

WiseGolf-järjestelmän pilottikäyttöönotto Hyvigolfissa

Santtu Kuikkaniemi

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SANTTU KUIKKANIEMI:

WiseGolf-järjestelmän pilottikäyttöönotto Hyvigolfissa

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Toukokuu 2022

Kaudella 2021 WiseNetwork toi golf-alalle WiseGolf-järjestelmän. WiseGolf on CRM-pohjainen toiminnanohjausjärjestelmä. Opinnäytetyö tehtiin Hyvigolf Oy:lle, jossa opinnäytetyöntekijä oli kausityöntekijänä kausina 2019–2021. Hyvigolfilla otettiin käyttöön WiseGolf järjestelmä syksyllä 2021. Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea Hyvigolfia järjestelmän kokonaisvaltaisessa käyttöönotossa ja järjestelmän hyödyntämisessä kaudella 2022. Opinnäytetyössä arvioitiin pilottikäyttöönottoa. Tämän lisäksi laadittiin laaja teoriapohja tukemaan käyttöönottoa ja Hyvigolfin asiakashallintaa. Opinnäytetyötä varten haastateltiin Hyvigolfin, Yyteri Golfin ja WiseNetworkin henkilöitä yksitellen suoritetuilla teemahaastatteluilla.

WiseGolf-järjestelmä otettiin osittain käyttöön syksyllä 2021 ja yhtenä tavoitteena käyttöönotossa oli kehittää uutta järjestelmää golf-alan yritysten tarpeiden mukaan. Käyttöönottoprosessissa merkittävänä lisähaasteena oli järjestelmän teknisen toteutuksen keskeneräisyys. Järjestelmän keskeneräisyys vaikutti asiakkaiden mielipiteisiin ja vaikutti merkittävästi muutosvastarinnan määrään.

Johtopäätöksinä opinnäytetyössä todettiin järjestelmällisen koulutuksen merkitys. Golf-alalla työntekijöistä huomattava määrä on kausityöntekijöitä, joten kauden alussa koulutuksen onnistuminen parantaa palvelun laatua. Koulutuksella on olennainen merkitys työtapojen muokkaamisessa järjestelmän tehokkaan käytön mahdollistamiseksi. Koulutuksen rakennetta suositellaan siirrettäväksi lähemmäksi koulutettavan arjen työtehtäviä. Muutosvastarintaa esiintyy vääjäämättä ja viestinnän merkitys korostuu muutosvastarinnan minimoimisessa. Hyvin toteutettuna viestintä kouluttaa henkilökunnan lisäksi asiakkaita järjestelmän käytössä ja parantaa merkittävästi asiakastyytyvääsiä. Järjestelmän käyttöönotossa tärkeimpiä huomioita olivat henkilökunnan kouluttaminen ja viestinnän merkitys käyttöönoton onnistumisessa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Degree programme in Business Administration
SANTTU KUIKKANIEMI:

Pilot Deployment of the WiseGolf System in Hyvigolf
Bachelor's thesis 61 pages, appendices 10 pages
May 2022

In the 2021, WiseNetwork introduced the WiseGolf system into the Finnish golf industry. WiseGolf is a CRM-based ERP system. The thesis commissioned by for Hyvigolf Oy, between 2019–2021. The WiseGolf system was introduced at Hyvigolf in the autumn of 2021. The purpose of the thesis was to support Hyvigolf in the comprehensive implementation of the WiseGolf system and its utilization of the system in 2022. The thesis reviewed the pilot deployment document. In addition, an extensive theoretical framework was established to support the implementation. Thematic interviews were conducted among the employees of Hyvigolf, Yteri Golf and WiseNetwork to collect additional data for the work.

The WiseGolf system was introduced to Finland in the fall of 2021 and the goal was to develop a new system according to the needs of golf companies. An additional challenge in the deployment process was the technical incompleteness of WiseGolf system, which negatively affected customers' opinions and significantly increased the amount of resistance to change.

As a result, the importance of systematic training of the staff was noted. The majority of the employees are seasonal workers, so the success of the training at the beginning of the season will improve the quality of service. Employee training play a key role in shaping working practices to enable the system to be used effectively. Resistance to change inevitably occurs and the importance of communication is emphasized. The most important considerations in the implementation of the WiseGolf were the training of staff and the importance of communication.

Key words: WiseGolf, pilot deployment, Hyvigolf

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tavoite	7
1.2	Tutkimus ja kehitysmenetelmät	9
1.3	Aiheen rajaus	9
2	CRM ELI ASIAKKUUDENHALLINTA.....	11
2.1	Asiakkuuksien hallinnan kehitys.....	11
2.2	Asiakasymmärrys.....	12
2.3	Erilaiset asiakastyypit.....	12
2.4	Asiakassuhteiden aktiivinen johtaminen (CRM)	15
2.5	Asiakassuhteen arvon määrittäminen	17
3	CRM-JÄRJESTELMÄT	19
3.1	CRM terminä	19
3.2	CRM-järjestelmä	20
3.3	CRM-järjestelmän hyödyt.....	20
3.4	Tietoturva ja ylläpitotoimet	21
4	CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	23
4.1	Käyttöönottomallit.....	23
4.1.1	Pilottiprojekti	23
4.1.2	Ensimmäinen CRM-projekti	25
4.1.3	Uudelleenkäyttöönotto.....	25
4.2	Käyttöönoton menestystekijät	27
4.2.1	Yritysjohdon sitoutuminen ja osallistuminen	27
4.2.2	Hankkeen projektipäällikkö	28
4.2.3	Hankkeen strateginen merkitys	29
4.2.4	Järjestelmän pääkäyttäjä.....	29
4.2.5	Toimittajan osaaminen ja kokemus	29
4.3	CRM-järjestelmän käyttöönotossa huomioitavat riskit.....	30
4.4	CRM-järjestelmän juurruttaminen organisaatioon	31
5	WISEGOLF KÄYTTÖÖNOTTO HYVIGOLFISSA	33
5.1	Toimeksiantajan esittely	33
5.2	Lähtötilanne	34
5.3	WiseNetworkin toiminnanohjausjärjestelmän esittely.....	35
5.3.1	WiseCMR	36
5.3.2	WiseCMS	36
5.4	Järjestelmän käyttöönottoprosessi Hyvigolfissa 2021	37
5.5	Työntekijöiden kokemukset käyttöönotosta.....	37

5.6	WiseNetwork haastattelun huomiot.....	39
5.7	Toimitusjohtajan mielipiteet WiseGolf järjestelmästä	40
6	POHDINTA	42
6.1	Pilottikäyttöönnoton yhteenveto	42
6.2	Järjestelmän kehittäminen	44
6.3	Datan hyödyntäminen	44
6.4	Järjestelmän käyttöönoton onnistumisen arviointi	45
7	YHTEENVETO	46
8	LÄHDELUETTELO	48
9	LIITTEET	51
	Liite 1 Haastattelu Satu Viljanen	51
	Liite 2 Haastatteluiden runko Atte Sijärvi, Petteri Oksanen & Yyteri golf head caddiemaster.....	52
	Liite 3 Haastattelu Mika Nieminen	53
	Liite 4 Wisegolf ominaisuudet	54
	Liite 5 Golfliiketoiminnan suunnitelma.....	56
	Liite 6 WiseGolf käyttöönoton rakenne	58

ERITYISSANASTO

ERP Enterprise Resource Planning (toiminnanohjausjärjestelmä) on ohjelmisto, jonka avulla voidaan hallita esimerkiksi yrityksen taloutta, toimitusketjua, henkilöstöä ja raportointia. (Microsoft n.d.)

Tagiet tai tagit ovat hakusanoja, joilla dataa voidaan hallita tai järjestää. Ne helpottavat esimerkiksi asiakashallintaa ja markkinoinnin kohdentamista (WiseNetwork n.d.)

Liidi Tarkoittaa potentiaalista asiakasta, joka on kiinnostunut yrityksen tarjoamista palveluista tuotteista tai muusta sisällöstä, Liidi voi olla myös nykyinen asiakas, mikäli asiakkaalle tulee uusia tarpeita. (Huttunen 2020)

Caddiemaster

Suomessa caddiemaster on golfkentällä vastaanottovirkailija, jonka tehtäviin esimerkiksi kuuluu peliaikojen varaaminen sekä maksujen vastaanotto. Vastaanottovirkailijan tehtäviä hoitavia työntekijöitä ei ulkomailla kutsuta caddiemastereiksi. Ulkomailla caddiemasterin rooliin on historiallisesti kuulunut mailapoikia kouluttaminen sekä vieraillevalle pelaajalle sopiva mailapojan eli caddien valinta. (Golfpiste.com n.d.)

GDPR Tulee sanoista General Data Protection Regulation (yleinen tietosuojasetus). Se on henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki, jota alettiin soveltaa kaikissa EU-maissa keväällä 2018. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021)

1 JOHDANTO

Suomen golf-alalla toiminnanohjausjärjestelmiä on käytetty jo yli 20 vuoden ajan. Teknologian tuominen osaksi asiakkaiden hallintaa ei siis ole alalla viime aikoina syntynyt ilmiö vaan se on vakiinnuttanut paikkansa pysyvästi osaksi alalla toimivien yritysten arkea. Vuonna 2021 Nexgolf on selkeä markkinajohtaja golfin toiminnanohjausjärjestelmien tarjoajana kattava yli 100 asiakasta. (Nexgolf.fi n.d.) Tämä on erittäin merkittävä osuus, sillä Suomessa on yhteensä 132 jäsenseuraa, joilla on yhteensä 180 kenttää (golf.fi n.d.).

Hyvigolf on hyvinkääläinen golf-alan toimia, jonka liiketoiminta keskittyy golfkenttätoimintaan. Työntekijöitä Hyvigolfilla on 21. Golf-alan ollessa kausiluonteista suurin osa työntekijäistä on kausityöntekijöitä. Kauden 2021 aikana Hyvigolf siirtyy NexGolfin järjestelmästä käyttämään WiseNetworkin toimittamaan CRM-järjestelmään. Järjestelmään siirryttiin, koska WiseGolf tarjoaa kaikki golf alan yrityksen tarvitsemat työkalut yhden järjestelmän sisällä. WiseGolfin avulla yrityksen asiakkaiden hallinta myös helpottuu CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea CRM-järjestelmän käyttöönottoa Hyvigolfilla, auttaa Hyvigolfia hyödyntämään järjestelmää asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä, sekä helpottaa järjestelmän jalkauttamista Hyvigolf organisaation sidosryhmille.

1.1 Työn tavoite

Tämän työn tavoitteena on seurata Hyvigolfilla WiseGolf-järjestelmän pilottikäyttöönottoa, arvioida sen onnistumista sekä niiden pohjalta löytää kehityskohteita kautta 2022 varten. Opinnäytetyössä tarkastellaan lisäksi asiakkuuksien hallinnan merkitystä organisaation toiminnan osana. Työn teoriaosuus antaa Hyvigolfin johdolle tietoa siitä, miten CRM-järjestelmän ominaisuuksien hyödyt saadaan maksimoitua. Teorian lisäksi haastatteluilla pyritään selvittämään, millä tavoin järjestelmää on jo otettu käyttöön muissa organisaatioissa ja kuinka Hyvigolf voisi hyödyntää muualla tehtyjä käyttöönottoja. Opinnäytetyössä haastatellaan myös Hyvigolfin ja Yyteri Golfin työntekijöitä ja selvitetään, mitä syyskuun 2021 pilotti-

kokeilusta voidaan oppia. Tavoitteena on myös saada CRM-järjestelmän toimittavalta WiseNetworkin henkilökunnalta mielipide siitä, miten he näkevät järjestelmän käyttöönoton. Näiden haastattelujen pohjalta selvitetään järjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita sekä, kuinka näitä haasteita voidaan hallita, kun järjestelmä otetaan kokonaisuudessaan käyttöön kaudella 2022.

Työssä käsitellään seuraavia kysymyksiä?

- Mikä on CRM-järjestelmä painottaen WiseGolfin järjestelmän ominaisuuksia
- Miten muilla kentillä ja Hyvigolfissa pilottikäyttöönotto on onnistunut ja miten järjestelmään on suhtauduttu työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta?
- Miten Hyvigolf voi hyödyntää CRM-järjestelmää tehokkaasti?

Teoriaa opinnäytetyössä käsitellään laajasti. Teoriassa esitettyjen mallien myötä saadaan vinkkejä asiakkuudenhallintaan CRM-järjestelmän ominaisuudet huomioiden. Opinnäytetyö on suunniteltu Hyvigolfin organisaation ominaisuudet huomioiden, mutta sitä voivat hyödyntää myös muut yritykset, jotka ovat jo ottaneet tai suunnittelevat ottavansa käyttöön WiseNetworkin tai jonkin muun palvelun tarjoajan CRM-järjestelmän. Opinnäytetyötä lukiessa ei tarvitse olla aikaisemmin perehtynyt CRM-järjestelmiin.

Asiakkuuksien hallintajärjestelmän eli CRM kehitettiin 1990-luvulla myynnin ja markkinoinnin tueksi. Tämän jälkeen se on löytänyt tiensä yhä useamman pk-yrityksenkin käyttöön. (Tiirikäinen 2010, 35–37.) Järjestelmiä kehittävien yritysten kasvu, niistä kirjoitettu kirjallisuus sekä useat opinnäytetyöt, joita aiheesta on laadittu kertovat asiakkuuksien hallinnan olevan erittäin ajankohtaista. Parhaimmillaan CRM-järjestelmä mahdollistaa yrityksen toimintojen keskittämisen yhteen järjestelmään, lisää myynnin työkaluja ja vähentää huomattavan määrän manuaalisia työvaiheita. On kuitenkin huomioitavaa, että useat CRM-järjestelmän käyttöönotot ovat epäonnistuneet ja vain puolet järjestelmistä on jäänyt pysyvästi käyttöön (Tiirikäinen 2010, 35–37). Vastaavissa tapauksissa tekninen käyttöönotto usein onnistuu, mutta työntekijöiden toimintatavat eivät tue järjestelmän tehokasta käyttöä tehden järjestelmästä kannattamattoman yritykselle.

1.2 Tutkimus ja kehitysmenetelmät

Opinnäytetyö laaditaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on keskittyä yhteen yksittäiseen tapahtumaan, tilanteeseen tai joukkoon tapahtumia, joissa päähuomio keskittyy prosesseihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä opinnäytetyö keskittyy Hyvigolfin CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessiin. Tavoitteena ei ole luoda yleisesti pätevää tietoa aiheesta, vaan tutkimuksessa keskitytään luomaan ymmärrystä käyttöönottoprosessista. Menetelmänä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jolloin eri haastateltavilta saadaan teemahaastatteluilla paremmin selville heidän mielipiteensä tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, joka tukee teemahaastatteluina toteutettuja kvalitatiivisia haastatteluja. Hyvigolf on aloittanut osaltaan vaiheittaisen käyttöönoton jo keväällä 2021. Opinnäytetyön tekijä on ollut töissä caddiemasterina yrityksessä aikaisemmin kaksi kautta ja koko kesän 2021. Tämä on mahdollistanut opinnäytetyön tekijän pääsyn järjestelmään sekä seuraamaan järjestelmän kehittymistä. Materiaali opinnäytetyöhön onkin hankittu osittain havainnoimalla yrityksen toimintaa sisältä päin. Haastatteluihin kysymykset on laadittu osittain opinnäytetyöntekijän omien havaintojen perusteella. Haastatteluilla hankittiin tietoa Hyvigolfin henkilökunnalta ja johdolta, WiseNetworkin edustajilta sekä Yyteri Golfin edustajilta. Yyteri Golf oli ensimmäinen WiseGolfin käyttöönottanut seura.

