettävyyteen ja asiakastietoihin liittyviin ongelmiin sekä selvityksiin mahdollisuuksista sisällyttää asiakkuudenhallinnan työnkulkuja ja niihin liittyviä tietoja CRM:ään. Osalla toimenpiteistä kyettiin hetkellisesti jatkamaan työkalun käyttöaikaa ja korjaamaan näkyvimpiä virheitä sekä parantamaan käyttäjäkokemusta. Tehdyt toimenpiteet eivät kuitenkaan olleet riittäviä tulevaisuuden asiakkuudenhallinnan ja liiketoimintasovelluskäytön tarpeisiin ja vaatimuksiin nähden.

ASIASANAT:

Asiakkuuksienhallinta, CRM, tietojärjestelmän käytettävyys, asiakastieto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2021 | 43 pages, 4 pages in appendices

Sanna Sinisalo

DEVELOPING USE OF CRM TOOL

- Case: Company X contract manufacturing

The goal of CRM is to help a company manage and utilize important information that originates or regenerates from different data sources. Customer knowledge helps the daily work of people working at the client interface, provides support for management in decision-making and planning and delivers value for the customer. Business applications that assist customer work should therefore be easy to use and reliable.

The goal of this thesis was to map the CRM tool problems and to formulate means how to enhance and improve the CRM system usage in company X's contract manufacturing business. Technical usability problems, inaccurate system information and the tool's poor fit for the needs of customer work weakened efficiency, pleasant user experience and team's commitment to CRM use.

The thesis was conducted as a functional development project. The theoretical background describes CRM information system as one of the customer relationship management dimensions. Moreover, the theory covers a definition for customer knowledge in CRM context and introduces the Nielsen's problem-solving heuristics in usability evaluation. At first a survey for the team took place to collect pre-information about the use of CRM system. The purpose of the survey was to collect accurate and true experience-based feedback on the usability problems and gather improvement ideas regarding the CRM interface. Expert interviews, observation, benchmarking method and team workshops were also utilized as supportive research methods.

As the results several CRM tool problems were discovered, and corrective actions were implemented. The actions were categorized into system usability problems, customer data errors and possibilities to embed customer management workflows into CRM. The implemented measures were able to fix some usability problems, make user experience somewhat better and momentarily extend a life cycle of the old CRM tool. However, the realized improvements were not adequate to meet the needs and requirements of the revised future plans for customer management and business application use in company X.

KEYWORDS:

Customer relationship management, CRM system, application usability, customer data

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Ongelman tausta ja opinnäytetyön tavoite	7
2 CRM	9
2.1 CRM-tietojärjestelmä	10
2.2 Asiakkuudenhallinnan prosessit ja toimintamallin suunnittelu	11
3 ASIAKASTIETO	13
3.1 Näkyvä tieto	13
3.2 Hiljainen tieto	13
3.3 EU:n tietosuoja-asetus ja kansallinen tietoturvalaki	14
3.4 Asiakastiedon laadun selvittäminen ja mittaaminen	15
4 TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTETTÄVYYS	17
4.1 Käytettävyyden arviointi	17
4.2 Nielsenin listan käyttö tietojärjestelmän käytettävyyden arvioinnissa	18
5 CASE YRITYS X:N SOPIMUSVALMISTUS	20
5.1 Yritysesittely	20
5.2 Alkutilakuvaus yksikön CRM-järjestelmästä ja sen käytöstä	21
6 TUTKIMUKSEN KULKU	22
6.1 Kysely	22
6.2 Asiantuntijahaastattelut ja oma havainnointi	22
6.3 Workshop-työskentelyt 1, 2 ja 3	23
6.4 Benchmark-tapaaminen	24
7 CRM:N ONGELMAT JA KEHITYSKOHTEIDEN VALINTA	25
7.1 Kyselytutkimuksen löydökset	25
7.2 Yhteenveto workshopeista	26
7.3 Benchmark-vierailulta opittua	30
8 KEHITTÄMISTOIMENPITEET	31
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	38
9.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	39

10 LOPUKSI	41
-------------------	-----------

LÄHTEET	42
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Ohje CRM-kirjauksiin.

KUVAT

Kuva 1. CRM:n ulottuvuudet B2B-asiakkuuksissa (Oksanen 2010, 24).	10
Kuva 2. CRM-mittareiden luokittelu (mukaillen Oksanen 2010, 293).	16
Kuva 3. Luonnos liiketoimintayksikön asiakkuuksienhallinnan prosesseista.	28
Kuva 4. Luonnos liiketoimintayksikön asiakkuuksien hoitoon liittyvistä tiedoista.	29
Kuva 5. Seurantataulukko CRM-työkalun kehittämistoimenpiteistä.	36

1 JOHDANTO

CRM-järjestelmän tavoitteena on auttaa yritystä hallitsemaan ja hyödyntämään eri tietolähteistä kertyvää tärkeää tietoa asiakkuuksista. Asiakastieto auttaa asiakasrajapinnassa työskentelevien päivittäistä tekemistä, tarjoaa johtamiseen päätöksenteko- ja suunnitteluapua ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Sitä varten asiakastyötä tukevien liiketoimintasovellusten tulisi olla helppokäyttöisiä ja luotettavia. CRM-järjestelmän tekniset käytettävyyssongelmat ja huono soveltuvuus asiakastyön tarpeisiin murentavat työn tehokkuutta ja mielekkyyttä. Opinnäytetyön aiheena oli laatia kehityssuunnitelma toimenpiteistä ja mukautuksista CRM-järjestelmään sen käytettävyyden parantamiseksi ja tiimin aktivoimiseksi työkalun käyttöön.

Opinnäytetyön tilaaja on lääketeollisuudessa toimiva suomalainen yritys, jonka sopimusvalmistuksen liiketoimintatiimiä varten työ tehtiin. Organisaatio operoi kansainvälisillä markkinoilla ja tarjoaa B2B-asiakkailleen lääkkeiden ja lääkeaineiden tuotannollisen valmistamisen ja pakkaamisen palveluja.

Asiakkuuksienhallinnan järjestelmän kehittämiseksi tunnistettiin selkeä tarve sekä tiimin keskuudessa että yrityksen johdon taholta. Yksikön CRM-työkalun käyttö oli hiipunut matalalle tasolle, koska työkalu toimi ja soveltui tiimin tarpeisiin huonosti. Yrityksen liiketoimintastrategiassa panostettiin vahvasti asiakaslähtöisyyteen ja sitä kautta oltiin halukkaita satsaamaan liiketoimintasovellusten kehittämistoimiin.

Työn teorettinen viitekehys avaa asiakkuuksienhallinnan ulottuvuudet ja kuvaa CRM-järjestelmän osana sitä. Tietoperusta kattaa myös määritykset asiakastiedolle ja IT-järjestelmän käytettävyydelle.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa kokonaisvaltaisesti huomioidaan kaikki seikat, jotka liittyvät tutkittavaan tapaukseen, ja auttavat ymmärtämään kohdetta kokonaisuutena omassa toimintaympäristössään. (Puusa A, Juuti P, Aaltio I. 2020, luku 13.) Tutkimusongelmasta kerättiin aineistoa laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien avulla. Ensimmäisessä vaiheessa se tehtiin tiimille suunnatun strukturoidun kyselyn kautta. Kyselyn fokus oli CRM-käyttöliittymän käytettävyydessä ja tietokannan asiakastiedon laadun arvioimisessa. Näiden tekijöiden arvioitiin liittyvän oleellisesti ongelmiin työkalun käytössä. Myöhemmissä ongelmanratkaisuvaiheissa käytettiin apuna

lisäksi muita tutkimusmenetelmiä, kuten työpajoja, asiantuntijahaastatteluja ja benchmarkkausta. Näistä kerrotaan tarkemmin raportin kohdassa 6 Tutkimuksen kulku.

Opinnäytetyön produktina laadittiin toimintaehdotukset yrityksen X sopimusvalmistustii-
min CRM-järjestelmän kehittämiseksi. Kehitystyö kattoi myös valittujen toimenpiteiden
käytäntöön edistämistä ja koordinoimista. Tiimin käyttöön laadittiin myös lyhyt ohje
CRM:n kirjausperiaatteista.

1.1 Ongelman tausta ja opinnäytetyön tavoite

Ajankohtana, jolloin opinnäytetyön toiminnallinen osuus tehtiin, yritys X:llä oli käytössään
pohjoismaisen ohjelmistotoimittajan pilvipalveluperusteinen CRM-järjestelmä. Kyseisen
palveluntarjoajan pääasiakaskunta koostuu Life Science-sektorilla toimivista yrityksistä,
jotka jakavat järjestelmäkäytön suhteen keskenään melko samankaltaisia tarpeita ja toi-
veja. CRM-työkalu oli alkujaan suunniteltu ohjaamaan erityisesti myyntikentällä toimi-
vien lääke-edustajien asiakkuustyötä ja sen seuranta.

Yritys X oli ottanut kyseisen CRM-järjestelmän käyttöön v. 2013. Sitä ennen asiakastie-
toja hallinnoitiin yksinkertaisessa Salecase-asiakastietokantaohjelmassa. CRM-järjestel-
män käyttöönotto oli toteutettu melko suppein määräyksin ja mallinuksin ja laajoin osin
kopiointimigraationa. Ennakkoselvitykset yrityksen X sopimusvalmistuksen asiakkuu-
denhallinnan prosesseista ja käyttäjien toiveista sekä tarpeista olivat jääneet puutteelli-
siksi. CRM-työkalun soveltuvuutta sopimusvalmistusliiketoiminnan asiakkuustyöhön ky-
seenalaisti myös se, että tiimin työtehtävät poikkesivat oleellisesti perinteisestä lääke-
edustajan myyntityöstä, jota varten CRM oli alun perin kehitetty.

Yritys X:n sopimusvalmistuslaiset eivät olleet tyytyväisiä CRM-järjestelmään, eivätkä si-
toutuneita sen käyttöön. Hypoteesina CRM-käytön ongelmien oletettiin liittyvän järjestel-
män käytettävyysoongelmiin, vanhentuneeseen ja epätarkkaan dataan sekä järjestelmän
ja sen toimintojen heikkoon soveltuvuuteen arjen myyntityön ja suunnittelun tukemi-
nessä. CRM:stä puuttui kytköksiä sopimusvalmistuksen tärkeisiin asiakkuudenhallinnan
prosesseihin. CRM toimi pitkälti irrallisena siilona ja ylimääräisenä työkaluna, jonka takia
sen käyttö miellettiin lisätyöksi, eikä siihen haluttu perehtyä eikä sitoutua. CRM-järjestel-
mästä sai huonosti generoitua hyödynnettävissä olevia raportteja tai tietoja asiakkuuk-
sien johtamisen, suunnittelun ja markkinoinnin tueksi.

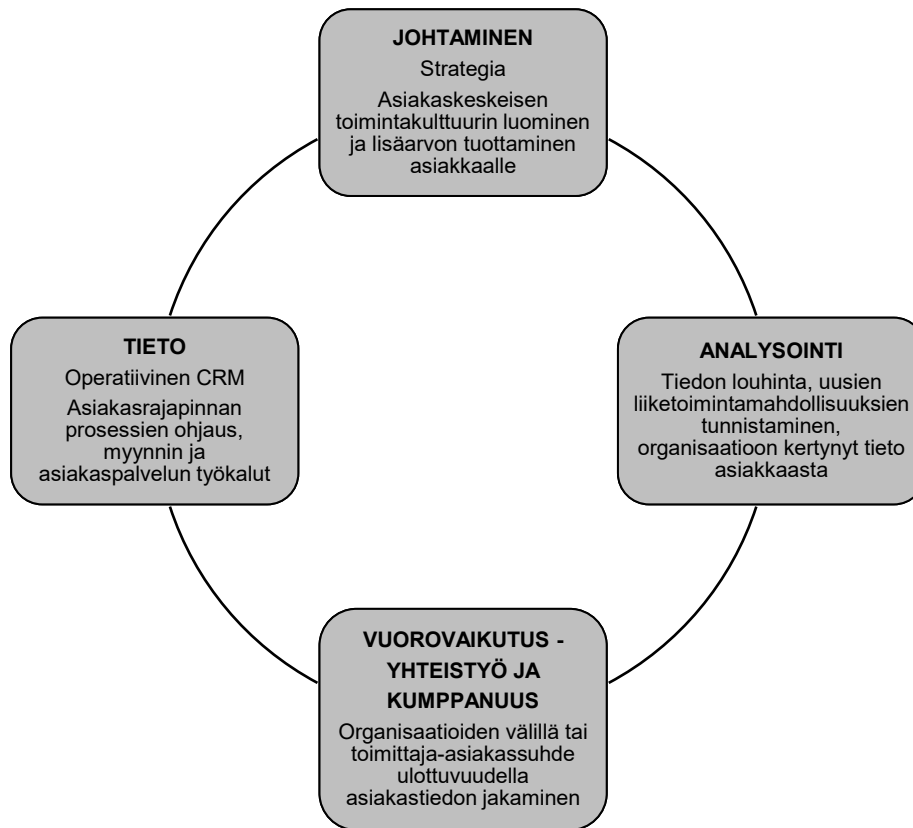
Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa CRM-työkalun ongelmia ja laatia toimenpidesuunnitelma keinoista, miten liiketoimintayksikön asiakkuudenhallinnan järjestelmän käyttöä voitaisiin tehostaa ja edistää.

