

Yritys X – Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen CRM-järjestelmän näkökulmasta

Aki Rainevaara

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2021



Tekijä Aki Rainevaara	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yritys X - Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen CRM-järjestelmän näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Yritys X:n asiakkuuksien hallintaa CRM-järjestelmän näkökulmasta. Tutkijan tavoitteena on selvittää yrityksen nykytilanne CRM-järjestelmän käytöstä ja luoda kehitysehdotus järjestelmän valtakunnalliseen käyttöön.</p> <p>Aihe muodostui toimeksiantona yhteyshenkilön ja tutkijan toimesta. Molemmat osapuolet kokivat aiheen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi suuressa organisaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan esittelystä, josta syvennyttään tietoperustaan. Tietoperusta käsittelee asiakkuudenhallintaa, mutta käsitteenä se on todella laaja. Täten tutkimuksen tietoperusta on rajattu CRM käsitteeseen, CRM-järjestelmään, projektilajeihin sekä muutoksenhallintaan.</p> <p>Tämän teoriaosuuden jälkeen on empiirinen osuus, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastatteluun osallistui valtakunnallisesti yritykseltä kuusi työntekijää vastaavista työtehtävistä. Tutkija haastatteli puolistrukturoidusti haastateltavia kuuden eri teeman parissa. Teemat koskivat CRM-kokemusta, CRM-järjestelmän käyttöä, tiedotusta ja koulutusta, käyttäjäkuntaa, vastuuhenkilöä projektin aikana sekä omia mielipiteitä nykyisestä järjestelmästä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että CRM-järjestelmää käytetään asiakaskäyntien mittaamiseen, johon sisällytetään käynnistä kirjattu memo. Käyttäjäkuntaan kuuluu Key Account Managerit ja tuoteorganisaatio, joka on vain pieni osa suuresta organisaatiosta. Kokemusta haastateltavilla oli järjestelmistä paljon ja he kokivat järjestelmän olevan todella hyödyllinen, jos se olisi valtakunnallisesti yrityksessä käytössä. Tiedotus ja koulutus koettiin järjestelmän jalkauttamisvaiheessa vajaaksi ja täten käyttäjät joutuivat itse opiskelemaan järjestelmän käyttöä, minkä koettiin syövän omia resursseja työnteosta. Yrityksen tulisi myös luoda projektille vastuuhenkilö, joka edistäisi projektia aktiivisesti.</p> <p>Pohdinta osuus sisällyttää tutkijan kehitysehdotuksen yritykselle. Kyseessä on uudelleenkäyttöönotto projekti, jossa lanseerataan organisaatiolle projektiryhmä. Projektiryhmä yhdessä uuden tai vanhan toimittajan kanssa vastaa järjestelmän jalkauttamisesta yritykseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana.</p>	
Asiasanat CRM, Asiakkuudenhallinta, Key Account Management, CRM-järjestelmä, Muutoksenhallinta.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tutkimus	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi	3
2	CRM.....	4
2.1	CRM-järjestelmä	5
2.1.1	Onnistuminen	6
2.1.2	Haasteet	7
2.1.3	CRM-projektina	8
2.2	CRM-projektien lajit.....	9
2.2.1	Pilottiprojekti.....	9
2.2.2	Ensimmäinen CRM-projekti.....	10
2.2.3	Uudelleenkäyttöönnotto	11
2.2.4	Jatkokehitysprojekti.....	11
2.2.5	Kansainvälinen käyttöönnotto	12
3	Muutoksenhallinta	13
3.1	Muutoksenhallinta CRM-järjestelmän käyttöönnotossa	14
4	Teorian yhteenveto	16
5	Tutkimuksen toteutus	18
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	18
5.2	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	19
5.3	Aineiston kerääminen.....	19
6	Tutkimuksen tulokset.....	21
6.1	CRM kokemus	21
6.2	Nykyisen järjestelmän käyttö Yritys X:ssä	22
6.3	Tiedotus ja koulutus	23
6.4	Vastuuhenkilö CRM-projektin aikana	23
6.5	Käyttäjäkunta	24
6.6	Omia mielipiteitä nykyisestä järjestelmästä	25
6.7	Tulosten yhteenveto.....	26
7	Pohdinta.....	29
7.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla	29
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	31
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	33
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	36

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii yritys X:n asiakkuudenhallintaa CRM-järjestelmän näkökulmasta. Tutkielman tarkoitus on selvittää, miksi järjestelmää ei käytetä kokonaisvaltaisesti organisaation sisällä. Opinnäytetyössä perehdytään yrityksen asiakkuudenhallintaan keskittyen CRM-järjestelmään ja sen kehittämiseen.

Organisaatiolle tässä digitalisessa maailmassa asiakkuuksien hallintaan liittyen oleellinen osa-alue on toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä. Yritys X:llä on jo käytössä CRM-järjestelmä, joka on otettu ensiksi käyttöön pienemmälle käyttäjäkunnalle. Tarkoituksena onkin laajentaa CRM-järjestelmä koko yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä tulee olemaan; CRM, CRM-järjestelmä, CRM-projekti, asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien johtaminen, Key Account Management sekä muutoksenhallinta. Asiakkuudenhallinta on erittäin laaja käsite, joten työn teoriaperusta on rajattu seuraaviin osa-alueisiin: CRM käsitteenä, CRM-järjestelmä, CRM-projektilajit ja muutoksenhallinta.

Empiirisessä osuudessa tuodaan esille kehitysehdotus yritykselle laadullisen tutkimuksen avulla, josta saadaan nykytilanne CRM-järjestelmän käytöstä. Tutkimuksen haastatteluun osallistui kuusi organisaatiossa kokenutta henkilöä, joilla on kokemusta CRM-järjestelmistä ja asiakkuudenhallinnasta.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana on suuri teknisen kaupan erikoisliike, joka tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman palveluita ja teollisuustuotteita. Organisaatio valikoitui kohteeksi syksyllä 2021, kun opinnäytetyön aloitus tuli ajankohtaiseksi. Toimeksiantajan yhteyshenkilö ja tutkija yhdessä muodosti aiheen opinnäytetyölle.

1.2 Tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia yrityksen CRM-järjestelmän käytön nykytilannetta, sekä luoda kehitysehdotus CRM-järjestelmän uudelleenkäyttöön. Tutkimuksessa selvitetään, miksi CRM-järjestelmää ei ole saatu kaikkien käytettäväksi vielä. Tutkimusta voi

hyödyntää myös muut organisaatiot. Empiirinen osio on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka metodi on puolistrukturoitu menetelmä. Tätä on laajemmin avattu luvussa 5.

Asiakkuudenhallinta terminä on todella laaja, joten sitä voi katsoa monesta eri näkökulmasta ja se sisältää paljon eri osa-alueita, täten työn rajaus on toteutettu seuraavasti: CRM käsitteenä, CRM-järjestelmä, CRM-projektilajit sekä muutoksenhallinta. Nämä eri osa-alueet muodostavat teoriaperustan työlle, sillä työn tarkoitus on kehittää yrityksen asiakkuudenhallintaa CRM-järjestelmän näkökulmasta.

Opinnäytetyön kysymykset:

1. Minkä takia CRM-järjestelmää ei hyödynnetä kokonaisvaltaisesti
2. Mitä on CRM
3. Mikä on CRM-järjestelmä ja sen projektilajit
4. Mitä on muutoksenhallinta

Tutkimusaihe on haastava ja vaatii perehtymistä niin aiheeseen, kuin yritykseenkin todella laajalti. Kokemusta tutkijalla CRM-järjestelmistä on aiemmasta työpaikasta, mutta syvempää tietämystasoa täytyy kehittää kirjallisuuden avulla sekä tutustumalla yritys X:n järjestelmään konkreettisesti. Tavoitteena tutkijalle on saada ensin selkeä kuva yrityksestä, sekä oppia lisää asiakkuuksien hallinnasta ja CRM-järjestelmistä. Saatua riittävä tietämyksellä mainituista osioista on aika suorittaa yritykseen haastattelut, josta saadaan yrityksen nykytilanne CRM-järjestelmän suhteen. Järjestelmän nykytilanne osittain on tiedossa ensimmäisestä sekä jatkotapaamisesta, mutta haastattelut tuovat varmuuden saaduista tiedoista ja tuo laajalti uutta tietoa niin yrityksestä, että järjestelmästä. Kun kaikki edeltä käydyt asiat on suoritettu, toteutetaan kehitysehdotus. Tietämys järjestelmistä, yrityksestä sekä tulevasta muutoksesta tässä vaiheessa täytyy olla vahva, jotta kehitysehdotus tulee esille hyödyllisenä pakettina organisaatiolle.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi

Peittomatriisi kuvaa opinnäytetyön rakennetta. Luvut 2-4 ovat teoriaosuus kokonaisuudessaan sisältäen teorian yhteenvedon. luvut 6 ja 7 kuvaa tutkijan tutkimuksesta saatuja tuloksia sisältäen oman pohdinta osuuden sekä kehitysehdotuksen.

Tavoitteet	Tietoperusta	Menetelmät	Tutkimuskysymykset	Tulokset
Pääkysymys: Minkä takia CRM-järjestelmää ei hyödynnetä kokonaisvaltaisesti?	Customer Relationship Management, CRM-järjestelmä	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu	2 ja 4	6.2, 6.5, 7.1 ja 7.2
Alakysymys 1: Mitä on CRM?	Customer Relationship Management, asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien johtaminen	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu	2.1 (2.1.1 – 2.1.3) ja 4	6.7 ja 7.1
Alakysymys 2: Mikä on CRM-järjestelmä ja sen projektilajit?	CRM-järjestelmä ja sen projektilajit	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu	2.2 (2.2.1 – 2.2.5) ja 4	6.2-6.7, 7.1 ja 7.2
Alakysymys 3: Mitä on muutoksenhallinta?	Muutoksenhallinta yksilö- sekä organisaatiotasolla	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu	3 ja 4	7.1 ja 7.2

Taulukko 1: Peittomatriisi

2 CRM

CRM (Customer Relationship Management) käsitteenä rantautui 1900-luvun loppupuolella vakiintuneesti kielenkäyttöön ollen Suomeksi niin tuore käsite, ettei sille ole vakiintunut yhtä selvää käännettä. Alalla esille tulevia käsitteitä ja suomennoksia ovat muun muassa:

- Asiakashallinta
- Asiakassuhteen johtaminen
- Asiakkuuksien johtaminen

(Oksanen, 2021, 21)

Kortelaisen (2015) mukaan CRM käsitteenä on lyhenne asiakkuudenhallintajärjestelmistä, kun taas arkikielessä CRM viittaa yleensä nimenomaan ohjelmistoihin, joita sitten käytetään asiakastiedon ja asiakkuuksien hallintaan (Kortelainen, 2015, 108-109). Oksasen (2010) mukaan tuoreena käsitteenä CRM on siitä huolimatta puhki kulutettu. Kiinnostus syvemmästä olemuksesta tai sen merkityksestä liiketoiminnalle organisaatioissa on matala, sillä kaikki tahtovat edetä suoraan asiaan – mikä ikinä se sattuukin olemaan. Käsitteen kuluminen voi johtua termin ollessaan niin moniulotteinen, tarkoittaessaan ainakin seuraavia asioita:

- Käsite tietojärjestelmille ja toimintatavoille, joilla yritys tai organisaatio hallitsee järjestelmällisesti asiakkuuksiaan.
- Lähestymistapa asiakkaiden hankkimiseen, tunnistamiseen sekä niistä kiinni pitämiseen.
- Prosessi, jolla kyetään hallitsemaan kaikkia asiakaskohtaamisia.
- Liiketoimintastrategia, jonka tarkoitus on maksimoida asiakkaiden tuotot, tyytyväisyys sekä kannattavuus.
- Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jolla johdetaan, suunnitellaan ja aikataulutetaan markkinointi-, asiakaspalvelu- ja myyntitoimintaa (Oksanen, 2010, 21).

