
MICROSOFT DYNAMICS CRM –OHJELMISTON MUOKATTAVUUS



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2014

Jukka Hauensuo



Visamäki
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto

Tekijä	Jukka Hauensuo	Vuosi 2014
Työn nimi	Microsoft Dynamics CRM –ohjelmiston muokattavuus	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö antaa yleiskuvan asiakkuudenhallinnasta (Customer Relationship Management, CRM) ja esittelee Microsoft Dynamics CRM -ohjelmiston. Microsoft Dynamics CRM on tällä hetkellä yksi suosituimmista CRM-ohjelmistoista. Microsoft panostaa voimakkaasti ohjelmiston tuotekehitykseen ja julkaisee uusia versioita puolivuositain. CRM-ohjelmistojen käyttö on yleistymässä yrityksissä. Toiminnanohjausjärjestelmien (Enterprise Resource Planning, ERP) käyttö on jo vakiintunut useimmissa suomalaisissa yrityksissä. CRM-ohjelmisto on luonteva lisäosa tai integroitu erillisratkaisu toiminnanohjausjärjestelmään.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Hämeen ammattikorkeakoulu. Aineistona käytettiin suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta ja internetlähteitä. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli tutustuttaa lukija yleisellä tasolla CRM:aan. CRM-ohjelmistoa käyttöönottavan yrityksen kannalta on tärkeää, ymmärtää, mitä hyötyä järjestelmästä on yritykselle ja mitä erityispiirteitä CRM:n käyttöönottoon liittyy. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli kertoa valitun ohjelmiston käyttöönotosta ja muokattavuudesta. Opinnäytetyön käytännön osuudessa tutustuttiin Microsoft CRM 2013 Online –ohjelmiston asennukseen, käyttöönottoon ja muokattavuuteen. Tavoitteena oli kartoittaa, mitkä ovat ohjelmiston tyypillisimmät muokkaustavat ja –välineet. Muokkaustarpeita ohjelmistoon aiheuttavat yritysten toisistaan poikkeavat toimialat, liiketoimintaprosessit, käyttötilanteet ja liiketoiminnan perustiedot.

Hyvin toimivasta asiakkuudenhallinnasta ja sitä tukevasta ohjelmistosta on yritykselle toiminnallista, markkinoinnillista ja taloudellista hyötyä. Järjestelmän käyttöönotto vaatii yritykseltä valmiutta mahdollisiin toimintatapojen ja prosessien muutoksiin sekä vahvaa johtajuutta. Microsoftin CRM-ohjelmisto tarjoaa nykyaikaisen, helposti asennettavan ja muokattavissa olevan ohjelmiston asiakkuudenhallintaan.

Avainsanat Asiakkuudenhallinta, Customer Relationship Management, CRM, Microsoft, muokattavuus, valmisohjelmisto

Sivut 40 s.

Visamäki

Degree Programme in Business Information Technology

Author	Jukka Hauensuo	Year 2014
Subject of Bachelor's thesis	Ways of customizing Microsoft Dynamics CRM	

ABSTRACT

This Bachelor's thesis gives an overview of Customer Relationship Management (CRM) and introduces Microsoft Dynamics CRM solution. Microsoft Dynamics CRM is currently one of the most popular choices for CRM market. Microsoft is investing heavily in the software's development and releases new versions biannually. The use of CRM software is becoming more common in businesses. The use of Enterprise Resource Planning (ERP) systems has already become well-established in Finnish companies. An ERP system usually forms the foundation for applications used by a company and CRM is a natural addition to expand the selection and integration of applications in the company's realm of software.

The thesis was commissioned by HAMK University of Applied Sciences. The content is based on English and Finnish literature and electronic sources. The first goal of this thesis was to introduce the CRM on a general level. From the viewpoint of a CRM utilizing business it is important to understand how the company can benefit from CRM and what attributes are related to the deployment of a CRM system. The second goal of the thesis was to report on the deployment and customizability of the chosen application. The experimental part of the thesis introduces the installation, deployment and customizability of the Microsoft CRM 2013 Online software. The goal was to investigate the typical types and tools of customization. The need for customization is caused by differences in companies, industries, business processes, software operating conditions and business master data.

Well working CRM and supporting software give a business operational, marketing and financial benefits. The deployment of a CRM software demands strong leadership and readiness for possible changes in the business's practices and processes. Microsoft's CRM software offers a modern, easy to install and customizable system for CRM.

Keywords Customer Relationship Management, CRM, Microsoft, customizing, package based application

Pages 40 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	ASIAKKUUDENHALLINAN TAVOITTEET.....	4
2.1	Lisääarvoa tehokkaasta asiakkuudenhallinnasta.....	6
2.2	Muutospolku kortistoista kohti strategiaa tukevaa järjestelmää	7
2.3	Asiakkuuksien luokittelu.....	8
2.4	Tietosuojaan huomioonottaminen.....	9
2.5	Asiakkaan elinkaari	9
3	CRM-PROJEKTIT	10
3.1	Käyttöönottoprojektin erityispiirteet	10
3.2	Käyttöönottoprojektin suunnittelu	11
3.3	Käyttöönottoprojektin tavoitteet	13
3.4	Tyypilliset käyttöönottomallit.....	13
3.5	Sisäinen markkinointi ja henkilöstön sitouttaminen	14
3.6	Muutosvastarinnan torjuminen.....	15
3.7	Onnistuneen käyttöönottoprojektin tunnusmerkit.....	15
3.8	Käyttöönottoprojektien haasteet ja syyt epäonnistumisiin.....	16
3.9	Käyttäjien sitouttaminen uuden järjestelmän käyttöön	17
3.10	Projektin päättäminen, juurruttaminen, ylläpito ja kehittäminen.....	18
4	MICROSOFT DYNAMICS CRM –ESITTELY	20
4.1	Ohjelmiston kehityshistoria.....	20
5	MICROSOFT DYNAMICS CRM 2013 ONLINE -ASENNUS	26
6	MICROSOFT DYNAMICS CRM 2013 ONLINE –MUOKATTAVUUS	31
6.1	Liiketoiminta-asetukset (Business)	32
6.2	Mukautusasetukset (Customization)	33
6.3	Järjestelmäasetukset (System).....	34
6.4	Prosessiasetukset (Process Center).....	38
7	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Asiakkuudenhallinta kuuluu tavalla tai toisella yritysten ja yhteisöjen toimintaan. Asiakkuudenhallintaa käytetään riippumatta siitä ovatko yrityksen tuotteet fyysisiä tuotteita vai palveluja. Yritykset ja yhteisöt ovat siirtyneet kasvavassa määrin organisaatiolähtöisestä ajattelumallista asiakaslähtöiseen ajattelumalliin. Tämän takia asiakkuudenhallinta on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi yritysten liiketoiminnassa.

Yritykset ovat alkaneet panostaa asiakkuuksien tehokkaampaan ja parempaan johtamiseen. Tietoinen asiakkuuksien johtaminen parantaa yrityksen mahdollisuuksia sekä säilyttää nykyiset asiakkaat että antaa apuvälineitä uusien asiakkuuksien hankintaan. Asiakkuudenhallinnan kehittämiseen on monta lähestymistapaa, esim. strateginen asiakkuusajattelu, pragmaattinen toimintatapojen kehittäminen ja asiakkuudenhallintatyökalun käyttöönotto ja kehittäminen.

Teknologian kehittyminen ja samalla yritysten ja yhteisöjen omien resursien kehittyminen mahdollistaa uusien, tietotekniikkaa hyödyntävien asiakkuudenhallintajärjestelmien hyödyntämisen. Isossa osassa suomalaisia yrityksiä käytetään jo aktiivisesti toiminnanohjausjärjestelmää. Asiakkuudenhallintajärjestelmä voidaan ottaa käyttöön joko osana olemassaolevaa toiminnanohjausjärjestelmää tai erillisenä järjestelmänä. Integraatiosta kahden erillisjärjestelmän välillä on toki huolehdittava jotta ratkaisusta saadaan optimaalinen hyöty yritykselle.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektit ovat omalla tavallaan ainutkertaisia. Projektissa yhdistyvät yrityksen prosessimuutokset ja uuden työvälineen käyttöönotto. Silti uuden järjestelmän käyttöönotto (tai käyttöönoton mahdollinen epäonnistuminen) ei halvauta organisaation toimintaa. Tämä tosiasia asettaa erilaisia haasteita projektille verrattuna vaikkapa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustutaan asiakkuudenhallintaan yleisesti. Työn käytännön osuudessa tutustutaan Microsoft Dynamics CRM 2013 Online-ohjelmistoon ja ohjelmiston muokattavuuteen ohjelmiston omin työkaluin. Tutkimuskysymyksenä on ymmärtää millaisia muutoksia järjestelmään voidaan tehdä ilman varsinaista lisäohjelmointia ja miten tehdyt muutokset viedään eteenpäin mahdollisiin uusiin ohjelmistoversioihin.

Opinnäytetyö pohjautuu asiakkuudenhallinnasta löytyvään kirjallisuuteen, internet-lähteisiin, Microsoft CRM 2011-käyttöoppaisiin ja kirjoittajan Microsoft CRM 2013 Online -ohjelmiston asennus- ja käyttökokemuksiin.

2 ASIAKKUUDENHALLINAN TAVOITTEET

Asiakkuudenhallinnan (Customer Relationship Management, CRM) määritelmiä on asian moniulotteisuuden takia useita. Yleisellä tasolla CRM voi olla filosofia, strategia, prosessi, kyvykkyys tai teknologia. Suomessa CRM on sangen tuore käsite ja sille ei ole vakiintunut yhtä selvää määritelmää. CRM:lla voidaan tarkoittaa muun muassa asiakashallintaa, asia-

kassuhteiden johtamista, asiakkuuksien johtamista tai asiakaspalvelua. (Oksanen 2010, 21.)

CRM:ssa korostetaan asiakkuuksien merkityksiä ja samalla tarkastellaan asioita asiakkaan näkökulmasta. CRM:n edut voidaan luokitella päätasolla kahteen ryhmään. Ensimmäisenä etuna CRM lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietoa ja ymmärrystä siitä, millä perustein he ostavat. Toisena etuna CRM tuo tehoa ja vaikuttavuutta myyntiin ja markkinointiin. Asiakaslähtöisyys on muistettava ulottaa myös toimintamalleihin ja prosesseihin. (Mäntyneva 2001, 12.)

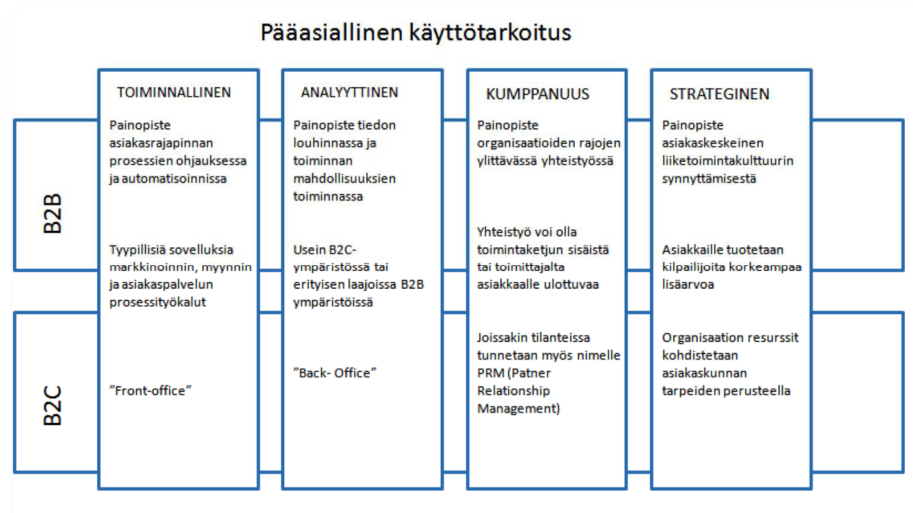
Oksanen (2010) mukaan käsite CRM voidaan ymmärtää ainakin viidellä eri tapaa. Taulukossa 1 on kuvattu Oksasen määritelmät.

Taulukko 1. CRM-käsitteiden merkitykset (Oksanen 2010, 22.)

CRM käsitteenä	CRM-käsitteen määritelmä
Käsite	Käsitteenä CRM määrittää toimintatavat ja tietojärjestelmät joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan
Prosessi	CRM-prosessilla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia (esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu)
Lähestymistapa	CRM-lähestymistavalla tunnistetaan, hankitaan ja pidetään kiinni asiakkaista
Liiketoiminnan tietojärjestelmä	CRM-tietojärjestelmä avustaa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun toimintaa
Liiketoimintastrategia	Strategiana CRM mahdollistaa asiakkaiden kannattavuuden, tuottojen ja tyytyväisyyden maksimoinnin.

Yleisimmin CRM:lla viitataan liiketoiminnan prosesseihin ja prosesseja tukeviin tietojärjestelmiin. CRM:n käyttöönotosta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä sekä CRM-prosesseja että CRM-tietojärjestelmiä. CRM:aa voidaan tarkastella kahdella tavalla. Ensimmäisessä asiakkaat voidaan jakaa joko yrityksiin tai kuluttajiin. Toisen tapana voidaan pitää järjestelmän pääasiallista käyttötarkoitusta. Käyttötarkoituksia ovat esimerkiksi strateginen, toiminnallinen, analyttinen ja kumppanuuteen perustuva. Strategisen CRM:n tavoite on asiakassuuntautuneen toimintakulttuurin muodostamisessa. Oman organisaation resurssit kohdistetaan asiakkaiden tarpeiden mukaan ja asiakkaille pyritään tuottamaan kilpailijoita enemmän lisäarvoa. Toiminnallisessa CRM:ssa pyritään automatisoimaan ja ohjaamaan asiakasrajapinnan toimintoja. Käyttötavat painottuvat asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin työkaluihin. Analyttinen CRM keskittyy olemassaolevan tiedon hyväksikäyttöön ja olemassaolevien tietojen pohjalta tapahtuvaan liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistamiseen. Analyttistä CRM:aa käytetään monesti kuluttajaympäristöissä tai suurissa yritysasiakasympäristöissä. Kumppanuus-CRM keskittyy yritysrajoja ylittävään yhteistoimintaan. Tällä tarkoitetaan joko toimitusketjun sisäistä tai toimitta-

jalta asiakkaalle ulottuvaa yhteistyötä. (Oksanen 2010, 23-24.) Kuviossa 1 esitetään pääasiallinen käyttötarkoitus asiakaskunnan mukaan.



Kuvio 1. CRM:n määrittelyä asiakaskunnan ja käyttötarkoituksen mukaan. (Oksanen 2010, 24.)

2.1 Lisäarvoa tehokkaasta asiakkuudenhallinnasta

Yritykset kohtaavat yhden suurimmista haasteistaan kun ne siirtyvät tuotelahtoisesta ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun. Yrityksen työntekijät tuntevat hyvin myymänsä tuotteen tai palvelun, mutta eivät aina sen omalle asiakkaallensa tuottamaa lisäarvoa. Lisäarvon tuottaminen yrityksen asiakkaalle on asiakaslähtöisen ajattelun ja asiakasnäkökulman perusta. Pelkkä tuotteiden valmistaminen tai palveluiden tuottaminen ei enää riitä, vaan ajattelumallia on siirrettävä asiakkaalle tarjottaviin ratkaisuihin ja asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon. (Selin & Selin 2013, 18-19.)

Markkinointi on tärkeä toiminto kun yritys tavoittelee oman markkinaosuuden kasvua. CRM:n avulla yritys voi tarkentaa päätöksentekoaan asiakaskunnassa johon yritys haluaa panostaa jatkossakin. CRM antaa yritykselle ymmärrystä ja tietoa siitä, miksi asiakkaat ostavat juuri siltä. Lähtökohtana tälle on että CRM:aa käytetään aktiivisesti ja oikeaoppisesti. CRM lisää myös markkinoinnin ja myynnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Yrityksen kokonaiskannattavuutta voidaan vahvistaa käyttämällä CRM:aa tehokkaasti markkinoinnissa ja myynnissä. Tämä vaatii kuitenkin määrätietoista prosessien ja asiakaslähtöisten toimintamallien kehitystä. Lisäksi CRM antaa mahdollisuuden lisätä mitattavuutta ja kehittää ja testata yhä uusia, parempia markkinoinnin menettelytapoja. Asiakkaat luokitellaan ostokäyttäytymisensä perusteella ja kannattavuutta voidaan lisätä huomioiden asiakkaiden elinkaari. Eri elinkaaren vaiheisiin voidaan soveltaa erilaisia markkinoinnin ja myynnin toimintamalleja. Yrityksen pitää päättää, mitkä ovat niitä asiakkaita, joihin yritys haluaa keskittyä ja lisätä resurssejaan. Yritykset ovat jo alkaneet panostamaan olemassa oleviin asiakassuhteisiin koska ne ovat huomanneet, että yritykselle maksaa kuusi kertaa enemmän myydä tuote uudelle kuin vanhalle asiakkaalle. Yrityksen on

tunnettava kannattavimmat asiakkaansa ja motivoitava heitä pysymään uskollisina. (Mäntyneva 2001, 11-14.)