2 CRM

B2B-asiakkaan ostopäätösprosessi on usein monimutkainen ja vivahteikas kudos. Sen hahmottaminen voi olla vaativaa, koska jokainen asiakas toimii oman organisaationsa toimintamallien ja päätöksentekohierarkioiden mukaisesti. Myös tarpeet ja tilanteet asiakkuuksissa voivat muuttua nopeasti.

Huolellinen ja ennakoiva asiakkaan ymmärtäminen sekä saadun tiedon systemaattinen kerääminen auttavat asiakkuuden hoidossa. Kun yrityksellä on tietoa asiakkaidensa toiveista, tarpeista, tunteista, odotuksista, motivaatiosta, historiasta, riskinsietokyvystä ja epävarmuuksista, on sillä paremmat edellytykset hoitaa asiakassuhteitaan. Asiakkaan hankintaprosessin vaiheita seuraamalla ja tulkitsemalla voidaan saada selville merkityksellistä tietoa hänen liikkeistään ostopoluilla kohti päätöksentekoa ja ratkaisun käyttöönottoa. Kriittisten pisteiden ja epävarmuustekijöiden tunnistamisella voidaan poistaa toiminnan esteitä ja vahvistaa asiakkaan halua toimia. Silloin asiakkaan tarpeisiin, kysymyksiin ja epärointeihin pystytään varautumaan ja hänelle voidaan tarjota oikea-aikaisesti sopivaa tukea, vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Asiakkaan kuunteleminen ja hänen tilanteeseensa asettuminen vahvistavat sitoutumista ja omistautumista asiakassuhteeseen. Hyvän ja luottamuksellisen yhteistyön kautta voidaan vaikuttaa myös asiakkuuden tulevaisuuden toimintaan ja menestykseen. (Hänti 2021, 50-52.)

CRM (Customer Relations Management, asiakkuudenhallinta) käsitteenä merkitsee toimintatapoja ja järjestelmiä, joita hyödynnetään asiakkuudenhoidon eri vaiheissa (kuva 1.). Liiketoimintastrategiana CRM:n avulla maksimoidaan asiakassuhteiden kannattavuutta, tuottoja ja tyytyväisyyttä ja prosessina se auttaa asiakaskohtaamisten hallinnassa. Liiketoiminnan tietojärjestelmänä CRM on työkalu ja apuväline suunnittelulle, aikataulutukselle sekä markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun johtamiselle. (Oksanen 2010, 22.)



Kuva 1. CRM:n ulottuvuudet B2B-asiakkuuksissa (Oksanen 2010, 24).

2.1 CRM-tietojärjestelmä

Tieto ja tiedonhallinta ovat keskeisiä asiakkuuksienhallinnan ulottuvuuksia. Asiakastyössä tarvitaan ajantasaista markkinoihin, markkinointiin, myyntiin ja asiakaspalveluun liittyvää tietoa. CRM-järjestelmä perinteisesti käsittää asiakasrekisterin, jossa on yhteystietoja yrityksistä, kontakteista ja tapaamisista. CRM voidaan linkittää toimimaan yhdessä esim. puhelinvaihteen, sähköpostin, kalenterin, erilaisten dokumenttien tai toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Operatiivisten toimintojen seuraamisen ohella järjestelmä voi sisältää myös erilaisia raportointityökaluja ja analytiikkaa. (Tiirikainen 2010, 35.)

Myyntijärjestelmät tukevat myyntityötä tallentamalla asiakshistoriaa sekä esim. kuvaamalla asiakkaan ostoprosesseja ja päätöksiin vaikuttavia seikkoja. Myös asiakaspalaute on erityisen tärkeää tietoa ja asiakastyötä ohjaavaa. Toimivalla asiakaspalveluprosessilla voidaan lujittaa asiakassuhdetta ja varmistaa palvelun laatu. (Selin & Selin 2013, 131-134.)

Asiakkuuksienhallinnan kokonaisuuden parantamiseksi CRM-ratkaisuihin voidaan integroida eri alustoilla toimivia ja tekniikoilla toteutettuja työkaluja ja lisäosia. CRM-liitännäisten avulla mm. rikastetaan ja päivitetään asiakastietokantaa, paljastetaan, hoivataan ja luokitellaan liidejä asiakashankinnassa tai lähestytään potentiaaleja ja nykyasiakkaita sopivasti kohdennetuilla markkinointiviesteillä. Integraatioiden ohjaaminen voidaan koota visuaaliseen dashboard-ohjauspaneeliin, joka helpottaa asiakastietojen ja asiakkuuskokonaisuuksien silmäilyä ja seuranta. (Benchmark-vierailu, 09/2017)

Laajoista avoimen ja julkisen datan tietolähteistä kyetään hankkimaan tuoretta tietoa asiakkaista, markkinoista, trendeistä, ennusteista jne. Dataa indeksoidaan konealgoritmien kautta analyyseiksi ja jatkojalostetaan tulkittavaan ja hyödynnettävään muotoon. Markkinointiautomaatiotyökalujen avulla tiedonkeruu käy ketterästi ja kuva asiakkuuksista sekä markkinoista piirtyy raporteille helposti havainnoitavaan muotoon. Myös digitaalisten markkinointitoimenpiteiden mittaamiseen (ROI, return on investment) on kehitetty CRM:ään erilaisia työkaluja. Nettisivuliikennettä seuraamalla voidaan tutkia kävijävirtoja ja konversioita, jolloin asiakkaalle pystytään tarjoamaan hänen tarpeidensa mukaista tukea ja markkinointitoimenpiteitä kustannustehokkaasti, oikea-aikaisesti ja oikeissa kanavissa. Älykkäällä automatiikalla pystytään löytämään kytköksiä ja mahdollisuuksia, joihin päätyminen perinteisin menetelmin olisi aikaavievää, kallista ja jopa epätodennäköistä. (Benchmark-vierailu, 09/2017)

Moderni teknologia ja tehokas tiedon hyödyntäminen tukevat liiketoiminnan kasvua, kun asiakassuhteiden hoitaminen helpottuu ja näkyvyys myynnin prosesseihin ohjaa suunnittelua. Datan avulla ymmärretään asiakkaan motiiveja ja toimintaa paremmin sekä pystytään viestimään kustannustehokkaasti ja personoidusti tarkoille kohderyhmille.

2.2 Asiakkuudenhallinnan prosessit ja toimintamallin suunnittelu

Yrityksen asiakkuusstrategiaa on hyvä pyrkiä jalkauttamaan CRM-järjestelmän mahdollisimman yksinkertaisesti. Tärkeä osa asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudesta ovat prosessit, jotka liittyvät asiakastyön hoitamiseen. Asiakkuudenhallinnan prosessien tulisi olla harkittuja, asiakaslähtöisiä ja ajantasaisia. Mikäli liiketoimintaympäristössä tapahtuu suuria muutoksia, olisi prosessit syytä tarkistaa ja pyrkiä muokkaamaan CRM-järjestelmään. (Rosti A. & Rosti P. 2021)

Toimintamallilla tarkoitetaan kuvausta, miten CRM:ää käytetään päivittäisessä asiakkuustyössä. CRM-käyttäjän kannalta olisi hyvä pyrkiä rakentamaan mahdollisimman ehjiä työnkulkua sovelluskäytön ja tiedonsyötön suhteen. Asiakkuustyötä tekevän kannalta olisi kätevää, jos asiakastietojen ylläpidon ja asiakasyhteyksien kirjaamisen koko elinkaaren pystyisi hoitamaan sujuvasti yhdessä järjestelmässä. Markkinointityötä tekevien kannalta asiakkuudenhallintajärjestelmän olisi hyvä sisältää kaikki relevantit tiedot kampanjoihin liittyen, kuten asiakkaiden segmentointitiedot, ostokäyttäytyminen ja myynnin aktiviteetit. Kampanjakohtaiset kohderyhmäkirjaukset palvelisivat samalla myös myyntityötä tekeviä. (Rosti A. & Rosti P. 2021)

CRM-toimintamalli suunnitellaan huomioiden ne prosessit, joita järjestelmällä halutaan tukea. Ensimmäinen on siis tunnistettava kyseiset prosessit sekä ymmärrettävä niiden välisten rajapintojen toiminta. Tiedon ylläpidon pitäisi olla mahdollisimman suoraviivaista ja helppoa, sekä järjestelmätietojen tulisi auttaa käyttäjää työtehtäviensä hoidossa. Käyttäjien motivaatiota ja sitoutumista edistää ymmärrys siitä mihin ja miten järjestelmän tietoja hyödynnetään. (Rosti A. & Rosti P. 2021)

CRM-sovellukseen voi olla teknisesti hankalaa ja turhaa sisällyttää kaikkia toivottuja ominaisuuksia ja toimintoja. Siten sovellusten välille voidaan luoda tietoa siirtäviä rajapintoja tai liittää CRM:ään integraatioita. Asiakkuuksienhallintajärjestelmä voidaan yhdistää toimimaan esim. toiminnanohjausjärjestelmän, sähköpostin, sähköisten uutiskirjeohjelmien, BI (business intelligence) analyysityökalujen tai ulkoisten yritysrekisterien kanssa. Jos tietyn prosessin istuttaminen CRM-järjestelmään vaikuttaa teknisesti kovin haastavalta, olisi syytä miettiä onko kuitenkin kannattavampaa käyttää ja käsitellä tietoa sen ulkopuolella. Väkinäisellä mukautuksella voidaan työlään toimintamallin takia hukata päivittäistä työaikaa tai kärsiä tiedon huonosta laadusta. (Rosti A. & Rosti P. 2021)

3 ASIAKASTIETO

Asiakassuhteiden hoitamisessa tarvitaan tietoa asiakkaasta ja markkinoista. Michael E. Porterin (1985) liiketoimintaprosesseihin liittyvää arvoketjuajattelua voidaan soveltaa myös tiedonhallintaan. Tällöin informaatio mielletään yrityksen resurssiksi ja lisäarvon lähteeksi. (Hovi, Ylinen, Koistinen 2001, 194-195.)

Organisaation päivittäisen toiminnan ja sen kehittämisen ytimessä on tiedon jalostusprosessi, joka lähtee liikkeelle tiedon keräämisestä (input). Tiedon järjestyneisyys vaihtelee ja sitä on hajallaan yrityksessä ja sen ulkopuolella. Kerätylle tiedolle tulisi kyetä antamaan merkitys, tavoite ja tarkoituksenmukainen suunta. Tiedon hallintavaiheessa oleellisen tiedon tulisi olla saatavilla ja jalostettavissa (throughput). Jalostuksen jälkeen uuteen muotoon yhdistetty ja tiivistetty tieto jaetaan asiakasorganisaation käyttöön (output). Tätä kautta organisaation asiakastyö jäsentyy ja yritys saa paremmat edellytykset myynnin, markkinoinnin ja jakelun toimintojen onnistumiselle. (Salmela 2015, 72-74.)

3.1 Näkyvä tieto

Näkyvää tietoa on helppo löytää ja tallentaa. Näkyvää tietoa CRM-kontekstissa ovat mm. nimet, osoitteet, yhteystiedot, luokittelutiedot, historiatiedot, jakelutiedot, kieltolistat, sopimukset, muistiot, liitedokumentit, reklamaatiot, palvelupyynnöt ja tarjoukset.

Näkyvän tiedon etu on mitattavuus, jolloin sitä voidaan sekä laadullisesti että määrällisesti käyttää johtamisen apuna. Esimerkiksi: aktiiviteettien määrä + tapaamisen luokittelutieto tietyllä aikavälillä = myynnin aktiivisuuden mittaus. (Oksanen 2010, 153.)

3.2 Hiljainen tieto

CRM:ään voidaan kerätä asiakasyrityksestä myös nk. hiljaista tietoa, ja pyrkiä hyödyntämään sitä kovan data ohella. Hiljainen tieto on inhimillisen toiminnan ja kokemuksen kautta syntyntä tietoa, jota voi olla vaikea määritellä ja sanoittaa. Usein siihen sisältyy arvoja, tulkintoja, asenteita ja toimintamalleja. Asiakkaan kanssa läheisessä suhteessa toimivat henkilöt tuntevat kontaktiensa ja heidän edustamien firmojen toimintamalleja,

tapoja, rajoitteita, poikkeavuuksia ja toiveita. Hiljaista tacit-tietoa on mukana kaikissa yrityksen toimintaprosesseissa, kuten tilaus-, toimitus- ja yhteistyökäytännöissä. Tämä tietomuoto on organisaatioissa vähiten hyödynnetty ja huomioitu resurssi. Sen huomioimisella olisi mahdollista saavuttaa lisäarvoa ja ymmärrystä asiakassuhteesta. Vastuu- ja henkilömuutosten yhteydessä kirjaamaton tieto valitettavan usein häviää. Hiljaista tietoa voidaan CRM:ään kirjata esimerkiksi muistiinpanoina tai lokimuotoisessa kuvauksessa asiakassuhteen synnystä, kehityksestä ja tulevaisuudesta. (Oksanen 2010, 150-151; Salmela 2015, 19-21.)