Payne (2010) täydentää hyvin Oksasen (2010) esille tuomia termin tarkoituksia: CRM, nykyään myös tunnettuna 'Customer Management' on liiketoiminnallinen lähestymistapa luodakseen, kehittäkseen ja parantaakseen asiakkuussuhteita targetoimalla tarkasti asiakkuuksia, jotta asiakkuuden arvo ja organisaation kannattavuus parantuu ja täten maksimoida osakkaiden arvoa (Payne, 2010, 4).

Selkeät näkökulmat CRM:stä ovat nämä: integroitu näkymä asiakkaasta ja asiakkaan kanssakäymisistä yrityksessä; ensisijaisesti pitkäsuhteinen asenne asiakasta kohtaan eikä katsota vain lyhyttä ajanjaksoa. Liiketoiminnallinen näkymä; Hienostuneempi ja yksilöity lähestymistapa asiakasta kohtaan koko asiakassuhteen ajan. Tieto projektoidusta

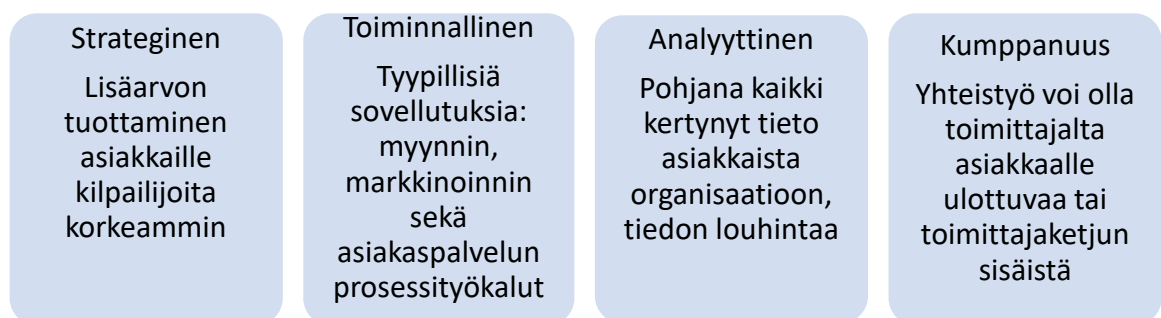
arvosta olemassa olevista asiakkaista yritykselle pitkällä aikajaksolla. Laaja tuntemus ei-asiakkaista ja miten erottaa halutut ja potentiaaliset asiakkaat niistä. Tämä pieni analyysi CRM:stä kertoo, että strategia on mahdoton ilman kehittyntä ja integroitua tietojärjestelmää, joka varastoi datan analysoitavaan muotoon asiakkuuksista. Tämä ei tietenkään ole vielä riittävä. Organisatorinen muutos asiakaskeskeiseen kulttuuriin, asiakaslähtöiseen ajattelutapaan sekä asiakaskeskeiset mittarit ovat tarvittavia komponentteja asiakkuudenhallinnassa (Fjermestad & Robertson, 2006, 8).

2.1 CRM-järjestelmä

CRM-järjestelmiä käytetään yrityksissä eri tavoin, mutta yhteistä on kuitenkin se, että niiden avulla pyritään helpottamaan uusien asiakkaiden hankintaa sekä syventämään ja ylläpitämään voimassa olevia asiakkuussuhteita. Tarve asiakastietojen hallintaan organisaatiossa on olemassa, vaikka kaikki eivät käytäkään varsinaisia CRM-järjestelmiä. Tavanomaisesti ylläpidetään erilaisia Excel-listoja ja tiedonhaku suoritetaan laskutusjärjestelmistä, sopimuksista ja vanhoista tarjouksista (Kortelainen, 2015, 106).

Luokittelun perusjako toteutetaan lähtökohtaisesti asiakaskunnan perusteella. Yritys- ja kuluttajapuolelle suunnatussa liiketoiminnassa on kylläkin lainsäädännöllisiä eroja esimerkiksi kauppatavoissa, tietosuojassa sekä kuluttajansuojassa. Tekniselle ratkaisulle asiakaskunnan lajilla ei ole kuitenkaan erityistä merkitystä. Eli useimmat CRM-järjestelmät toimivat niin yritys- kuin kuluttajatietojenkin käsittelyssä (Oksanen, 2010, 23-24).

Kuvassa 1 CRM-järjestelmän pääasiallinen käyttötarkoitus:



Kuva 1. CRM-järjestelmän pääasialliset käyttötarkoitukset riippumatta organisaation liiketoiminnan suunnasta. (Oksanen, 2010, 24).

Ed & Rob konkretisoi tarkasti järjestelmän käyttöä. Informaation ja kommunikaation teknologian (ICT) rooli on tuoda asiakkuudenhallinta (CRM) laajemmin saataville organisaatioi-

hin sekä asiakkaille. CRM-järjestelmät mahdollistavat päätöksentekijöiden sekä organisaation, että asiakkaan puolelta helposti löydettäväksi toisilleen sekä heidän välisensä viestintä pysyy ajan tasalla. Myyjät ja asiakkuuspäälliköt kykenevät hoitamaan asiakkaitaan ja vierailta profiileissa suunnitellakseen ja arvioidakseen työtänsä. Järjestelmä tarjoaa toimittajien ja välittäjien mahdollisuuden kehittää selkeän asiakasprofiilin ja luoda sekä implementoida räätälöityjä, molempia osapuolia hyödyntäviä strategioita. Kuitenkin CRM-järjestelmä keskittyy asiakaskontaktiprosesseihin liittyvien toimintojen tukemiseen tai suorittamiseen. CRM-järjestelmä myös tarjoaa asiakas- ja hallintatietoja sisältäen datan, jolla voi parantaa tehokkuutta asiakasprosesseissa (Peelen & Beltman, 2013, 352).

2.1.1 Onnistuminen

CRM-järjestelmän käyttöönotto voidaan luokitella onnistuneeksi, kun kaksi vuotta projektin päättymisen jälkeen jokainen seuraava kriteeri on toteutunut:

1. Vähintään 4/5 käyttäjistä hyödyntää järjestelmää säännöllisesti
2. Järjestelmä tuottaa käyttäjäorganisaatiolle liiketoiminnan johtamiseen tarvittavaa tietoa.
3. Järjestelmä sisältyy olennaisesti osaksi organisaation tiedonhallintaa.

Kriteerien mittaaminen on selkeästi toteutettavissa, varsinkin ensimmäisen. Ideaalitilanteessa käyttäjämäärä on alkutilanteeseen katsottuna kasvanut. Toinen ja kolmas kriteeri on saman asian alla: jos järjestelmä otettaisiin pois käytöstä, sen aiheuttamat ongelmat olisivat merkittäviä liiketoiminnalle. Kolmas kriteeri keskittyy kuitenkin siihen, että CRM:n avulla tunnetaan oikeasti asiakkaat (Oksanen, 2010, 29).

Ensimmäinen vuosi on kriittisin projektin päättymisen jälkeen onnistumisen kannalta, täytyy jalkauttaa uudet toimintatavat ja CRM-järjestelmä tulee saada juurrutettua organisaatioon. Kiireestä tulee monelle oletustila ja tällöin aletaan kaipaamaan asioiden toteuttamiseen tehokkaampia ja nopeita ratkaisuja. Uuden järjestelmän toiminnot tulisi tähän mennessä olla hyvin hallussa ja sisäistetty. Mikäli näin ei ole, alkavat ne nopeasti ärsyttämään käyttäjiä. Rinnakkaiset käyttötavat ja erilaiset järjestelmät täten muodostuvat tilalle (Oksanen, 2010, 286).

2.1.2 Haasteet

Jos puhutaan CRM-järjestelmän käyttämättömyydestä, silloin kyseessä ei pääsääntöisesti ole tekninen ongelma vaan järjestelmää ei hyödynnetä jostain syystä. Tavallisimpia käyttämättömyyden syitä ovat yleensä kiire tai muu ”keksitty” selitys. Olisi rehellisempää puhua valinnoista: CRM:ää ei luokitella tärkeäksi ja käyttäjä valitsee jonkin toisen asian tärkeämmäksi ja käyttää rajallisen työpanoksensa siihen. Monesti järjestelmän käyttö väheenee alkunostuksen laannuttua. Aluksi siitä ei seuraa ongelmia, koska kaikkihan tietävät kanssakäymisensä asiakkaidensa kanssa. Tämä tilanne eskaloituu vasta siinä tilanteessa, jos organisaatiossa tapahtuu henkilöstön vaihdoksia. Kysymyksiä alkaa heräämään. Kuten ketkä ovat meidän asiakkaitamme ja kuka kenestäkin vastaa? (Oksanen, 2010, 26).

Uutena tulokkaana yritykseen CRM-järjestelmä koetaan usein aikaa vievänä varsinkin myyjien kohdalla ja täten käyttöönoton epäonnistumisen aiheuttajana on myyjien käyttämättömyys. Myynnin johdon onkin saatava oikeat syyt esille käyttämättömyydestä, eli mitkä ovat niitä todellisia syitä käyttämättömyyteen ja mitkä ovat myyjien keksimiä. Tiedostamaton myynnin johdolta tapahtuva tarkkailu myyjiä kohtaan voi ruokkia myyjien epäluuloja järjestelmää kohtaan ja pahimmillaan leimautua käyttäystyökaluksi (Luoma, Actional).

Isona haasteena organisaatioissa on myös muutosvastarinta, koska muutos tapahtuu strategiaan, toimintatapoihin tai vaikkapa tietojärjestelmiin, tässä suhteessa CRM-järjestelmä ei tee poikkeusta, vaan muutos tapahtuu juuri yllä käydyissä osioissa (Oksanen, 2010, 71-74).

Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat samaistumattomuus, epävarmuus, pettymys sekä muutoksesta irtisanoutuminen. Jatkuvalla sekä johdonmukaisella muutosviestinnällä vastarinta on käännettävissä tavoiteltavaan suuntaan (Ponteva, 2010, 24-25, viitattu, Aarnikoivu 2008).

Tämä muutosvastarinta voi olla pää syy järjestelmän käyttämättömyyteen. Johdon täytyy kuunnella käyttäjäkunnan huolenaiheita ja suhtautua vakavasti tilanteeseen (Oksanen, 2010, 71-74). Käyttäjäkunnasta puheen ollen, myyjät varsinkaan eivät usein miellä CRM-järjestelmää apuvälineeksi myynnin suhteen, sekä vastustelevat käyttöä. Järjestelmä otetaankin pääsääntöisesti johdon toimesta käyttöön ilman kunnan perusteluita. Sitouttaminen myyjien kohdalla jää helposti puolitiehen. Johdon rooli jalkauttamisessa korostuu, kun on selvää, että monet myyntijohtajat ja myyjät saattavat jopa kapinoida dokumentointia ja raportointia järjestelmään (Rubanovitsch, 2009, 31).

2.1.3 CRM-projektina

Kun järjestelmä hankitaan joltakin toimittajalta, sen sijaan että sitä lähdetäisiin omin voimin toteuttamaan, jakaudutaan kahteen osaan projektiorganisaatiossa: asiakkaan sekä toimittajan organisaatioon, jotka ideaalisesti ovat yhtä suurta perhettä. Projektiorganisaatio täytyy nimetä, eikä se muodostu itsestään. Hankkeen edistyessä projektiin kertyy väkeä enemmän ja roolien määrä kasvaa. Selvyyden vuoksi olennaiset roolit kerättynä alle (Oksanen, 2010, 99-100).

