

Virpi Herala

MUUTOKSEEN SITOUTTAMINEN CRM-JÄRJESTELMÄN IMPLEMEN- TOINTIHANKKEESSA

Kemppi Oy

Opinnäytetyö

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Projekti- ja myyntijohtamisen koulutus (ylempi amk)

2024



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	Insinööri (Ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Virpi Herala
Työn nimi	Muutokseen sitouttaminen CRM-järjestelmän implementointihankkeessa
Toimeksiantaja	Kemppi Oy
Vuosi	2024
Sivut	43 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Matti Koivisto, Hanna-Mari Kauhanen

TIIVISTELMÄ

Isoissa käyttöönotoissa täytyy muutosjohtamisen olla hallinnassa, jotta muutos saataisiin vietyä onnistuneesti loppuun ja muutos juurrutettua käytäntöihin. Muutosjohtamisen apuna voi käyttää erilaisia muutosjohtamisen malleja, joissa esitetään erilaisia tapoja edetä eri muutoksen vaiheissa. Yksi tyypillisimmistä muutoshankkeista liittyy teknologiaan ja digitaaliseen muutokseen, kuten uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoon. Muutoksessa ja sen onnistumisessa on aina kyse ihmisistä ja siitä, kuinka yritys onnistuu ohjaamaan ihmisiä haluttuun suuntaan.

Työn toimeksiantaja on Kemppi Oy, joka on kaarihitsausteollisuuden muotoilujohtaja. Työssä pyrittiin haastatteluiden ja työpajojen tuloksia analysoimalla luomaan toimeksiantajalle toimenpide-ehdotuksia siitä, kuinka myyjät saataisiin sitoutettua käyttämään uutta tai uudistettua CRM-järjestelmää. Tutkimusosiossa pyrittiin myös haastattelujen avulla selvittämään nykyisen CRM-järjestelmän käytettävyyden heikkouksia ja hyötyjä sekä siitä, kuinka CRM-järjestelmän vaatimuksia voitaisiin kehittää vastaamaan yrityksen tarpeita suunnitelmassa uutta CRM-järjestelmää. Työ oli lineaarinen kehityshanke, jossa sovellettiin konstruktivistista tutkimus- ja kehittämisotetta, ja työn tiedonhankintamenetelmä oli haastattelu, jonka kohderyhmänä olivat organisaation CRM-järjestelmän erilaiset käyttäjät. Työn tutkimuksen lisämateriaaliksi saatiin käyttöön myös aikaisemmin pidettyjen työpajojen tulokset.

Työn tutkimusosiossa analysoitiin haastatteluiden ja työpajojen tuloksia toisiinsa. Niistä nousi selvästi esille, että tutkittavat olivat yhdenmukaisia siitä, että uuden CRM-järjestelmän täytyisi olla käyttäjäystävällinen sekä selkeä käyttää. CRM-järjestelmän täytyisi myös toimia eri järjestelmien välillä joustavasti, jotta tiedot siirtyvät järjestelmästä toiseen. Toimenpide-ehdotuksia myyjien sitouttamiseksi saatiin hyvin koottua, ja tärkeimmiksi nousivat myyjien mukaan ottaminen jo muutoksen alkuvaiheesta sekä prosessien kuvaaminen ja selkeyttäminen, jotta kaikki CRM-järjestelmän käyttäjät tietävät, mitä heidän täytyy kirjata järjestelmään ja miten heidän odotetaan toimivan. Myös riittävä kouluttaminen ja esimerkillä johtaminen ovat tärkeitä sitouttamisen välineitä. CRM-järjestelmän käyttöönoton täytyy olla määrätietoista ja selkeästi johdettua, jotta uudet käytännöt sekä työkalut saadaan juurrutettua yritykseen onnistuneesti, ettei organisaatio taannu takaisin vanhoihin ja tuttuihin käytäntöihin, jolloin käyttöönotto jää vajaaksi.

Asiasanat: muutosjohtaminen, asiakkuudenhallinta, haastattelu, sitouttaminen

Degree title	Master of engineering
Author (authors)	Virpi Herala
Thesis title	Employee engagement to change in a CRM system implementation project
Commissioned by	Kemppi Oy
Time	2024
Pages	43 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Matti Koivisto, Hanna-Mari Kauhanen

ABSTRACT

In large deployments, change management must be under control so that the change can be successfully completed, and ingrained in practices. Different change management models can be used, which show different ways to proceed in different stages of change. One of the most typical change projects is related to technology and digitalization, such as the deployment of a new CRM system. Change and its success are always about people and how the company manages to guide people in the desired direction.

The client of the work is Kemppi Oy, which is the design leader of the arc welding industry. By analyzing the results of the interviews and workshops, the work aims to create action proposals for the client on how to get the salespeople committed to using the new or reformed CRM system. In the research section, interviews were also used to find out the weaknesses and benefits of the current CRM system's usability and how the requirements of the CRM system could be developed to meet the company's needs when planning a new CRM system. The work is a linear development project, where a constructive research and development approach is applied, and the information gathering method for the work is an interview, the target group of interviews is the various users of the organization's CRM system. The results of previously held workshops were also used as additional material for the work's research.

In the research part of the work, the results of the interviews and workshops were analyzed together. It clearly emerged from them that the subjects were unanimous that the new CRM system should be user-friendly and easy to use. The CRM system would also have to work flexibly between different systems, so that information can be transferred from one system to another. Proposals for measures to engage the salespeople were well put together, and the most important were involving the salespeople from the beginning of the change and describing the processes in an open and clear way, so that all users of the CRM system know what they must record in the system. Adequate training and leading by example are also important tools for employees' engagement. The implementation of the CRM system must be purposeful and clearly led, so that the new practices and tools can be successfully instilled in the company, so that the organization does not fall back on old and familiar practices, in which case the implementation falls short.

Keywords: Change management, CRM, interview, engagement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	7
2.1	Lewinin muutosjohtamisen malli	8
2.2	Kotterin 8 askelman malli	10
2.3	ADKAR-malli	12
2.4	Yhteenvedo muutosjohtamisen malleista	13
3	ASIAKKUUDEN HALLINTA JA CRM-JÄRJESTELMÄT	14
3.1	CRM	14
3.2	CRM-järjestelmät	17
3.3	CRM-järjestelmän uudelleenkäyttöönnotto	17
3.3.1	Kansainvälinen käyttöönnotto	18
4	TOIMEKSIANTAJA JA MENETELMIEN ESITTELY	19
4.1	Tutkimusmenetelmät	20
5	HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET CRM-JÄRJESTELMISTÄ	22
5.1	Haastatteluiden toteutus	22
5.2	Haastattelujen tulokset	24
5.3	Työpajapäivien tulokset	28
5.4	Työpajan ja haastattelujen tulosten vertailu	32
5.5	Työn aikana tapahtuneet muutokset	34
6	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET MYYJIEN SITOUTTAMISEKSI	35
6.1	Perustelut kotterin mallin soveltamiselle	35
6.2	Mallin mukaiset toimenpide-ehdotukset	36
7	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	

Liite 1. Haastattelupohja

Liite 2. Työpajan kaksi kysymykset

1 JOHDANTO

Muutos on nykypäivän työelämässä välttämätöntä ja jatkuvaa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, kilpailijat kehittävät uusia toimintatapoja ja teknologia kehittyy. Tämän vuoksi yritysten täytyy jatkuvasti etsiä uusia tapoja, joilla toimintaa voisi tehostaa. Teknisesti muutokset voivat tapahtua nopeasti, mutta aina kun mukana on henkilöstöä, täytyy muutoksessa huomioida useita eri näkökulmia, koska muutos koetaan usein uhkana, vaikka sen tarpeet ymmärretään. Tämän työn tarkoituksena on muutosjohtamisen keinoja hyödyntäen tehdä toimeksiantajalle toimintaehdotuksia, kuinka myyjät saataisiin sitoutettua käyttämään mahdollista uutta asiakkuudenhallinta- eli CRM-järjestelmää sekä kuinka CRM-järjestelmä saataisiin juurrutettua yrityksen vakiintuneisiin työtapoihin.

Tämän työn toimeksiantaja on Kemppi Oy, joka on kaarihitsausteollisuuden muotoilujohtaja. Kemppi toimittaa edistyneitä hitsaustuotteita, digitaalisia ratkaisuja ja palveluita ammattilaisille ja yksittäisille urakoitsijoille. Kempin pääkonttori sijaitsee Lahdessa ja globaalisti yrityksellä on lähes 800 työntekijää. Kemppi Oy -konserni muodostuu paikallisista tytäryhtiöistä, joita on kaksikymmentä ja Trafimet Group SpA-konsernista. (Kemppi Oy 2024.)

Toimeksiantajalla on käytössään CRM-järjestelmä, jota käytetään myynnin apuvälineenä sekä markkinoinnissa. Tämän työn tavoitteena on tutkia aikaisemmin tehtyjen työpajojen ja haastatteluiden avulla nykyisin yrityksessä olevan CRM-järjestelmän nykytilaa ja siitä, kuinka henkilöstö sitä käyttää sekä mitä he haluaisivat uudelta CRM-järjestelmältä. Tutkimuksessa pyritään myös tunnistamaan ne keinot, joilla henkilöstöä pystyttäisiin motivoimaan käyttämään uutta CRM-järjestelmää aktiivisesti sekä mitä tukitoimia he haluaisivat uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton aikana. Työn kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään perehtymään erilaisiin muutosjohtamisen keinoihin ja muutosjohtamisen malleihin. Kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi myös asiakkuudenhallintaa ja millaisia CRM-järjestelmät ovat sekä kuinka hoidetaan CRM-järjestelmän uudelleenkäyttöönotto.

Työ on lineaarinen kehityshanke, jossa sovelletaan konstruktivistista tutkimus- ja kehittämisotetta, ja työn tiedonhankintamenetelmä on haastattelu, jonka kohderyhmänä on organisaation CRM-järjestelmän erilaiset käyttäjät. Työn tutkimuksen lisämateriaaliksi saatiin käyttöön aikaisemmin pidettyjen työpajojen tulokset. Haastatteluista kerätty tieto on luonteeltaan laadullista ja sen avulla tutkimustuloksista voidaan nostaa esille ja tunnistaa haastateltavien omia tulkintoja tehden niistä yhteenvetoja sekä tulkintoja (Valli 2015, 22).

Toimenpide-ehdotuksia myyjien sitouttamista määrittäessä tavoitteena on löytää käytännön keinoja, kuinka myyjät saataisiin sitoutettua tässä työssä tunnistettujen tapojen avulla. Haastatteluiden painopiste keskittyy liiketoimintaan eikä täten ota kantaa CRM-järjestelmän teknisiin ominaisuuksiin.

Toimeksiantaja päätti opinnäytetyön aikana siirtää uuden CRM-järjestelmän hankintaa ja jatkaa toistaiseksi nykyisen CRM-järjestelmän käyttöä. Nykyistä järjestelmää on kuitenkin tarkoitus kehittää, jotta se toimisi paremmin yrityksen käyttötarpeisiin. Tässä muuttuneessa tilanteessa opinnäytetyö on tärkeä kahdesta syystä. Ensinnäkin työn tuloksia voidaan käyttää hyväksi kehittäessä nykyistä CRM-järjestelmää ja pyrittäessä lisäämään sen käyttöä. Toiseksi työ tarjoaa arvokasta tietoa tulevaisuudessa tapahtuvaa CRM-järjestelmän uudelleenkäyttöönottoa varten.

Tämä työ muodostuu seitsemästä luvusta seuraavasti: Luvut 2 ja 3 luovat työn teoreettisen viitekehyksen, joista ensimmäisessä käsitellään yleisesti muutoksen johtamista sekä käydään läpi muutamia muutosjohtamisen malleja. Luvussa 3 perehdytään asiakkuudenhallintaan ja asiakkuudenhallintajärjestelmiin etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mikä on CRM-järjestelmä ja CRM-järjestelmän uudelleenkäyttöönotto sekä kansainvälinen käyttöönotto. Luvussa 4 esitellään toimeksiantaja sekä työn menetelmätavat. Varsinainen kehityshanke alkaa luvussa 5, jossa käydään läpi haastatteluiden ja työpajojen tulokset. Muutosjohtamisen malliin perustuvat toimenpide-ehdotukset myyjien sitouttamiseksi on esitetty luvussa 6 ja työ päättyy luvun 7 yhteenvetoon.

2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutosjohtaminen on ihmisten ohjaamista alkutilanteesta kohti uutta asetettua tavoitetta. Muutosjohtamisessa on yksinkertaisesti kyse siitä, kuinka yritys kulkee kohdasta A kohtaan B. Oli kyseessä sitten uuden teknologian käyttöönotto tai koko organisaation digitaalinen muutos, tavoitellaan muutosprojekteilla tavalla tai toisella tuottavampaa liiketoimintaa. (Melisma 2023.)

Tyypillisimmät muutoshankkeet liittyvät teknologiseen ja digitaaliseen muutokseen. Muutoksessa ja sen onnistumisessa on aina kyse ihmisistä ja kuinka yrityksen johto onnistuu ohjaamaan kulttuuria ja ihmisiä haluttuun suuntaan. (Melisma 2023.) Hyvä lähtökohta muutokselle on nykyisen toimintatavan realistinen ja tarkka arvioiminen (Mattila 2007, 15). Yritykset lähtevät helposti muutokseen teknologiavetoisesti, mikä on ymmärrettävää, koska ilman modernia teknologiaa yritys ei menesty. Muutoksen tekevät kuitenkin ihmiset eikä teknologia, joka on vain muutoksen työkalu. Johtajien täytyisikin keskittyä motivoimaan ihmisiä käyttämään teknologiaa ja ohjata heidät haluttua päämäärää kohti. Muutoksen epäonnistumisen välttämäksi täytyisi johdon saada koko organisaatio mukaan muutokseen. (Melisma 2023.)

Muutoksen kulmakivet ovat kokonais kuvan hahmottaminen ja merkityksen luominen. Johdon täytyisi viestiä selkeästi muutoksesta, sekä sen merkityksestä ja vaikutuksesta koko yritykselle. Tällöin keskeisiä kysymyksiä ovat: Miksi muutos tehdään? Mikä muutoksen tarkoitus on? Miltä tavoiteltu muutos näyttää? Mikä on meidän visiomme tulevaisuudelle? Miten muutos auttaa saavuttamaan sen? Tämän jälkeen täytyisi viestittää, mitä muutos merkitsee ja käytännön tasolla tarkoittaa kaikille organisaatiossa. (Melisma 2023.)