3.3 EU:n tietosuoja-asetus ja kansallinen tietoturvalaki

EU:n laajuinen tietosuoja-asetusmuutos GDPR astui voimaan keväällä 2018. Henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava tietosuoja-asetuksen (EUR-Lex) säännöksiä. Rekisterinpitäjällä on osoitusvelvollisuus eli hänen on pystyttävä osoittamaan noudattavansa voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021)

Kansallinen tietosuojalaki täsmentää ja täydentää GDPR:ää luonnollisten henkilöiden suojelussa henkilötietojen käsittelyyn ja tietojen vapaaseen liikkuvuuteen liittyen. Henkilötietojen käsittelyyn, joka tapahtuu Euroopan unionin alueella sijaitsevaan rekisterinpitäjän tai henkilötietojen käsittelijän toimipaikkaan liittyvän toiminnan yhteydessä, sovelletaan Suomen lakia, jos rekisterinpitäjän toimipaikka sijaitsee Suomessa. (EU 2021)

Henkilötietoja saa käsitellä tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan e alakohdan mukaisesti, jos:

- 1) kysymys on henkilön asemaa, tehtäviä sekä niiden hoitoa julkisyhteisössä, elinkeinoelämässä, järjestötoiminnassa tai muussa vastaavassa toiminnassa kuvavista tiedoista siltä osin kuin käsittelyn tavoite on yleisen edun mukainen ja käsittely on oikeasuhtaista sillä tavoiteltuun oikeutettuun päämäärään nähden

Tietosuoja-asetus edellyttää että, CRM-asiakastietokanta on tehty toiminnalliset, tekniset ja lainmukaiset vaatimukset huomioiden. Rekisterin pitämisen tarkoitus on perusteltava ja syyt määriteltävä minkälaisia käyttötarkoituksia varten tietoja tallennetaan. Perusteetta yrityksellä ei ole oikeutta kerätä ja käsitellä henkilötietoja. (EU 2021)

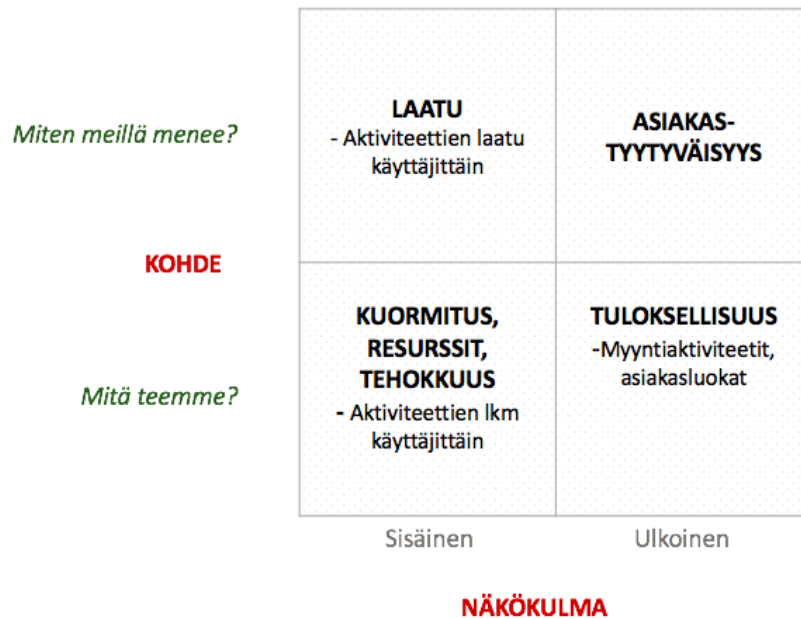
Henkilötieto- ja julkisuuslakien hyviä tietojenkäsittely ja hallintatapoja on noudatettava. Henkilötietojen käsittely edellyttää joko sopimuksellista tai laillista oikeutta, oikeutettua

etua tai suostumusta. Sopimukselliseen suhteeseen perustuen asiakkaalle voidaan lähettää sähköpostimarkkinointia. Suostumus markkinointiin tulee olla vapaaehtoinen ja saatu henkilön omalla aktiivisella toiminnalla. Henkilölle tulee myös tarjota helppo mahdollisuus perua suostumuksensa. Suostumuksen voi antaa myös suullisesti. Suullisen suostumuksen synty kannattaa dokumentoida CRM-järjestelmään, koska suostumuksen saaminen on jälkeenpäin pystyttävä todentamaan. Oikeutetun edun osalta tietosuojasetus ei edellytä suostumusta markkinoinnin perusteeksi. Siten suoramarkkinointi voi perustua oikeutettuun etuun. myös B2B-markkinoinnissa henkilötietojen käsittely perustuu yleensä oikeutettuun etuun. (EU 2021; Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021)

3.4 Asiakastiedon laadun selvittäminen ja mittaaminen

Hyvälaatuinen asiakastieto on dokumentoitua, helposti saatavilla, hyvin organisoitua, sisällöllisesti laadukasta ja tietosuojasäädösten mukaista. Usein tiedot kuitenkin löytyvät pirstaloituneesti eri järjestelmistä. Osa asiakastiedoista saattaa sijaita yksityisissä sähköpostiviesteissä, erillisissä muistiinpanoissa, muissa dokumentaatioissa tai jopa henkilön muistin varassa. Tällöin hyötyjä ja kokonaiskuvaa asiakkuuksista on vaikea hahmottaa. Laadukas asiakastieto tukee yrityksen päätöksentekoa sekä sillä on merkitystä myynnille ja markkinoinnille. Sen avulla organisaatio pystyy suunnittelemaan toimintaansa, asettamaan tavoitteita, muokkaamaan prosessejaan ja toimintaa, parantamaan tuloksiaan sekä mittaamaan ja seuraamaan tekemistä. (Oksanen 2010, 148-149.)

Asiakastietoa kerätään, luokitellaan ja muutetaan analysoitavaan muotoon, jotta sitä pystytään tulkitsemaan, seuraamaan ja käyttämään apuna johtamisessa. CRM:ssä seurattavien myynnin- ja markkinoinnin mittareiden tulisi olla organisaation tavoitteista ja tarpeista lähtevää ja asiakaskokemusta parantavaa (kuva 2.). Mittareiden valinnassa pitää olla taustalla perusteltu syy mitä ja minkä vuoksi halutaan jotain asiaa seurata. (Oksanen 2010, 293.)



Kuva 2. CRM-mittareiden luokittelu (mukaillen Oksanen 2010, 293).

Asiakastiedon laadun ylläpitäminen edellyttää yhteisiä ja selkeitä pelisääntöjä. Käyttäjien on tunnettava järjestelmän perustoiminnot sekä osattava kirjata tiedot samoilla periaatteilla. CRM:n käyttökulttuurin tulee olla vastuullista. Jokainen käyttäjä on vastuussa yhteisen tietokannan laadusta. Tietojen ylläpito ei voi olla toimintaa, jonka joku muu hoitaa, vaan se on kaikkien yhteinen asia. Tietokannan laadukkuus muodostuu yksittäisten tietojen ja dokumenttien oikeellisuudesta ja tarkoituksenmukaisista luokitteluista. (Oksanen 2010, 298.)

4 TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTETTÄVYYS

ISO9241 määrittelee käytettävyyden kokonaisuudeksi, joka kuvaa miten tietyt käyttäjät kykenevät hyödyntämään käytössä olevia työkaluja tiettyjen tehtävien suorittamiseen tietyssä ympäristössä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Huonon käytettävyyden aiheuttamia välittömiä vaikutuksia ovat mm. heikko sitoutuminen työkalun käyttöön, ominaisuuksien vajaa käyttö, virhealttius ja työskentelyn tehottomuus. Yritykselle huonon käytettävyyden seuraukset voivat näkyä esimerkiksi ajankäytön, kilpailukyvyn ja kannattavuuden heikkenemisen kautta. Tällöin koulutukseen ja tekniseen tukeen tarvitaan ylimääräisiä resursseja, asiakaspalvelun laatu kärsii sekä liiketoiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon ei saada riittävästi tietoa. (Kuutti 2003, 15; Wiiio 2004, 34.)

4.1 Käytettävyyden arviointi

Käytettävyyden arviointi perustuu heuristiikkoihin, listauksiin ohjeista ja säännöistä, jotka määrittelevät käyttöliittymän hyvää käytettävyyttä. Ne rakentuvat laajamittaisen usean tahon asiantuntijatyön kokemuksiin ja havaintoihin. Heuristiikoissa käytettävyyssopit on tiivistetty muutamaa helposti sovellettavissa olevaan sääntöön, joiden avulla voidaan kohtuullisen helpolla löytää yleisimmät ja vakavimmat käytettävyysongelmat. (Kuutti 2003, 47.)

Yleinen heuristisissa arvioinneissa käytetty säännöstö on nimeltään Nielsenin lista. Nielsenin teorian mukaan yksittäinen käyttäjä pystyy havaitsemaan noin 35 % käytettävyysongelmista. Ja jo viiden arvioitsijan avulla pystytään tunnistamaan kolme neljäsosaa kaikista käytettävyysongelmista. Optimaalinen testiryhmän koko on määritelty 3–6 henkilöksi. Testauksen alussa kaikki henkilöt suorittavat itsenäisen arvion ja sen jälkeen arviointia käsitellään ryhmässä. Näin varmistetaan mahdollisimman monen erilaisen ongelmalöydöksen paljastuminen ja saavutetaan useamman arvioijan käyttämisen etu. Arviointien jälkeen laaditaan lista heuristiikkasääntöjä rikkovista käytettävyydspuutteista ja ongelmista, ja niitä arvioidaan sopivalla asteikolla. (Kuutti 2003, 48-49.)

4.2 Nielsenin listan käyttö tietojärjestelmän käytettävyyden arvioinnissa

Nielsenin lista soveltuu hyvin myös tietojärjestelmän arviointiin. Tietojärjestelmän käytettävyyttä voidaan siihen perustuen tarkastella ja arvioida viiden keskeisen attribuutin kautta, jotka ovat opittavuus, tehokkuus, muistettavuus, virheettius ja miellyttävyys. (Nielsen 2010, 26.)

Opittavuudella tarkoitetaan järjestelmän nopeaa omaksumista. Käytön tulisi olla helppoa ja intuitiivista. Käyttöliittymän perustoimintojen nopea opittavuus tekee käytöstä miellyttävää ja vähentää tuen tarvetta. Tärkeät toiminnot tulisi hahmottamisen helpottamiseksi nostaa esiin joko palautteen kautta tai rakenteellisin keinoin, kuten otsikoinnin tai valikkorakenteen avulla. Hahmolait ja värioppi tukevat ymmärrystä ja navigointia.

Tehokkuutta voidaan tukea rakentamalla järjestelmäratkaisusta yhtenäinen ja johdonmukainen sekä tarjoamalla käyttäjälle vuorovaikutusmahdollisuuksia. Käyttäjän tulee saada oikea-aikaisesti ja oikeassa paikassa tarvittava informaatio. Jokainen ylimääräinen asia on riski väärinymmärrykselle ja hidaste toiminnon suorittamiselle. Oikopolkuja ja tehokasta työskentelyä tulisi tukea. Näppäriä oikopolkuja ovat mm. kirjainyhdistelmät, ikonipalkit, kaksoisklikit. Oppiva järjestelmä, joka seuraa käyttäjän logiikkaa ja mukauttaa toimintojaan sen myötäisesti on askel kohti käytännöllisempää ja tehokkaampaa työskentelyä. Tehokkuuden kautta voidaan säästää aikaa ja saavuttaa etuja.

Muistettavuudella tarkoitetaan ominaisuuksia, jotka helpottavat käytön jatkamisesta tauon jälkeen. Sitä voidaan tukea lisäämällä järjestelmän ja todellisen maailman vastaavuutta, minimoimalla käyttäjän muistikuormitusta sekä ohjeiden ja dokumentaation avulla. Järjestelmän käsittemallien tulisi olla luonnollisia ja loogisia, ei ylireagoivia. Asiat ja yhteydet on hyvä esittää selkeästi ja intuitiivisuutta tukien. Käyttöliittymän tulisi toimia yhdenmukaisesti kaikissa toiminnoissa. Ulkoasun ja objektien sijoittelun tulisi olla kaikkialla samankaltaista. Käyttäjän oman muistin kuormitus tulisi minimoida. Lyhytkestoisen muistin kapasiteetti on sekä määrällisesti että ajallisesti hyvin rajallinen. Keskimääräisesti n. 7 (+/- 2) asiaa säilyy lyhytkestoisessa muistissa muutaman sekunnin ajan. Sen vuoksi laitemuistikapasiteettia kannattaa käyttää hyväksi. Esim. syötteen merkkirajat tai muoto (pv/kk/vuosi) on hyvä esittää käyttäjälle. Leikkaa ja liimaa –toiminto on oiva esimerkki muistinkuormituksen vähentämiseksi.

