



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# CRM-JÄRJESTELMÄN KÄY- TÖN KEHITTÄMINEN

Toimintatutkimus kylpylähotelli Kunnonpaikan myyntitiimille

TEKIJÄ:

Marika Hakkarainen MY20SY

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Tutkinto-ohjelma Wellness-palveluliiketoiminnan johtaminen			
Työn tekijä(t) Marika Hakkarainen			
Työn nimi CRM-järjestelmän käytön kehittäminen – Toimintatutkimus kylpylähotelli Kunnonpaikan myyntitiimille			
Päiväys	1.5.2023	Sivumäärä/Liitteet	58/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kylpylähotelli Kunnonpaikka			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimustyön tarkoituksena oli kehittää sähköisen asiakkuuksienhallintajärjestelmän, eli CRM-järjestelmän käyttöä kylpylähotelli Kunnonpaikassa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistyön raportti. Tutkimustyön toimeksiantajana toimi Kylpylähotelli Kunnonpaikka.</p> <p>CRM tulee sanoista customer relationship management ja suomennettuna se tarkoittaa asiakkuuksien hallintaa.</p> <p>CRM-järjestelmän tavoitteena on tehostaa asiakkuuksien hallintaa. Asiakkuuksien hallinnassa pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Tällä taas pyritään parantamaan organisaation kilpailuetua ja näin ollen myös tehostamaan liiketoimintaa. Organisaatiossa oli otettu käyttöön sähköinen asiakkuuksien hallintajärjestelmä Pipedrive. Järjestelmä oli otettu käyttöön keväällä 2020. Kuitenkaan järjestelmän käyttö ei ollut saavuttanut haluttua tulosta. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miksi järjestelmän käyttöönotto ei ole saavuttanut haluttua tulosta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että käytössä olevalta CRM-järjestelmältä puuttuivat selkeät toimintaohjeet.</p> <p>Teorian ja nykytila-analyysin perusteella laadittiin kehittämissuunnitelma asiakkuuksienhallintajärjestelmän käyttöön. Kehittämissuunnitelman tavoitteiksi asetettiin meneillään olevien kauppajen kirjaaminen, myyntitoimenpiteiden aikatauluttaminen, kauppajen arvon seuranta, muistiinpanojen tekeminen sekä toteutuneiden kauppajen seuranta.</p> <p>Tutkimustyön tuloksena Pipedrive-järjestelmän käyttö vakiintui päivittäiseen käyttöön myynnin työkaluksi kohdeorganisaatiossa.</p>			
Avainsanat asiakkuuksien hallinta, B2B-myynti, digitalisaatio, CRM			

Field of Study Choose Field of Study	
Degree Programme Master's Degree Programme in Wellness Business Management	
Author(s) Marika Hakkarainen	
Title of Thesis Developing the Use of CRM System – Action Research for the Sales Team of Spa Hotel Kunnonpaikka	
Date May 1, 2023	Pages/Appendices 58/2
Client Organisation /Partners Spa Hotell Kunnonpaikka	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to develop the use of an electronic customer relationship management (CRM) system. This thesis was commissioned for the sales team of Spa Hotel Kunnonpaikka.</p> <p>A customer relationship management system helps organizations to store and organize customer data. The goal of a CRM system is to improve customer relationship management and to understand the needs and wishes of customers. CRM also aims to improve the organizations' competitive advantage and to increase the efficiency of the business.</p> <p>This thesis is a development work. The client organization had introduced an electronic customer relationship management system Pipedrive in 2020. However, the use of the system had not achieved the desired result.</p> <p>The objective of this thesis was to analyze the current situation of the CRM system and the reason why the system did not deliver the desired results.</p> <p>The analysis showed that there was no plan or operating instructions for the CRM system. This is the main reason why the CRM system failed. In the thesis project a development plan was made, the aim being to record ongoing transactions, to schedule sales activities, to monitor the value of transactions, to generate notes and to monitor completed transactions. As a result of this research work, the CRM system established its role as a daily tool in the sales team of the client company.</p>	
Keywords customer relationship management, B2B sales, digitalisation, CRM	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA.....	8
2.1	Asiakkuus ja asiakasarvo .....	8
2.2	Asiakastieto ja asiakastarpeiden kartoitus .....	9
2.2.1	Strategia .....	10
2.2.2	Segmentointi ja sisältö markkinointi .....	10
2.3	Asiakaskokemus ja kilpailuetu .....	11
2.4	Myynti ja asiakaskokemus B2B-liiketoiminnassa .....	13
3	DIGITALISAATIO ASIAKKUUKSIEN HALLINNASSA .....	15
3.1	CRM.....	15
3.2	CRM-järjestelmä projektina.....	17
3.2.1	Tarvittavien muutoksien tunnistaminen .....	17
3.2.2	Tavoitteiden asettaminen .....	18
4	SISÄINEN VIESTINTÄ .....	20
4.1	Muutosjohtaminen ja coaching .....	20
4.2	Motivointi .....	21
4.3	Tunnelmajohtaminen .....	22
5	TUTKIMUSTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	24
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	24
5.2	Tutkimustyön rakenne ja tiedonkeruumenetelmät.....	25
5.2.1	Teemahaastattelu .....	26
5.2.2	Aineiston mitattavuus konkreettisten havaintojen avulla .....	26
6	NYKYTILANTEEN ANALYSOINTI.....	28
6.1	Aineiston keruu teemahaastattelulla .....	28
6.1.1	Teemahaastattelun tuloksia .....	29
6.2	Käytössä olevan järjestelmän analysointi .....	34
6.2.1	Järjestelmän käyttöaste.....	35
6.3	Vertailuanalyysi.....	36
7	KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS.....	38
7.1	Tutkimustyön aikataulu .....	38
7.2	Toimenpiteiden valinta kehitysjaksolle .....	39

7.3	Kehittämisyksien toteutus .....	40
7.4	Uudet toimintatavat .....	43
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	45
8.1	Asiakkuuksien hallinta .....	45
8.1.1	Asiakkuuksienhallinnan vaikutukset liiketoiminnalle .....	46
8.2	Digitalisaatio.....	47
8.3	Sisäinen viestintä .....	49
9	POHDINTA.....	51
9.1	Kehittämistyön eteneminen .....	51
9.2	Tulosten pohdinta ja jatkokehitys.....	52
9.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettinen arviointi .....	53
9.4	Ammatillinen kehitys .....	55
	LÄHTEET .....	56
	LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	59
	LIITE 2. SÄHKÖPOSTIHAASTATTELU NORDHEALTH .....	60

## 1 JOHDANTO

Tämä tutkimustyön tarkoituksena on CRM-järjestelmän käytön kehittäminen ja tavoitteena on kehittää toimintatavat sähköisen asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytölle. Aihe on tullut suoraan työelämän tarpeesta. Organisaatiossa on ilmennyt kehitystarve CRM-järjestelmän käyttöön liittyen. CRM-järjestelmällä tarkoitetaan sähköistä järjestelmää, jolla yrityksen asiakassuhteita hallitaan. Organisaatiossa on otettu CRM-järjestelmä käyttöön keväällä 2020, mutta järjestelmän käyttöönotto ei ole sujunut organisaation johdon toiveiden mukaisesti. Organisaation johdolla on tavoitteet ja näkemykset järjestelmän hyödyistä, mutta järjestelmän käyttö on jäänyt vähälle. Työntekijöiden näkökulmasta järjestelmän käyttö koetaan hankalaksi ja hyödyttömäksi. Tutkimuksessa halutaan tarkastella tätä ilmiötä. Tutkimustyön lähestymistapana on toimintatutkimus, sillä tavoitteena on saada aikaan muutosta.

Korkiakoski ja Gerdt (2016) kehottavat varmistamaan, että asiakkaista tiedetään tarpeeksi. Tärkeää on hahmottaa ketä he ovat, mitä he ostavat, mitä tarpeita tai ongelmia heillä on sekä miksi he ostavat. Vain tämäntyyppisen asiakastiedon avulla asiakkaan kokemaa arvoa voidaan lisätä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, Luku 6. johtamisen työkalupakki.) Monesti myynnissä kompastummekin siihen, että tyrkytämme asiakkaalle tuotteitamme tietämättä sitä, miksi asiakas ostaa. Saatamme ajatella myyntiä liikaa omien tuotteidemme kautta. Myyntityössä onkin tärkeää, että otamme selvää siitä, mitä asiakas haluaa. Asiakkaan ostokäyttäytymistä voi pyrkiä ymmärtämään. Jotta voisimme koota tietoa asiakkaasta, on asiakastiedolle oltava jokin paikka, mihin sitä voi koota.

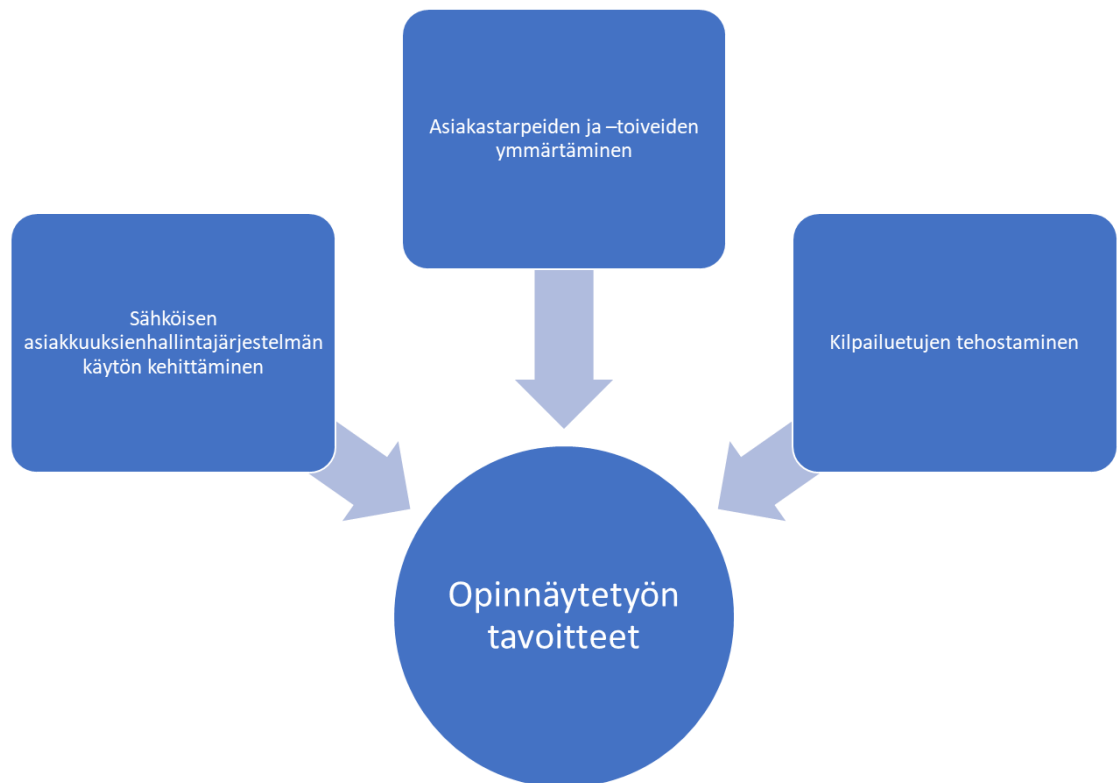
CRM-järjestelmät ovat alun perin kehitetty asiakastietojen hallitsemiseksi. CRM-järjestelmä mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisen. CRM-järjestelmillä on näin ollen ymmärrettävä käyttötarkoitus, mutta käytännön toteutus on haastava projekti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 81.) Organisaatioomme on hankittu asiakkuuksienhallintajärjestelmä, mutta käyttö on vähäistä. Kuten Saarijärvi ja Puustinen edellä mainitsee, käytännön toteutus on haastavaa. Järjestelmän käyttöä halutaan hyödyntää liiketoiminnassa ja sen suunnittelussa. Tehokkaalla asiakkuuksien hallinnalla toivotaan olevan positiivisia vaikutuksia organisaation kilpailuetuihin ja näin ollen liiketoimintaan.

Työn toimeksiantajana toimii oma työnantajani Huoltoliitto ry ja sen omistama kylpylähotelli Kunnonpaikka (kuva 1). Kunnonpaikka on Siilinjärvellä toimiva kylpylähotelli ja hyvinvointikeskus.

”Huoltoliitto ry on valtakunnallinen yleishyödyllinen terveyttä ja hyvinvointia edistävä järjestö, joka kehittää erityisesti vaikeissa olosuhteissa elävien henkilöiden hyvinvointia ja itsenäistä suoriutumista tukevia palveluja tavoitteena yhteisön ja yksilön sosiaalinen turvallisuus, tasa-arvo ja hyvinvointi. Huoltoliitto ry toteuttaa toiminta-ajatustaan järjestö ja kehittämistyön lisäksi omistamassaan kylpylähotelli Kunnonpaikassa” (Huoltoliitto ry 2020).



KUVA 1. Tutkimustyön toimeksiantajan logo



KUVA 2. Opinnäytetyön tavoitteet

Päätarkoitus tutkimustyölle on CRM-järjestelmän, eli asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytön kehittäminen. Sen lisäksi järjestelmän käytön lisääntymisellä tavoitellaan paremman asiakastuntemuksen lisäämistä. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita halutaan ymmärtää, jotta heitä osataan palvella paremmin. Näillä pyritään vaikuttamaan organisaation liiketaloudellisiin etuihin (kuva 2.) Tutkimustyö on rajattu käsittelemään organisaation B2B-myyntiin asiakkuuksien hallintaa. B2B-myyntiä toteuttaa Kunnonpaikan myyntitiimi. Rajausta tutkimustyölle on tehty siksi, koska myös asiakkuuksienhallintajärjestelmä on alun perin otettu B2B-myyntiin työkaluksi.

## 2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Asiakkuuksien hallinnalla pyritään tehostamaan myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä. Asiakkuuksien hallinnan avulla saadaan myös lisättyä mahdollisuuksia tehdä kauppvoja, kehitetään asiakaspalvelua ja lisätään asiakastyytyväisyyttä. (Hänti ym. 2016, 67).

Asiakkaat kokevat tuotteet ja palvelut hyväksi sen perusteella, kuinka hyvin ne täyttävät asiakkaan tarpeet ja päämäärät ostopäätösten takana. Jotta asiakas saa mieleistään palvelua, näiden asiakkaiden motiivien ymmärtäminen on tärkeää. (Juuti 2015, 129.) Yritysiasiakkuuksissa onkin nykyään luontevaa keskittyä asiakkuuksiin. Asiakkuuden kehityksestä molemmat hyötyvät, sekä myyjä-, että ostajaorganisaatio. (Arantola 2003, 20.)

Myyjän tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuukin asiakkaan pitäminen tyytyväisenä. Asiakkaaseen voidaan muodostaa hyvä ja laadukas suhde, mutta se vaatii pitkäjänteistä työtä. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaasta tulee yrityksen suosittelija ja näin ollen asiakas lisää yrityksen myyntiä. (Hänti ym. 2016, 24.)

Yrityksien täytyy määritellä ja ottaa selvää siitä, mikä saa asiakkaat ostamaan. Täytyy selvittää miksi, milloin ja kuinka usein asiakas ostaa ja miksi asiakas ostaa juuri kyseistä tuotetta, eikä esimerkiksi käytä kilpailijan palveluita. Monesti käy kuitenkin niin, että yritykset keskittyvät vain tämänhetkiseen tilanteeseen, eikä tulevaisuutta analysoida tarpeeksi. Määriteltäessä asiakkaiden tarpeita, on tärkeää ymmärtää asiakkaiden nykyisiä, mutta myös tulevaisuuden tarpeita. (Hall 2017, 26.)

Miksi sitten yritysten tulisi saavuttaa uskollisia asiakkaita? Daffy (2018, 24) pohtii lojaalin asiakkaan hyötyjä yritykselle. Näitä ovat muun muassa:

- Suosittelu toisille potentiaalisille asiakkaille
- Ovat valmiita maksamaan enemmän, vaikka tietäisivät saavansa samaa palvelua halvemmalla muualta
- He antavat anteeksi ja jatkavat palvelun käyttöä, vaikka palvelu joskus epäonnistuisi
- Tarpeen vaatiessa he puolustavat yritystä
- Antavat mielellään palautetta palveluiden kehittämiseen (Duffy 2018, 24.)

Kaikki nämä Daffyn määrittelemät tavoitteet ovat liiketoiminnan kannalta suotuisia. Asiakkaasta voi siis tulla eräänlainen kumppani, jonka avulla yrityksen omaa liiketoimintaa voidaan tehostaa ja kasvattaa. On siis selvää, että yritysten tulee pyrkiä luomaan kestäviä asiakassuhteita.

### 2.1 Asiakkuus ja asiakasarvo

Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa. Tämän takia yritys tulisi rakentaa asiakkaan ympärille, ei tarjottavan palvelun tai tuotteen ympärille. (Kurvinen & Seppä 2016, 36). Myös Hänti kumppaneineen (2016, 25) toteaa, että myynnissä ei voi ajatella vain myyjäyrityksen omaa etua. Asiakkaan kuului myös kokea hyötyvänsä kaupasta (Hänti ym. 2016, 25).

Asiakasarvolla tarkoitetaan sitä arvoa, mitä asiakas kokee. Se myös antaa syyn miksi asiakas ostaa tai käyttää palvelua. Asiakas kokee yrityksen tarjoamat palvelut ja niiden ominaisuudet arvona vain, mikäli asiakas kokee ne merkityksellisinä. Nämä merkityksellisyyden tunteet vaihtelevat ja ovat täysin riippuvaisia itse asiakkaasta. Asiakkailta on erilaiset arviointikriteeristöt. Arviointikriteerit myös muuttuvat. Yritysten olisikin hyvä oppia ennakoimaan näitä muutoksia ja tarjota aina palveluja asiakkaan ajantasaisiin arvoihin nojautuen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86–88.)

Toisin sanoen kaikki, myös yritysasiakkaat, ovat yksilöllisiä. Yrityksen täytyy tuntea asiakas niin hyvin, että hänelle voidaan luoda hänen tarvitsemaansa arvoa.

Myös Tanner & Tanner (2013, 38) pohtivat asiakasarvon määrittämisen tärkeyttä. Sen ymmärtäminen, mitä asiakas kussakin elämäntilanteessaan tarvitsee, on jopa tärkeämpää kuin elinikäisen asiakkuuden saavuttaminen. (Tanner & Tanner 2013, 38.)

Onkin ensisijaisen tärkeää, että yrityksellä on tarkka suunnitelma siihen, millaista arvoa se milloinkin asiakkaalleen haluaa tarjota. Ilman suunnitelmaa myynnistä voi tulla hyvinkin päämäärätöntä. Myyntityössä on oltava selkeät raamit ja tavoitteet.

Asiakaskokemuksen parantaminen lisää myös asiakkaiden elinkaaren arvoa (Korkiakoski & Gerdt 2016, Luku 1 Strategia). Kukapa myyjä ei haluaisi tehdä tehokkaasti uusia kauppia. Kun asiakas on jo vanha tuttu, on myyminen huomattavasti helpompaa, kuin täysin uuden tuttavuuden kanssa.

## 2.2 Asiakastieto ja asiakastarpeiden kartoitus

Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakastietoon. Laajasta tietomäärästä on oleellista tunnistaa merkittävä ja tarpeellinen tieto. (Hänti ym. 2016, 65). Arantola (2003, 79) toteaa, että asiakkaan toimet ja toiveet on kirjattava muistiin asiakkuutta ja palvelua kehitettäessä (Arantola 2003, 79). Tiedon tulee tukea asiakasymmärrystä (Kurvinen & Seppä 2016, 23). Jotta asiakastietoa voidaan kerätä, on sitä varten oltava paikka, mihin tietoa säilötään. Asiakasta tulee myös osata kuunnella, jotta asiakkaista saatava tieto on, sellaista, jota voidaan hyödyntää asiakkuuksien kehittämisessä.

Aktiivinen asiakkaiden kuuntelu on taito, johon yritysten tulisi enemmän kehittää. Tällä taidolla varmistetaan se, että asiakkaan piilevät tarpeet täyttyisivät. (Burklovi 2014, 9.)

Asiakastiedon lisäksi tulee puhua asiakastietämyksestä. Asiakastietämys on syvempää kuin asiakastieto ja se tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden mieltymyksien tuntemista. Yritykset voivat hankkia asiakastietämystä vain olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. Asiakkailta saatua ja heitä koskevaa asiakastietämystä tulee käyttää tuotekehitykseen ja asiakaspalveluun. Asiakastietämyksellä voidaan myös tukea asiakassuhteita. (Khodakarami, Farnoosh & Chan, Yolande E. 2013.)

Myös Rubanovitch ja Aalto (2007, 77) ovat samoilla linjoilla. Heidän mielestään asiakkaan tarvekartoitus on myyntiprosessissa se tärkein vaihe. Tarpeiden kartoitusvaiheessa ei myyjän kannata ajatella vain pelkästään myyntiä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 77.)

Myyjän on helppoa piiloutua tarjoamiensa palveluiden taakse. Hyviä tuotteita ja palveluita on myös helppoa tarjota asiakkaalle miettimättä sen kummemmin, millaista asiakasarvoa kyseinen tuote tai palvelu luo asiakkaalle. Tarvekartoituksen tulisi kuulua myyjän jokapäiväisiin tehtäviin. Oppimalla

kuulemaan asiakasta ja hänen tarpeitaan, voi löytää yllättäviäkin tarpeita, joita asiakas ei itsekään ole tiedostanut, mutta joista voi olla suurta hyötyä asiakkaalle. Myyjälle on vaarallista ajatella, että hänen vain täytyy myydä mahdollisimman paljon.

### 2.2.1 Strategia

Jo Sunzi puhui strategian merkityksestä klassikkoteoksessaan Sodankäynnin taito, joka on kirjoitettu jo satoja vuosia ennen ajanlaskumme alkua. Ilman selkeää suunnitelmaa tekemisestä tulee helposti puuhastelua. Tehdään niin kuin kulloinkin tuntuu hyvältä. Siinä on vaarana, että tekeminen ei koskaan ole kovin tehokasta. Myös asiakkuuksien hallinnassa kuin kaikessa muussakin toiminnassa tulee olla selkeä suunnitelma siitä, kuinka toimia.

Asiakkuuksien hallinnassa täytyy määritellä strategia, kuinka asiakkuuksia aiotaan johtaa. Asiakasstrategiaan sisällytetään asiakassuhteiden tavoitteet sekä millaisia asiakkaita yritys haluaa. Strategiassa myös esitellään mittari ja kanavat missä toimitaan. Sekä tarjonnan mukauttaminen kullekin asiakastyypille sopivaksi. (Hänti ym. 2016, 62.)

Strategialla kuvataan sitä, miten haluttuun lopputulokseen päästään. Hyvällä asiakkuuksienhallintastrategialla luodaan kilpailuetua ja erotutaan asiakasarvon tuottajana. Hyvä strategia vaatii selkeän toimintasuunnitelman ja on johdettavissa arjessa. Strategiassa täytyy osoittaa sen suurempi merkitys, jotta strategiaa toteuttavat työntekijät saadaan motivoituneeksi toteuttamaan sitä. (Kurvinen & Seppä 2016, 29.)

Strategian merkitys näkyy kaikessa työelämän toiminnassa. Kun työntekijällä on selkeät johdon antamat askelmerkit, helpottaa se huomattavasti työntekijän työtä. Myös selkeät päämäärät helpottavat työskentelyä. Parhaimmassa tapauksessa työntekijä ymmärtää työnsä laajemman merkityksen, mikä motivoi häntä parempiin työsuorituksiin ja sitä kautta parempiin tuloksiin.