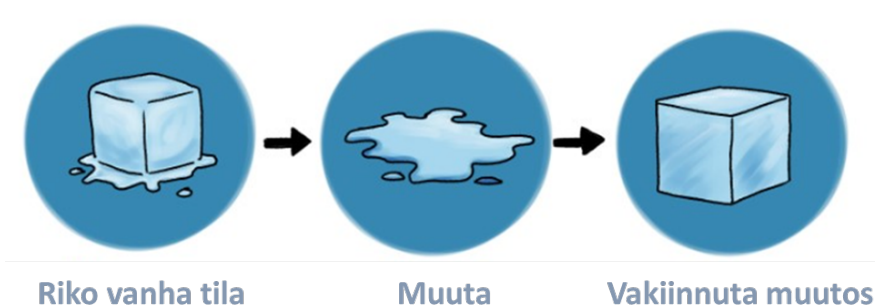
Muutosprosessin täytyy tuntua ihmisistä oikeudenmukaiselta ja heidän täytyy kokea, että heitä on kuunneltu sekä kohdeltu oikein. Kritiikki kuuluu muutokseen ja sen avulla pystytään hyvin huomaamaan kohdat, joihin täytyy kiinnittää tarkempaa huomiota ja mistä kannattaisi keskustella enemmän. Tärkeintä olisi säilyttää luottamus johdon ja työntekijöiden välillä. Muutos organisaatiossa on aina riski työnantajallekin, koska muutoksen tuoma epävarmuus voi saada työntekijät miettimään työpaikan vaihtoa. Muutosviestinnän täytyisi tä-

mänkin vuoksi olla avointa sekä rehellistä ja siinä tulisi korostaa, ettei muutoksella tavoitella työntekijävähennyksiä vaan tavoitellaan parempaa lopputulosta. Johdon olisi tärkeä huomioida työntekijöiden tunneilmapiiiriä ja sen avulla pohtia yhdessä, kuinka muutos saataisiin toimimaan. (Kivimäki 2023.)

Muutosjohtamisesta on tehty paljon erilaisia malleja, joista osa on hyvinkin tunnettuja ja niitä referoidaan edelleenkin paljon. Niistä on kehitelty useita muunnelmia kun taas jotkin mallit ovat hetkellisiä sen ajan innoittamia trendejä. Seuraavana työssä käydään läpi muutamia hyvinkin tunnettuja muutosjohtamisen malleja sekä yhden uusimmista malleista.

2.1 Lewinin muutosjohtamisen malli

Lewinin muutosjohtamisen mallin on kehittänyt Kurt Lewin 1940-luvulla. Mallin pääpiirteet syntyvät kuvan 1 mukaisesti kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat Riko vanha tila (engl. Unfreeze) – Muuta (engl. Change) – Vakiinnuta muutos (engl. Refreeze). Mallin mukaan, jos katsotaan tilannetta hieman etäämmältä, voidaan valmistautua tulevaan muutokseen ja tehdä suunnitelmia siitä, miten tehdä muutos ennen kuin muutos tapahtuu. Useasti muutokseen lähdetään liian hätiköiden, joka aiheuttaa tarpeetonta sekasortoa. (MindTools 2024.)



Kuva 1. Lewinin muutosjohtamisen malli (mukaillen Practical psychology 2023)

Ensimmäinen vaihe eli vanhan tilan rikkominen on todennäköisesti kaikista kriittisin vaihe muutoksen johtamisessa. Tässä vaiheessa henkilöstö valmistellaan kohti tulevaa muutosta, selvennetään miksi muutos on tarpeellinen sekä kirkastetaan tulevaisuuden näkymät. Organisaatio kokonaisuudessaan tahdotaan hyväksyvän ja ymmärtävän tulevan muutoksen tarpeellisuus jo ennen muutoksen tapahtumista. Tässä vaiheessa selkeä viestintä ja keskusteleva

ote ovat avaintekijöitä, joissa huomioidaan muutosvastaisuus, vastataan kysymyksiin kattavasti sekä luodaan motivaatio muutokselle. Muutoksen kokonaisvaltainen myyminen sekä selkeän vision luominen organisaatiolle luo hyvän pohjan siirtyessä Muutosvaiheeseen kuten myös taulukossa 1 on esitetty. (MindTools 2024; Channel 2021.)

Taulukko 1. Prosessia edistäviä toimia (Mukaillen: Channel 2021.)

Prosessia edistäviä toimia ovat:

- Selkeä kommunikointi strategiasta
- Luodaan muutokselle visio
- Myydään muutos kaikille osapuolille, myös johtoryhmälle
- Rohkaistaan palautteen tekemiseen

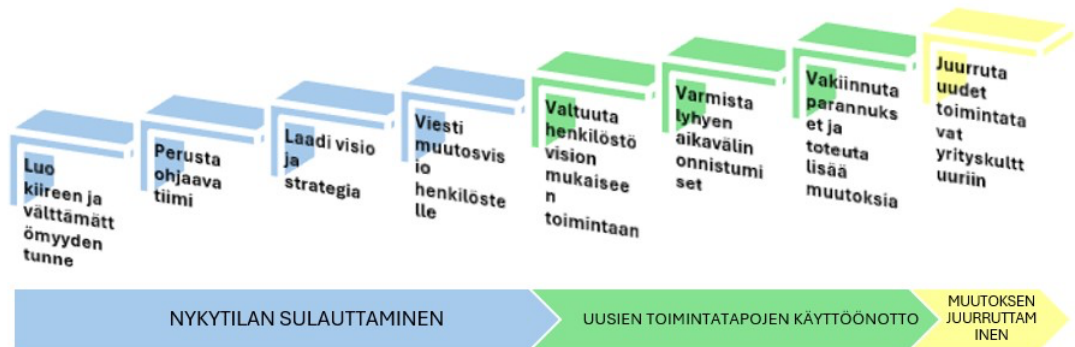
Mallin mukaiseen muutosvaiheeseen siirtyminen ei tapahdu yhden yön aikana, koska ihmisillä menee aikaa hyväksyä uusi suunta ja liittyä aktiivisesti muutokseen. Tämä muutoksen vaihe tarvitsee hyvää tukea ja ohjausta, jotta kaikki löytävät oikeat suuntaviivat edetä muutoksessa. Muutoksen hyötyjen sanoittaminen on tärkeää ja lisäksi on pyrittävä selkeästi kertomaan, kuinka muutos vaikuttaa kaikkiin ja mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. Aika ja kommunikointi ovat kaksi tärkeintä avaintekijää muutosvaiheessa, jotta se saadaan onnistumaan. Ihmiset tarvitsevat aikaa muutoksen ymmärtämiseen ja heidän täytyy nähdä johdonmukainen visio koko muutoksen ajan. Muutoksen johtajan täytyy tässä vaiheessa antaa omaa aikaa sekä kädestä pitäen tukea henkilöstöä. Tärkeää on myös pysyä muutoksen kärjessä ja avata kaikki huhut. Tämä tarkoittaa, että vastataan kaikkiin kysymyksiin avoimesti ja totuudenmukaisesti sekä hoidetaan ongelmatilanteet heti niiden ilmaantuessa. (MindTools 2024; Channel 2021.)

Mallin kolmas vaihe vakiinnuttaa muutos tarkoittaa vaihetta, jossa muutos on ottanut muodon sekä ihmiset ovat hyväksyneet muutoksen. Vasta tämän jälkeen muutos voidaan vakiinnuttaa organisaatioon. Tässä vaiheessa on tärkeää jatkaa ihmisten tukemista, jotta muutos pysyy sekä vakiintuu pysyvästi toimintatapoihin. Vakiintuessa työntekijällä on tunne, että tilanne on tasaantunut ja hän on itsevarma ja luonteva tehdessä töitä uudella tavalla. Tässä vaiheessa on tärkeää selkeästi kertoa, miten kaikkia tuetaan, jotta muutoksen tila

pysyy ja vakiintuu. Lisäksi on tarpeen perustaa palkitsemisjärjestelmä, mahdollistaa palautteen antaminen, tiedottaa selkeästi ja juhlistaa muutoksen onnistumista. (MindTools 2024; Channel 2021.)

2.2 Kotterin 8 askelman malli

Kahdeksan askelman muutosjohtamisen mallin on kehittänyt yhdysvaltalainen taloustieteilijä John Kotter ja hän esitteli mallin kirjassaan *Muutos vaatii johtajuutta* (Leading change) vuonna 1996. 8 askelman malli on hyvin suosittu, koska se luo helpon polun, jota seurata eri muutoksen vaiheissa. Polun eri vaiheissa esitetään selkeät linjat, jotka täytyy tehdä järjestyksessä, jotta muutos etenee järjestelmällisesti, kuten kuvasta 2 voidaan todeta. (Aktas 2021.)



Kuva 2. John Kotterin kahdeksanvaiheinen malli (Mukaillen: Nurmi & Stenroos-Vuorio 2022)

Malli keskittyy luomaan muutokselle tunteen sen kiireellisyydestä sekä välttämättömyydestä. 8 askelman malli ohjaa, kuinka muutosprosessi tehdään, johdetaan ja ylläpidetään. (Aktas 2021.) Ensimmäisessä vaiheessa luodaan muutokselle kiireen ja välttämättömyyden tunne. Tämä auttaa luomaan ensimmäisen sysäyksen halulle ja motivaatiolle tehdä muutos. Muutoksen on helpompi tapahtua ja edetä, jos yritys oikeasti haluaa muutosta. Seuraavassa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi, joka uskoo, että muutos on välttämätön. Tiimin jäseniä tuetaan hitsautumaan yhteen, jotta he luovat kiireen tuntua muutokseen sekä voimistavat muutoksen tarpeellisuutta. Tämän askelman jälkeen laaditaan selkeä visio ja strategia, mitä halutaan muutoksella saavuttaa. Neljännellä askeleella tuodaan selkeästi visio esille koko henkilöstölle ja viestitetään avoimesti. Viestinnän täytyy olla jatkuvaa ja sen avulla täytyy vastata ihmisten kysymyksiin sekä huolenaiheisiin avoimesti ja totuudenmukaisesti. Tällöin on tärkeää esittää muutos selkeästi ja esimerkein sekä johtaa omalla esimerkillä. Neljä edellistä askelmaa kuuluivat niin sanottuun nykytilan sulauttamiseen,

joka valmistelee muutosta siihen vaiheeseen, jossa muutos otetaan mukaan toimintoihin, kuten kuvassa 2 on esitetty. (MindTools 2024; Aktas 2021.)

Viidennessä vaiheessa muutos otetaan mukaan toimintoihin ja mukautetaan henkilöstö toteuttamaan muutoksen visiota. Tällöin organisaation johdon on tärkeää tukea muutosta, selkeästi huomioida ja palkita henkilöstöä, tunnistaa muutoksen vastustajat ja auttaa heitä näkemään muutoksen tarpeellisuus. Olemalla muutoksen voima ja tukemalla muutosta vahvasti ja järjestelmällisesti johto vie muutosta eteenpäin läpi esteiden. Kuudennella askeleella on tärkeää tuoda lyhyen aikavälin saavutettavia maaleja ja tarjota maistiaisista onnistumisista. Tämä vaihe tukee muutoksen jatkumista sekä estää negatiivisten sekä kriittisten ajattelijoiden hidastavia vaikutuksia muutokseen. Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan muutos ja toteutetaan uusia muutoksia. Kotter on nostanut useasti esiin, että muutosta juhlistetaan liian nopeasti eikä malteta viedä muutosta loppuun, minkä vuoksi lopullinen muutos ei onnistu täydellisesti. Jatkamalla muutosta eteenpäin sekä kehittämällä ja tukemalla jo hyvin suoritettua muutosta, se vakiintuu sekä alkaa juurtua vakiintuneisiin toimintoihin. (MindTools 2024; Aktas 2021.)

Edelliset kolme vaihetta olivat uusien toimintojen käyttöönottoa ja viimeisellä askeleella juurrutetaan muutos yrityksen ydintoimintoihin, minkä täytyy näkyä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Tässä vaiheessa on tärkeää keskustella muutosprosessista ja siitä, kuinka muutoksessa onnistuttiin. Tässä vaiheessa on myös tärkeä tuoda esille muutoksen arvo yritykselle ja kuinka paljon se on kehittänyt toimintaa. Muutoksen avaintekijät on tärkeä tuoda esille ja kiittää heitä työstä, jonka he ovat tehneet muutoksen eteen. Tärkeää on myös luoda suunnitelma, kuinka muutoksen avaintekijöiden korvaaminen tehdään, jos he etenevät muihin tehtäviin ja näin tuetaan muutoksen juurtumista. Pääkohdat Kotterin kahdeksanportaan mallissa ovat: luo kiireen tuntu, palkkaa vahva muutosjohtaja, rakenna visio ja kommunikoi aktiivisesti siitä, siirrä esteet, luo nopeita voittoja ja juurruta muutos. (MindTools 2024; Aktas 2021.)

2.3 ADKAR-malli

Muutosjohtamiseen erikoistuneen organisaation Proscin perustaja Jeff Hiatt on kehittänyt 2006 muutosjohtamisen ADKAR-mallin, joka perustuu pitkälti ajatukseen, kuinka johtaa muutosta yksi henkilö kerrallaan. ADKAR-mallin reunat muodostuvat tunnistamisesta ja johtamisesta henkilökohtaisella tasolla eli jokaisen yksilön täytyy muuttua ja ymmärtää tarpeellisuus muutokselle. Tänä päivänä ADKAR-malli on yksi maailman käytetyimmistä muutosjohtamisen malleista (Prosci s.a, 4.) Muutostoimisto Eezy Flow toimii Suomen Prosci-muutosjohtamisen metodin virallisena edustajana. (Eezy Flow 2024).