Virheettömyydellä tarkoitetaan järjestelmän teknisten ongelmien ennaltaehkäisyä sekä käyttäjän virhetilanteiden ennakointia ja korjaamista. Kun virheitä käyttötilanteissa ilmenee, kannattaa käyttäjää oikea-aikaisesti tukea ja ohjata. Käytettävyyssoppien mukaan käyttäjä on aina oikeassa ja järjestelmä tekee virheitä. Virheen syy saattaa kuitenkin olla käyttäjän väärinymmärrys käsitteistä. Hyvä järjestelmä pyrkii virheviestein opastamaan käyttäjälle todellista käsitteistöä ja opettamaan sitä kautta käyttäjää myös tehokkaampaan työskentelyyn.

Miellyttävyyttä käyttäjä tuntee, kun hän hallitsee ja tietää miten ohjelmassa toimitaan. Sitä voidaan parantaa lisäämällä käyttäjän kontrollia ja vapautta, esim. personoinnin kautta, tai vahvistamalla järjestelmän teknistä saavutettavuutta ja esteettömyyttä. Tekninen saatavuus paranee, jos ohjelmaa voidaan sujuvasti käyttää eri laitteissa, käyttöjärjestelmissä ja selaimissa. Esteettömyyssuunnittelulla mahdollistetaan teknisien keinojen avulla esim. lisälaitteiden (kuten näytönlukija) käyttö tai fonttikoon muuttaminen tai zoomaus. (Kuutti 2003, 49-66; Wiio 2004, 28-32.)

5 CASE YRITYS X:N SOPIMUSVALMISTUS

5.1 Yritysesittely

Yrityksen X sopimusvalmistuksen liiketoimintana on myydä omasta tuotannosta ylijäävää kapasiteettia muille alalla toimiville yrityksille. Sopimusvalmistuksen asiakkaita ovat lääke- ja itsehoitotuotteiden valmistajat sekä kehittäjät skaalassa pienistä virtuaalifir- moista monikansallisiin suuryrityksiin. Tuotevalmistuksen ulkoistamispäätöksiä yrityk- sissä tehdään mm. kannattavamman kustannusrakenteen saavuttamiseksi tai omien tuotantotilojen ja laitteiden puutteista tai rajoitteista johtuen. Maailmanlaajuinen mark- kina, jolla yritys X:n sopimusvalmistus toimii, on kasvava (n. +7 % vuosittain) ja sen en- nustetaan v. 2022 yltävän n. 94,4 miljardiin USD:iin. (Mordorintelligence 2017)

Sopimusvalmistuksen tarjooma sisältää lääkkeiden ja niiden vaikuttavien aineiden teol- lista valmistusta, pakkaamista, pakkausten serialisointia eli lääkkeiden alkuperän turva- merkitsemistä sekä muita tuotteiden kehittämis- ja elinkaari palveluja. Palvelut kustomoi- daan tarkasti asiakkaan vaatimuksiin, tarpeisiin ja toiveisiin. Se on hyvin kompleksi, pit- känäikäjänteinen ja moninaisesta asiantuntijuudesta koostuva palvelukokonaisuus. Jo al- kuvaiheen asiakaskyselyihin ja tarjouksiin vastaamista varten on selvitettävä paljon tie- toa tuotteeseen, valmistusprosessiin, teknologian siirtoon, viranomaisvaatimuksiin, ris- keihin ja moniin yksityiskohtiin liittyen. Myös kaupallistamista edeltävä teollistamispro- sessi eli tuotteen siirto uuteen valmistuspaikkaan on tapauskohtainen, vaativa ja moni- vaiheinen projekti. Koko palvelun elinkaaren ajan tarvitaan usean yrityksen sisäisen si- dosryhmän säännöllistä tukea ja asiantuntijuutta.

Sopimusvalmistuksen markkinoinnissa kilpailuetuna ja erottautumiskeinona korostetaan palvelun laadukkuutta, korkeaa tuotteiden toimitusvarmuutta, yrityksen vastuullista toi- mintaa ja luotettavuutta sekä tuotteiden ja toimintaympäristön turvallisuutta. Yritys X on vakavarainen sekä se innovoi ja panostaa jatkuvasti uusien lääkkeiden sekä hoitotapo- jen tutkimiseen ja kehittämiseen. Kansainvälisille markkinoille kohdennetussa markki- nointiviestinnässä toistuu erityisesti yrityksen suomalaisuus ja siihen liittyvät positiiviset mielikuvat, uutisoinnit ja tutkimukset, kuten vakaa poliittinen toimintaympäristö, alhainen korruptioaste, ympäristönsuojelu, korkea koulutustaso ja yhdenvertaisuus. Suomalaista hallintoa pidetään maailmalla pätevänä, rehellisenä ja oikeudenmukaisena.

Sopimusvalmistustiimissä on seitsemän jäsentä; tiimin vetäjä, myynti- ja markkinointijohtaja, neljä business ja key account manageria sekä assistentti. Tiimiläisten ”kotipesät” jakautuvat kahdelle eri paikkakunnalle yrityksen X:n toimipisteisiin. Yksikön pienen koon ansiosta toiminta, päätöksenteko ja sisäinen tiedon vaihto on luonteeltaan ketterää. Asiakaspalvelu on sujuvaa, asiallista ja nopeaa.

5.2 Alkutilakuvaus yksikön CRM-järjestelmästä ja sen käytöstä

Yritys X:n sopimusvalmistuksen CRM-työkalu (ajankohtana 9/2017) käsitti yhteensä n. 400 firman, 700 kontaktin ja 1500 business-aktiiviteetin tiedot. Yhden CRM-käyttäjän vuosittainen lisenssimaksu oli 850 euroa. Kaikilla tiimiläisillä (n=7) oli aktiiviset tunnukset järjestelmään.

Järjestelmää jonkin verran käytti muutama henkilö, osa käyttäjistä ei ollut yli vuoteen kirjautunut järjestelmään. Jokaisen tiimiläisen toimenkuva kuitenkin sisältää päivittäistä asiakkuustyötä. Tiimi hyödynsi CRM:ää käytännössä pelkästään asiakasrekisterinä ja asiakastapaamishistoriikkinä. Osa käyttäjistä kirjasi CRM:ään melko säännöllisesti ja lyhyellä viiveellä tiedot omista uusista kontakteistaan, esim. messutapahtuman jälkeen pääkohdat asiakastapaamisista. Muutama käyttäjä vei järjestelmään satunnaisesti myös laskutukseen ja sopimuksiin liittyvää dataa. Jotkut käyttäjät ulkoistivat kirjaukset kokonaan assistentille tehtäväksi tai jättivät ne tekemättä.

Tiimiläiset mielsivät CRM:n käytön pitkälti ajankäytön kannalta turhaksi ja lisäarvottomaksi työksi. Järjestelmän käyttöliittymä oli vanhanaikainen ja käytettävyyssnäkökulmasta huonosti toimiva. Kytkös asiakkuudenhallinnan tavoitteisiin ja prosesseihin oli puutteellinen. CRM:stä tehtävät tietohaut ja liiketoimintamittarit toivat vajavaisesti tietoa tiimin tarpeisiin nähden. Raporttien käyttö oli tämän vuoksi vähäistä. Myös CRM:n käyttöohjeistus koettiin huonoksi. Ohjeena toimi yli 40-sivuinen tekninen CRM-manuaali, joka oli laadittu palveluntarjoajan koko asiakaskuntaa varten. Manuaali kuvasi yksityiskohtaisesti lukuisat tietokannan käytön ja toimintojen piirteet ja asiat. Siten tiimin näkökulmasta se sisälsi paljon oman CRM-käyttöön ulkopuolista tietoa. Koska manuaali oli pitkä, sieltä oli vaikea löytää nopeasti apua käytön ongelmatilanteisiin. Lisäksi PDF-muotoinen ohje ei ollut luettavissa järjestelmän kautta, vaan se sijaitti tiimin Sharepoint-työtilan dokumenttikirjastossa. CRM-työkalu itsessään ei sisältänyt help-toimintoa. Tiimillä ei myöskään ollut omia yhteisesti sovittuja periaatteita ja ohjetta kirjausten tekemiseen ja CRM-käyttöön.

6 TUTKIMUKSEN KULKU

6.1 Kysely

Tiimille laadittiin kyselytutkimus tiedon keräämiseksi CRM-järjestelmän käytöstä. Kyselyn tavoitteena oli kerätä realistista, yksityiskohtaista ja kokemukseen perustuvaa palautetta CRM-järjestelmän ongelmakohdista ja toiveista minkälainen toimiva CRM voisi olla. Kysely sisälsi myös osuuden, joka liittyi tiimin päivittäisen asiakkuustyön tietotarpeisiin. Kysymykset liittyivät läheisesti CRM:ssä käsiteltäviin asiakastietoihin ja järjestelmän käytettävyyteen.

Kysely toteutettiin keväällä 2017 ja vastaukset kerättiin Webropol-työkalulla. Tiimillä oli kahden viikon ajan mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyn puolivälissä osallistujille lähetettiin muistutusviesti. Kaikki tiimin jäsenet (N=7) jättivät vastauksensa. Kysymyksiä oli suhteellisen monta, yhteensä 28 kpl. Valtaosa kysymyksistä oli avoin kenttä –tyylisiä, mukana oli myös monivalintakysymyksiä. Jokaiseen kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, siten vastausmäärät per kysymys vaihtelivat 5–7 välillä. Tiimin vetäjä kannusti kaikkia panostamaan ja osallistumaan kyselyyn.

Kyselyn tulokset esiteltiin tiimille ensimmäisessä workshop-tapaamisessa. Vastauksien kautta saatiin yksityiskohtaista kokemusperäistä dataa, jonka pohjalta opinnäytetyöntekijälle varmistui esiyymmärrys tutkimusongelmasta.

6.2 Asiantuntijahaastattelut ja oma havainnointi

Seuraavaksi tiedonkeruuprosessi eteni asiantuntijahaastatteluihin. Ensimmäinen haastattelukeskustelu (45 min) käytiin yrityksen tietohallinnon liiketoimintasovelluspäällikön kanssa. Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna, jonka tukena oli strukturoitu haastattelupohja. Keskustelurungon ja valmiiksi laadittujen kysymysten avulla asia-alueiden läpikäynti ja ajankäyttö sujuivat haastattelutilanteessa jouhevasti.

Toinen asiantuntijakonsultaatio ajoittui ensimmäisen tiimiworkshopin yhteyteen, jolloin yritys X:n rinnakkaisen liiketoimintayksikön markkinointipäällikkö demonstroi oman

CRM-versionsa käyttöä ja esitteli uudistuksia, joita työkaluun oli hiljattain tehty asiakastyön kehittämistarkoituksessa. Haastattelujen lisäksi opinnäytteen laatija suoritti itse näistä käyttäjä/pääkäyttäjähavainnointia, testausta ja arviointia käyttöliittymässä.

Molemmilta asiantuntijoilta saatiin käytännöllistä ohjeistusta ja teknistä tukea tiimin CRM-työkalun kehittämiseen. Yrityksen X tietohallinto-osasto myöhemmin myös osallistui kehitystyössä ehdotettujen järjestelmään kohdistuvien muutosten implementointiin.

6.3 Workshop-työskentelyt 1, 2 ja 3

Opinnäytetyön tekijän fasilitoimat workshop-työskentelyt tiimin kanssa jakoutuivat kolmelle eri päivälle. Ensimmäisessä workshopissa esiteltiin kevään CRM-kyselyn tulokset ja yhteenveto osallistujille. Ohjelmassa oli lisäksi myös yrityksen x toisen liiketoimintayksikön CRM-esittely. Tiimin yhteinen kehitysideoiden pohdinta saatiin alulle. Ajatukset jätettiin hautumaan seuraavaan tapaamiseen saakka.

Workshop 2 käsitti työskentelyä sekä pienryhmissä että yhdessä koko tiimin voimin. Aluksi ennen ryhmiin jakautumista koko tiimille annettiin tietoiskutyypinen luento CRM-järjestelmien käyttötarkoituksista ja mahdollisuuksista. Sen jälkeen osallistujat jakoutuivat kahteen ryhmään toimipaikkakunnittain. Pienryhmien tavoitteena oli jatko keskustella järjestelmäkäytön sen hetkisistä merkityksellisimmistä ongelmista sekä laatia lista yksikön asiakkuustyön tarpeista ja toiveista, miten CRM:ää voitaisiin hyödyntää paremmin. Ideariihipohdittavaksi annettiin myös kysymys asiakkuustyön kannalta tärkeimmän tiedon määrittelystä kussakin asiakkuudenhallinnan vaiheessa sekä kyseisen tiedon lähteen tai kotipesän nimeäminen. Tämän jälkeen pienryhmät esittelivät tuotoksensa isolle ryhmälle. Toisen workshopin jälkeen tiimiläisille oli jo muodostunut aktiivisempi asenne ja selkeämpi näkemys aiheeseen ja tavoitteisiin, joita CRM-järjestelmän kehittämisellä haluttiin saavuttaa.