### 2.2.2 Segmentointi ja sisältö markkinointi

Ongelmana ei välttämättä ole asiakastiedon heikko laatu tai tiedon puute. Ongelmana voi olla, että tietoa ei osata hyödyntää oikein (Saarijärvi & Puustinen 2020, 82.) Perusedellytys myynnissä onnistumiseen on, että myyjä ymmärtää, mitkä asiat ovat kulloinkin tärkeitä asiakkaalle. Myyjän on myös osattava yhdistää ratkaisut, sekä asiakkaan hakeman silloisen arvon. (Hänti ym. 2016, 80.) Jotta tuotettu sisältö palvelisi asiakasta, on ymmärrettävä ostajan tarpeet, haasteet sekä ongelmat (Kananen 2019, 39).

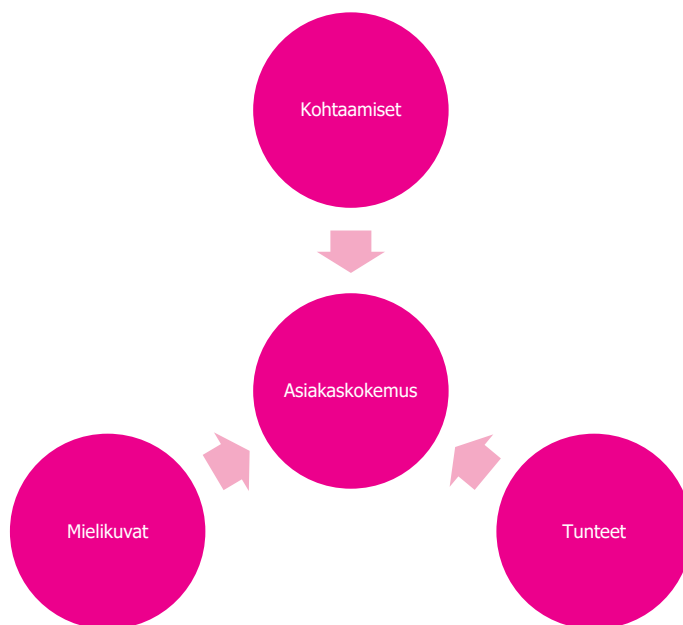
Asiakasyymmärrys aloitetaan tavoiteltavien ja nykyisten asiakkaiden ryhmittelystä. Ryhmittelyssä, eli segmentoinnissa tunnistetaan eri asiakasryhmien vaatimat erilaiset asiakasarvot. Kaikille asiakkaille ei tarjota samaa palvelua, tuotetta tai myyntitapaa vaan tarjontaa personoidaan eri asiakasryhmälle sopivaksi. Tätä kutsutaan sisältömarkkinoinniksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 39–40.) Sisältömarkkinointi on keino saada asiakkaat lukemaan heille lähetetty mainontaa ja viestit (Helgeson 2017, 11). Henkilökohtainen viesti tuntuu asiakkaan näkökulmasta hyvältä ja ilahduttavalta (Arantola 2003, 65). Ihmisillä on tapana kuunnella silloin, kun heitä puhutellaan suoraan. Kun viestinnän sisältö personoidaan, asiakas kokee, että viesti on tarkoitettu juuri hänelle. (Helgeson 2017, 11.)

Kun henkilökunta sitoutuu sisältömarkkinointiin, CRM-järjestelmä näyttää kuinka olla vuorovaikutuksessa. Laadukkaan asiakastiedon ansioista myyntihenkilöstö voi valita vuorovaikutukseen ne keinot ja tavat, joilla saadaan suora ja merkityksellinen yhteys asiakkaaseen. Ja markkinointitiimi tietää, kuinka asiakkaan huomio saadaan herätettyä. (Helgeson 2017, 13.) Tässä korostuu yhteistyö eri osastojen välillä. Myynnin ja markkinoinnin tulee tukea toinen toisiaan. Ihmisen ei tarvitse muistaa kaikkea. Apuna voidaan käyttää koneälyä, joka ei tee inhimillisiä virheitä. Se, millaista asiakasarvoa kullekin segmentille kannattaa tarjota, voidaan jättää CRM-järjestelmän hoidettavaksi. Yrityksessämme tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi tietyin väliajoin tapahtuvaa yhteyden ottoa yritysasiakkaaseen ja kuulumisten kyselyä.

Onnistunut segmentointi mahdollistaa asiakasarvoon pohjautuvan asiakasryhmien oikeanlaisen käsittelyn (Kurvinen & Seppä 2016, 40). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri asiakassegmenteille tarjotaan eri palveluita. Suuri, satoja henkilöitä työllistävä yritysasiakas tarvitsee eri tuotteita, kuin vaikkapa kymmenen hengen yritys. Myös yksityisasiakkaat tarvitsevat aivan eri palveluita, kuin yritysasiakkaat. Esimerkiksi yritystilaisuuksia järjestävälle henkilölle tulee markkinoida yrityspalveluita, kuten kokouspaketteja ja työhyvinvointipäiviä. Näitä yrityksille tarkoitettuja markkinointiviestejä ei kannata lähettää yksityishenkilölle.

### 2.3 Asiakaskokemus ja kilpailuetu

Asiakaskokemus on tunneyhteys, joka luodaan asiakkaaseen (kuva 3). Se muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta koko asiakkuuden ajan. Se on kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien luoma mielikuva yrityksen toiminnasta. (Kurvinen & Seppä 2016, 101.) Asiakkaaseen ja hänen kokemukseensa voidaan vaikuttaa joko suoraan tai epäsuoraan (Juuti 2015, 50). Juuti myös huomauttaa (2015, 45) että asiakkaat suhtautuvat tunnepitoisesti yrityksiin, palveluihin ja tuotteisiin, myös ostopäätöstä tehdessä.



KUVA 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakkaalle tärkeintä on hänen oma kokemuksensa. Asiakaskokemuksella tehdään kilpailuetu. Palvelu ja tuote jäävät kilpailukykytekijöiksi. Asiakkaan täytyy kokea, että hänestä välitetään ja että häntä arvostetaan. Asiakas täytyy saada kokemaan sellaista mielihyvää, että asiakas auttaa yritystä uusien asiakkaiden löytämisessä sekä auttaa nykyisten asiakkaiden pitämisessä. (Kurvinen & Seppä 2016, 100–101.) Tyytyväinen asiakas hyvin todennäköisesti suosittelee saamaansa hyvää palvelua myös verkostoilleen.

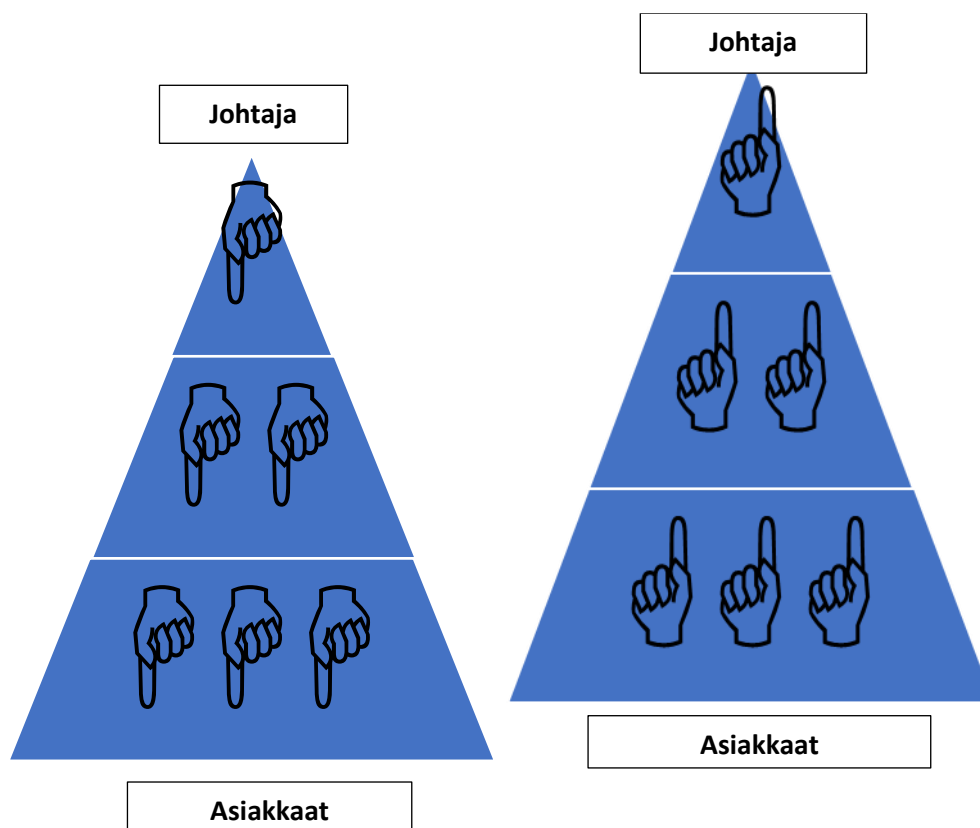
Myös Berklovi (2014, 170) on samaa mieltä: asiakkaat odottavat lisäarvoa koko asiakkuuden ajan. Kokemus osoittaa, että yritykset, jotka ymmärtävät asiakkuuden kehittämisen merkityksen, menestyvä huomattavasti paremmin kuin ne, joissa asiakasta ajatellaan vain kaupallisessa mielessä. (Berklovi 2014, 170.) Asiakaskokemus on siis yksilöllisempi ja se saa asiakkaan kokemaan tunteita. Nuo tunteet ohjaavat asiakasta käyttämään palveluita uudelleen sekä suosittelemaan palvelua myös verkostoilleen.

Asiakaskokemuksen merkitys korostuu, kun alalla ja markkinoilla on paljon kilpailua (Juuti 2015, 40). Asiakaskokemusta on vaikeampi kopioida kuin tuotetta tai palvelua. Asiakaskokemus ja sen korostaminen ei kuitenkaan vähennä tuotteen tai palvelun merkitystä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 16.)

Asiakkaiden tarpeet täytyy tunnistaa ja näiden tarpeiden pohjalta suunnitellaan tuotteita ja palveluita. Organisaatioiden tulee myös pysyä mukana asiakkaiden muuttuvissa tarpeissa. (Juuti 2015, 49.) Liiketoiminnassa parhaat käytännöt ovat sellaisia, joissa ennakoidaan asiakkaiden käytöstä (Hänti 2021, 143).

Kehittäessä asiakaskokemusta täytyy miettiä, mikä motivoi asiakasta ja mitä asiakas haluaa saavuttaa (Kurvinen & Seppä 2016, 103). Myös Berklovin (2014, 9) mukaan asiakastyytyväisyys muodostuu siitä, kuinka asiakkaan odotukset ja palvelun lopputulos kohtaavat (Berklovi 2014, 9).

Asiakkaan kokemalla arvolla on siis selkeä yhteys liiketoimintaan ja sen kehitykseen. Jotta yritys voi erottua kilpailijoistaan, tulee sen pystyä luomaan asiakkaalle arvoa koko asiakkuuden aikana. Ihanne tilanteessa asiakasta ymmärretään niin hyvin, että hänelle tarjotaan palvelua, jota asiakas ei ole vielä edes tiedostanut tarvitsevänsä. Näin ratkaistaan asiakkaan ongelma.



KUVA 4. Yrityksen palvelukulttuuria voi olla kahdenlaista (Mukaillen Daffy 2019, 30–31.)

Jotta asiakas voisi kokea arvoa, on hänelle tarjottava jotakin sellaista mitä hän arvostaa. Jotta sellaista osataan tarjota, on asiakkaan tarpeet ensin tunnistettava. Jotta asiakkaan tarpeet tunnustetaan, täytyy asiakasta osata kuunnella. Yrityksen koko palvelukulttuurin on sitouduttava asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja asiakasarvon tuottamiseen.

Daffy (2019) havainnollistaa palvelukulttuuria kahden kolmion avulla (kuva 4). Ensimmäisessä kuvassa palvelu suuntautuu portaittain johtajasta alaspäin. Jokaisen työntekijän tehtävä on siis pitää johtaja tyytyväisenä ja huomio johtaa koko ajan pois päin asiakkaasta. Toisessa kuvassa asetelma on toisin päin. Tässä huomio keskittyy asiakkaan pitämiseen tyytyväisenä. Pääpointti on siinä, kenet haluamme pitää tyytyväisenä. Luottamus on se ratkaiseva tekijä kaikenlaisissa suhteissa. Asiakasluottamus syntyy eturivissä niiden työntekijöiden toimesta, jotka kohtaavat asiakkaat etulinjassa. Eli juuri siellä missä asiakkaat kohtaavat palvelun tuottajat. (Daffy 2019, 30–31.)

## 2.4 Myynti ja asiakaskokemus B2B-liiketoiminnassa

Asiakaskokemus ja asiakasarvo eivät rajoitu vain yksityisasiakkaisiin. Myös yritysten välisessä kaupanteossa asiakkuuksista tulee pitää huolta. Ostajayrityksen kokema asiakaskokemus on merkittävässä roolissa asiakkuuden jatkumisen kannalta. Monesti yritysten välisessä kaupanteossa, ostajayrityksen ostajana toimiva henkilö, on vastuussa koko ostajaorganisaation tyytyväisyydestä. Epäonnistunut kauppa tai huono ostos, saa ostajana toimineen henkilön huonoon valoon, myyjäorganisaation lisäksi. Lisäksi epäonnistuneella kaupalla voi olla negatiivisia vaikutuksia ostajaorganisaation liiketoimintaan. Pelissä on siis paljon enemmän, kuin vain ostajan henkilökohtainen mielipide.

B2B tulee sanoista business to business ja vapaasti suomennettuna tarkoittaa yritykseltä yritykselle. Se on siis liiketoimintaa kahden yrityksen kesken. (Oksanen 2010, 19).

Ostajayritys ei osta palvelua vain sen ratkaisun vuoksi, vaan ratkaisun tuottaman arvon takia. Myyjän täytyy kyetä näyttämään, miten nämä hänen myymänsä ratkaisut tuovat hyötyä asiakkaalle. Jotta myyjä ymmärtää nämä tarpeet, on myyjän tunnettava asiakasyritys. Myyjän täytyy ymmärtää ostajayrityksen liiketoiminnasta, markkinatilanteesta sekä ansaintalogiikasta. Myyjän ollessa aidosti kiinnostunut auttamaan ostajayritystä omassa liiketoiminnassaan, syntyy luottamusta. Myyjä ei tavoittele vain omaa etuaan, vaan arvoa syntyy molemmille osapuolille. (Hänti ym. 2016, 42.)

B2B -asiakaskokemuksessa ostajayritykselle täytyy voida konkreettisesti osoittaa, kuinka toiminta asiakasta hyödyttää. Mitattavuudesta onkin tullut tärkeä osatekijä B2B -asiakaskokemukseen. Mitattavuudella osoitetaan, kuinka toiminta vaikuttaa positiivisesti ostajayrityksen toimintaan. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 56). Yrityksen täytyy haluta olla luotettava neuvonantaja (Berklovi 2014, 170).

Ostavan organisaation sitoutuneisuutta myyjäyritykseen pyritään johtamaan yritysasiakkuuksissa. Sitoutuneisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakkuutta pyritään kehittämään ja viemään myös tulevaisuuteen. Yrityksien väliseen sitoutuneisuuteen kuuluu sitoutuneisuus molemmiin puoliin, sekä myyjä- että ostajaorganisaation puolelta. (Arantola 2003, 36.)

Asiakasta ja asiakkuutta ei voi käsitellä pelkkänä ostotapahtumana. Asiakkaan matka täytyy ymmärtää yrityksissä laajemmin. (Kurvinen & Seppä 2016, 103.) Myös Saarijärvi & Puustinen (2020, 54) mainitsevat, että yrityksen täytyy sisäistää asiakastarpeet. Näihin täytyy myös vastata luotettavasti ja systemaattisesti. Yrityksen tulee myös kyetä poistamaan ostajan ongelmat paremmin kuin kilpailijat (Kananen 2019, 39).

B2B-liiketoiminnassa korostuu myös ostamisen helppous ja responsiivisuus. Asiakkaan ostoprosessia voidaan helpottaa ja tehostaa. Responsiivisuudella tarkoitetaan oikeaa reagointia asiakkaan pyyntöihin sekä tarpeisiin. B2B -asiakaskokemuksessa korostuu myös se, kuinka hyvin myyjäorganisaatio onnistuu auttamaan ostajaorganisaatiota omassa liiketoiminnassaan, esimerkiksi lisäämällä kustannustehokkuutta tai kannattavuutta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54.)

Kuopion seudulla on paljon kilpailua juuri samassa toimialassa kuin mitä Kunnanpaikan myyntitiimi myy. Asiakkailla on paljon varaa, mistä valita haluamansa palvelu. Myös B2B-myyntissä on oltava selkeä tavoite asiakaskokemuksen laadulle. Tietysti halutaan, että asiakas on tyytyväinen. Mutta se, mikä asiakkaan saa tyytyväiseksi, on seikka mikä tulee selvittää.

Myös B2B -asiakaskokemuksen johtamisessa täytyy asettaa selkeä tavoite, millaista B2B -asiakaskokemusta halutaan tuottaa (Puustinen & Saarijärvi 2020, 56).

### 3 DIGITALISAATIO ASIAKKUUKSIEN HALLINNASSA

On hieno ja kunnianhimoinen tavoite, että yritysasiakkuuksissa kaikista asiakkaista pidetään huolta ja asiakkuuksia hoidetaan hyvin. Kaikista asiakkaista tulisi kerätä tietoa ja kartoittaa asiakastarpeita. Monesti asiakkuuksia on vain niin paljon, että myyjien aika ei yksinkertaisesti riitä. Tässä korostuukin sähköisen järjestelmän merkitys. Elämme onneksi digitalisaation aikakautta ja työkaluinamme voimme hyödyntää digitaalisia järjestelmiä.

Useista yrityksistä puuttuu välineet ja tavat, kuinka asiakastietoa käsitellään ja hyödynnetään. Digitaalinen hyöty tähtää parempaan ja tehokkaampaan tietojen käsittelyyn. Asiakastiedon hallinnalla pyritään ymmärtämään, luomaan syvempiä suhteita sekä tuomaan sosiaalista pääomaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 164.) Hyvä CRM-järjestelmä antaakin halutut puitteet tiedonhallinnalle organisaatiossa (Helgeson 2017, 10). Juuri näitä tiedonhallinnallisia puitteita on organisaatossamme tavoitteena kehittää. Välineet asiakastiedon hallintaan löytyvät, mutta tavat ovat vielä kehityskohteena.

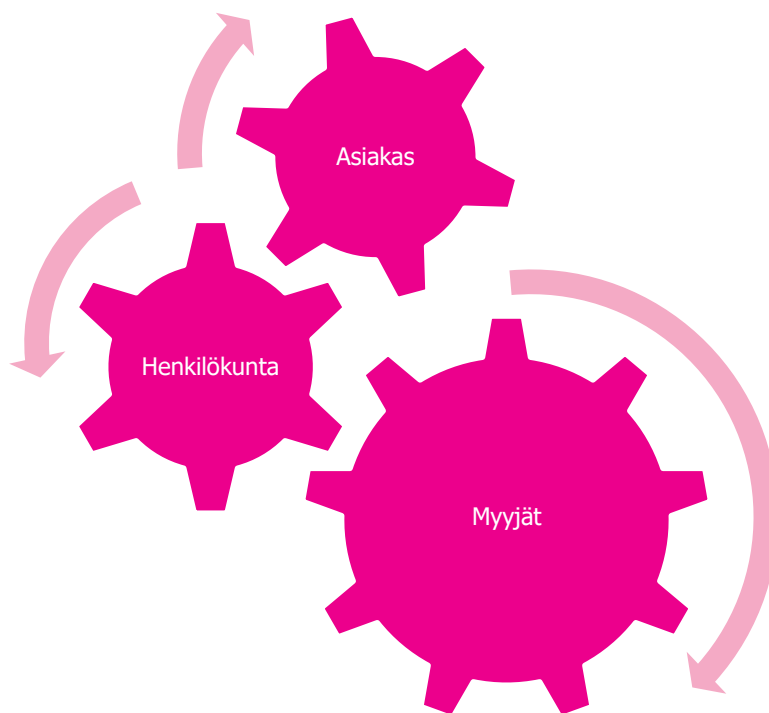
Digitalisaatiolla mahdollistetaan uudella tavalla asiakkaan nostaminen yrityksen keskiöön (Kurvinen & Seppä 2016, 22). CRM-järjestelmän on tarkoitus helpottaa yritystä tekemään personoitua sisältömarkkinointia (Helgeson 2017, 14). Asiakassuhteiden hallinta digitaalisesti mahdollistaa myynnin ohjaamisen tehostamisen. Tehokkaassa myynnissä myyntitoimenpiteet ohjataan kullekin asiakassegmentille sopivaksi. Myyjien aikaa säästyy, sillä henkilökohtaisen myyntityön voi kohdistaa tuloksellisiin kauppoihin. (Kurvinen & Seppä 2016, 118–119.)

Kun opimme ymmärtämään sen, millainen asiakastieto meitä hyödyttää, voimme käyttää tuota tietoa liiketoiminnan kehittämiseksi. Tuolle asiakastiedolle tulee olla joku paikka, minne tietoa voi säilöä. Digitaalisilla apuvälineillä ei ole tarkoitus korvata myyntiä, vaan niiden tarkoituksena on tehostaa myyntiä. Digitaalinen apuväline myynnissä mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen syntymisen, kun käytössä oleva asiakastieto osataan säilöä ja yhdistää myyntiin. Näin asiakkaalle osataan tuottaa hänelle mieluista palvelua ja asiakasarvoa.

#### 3.1 CRM

CRM tulee sanoista Customer Relationship Management ja tarkoittaa asiakkuuksien hallintaa.

CRM-järjestelmät on kehitetty hallitsemaan asiakastietoa (Puustinen & Saarijärvi 2020, 81). Hyvä CRM-järjestelmä auttaa ymmärtämään millaiset yrityksen eri markkinasegmentit ovat ja millaisessa vuorovaikutuksessa he yrityksen kanssa ovat. CRM-järjestelmä helpottaa yrityksen personoitua viestintää eri asiakassegmenteille. CRM-järjestelmän perimmäisenä ajatuksena on yhdistää organisaation myyjät, asiakkaat sekä henkilökunta yhtenäiseksi toimivaksi kokonaisuudeksi (kuva 5). (Helgeson 2017, 8,14.) Berklovi (2014, 7) taas vertaa yritystä sinfoniaorkesteriin. Jokainen yrityksen jäsen on kuin soittaja. Asiakkaat ovat yleisö. Jotta asiakas kuulisi harmonisen sinfonian, on yrityksen ”soittajien” tiedettävä tarkasti omat nuottinsa. (Berklovi 2014, 7.) Berklovin ajatus sinfoniaorkesterista on kiehtova. Itse lisäisin siihen vielä sen, että yleisöä miellyttävän harmonisen kokonaisuuden lisäksi orkesterin täytyy tietää tarkasti sen, millaista musiikkia yleisö haluaa kuunnella. Esitettävät sinfoniat on siis valittava huolella.