Mallin etuja ovat sen yksinkertaisuus ja helppo sovellettavuus erityyppisiin muutoksiin. Malli luo rakenteen ja selkeät linjat, joiden avulla henkilöstöä voi tukea muutoksen aikana. Malli mahdollistaa myös muutosvastarinnan tunnistamisen. ADKAR-nimi tulee englanninkielisistä sanoista Awareness (tietoisuus/ ymmärrys), Desire (halu), Knowledge (tiedot), Abilities (taidot) ja Reinforcement (vahvistaminen). Kuvassa 3 esitetyn mallin vaiheet käydään läpi kirjainjärjestyksessä alkaen tietoisuudesta ja päättären vahvistamiseen. Muutoksen läpikäyminen onnistuneesti vaatii jokaisen vaiheen tavoitteiden saavuttamista. Muutos syntyy kahdesta kokonaisuudesta: organisaation tai projektin näkökulmasta ja ihmisten näkökulmasta. Onnistunut muutos käsittää siis muutoksen sekä organisaatiossa että ihmisissä. Alapuolella oleva kuva havainnollistaa näiden kahden osan etenemistä yhdessä. (Prosci s.a, 3–6.)



Kuva 3. Onnistunut muutos (Mukaillen: Prosci s.a, 6)

ADKAR-mallissa muutos paloittelaa yksilötasolle ja muutos kulkee yksilön mukana. Tunnistamalla vaihe, jossa eri yksilöt ovat muutoksessa voidaan sen

mukaan suunnitella tarvittavia toimenpiteitä ja tukea, jota he tarvitsevat sillä hetkellä. Erityisen tärkeitä ovat säännölliset arvioinnit ja tuki koko muutoksen aikana. (Elers 2023.)

2.4 Yhteenveto muutosjohtamisen malleista

Muutostarve laukaisee organisaation muutosprosessin. Muutostarve voi tulla ulkoa tai sisältä päin, mutta muutosprosessi kannattaisi aloittaa ennen kuin organisaation muutostarve tulee ulkopuolelta pakotettuna. Muutostarpeen tunnistaminen ja hyväksyminen on alkutilanteen analysoimista ja halutun lopputuloksen määrittämistä. (Valkealahti ym. 2019.) Organisaatiomuutoksen voi johtaa useilla eri tavoilla, joihin voi käyttää eri muutosjohtamisen malleja. Usein on vaikea nähdä kuinka täytyisi edetä muutoksessa, koska asiat ovat liian lähellä. Tällöin erilaiset muutosjohtamisen mallit antavat hyvän ohjeistuksen etenemiselle. Oikean mallin valinta voi joskus olla hankalaakin, mutta useissa muutosjohtamisen malleissa on paljon samaa. Aikaisemmin esittelin kolme eri muutosjohtamisen mallia, joita kaikkia yhdistää tietyt samankaltaisuudet, kun eroavaisuudet taas syntyvät painotuksien osalta. Kaikissa malleissa tulee esille muutoksen eteneminen vaiheittain tiettyjen vaiheiden mukaisesti.

Kaikissa kolmessa mallissa nostetaan esille kolme vaihetta, jotka täytyy edetä järjestyksessä, jotta muutos onnistuu hallitusti ja pysyvästi. Kotterin ja ADKAR-malleissa nostetaan vahvasti esille välttämättömyys ja tietoisuus. Nämä mallit myös auttavat tunnistamaan vastarinnan. Lewinin ja Kotterin malleissa edetään organisaatiomuutos yksilöllisen ohjaamisen edelle kun taas ADKAR-malli pilkkoo muutoksen henkilötasolle ja siinä keskitytään kuinka johtaa muutos yksilö kerrallaan. Kotterin ja ADKAR-malleissa nostetaan vahvasti esille lyhyen aikavälin tavoitteiden tärkeys. ADKAR-mallissa kehoitetaan motivaation lisäämiseen, jotta muutos saadaan vakiinnutettua, ja Kotterin mallissa nostetaan esille lyhyen aikavälin maalien tärkeys ja palkitseminen, jotta henkilöstö saa muutoksen aikanakin onnistumisen tunteita. Lewinin malli ei taas pidä lyhyen aikavälin tavoitteita tärkeänä. Lewinin ja Kotterin malleissa muutoksen vakiinnuttaminen on yksi kriittisin vaihe muutoksen onnistumiselle, kun taas ADKAR-malli keskittyy yksilön muutokseen.

Kaikissa malleissa tuodaan esille, että onnistuneen muutoksen avaintekijä on selkeä ja avoin viestintä. Malleissa myös korostetaan selkeän vision luomista ja muutoksen johtajan kykyä tukea henkilöstöä muutoksen aikana. Kaikki mallit ovat hyviä ja soveltuvat erilaisiin muutostilanteisiin. Lewinin kolmevaiheinen malli ja Kotterin kahdeksan askelman malli soveltuvat yleispäteviin muutosjohtamisen malleihin, jotka soveltuvat kaikenlaisiin muutosprojekteihin kun taas ADKAR-malli on yksilötason muutokseen erikoistunut malli.

3 ASIAKKUUDEN HALLINTA JA CRM-JÄRJESTELMÄT

Aikaisemmin asiakkuuden hallinta (engl. Customer Relationship Management, CRM) oli käytännössä vain asiakkaiden yhteystietoluettelo, mutta tänä päivänä CRM-järjestelmä on kokonaisvaltainen työkalu asiakkaiden hallintaan sekä vuorovaikuttamiseen. CRM:n avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa myyntimahdollisuuksia sekä hallinnoida markkinointikampanjoita. (Nieminen 2022.)

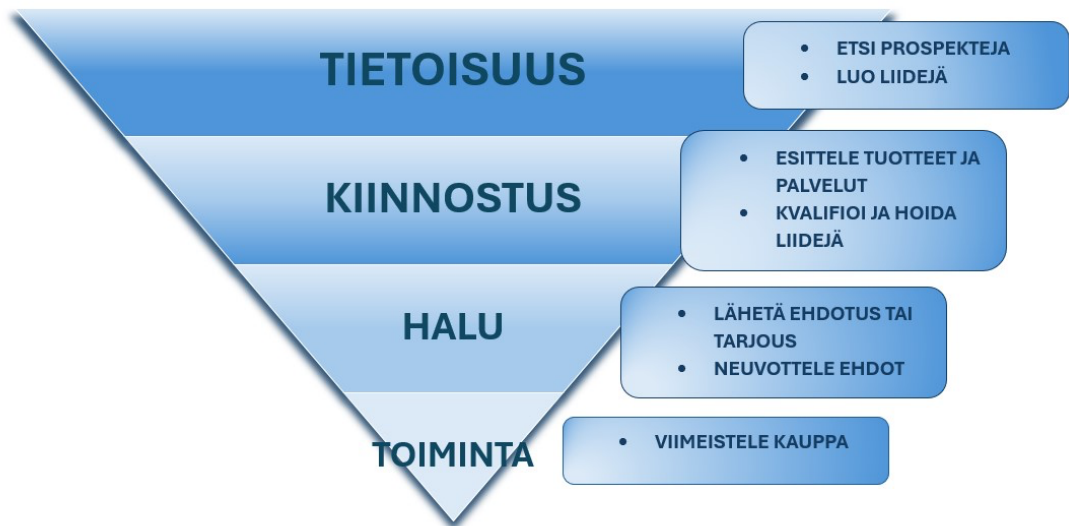
Teknologia on muuttanut meidän tapaamme tehdä myyntiä. Nykypäivänä erilaiset digitaaliset työkalut, kuten CRM-järjestelmät ovat myyjän vakiintuneita apuvälineitä. Toimiva CRM-järjestelmä on jopa edellytys sille, että myyntiorganisaatio pysyy mukana kiihtyvässä kilpailussa. (Turunen 2021.)

Edellisten kahden vuosikymmenen aikana CRM-aplikaatiot sekä mallit ja tavat toimia ovat merkittävästi kasvaneet ja kehittyneet. CRM-järjestelmän onnistunut käyttöönotto luo suurta arvoa yritykselle, mutta epäonnistunut käyttöönotto nostaa paljon kysymyksiä, kuten mitä teimme väärin ja miksi. Tämän vuoksi implementointi täytyy suunnitella hyvin sekä johdonmukaisesti. Onnistuessaan uusi järjestelmä tuo yritykseen hyötyjä läpi organisaation. (Chakravorti 2023, 3-5.)

3.1 CRM

Asiakkuudenhallinta eli CRM muodostuu joukosta integroituja, tietopohjaisia ohjelmistoratkaisuja, jotka helpottavat hallitsemaan, tallentamaan ja seuraamaan yrityksen mahdollisiin ja nykyisiin asiakkaisiin liittyviä tietoja. Asiakkuushallintajärjestelmän avulla yritys pystyy pitämään nämä tiedot keskitetyssä järjestelmässä, jolloin liiketoimintatiimit saavat tarvitsemansa tiedot käyttöönsä tarvittavalla hetkellä. (Buttle & Maklan 2015, 3–4.)

CRM-järjestelmän perustarkoituksena on tehostaa ja helpottaa myyjän arkea sekä parantaa asiakkaan saamaa kokemusta yrityksestä. Useimmat CRM-järjestelmät mahdollistavat myös myyntiputken rakentamisen, jolloin käynnissä olevien myyntiprosessien seuranta helpottuu. Myyntiputkella CRM-järjestelmän yhteydessä tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden hallintaprosessia, jossa myynnin vaiheet voidaan esittää visuaalisesti yhdessä näkymässä. Kuvassa 4 on esitetty perinteinen myyntiputki, jossa on kuvattu myyntiputken eri vaiheet. Vaiheet kuvaavat, miten asiakas etenee tehdessään ostopäätöksen tulemalla ensin tietoiseksi yrityksen tarjonnasta ja sitten kiinnostumalla tarjolla olevista tuotteista tai palveluista. Tämän jälkeen asiakkaalla herää halu ostaa ja lopulta toimintavaiheessa tekee lopulta kaupan.



Kuva 4. yleinen myyntiputki (mukaillen: Crail & Bottorff 2023)

CRM-järjestelmän visuaalisen myyntiputken avulla nähdään, missä myyntiprosessin vaiheessa kukin liidi on. Myyntiputki on työväline myynnille ja markkinoinnille ja sen avulla pystytään erittelemään mihin toimenpiteisiin kannattaisi keskittyä missäkin vaiheessa. (Riskula s.a.; Viilo 2022.) Myynnin ennustaminen ja johtaminen onnistuu myyntiputken avulla, joten tästä syystä CRM on myös tärkeä työkalu yrityksen johdolle. CRM:ssä voidaan myös automatisoida toimintoja, kuten sähköpostien lähettämistä ja aktiviteettien luomista. CRM voi myös automatisoida joitain markkinointitoimenpiteitä, jolloin sen sisällä markkinointitiimi voi luoda kampanjoita ja hallita saatuja liidejä. (Turunen 2021.)

CRM käsitteenä on syntynyt 1990-luvun alkupuolella, jolloin käsitteellä CRM oli useita eri määrittelyjä. Vakiintunutta määritelmään CRM:lle ei tuolloin kuitenkaan muodostunut. Teknologiayrietykset alkoivat käyttää CRM- kirjaisyhdistelmää kuvaamaan tietojärjestelmää, joka suunniteltiin tukemaan markkinointia, myyntiä ja palvelutapahtumia yrityksissä. Nämä järjestelmät lähtivät kovaan nousuun vuonna 1993. (Buttle & Maklan 2015, 3–4.) CRM on käsitteenä todella moniulotteinen kuten kuvasta 5 voidaan todeta, minkä vuoksi sille on ollut hankala löytää yhtä tiettyä yksiselitteistä määritelmää. (Oksanen 2010, 22). CRM voi tarkoittaa mitä tahansa kuvassa 5 esitellyistä määritelmistä asiayhteydestä riippuen. Yleisimmin sillä viitataan liiketoiminnan prosesseihin ja tietojärjestelmiin. Kun käytetään termiä CRM-käyttöönotto on se sekä prosessien että tietojärjestelmien käyttöönotto, eikä kumpikaan voi olla ilman toista. (Oksanen 2010, 23.)



Kuva 5. CRM-käsitteet (mukaillen: Oksanen 2010, 22)

Vuosien kuluessa CRM:n määritelmä on rikastunut ja kehittynyt useilla eri tasoilla kuten taulukosta 2 voi todeta. Tutkittaessa CRM:n eri tasoja ja mitkä tasot organisaatiot ovat kokeneet hyödyllisiksi on huomattu, että yhdistelemällä ja tekemällä yhteistyötä eri tasoilla, yritykset ovat saavuttaneet pitkäaikaisimmat hyödyt. (Chakravorti 2023,13.) On kuitenkin syytä korostaa, että taulukossa esitetyt tasot eivät ole absoluuttisia ja niistä on useita eri näkemyksiä kirjallisuudessa (Oksanen 2010).

Taulukko 2. CRM-tasot (mukaillen: Oksanen 2010, 24)

CRM Tasot	Tason erityispiirteet
STRATEGINEN	asiakaskeskeinen liiketoimintakulttuurin synnyttäminen
TOIMINNALLINEN	Asiakasrajapinnan prosessien ohjaus ja automatisointia, "Front-office"
ANALYYTTINEN	Tiedon louhinta ja liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen, "Back-office"
KUMPPANUUS	Organisaatio rajoja ylittävä yhteistyö

3.2 CRM-järjestelmät

Erilaisia CRM-järjestelmiä useilla eri ominaisuuksilla on todella paljon tarjolla. Yleisesti järjestelmät mahdollistavat yrityksen myyntiprosessin ja myyntisyklin vaiheiden hallinnan. Kehittyneemmät vaihtoehdot mahdollistavat usein tehokkaan automaation, raportoinnin ja ennustamisen. Uutta CRM-järjestelmää miettiessä on aina tärkeintä miettiä tarkkaan, mitä tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. (Turunen 2021.)

Tunnettuja CRM-järjestelmiä ovat muun muassa HubSpot, Salesforce, Microsoft Dynamics 365, Pipedrive ja Upsales. Aina uuden CRM-järjestelmän valinnassa kannattaa olla harkitsevainen, koska se tulee olemaan keskeinen paikka, johon yrityksen kriittinen informaatio siirretään. Koska tässä opinnäytetyössä ei tehdä valintaa eri CRM-järjestelmien välillä, niiden esittely ja vertailu on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

3.3 CRM-järjestelmän uudelleenkäyttöön otto

Uudelleenkäyttöön otto on projekti, jossa vaihdetaan uusi CRM-järjestelmä vanhan tilalle tai päivitetään vanhaa järjestelmää. Ennen uudelleenkäyttöön ottoa on tärkeää arvioida nykytila huolella ja selvittää, kuka on CRM-järjestelmän omistaja nykyhetkellä ja tästä eteenpäin. Muita keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi: onko järjestelmä yleisellä tasolla käyttökelpoinen, mitä tietoja järjestelmä sisältää, onko sama tieto jossain toisessa järjestelmässä ja mikä on nykyisen toimittajan nykytila sekä yhteyshenkilöt. (Oksanen 2010, 40-41.)