Edelläkävijät ovat huomioineet, että CRM ei ole pelkästään järjestelmäprojekti, vaan filosofia, joka vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin. Asiakkaan parempi ymmärtäminen antaa mahdollisuuden entistä laadukkaampiin asiakasanalyysihin. Markkinointikampanjat pystytään kohdentaman entistä paremmin eri asiakastyhmille ottaen huomioon asiakaskannattavuus. CRM:n keskeinen tavoite on antaa yritykselle parempaa tietoa asiakkaista ja parantaa asiakaskohtaista kannattavuutta. Asiakkaiden kannattavuuden huomioonottaminen ja kehittäminen parantavat olennaisesti koko yrityksen kannattavuutta. Yrityksen täytyy tuntea asiakaskannattavuuteensa olennaisesti vaikuttavat tekijät. Yrityksen tulee hahmottaa myös kuinka paljon kannattaa panostaa CRM:aan niin että kustannukset eivät ylitä tuottoja. Yrityksen tulee pohtia myös vaihtoehtoinen toimintatapa: mikä vaikutus on kannattavuuteen jos asiakkaita ei hallinnoida ollenkaan. CRM:aan liittyviä strategisia valintoja tehtäessä on priorisoitava myös strategiset valinnat ja mitä strategialla tavoitellaan. Asiakaskohtaista kannattavuutta tarkkailemalla on mahdollista tunnistaa ja pyrkiä eroon kannattamattomista asiakkaista. Asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisella hinnoittelulla on suora yhteys myyntituottoihin. palvelun hinta on yksi ostopäätökseen vaikuttava moniulotteinen tekijä. Samalla hinta voidaan nähdä yhtenä tuotteen ominaisuutena tai rajoitteena kuluttajan ostopäätöksessä. Tuotteen hinta vaikuttaa tuotteen yleiskannattavuuteen sekä tuotteen asiakaskohtainen volyymi tuotteen kokonaiskannattavuuteen. (Mäntyneva 2001, 33-35.)

2.2 Muutospolku kortistoista kohti strategiaa tukevaa järjestelmää

Aiemmin asiakastietojen käsittely oli yksinkertaista ja helppoa. Asiakaskanta oli nykypäivää pienempi ja usein maantieteellisesti samalta alueelta. Asiakastiedot olivat kortiston tai taulukkolaskinohjelman avulla helposti hallittavissa. Nykyään asiakaskunta on usein paljon suurempi ja heterogeenisempi kuin ennen ja asiakkaista kerättävän tiedon määrä on jatkuvassa kasvussa. Tietojen tallentamiseen ja hallintaan on kehitetty erilaisia asiakashallinta-, markkinointi-, talous- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Järjestelmien kehitys on jatkuvaa, aivan kuten myös tiedon hallinnan vaatimuksetkin ovat jatkuvassa kasvussa. CRM-järjestelmiä on kehitetty nimenomaan asiakkaiden hallinnan tueksi. (Oksanen 2010, 147.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia alkoi yleistyä 1990-luvulla. Nykyään CRM tarkoittaa järjestelmää, joka on tarkoitettu asiakkaiden hallintaan. Tyypillinen CRM-järjestelmä sisältää yhtenäisen asiakastietokannan, johon tallennetaan tiedot kontakteista, tapaamisista ja myynnin eri vaiheista. Myynnin ja markkinoinnin operatiivisten perustoimintojen lisäksi CRM-järjestelmään voidaan sisällyttää monipuolista raportointia asiakaskannattavuudesta sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Käyttöönnoton kannalta nykyaikaiset CRM-järjestelmät alkavat muistuttaa toiminnanohjausjärjestelmiä. (Tiirikainen 2010, 35-36.)

Teknologianäkökulmasta katsottuna yrityksen CRM:n tueksi tarvitaan joustava ja käyttäjäystävällinen tietojärjestelmä. Tietotekniikassa CRM:sta

on kehittynyt jo niin merkittävä sovellusalue, että se saattaakin välillä vai-
kuttaa ainoastaan tietotekniseltä ongelmalta. Informaatioteknologialle ase-
tetut vaatimukset voidaan CRM:n kannalta jakaa kahteen ryhmään: pa-
rempi tehokkuus ja parempi vaikuttavuus. Markkinoinnin kannalta vaikut-
tavuuden parantuminen tarkoittaa esimerkiksi viestinnän kohdentumisen
parantumista. Tehokkuuden parantuminen puolestaan voi tarkoittaa talou-
dellisesti järkevää markkinointia suurille kohderyhmille. Mitä paremmin
yritys pystyy kohdentamaan viestintänsä ja muokkaamaan sen vastaanotta-
jan tarpeisiin, sitä paremman vastaanoton ja vastareaktion sen viestintä
saa. Tähän haasteeseen CRM:n toivotaan vastaavan ja parhaiten se onnis-
tuukin, kun CRM on kiinteä, integroitu osa yrityksen liiketoimintaproses-
seja. Kun yritys tuntee omat prosessinsa, se tietää myös mitä se haluaa ja
tarvitsee CRM-järjestelmältä. (Mäntyneva 2001, 58-61, 73-75.)

2.3 Asiakkuuksien luokittelu

Käytännön tasolla CRM on asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamista
ja siitä johdettua asiakkuuksien luokittelua. Mitä enemmän yritys pystyy
keräämään tietoa asiakkaasta, sitä paremmin se pystyy ennakoimaan ja
reagoimaan asiakkaan muuttuvaan käyttäytymiseen sekä luokittelemaan
asiakkaitaan. Asiakkuudet ovat kaikki erilaisia, ja siksi yrityksen pitää
pystyä luokittelemaan asiakkuudet tarkoituksenmukaisesti. Ihannetilante-
essa jokaista asiakkuutta pystyttäisiin käsittelemään yksilönä, mutta
kannattavuussyistä moni yritys käyttää ryhmäluokittelua. Yrityksen kan-
nattaa käyttää kokemusta apuna luokittelussa. On pohdittava, mitkä ovat
yrityksen kannalta juuri oikeat ryhmittelykriteerit, asiakasryhmät, joilla on
samanlaiset tarpeet tai asiakasryhmät, joilla on samanlaiset ostotottumuk-
set. CRM:ssa luokittelu perustuu usein siihen informaatioon, jota yritys on
kerännyt asiakkuuksistaan. Business-to-Business -markkinoilla voidaan
käyttää luokittelukriteereinä demografisia, elämäntyyli- ja asiakassuhde-
kriteereitä tai yrityksen omia tarpeita. Demografisia kriteereitä ovat mm.
asiakkaan toimiala tai toimipaikan sijainti. Elämäntyylikriteereitä ovat
esimerkiksi yrityksen arvot tai yrityskulttuuri. Asiakassuhdekriteereitä
ovat asiakastyytyväisyys, ostojen arvo, ostouskollisuus jne. Määrämuotoi-
nen tieto on markkinoinnin ja CRM:n kannalta ihannemuotoista tietoa,
hallittavaa ja vertailtavaa. Kunnollinen tietokanta mahdollistaa asiakkai-
den tarpeiden tunnistamisen sekä yksilö että ryhmätasolla. Tietokanta an-
taa yritykselle myös mahdollisuuden mukauttaa ja yksilöllistää viestiä
kohderyhmän kiinnostuksen mukaan. Yrityksen onkin mietittävä, haluaa-
ko se kohdistaa markkinointiviestintää yksittäiselle asiakkaalle vai ryhmil-
le. Kohdistettaessa markkinointiviestintää tietylle vastaanottajaryhmälle
on CRM-järjestelmästä löydettävä se tieto ja ne luokittelukriteerit, joiden
avulla rajataan vastaanottajia eli tiedon on oltava relevanttia. Mitä parem-
min asiakkaiden tarpeet ja odotukset tunnetaan, sitä paremmin ja luotetta-
vammin tieto on varastoitu tietokantaan ja sitä paremmin markkinointi-
viestintää voidaan määritellä ja kohdentaa. (Mäntyneva 2001, 12-14, 25-
27, 62-63, 76-77, 84.)

2.4 Tietosuojan huomioonottaminen

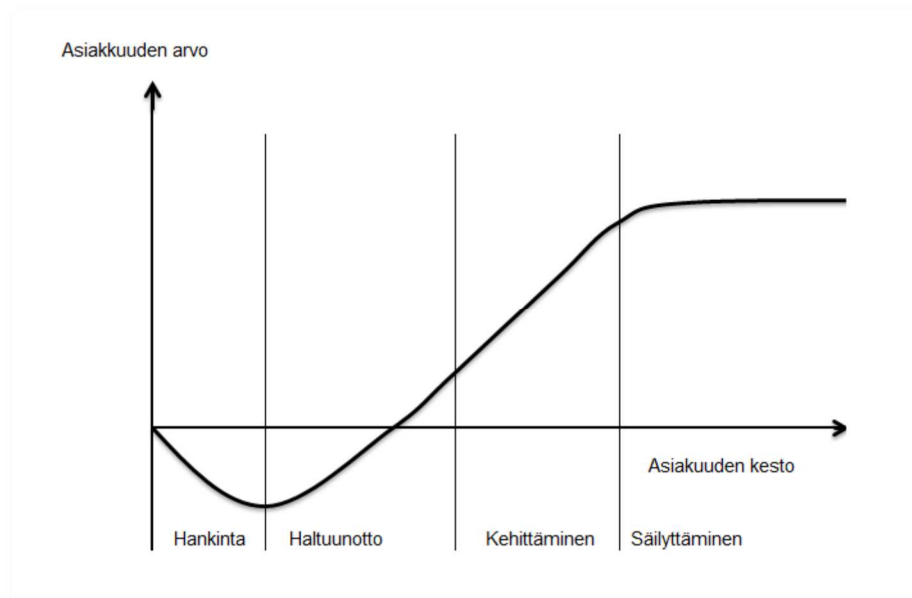
Tallennettaessa tietoa CRM-järjestelmään organisaation täytyy huomioida myös tietosuoja eli hallussa olevien henkilötietojen rekisteröinti-, käsittely- ja luovutussäännökset. Tietosuojasäännökset suojaavat luonnollista henkilöä. Lain tulkinnan kannalta ei ole huomattavaa merkitystä onko kyseessä Business-to-Business- tai kuluttajaliiketoiminta. CRM-järjestelmään on yleensä tallennettu tietoja oikeushenkilöistä eli työnantajista, aktiviteeteista, postituslistoista jne. Organisaatioiden takana voi olla paljon tietoja, jotka eivät kuulu tietosuojasäännösten piiriin, jos niitä ei ole yhdistetty henkilöiden tietoihin. Henkilötietojen käsittelyyn on aina oltava selkeä peruste ja tarpeellista juuri käsitellyn tarkoituksen kannalta. Rekisterinpitäjän on myös huolehdittava henkilötietojen oikeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta. CRM-järjestelmässä voi esimerkiksi olla matkapuhelinnumero ja sähköpostiosoite, jos näitä tietoja käytetään yhteydenpitoon tai markkinointitarkoituksiin. Kengän koko ei puolestaan ole tarpeellista tietoa myynti- tai markkinointitoimenpiteisiin. Tietosuoja on olennainen osa CRM:aa ja sen on oltava koko ajan kunnossa. (Oksanen 2010, 119, 123–127.)

2.5 Asiakkaan elinkaari

CRM:n kannalta keskeistä on ymmärtää ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistavat ja tämän perusteella ennustamaan kykenevät yritykset pystyvät toimimaan parhaiten. Uudet asiakkuudet vaativat alussa huolenpitoa koska ne ovat huomattavasti herkempiä, kuin vuosia kestäneet asiakkuudet. Vanhoja asiakkaita voidaan kuitenkin pitää henkisesti ja taloudellisesti tärkeimpinä. Kun uusi asiakkuus on saatu avattua, yritetään asiakas saada aktivoitua ostamaan enemmän yrityksen tuotteita tai palveluita ja säilymään yrityksen asiakkaana mahdollisimman pitkään. Uuden asiakkaan aktivointivaiheessa hyödynnetään koko tuote- tai palveluportfolion potentiaali asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Tällä pyritään nostamaan asiakkaan ostoja entistä isompaan suuruusluokkaan. Yrityksen ei siis kannata jäädä odottamaan, josko asiakkaalle ilmenisi tarve ostaa lisää. Tarpeiden tunnistamisessa on haasteita koska osa tarpeista voi olla piileviä. Asiakkuuden elinkaaren ollessa kypsässä vaiheessa, pyritään keskittymään asiakkuuden säilyttämiseen. Pyrkimyksenä on että asiakas keskittäisi kaikki ostonsa juuri kyseiseen yritykseen. (Mäntyneva 2001, 15 - 16.)

CRM:n yhtenä tärkeänä tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman nopeasti ne asiakkuudet joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi. Kannattavimmat asiakkaat ovat yleensä ne, joiden asiakkuus on kestänyt kauan ja ostojen määrä kasvanut tasaisesti. Vanhoihin uskollisiin asiakkaisiin ei liity uuden asiakkuuden hankintaan liittyviä kustannuksia. Asiakkaan ostojen määrää pyritään kasvattamaan tarjouksilla tai muilla kohdennetuilla toimilla. Näin asiakas pyritään pitämään lojaalina ja tyytyväisenä. Asiakasuskollisuus ei tule helpolla, siihen pitää panostaa koko asiakkaan elinkaaren ajan. Asiakasuskollisuuteen vaikuttaa monia asia ja uskollisuus syntyy, jos on syntyäkseen. Kannattavuusmielessä asiakkuudet tulee ryhmitellä, sillä toiset asiakkaat ovat taloudellisesti kannattavampia kuin toi-

set. Jos ryhmittelyä ei käytetä, kaikkia asiakkaita tulisi kohdella samalla tavoin. Uuden asiakkuuden hankinnassa on tärkeää saada uusi asiakas kokeilemaan yritystä. Asiakkaalle annetaan tunne, että heistä ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaana ja pyritään siihen, että asiakas lisää ostosten määrää. Tavoitteena on sitouttaa asiakas ostamaan ja palaamaan yritykseen sekä toimimaan suosittelijana omalle sidosryhmälleen. CRM:n haasteena pidetään asiakkuuden hallintaa koko asiakkuuden elinkaareissa ja eri vaiheissa. Elinkaaren eri vaiheissa on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa kannattavimmat asiakkaat. Asiakkuuksien arvon kasvattaminen vaatii pitkäjänteistä työtä sen lisäksi että yritys pyrkii lyhyemmällä tähtäimellä omiin myynti- ja kannattavuustavoitteisiinsa. (Mäntyneva 2001, 18-19.) Kuviossa 2 esitetään asiakkuuden arvo verrattuna asiakkuuden keston.



Kuvio 2. Asiakkuuden arvo verrattuna asiakkuuden elinkaareen (Mäntyneva 2001, 17.)

3 CRM-PROJEKTIT

CRM-ohjelmiston käyttöönotto eroaa hieman yrityksen muiden tietojärjestelmien käyttöönotoista. CRM-ohjelmiston käyttöönotossa yhdistyvät sekä liiketoimintaprosessien muutokset että uusien työvälineiden käyttöönotto.

3.1 Käyttöönottoprojektin erityispiirteet

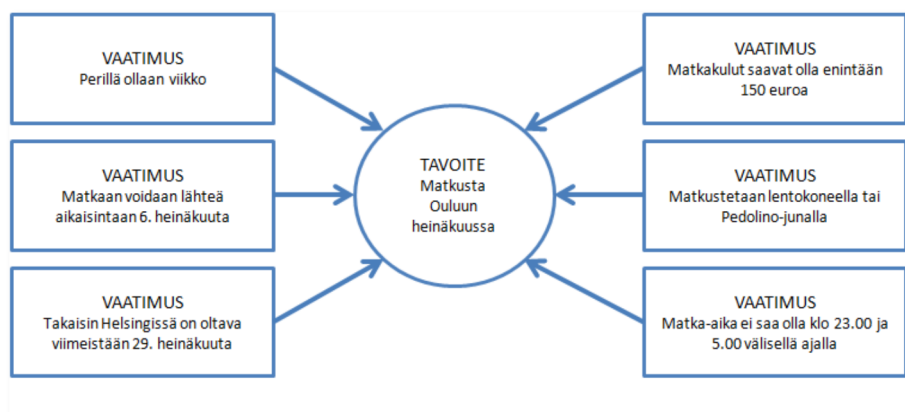
Erityispiirteistä vahvimpana nousee esille pakollisuuden puuttuminen. Pakollisuuden puuttuminen onkin usein syy kevytmieliseen suhtautumiseen CRM-järjestelmän käyttöönotossa. CRM-järjestelmän vajaakäyttö ei yleensä riskeeraa täysin yrityksen toimintaa. Tästä syystä riski käyttöönoton epäonnistumiseen kasvaa. Uusien toimintatapojen ja tietojärjestelmien samanaikainen käyttöönotto ei tapahdu itsestään ja vaatii vahvaa johtajuutta, ohjausta, motivointia ja sitoutuneisuutta. Yrityksellä on suuri riski sortua osaoptimointiin. CRM ei ole pelkästään markkinoinnin ja myynnin työkalu. Johto, taloushallinto ja asiakaspalvelu käyttävät myös samaa

CRM-järjestelmää. Ajattelutavan tulee kattaa koko organisaatio ja johdon tulee vaatia yhtenäisiä ja yhdenmukaisia toimintatapoja, jotka on laadittu yhdessä. Usein CRM-projektin taustalla on yrityksen tarve strategiamuutokseen tai muu kehityskohde, siksi siihen on suhtauduttava myös muutospäätöksinä. Yritys tavoittelee uusia markkinoita, asiakkaita ja muutosta toimintaansa ottamalla käyttöön uuden järjestelmän ja uudet toimintatavat. Onnistuneen käyttöönoton edellytyksenä on jalkauttaa siihen liittyvä muutos koko organisaatioon. Ensimmäinen haaste on työntekijöiden sitouttaminen CRM:n lanseerauksessa. Tällä varmistetaan omalta osaltaan uusien toimintatapojen hyväksyminen ja käyttöönotto. Toinen tyypillinen haaste on vain yhden yksikön käyttöön hankittu CRM-järjestelmä. Tiedon tuottamiseen ja välittämiseen ei ole järkevää käyttää ohjelmistoa, jos pääasiallisena vastaanottajana on tiedon välittäjä itse. (Oksanen 2010, 10-11, 25-26, 57-58.)