Rooli	Kuvaus
CRM-omistaja	Vastuu CRM-vision toteutumisesta ja synnyttämisestä. Kokonaisvastuu järjestelmästä sekä kehittämisestä
Projektipäällikkö	Vastuu päivittäistason johtamisesta ja toimii projektin toimitusjohtajana. Yksi toimittajalta ja yksi asiakkaalta.
Pääkäyttäjä	Toteuttaa sekä tukee CRM-omistajan luomaa visiota. Vastuu päivittäistasolla järjestelmästä ja tuesta projektin päätyttyä
Projektiryhmä	Projektipäälliköiden ohjauksessa suunnittelu, testaus sekä määrittely. Mukana projektissa avainkäyttäjänä.
Ohjausryhmä	Projektin hallitus, olla vastuu seurannasta ja valvonnasta.
Avainkäyttäjä	Paikallinen tuki omassa organisaation osassa. Pääkäyttäjien oikea käsi käytännön asioissa.

Taulukko 2. Projektin keskeisimmät roolit ja vastuut (Oksanen, 2010, 100).

Projektiorganisaation roolien avaus:

1. CRM-omistaja; vie CRM-visiota eteenpäin. Ylimmäinen vastuu järjestelmästä, liitetyistä toimintatavoista sekä kehittämisestä. Budjetin hallinta ja toimii johtoryhmän tasolla (Oksanen, 2010, 100). Oksanen viittaa Paynen (2010) listaamiin ominaisuuksiin CRM-omistajalle; syvä ymmärrys liiketoimintaympäristöstä, uskottavuus liiketoiminnallisella tasolla, tietämys aiheesta, kokemus järjestelmistä, kyky työskennellä talous- sekä hallitustasolla, operatiivinen tuntemus, strategiset toimintatavat sekä erinomaiset johtamistaidot ja koordinointi (Payne, 2010, 350-351).
2. Projektipäällikkö; vastuu päivittäistason johtamisesta ja lopputuloksen toteutumisesta. Välttämätön ominaisuus hänelle on saada asioita tehdyksi. Projektipäällikkö toimii CRM-omistajan oikeana kätenä.

3. Pääkäyttäjät; suurin merkitys projektissa, joiden vastuulla järjestelmän puolesta puhuminen, eli käytännössä jalkauttaa järjestelmää organisaatioon. Vastaa loppukäyttäjien avunpyyntöihin, laatii ohjeet sekä selvittää suurimpia kysymyksiä toimitajan tukipalvelun kanssa.
4. Projektiryhmä; projektin lihasvoima, jotka suunnittelevat, määrittelevät ja osallistuvat testaukseen. Aktiivinen rooli käyttöönoton aikana. Projektiryhmän johtajalla tärkeä rooli, sillä hänellä on kyky myös halvaannuttaa projekti varsinkin silloin, kun johtaja on poissa.
5. Ohjausryhmä; monesti tunnettu myös johtoryhmänä, jonka roolina seuranta, tuki sekä ohjaus. Jokaisella osallistuvalla jäsenellä oltava selkeä motiivi ryhmän toiminnassa.
6. Avainkäyttäjät; kokeneempia CRM-järjestelmän käyttäjiä, jotka avustavat peruskäyttäjiä tavanomaisissa käyttöongelmissa. Etevyys ja oma-aloitteisuus kollegoita kohtaan luo jo itsessään avainkäyttäjät. Kynnys lähteä tukihenkilöltä kysymään voi olla korkea, joten avainkäyttäjältä, joka istuu vieressä, on helpompi kysyä ongelmaan apua (Oksanen, 2010, 104-115).

2.2 CRM-projektien lajit

Vielä usein uskotaan CRM-projektien olevan omanlaisensa yksi kokonaisuus ja se on siinä, vaan projektit oikeastaan jakautuvat omiin peruslajeihinsa, joita on viisi. Selkeitä rajoja projektilajeihin ei aina ole. Esimerkiksi pilottiprojekti voi ollakin osa uudelleenkäyttöönottoa, ja kansainvälinen käyttöönotto voikin koostua pilotista, uudelleenkäyttöönotosta ja ensimmäisestä projektista. Olennaisinta ei ole siis määrittää omalle projektilleen lajia absoluuttisesti, vaan tunnistaa toteutuskäytännöt projektiin liittyen (Oksanen, 2010, 31).

2.2.1 Pilottiprojekti

Oksasen (2010) mukaan käsite pilottiprojekti CRM-projekteista puhuttaessa on lähes pilalle turmeltu käsite, sillä se liian usein mielletään ponnettomaksi koekäytöksi, kun tarkkailaan mahdollisesti hankittavan järjestelmän toimintoja harjoituksilla, jotka ovat vapaamuotoisia. Tämä turmeltuminen on johtanut osittain siihen, että aitoja pilotteja ei tehdä enää kovinkaan paljon. Matalariskisenä tapana asiakkaan ja toimittajan välillä tutustua toisiinsa ja yhteiseen työhön on sääli, ettei kyseistä tapaa hyödynnetä (Oksanen, 2010, 32).

Pilotin tavoitteena on siis mallintaa tulevan muutoksen työryhmän toimintatavoissa sekä hahmottaa toimittajakandidaatin kanssa yhdessä syntyvän tekemisen laatua ja muotoa.

Pilottiprojektiin liittyy merkittäviä hyötyjä verrattaessa suoraan käynnistettävään projektiin:

- Matalariskinen tapa tutustua toimittajaan ja toimintatapoihin: jos osaaminen ja teknologiat toimittajalla ole odotetulla tasolla, on yhteistyön lopettaminen helppoa.
- Mahdollistaa arvioinnin tuleville muutoksille ja käynnistää siihen liittyvä jalkautustyö.
- Varsinaisen käyttöönottoprojektin helppous, sillä pilottiprojektin aikana avainhenkilöt asiakkaan ja toimittajan puolelta pääsevät tutustumaan toistensa toimintatapoihinsa ja perustietojen siirto molemmin puolin tulee suoritettua tavanomaista käyttöönottoa pienimuotoisemman työskentelyn merkeissä (Oksanen, 2010, 32-33).

Mikäli kyseessä uudelleenkäyttöönottoon liittyy toimittajan vaihtaminen ja takana projektin epäonnistuminen, on syytä pilotoida, eli se sopii sekä ensimmäisen projektin että uudelleenkäyttöönoton alkuvaiheeseen. Toki pilotointiinkin liittyy myös riskejä ja haittapuolia, jotka ovat erittäin todennäköisiä silloin, kun johtaminen ei ole ammattimaista projektissa:

- Työaika sekä motivaatio on helppo käyttää muuhun puuhasteluun, mikäli selvä ohjelma ja sisältö pilotista ei ole selvä.
- sitouttaminen projektiin voi olla haastavaa, mikäli käyttöönottajat kokevat tekemänsä työn hukkaan meneväksi.
- Muutosvastarinta mikä johtuu huonosti johdetusta pilotista, esimerkiksi huhut epäonnistuvasta pilotista luo huonon vaikutelman koko projektille, ennen kuin se on edes ehtinyt alkaa (Oksanen, 2010, 33).

2.2.2 Ensimmäinen CRM-projekti

Nimensä mukaan ensimmäisessä CRM-projektissa on kyse uuden työvälineen käyttöönotosta organisaatiossa, heillä ei aiemmin ole ollut käytössä asiakashallintaan keskitettyjä välineitä varsinkaan myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun parissa. Organisaatiolla todennäköisesti on saattanut olla käytössä Excel-taulukot tai muita vastaavia taulukoita, mutta ne eivät muodosta kokonaisuutta. Organisaatio ei sisäistä yhteistä käsitystä hyvistä käytännöistä, mahdollisista sudenkuopista sekä toimintatavoista ensimmäisen käyttöönoton aikana, vaikkakin yksilötasolla yrityksestä todennäköisesti löytyykin ihmisiä, jotka aiemmissa työpaikoissaan ovat käyttäneet CRM-järjestelmää (Oksanen, 2010, 39-40).

2.2.3 Uudelleenkäyttöönotto

Tässä projektimuodossa toistetaan järjestelmän käyttöönotto joko aivan uudella järjestelmällä tai toteutetaan nykyiselle järjestelmälle päivitys, taustalla piilee yleensä aiemmin epäonnistunut käyttöönotto. Positiivinen puoli uudelleenkäyttöönotossa on organisaation vahva sitoutuminen projektiin varsinkin silloin, jos toimintaympäristössä tai avainhenkilöiden kohdalla on tapahtunut muutoksia ja vaihdoksia, täten projektia tuetaan vahvemmin. Aiempi epäonnistuminen painaa puolestaan negatiivisesti uudelleenkäyttöönottoa, siitä johtuen helposti tuleekin käsitys uudesta epäonnistumisesta (Oksanen, 2010, 40).

Onkin tärkeää ennen uudelleenkäyttöönottoa analysoida nykytilanne huolella, ja tarkasteltava eri näkökulmia:

- Omistajuus: Kuka omistaa CRM-järjestelmän, kenelle kuuluu liiketoiminnallinen vastuu sen kehittämisestä?
- Nykyinen järjestelmä: Mikäli toteutetaan käyttöönotto nykyiseen järjestelmään pohjautuen, on hyvä pohtia järjestelmän yleistasoa, onko se käyttökelpoinen? Onko järjestelmän elinkaari jo lopussa? Mitä tietoa järjestelmä pitää sisällään ja samalla huomioida tiedon laatu ja ajantasaisuus. Mihin järjestelmää käytetään, ketkä käyttävät sekä miten usein?
- Nykyinen toimittaja: mahdollisuus toimittajan vaihtoon voi koitua myös vaihtoehdoksi, ja analysoida heitä nykytilan, kokemuksen, tulevaisuuden ja palvelukyvyyn perusteella (Oksanen, 2010, 41).

2.2.4 Jatkokehitysprojekti

Tavalliseen malliin tässä mallissa lisätään toiminnallisuutta tai käyttäjiä jo valmiiseen asennettuun järjestelmään, tai muutetaan toiminnallisuutta. Suhtautuminen jatkokehitysprojektiin organisaatiossa on ongelma, sillä moni ei koe asiaa niin vakavaksi. Organisaatiot olettavat uusien käyttäjien tai toimintojen itsestään sujahtavan mukaan olemassa olevaan käyttötapaan. Organisaatiot, joissa omaksutaan vahva projektikulttuuri, järjestää asian kuin asian projektiksi, jonka ansiosta jatkokehityshankkeisiin panostetaan vakavasti. Kun taas projektikulttuurittomat organisaatiot eivät omaksu tilanteen vakavuutta, koska kehitystoimenpiteet koetaan puuhasteluna, joka etenee oman tahtonsa ja aikataulun varassa (Oksanen, 2010, 43).

2.2.5 Kansainvälinen käyttöönotto

Kyseessä on projekti, jossa suoritetaan CRM-järjestelmän käyttöönotto maantieteellisesti kaukana toisistaan olevissa ja/tai kulttuurillisesti erilaisissa organisaation toimipisteissä, saaden toimintatavat ja asiakasrakenteet yhdistettyä. Etäisyyden aiheuttamassa ongelmassa kaksi ihmistä olettaa toisen tekevän jotain jollekin asialle, vaikka oikeasti kukaan ei tee mitään, eli etäisyyden aiheuttaman heikon yhteydenpidon vuoksi kumpikaan ei havahdu ongelmaan ennen kuin on liian myöhäistä. Avainhenkilöillä projektissa on syytä olla vastinpari aina joko Suomessa tai jossakin jo toisessa järjestelmän käyttöönottaneessa maassa (Oksanen, 2010, 43-44).

Oksasen (2010) mukaan suurin kulttuuriero liittyy johtamiseen, eli jalkautetaanko järjestelmä ja toimintatavat käskyttämällä ilmoitusluontoisesti vai osallistamalla ja keskustelemalla. Kulttuurierot on syytä ottaa huomioon kaikissa projektin vaiheissa, varsinkin käyttöönotto- ja koulutusvaiheessa on riskinä toimia tavoilla, jotka projektin etenemisen kannalta eivät ole parhaita mahdollisia (Oksanen, 2010, 46).