Uuden CRM-järjestelmän käyttöönotossa on kyse vanhoista tavoista pois oppimisesta ja uuden oppimisesta. Tärkeintä oppimisessa ovat motivaatio ja kiinnostus. Muutostilanteessa työntekijöiden kiinnostus täytyy herättää ja ylläpitää jo ennen uuden järjestelmän valintaa. Työntekijät on syytä ottaa mukaan keskusteluihin tarpeista ja yrityksen tavoitteista sekä pitää heidät prosessissa mukana alusta alkaen. Lisäksi heille on mahdollistettava hyvä käyttökoulutus. Nämä yhdessä rakentavat kaikkien motivaatiota saada kaikki toimimaan. (Vipu 2019.)

Milloin CRM-järjestelmän käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena? Tähän ei tietenkään ole yksiselitteistä vastausta, mutta Oksanen (2010, 29) nostaa kirjassaan esille kolme kriteeriä, joiden olessa voimassa kaksi vuotta CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen on käyttöönotto onnistunut ja nämä kriteerit ovat:

- *Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti.*
- *Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä eli järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa.*
- *Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa.*

3.3.1 Kansainvälinen käyttöönotto

Kansainvälinen käyttöönotto on projekti, jossa CRM-järjestelmä otetaan käyttöön maaroja rikkoen organisaation toimipisteissä, jotka ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan ja/tai kulttuurillisesti erilaisia. Tavoitteena on yleisesti toimintatapojen ja asiakasrakenteiden yhtenäistäminen. Kansainvälisissä käyttöönotoissa etäisyys ei ole este vaan se on hidaste, johon on keksittävä ratkaisu. Pitkät välimatkat luovat riskin projektin etenemiselle, koska välimatkat hidastavat viestintää, mikä voi vaikuttaa asioiden etenemiseen ratkaisevasti. Yleistä on olettamukset, että toinen osapuoli tekee jotain, mutta todellisuudessa kukaan ei tee mitään ja vähäisen viestinnän vuoksi asia huomataan liian myöhään. (Oksanen 2010, 43–44.)

Yhteydenpito onnistuu nykypäivänä useilla eri teknologisilla ratkaisuilla, mutta läsnäoloa ei voi aina korvata etäyhteydellä. Matkustaminen on monesti helppoa, mutta luo kustannuksia yritykselle, joten matkustamisen tärkeys on

aina hyvä arvioida. Projektin aloitus on yleensä hetki, jolloin tarvitaan eniten tukea, joten tässä vaiheessa läsnäolo paikan päällä on perusteltua. Alkuvaiheessa on paljon keskusteltavaa, välitettävää ja selvitettävää, joten kasvotusten tapahtuva kommunikointi on projektin käynnistämisvaiheessa todella tärkeää. (Oksanen 2010, 44.)

Resursointi on tärkeää kansainvälisissä käyttöönottoissa ja paikallinen resursointi ja asioiden vastuuttaminen on välttämätöntä järjestelmien ja toimintatapojen juurruttamiseksi ja sitouttamiseksi. Kaikille ulkomailla oleville projektin vastuuhenkilöille täytyy löytyä vastinpari yrityksen päätoimipaikasta tai jostain toisesta CRM:n jo käyttöönottoneesta maasta tai yksiköstä. (Oksanen 2010, 45.) Kielimuuri voi luoda myös ongelmia käyttöönottoon, vaikka organisaation työkieli olisi englanti. Toteuttavan portaan työntekijät toimivat yleensä paikallisten asiakkaiden kanssa paikallisella kielellä, ja englantia käytetään vain esimerkiksi tarvittaessa virallisia yrityksen dokumentteja, joten englannin kieli ei välttämättä ole niin vahva toteuttavassa portaassa. Koulutustilanteissa tämä voi tuoda ongelmia, jos koulutettava joutuu opiskelemaan vierasta järjestelmää ja vielä vieraalla kielellä. Tässä tilanteessa voidaan käyttää tulkkia tai järjestää koulutus omalla äidinkielellä.

Kielimuurin lisäksi voi olla merkittäviä kulttuurieroja ja CRM-hankkeiden kannalta keskeisiä ovat erilaiset johtamistavat. Ei ole esimerkiksi helppoa päättää, kannattaako hanke jalkauttaa ilmoitusluontoisesti käskyttämällä vai keskustelemalla ja osallistamalla. Joissain maissa kuten vaikkapa Kiinassa ja Brasiliassa, ainakin meille tutumpi keskusteleva johtamistapa ei välttämättä onnistu ja ruotsalaisia on taas turha yrittää käskyttää. Kulttuurierot on otettava huomioon koulutus- ja käyttöönottovaiheissa, jotta projekti etenee mahdollisimman sujuvasti. (Oksanen 2010, 46.)

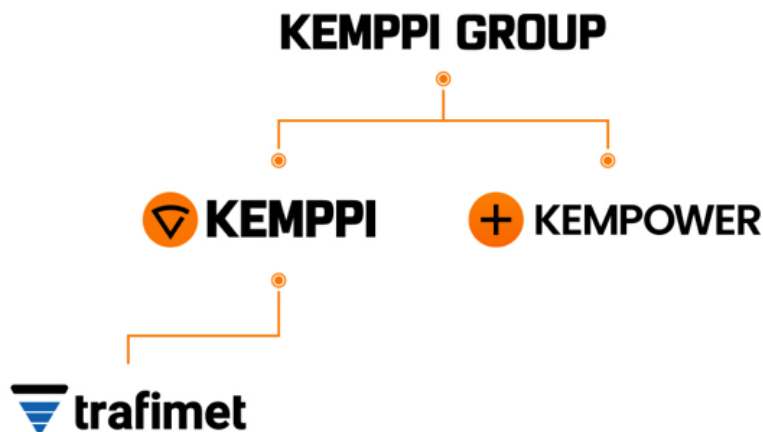
4 TOIMEKSIANTAJA JA MENETELMIEN ESITTELY

Tämän työn toimeksiantaja Kemppi Oy on suomalainen perheyritys, joka on perustettu 1949. Kemppi tarkoittaa yrityksen perustajaa, Martti Kempin sukunimeä. Avoin yhtiö rekisteröitiin osakeyhtiöksi nimellä Veljekset Kemppi Oy 25.8.1950. Tällöin yritys harjoitti sähkötarvikkeiden, polkupyörien, koneiden,

rakennus- ja valmistusliikettä, korjausta ja myyntiä. Nykypäivänä Kemppi toimittaa digitaalisia ratkaisuja, edistyksellisiä tuotteita ja palveluita ammattilaisille teollisuushitsausyrityksistä yksittäisiin urakoitsijoihin. (Kemppi Oy 2024; Kemppi 70 vuotta 2019, 11.)

Kemppi on muotoilujohtaja kaarihitsausteollisuudessa. Kempin pääkonttori sijaitsee Lahdessa ja vuonna 2022 liikevaihto oli 195 miljoonaa euroa. Kempillä on 20 tytäryhtiötä ja lähes 800 työntekijää 16 maassa. (Kemppi Oy 2024.)

Kemppi Group Oy -konserni muodostuu paikallisista tytäryhtiöistä ja Italialaisesta hitsauspoltinvalmistaja Trafimet Group SpA -konsernista. Kemppi Group Oy -konserni on Kemppi Oy:n ja Kempower Oy:n emoyhtiö, kuten kuvasta 6 voi nähdä. Se vastaa Kempin omistaja- ja markkina-arvon pitkäaikaisesta kehityksestä. Kemppi Oy ja Kemppi Group -konserni ovat Kempin suvun omistuksessa ja niitä johtaa perheen kolmas sukupolvi. (Kemppi Oy 2024.)



Kuva 6. Kempin konsernirakenne (Kemppi Oy 2024)

4.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on lineaarinen kehityshanke, jossa sovelletaan konstruktivistista tutkimus- ja kehittämisotetta. Konstrukttiivinen tutkimusote on kehitetty käytettäväksi liiketalouden alueelle, mutta sitä voidaan soveltaa useille eri alueilla. Konstrukttiivinen tutkimusote keskittyy tosielämän ongelmiin, joihin halutaan löytää ratkaisu. Tutkimisen ja kehittämisen kohteesta hankitaan mahdollisimman paljon teoreettista ja käytännöllistä tietoa, minkä jälkeen laaditaan ratkai-

suja. Ratkaisujen toimivuus testataan ja niiden oikeellisuus osoitetaan. Ratkaisussa keskeisessä asemassa ovat käytettyjen teorioiden toteen näyttäminen teoriassa ja ratkaisujen uutuusarvon todentaminen. Lopuksi tehdään ratkaisun soveltuvuusalueen tarkastelu. (Lukka 2001; Ojasalo ym. 2022, 65.)

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää eli aineisto ja analyysit muodostuvat kuvauksiksi eikä numeraalisiksi aineistoiksi. Pääasiallisena tiedonkeruunmuotona käytetään haastattelua, joka toteutetaan puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään valmiiksi asetettuja kysymyksiä, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat (Kananen 2008, 73). Tämä toteutustapa tarkoittaa, että haastattelu on tehty käyttämällä valmiiksi tehtyä lomaketta, jossa kysymykset, kysymyksen muoto ja esittämisjärjestys on valmiiksi määrätty, mutta haastattelutilanteessa on käytetty omaa harkintakykyä ja vaihdettu tarvittaessa kysymysjärjestystä tai sanamuotoa. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta se voi hieman mukautua tilanteen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2010. 34, 45, 47.) Puolistrukturoitu haastattelu käy tilanteisiin, joissa ei olla täysin varmoja siitä, mitä käyttäjät haluavat tai arvostavat. Haastattelu valikoitui tutkimustavaksi, jotta pystyttiin valikoimaan haastateltaviksi henkilöitä, joilla oli tietoa aiheesta sekä kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–75.) Haastatteluissa keskitytään CRM-järjestelmään vain liiketoiminnan näkökulmasta eikä tutkimuksessa oteta kantaa teknisiin ominaisuuksiin. Koska toimeksiantaja on kansainvälinen yritys, alkuperäiset englanninkieliset haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1. Vastaavasti kysymysten suomenkieliset versiot on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastattelukysymykset suomeksi

Haastattelu kysymykset:

- 1 Milloin ja mihin tarkoituksiin käytät CRM:ää työssäsi ja kuinka aktiivisesti?
- 2 Mitkä toiminnot mielestäsi toimivat nykyisessä CRM järjestelmässä ja mitkä eivät?
- 3 Mitä toimintoja odotat tai toivot olevan uudessa CRM:ssä?
- 4 Uusi CRM: Uhka vai mahdollisuus? Miksi?
- 5 Mitkä tekijät vaikuttavat eniten sitoutumiseesi käyttää CRM:ää tulevaisuudessa? (Listaa 3 merkittävintä)
- 6 Millaista tukea tarvitset tai kaipaat uuden järjestelmän käyttöönoton yhdessä?

Opinnäytetyössä analysoidaan myös kahden työpajan tuloksia, joiden tuloksia verrataan haastatteluista saatuihin tuloksiin. Työpajat on toteutettu, koska on haluttu kartoittaa nykyisen CRM-järjestelmän nykytilaa ja mitä siltä halutaan

tulevaisuudessa. Työpajat pidettiin Kempin työntekijöiden johtamana vuonna 2023, joten itse en ole ollut mukana työpajoissa tai niiden suunnittelussa. Työpaja on hyvä työtapana, kun halutaan kehittää yrityksen toimintaa tai halutaan löytää ratkaisu jollekin haasteelle. Onnistuneessa työpajassa saadaan avattua erilaisia näkökulmia ja haastettua jo olemassa olevia sekä luoda yhteisymmärrystä. Työpajan onnistuminen tarvitsee suunnitelmallisuutta ja taustatyötä, jotta päästään hyödyllisiin ja tuloksellisiin työpajoihin, joista saadaan hyviä kohteja eri tahojen tarpeista ja ideoita. (Lippo ym. 2022.)

5 HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET CRM-JÄRJESTELMISTÄ

Tässä luvussa käydään läpi ensin haastatteluiden toteutus ja tulokset. Tämän jälkeen toimeksiantajan henkilöstön näkemyksiä nykyisestä ja mahdollisesta uudesta CRM-järjestelmästä syvennetään analysoimalla aiheesta pidettyjen työpajojen tuloksia. Luvun lopussa vedetään yhteen näiden kahden aineiston tuottamat tulokset.

5.1 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina Kempin pääkonttorilla kasvokkain sekä Teams-keskusteluina. Haastatteluihin osallistui kahdeksan toimeksiantajan työntekijää, jotka olivat erilaisia CRM-järjestelmän käyttäjiä. Viisi haastattelua toteutettiin kasvokkain haastatteluina ja kolme Teams-yhteyden kautta.

Haastattelut toteutettiin kolmen viikon aikana sopimalla erikseen jokaisen haastateltavan kanssa sopiva hetki tehdä haastattelu. Haastattelua ennen jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelurunko (liite1), jonka avulla haastateltava pystyi valmistautumaan haastatteluun. Haastattelut onnistuivat hyvin ja jokainen haastateltava oli kiinnostunut aiheesta, joten haastattelut tehtiin hyvässä hengessä ja aineiston laatu oli käyttökelpoista. Haastattelijana olin ulkopuolinen toimija enkä työkaveri, joten haastattelutilanne oli avoin ja pystyin hyvin toimimaan objektiivisesti. Toimimalla itse laadullisen tutkimuksen tutkijana täytyi tutkimuksen luotettavuutta arvioida koko tutkimusprosessin aikana, koska olemalla sekä haastattelilija että tutkija olin tällöin tutkimuksen keskeinen tutkimusväline (ks. Eskola & Suoranta 2001, 210–211).

Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelun toteutusta haastattelurunko (liite 1), johon ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastattelu eteni vapaasti. Tämä haastattelutapa valittiin, koska haastattelulla haluttiin saada merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen kannalta sekä haluttiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Etukäteen valittu aihe toimi tutkimuksen viitekehyksenä, joka oli CRM-järjestelmän käyttäminen ja sen tulevaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Kaikki haastattelut taltioitiin, jotta aineiston purkamisen aikana olisi helpompi palata haastatteluihin. Kaikilta haastateltavilta on pyydetty lupa taltioida haastattelut sekä eettisten toimintatapojen mukaan haastateltaville on ilmoitettu ajoissa, mitä aihetta haastattelu koskee. Kaikki haastattelut purettiin kysymyskohtaisesti tekstiksi proposiotasolla, eli ylös kirjoitettiin vain sanoman tai havainnon ydinsisältö (ks. Kananen 2008, 81), jotta dokumentaatiota pystyi helpommin käsittelemään sekä tekemään koonteja ja analyysyjä.

Haastatteluista saatu dokumentaatio jatkokäsiteltiin luokittelemalla aineisto helpommin ymmärrettävään muotoon eli kerättiin samaa tarkoittavat asiat yhden koodin alle, jolla pyrittiin saamaan materiaali käsiteltävään muotoon. Näin pystyttiin näkemään mahdollisia kokonaisuuksia ja samankaltaisuuksia, jotka helpottaisivat aineiston purkua. (ks. Kananen 2008, 89.) Laadullisesta tutkimuksesta saadut aineistot ovat yleensä laajoja, joten niiden käsittely sellaisenaan on vaativampaa.

Koodauksen avulla aineisto saadaan pelkistettyä ja tiivistettyä, jotta sitä voidaan analysoida. Koodauksen avulla aineistosta yhdistetään samaa tarkoittavat asiat saman koodin alle ja samoin asiat, joilla on yhteinen tekijä. Koodaus ei saa olla liian yleisluontoinen ettei kadota osaa tiedoista eikä myöskään liian tiheä, jolloin koodaus vaikeuttaa tulkintaa. Koodauksen avulla pyritään löytämään rakenteita, teemoja, säännönmukaisuuksia ja malleja, joiden avulla voidaan tehdä hyviä ja rakentavia analyysyjä aiheista. (Kananen 2008, 88–89.)

Koodauksessa käytettävät luokat ja alaluokat ovat aina tutkijan itse valitsemia, eivätkä ne siksi löydy suoraan aineistosta (Eskola & Suoranta 2001, 157). Aluksi purin aineiston yksinkertaisempaan muotoon kokoamalla haastatteluista nousseet ydinsisällöt haastatteluissa esitettyjen kysymyksien alle. Tä-

män jälkeen koodasin teksin eri alaluokkien alle. Alaluokkina käytin esimerkiksi sanoja: käyttäminen, helppokäyttöisyys, raportointi/asiakaskäynnit ja integraatiot. Alaluokkia oli yhteensä kahdeksan. Näiden avulla pystyin löytämään aineistosta yhtenäisyyksiä ja tämän avulla tutkimaan yhden alaluokan alle tulevia aineistoja yhdessä ja näin syventämään aineistosta saatua informaatiota.

5.2 Haastattelujen tulokset

Haastatteluista tuli vahvasti esille, että uutta CRM-järjestelmää pidetään mahdollisuutena. Tämä tuli selkeästi esiin seuraavasta vastauksesta:

Uusi CRM-järjestelmä on suuri mahdollisuus, koska suunnitellussa uutta voimme alkaa räätälöimään CRM-järjestelmää meidän toiveiden mukaiseksi.

Haastatelluista yli puolet piti nykyistä CRM-järjestelmää liian jäykkänä, ja sitä ei pidetty nykypäivän tarpeiden mukaisena. Puolet haastateltavista käyttää nykyistä CRM:ää aktiivisesti ja puolet eivät lähes ollenkaan, mutta tämä haastateltavien ero johtuu pitkälti työtehtävien erilaisuudesta ja siitä, kuinka nykyinen CRM-järjestelmä taipuu erilaisten työtehtävien tarpeisiin. Nykyisestä CRM-järjestelmästä ei esimerkiksi saada riittävän hyviä raportteja suurempien kokonaisuuksien hahmottamiseksi ja markkinointi käyttää CRM-järjestelmää välillisesti ulkopuolisesta järjestelmästä käsin integraation kautta, joten tämä vaikuttaa päivittäiseen käyttöasteeseen merkittävästi.

Nykyistä CRM-järjestelmää pidetään tietyiltä osin helppona käyttää, mutta järjestelmässä koetaan olevan liian paljon ylimääräistä, joka hankaloittaa päivittäisen työn tekemistä. Nykyisen CRM-järjestelmän tarjoustyökalua pidetään hyvänä työkaluna yleisesti ja tuotteiden haku on nykyisellään toimiva, mutta tarjouksen hinnan käsittelyä tarjousvaiheessa toivotun mukaiseksi pidetään nykyisellään hankalana eikä se toimi toiveiden mukaisesti. Tarjousten laadintavaiheessa koetaan olevan liikaa turhia välivaiheita, jotka hidastavat tarjouksen tekemistä.

Haastatelluista jokainen toivoi tulevaisuuden CRM-järjestelmän olevan käyttäjäystävällisempi ja selkeämpi, mikä tuottaisi lisäarvoa päivittäiseen tekemiseen. Tärkeänä pidettiin myös, että CRM-järjestelmää olisi mielekästä ja helppoa käyttää eikä näin ollen tuntuisi ”pakkopullalta”, kuten yksi haastatelluista mainitsi. Yksi haastateltava nosti myös esille, että CRM-järjestelmässä eri työvaiheiden polkujen täytyisi olla selkeämpiä ja helpommin seurattavia. Kaikki haastateltavat kokivat, että nykyistä CRM-järjestelmää täytyisi yksinkertaistaa eliminoimalla turhat vaiheet pois ja selkeyttämällä toimintoja, jolloin järjestelmä saataisiin toimimaan oikein ja yksi haastateltavista totesi haastattelussa:

Nykyisessä järjestelmässä on paljon turhaakin, jota ei käytä omassa työssään ollenkaan.

Melkein kaikki haastateltavat kokivat, että nykyiseen CRM-järjestelmään täytyy tehdä jonkin verran päällekkäistä kirjaamista sekä linkittää tietoa. Näiden tekeminen on oman muistin varassa. Tämän vuoksi tiedon siirtäminen eri järjestelmien välillä voi unohtua tai sitä ei jakseta tehdä, koska koetaan tämän olevan turhaa. Tämä aiheuttaa sen, että tarpeellinen tieto ei siirry CRM-järjestelmään, mikä heikentää järjestelmästä saatavan tiedon oikeellisuutta. Kaikki haastateltavat tahtoivat tulevaisuudessa uuden CRM-järjestelmän keskustelemaan eri ohjelmien kanssa, jotta käyttäminen olisi tehokkaampaa. Toivottiin myös, että käytettäisiin yhtä kalenteria sekä tehtäisiin automaatioita tietojen siirtämiseksi automaattisesti eri järjestelmien välillä. Nykyisin joudutaan käyttämään kahta eri kalenteria, minkä vuoksi esimerkiksi asiakaskäyntien kirjaaminen useaan paikkaan koetaan hankalaksi.

Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta koki, että CRM-järjestelmän rinnalla täytyisi olla myös toimiva mobiiliapplikaatio, jonka avulla voisi tien päällä olla esimerkiksi katsoa läpi tietoja asiakkaista, selata raportteja ja tehdä uusia lyhyitä raportteja, lisätä muistiinpanoja ja merkitä vierailuja. Lisäksi kaksi haastateltavaa toi esille, että applikaation avulla voisi nähdä myös asiakkaat kartalla ja toinen haastateltava nosti esille haastattelussa, että tämän avulla voisi suunnitella esimerkiksi lisääasiakaskäyntejä kun on liikenteessä, sanomalla haastattelussa:

Klikkaamalla vain karttalinkkiä ja näin voisi helposti selvittää, mitkä asiakkaat ovat lähellä. Näin voisi käydä asiakaskäynnillä lähellä olevan luona valmistautumatta, jos jää aikaa suunnitellun asiakastapaamisen jälkeen.

Haastateltavista yksi toi esille, että jos CRM-järjestelmää ei käytetä aktiivisesti ja kirjata tietoa järjestelmällisesti, ei siitä silloin saada käyttökelpoista dataa hyötykäyttöön erilaisissa toiminnoissa ja päätöksenteossa. Kaksi haastateltavaa myös kertoi, että nykyisellään CRM-järjestelmä ei ole heille muuta kuin yhteystietoluettelo. CRM-järjestelmän toivottiin jäsentävän päivää ja muistuttavan automaattisesti, jos esimerkiksi tarjous olisi menossa vanhaksi, jolloin voisi tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Neljä haastateltavaa nosti myös esille, että jälleenmyyjien hallinnan tulisi olla parempi CRM:ssä ja koska suurin osa myynnistä tehdään jälleenmyyjille, toivottiin että jälleenmyyjä voisi toimia joiltakin osin myös suoraan CRM:ssä. Myös liidit, jotka ovat osoitettavissa jälleenmyyjille voitaisiin osoittaa suoraan jälleenmyyjille ilman välikäsiä. Nämä toimet nopeuttaisivat päivittäistä työtä sekä toimiessaan helpottaisivat työtaakkaa.

Haastatteluissa nousi myös esille, että nykyisen CRM-järjestelmän toiminnot eivät täysin sovellu nykyiseen liiketoimintamalliin, joka keskittyy suurimmalta osalta jälleenmyyntiverkoston toimintaan kuten yksi haastateltava nosti esille:

Tietynlaista toivetta on ollut siihen, että meidän myynti olisi enemmän suoramyyntiä kuin oikeasti ikinä on ajateltu sen olevan. Faktahan on että myydään enemmän jälleenmyyjille eli nykyistä järjestelmää ei olla kehitetty tätä ajatellen.

Nykyinen järjestelmä ei ole kehittynyt muutosten mukana, minkä vuoksi järjestelmässä on paljon korjausvelkaa.

CRM-järjestelmällä täytyisi olla yksi omistaja, jonka tehtävä olisi kehittää järjestelmää toimimaan nykyisen liiketoiminnan tarpeisiin ja jokaisessa yksikössä tulisi olla osoitettu henkilö, joka osaisi ohjeistaa tarpeen mukaan toisia CRM-järjestelmän käyttäjiä omalla kielellään. Tämän avulla käyttäjät saisivat nopeasti apua ongelmatilanteissa ja tukea järjestelmän aktiiviseen käyttämiseen.

Kysyttäessä haastatteluissa haastateltavilta, millaista tukea ja toimia he kokisivat tarpeellisiksi uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä, nousi vahvasti esille, että käyttäjien täytyisi ymmärtää, mihin CRM-järjestelmää halutaan käyttää ja mitä tietoa sinne tulisi tallentaa. Eri käyttäjille täytyisi selkeästi kertoa, mitä heidän tulisi kirjata järjestelmään ja mihin. Käyttäjille täytyisi myös pystyä perustelemaan, miksi tämä on tärkeää ja kuinka se auttaisi myös heidän työtään pitkällä aikajänteellä. Tähän voitaisiin käyttää apuna myös visuaalisia keinoja, jotta oleellinen prosessi saataisiin kuvattua. Näin ollen järjestelmästä tulisi selkeämpi käyttää ja käyttäjät tietäisivät tarkalleen, mitä heiltä odotetaan, kuten yksi haastateltava nosti hyvin esille:

Kuvataan prosessi aidosti auki, mitä me halutaan siellä tehdä.

Mitä me oletetaan myyjän polun olevan siellä. Näin voitaisiin myyjällekin selittää mitä häneltä odotetaan.

Uuden järjestelmän tullessa käyttöön toivottiin paljon koulutusta sekä esimerkeillä ohjeistamista. Koulutukset koettiin tärkeiksi, jotta uudesta CRM-järjestelmästä saataisiin kaikki hyödyt käyttöön mahdollisimman nopeasti. Myös yrityksen johto ja maajohtajat olisi tärkeää sitouttaa käyttämään järjestelmää ja positiivisen pakottamisen avulla saada kaikki käyttämään järjestelmää aktiivisesti. Maajohtajien täytyisi myös omalla esimerkillään johtaa ja käyttää itsekin aktiivisesti CRM:ää, esimerkiksi kuukausipalaverissa. Kaksi haastateltavaa myös ehdotti, että yhtenä keinona voitaisiin pitää, että sidotaan pieni osa CRM-järjestelmän käyttöasteesta bonuksien saamiseen.

Haastattelujen tuloksista on selvästi huomattavissa, että CRM-järjestelmän käyttäjät näkevät nykyisen CRM-järjestelmän hyödyllisenä, mutta liian monimutkaisena käyttää, mikä ei täysin sovellu yrityksen tämän päivän toimintaan. Järjestelmän käyttämisestä täytyisi tehdä käyttäjäystävällistä ja helppoa, mikä loisi työpäiviin järjestystä. Järjestelmän tulisi myös luoda selvää lisäarvoa kaikille käyttäjilleen. Erilaiset integraatiot tekisivät käyttämisestä helpomaa sekä automaatioiden avulla jäisi muistin varassa tehtävät toiminnot pois, jolloin unohtamisen riski pienenesi. Haastatellut toivoivat uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä koulutuksia ja selkeitä ohjeita, mitä kenenkin odotetaan täydentävän järjestelmään sekä yhtä henkilöä, joka auttaisi nopeasti, jos tarvitsisi apua käyttämisessä.

Haastatteluissa nousi esiin paljon samankaltaisia asioita, joista pystyttiin hyvin tekemään yleistyksiä. Haastateltavien tuloksissa oli myös eroavaisuuksia, jotka johtuivat pitkälti erilaisista työtehtävistä, joiden vuoksi CRM-järjestelmää käytettiin hieman eri tavoin.

5.3 Työpajapäivien tulokset

Uuden CRM-järjestelmän suunnitteluvaiheessa pidettiin kaksi työpajaa, joilla pyrittiin selvittämään yleisellä tasolla, mikä on nykyisen CRM-järjestelmän tila ja sen käytettävyys. Ensimmäinen työpaja järjestettiin 8. syyskuuta 2023 Teams-yhteyden avulla. Työpajaan osallistui viisi henkilöä ja kaksi työpajan vetäjää. Työpajan osallistujat olivat myyntipäälliköitä ja myyjiä. Osa heistä oli kerännyt ennen työpajaa oman maansa tiimin jäseniltä vastauksia yleisesti CRM-järjestelmästä seuraavien kysymysten avulla:

- Milloin järjestelmää käytetään?
- Onko järjestelmää helppo käyttää?
- Miten järjestelmää täytyisi kehittää?