Opinnäytetyön teoriapohja sekä haastattelut laadittiin ja toteutettiin syyskuun ja joulukuun välisenä aikana vuonna 2021. Lopputuloksena teoriakehyksen, haastattelujen sekä opinnäytetyön tekijän omien kokemusten perusteella on arvioitu käyttöönoton pilottivaihetta, siinä tehtyjä virheitä ja kuinka niitä voidaan välttää keväällä 2022.

1.3 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia CRM-järjestelmän pilottivaiheen tapahtumia, sekä kerätä aineistoa, jonka perusteella Hyvigolf voi kehittää toimintaansa asia-

kasnäkökulman perusteella. Opinnäytetyötä voi käyttää CRM-järjestelmän käyttöönoton tukena, mutta se ei ole käyttöönotto-opas. Opinnäytetyö tulee käsittelemään teknistäkin käyttöönottoa, mutta se ei keskity CRM-järjestelmän teknisen puolen räätälöintiin Hyvigolfin tarpeiden mukaan eikä se käsittele ohjelmiston yksittäisiä teknisiä ominaisuuksia. Koska opinnäytetyö ajoittuu järjestelmän pilottivaiheen käyttöönottoon, ei siinä huomioida CRM-järjestelmän pitkän aikavälin tuloksia tai haasteita.

2 CRM ELI ASIAKKUUDENHALLINTA

2.1 Asiakkuuksien hallinnan kehitys

Digitalisaation myötä asiakkaiden saatavilla oleva tiedon määrä on lisääntynyt. Sen myötä myös odotukset ja vaatimukset yritystä kohtaa kasvavat merkittävästi. Ratkaisuksi asiakkaiden jatkuvasti kasvaviin tarpeisiin on esitetty asiakkuusajattelua. Asiakkuusajattelun hyödyntäminen vaatii kuitenkin yritykseltä myös asiakkuusajattelua tukevan organisaatorakenteen.

1990-luvulla yrityksissä päähuomio oli tuotteen tai palvelun kehittämisessä eli niin sanotussa yrityslähtöisessä ajattelussa. Yrityslähtöisyydestä siirryttiin hiljalleen asiakassuhdemarkkinoinnin ajatukseen, koska huomattiin, että yrityksen kilpailukyky ja sen kehittyminen edellyttää asiakkaan näkökulman huomioimista toiminnan suunnittelun ja kehityksen lähtökohtana. Tämän ajatuksen kehitettiin erilaisia asiakastietoja kerääviä järjestelmiä. Kuitenkin on mainittava, että tieto sinänsä ei ole yritykselle merkittävää, ellei sitä voida soveltaa yrityksen päätöksen teon apuvälineenä. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 184–185.)

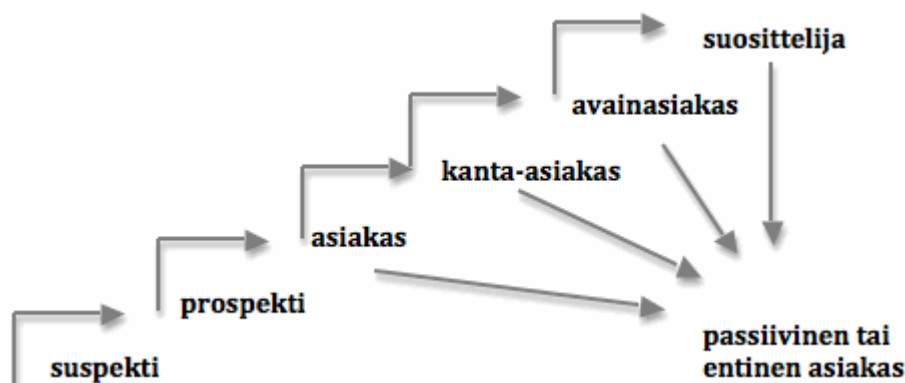
Asiakassuhdemarkkinointi kehittyi edelleen asiakassuhteiden aktiiviseksi johtamiseksi, kun huomattiin, ettei mekaanisesti kerätty asiakastieto riittänyt takaamaan asiakkaan tyytyväisyyttä tai uskollisuutta pidemmällä aikavälillä. Asiakkuuksien johtamisessa merkittävänä erona on asiakkaan kanssa käytävä aktiivinen dialogi, jonka perusteella yritys saa paremmin tietoonsa asiakkaiden tarpeet. Samalla yritys voi saada erilaisia kehitysideoita tai uusia markkinarakoja. Nykyisin yritys ja sen asiakkaat ovat vuoropuhelussa keskenään enemmän kuin koskaan ja keskustelu onkin siirtynyt yrityksen omienkin interaktiivisten tietojärjestelmien ulkopuolellekin esimerkiksi sosiaaliseen mediaan. Tästä yhä laajenevasta dialogista asiakkaan ja yrityksen välillä kertovat myös erilaiset kanta-asiakkuus-, partnerius- ja asiakasomistajaohjelmat, joilla pyritään kasvattamaan asiakasuskollisuutta ja pidentämään asiakkuuksien kestoja (Puusa ym. 2015, s.185.)

2.2 Asiakasymmärrys

Asiakkuuksien johtamisen ja hallinnan pohjana toimii asiakasymmärrys. Markkinoijan näkökulmasta tässä on kyse asiakkaan toiminnan ja ajatusten ymmärtämisestä ostoprosessissa. Asiakkaiden toiminnan arvioimisessa on hyvä seurata omalla alalla julkaistuja tutkimustietoja tai asiakkaiden kulutustilastoja. Tärkeää on myös kuunnella omia asiakkaita. Asiakkaan kuuntelua (Voice of customer, VoC) voidaan toteuttaa aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa erilaisten kyselyiden, tutkimusten tai haastattelujen tekemistä. Passiivisessa kuuntelussa asiakkaalle annetaan mahdollisuus palautteen antamiseen esimerkiksi verkkosivujen tai sosiaalisen median kautta, mutta palautetta ei aktiivisesti kysellä asiakkailta. Asiakastietoja tutkiessa erilaiset ostokorianalyysit ovat hyödyllinen työkalu. Yksinkertaisesti siis tutkitaan asiakkaiden ostoja ja verrataan niitä aikaisemmin tehtyihin asiakassegmentteihin. Tätä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakassegmenttikohtaisessa suoramarkkinoinnissa. Asiakasanalyysin perusteella voidaan myös luoda erilaisia asiakaspolkuja, jotka ovat johtaneet ostopäätöksiin. Polut voivat olla hyvinkin erilaisia eri asiakassegmenttien kohdalla ja niiden perusteella ostoprosessia voidaan muokata asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. (Bergström & Leppänen 2018 421–423.)

2.3 Erilaiset asiakastyypit

Yritys voi luokitella asiakkaitaan asiakaskäyttäytymisen, ostojen tai muiden ominaisuuksien perusteella. Tärkeää onkin luoda jokaiselle asiakkuudelle oikeanlainen strategia. Asiakkuuksia luokitellessa voidaan käyttää Puusan, Helenin Juutin ja Laukkasen suosittelemaan mallia (2015). (Kuvio 1)



Christopher, Payne ja Ballantynen kehittämä asiakkuuksien porrasmalli

KUVIO 1.

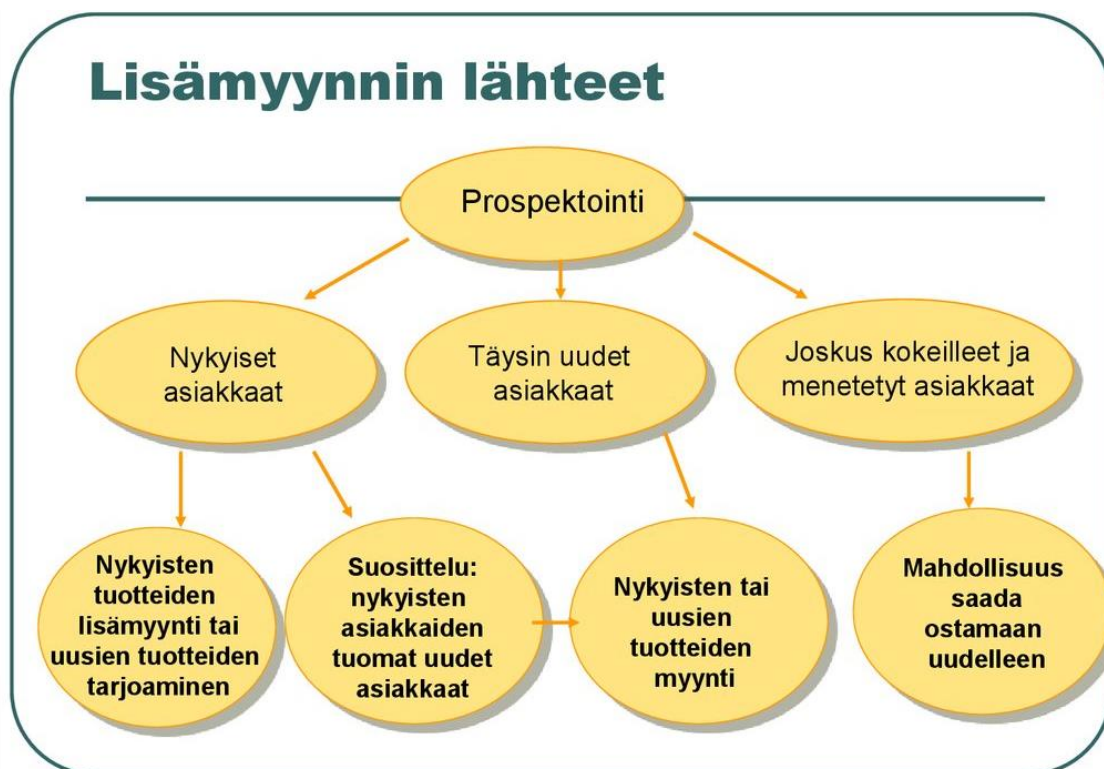
1. Suspektit ovat potentiaalisia asiakkaita, joiden käyttäytymisestä organisaatiolla ei ole vielä käytössä juurikaan dataa.
2. Prospektit ovat potentiaalisia asiakkaita, joista organisaation on jo saanut dataa esimerkiksi yhteystietoja.
3. Asiakasryhmään kuuluvat ensiostaja tai satunnaisesti uudelleen ostavat. Varsinkin ensiostajiin organisaation pitäisi panostaa, sillä he ovat organisaation näkökulmasta potentiaalisia kanta-asiakkaita tulevaisuudessa.
4. Kanta-asiakkaiden merkitys on yrityksen taloudelle jo hyvin merkittävää ja asiakassuhde markkinoinnin näkökulmasta heidän sitouttamisensa organisaatioon tulisi olla yksi prioriteeteistä.
5. Avainasiakkaan rooli suhteessa kanta-asiakkaaseen on hyvin samankaltainen erona asiakkuuksien välillä voi olla esimerkiksi asiakkaan tuoma rahallinen arvo.
6. Suosittelijat eivät välttämättä itse ole organisaation kannalta taloudellisesti kovinkaan merkittäviä ostajia, mutta he tuovat yritykselle potentiaalisia asiakkaita ja täten tuovat potentiaalisesti organisaatioon lisäarvoa.
7. Entisiä asiakkaita tarkastellessa on tärkeää huomioida, miksi asiakkuus on menetetty. Syynä voi olla paikkakunnan vaihtaminen tai esimerkiksi siirtyminen käyttämään toisen organisaation palveluita.

Asiakkuuksia tarkastellessa huomataan uusien asiakkaiden hankinnan olevan yritykselle usein kalliimpaan kuin vanhojen pitäminen, kuitenkin asiakkaita poistuu jatkuvasti tai heidän ostotottumuksensa muuttuvat. Tämä pakottaa yritykset panostamaan uusien asiakkaiden hankkimiseen. Uusien asiakkaiden hankinnassa kannattaa hyödyntää jo olemassa olevilta asiakkailta saatua dataa, sekä

analysoida markkinamahdollisuuksia alalla. Massamarkkinoinnin sijaan resursseja kannattaa kohdentaa ennalta valikoiduille segmenteille. Markkinoinnin keinoina voidaan käyttää erilaisia kokeilu- ja ensiostajakampanjoita, joiden tarkoitus on herättää potentiaalisen asiakkaan mielenkiinto. Seuraavassa vaiheessa asiakassuhdemarkkinoinnissa kokeilijasta tai tilapäisestä käyttäjästä pyritään saamaan yrityksen näkökulmasta taloudellisesti tuottavampi kanta-asiakas. (Puusa ym. 191–192.)

Kanta-asiakkuuksien pitämiseen yrityksen kannattaa panostaa merkittävästi heidän taloudellisen kannattavuutensa takia. Asiakkuuksien säilyttämiseksi asiakkaiden kuunteleminen on merkittävässä roolissa. Bergströmin ja Leppäsen mukaan asiakas, jota organisaatio ei kuuntele, vaihtaa nopeasti käyttämään toisen organisaation palveluita. Tilanteessa, jossa organisaatio kuuntelee asiakasta ja ongelmaa ei silti saada ratkaistua, asiakkaista jopa 50 % pysyy uskollisina organisaatiolle. Jos asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua, asiakkaista noin 95 % pysyy uskollisina organisaatiolle (Bergström & Leppänen 2018, 431)

Myynnin näkökulmasta erilaisten asiakastyyppeiden merkitys korostuu edelleen. (Kuvio 2) Uudet asiakkaat eivät taloudellisesti tuo suurta panosta organisaation näkökulmasta, mutta heillä on suuri potentiaalinen arvo. Isoimman rahalliset arvon yritykselle tuovat nykyiset asiakkaat (sisältää porrasmallin asiakkaan, kanta-asiakkaan, avainasiakkaan ja suosittelijan) Kaikkein kallein asiakasryhmä on entiset tai menetetyt asiakkaat. Entisten asiakkaiden haastetta korostaa edelleen asiakkuuden menettämiseen vaikuttaneen syyn selvittämisen vaikeus. Asiakassuhdemarkkinoinnissa tärkeää onkin pyrkiä minimoimaan menetettyjen asiakkaiden määrä. (Puusa ym. 193.)



KUVIO 2. Lisämyynnin lähteet (Selin n.d., 40)

2.4 Asiakassuhteiden aktiivinen johtaminen (CRM)

Asiakassuhteiden johtamisella (customer relationship management) tarkoitetaan yrityksen toiminta- ja johtamistapaa, joka perustuu:

1. strategisesti tärkeiden asiakkuuksien tunnistamiselle
2. tavoitteiden asettamiselle ja toimintastrategian luomiselle asiakassuhteiden kehittämiseksi asiakasryhmittäin
3. laaditun suunnitelman toteuttamiselle käytännössä
4. toiminnan arvioimiselle ja sen edelleen kehittämiseksi tulosten ja palautteen pohjalta.