KUVA 5. CRM yhdistää myyjät, henkilökunnan ja asiakkaat toimivaksi kokonaisuudeksi

Monet CRM-hankkeista epäonnistuvat. Yleensä syynä on se, että käytännön vuoksi aloitetaan ilman selkeää strategiaa tai suunnitelmaa. Tällöin järjestelmä ei tue yrityksen toimintaa tai sen halua toimia. Tällaisissa tapauksissa yrityksen toiminta muutetaan tukemaan tietojärjestelmää, eikä päinvastoin niin kun sen kuuluisi olla. (Arantola 2003, 106.) Jotta tietojärjestelmästä tulisi käytännössä toimiva, on tietojärjestelmä mukautettava jo olemassa oleviin myynnin prosesseihin. Tietojärjestelmä on siis kuin lisäteho tai seuraava isompi vaihde, joka otetaan käyttöön. Järjestelmän käyttöönotolle on myös oltava suunnitelma ja selkeät toimintaohjeet. Voin kuvitella, että monissa yrityksissä on langettu siihen, että kallis järjestelmä on hankittu, mutta sen käytölle ei ole tehty selkeitä suunnitelmia tai strategiaa.

Aratola (2003) kehottaa pohtimaan, mitä tehtäviä asiakastiedolla on liiketoiminnassa, sekä millaista asiakastietoa tarvitaan. (Arantola 2003, 107). Organisaatiolle on selvennettävä, miksi CRM-järjestelmä otetaan käyttöön. Henkilöstölle on myös kerrottava mitä sillä tavoitellaan ja miksi sen käyttöön sitoudutaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 81.) Työntekijöille tulee olla asetettuna selkeät, ymmärrettävät päämäärät, mitä CRM-järjestelmällä haetaan.

Asiakastiedon määrän kasvaessa yrityksillä on mahdollisuus rakentaa tarkkoja profiileja ja asiakas-segmenttejä. Tietoa on paljon, ja usein ongelmana onkin jalostaa tietoa merkitykselliseksi informaatioksi. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 82.) Ongelmaksi muodostuu oikean tiedon löytäminen valtavasta tietomäärästä. Jotta tuo oikea tieto löytyy, täytyy sen tiedon tukea sitä haluttua asiakaskokemusta, mikä asiakkaille halutaan luoda. Suuri määrä dataa ei automaattisesti tarkoita suurta määrää tietoutta (Tanner & Tanner 2013, 32).

### 3.2 CRM-järjestelmä projektina

CRM:n juurtumisessa organisaatioon on ennen kaikkea kyse sen arkipäiväistymisestä. Kun järjestelmästä tulee luontainen osa organisaation toimintaa, tulee siitä luontaista arjessa ja toiminnassa. Tämä näkyy organisaatiossa uusina toimintatapoina. Jotta järjestelmän käytöstä tulisi arkipäiväistä, tulee käyttäjän tunnistaa järjestelmän tuomat hyödyt. (Gröönroos 2009, 204–207).

CRM-järjestelmän on tarkoitus helpottaa työskentelyä, ei tehdä siitä haastavampaa. Jotta työntekijät sitoutuvat käyttämään järjestelmää, tulee heidän kokea myös itse hyötyvänsä siitä. Hyötyä onkin esimerkiksi se, että työntekijä kokee oman työnsä helpottuvan järjestelmän käytön myötä.

Pelkkä digitaalisen työkalun käyttöönotto ei yksinään riitä, mikäli työkalua ei oteta aidosti jokapäiväiseen käyttöön. Työ- ja toimintatapoihin on tultava muutos, jotta todellinen hyöty ja tehot saadaan irti. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 125.)

CRM-järjestelmän käyttö ei ole toteutunut organisaatiossamme halutulla tavalla. Sen käyttö ei ole arkipäiväistynyt, eikä haluttuja tuloksia ole saavutettu.

Oksanen (2010) jakaa CRM-projektit eri lajeihin. Nämä lajit vaativat eri lähestymistapoja. Viisi peruslajia on:

1. Pilottiprojekti
2. Ensimmäinen CRM-projekti
3. Uudelleen käyttöönotto
4. Jatkokehitysprojekti
5. Kansainvälinen käyttöönotto

Absoluuttisesti oman projektin lajia ei ole välttämätöntä määritellä, sillä projektien rajat ovat häilyvät. Tärkeämpää onkin tunnistaa oikeat lähestymistavat omaan projektiin. (Oksanen 2010, 26.)

Uudelleen käyttöönotto nimensä mukaisesti on järjestelmän käyttöönoton toistaminen. Taustalla voi olla aiempi epäonnistuminen järjestelmän käyttöönotossa. Tämä voi omalta osaltaan tuoda negatiivista leimaa projektiin. Sitoutuminen uudelleen käyttöönotossa on yleensä vahvaa organisaation ja johdon puolesta, mikä tuo vahvaa positiivista latausta projektiin. (Oksanen 2010, 32–33.)

Asiakkuuksienhallintajärjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2020 keväällä. Nykytila-analyysissä pyrin selvittämään, millainen on järjestelmän käyttöaste. Kuten Oksanen edellä mainitsi, niin edellinen epäonnistuminen voi luoda negatiivisia tunteita projektia kohtaan.

Jatkokehitysprojekti on näistä projekteista pienin. Yleensä jatkokehitysprojektissa lisätään jo olemassa olevaan järjestelmään toiminnallisuutta tai käyttäjiä. (Oksanen 2010, 26.)

#### 3.2.1 Tarvittavien muutoksien tunnistaminen

Uudelleen käyttöönotto- ja jatkokehitysprojektit vaativat nykytilan analysointia. CRM-järjestelmää on analysoitava ainakin seuraavista näkökulmista: Omistajuus, nykyinen järjestelmä ja nykyinen toimittaja. (Oksanen 2010, 33.)

Helgesonin (2017) mukaan ensimmäinen askel on selvittää, millä tavalla järjestelmää käytetään tällä hetkellä. On myös selvitettävä mahdolliset syyt järjestelmän vastustamiselle. (Helgeson 2017, 30.)

Nämä mahdolliset vastustamisen syyt selvinnevät teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on hyvä keino saada tietoa myös järjestelmän tämänhetkisestä käytöstä.

Omistajuus vastaa kysymykseen, kuka järjestelmän omistaa ja kuka on vastuussa järjestelmästä. Nykyisen järjestelmän analysoinnissa tutkitaan, millaista tietoa järjestelmä sisältää, sekä kuinka hyödynnettävää tieto on. Nykytila-analyysissä myös selvitetään, ketkä järjestelmää käyttävät. Nykyinen toimittaja analysoidaan esimerkiksi heidän palvelukykyensä mukaan. (Oksanen 2010, 33.)

### 3.2.2 Tavoitteiden asettaminen

Jokaisessa asetetussa tavoitteessa tulisi täytyä seuraavat S.M.A.R.T kriteerit: Specific eli erityinen, Measurable eli mitattavissa oleva, Assignable eli kohdistettu, Realistic eli realistinen ja Time-related eli aikaan sidonnainen (Doran 1981). Tavoitteen tulee olla riittävän tarkka, jotta työntekijä ymmärtää tarkoituksen ja sen, milloin tavoite on saavutettu. Mitattava tavoitteen tulee olla siksi, jotta tavoite ja tulokset ovat näytettävissä toteen. Tavoitteet eivät saa myöskään olla liian korkeita, vaan niiden tulee olla saavutettavissa olevia. Mikään ei tapa yhtä hyvin motivaatiota, kuin jatkuva epäonnistuminen ponnisteluista huolimatta. Aikataulu helpottaa työntekijöitä ymmärtämään tavoitteiden vaikutukset omaan toimintaan. Tavoitteilla on hyvä olla tarkasti määritelty aika, johon mennessä niiden tulee toteutua. Asetettu aikatavoite ohjaa työntekijää toimimaan sen puitteissa.

Myös CRM-projektin muutoksen suunnittelussa on ensin asetettava tavoitteet. Tavoitteisiin voidaan määritellä se, kuinka oma toiminta muuttuu organisaatiossa projektin myötä. (Oksanen 2010, 33.)

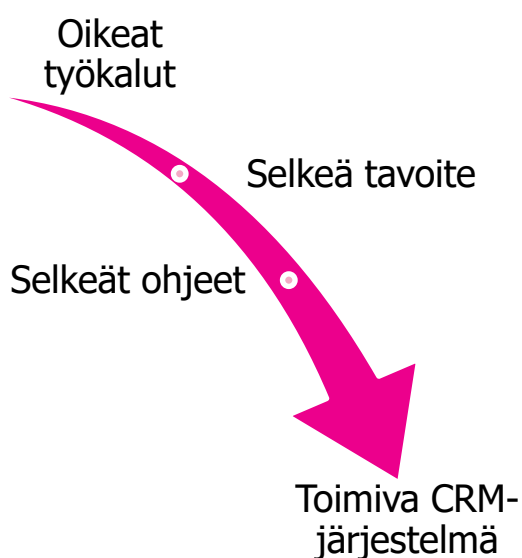
CRM-projektissa tavoitellaan myyntityön helpottumisen lisäksi sitä, että asiakas tunnetaan paremmin. Kun työnteko on helpompaa, jää myyjälle aikaa keskittyä työn oleellisiin puoliin, eli myyntiin. Kun asiakas tunnetaan paremmin, tiedetään mitkä myynnin toimenpiteet ja tuotteet hänelle soveltuvat parhaiten. Myyjän ei tarvitse käyttää aikaa tehottomiin myyntikeinoihin tai hakuammuntaan kauppohen toivossa. Työ on tehokasta ja liiketoiminta kiittää. Myyntityön helpottuminen ja parempi asiakastuntemus eivät kuitenkaan ole sellaisia tavoitteita, jotka täyttävät S.M.A.R.T. -kriteerit. Näistä tavoitteista työntekijä ei voi tietää, kuinka omaa toimintaa täytyy muuttaa, että tavoitteet täytyisivät. Nämä tavoitteet eivät ole myöskään riittävän tarkkoja. Kuvassa 6 on havainnollistettu selkeän tavoitteen asettaminen.



KUVA 6. Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteeseen on hyvä määritellä myös mahdollisimman konkreettisesti se, mikä muuttuu. Esimerkiksi uudet toimintatavat kirjataan mahdollisimman seikkaperäisesti tavoitteeseen. CRM-järjestelmän käyttöönotossa tavoitteena voi olla esimerkiksi myyntityön helpottuminen. Kun myyjä ymmärtää sen, miten muutos vaikuttaa helpottavasti omaan päivittäiseen tekemiseen, ei muutos tunnu välttämättä enää niin mahdottomalta ajatukselta. (kuva 6.)

Työntekijän täytyy siis tietää kuinka toimia ja miksi näin tehdään. Työntekijällä täytyy olla toimivat työkalut, selkeä tavoite ja selkeät ohjeet kuinka tavoitteeseen päästään (kuva 7).



KUVA 7. Toimiva CRM-järjestelmä vaatii oikeat työkalut, selkeän tavoitteen sekä selkeät ohjeet

## 4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Uusien toimintatapojen opettelu ei aina ole mielekästä. Varsinkaan, jos ne kuuluvat työhön.

Kurvinen & Seppä (2016) toteavat, että johtaminen on kykyä laittaa ihmiset tekemään mielellään sitä, mitä eivät normaalisti tai muulloin tee (Kurvinen & Seppä 2016, 29). Myös Oksanen (2010) on sitä mieltä, että CRM-järjestelmän käyttöönotossa vaaditaan selkeitä päämääriä sekä lujaa johtamista (Oksanen 2010, 24). CRM-järjestelmän kannalta ratkaisevassa asemassa on se, että järjestelmän käyttäjät omaksuvat uudet toimintatavat (Helgeson 2017, 32). Työntekijälle ei saa tulla tunne, että tämän projektin myötä hänen työmääränsä kasvaa. Jotta tällaista tunnetta ei tulisi ja yrityksessä olisi mahdollista toteuttaa toimintatapojen muutosta, tulee muutoksen läpivientiin käyttää muutosjohtamisen keinoja.

Strategian suunnitteleminen ja tavoitteiden asettaminen täytyy tehdä organisaation sisällä. Ei riitä, että yrityksellä on suunnitelma. Suunnitelmat tulee viedä organisaatiossa yksilötasolle. Myös työntekijöiden tulee tietää, kuinka heidän tulee toimia ja mitä heiltä odotetaan.

Alussa asetetut tavoitteet edesauttavat sitä, että työntekijät keskittyvät tavoitteisiin ja pysyvät motivoituneina. Tavoitteiden avulla voidaan myös mitata edistymistä. (Dutta 2021.)

### 4.1 Muutosjohtaminen ja coaching

Pelkkä asioiden, esimerkiksi aikataulujen ja tekemisen johtaminen ei tee hyvää muutosjohtajaa. Hyvällä muutosjohtajalla on kyky innostaa, motivoida ja hän omalla toiminnallaan auttaa muita onnistumaan. (Rantanen 2018, 26.) Mielestäni tässä toiminnallisessa tutkimuksessa olisi tarpeen käyttää myös coachingin keinoja. Työntekijät tulee saada noudattamaan uusia toimintamalleja asiakastietojärjestelmän käytössä. Se onnistuu vain, mikäli työntekijät saadaan motivoitua noudattamaan uusia ohjeita.

Coachaaminen ei kuulu pelkästään esihenkilöille. Coachaaminen soveltuu myös kollegoille, jossa työn raameja määritellään ja löydetään yhdessä toimivia ratkaisuja ongelmiin. (Berlin 2019, 27.)

Ruutu (2020) määrittelee coachingin olevan suorituskyvyn nostamista uudelle tasolle. Coaching on vuorovaikutuksellinen johtamismuoto, jolla vaikutetaan henkilöstön kehittymiseen. Työntekijän vastuullisuus omista valinnoistaan korostuu. Coachingin keskiössä on löytää uudenlaisia ajattelutapoja ja tulevaisuuden onnistumista edistetään myönteisellä tunne-energialla. Coachingissa painopiste onkin nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Menneisyyttä tutkitaan vain oppimisen ja edistymisen näkökulmasta. Coachingissa ei ole tarkoitus ratkaista työntekijän ongelmia ja haasteita hänen puolestaan. Ideana on kysyä kysymyksiä, jotka herättelevät työntekijän oman ajatusprosessin toimimaan ja avartamaan tietoisuutta. (Ruutu 2020, 18–29.) Mielestäni tämä johtamismenetelmä soveltuu hyvin tähän projektiin. Haluan saada työntekijän ymmärtämään projektin merkityksen. Merkitys ja tavoite tälle projektille ei ole pelkästään yrityksen liiketoiminnan kasvu, vaan asiakkaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen parantaminen. Haluan saada aikaan ikään kuin positiivisen noidankehän, jossa tyytyväinen asiakas motivoi myös myyjiä. Parhaimmassa tapauksessa myös työhyvinvointi kasvaa, innostuksen ja motivaation myötä.

Vaikka coaching on omien vahvuuksien löytämistä ja se painottuu työntekijän omaan tekemiseen, ei se tarkoita, etteikö täytyisi olla yhteistä päämäärää. Coachingin tarkoituksena onkin auttaa työntekijää ymmärtämään, miksi työtä tehdään. (Ruutu 2020, 34.)

Muutokseen täytyy sitouttaa ne henkilöt, jotka ovat keskeisessä asemassa muutoksessa ja joita muutos koskee (Kananen 2014b, 60). Tässä tutkimuksessa muutos koskee Kunnanpaikan myyntitiimiä, sillä sähköinen asiakkuuksienhallintajärjestelmä on, ja tulee olemaan, myyntitiimin käytössä.

## 4.2 Motivointi

Motivaatio on se voima, joka meidät saa meidät tekemään (Vasalampi 2022, 11). Toiminnalle ja työskentelylle tulee olla jokin syy. Ilman motivaatiota emme muuten varmaankaan tekisi yhtään mitään.

Motivaatio jaetaan perinteisesti kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on sitä, että olemme kiinnostuneita jostakin ja toiminta koetaan tärkeänä ja hyödyllisenä itselle. Sisäiselle motivaatiolle on myös tyypillistä, että haluttu lopputulos saavutetaan, koska toiminta koetaan itselle tärkeäksi. Ulkoinen motivaatio on sitä, että syyt toiminnalle lähtevät muualta kuin itsestämme ja toiminnan avulla saavutamme jotakin muuta tärkeää. (Vasalampi 2022, 21–27.) Helppo esimerkki ulkoisesta motivaatiosta on palkka. Monet meistä eivät koe järkevää kiinnostusta ja hyötyä omasta työstään, vaan työmotivaation lähteenä toimii palkka ja lähestyvät laskujen eräpäivät. Sisäisen motivaation lähteen löytyminen työnteolle onkin hankalampi juttu. Mutta onneksi se on toteutettavissa oleva asia.

Toisin kuin ulkoinen motivaatio, sisäinen motivaatio edistää työntekijän pitkäjänteisyyttä ja ponnisteluja. Ulkopuolelta tulevat tavoitteet voi muuttua sisäisiksi ja niistä voi tulla sisäisen motivaation tekijöitä. Tätä varten ympäristön tulee kuitenkin tukea yksilön psykologisia perustarpeita. Psykologiset perustarpeet ovat autonomian tarve, kyvykkyyden tunne ja tarve tuntea yhteenkuuluvuutta. (Vasalampi 2022, 33, 35, 38).

CRM-järjestelmän käyttö ei yleensä ole hauskaa eikä mukavaa. Tämän takia esiintyy muutosvastarintaa järjestelmän käyttöönotossa. (Oksanen 2010, 54–56.) Työelämässä on tavallista, että työntekijät eivät itse valitse omia tavoitteitaan, vaan ne tulevat esimerkiksi yrityksen johdolta. Tavoitteisiin sitoutumiseen vaikuttaa tunteet. Sellaiset tavoitteet ovat merkityksettömiä, jotka eivät herätä työntekijöissä minkäänlaisia tunteita. (Rantanen & Leppänen 2020, 29–30.) Myös tässä korostuu tavoitteiden merkitys. Pelkkä tavoitteen asettaminen ei riitä. Työntekijän tulee ymmärtää sen syvempi merkitys. Asiakaspalveluammattissa asiakas on monesti keskiössä. Asiakaspalvelija tekee kaikkensa, että asiakas olisi tyytyväinen. Käykö kuitenkin niin, että tässä asiakkaan tyytyväisyyden tavoittelussa unohtuu asiakaspalvelijan tyytyväisyys?

Kun ihmisten työpaikalla kokemat tunteet ja tarpeet ymmärretään, opitaan asettamaan tunteita herättäviä tavoitteita. Vain silloin syntyy ymmärrys, mikä saa työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan, jotta tavoitteet saavutetaan. (Rantanen & Leppänen 2020, 106.)

Ei siis riitä, että asiakkaan tunteet ja mieltymykset tiedetään. On myös opittava tunnistamaan työntekijän tunteita. Vain siten saamme työhönsä motivoituneita työntekijöitä, jotka luovat asiakkaille parasta asiakaskokemusta.

Työssä ja oppimisessa tärkeä motivaation lähde on merkityksellisyyden tunne. Työstä tulee merkityksellistä, kun siitä on hyötyä itselle tai muille. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 100.)

Nykyään työorganisaatioissa odotetaan työntekijältä itseltään osaamista ja halua kehittää osaamistaan ja ammattitaitoaan. Ihannetyöntekijä on luova ja itseohjautuva henkilö, joka on valmis menemään aina kohti uusia haasteita. (Aaltonen, Ahonen & Savimaa 2020, 66.) Jotta jokaisesta työntekijästä kuoriutuisi ihannetyöntekijä, on nämä motivaation lähteet selvitettävä.

Oppimisen nälkä lähtee liikkeelle uteliaisuudesta. Utelaisuus edistää luovuutta ja innovaatioita. Sillä on myös positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin sekä työn imuun. (Ojala & Meklin 2021, 49.) Kun työntekijän motivaation lähteet selvitetään, voidaan motivaation avulla herätellä työntekijän uteliaisuutta.

### 4.3 Tunnelmajohtaminen

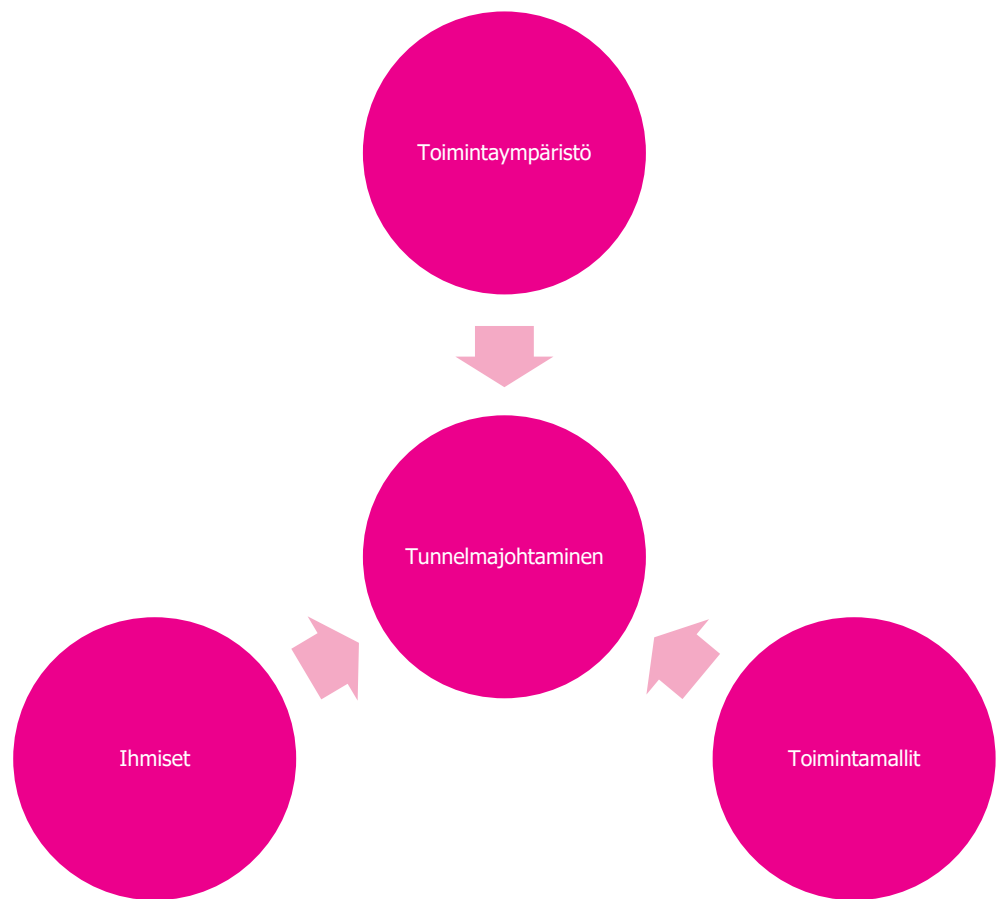
Rantanen (2018) määrittelee tunnelman energiaksi, joka syntyy ihmisten vuorovaikutteisesta toiminnasta. Johtajan täytyy osata valjastaa tuo tunnelma yrityksen tai tiimin hyödyksi. Tunnelmajohtaja johtaa itseään ja muita hyödyntäen toisten vahvuuksia sekä omia vahvuuksiaan tilanteen vaativalla tavalla. (Rantanen 2018, 19–26.) Turvallinen ilmapiiri työpaikalla lisää oppimishalukkuutta ja sitoutuneisuutta. Se myös vaikuttaa riskien ottamiskykyyn, työvireyteen sekä innovatiivisuuteen (Ruutu 2020, 42.)