3.2 Käyttöönottoprojektin suunnittelu

CRM-projektin suunnittelu lähtee liikkeelle nykytilanteen selvittämisestä. Samalla yritetään tunnistaa mahdolliset kehittämistarpeet. Suunnitteluvaiheessa selvitetään esimerkiksi nykyisten tietojärjestelmien toiminnallisuus ja tulevan projektin tarvitsemat resurssit. CRM:n näkökulmasta selkeytetään CRM:n tämänhetkisiä käytäntöjä ja arvioidaan, pystyisikö niitä kehittämään kustannustehokkaasti asiakkaan ja oman toiminnan kannalta paremmiksi. Tyypillisiä toimia ovat esimerkiksi asiakkuuksien ryhmittely ja ryhmittelyn vertaaminen oman yrityksen rakenteisiin. Toisena esimerkkinä voidaan evaluoida miten nykyiset tietojärjestelmät tukevat CRM:aa. (Mäntyneva 2001, 110-116.)

CRM-projektien suunnitteluvaiheessa puhutaan usein käsitteistä tavoite ja vaatimus. Nämä käsitteet sekoitetaan usein keskenään. On muistettava että tavoite määrittää halutun lopputuloksen, ja siihen liittyy selkeä mittari. Asetetun mittarin mukaan tavoite toteutuu tai ei toteudu. Vaatimukset puolestaan on nähtävä reunaehdoiksi tavoitteen toteutumiseksi. Ehto kertoo miten tavoitteeseen on päädyttävä. (Oksanen, 2010 75–76.) Kuvio 3 esittää tavoitteiden ja vaatimusten välistä suhdetta.



Kuvio 3. Tavoitteiden ja vaatimusten välinen suhde. (Oksanen 2010, 75.)

Kuten minkä tahansa hanke, myös CRM-hanke vaatii huolellista suunnittelua. Hanke kannattaa aina projektoida ja määrittää hankkeelle tarpeelliset resurssit. Hankkeen henkilöresurssit tulevat suurimmaksi osaksi yrityksen sisältä mutta myös ulkopuolisia resursseja tarvitaan. Resurssien lisäksi hankkeella pitää olla selkeät ja dokumentoidut tavoitteet. Hankkeen päätyttyä voidaan tulosta arvioida alkuperäisiin tavoitteisiin ja tähän perustuen voidaan päätellä miten hyvin hanke onnistui.

Erilaisissa IT-hankkeissa suositaan nykyään pilotointia. Pilottiprojekti sopii hyvin myös CRM-hankkeen ensimmäiseksi projektiksi. Matalariskinen pilottiprojekti edeltää varsinaista käyttöönottoprojektia ja sen tehtävänä on antaa ensituntuma miten myöhemmin laajemmin käyttöönotettava järjestelmä muuttaa yrityksen toimintatapoja, työtehtäviä ja prosesseja. CRM-pilottiprojektin päätyttyä sen tulokset arvioidaan ja laaditaan suunnitelma varsinaiselle käyttöönottoprojektille. Onnistunut pilotointi antaa hyvän käytännön pohjan käyttöönottoprojektille. Toivottavaa on että pilotointiin osallistuneet resurssit voivat jatkaa myös varsinaisessa käyttöönottoprojektissa. Toisaalta pilottiprojekti antaa yritykselle mahdollisuuden evaluoida pilotissa mukana olleet resurssit ja tarpeen vaatiessa suorittaa henkilövaihdoksia ennen varsinaista käyttöönottoprojektia. Pilottiprojektia pitää ohjata ja hoitaa kuten varsinaista käyttöönottoprojektiaakin. Pilotissa muodostetaan perusta onnistuneelle käyttöönottoprojektille. Onnistunut pilottiprojekti vaatii projektisuunnitelman ja resurssisuunnitelman ajankäytövarauksineen samalla tavoin kuin varsinainen käyttöönottoprojektikin. Jos pilotin ohjauksessa epäonnistutaan, asettaa tämä suuria riskejä myös käyttöönottoprojektille. Tärkeätä on saada resurssit suhtautumaan positiivisesti pilottiprojektiin ja varata riittävästi aikaa pilotointiin osallistumiseen. (Oksanen 2010, 32-34.)

Usein kuvitellaan pilotoinnin onnistuvan omien töiden ohella mutta tässä piilee suuri vaara epäonnistumiseen ja koko hanke saattaa saada negatiivisen leiman. Sekö pilottiprojektissa että varsinaisessa käyttöönottoprojektissa tulee korostaa sitoutumista ja motivoida mukana olevia henkilöitä CRM-järjestelmän käyttöönottoon. Jo pilotointivaiheessa CRM-järjestelmää tullaan käyttämään tuotantojärjestelmän tavoin. Järjestelmään syötetään oikeaa tietoa kuten esimerkiksi asiakastietoja. Massasiirrot vanhoista järjestelmistä olisi hyvä tehdä jo ennen pilotoinnin alkua. Näin säästetään aikaa ja resursseja pilotointivaiheessa ja pilotointi voi keskittyä omiin tavoitteisiinsa. Pilottiprojektin päätyttyä tehdään projektin arviointi. Arvioinnissa käytetään projektisuunnitelmassa määriteltyjä mittareita. Lisäksi on hyvä vapaamuotoisesta haastatella projektiin osallistuneita henkilöitä. Näin saadaan tietoa miten valittu järjestelmä sopii yrityksen käyttöön. Pilotissa saadaan myös ensituntuma miten suunniteltu aikataulu on pitänyt ja miten henkilö- ja rahalliset resurssit ovat riittäneet. Näitä tietoja hyväksikäyttäen voidaan käyttöönottoprojektin suunnitelmaa saada tarkemmaksi ja varata riittävästi resursseja käyttöönottoprojektiin. Ajallisesti käyttöönottoprojekti olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian pilottiprojektin jälkeen. Näin varmistetaan motivaation säilyminen ja se, että asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Toki henkilöille on annettava mahdollisuus hengähtää projektien välissä. Tämä hengähdystauko on myös tärkeä osa motiivointia. (Oksanen 2010, 34-38.)

3.3 Käyttöönottoprojektin tavoitteet

CRM-projektin tavoitteissa yhdistyvät osittain yrityksen tavoitteet ja visio. Tavoitteet johdetaan pitkän tähtäimen visiosta. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia ja mitattavia jotta henkilöt pystyvät omaksumaan ne mahdollisimman helposti. Selkeät tavoitteet luovat omalta osaltaan myös motivaatiota. Epäselvät tai epäoikeudenmukaiset tavoitteet ovat saavat aikaan turhautumista ja epätyytyväisyyttä. Tyypillisimmät tavoitteet liittyvät yleensä aikatauluihin, ajankäyttöön ja taloudellisiin tunnuslukuihin. (Mäntyneva 2001, 110-116, Oksanen 2010, 78.)

Tavoitteet tulee dokumentoida kirjallisesti ja saattaa kaikkien asianosaisten tietoon. Tämä selkeyttää tavoitteita ja omalta osaltaan vähentää tavoitteiden väärinymmärryksiä. Tavoitteet kannattaa kirjoittaa positiiviseen muotoon. Positiivinen muoto edesauttaa motivointia ja iskostuu alitajuntaamme tehokkaammin. Esimerkki huonosti muotoillusta tavoitteesta: ”Ei lisää toimitushäiriöitä”. Positiivisemmin sama tavoite voidaan muotoilla: ”Lisää toimintavarmuutta”. (Selin & Selin 2013, 78.)

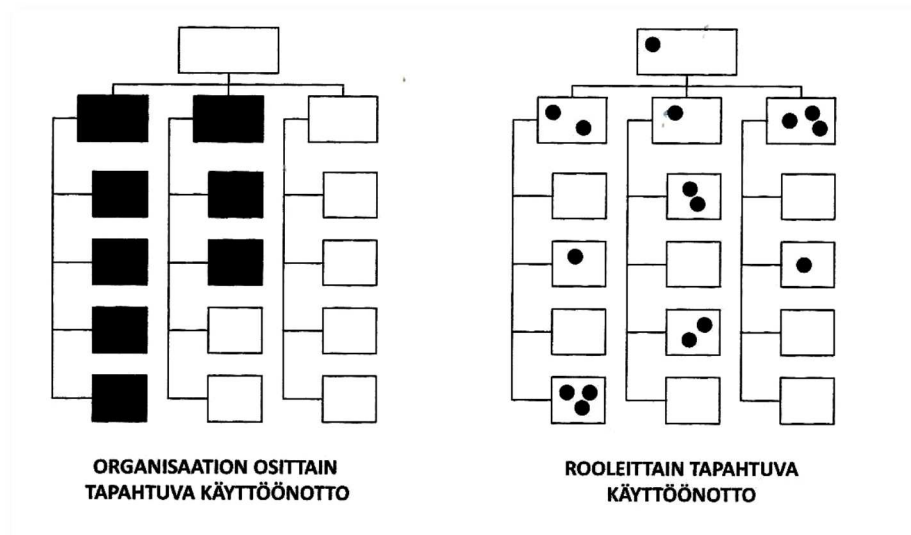
Kuviossa 4 esitetään yksi näkemys tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyn etenemisestä. Lähtökohdiana oletetaan että yritys on jo aiemmin määrittellyt CRM-visionsa ja aloittaa määrittelemään ja asettamaan CRM-hankkeen konkreettisia tavoitteita. Tavoitteita voidaan käsitellä kuviossa esiteltävien neljän eri näkökulman kautta. Näkökulmat auttavat määrittelemään ylätasoa vaatimukset. Vaatimukset priorisoidaan ja niiden pohjalta voidaan määrittellä projektin menestystekijät. (Oksanen 2010, 77.)



Kuvio 4. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen 2010, 77.)

3.4 Tyypilliset käyttöönottomallit

CRM-projektin tuottama järjestelmä voidaan ottaa käyttöön tyypillisesti kahdella tapaa, joko organisaation osittain tai rooleittain. Kuvio 5 havainnollistaa nämä kaksi käyttöönottomallia.



Kuvio 5. Tavallisimmat CRM-projektin käyttööntömallit (Oksanen, 2010, 256.)

Organisaation osittain tapahtuvassa käyttöönotossa kukin organisaation osa (esimerkiksi liiketoimintayksikkö tai –osasto) ottaa uuden järjestelmän käyttöön. Kunkin yksikön kaikki käyttäjät saavat samanaikaisesti koulutuksen ja opastuksen uusiin toimintatapoihin. Käyttöönotto etenee organisaation osa kerrallaan. Rooleihin perustuvassa käyttöönotossa kaikkien organisaation osien saman roolin omaavat henkilöt otetaan järjestelmän piiriin samanaikaisesti. Käytännössä käyttöönotto voi tapahtua jalkauttamalla järjestelmä ensin myyntihenkilöille, sen jälkeen asiakaspalveluhenkilöille ja lopuksi markkinointihenkilöille. (Oksanen, 2010, 255).

3.5 Sisäinen markkinointi ja henkilöstön sitouttaminen

Muutosviestintä on asia johon ei yleensä panosteta riittävästi, Tämä pätee kaikkiin muutoshankkeisiin, CRM-hankkeet mukaan lukien. Viestintää ei yleensä koskaan ole liikaa ja sitä on muistettava suorittaa sekä ennen hanketta, hankkeen aikana ja hankkeen päätyttyä. Viestintä on oleellinen osa positiivisen motivaation luontia. Viestinnän johdosta henkilöstö kokee että johto arvostaa henkilöstöä ja on valmis jakamaan oman muutosvisionsa koko henkilöstölle. Paras resurssi viestintään on hankkeen vetäjä eli hankke- tai projektipäällikkö. Vaihtoehtoisesti myös hankkeen ohjausryhmästä valittu resurssi voi toimia tässä roolissa. Viestinnän rooli korostuu aina hankkeen vaiheen vaihtuessa ja eritoten juuri ennen järjestelmän käyttöönottoa. Käyttöönottohetkellä viestintä keskittyy järjestelmän käytön opastukseen ja häiriötilanteista selviämiseen. Aktiivinen viestintä ei poista järjestelmän koulutustarvetta, toimintaohjeiden tekemistä ja tuen järjestämistä. Käyttöönoton jälkeen on hyvä kerrata hankkeen tavoitteet, saavutetut muutokset ja yhdistää nämä vielä kerran yrityksen strategiaan. (Oksanen, 2010, 254-255.)

3.6 Muutosvastarinnan torjuminen

Muutosvastarintaan törmätään aina yrityksen muuttaessa strategiaansa, toimintatapojansa tai vaikkapa tietojärjestelmiänsä. CRM-järjestelmän käyttöönotto ei tässä suhteessa tee poikkeusta. CRM-järjestelmän käyttöönotto ilmentää usein juuri muutosta yrityksen strategiassa, työtavoissa ja toiminnassa. Muutosvastarinnan torjumiseen pitää suhtautua vakavasti, koska muutosvastarinta voi olla pääsyy CRM-järjestelmän käyttämättömyyteen ja yksittäinen 'riidankylväjä' voi kahvipöytäkeskusteluissa saada muitakin henkilöitä mukaansa muutosvastarintaan. Käyttöönoton aktiivisella johtamisella tulee huolehtia että henkilöstö on aktiivinen järjestelmän käytössä. Johdon pitää kuunnella käyttäjäkuntaa herkällä korvalla ja suhtautua vakavasti huolenaiheisiin. Asenneongelman lisäksi syitä muutosvastarintaan voi olla useita. Yksittäinen henkilö voi pitää järjestelmän käytettävyyttä huonona. Yleinen kiire ja muut työtehtävät mainitaan myös käytön esteinä. On helppo palata tuttuun ja turvalliseen eli juuttua vanhoihin toimintatapoihin ja työkaluihin. Näin etenkin silloin kun monien uusien tietojen syöttäminen uuteen järjestelmään tuntuu henkilöstä turhalta. Johdon tuki ja motivointi on tärkeää jotta henkilöstö ei koe uutta CRM-järjestelmää ainoastaan yritysjohton työvälineeksi. (Oksanen 2010, 39, 71-74.)

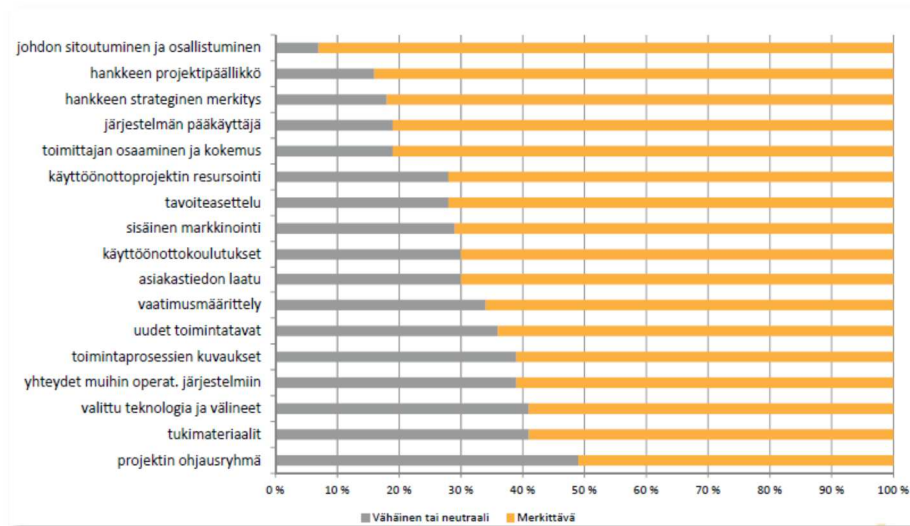
3.7 Onnistuneen käyttöönottoprojektin tunnusmerkit

Projektin onnistumisen mittaaminen on kiinni kustakin yrityksestä ja hankkeelle asetuista mittareista. Oksasen (2010) mukaan CRM-projektia voidaan pitää onnistuneena, mikäli kaksi vuotta käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen jokainen seuraavista kolmesta kriteeristä toteutuu:

- Vähintään neljä viidestä suunnitellusta käyttäjästä käyttää järjestelmää säännöllisesti
- Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä. Järjestelmä tuottaa tarvittavaa tietoa liiketoiminnan johtamista varten
- Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa. (Oksanen 2010, 29.)