Kahden viikon kuluttua workshop 2:sta järjestettiin kolmas ryhmätapaaminen, jonka puitteissa määriteltiin uudelleen sopimusvalmistuksen liiketoimintayksikön asiakkuuksienhallinnan prosessit. Yritys X:ssä oli kevään aikana tunnistettu laajempi tarve yhdenmuukaistaa ja kehittää liiketoimintayksikköjen rajat ylittävää asiakkuuksienhallintaa ja sen työkaluja. Tässä yhteydessä tämä kehitystyö liittyi osaksi yrityksen Business Development-yksikkövetoista projektia. Yhteisellä B2B CRM-hankkeella lähdettiin tavoittele-

maan olemassa olevien asiakkuuksien ja asiakkuuspotentiaalin tehokkaampaa hyödyntämistä sekä asiakastiedon läpinäkyvyyttä ja käytettävyyttä yli bisnesyksikkörajojen. B2B CRM-yhteistyön alkutaipaleella laadittiin sopimusvalmistuksen asiakkuudenhallinnan prosessikartta. Se jaotteli asiakkuudenhallinnan toiminnot karkeasti kolmeen eri vaiheeseen: 1) asiakashankinta ja sopimukset, 2) teknologiasiirto ja 3) kaupallinen valmistaminen.

6.4 Benchmark-tapaaminen

Yhteisen B2B CRM-hankkeen projektiryhmä järjesti seuraavan syksyn aikana CRM benchmarking tapaamisen yrityksen X kumppaniyritykseen Y, jonka toimialana on erilaisten teknologiaratkaisujen toimittaminen kansainvälisille B2B-asiakkailleen. Vierailulla tutustuttiin yrityksen Y käyttämään moderniin CRM-järjestelmään. Benchmarkkauksella eli vertaisarvioinnilla tarkoitetaan oman toiminnan vertaamista toisen toimintaan. Metodien tarkoituksena on jakaa kehittämisideoita ja oppia tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. Menetelmä tähtää oppimiseen ja toiminnan parantamiseen.

7 CRM:N ONGELMAT JA KEHITYSKOORTEIDEN VALINTA

7.1 Kyselytutkimuksen löydökset

Kehitystyön alkuvaiheessa toteutetun kyselyn tavoite oli selvittää tutkimusongelmaa löytämällä CRM-käytön ongelmakohdat käyttäjäpalautteen avulla ja kerätä tiimiltä parannusideoita. Kysely oli laadittu sisältämään sekä järjestelmän käytettävyyteen että järjestelmässä käsiteltäviin asiakastietoihin liittyviä kysymyksiä.

Käytettävyyttä koskeva palaute viesti, että CRM-sovellus miellettiin yleisellä tasolla kohtuullisen helppokäyttöiseksi ja yksinkertaiseksi. Perustoimintojen suorittaminen, kuten firman, henkilön tai aktiviteetin luominen onnistui helposti useimmilta säännöllisesti CRM:ää käyttäviltä tiimiläisiltä. Puutteiden ja ongelmien osalta muutamat CRM-toiminnoista koettiin epäsujuviksi ja hankalan moni-ikkunaisiksi. Järjestelmää kritisoitiin toimivuuden hitaudesta ja kankeudesta. Sovelluksen käyttöä haittaavana häiriönä mainittiin myös ohjelman ajoittainen ”jäätyminen”. Käyttäjän inaktiivisuuteen perustuva automaattinen uloskirjaamisaika koettiin liian lyhyeksi. Käyttöliittymän yleistä ulkoasua kuvattiin vanhanaikaiseksi ja näkymiä epäselkeiksi. Järjestelmätoimittaja oli saanut vastaavaa palautetta myös muilta asiakkailtaan ja lupasi toteuttaa ongelmasta tietoisena sovellukseen nopealla aikataululla visuaalista ilmettä kohentavan päivityksen.

Palautteen perusteella voidaan todeta, että käyttäjillä oli ohjelman peruskäyttö hallussa, mutta osaa CRM-toiminnoista he eivät joko pystyneet tai osanneet hyödyntää. Taustasyynä asiaan oli mm. toimintojen sopimattomuus sopimusvalmistuksen asiakkuustyöhön. Työkalun toimintoja oli alun perin suunniteltu eri kohderyhmän (lääke-esittelijöiden) käyttötarkoituksiin. Joidenkin toimintojen vajaakäyttöä selitti osaamattomuus. Erityyppisten hakujen tekeminen koettiin hankalaksi, etenkin satunnaisesti CRM:ää käyttävien keskuudessa. Hakutoiminnon käyttö ei sujunut intuitiivisesti. Syynä tähän oli sovelluksen huono opittavuus ja käytön epämiellyttävävyys. Tietojen filteröinnit jäivät helposti ”huomaamatta” päälle, jolloin hakutulokset eivät antaneet luotettavaa tietoa. Lisäksi haut eivät riittämättömien hakuattribuuttien vuoksi kyenneet tuottamaan monipuolista ja kattavaa dataa, joka olisi vastannut asiakastyön tietotarpeita. Järjestelmä ei myöskään neuvonut tai opastanut käyttäjää riittävästi ongelmatilanteista etenemisessä. Tällaisiin tilan-

teisiin käyttäjä reagoi herkästi turhautumisella. Myös työn tehokkuus kärsii, jos tiedonkäsitteily ei ole sujuvaa. Paluutoimintonaappäin ei aina toiminut luotettavasti, mikä hankaloitti navigointia ja aiheutti epämukavuutta käyttäjälle. Järjestelmässä ei ollut mahdollisuutta customer notes-muistiinpanojen tekemiselle. Muistiinpano-ominaisuus säästää aikaa ja vaivaa kun asiakastapaamisen, puhelun tai muun nopeasti etenevän tilanteen yhteydessä asiakkuuteen liittyviä tietoja ja hoidettavia taskeja voidaan helposti kirjata suoraan järjestelmään talteen ja seurantaan. Näin kirjaukset hoituvat nopeammin CRM:ään ja ne ovat heti myös muiden nähtävissä ja käytettävissä. Käsien kirjoitettujen muistiinpanojen tekemistä ei tarvita. Tuplatyö, unohtelu ja oman muistin kuormittaminen vähenee.

Kyselyn avoimessa osiossa pyydettiin vastaajia määrittelemään hyvän CRM-järjestelmän ominaisuudet. Vastauksissa toistuivat esille tulleiden ongelmien kääntöpuoli - asiat, jotka liittyivät järjestelmän hakujen ja kirjausten tekemisen helppouteen, selkeyteen, yksinkertaisuuteen ja nopeuteen. CRM-järjestelmän tietojen tulisi olla sisällöllisesti luotettavia, järjestelmässä ja näkymissä navigoinnin loogista, luontevaa ja intuitiivista. Järjestelmän visuaalisen ilmeen pitäisi esiintyä selkeinä ja käyttäjäystävällisenä. Teknisistä ominaisuuksista säännölliset automaattitallennukset ja käytön ohjaamisavustus mainittiin tärkeiksi. CRM:stä tulisi olla helposti saatavilla sopivia raportteja, joihin koostuvat tiedot tukisivat arjen tekemistä, asiakkuuksien hoidon johtamista ja päätöksentekoa.

7.2 Yhteenveto workshopeista

Ideariihen tuotoksista kerättiin parhaat kehitysideat. Jatkoarvioitavaksi kehitystoimenpiteitä ja CRM:ään jalkauttamista varten valittiin seuraavat asiakkuudenhallinnan työkulut ja CRM-toiminnot: uusasiakashankinnan seulonnan systemointi, kyselyjen seuranta, järjestelmän hakujen parantaminen ja CRM-kalenterin lisäys. Kehitysideoiden pohjalta laadittiin työpyynnöt yrityksen tietohallinnolle (IM, Information Management). Lisäksi päätettiin, että yhteisistä kirjausperiaatteista on sovittava ja niistä on laadittava tiimille kirjallinen ohje. IM:lle selvitettäväksi annettiin vielä myös CRM-järjestelmän teknisiin toiminnallisuuksiin liittyvät puutteet, kuten sulkeutumisviiveen säätö pidemmäksi, hiljaisen tiedon keruuseen soveltuvan kentän lisäys, hakutoiminnon siirto omaan näkymäikkunaan linkityksellä aloitusnäkyseen, uuden tietokentän (maa- ja osavaltiotieto) lisäys yritystietojen yhteyteen hakutoiminnallisuuden parantamiseksi sekä markkinointiautomaatiotyökalujen liitännäselvitys prospektointivaiheen tukemiseen. Osa pyynnöistä saatiin ratkaistua

yrittäjien omien liiketoimintasovellusasiiantuntijoiden avulla ja osan ratkaisemisessa käytettiin järjestelmätoimittajan tukea.

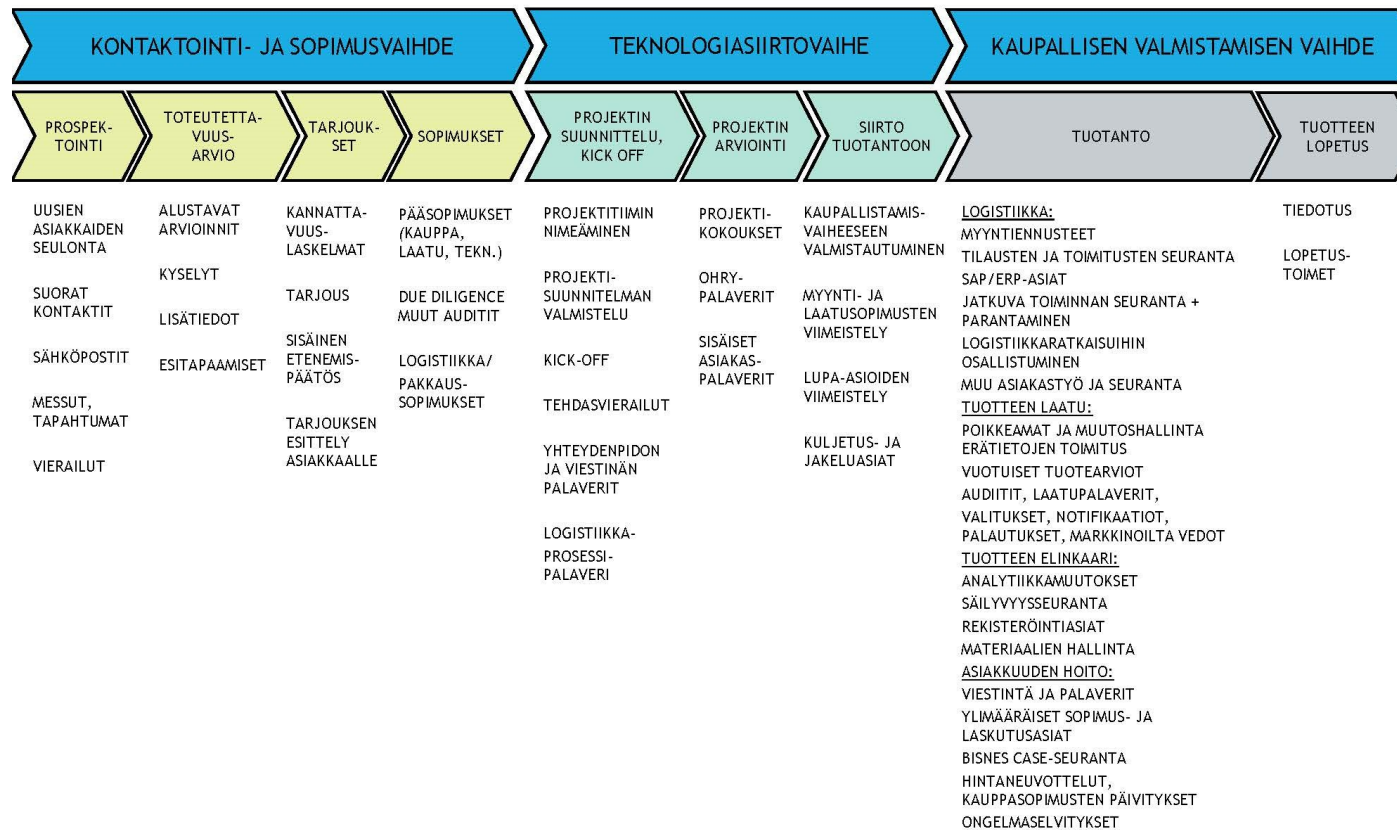
Workshopeissa keskusteltiin asiakkuuksienhallinnan kannalta oleellisten tietojen määrittelystä eri asiakkuustyön vaiheissa. Mitä, missä, ylläpito, mahdollinen parempi sijainti ja käyttötapa tiedolle? Mitä tietoja on hyvä hallita CRM-järjestelmän sisällä, mitä tietoja voitaisiin linkittää järjestelmään ja mitkä jätetään kokonaan CRM:n ulkopuolelle? Työpajojen pohjalta laadittiin luonnokset sopimusvalmistuksen asiakkuuksienhallinnan prosesseista (Kuva 3.) sekä niihin liittyvistä asiakastyössä tarvittavista tiedoista, ohjeista ja templaateista (Kuva 4.).