3 Muutoksenhallinta

Muutoksenhallinnassa on kyse, kun siirrytään jostakin tilanteesta toiseen tilanteeseen, joko hallitsemattomasti tai hallitusti. Jokainen muutos tulee arvioida ja tilanteeseen tulee sovittaa sopivat käytännöt. Muutoksenhallinta sisältää useita eri elementtejä, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia:

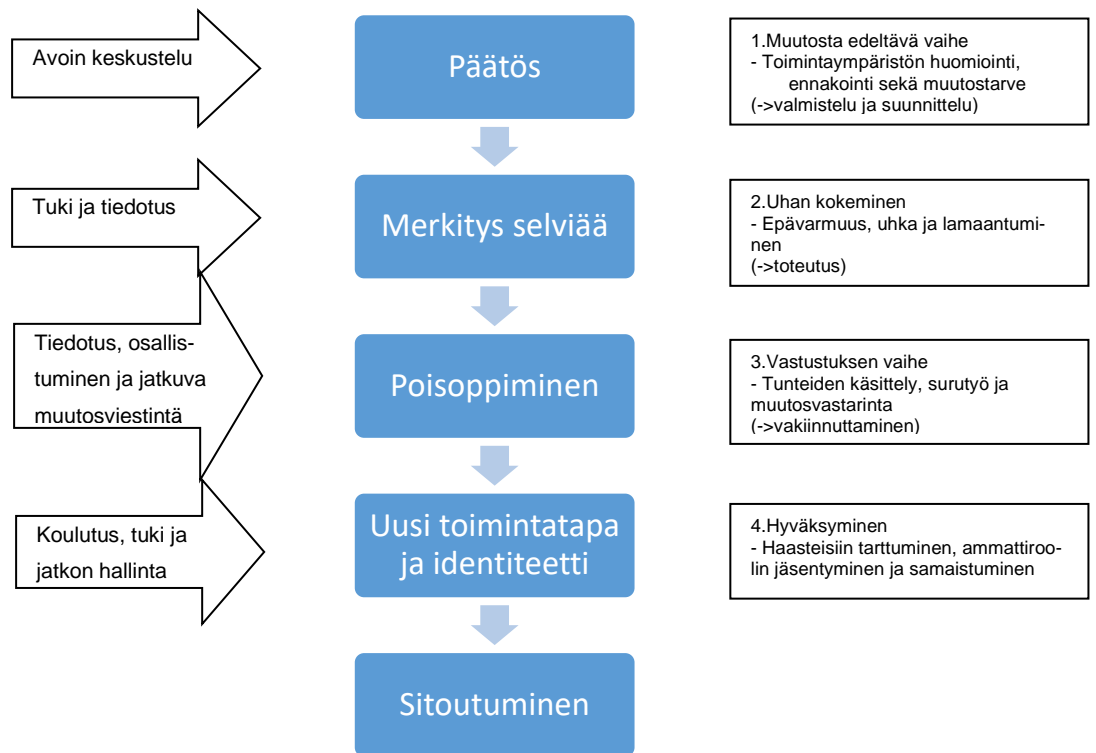
- Organisaation uskallus luopua vanhasta
- Aktiivinen viestintä
- Resurssien varmistaminen (budjetit, aikataulut, ihmiset)
- Tietoisuus muutoksesta tavoittaa kaikki

(Saali, 3.1.2022).

Organisaatioissa tapahtuvat suuret sekä minimaaliset muutokset ihmiset kokevat eri tavoin. Esimerkiksi työntekijöille jokin pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia heille kuin vaikkapa organisaation rakennemuutokset, jotka voivat taas olla merkityksellisempiä yrityksen johdolle. Muutos on yrityksissä jatkuvaa ja on luontevana osana arkea, mikäli siihen suhtaudutaan myönteisesti ja avoimin mielin. Organisaation muutoksen seurauksena käyttökieli voi vaihtua, nimikyltti katolta muuttua, kilpailijasta tuleekin kollega, yritysilmeyseen panostetaan, tai työntekijä voi joutua muuttamaan paikkakuntaa ja pahimmillaan jopa menettää työpaikkansa yrityksessä. Vähintään kuitenkin toimintatapoihin, kulttuuriin tai arvoihin joutuu totuttelemaan muutoksen aikana. (Ponteva, 2010, 9)

Muutoksen vaikutukset arkeen eri organisaation tasoilla on nähtävissä monipuolisten näkemysten avulla. Muutosinnon avulla saadaan koko organisaatio projektiin; tunnistamalla sisäiset motivaatiot, lisäämällä työntekijöiden hyvinvointia, asioiden kertominen myönteisesti sekä kehittämällä ja helpottamalla heidän osaamistaan muutoksen aikana, joka on pitkä prosessi (Ponteva, 2010, 20-21).

Muutoksen vaiheet sekä sen hallinnan keinot koottuna kuvaksi:



Kuva 2. Muutoksenhallinnan keinot ja vaiheet (Ponteva, 2010, 25).

3.1 Muutoksenhallinta CRM-järjestelmän käyttöönotossa

Yksilötasolla mietittäessä CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyvät muutokset näkyvät uusina työvälineinä ja toimintatapoina. Tiedot – olivat ne sitten markkinointiin, myyntiin tai asiakaspalveluun liittyviä asioita, syötetään ne todennäköisesti käyttöönottoprojektin jälkeen täysin eri tavalla. Muutoksesta ei voida puhua vielä ensimmäisten käyttökertojen aikana, sillä käyttäjä vasta opettelee uudeksi muodostunutta toimintatapaa. Juurruttaminen tapahtuu siis käytännössä toistojen avulla, joten aidosta toimintatavan ankkuroimisesta voidaan puhua vasta käyttäjän kokiessaan järjestelmän tuoman hyödyn omalle työlleen. Hyöty usein tuo tekemiseen tehokkuutta, eli tällöin käyttäjä kokee saavansa aikaan enemmän asioita samassa ajassa kuin aiemmin. Riippuvuus muodostuu käyttäjälle ja todennäköisesti välineestä ei haluta luopua, koska se tuottaa hyötyä ja ajansäästöä hänelle (Oksanen, 2010, 290).

Organisaatiotasolla muutos on näkyvin yhteisissä asioissa. Tavallisimmin organisaatioissa toteutetaan operatiivisten asioiden tarkkailua PowerPoint- ja Excel-yhteenvetojen avulla. Mikäli CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen tiimpalavereissa käydään käytyjä myyntejä ja seurataan yhteisiä mittareita Powerpointin ja Excelin avulla, on muutoksen jalkauttamisessa epäonnistuttu. CRM juurtuu parhaiten organisaatioon, kun se on luonteva osa te-

kemistä. Jos myyntitiimin soittojen, käyntien sekä tehtyjen sopimusten kannattavuuden seuranta on keskeinen osa tulospalkkioiden laskentaa ja myynnin johtamista, on kyseiset toiminnot elintärkeä osa järjestelmää (Oksanen, 2010, 291).

Organisaation johto ja esihenkilöt ovat päävastuullisina juurruttamisessa sekä muutoksessa, ja heillä on kaksi tärkeää tehtävää: Esimerkin näyttäminen sekä CRM-muutoksen arkipäiväistäminen.

Esimerkillä johtaminen on todella tärkeässä roolissa, joten esihenkilöiden ja johdon on käytettävä järjestelmää, eikä vain sitoutumisesta puhumisen riitä. Johdon ei tarvitse käyttää järjestelmää samalla tavalla kuin muut, vaan tärkeintä on löytää jokin käyttötapa, joka sopii osaksi yhteistä tekemistä luontevasti.

Arkipäiväistäminen tapahtuu CRM:n esiintuomisella organisaation kokouksissa tai muissa tapaamisissa. Kun järjestelmällä korvataan aiemmin käytössä olleita työkaluja ja sitä käytetään yhteisesti ei kenellekään voi jäädä epäselväksi järjestelmän rooli (Oksanen, 2010, 291).

4 Teorian yhteenveto

CRM (eng. Customer Relationship Management) termi toimii todella laajalti ja se huomattiin heti alkuvaiheessa tutustuessani enemmän termiin ja sen tarkoitukseen. Moni kutsuu sitä asiakkuudenhallinnaksi, asiakkuudenjohtamiseksi tai ihan vain asiakashallinnaksi.

Jotkut mielivät CRM termiä taas työkaluksi tai järjestelmäksi. Oksanen (2010) kuvaakin termin olevan moniulotteinen ja sen huomaa kyllä. Asiakkuudenhallinta toimii osana organisaatioiden arkea, sillä asiakastiedot koetaan olevan yritykselle suuri ”etu”, tai toisin sanoen arvokasta omaisuutta.

Järjestelmää käytetään yrityksissä eri tavoin, yhteinen asia on kuitenkin pyrkimys helpottamaan uusien asiakkaiden hankintaa sekä ylläpitämään ja syventämään voimassa olevia asiakassuhteita. Useimmat järjestelmät toimivat niin yritys- kuin kuluttajätietojen käsittelyssä. Järjestelmä kerää aktiivisesti dataa, josta muodostuu analysoitavaa dataa yritykselle.

Onnistunut järjestelmän käyttöönotto:

1. 4/5 käyttäjistä käyttää järjestelmää
2. Käyttäjäorganisaatio saa liiketoiminnan johtamiseen tarvittavia tietoja
3. Järjestelmä sisältyy osaksi organisaation tiedonhallintaa.

Järjestelmän käyttämättömyydelle on yleensä syynsä. CRM-järjestelmää ei luokitella tärkeäksi ja käyttäjä priorisoi jonkun toisen asian tärkeämmäksi, johon käyttää työpanoksensa. Kanssakäymiset asiakkaiden kanssa kaikki muistaa, mutta tilanne eskaloituu vasta silloin, mikäli yrityksen henkilöstössä tapahtuu muutoksia. Järjestelmä otetaan yleensä johdon toimesta käyttöön, jopa ilman perusteluita. Myyjien ja myyntijohtajien sitouttaminen voi helposti jäädä puolitiehen, sillä he eivät usein miellä järjestelmää apuvälineeksi myyntinsä suhteen. Monet voivat jopa leimata järjestelmän käyttäytyökaluksi, joka lisää projektin vastarintaa. CRM-järjestelmä tulee priorisoida, johon käytetään työpanosta aktiivisesti.

CRM-projekti vaatii ”hallinnon”, jotka vastaavat projektin kulusta. Luodaan roolit eli projektiorganisaatio, jonka päätehtävänä on pysyä projektissa ja olla vuorovaikutuksessa toimittajaan. Taulukossa numero 2 on syvennytty projektiorganisaation rooleihin ja kuvaukseen vastuualueista.

CRM-projektit ovat seuraavat:

- Pilottiprojekti
- Ensimmäinen käyttöönotto
- Uudelleenkäyttöönotto
- Jatkokehitysprojekti
- Kansainvälinen käyttöönotto

Selkeät mahdolliset vaihtoehdot, joita CRM-projekti tuo eteen. Olennaisinta kuitenkin ei ole absoluuttisesti määrittää projektilleen lajia vaan tunnistaa projekti projektiksi ja kuinka sitä lähdetään edistämään organisaatio- sekä yksilötasolla.