Ensimmäinen mittari on helposti luettavissa. Seuraavat mittarit tarkastelevat järjestelmän käytön vaikutusta yrityksen toimintaan. Numeerinen mittaaminen ei ole mahdollista mutta voidaan tarkastella mitä vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan kohdistuisi jos CRM-järjestelmä olisi pois käytöstä. Kolmas mittari painottaa aitoa tiedonhallintaa: kuinka suuressa määrin asiakas- ja kontaktitietoja on uuteen järjestelmään syötetty ja miten ajantasaisia ja relevantteja ne ovat. Käyttöönotoissa törmätään usein vajavaisesti syötettyihin tietoihin kuten asiakastiedot, markkinointitoimenpiteet ja tiedot asiakaskäynneistä mukaan lukien asiakkaan kanssa sovitut toimenpiteet. Hankkeiden johtaminen on avainasemassa myös onnistuneessa käyttöönotossa. Yritysjohtajien mielipiteitä on tutkittu Oksasen (2010) kirjassaan kertomassa THO Consulting Oy:n tutkimuksessa syksyiltä 2010. Tutkimuksessa kysyttiin yritysjohtajien näkemystä CRM-järjestelmien käyttöönottojen menestystekijöistä. Yllätyksenä ei voida pitää että johdon sitoutuminen hankkeeseen on merkittävin yksittäinen tekijä. Seuraaviksi tärkeimmiksi tekijöiksi arvioitiin hankkeen vetäjä eli projektipäällikkö,

hankkeen strateginen merkitys yritykselle, järjestelmän pääkäyttäjä ja ohjelmistokumppanin osaaminen. Ehkä hieman yllätyksellistä on että hankkeen ohjausryhmän rooli arvioitiin vähiten merkittäväksi onnistuneessa käyttöönotossa. Tutkimuksen tulokset ovat esitetty kuviossa 6. (Oksanen 2010, 29–30, 48–49.)



Kuvio 6. CRM:n käyttöönottojen menestystekijöitä (Oksanen 2010, 48.)

3.8 Käyttöönottoprojektien haasteet ja syyt epäonnistumisiin

Edellisessä luvussa pohdittiin onnistuneen projektin tunnusmerkkejä. Seuraavaksi haetaan vastausta kysymykseen miksi projektit epäonnistuvat. Haasteiden lähtökohta voi olla puutteellinen tavoiteasetanta ja tavoitteiden kommunikointi projektiin osallistuville ja projektin sidosryhmille. Varsinkin tavoitteiden epäselvä määrittely on turmiollista ja johtaa helposti jatkuviin muutoksiin projektissa. Ennakoimattomat muutokset puolestaan vievät tarpeettomasti projektin resursseja ja syövät projektin budjetin. Samoja tehtäviä joudutaan tekemään useampaan kertaan. Aikataulullisten ja rahllisten haasteiden lisäksi tämä syö henkilöstön motivaatiota uudistukseen ja saa omalta osaltaan aikaan muutosvastarintaa. Tietojärjestelmäprojektin ohella on muistettava keskittyä organisaation ja henkilöstön toimintatapojen muuttamiseen (Tiirikainen 2010, 66.)

Koskaan ei voi liikaa korostaa yrityksen johdon tukea projektille. Jos CRM-projekti aloitetaan ilman visiota ja johdon tukea, on epäonnistuminen todennäköistä. Johdon visio ja tavoitteet on myös kyettävä kommunikoimaan koko organisaatiolle. Tärkeää on miettiä myös lyhyen aikavälin tavoitteita ja tehdä saavutuksia näkyviksi jotta henkilöstön motivoituu muuttamaan toimintatapaansa projektin asettamien tavoitteiden mukaisesti. Tosiasiahan on että suurimmat hyödyt CRM-projektista saadaan vasta pitemmällä tähtäimellä. Tekniset haasteet ja kiire lisäävät epäonnistumisen riskiä projektissa. Projektin on taattava riittävä koulutus, tuki ja aikaa oppia uusi järjestelmä. Riittävä panostus edellä mainittuihin asioihin vähentää puolestaan muutosvastarintaa. Epäonnistumisen saattaa aiheuttaa myös asiakkuuksien haltuunottoa tukevien tietojärjestelmien ja prosessien kun-

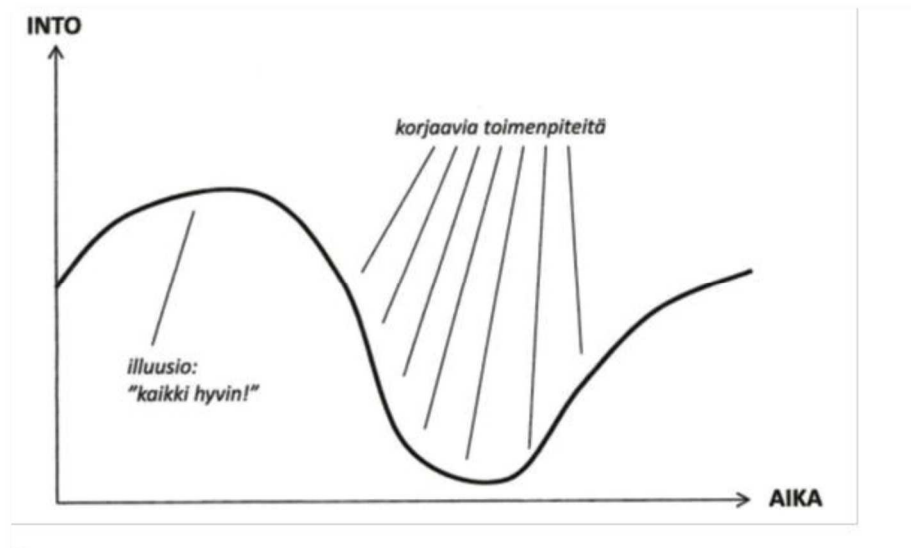
toon saattamisen jättäminen huomiotta tai toimenpiteiden lykkääminen tulevaisuuteen. Tukitoiminnot saattavat toimia heikosti ja käyttäjien motivaatio uuden järjestelmän käyttöön laskee. Ongelmat saattavat olla väliaikaisia mutta pahimmillaan ongelmia ei huomioida ja parannuksia ei aloiteta ollenkaan. (Oksanen, 2010, 30, 55–74.)

3.9 Käyttäjien sitouttaminen uuden järjestelmän käyttöön

Vaikka ohjelmistotoimittajat markkinoivat CRM- järjestelmiään intuitiivisina ja helppokäyttöisinä, tosielämässä niiden käyttäminen voi tuntua vaikealta ja pakotetulta käyttäjän mielestä. Jokapäiväisessä työssään käyttäjällä on kiire ja vaadittujen tietojen syöttäminen CRM-järjestelmään voi tuntua vähäpätöiseltä tehtävältä joka helposti laiminlyödään. Syynä laiminlyöntiin on usein se että käyttäjä ei itse välttämättä käytä hyväkseen syöttämiään tietoja eikä näe lyhytaikaisia hyötyjä työstään. (Oksanen, 2010, 68–69).

Vuosikymmeniäkään kehitetty tietojärjestelmä ei aina ole helppokäyttöinen. Useimpien CRM- ja toiminnanohjaus (Enterprise Resource Planning, ERP) –järjestelmien tuotekehityksessä on lähdetty siitä että maailman suurimmat yritykset voivat hyödyntää järjestelmiä. Suurten yritysten myynti- ja tuotantoprosessit saattavat ovat erittäin monimutkaisia. Tästä syystä myös järjestelmä tai osa siitä voi olla monimutkainen käyttäjälleen. Riskinä on tällöin että järjestelmästä jää käyttäjältä hyödyntämättä iso osa sen tarjoamasta toiminnallisuudesta ja hyödyistä. Räätelöinnillä voidaan parantaa järjestelmän käytettävyyttä ja helpottaa käyttöönottoa. On kuitenkin muistettava räätelöinnin vaikutus kustannuksiin, järjestelmän ylläpidettävyyteen ja uusien versioiden käyttöönottoon. Järjestelmän elinkaarikustannuksista noin 80 % koostuu sen koulutuksesta, testauksesta ja räätelöinnistä. (Tiirikainen 2010, 80–81.)

Käyttäjien sitouttamisessa pidetään ensimmäistä vuotta käyttöönoton jälkeen kaikkein kriittisimpänä. Alkuinnostus kantaa hetken mutta jos uuden järjestelmän käytön seuranta ja tuki lopetetaan liian aikaisin, niin käyttäjät palaavat helposti entisiin työtapoihin ja menetelmiin. Käyttäjää on tuettava riittävän pitkään niin että tarvittavat rutiinit juurtuvat ja uuden järjestelmän käyttö koetaan tehokkaaksi tavaksi toimia myös silloin kun on kiire. (Oksanen, 2010, 286–287.) Kuviossa 7 Oksanen (2010) esittää käyttäjien sitoutumista ja intoa verrattuna aikaan.



Kuvio 7. Käyttäjien sitoutuminen ja into käyttöönottoprojektin jälkeen (Oksanen, 2010, 287.)

3.10 Projektin päättäminen, juurruttaminen, ylläpito ja kehittäminen

Käyttöönottoprojektin päättyessä projektiryhmä hajoaa, projektista tehdään päätösdokumentit ja projektin kustannus seuranta suljetaan. Osa projektissa mukana olevista jatkaa erilaisissa projektiin liittyvissä tukitoiminoissa mutta kirjaa kustannuksensa muualle kuin projektiin. On tärkeää jatkaa projektin tukea ja varmistaa että projektille on nimetty pääkäyttäjät tai useita pääkäyttäjää. Heidän vastuullensa jää järjestelmän käytön tuki ja jatkokehitys. Tyypillisesti pääkäyttäjät tai erikseen nimetty tukiorganisaatio kerää palautetta ja kehitysehdotuksia. Palautteet ja kehitysehdotukset käsitellään ja järjestelmää kehitetään edelleen yrityksessä sovitun syklin mukaisesti. Tämän lisäksi on huolehdittava että järjestelmän tietosisällön säännöllisestä siivoamisesta, toimintatapojen ylläpidosta, käyttöohjeiden päivittämisestä ja normaalista käyttäjätuesta. (Oksanen 2010, 295-296.)

Oksanen (2010) esittelee kirjassa käsitteen ”juurruttaminen”. Tämä tarkoittaa käytännössä tietojärjestelmän käytön arkipäiväistämistä siten että organisaatio ja henkilöt eivät enää koe tarvetta palata vanhoihin toimintatapoihin ja menetelmiin uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen. CRM-järjestelmän juurruttamisen apuvälineinä voidaan hyödyntää liiketoiminnan mittaristoa. Mittarien käyttö motivoi työntekijää järjestelmän käyttöön. Mittareita voidaan käyttää myös ohjaamaan palkkaa ja palkitsemista. Mittareiden antavat tietoa jota voidaan käyttää liiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisen työkaluina. Tyypillisesti mittarit jaetaan suorituskyky- ja tilannekatsausmittareihin. Toinen tapa on jakaa mittarit eri näkökulmitain. Jotta mittarien antama tieto on vertailukelpoista myös pitkällä aikavälillä on mittarit pyrittävä rakentamaan pysyviksi ilman suuria muutoksia. Yrityksen on hyvä aloittaa yksinkertaisilla mittareilla ja kun mittareita osataan tulkita oikein, laajentaa niiden käyttöä. (Oksanen 2010, 292-294.)

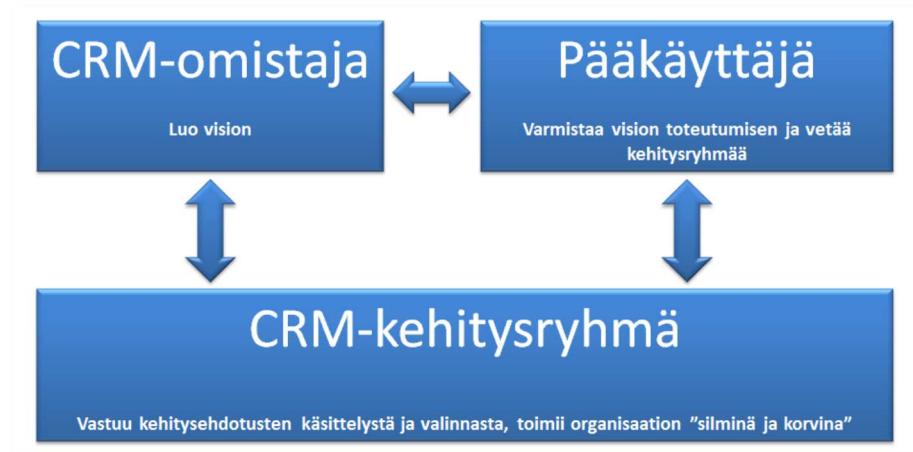
Kriittisimpänä aikana käyttöönoton jälkeen pidetään ensimmäistä vuotta. Jos järjestelmän käyttäjät eivät ole tänä aikana oppineet toiminnallisuutta

riittävässä määrin niin he palaavat helposti vanhoihin toimintatapoihin. Virheelliseen käyttökulttuuriin tulee puuttua mahdollisimman nopeasti sillä vuoden tai kaksi jatkuneesta lipsumisesta on jo vaikea palata takaisin. Käytönnoton jälkeistä seuranta on hyvä suorittaa kuukausittain käyttöönottoa seuraavan vuoden aikana. Oksanen (2010) ehdottamia seuranta-kohteita voivat olla:

- uusien toimintatapojen noudattaminen
- syötettyjen tietojen oikeellisuus
- käyttöaktiivisuus
- CRM:n tuki muille prosesseille.

Seurannan tarkoituksena on poikkeamatilanteiden tunnistaminen. Tästä syystä seurannan kohteille pitää löytää järkevä taso koska täydellisyyden tavoittelu ei ole kustannustehokasta. Poikkeamatilanteiden korjaavia toimenpiteitä ovat yleensä lisäkoulutus, esimiestyö ja riittävällä tasolla oleva dokumentaatio. Projektin päätyttyä projektipäällikön vastuu seurannasta päättyi ja yrityksen johtoryhmän on hyvä ottaa vastuu seurannasta ainakin ensimmäisen vuoden ajaksi. Projektiryhmän työn jatkajana ja vastuunottajana voi jatkossa toimia CRM-kehitysryhmä.

Kuviossa 8 Oksanen (2010) kuvaa tyypillisen CRM-tukiorganisaation rakennetta ja vastuualueita.



Kuvio 8. CRM-tukiorganisaatiomallin rakenne ja vastuut. (Oksanen 2010, 296.)

CRM-omistajan vastuulla on CRM-vision luonti ja kehitys. Omistajalla tulee olla halu kehittää menestyvä CRM-järjestelmä. Hänen tulee uskoa myös koko yrityksen visioon. Hän sitoutuu järjestelmän käyttöön ja toimii roolimallina muille järjestelmän käyttäjille. Omistajan ei tarvitse tuntea teknisiä yksityiskohtia tukiessaan järjestelmän käyttöä ja kehitystä. Pääkäyttäjän rooli on käytännössä vielä merkittävämpi kuin omistajan rooli. Pääkäyttäjän tehtävä on valvoa käyttöä huomioiden käytön laatu ja käyttöohjeiden noudattaminen. Hän toimii tukena muille käyttäjille ja on ongelmatilanteissa yhteyshenkilöä tukiorganisaation suuntaan. Innokkuus ja sitoutuneisuus ovat hyvän pääkäyttäjän tunnusmerkkejä. Kehitysryhmään kuuluvat järjestelmän pääkäyttäjä ja järjestelmän omistaja. Lisäksi ryhmään on hyvä kuulua edustajat tärkeimmistä käyttäjäryhmistä. Tyypillisesti kehitysryhmän kokoontuu muutaman kerran vuodessa. Ryhmä käsit-

telee järjestelmään liittyvät palautteet ja muutosehdotukset. Normaalin käyttöönoton jälkeen on organisoitava myös uusien käyttäjien toiminnallisuuksien käyttöönotto ja olemassa olevien toiminnallisuuksien sopeuttaminen liiketoiminnan muutoksiin. Suurimmat muutokset järjestelmään kannattaa hallita omina projekteinaan. (Oksanen 2010, 103-104, 108, 286-289, 295-300.)

4 MICROSOFT DYNAMICS CRM –ESITTELY

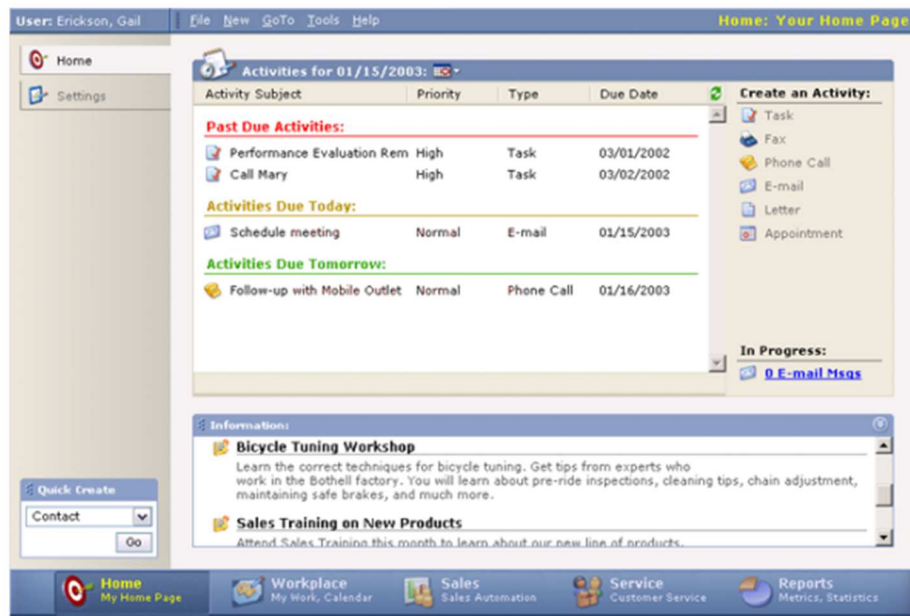
Microsoft Dynamics CRM on täysin integroitu CRM-ratkaisu. Sen avulla yritys voi luoda ja ylläpitää asiakastietoja selkeässä muodossa ensimmäisistä kontakteista aina myyntiin ja myynnin jälkeiseen tukeen asti. Microsoft Dynamics CRM sisältää työkalut yrityksen myynti-, markkinointi- ja asiakaspalveluprosessien tehostamiseen. Microsoft Dynamics CRM integroituu Microsoft Office Outlookiin ja Microsoft SharePointiin.