Asiakkuudenhallinnan prosessit määriteltiin ja ne sijoitettiin aikajanelle, joka eteni asiakashankinnasta tuotteen lopetukseen. Täydellinen asiakkuuden elinkaari jakautui kolmeen faasiin. Ensimmäinen niistä oli kontaktointi- ja sopimusvaihe, joka sisälsi prospektoinnin, toteutettavuusarvioinnin, tarjousprosessin ja sopimusten tekovaiheen. Prospektoinnin keinot määriteltiin liiketoimintastrategiassa ja markkinointisuunnitelmassa. Toteutettavuusarvio perustuu asiakkailta saatuihin kyselyihin, esitapaamisiin ja lisätietopyyntöihin. Näitä tietoja seurataan ja arvioidaan kyselyjenseurantataulukossa. Tarjousprosessi sisältää kannattavuuslaskelman ja tarjouksen tekemisen. Jotta tarjouksen tekemisessä voidaan edetä, tarvitaan myös sisäinen päätös business case-etenemiselle. Tarjousvaiheen jälkeen edetään sopimusvaiheeseen. Sopimusten tekemisen jälkeen siirrytään teknologian siirto faasiin, jolloin projektisuunnittelu käynnistyy. Projektiryhmän nimeämisen, käytännöistä sopimisen, teknisten selvitysten, arviointien, testausten, vierailujen ja palaverien ym. jälkeen valmistaudutaan tuotteen kaupallistamiseen. Kaupallistamisfaasissa sopimusvalmistetaan ja ylläpidetään asiakkaan tuotteita. Tuotteenlopetus on prosessin viimeinen vaihe. Siihen liittyvät lopetustoimet listattiin myös luonnokselle.

Luonnosten (Kuva 3. ja 4.) oli tarkoitus toimia CRM:n toimintamallisuunnittelun pohjakarttana. Sopimusvalmistuksen asiakkuudenhallinnan prosessiluonnostelua ei kuitenkaan hyödynnetty vanhan työkalun kehittämistoimenpiteenä. Mutta uuteen CRM-järjestelmään siirryttäessä aloitetusta suunnittelutyöstä saatiin hyötyjä.

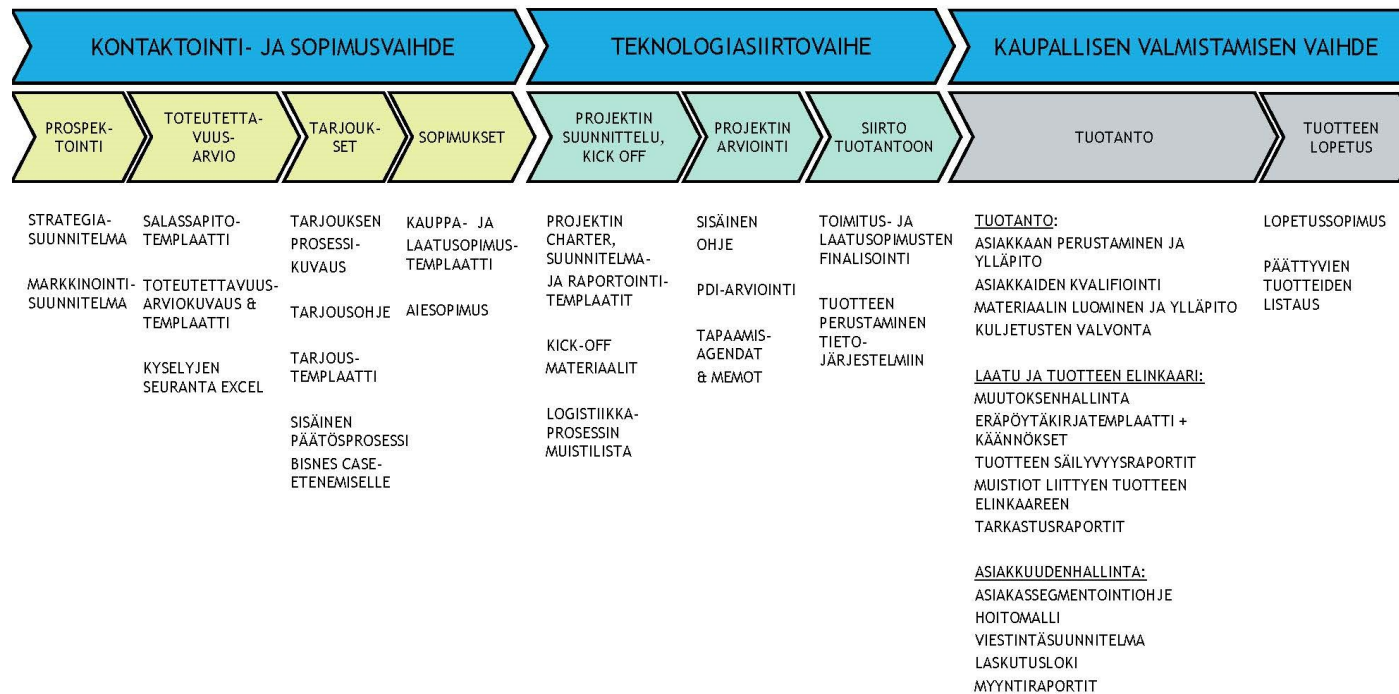
Kuva 3. Luonnos liiketoimintayksikön asiakkuuksienhallinnan prosesseista.

ASIAKKUUDENHALLINNAN PROSESSIT



Kuva 4. Luonnos liiketoimintayksikön asiakkuuksien hoitoon liittyvistä tiedoista.

ASIAKASTIEDOT ERI PROSESSIVAIHEISSA



7.3 Benchmark-vierailulta opittua

Benchmark-vierailun kohdeyrityksessä Y käytettiin monipuolisesti ja sitoutuneesti Microsoft Dynamics 365 CRM-järjestelmää. CRM:n sisäisen järjestelmätiedon ja rakennettujen raporttipohjien ohella, sovellus kattoi myös integraatioiden hallinnan. Yrityksen CRM-ratkaisuun oli liitetty myynnin ja markkinoinnin tukemiseksi markkinointiautomaatio- ja analytiikkatyökaluja. Digimarkkinoinnin sisällönhallinta ja markkinointitoimenpiteiden seuranta oli monitoroitavissa CRM:n kautta. Ohjauskeskusnäkyvä vaikutti kaikin puolin visuaalisesti selkeältä. Dashboardin raportit-välilehdelle oli rakennettu helppokäyttöisiä templaatteja, joiden avulla saatiin helposti kokoon dataa liiketoiminnan suunnittelun ja seurannan tukitarpeisiin. CRM oli synkronisoitu toimimaan yhdessä Outlookin kanssa ja siten asiakassähköposteja sai kätevästi linkattua CRM-kirjauksiin ja asiakastietoihin. Yrityksen Y asiakastietorekisterin ylläpito oli kytketty Vainu-palveluun, jota kautta yhteystiedot päivittyivät CRM:ään automaattisesti ajantasaisiksi ilman manuaalikorjauksia.

Benchmarkkauksen antina yrityksen X CRM-projektiryhmä sai monipuolista ja konkreettista taustatietoa ja ideoita CRM-järjestelmän mahdollisuuksista, joita voitaisiin hyödyntää oman yhteisen B2B CRM-hankkeen edistämiseksi. Yritys X pohti CRM-työkalunsa vaihtamista samaan järjestelmään kuin joka kumppaniyrityksellä oli käytössä. Tämän vuoksi CRM-esittely oli erityisen merkityksellinen.

8 KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Kyselytutkimuksen ja työpajojen pohjalta laadittiin lista CRM-järjestelmän ongelmista ja kehittämistoimenpiteistä (Kuva 5.). Kehitystoimet priorisoitiin skaalalla 1–5 ja niitä pyrittiin ratkaisemaan tärkeysjärjestyksessä. Ongelmat jaoteltiin järjestelmän käytettävyyteen ja asiakastietoihin liittyviin ongelmiin sekä selvityksiin mahdollisuuksista sisällyttää asiakkuudenhallinnan työnkulkua ja niihin liittyviä tietoja CRM:ään.

Käytettävyyden ja asiakastiedon osalta korkeimpaan prioriteettiluokkaan 5 valikoitui viisi havaittua ongelmaa, joista saatiin neljä ratkaistua.

Asiakastiedon laadukkuuden ongelmaksi todettiin, että käyttäjät veivät CRM-järjestelmään tietoja vaihtelevilla periaatteilla ja tarkkuuksilla. Päätettiin, että kirjausperiaatteista laaditaan ohje (Liite 1.), jonka avulla tiimiläisten olisi jatkossa helpompi suoriutua kirjausten luomisesta ja täydentämisestä. Tiimiohjeeseen määriteltiin asiakasfirman nimeämisen periaatteet ja ohjeistettiin hierarkiarakenteen muodostaminen. Aktiviteettien luomisen ehdot kuvattiin, kuten myös muut erilaiset luokittelutietomääritykset. Kontaktin statuksen tulkintaa varten linjattiin, että suspect on kiinnostava liidi, johon ei ole vielä olemassa mitään yhteyttä. Prospect on potentiaalinen asiakas, jonka tarve on tiedossa ja jolta on mahdollisesti jo saatu kysely. Contact on esim. messutapaaminen, jonka kanssa on jo päästy keskusteluun ja vaihdettu yhteystietoja. Customer on olemassa oleva asiakkuus.

Sen ohella, että ohje tulisi helpottamaan tietojen syöttöä ja tehostamaan kirjaamisnopeutta, oli tavoitteena myös, että yhteisten kirjaussääntöjen avulla asiakastietokanta säilyisi sisällöllisesti yhdenmukaisempana ja luotettavampana. Asiakastietokanta oli alkutilanteessa epäluotettava osittain vanhentuneiden tietojen vuoksi. Tiedon laadun parantamiseksi tehtiin kattava päivitysoperaatio, jossa virheelliset tiedot korjattiin, vanhentuneet kontaktit inaktivoitiin ja järjestelmästä poistettiin duplikaatit. Ohjeessa pyydettiin käyttäjää tarkastamaan ennen uuden kontaktin tai firman luontia löytyykö se jo systeemistä, jotta turhia duplikaatteja ei pääsisi enää muodostumaan. Myös järjestelmä huomauttaa asiasta, jos tietokannasta jo löytyy samalla nimellä oleva henkilö tai yritys.

Benchmark-vierailun kohdeyrityksessä asiakastietokannan päivitys oli ulkoistettu ostettuun palveluun. Jatkossa vastaavanlaisen integraation yhdistäminen CRM:ään olisi järkevää, koska se säästäisi aikaa manuaaliselta työltä ja varmistaisi että asiakastiedot ovat ajan tasalla.

Opinnäytetyöprosessin aikana voimaan astui uusi EU:n tietoturva-asetus GDPR. Lakisääteiset asiakastietojen suojavaatimukset ja rekisterikuvaus huomioitiin CRM-rekisterin käytön suhteen. Lakiosasto laati yrityksen verkkosivuille ja asiakastiedottamista varten tiedotteen ja suostumuslausekkeet, jotka sähköpostitettiin kaikille EU-asiakkaille. Suostumukset kirjattiin CRM:ään.

Hakutoiminto oli aikaisemmin vaikeakäyttöinen ja hakuattribuutit vajavaiset. Hakujen parantamiseksi tehtiin tietokenttä- ja attribuuttimuutoksia, jotka toteutettiin järjestelmään yrityksen tietohallinnon avustuksella. Mm. aktiiviteettityyppejä muutettiin ja niihin lisättiin alamääreitä.

Käyttäjille ongelmia muistettavuuden, opittavuuden, tehokkuuden ja miellyttävyyden kannalta aiheuttivat käyttöliittymän visuaalisen ulkoasun puutteet, kuten moni-ikkunaisuus, vaikea hahmotettavuus, navigoinnin epäloogisuus, kehnot käytönavusteet, dashboardin puuttuminen ja paluunäppäimen epäluotettavuus. Järjestelmätoimittaja oli luvannut ratkaisuksi laajamittaisen visuaalisen ulkoasun päivityksen. Nämä prioriteetin 5 korjaustoimenpiteet kirjattiin seurantataulukkoon kuitenkin keskeneräiseksi värillä keltainen, koska niitä ei kaikkia ehditty toteuttamaan vanhan CRM-työkalun käytössä oloaikana. Havaittu ongelma kuitenkin luokiteltiin tärkeäksi kehityskohteeksi, ja sen vuoksi visuaalisen käytettävyyden arviot siirrettiin huomioitavaksi uuden CRM-työkalun valinnan yhteydessä.