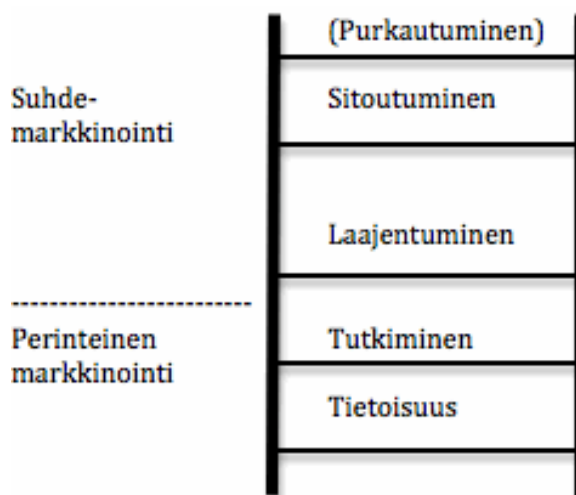
Asiakkuuksien johtamisen perusedellytyksenä on, että yritys tuntee asiakkaansa sekä tunnista, kuinka asiakkaat voivat tuoda yritykselle lisäarvoa. Tärkeänä näkökulmana on huomioitava, mitä asiakas saa asiakassuhteesta.

Asiakassuhteen syntyminen vaihtelee organisaatiokohtaisesti. Suhteen kehittämisen edellytyksenä on, että asiakas tunnistaa suhteen olemassaolon eikä asiakassuhde perustu vain hajanaisiin ostoksiin. Asiakassuhteen kehittymistä voidaan kuvata Dwayeri, Schurrin ja Ohin kehittämän tikapuumallin avulla (kuvio 3).

Mallin lähtökohtana on, että molemmat osapuolet tulevat tietoisiksi toistensa olemassaolosta. Seuraavassa vaiheessa keskitytään keskinäiseen toimintaa, sen etuihin ja mahdollisiin riskeihin tai haittoihin. Mikäli keskinäinen suhde todetaan kannattavaksi ja luottamus osapuolien välillä kasvaa suhdetta voidaan haluta kehittää myös pidemmällä aikavälillä. Tämä tarkoittaa käytännössä suhteeseen suunnitelmallisten investointien tekemistä. Kuitenkin on huomioitavaa, että molemmat osapuolet voivat purkaa suhteen, mikäli se ei enää ole kannattavaa. (Puusa ym. 191–192.)

Asiakkaan näkökulmasta asiakassuhde voi mahdollistaa erilaisia taloudellisia etuja kanta-asiakkaille räätälöityjen alennusten myötä. Se voi myös parantaa palvelua tai asiakas voi saada itselleen paremmin räätälöityjä vaihtoehtoja. Myös samanlaisen arvomaailman jakaminen tai tuttavuussuhde voivat olla asiakkaan kannalta haluttuja etuuksia. Yritysten välisessä kaupassa ostoprosessit ovat tyyppillisesti pidempiä ja kalliimpia. Asiakas voi yrityspuolella säästää etsintäkustannuksissa tai asiakkaalle lisäarvoa voi tuoda ostamiseen liittyvän riskin alentuminen. Myös erilaiset tuote- tai palvelukehitykseen liittyvät edut voivat olla asiakkaan näkökulmasta merkittäviä. (Puusa ym. 192–193.)

Yrityksen näkökulma perustuu pitkäaikaisten asiakkaiden kannattavuudelle. Tätä voidaan perustella uusien asiakkaiden hankkimisen korkeilla kustannuksilla suhteessa tämänhetkisten asiakkaiden pitämisen kustannuksiin. Branesin tutkimusten perusteella uskolliset asiakkaat ostavat enemmän ja useammin tuotteita sekä palveluita. Asioinnin kustannukset myös pienenevät, kun myyjä ja asiakas oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa toimintatavat. Myös markkinoinnin näkökulmasta uskolliset asiakkaat tuovat lisäarvoa heidän suositellessaan yrityksen tai organisaation palveluita. Uskolliset asiakkaat eivät myöskään välttämättä ole kovin hintaherkkiä, ja he antavat virheitä helpommin anteeksi. Markkinointi myös tehostuu sen kohdistuessa ryhmälle, joka on lähtökohtaisesti kiinnostunut yrityksen tuotteista tai palveluista (Puusa ym. 193.)



KUVIO 3. Dwyeri, Schurrin ja Ohin tikapuumalli. (Puusa ym. 191)

Asiakassuhteiden kannattavuutta on kuitenkin hyvä tarkastella tapauskohtaisesti. Pitkäaikaiset asiakkaat luovat myös merkittäviä kustannuksia, eivätkä asiakkaat välttämättä lisää ostotiheyttään tai ostomääräänsä tarpeeksi suhteessa aiheutu-neisiin kustannuksiin. Myös suositteluhaluukkuus riippuu paljon toimialasta. Huo-mioitavaa on myös kovan hintakilpailun alat, sillä niiden osalta uskollisetkaan asi-akkaat eivät ole välttämättä valmiita maksamaan korkeampaa hintaa samankal-taisesta tuotteesta tai palvelusta. On myös mainittavaa, että asiakkaan oppiessa myyjän toimitavat voi asiakas ohjata myyjää omien intressiensä mukaisesti, missä tapauksessa lisäräätälöinnit tai alennukset voivat muokata asiakkuudesta kannattamatonta. Tilanteissa, joissa kustannukset tekevät asiakkuudesta kan-nattamattoman on yrityksen syytä harkita, miten kannattamaton asiakassuhde voitaisiin lopettaa. (Puusa ym. 193.)

2.5 Asiakassuhteen arvon määrittäminen

Asiakassuhteen arvoa voidaan määritellä usealla tavalla ja sen on voi olla hyvin-kin alakohtaista. Jarmo R. Lehtisen (2004) esittämä arviointimalli perustuu kol-meen pääryhmään: faktuaaliseen, evaluatiiviseen ja potentiaaliseen arvoon. Luo-kittelu on erityisen toimiva yritysasiakkaiden suhteen, mutta sitä voidaan soveltaa myös kuluttaja-asiakkaisiin. Faktuaalinen arvo perustuu yrityksen kirjanpidosta saataviin tunnuslukuihin ja tilastoihin, sekä muihin dokumentteihin, joista on mah-

dollista määritellä asiakkuuden kannattavuus. Evaluatiivista arvoa ei voida suoraan johtaa tunnusluvuista, sillä siinä mitataan esimerkiksi referenssiarvoa, oppimisarvoa ja strategista arvoa. Referenssiarvoon vaikuttaa mm. asiakkaan kontaktit tarkoittaen, voiko yritys saada asiakkaan kautta itselleen potentiaalisia uusia asiakkaita? Oppimisarvoa yritys tai organisaatio voi saada kokeneelta tai menestyvältä asiakkaalta. Oppimisarvoa voivat olla esimerkiksi tiedonsaanti toimialakohtaisesti tai asiakkaan avulla voidaan saada uutta tietoa omasta organisaatiosta ja sen toiminnasta. Asiakkaalla voi myös olla strategista arvoa. Arvo realisoituu yrityksen voidessa laajentaa markkinoitaan tai vahvistaa markkina-asemaansa nykyisillä markkinoilla asiakkaansa kautta. Potentiaalinen arvo kuvastaa yrityksen asiakkaan tulevaisuuden kasvavaa tai laskevaa arvoa. Tätä arvioidessa tulee miettiä, voiko asiakas kasvattaa ostojen kokoa tai ostotiheyden määrää. Varsinkin yritysmarkkinoilla koko toimialan kasvumahdollisuudet ja tulevaisuuden näkymät on hyvä ottaa huomioon. (Puusa ym. 195–196)

3 CRM-JÄRJESTELMÄT

3.1 CRM terminä

CRM on hyvin moniulotteinen termi ja se kuvaa tai sillä voidaan tarkoittaa ainakin seuraavia asioita:

Käsitteenä CRM kuvaa tietojärjestelmiä ja toimintatapoja, joilla organisaatio voi hallita asiakkuuksiaan. Puhuttaessa CRM-prosessista puhutaan asiakaskohtaamisen hallinnasta, johon kuuluu esimerkiksi markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. CRM-termiä voidaan käyttää myös kuvattaessa prosessia asiakkuuden kehittymisen seuraamisesta. Prosessi sisältää potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen, asiakkaiden hankkimisen ja asiakkaista kiinni pitämisen. CRM-termillä kuvataan myös liiketoiminnan tietojärjestelmää, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan, markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelu toimintaan. CRM-käsitettä voidaan käyttää myös liiketoiminta strategian yhteydessä. Tällöin tarkoitetaan strategiaa, jonka tavoitteena on maksimoida asiakkaiden kannalta kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys. (Oksanen 2010, 22)

Martha Rogersin kuvailu tiivistää asiakassuhteet ja CRM-järjestelmän roolin. Martha Rogers runomuotoinen kuvailu meni seuraavasti:

Oppiva yhteistyösuhde toimiin näin: jos sinä olet asiakkaani ja saan sinut keskustelemaan kanssani ja muistan mitä kerrot minulle, tulen viisaammaksi ja viisaammaksi sinusta. Tiedän sinusta jotain, mitä kilpailijani eivät tiedä. Siten voin toimittaa sinulle asioita, joihin kilpailijani eivät pysty, koska he eivät tunne sinua yhtä hyvin kuin minä. Ennen pitkään saat minulta jotain, mitä et voi saada muualta, et mistään hinnasta. Vähintäänkin joutuisit aloittamaan alusta, mutta se taas olisi paljon kalliimpaan kuin jatkaa minun kanssani (Peppers & Rogers 2004,1)

3.2 CRM-järjestelmä

CRM-järjestelmä kehittyi 1990-luvulla myynnin ja markkinoinnin tueksi. CRM-termi tulee englannin kielen sanoista customer relationship management eli suomenmennettuna asiakkuuksien hallintajärjestelmä. CRM-järjestelmä perustuu tyypillisesti yhtenäiseen asiakastietokantaan, sisältäen tiedot kontakteista, tapaamisista, myynnin vaiheista ja liidien hankinnasta aina lopulliseen myyntitapahtumaan saakka. Yleisiä ominaisuuksia ovat automatisoidut linkit, yrityksen sähköposteihin, dokumentteihin tai kalenteriin. Myyntiin keskittyvien ominaisuuksien lisäksi CRM-järjestelmät sisältävät myös paljon erilaisia analyysi- ja raportointityökaluja. Näillä voidaan seurata esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Nykyisin CRM-järjestelmät ovat käyttöönoton osalta hyvin samanlaisia kuin ERP-järjestelmätkin (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä ja ne sisältävät suuren määrän yrityksen tarpeisiin nähden kustomoitavia ominaisuuksia (kuvio 4). (Tiirikäinen 2010, 35)



KUVIO 4. CRM-järjestelmän ominaisuudet (Visma Severa, n.d.)

3.3 CRM-järjestelmän hyödyt

CRM-järjestelmä oikeinkäytettynä tehostaa työskentelyä organisaatiossa automatisoimalla aikaisemmin manuaalisesti tehdyt työvaiheet. Se myös keskittää tiedon yhteen järjestelmään nopeuttaen ja tehostaen sisäistä viestintää. Asia-

kasnäkökulmasta CRM helpottaa asiakasymmärrystä ja luo mahdollisuudet paremmin segmentoituun markkinointiin. Parempi asiakasymmärrys lisää myös huomattavasti kilpailukykyä alan muihin toimijoihin nähden. Järjestelmä kerää myös dataa asiakkaiden toiminnasta ja asiakaspalaute voidaan kerätä helposti yhden järjestelmän sisällä. Kerätyn datan avulla asiakkaiden tarpeita voidaan tyydyttää paremmin. Tämä lisää asiakastyytyväisyyttä ja mahdollistaa osaltaan lisämyynnin. (Visma Severa n.d.)

Työntekijöiden näkökulmasta CRM parhaimmillaan parantaa olennaisesti sisäistä viestintää keskittämällä tietoa. Tiedon siirron helppous myös osaltaan lisää organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä työntekijöiden silmissä, millä on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tyytyväisyyteen. Yhteinen tietojärjestelmä myös vähentää tarvetta erilaisille palaverille tai vähintään tehostaa palaverien tehokkuutta, sillä jo lähtökohtaisesti osallistujat ovat paremmin tietoisia palaverissa käsiteltävistä aiheista. (Visma Severa n.d.)

Liiketoimintaprosessien tukemisen lisäksi CRM- järjestelmän taloushallinnon raportit ja tunnusluvut mahdollistavat liiketoiminnan tavoitteiden seuraamisen ja mittaamisen. Pitkällä aikavälillä päätösten vaikutusten analysointi helpottuu ja saadaan selville, mikä toimii ja mikä ei. (Visma Severa n.d.)

3.4 Tietoturva ja ylläpitotoimet

Vuonna 2008 tehdyn Eurobarometri tutkimuksen mukaan vain 2 % suomalaisten tietosuoja-asioista vastaavista henkilöistä vastasi tuntevansa tietosuojalain hyvin, 48 % arvioi tuntevansa lain kohtalaisesti ja 50 % vastasi, etteivät he tunteneet lain sisältöä. Mielenkiintoiseksi tilaston tekee samassa tutkimuksessa tehty kysely kansalaisilta. Kyselyn tuloksena vain 5 % vastaajista vastasi olevansa erittäin huolestuneita omien tietojensa käsittelystä julkisissa tai yksityisissä organisaatioissa. (Oksanen 2010, 119–120.)

Henkilötietolaki on luotu mahdollistamaan liiketoiminta. Henkilötietolaki on henkilötietojen käsittelyn yleislaki eli sitä noudatetaan, mikäli minkään muun lain erityissäännös ei ole ristiriidassa lain kanssa. Esimerkiksi tapauksessa, jossa laki yksityisen suojasta työelämässä ja henkilötietolaki olisivat ristiriidassa, sovelletaan väistytävä henkilötietolain säädös vain ristiriidan osalta. Muilta osin henkilötietolain säädökset pysyvät voimassa. Toisin kuin yleisesti ajatellaan henkilötietolain säätämisen perusteenä ei pelkästään ollut yksilön oikeuksien ja vapauksien suojaaminen, vaan henkilötietolaki on liiketoiminnan kannalta mahdollistava väline. Myös EU-tasolla tämä on huomioitu ja EU:n direktiivin (95/46/EY) alun 2. kohdassa todetaan: *

Tietojenkäsittelyjärjestelmät on tehty palvelemaan ihmistä; järjestelmiä käytettäessä on kunnioitettava yksilöiden perusoikeuksia ja -vapauksia heidän kansalaisuudestaan ja asuinpaikastaan riippumatta, erityisesti oikeutta yksityisyyteen ja osallistuttavan taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen, kaupan kehittämiseen sekä yksilöiden hyvinvoinnin lisäämiseen.

Tietojärjestelmien käytön perustarkoituksena onkin juuri edistää kehitystä ja parantaa taloudellista hyvinvointia. Haasteena onkin tietosuojan integroiminen järjestelmiin siten, että rekisteröityjen oikeudet tulee huomioitua. Hyvä tietosuoja onkin jatkuva koko järjestelmän elinkaaren pituinen prosessi eikä yksittäinen kertaluontoinen toimenpide. Hyvä tietosuoja mahdollistaa yritykselle asiakkaan ja yrityksen välisen luottamuksen kasvattamisen. Tätä luottamusta voidaan rakentaa kertomalla asiakkaalle, mitä tietoja asiakkaasta tallennetaan, miten tietoa käytetään ja miten se on suojattu. Asiakkaalle kannattaa myös antaa mahdollisuus tietojen korjaamiseen, tämä parantaa luottamusta ja pitää yrityksen rekisterin paremmin ajan tasalla. (Oksanen 2010,120–122.)