Microsoft Dynamics CRM jakaantuu kolmeen pääosioon: myynti (Sales), asiakaspalvelu- ja -suhteet (Service) ja markkinointi (Marketing). Myyntiosion toiminnallisuuksien avulla käyttäjää tuetaan jokapäiväisessä myyntityössä. Osio sisältää työkaluja muun muassa liidien käsittelyyn, asiakas- ja yhteyshenkilötietojen ylläpitoon ja asiakaskontaktointiin. Myyntiprosessin eri vaiheiden seuraamiseksi ja ylläpitämiseksi ovat käsitteet myyntimahdollisuus, tarjous, tilaus ja lasku. Markkinointiosion pääkäsitteet ovat järjestelmässä kampanja, markkinointilista ja kampanja-aktiiviteetti. Asiakaspalveluosiossa voidaan hallinnoida käsitteitä palvelupyyntö, palveluaktiiviteetti ja palvelukalenteri.

4.1 Ohjelmiston kehityshistoria

Microsoft Dynamics CRM sai alkunsa vuonna 2001 kun Microsoft osti iCommunicate nimisen yrityksen. Microsoft oli kiinnostunut ko. yrityksen tuotteesta iCommunicate.net. Tuote oli julkistettu vuonna 2000 ja sitä voidaan pitää Microsoftin CRM:n kantaversiona. iCommunicatella oli tuolloin kymmenen työntekijää jotka siirtyivät Microsoftin toimitiloihin Redmont'iin. Microsoft muodosti omista ja iCommunicatelta tulleista henkilöistä yhteisen tiimin jonka tehtäväksi tuli kehittää Microsoft CRM-järjestelmä. (Niiranen 2013.)

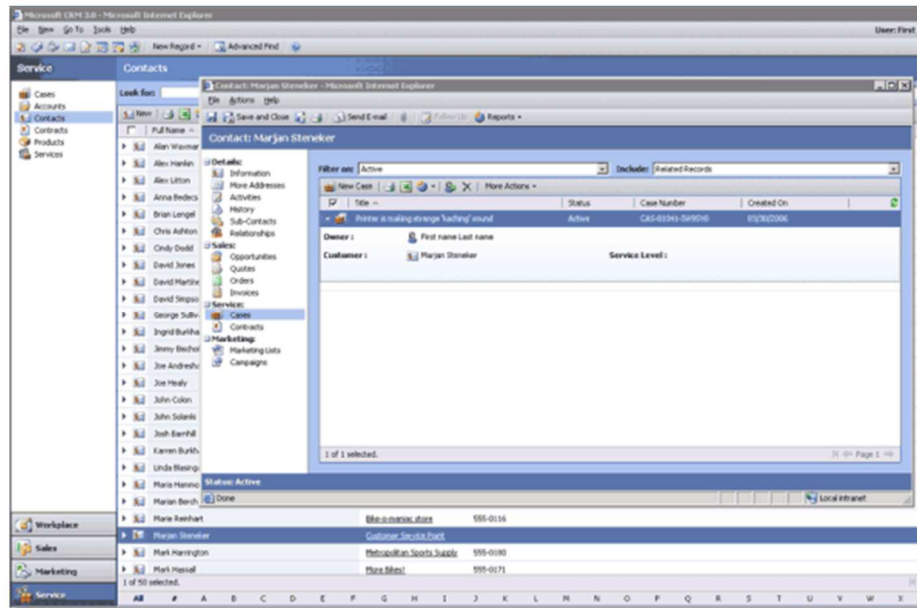
Ensimmäinen versio, Microsoft Business Solutions CRM 1.0, julkitettiin tammikuussa 2003. Versio sai nimekseen Microsoft Business Solutions Customer Relationship Management 1.0. Versio 1.0 oli toiminnoiltaan hyvin rajallinen ja käytti esim. raportointi-työkaluna erillistä Crystal Reports -työkalua. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit odottivat version 2.0 julkistusta koska se toisi uusia ominaisuuksia ja itse ohjelmisto olisi vakaampi. (Niiranen 2013.) Kuva 1 esittää CRM 1.0 työpöydän.



Kuva 1. Microsoft CRM versio 1.0, työpöytä (Niiranen 2013.)

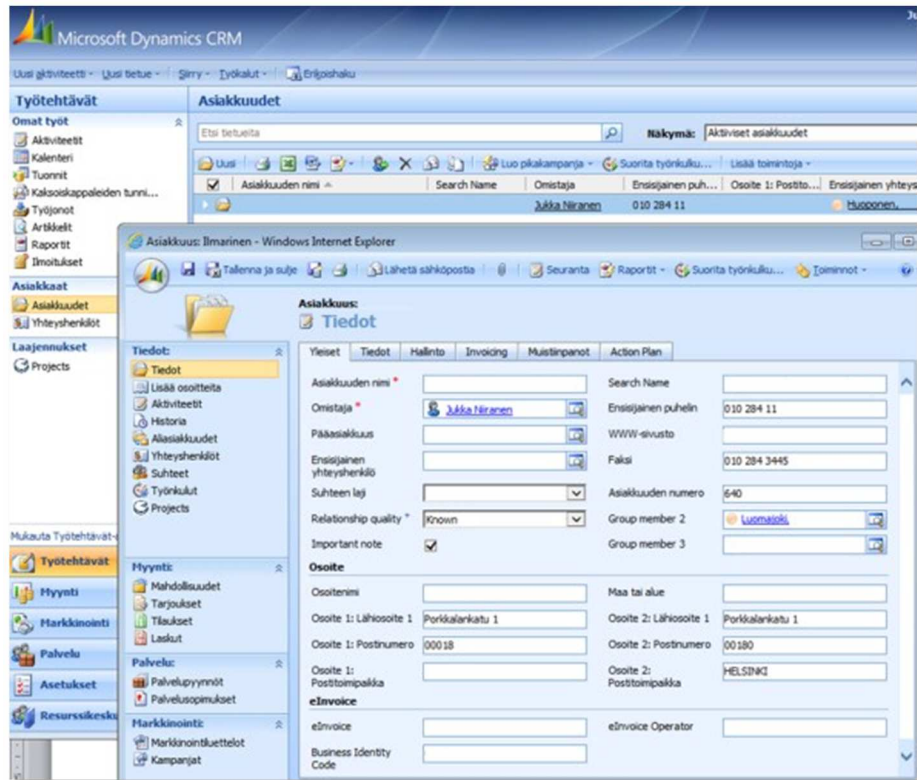
Toisen version, Microsoft CRM 2.0, kohdalla Microsoft epäonnistui kehitystyössä (versio tunnettiin myöhemmin nimellä Microsoft CRM 2005) Version julkistus myöhästyi muutaman kerran ja lopulta versiota ei koskaan julkistettu. Samaan aikaan Microsoftilla oli menossa kunnianhimoinen sisäinen projekti yhdistää liiketoimintasovelluksensa (CRM, Great Plains, Axapta, Navision, Salomon) yhteiselle koodipohjalle. Kesti vuoden 2007 asti kunnes tavoitteesta kuitenkin luovuttiin ja kukin sovellus säilytti entiseen tapaan oman koodipohjansa. (Niiranen 2013.)

Kolmas versio, Microsoft CRM 3.0, julkistettiin joulukuussa 2005. Versiön viralliseksi nimeksi tuli Microsoft Dynamics CRM 3.0. Uudelleennimeäminen johtui ERP- ja CRM -ohjelmistojen yhdenmukaistamisesta. Versiossa 3.0 esiteltiin uusi käyttöliittymä joka säilyi versioon CRM 2011 asti. Käyttöliittymä on osin peräisin Outlook-sovelluksesta. Version 3.0 myötä sovellusta pystyi mukauttamaan entistä paremmin ja asiakkaat pystyivät luomaan omia tietomallejaan. Microsoft julkisti termit XRM ja eXtended Relationship Management. CRM-toiminnallisuuden lisäksi versiota 3.0 markkinoitiin myös laajennettavana yleisalustana liiketoimintasovelluksille. (Niiranen 2013.) Kuva 2 esittää esimerkin CRM 3.0 käyttöliittymästä.



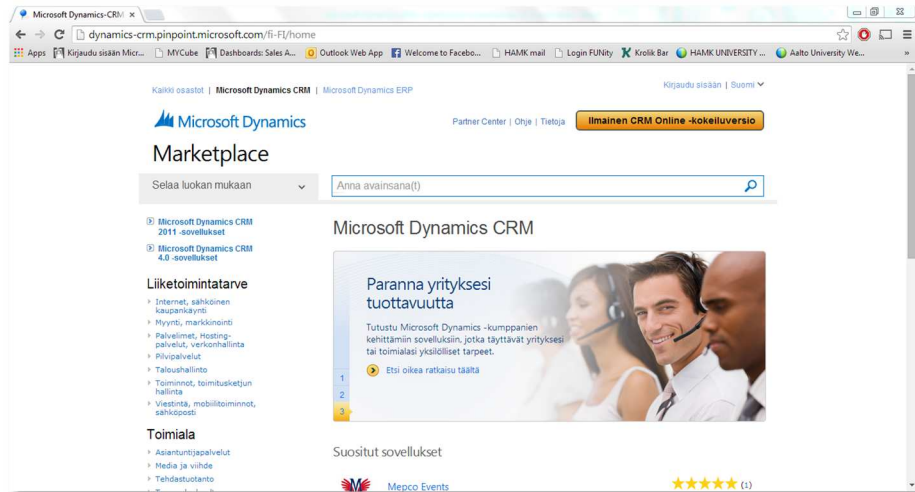
Kuva 2. Esimerkki Microsoft Dynamics CRM 3.0 käyttöliittymästä (Niiranen 2013.)

Neljäs versio, Joulukuussa 2007 julkitettu Microsoft Dynamics CRM 4.0 toi useita uusia ominaisuuksia sovellukseen: kieliversiot, useiden valuuttojen käyttömahdollisuus, useita yrityksiä. Myös työnkulkujen ohjauksen perustekniikka vaihtui Windows Workflow Foundation –perustaiseen. Liiketoiminnan vaatimien muutosten ohjelmointi muuttui myös. Aiemmin muutokset toteutettiin ns. callouts –ohjelmia. Nyt siirryttiin käyttämään ns. plug-in -ohjelmia. Raportointiin oli kehitetty uusi työkalu, Report Wizard. Työkalulla pystyttiin luomaan helposti yksinkertaisia ja näyttäviä perusraportteja. Vuonna 2008 Microsoft julkisti USAssa ensimmäisen SaaS-malliin (Software-as-a-Service) perustuvan version, Microsoft Dynamics CRM Online. Ulkopuoliset palveluntarjoajat innostuivat tämän jälkeen tarjoamaan myös CRM-sovellusta SaaS-palvelumallin mukaisesti muiden Microsoft-sovellusten lisäksi. Version 4.0 ja eritoten sen online-version myötä Microsoftin CRM-sovellusta alettiin arvostaa markkinoilla. Ehkä ensimmäisen kerran kiinnitettiin huomiota tyypillisen toimisto-integraation lisäksi työryhmätyöskentelyyn, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen mediaan. (Niiranen 2013.) Kuva 3 esittää esimerkin CRM 4.0 käyttöliittymästä.



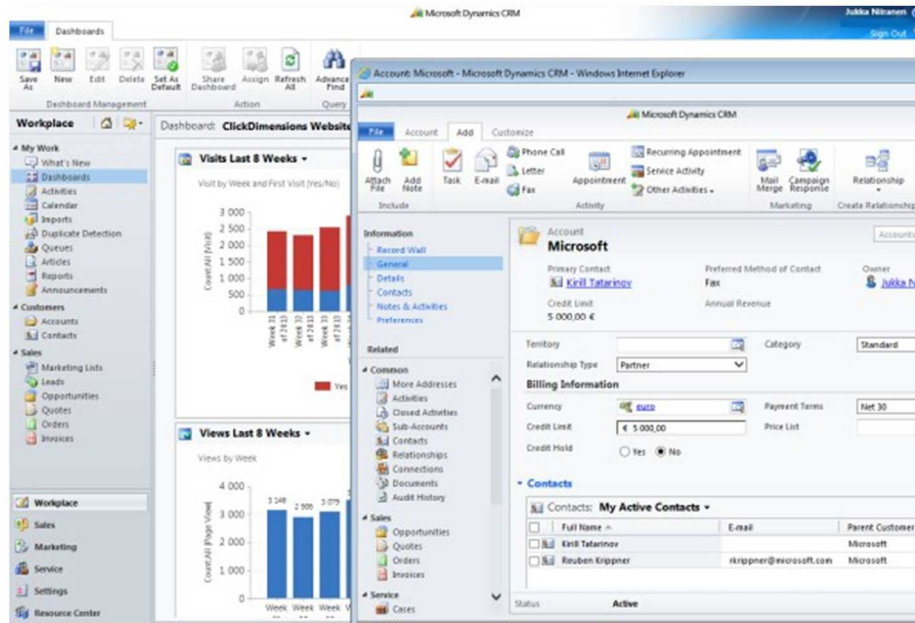
Kuva 3. Esimerkki Microsoft Dynamics CRM 4.0 käyttöliittymästä (Niiranen 2013.)

Viides versio sai nimekseen Microsoft Dynamics CRM 2011. Aiemmin asiakasyritykset olivat melko vapaasti voineet räätälöidä CRM-sovellustaan omassa ympäristössään. Eri ohjelmistotoimittajien ja integraattoreiden näkökulmasta oli hankalaa tuoda tai poistaa ohjelmiston osia olemassa olevaan, räätälöityyn ympäristöön. CRM 2011 myötä esiteltiin uusi tapa rakentaa ja kytkeä ohjelmiston osia perusohjelmistoon. Tällä tavalla ohjelmiston osia voitiin asentaa melkein samalla tavalla kuin sovelluksia ladataan ja asennetaan esim. iPhoneen. Microsoft julkisti markkinapaikan (Dynamics Marketplace) jonka kautta ohjelmistoja voitiin tuoda tarjolle ja asentaa. Markkinapaikasta ei ensi alkuun tullut suurta menestystä. (Niiranen 2013.) Kuva 4 esittää Microsoft Marketplace aloitussivun.



Kuva 4. Dynamics Marketplace CRM –sivuston aloitussivu (suomenkielinen, Microsoft Suomen ylläpitämä). <http://dynamics-crm.pinpoint.microsoft.com/fi-FI/home>

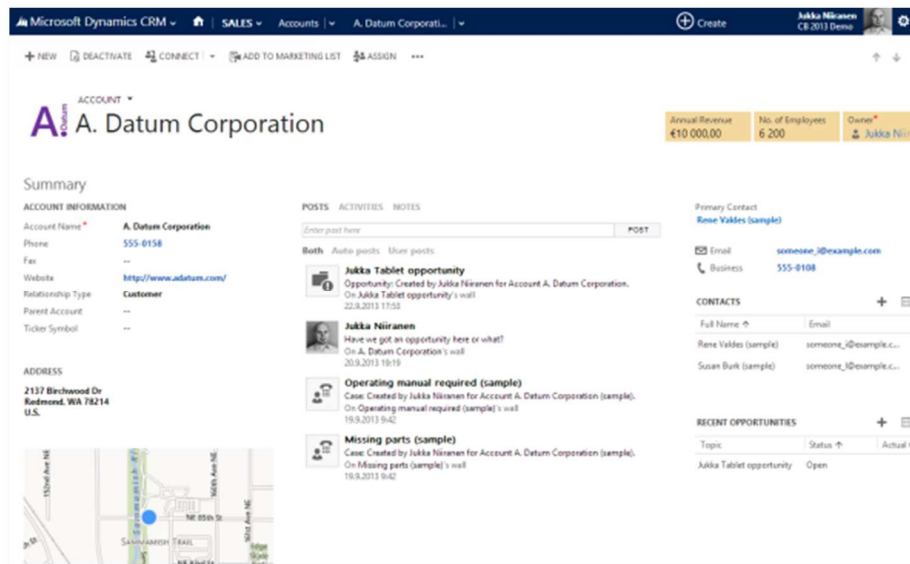
Käyttöliittymä sai uusia toiminnallisuuksia versiossa CRM 2011. Merkittävimmät uutuudet olivat kaaviot (Charts) ja mittaristot (Dashboards). Kaaviot ja mittaristot noutavat ja näyttävät reaaliaikaista tietoa käyttäjyställisessä muodossa ilman että käyttäjä joutuu ajamaan joko raportteja tai tuomaan tietoja Exceliin (Pivot-taulukot). Office 2007:stä tuttu valikkonauha (Ribbon) toi uutta visuaalista ilmettä ja käyttäjystävällisyyttä toimintojen valitsemiseen. Pian CRM 2011 julkistuksen jälkeen Microsoft ilmoitti tavoitteestaan julkistaa kaksi uutta ohjelmistoversiota vuosittain. Aiemmin uusia ohjelmistoversioita oli julkistettu kahden tai kolmen vuoden välein. Marraskuussa 2011 julkistettu versio toi sekä toiminnallisia parannuksia että kokonaan uusia ominaisuuksia kuten syötteet (Activity feeds). Kvartaalille kaksi 2012 ennustetun seuraavan uuden version Microsoft joutui kuitenkin peruuttamaan koska moniselaintuki ja mobiilisovellukset eivät valmistuneet aikataulussa. Nämä ominaisuudet ja muun muassa uusi käyttöliittymä online-versioon (koodinimi Polaris) julkistettiin kuitenkin vuoden 2013 alussa tullessa versiossa. (Niiranen 2013.) Kuva 5 esittää esimerkin CRM 2011 käyttöliittymästä.