Kukapa ei haluaisi työskennellä mukavassa ilmapiirissä. Myös mukava tunnelma työpaikalla mahdollistaa paremmat työn tulokset, joten siitä on hyötyä myös yrityksen taloudelle.

Hyvällä tunnelmalla lisätään luottamusta ja arvostusta, joka on edellytys tiimityölle. Tunnelmalla on myös merkittävä rooli uusien asioiden oppimisessa. (Rantanen 2018, 33.) Myös Ruutu (2020, 123) toteaa, että negatiivinen tunnelataus kaventaa ajattelukykyä ja hävittää luovuuden (Ruutu 2020, 123).

***”Hyvä tunnelmajohtaja osaa johtaa sekä omaa ajattelua, toimintaa ja tunteita, että toisten kokemuksia tunnelmasta”*** (Rantanen 2018, 26).

Tunnelmaa johdettaessa täytyy johtaa kolmea osa-aluetta: Toimintaympäristöä, toimintamalleja ja ihmisiä (kuva 8). (Rantanen 2018, 50).



KUVA 8. Tunnelmajohtamiseen vaikuttavat tekijät

Positiivisilla ja negatiivisilla tunteilla on molemmilla tärkeä tehtävä. Molemmat ovat riippuvaisia toisistaan, sillä ilman negatiivisia tunteita, ei myöskään positiiviset tunteet ole vahvoja. Positiivisuus syntyykin yleensä negatiivisen kautta. Tunteet eivät myöskään sulje toisiaan pois. (Rantanen & Leppänen 2020, 46–50.)

Rantanen & Leppänen (2020) esittelevät havainnon, että työpaikoilla ihmisillä on taipumus kokea samoja tunteita yhä uudelleen ja uudelleen. Ensin onkin selvitettävä, millaisia tunteita tällä hetkellä ihmiset kokevat työpaikalla. Vain sen jälkeen on mahdollista lähteä johtamaan tunnelmaa. (Rantanen & Leppänen 2020, 84.)

On siis täysin mahdollista, että työntekijät voisivat jäädä tuohon onnellisuuden kierteeseen työpaikalla. Negatiivisia tunteita saa ja pitää kokea, mutta työpaikan tunnelma voi silti olla positiivinen. Haluan saada työntekijät aidosti innostumaan tästä projektista ja työstään. Se on mahdollista tehdä tunnelmajohtamisen avulla.

## 5 TUTKIMUSTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen tulee pohtia, kuinka tutkimusongelmaan aletaan etsiä ratkaisuja (Sarajärvi & Tuomi 2017, 131).

Opinnäytetyöni on työelämää kehittävä laadullinen tutkimustyö. Laadullinen menetelmä on valittu, koska tutkimus tutkii yksittäistä tapausta. Tämän tutkimustyön tarkoituksena on kehittää CRM-järjestelmän käyttöä kohdeyrityksessä. Tutkimustyössä pyritään ymmärtämään CRM-järjestelmän käytön tilaa ja mahdollisista haasteista sen käytössä. Tutkimustyön tuloksien pohjalta toivotaan löytyvän uudenlaisia toimintamalleja ja -tapoja tehokkaaseen asiakkuuksien hallintaan sähköistä järjestelmää hyödyntämällä. Kehittämistyö toteutetaan Kunnanpaikan myyntitiimille. Myyntitiimi myy Kylpylähotelli Kunnanpaikan palveluita, joita ovat mm. erilaiset kokous- ja työhyvinvointipäivät, juhlatilaisuudet sekä erilaiset hyvinvointi- ja liikuntapalvelut.

Laadullinen tutkimustyö mahdollistaa ilmiön hyvän kuvauksen ja syvällisen näkemyksen hahmottamisen. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on saada aikaan ymmärrys kyseisestä ilmiöstä. (Kananen 2014a, 16–17.) Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa myös tutkijan oma tietoisuus kehittyy (Valli toim. 2018, 73).

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että projektin edetessä näkemykset voivat kehittyä uusiin kohteisiin. Onkin tärkeää, että tutkimuksen kuluessa löydetään keskeisiä ideoita, joihin perustuen tehdään tutkimukselliset ratkaisut. (Stake 2000; mukaillen Valli 2018, 76.)

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Lähestymistavan valinnalla määräytyvät ne menetelmät, joilla tutkimusongelmaa ryhdytään purkamaan (Kananen 2014a, 21). Lähestymistapana työlle on toimintatutkimus, sillä tavoitteena on saada aikaan muutosta sähköisen asiakastietojärjestelmän nykyiseen käyttötilanteeseen verrattuna. Kananen (2014b, 11) mukaan toimintatutkimus pyrkii ratkaisemaan erilaisten yhteisöjen käytännön ongelmia. Toimintatutkimukselle myös tyypillistä on muutos ja muutoksen pysyvyys. (Kananen 2014b, 11.)

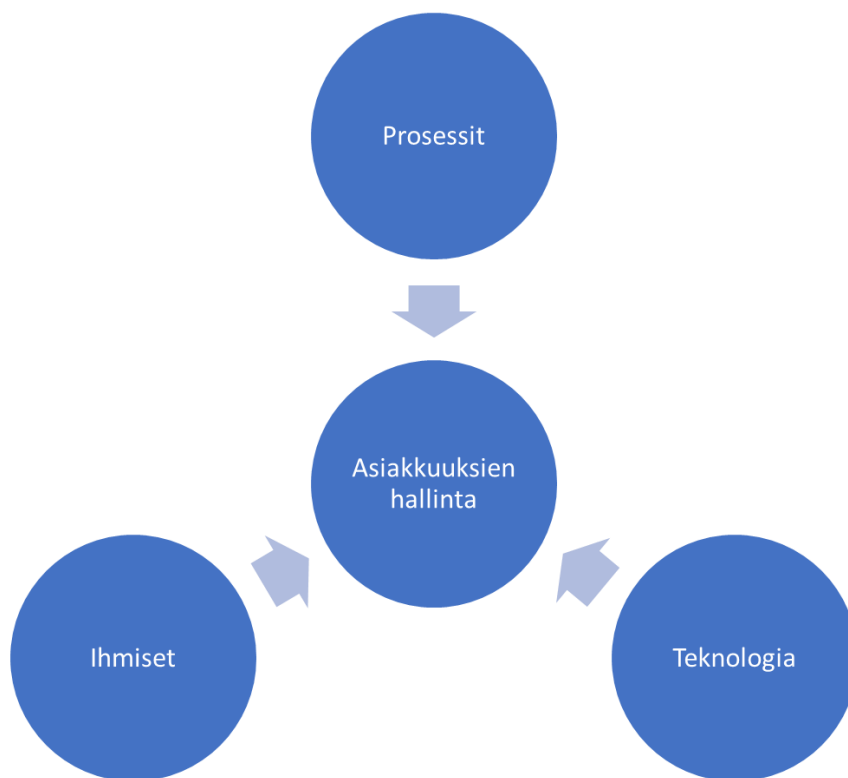
CRM-järjestelmän avulla pyritään kehittämään asiakkuuksien hallintaa, jonka toivotaan lisäävän organisaation omia kilpailuetuja.

Tutkimuskysymykset vastaavat siihen, kuinka tutkimusongelma poistetaan (Kananen 2014b, 44). Jotta tutkimuksessa päästään tutkimaan ilmiötä, lähestyn tutkimusongelmaa seuraavia tutkimuskysymyksiä apunani käyttäen:

1. Mitkä ovat CRM-järjestelmän käytön tämänhetkiset haasteet?
2. Kuinka CRM-järjestelmän käyttöä voisi kehittää organisaatiossa?
3. Miten asiakkuuksien hallinnan kehittäminen vaikuttaa liiketoimintaan?

## 5.2 Tutkimustyön rakenne ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusongelman paikantaminen ei riitä. Täytyy myös oppia ymmärtämään ongelmaa ja ongelman syitä. (Kananen 2014b, 36.) Jotta ongelman syyt löytyisivät, on ongelmaan perehdyttävä teoreettisen viitekehyksen avulla. Tutkimustyön aiheen hahmottumisen jälkeen, tulee tutkijan aloittaa aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtyminen (Sarajärvi & Tuomi 2017, 131).



KUVA 9. Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinnassa on kyse prosesseista, teknologiasta ja ihmisistä (kuva 9). Mikäli prosessit eivät ole kunnossa, eikä henkilökunta ole motivoitunut käyttämään järjestelmää, ei järjestelmä ratkaisen yrityksen ongelmia. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 67.) Tutkimustyön teoriaosa käsittelee tätä kolmiodraamaa: Prosesseja, teknologiaa ja ihmisiä. Pelkkä järjestelmä ei ratkaise yhtään yrityksen ongelmaa. Järjestelmän, eli teknologian lisäksi myös prosessit (tehtävät toimenpiteet) ja ihmiset (työntekijät) ovat tärkeässä roolissa järjestelmän käyttöönoton ja sen onnistumisen kannalta.

Prosesseissa tutkitaan asiakkuuksien hallintaa ja sen merkitystä. Tutkimuksessa myös perehdytään siihen, kuinka digitalisaatio vaikuttaa asiakkuuksien hallintaan. Ihmisiä tutkitaan sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Teoreettiseen viitekehykseen on valittu kyseiset teemat siksi, koska niiden avulla pystytään tutkimaan ja selittämään tutkimusongelmaa.

### 5.2.1 Teemahaastattelu

Toimintatutkimuksessa oleellista on yhteistyö. Ne, joita ongelma koskee, osallistuvat myös toimintatutkimuksen tekemiseen. Haastattelun muoto valitaan sen mukaan, kuinka hyvin ilmiöstä on tietoa etukäteen. (Kananen 2014b, 11;91.) Tutkimustyö tehdään yhdessä Kunnanpaikan myyntitiimin kanssa. Asiakkuuksienhallintaohjelma on käytössä Kunnanpaikan myyntitiimillä, joten on oleellista, että myyntitiimi osallistuu tutkimuksen tekemiseen. Jotta tutkimukselle saadaan mahdollisimman realistinen alkukartoitus nykyhetken tilasta, toteutetaan tiedonkeruuta haastattelun avulla. Haastattelun tavoitteena on saada tietoa, jolla mahdollistetaan päätelmien tekeminen tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 6. luku).

Haastattelussa on tarkoituksena saada tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Siksi onkin tärkeää, että haastattelu liittyy oleellisesti tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2014b, 94.) Koska tutkimus toteutetaan laadullisin tutkimuksen keinoin, haastattelumuodoksi tutkimukseen on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelut antavat riittävästi väljyyttä tutkijalle (Kananen 2014b 91). Teemahaastattelussa pyritään antamaan tilaa tutkittavalle. Näin ollen se vähentää myös tutkijan ennakkokäsitysten mahdollisuutta tutkimuksessa.

Teemahaastattelu on kahden ihmisen keskustelua valituista aiheista aihe kerrallaan. Tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksistä saadaan teemat haastattelulle. (Kananen 2014b, 87.) Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen mukaan. Etuna teemahaastattelu -menetelmässä on se, että kysymyksiä voidaan syventää haastateltavan vastauksien mukaan. Tavoitteena on löytää vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen kannalta. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 65.)

Teemahaastattelulla saadaan parhaiten tieto siitä, kuinka myyntihenkilöstö suhtautuu CRM-järjestelmään ja sen käyttöön. Koska haastattelussa ei ole käytetty tarkkoja kysymyksiä, on haastateltavan mielipiteellä parempi mahdollisuus tulla julki. Valmiiksi asetelluissa kysymyksissä on vaarana se, että ne johdattelevat haastateltavaa. Haastateltava saa selittää omin sanoin omia tuntemuksiaan ja kokemuksiaan. Teemahaastattelulla varmistetaan se, että ilmiöstä saadaan mahdollisimman hyvä tilanne kuvaus. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina niin, että haastateltavalla ja haastattelijalla on mahdollisuus keskustella yksityisesti.

Haastattelut nauhoitetaan, jotta tutkimusta tehdessä ei tarvitse keskittyä muistiinpanojen tekemiseen. Näin myös varmistetaan tilanteessa aito vuorovaikutus.

### 5.2.2 Aineiston mitattavuus konkreettisten havaintojen avulla

Vaikutusta voidaan kuvata pelkästään mittareiden avulla. Jo muutoksen suunnitteluvaiheessa täytyy rakentaa mittarit, joilla mahdollista muutosta voidaan kuvata. On myös tärkeää varmistaa, että mittareille saadaan tietoa. (Kananen 2014b, 60.)

Tässä tutkimustyössä kehitetään CRM-järjestelmää. Käytettävässä Pipedrive-järjestelmässä on itsessään ominaisuutena raportointi. Tätä raportointiominaisuutta hyödynnetään ja käytetään tulosten seurannassa. Raportointiominaisuuden avulla järjestelmään syötetyin tiedon määrää ja laatua voidaan seurata visuaalisten raporttien avulla.

Mittarina käytetään asiakaskohtaamisen ja asiakastiedon kirjaamisen suhdetta. Alkukartoituksen mitaustuloksia verrataan kehittämisjakson jälkeiseen tilanteeseen.

## 6 NYKYTILANTEEN ANALYSOINTI

Asiakkuuksien johtaminen alkaa nykytilanteen tunnistamisesta (Hänti ym. 2016, 62). Nykytilanteen analysointi aloitettiin haastattelemalla myyntiyksikön työntekijöitä. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Käytössä olevaa asiakkuuksienhallintajärjestelmää analysoitiin järjestelmän raporttiominaisuuden avulla. CRM-järjestelmässä on mahdollista tutkia muun muassa aiempia kauppvoja, aktiviteetteja sekä näiden aikatauluja. Järjestelmässä on paljon erilaisia raporttiominaisuuksia aiemmista toimista. Tätä toimintoa hyödynnettiin tutkittaessa aiemmin syötetyn tiedon määrää ja laatua. Järjestelmä myös kertoo sen, kuka asiakastiedot sinne on kirjannut.

### 6.1 Aineiston keruu teemahaastattelulla

Teemahaastateltaviksi valittiin neljä työntekijää, jotka työskentelevät Kunnonpaikan myyntiosastolla. Heidät valittiin haastatteluun, koska heidän työnkuvansa liittyy myynnin toimenpiteisiin. CRM-järjestelmän tarkoituksena on toimia myynnin työkaluna. Teemahaastattelut tehtiin työntekijöiden työajalla. Haastateltavat kutsuttiin haastatteluun heille sopivaan aikaan työpäivän aikana. Kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät ovat olleet mukana jo CRM-järjestelmän alkuperäisessä käyttöönottovaiheessa. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin henkilökohtaisesti projektin tavoitteet läpi ennen teemahaastattelua. Näin ollen haastateltavilla oli selkeä kuva siitä, miksi haastattelu tehtiin. Haastattelussa ei kysytty henkilötietoja. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella. Haastattelussa käytettiin teemahaastattelurunkoa (liite 1). Haastattelurunko oli muodostettu teoreettisen viitekehysten pohjalta. Haastattelurungossa myös huomioitiin tutkimuskysymykset, sillä haastattelun tavoitteena on saada tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Haastattelurunko toimi ”muistilappuna” haastattelussa, jotta haastattelu pysyisi aiheen teemoissa. Teemahaastattelussa pyrittiin käyttämään avoimia kysymyksiä. Haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin tekstimuotoon tietokoneen tekstinkäsittely ohjelmalla. Litteroitua aineistoa kertyi kolme sivua fontilla Tahoma ja fonttikoolla 10. Litteroinnin tasona käytettiin sanatarkkaa litterointia. Sanatarkassa litteroinnissa kirjoitettiin koko haastattelussa käyty keskustelu tekstimuotoon. Niin puhekieliset, kuin murren sanatkin kirjoitettiin tekstimuotoon.

Sanatarkassa litteroinnissa jokainen äännähdys on kirjattu ja se onkin litteroinnin tarkin taso (Kananen 2010, 59). Litteroinnin jälkeen tekstimuotoinen aineisto segmentoitiin. Tekstimuotoisen aineiston segmentointi aloitettiin lukemalla aineistoa läpi, jonka jälkeen aineistosta eroteltiin eri asiayhteyksiä omiksi kappaleikseen. Segmentoinnin tarkoituksena on erottaa asiakokonaisuuksia (Kananen 2010, 61). Segmentointi tapahtui lisäämällä kappaleimerkkejä tekstiin eri asiayhteyksien väliin. Tässä vaiheessa tekstiaineistosta poistettiin asiayhteyteen kuulumattomia asioita, esimerkiksi haastattelijan kiitokset haastateltavalle. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin taulukkotekniikalla sekä lukemalla aineistoa läpi. Lukemalla aineistoa pyrittiin ymmärtämään sen sisältöä. Segmentoinnin jälkeen teksti muutettiin taulukkomuotoon.

Taulukkotekniikka Kananen (2010, 61) kutsuu teemahaastattelun aineiston tiivistämiseksi. Taulukon sarakkeisiin tulkitaan segmentin sisältöä. Segmentoinnin oikealle puolelle lisätään sarakkeita. Sarakkeisiin tulkitaan sisältöä, jolloin analyysin abstraktitaso nousee. Tähän käytetään koodausta. Koo-

dauksella tarkoitetaan sitä, että etsitään tekstin selityksiä. (Kananen 2010, 61–62.) Taulukon vasemman sarakkeeseen lisättiin aineiston segmentit. Oikealle puolelle lähdettiin tiivistämään lauseita ja asioita, eli etsimään koodeja. Toisin sanoen lähdettiin etsimään niitä asioita, joita teksti piti sisällään. Viimeiseen sarakkeeseen, eli oikeaan reunaan lisättiin pääryhmä. Pääryhminä toimi tässä työssä tutkimuskysymykset (taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Taulukkotekniikka -malli aineiston tiivistämiseen (Mukaillen Kananen 2010, 62)

Aineisto Segmentit	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Tutkimuskysymys

#### 6.1.1 Teemahaastattelun tuloksia

Teemahaastattelulla pyritään löytämään ymmärrystä ilmiölle. Hyvä keino pyrkiä ymmärtämään aineistoa on lukea tekstiä läpi ja pohtia, mitä aineisto pyrkii kertomaan. Tutkijalta luovuutta vaativa tulkinta tehdään aineiston analysoinnin jälkeen. (Kananen 2010, 61, 63.)

Tässä tutkimustyössä aineisto analysoitiin ensin taulukkomenetelmällä. Aineiston taulukkomenetelmänalysoinnin jälkeen aineistosta pyrittiin hahmottamaan tutkimuskysymyksiin liittyviä tietoja. Aineistosta pyrittiin myös hahmottamaan sitä, mitä se pyrki kertomaan.

TAULUKKO 2. Tutkimustyössä käytetty taulukkotekniikka (Mukaillen Kananen 2010, 62)

Aineisto segmentit	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Tutkimuskysymys:
Ei sitä käytetty. Tutustuttiin siihen ehkä pari kertaa silleen, että tällainen tämä nyt on	Työntekijä ei ole saanut riittävää opastusta	Koulutus puuttuu	Selkeät toimintaohjeet puuttuvat	1. Mitkä ovat CRM-järjestelmän käytön tämänhetkiset haasteet?
Et sekin ois pitänyt oikeestaan siinä vaiheessa avata, ennen kuin lähdetään niitä tietoja sinne syöttämään, että miten ne sinne syötetään	Työntekijällä ei riittävää osaamista järjestelmän käyttöön	Koulutus puuttuu	Selkeät toimintaohjeet puuttuvat	
Mutta kun sitä ei oltu loppu viimein edes suunniteltu sitä, että mitä sinne laitetaan	Järjestelmän käyttöä ei ole suunniteltu	Ei suunnitelmaa asiakkuuksien hallinnalle	Selkeät toimintaohjeet puuttuvat	
Ainut mihin sitä käytettiin, oli meidän myyjien seurantaan	Järjestelmän käyttö-tarkoitus epäselvä	Ei suunnitelmaa asiakkuuksien hallinnalle	Selkeät toimintaohjeet puuttuvat	

### Ohjeiden puute

Vastauksissa toistui selkeiden ohjeiden ja tavoitteiden puute. Haastateltaville ei myöskään ollut täysin selvää se, miksi CRM-järjestelmä oli alun perin hankittu. Järjestelmän tarkoitus ja tavoitteet ovat jääneet epäselviksi:

Ei ollu mitään ohjeita.

Mut me ei silloin mietitty, et mihin me tarvitaan sitä ja miks me tarvitaan sitä (CRM-järjestelmää).

Et ei niinku mietitty, että mihinkä sitä käytetään, mihinkä sitä tarvitaan, mitkä sen mahdollisuudet on, vaan sinne lyötiin kaikki vanha mikä oli.

Kun ei oikein ymmärtänyt sitä raportointia, että mikä siellä on.

Mitkä tiedot ja että mihin sitä käytetään ja että mitkä on ne tiedot mitä sieltä tarvii saaha sitten arvittaessa ulos. Ja se ois se olennainen asia, että mitä me sinne viedään ja mitä me sieltä halutaan saaha ulos, että osataan viedä ne oikeet tiedot. Koska meillä on paljon samoista pientä nappikauppaa mitä ei kannata erikseen viedä.

Pipedrive CRM-järjestelmä on alun perin otettu käyttöön kiireisenä aikana. Ohjeiden puuttumisen lisäksi aikaa järjestelmän käytön opettelulle ei koeta olleen riittävästi. Tämä näkyy teemahaastatteluvastauksissa:

Ja toisaalta kun se on vielä semmoinen erillinen työvaihe, kun se ke-vät näytti tosi kiireiseltä, niin meillä oli oikeesti paljon tekemistä, niin se ois ollu vielä yks semmoinen työvaihe lisää -- että minkä varauk-sien kohalla vielä nähdään se vaiva ja kun sitä varausta piti siellä vielä erikseen ylläpitää. Kun sinne ei automaattisesti mistään päivity tiedot vaan ne pitää käydä jossain vaiheessa käydä päivittämässä.

### **Asiakastietojen hallitseminen**

Asiakkuuksien hallintaan työntekijät haluavat kehitystä. Haastatteluissa ilmeni, että tällä hetkellä asi-akkuuksien ja asiakaspolkujen hahmottaminen on hankalaa. On myös hankalaa etsiä asiakastietoa käytössä olevista järjestelmistä:

Siis semmoiseen sitä itse kaipais, että sä näkisit jo jotenkin helposti sen, että mitä nää asiakkaat on meillä tehny aikasemmin. Että vois sitten olla ehkä niinku jotain uuttakin.

Semmoinen on puuttunut, että emmä tiä onko se järjestelmä sem-moinen, että sinne voi saaha muutenkin niitä tarjouksia, että näkkee mitä on mennyt, että jos tarjotaan jottain tuommoisia eläkeliiton pää-siäis-kampanja tarjouksia.

Sitä dataa on minusta hankala tuolta etsiä ja kaivaa. Monen mutkan takana se että etit.

### **Asiakastietojen säilyttäminen**

Teemahaastattelussa pyrittiin selvittämään, missä asiakastietoa säilytetään. Vastauksissa ilmenee, että työntekijöille ei ole täysin selvää, missä asiakastietoa säilytetään. Tällä hetkellä asiakastietoja säilytetään sähköpostissa, hotellivarausjärjestelmä Hotellinx Cloudissa sekä Y: asemalla (Y:asema on jaettu levyasema):

Me käytetään kaikki samaa sähköpostia, niin kaikki sen sieltä löytää tosi hyvin. Se ei oo silleen ongelma.