Tason 4 ongelmaksi luokiteltu hiljaisen tiedon kirjaamiseen soveltuvan kentän puute saatiin ratkaistua. Järjestelmään lisättiin kontaktitietojen yhteyteen internal notes-lokikenttä. Tiedot ovat yhteistä tietoa ja ne näkyvät kaikilla auktorisoiduilla käyttäjillä.

Ongelmalistauksessa arvioitiin myös prioriteettiluokan 4 haitaksi osaamisen puute CRM-työkalun käytössä. Ongelmaan syynä oli riittämätön perehdytys järjestelmän ominaisuuksien käyttöön. Tietohallinnon IT-asiantuntijat työstivät yrityksen Optima-koulutusportaaliin CRM-työkalun toimintoja opastavan itseopiskelumateriaalin. Materiaalin sisältö oli tosin laaja, koska se oli suunnattu kaikille CRM-työkalua käyttäville yrityksen X:n liiketoimintayksiköille.

Järjestelmän hitaus ja toimintojen jumittuminen häiritsivät CRM:n käyttöä. Nämä ongelmaselvitykset eskaloitiin tietohallinnolle ja järjestelmätoimittajalle. Sulkeutumisviiveeseen ei kuitenkaan pystytty vaikuttamaan. Järjestelmätoimittajalta saadun tiedon mukaan pilvipalvelussa on mahdollista olla rajallinen määrä samanaikaisia sisäänkirjautumisia. Kirjautumiset eivät ole sidoksissa ainoastaan yrityksen X lisensseihin, vaan myös muiden yritysten samanaikaiset CRM-sovelluskäyttäjät lukeutuvat määrään. Tämä oli taustasyynä lyhyeksi säädettyyn inaktiivisuus aikaan, joka johtaa käyttäjän automaattiseen uloskirjaamiseen tietyn minuuttimäärän kuluttua. Käytettävyyden näkökulmasta kyseinen seikka heikentää järjestelmän käytön miellyttävyyttä. Ongelmat luokiteltiin tasolle 3, koska niihin ei vanhan CRM-työkalun rajallisuuden vuoksi voitu vaikuttaa.

Selvitykset, jotka liittyivät asiakkuuksienhallinnan työnkulkuihin ja niiden eri vaiheissa käsiteltäviin tietoihin jakautuivat tärkeysluokkiin 1–4.

Sopimusvalmistus ei ollut aikaisemmin hyödyntänyt asiakkaidensa luokittelussa segmentointikuvauksia tai -koodeja. Workshopissa sovittiin segmentointimääritykset ja päätettiin, että kyseinen tietokenttä tullaan jatkossa lisäämään CRM:n asiakastietoihin hyödyllisenä luokittelutietona asiakastyön sujuvoittamiseksi. Segmentointikoodi päätettiin muodostaa kirjainnumeroyhdistelmästä, joka syntyy yrityksen koosta: S (small), M (medium), L (large) sekä asiakkuuden kasvuodotuksesta: 1 (prospect / uusi asiakkuus), 2 (maintenance / olemassa oleva asiakas, jonka tuote on jo kaupallisessa vaiheessa ja palvelumyynti käsittää tuotehuoltoa ja ylläpitoa), 3 (growth expected / yritys kasvunäkymillä).

CRM-kalenteri-integraatio nähtiin tarpeelliseksi lisätä työkaluun. Sitä kautta asiakastapaamiset voidaan luoda suoraan CRM:n kautta ja niistä muodostuu muutamalla klikkauksella myös aktiviteettimerkintä järjestelmään. CRM-kalenteriin voidaan myös luoda muistutuksia asiakkuuksiin liittyvistä taskeista ja deadlineista, kuten hintapäivityksistä tai sopimusten voimassaoloista. Asiakkuuksien hoitomallien pohjalta voidaan CRM:ään kalenteroida vuotuiset tapaamiset ja muut toimenpiteet. Kalenteri-integraatio vahvistaa myös sitoutumista järjestelmän käyttöön, koska se toimii kätevästi yhdessä Outlookin kanssa. Kalenterin lisääminen CRM-työkaluun saatiin toteutettua.

Vanhan CRM-työkalun ongelmana oli puutteellinen ominaisuuksien hyödyntäminen. Taustalla tässä ongelmassa oli fakta, että CRM oli alkujaan suunniteltu toiselle käyttäjäryhmälle ja erilaisia työnkuluja tukevaksi kuin mitkä sopimusvalmistuksen asiakkuustyön

tarpeet olivat. Osa CRM-työkalun toiminnoista aiheutti lisätyötä tai niitä ei mitenkään voitu epäloogisuutensa vuoksi käyttää. Tätä varten työpajatapaamisessa syvennyttiin sopimusvalmistuksen omien asiakkuuksienhallinnan prosessien ja niihin liittyvien relevanttien tietojen ja tietolähteiden tunnistamiseen. Kun prosessit hahmottuivat ja työkulut tulivat listatuiksi niiden tärkeys ja yhdistettävyydet CRM:ään arvioitiin. Tämä kehitystyön aikana alkunsa saanut pohdinta ja esityö siirtyi osaksi yrityksen yhteistä B2B CRM-projektisuunnittelua. Ongelmaa ei siten saatu valmiiksi saakka ratkaistua vanhan CRM-työkalun kehittämistoimenpiteenä. Kuitenkin selvityksen ja aikaansaatuisten luonnosten avulla pystyttiin tukemaan uuden järjestelmän määrittelyä ja käyttöönottoa, sekä välittämään tietoa sopimusvalmistuksen asiakkuustyön tarpeista ja prosesseista projektiryhmälle.

Järjestelmästä saatavien raporttien puute tai riittämättömyys tunnistettiin vakavaksi puutteeksi. Liiketoiminnan tehokas seuranta ja suunnittelu tarvitsee tuekseen helppokäyttöistä ja helposti saatavilla olevaa, luotettavaa, ajantasaista ja monipuolista analyysiä asiakkuuksista selkeässä raporttimuodossa. Yrityksen X CRM-vaihdospäätöksen ja ongelman laajuuden vuoksi raporttien rakentamiseen päätettiin panostaa vasta uudessa CRM-järjestelmässä.

Myös uusasiakasseulonnan jalkauttaminen CRM:ään päätettiin siirtää tehtäväksi uudessa järjestelmässä. Alustavaa kyseisen prosessivaiheen käsitelmäärittelyä ja toimintatapakeskustelua kuitenkin aloitettiin jo kehitystyön aikana työpajoissa. Pohdinnan tuloksena päätettiin, että liidi noteerataan CRM:ään kun firma ilmaisee akuutin tai noin 1 vuoden päähän sijoittuvan tarpeensa sopimusvalmistuksen tarjoamiin palveluihin. Kvalifioitujen liidien statuksen vaihtuminen mahdollisuudeksi tapahtuu, kun firma lähestyy yritystä X kyselyllä tuotevalmistuksen teknisestä toteutettavuudesta ja antaa vastineeksi tietoa ja estimaatteja tuotantotarpeistaan.

Markkina-automaatiointegraatioiden kanssa päätettiin odottaa. Kehitystyön kohteena olevaan CRM-työkaluun modernien integraatioiden yhdistäminen olisi ollut CRM-vaihdon vuoksi turha ja isomittakaavainen parannus. Ja todennäköisesti teknisen toteutettavuutensa kannalta se olisi myös ollut kovin haastava. Liiketoimintayksikön verkkosivu-uudistukseen liittyen jatkettiin digitaalisen markkinoinnin kehittämistä, mutta se luokitui toiseen CRM:n ulkopuoliseen yhteisprojektiin.

Asiakaskyselyjen seurannan yhdistämistä CRM:ään puntaroitiin. Mutta koska selvisi, että CRM-järjestelmä tulee kohta vaihtumaan, ei asiaa enää haluttu edistää vanhan työkalun piirissä. Lisäksi vanha hyvä toimintatapa (excel) koettiin kyllin toimivaksi. Kyselyjen seuranta päätettiin jättää alkuperäiseen lokaatioonsa sharepoint-työtilaan CRM:n ulkopuolelle.

Kuva 5. Seurantataulukko CRM-työkalun kehittämistoimenpiteistä.

ONGELMA	TIETOPERUSTA	PRIORITEETTI 1-5	TOIMENPIDE / RATKAISU	STATUS
Järjestelmän käytettävyys ja asiakastiedot				
Käyttäjät vievät tietoja järjestelmään vaihtelevilla periaatteilla ja tarkkuudella	Asiakastiedon laatu -> käsitteiden määrittely ja yhteiset pelisäännöt	5	Laaditaan kirjaussäännöt/ periaatteet CRM-käytön tehostamiseksi ja asiakastietojen laadun yhdenmukaistamiseksi	
Hakutoiminto huono; vaikeakäyttöinen, haut eivät vastaa asiakastyön tietotarpeita, hakuattribuutit eivät ole riittävät	Nielsenin lista -> ongelma virheettömyys Asiakastiedon laatu -> huono hyödynnettävyys	5	Hakujen korjaukset	
Tietokanta ei ole sisällöllisesti luotettava	Asiakastiedon laatu -> ajantasaisuus	5	Manuaalinen tietojen päivitys ja duplikaattisiivous	
EU:n tietoturva-asetuksen vaatimusten mukaisuus huomioitava	Asiakastiedon laatu -> tietoturva vaatimukset	5	Asiakastiedottaminen ja suostumukset; EU-asiakkaille lähetetään sähköpostitse lakiosaston laatima GDPR-tiedote ja lähetyksen jälkeen kirjataan tiedonantokuittaukset CRM:ään	
Käyttöliittymän visuaalisen ulkoasun puutteet; moni-ikkunaisuus, vaikea hahmotettavuus, navigoinnin hankaluus, käytön ohjaamisavusteet kehnot, selkeä (dashboard) etusivunäkymä puuttuu, paluunäppäin ei toimii kunnolla	Nielsenin lista, järjestelmän käytettävyysongelma -> muistettavuus, opittavuus, tehokkuus, miellyttävyys	5	Linkki etusivulle joka näkymästä, sovellukseen tarvitaan lisää visuaalisia vinkkejä käyttäjälle (kuvakkeet, opasteet) -> huomioidaan ko. asiat uuden CRM-työkalun valinnassa	
Tarve customer notes-kentälle (hiljainen asiakastieto näkyväksi)	Asiakastiedon laatu -> lisäarvo asiakkuustyöhön	4	Lisäkenttä kontaktitietojen yhteyteen	
Osaamisen puute	Riittämätön perehdytys työkalun käyttöön	4	Käyttökoulutus ja manuaalin (tekn. toiminnot) päivitys	
Järjestelmän yleinen hitaus, toimintojen jumittuminen käytön aikana	Nielsenin lista, järjestelmän tekniset puutteet -> ongelma virheettömyys	3	Ongelmaselvitys eskaloitu IM:lle/järjestelmätoimittajille -> ei selkeää vastausta tai ratkaisua saatu	
Liian lyhyelle säädetty käyttäjän automaattinen uloskirjaamisaika	Nielsenin lista, järjestelmän käyttö -> ongelma miellyttävyys	2	Ongelmaselvitys eskaloitu IM:lle/järjestelmätoimittajille -> Asetuksen muutos ei mahdollinen muista syistä	

ONGELMA	TIETOPERUSTA	PRIORITEETTI 1-5	TOIMENPIDE / RATKAISU	STATUS
Selvitykset asiakkuuksienhallinnan työkulkujen ja niihin liittyvien tietojen sisällyttämisestä CRM:ään				
Asiakassegmentointidata puuttuu	Asiakastyön sujuvoittaminen sisällyttämällä lisäinformaatiota työkaluun	4	Luodaan tietokentät järjestelmään ja sovitaan segmentointimäärittelyt	
CRM-kalenterin lisäys	Asiakastyön sujuvoittaminen toimintamallimuutoksen kautta	4	Implementoitu	
Puutteellinen järjestelmän ominaisuuksien hyödyntäminen -> kaikista toiminnoista ei ole suoraa hyötyä asiakastyöhön, suunnitteluun, seurantaan	Asiakkuudenhallinnan prosessit	4	Workshop asiakkuudenhallinnan prosessikartan laatimiseksi, hyödynnetään ko. tietoja uuteen CRM-järjestelmään siirryttäessä	
Järjestelmästä generoituvien raporttien puutteellisuus ja riittämättömyys	Liiketoiminnan tehokas seuranta ja suunnittelu	4	Siirtyy tehtäväksi uuden B2B CRM-työkalun käyttöönoton yhteyteen	
Uusiasiakashankinta-prosessin istuttaminen CRM:ään	Asiakastyön sujuvoittaminen toimintamallimuutoksen kautta	3	Panostus vasta uuteen CRM-järjestelmään siirryttäessä	
Markkinointiautomaatio-työkalujen integrointi CRM:ään	Markkinointistrateginen päätös -> uusien markkinointityökalujen hankinta, asiakastyön sujuvoittaminen CRM:n toimintamallimuutoksella	2	Siirtyy myöhempään ajankohtaan	
Kyselyjen seurannan lisääminen CRM:ään (excel)	Asiakastyön sujuvoittaminen toimintamallimuutoksen kautta	1	Jätetään tiedot vanhaan lokaatioon, koska toimii riittävän sujuvasti	

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Alkutilanteessa operatiivisen CRM:n funktiota ja lisäarvoa asiakkuuksienhallintaa ja johtamista avustavana työkaluna ei kyetty järjestelmäominaisuuksien puutteellisen soveltumattomuuden ja teknisten heikkouksien vuoksi hyödyntämään riittävän tehokkaasti. Tiimin suhtautuminen CRM:n käyttöön oli nihkeää ja sitoutuminen järjestelmän käyttöön heikkoa. CRM ennemminkin aiheutti lisätyötä ja päänvaivaa kuin palveli tiimiä.