Työpajassa keskusteltiin CRM-järjestelmästä yleisellä tasolla sekä mietittiin tulevaisuuden näkymiä ja kuinka CRM-järjestelmää tulisi kehittää. Tämän jälkeen aikaisemmin kerätyt vastaukset sekä työpajan aikana käydyt keskustelut kerättiin yhteen paikkaan ja niistä tehtiin koonti.

Ennen seuraavaa työpajaa käytiin läpi edellisen työpajan tulokset, joita hyödynnettiin seuraavassa työpajassa esitettävien kysymysten suunnittelussa sekä niiden tarkennuksessa. Uusi työpaja järjestettiin kasvotusten 18. lokakuuta 2023, 22 maajohtajan ja kahden fasilitaattorin kesken. Fasilitaattorien tarkoituksena oli ohjeistaa selkeästi työpajan kulku sekä avata tehtävänantoa. Fasilitaattorit huolehtivat myös ajankäytöstä sekä tarvittaessa ohjeistivat ja tukivat ryhmiä tehtävän aikana. (Lippo ym. 2022.)

Työpajan alussa esitettiin viisi kysymystä, jotka on esitetty suomeksi taulukossa 4. Alkuperäiset englanninkieliset kysymykset ovat liitteessä 2.

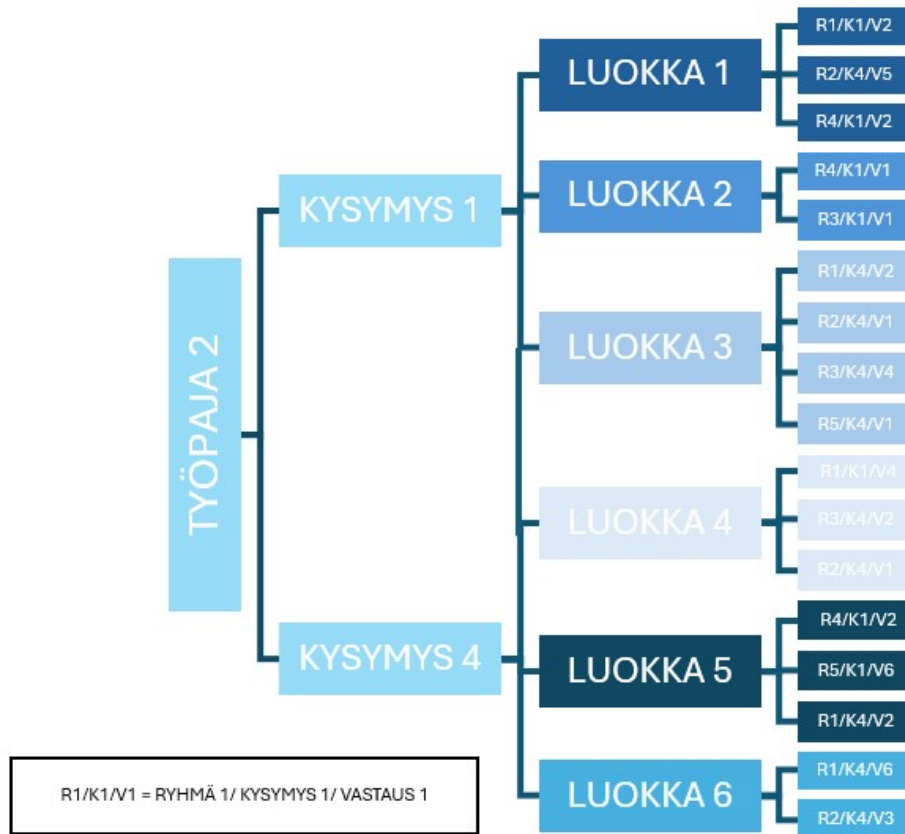
Taulukko 4. Toisen työpajan kysymykset suomeksi

Työpajan kysymykset:

- 1 Mihin tarkoitukseen haluat käyttää CRM-järjestelmää tulevaisuudessa?
- 2 Kuinka haluaisit (johtajana) johtaa myyntiä ja myyjiä tulevaisuudessa CRM-järjestelmän avulla?
- 3 Millaisia mittareita (KPI) haluat seurata CRM-järjestelmästä?
- 4 Kuinka voimme kehittää/ varmistaa, että kaikki käyttävät ja ylläpitävät CRM-järjestelmää kirjattua tietoa?
- 5 Millaisia mittareita ja tietoa haluat seurata CRM-järjestelmästä?

Kuten taulukosta 4 voidaan todeta, kysymykset koskivat CRM-järjestelmää, sen käyttöä ja sitä, kuinka sitä haluttaisiin kehittää. Kysymysasettelussa toivottiin myös pohtimaan yleisesti CRM-järjestelmää eikä nykyisin käytettävää CRM-järjestelmää. Paikalla olevat jaettiin 6–7 henkilön ryhmiin. Kaikki ryhmät saivat kysymysten asettamisen jälkeen kokonaisuudessaan aikaa 60 minuuttia vastausten luomiseen. Kysymykseen 5 pyydettiin vastausta vain yhdeltä ryhmältä. Vastaamisten jälkeen jokainen ryhmä esitteli vastauksensa kaikille ryhmille.

Kuten aiemmin totesin, en osallistunut itse työpajoihin, mutta sain niiden aineiston käyttööni. Käytin työpajojen tulosten käsittelyssä samaa tekniikkaa kuin jatkokäsittellessäni haastattelujen dokumentaatiota. Luokittelin materiaalin eri kokonaisuuksien alle käyttämällä Kanasen (2008, 90) suosittamaa värikoodausta. Työpajan vastaukset koottiin yhteen, minkä jälkeen vastaukset koodattiin värien avulla eri luokkien alle, jotta pystyttiin näkemään kokonaisuudet paremmin sekä näin keskittymään yhteen kokonaisuuteen kerralla. Luokkina käytettiin sanoja helppokäyttöisyys, integraatiot, mahdollisuudet, suunnittelu, seuraaminen ja raportointi. Aineisto käsiteltiin koodauksen avulla kokonaisuuksiksi, kuten kuvassa 7 on esimerkin avulla esitetty.



Kuva 7. Työpajan 2 koodausesimerkki väreittäin

Koska työpajat toteutettiin ennen opinnäytetyön aloitusta, kysymysten asettelusta sekä toteutuksesta vastasi Kempin henkilöstö. Tämän vuoksi kaikki kysymykset eivät täysin kohdennu tutkittavaan asiaan. Analysoimalla työpajan tuloksia keskityttiin eniten tarkastelemaan kysymysten 1 (Mihin tarkoitukseen haluat käyttää CRM-järjestelmää tulevaisuudessa?) ja 4 (Kuinka voimme kehittää/varmistaa, että kaikki käyttävät ja ylläpitävät CRM-järjestelmää kirjattua tietoa?) tuloksia, koska nämä kysymykset kohdistuivat parhaiten tutkittavaan asiaan eli CRM-järjestelmän käyttöön ja järjestelmää kohtaan syntyviin tulevaisuuden toiveisiin, sekä kuinka työntekijät saadaan sitoutettua käyttämään järjestelmää. Muut kysymykset olivat kohdennettu tutkimaan enemmänkin CRM-järjestelmän taipumista johtamiseen ja minkälaista dataa järjestelmästä tahdotaan löytyvän. Myös taulukossa 4 esitettyjen kysymysten 2, 3 ja 5 vastaukset käytiin läpi, mutta niitä ei otettu mukaan materiaaleja luokitellessa. Analyysissä heijasteltiin kummankin työpajan tuloksia, mutta laajempi dokumentaatio analyysiin syntyi 18.10.2023 tehdystä työpajasta.

Toisen työpajan tuloksista nousi nopeasti esille, että uuden CRM-järjestämän toivottiin olevan käyttäjäystävällinen ja helppokäyttöinen. Yksi vastaajista oli tuonut tämän esiin erityisen mielenkiintoisella tavalla toteamalla:

CRM-järjestelmää täytyisi olla myös hauska käyttää.

CRM-järjestelmän toivottiin myös toimivan niin sanottuna sihteerinä sekä muistuttajana, joka toisi työpäiviin järjestystä. Työpajasta nousi myös vahvasti esille, että uuden järjestelmän tullessa käyttöön selkeytettäisiin CRM:ää käyttäville selkeästi, mitä ja koska CRM:ään täytyisi täyttää sekä täydentää eli annettaisiin selkeät ohjeet, mitä odotetaan eri tehtävissä olevien täyttävän CRM-järjestelmään. Näin ei tulisi epäselvyyksiä, mitä järjestelmään odotettiin täytettävän ja miksi. CRM:än käyttäminen täytyisi olla ehdotonta ja tuoda jo työnkuvauksessa esille, että sen käyttämistä vaaditaan. Kuten monissa kohdissa on tuotu esille, nousi työpajassakin esille, että CRM-järjestelmän ymmärretään tuovan arvoa myyjille sekä johdolle oikein käytettynä. Siksi on selvästi motivaatiota kehittää yrityksen CRM-järjestelmä toimivaksi, jotta se olisi helppokäyttöinen ja selkeä ja sen käyttöaste korkea.

Työpajassa nousi esille myös vahvasti, että toivottiin CRM-järjestelmän integraatioita eri järjestelmien välille, jotta ei tarvittaisi eri järjestelmiä, vaan ne käytetyimmät järjestelmät keskustelisivat keskenään. Järjestelmän toivottiin myös tuovan mahdollisuuden mobiiliapplikaatioon, joka mahdollistaisi applikaation avulla täydentää tietoja järjestelmään helposti ja nopeasti. Muutamat olivat tuoneet myös esille mahdollisuutta tekoälyn käyttöön järjestelmässä, yleisen markkinainformaation näkymisen järjestelmässä ja mahdollisuutta jälleenmyyjien pääsevän näkemään osia CRM:stä.

CRM-järjestelmän toivottiin myös jatkossa toimivan tarjousten tekemiseen ja avointen tarjousten seurantaan. Liidien seurannan toivottiin kehittyvän, jotta niiden seuranta olisi tehokkaampaa. Järjestelmän toivottiin myös toimivan tehokkaasti johtamiseen eli järjestelmästä olisi helposti löydettävissä eri johtamiseen tarvittavat tiedot nopeasti ja selkeästi. Raporttien laatimisen ja säilyttämisen järjestelmässä tulee olla selkeää ja myynnin asiakaskäynnit tulisi olla helppo merkata järjestelmään, jotta niitä olisi helppo seurata.

Työpajan yhteenvedossa voidaan todeta, että CRM-järjestelmä koetaan tarpeelliseksi ja käyttäjät haluavat sitoutua sen käyttämiseen, jotta järjestelmän hyödyt saataisiin valjastettua. Voisiko olla jopa mahdollista sitoa osa työstä saatavista bonuksista CRM:n käyttöasteeseen, kuten yksi työpajaan osallistunut oli ilmaissut asian:

Jos ei käytä, ei bonuksia makseta.

CRM-järjestelmän täytyisi olla helppoa, selkeää ja tehokasta käyttää. Järjestelmästä täytyisi löytyä myynnin perustoiminnot selkästi ja jäsennellysti sekä integraatiot esimerkiksi kalenterien välillä, jotta toimittaisiin yhden kalenterin avulla. Tämä helpottaisi asiakaskäyntienkin syöttämistä järjestelmään. Järjestelmä voisi toimia käyttäjän sihteerinä kooten asioita yhteen, muistuttaen ja suunnitellen päivää. CRM-järjestelmän toivotaan kokoavan jäsennellysti yhteen tietoa, jota olisi helppo hyödyntää ja käyttää apuna tulevaa suunnittellessa.

5.4 Työpajan ja haastattelujen tulosten vertailu

Työpajoissa ja haastatteluissa molemmissa nousi vahvasti esille, että CRM-järjestelmän toivottiin olevan käyttäjäystävällinen ja helppokäyttöinen. Tämä on ymmärrettävää, mutta mikä on käyttäjäystävällisyys ja mitä tarkoittaa helppokäyttöisyys? Isoissa järjestelmissä helppokäyttöisyys voi tulla siitä, että tuntee järjestelmän hyvin eli uusi järjestelmä on aina hankala käyttää, mutta hyvän kouluttamisen avulla järjestelmästä saadaan helppokäyttöisempi. Tietenkin järjestelmän ymmärtäminen auttaa toimimaan järjestelmässä. Käyttäjäystävällisyys on puolestaan järjestelmäkohtaisesta kokemuksesta ja osaamisesta riippumaton asia, joka ilmenee järjestelmälle ominaisten piirteiden ja käytötapausten kautta. Nykyinen järjestelmä koettiin helppokäyttöiseksi, mutta ei käyttäjäystävälliseksi. Monesti CRM-järjestelmiä markkinoidaan helppokäyttöisyyden verhoamana, joten uutta järjestelmää valitessa täytyy huomioida tarkasti se, mihin käyttöön järjestelmä tulee, ketkä ovat käyttäjät sekä millainen on yrityksen liiketoiminta, johon järjestelmän täytyy sopeutua. Mielestäni CRM-järjestelmän helppokäyttöisyys ei pidä olla yksinomaan valintaperuste, kun valitaan uutta järjestelmää vaan myös kokonaisvaltainen käyttäjäystävällisyys täytyy huomioida valintaperusteissa.

Molemmissa tutkimuksissa tuli myös esille tarve nähdä myyntiputki ja erilaiset liidien seurantomahdollisuudet, raportit sekä tarjouksien läpimeno onnistumistasasteineen. Ilman kattavaa tietojen päivittämistä järjestelmään näiden seuraaminen ei onnistu ja tämä vaikeuttaa selvästi myynnin johtamista.

Tahtotilana oli saada myös eri järjestelmät keskustelemaan toistensa kanssa, jotta tietojen muistin varassa tapahtuvasta siirtämisestä päästäisiin eroon. Sekä työpajoissa että haastatteluissa nostettiin esille yhden kalenterin tärkeys, jotta työt sujuisivat sujuvammin. Eri integraatioiden sisällyttäminen järjestelmiin onnistuu, mutta monesti ne nostavat kustannuksia. Jos halutaan myynnin sitoutuvan järjestelmään kannattaisi joitakin integraatioita harkita hankittavan, jos se nousee selvästi yhdeksi käyttäjäystävällisyyden kulmakiveksi.