Muutosprosessi on osa-alue, joka on oleellinen varsinkin kyseisessä aiheessa. Muutoksen huomioon ottaminen suuressa organisaatiossa ei ole itsestään selvyyttä, vaan projekteissa ylipäättään täytyy kiinnittää huomioimaan muutoksen vaikutusta niin organisaatioon, kuin yksittäiseen henkilöön. Juurruttaminen tapahtuu toistojen avulla, joten aito toimintatapojen ankkurointi tapahtuu vasta käyttäjän kokiessaan järjestelmän olevan hyödyllinen omalle työlle. Esihenkilöt ja organisaation johto toimivat päävastuullisina juurruttamisessa sekä muutoksessa, heidän esimerkillänsä johtaminen eli järjestelmän käyttäminen on tärkeässä roolissa, eikä vain puhuminen sitoutumisesta riitä. Kuva 2 selittää muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot koottuna tiiviisti.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tehdyssä tutkimuksessa tavoite on hyvin selvä yritys X:ltä. Tutkitaan asiakkuudenhallintaa CRM-järjestelmän osalta sekä luodaan kehitysehdotus. Kehitysehdotuksen tavoite on laatia organisaatiolle seuraavat toimenpiteet järjestelmää koskien. Nykytilanne järjestelmästä ja sen käytöstä kartoitetaan haastattelujen avulla mahdollisimman tarkasti keskittyen nimenomaan CRM-järjestelmään, eikä niinkään yritykseen. Yrityksen haastateltavat ovat eri paikkakunnilta, mutta toimivat vastaavissa tehtävissä. Tutkija itse on perehtynyt yritykseen itsenäisesti opinnäytetyön aloitusvaiheessa.

Tämä kappale kertoo tutkimuksen toteutukseen liittyvistä asioista. Peittomatriisissa taulukoitu opinnäytetyön kysymykset (Taulukko 1). Tutkimuksessa käytetyt kysymykset löytyvät liitteenä (liite 1).

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessi on toteutettu syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana. Alkusuunnitelmaan syksyllä sisältyy tutustuminen yritykseen, sekä teoriaosuuden laatiminen. Tutkijan tarkoitus olisi saada teoriaosuus valmiiksi ennen 2021 joulua, ja vuoden 2022 alussa suorittaa yritykseen haastattelut. Haastattelut suoritetaan etähaastattelumuodossa vallitsevan pandemian takia. Kevät 2022 tutkija keskittyy materiaalien läpikäyntiin sekä kehitysehdotuksen laatimiseen.

Suurimpina riskeinä tutkijalle on ajanhallinnalliset haasteet päivätyön ja harrastusten myötä. Stressin sietämiseen hektisen elämän keskellä on syytä huomioida riskinä ja tätä tulee lievittää erilaisin keinoin.

Projektisuunnitelma kokonaisuudessaan:

1. Vko 45-50 teoriaosuuden laatiminen
2. Vko 51 teoriaosuuden yhteenveto
3. Vko 1-4 haastattelut
4. Vko 5 työn läpikäyminen ja korjauksia
5. Vko 6-8 litterointi
6. Vko 8-10 tuloksen yhteenveto ja pohdinta
7. Vko 10-11 viimeistelyä
8. Vko 12 palautus

5.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, jossa haastattelu sekä kysely toimii yleisimpinä tiedonkeruumenetelminä. Kaikissa tiedonkeruumenetelmissä ei ole vastaavaa joustavuutta, joka onkin haastattelujen etu. Haastattelussa on mahdollisuudet korjata väärinkäsitykset, selventää sanamuotojen tarkoitukset sekä ylipäättänsä vuorovaikutus tapahtuu sujuvasti. Tarkoituksena haastattelussa on saada laajalti tietoa tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 63). Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluista saatuja havaintoja sisältäen myös ihan yksittäisiä viittauksia (Alasuutari, 1994, 43).

Kyseessä olevassa opinnäytetyössä hyödynnetään puolistrukturoitua haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, sillä tutkimusongelmaan vaaditaan yritykseltä resursseja nykytilanteen kartoittamiseen CRM-järjestelmän käytettävyyttä kohtaan. Haastattelussa esitetyt kysymykset olivat ennalta laadittuja ja niihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja.

Tutkija laati haastattelurungon (Liite 1), jossa tietyt pääkysymykset jokaiselle haastateltavalle oli samat. Kysymykset ovat pohdittu tukemaan tutkimusongelmaa. Mikäli haastateltava kokee kysymyksen haastavaksi, hyödynnetään tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta saadaan kyseessä olevaan teemaan konkreettinen vastaus.

Tietoperustan lähteinä olivat kirjallisuus ja artikkelit. Artikkelien hyödyntäminen on huomattavasti vähäisempää, koska tutkija hyödynsi pääsääntöisesti niitä aiheen opiskeluun. Internet-lähteiden avulla toteutettiin yrityksen esittely. Teorian kirjallisuus on kerätty kokeilulta henkilöiltä globaalisti useista eri lähteistä. Lähteiden kriittisyys on havaittu tärkeäksi tutkijan tutustuessaan kirjallisuuteen.

5.3 Aineiston kerääminen

Empiirisessä osiossa tiedonkeruu on toteutettu teemahaastatteluna, jonka runko on nähtävissä liitteenä (Liite 1). Haastattelut ovat suoritettu vuoden 2022 alussa.

Haastatteluihin oli varattu aikaa 30 minuuttia, jossa käytiin yhteensä kuusi teemaa rauhallisesti läpi.

Teemat olivat jaoteltuina seuraavasti:

1. Rooli yrityksessä ja CRM kokemus
2. Nykyisen järjestelmän käyttö
3. Tiedotus ja koulutus järjestelmän käyttöönottoon

4. Järjestelmän käyttäjäkunta
5. Vastuhenkilö projektissa
6. Omat mielipiteet

Etähaastattelut suoritettiin Teams -palvelun kautta, joka nauhoitettiin. Litterointi tapahtui yksi henkilö ja teema kerrallaan sanoja muuttamatta, välttäen marginaaliset virheet. Yhteenvedossa tiivistetään käytyt asiat läpi teemoittain. Oma pohdinta tulee vasta yhteenvedon jälkeen.

6 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku koskee tutkimuksen tuloksia, jotka on purettu teemoittain selkeyttämisen vuoksi. Sisällän suoria lainauksia haastateltavien vastauksista välttämällä marginaalisia virheitä ja väärinymmärryksiä. Osallisia haastatteluun oli kuusi henkilöä, jotka yhteyshenkilöni valitsi minulle asetettujen kriteerien perusteella. Suurimpina kriteereinä järjestelmän aktiivinen käyttö tai aiempi kokemus. Haastateltavien nimet ja tittelit eivät tule esille. Haastattelurunko on käytettyä tämän osion laatimisessa (Liite 1). Kohdassa 6.7 tulokset kootaan yhteen, jotta vastaukset ovat selkeästi luettavissa.

Haastatteluja ennen suoritettu pieni palaveri yrityksen työntekijän kanssa: CRM-järjestelmän käytön nykytilanne on heikko ja ensimmäisen tapaamisen perusteella yhteyshenkilön kanssa sitä hyödynnetään vain pääsääntöisesti Key Account Managerien toimesta, jonne kirjataan asiakaskäynnit. Kehitysehdotus on tarpeen, jotta saadaan järjestelmästä lisäarvoa yritykselle ja ettei järjestelmä ole vain taloudellinen taakka niin kuin se nyt käytännössä on. Huoli valtakunnallisesta kommunikoinnista ja sen toimivuudesta on suuri ja järjestelmä tahdotaan laajaan käyttöön, ihan myyjästä johtoon asti.

6.1 CRM kokemus

Ensimmäinen teema koski haastateltavan aiempaa kokemuksesta CRM-järjestelmistä, joka oli olennaista laatijalle liittyen seuraaviin teemoihin. Käytiin hieman läpi myös taustatietoja sekä titteli yrityksessä.

Aikaisemmassa työpaikassa vastaavassa tehtävässä kaksi vuotta olleena. Siellä oli järjestelmästä oikeasti hyötyä ja se aukesi hyvin, josta näki statistiikan het, ja pääsi tarvittaessa hieman syvemmälle vielä. Yritys X:n päässä käyttänyt sen kolme vuotta, joka ei ole oikeastaan kovin aktiivisessa käytössä ollut.

Aiempia kokemuksia useampia vuosia eri yrityksissä johdon parissa noin kaksikymmentä vuotta, ja kuusi vuotta yritys X:ssä.

15 vuotta. Kolme vuotta nykyistä järjestelmää yritys X:ssä.

Myynnissä yhdeksän vuotta. Laaja kokemus CRM-järjestelmistä eri tarjoajilta, mutta vain tässä yritys X:ssä.

Kymmenen vuotta yritys X:n palveluksessa. Aiempaa kokemusta kahdesta eri järjestelmästä eri yrityksissä. Viiden vuoden takaa kokemus meidän järjestelmästä ja toimin pääkäyttäjänä ja havaitsin asioita, jotka toimivat esteenä laajemmalle käytölle.

Yritys X historia pitkä, reilu 15 vuotta. Nähnyt eri versioita CRM käyttöönotoista.

6.2 Nykyisen järjestelmän käyttö Yritys X:ssä

Toinen teema käsitteli nykyisen järjestelmän käyttöä yrityksessä ja kuinka haastateltava oli tai on käyttänyt järjestelmää.

Käytän järjestelmää asiakaskäyntien kirjaamiseen. Pöytäkirja liitetään järjestelmään ja muutamalla sanalla kirjaan, mitä on käyty läpi.

Välttämätön paha. Koetaan järjestelmä muiden joukossa ja velvollisuus käyttää ja kirjata tavoitteet ja käynnit. Toivotaan järjestelmästä olevan muutakin hyötyä, kuin käyntien seuranta. Palaverimuistion lisäksi CRM:ään itse ja toivon kaikkien lisäävän sen, jotta näkisi aikataulut, vastuuhenkilöt ja yhteyshenkilöt.

Tapaamisten ja palavereiden seurantatyökalu, johon sisällytetään memot. Kokeillut erilaisia toimintoja, mutta kun ei ole vaadittukaan ja tämä on yksi järjestelmä muiden joukossa niin tapaamiset ja käynnit lisäksi sisällyttäen memot.

Käyntimäärän mittaus sekä tavoitteiden asettaminen.

Asiakaskäynnit ja aktiviteetit kirjataan ylös, seurataan aktiivisuutta käytännössä. Näin sitä pystyy tällä hetkellä käyttämään.

Käyttö hyvin minimaalista. Talon tapa täytyisi olla, jotta saisi maksimaalista hyötyä. Käyttö hiipunut itselläkin ja järjestelmää käytetään vain asiakaskäyntien kirjaamiseen.

6.3 Tiedotus ja koulutus

Kolmannessa teemassa mietittiin vuosia taaksepäin, jolloin nykyinen järjestelmä oli projektivaiheessa ja kuinka sitä tuotiin yritykseen tiedotuksien ja koulutuksien myötä. Lisäksymyksiä apuna; ketkä oli paikalla koulutuksissa? (toimittaja, vastuuhenkilöitä, käyttäjiä)

Peruskäyttö käytiin läpi ja muutama jatkokoulutus vuosien varrella ollut.

Alkuun lyhyt koulutus. Käyttö on jäänyt vähäiselle, kun koetaan ettei siitä ole hyötyä, kun muutkaan ei käytä sitä. Kovalla innolla projektia aloitettiin, mutta pitkäjänteisyys puuttui.

Alustava koulutus ja jatkokoulutus, jossa käytiin samat asiat läpi. Jatkumo puuttui. Ei projekti etene, mikäli sitä ei edistetä. Kehitysideoita annettu, mutta ei ole edistynyt.

Tarjoaja oli läsnä ja meidän IT-osastomme oli läsnä. Koulutus pintapuoleista, jota ei ollut suunniteltu ilmeisesti etukäteen, että mitä siellä järjestelmässä pitäisi ja kannattaisi tehdä. Paljon potentiaalia sieltä löytyisi päivittäiseen työntekoon.