Tietojärjestelmämukautuksissa kannattaa yleensä ottaen pysytellä mahdollisimman mallillisesti valmiissa tuotteistetuissa raameissa. Asiakaskohtaiset räätälöinnit maksavat sekä toteutusvaiheessa että päivitysten yhteydessä. Lisäksi versiopäivityksillä voi olla vaikutuksia joidenkin ominaisuuksien toiminnallisuuksiin.

Kehitystyön perusteella löytyneitä CRM-työkalun käytettävyyteen liittyviä ongelmia saatiin työprosessin aikana edistettyä ja ratkaistua. Osalla ratkaisusta kyettiin hetkellisesti jatkamaan työkalun käyttöaikaa ja korjaamaan näkyvimpiä virheitä sekä parantamaan käyttäjäkokemusta. Osa kehitystoimenpiteistä oli kriittisen ajankohtaisuutensa vuoksi välttämättömiä toimia, kuten tietokannan sisällön läpikäynti ja puhdistaminen sekä EU:n tietoturva-asetuksenmukaisuuden valmistelu ja siihen liittyvä tiedottaminen. Nämä toimenpiteet saatiin hoidettua suunnitellusti.

CRM-työkalun ongelmaselvityksen osalta asiakassegmentointia ja asiakastyön prosessipohdintaa ei onnistuttu ratkaisemaan valmiiksi asti. Yhteisessä CRM-workshopissa edettiin kuitenkin käsitteiden ja prosessien luonnosteluvaiheisiin ja saatiin kootuksi kohtuullinen määrä tietoa uuden CRM-järjestelmän spesifiointia ja käyttöönottoa varten. Kehitystyön liittyminen osaksi yrityksen X asiakkuuksienhallinnan kehittämisen B2B CRM-yhteishanketta avarsi uusia mahdollisuuksia verrattuna alkuperäiseen tutkimuskehukseen. Yhteishanke lisäsi työkalun kehittämisen resursseja ja toi tietoisuuteen CRM:n merkitystä yhtenä yrityksen tietojärjestelmistä.

Sopimusvalmistuksen CRM-työkalun kehittäminen ja sen etenemisprosessin aikana esiin tulleet havainnot saattoivat toimia jokin asteisena katalyyttinä sille, että aluksi ennen päätöstä uuteen CRM-järjestelmään siirtymisestä, myös muiden liiketoimintayksiköiden CRM-domainversioiden käyttöliittymiä ryhdyttiin päivittämään ja modernisoimaan. Opinnäytetyön tekemisen aikana tehty päätös, että yrityksen kotimaan liiketoimintayksi-

köt siirtyvät uuteen CRM-järjestelmään muutti suuntaa. Vanhan CRM:n ”lisäaika”-toimenpiteiden tekeminen näivettyi. Vuoden 2019–2020 aikana vanhasta CRM-sovelluksesta luovuttiin ja asiakkuudenhallinnan järjestelmä vaihdettiin Microsoftin Dynamicsiin.

Kehitystyön tuloksena voidaan todeta, että pienessä mittakaavassa parannuksia saatiin aikaan. Tehdyt toimenpiteet eivät kuitenkaan olleet riittävät tulevaisuuden asiakkuudenhallinnan ja liiketoimintasovelluskäytön tarpeisiin nähden. Vanhan CRM-järjestelmän ominaisuudet olivat niukasti paranneltavissa. Järjestelmää ei kyetty integroimaan tehokkaasti muihin yrityksen käyttämiin tietojärjestelmiin ja työkaluihin. Microsoft pystyi tarjoamaan kattavamman ja modernimman ratkaisun, joka avasi isommat mahdollisuudet laajempaan asiakkuuksien hyödyntämiseen yrityksessä X.

Kehitystyön aikana toteutettujen toimenpiteiden ja keskustelujen kautta CRM:n edut ja hyödyt tulivat tiimille varsin tutuiksi jo ennen uutta yhteistä B2B CRM-hanketta. Myös johto oli aktiivisena mukana kehittämässä ja antoi tukensa asian tärkeydelle. Kiinnostuminen ja osallistuminen varmasti lisäsi sitoutumista CRM-työkalun käyttöön jatkossakin.

9.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo, miten hyvin valitut menetelmät soveltuivat ja tuottivat vastauksia ongelmanratkaisuun. Tässä opinnäytetyössä käytettiin ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä tiimikyselyä. Se toimi hyvin esitiedonhankinnassa ja auttoi ongelmakohtien havaitsemisessa. Kyselyn kohderyhmä oli täsmällinen ja otanta edustava, sillä kaikilta tiimin CRM-käyttäjiltä saatiin vastaukset. Kyselyn kysymysasetanta perustui tietoperustassa esiteltyihin käytettävyyden heuristiikkoihin ja asiakastietoon.

Työpajoissa taas kerrattiin ja varmisteltiin syvällisemmin kyselyn kautta ilmenneitä käytettävyysongelmia ja pohdittiin koko tiimin voimin sopimusvalmistuksen omia asiakkuuksienhallinnan prosesseja sekä prosessien eri vaiheisiin liittyviä keskeisiä tietoja ja tietolähteitä. Workshop soveltuu erittäin hyvin tämän kaltaiseen ideointiin, joka tähtää liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun. Yhdessä pystytään syventämään merkityksiä ja löytämään uusia ideoita. Workshop-työskentelyn etuna on myös moniäänisyys, kun eri työtehtävissä työskentelevät asiantuntijat tuovat oman näkemyksensä asiaan.

Benchmark-vierailu kumppaniyrytykseen ja asiantuntijahaastattelut sekä laajensivat ymmärrystä ja näkemystä aiheeseen että antoivat tarpeellista käytännön lisätietoa erilaisten teknisten toteutusten mahdollisuuksista ja rajoitteista.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta tukee kyselyn tuloksien läpikäynti ja jatkotyöstäminen workshopeissa. Rinnakkaisilla tutkimusmenetelmillä (kysely, workshop) varmistettiin, että kehityskohteiksi valikoituivat eniten CRM-työkalun käyttöä hankaloittavat ongelmat. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee myös menetelmien ja tulosten yksityiskohtainen kuvaaminen raportilla.

Tuloksien pätevyys ja luotettavuus todentuu yrityksen johdon päätöksellä, että vanhasta CRM-työkalusta päätettiin luopua.

10 LOPUKSI

Tieto on asiakkuuksienhallinnassa selkeä kilpailuetu. On tärkeää, että yritys tietää mitä asiakkuuksissa ja toimintaympäristöissä tapahtuu, miten tuotteiden ja materiaalien hinnat ja saatavuudet kehittyvät, mitä tulevaisuudelta voidaan odottaa. Silloin pystytään reagoimaan ajoissa ja muuttamaan strategiaa ja toimintaa tarvittaessa. Luotettavaan tietoon perustuvat näkymät konkretisoivat tekemisen edistymisen suhteessa tavoitteisiin. Tiedon avulla voidaan saavuttaa taloudellisia hyötyjä ja säästöjä. Yritys voi keskittyä panostamaan rajallisia resursseja oikeisiin asioihin. Yhdistämällä ja jakamalla eri paikoissa syntyvää tietoa pystytään sekä tarjoamaan lisäarvoa asiakkaalle että hyötymään liiketoiminnallisesti kokonaisvaltaisemmin asiakkuuksista.

Hyvin suunniteltu ja rakennettu CRM-työkalu helpottaa ja tehostaa myyntityötä. Järjestelmä toimii, kun sen käyttäjäkokemus on optimoitu, tiedot pitävät paikkansa ja asiakkuudenhallinnan myyntiprosessit ja tarpeet on kuvattu ja mallinnettu järjestelmään siten, että ne ovat linjassa oikean elämän tekemisen kanssa.

CRM-työkalun käyttöönotto voi olla nopeastikin läpi viety projekti, mutta se miten yritys asiakkuudenhallintaa jatkossa päivittäin hoitaa riippuu johdon ja työntekijöiden sitoutumisesta ja panostuksesta. Asiakkuusajattelun ja asiakkuuskulttuurin omaksuminen ja muuttaminen vie aikaa. Hyvät työkalut tukevat tätä toimintaa. Sinnikkyys palkitaan - asiakashallintajärjestelmän hyödyt realisoituvat vasta sitä käytettäessä.

LÄHTEET

Bergström S, Leppänen A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa: https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk_electronic.995590707005970.

Cio. 2018. What is CRM? Software for managing customer data. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa: https://www.cio.com/article/2439505/customer-relationship-management-crm-definition-and-solutions.html#tk.cio_rs

EU:n virallinen verkkosivusto. 2021. Yleinen tietosuojasäätösäädös. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa: https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm

Hellman K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.

Hänti S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa: https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk_electronic.995617601705970.

Hovi A. & Ylinen J. & Koistinen H. 2001. Tietovarastot liiketoiminnan tukena. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.

Kortela A. 2020. Digitaalinen aineistohallinta – tieto on suojattua ja ajan tasalla. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi/ezproxy.turkuamk.fi/fi/app/tietohallinto/digitaalinen-aineistohallinta-tieto-suojattua-ja-ajan-tasalla>

Kuutti W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki: Talentum.

Martinsuo M. & Kohtamäki M. (toim.). 2014. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Kehittämisen keinot ja menetelmät. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Mordor Intelligence 2017. Pharmaceutical Contract Manufacturing Market - Growth, Analysis, Forecast to 2022. Viitattu 17.9.2017. Saatavissa: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-pharmaceutical-contract-manufacturing-market-industry>

Nielsen J. 1993. Usability engineering. San Diego, CA: Morgan Kaufmann.

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Puusa A, Juuti P, Aaltio I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa: https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk_electronic.995604406405970.

Research and Markets 2017. Global Pharmaceutical Contract Manufacturing Market 2016-2020. Viitattu 17.9.2017. Saatavissa: <https://www.researchandmarkets.com/research/k92627/global>

Rosti A. & Rosti P. 2021. Asiakkuudenhallintajärjestelmät asiakkuuksien johtamisessa. Viitattu 13.5.2021. Saatavissa: <http://www.bonnierpro.fi/ezproxy.turkuamk.fi/fi/app/asiakkuudet/asiakkuudenhallintajärjestelmät-asiakkuuksien-johtamisessa>.

Salmela P. 2015. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Selin E. & Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Tietosanoma Oy.

Tekes. 2015. Bisnestä lääkkeiden aitouden varmistuksesta. Viitattu 15.10.2017. Saatavissa: <https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2015/bisnesta-laakkeiden-aitouden-varmistuksesta/>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2021. Tietosuojaturvaa oikeutesi henkilötietoja käsiteltäessä. Viitattu 13.5.2021. Saatavissa: <https://tietosuojaturvaa.fi/euroopan-tietosuojaneuvoston-ohjeet>.

Tiirikainen V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum.

Wio A. 2004. Käyttäjystävällisen sovelluksen suunnittelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yritys Y, 09/2017, benchmark-tapaaminen.

Liite 1 Ohje CRM-kirjauksiin



Access link to CRM

- <https://xxx.com/>

Creation of accounts in CRM

- Before creating an new account to CRM, always check whether it already exists
 - Account should be created when a contact is acquired
 - It is not required that actual dialog has started, relevant contact details are enough
 - Account can also be created for a potential customer without contact, but this is not obligatory
-

Creation of accounts in CRM

- Use Global Data naming, this makes possible mass information transfers from Global Data to CRM.
 - Different locations are created under one corporation account; subsidiaries are created separately and attached to parent account
 - Always add account categorization information
 - Update account classification information if new facts appear
-

Creation of contacts in CRM

- Contact are created to an account
 - Before creating a new contact always check that it does not already
 - When creating a contact also add its categorization information
-

Creation of activities to CRM

- Activities (meetings, phone calls, important e-mails, sales tasks) can be added either to accounts or contacts. With one participant the best is to add activity to contact and with several participants to an account.
 - All discussions with potential prospects are added to system. (f.e. emails where an interest for services is discussed)
-

Creation of activities to CRM

- With current customers mainly F2F meetings, agreements and the most business relevant information is added. Regular telecoms or e-mail conversations are NOT added.
 - When creating an appointment add correct classification and brand
 - If you don't want to send meeting information to participants use internal notes field instead
-

Classification information in opportunities

- Following classification information should be marked to opportunity description:
 - API name
 - Dosage form from a drop-down list selection
 - Territory
 - Feasibility evaluator
 - Business coordinator
-