Suunnittelu ja niin sanottu tehtävälistojen luominen CRM-järjestelmän avulla nousi myös molemmissa tutkimuksissa esille. Suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys auttaisi myyjiä luomaan päiviin selkeyttä ja näin tukisi tehokkaampaa ajankäyttöä. Tehtävälistojen avulla myyjät pystyisivät järjestelemään toimiaan niiden kiireellisyyden sekä tarpeellisuuden mukaan.

Työpajoissa ja haastatteluissa tuli molemmissa esille halu lisäominaisuuksien lisäämiseen CRM-järjestelmään, kuten esimerkiksi tekoäly ja markkinatilanteiden näkyminen, joiden avulla pystyisi saamaan lisätietoa markkinoista ja siellä tapahtuvista muutoksista. Näiden avulla pystyisi kohdentamaan omaa toimintaansa oikeaan suuntaan. Esille nousivat myös erilaiset materiaalipankit, joista voitaisiin hakea tarvittavia materiaaleja, jotta voisi koota omannäköisiä esityskokonaisuuksia asiakastapaamisiin tai sähköpostilla lähetettäväksi. Erilaiset lisäominaisuudet ovat mahdollisia, mutta nostavat huomattavasti kustannuksia. Näitä lisäominaisuuksia voidaan myös lisätä jälkikäteen, mutta uutta CRM-järjestelmää suunnitellessa kannattaa myös keskittyä järjestelmän kokonaisuuteen ja sen mahdollisimman hyvään hyötykäyttöön ettei uusi järjestelmä ole turhaan raskaampi tai huonompi kuin aikaisempi.

Molemmissa tutkimuksissa nousi myös esille, että uuden CRM-järjestelmän käyttöönotossa täytyy esimerkiksi myyjän prosessi polku kuvata auki, jotta myyjät tietävät tarkalleen mitä heidän odotetaan täydentävän järjestelmään.

Polun kuvaaminen myös avaisi hyödyt, jotka tulisivat kun järjestelmään kirjaataan tiedot ylös järjestelmällisesti. Tämä prosessien kuvaaminen auki nousi esille vahvasti tutkimuksissa ja tätä pidettiin yhtenä tärkeänä asiana, jolla saadaan myyjät sitoutettua käyttämään uutta CRM-järjestelmää.

5.5 Työn aikana tapahtuneet muutokset

Toimeksiantaja on päättänyt työn kirjoittamisen aikana, ettei uutta CRM-järjestelmää vielä oteta käyttöön vaan sen hankintaa siirretään myöhempään ajankohtaan. Toimeksiantaja on tämän sijaan miettinyt mahdollisuutta kehittää nykyistä CRM-järjestelmää, jotta järjestelmä toimisi siirtymävaiheen aikana paremmin nykyisessä liiketoimintamallissa ja sen käytettävyyttä lisääntyisi. Jos tähän muutokseen päädytään, kannattaa toimeksiantajan mahdollisesti järjestää uusi työpaja, tehdä haastatteluja tai perustaa työryhmä, johon valitaan nykyisen CRM-järjestelmän käyttäjiä. Näillä eri tavoilla voitaisiin syvemmin selvittää mitkä osat nykyisessä CRM-järjestelmässä koetaan tarpeellisina tai pakollisina. Näiden jälkeen pystyttäisiin hallitummin karsimaan ja selkeyttämään nykyistä CRM-järjestelmää käyttäjäystävällisemmäksi sekä paremmin vastaamaan nykyisen liiketoimintamallin tarpeisiin.

Tässä työssä tehtyjä tai analysoituja tutkimuksia voitaisiin myös osin käyttää hyödyksi, mutta koska työssä keskityttiin tulevaan ja uuteen eivät analyysit ole aivaan suoraan verrannollisia nykyisen järjestelmän kehittämiseen. Toinen mahdollisuus olisi myös tehdä täysin uusi räätälöity järjestelmä, joka toimisi toimeksiantajalla uutena CRM-järjestelmänä siihen asti, kun uusi CRM-järjestelmä hankitaan. Tällaisten suurten CRM-järjestelmien käyttöönottojen kustannukset ovat aina iso osa muutospolun valintakriteerejä. Muutokseen kannattaa käyttää aikaa sekä laajoja valmisteluja, jotta valittu muutos toimisi sekä palvelisi tulevaa. Liian hätäisesti tehty muutospäätös voi tuoda vain lisäkustannuksia eikä tuo lisäarvoa yritykselle. Muutoksessa täytyy aina huomioida, että ihmiset ovat muutoksen edistäjiä ja näin ollen heidät kannattaa saada mukaan muutokseen ja sen suunnitteluun.

6 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET MYYJIEN SITOUTTAMISEKSI

Tässä luvussa kuvataan toimenpide-ehdotukset, joilla myyjät voidaan sitouttaa nykyistä paremmin CRM-järjestelmän käyttäjiksi. Toimenpide-ehdotukset noudattavat soveltaen luvussa 2 esitettyä Kotterin muutosjohtamisen mallia ja siksi ennen toimenpide-ehdotusten kuvausta esitetään perustelut, miksi kyseinen malli valittiin toimenpide-ehdotusten rungoksi.

6.1 Perustelut kotterin mallin soveltamiselle

Muutosjohtamisen mallien sopivuutta miettiessä muutosprojektien tai -prosessien hyödyntämiseen on aina pidettävä mielessä, että täysin kohdennettuja muutosjohtamisen malleja on hyvin rajattu määrä. Tässä työssä kävin läpi kolme muutosjohtamisen mallia, joista nostan toimenpide-ehdotuksissa esille erityisesti yhden mallin, joka on Kotterin malli. Tämä on hyvin yleistettävä malli, joka on alunperin kehitelty haastaviin markkinaympäristöihin. Näin ollen malli sopii melko hyvin kaikkiin muutosprojekteihin, mutta sitä voidaan joutua täydentämään ja mukauttamaan toimialaan ja muutostyyppiin sopivammaksi hyödyntäen useita eri muutosjohtamisen malleja. (Appelbaum ym. 2012, 13–15.)

Kotterin malli antaa hyvät kehykset muutosprojektin läpiviennille ja ohjaa hyvin muutosta johdonmukaisesti eteenpäin olemalla samalla selkeä ja helposti ymmärrettävä malli. Kotterin malli sopii CRM-järjestelmän muutosprojektin johtamiseen melko hyvin, mutta täytyy huomioida, että malli ei kaikilta osin sovellu teknologiamuutoksiin, sillä siinä ei olla huomioitu teknologiamuutosten erityisvaatimuksia. Teknologiamuutokset toteutetaan yleisesti toteuttamisvaiheessa hyvinkin nopealla aikataululla, kun taas Kotterin malli on suunnattu hieman pidempiaikaisempiin muutoksiin. (Peltonen 2015, 26.)

Muutoksen läpivientiin täytyy panostaa ja sen suunnitteluun täytyy käyttää aikaa, ja juuri teknologiaratkaisujen kohdalla täytyy painottaa, että ne mahdollistavat paljon ainoastaa silloin, kun organisaatio ja sen henkilöstö ovat valmiita niitä käyttämään. Jokainen muutos on erilainen ja juuri sen vuoksi on hyvä käyttää jonkinlaista mallia apuna tai viitekehyksenä, jotta muutos olisi suunnitelmallisempi ja sillä olisi mahdollisuus juurtua pysyvästi yrityksen kulttuuriin. (Ackerman 2020.)

Toimeksiantaja on jo aloittanut muutoksen valmistelut ja toteuttanut työpajoja ja keskustellut eri kokoonpanoissa muutoksesta ja näin luonut perustaa muutokselle jo ennen tämän työn aloittamista. Tällainen suunnitelmallisuus nousee myös hyvin esille Kotterin mallissa, jossa nostetaan esille alun suunnitelmallisuus sekä näkemys, kuinka paljon resursseja prosessiin tarvitaan. Kun ymmärretään se, kuinka paljon työtä tarvitaan muutoksen toteuttamiseksi, on tällöin yksittäisen työntekijänkin helpompi ymmärtää muutosta ja lähteä siihen mukaan. (Launikari 2023,22.)

6.2 Mallin mukaiset toimenpide-ehdotukset

Myyjät kannattaa ottaa mukaan muutokseen jo heti suunnitteluvaiheessa. Tätä on jo tehtykin, mutta hieman liian pienellä otannalla ja painottuneena enemmän ylemmän johdon käyttäjiin, jotka eivät järjestelmää niin aktiivisesti käytä kuin myyjät tai käyttävät järjestelmää eri tavalla. Nykyinen toiminta on muutoksen suunnittelun alun kannalta ollut hyvää, koska muutoksen suunnittelun alkuvaiheessa Kotterin mallia seuraten on tärkeää saada muutokselle kiireen ja välttämättömyyden tunne, jolloin muutoksen on helpompi tapahtua, jos saadaan koko yritys haluamaan muutosta. Aluksi tehdyt työpajat ovat olleet hyvä valinta, jotta on saatu kerättyä tietoa tulevaisuuden toiveista ja halusta uutta CRM-järjestelmää ajatellen sekä herätetty kiinnostus ja halu mahdolliselle uudelle toimivammalle CRM-järjestelmälle.

Tämän ensimmäisen vaiheen jälkeen olisi tärkeä luoda ohjaava tiimi, johon ehdottaisin otettavan mukaan isompi otanta myyjiä, mutta tiimissä on myös tärkeää olla mukana johtoa sekä asiantuntemusta organisaation eri alueilta, jotta tiimi olisi uskottava, kuten Kotter (2007, 4) artikkelisaankin nostaa esille. Ohjaava tiimi täytyy saada uskomaan muutoksen olevan välttämätön ja tämän avulla saadaan voimistettua muutoksen tarpeellisuutta. Näin saadaan käyttäjäjoukko, joka uskoo muutokseen ja puhuu sen puolesta koko muutoksen ajan lisäten muidenkin käyttäjien motivaatiota käyttää ja haluta muutosta. Koska uuden järjestelmän tultua voi alkuinnostus nopeasti vähentyä on tärkeää saada motivaatio jatkumaan pitämällä myyjät mukana muutoksessa loppuun asti tukien ja kannustaen.

Jalkauttaessa uutta CRM-järjestelmää toimintoihin on Kotterin mallia mukailen tärkeää johdon tukea muutosta ja palkita henkilöstöä, jotta muutos etenee johdonmukaisesti. Tässä vaiheessa on tärkeä tukea vahvasti myyjiä ja jatkaa järjestelmäkoulutuksia sekä mahdollistaa tuen saaminen omalla kielellä eli järjestää tukihenkilö, joka tuntisi järjestelmän parhaiten ja pystyisi näin ohjeistamaan tarpeen mukaan. Uuden CRM-järjestelmän tultua toimintaan olisi myös tärkeää, että myyjien polku järjestelmässä olisi kuvattu auki ja selkeästi esitelty, jotta jokainen tietää jo tässä vaiheessa mitä ja mihin heidän täytyy tietoa täydentää. Tämä prosessien avaaminen selkeyttää järjestelmän toimintaa sekä tuo esille hyödyt, miksi järjestelmään täytyy kirjata.

Viestinnän täytyy olla avointa ja rehellistä koko muutoksen ajan, jotta myyjät saadaan sitoutettua muutokseen. Kotterin mallissa nostetaan vahvasti esille askelmilla 4 ja 5 viestinnän tärkeys, mutta suosittelen viestinnän olevan jatkuvaa ja avointa koko muutoksen ajan, jotta uuden CRM-järjestelmän käyttäjät tietävät mitä tapahtuu missäkin vaiheessa sekä kokevat ettei heitä ole jätetty muutoksen ulkopuolelle missään muutoksen vaiheessa. Avoimella keskustelulla ja viestinnällä myyjät kokevat olevansa mukana kehittämässä järjestelmää alusta asti, jolloin sitoutuminen uuteen järjestelmään alkaa itämään jo uuden järjestelmän suunnitteluvaiheessa. On siis tärkeää saada myyjät eli suurin käyttäjäryhmä jo alusta asti mukaan kehittämään uutta CRM-järjestelmää. Jotta muutos saadaan juurrutettua ydintoimintoihin, täytyy muutoksen lopussa myös keskustella avoimesti muutosprosessista ja käydä se läpi rehellisesti: Kuinka onnistuttiin? Tässä vaiheessa on hyvä nostaa esille muutoksen avaintekijät sekä tehdä selvät suunnitelmat siitä, kuinka avaintekijät voidaan korvata, jos he irtisanoutuvat tai siirtyvät muihin tehtäviin. Tällaisten selkeiden suunnitelmien luominen auttaa muutosta juurtumaan.

Yksi mahdollinen tapa saada myyjät sitoutumaan käyttämään uutta CRM-järjestelmää voisi olla tutkimuksissakin esiin noussut ehdotus eli CRM-järjestelmään kirjaaminen olisi ehdotonta ja tämän mukaan sidottaisiin pieni osuus bonuksista järjestelmän käyttöasteeseen. Tämä voisi olla motivoiva tapa saada myyjiä käyttämään järjestelmää aktiivisesti kannustamisen kautta.

Iso motivaatio käyttää uutta järjestelmää tulee vahvan tuen sekä esimerkin kautta, joten johdon täytyisi omalla esimerkillään näyttää, että uusi järjestelmä

toimii ja esimerkiksi käyttää CRM-järjestelmää kuukausipalavereissa aktiivisesti. Esimies voisi myös käyttää niin sanottua positiivista pakottamista seuraamalla myyjien käyttöä aktiivisesti ja huomauttamalla, jos järjestelmää ei käytetä tai kehumalla, jos järjestelmää käyttää aktiivisesti. Ilman johdon vahvaa tukea on muutoksen toteutuminen organisaatiossa lähes mahdotonta.

Hyvä ja jatkuva koulutus uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeenkin on todella tärkeää, jotta myyjät oppivat käyttämään uutta järjestelmää hyvin. Näin tuetaan sitä, ettei kiireen tultua mukaan kuvioihin ajauduta käyttämään rinnakkaisia käyttötapoja tai jopa rinnakkaisia järjestelmiä. Esimiesten ja johdon täytyy herkästi huomata tällaiset niin sanotut väärät polut, ettei virheellinen käytötapa jää organisaation käytötavaksi. Korjaavat liikkeet ovat mahdollisia ja niiden avulla saadaan pidettyä suunta oikeana. Tämän vuoksi käyttäjiä on tärkeä tukea sekä seurata tarkasti muutoksen jälkeenkin. Ensimmäisenä vuotena tarkkailu voi olla tiheämpää, jotta ongelmiin voidaan puuttua heti niiden ilmaantuessa.