Joo eikös me pyritä nyt siihen, että ne kaikki olis siellä yyllä (Y:ase-malla).

Ja toki meiltäkin löytyy paljon, ei me aina tehdä, niitä tarjouksia, että se kirjoitetaan suoraan siihen sähköpostiin. Mikä toimii meidän tiimin kesken, mypa tiimin kesken tosi hyvin.

No siis minusta meillä ei oo tällä hetkellä muuta kuin se varausjärjes-telmä Hotellin Cloudi, missä niitä säilytetään.

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että järjestelmän aiempi käyttöönotto on epäonnistunut siksi, koska työntekijöillä ei ole ollut riittävää osaamista järjestelmän käyttöön. Myöskään tarvittavaa ymmärrystä järjestelmän tavoitteista ei ole. Tämä kertonee siitä, että CRM-järjestelmän käyttöönotolle ei ole laadittu selkeää toimintasuunnitelmaa tai -ohjetta. (taulukko 2.)

Ja jotakin me sinne vietiinkin ja lähinnä xx ja xx oli sinne jotakin vienytkin, mutta sitten jossain vaiheessa, kun sieltä alettiin niitä raporteja kattoo, niin se olikin sitten todella tarkka siitä, että missä muodossa syötät sinne -- Et sekin ois pitänyt oikeestaan siinä vaiheessa avata ennen kuin lähdetään niitä tietoja sinne syöttämään, että miten ne sinne syötetään.

TAULUKKO 3. Tutkimustyössä käytetty taulukkotekniikka (Mukaillen Kananen 2010, 62)

Aineisto segmentit	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Tutkimuskysymys:
et tärkeinhän olis ehkä heitä joskus kontaktoida tai silleen automaattisesti tarjouksia tai sopimushintoja tai jotakin muistutella että me ollaan olemassa ja että meille mahtuu	Oston tai kaupan jatko-toimenpiteet	Asiakaspalvelu	Asiakkuuksien hallinta	2. Kuinka järjestelmän käyttöä voisi kehittää organisaatiossa?
Siis semmoiseen sitä itse kaipais että sä näkisit jo jotenkin helposti sen että mitä nää asiakkaat on meillä tehny aikasemmin	Työntekijä ei saa helposti tietoa siitä, mitä asiakas on edellisellä kerralla ostanut	Asiakaspalvelu	Asiakkuuksien hallinta	
Miten niistä tiedoista hyödytään, että osaa oikein laittaa sinne	Työntekijät eivät osaa viedä oikeita asiakastietoja järjestelmään	Myyntiin asiakashallinnan työkalut ovat puutteelliset	Asiakkuuksien hallinta	
Ja se on toki niinku, eihän sinne oikein kerry sitä semmoista dataa, mitä ainakaan niinku äkkiä ja helposti saisi käsiteltyä, että näkisit just sitä niiku asiakaspolkua	Koetaan hankalaksi tutkia asiakkaan aiempia ostoja	Myyntiin asiakashallinnan työkalut ovat puutteelliset	Asiakkuuksien hallinta	

## Työn hallinta

Oman työn hallinta järjestelmän avulla koettiin tärkeäksi kehityskohteeksi. Teemahaastattelun perustella työntekijät olivat yksimielisesti sitä mieltä, että selkeät ohjeet ovat välttämättömät järjestelmän kehityksen kannalta (taulukko 3).

Vuoropuhelu ja asiakassuhteen jatkuva seuranta ovat välttämättömiä pyrittäessä hyvään asiakassuhteeseen. Asiakassuhteen eri vaiheet tulee tunnistaa, jotta palveluita voi tarjota asiakkaalle oikeaan aikaan. (Hesso 2015, 149.)

Aineistosegmentit eivät suoraan vastanneet tutkimuskysymykseen, kuinka järjestelmän käyttöä voisi kehittää. Enemminkin aineistosegmenteistä pystyi erottamaan tarpeen asiakkuuksien hallinnalle ja nimenomaan asiakkuuden eri vaiheiden tunnistamiselle. (taulukko 3.)

Sitten toisaalta meille oli se näkymä jotenkin hankala, kun me myyntipalvelussa käsitellään eri näkökulmasta, kun siinä Pipedrivessä. Siinähan tuli jotenkin se myyntiputki ja ne tämänhetkiset tarjoukset ja

meillä on jotenkin käsittelyssä tämän hetken tilaisuudet et jotenkin se alku näkymä oli jo jotenkin semmoinen.

Että pitää ensin se hyöty ymmärtää. Se että miks niitä käytetään, miten se palvelee minun työn tekemistä ja jouduttaa. Se on mun mielestä niinku se kaikkein tärkein juttu. Ja miten me saadaan hallittua, niiku paremmin, sitä omaa työtä ja yhteistä työtä.

TAULUKKO 4. Tutkimustyössä käytetty taulukkotekniikka (Mukaillen Kananen 2010, 62)

Aineisto segmentit	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Tutkimuskysymys:
Että mitkä asiakkuudet on todella minkä arvoisia ja niin poispäin	Halutaan ymmärtää asiakkuuksien rahallisia arvoja	Asiakkuuksien rahallinen arvo	Tuloksellisempi myynti	3. Miten asiakkuuksien hallinnan kehittämisen vaikuttaa liiketoimintaan?
näät jotenkin sen rahallisen arvon, koska sehän meillä ei tuossa myyntipalveluissa missään vaiheessa varsinaisesti näy	Halutaan ymmärtää myynnin toimenpiteiden tuloksellisuutta	Asiakkuuksien rahallinen arvo	Tuloksellisempi myynti	
Että ei kävis niin että lähet tarjoamaan sitä samaa millä ne on meille tulleet silloin aikasemminkin	Ei haluta tarjota samaa palvelua kuin edellisellä kerralla	Asiakasarvo	Tuloksellisempi myynti	
Että vois sitten olla ehkä niinku jotain uuttakin	Halutaan palvella asiakkaita yksilöllisemmin	Asiakasarvo	Tuloksellisempi myynti	

### Asiakkuuksien hallinnan taloudellinen hyöty

Aineiston mukaan haastateltavat ymmärtävät sen, kuinka tärkeää asiakkuuksien hallinta on taloudellisesta näkökulmasta.

Vastauksissa painottui asiakkuuksien hallinnan rahallinen arvo ja sen näkyminen myynnin toimenpiteissä. Isojen asiakkuuksien jatkomahdollisuudet koettiin tärkeiksi niiden rahallisen arvon kannalta (taulukko 4.)

Tällä hetkellä se saattaa olla se asiakkuus, että saattaa olla isokin tapahtuma ja se hoidetaan kyllä ja kysellään ja etukäteen ja meillä on itellämme kaikki tiedot että me muistetaan niitä kyllä kysellä että sit niinku se tilanne on ohi, niin sit niinku se puff häviää. Jää ehkä

asiakkaallekin vähän semmoinen olo, että ehkä just kun ei oo sitä ollut käytössä, niin mikään ei meitä varsinaisesti silleen muistutakaan.

Että semmoinen puuttuu, että niihin isoihin asiakkaisiin on tärkeää ottaa siitä semmoista jatkokoppia.

Ja jotenkin ylipäättään ajatus siitä, että täällä näät jotenkin sen rahallisen arvon, koska sehän meillä ei tuossa myyntipalveluissa missään vaiheessa varsinaisesti näy. Että tästä pääsis paremmin siihen myynnin näkökulmaan todella. Että mitkä asiakkuudet on todella minkä arvoisia ja niin poispäin.

## Työntekijöiden asenteet ja mielikuvat järjestelmää kohtaan

Teknologiaa luodaan perustat kilpailuedulle monissa yrityksissä. Organisaatioiden, jotka suunnittelevat strategisesti liiketoimintaa, on hyvä tutkia oman liiketoiminnan kannalta oleelliset teknologiset ilmiöt. (Hesso 2015, 42.) Kohdeorganisaatiossa ja tässä tilanteessa teknologinen ilmiö tarkoittaa juurikin asiakkuuksien hallinnan tehostamista sähköisen menetelmien avulla.

Tuloksista voitiin päätellä, että työntekijöiden asenteet CRM-järjestelmää kohtaan olivat positiiviset, vaikka järjestelmän käyttö tarkoittaakin uutta paikkaa, mihin asiakastietoja tulee kirjata. Tämä on yksi työvaihe lisää myyntityössä. Vaikka työlle tulee yksi työvaihe lisää, koetaan sen lopulta helpottavan työtä:

No justinsa se, että kun ne on järkeviä. Ja niin kun ne on järkeviä ne järjestelmät ja tietää että mihinkä sitä järjestelmää tarvitaan, niin ei mun mieletä kellään oo mitään sitä vastaan.

Kyllä minusta se ois jotenkin todella järkevää, ja ois motivaatiota käyttää, kun vaan tiään että miten se toimii ja mihin niitä tietoja käytetään. Miten niistä tiedoista hyödytään, että osaa oikein laittaa sinne.

## 6.2 Käytössä olevan järjestelmän analysointi

Käytössä oleva CRM, eli asiakkuuksien hallintajärjestelmä on Pipedrive. Pipedrive on käytössä yli 95 000 yrityksellä ympäri maailman (kuva 10). Pipedrive on myyntialusta, jonka tavoitteena on myyntituottojen kasvattaminen (Pipedrive 2022).



KUVA 10. Kuvakaappaus Pipedriven verkkosivuilta (Pipedrive 2022)

Pipedrive on järjestelmä, jossa on pääosassa aktiviteettien aikatauluttaminen, suorittaminen ja seuraaminen. Myynti perustuukin juuri näihin aktiviteetteihin. Järjestelmässä rakennetaan visuaalisia myyntiputkia. Näistä myyntiputkista myyjä saa selkeän kuvan kauppohen tilanteista. (Pipedrive 2022.)

Edellä mainittu on mielestäni täysin totta, sillä Pipedriven avulla saadaan nopeasti selkeä kuva menneillä olevista kaupoista. Tällainen visuaalinen myyntiputki on äärimmäisen hyvä tapa hahmottaa kauppohen tilannetta. Järjestelmässä voidaan tarkastella myös toisten myyjien kauppohen tilanteita, sekä menneitä ja tulevia aktiviteetteja. Järjestelmän avulla työntekijät näkevät ja voivat hahmottaa myös toisten myyjien työtilannetta.

### 6.2.1 Järjestelmän käyttöaste

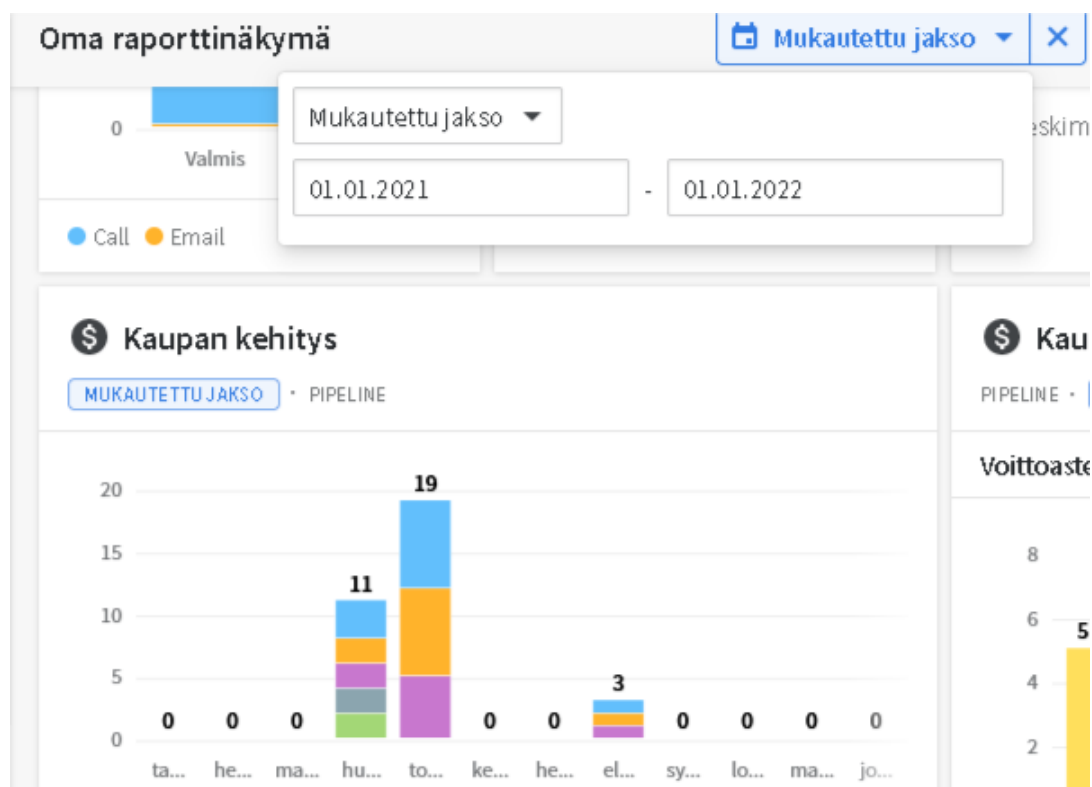
Havainnointi on tehokas tapa kerätä aineistoa. Tutkimusongelmasta riippuu se, mitä havainnoidaan ja miten sitä havainnoidaan. (Vilkka 2021, Kuvat ja tekstit havainnointiaineistona.)

Järjestelmään tutustuttiin seuraamalla sinne syötettyä asiakastietoa. Järjestelmässä oli kolmen työntekijän syöttämiä tietoja. Järjestelmää tarkastelemalla havaittiin heti, että siellä oleva tieto oli vanhentunutta tai osittain vanhentunutta. Tämän huomasi esimerkiksi siitä, että järjestelmän ilmoittamista aktiviteeteista oli kulunut jo paljon aikaa. Koko edellisen vuoden aikana järjestelmän käyttö on ollut vähäistä. Tämä selvisi tarkastelemalla järjestelmään luotua myyntiputkea. Yksittäinen kauppa on ollut samassa vaiheessa 270 päivää. (kuva 11.) Myyntiputken teko on jäänyt kesken. Myyntiä on todellisuudessa ollut ja kaupat ovat edenneet, mutta kirjauksia järjestelmään ei ole tehty. Järjestelmän käyttäjien ovat vaihtuneet edellisen vuoden aikana. Järjestelmään oli kirjattu asiakastietoa kolmen työntekijän toimesta. Vain yksi näistä työntekijöistä työskentelee edelleen myyntipalvelun tiimissä.



KUVA 11. Yksittäinen kaupan tilanne (Kuvakaappaus organisaation CRM järjestelmästä)

Kuvalla voidaan myös havainnollistaa järjestelmän vähäistä käyttöastetta (kuva 12). Järjestelmään on kirjattu tietoja myynneistä vuonna 2021 vain huhtikuussa, toukokuussa ja elokuussa. Asiakaskoh- taamisia ja muita aktiviteetteja viime vuonna on ollut ja kauppohen on tehty. Näistä tapahtumista vain muutamia on kirjattu järjestelmään.



KUVA 12. Järjestelmään kirjatut kauppohen kehitykset vuoden 2021 aikana. (Kuvakaappaus organisaation CRM-järjestelmästä)

### 6.3 Vertailuanalyysi

Vertailuanalyysissä tavoitteena on oppia toisilta, itseä paremmilta osajilta. Myös tässä tutkimustyössä haluttiin hyödyntää vertailuanalyysiä. Vertailuanalyysi toteutettiin sähköpostihaastattelulla. Haastateltavaksi yritykseksi valikoitui Nordhealt. Sähköpostihaastatteluun vastasi Nordhealthin majohtaja Henry Kemiläinen. Nordhealthilla on käytössään sama Pipedrive CRM-järjestelmä, kuin Kunnonpaikassa. Vertailuanalyysin tavoitteena oli saada tietoa, mihin ja miten Nordhealth järjestelmää käyttää. Haastattelukysymykset (Liite 2) lähetettiin sähköpostitse.

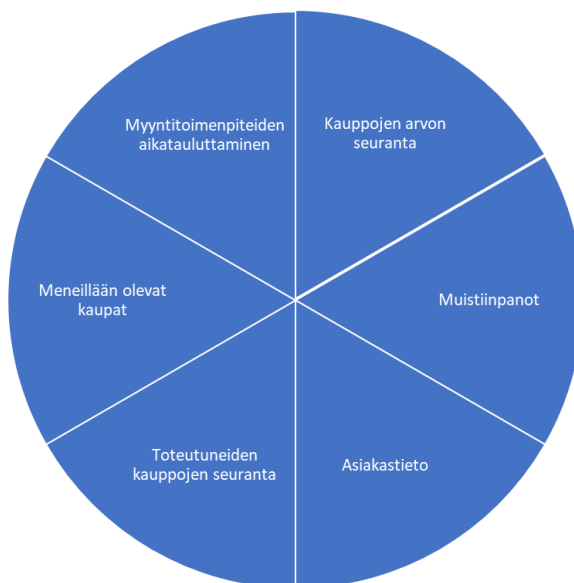
Järjestelmän päätavoitteet ovat myyntimahdollisuuksien hallinta, toimenpiteiden aikatauluttaminen sekä raportointi. Järjestelmää käyttävät myyntipäälliköt sekä myyntineuvottelijat. Järjestelmä on ollut käytössä vuodesta 2015 ja sitä käytetään päivittäin. Kemiläisen (2022) mukaan järjestelmä vastaa kohtuullisen hyvin yrityksen tarpeita. Järjestelmä mahdollistaa myyntitapahtumien edistämisen ja seurannan sekä tapahtumien ja muistiinpanojen aikatauluttamisen. (Kemiläinen 2022.)

Sähköpostihaastattelussa pyrittiin selvittämään, millaista tietoa järjestelmään syötetään. Kemiläisen (2022) mukaan järjestelmään kirjattavia tietoja ovat:

- Asiakkaiden tiedot (yritys ja yhteyshenkilöt sekä uudet myyntimahdollisuudet)
- Myytävien tuotteiden tiedot ja arvot
- Toteutuneiden kauppohen arvot ja myydyt tuotteet
- Muistiinpanoja (kaupat, yhteyshenkilöt ja myyntimahdollisuudet)

Myös sähköposti-integraation avulla voidaan seurata sähköpostien aavauksia sekä verkkosivuvierailuja. (Kemiläinen 2022.) Nämä tiedot yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jota kuvataan tässä tutkimuksessa kokonaisuudeksi eli ympyräksi (kuva 13).

Aineiston pohjalta saatiin hyvä kuva siitä, millaista osaamista järjestelmän käyttöönotossa tarvitaan. Aineiston perusteella asetettiin myös tavoitteet sille, millaista tietoa CRM-järjestelmään syötetään. Näiden tietojen avulla muodostettiin kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman tavoitteena oli saada kaikki ympyrän sektorit toteutettua (kuva 13).



KUVA 13. Tavoitteet kehittämisjaksolle ja CRM-järjestelmään syötettävälle tiedolle

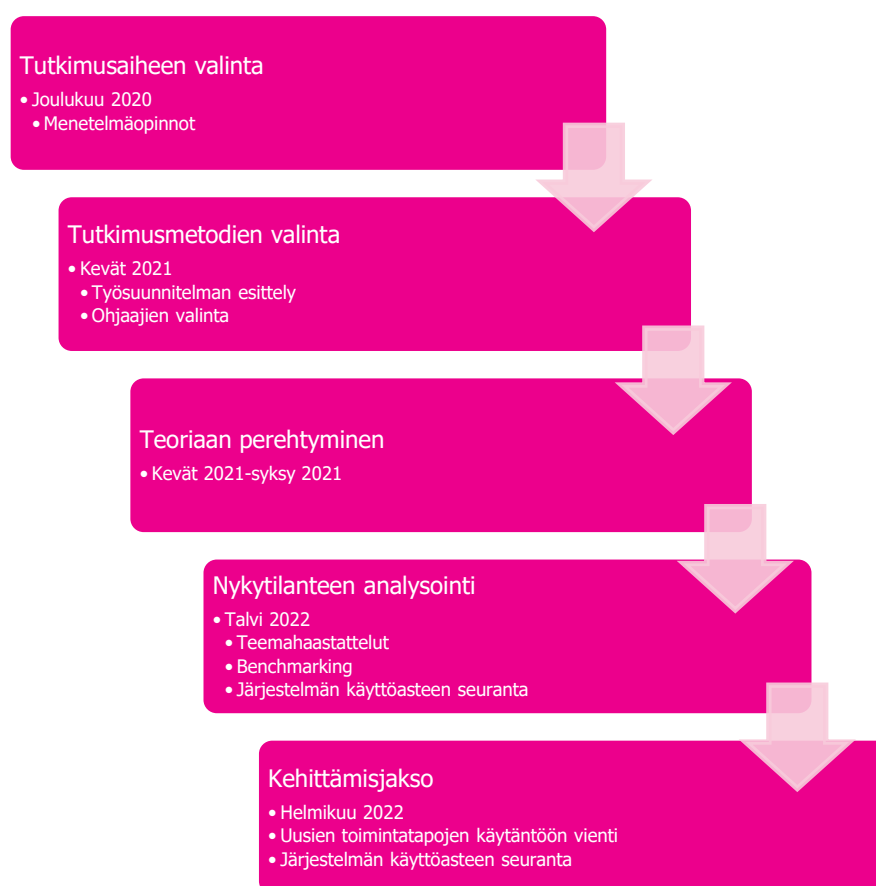
## 7 KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS

Tämän tutkimustyön tarkoituksena on kehittää CRM-järjestelmän käyttöä. Asiakkuuksienhallintajärjestelmä Pipedrive oli hankittu organisaation käyttöön keväällä 2020. Järjestelmästä ei ole saatu toivottua hyötyä ja sen käyttö on jäänyt vähäiseksi. Tässä tutkimustyössä valittiin lähestymistavaksi toimintatutkimus.

Toiminnallisen opinnäytetyön, eli toimintatutkimuksen tavoitteena ammatillisesti on ohjeistaa, opastaa ja järjeistää käytännön toimintaa. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi ohjeistus tai opastus. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 9.) Toiminnan ohjeistaminen, opastaminen ja järjeistäminen olivat selkeät lähtökohdat ja tavoitteet myös tälle projektille. Järjestelmän käyttöaste ei vastannut organisaation toiveita ja tähän haluttiin muutosta. Jotta muutos olisi mahdollinen, tulee toimintatapoja muuttaa.

### 7.1 Tutkimustyön aikataulu

Tutkijan riittävä aika on perusedellytys laadulliselle tutkimukselle (Sarajärvi & Tuomi 2017, 156). Tutkimustyö alkoi syksyllä 2020 aiheen valinnalla. Tutkimustyön aiheen perusteella valittiin tutkimusmenetodit. Teorian ja nykytilanteen analysoinnin pohjalta tehtiin kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma vietiin käytäntöön kehittämisjaksolla. (kuva 14.)



KUVA 14. Tämän tutkimustyön eteneminen ja aikataulu

## 7.2 Toimenpiteiden valinta kehitysjaksolle

Jotta järjestelmän käyttöä voitaisiin kehittää, tulee toimintatapoihin tehdä muutoksia. Muutoksien käytäntöön vientiä varten tutkimustyössä pidettiin kehittämisjakso. Kehittämisjakson aikana haluttiin tehostaa CRM-järjestelmän käyttöä ja viedä organisaation käytäntöön uudenlaisia toimintatapoja.