Koulutus oli kyllä, pala kerrallaan ja parannusehdotuksia tehtiin ja toiveita asetettiin. Implementoinnit olivat haasteellisia kuitenkin. Selkeyttäminen ja tietojen tuominen järjestelmään oli haastavaa ja aikaa ei löytynyt kehittämiseen.

Alussa oli ulkopuolinen kouluttaja, mutta sen jälkeen sisäisesti lyhyitä käyttökoulutuksia muutamia ollut. Enemmän itse kokeilemalla harjoiteltu kuitenkin.

6.4 Vastuuhenkilö CRM-projektin aikana

Neljäs teema liittyi oleellisesti kolmanteen teemaan, jossa haastateltava pohti vielä aiempaa aikakautta järjestelmän juurruttamiseen liittyen; oliko CRM-projektilla selkeää vastuuhenkilöä yrityksessä ja kuinka projekti eteni.

Kommunikointi toimittajan suuntaan lähinnä IT-puolelta, esimerkiksi ongelmanratkaisut. Mielestäni selkeätä vastuuhenkilöä ei ole ollut.

Sen verran siitä aikaa, taisi ehkä olla joku, jonka vastuulla se oli. Toimin itse vain käyttäjänä.

Ei, IT-osastolle heitetty projekti, jolle ei ole selkeää vastuuhenkilöä laadittu. Johdon täytyisi nimetä vastuuhenkilöitä, mutta en ole varma onko näin tehtykin. Minulle ei ole tietoa kantautunut siitä.

Eipä oikeestaan, IT-puolelta vastataan siitä, että järjestelmä toimii. Mielestäni meiltä puuttuu kokonaan vastuuhenkilö tästä.

Oli vastuuhenkilö X. Pääkäyttäjiä tukena, joilta saatiinkin kehitystoiveita.

Ei mielestäni ollut selkeää vastuuhenkilöä. Näkisin että se projektiin tarvittaisiin ja henkilökohtaisesti olisin kaivannut sitä, että kerrottaisiin minkä takia tätä käytetään ja mitä ominaisuuksia siinä on ja kuinka voi hyödyntää käyttäjänä, sekä mitä muut sidosryhmät hyötyvät siitä. Käyttötarkoitus ja mahdollisuudet jäivät uupumaan.

6.5 Käyttäjäkunta

Viides teema oli kapea, mutta oleellinen. Ketkä CRM-järjestelmää oikeasti hyödyntää? Käyttäjäkunnalle oli alustava tieto ennen haastatteluja, joka käytiin läpi opinnäytetyötä aloitettaessa 2021 syksyllä.

Tällä hetkellä tuotepäälliköt, aluepäälliköt sekä avainasiakaspäälliköt.

Tuoteorganisaatio ilmeisesti käyttää KAMien lisäksi, enempää en siitä tiedä.

Tuoteorganisaation puolelta tietty kohderyhmä, pääsääntöisesti kylläkin KAM tiimi käyttänyt.

KAMit ja tuoteorganisaatio. Pitäisi olla myös kenttäkäyttöön, eli saataisiin paikallisjohtajat ja myyntipäälliköt käyttäjiksi. Sekä myyjät ja tekniset myyjät mukaan.

KAMit ja tuoteorganisaatio. Puhetta laajentamisesta. Jalkauttaminen jäänyt ilmeisesti kesken kuitenkin. Mielelläni kouluttaisin ja edistäisin projektia.

KAMit aktiivisin ryhmä, mutta tuoteorganisaatio hyödyntää myös osittain.

6.6 Omia mielipiteitä nykyisestä järjestelmästä

Loppuun kuudentena teemana oli oleellista saada lisätietoa nykyisestä järjestelmästä ja mitä se parhaimmillaan voisi olla.

Minua parhaiten auttaisi omassa työssäni se, että riippumatta asiakkuudesta näkisin järjestelmästä viimeisimmät toimenpiteet. Kommunikaatio ja dokumentointi olisi olennaista. Paikalliset vastuuhenkilöt kirjattuna, niin sanotut kontaktihenkilöt, joita päivitetään. Valta-kunnallisesti tietenkkin.

Organisaatio, jossa asiakastieto ei ole tallennettuna on todella haavoittuva. Arvokas ja hiljainen tieto jää kirjaamatta, mitä jos joku poistuukin yrityksestä? Katkos asiakassuhteen tapahtuu.

Ajatuksena, jos meillä hihasta heitettyä käyttää 50 henkilöä järjestelmää nyt, versus se, että sitä käyttäisi kaikki 500 myyjää. Meillä olisi paljon enemmän analysoitavaa dataa siellä. Jos järjestelmästä saisi enemmän hyötyä, olisi sitä mielekkäämpi käyttää.

Ei tunnu vaivattomalta ja nopealta, käyttö on rajoitettua puuttuvien tietojen takia. Myynnin hyöty olisi kiva saada irti. Käyntimäärien kirjaamiseen riittää kyllä ihan Exceli, johon ei tarvitse kallista CRM järjestelmää.

ERP on niin vallitsevassa roolissa myynnin työkaluna, joten koetaan varmasti haastavaksi käyttöönotettavaksi myynnin puolella tämä CRM-järjestelmä. Toiminnallisuus pitäisi olla yksinkertainen ja myydä organisaation sisäisesti hyvin. Tehdasasetuksilla vielä kuljetaan ja se vaatisi vielä laajemman käyttäjäkunnan, jotta saataisiin jalostettua järjestelmää lisää.

Toiminnot hitaita, varmuutta pitäisi miettiä. Vaiheet ovat hitaita ja työaika menee hukkaan, kun järjestelmä prosessoi. Käynnille yleensä on hintalappu, miksi käyttää enemmän resursseja yrityksen z suhteen, jos se ei tuo meille yhtään enempää euroja. Hiljainen tieto olisi oleellista saada ylös ja pureutua syvemmin kehityskohteisiin, esimerkiksi hävityt tarjoukset ja miksi tietyille asiakkuuksille ei saada myytyä.

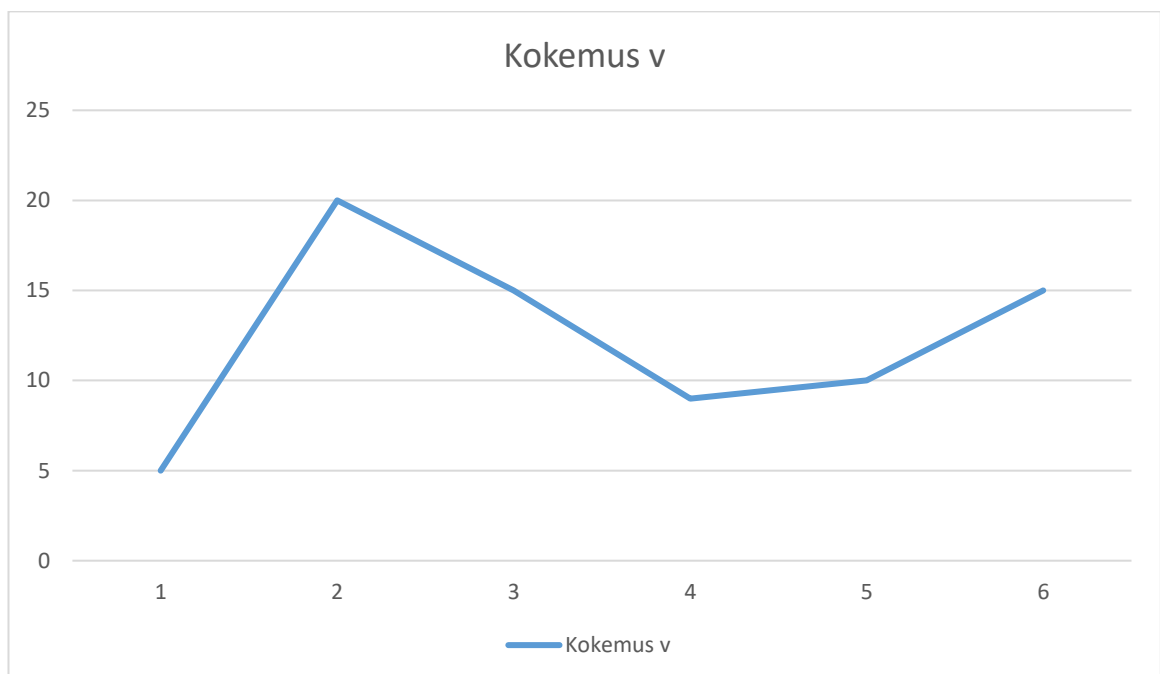
Häiriöiden korjaus oli tyyristä. Ohjelman käyttöaste liian matala ja hurjan kallis sen suhteen. Laajempi käyttäjäkunta olisi oleellista saaden aidosti hyötyjä. Hyödyt olisivat mielestäni mitattavissa muillakin konsteilla kuin käyntimäärän aktiivisuudella. Hyödynnettäisiin enemmän asiakasdataa. Jokaista asiakkuutta voitaisiin tarkkailla siitä lähtökohdasta, että kuinka kannattava se on meille, kun näkyisi kaikki toimenpiteet asiakassuhteen alusta. Voitaisiin analysoida paremmin tehdyille tunneille arvoa ja verrata sitä asiakkaasta saa-

tuun liikevaihtoon ja katteeseen, kannattavuuslaskentaa asiakkaasta. Ajantasaiset yhteystiedot ja toimet olisi etuna, joita voitaisiin hyödyntää mainonnassa ja markkinoinnissa, olisi kyse sitten vaikka joulukortin lähettämisestä asiakkaalle.

Näen positiiviselta kantilta tämän järjestelmän, oikein käytettynä olisi hyötyjä. Haittapuole-
na näkisin sen, että puolivillainen käyttöönotto ja puolinaisin ohjein otetaan käyttöön, eikä
siihen satsata, on negatiivinen asia. Ei ole hyvää käyttöönottoprotokollaa määritetty niin
sen opiskelu syö omia resursseja. Kommunikaation osalta iso hyöty tämän kokoisessa
organisaatiossa, jossa monet toimivat samojen asiakkaiden ympärillä kuitenkin. Tietäisi
mitä kaverit on aiemmin keskustelleet ja mitä tapaamisissa on käyty läpi. CRM pystyisi
nitomaan dokumentoinnit, tällä hetkellä tietoja joutuu hakemaan monesta paikasta.

6.7 Tulosten yhteenveto

Kokemus CRM-järjestelmistä haastateltavilla oli hyvin laaja, joka oli haastattelijalle tärkeä kriteeri, saaden mahdollisimman kattavat vastaukset tuleviin teemoihin liittyen. Jokainen haastateltava oli yrityksessä töissä nykyisen CRM-järjestelmän jalkauttamisvaiheessa. Seuraavassa kuvassa haastateltavien kokemus CRM-järjestelmistä vuosina.



Kuva 3, Haastateltavan kokemus järjestelmistä kokonaisuudessaan.

Järjestelmän käyttö yrityksessä on nyt todistetusti vähäistä. Haastateltavat hyödyntävät CRM-järjestelmää samalla tavoin, eli asiakaskäyntien kirjaamiseen ja laajempaa käyttöä sille ei oikeastaan löydy, kun käytössä on monia muita eri järjestelmiä. Järjestelmään liitetään asiakaskäyntien pöytäkirja, josta muutamalla sanalla on kirjattu läpi käytyjä asioita.

Tiedotus ja koulutus järjestelmän tuonnin aikana yritykseen oli vähäistä. Haastateltavien mukaan koulutustilaisuuksia pintapuolisesti pidettiin ja jatkokoulutuksissa käytiin samoja asioita läpi syventymättä järjestelmän laajempaan hyödyntämiseen. Jatkumoa ei tullut, mikä keskeytti käytännössä projektin, kun pitkäjänteisyys puuttui. Alkutaipaleella järjestelmän tuoja oli kyllä koulutustilaisuudessa läsnä, mutta interaktiivisuus ei toiminut kehityksellä parannusehdotusten kohdalla. Pääsääntöisesti järjestelmän käytön opettelu ja harjoittelu oli käyttäjien vastuulla.