Kuva 5. Esimerkki Microsoft Dynamics CRM 2011 käyttöliittymästä (Niiranen 2013.)

Kuudes versio, Microsoft Dynamics CRM 2013, tuo merkittäviä uudistuksia sovelluksen käyttötapaan, käyttöliittymään, mobiilikäyttöön ja entistä paremman integraation sosiaalisen median sovelluksiin. Käyttöliittymän uudistuksen ohella CRM 2013 tuo merkittäviä parannuksia prosesseihin liittyvän liiketoimintalogiikan mukauttamiseksi eri organisaatioiden tarpeisiin. Työnkulkuprosessit on uudistettu siten että ne eivät ole enää vain taustalla asynkronisesti ajastettavia tehtäviä vaan nyt niiden avulla voidaan päivittää tietueita reaaliaikaisesti, esim. heti kun käyttäjä tallentaa tietueen. Tietuelomakkeen sisältöön liittyviä ehtoja voidaan mukauttaa graafisella käyttöliittymällä (Business Rules –toiminto). Tämä mahdollistaa esim. pakollisten kenttien tai virheilmoitusten esittämisen muiden kenttien arvon perusteella. Kaiken kaikkiaan nämä toiminnot vähentävät tarvetta koodipohjaisten laajennusten kehittämiseen. Aiemmissä versioissa vaadittiin kyseisiin toimintoihin joko plug-in- tai Javascript -pohjaista ohjelmointia. (Niiranen 2013.)

CRM 2013 tähtää voimakkaasti mobiilikäytettävyyteen. CRM 2013 tarjoaa kosketuskäyttöön optimoidun tabletti-sovelluksen niin Windows 8 kuin iPad-laitteille ilman erillisiä kustannuksia. Tablettiversio on sangan kattava toiminnoiltaan ja pystyy näyttämään tietuelomakkeet kokonaisuudessaan CRM 2013 -tietosisällöstä. Myös älypuhelimet eli Windows Phone 8, Android ja iPhone saavat modernit mobiilisovellukset pian CRM 2013:n ilmestymisen jälkeen. Yritysten käyttämä sosiaalisen median sovellus Yammer integroituu myös CRM 2013:n kanssa helposti. Yammer on saatavilla kaikille merkittävälle alustoille. (Niiranen 2013.) Kuva 6 esittää esimerkin CRM 2013 käyttöliittymästä.



Kuva 6. Esimerkki Microsoft Dynamics CRM 2013 käyttöliittymästä (Niiranen 2013.)

Microsoft Dynamics CRM on muuttunut noin kymmenen markkinoilla-olovuotensa aikana todella paljon. Muutosvauhti ei tulevaisuudessakaan hidastune. Ainoastaan muutosten painopiste muuttunee CRM-järjestelmien yleisen kehityksen myötä siten, että CRM:aan integroituvat välineet kehittyvät itse perus-CRM:aa nopeammin. Ensimmäisinä merkeinä muutoksista voidaan pitää Microsoftin viimeaikaisia yritysostoja kuten Yammer, Marketing Pilot ja Netbreeze. Nämä uudet sovellukset tulevat olemaan osa CRM-toteutuksia, kuitenkin niin että palvelut tulevat fyysisesti olemaan erillään CRM-ratkaisusta. Palvelut toimivat irrallisina mutta kuitenkin CRM:aan kiinteästi integroituna. (Niiranen 2013.)

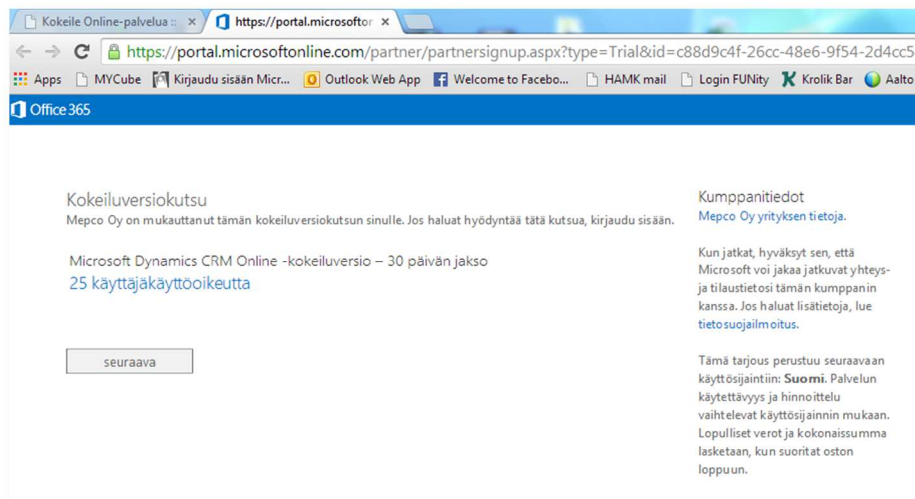
5 MICROSOFT DYNAMICS CRM 2013 ONLINE -ASENNUS

CRM 2013 Online –version voi asentaa 30 päivän ilmaisena kokeiluversiona. Kokeiluversio sisältää 25 käyttäjätunnusta ja 5 Gb levytilaa. Asennuksen voi aloittaa joko suoraan Microsoftin CRM-aiheisilta www-sivuilta tai jonkin Microsoftin kumppaniyrityksen sivuilta. Tekijä on aiemmin ollut mukana toiminnanohjaus-projektissa jossa CRM-kumppanina toimi Mepco Oy. Tekijä tutustui Mepcon asiakkuudenhallintaan liittyvään www-sivustoon (Mepco 2014) ja aloitti CRM 2013 Online –version asennuksen sitä kautta. CRM 2013 Online toimii pilvipalveluna Microsoftin palvelimilla. Ilmaisen kokeiluversion asennukseen ja rekisteröintiin ei vaadita luottokorttitietoja joten asennus ja kokeilu on riskitöntä.

Asennus alkoi Mepcon asiakkuudenhallintaan keskittyviltä www-sivuilta (Mepco 2014). Sivuilta edetään Microsoftin www-sivuille joilla kerrotaan tulevan asennuksen perustuvan Mepcon esimukauttamaan CRM 2013 Online –järjestelmään, esitellään Mepco lyhyesti ja lopuksi kerrotaan Microsoftin välittävän tiedon asennuksesta Mepcon yhteyshenkilölle. (Mepco 2014.) Kuvat 7 ja 8 esittävät CRM-asennuksen aloitussivut Mepcon ja Microsoftin sivuilla.



Kuva 7. Asennuslinkki Mepcon sivuilla



Kuva 8. Mepcon linkki ohjaa asennuksen jatkamiseen Microsoftin sivuille.

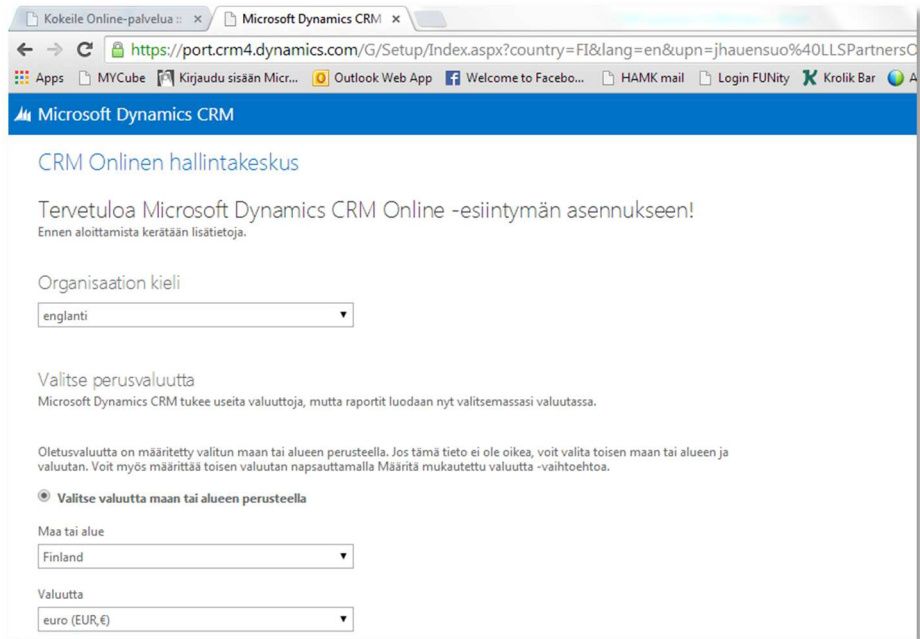
Perustietoina asennus vaatii henkilö-, yritys-, käyttäjä- ja organisaatitietoja. Kuten aiemmin totesin, kokeiluasennus ei vaadi luottokorttitietoja. Tekijä rekisteröi asennuksen omalle nimellensä. Yrityksenä tekijä käytti omaa työnantajaansa, LLS Partners Oy. Tekijä oli pyytänyt työnantajaltaan luvan yrityksen nimen käyttöön. Kuva 9 esittää CRM-asennuksen vaatimat henkilö- ja yritystiedot.

Kuva 9. Asennuksen vaatimat henkilö- ja yritystiedot.

Asennuksen yhteydessä luodaan myös ensimmäinen käyttäjätunnus CRM 2013 Online –järjestelmään. Tunnus on muotoa itsevalittuukuosa@omayritys.onmicrosoft.com. Kuva 10 esittää käyttäjätunnuksen luontiin vaadittavat tiedot.

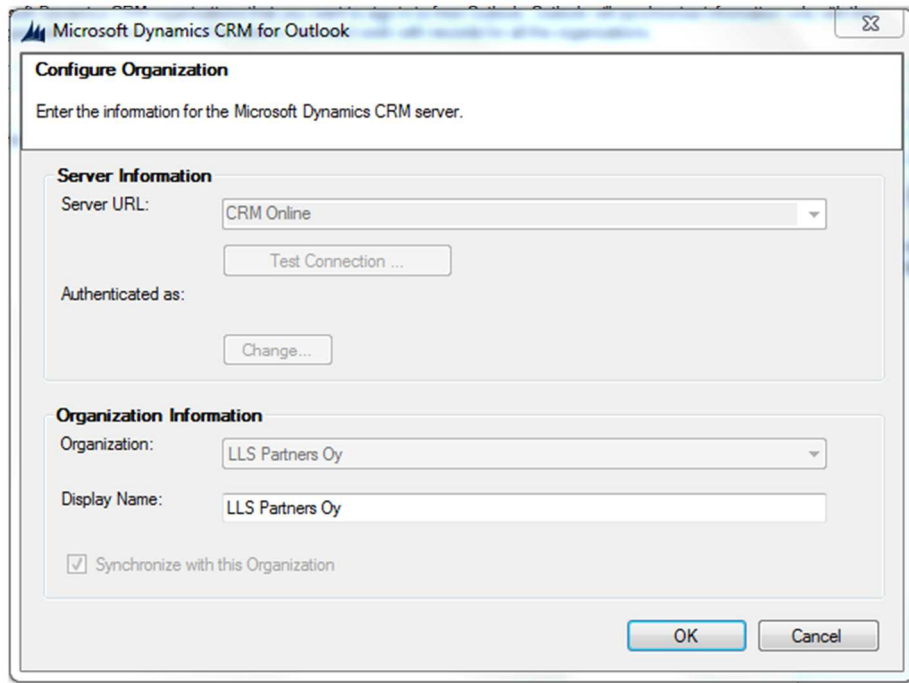
Kuva 10. Käyttäjätunnuksen luontiin tarvittavat tiedot.

Organisaatietiedoissa määritellään organisaation oletuskieli ja perusvaluutta. CRM 2013 tukee toki monikielisyttä ja monivaluuttakäsittelyä. Tekijä valitsi käyttökieleksi englannin koska etenkin järjestelmän mukautamiseen liittyvät toiminnot ovat tekijän mielestä yksiselitteisempiä englanniksi. Kuva 11 esittää organisaation perustietoihin vaadittavat tiedot.



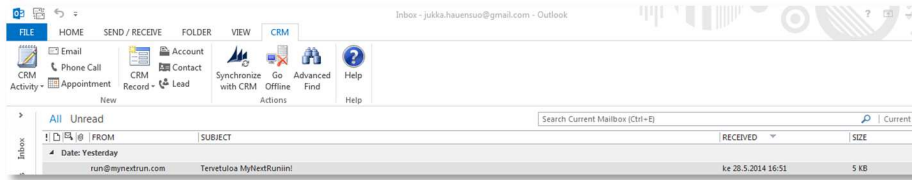
Kuva 11. Organisaation perustietojen luonti

CRM 2013 Online –asennuksen yhteydessä asennusohjelma ehdottaa asennettavaksi myös ohjelmaa 'CRM for Outlook'. Jos yritys käyttää sähköpostiohjelmanaan Microsoft Outlookia, on asennus tietysti suositeltava. Tekijällä on henkilökohtainen Outlook-lisenssi joten tekijä asensi myös tämän ohjelman. Kuvat 12 ja 13 esittävät Outlook-integraation tiedot.



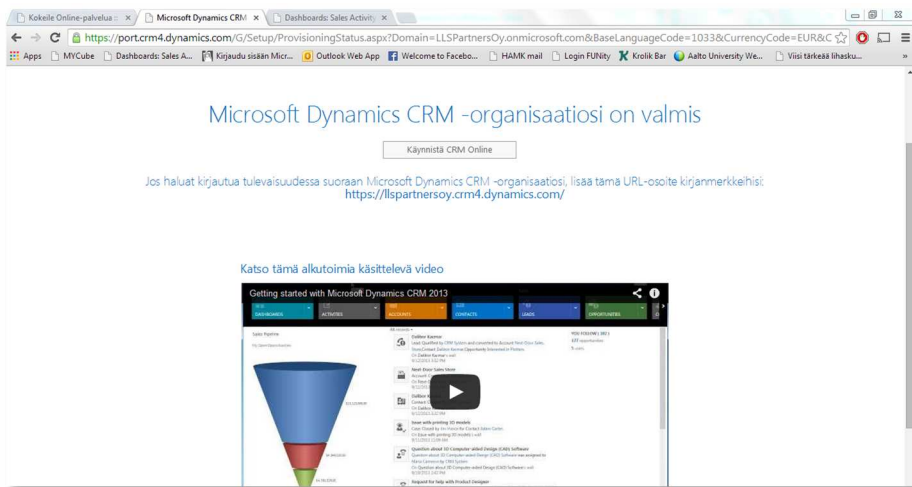
Kuva 12. CRM 2013 Online - Outlook -integraation asetukset

Microsoft Dynamics CRM -ohjelmiston muokattavuus



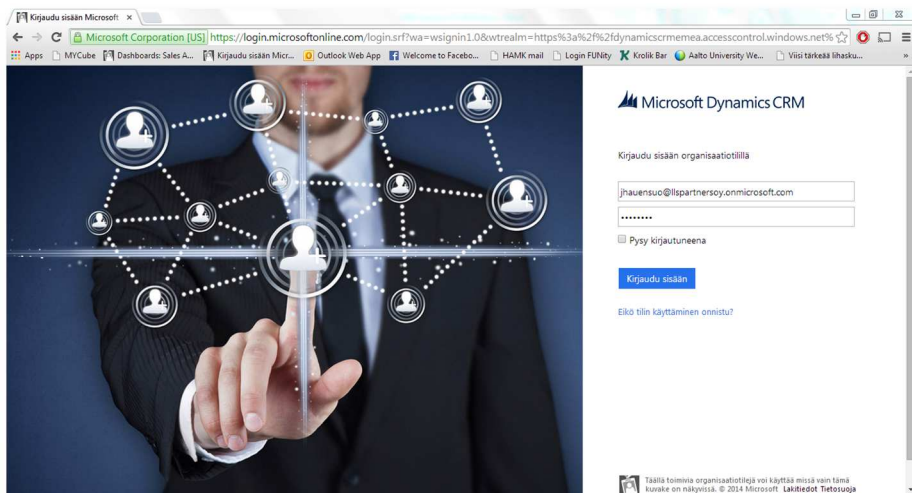
Kuva 13. CRM 2013 Online - Outlook-integraatio, CRM-valikko Outlookissa

Asennuksen loppuksi tulee lopetusnäyttö jossa vahvistetaan käytettävä ali-domain ja selainosoite, jolla päästään CRM 2013 aloitusnäytölle. Lopetusnäytöllä on myös linkit järjestelmään ja alkutoimien opastusvideoon. Kuva 14 esittää asennuksen lopetusnäytön.