### **Asiakastiedon kerääminen**

Nykytila-analyysissä ilmeni, että asiakastietoa ei kerätty CRM-järjestelmään eikä asiakastiedon keräämiselle ole ollut suunnitelmaa. Työntekijät eivät tienneet, mitä järjestelmään tulee kirjata. Tämä kävi radikaalisti ilmi teemahaastatteluista. Asiakastiedon kerääminen ei ollut systemaattista, eikä siihen ollut laadittu toimintaohjeita. Toimintaohjeeksi siis valikoitui yksinkertaisesti asiakastiedon kerääminen.

### **Meneillään olevien kauppojen kirjaaminen**

Nykytilananalyysin mukaan meneillään olevia kauppvoja ei myöskään ollut kirjattu järjestelmään. Meneillään olevat kaupat olivat kyllä hotellivarausjärjestelmässä, mutta hotellivarausjärjestelmä ei vastaa asiakkuuksienhallintajärjestelmää. Jotta asiakastietoa voitaisiin alkaa hyödyntämään, tulee sitä kerätä systemaattisesti asiakkuuksienhallintajärjestelmään. Meneillään olevien kauppjojen kirjaamisella pyritään myös helpottamaan myynien työtä, sillä järjestelmän avulla myyjät voivat hallita paremmin työtehtäviään.

### **Myyntitoimenpiteiden aikatauluttaminen**

Myöskään myyntitoimenpiteitä ei ollut aikataulutettu. Tämän takia kohdeorganisaatio on saattanut menettää osan kaupoista ja myynneistä, sillä yritysasiakasta ei ole aina huomioitu. Kauppvoja ei ole aktiivisesti siirretty myynnin prosessissa aina seuraavaan vaiheeseen, eli kauppvoja ei aktiivisesti viety kohti ostopäätöstä. Kohdeorganisaatio on iso ja kaikkien kauppjojen ja myyntitoimenpiteiden hallinnoiminen ilman asiakkuuksienhallintatyökalua onkin täysin mahdotonta.

### **Kauppjojen arvon seuranta**

Liiketoiminnan kannalta kauppjojen arvoja tulee seurata. Ja liiketoiminnan kannalta on järkevämpää valita ne kaupat, jotka ovat yritykselle kannattavampia. Eli toisin sanoen isommat kaupat. Myös organisaation johto on kiinnostunut siitä, millaisia tuloksia myyjät tekevät. Kun kauppjojen arvoja seurataan, on asiakkuuksien hallinnoiminen kannattavampaa. On myös motivoivaa, kun myyjä itse näkee, että saa rahallisesti isot kaupat tehtyä. Aiemmin kauppjojen arvo on näkynyt hotellivarausjärjestelmässä. Hotellivarausjärjestelmä toimii laskutusjärjestelmänä hyvin. Huono puoli tosin tässä on se, että itse myyjä harvoin näkee lopullisen asiakkaalle lähtevän laskun. Myyjällä ei siis välttämättä ole täysin tarkkoja tietoja siitä, kuinka suuria kauppvoja hän todellisuudessa tekee. Hotellivarausjärjestelmässä ei myöskään erittele eri kirjaajien ja myyjien osuutta kokonaismyynnteihin. Myyntityön ja myyjien yksilöllisempi seuranta pelkän hotellivarausjärjestelmän varassa on näiltä osin haastavampaa.

### **Muistiinpanojen tekeminen asiakkaista**

Nykytilananalyysin pohjalta myös huomattiin, että asiakkaista ei ollut tehty riittävästi muistiinpanoja. Pienetkin muistiinpanot voivat lisätä asiakkaan kokemaa asiakasarvoa. Asiakastiedon lisäksi

halutaan kerätä asiakastietämystä. Asiakastietämys on syvällisempää, kuin asiakastieto. Asiakastietämyksellä myös voidaan selvittää se, mitkä ovat ne syyt, miksi asiakas ostaa. Tätä meille ei kerro pelkät yhteystiedot.

Myös yksilöllisten muistiinpanojen tekeminen asiakkaasta edistää asiakkaan kokeman tunneyhteyden muodostumista. Esimerkiksi asiakkaan syntymäpäivän muistaminen varmasti jättää asiakkaalle muistijäljen ja tuo hyvän mielen. Muistiinpanojen tekeminen järjestelmään edistää myös sitä, että asiakastiedot ovat koko organisaation käytössä. Ihmisen on mahdotonta muistaa kaikkea tarkkaa tietoa, eikä olekaan hyvä toimia pelkästään muistin varassa. Kirjaamalla järjestelmään tieto säilyy ja on koko organisaation käytettävissä. Asiakkuuksien kehittämisellä pyritään erottumaan kilpailijoista ja saamaan asiakkaat ostamaan uudelleen. Asiakkaiden sitoutumisaste paranee asiakkuuksien kehittämisen myötä ja tämä näkyy positiivisesti tuloksessa.

### **Toteutuneiden kauppojen seuranta**

CRM-järjestelmä toimii myös hyvänä työkaluna myynnin seurantaan. Myyntityön tehokkuutta voidaan seurata erilaisten visuaalisten raporttien avulla.

Jotta asiakkuuksien hallintaa voisi kehittää, kehittämisjaksolle valikoitiin seuraavat toimenpiteet:

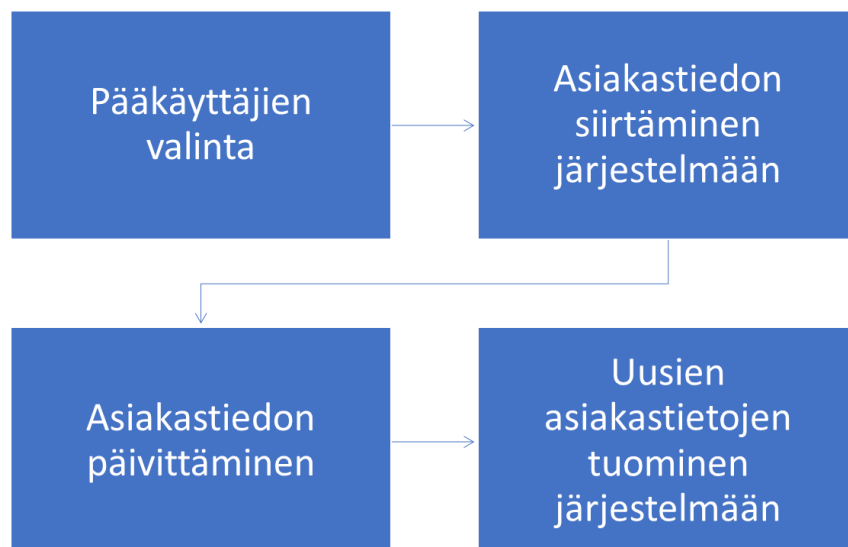
- Asiakastiedon kerääminen
- Meneillään olevien kauppojen kirjaaminen
- Myyntitoimenpiteiden aikatauluttaminen
- Kauppojen arvon seuranta
- Muistiinpanojen tekeminen asiakkaista
- Toteutuneiden kauppojen seuranta

Näillä toimenpiteillä pyritään siihen, että asiakastietoa alkaa kerääntyä järjestelmään. Tavoitteena on myös se, että näillä toimenpiteillä kerättävä asiakastieto on laadukasta ja hyödyllistä.

## **7.3 Kehittämisjakson toteutus**

Kehittämisjakso aloitettiin 1.2.2022. Kehittämisjakson eteneminen on kuvattu kaaviossa 1. Ensiksi järjestelmälle valittiin käyttäjät. Järjestelmän käyttöoikeudet ovat koko myyntitiimillä. Eli tutkimuskohteena olevalla myyntitiimin jäsenillä oli kaikilla mahdollisuus alkaa käyttämään järjestelmää.

Tämän tutkimustyön tekijänä ja Kunnanpaikan myyntitiimin jäsenenä olin luonnollinen valinta järjestelmän käyttäjäksi. Toiseksi käyttäjäksi valikoitui myyntineuvottelija. Aluksi tavoitteena oli jalkauttaa CRM-järjestelmän käyttö koko Kunnanpaikan myyntitiimin käyttöön. Tästä ajatuksesta luovuttiin melko pian. Kumpikaan valituista käyttäjistä ei ollut aiemmin käyttänyt Pipedrive-järjestelmää, joten järjestelmän käyttö alkoi perusteista. Käyttäjät opettelivat omatoimisesti käyttämään ja hyödyntämään järjestelmää. Pipedrive -järjestelmällä on verkkosivuillaan kattava opetusvideosarja. Myös YouTube:ssa on paljon videoita, joita omatoimiseen opetteluun voi hyödyntää. Käytännön osaamisen opettelussa auttaa selvästi se, että käyttäjillä on selkeä kuva järjestelmän hyödyistä. Opettelua ei koeta niin sanotusti ajan hukkaamiseksi, vaan se koetaan tärkeäksi.



KAAVIO 1. CRM-järjestelmän kehittämisjakson eteneminen tässä tutkimustyössä

Järjestelmään alettiin syöttää asiakastietoja. Asiakastietoa siirrettiin Hotellinx -varausjärjestelmästä, sähköpostista, excel-taulukoista sekä muista asiakastietoa sisältävistä tiedostoista ja dokumenteista. Näitä tietoja ovat esimerkiksi meneillään olevat kaupat. Tämän lisäksi järjestelmään alettiin kirjata yritysasiakkaidemme asiakastietoja. Näitä asiakastietoja kerättiin muun muassa organisaatiomme Hotellinx-hotellivarausjärjestelmästä. Yritysasiakkaiden tietoja on kertynyt vuosien aikana paljon. Tieto sisältää pääosin yhteystietoja, kuten nimiä, sähköpostiosoitteita sekä puhelinnumeroita. Hotellivarausjärjestelmästä saadut yhteystiedot muunnettiin taulukkomuotoon ja tuotiin Pipedrive-järjestelmään. Hyvin pian olimmekin tilanteessa, että Pipedrive-järjestelmässä oli tuhansia yritysten yhteystietoja. Tämän tyyppistä asiakasrekisteriä varten CRM ei ole tehty. Tärkeämpää onkin se, miten asiakastieto nyt jalostuu tästä eteenpäin.

Laadullisella aineistolla luodaan perustaa asiakkaiden tunteiden ymmärtämiselle. Omat perheenjäsenet osataan yleensä yllättää iloisesti, koska me tiedämme mistä he pitävät. Tätä samaa keinoa tulee käyttää myös asiakkaisiin. (Killström 2020, 114, 117.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena ei olekaan käyttää järjestelmää pelkästään puhelinluettelona. Jotta tämä visio toteutuu ja asiakkuuksia aletaan hoitamaan systemaattisesti, tehtiin toimintatavat asiakkaistiedon kirjaamiselle. Tällaisen asiakastiedon avulla voidaan oppia tuntemaan asiakkaat paremmin. Järjestelmän muistiinpanoihin kerätään dataa sekä asiakkuuksille aikataulutehtaan tulevia aktiviteetteja. (kuva 15.)

Puhelu/sähköpostia. Tarjoa loppuvuodelle yhdistykselle reissua

Puhelu
Tapaaminen
Tehtävä
Määräaika
Sähköposti
Lounas

🕒

1. kesä 2022

HH.mm

–

HH.mm

1. kesä 2022

...
Lisää [vieraita](#), [sijainti](#), [videopuhelu](#), [kuvaus](#)

📄

Vapaa

?

📄

Valitsivat kilpailijan tarjouksen. Saattavat tulla loppuvuodesta 22. Ota yhteyttä kesällä 2022!

Huomautukset näkyvät Pipedrivessa, mutta ei tapahtuman vieraille

👤

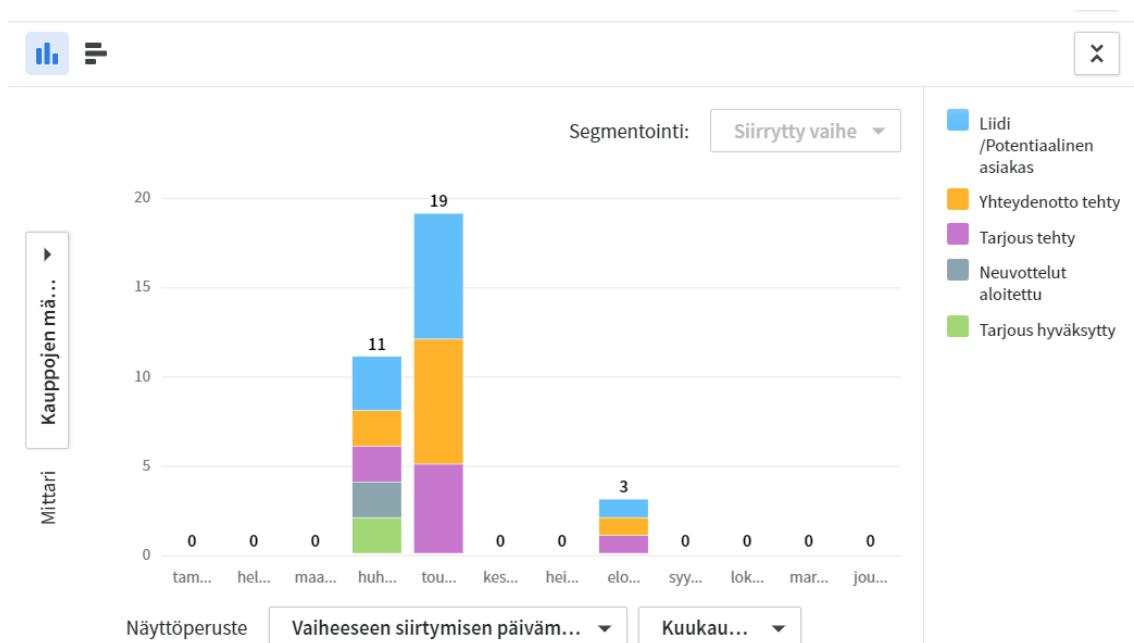
Marika Hakkarainen (Sinä)

KUVA 15. Esimerkki järjestelmään aikataulutetusta aktiviteetista (kuvakaappaus organisaation CRM-järjestelmästä)

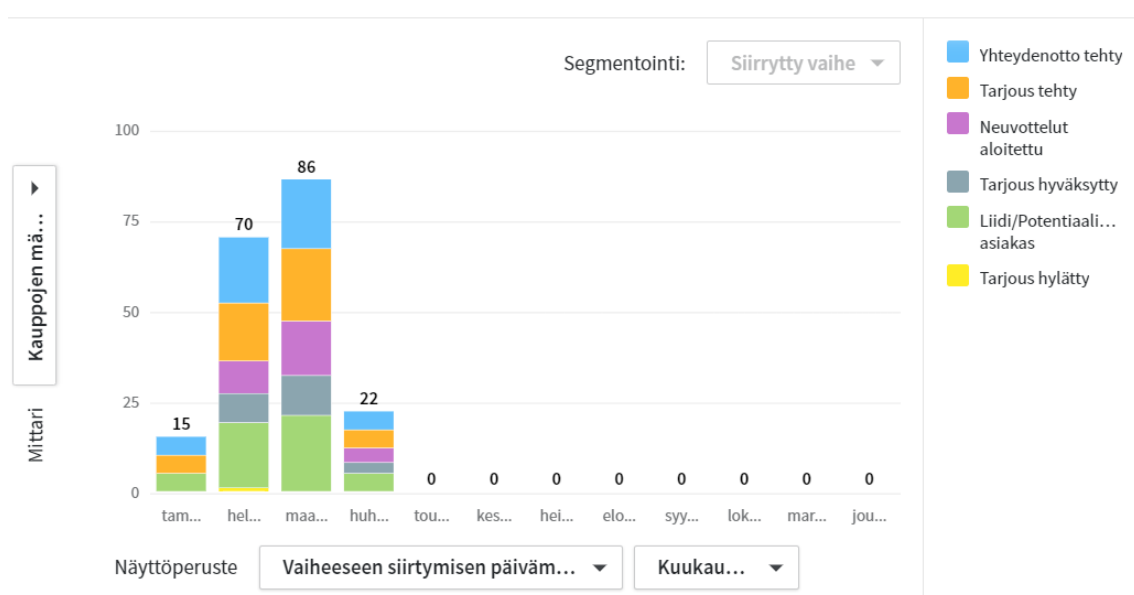
Asiakastietoa on kertynyt hotellivarausjärjestelmään monien vuosien ajan, joten osa asiakastiedosta on varmasti vanhentunutta. Esimerkiksi osa yhteyshenkilöistä on vaihtunut. Asiakastietoa täytyykin päivittää jatkuvasti. Uuden toimintamallin mukaan kaikki kontaktoidut yritysasiakkaat päivitetään järjestelmään. Myös uudet asiakkuudet kirjataan järjestelmään.

Kehittämisjakson aikana järjestelmään vietävät asiakastiedot rajattiin niin, että järjestelmään syötetään vain yritysasiakkaiden tietoja. Näitä yritysasiakastietoja käytetään B2B-myyntissä. Yksityishenkilöiden, kuten hotellin asiakkaiden asiakastietoja Pipedrive-järjestelmään ei kirjattu. Järjestelmää halutaan hyödyntää yritysasiakkuuksien hoitamiseen.

Kehittämisjakson aikana 1.2.–28.2. järjestelmään kirjatuttujen kauppojen määrää nousi huomattavasti edelliseen vuoteen verrattuna (kuva 16 & kuva 17).



KUVA 16. Järjestelmään kirjatut kauppohen etenemiset vuonna 2021. (Kuvakaappaus organisaation CRM-järjestelmästä)



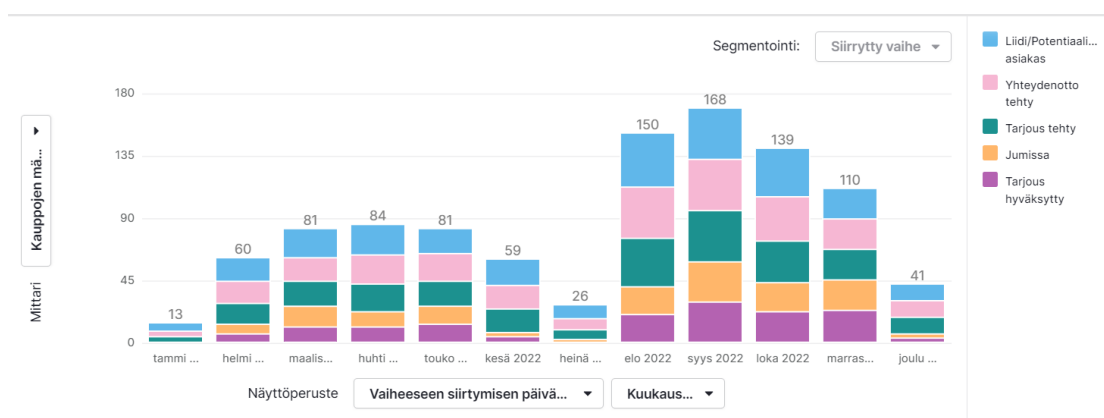
KUVA 17. Järjestelmään kirjatut kauppohen etenemiset vuonna 2022. Kuva otettu 7.4.2022. (Kuvakaappaus organisaation CRM-järjestelmästä)

## 7.4 Uudet toimintatavat

Käyttäjät omaksuivat nopeasti uudet toimintatavat CRM-järjestelmän käytölle. Uudet potentiaaliset asiakkaat ja myyntimahdollisuudet kirjataan heti järjestelmään. Kaupoista muodostuva myyntiputki

auttaa hahmottamaan meneillään olevien kauppojen tilanteen. Myös kauppojen arvot ovat selkeästi tulkittavissa, koska kauppojen arvot ja myyntitulot ovat nähtävissä euroina. Tämä osaltaan motivoi myyjiä myyntityöhön.

Järjestelmä tuli päivittäin käytettäväksi työkaluksi myyntiin. Ajankohta kehitystyölle oli hyvä, sillä myyntitiimissä tapahtui muutoksia alkuvuodesta 2022 ja uudet toimintaohjeet oli hyvä jalkauttaa käytäntöön työnkuvien muutoksessa. Kehittämisyksikön aikana järjestelmälle valikoitui kaksi pääkäyttäjää, jotka ottivat järjestelmän aktiiviseen käyttöön (kuva 18.) Järjestelmää käytetään B2B-myyntin työkaluna. Kuitenkaan kaikkia yritysasiakkaista ja -kaupoista ei kirjata järjestelmään, sillä järjestelmän käyttö ei jalkautunut koko myyntitiimin käyttöön.



KUVA 18. Järjestelmään kirjatut kauppojen etenemiset vuonna 2022. (Kuvakaappaus organisaation CRM-järjestelmästä)

Asiakkaiden tarpeita opitaan ymmärtämään tulkitsemalla asiakasdataa. Datan avulla voidaan myös tehdä päätelmiä, mikä saa asiakkaan ostamaan. Asiakastieto tulee käydä läpi tarkasti sekä tietoa tulee kerätä systemaattisesti. (Killström 2020, 117.)

Kehittämisyksikön aikana asiakastiedon kirjaamiselle löytyi organisaatiota palvelevat toimintatavat. Ja myyntitiimillä on nyt toimintaohjeet asiakastiedon keräämiseen. Kertyvän datan avulla asiakkaita pystytään myös ymmärtämään paremmin. Uusien toimintatapojen myötä myös asiakkuuksien hoito on suunnitellumpaa ja strategisempaa.

Alun perin tutkimustyössä oli tarkoituksena, että järjestelmän käyttö jalkautetaan koko myyntitiimin käyttöön. Tähän lopputulokseen ei päädytty, vaan järjestelmälle valikoitui kaksi käyttäjää. Kehittämisyksikön aikana muuta myyntitiimiä ei koulutettu käyttämään järjestelmää. Tämä on hyvä kehityskohde tulevaisuudelle. Järjestelmän ymmärtäminen ja käyttö on muulle tiimille jatkossa myös helpompaa, sillä järjestelmässä on ajantasaista tietoa asiakkaista ja myyntitapahtumista. Tämä helpottaa ymmärtämään järjestelmän tarkoitusta. Nyt kun järjestelmälle on selkeä toimintamalli ja toimintaohjeet, voidaan loputkin myyntitiimistä opastaa käyttämään järjestelmää.

## 8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustyön tarkoituksena oli kehittää CRM-järjestelmän käyttöä kohdeyrityksessä. Pipedrive-järjestelmä oli otettu organisaatiossa käyttöön, mutta sen käyttö ei ollut saavuttanut haluttuja tuloksia.

### 8.1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakas on palvelun paras asiantuntija. Asiakkaita tulisi ajatella kuin kehityskumppaneina. Heidän avullaan saadaan tietoa mikä toimii ja mikä ei. (Haapala & Lehtipuu 2021, 30.)

Yritysassiakkuuksissa onkin nykyään luontevaa keskittyä asiakkuuksiin. Asiakkuuden kehityksestä molemmat hyötyvät, sekä myyjä-, että ostajaorganisaatio. (Arantola 2003, 20.) Asiakasarvolla tarkoitetaan sitä arvoa, mitä asiakas kokee. Se myös antaa syyn miksi asiakas ostaa tai käyttää palvelua. Asiakas kokee yrityksen tarjoamat palvelut ja niiden ominaisuudet arvona vain, mikäli asiakas kokee ne merkityksellisinä. Nämä merkityksellisuuden tunteet vaihtelevat ja ovat täysin riippuvaisia itse asiakkaasta. Asiakkailla on erilaiset arviointikriteeristöt. Arviointikriteerit myös muuttuvat. Yritysten olisi sikin hyvä oppia ennakoimaan näitä muutoksia ja tarjota aina palveluja asiakkaan ajantasaisiin arvoihin nojautuen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86–88.)