*94 artikla GDPR (selitetty tarkemmin erityissanastossa) myöhemmin kumosi direktiivin 95/46/EY 25. Toukokuuta 2018. (GDPR TEXT 2018) Nykyisin tietosuojasta päätetään tietosuojalaissa, jonka tarkoituksena on:

Tällä lailla täsmennetään ja täydennetään luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta annettua Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EU) 2016/679 (yleinen tietosuoja-asetus), jäljempänä tietosuoja-asetus, ja sen kansallista soveltamista. (Finlex 2018)

4 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

4.1 Käyttöönottomallit

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekteja voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti:

- pilottiprojekti
- ensimmäinen CRM-projekti
- uudelleenkäyttöönnotto

On kuitenkin huomioitava, että käyttöönotto on jokaisen yrityksen kohdalla erilainen projekti ja eikä voida sanoa projektin mukailevan vain yhdenlaista käyttöönottomallia. (Oksanen 2010, 31.)

4.1.1 Pilottiprojekti

Pilottiprojekti on tapa kokeilla CRM-järjestelmän toimimista organisaatiossa ilman täyttä sitoutumista järjestelmän hankkimiseksi. Pilotin kesto riippuu organisaatioista ja pilotille asetetuista tavoitteista, mutta yleisesti sen kesto on 2–4 kuukautta. Pilottivaiheessa järjestelmää ei välttämättä oteta kokonaisuudessaan käyttöön vaan voidaan keskittyä yleensä kahteen tai kolmeen seuraavista ominaisuuksista

- tarjouskannan hallinta
- asiakaskohtaamiset ja niiden dokumentointi
- ennalta määriteltyjen markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus
- palvelupyyntöjen rekisteröinti ja käsittelyä
- asiakastietokannan segmentointi.

Pilotin onnistumista arvioidessa tulee huomioida kaksi näkökulmaa: oman organisaation toiminta sekä toimittajan järjestelmän soveltuvuus omiin tarpeisiin. Oma organisaatiota arvioidessa voi keskittyä seuraaviin asioihin:

1. Miten pilottiryhmä suhtautui muutokseen?

Kannattaa huomioida pilottiryhmän olevan lähtökohtaisesti motivoituneempia muutoksen suhteen verrattuna organisaation keskiarvoon. Muutosvastarinnan suhteen voidaan siis olettaa vastarinnan olevan suurempaa koko organisaatiossa kuin alkuperäisessä pilottiryhmässä

2. Onko ennakoitu/suunniteltu muutos toimiva käytännössä?

Pilottiprojektin aikana käsitellään usein samoja ongelmia kuin itse käyttöönottoprojektissa. Nämä ongelmat esiintyvät kuitenkin huomattavasti pienemmässä mittakaavassa kuin varsinaisessa käyttöönotossa. Tämän vuoksi pilotin pohjalta suunnitellut aikataulut ongelmien ratkaisemiseksi helposti venyvät.

3. Mitkä asiat edesauttavat muutoksen toteutumista?

Pilottiprojekti on myös hyvä mahdollisuus arvioida toimittajan järjestelmää ja osaamista. Pilotin onnistuessa esimerkiksi kannattaa varsinainen käyttöönotto suorittaa samojen henkilöiden kanssa, mikäli se on järjestelmän toimittajan puolesta mahdollista. Tämä helpottaa kommunikointia, mikä on yksi tärkeimpiä tekijöitä käyttöönotto projektin onnistumisen takaamisessa. Apuna toimittajaa arvioidessa voi käyttää Tommi Oksasen suosittamia kysymyksiä. (Oksanen 2010, 38.)

1. Toimittajan vahvuudet ja heikkoudet yleisesti.
2. Miten hyvin toimittajan ymmärtää asiakkaan toimintaa ja toimintaympäristöä.
3. Toimittajan henkilöstön arviointi eli onko toimittajalla riittävä osaaminen ja kokemus.
4. Lupausten pitävyys. Toimiko asiat niin kuin alun perin oli sovittu?
5. Hinta-laatusuhde. Onko järjestelmän käytöstä syntyvä lopputulos euro-määräisesti kannattavaa?

Pilottiprojektin hyödyt:

- Matala riskinen tapa tutustua järjestelmän toimittajaan ja toimitapoihin.
- Helpottaa varsinaista käyttöönottoa organisaatioiden tuntiessa toistensa toimitavat.
- Helpottaa tulevien muutosten arvioimista.

Pilottiprojektin haasteet:

- Pilottiin sitoutuminen oman työn ohella voi olla haastavaa, sillä pelätään työn menevän hukkaan, mikäli järjestelmää ei oteta käyttöön.

- Pilottiin vaativat lähes poikkeuksetta enemmän työtä ja aikaa, kun niihin on varattu.
- Huonosti onnistunut pilotti lisää muutosvastarintaa varsinaisen käyttöönoton alkaessa.

4.1.2 Ensimmäinen CRM-projekti

Ensimmäinen CRM-projekti koskee organisaatioita, joilla ei ole ollut käytössä keskitettyä asiakashallintaa etenkin myynnissä, markkinoinnissa tai asiakaspalvelussa. Erilaiset Google Driven Excel-tiedostot ja vastaavat organisoimattomat ja hajanaiset järjestelmät saattavat olla tuttuja, mutta ne eivät anna selkeää kokonaiskuvaa toiminnasta. Tämänkaltaisissa organisaatioissa on todennäköistä, että työntekijöillä on kokemusta erilaisista CRM-järjestelmistä ja niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä ja nämä mielipiteet tulevat osaltaan vaikuttamaan käyttöönottoon. (Oksanen 2010, 39)

Ensimmäisen CRM-projektin osalta muutosjohtaminen voi osoittautua helpommaksi. Tämä perustuu siihen, ettei organisaatiolla ole aikaisempia negatiivisia kokemuksia järjestelmän käytöstä. Myös tarve CRM-järjestelmälle on usein suuri ja se lisää työntekijöiden halukkuutta osallistua projektiin. Haasteena ensimmäisessä käyttöönotossa on usein kommunikaatio toimittajan ja järjestelmän vastaanottajan välillä. Tämänkaltaisissa tapauksissa on suositeltavaa valita toimittajaksi organisaatio, jolla on jo kokemusta alasta, sillä kokematon toimittaja ja kokematon asiakas kasvattaa riskiä järjestelmän käyttöönoton epäonnistumisesta. (Oksanen 2010 s.40)

4.1.3 Uudelleenkäyttöönotto

Uudelleenkäyttöönotto on projekti, jossa vanha CRM-järjestelmä otetaan uudelleen käyttöön ja siihen tehdään parannuksia tai otetaan käyttöön kokonaan uusi ohjelma. Usein uudelleenkäyttöönottoa harkitsevissa organisaatioissa tarve CRM-järjestelmälle on suuri, mikä mahdollisesti nostaa organisaation sitoutumisastetta. Tätä edelleen vahvistaa tilanteet, jossa yrityksen johto on esimerkiksi

henkilövaihdosten tai alalla tapahtuvien muutosten myötä poikkeuksellisen sitoutunut toimintaan. Uudelleenkäyttöönnotto onnistuminen perustuu selkeiden tavoitteiden luomiselle. Tavoitteita luodessa on hyvä suunnitella, miten organisaatio ja sen toimitavat muuttuvat käyttöönoton seurauksena ja miten tavoitteet halutaan saavuttaa. Haasteena uudelleen käyttöönotossa on muutosvastarinta. Oksasen (2010,40.) erimerkissä toistuvat lauseet kuten ” Ei nämä meillä ole ennenkään onnistuneet”. Muita huomioitavia haasteita on vanhojen virheellisten toimitapojen toteuttaminen tahallisesti tai vahingossa.

Ennen uudelleen käyttöönoton aloittamista toimittajan nykytilan analysointi on ehdottoman arvokasta ja se luo pohjan koko projektille. Projektin suurimpia päätöksiä tulee olemaan päätös toimittajasta ja käytettävästä ohjelmasta. Oksanen (2010, 41) esittää kolme näkökulmaa mihin yrityksen, mitkä yrityksen tulisi vähintään huomioida toimittajaa analysoidessaan.

1. Omistajuus

Kuka omistaa CRM-ohjelman ja kenellä on liiketoiminnallinen vastuu sen kehittämisestä.

2. Nykyisen järjestelmän analysointi

Uudelleen käyttöönotossa tehtävä päätös vanhan järjestelmän kehittämisen ja uuden järjestelmän valitsemisen välillä. Järjestelmän arvioinnissa voi apuna käyttää seuraavia apukysymyksiä

- Mitä tietoja järjestelmä sisältää
- Onko tieto ajankohtaista tai laadultaan merkittävää
- Onko järjestelmässä olevat tiedot kirjattu myös muihin järjestelmiin
- Ketkä käyttävät järjestelmää
- Mitkä ovat järjestelmän käyttötarkoitukset
- Arviointi järjestelmän elinkaaren tilasta? Onko järjestelmä käytännöllinen vielä useamman vuodenkin päästä

3. Nykyisen toimittajan arviointi

Uudelleen käyttöönotto voidaan toteuttaa jatkamalla saman CRM-järjestelmän toimittajan kanssa tai vaihtamalla uuteen toimittajaan. Tässä päätöksen teon apuna tulisi tehdä analyysi nykyisen toimittajan tilasta. Toi-

mittajan tilaa tulisi arvioida ainakin seuraavien kysymysten pohjalta (Oksanen 2010, 41).

- Toimittajan nykytilan arviointi
- Toimittajan tulevaisuuden näkymät
- Toimittajan palvelukyky. Olemmeko toimittajan liiketoiminnan kannalta olennaisessa segmentissä?
- Miten kommunikaatio toimittajan yhteyshenkilöiden kanssa sujuu
- Toimittajan kokemus. Pystyykö toimittaja tukemaan uudelleenkäyttöön-ottoa tarvittavalla tasolla.

4.2 Käyttöönoton menestystekijät

Käyttöönoton menestystekijät ovat jossain määrin yrityskohtaisia. Teknisestä näkökulmasta katsottuna Oshitan ja Prasadin 1999 Daytonin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa kolme tärkeintä menestystekijää olivat (Dyche 2002 156–159)

- CRM-järjestelmän kyky vaikuttaa yrityksen strategiaan (25 % vastaajista piti kriittisenä)
- onnistunut teknologian integrointi (23 %)
- tehostuneet strategiset kumppanuudet (20 %)

THO Consultin Oy:n vuonna 2010 tehdyssä tutkimuksessa haastateltiin suomalaisia yritysjohtajia CRM- järjestelmän menestystekijöistä. Tutkimukseen vastanneet yritysjohtajat painottivat selkeästi viittä menestystekijää. (Oksanen 2010.)

4.2.1 Yritysjohdon sitoutuminen ja osallistuminen

Johdon sitoutumista organisaation muutokseen ja työvälineen käyttöönottoon pidetään ehdottomana ominaisuutena muutoksen läpiviennin onnistumiseksi. THO Consultin Oy:n tekemän tutkimuksen (Oksanen 2010) lisäksi tätä ominaisuutta korostavat useat CRM:stä kirjoittaneet asiantuntijat kuten Goldenberg (Goldenberg 2008, 53) ja Payne, (Payne 2006,350)

Donald Sullin kuvailee sitoutumisen olevan nykyhetkessä tehtävä valinta, joka sitoo organisaatiota tulevaisuudessa (Sull 2003,4). Sull painottaakin sitoutumiseen olennaisesti kuuluksi ominaisuudeksi sitoutumisen peruuttamattomuuden tai vähintään tilanteen, jossa peruutuksen myötä syntyy merkittäviä kustannuksia. Huomioitavaa sitoutumisessa on myös se, kuinka johto osallistuu muutoksen rakentamiseen. Muutosta on lähes mahdoton toteuttaa vain johdon määräyksellä. Tärkeää onkin päästä työntekijöiden tasalla määrittämään ja kertomaan työntekijälle mitä muutos käytännössä tarkoittaa hänen työssään. Black ja Gregersen painottavat yksilöiden merkitystä muutoksessa ja heidän mukaansa muutos on mahdollista vain muuttamalla organisaatiossa toimivia yksilöitä. (Black ja Gregersen 2008.10). Yksilöiden muutos taas on mahdotonta, mikäli johto ei ole muuttunut ensin.

Yksilöiden työtapojen muuttaminen onkin yksi tärkeistä tavoitteista CRM-järjestelmän käyttöönotossa ja siinä johtaminen korostuu merkittävästi. Useita vuosia vanhat toimintamallit harvoin muuttuvat vain johdon ilmoittaessa, että niitä on muutettava. Muutoksessa olennaista on sen määrätietoinen johtaminen. Asioiden ja työtapojen muutoksista on hyvä keskustella, mutta CRM järjestelmän käyttöönottoon vaikuttavien työtehtävien suhteen ei voida joustaa (Valpola et al. 2010, 105).

4.2.2 Hankkeen projektipäällikkö

Projektipäällikkö tehtävä käyttöönotossa on johtaa projektia päivittäisellä tasolla ja vastata projektin lopputuloksesta. CRM-käyttöönottoprosessi voi vaihdella yrityksen koosta ja organisaatiosta riippuen merkittävästi. Kuitenkin THO Consultin Oy:n tutkimuksessa 83 % vastanneista yritysjohtajista piti projektipäällikön roolia erittäin merkittävänä projektin lopputuloksen kannalta. (Oksanen 2010, 51) Projektipäällikkö voidaan valita oman tai toimittajan organisaatiosta. Useissa organisaatioissa projektin onnistumiseksi on kuitenkin mielekkäänpää antaa projektin vetovastuu toimittajalle, vaikka tästä aiheutuisikin lisäkustannuksia (Oksanen 2010, 105–106).

4.2.3 Hankkeen strateginen merkitys

CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyy olennaisesti liiketoiminnan kehittäminen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Parhaimmillaan CRM-projektissa kyse onkin muutoksesta ja sitä vain tuetaan tietoteknisillä ratkaisuilla. Tämä muutos voi olla esimerkiksi uusien asiakkaiden tavoittelu, omien toimintatapojen muuttaminen tai kokonaan uusille markkinoille suuntaaminen. (Oksanen 2010 51).