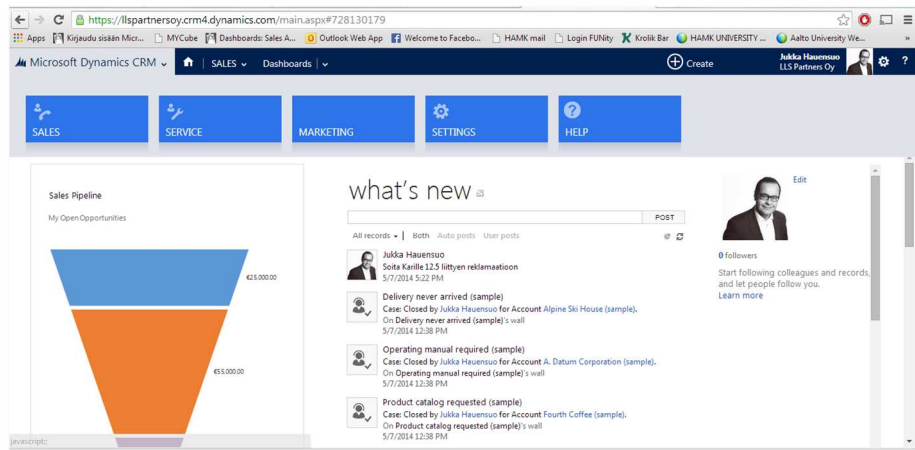
Kuva 14. Asennuksen lopetusnäyttö

Järjestelmään kirjaututaan internetselaimella annetulla osoitteella. Käyttäjätunnuksena ja salasanana käytetään asennusvaiheessa itse annettuja tunnuksia. Käyttäjätunnuksen loppuosan muodostavat oman yrityksen tunnus ja Microsoftin oma domain-tunnus yhdistettyinä. Kuva 15 esittää järjestelmän sisäänkirjautumissivun.



Kuva 15. Sisäänkirjautumissivu, ensimmäinen sisäänkirjautuminen

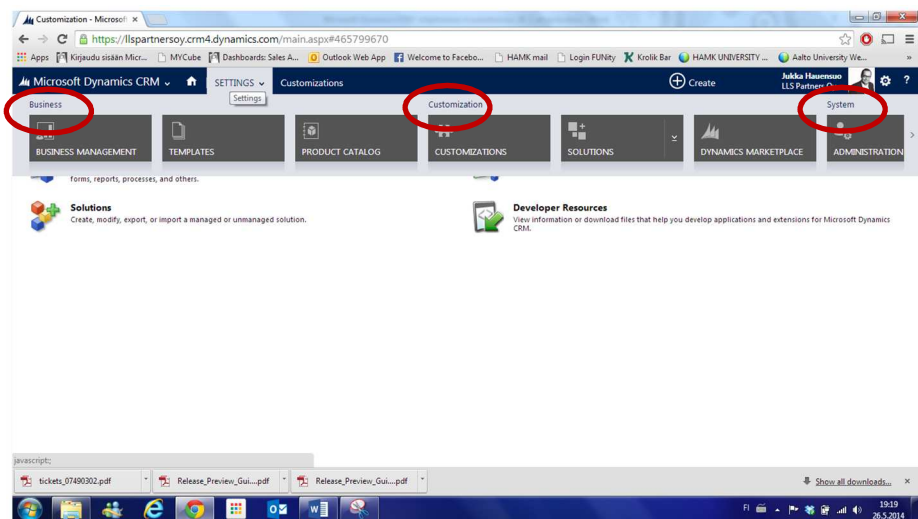
Aloituspäätteenä on oletusarvoisesti Myynnin työpöytä (Sales Dashboard). Kuva 16 esittää järjestelmän aloitusnäytön.



Kuva 16. Aloitusnäyttö sisäänkirjautumisen jälkeen

6 MICROSOFT DYNAMICS CRM 2013 ONLINE – MUOKATTAVUUS

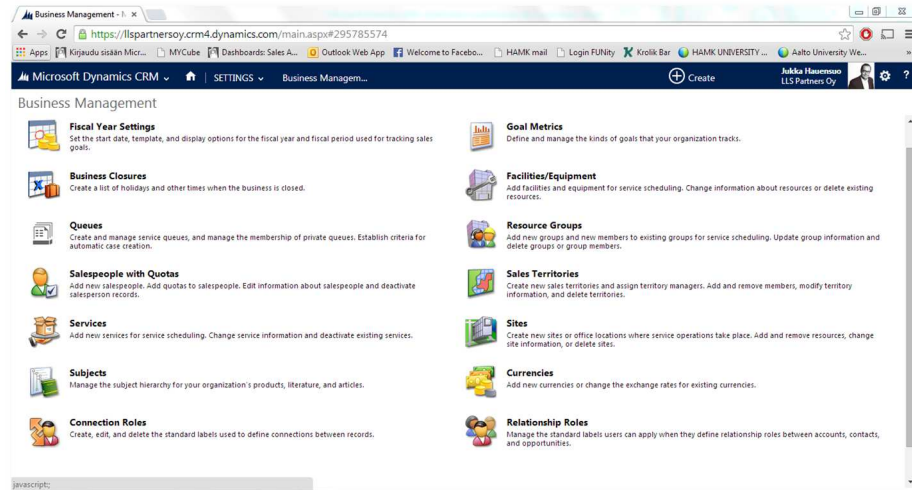
Järjestelmää voidaan hallita ja muokata neljän eri valikon kautta: liiketoiminta (Business), mukautus (Customization), järjestelmä (System) ja prosessit (Process Center). Tekijä esittelee seuraavissa kappaleissa kunkin valikon ja alavalikon toiminnallisuuksia lyhyesti. Neljästä päävalikosta tekijä käyttää sekä suomenkielistä- että englanninkielistä nimeä. Alavalikoista tekijä käyttää selvyuden vuoksi pelkästään englanninkielistä nimeä. Kuva 17 esittää järjestelmän asetusten päävalikon.



Kuva 17. Näkymä asetusten päävalikosta. Vasemmalta lukien näkyvissä ovat liiketoimintatietojen asetukset (Business), mukautusten asetukset (Customization) ja järjestelmäasetusten (System) ensimmäinen kohta. Neljäs pääkohta, Prosessit (Process Center) ei näy kuvassa.

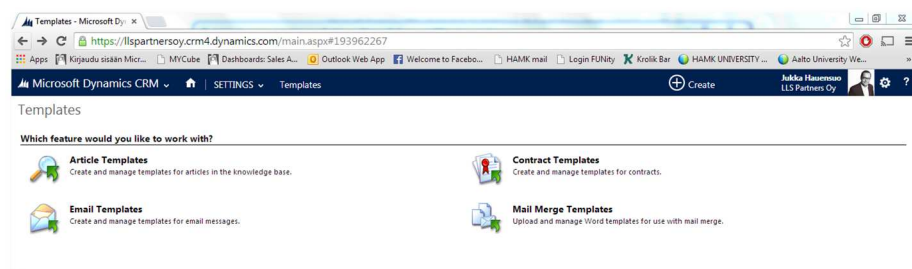
6.1 Liiketoiminta-asetukset (Business)

Liiketoiminta-asetuksissa on kolme alakohtaa: Business Management, Templates ja Product Catalog. Business Management –asetuksissa määritellään liiketoiminnalle tyypillisiä perustietoja kuten tilikaudet, toimipisteet, myyntialueet ja valuutat kurssineen. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 338 - 356.) Kuva 18 esittää Business Management –asetusten valikon.



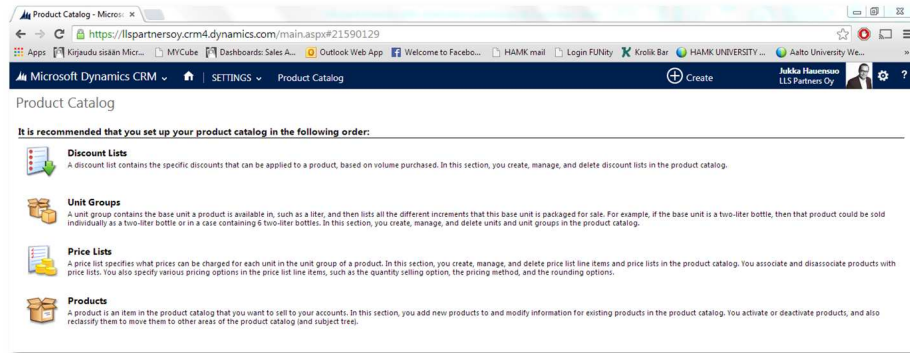
Kuva 18. Business management –asetusten valikko.

Templates–asetuksissa määritellään valmiit mallipohjat erilaisiin kommunikointitarpeisiin. Mallipohjien toiminnallisuuteen sisältyy tietojen automaattinen haku pohjaan annettujen esimääritysten mukaisesti. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 363 - 369.) Kuva 19 esittää Templates –asetusten valikon.



Kuva 19. Templates –asetusten valikko.

Product Catalog –asetuksissa määritellään myytäviin tuotteisiin ja palveluihin liittyvät ominaisuudet kuten esim. määräalennukset, mittayksiköiden muuntokertoimet ja hinnastot. Microsoft suosittelee määritysten luomista ylhäältä-alas –järjestyksessä. Myöhemmin, kun olemassaolevia määrityksiä ylläpidetään, ei järjestyksellä ole enää merkitystä. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 369 - 375.) Kuva 20 esittää Product Catalog –asetusten valikon.

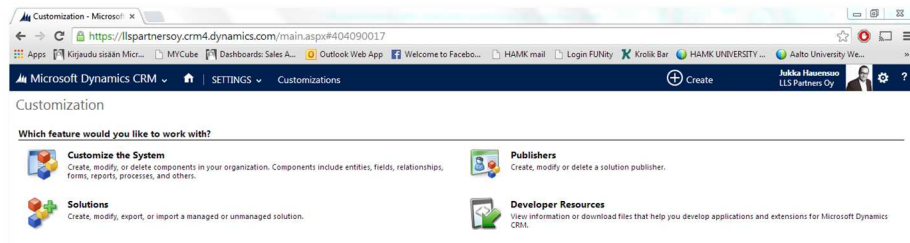


Kuva 20. Product Catalog –asetukset

6.2 Mukautusasetukset (Customization)

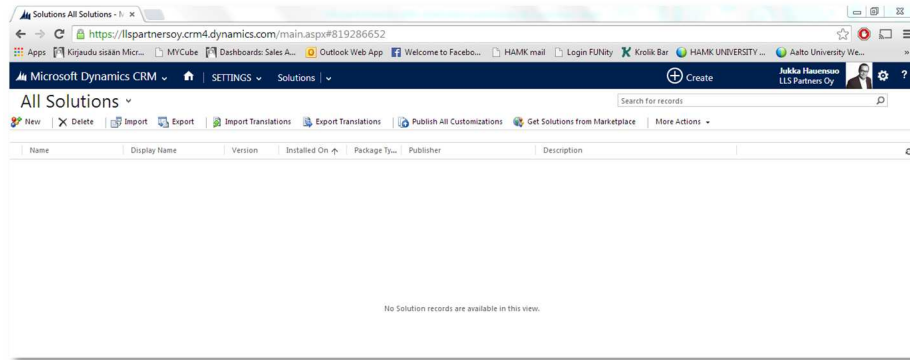
Mukautusasetusten kolme alakohtaa ovat Customizations, Solutions ja Dynamics Marketplace. Mukautusasetuksissa voidaan muokata esim. järjestelmän komponentteja. Lisäksi voidaan aktivoida itse kehitettyjä laajennuksia tai ostaa ja hakea kolmannen osapuolen kehittämiä lisäosia. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 511 - 545.)

Customizations-asetuksissa voidaan muokata järjestelmän komponentteja kuten tietokenttien ominaisuuksia ja riippuvuuksia. Lisäksi voidaan muokata raportteja, syöttöpohjia ja prosesseja. Omia laajennusosia voidaan julkaista ja hakea kehittäjän tarvitsemia työkaluja järjestelmään. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 721 - 722.) Kuva 21 esittää Customization-asetusten valikon.



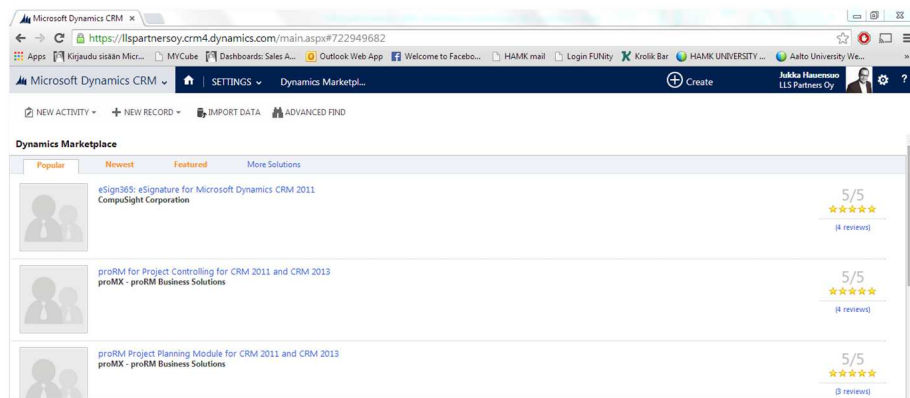
Kuva 21. Customization-asetukset

Solutions-asetuksissa voidaan järjestelmään tuoda tai järjestelmästä viedä lisäosia. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 511 - 517.) Kuva 22 esittää Solutions –asetusten valikon.



Kuva 22. Solutions-asetukset

Dynamics Marketplace -asetuksissa nähdään suoraan Microsoft Dynamics Marketplacessa myynnissä olevat lisäosat. Lisäosia voidaan etsiä esim. ominaisuuksien tai suosituimmuuden perusteella. Myös käyttäjien arviot lisäosista ovat luettavissa. Lisäosia voidaan ostaa ja ladata järjestelmään Marketplacen kautta. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 543 - 545.) Kuva 23 esittää Dynamics Marketplace –asetusten valikon.



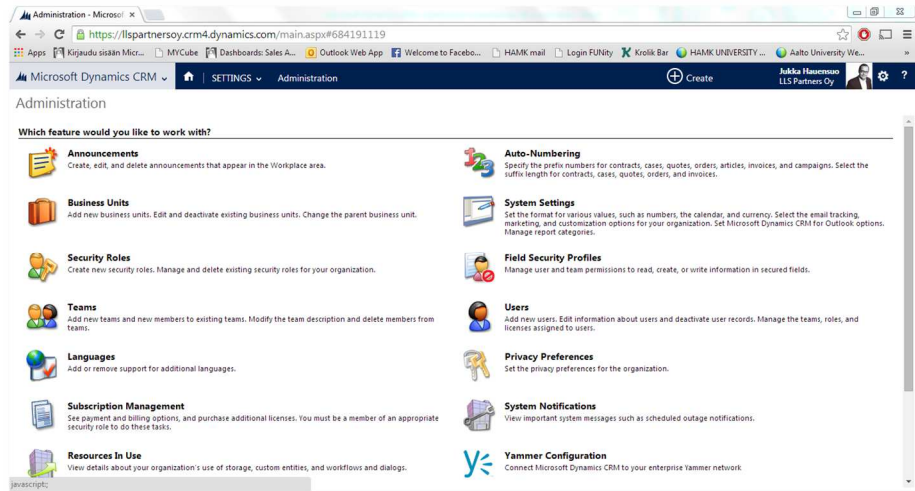
Kuva 23. Dynamics Marketplace -asetukset

6.3 Järjestelmäasetukset (System)

Järjestelmäasetukset ovat järjestelmän teknisiä asetuksia. Asetuksia on monia ja asetukset jakaantuvat kahdeksaan alakohtaan. Asetuksien teknisestä luonteesta johtuen niihin pääsyä tulee rajoittaa loppukäyttäjiltä. Järjestelmään on yleensä määritelty tekninen pääylläpitäjä varahenkilöineen. Ainostaan näillä henkilöillä tulee olla pääsy järjestelmäasetuksiin. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 375-387.) Järjestelmäasetukset sisältää kahdeksan alakohtaa ja ne ovat: Administration, Data Management, System Jobs, Document Management, Auditing, E-Mail Configuration, Post Configurations ja Post Rule Configurations. Seuraavassa käydään kukin alakohta läpi.

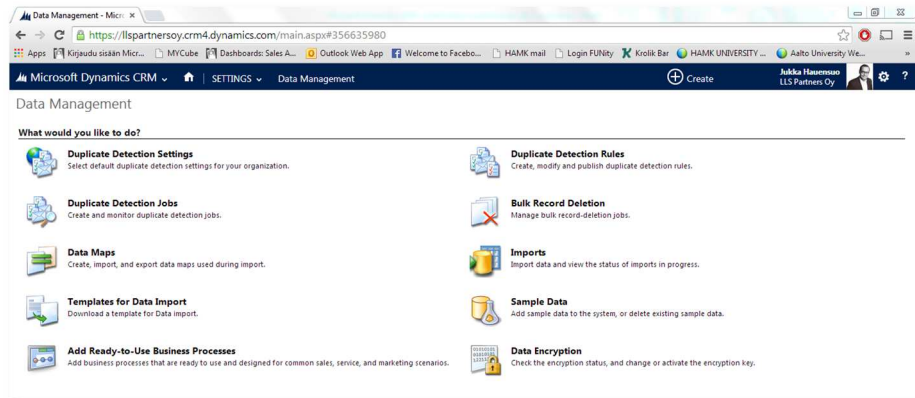
Administration-asetuksilla hallitaan suurinta osaa järjestelmän teknisiä parametreja. Administration-asetuksia ovat muun muassa seuraavat: liike-toimintayksiköt, käyttöoikeudet, asennetut kielet, tapahtumatietojen auto-

maallinen numerointi, käyttäjät ja integraatio sosiaalisen median Yammer-järjestelmään. Kuva 24 esittää Administration-asetukset.