Asiakassuhteita tulee kehittää ja vaalia. Asiakassuhteita voi kehittää tarjottavan asiakasarvon avulla. Jotta asiakasarvoa voidaan tuottaa, tulee selvittää mitkä tekijät tuottavat asiakkaalle arvoa. Jotta nuo arvoa tuottavat asiat voidaan selvittää, tulee asiakasta kuunnella. Se ei pelkästään riitä, vaan tuota tietoa tulee kerätä systemaattisesti, jotta sitä voidaan hyödyntää ja jalostaa. Jotta asiakastietoa voidaan kerätä systemaattisesti, tulee asiakkuuksien hallinnalle ja asiakastiedon keräämiselle olla toimintaohjeet. Asiakastieto ja asiakastietämys tulisi nostaa liiketoiminnassa korkealle.

Asiakkuuksien hallinnassa täytyy määritellä strategia, kuinka asiakkuuksia aiotaan johtaa. Asiakasstrategiaan sisällytetään asiakassuhteiden tavoitteet sekä millaisia asiakkaita yritys haluaa. Strategiassa myös esitellään mittari ja kanavat missä toimitaan. Sekä tarjonnan mukauttaminen kullekin asiakastyypille sopivaksi. (Hänti ym. 2016, 62.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei kohdeorganisaatiossa asiakkuuksien hallinnalle ollut määritelty selkeitä tavoitteita. Asiakastietoa ei kerätty sitä varten olevaan järjestelmään. Asiakastietoa säilytettiin monissa eri paikoissa. Myyjät eivät myöskään täysin ymmärtäneet, miksi CRM-järjestelmä oli alun perin otettu käyttöön. Toimintaohjeet järjestelmän käytölle puuttuivat. Tavoitteiden ja toimintaohjeiden puuttuminen oli selkeä syy sille, miksi järjestelmän käyttöönotto oli alun perin epäonnistunut.

”Ja se on toki niinku, että eihän sitä sinne kerry sitä semmoista dataa, mitä ainakaan niinku äkkiä ja helposti saisi käsiteltyä, että näkisit just sitä, niinku asiakaspolkua”

Nykytila-analyysin perusteella asiakkuuksienhallintajärjestelmä on alun perin otettu käyttöön ilman selkeää strategiaa. Työntekijät eivät tieneet, mitä ja millaista tietoa järjestelmään tulisi kirjata. Yritysassiakkuuksien hoitamiselle ei ollut myöskään suunniteltu selkeää toimintaohjetta.

”Mutta kun sitä ei oltu loppu viimein edes suunniteltu sitä, että mitä sinne laitetaan”

Tutkimustyön myötä asiakkuuksien hallinnalle kehitettiin toimenpiteet. Kehittämiskäytännön aikana toimenpiteet vietiin käytäntöön. Toimenpiteiden avulla asiakastietoa alettiin kerätä CRM-järjestelmään.

CRM-järjestelmän avulla yritysasiakkaiden asiakaspolkua voidaan myös tutkia helpommin. Tämä helpottaa muun muassa asiakaspalvelutilanteita, koska myyjä voi tarkastella asiakkaan aiempia ostoja. Myyjän käyttöön myös kertyy koko asiakkuuden historia, mm. sähköpostit, lähetetyt tarjoukset ja muistiinpanot. Tiedot kerääntyvät nyt samaan paikkaan ja ovat helposti käytettävissä. Sähköisen järjestelmän käyttö on ehdoton edellytys asiakkuuksien hallinnalle, ainakin tämän case-yrityksen kohteisessa yritystoiminnassa.

#### 8.1.1 Asiakkuuksienhallinnan vaikutukset liiketoiminnalle

Kokemus osoittaa, että yritykset, jotka ymmärtävät asiakkuuden kehittämisen merkityksen, menestyvät huomattavasti paremmin kuin ne, joissa asiakasta ajatellaan vain kaupallisessa mielessä. (Berklovi 2014, 170.) Asiakkuuksien hallinnalla voi tehostaa myyntiä ja asiakkuuksienhallinnalla on positiivisia vaikutuksia liiketoiminnalle. Asiakaskokemus on tunneyhteys, joka sitouttaa asiakasta. Sitoutuneet asiakkaat ovat täydellisiä asiakkaita yrityksille. Sitoutuneet asiakkaat myös suosittelevat hyvin todennäköisesti tuotteita ja palveluita myös verkostoillensa.

Asiakaskokemuksen merkitys korostuu, kun alalla ja markkinoilla on paljon kilpailua (Juuti 2015, 40). Asiakaskokemusta on vaikeampi kopioida kuin tuotetta tai palvelua. Asiakaskokemus ja sen korostaminen ei kuitenkaan vähennä tuotteen tai palvelun merkitystä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 16.)

Kovassa kilpailussa yritysten täytyy erottua edukseen. Palveluiden ja tuotteiden tarjoajia on pilvin pimein. Tästä suuresta palveluntarjoajajoukosta täytyy pystyä erottautumaan. Kun tuotteet ja palvelut ovat saman tyyppisiä eri palveluntarjoajilla, astuu kuvaan asiakkuuksien hoitaminen. Asiakas valitsee sen yrityksen, josta kokee saavansa hyvää asiakaskokemusta ja asiakasarvoa.

Hyvää asiakasarvoa kokeva asiakas myös antaa enemmän anteeksi. Esimerkiksi reklamaatiotilanteissa, sitoutunut asiakas ei vaihda niin helposti ostamaan toiseen yritykseen. Reklamaatiosta täytyy oppia. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne voi sitouttaa vielä enemmän asiakasta yrityksen palveluihin, sillä reklamaation avulla voidaan jopa parantaa palvelua.

Asiakkaiden tarpeet täytyy tunnistaa ja näiden tarpeiden pohjalta suunnitellaan tuotteita ja palveluita. Organisaatioiden tulee myös pysyä mukana asiakkaiden muuttuvissa tarpeissa. (Juuti 2015, 49.) Liiketoiminnassa parhaat käytännöt ovat sellaisia, joissa ennakoidaan asiakkaiden käytöstä (Hänti 2021, 143).

Asiakkuuksienhallinta sitouttaa asiakasta ja lisää asiakasuskollisuutta. Ja näiden avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan. Jo tämä luo positiivisia vaikutuksia liiketoiminnalle.

Ei pidä myöskään unohtaa vaikutuksia, joita järjestelmä tuo käytännön työhön. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana opettelin itse käyttämään Pipedrive-järjestelmää. Voin todeta järjestelmän käyttäjänä, että järjestelmä mahdollistaa myyntityötä tekevän työntekijän paremman työnhallinnan. Tämä mahdollistaa työntekijän paremman ajankäytön. Myyjä löytää asiakastietoa nopeasti ja vaivattomasti CRM-järjestelmästä. Tämän tutkimustyö rajattiin koskemaan Kunnonpaikan myyntitiimiä ja

nimenomaan B2B-myyntiä. Myytäviä tuotteita ovat muun muassa kokous- ja työhyvinvointipäivät. Myös nykytilanneanalyysistä selvisi, että yritysasiakkaille halutaan tarjota uusia tuotteita ja palveluita.

”Että ei kävis niin, että lähet tarjoomaan sitä samaa, millä ne on meille tullu silloin aikaisemminkin”

Yleensä työhyvinvointipäiviin halutaan aina jotakin uutta, eikä samaa tuotetta ja palvelua valita uudelleen toisella kerralla. Sähköisen asiakkuuksienhallintajärjestelmän avulla aikaa ei tarvitse käyttää salapoliisityöhön, mitä asiakas on mahdollisesti aiemmin ostanut. Asiakastiedot ja aiemmat ostetut palvelut voidaan tarkastaa järjestelmästä. Ilman järjestelmää tieto on löydettävissä, mutta se täytyisi etsiä aiemmin lähetetyistä tarjouksista ja vahvistuksista. Tämä on huomattavasti hitaampaa.

CRM-järjestelmän käyttö helpottaa myyjän työnhallintaa, mutta lisäksi kehittää myyntiä.

Pipedrive (pipedrive.com 2023) kirjaa verkkosivuillaan neljä vaihetta järjestelmän käyttöön:

- 1) Myyntiputken vaiheiden määrittäminen
- 2) Myyntitoimintoihin keskittyminen
- 3) Edistymisen seuraaminen kohti tavoitteita
- 4) Optimointi ja kasvu (Pipedrive.com 2023)

Järjestelmän käyttäjänä pystyn allekirjoittamaan edellä mainitut neljä kohtaa. Myyntitoimintoihin keskittyminen sekä myynnin optimointi ja kasvu ovat tekijöitä, jotka tuovat varmasti positiivisia vaikutuksia liiketoiminnalle.

## 8.2 Digitalisaatio

Useista yrityksistä puuttuu välineet ja tavat, kuinka asiakastietoa käsitellään ja hyödynnetään. Digitaalinen hyöty tähtää parempaan ja tehokkaampaan tietojen käsittelyyn. Asiakastiedon hallinnalla pyritään ymmärtämään, luomaan syvempiä suhteita sekä tuomaan sosiaalista pääomaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 164.) Hyvä CRM järjestelmä antaakin halutut puitteet tiedonhallinnalle organisaatiossa (Helgeson 2017, 10).

Digitaalinen hyöty tähtää tehokkuuteen. Pelkkä järjestelmä ei kuitenkaan ratko yrityksen ongelmia. Järjestelmää tulee myös osata käyttää, sekä sille tulee olla ohjeet ja käyttösuunnitelma.

Monet CRM-hankkeista epäonnistuvat. Yleensä syynä on se, että käytännön vuoksi aloitetaan ilman selkeää strategiaa tai suunnitelmaa. Tällöin järjestelmä ei tue yrityksen toimintaa tai sen halua toimia. Tällaisissa tapauksissa yrityksen toiminta muutetaan tukemaan tietojärjestelmää, eikä päinvastoin niin kun sen kuuluisi olla. (Arantola 2003, 106.)

Asiakastiedolle oli olemassa sähköinen säilytyspaikka, eli CRM-järjestelmä, jo ennen tätä kehitystyötä. Järjestelmää ei kuitenkaan käytetty. Asiakastietoa säilytettiin sähköpostissa, hotellivarausjärjestelmässä sekä tietokoneen yhteiskäyttöasemalla, Y-asemalla. Asiakastieto oli pirstaleista, eikä asiakastiedon keräämiselle ollut suunniteltu strategiaa. Työntekijöillä ei myöskään ollut toimintaohjeita, millaista asiakastietoa tulee kerätä. Asiakastieto koostui lähinnä yhteystiedoista.

Digitaaliset apuvälineet helpottavat myyntityötä ja asiakkuuksien hallintaa. On täysin mahdollista muistaa kaikkia meneillään olevia asiakkuuksia ja kauppia. Jo se, että myyjä on itse tilanteen taalla luo asiakasarvoa asiakkaille. Monesti asiakkaat soittavat myyntihenkilöille. Kun myyjä voi etsiä tiedot asiakkaasta helposti, vaikka asiakkaan tai yrityksen nimellä, ei puhelun aikana tarvitse käyttää useita minuutteja tiedon etsintään. Niin myyjän kuin asiakkaan aikaa säästyy oleelliseen. Myyjän ei tarvitse etsiä asiakastietoa kauaa, vaan se on helposti saatavilla. Myyjä voi nopealla silmäyksellä palauttaa mieleensä kyseisen asiakkaan tilanteen. Myös tämä luo arvoa asiakkaalle. Jokainen meistä ilahtuu, kun saa henkilökohtaista palvelua ja tunteen siitä, että myyjä muistaa juuri minut ja minun tilanteeni.

Teemahaastatteluista ilmeni, että selkeä toimintasuunnitelma järjestelmän alkuperäisestä käyttöönotosta puuttui. Työntekijät eivät tieneet, mitä järjestelmään tulee kirjata.

Jokaisessa asetetussa tavoitteessa tulisi täytyä seuraavat S.M.A.R.T kriteerit: Specific eli erityinen, Measurable eli mitattavissa oleva, Assignable eli kohdistettu, Realistic eli realistinen ja Time-related eli aikaan sidonnainen (Doran 1981).

Alussa asetetut tavoitteet edesauttavat sitä, että työntekijät keskittyvät tavoitteisiin ja pysyvät motivoituneina. Tavoitteiden avulla voidaan myös mitata edistymistä. (Dutta 2021.)

Järjestelmän haasteet ja niiden vaikutukset työntekijöille nousivat esille teemahaastattelussa. Järjestelmän käyttöönottovaiheessa ei ollut suunniteltu toimintaa S.M.A.R.T. -kriteerien pohjalta.

S.M.A.R.T- kriteerien perusteella toiminnan tulee olla tavoitteellista ja tavoitteiden tulee olla tarkkoja, mitattavissa olevia, kohdennettuja, realistisia ja aikataulutettuja. Tavoitteiden avulla voidaan motivoida työntekijöitä. Uusien toimintatapojen oppimisen edellytyksenä on motivaatio.

”Miten niistä tiedoista hyödytään, että osaa oikein laittaa sinne”

Kehittämisyksillä pyrittiin asettamaan realistiset tavoitteet. Käyttäjämäärän alkuperäisiä tavoitteita luovuttiin, jotta tavoite olisi realistinen tätä tutkimustyötä tehdessä. Tutkimustyön alkuperäinen tavoite oli, että koko Kunnonpaikan myyntitiimi ottaa käyttöön Pipedrive-järjestelmän. Tästä suunnitelmasta kuitenkin luovuttiin, koska pääkäyttäjien tuli ensin itse opetella käyttämään järjestelmää, sekä luoda järjestelmän käytölle toimintatavat.

Uusien toimintaohjeiden myötä asiakastietoa on alettu keräämään sähköiseen asiakkuuksienhallintajärjestelmään. Hotellivarausjärjestelmä sekä Y-asema ovat edelleen käytössä, mutta nyt asiakastietoa kertyy myös siihen tarkoitukseen sopivaan paikkaan, eli Pipedrive -järjestelmään. Vaikka Pipedrive on yksi paikka lisää, minne asiakastietoa täytyy kirjata, ovat järjestelmän tuomat hyödyt suuremmat, kuin vaiva kirjata sinne tietoja. Järjestelmä on kehitetty asiakastiedon hallitsemiseen myynnin työkaluksi. Pipedrive -järjestelmän avulla myyjä pystyy myös hallinnoimaan meneillään olevia kauppia ja asiakkuuksia.

### 8.3 Sisäinen viestintä

Coachaaminen ei kuulu pelkästään esihenkilöille. Coachaaminen soveltuu myös kollegoille, jossa työn raameja määritellään ja löydetään yhdessä toimivia ratkaisuja ongelmiin. (Berlin 2019, 27.)

Ruutu (2020) määrittelee coachingin olevan suorituskyvyn nostamista uudelle tasolle. Coaching on vuorovaikutuksellinen johtamismuoto, jolla vaikutetaan henkilöstön kehittymiseen. Työntekijän vastuullisuus omista valinnoistaan korostuu. Coachingin keskiössä on löytää uudenlaisia ajattelutapoja ja tulevaisuuden onnistumista edistetään myönteisellä tunne-energialla. Coachingissa painopiste onkin nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Menneisyyttä tutkitaan vain oppimisen ja edistymisen näkökulmasta. Coachingissa ei ole tarkoitus ratkaista työntekijän ongelmia ja haasteita hänen puolestaan. Ideana on kysyä kysymyksiä, jotka herättelevät työntekijän oman ajatusprosessin toimimaan ja avartamaan tietoisuutta. (Ruutu 2020, 18–29.)

Coaching keskittyy tulevaisuuteen ja kehittymiseen. Menneisyyttä voi muistella, mutta sitä tulee muistella oppimistarkoituksessa. Coachingin tavoitteena on saada työntekijöitä motivoitua oppimaan uutta.

Pelkkä asioiden, esimerkiksi aikataulujen ja tekemisen johtaminen ei tee hyvää muutosjohtajaa. Hyvällä muutosjohtajalla on kyky innostaa, motivoida ja hän omalla toiminnallaan auttaa muita onnistumaan. (Rantanen 2018, 26.)

CRM:n juurtumisessa organisaatioon on ennen kaikkea kyse sen arkipäiväistymisestä. Kun järjestelmästä tulee luontainen osa organisaation toimintaa, tulee siitä luontaista arjessa ja toiminnassa. Tämä näkyy organisaatiossa uusina toimintatapoina. Jotta järjestelmän käytöstä tulisi arkipäiväistä, tulee käyttäjän tunnistaa järjestelmän tuomat hyödyt. (Gröönroos 2009, 204–207).

Järjestelmän käyttäjien oma motivaatio järjestelmää kohtaan on tärkeää. Järjestelmän tarkoitus ja hyödyt täytyy ymmärtää, jotta käyttäminen olisi mieluisaa ja tehokasta. Toimin tutkijanroolin lisäksi toisena pääkäyttäjänä. Mielenkiintoni järjestelmää kohtaan myös vaikutti tämän toimintatutkimuksen onnistumiseen.

Hyvällä tunnelmalla lisätään luottamusta ja arvostusta, joka on edellytys tiimityölle. Tunnelmalla on myös merkittävä rooli uusien asioiden oppimisessa. (Rantanen 2018, 33.)

Rantanen & Leppänen (2020) esittelevät havainnon, että työpaikoilla ihmisillä on taipumus kokea samoja tunteita yhä uudelleen ja uudelleen. Ensin onkin selvitettävä, millaisia tunteita tällä hetkellä ihmiset kokevat työpaikalla. Vain sen jälkeen on mahdollista lähteä johtamaan tunnelmaa. (Rantanen & Leppänen 2020, 84.)

Ihmisillä on taipumus jäädä tiettyihin koettuihin tunteisiin. Mikäli työpaikalla on jääty negatiiviseen tunteeseen, tulee keinona käyttää tunnelmajohtamista. On mahdollista, että aiempi Pipedrive-järjestelmän epäonnistunut käyttöönotto on jättänyt negatiivisen tunnejäljen CRM-järjestelmän käyttöä kohtaan. Jotta työntekijät pääsevät yli tuosta peikosta, tulee tunnelmaa johtaa. Tässä tutkimustyössä CRM-järjestelmän käyttäjiksi valikoitui kaksi käyttäjää, jotka eivät ole olleet mukana järjestelmän alkuperäisessä käyttöönotossa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että työntekijöiden aiempi kokemus järjestelmän käytöstä vaikutti siihen, kuinka järjestelmää alettiin käyttää.

Kaikilla tutkimuskohteena olevan myyntitiimin jäsenillä on tunnukset ja käyttöoikeus järjestelmään. Eli kaikilla oli mahdollisuus alkaa käyttämään järjestelmää.

Sivonen (2022) kiteyttää, että pienillä muutoksilla tekemisessä voi olla valtava merkitys yrityskulttuuriin. Tässä monesti tarvitaan kuitenkin johtajan esimerkki. Vain siten teot alkavat juurtua päivittäiseen tekemiseen. (Sivonen 2022, 208)

Pipedrive-järjestelmän käyttöönotto onnistui siten, että kaksi työntekijää alkoivat käyttää järjestelmää. Jotta myös loput myyntitiimistä alkaisivat käyttämään järjestelmää, tulisi käyttää motivoinnin sekä tunnelmajohtamisen keinoja. Järjestelmän tuomat hyödyt ovat suuremmat kuin sen tuomat lisätyöt.

Innostus ja motivaatio työtä kohtaan lisää myös työhyvinvointia. Hyvinvoivat ja innostuneet työntekijät tekevät työtään paremmin ja tehokkaammin.

Pipedrive -järjestelmä on myös itsessään rakennettu motivoivaksi. Järjestelmään muodostuva visuaalinen myyntiputki meneillään olevista kaupoista herättelee myyjän halua saada kaupat toteutumaan. Kun myyjä merkitsee kaupan voitetuksi, tulee ruudulle visuaalinen kuvio voittamisesta. Joskus tulee mitali, joskus jalkapalloilija potkaisee maalin. Mutta kaikille efekteille on samaa se, että ne kuvastavat voittamista. Visuaaliset efektit ruokkivat ja motivoivat. Pipedrive -järjestelmä toimii siis itsensäkin tunnelmajohtajana ja motivoijana.

## 9 POHDINTA

Itsearviointi kehittää ajattelun taitoja. Siinä analysoidaan omaa työtä ja tuloksia. Itsearvioinnissa on myös tärkeää, että oppilas oppii miettimään myös sitä, mitä olisi voinut tehdä toisin. Myös tulevaisuuden ja jatkotoimenpiteiden miettiminen tehostaa oppimista. (Halinen, Hotulainen, Kauppinen, Nilivaara, Raami & Vainikainen 2016, 269.)

### 9.1 Kehittämistyön eteneminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi opintojaksosta, jossa tutustuttiin erilaisiin tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapoihin. Opintojaksolla opinnäytetyöprosessille laadittiin työsuunnitelma. Työsuunnitelma esiteltiin työsuunnitelmaseminaarissa.

Opintojaksolla valittiin tutkimustyölle aihe. Aihe tälle tutkimustyölle tuli työelämän tarpeesta. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että olen itse kiinnostunut sähköisen asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytöstä. Aiheen valinta oli onnistunut. Aiheen kiinnostavuus on osaltaan vaikuttanut työn valmistumiseen. Tutkimustyötä tehdessä tutustuin laadullisen tutkimuksen keinoihin. Laadullisen tutkimustyön tekeminen auttoi sisäistämään kaikkia niitä työvaiheita, mitä laadullinen tutkimustyö pitää sisällään. Mielestäni mielenkiintoisin vaihe tutkimustyössä oli haastatteluiden tekeminen.

Kehittämistyö eteni teoriaan tutustumisesta, nykytila-analyysin kautta kehittämisjaksoon. Tutkimusraportti kirjoitettiin viimeisenä.

Teemahaastattelu oli onnistunut valinta aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelussa keskustelun aiheet on suunniteltu etukäteen, mutta teemahaastattelussa ei käytetä valmiita kysymyksiä. Tällä pyritään siihen, että haastattelu ei ohjaa haastateltavaa. Teemahaastatteluissa saatu tieto oli merkittävässä asemassa uusien toimintatapojen suunnittelussa. Teemahaastattelussa saatiin myös vastauksia tutkimuskysymyksiin 1 & 2. Tämä on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta.

1. Mitkä ovat CRM-järjestelmän käytön tämänhetkiset haasteet?
2. Kuinka CRM-järjestelmän käyttöä voisi kehittää organisaatiossa?
3. Miten asiakkuuksien hallinnan kehittäminen vaikuttaa liiketoimintaan?

Jälkikäteen ajateltuna ei voida edes olettaa, että teemahaastatteluista saisi vastauksen 3. kysymykseen. Tähän tutkimuskysymykseen olenkin pohtinut vastausta teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tavoitteellisella asiakkuuksienhallinnalla lisätään yrityksen omia kilpailuetuja. Järjestelmän avulla myös myyntityö on tehokkaampaa. Näiden avulla järjestelmän käyttö vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoimintaan.

Tutkijana minut yllätti se, että työntekijät eivät vastustaneet järjestelmän käyttöä. Tämä ilmeni teemahaastatteluissa. Järjestelmän jopa koettiin helpottavan työtä. Oli myös vaikuttavaa huomata, kuinka paljon voi saada tietoa kysymällä ja kuuntelemalla.