Vastuuhenkilö CRM-projektille löytyi, jonka yksi haastateltavista mainitsi. Loput haastateltavat eivät olleet tietoisia nimetystä henkilöstä tai olivat epävarmoja. Suurin osa vastaajista kertoi projektia hoitavan IT-osasto, jonka vastuulla oli käytännön tasolla järjestelmän toimivuus. Täten käyttäjät olivat yhteydessä IT-osastoon, josta kommunikointi toimittajan suuntaan.

Haastatteluista tuli selvästi ilmi järjestelmän oikea käyttäjäkunta, joihin lukeutuivat avainasiakkuuspäälliköt (KAM) sekä tuoteorganisaatio.

Omat mielipiteet järjestelmästä osiolla saavutettiin melko tarkasti suorasanaiset mielipiteet järjestelmän toimivuudesta ja monipuolisuudesta sekä vastaa osittain kysymykseen: miksi järjestelmä ei ole kaikkien käytettävissä.

Järjestelmän toiminnot hitaita ja epävarmoja ja se koetaan menetettynä työaikana, sillä vaivattomuus ja nopeus uupuvat. Toiminnallisuus täytyisi olla yksinkertainen ja myydä organisaation sisällä hyvin sekä kommunikointi valtakunnallisesti yrityksessä olisi todella toivottavaa. Järjestelmästä ei hirveästi saa tällä hetkellä mitään konkreettista hyötyä irti, täten sitä ei ole mielekästä edes käyttää puuttuvien ominaisuuksien ja datan takia. Analysoitavan datan merkitys haastateltaville on suuri esimerkiksi kannattavuuslaskennassa asiakkaista.

Huoli hiljaisen tiedon menetyksestä, sillä se on varastoituna ainoastaan ihmisten päähän. Henkilöstömuutoksen aikana suurien asiakkuuksien tärkeät tiedot sekä henkilöt pahimmillaan menetetään ja suuri osa resursseista menee näiden tietojen hankintaan käytännössä turhaan, koska tiedot eivät ole missään ylhäällä esimerkiksi CRM-järjestelmässä.

Pitkään yrityksessä työskennelleet myös kertoivat syvempiä kehityskohteita, jotka olivat hävittyjen tarjousten analysointi ja mahdolliset syyt, miksi tietyille asiakkuuksille ei ole saatu myytyä tai minkä takia yritykseen z satsataan niin paljon, vaikka se ei tuo yritykseen yhtään enempää euroja. Ajantasaiset yhteystiedot ja niiden hyödyntäminen mainonnassa sekä markkinoinnissa todettiin myös oleelliseksi osa-alueeksi järjestelmässä.

Jokainen haastateltava näki kuitenkin CRM-järjestelmän positiiviselta kannalta ja totesivat siitä olevan oikeasti hyötyä, mutta puolivillaisella käyttöönotolla puolinaisin ohjein ilman projektiin sitoutumista on negatiivinen asia. Projekti vaatii hyvän käyttöönottoprotokollan, sillä nihkein ohjein joutuu itse opiskelemaan järjestelmää ja se syö omia resursseja.

7 Pohdinta

Tässä osiossa tutkija tulkitsee itse saatuja tuloksia. Tulokset on purettu myös tässä osiossa teemoittain, jotka ovat tunnistettavissa kappaleittain. Tutkija luo tähän osioon kehitysehdotuksen yritykseen sekä mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Viimeisimpänä osiona tutkija arvioi omaa oppimistaan sekä tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Haastatteluilla saavutettiin varmuus tutkittavasta ongelmasta. Kokemus järjestelmistä oli varsin laaja haastateltavilla liittyen CRM-järjestelmiin (kuva 3), joka on erittäin positiivinen asia keskusteltaessa kyseessä olevasta aiheesta ja sen kehittämisestä. Haastateltavat toivat uusia näkökulmia ongelmakohtiin ja tiesivät ongelman itsekkin. Haastateltavien määrä oli kylläkin pieni, mutta haastateltavat ovat todella kokeneita alalta ja täten pidän vastauksia relevantteina. Relevanttiuteen vaikuttaa myös se, että haastateltavat eivät olleet yhdeltä toimistolta vaan useammalta eri paikkakunnalta.

Järjestelmän käyttö on minimaalista, joka huomattiin haastatteluissa selvästi myös. Kirjaus järjestelmään tapaamisista, johon liitetään palaveri memo on käyttötarkoitus järjestelmälle. Syynä näin vähäiselle käytölle löytyy pienestä käyttäjäkunnasta, eikä järjestelmää vaadita muuten käytettäväksikään. Ilmiselvää on myös se, että vähäinen käyttäjäkunta kokee CRM-järjestelmän olevan ohjelma muiden joukossa, sekä se mielletään turhakkeeksi, sillä eihän sitä juuri kukaan hyödynnä. Järjestelmän hitaus osoittautui haastatteluissa myös negatiiviseksi asiaksi, josta muistan lukeneeni Oksasen (2010) kirjasta tämän kohdan:

Ensimmäinen vuosi on kriittisin projektin päättymisen jälkeen onnistumisen kannalta, täytyy jalkauttaa uudet toimintatavat ja CRM-järjestelmä tulee saada juurrutettua organisaatioon. Kiireestä tulee monelle oletustila, ja aletaan kaipaamaan asioiden toteuttamiseen tehokkaita ja nopeita ratkaisuja. Uuden järjestelmän toiminnot tulisi tähän mennessä olla hyvin hallussa ja sisäistetty käyttäjäkunnalla. Mikäli ei ole, alkavat ne nopeasti ärsyttämään käyttäjiä. Rinnakkaiset menetelmät, käytötavat ja järjestelmät täten muodostuvat tilalle (Oksanen, 2010, 286). Pätevä kohta lähteestä, jossa konkretisoituu kyseinen teema. Järjestelmän juurrutus organisaatioon on tärkeää alkutaipaleella, josta syntyy uudet toimintatavat ja asioiden oppiminen etenee. Tehokas ja nopea järjestelmä tukee jo itsessään käyttäjiä, sillä moni ei jaksa odottaa järjestelmän prosessointia jatkuvasti, täten käyttö hiiptuu ja haetaan eri toimintatapoja tilalle. Kuvan 2 voi sisällyttää teemaan myös, jossa käsitellään järjestelmän pääasiallisia käyttötarkoituksia.

Tiedotus ja koulutus järjestelmän tuonnin aikana vähäistä, aluksi toimittaja oli mukana, mutta jäi nopeasti pois kuvioista, josta IT-osasto otti järjestelmän vastuulleen, mutta vastuu oli vain toimivuudessa, eikä käyttäjäkuntaa kuunneltu kehitysehdotuksien osalta, osasyynä häiriöiden korjauksen olevan kallista suhteutettuna käyttäjämäärään ja täten kehitys- tai korjausehdotuksien tuomaa hyötyä ei nähty.

Muutoshankkeen arvioinnissa tavallisesti paljastuu joitakin osaamis- tai resurssiaukkoja tai puutteita työmalleissa. Kehittävät sekä korjaavat toimenpiteet on aloitettava välittömästi, kun motiivi on vielä kaikille kirkas. Niin myös hyväksi havaitut toimintatavat ja käytännöt on syytä ottaa saman tien rinnakkaisten ja mahdollisten seuraavien hankkeiden käyttöön (Mattila, 2007, 197). Kiinnitin huomioni sanaan resurssiaukko. Haastattelujen perusteella tähän teemaan sana resurssiaukko on juuri se sana, jota haetaan. Resursseja CRM-projektiin on tärkeää käyttää molemmin puolin niin toimittajalta, kuin omalta yritykseltä.

Vastuuhenkilö projektille löytyi yhden haastateltavan suulta, yhden mielestä joku henkilö taisi olla vastuussa, ja loput neljä totesivat, ettei projektille ollut ketään vastuussa olevaa. Tämä tulos yllätti, sillä olin aluksi varma, ettei projektille olisi ollut ketään henkilöä vastuussa, mutta toisin kävi. Toivottu tulos olisi ollut kaikilta sama, joko löytyy vastuuhenkilö tai ei. Ottaen huomioon sen, että jokainen haastateltava oli järjestelmän tuonnin aikana yrityksessä töissä ja kuului käyttäjäkuntaan. Taulukko 2 selkeyttää hyvin projektiorganisaation, jonka luominen varmistaisi projektin jatkuvuuden ja etenemisen, pelkästään yksittäinen henkilö ei kykene johtamaan suurta projektia.

Käyttäjäkunta oli selkeä ja tiedostin sen ennen haastatteluja jo, mutta haastattelut vahvistivat tietoni ja tuloksen merkitys toimeksiantajalle on täten konkreettinen. Oksasen (2010) mukaan useimmiten nähdäänkin asiakkuudenhallinta markkinoinnin sekä myynnin tehtäväksi, joten CRM-projektit suunnataan usein vain myynti- ja markkinointipuolelle. Näin tiukalla rajauksella saadaan mahdollisesti asiakastiedot kuntoon, mutta laaja-alaista toimintatapojen muutosta organisaatiossa sillä ei saavuteta (Oksanen, 2010, 5). Tuoteorganisaatio ja Key Account Managerit käyttävät järjestelmää aktiivisesti käyntien mittaamiseen sisällyttäen memot. Kuvittelen Oksasen mainitseman markkinointipuolen yritys X:n tuoteorganisaatioksi. Tämä rajaa todellakin laaja-alaisen toimintatapojen muutoksen yrityksen sisällä, koska käyttäjäkunta on vain pieni osa suurta organisaatiota.

Suurena ongelmana haastateltavat järjestelmän suhteen näki kommunikaation puutteen. Toive kommunikoinnista valtakunnallisesti organisaatiossa, jotta asiakastiedot ja käydyt tapaamiset olisivat selkeästi haettavissa järjestelmästä. Pidemmän kokemuksen perus-

teella haastateltavat kokivat myös käyttöasteen suhteutettuna järjestelmän hintaan olevan hurjan kallis. Huoli hiljaisen tiedon menetyksestä CRM-järjestelmän käyttäjäkunnalla suuri. Toivottavasti johto on yhtä huolissaan siitä. Suuria asiakkuuksia hoitavat henkilöt pitävät sisällään hurjan määrän tietoa, joka on vain heillä. Asiakassuhteeseen tapahtuu katkos, jos asiakkuudelle nimetään uusi vastuuhenkilö, joten voisiko tämän kaltainen katkos johdattaa jopa suuren asiakkaan menetykseen? Täten viitataan Oksasen (2010) mainitsemaan käytön vähenemiseen, josta ongelmat kärjistyvät: Monesti järjestelmän käyttö vähenee alkuinnostuksen laannuttua, aluksi siitä ei seuraa ongelmia, koska kaikkihan tietävät kanssakäymisensä asiakkaiden kanssa. Tämä tilanne eskaloituu vasta siinä tilanteessa, jos organisaatiossa tapahtuu henkilöstövaihdosta. Kysymyksiä alkaa heräämään, kuten ketkä ovat meidän asiakkaitamme ja kuka kenestäkin vastaa? (Oksanen, 2010, 26). Lähteestä viitaten, kun organisaatiossa tapahtuu henkilöstönvaihdos ja kuinka tilanne eskaloituu asiakkuuden hoidon suhteen. Pidän itse tätä aihetta todella oleellisena laittaen vaikkapa itseni vastaavaan asemaan. Mitä jos astuisin yritykseen vastaamaan suuresta organisaatiosta, josta ei hirveästi perustietoja enempää löydy? Kuinka kykenisin vastaavaan palvelukykyyn kuin aiempi työntekijä, joka on hoitanut yritystä useamman vuoden, ilman hänen kattavia tietojaan yrityksestä, henkilöistä, toimintatavoista ja jopa tulevista kaupoista.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kaiken tämän tutustumisen, opiskelun ja ylipäättänsä opinnäytetyöprosessin myötä olen saanut laajan kuvan yrityksestä sekä CRM-järjestelmästä. Yritys X:n seuraava liike järjestelmän suhteen olisi CRM-projektin jatkokehitysprojektin ja uudelleenkäyttöön oton yhteinen kokonaisuus. Mitä se edellyttää?