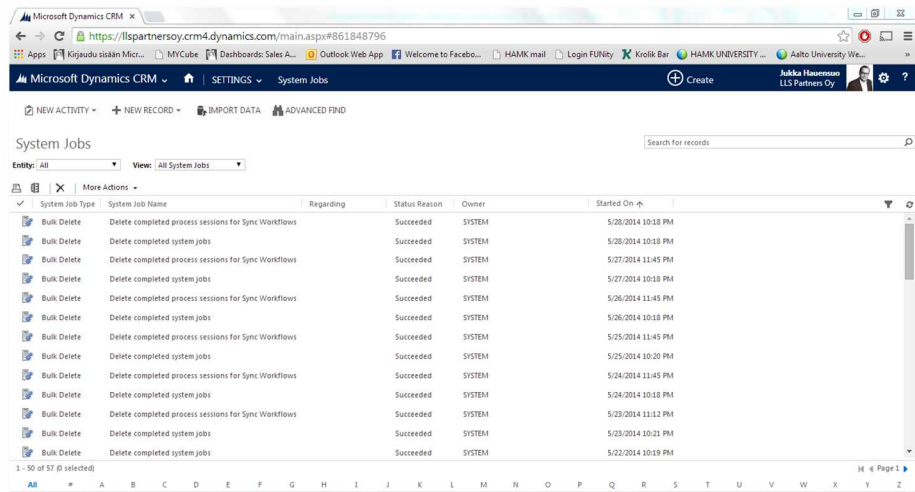
Kuva 24. Administration-asetukset

Data Management -asetuksissa hallitaan tietojen tuontiin ja vientiin käytettäviä alustoja. Lisäksi asetuksissa voidaan ajaa tiedon siivousajoja ja tuoda tai poistaa mallidataa. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 934.) Kuva 25 esittää Data Management -asetukset.



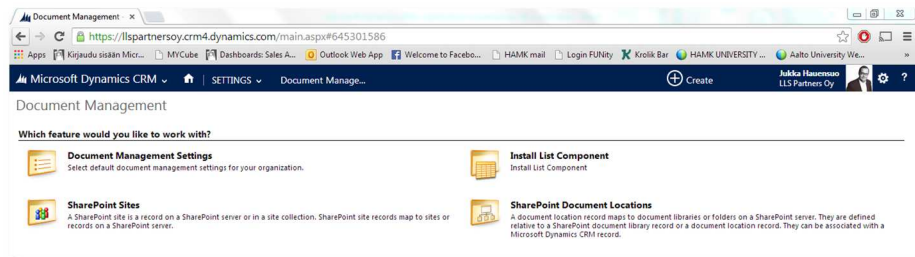
Kuva 25. Data Management -asetukset

System Jobs -asetuksissa määritellään ja hallitaan järjestelmän hallinta-ajoja. Näitä ajoja ovat esim. tiedon siivoukseen käytettävät ajot ja tietojen tuontiin ja vientiin käytettävät ajot. Ajoja voidaan käynnistää, keskeyttää, viivästyttää ja lopettaa. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 444.) Kuva 26 esittää System Jobs -asetukset.



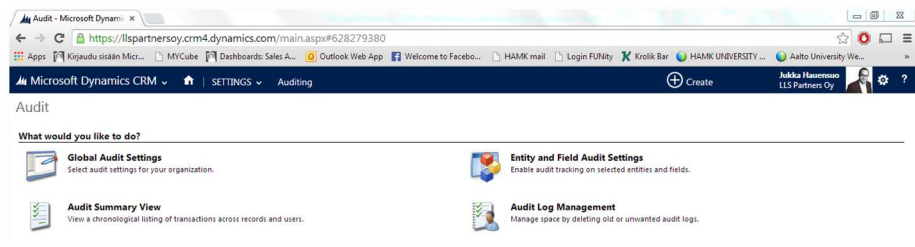
Kuva 26. System Jobs –asetukset

Document Management -asetuksissa määritellään CRM-järjestelmän ja dokumenttien hallintaan mahdollisesti käytettävän Sharepoint-järjestelmän välinen integraatio. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 444 - 445, 548 -573.) Kuva 27 esittää Document Management-asetukset.



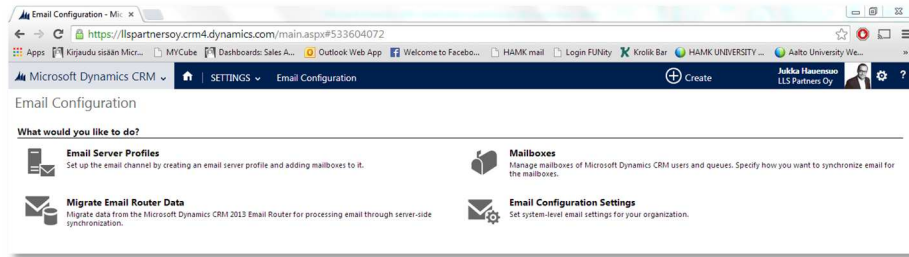
Kuva 27. Document Management -asetukset

Auditing-asetuksissa määritellään miten järjestelmä pitää kirjaa tietojen muutoksista (ns. audit trail). Määrittämiä voidaan tehdä tarvittaessa tietokenttäkohtaisesti. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 445 - 449.) Kuva 28 esittää Auditing-asetukset.



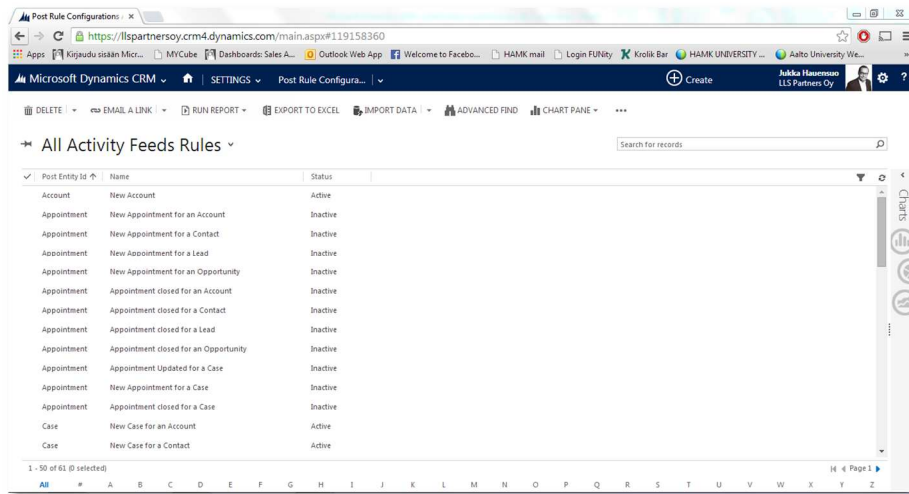
Kuva 28. Auditing-asetukset

E-mail Configuration -asetuksissa määritellään CRM-järjestelmän integraatio käytettävään sähköpostijärjestelmään. (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 392 - 395.) Kuva 29 esittää E-mail Configuration -asetukset.



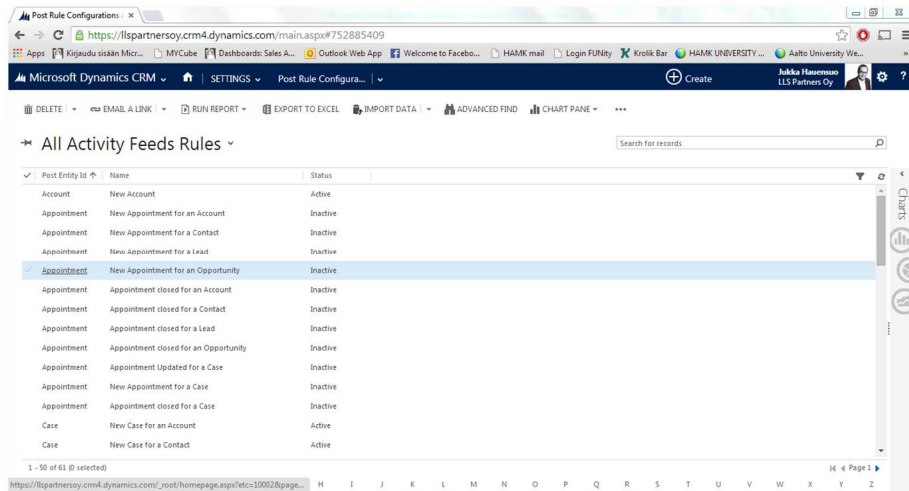
Kuva 29. E-mail Configuration -asetukset

Post Configurations -asetuksissa määritellään järjestelmän olioiden näkyminen erikseen määritellyissä aktiviteettisyötteissä (activity feed). Kuva 30 esittää Post Configurations -asetukset.



Kuva 30. Post Configurations -asetukset

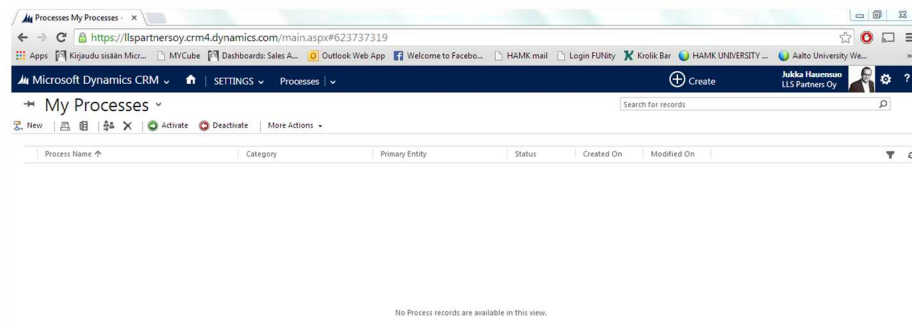
Post Rule Configurations -asetuksissa määritellään järjestelmän olioiden aktiivisuus erikseen määritellyissä aktiviteettisyötteissä (activity feed). Kuva 31 esittää Post Rule Configurations -asetukset.



Kuva 31. Post Rule Configurations -asetukset

6.4 Prosessiasetukset (Process Center)

Prosessiasetuksissa on tällä hetkellä vain yksi kohta: Processes. Aiemmas- sa CRM 4.0 –versiossa ainoastaan työnkulut olivat käytössä. Versiosta CRM 2011 lähtien työnkulkujen käsitettä laajennettiin ja uudeksi korvaa- vaksi käsitteeksi otettiin prosessi. Prosessien avulla järjestelmään voidaan määritellä uusia, yrityskohtaisia toimintoja. Processes-asetuksissa voidaan valita uuden prosessin tyyppi seuraavista: liiketoimintaprosessin työnkul- ku (business process flow), toiminto (action), keskustelu (dialog) tai työn- kulku (workflow). (Wolwenik, Sinay, Bhaiya 2012, 769.) Kuva 32 esittää Processes-asetukset.



Kuva 32. Processes-asetukset

7 YHTEENVETO

Yritykset ovat siirtymässä tuote- ja palvelukeskeisestä ajattelusta entistä enemmän asiakaslähtöiseen ajatteluun. Tuotteet ja palvelut saattavat olla hyvinkin samanlaisia samalla toimialalla toimivilla yrityksillä ja yrityksen on löydettävä uusia keinoja erottuakseen kilpailijoista. Asiakkaiden ja hei- dän tarpeidensa tunteminen on entistä tärkeämpää tulevaisuudessa. Siir- tyminen tuotepainotteisesta ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun kuuluu monessa yrityksessä sen suurimpiin haasteisiin. Lisäarvon tuottaminen on asiakaslähtöisen ajattelun ja asiakasnäkökulman kulmakiviä. Pelkkä tuot- teiden valmistaminen ja palveluiden tuottaminen ei riitä, vaan ajattelumal- lia siirretään asiakkaalle tarjottaviin ratkaisuihin ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle.

CRM-järjestelmä otetaan yleensä käyttöön vasta kun yrityksen perusjär- jestelmät (esim. toiminnanohjaus, taloushallinto ja palkanlaskenta) on jo otettu käyttöön. CRM-projektissa yhdistyvät yrityksen prosessimuutokset ja uuden järjestelmän käyttöönotto. Silti uuden järjestelmän käyttöönotto (tai käyttöönoton mahdollinen epäonnistuminen) ei halvauta organisaation toimintaa. Tämä tosiasia tekee CRM-projektista erilaisen verrattuna vaika- kapa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon. CRM-järjestelmää ei usein tunnisteta järjestelmäksi, jonka käyttöönotosta ja tehokkaasta käy- töstä saadaan mitattavia sekä liiketoimintaa edistäviä hyötyjä. Tämän takia järjestelmän käyttöönotto saattaa siirtyä tai jäädä puutteelliseksi vajaan re- surssoinnin, pitkittyneen tai alimitoitettun projektin vuoksi. Myös johdon si- toutuminen projektiin on merkittävässä roolissa. Oman haasteensa tuo käyttäjäkunta joka koostuu myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista.

Myynnin ammattilaiset sängen usein vieroksuvat tärkeiden asiakastietojen jakamista kollegoille ja ko. tietojen syöttämistä järjestelmään. Uusien toimintatapojen aktivoimiseksi on hyvä pyrkiä mittaamaan toimintaa ja toiminnan kehitystä. Nykyaikaiseen CRM-järjestelmään voidaan määritellä automaattisia tunnuslukuja ja mittareita. Tulokset ovat suoraan johdon käytettävissä silloin kun johtokin on sitoutunut järjestelmän käyttöön. Työntekijöille mittarit luovat ohjelmiston käyttöön liittyvän pakollisuuden tunteen, jolloin käytölle ei jää vaihtoehtoja. Mittaristo voidaan määritellä myös niin että työntekijät pystyvät vertaamaan mitattavia suorituksia toisiinsa. Tämä ns. pelillistäminen voi toimia oikein käytettynä motivaation lähteenä järjestelmän aktiiviseen käyttöön.

Microsoft Dynamics CRM on tällä hetkellä toiseksi nopeimmin kasvava CRM-järjestelmä myynnin kasvulla mitattuna. Sen edellä ovat tällä hetkellä Salesforce, SAP ja Oracle. Koska SAP:n ja Oraclen tämänhetkiset kasvulukemat ovat huomattavasti Microsoftia pienempiä, voidaankin ennustaa että Microsoft saavuttaa markkinoiden kakkossijan melko nopeasti. (Forbes 2014.) Microsoft Dynamics CRM on saatavana sekä Microsoftin omana pilvipalveluna (Online, SaasS) että normaalisti yrityksen tai palveluntarjoajan palvelimille asennettavana versiona (On-premises). Pilvipalvelu on alan kasvava trendi ja Forbesin (Forbes 2014) mukaan 41 % kaikista 2013 myydyistä CRM-järjestelmistä toimitettiin pilvipalveluna. Pilvipalvelun etuina pidetään helppoutta, nopeaa vanhojen järjestelmien korvausta ja nopeaa implementointia. Toiminallisuus on pilvipalveluissa samalla tasolla kuin perinteisessäkin mallissa. Microsoft Dynamics CRM:n kehitysvauhti on nopea. Microsoft on sitoutunut toimittamaan Dynamics CRM -sovelluksen julkaisuja kahdesti vuodessa. Viimeisin versio CRM13, toiselta nimeltään CRM Online Fall '13 ilmestyi lokakuussa 2013. Seuraavat päivityspaketit CRM 2013 Service Pack 1 ja CRM Online Spring '14 tulivat saataville opinnäytetyön kirjoitushetkellä toukokuussa 2014. Muutamina esimerkkeinä mainittakoon CRM Online Spring '14 -päivityksen myötä saataville tulleet CRM:ään liittyvät Microsoftin palvelut: Social Listening, Microsoft Dynamics Marketing ja Unified Service Desk. Näiden lisäksi Microsoft on panostanut järjestelmän muokattavuuteen vähentäen asiakaskohtaisten räätälöintien tarvetta. Muokattavuuteen on panostettu eniten juuri uusimmassa versiossa. Aiemmissä versioissa esiteltyjä Workflow- ja Dialog-työkaluja on uusimmassa versiossa täydennetty Business Process Flows, Business Rules ja Actions -työkaluilla. Työkalut mahdollistavat järjestelmän laajamittaisen muokattavuuden ilman ohjelmointia. Tutkitun aineiston perusteella voidaan todeta, että Microsoft CRM on luultavasti nopeimmin kehittyvä CRM-järjestelmä tällä hetkellä.

LÄHTEET

Forbes. 2014. Gartner CRM Market Share Update: 41% Of CRM Systems Are SaaS-based, Salesforce Dominating Market Growth

<http://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2014/05/06/gartners-crm-market-share-update-shows-41-of-crm-systems-are-saas-based-with-salesforce-dominating-market-growth/>

Mepco. 2014. Mepcon asiakkuudenhallintaan liittyvä www-sivusto

<http://www.mepco.fi/asiakkuudenhallinta.asp?viewID=2662#&panel1-1>

Mäntyneva M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY

Niiranen J. 2013. Blogikirjoitus: History of Microsoft's CRM Software

<https://community.dynamics.com/crm/b/survivingcrm/archive/2013/09/25/history-of-microsoft-s-crm-software.aspx>

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum Media Oy

Selin E., Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy

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

Wolwenik M., Sinay D., Bhaiya R. 2012. Microsoft Dynamics CRM 2011 Unleashed. Indianapolis, USA: Sams Publishing