Vertailuanalyysin toimi myös tutkimustyössä hyvin. On mielenkiintoista saada kuulla, mihin ja miten toinen yritys käyttää Pipedrive-järjestelmää. Vertailuanalyysin avulla tutkimukseen saatiin konkreettisia esimerkkejä CRM-järjestelmän käytöstä ja hyödyistä.

Kehittämisyksijakson aikana uudet toimintatavat saatiin jalkautettua käytäntöön. Tähän varmasti vaikutti se, että itse tutkijan roolissa pääsin myös työskentelemään CRM-järjestelmän käyttäjänä. Työskennellessä järjestelmän parissa pystyin näkemään järjestelmän hyödyt myynnin työkaluna. Järjestelmän avulla yrityksen myyntien tilanteita on helpompaa hahmottaa, kuin ilman järjestelmää. Järjestelmästä voin myös tarkastaa eri asiakkuuksien sen hetkiset tilanteet. Järjestelmä jäikin jokapäiväiseksi, tehokkaaksi työkaluksi kohdeorganisaatioon. Koen itse, että oma työni myyntipalvelussa on helpottunut huomattavasti järjestelmän käyttöönoton myötä.

Tutkimustyössä aliarvioin raportointiin käytettävän ajan. Tutkimustyössä annoin tutkijana enemmän painoarvoa käytännön tekemiselle. Kuitenkin toiminnallisessa opinnäytetyössä myös raportointi on tärkeää. Raportoinnilla taataan se, että raportti on laadukas ja vastaa hyviä tieteellisiä menettelytapoja.

On tärkeää, että käytännön toteutus ja tutkimusviestinnän keinoja käyttävä raportointi yhdistyvät (Airaksinen & Vilka 2003, 9). Tutkimustyössä tarkoituksena on analysoida ja pohtia tuloksia teoriaan nojaten (Hakala 1996, 180).

## 9.2 Tulosten pohdinta ja jatkokehitys

Asiakas- ja markkinalähtöinen ajattelu tarkoittaa sitä, kuinka tuote, palvelu tai yritys voi tuottaa asiakkaalle arvoa. Oli arvo sitten sosiaalinen, taloudellinen, toiminnallinen, eettinen tai imagollinen, niin sen täytyy tuottaa arvoa asiakkaan omaan tekemiseen. Asiakkaita ei saisi nähdä pelkästään joukkona, jotka ostavat palveluitamme. (Vierula 2021, 47.) Asiakasta tulisin kohdella kuin asiantuntijana, joka on parhaiten tietoinen siitä, millainen palvelumme tulisi olla.

Asiakkaan kokemia tunteita ei voida olettaa, vaan asiakasta täytyy kuunnella. Parhaiten tämä onnistuu osallistumalla asiakaspalvelutilanteisiin. (Killström 2020, 118.) Tämän tutkimustyön kohdeyrityksessä myyntipalvelu työskentelee jatkuvasti asiakasrajapinnassa. Eli myynnin työntekijät ovat jatkuvasti asiakaspalvelutilanteissa. Uusien toimintatapojen myötä asiakaspalvelutilanteista alkaa nyt kerätyä dataa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen parantamiseksi.

CRM-järjestelmä on saatu päivittäiseen käyttöön myynnin työkaluksi. Asiakkuuksien hallinta on helpompaa hyödyntämällä järjestelmää. Järjestelmän avulla voidaan aikatauluttaa esimerkiksi tulevia myyntikampanjoita. Järjestelmästä voi katsoa esimerkiksi sen, milloin asiakas on edellisen kerran saanut mainospostia Kunnonpaikalta. Myös järjestöt ja yritykset, joilla toistuvat jokavuotiset kokoukset, on helppo kontaktoida aikatauluttamalla aktiviteetteja. Aktiviteeteissa voidaan ajastaa muistutus ilmoittamaan myyjälle, että potentiaalinen kokousasiakas voisi olla nyt etsimässä kokouspaikkaa. Nämä kaikki toimenpiteet myös lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa.

Tutkimustyön yhtenä tavoitteena oli saada järjestelmä Kunnonpaikan myyntitiimin käyttöön. Tämä tavoite ei kokonaan täytynyt, mutta järjestelmä on aktiivisessa, päivittäisessä käytössä. Kehittämisyksijakson päätteeksi järjestelmällä on kaksi käyttäjää. Seuraava kehitystoimenpide onkin jalkauttaa järjestelmä myös muun myyntitiimin käyttöön.

Kun järjestelmässä on jo asiakastietoja, on sen käytön hahmottaminen selkeämpää. Myös järjestelmän visuaalisessa myyntiputkessa olevat tiedot helpottavat ymmärtämään järjestelmän ideaa ja tarkoitusta. Toimivan järjestelmän avulla on myös helpompi havainnollistaa järjestelmän tuomia hyötyjä. Järjestelmän käytölle on organisaatiossamme nyt tavoitteet ja toimintaohjeet.

Tutkimustyö rajattiin koskemaan Kunnonpaikan B2B-myyntiä. Rajausta toimi tässä tutkimustyössä hyvin. Yritysassiakkuuksista pyritään pitämään huolta. Järjestelmän avulla ja uusien toimintatapojen myötä yritysasiakassuhteita voidaan hoitaa ja kehittää entisestään.

Tutkimustyön toimeksiantajaorganisaatiossa myynnin seuranta on Pipedrive-järjestelmän avulla helppompaa. Järjestelmän avulla seurataan ja raportoidaan myyntiä, joten Pipedrive on hyvä työkalu myös organisaation johdon tarpeisiin.

Tätä tutkimustyötä tehdessäni huomasin, että minulla on sisäinen motivaatio opetella ja kehittää sähköistä asiakkuuksienhallintajärjestelmää. Tutkimuksen edetessä olen myös ymmärtänyt, että en voi olettaa, että muillakin työntekijöillä olisi tällainen samanlainen sisäinen motivaatio juuri tällaista järjestelmää kohtaan. Työntekijöinä olemme erilaisia ja meitä ohjaa erilaiset motivaatiotekijät. Tulevaisuudessa haluan kehittää motivoinnin taitojani ja haluan oppia hyödyntämään niitä työelämässä. Myös tunnelmajohtaminen on taito, jolla esihenkilö tai tiimin jäsen voi johtaa työyhteisön työmotivaatiota. Tunnelmajohtaminen voisikin toimia silloin, kun Pipedrive -järjestelmä otetaan koko myyntitiimin käyttöön.

Tulevaisuudessa Pipedrive-järjestelmän toimintatapoja tulee myös jatkokehittää. Järjestelmään on saatavilla useita ominaisuuksia, jotka helpottavat yritysmyyjän työtä. Lisäksi järjestelmään saatavat uudet ominaisuudet kehittyvät jatkuvasti. Muun muassa erilaiset toimenpiteiden automatisoinnit ovat niitä, joiden käyttöönottoa tulee ehdottomasti edistää. Automatisoimalla myynnin toimenpiteitä myyjältä säästyy aikaa itse asiakaspalveluun.

Asiakassegmentoinnilla myös voidaan kohdentaa markkinointia. Jotta segmentointia voi tehdä, tulee asiakkaista tietää se, mitä heille kannattaa markkinoida. Tulevaisuuden tavoitteeksi voidaankin asettaa, että pian järjestelmässä on yritysasiakastietoa, josta voidaan erottaa erilaisia asiakassegmenttejä.

### 9.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettinen arviointi

Opinnäytetyötä aloittaessa on muistettava se, kuinka tutkimuksen luotettavuus säilyy. Yksi tärkein seikka luotettavuuden kannalta on dokumentaarisuus. Valinnat ja ratkaisut on osattava myös perustella. (Kananen 2010, 69.) Jotta tutkimus olisi luotettava, käytetään tutkimuksen dokumentointiin tutkimuspäiväkirjaa. Myös tutkimustyön raportointi on tärkeää.

Luotettavuutta tulee pohtia jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, sillä jälkikäteen luotettavuutta ei voi parantaa. Luotettavuus liittyykin eri vaiheisiin tutkimuksessa (Kananen 2010, 69.)

Tätä tutkimustyötä tehdessä on käytetty seuraavia Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) määrittelemiä periaatteita: luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Näiden periaatteiden toteutuminen on varmistettu hyvien tieteellisten menettelytapojen käytöllä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) listaa hyvät tieteelliset menettelytavat seuraavasti:

- 1) Toimintaympäristö
- 2) Koulutus, ohjaus ja mentorointi
- 3) Tieteellisen työn tekeminen
- 4) Eettisyys ja ennakointi
- 5) Tutkimusaineistojen käsittely ja hallinta
- 6) Yhteistyö
- 7) Tekijyys, julkaiseminen ja viestintä
- 8) Asiantuntija- ja arviointitehtävät (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2023.)

### **Toimintaympäristö**

Tämän tutkimustyön tekemisessä on käytetty laadullisen tutkimustyön menetelmiä. Menetelmiä on käytetty monipuolisesti sekä vastuullisesti. Tutkitun teorian lisäksi aineistoa on kerätty teemahaastatteluilla ja vertailuanalyysillä.

### **Koulutus, ohjaus ja mentorointi**

Opinnäytetyöprosessissa oppilaan tukijana, kannustajana ja laadunvarmistajana toimii ohjaava opettaja (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020). Tässä opinnäytetyöprosessissa ohjaajina toimi kaksi Savonia-ammattikorkeakoulun opettajaa, jotka omalla toiminnallaan ja ammattitaidollaan ovat edistäneet työn etenemistä tukemalla ja kannustamalla. Ohjaajien toiminta on myös varmistanut sen, että tämä tutkimustyö on laadukas ja sisältää ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä vaadittavat kriteerit. Ohjaajien toiminta opinnäytetyöprosessissa on merkittävä. Prosessissa ohjaajat ovat ohjanneet työtä oikeaan suuntaan.

### **Tieteellisen työn tekeminen, eettisyys ja ennakointi**

Prosessissa noudatettiin tieteellisen tutkimuksen työtapoja. Eettisyyden pohdinta aloitettiin jo tutkimustyön suunnitteluvaiheessa. Esimerkiksi henkilötiedot eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia, joten henkilötietoja ei kysytty teemahaastatteluihin osallistujilta. Myöskään työssä ei tule ilmi asiakastietoja, joita kirjataan Pipedrive -järjestelmään.

Vertailuanalyysissä haastateltiin Nordhealt yrityksen edustajaa sähköpostitse. Haastateltavalta kysyttiin lupa haastatteluun. Lisäksi häneltä kysyttiin lupa henkilön nimen ja yrityksen nimen käyttämiseen sekä tuloksien julkaisemiseen. Teemahaastatteluissa ei kysytty eikä käsitelty henkilötietoja.

### **Tutkimusaineistojen käsittely ja hallinta & Yhteistyö**

Tässä tutkimustyössä on kuvattu seikkaperäisesti tutkimustyön vaiheet ja eteneminen. Ennen tutkimustyön aloittamista kirjoitettiin opinnäytetyön ohjaus- ja hankkeistamissopimus. Sopimuksessa sovitaan työn toteutuksesta oppilaan, ohjaajien sekä toimeksiantajan kanssa.

## **Tekijyys, julkaiseminen ja viestintä & Asiantuntija- ja arviointitehtävät**

Raportissa on käytetty eri lähdetietoja. Tässä raportissa lähdetietojen alkuperä on merkitty ja näin ollen raportissa ilmenee se, keneltä ja mistä alkuperäinen tieto on peräisin.

### **9.4 Ammatillinen kehitys**

Opinnäytetyö on oppimisprosessi. Prosessi on siis siltä osin erittäin onnistunut, sillä olen oppinut prosessin aikana paljon.

Jo hyvin varhaisessa vaiheessa ymmärsin selkeän tavoitteen merkityksen. Olipa tavoite sitten vaikka opinnäytetyön tekeminen tai toimivan CRM-järjestelmän kehittäminen, on tavoitteen oltava selvillä. Kun tavoite on asetettu, tulee siihen olla suunnitelma, kuinka tavoitteeseen päästään. Myös aikataulutus on tärkeää ja siitä tulee pitää kiinni.

Tutkimustyön suunnitteluvaiheessa siirryin työskentelemään myyntipalvelun tiimiin. Tähän tiimiin tutkimukseni kohdistui. Tämä muutos mahdollisti järjestelmän tehokkaan käyttöönoton. Pystyin työskentelemään järjestelmän parissa ja soveltamaan parhaimmat toimenpiteet käytäntöön. Ajallisesti myös pystyin antamaan käytännön kehitystyölle paljon enemmän aikaa, kuin mitä olisin pystynyt antamaan työskentelemällä toisella osastolla.

Opinnäytetyötä tehdessä perehdyin sähköisen asiakkuuksienhallintaohjelmien peruseriaatteeseen ja tarkoitukseen. Opin myös käyttämään Pipedrive-järjestelmää sujuvasti. Jo se, että osaan käyttää asiakkuuksienhallinta järjestelmää, on tärkeä ammatillinen edistys. Opin myös ymmärtämään, kuinka sähköinen asiakkuuksienhallintajärjestelmä hyödyttää niin työntekijöitä, kuin itse organisaatiota ja asiakastakin.

Opin myös ymmärtämään asiakkuuksienhallinnan vaikutuksia liiketoiminnalle. Tutkimustyössä perehdyin asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen ja merkitykseen. Asiakaskokemuksen merkitys ei tule koskaan hiipumaan, joten tästä on varmasti apua minulle ammatillisesti myös tulevaisuudessa.

Myös jatkossa voin hyödyntää osaamistani CRM-järjestelmiin liittyen. Järjestelmät ovat varmasti käytössä myös tulevaisuudessa ja niiden kehitystyö tulee jatkumaan.

Opinnäytetyön tekeminen on pitkäjänteistä työtä ja se vaatii paljon tutkijan aikaa. Olen tyytyväinen siihen, että tutkimustyön tekemiselle oli paljon aikaa. Yhteensä koko prosessi kesti noin 2 vuotta. Tämän tutkimustyön tekeminen on lisännyt entisestään haluani oppia asiakkuuksien hallintaa.

Ennen varsinaista kehittämistyötä opinnäytetyöprosessille tehtiin työsuunnitelma. Opinnäytetyön työsuunnitelmaan olen kirjannut seuraavasti: ”uskon, että tällä työllä tulee olemaan paljon positiivisia vaikutuksia uralleni ja osaamiselleni.” Edellä mainittu lause ei ole enää uskonasia. Opinnäytetyöprosessilla on ollut positiivisia vaikutuksia uralleni ja osaamiselleni ja tulee olemaan jatkossakin.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio. Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy (e-kirja) viitattu: 2.6.2021
- Ahvenainen, Perttu. Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaista faneja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy (e-kirja) [viitattu: 2.6.2021]
- Airaksinen, Tiina. Vilkkä, Hanna 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtori-neuvosto Arene ry. Saatavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTI-KORKEAKOULUJEN%20OPINN%c3%84YTET%c3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382> [viitattu: 23.4.2023]
- Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY
- Berklovi, Jack. 2014. Effective Client Management in Professional Services. How to Build Successful Client Relationships. Taylor and Francis Group. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=1825703> [viitattu: 17.10.2021]
- Berlin, Satu 2019. Palkitseva työ. Helsingin Kauppakamari Oy
- Daffy, Chris 2019. Creating Customer Loyalty: Built Lasting Loyalty Using Customer Experient Management. Kogan Page. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=5741924> [viitattu: 17.10.2021]
- Doran, George T. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review. Saatavissa: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> [viitattu 9.4.2023]
- Dutta, Simki 2021. How to Design a Leadership Development Program That Doesn't Fail? Training and Development Excellence Essentials. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/2556391841?accountid=27296> [viitattu: 9.4.2023]
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Alma Talent Oy. (e-kirja 2015) [viitattu: 17.10.2021]
- Haapala, Jaana. Lehtipuu, Unna 2021. Luottamuskysymys. Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAJBCXETEB#kohta:Luottamuskysymys> [viitattu: 23.4.2022]
- Hakala, Juha T. 1996. Opinnäyte ja sen ohjaaminen. Johdatus tutkimusprosessin hallintaan. Tampere: Tammer-Paino
- Halinen, Irmeli. Hotulainen, Risto. Kauppinen, Eija. Nilivaara, Päivi. Raami, Asta & Vainikainen, Mari-Pauliina 2016. Ajattelun taidot ja oppiminen. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Hall, Simon 2017. Innovative B2B marketing. New models, processes and theory. London: Kogan-Page
- Helgeson, Lars 2017. CRM for Dummies. New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:3\(\(20\)Ymp\(\(e4\)rist\(\(f6\)analysit\(:Sosiaali-nen\(\(20\)ymp\(\(e4\)rist\(\(f6\)\(\(20\)\[viitattu: 23.4.2022\]](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:3((20)Ymp((e4)rist((f6)analysit(:Sosiaali-nen((20)ymp((e4)rist((f6)((20)[viitattu: 23.4.2022])

Huoltoliitto ry 2020. Toimenpidesuunnitelma vuodelle 2021. Huoltoliitto ry Share Point. Kunnan-paikka Intra. (Verkkomateriaali) [viitattu 6.3.2021]

Hänti, Sirpa 2019. Asiakkaista ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent Oy Bisneskirjasto. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/JABBBXETEB#piste:TLR> [viitattu: 17.10.2021]

Hänti, Sirpa. Kairisto-Mertanen, Liisa & Kock, Heidi 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513768805> [viitattu: 10.4.2022]

Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-Kustannus

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print

Kananen, Jorma 2014a. Laadullinen tutkimustyö opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino - Juvenes Print

Kananen, Jorma 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kananen, Jorma 2019. Digitaalinen B2B-markkinointi. Miten yritys onnistuu digimarkkinoinnin ja sosiaalisen median yritysmarkkinoinnissa? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: PunaMusta Oy

Kemiläinen, Henry 2022. Country Manager. Nordhealt (haastattelu 14.2.2022)

Khodakarami, Farnoosh. Chan, Yolande E. 2013. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. Saatavissa: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/07/7241-English-TarjomeFa.pdf> [viitattu 10.4.2023]

Killström, Minna 2020. Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent Oy

Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin seudun kauppakamari Oy / Helsingin Kamari Oy

Korkiakoski, Kari. Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. (e-kirja) Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAIBHXC-TEB#kohta:LUKU\(\(20\)1\(\(20\)strategia\(\(20\)\(:ASIAKASKOKEMUS\(\(20\)OSAKSI\(\(20\)LIIKETOIMINTAA\(\(20\)/piste:b325](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAIBHXC-TEB#kohta:LUKU((20)1((20)strategia((20)(:ASIAKASKOKEMUS((20)OSAKSI((20)LIIKETOIMINTAA((20)/piste:b325) [viitattu: 26.4.2022]

Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy

Otala, Leenamajja. Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. (e-kirja) [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)-\(\(20\)strategiasta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)2((20)-((20)strategiasta((20)k((e4)yt((e4)nt((f6)((f6)n) [viitattu: 23.1.2022]

Pipedrive 2022. <https://www.pipedrive.com/fi/about> [viitattu:5.2.2022]

- Pipedrive 2023. [https://www.pipedrive.com/fi/gettingstarted?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=FI\\_FI\\_Brd\\_Pure\\_Exact&utm\\_content=Core&utm\\_term=pipedrive&cid=618020128&aid=29772331133&tid=kwd-35635346868&gad=1&gclid=CjwKCAjwrpOiBhBVEiwA\\_473dPmNLv3AkXbbYSESS5IzuDQGFrYb-HEW2j1fhivAkWJaZgyoSnu9Cvx0CAUUQAvD\\_BwE](https://www.pipedrive.com/fi/gettingstarted?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=FI_FI_Brd_Pure_Exact&utm_content=Core&utm_term=pipedrive&cid=618020128&aid=29772331133&tid=kwd-35635346868&gad=1&gclid=CjwKCAjwrpOiBhBVEiwA_473dPmNLv3AkXbbYSESS5IzuDQGFrYb-HEW2j1fhivAkWJaZgyoSnu9Cvx0CAUUQAvD_BwE) [viitattu 23.4.2023]
- Puusa, Anu. Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy (e-kirja) <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> [viitattu:7.12.2021]
- Rantanen, Jarkko. Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda((20)tunneilmastoa) [viitattu: 7.5.2021]
- Rantanen, Marjo 2018. Tunnelmajohtaja. Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/DAEBEXDTEB#piste:tW> [viitattu: 7.5.2021]
- Rubanovitch, Mika & Aalto, Elina 2007. Myy enemmän – Myy paremmin. WSOY (e-kirja) [viitattu: 26.8.2021]
- Ruutu, Sirkku 2020. Coaching työkalupakki. Alma Talent Oy (e-kirja) [viitattu: 31.5.2021]
- Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Docendo (e-kirja) [viitattu: 20.4.2021]
- Sarajärvi, Anneli. Tuomi, Jouni 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi (e-kirja) [viitattu 15.12.2021]
- Sunzi. Sodankäynnin taito. Suomentanut Tero Tähtinen 2021. Basam Books Oy. Nextoryn äänikirja. [viitattu 17.10.2021]
- Tanner, John F. & Tanner John F. Jr. 2013. Dynamic Customer Strategy: Today's CRM. Business Expert Press. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=1582127> [viitattu: 17.10.2021]
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf) [viitattu: 23.4.2023]
- Valli, Raine (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS –kustannus
- Vasalampi, Kati 2022. Näin motivoit oppimaan. Keuruu: PS Kustannus
- Vierula, Markku 2021. Löydä kilpailuetusi. Käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L\(\(f6\)yD\(\(e4\)\)\(\(20\)kilpailuetusi](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L((f6)yD((e4))((20)kilpailuetusi) [viitattu: 28.4.2022]
- Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Saatavissa: <https://savonia.finna.fi/Search/Results?lookfor=n%C3%A4in+kirjoitat&type=AllFields&hiddenFilters%5B%5D=building%3A0%2FSAVONIA%2F&hiddenFilters%5B%5D=-format%3A1%2FThesis%2FBachelorsPolytechnic%2F&hiddenFilters%5B%5D=-format%3A1%2FThesis%2FMastersPolytechnic%2F&hiddenFilters%5B%5D=finna.deduplication%3A0> [viitattu: 12.4.2022]

## LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO

### TEEMAHAASTATTELU

#### Haastattelu aloitetaan kevyellä aiheella

Työpäivä/kuulumiset

#### Teema 1. Asiakkuuksien hallinta

Asiakastiedon käsittely ja hyödyntäminen

Asiakastarpeet

Asiakasarvo

Asiakassuhteet

#### Teema 2. Digitaalinen asiakkuuksienhallintajärjestelmä

Asiakastietojen säilytys

Järjestelmän käyttö

Koulutus/toimintaohjeet

#### Teema 3. Sisäinen viestintä

Motivaatio

Tavoitteet

Tunnelma/ilmapiiri

#### Haastattelun lopetus

Toiveet projektille

Haastateltavan kiittäminen

## LIITE 2. SÄHKÖPOSTIHAASTATTELU NORDHEALTH

### Käytössä oleva järjestelmä

1. Milloin järjestelmä on otettu käyttöön?
2. Kuka järjestelmää käyttää? Toimenkuvat
3. Miksi järjestelmää käytetään? Millaiset tavoitteet?

### Asiakkuuksien hallinta

4. Millaista tietoa järjestelmään syötetään?
5. Kuinka usein käytätte järjestelmää?
6. Miten palvelee yritystä?
7. Järjestelmän vaikutukset asiakkuuksien hallintaan?

### Sisäinen viestintä

8. Millaista koulutusta järjestelmän käyttäjät ovat saaneet?
9. Käyttäjien mielipide järjestelmästä?