Myyjien sitouttamiselle olisi myös tärkeää, että uutta CRM-järjestelmää ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti. Selkeät ja yhteisesti ymmärretyt pelisäännöt ja uudenlaisen käyttökulttuurin luominen ovat tärkeitä asioita. Käyttäjille korostetaan, että virheen tai puutteen huomattaessa täytyisi se heti korjata, koska muuten se jää helposti tekemättä. Näin tehtäessä CRM-järjestelmässä oleva tieto pysyy laadukkaana. Yksi tapa olisi seurata tiedon kirjaamisen aktiivisuutta viikottain tai kuukausittain palaverin yhteydessä.

7 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö koostui kahdesta osasta eli aikaisempaan kirjallisuuteen perustuvasta teoriasta eli kirjallisuuskatsauksesta ja varsinaisesta kehityshankkeesta. Työn kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin muutosjohtamisen malleihin sekä asiakkuudenhallintaan ja CRM-järjestelmiin. Ne loivat teoreettisen viitekehyksen varsinaiselle kehityshankkeelle, jonka tavoitteena oli haastatteluiden ja työpajojen tuloksia analysoimalla luoda toimeksiantajalle toimenpide-ehdotuksia, kuinka myyjät saataisiin sitoutettua käyttämään uutta tai uudistettua CRM-järjestelmää.

Työssä toteutettujen haastattelujen ja aiemmin toteutettujen työpajojen tulosten perusteella voidaan todeta, että CRM-järjestelmät koetaan yleisesti toimeksiantajan henkilöstössä hyödyllisiksi. Ne jäsentelevät työpäivää ja ovat yleisesti hyvä paikka hallita asiakkuuksia. CRM-järjestelmä on loistava työkalu tarjousten tekemiseen, ja toimivana työkaluna se vähentää huomattavasti myyjän työtaakkaa. CRM-järjestelmän toivotaan vertauskuvallisesti toimivan kuten entisaikojen sihteeri, joka auttaisi erilaisissa toiminnoissa, jäsentelisi päivää sekä muistuttaisi tarvittaessa. Toimiva CRM-järjestelmä auttaa vähentämään muistin varassa tapahtuvaa toimintaa ja näin vapauttaa myyjän liialliselta muistamisen taakalta, jolloin myyjä pystyy paremmin keskittymään työn olennaiseen osaan eli myyntiin.

CRM-järjestelmät ovat yleensä aktiivisessa käytössä myynti- ja markkinointiorganisaatiossa, mutta joissakin tilanteissa CRM-järjestelmää ei käytetä tai sitä käytetään vajaalla käytöllä. Tämän takia liiketoiminta saattaa yleisesti ottaen hidastua. Yleensä CRM-järjestelmän käyttämättömyyden syy on jokin muu kuin tekninen ongelma. Järjestelmä on käytettävissä, mutta sitä ei käytetä. Tavallisesti käyttämättömyys verhoutuu kiireen tai muun selityksen taakse, kuten Oksanen toteaa kirjassaan (2010, 26).

Toimeksiantajan työntekijät olivat erittäin halukkaita kehittämään CRM-järjestelmää sellaiseksi, että se tukisi yrityksen nykyistä liiketoimintamallia tehokkaammin. Nyt käytössä olevan CRM-järjestelmän ei koettu nykyisellään toimivan tarpeeksi joustavasti, vaan järjestelmässä on paljon ylimääraistä, joka hidastaa työn edistymistä. CRM-järjestelmää haluttiin selvästi käyttää, mutta sitä täytyisi kehittää, jotta siitä tulisi käyttäjäystävällisempi ja näin saataisiin tuettua järjestelmän aktiivisempaa käyttöä.

Työpajan ja haastatteluiden tuloksia vertailtaessa huomattiin tuloksien olevan todella samanlaisia, minkä uskon johtuvan pitkälti kysymyksien ja tutkittavien samankaltaisuudesta. Työpajassa oli mukana työnantajan ylempää johtoa, myyntipäälliköitä ja myyjiä kuten haastatteluissakin oli. Näin ollen voimme todeta tutkimuksien olevan luotettavia, koska työpajan ja haastatteluiden toteuttajat olivat eri henkilöitä ja eri tutkimuksiin osallistuvat olivat eri henkilöitä suurimmalta osin. Tutkimustulokset ovat näissä eri tuloksissa samankaltaisia ja

hyvin keskenään verrattavissa, joten niistä pystyy helposti tekemään yhteen-
vetoja. Miettiessäni laadullisen tutkimuksen luotettavuutta huomioin myös
haastatteluiden aineiston kattavuutta eli tutkijana en perusta tulkintojani ai-
neiston satunnaisiin osiin (ks. Kananen 2008, 125).

Toimenpide-ehdotuksia myyjien sitouttamiseksi saatiin hyvin ja tärkeimmiksi
nousivat myyjien mukaan ottaminen jo muutoksen alkuvaiheesta sekä myyjien
vahva tukeminen ja riittävät järjestelmäkoulutukset. Myyjien polku järjestel-
mässä täytyisi myös avata ja selkeyttää visuaalisesti, jotta kaikki tietävät sen,
mitä ja mihin heidän täytyy tietoa täydentää ja miksi. Toimenpide-ehdotuksista
nousi esille myös erilaiset motivoivat tavat kannustaa myyjää käyttämään jär-
jestelmää aktiivisesti, kuten palkitsemisen sekä johtaminen esimerkin avulla.
Uuden CRM-järjestelmän jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen ovat myös yksi
myyjien sitouttamista edistävä toimi.

Opinnäytetyön tekemisen aikana toimeksiantaja teki päätöksen, että uutta
CRM-järjestelmää ei oteta käyttöön ainakaan lähitulevaisuudessa vaan tar-
kastellaan mahdollisuutta kehittää nykyistä järjestelmää vastaamaan parem-
min myyjien tarpeita. Tämä opinnäytetyö antaa hyvät lähtökohdat molempien
vaihtoehtojen suunnitteluun, mutta luonnollisesti lisäselvityksiä tarvitaan.

Jatkotutkimuskohteita voisivat olla nykyisen CRM-järjestelmän syvempi analy-
sointi sekä se, kuinka nykyinen järjestelmä saataisiin toimimaan paremmin ny-
kyiseen liiketoimintamalliin. Yhtenä tutkimussuuntana voisi olla jälleenmyyjät
ja se, kuinka heidät saataisiin liitettyä CRM-järjestelmän käyttäjiin luontevasti
ja näin parannettua CRM-järjestelmän monipuolista käyttöä. Yhtenä jatkotutki-
muskohteena voisi olla myös täysin erillisen oman asiakkuudenhallintajärjes-
telmän kehittäminen ja sen hyödyt ja kustannukset yritykselle. Erillisenä tutki-
muskohteena voisi toimia myös nykyisen järjestelmän käyttäjien erilaisten
käyttäjäpolkujen visuaalinen kuvaaminen sekä toimien vaikutuksen selittämi-
nen.

LÄHTEET

Ackerman, E. 2020. Tiedolla johtaminen ei leviä ilman muutosjohtamista. Blogi. Saatavissa: <https://sote-tietojohdaminen.fi/tiedolla-johtaminen-ei-levia-ilman-muutosjohtamista/> [viitattu 5.4.2024].

Aktas, M. 2021. What is Kotter's 8 step change management model (All you need to know). Blogi. Päivitetty 10.11.2023. Saatavissa: <https://user-guiding.com/blog/kotters-8-step-change-model/> [viitattu 15.3.2024].

Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of management development* 31, 764–782. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711211253231/full/html> [viitattu 6.4.2024].

Buttle, F. & Maklan, S. 2015. Customer relationship management Concepts and technologies. 3.painos. New York: Routledge.

Crail, C. & Bottorff. 2023. Sales funnel template and examples for 2024. Forbes Advisor. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.7.2023. Saatavissa: <https://www.forbes.com/advisor/business/sales-funnel-template/> [viitattu 27.3.2024].

Chakravorti, S. 2023. Customer relationship management A Global Approach. London: Sage Publications Ltd.

Channell, M. 2021. Lewin's change management model: How to implement organizational change. Blogi. Saatavissa: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/lewins-change-model/> [viitattu 15.3.2024].

Elers, V. 2023. Organisaation muutos onnistuu vain yksilöiden muutosta johtamalla. Blogi. Saatavissa: <https://kumura.fi/blogi/organisaation-muutos-onnistuu-vain-yksiloiden-muutosta-johtamalla/> [viitattu 18.3.2024].

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskiaho, S. 2019. Kemppe 70 vuotta. Lahti: Markprint Oy.

Kivimäki, A. 2023. "Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista". *KT-lehti* 4, Verkko-lehti. Päivitetty 15.9.2023. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2023/4/muutosjohtaminen> [viitattu 18.3.2024].

Kotter, J. 2007. Leading change, why transformation efforts fail. *Harvard business review*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://irp-cdn.multiscreen-site.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> [viitattu 7.4.2024].

MindTools Ltd. 2024. Kotter's 8-step change model. Blogi. Saatavissa: <https://www.mindtools.com/a8nu5v5/kotters-8-step-change-model> [viitattu 15.3.2024].

MindTools Ltd. 2024. Lewin's change management model. Blogi. Saatavissa: <https://www.mindtools.com/ajm9l1e/lewins-change-management-model> [viitattu 15.3.2024].

Launikari, M. 2023. Muutosjohtaminen. Mikrokurssipaketti. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://aoe.fi/api/v1/download/file/muuvomikrokurssipakettimuutosjohtaminen-1696419150662.pdf> [viitattu 7.4.2024].

Lippo, A., Järvi, H. & Poikolainen, T. 2022. Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä. *Xamk READ 2*. Verkkoalehti. Saatavissa: <https://read.xamk.fi/2022/logistiikka-ja-merenkulku/osallistava-tyopaja-yhteiskehittamisen-menetelmana/> [viitattu 20.3.2024].

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Blogi. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> [viitattu 15.3.2024].

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittu uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Melisma, T. 2023. Mitä on hyvä muutosjohtaminen. Blogi. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html> [viitattu 11.3.2024].

Muutosjohtamisen Prosci-sertifiointi koulutus. eezy flow. 2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://flow.eezy.fi/palvelumme/muutosjohtaminen/koulutukset/muutosjohtamisen-prosci-sertifiointikoulutus/> [viitattu 19.3.2024].

My Kemppe -Kokoaa kaikki Kempin palvelut yhteen paikkaan. 2024. Kemppe Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kemppi.com/fi-FI/my-kemppi/> [viitattu 16.2.2024].

Nieminen, K. 2022. Mikä on asiakkuudenhallintajärjestelmä. Markkinointin trendit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://markkinointintrendit.fi/mika-on-asiakkuudenhallintajarjestelma/> [viitattu 8.3.2024].

Nurmi, J. & Stenroos-Vuorio, J. 2022. Organisaatiot ja niiden viestintä muuttuvassa maailmassa. Turku AMK. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://talk.turkuamk.fi/yrittajyys/organisaatiot-ja-niiden-viestinta-muuttuvassa-maailmassa/> [viitattu 15.3.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2022. Methods for development work, new kinds of competencies in business operations. Helsinki: Books on demand GmbH.

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

Practical Psychology. 2023. Lewin's change theory (Definition + examples). Blogi. Saatavissa: <https://practicalpie.com/lewins-change-theory/> [viitattu 18.3.2024].

Peltonen, J. 2015. Vakiintuneiden muutosjohtamisen mallien soveltavuus tietojärjestelmiin kohdistuvan organisaatiomuutoksen johtamiseen-esimerkkinä kotterin 8 vaihetta onnistuneeseen muutokseen. Kandidaatintutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46468/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201507032511.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 6.4.2024].

Prosci. s.a. The Prosci ADKAR Model. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> [viitattu 11.3.2024].

Riskula, S. s.a. Visuaalinen myyntiputki – tehosta myyntiprosesseja. Blogi. Saatavissa: <https://www.planmill.com/fi/visuaalinen-myyntiputki-tehosta-myyntiprosesseja/> [viitattu 27.3.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turunen, T. 2021. Viisi parasta CRM-järjestelmää. Vainu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/viisi-parasta-crm-jarjestelmaa> [viitattu 18.3.2024].

Valli, R & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimus metodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viilo. 2022. Saavuta myyntitavoitteesi hallitsemalla myyntiputkeasi oikein. Blogi. Saatavissa: <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/saavuta-myyntitavoitteesi-hallitsemalla-myyntiputkeasi-oikein/> [viitattu 27.3.2024].

Vipu. 2019. 10 vinkkiä miten onnistut CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Blogi. Saatavissa: <https://www.vipunet.com/fi/blog/10-vinkkia-miten-onnistut-crm-jarjestelman-kayttoonotossa> [viitattu 18.3.2024].

Interview

Name:

Title:

Date:

1. When and for which purposes do you use CRM in your work and how actively?
2. In your opinion, what functionalities work in current CRM and what don't?
3. What functionalities do you expect or wish to have in future CRM?
4. New CRM software: threat or opportunity? Why?
5. What aspects of CRM would affect the most to your commitment to use one? (List 3 most motivating points.)
6. What kind of support do you need or want when a company launches new CRM?

Is CRM only a tool for making offers?	Can you lead without data?	Because you get what you measure....	We don't want CRM with useless data in the future....	This question only to Group 4!
1. Which purposes do you want to use CRM for in the future?	2. How would you (as MD) like to lead sales and sales people through CRM in the future? Consider following:	3. What kind of KPI's you want to follow in CRM from below mentioned topics?	4. How can we improve / ensure that everyone uses and keeps information up to date?	5. What kind of KPI's & data you want to follow in CRM? Consider following:
	Lead management (process from opportunity to customer) Customer data excellence (adequate and updated customer data (both dealer and end-customer data)) Dealer management (dealer's performance & classification) People management – (individual performance & targets)	Sales people Customers Dealers Marketing activities (eg. fairs, campaigns)		Country level Global level Business unit level