4.2.4 Järjestelmän pääkäyttäjä

Pääkäyttäjän vastaa projektista käyttöönottoprosessin jälkeen, toimii yhteyshenkilönä toimittajaan ja järjestelmän käyttöönottaneen yrityksen välillä. Pääkäyttäjän tehtävänä on varmistaa, että käyttäjien kysymyksen ja ongelmat ratkaistaan. Hänen vastuullaan ovat CRM-järjestelmän käytön ja käytön laadun seuranta. Pääkäyttäjä vastaa myös omien huomioidensa pohjalta järjestelmän kehittämisestä organisaation mahdollisien muutoksen mukaiseksi. (Oksanen 2010, 108–109)

THO Consultin tutkimuksessa pääkäyttäjän roolia piti tärkeänä 81 % vastaajista. Vaikka pääkäyttäjä vastaakin CRM-järjestelmän pitkäaikavälin toiminnasta ja sen tuloksekkaisuudesta, niin useammat yritysjohtajat kokivat projektipäällikön merkityksen suuremmaksi. Tätä voidaan selittää sillä, että projektipäällikkö vastaa hyvästä käyttöönotosta ja muutoksesta. Pääkäyttäjän vastuulle jää täten vain hyvän alkuvauhdin ylläpitäminen (Oksanen 2010, 51–52)

4.2.5 Toimittajan osaaminen ja kokemus

Kokenut toimittaja on erittäin iso apu käyttöönottoprosessin aikana. Aikaisempien toimintamallien avulla kokeneen toimittajan kanssa välttyään mahdollisesti

muissa projekteissa tehdyiltä virheitä. Kokeneella toimittajalla saattaa olla takanaan satoja käyttöönottoja, kun taas CRM-järjestelmän käyttöönottavalla organisaatio on useimmiten kokemusta korkeintaan kahdesta. Toimittajan kokemuksen merkitys yhä edelleen korostuu, mikäli kyse on käyttöönottavan organisaation ensimmäisestä käyttöönotosta. (Oksanen 2010, 52)

4.3 CRM-järjestelmän käyttöönotossa huomioitavat riskit

Vesa Tiirikäisen mukaan useat CRM-järjestelmän käyttöönotot ovat epäonnistuneet ja noin alle puolet järjestelmistä on jäänyt pysyvästi käyttöön. Pääsyy epäonnistumiseen CRM-järjestelmän käyttöönotossa on keskittyminen pelkästään teknisen järjestelmän kehittämiseen ja tämän seurauksena ihmisten käytöksen kehittäminen jää usein huomioimatta. On kuitenkin huomioitavaa, että järjestelmän tekninen puolikin voi osoittautua haastavaksi varsinkin tapauksissa, joissa järjestelmä pitää yhteensovittaa osaksi muita yrityksen käytössä olevia järjestelmiä. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että järjestelmän käyttöönoton suurin haaste on saada työntekijät toimimaan yhtenäisesti järjestelmän vaatimalla yhtenäisellä tavalla. (Tiirikäinen 2010, 35–37).

Claudio Ciborra yhdessä kumppaneineen tutki CRM-järjestelmän leviämistä IBM:ssä 1990-luvun lopulla. Tutkimuksissa todettiin CRM-järjestelmän levinneen vain tiettyihin osiin yritystä. Työntekijät olivat tietoisia CRM-järjestelmän toiminta periaatteesta ja termeistä, mutta toimivat edelleen vanhoja menetelmiä käyttäen eivätkä hyödyntäneet järjestelmää. Järjestelmän käyttämättömyys ei siis johtunut sen teknisistä ominaisuuksista vaan yksinkertaisesti siitä, että valittiin käytettäväksi jokin muu toimintatapa. (Ciborra et al. 2000, 116). Myynnin näkökulmasta Vesa Tiirikäisen tiivistelmä kuvaa hyvin myös Ciborran tutkimuksissa havaittua ongelmaa.

Alkuun myyjät voivat innostua uudesta tietojärjestelmästä ja tallentavat ahkerasti muistioitaan järjestelmään oletuksena, että näin itsekkin pääsee tekemään kauppaa. Harva hyvä myyjä kuitenkin tarvitsee tietojärjestelmää muistaakseen mitä kenenkin asiakkaan kanssa on viimeksi, sovittu- tai jos ei muistaisikaan niin aina voisi soittaa asiakkaalle. Vielä harvempi myyjä lukee huvikseen muiden kirjoittamia muistioita itselleen kuulumattomista asiakkaista.

Tiirikäinen tuo myös esille toisen CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyvän ongelman eli mikäli järjestelmä on hankittu vain yhden yksikön käyttöön tiedon välittämiseksi sen käyttöönoton epäonnistumisen todennäköisyys kasvaa, sillä pienen yksikön sisällä tiedon välittäjä toimii myös tyypillisesti tiedon lähtökohtaisena vastaanottajana. Tämänkaltainen toiminta tuo vain lisää työvaiheita organisaatioon eikä lisäarvoa synny halutulla tavalla. (Tiirikäinen 2010, 85)

Oksanen tiivistääkin Tiirikäisen ja Ciborran ajatuksen. Alkuinnostuksen laannuttua järjestelmän käyttö vähenee merkittävästi. Lähtökohtaisesti tämä ei aiheuta liiketoiminnan näkökulmasta lyhyellä aikavälillä ongelmaa. Ongelma realisoituu esimerkiksi henkilöstö vaihdosten yhteydessä. Näissä tilanteissa uusilla työntekijöillä ei ole tarvittavaa pohjaa, jonka perusteella he voisivat olla tarpeeksi tietoisia asiakkaiden kanssa tehdyistä sopimuksista. (Oksanen 2010, 26)

4.4 CRM-järjestelmän juurruttaminen organisaatioon

CRM-järjestelmän juurruttaminen eli käyttämisen rutiinien rakentaminen on usein pidempi prosessi kuin alun perin oli suunniteltu. Jo 1994 Claudio Ciborran ja Angeli Faillaan tutkimuksissa todettiin CRM-järjestelmän ominaisuuksineen levinneen organisaatioon 80–90 prosenttisesti, silti vain 40–50 % ominaisuuksista oli aidosti käytössä. CRM käyttöönotossa itse käyttöönotto projektin jälkeen järjestelmän käytön tuominen osaksi organisaation arkea onkin suuri haaste. (Ciborra et al.2000. 114).

Erityisen paljon huomiota tulee kiinnittää ensimmäisen vuoden aikana tapahtuviin muutoksiin. Todennäköisesti alkuun järjestelmä toimii ja työntekijät käyttävät sitä aktiivisesti, kuitenkin esimerkiksi sesonkien aiheuttama kiire voi ajaa työntekijöitä käyttämään vanhoja työntekijälle tutumpia toimintatapoja. CRM-järjestelmien käyttöönotossa olisikin helpottavaa saada käytön arkirutiinit kuntoon ennen ensimmäisiä kiireisiä sesonkiaikoja. CRM-järjestelmän käytön rutinoitumista seurattaessa seuraaviin asioihin kannattaakin kiinnittää huomiota (Oksanen 2010 s.286).

- Käyttöaktiivisuus organisaation ja yksilön tasolla.
- Syötettyjen tietojen laatua ja oikeellisuutta
- Uusien toimitapojen noudattamista.

Oksanen esitteli myös kolme onnistuneen käytön kriteeriä, joihin CRM-järjestelmän käytössä tulisi pyrkiä. (Oksanen s.29)

- Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää CRM-järjestelmää säännöllisesti
- Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, mikä tarkoittaa järjestelmän tuottavan lisäarvoa organisaatiolle
- Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa

5 WISEGOLF KÄYTTÖNOTTO HYVIGOLFISSA

5.1 Toimeksiantajan esittely

Hyvigolf Oy on hyvinkääläinen golf-alan toimija, jonka liiketoiminta perustuu golfkenttätöiminnan pyörittämiseen. Hyvigolfin liikevaihto on noussut golfin suosion kasvaessa noin miljoonaan euroon (Asiakastieto.fi). Työntekijöitä Hyvigolfilla oli 22 vuonna 2021. Toimistossa työskentelee viisi, ravintolapalveluissa kahdeksan ja kenttähenkilökuntaan kuuluu yhdeksän henkilöä. Golf-alan ollessa kausiluontoista suurin osa työntekijöistä toimii osa-aikaisena golfkauden aikana.

Hyvigolf Oy poikkeaa perinteisen osakeyhtiö pohjaisen businessmallin omavista pk-yrityksistä, sillä Hyvigolfin tavoite ei ole tuottaa voittoa vaan mahdollistaa omistajilleen golfin pelaaminen. Hyvigolfin organisaatiota tarkastellessa on myös huomioitava palvelujen tuottaminen yhteistyössä Hyvinkään golf ry:n kanssa. Tämän kaltainen yhteistyömalli on yleistä suomalaisilla golfkentillä, vaikkakin yhä useammalla kentällä osakeyhtiön vastuut kasvavat ry:n vastuiden siirtyessä vähitellen osakeyhtiölle.

Uusina haasteina ja samalla mahdollisuuksina golf-alalla on asiakkaiden määrän kasvu. (Heimolehto 2021) Tähän osasyynä on Covid-19 viruksen takia syntyneet sisälajeja koskevat rajoitukset. Asiakaskunnan kasvaessa golftoiminnan organisoinnin on oltava yhä helpompaa ja yhtenä ratkaisuna tähän Hyvigolf ottaa käyttöön WiseNetworkin suunnittelema CRM-järjestelmän vuonna 2022. Järjestelmä lanseerattiin ja se on ollut testikäytössä jo kaudella 2021 Yyteri ja Kalifornia golfilla. Myös Hyvigolf otti järjestelmän osittain testikäyttöön syyskuussa vuonna 2021. Tämän koekäytön tarkoituksena on ollut järjestelmän golfosion kehittäminen.

Hyvigolfin asiakasrakenne koostuu pääosin oman seuran pelaajista. Tätä voidaan havainnollistaa seuraamalla pelattujen kierrosten määrää kauden 2021 aikana (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Hyvigolfilla pelatut kierrokset käyttäjäryhmittäin kaudella 2021 (Tammikuu-Elokuu) (Hyvigolf 2021)

Käyttäjärühmä	Lukumäärä (harjoituskierrokset + kilpailukierrokset)
Ei pelioikeutta	296 + 137 (=433)
Alkeiskurssipelioikeus	1920 + 112 (=2032)
Klubimaksu 74,90e	3601 + 462 (=4063)
Nuorisopelioikeus	1239 + 102 (=1341)
Osakas, jolla pelioikeus	7785 + 2453 (=10238)
Osakkaan lapsi alle 18 v	118 + 17 (=135)
Pelioikeuden haltija	2244 + 473 (=2717)
Yhteensä	17203 + 3756 (=20959)

Hyvigolfin osakkaat pelaavat valtaosan Hyvigolfilla pelatuista kierroksista. Tämä tarkoittaa sitä, että iso osa asiakkaista, jotka käyttävät Hyvigolfin palveluja ovat erittäin sitoutuneita. Toinen sitoutumista kuvaava tekijä on Hyvigolfin erittäin pieni vieraspelaajien määrä suhteessa omiin pelaajiin. Kaudella 2021 elokuuhun mennessä vieraspelaajille varattujen kierrosten määrä oli vain 3057, kun taas omille jäsenille tehtyjä varauksia oli 19466.

Opinnäytetyön tekijä on toiminut Hyvigolfin toimistossa caddiemasterina kausina 2019, 2020 ja 2021. Opinnäytetyön näkökulmiin sekä yrityksen toiminnan esittelyyn vaikuttavat caddiemasterin omat työssään tekemät havainnot.

5.2 Lähtötilanne

Kaudella 2020 Hyvigolf käytti Nexgolfin toiminnanohjausjärjestelmää golfpalvelun pyörittämiseen sekä asiakas- että osakerekisterin hallinnointiin. Kassajärjestelmän toimitti Enkora ja taloushallinto toimi Netvisorin kautta. Toimiston työntekijät käyttivät Googlen työkaluja esim. kalenteria ja Google Driven jaettuja tiedostoja sekä WhatsApp-ryhmiä viestimiseen. Useat eri viestinnän työkalut aiheuttivat toimiston sisälläkin tiedonpuutetta. Varsinkin tilanteissa, joissa sama työntekijä ei hoida tapahtuman valmistelua ja ei ole itse tapahtumassa paikalla, tieto ei välttämättä välittynyt tarvittavasti. Tämän kaltaiset tilanteet luonnollisesti lisäsivät riskiä palvelun tason heikkenemisestä.

Kolmijakoisessa organisaatiossa eri alustoille kirjatut tiedot heikensivät tiedonkulkua ja tiedon välitystä eri toimialueiden välillä. Esimerkiksi tiedottaminen kilpailijoiden määrästä tai kilpailun aikatauluista saattoivat olla selvää toimiston henkilökunnalle, mutta ravintolan tai kentän henkilökuntaa ei välttämättä saanut tietoa tarpeeksi ajoissa. Ravintolan henkilökunnalle tiedon puute aiheutti haasteita tukutilausten tekemiseen sekä työvuorojen laatimiseen.

Laskutuksen työvaiheiden oletetaan vähentyvän merkittävästi WiseGolf käyttöönoton seurauksena. Esimerkiksi caddiemastereiden myymät alkeiskurssipeli-oikeudet kirjattiin ensin asiakkaiden tietoihin Nexgolfin. Tämän jälkeen ne kirjattiin Google Driveen, jonka jälkeen asiakkaalle luotiin tiedot Netvisorin Netvisorista heille saatiin lähetettyä laskut. Useaan paikkaan kirjatut tiedot lisäsivät virheen riskiä ja manuaaliseen työn määrää.

Kauden 2021 aikana WiseNetworkin-järjestelmään on ajettu sisään vaiheittain. Kassajärjestelmä ja kalenteri otettiin käyttöön kauden 2021 alussa. Nettisivut rakennettiin kesän 2021 aikana ja ne otettiin ajanvarausjärjestelmineen pilottikäyttöön syyskuussa 2021. Pilottikäyttöönoton tarkoituksena oli kehittää järjestelmään ja muokata sitä tarpeiden mukaiseksi. Verkkokauppaan liittyen käyttöönottoa on kokeiltu kilpailumaksujen muodossa syyskuussa 2021. Kuitenkin Nexgolf on toiminut Wisegolfin rinnalla kilpailujen järjestämisen työkaluna ja siitä luovutaan vasta kauden 2021 jälkeen.

5.3 WiseNetworkin toiminnanohjausjärjestelmän esittely

WisePlatform järjestelmä perustuu CRM-järjestelmäideologiaan perustaen toimintansa asiakkuuksiin. Golf-alalla asiakkuudet käytännössä ovat jäsenet, osakkaat, yritysasiakkaat ja vieraspelaajat. WisePlatformiin eli golf-alalla WiseGolfin voidaan sisällyttää myös golfseuran toimikunnat. Toimikuntien sisällyttäminen järjestelmään helpottaa toimikuntien hallintaa. Samalla toimikunnat saavat tarvittaessa käyttöönsä järjestelmään rakennetut tiedottamisen työkalut. WiseGolf-järjestelmä mahdollistaa suuremman asiakaskannan hallinnoimisen kasvattaen asiakas- ja potentiaalikantaa. Tämän myötä myynnin kasvattaminen oman asia-

kaskunnan sisällä helpottuu. WiseGolfin CRM, CMS, markkinointi, myynti ja taloushallinto toimivat kaikki samalla käyttöperiaatteella ja yksillä tunnuksilla. (WiseNetwork 2021 A.)

5.3.1 WiseCMR

WiseCMR toimii ilman ulkopuolisia integraatioita kerryttäen asiakastietoja uutiskirjeiden, kyselyiden, tutkimuksien, tapahtumakutsujen, tilausten ja sopimusten, laskujen, verkkokauppa- ja kassaostojen pohjalta. Tämä mahdollistaa tagien luomisen esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisen pohjalta. Myöhemmin tagejä voidaan hyödyntää esimerkiksi kohdennetussa markkinoinnissa. WiseNetworking CRM-järjestelmässä asiakastiedot säilyvät henkilövaihdoista huolimatta mahdollistaen palvelun tason säilymisen. WiseCRM käsittelee tiedot GDPR-tietosuoja-asetuksen mukaisesti. (Wisenetwork n.d.) Muita WiseGolfin ominaisuuksia liite 4.