Toimittajan suunnalta vaaditaan aikaa ja resursseja järjestelmän kehittämiseen ja nimeetään projektiin henkilöt, jotka vastaavat projektin kulusta. Tällöin projektiin sitoutuminen toimittajan puolelta on varmistettu. Ed & Robin mukaan suhteessa on oltava tietty jatkuvuus, koska menneisyyden vuorovaikutus vaikuttaa nykyiseen ja tulevaisuuden kanssakäymisiin sekä aktiivinen vuorovaikutus täytyy tapahtua molemmin puolin (Peelen & Beltman, 2013, 5). Kiteytys jatkuvuuden ja vuorovaikutuksen tärkeydestä.

CRM-projektiin sitoudutaan ja se priorisoidaan yrityksessä, jotta vastaavaa prosessia ei tarvitse tehdä uudestaan mahdollisen epäonnistumisen myötä.

”Hyvästä käyttöönottokoulutuksesta kannattaa maksaa” (Oksanen, 2010, 260). Tämä on varmasti tyyristä, mutta sen arvoista. Yritys saa oikeasti mieleisen järjestelmän käyttöön

otettavaksi, kun siihen käytetään riittävästi aikaa ja resursseja. Vaikka se on kallista, niin järjestelmä tuo tulevaisuudessa todella paljon hyötyjä koko organisaatioon asiakkuudenhallinnan osalta.

Yritys X luo projektilleen projektiorganisaation, jolle mahdollistetaan riittävästi resursseja projektin edistämiseen ja toteuttamiseen. Vastuuhenkilöiden tehtävänä on pitää huolta aktiivisesta käytöstä, sekä vastaanottaa kehitysideoita käyttäjiltä, jotta käyttäjäkunta organisaatiotasolla kokisi järjestelmän tuomat hyödyt, kun olennaiset kehitysehdotukset ja implementoinnit toteutuvat. Vastuuhenkilöt projektissa vastaa siis jalkauttamisesta ja juurruttamisesta järjestelmän yritykseen. Kyse kuitenkin suuresta organisaatiosta, johon muutosprosessi on hankala käynnistää, täten se vaatii sitoutumista ihan yksilötasolla.

Muutostilanteessa olisikin olennaista pysähtyä muutoksen äärelle. Vaikka aikaa kuluisikin ja resursseja joudutaan käyttämään miettimiseen ja suunnitteluun, se kannattaa. Tulevaisuuden kannalta mietittäessä ei myöhemmin tarvitse vastaavaa projektia enää pohtia alusta alkaen, vaan uusia asioita kyetään rakentamaan kerran pohditun päälle (Ponteva, 2010, 27). Viittaus taulukkoon 2 jälleen, helpottaakseen projektiorganisaation muodostamista. Vastuuhenkilöt pysyvät projektissa ja vastaavat omasta ”alueestaan” ja täten projekti edistyy.

Uudelleenkäyttöön otto projektin periaate Oksasen (2010) mukaan:

Onkin tärkeää ennen uudelleenkäyttöön ottoa analysoida nykytilanne huolella, ja tarkasteltava eri näkökulmia:

- Omistajuus: Kuka omistaa CRM-järjestelmän, kenelle kuuluu liiketoiminnallinen vastuu sen kehittämisestä?
- Nykyinen järjestelmä: Mikäli toteutetaan käyttöön otto nykyiseen järjestelmään pohjautuen, on hyvä pohtia järjestelmän yleistaso, onko se käyttökelpoinen? Onko järjestelmän elinkaari jo lopussa? Mitä tietoa järjestelmä pitää sisällään ja samalla huomioida tiedon laatu ja ajantasaisuus. Mihin järjestelmää käytetään, ketkä käyttävät sekä miten usein?
- Nykyinen toimittaja: mahdollisuus toimittajan vaihtoon voi koitua myös vaihtoehdoksi, ja analysoida heitä nykytilan, kokemuksen, tulevaisuuden ja palvelukyvyyn perusteella (Oksanen, 2010, 41).

Oksanen (2010) on hyvin tarkentanut vielä uudelleenkäyttöön ottoprojektin, mikäli vaihdetaan toimittajaa. Kyseessä pilotointi, johon liittyy tiettyjä riskejä, joista hänen sanoin lisää: Mikäli kyseessä uudelleenkäyttöön ottoon liittyy toimittajan vaihtaminen ja takana projektin epäonnistuminen, on syytä pilotoida, eli se sopii sekä ensimmäisen projektin että uudel-

leenkäyttöön oton alkuvaiheeseen. Toki pilotointiin liittyy myös riskejä ja haittapuolia, jotka ovat erittäin todennäköisiä silloin, kun johtaminen ei ole ammattimaista projektissa:

- Työaika sekä motivaatio on helppo käyttää muuhun puuhasteluun, mikäli selvä ohjelma ja sisältö pilotista ei ole selvä.
- Sitouttaminen projektiin voi olla haastavaa, mikäli käyttöönottajat kokevat tekemänsä työn hukkaan meneväksi.
- Muutosvastarinta mikä johtuu huonosti johdetusta pilotista, esimerkiksi huhut epäonnistuvasta pilotista luo huonon vaikutelman koko projektille, ennen kuin se on edes ehtinyt alkaa (Oksanen, 2010, 33).

Jatkotutkimusehdotuksena sanoisin haastattelun IT-osaston suuntaan sekä selvittämään syvemmin projektin alkutaivalta, jotta välttyttäisiin seuraavassa projektissa aiemmilta virheiltiltä. Muutoksenhallinnan tutkiminen organisaatiossa voisi myös olla oleellinen aihe. Tässä tutkittaisiin muutoksenhallintaa johdon puolelta syvällisesti ja pyritään saamaan tarkka analyysi aiemmista ja nykyisistä toimintatavoista, josta edetään näiden kehittämiseen. Analyysissä hyväksi huomattavat toimintatavat pidetään ja kehitetään ”huonoksi” huomattuja toimintatapoja.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta voitaisiin puhua laadullisesta tutkimuksesta, tältä metodien ”harmaalta” alueelta täytyy rajata pois tutkimukset, joissa haastattelu on litteroitu tai muu kuva- tai tekstiaineisto on jälkikäteen koodattu strukturoitua haastattelua vastaavaan muotoon (Alasuutari, 1994, 24). Tutkimus on suoritettu puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, joka on litteroitu tekstiksi muokkaamatta haastateltavien vastauksia ja johdattelematta heitä. Lisäkysymyksiä on hyödynnetty apuna saaden tarkat vastaukset kyseessä olevasta temasta. Haastattelut on suoritettu Teams -palvelun kautta, jonka avulla haastattelut tallennettiin ja jälkikäteen tarkasti analysoitu muuttamatta vastauksia.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aikatauluni pysyi lähes suunnitelmassa. Muutamia kertoja olin hieman edellä, kun taas välillä hiivuin aikataulusta. Hiipuminen johtui suurimmaksi osaksi työn haasteellisuudesta. Kokemusta aiheesta suhteellisen vähän ja tutustuminen vei todella paljon aikaa. Tiedos-

tamattomuus mitä tehdä seuraavaksi oli myös mielessä usein. Tähän kuitenkin sain apua aina ohjaajiltani. Töiden jälkeen opinnäytetyöhön keskittyminen oli haastavaa, varsinkin kun siihen sisällytti harrastukset sekä lähipiirin suhteiden ylläpidon. Hektinen arki toi haasteita tiedonkeruuteen kirjallisuudesta, mutta kirjastoissa pääsin vapaapäivinä käymään. Huomasin parhaaksi tavaksi itselleni kirjoittaa kerralla kaiken mitä päähäni tuli, ja myöhemmin ”putsata” tekstin ja eliminoida toistot.

Motivaation puute iski monesti, varsinkin tiedostamattomuuden kohdalla. Tästä yli helppien pääsin lähtemällä kirjastoon ja ottamalla ohjaajiini yhteyttä. Aikataulullisesti jouduin välillä kiristämään työtahtiani, ei suinkaan siksi, ettei aihe olisi mielenkiintoinen. Aiheen koen itse tärkeäksi ja opin työn myötä paljon niin itsestäni, kuin aiheesta.

Opinnäytetyöprosessista opin sen, että tutustumalla opinnäytetöihin, aiheeseen sekä kirjallisuuteen on vaivansa arvoista. Mielekkyyys palaa helposti, kun tietää mitä tulee tehdä seuraavaksi ja sisäistää luettua asiaa oikeasti. Oivalluksia ja näkökulmia tulee ovista ja ikkunoista.

Lähteet

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. painos. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.

Fjermestad, J., Robertson, N. 2006. Electronic customer relationship management. eBook.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=2051883>

Hirsijärvi, S., Hurme, H., 2004. Tutkimus haastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena. 1. painos. Otava. Keuruu.

Luoma, H. Monet yritykset taistelevat CRM:n käyttöönoton kanssa, kun myyjät eivät halua käyttää sitä.

<https://www.actional.fi/monet-yrityksen-taistelevat-crmn-kayttoonoton-kanssa-kun-myyjat-eivat-halua-kayttaa-sita/> Luettu 3.1.2022

Mattila, P., 2007. Johdettu muutos. Otava. Keuruu.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Kariston Kirjapaino 2010.

Payne, A. 2010. Handbook of CRM. 1. painos. GB. UK.

Ponteva, K. 2010. Onnistu Muutoksessa. 1. painos. WSOY. Juva.

Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer Relationship Management. 2. uudistettu painos. GB. UK.

Rubanovitsch, M., & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1. painos. Otava. Keuruu.

Saali, J. Näin luot toimivan muutoksenhallinnan prosessin. 2022

<https://www.artter.fi/nain-luot-toimivan-muutoksenhallinnan-prosessin/> Luettu 22.3.2022

Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Yrityksen verkkosivut

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko Yritys X

Haastateltavalle esitettyjä (-) mahdollisia lisäkysymyksiä, mikäli haastattelija ei saa tarvittavaa tietoa teemakysymyksillä irti.

Teema 1: Rooli yrityksessä ja CRM kokemus

- Kokemus vuosina (aiempi kokemus sekä nykyisen järjestelmän kokemus)

Teema 2: CRM-järjestelmän käyttö

- Kuinka hyödynnät järjestelmää omassa työarjessa
- Mitä kaikkea kirjaat järjestelmään

Teema 3: Tiedotus ja koulutus

- Minkälaista tiedotusta ja koulutusta olet saanut järjestelmän käyttöönottoon
- Ketkä olivat paikalla koulutuksissa (johto, toimittaja ja henkilöt ylipäätään)

Teema 4: Käyttäjäkunta

- Onko järjestelmälle selkeää käyttäjäkuntaa
- Ketkä järjestelmää mielestäsi käyttää aktiivisesti

Teema 5: Vastuuhenkilö

- Onko järjestelmällä selkeätä vastuuhenkilöä, joka edistää projektia
- Tiedätkö henkilön

Teema 6: Omat mielipiteet järjestelmästä

- Vapaa sana nykyisestä järjestelmästä
- Kuinka järjestelmä voisi olla parempi mielestäsi
- Miten järjestelmä voisi olla enemmän hyödyksi sinulle työarjessa
- Koetko järjestelmän itse hyödylliseksi