5.3.2 WiseCMS

WiseCMS-julkaisujärjestelmä (Content Management System) on kotisivujen rakentamisen työkalu. WiseCMS-järjestelmällä sisällön luominen perustuu drag and drop-editoriin. Tämä toiminto mahdollistaa sisällön tuottamisen ilman koodausosaamista. Editor päivittää automaattisesti julkaisut sopiviksi erilaisille laitteille (puhelimet, tabletit, tietokoneet jne.) Järjestelmän reaaliaikainen analytiikka luo statistiikkaa kotisivujen ja uutiskirjeiden osalta. Statistiikkaan voidaan hyödyntää esimerkiksi WiseSurvey työkalun käytön yhteydessä luoden kyselyitä tai keräten liidejä. WiseCMS-työkalut mahdollistavat myös hakukoneoptimoinnin oleellisiin osiin vaikuttamisen (otsikot, metakuvaukset, kuvatekstit, url-osoitteet ja linkitykset) (WiseNetwork 2021 B) Muita WiseGolfin ominaisuuksia esitellään liitteessä 4.

5.4 Järjestelmän käyttöönottoprosessi Hyvigolfissa 2021

Kauden 2021 aikana WiseNetworkin järjestelmään on ajettu sisään vaiheittain. Henkilökunnan koulutukset aloitettiin maaliskuussa 2021 CRM-järjestelmä koulutuksella. Koulutuksen kesto oli noin tunti. Koulutukseen sai osallistua koko Hyvigolfin henkilökunta. Koulutuksessa WiseNetworkin henkilökunta esitteli WiseGolfin ominaisuuksia ja koulutettavilla oli mahdollisuus samalla kokeilla niitä omilla tunnuksillaan sekä esittää kysymyksiä järjestelmän käytöstä. Samalla kaavalla käytiin läpi myöhemmin muut WiseGolfin ominaisuudet, (liite 4) kuten kassan ja verkkokaupan käyttäminen. (liite 4)

5.5 Työntekijöiden kokemukset käyttöönotosta

WiseGolf otettiin vuonna 2021 käyttöön Yyteri Golfilla ja Hyvigolfilla. Opinnäytetyön tekijä pääsi haastattelemaan Yyteri Golfilla headcaddiemasteria ja Hyvigolfilla caddiemasteria ja palvelupäällikköä. Hyvigolfin organisaatiossa haastateltavat antoivat luvan nimiensä mainitsemiseen opinnäytetyössä. Yyteri Golfin osalta opinnäytetyössä voidaan mainita haastateltavan titteli. Opinnäytetyön tekijä myös itse toimi Hyvigolfilla caddiemasterina. Vaikka Hyvigolf otti järjestelmän pilottikäyttöön vasta syyskuussa ja Yyteri Golf käytti sitä koko kauden ajan, vastaukset haastatteluissa olivat hyvin samoilla linjoilla. Järjestelmän arvioimisessa työntekijät eivät keskittyneet teknisiin ominaisuuksiin, niiden ollessa kehitysvaiheessa. Vaikka kehitysvaihe lisäsin osittain työn määrää nähtiin se mahdollisuutena rakentaa työntekijän kannalta toimiva järjestelmä, eikä järjestelmän kehityksestä johtuvaa lisätyötä koettu liian suurena työtaakkana. Eroina käyttöönotoissa oli aikataulutus. Yyteri Golf otti järjestelmän käyttöön jo kauden alkuvaiheessa lyhyellä aikavälillä. Hyvigolfilla järjestelmän käyttöönottoon voitiin valmistautua paremmin ja järjestelmä oli myös teknisesti valmiimpi helpottaen pilottikäyttöä.

Haastattelut toteutettiin etänä Teamsin välityksellä pois lukien Mika Niemisen haastattelu, joka toteutettiin paikan päällä Hyvinkäällä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja haastattelijat halutessaan kysymykset tarkasteltavaksi ennen haastattelua. Haastatteluissa keskitetty järjestelmä sai kehuja ja vähensi joitakin

työn manuaalisia vaiheita. Yyteri Golfilla etenkin CRM-ohjattu laskutus ja mahdollisuus automatisoida laskutustapahtumia nostettiin yksittäisenä toimintona esille sen vähentäessä työntekijän työmäärää merkittävästi. (Yyteri Golf headcaddiemaster 2021) (Liite 2). Hyvigolfilla WiseGolfin viestintä järjestelmät koettiin erityisen tehokkaiksi ja niiden arvioitiin helpottavan ulkoista viestintää merkittävästi. (Oksanen 2021)

Hyvigolfilla koulutusprosessin koettiin haastavana. Koulutuksissa saatiin kerralla todella paljon tietoa ja sitä oli vaikeaa sisäistää. Haasteena koettiin koulutuksien aikatauluttaminen. (Siijärvi 2021) Koulutukset aloitettiin aikaisin keväällä ja itse työn alkaessa tieto oli osittain jo unohtunut. Osittain tämän takia työntekijät käytännössä kouluttivat itselleen järjestelmän ominaisuuksia sitä mukaan kuin niitä työssään tarvitsivat. Koulutuksien toteuttaminen etäyhteyksien välillä ei ollut kaikkien työntekijöiden mielestä tehokasta (Siijärvi 2021). Koulutuksien sisältöön myös toivottiin enemmän itse järjestelmän käyttöä. Koulutuksessa tulisi myös huomioida caddiemasterin rooli asiakkaiden kouluttamisessa. Tästä esimerkkinä Hyvigolf otti kaudella 2020 käyttöön Nexgolf mobiilisovelluksen kilpailujen tulospalvelussa. Valtaosa asiakkaista oppi käyttämään sovellusta omatoimisesti, mutta varsinkin vanhemman asiakaskannan kohdalla caddiemasterit neuvoivat sovelluksen käyttöä lähes päivittäin. Tähän peilaten on erityisen tärkeää, että caddiemasterien koulutus järjestelmän käyttöön on kattavaa, jotta he osaavat neuvoa asiakkaita mm. ajanvaraus ja tulospalvelujärjestelmien sekä verkkokaupan käytössä.

Koulutuksen rooli on merkittävää viestinnässä. Hyvigolfilla toteutunutta viestintää arvioidessa huomattiin, että asiakkaille ei annettu aluksi tarpeeksi tietoa järjestelmän käytöstä. Osasyiksi arvioitiin se, ettei henkilökunta vielä sisäistänyt järjestelmän ominaisuuksien käyttöä asiakkaan näkökulmasta. (Oksanen 2021.)

Yyteri Golfilla järjestelmän käyttöönotto toteutettiin nopealla aikataululla eikä viestintää asiakkaille kyetty tekemään tarvittavaa määrää. Tämä nosti muutosvastarintaa alkuvaiheessa merkittävästi. Muutosvastarinnan määrää osaltaan nosti myös se, että asiakaskunta oli tottunut käyttämään vanhaa ajanvarausjär-

jestelmää jo 8 vuoden ajan. Alkuvaiheen jälkeen muutosvastarinta väheni ja järjestelmästä saatiin myös positiivista palautetta. (Yyteri Golf headcaddiemaster 2021)

Hyvigolfillakin esiintyi muutosvastarintaa. Caddiemasterin arvion mukaan asiakkaat, jotka eivät ole tottuneet käyttämään digitaalisia työkaluja golfin ajanvarauksessa tai tulosten kirjaamisessa olivat erityisen paljon uuden järjestelmän käyttöönottoa vastaan. Muutosvastarinnan vähentämiseksi myös asiakkaiden kouluttamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Tähän ratkaisuksi esitettiin nettisivuille julkaistavaa käyttöönotto opasta, joissa kerrotaan tarkemmin järjestelmän käytöstä asiakkaan näkökulmasta.

5.6 WiseNetwork haastattelun huomiot

WiseNetworkiltä haastateltiin asiakasvastaava Satu Viljasta, joka oli mukana Hyvigolfin käyttöönottoprosessissa. Järjestelmän käyttöönotossa WiseNetworkin näkökulmasta merkittävin onnistumisen kriteeri on kommunikaatio asiakkaan ja WiseNetworkin välillä. Kommunikaatiossa erityisesti on merkittävää, että asiakkaan toimintamalli on selvää molemmille osapuolille, jotta WiseNetworkin järjestelmää voidaan tehokkaasti muokata asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Viljanen myös painotti aikataulun pitämisen merkitystä. Viljasen mukaan aikataulun pettäminen tekee prosessista vaikeasti organisoitavan ja epäloogisen. (Viljanen 2021.) (Liite 1) Esimerkki käyttöönottoprosessista liitteenä (Liite 6)

Koulutuksen näkökulmasta Viljanen on samoilla linjoilla Hyvigolfin työntekijöiden kanssa. Viljasen mukaan tiedon määrä on ollut liian suuri aikaisemmissa koulutusprosesseissa. Tulevaisuudessa tarkoituksena on toimittaa asiakkaalle materiaali ennakkoon ja rakentaa koulutus vastaamaan asiakkaiden käytännössä tekemiä työtehtäviä vastaaviksi. Itse koulutuksen aikana pyritään siihen, että asiakas pääsee itse kokeilemaan järjestelmää. Tämä malli muuttaa koulutusprosessia huomattavasti asiakaslähtoisemmäksi. Koulutukset tullaan pääosin järjestämään etänä myös tulevaisuudessa, mutta esimerkiksi käyttöönottopäivänä pyritään elemaan paikan päällä, jotta järjestelmän käyttöönotto saadaan kunnolla liikkeelle. (Viljanen 2021.)

Itse järjestelmästä kysyttäessä Viljanen nostaa esille WiseNetworkin CRM-järjestelmän suurimmiksi hyödyiksi ajan tasalla olevan asiakaskunnan, kohdennetun viestinnän ja mahdollisuuden selvittää asiakaskäyttäytymistä sekä seurata esimerkiksi poistumaa. Tagien hyödyntäminen on näiden ominaisuuksien perusta. Viljasen mukaan suurimmat järjestelmän käytössä tehtävät virheet perustuvatkin tagien käytön puutteeseen. Asiakas joko ei hyödynnä tagejä lainkaan, uusiin tuotteisiin ei tehdä tagejä tai ne eivät ole toiminnan kannalta relevantteja. Myös tageihin perustuvien postituslistojen käyttämättä jättäminen olennaisesti heikentää yrityksen kykyä hyötyä järjestelmästä. (Viljanen 2021.)

5.7 Toimitusjohtajan mielipiteet WiseGolf järjestelmästä

Kysyttäessä Mika Niemiseltä mitkä ovat WiseGolf järjestelmän suurimmat hyödyt on vastaus seuraavanlainen:

Kaikki tieto samassa järjestelmässä, jolloin yhdet tunnukset, yksi käyttölogiikka, kaikki tieto samassa paikassa, vähemmän päällekkäisiä työvaiheita, kaikki tieto ajan tasalla.

Asiakkuuksien hallinnassa Nieminen näkee CRM-järjestelmässä paljon potentiaalia. Niemisen mukaan järjestelmä helpottaa asiakkaiden segmentointia ja viestintää. Asiakaskäyttäytymisen seuraaminen mahdollistaa tehokkaamman palveluiden kehittämisen. Tagien avulla järjestelmään saadaan myös tietoja asiakkaista, joita ei aikaisemmin ole ollut järjestelmässä. (Nieminen 2021) (Liite 3)

Järjestelmän pilottikäyttöönottoon vaikutti osaltaan Niemisen rooli WiseGolfin toimialajohtajana. Käytännössä se tarkoitti, että virallista käyttöönottoa ei käytetty (liite 6). Sen sijaan enemmän opeteltiin itse ja myöhemmin selvitettiin asioita, mitä ei itse osattu tehdä. Koulutuksen käyttöönotto ei sujunut ihan täydellisesti ja siihen vaikutti järjestelmän käyttöönotto vain tiettyjen ominaisuuksien osalta. Kuitenkin työntekijät omaksuivat nopeasti tarvittavat järjestelmän ominaisuudet. Kehityskohteena järjestelmän käyttöönotossa Niemisen mukaan olisi voinut painottaa asiakkaille WiseGolf-järjestelmän olevan keskeneräinen tuote, joka otetaan käyttöön. Käyttöönoton ideana tässä vaiheessa oli järjestelmän kehittäminen.

Tästä syystä asiakaspalautteessa näkyi selkeästi muutosvastarintaa. (Nieminen 2021)

CRM-järjestelmien käyttöönotto sisältää myös riskejä. Nieminen listaa mahdollisista riskeistä seuraavasti:

- Asiakas ja asiakasvastaava puhuvat eri kieltä eli eivät ymmärrä toisiaan
- Golf-alalla tosi paljon termejä, joiden ymmärtäminen on asiakasvastavalle haastavaa
- Golf-alan yhtiöjärjestys, vastikkeet, pelioikeudet ja peliohjesääntökokoaisuus voivat olla joka kentällä erilaisia. Tämän takia on vaikea hahmottaa kaikkia yksityiskohtia.
- Asiakas ei saa tuesta vastauksia, eikä omaa asiakasvastaavaa saa kiinni aina, kun haluaa ja tai riittävän nopeasti
- Myyjät ovat luvanneet asiakkaalle jotain ja tieto ei ole tavoittanut asiakasvastaavaa. Asiakasvastaava kertoo asiakkaalle, ettei myyjän lupaama ominaisuus ole mahdollista toteuttaa.

6 POHDINTA

6.1 Pilottikäyttöönnoton yhteenveto

Hyvigolfilla CRM-järjestelmän käyttöönoton pilottivaiheessa järjestelmän käytöstä saatiin erittäin paljon tietoa, jonka pohjalta järjestelmää pystytään paremmin kehittämään palvelemaan golf-alan tarpeita. Käyttöönoton pilotti palveli Hyvigolfin lisäksi WiseGolfin organisaatiota. Pilottikokeilun hieman epäjärjestelmällinen toteuttaminen kuitenkin aiheutti työntekijöiden kannalta haasteita eikä järjestelmän käyttöideologia välittynyt johdolta työntekijöille parhaalla mahdollisella tavalla. Järjestelmän ollessa kehitysvaiheessa työntekijöillä oli haasteita omaksua jatkuvasti muuttuvan järjestelmän käyttöä. Teknisten haasteiden takia WiseGolf-järjestelmän ohella käytettiin vanhoja toimintamalleja. Oletettavasti näiden vanhojen työtapojen käyttäminen vähenee merkittävästi kauden 2022 alussa, kun WiseGolf järjestelmä on saatu valmiiksi.

Pilottikäyttöönoton aikana oli selkeästi havaittavissa muutosvastarintaa työntekijöiden sekä asiakkaiden keskuudessa. Työntekijöiden muutosvastarintaa aiheutti järjestelmän tekniset haasteet ja se, että uutta järjestelmää ei aluksi osattu käyttää. Koulutuksien myötä ja etenkin käytännön työn ohella järjestelmän käytön omaksuminen sekä järjestelmän tulevaisuuden mahdollisuuksien parempi sisäistäminen vähensi muutosvastarintaa. Loppuvaiheessa varsinkin toimistotyöntekijät suhtautuivat järjestelmän käyttöönottoon positiivisesti.

Asiakkailla muutosvastarintaa esiintyi myös merkittävästi. Suurimpina syinä tähän voidaan mainita järjestelmän tekniset ominaisuudet, jotka olivat pilottikäyttöönoton aikana kehitysvaiheessa. Muutosvastarinta oli erityisen voimakasta niiden asiakkaiden kohdalla, jotka eivät osanneet käyttää esimerkiksi uutta WiseGolfin ajanvarausjärjestelmää. Kauden 2022 aikana onkin erityisen tärkeää saada järjestelmä asiakkaiden näkökulmasta helppokäyttöiseksi sekä kouluttaa asiakkaille tarvittaessa järjestelmän käyttöä.

Hyvigolfin johdossa tapahtuvien muutosten takia johdon sitoutumista järjestelmän käyttöön on vaikea arvioida. Tällä hetkellä Hyvigolfin toimitusjohtajana toimiva Mika Nieminen jatkaa vielä kauden 2022 alun Hyvigolfilla ja samanaikaisesti hoitaa WiseGolfilla toimialajohtajan tehtäviä, joten voidaan olettaa Niemisen olevan erittäin motivoitunut johtamaan Wisegolfin CRM-järjestelmän käyttöönottoa Hyvigolfilla. Joulukuussa 2021 uutta toimitusjohtajaa ei ole vielä valittu Hyvigolfille ja hänen linjaansa CRM-järjestelmän käyttöönottoon on mahdotonta arvioida. Kuitenkin on huomioitavaa, että johdon henkilöstövaihdoksen myötä työtävät Hyvigolfilla saattavat muuttua olennaisesti. Tämänkaltaisen muutoksen yhteydessä myös työntekijöille koulutettavien uusien työtapojen omaksuminen ja vanhojen mallien poisjättäminen saattaa onnistua erittäin hyvin.

Pahimmassa tapauksessa kaudella 2022 CRM-järjestelmään ei käytetä tehokkaasti ja vanhoista toimintamalleista ja järjestelmistä ei päästä eroon. Tämän kaltaisen tilanne on yksi CRM-järjestelmän perushaasteista eikä se aiheuta lyhyellä aikavälillä yritykselle merkittävää vahinkoa. Käytännössä se vain hidastaa toimintaa ja pidentää käyttöönottoprosessia. (Oksanen 2021, 25–26).

Järjestelmän käyttöönoton pilotin myötä Hyvigolfilla järjestelmä on tullut tutuksi ja sen käyttöä on helppo jatkaa kaudella 2022. Golf-alan työntekijöiden tehdessä kausityötä tarve työntekijöiden kouluttamiselle kauden alkaessa on suuri varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla. Pilottikäyttöönoton yhteydessä järjestetyistä koulutuksista saatujen kokemusten pohjalta WiseGolfkin on muokannut koulutusprosessiaan (liite 6). Hyvigolf voikin hyödyntää WiseGolfin rakentamaa koulutussuunnitelmaa perehdyttäessään uusia työntekijöitä tai tarvittaessa muokata koulutusprosessia omien tarpeidensa mukaiseksi. Yhteenvetona käyttöönoton pilotti antoi Hyvigolfille hyvän esimerkin siitä millaisia haasteita CRM-järjestelmän käyttöönoton tuo mukanaan ja kuinka niihin tulee kauden 2022 alussa varautua.

6.2 Järjestelmän kehittäminen

WiseGolfin on uusi järjestelmä. Sen kehittäminen palvelemaan golforganisaation tarpeita on seuraavien vuosien ajan jatkuva prosessi. Kehityksen takaamiseksi on perustettu työryhmä, koostuen useista golf-alan ammattilaisista. Heidän avulleen luodaan jatkuva kehityssuunnitelma järjestelmälle (liite 5) Hyvigolfin kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että varsinkin seuraavien kausien aikana on tärkeää seurata WiseGolfin järjestelmän käytännön toimivuutta. Esimerkiksi mitä työkaluja järjestelmästä käytetään ja miten niitä voidaan parantaa työtehokkuuden tai käyttömukavuuden lisäämiseksi. On myös tärkeää huomioida ominaisuudet, joita ei käytetä ja arvioida voidaanko niistä luopua kokonaan. Turhista ominaisuuksista luopuminen tekisi järjestelmästä yksinkertaisemman ja selkeyttäisi sen käyttöä.

6.3 Datan hyödyntäminen

Wisegolfin avulla saadaan Nexgolfin järjestelmään verrattuna enemmän dataa myös muista ryhmistä kuin oman seuran pelaajista tai pelioikeuden haltijoista. Tämä mahdollistaa markkinointiviestinnän kohdentamisen potentiaalisille asiakkaille lisäten myynnin mahdollisuuksia. Varsinkin Hyvigolfilla, jossa asiakkaiden keski-ikä on korkea, saattaa tulevaisuudessa ongelmaksi tulla asiakkaiden eläköityminen golfista. WiseGolfin avulla uusien pelaajien hankinta helpottuu ja pelaajakanta saadaan pidettyä korkealla myös jatkossa.

Nykyisten pelaajien osalta dataa saadaan kuluttajakäyttäytymisestä. Tätä voidaan hyödyntää viestinnässä ja asiakkaille voidaan tarjota parempaa palvelua. Datan keräämisen ansiosta kohdennettu markkinointi tehostuu parantaen myös mahdollisesti asiakastyytyvää viestinnän huomioidessa asiakkaiden henkilökohtaisia tarpeita. Kuitenkin olennaista koko datan keräämisessä on työntekijöiden panos. Työntekijöiden vastuulla on pitää järjestelmän tiedot ajan tasalla, mikä WiseGolfin järjestelmässä tarkoittaa esimerkiksi tagien oikeanlaista käyttöä.

6.4 Järjestelmän käyttöönoton onnistumisen arviointi

Järjestelmän hyötyjen maksimoimiseksi järjestelmän käytössä tulisi pyrkiä seuraaviin tavoitteisiin

- Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää CRM-järjestelmää säännöllisesti
- Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä, mikä tarkoittaa järjestelmän tuottavan lisäarvoa organisaatiolle
- Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa

Ideaalitilanteessa käyttäjämäärä kasvaa suunnitellusta, mutta vähintään 80 % suunnitelluista käyttäjistä tulisi käyttää järjestelmää aktiivisesti. Toista ja kolmatta kriteeriä arvioitaessa asiaa tulee tutkia näkökulmasta, aiheutuisiko taloudellista haittaa, jos järjestelmä ei käytettäisi (Oksanen 2010, 29)

Hyvigolfilla suunniteltuja käyttäjiä ovat luonnollisesti työntekijät sekä sidosryhmien kuten seuran toimikuntien tai hallituksen jäsenet. Myös asiakkaiden käytön aktiivisuutta kannattaa seurata. Käytön aktiivisuus on suoraan yhteydessä siihen, kuinka paljon esimerkiksi caddiemastereiden täytyy hoitaa asiakkaiden pelivaurauksia. Golforganisaatio on luonnollisesti erittäin riippuvainen ajanvarausjärjestelmistä ja WiseGolf-järjestelmän toimivuutta arvioitaessa sitä onkin hyvä verrata aikaisemmin käytössä oleviin järjestelmiin.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tutkittiin Hyvigolfin osalta WiseGolfin CRM-järjestelmän pilottikäyttöönottoa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehityskohteita prosessista sekä tuoda esiin käytänteitä, jotka ovat olennaisia, kun Hyvigolf ottaa täysimääräisesti käyttöön WiseGolf-järjestelmän kaudelle 2022. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilta haastatteleamalla käyttöönotton eri osapuolia. Tällä tavalla saatiin selville kokonaiskuva käyttöönotosta.

Haastattelut olivat linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa ja ne toivat käytännönläheisen näkökulman teorialle. Haastatteluissa ilmenivät etenkin kommunikation liittyviä haasteita, jotka nostettiin myös teoriapuolella esille. Tulevaisuudessa teoriaosuuden aikana esiin nousseet suositukset toimintatavoissa voivat auttaa Hyvigolfia parantamaan asiakashallintaansa. Teoriaosuus myös esitteli erilaisia malleja, joiden pohjalta CRM-järjestelmän toimintaa hahmottuu paremmin. Jatkon kannalta erilaiset käyttöönottomallit voivat auttaa Hyvigolfia luomaan tarkemman suunnitelman CRM-järjestelmän käytön jalkauttamiseksi. Käyttöönottomallien pohjalta muutkin organisaatiot voivat paremmin hahmottaa miten CRM-järjestelmän käyttöönotton voisi heidän organisaatioissaan toteuttaa.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Hyvigolfilla ja sen avulla työntekijät saavat kuvan siitä, mistä CRM-järjestelmässä on kyse. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää myös muut golf-alan toimijat, jotka ovat ottamassa käyttöönsä CRM-järjestelmää. Organisaatioiden kannattaa opinnäytetyötä tarkastellessa huomioida etenkin järjestelmän teknisen kehityksen vaihe työn tekemisen aikana syksyllä 2021.

Oppimisen näkökulmasta CRM-järjestelmän tutkiminen mahdollisti opinnäytetyön tekijän tutustumisen CRM-järjestelmään ja sen hyötyihin kahden organisaation näkökulmasta. Hyvigolf tarjosi työhön asiakkaan näkökulman sillä opinnäytetyöntekijä pääsi seuraamaan organisaation sisältä, miten prosessi toimi. Mika Niemisen siirryttyä WiseGolfin toimialajohtajaksi opinnäytetyön tekijä sai mahdollisuuden nähdä käyttöönotto järjestelmän tarjoajan näkökulmasta. Molempien näkökulmien ymmärtäminen mahdollisti koko prosessin paremman hahmottamisen.

Haasteena työssä oli ehdottomasti WiseGolf-järjestelmän tekninen kehitysvaiheessa. Kehitysvaihe vaikutti merkittävästi kaikkiin osapuoliin ja haastateltavat mainitsivat sen prosessin suurimmaksi haasteeksi. Järjestelmän ollessa kehitysvaiheessa asiakkailta saadut mielipiteet olivat varmasti negatiivisempia, kuin tilanteessa, jossa järjestelmä olisi ollut täysin valmis pilottikäyttöön oton aikana.

8 LÄHDELUETTELO

- Asiakastieto.fi. Hyvigolf Oy. n.d. Verkkosivu. Viitattu 20.3.2022 <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/hyvigolf-oy/06770321/taloustiedot>
- Bergström Seija & Leppänen Arja. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19. uudistettu painos. Helsinki: Edita, 2021. Print.
- Bergström, Seija, Leppänen Arja. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita, 2015. Print.
- Black J. Stevard & Gregersen, Hal 2008. It Starts with One: Changing Individual Changes Organisations. Second Edition. Wharton School Publishing Upper Saddle River, NJ, USA
- Ciborra Claudio et al. 2000. From Control to Crift: The Dynamics of Corporate Informanation Infrastructures. Oxford University Press, Oxford UK
- Egan J. 2004. Relationship Marketing. Exploring Relational Strategies in Marketing Essex: Prentice Hall
- Finlex 2018. Tietosuojalaki. Verkkosivu. Viitattu 10.3.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
- GDPR TEXT 2018. 94 artikla. Direktiivin 95/46/EY kumoaminen. Verkkosivu. Viitattu 10.3.2022. <https://gdpr-text.com/fi/read/article-94/>
- Golf.fi. n.d. Golf Suomessa. Verkkosivu. Viitattu 20.3.2022 <https://golf.fi/pelaajalle/golf-suomessa/>
- Heimolehto Kasper. Golfista kasvoi korona-ajan ennätyslaji eikä suosio näytä taittumisen merkkejä- toiminnanjohtaja ”Buumi kiihtyy entisestään” 20.4.2021 Verkkosivu. Viitattu 20.3.2022 Yle.fi <https://yle.fi/uutiset/3-11890670>
- Huttunen Kaisa 2020. Mikä on liidi? Verkkosivu. Viitattu 18.4.2022 <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/liidi/>
- Hyvigolf 2021. Hyvigolfin intranet Viitattu 18.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden.
- Golf.fi 2009. Mikä ihmeen caddiemaster? Verkkosivu. Viitattu 18.4.2022 <https://golfpiste.com/blogit/mika-ihmeen-caddiemaster/>
- Microsoft. n.d. Mikä on Erp ja miksi sitä tarvitaan? Verkkosivu. Viitattu 18.4.2022 <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>
- Nexgolf. n.d. Etusivu. Verkkosivu. Viitattu 20.3.2022 <https://www.nexgolf.fi/etusivu.html>
- Nieminen Mika. Hyvigolf toimitusjohtaja & WiseNetwork toimialajohtaja. (Golf) Haastattelu 30.11.2021 Haastattelija Santtu Kuikkaniemi Hyvinkää

- Oksanen Petteri. Hyvigolf palvelupäällikkö. Haastattelu 1.11.2021 Haastattelija Santtu Kuikkaniemi Tampere
- Oksanen Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun Talentum, Helsinki
- Oksanen Tommi 2010. Suomalainen CRM-markkinakatsaus 2010. THO Consulting, Helsinki
- Payne, Adrian 2006. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK
- Peppers, Don & Rogers Martha 2003 Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. John Wiley & Sons, Hoboken NJ, USA
- Puusa Anu, Reijonen Helin, Juuti Pauli & Tommi Laukkanen Tommi. Akatemiasta Markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 2015, Talentum Helsinki
- Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Viitattu 20.3.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.
- Selin Anne-Maija Asiakkuuksien hallinnan taustaa, käsitteitä ja prosessi. n.d. Haaga Helia ammattikorkeakoulu Verkkosivu Viitattu 9.3.2022 <https://en.ppt-online.org/39346>
- Sijärvi. Atte Hyvigolf Caddiemaster. Haastattelu. 29.10. Haastattelija Santtu Kuikkaniemi Tampere
- Sull, Donald 2003. Managing by Commitments. Harvard Business Review, June 2003 (reprint R0306E). Harvard Business School Publishing, Boston MA, USA Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021 Mikä on GDPR? n.d. Verkkosivu. Viitattu 20.3.2022 <https://tietosuoja.fi/gdpr>
- Tiirikäinen Vesa 2010. It ja parempi bisnes Talentum, Helsinki
- Valpola, Anneli et al. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Omakustanne.
- Viljanen Satu. Asiakasvastaava WiseNetwork. Haastattelu 3.11.2022 Haastattelija Santtu Kuikkaniemi Tampere
- Visma Severa n.d. CRM-järjestelmän opas. Mikä on CRM-järjestelmä ja kuinka hyödynnät sitä asiantuntijaorganisaatiossa? Verkkosivu. Viitattu 10.3.2022 <https://psa.visma.fi/materiaalit/mika-on-crm-jarjestelma/#heading-4>
- Wisenetwork 2021 A. WiseGolf - kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä n.d. Verkkosivu. Viitattu 20.3.2022 <https://wisegolf.fi/fi-fi/ratkaisut/167/>
- Wisenetwork 2021 B. WisePlatformin edut n.d. Verkkosivu. Viitattu 20.3.2022 <https://wisenetwork.fi/fi-fi/wiseplatform/332/#toimialaratkaisut>

WiseNetwork n.d. Ohje: WiseCRM- Tagien hallinnointi n.d. WiseNetwork. Verk-
kosivu Viitattu 18.4.2022 <https://wisenetwork.fi/wisecrm/tagien-hallinnointi/>

Yyteri Golf. Head caddiemaster. Haastattelu 11.9.2021 Haastattelija Santtu Kuik-
kaniemi Tampere

9 LIITTEET

Liite 1 Haastattelu Satu Viljanen

1. Mitkä ovat CRM-järjestelmän isoimmat hyödyt?
2. Mitkä ovat Wisen CRM-järjestelmän vahvuudet?
3. Millaista käyttöönottoprosessia te suosittelette?
4. Työntekijöiden koulutuksen suhteen?
5. Itse järjestelmän käyttöönoton suhteen?
6. Mitkä ovat tärkeimmät asiat käyttöönoton onnistumisen takaamiseksi?
7. Mitkä suurimmat tai yleisimmät haasteet käyttöönottoprosessissa ja miten niitä voi hallita?
8. Kun järjestelmä on jo käytössä niin, mitä sen tehokas käyttö vaatii?

Liite 2 Haastatteluiden runko Atte Sijärvi, Petteri Oksanen & Yyteri golf head caddiemaster

1. Mitkä isoimmat plussa Wise järjestelmässä?
2. Miten työntekijöiden koulutus toteutettiin?
3. Mitä olisi voinut tehdä toisin?
4. Miten asiakkaat reagoivat käyttöönottoon?
5. Miten mahdollisia asiakkaiden negatiivisia kokemuksia voitaisiin saada vähennettyä?
6. Onko järjestelmän käyttöönotto olennaisesti muuttanut jotain päivittäisessä työssä (poistanut tai lisännyt työtehtäviä)
7. Mitä riskejä näet CRM-järjestelmän käyttöönotossa ja miten niitä voisi hillitä?
8. Muita huomioita käyttöönotosta?

Liite 3 Haastattelu Mika Nieminen

1. Mitkä isoimmat plussa Wise-järjestelmässä?
2. Onnistuiko työntekijöiden koulutus suunnitellusti?
3. Mitä olisi voinut tehdä toisin?
4. Miten asiakkaat reagoivat käyttöönottoon?
5. Miten mahdollisia asiakkaiden negatiivisia kokemuksia voitaisiin saada vähennettyä?
6. Miten CRM järjestelmän käyttö muuttaa asiakkuuksien hallintaa yritys-/kulttaja-asiakkaiden suhteen?
7. Onko järjestelmän käyttöönotto olennaisesti muuttanut jotain päivittäisessä työssä (poistanut tai lisännyt työtehtäviä)
8. Mitä riskejä näet CRM-järjestelmän käyttöönotossa ja miten niitä voisi hillitä?
9. Muita huomioita käyttöönotosta?

Liite 4 Wisegolf ominaisuudet

WiseCMS - Julkaisujärjestelmä

WiseWebsite - Kotisivut

WiseIntra- ratkaisut sisäiseen viestintään

Henkilöstön ohjeistukset ja raportointi

Hallituksen sivut

WiseSome - kaksisuuntaiset some-integraatiot

WiseCRM - Asiakkuudenhallinta

Kontaktien hallinta - [Katso video](#)

yrietykset ja henkilöt, automaattinen asiakastiedon keruu

Jäsenet, vieraspelaajat, pelioikeuden ostaneet, proshop -asiakkaat

WiseActivities - Aktiviteettien hallinta

WiseRoles- Roolien hallinta - [Katso video](#)

luku- ja käyttöoikeudet asiakasryhmille ja henkilökunnalle

WiseMarketing - Digitaalisen markkinoinnin ratkaisut

WiseMail - sähköpostit ja uutiskirjeet - [Katso video](#)

Automatisoidut postituslistat eri kohderyhmille

Osakkaat

Pelioikeuspelaajat

Greenfeepelaajat

Juniorit, seniorit, ladyt.

WiseEvent - tapahtumahallinta - [Katso video](#)

Kilpailukutsut ja maksaminen

Kilpailujen järjestäminen ja tulospalvelut (Gamebook)

WiseSurvey - tiedonkeräys: kilpailut, kyselyt, tyytyväisyystutkimukset, lomakkeet

Automatisoidut tyytyväisyyskyselyt kierroksen jälkeen

WiseAD - mainonnanhallinta - [Katso video](#)

WiseSales - Myynnin ratkaisut

WisePDM - tuote/varastohallinta - kaikkien myyntien hallinta

WiseDeal - sopimushallinta jäsenhallintaan ja automatisoituun laskutukseen

Osakasrekisterit, pelioikeuksien sopimuslaskutus

WiseEcommerce - verkkokaupparatkaisut

Kilpailujen ja pelioikeuksien myynti

Proshop -yhteistyö

WiseReserve - varausjärjestelmä ajan ja paikan varaukseen

Pelipaikkojen varaaminen ja maksaminen

WisePOS - kassaratkaisut

WiseLeads - liidikehitys - [Katso video](#)

WiseEconomy - Automatisoitu taloushallinnon järjestelmä

WiseInvoice - laskutusratkaisut

WiseBill - sähköinen ostolaskujen käsittely

WiseHR - henkilöstöhallinta

WisePay - Tulorekisteriohjattu palkkajärjestelmä

WiseAccounting - kirjanpito

GameBook

Digitaalinen tulokortti

Turnausten järjestäminen

Liite 5 Golfliiketoiminnan suunnitelma

Lokakuu 2021

Suljettuun lähtöön mahdollisuus lisätä pelaajia ilman sulun poistamista VALMIS

Ajan merkkäminen takaisin ei vahvistetuksi VALMIS

Ajanvarauskalenteriin värikoodaus pelaajastatuksen perusteella VALMIS

Omat varaukset sivun mobiilioptimointi VALMIS

Kommenttien päivittymään ilman erillistä sivun latausta VALMIS

E-passi maksutavaksi verkkokauppaan VALMIS

31.12.2021 mennessä

Dashboard / raportit

Maksetun jäsenmaksu tiedon automaattinen vienti Ebirdieen

Players 1st -rajapinta

Osakerekisterin optimointi golf käyttöön

Osakkaalle mahdollisuus itse merkata kenelle pelioikeus menee käyttöön kauden ajaksi.

Peliliput

Kymppikortit

Caddiemasterille mahdollisuus vahvistaa aikoja massana (lähtö kerrallaan)

31.3.2022 mennessä

Pelaajan tietojen salaaminen lähdöstä

Ajan vahvistaminen "klubinäytöltä"

9 reiän varaukset + jatkovaraukset

Viikkonäkymä varauksista

Varausvahvistus sähköpostiin

Jäsennumerot näkyviin omiin tietoihin, sekä CRM:ään helpommin nähtäville (nyt golf välilehden takana)

Ajanvarauksessa seuran valintaan nimen perään seurojen lyhenteet, joiden avulla voisi etsiä helposti

Pakotettu kommenttikenttä

Ryhmän kokonaistasoituksen muuttaminen tai salaaminen

Tapahtumatyökaluun mahdollisuus maksaa ilmoittautumisen yhteydessä

Auton lisääminen jälkikäteen täyteen lähtöön

Autojen numerointi + varausnäkyvä

Tasotuskortin syöttäminen

Varauksen lisävalinnat + ikonit (kultakortti, sgs) + värikoodit maksettu, maksamatta etc.

WiseGolf App: perusominaisuudet kuten ajanvaraus, peruminen, vahvistaminen, golfauton varaaminen etc.

Vuoden 2022 aikana

Mahdollisuus tehdä tarjouksia lähtöajoista (käyttöliittymä puuttuu, mutta hintoja voidaan jo muuttaa)

Määrä alennus (jos varaa koko ryhmän, edullisempi hinta)

Kilpailun lisääminen tapahtumakalenteriin sulkisi lähtöajat automaattisesti

Range intergraatio (WiseGolf Appiin)

Push viestin tilaaminen vapautuvasta lähtöajasta (WiseGolf Appiin)

e-birdien tietojen hakuun adminille nappula (eli voi hakea tarvittaessa myös keskellä päivää, ettei tarvitse odottaa seuraavaan päivään)

Vieras pelaajien osalta markkinointiviestintä täytyy estää. Saa lähettää vain pelaamiseen liittyvää viestintää. Miten toteutetaan?

Yhteislähdön varaaminen reikäkohtaisesti

Kimppa- ja kaverilähtö edullisemmin

Vaihtopäivät (eli esimerkiksi KoskiGolfin pelioikeudelliset pelaavat

arkena 2 krt/kausi 10 € litissä ja litti Golfin pelioikeudelliset vice

Liite 6 WiseGolf käyttöönoton rakenne

1. Käyttöönottopalaveri

Käyttöönottopalaveri pidetään mahdollisimman pian sopimuksen hyväksymisen jälkeen.

Palaverissa

- sovitaan aikataulu,
- tehdään tarkempi työnjako,
- sovitaan viestintään liittyvät käytännöt sekä
- kerätään tarvittavat tiedot järjestelmän aukaisemista varten.

2. Järjestelmän aukaisu

Järjestelmän kotisivut avataan wisedemo-osoitteeseen. Graafikkomme tekee visuaalisen rakenteen toiveidenne mukaan joko vanhoja kotisivuja uudistaen tai teille uutena rakenteena jonkin sivuston mallin mukaan. Asiakasvastaava auttaa teitä teksti- ja kuvasisällön siirtämisessä.

Järjestelmään avataan samalla admin-puoli, ja sinne kaikki sopimukseenne kuuluvat sovellukset ja työkalut. Asiakasvastaava tekee tarvittavat asetukset teidän antamienne tietojen pohjalta, opettaa osa-alueiden käytön ja opastaa sisällön rakentamisessa.

3. Koulutukset

Käyttöönottoprosessin aikana käydään läpi seuraavat koulutukset (1h/koulutus):

1. CRM ja CMS
2. Myynti
3. Markkinointi
4. Ajanvaraus
5. Taloushallinto
6. Asiakaspalvelu
7. Kirjanpitäjän koulutus (tarvittaessa)

Koulutukset nauhoitetaan ja tallenteet jäävät käyttöönnne. Koulutuksia pidetään tarvittaessa useampi, ja syventäviä koulutuksia voidaan pitää tarpeen mukaan myös käyttöönoton jälkeen.

4. Vastuut ja tehtävät

Asiakkaan tehtävät

CMS

- kotisivujen visuaalisen ilmeen valinta

- kotisivujen tietojen toimittaminen: domain, välittäjävaihtoavain ja DNS-tietuiden toimittaminen
- kotisivujen valikoiden määrittely
- kotisivujen tekstisisällön tuottaminen
- kotisivujen kuvien tallentaminen haluttuun paikkaan (drive/dropbox) ja jakaminen asiakasvastaavalle
- Google Analytics-tunnukset, mikäli asiakkaalla on käytössään Google Analytics
- asiakasvastaavalle koulutukseen osallistuvien nimien ja sähköpostien toimittaminen

CRM

- asiakasrekisterin siivoaminen ja sen toimittaminen WiseNetworkille ohjeiden mukaan
- tagikartan suunnittelu/valinta
- käyttäjäroolien suunnittelu/valinta
- asiakasvastaavalle koulutukseen osallistuvien nimien ja sähköpostien toimittaminen

Myynti

- pankkiyhteyssopimuksen tekeminen ja sopimuksen sekä tarvittaen tietojen lähettäminen: käyttäjätunnus ja siirtoavain
- verkkokaupan maksuvälittäjä tietojen lähettäminen asiakasvastaavalle (Paytrail: kauppiastunnus ja kauppiasvarmenne tai Vismapay: private key ja api key)
- maksupääteen korttitilitys-palvelun toimittajätietojen välittäminen asiakasvastaavalle (Nets/Bambora asiakastunnus ja toimialakoodi)
- kassalaitteiden tiedot asiakasvastaavalle
- tilikartan toimittaminen ja sopiminen tilikartan personoinnista
 - Laskutus: myynnin tilien luominen tilikarttaan (ks. Wisenetwork tehtävät myynti)
- kassan maksutavat ja tilit
- tuotteiden syöttäminen ja kategorisointi
- asiakasvastaavalle koulutukseen osallistuvien nimien ja sähköpostien toimittaminen

Markkinointi

- sähköpostimarkkinoinnin tietojen toimittaminen; lähettäjä sähköposti, postituslistojen nimet (tagityksen pohjalta),
- tapahtumatietojen toimittaminen; tapahtumakategoriat
- tiedonkeräyslomakkeiden tietojen toimittaminen; nykyisten lomakkeiden linkit
- asiakasvastaavalle koulutukseen osallistuvien nimien ja sähköpostien toimittaminen

Taloushallinto

- laskutus:

- tietojen toimittaminen; laskutustavat, laskutusväli, muistutuslaskuperiaate ja perintäperiaate
- voimassa oleva kuluttajalaskuilmoitus
- ostolaskut:
 - ostolaskujen tarkastajien ja hyväksyjien nimet ja yhteystiedot
- kirjanpito:
 - yrityksen tilikartta
 - yrityksen kirjanpitäjän yhteystiedot
- palkat:
 - työsopimuksien tekeminen järjestelmään
 - palkkatuotepakettien tekeminen
 - omaverosta oma-aloitteisten verojen viitteen ja työeläkevakuutuksen numeron
- asiakasvastaavalle koulutukseen osallistuvien nimien ja sähköpostien toimittaminen

WiseNetworkin tehtävät

CMS

- demojärjestelmän avaaminen asiakkaan toivomalla visuaalisella ilmeellä
- kotisivujen asetusten tekeminen asiakkaan antamien tietojen pohjalta
- kotisivujen visuaalisen ilmeen luominen asiakkaan toiveiden mukaisesti
- Google Analytics aktivoiminen/tekeminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti
- CMS koulutus

CRM

- asiakasrekisterin vieminen uuteen kantaan asiakkaan toimittaman tiedoston mukaisesti
- tagikartan luomisessa avustaminen
- käyttäjäroolien asetusten neuvominen työntekijäroolin mukaisesti
- CRM koulutus

Myynti

- pankkiyhteyskanavan ohjeiden lähettäminen asiakkaalle, jotka välittävät pankkiyhteyshenkilölleen
- maksuvälittäjä tietojen asettaminen kantaan
- korttitilitystietojen asettaminen kantaan
- mahdollisien kassalaitteiden tilaaminen, mikäli asiakas haluaa integroida laitteet järjestelmän kanssa
 - kassalaitteiden tietojen asettaminen kantaan
- kassan maksutapojen asettaminen tileineen
- tilien personointi, mikäli asiakas näin toivoo (hinnasto sopimuksen liitteenä)
- myynnin koulutus

Markkinointi

- Sähköpostimarkkinoinnin asetusten tekeminen
- Tapahtumakategorioiden asetusten tekeminen
- Tiedonkeräyslomakkeisiin tietosuojaselosteen hyväksyminen-täppä
- Markkinoinnin koulutus

Taloushallinto

- Taloushallinnon asetusten tekeminen
- Tilikartan personointi, mikäli asiakas näin toimii (sopimuksen mukainen hinnoittelu)
- Yrityksen kirjanpitäjän kanssa kommunikointi järjestelmän vaihtamiseen tarvittavista tiedoista
- Koulutuksen pitäminen sekä yritykselle että heidän kirjanpitäjälleen

Käyttöönotto on valmis keskimäärin 20 työpäivän sisällä käyttöönottopalaverista. Asiakasvastaava pitää huolen siitä, että saatte järjestelmän käyttöönnne sujuvasti ja henkilökuntanne oppii käyttämään sitä. Myöhemmin asiakasvastaava toimii myös yhteyshenkilönä ja hänen puoleensa voi kääntyä kaikissa järjestelmään liittyvissä ajatuksissa ja kysymyksissä. Hänen lisäksi tukipalvelumme auttaa teitä teknisissä ongelmissa.