



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Muutosjohtamisen merkitys CRM-järjestelmäprojektin läpiviennissä

Sara Karjalainen

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Kandidaatintyö

Lokakuu 2018



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Muutosjohtamisen merkitys CRM- järjestelmäprojektin läpiviennissä

Sara Karjalainen

Ohjaajat: Teemu Lappi, Tero Leppänen

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Kandidaatintyö

Lokakuu 2018

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden koulutusohjelma		Pääaineopintojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Karjalainen Sara		Työn ohjaaja yliopistolla Lappi T, Leppänen T	
Työn nimi Muutosjohtamisen merkitys CRM-järjestelmäprojektin läpiviennissä			
Opintosuunta	Työn laji Kandidaatintyö	Aika Lokakuu 2018	Sivumäärä 38 s., 1 liite
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yliopistomaailman kiristynvä kilpailu rahoituksesta vaatii tiedekunnilta ja tutkimusyksiköiltä järjestelmällisempää lähestymistapaa asiakashallintaan ja yhteistyökontaktien ylläpitoon, minkä vuoksi myös Oulun yliopiston Teknillisessä tiedekunnassa on käynnistynyt CRM-projekti. Projektissa otetaan käyttöön Teknillisen tiedekunnan yhteinen asiakashallintajärjestelmä, jonka tärkein ominaisuus on avoin sidosryhmärekisteri. Tietojärjestelmän implementoinnin lisäksi CRM-projekti vaatii kokonaisvaltaista muutosta tutkimusyksiköiden toimintatapoihin asiakashallinnan saralla. CRM-järjestelmän käyttöönotto organisaatiossa on aina laaja ja monimutkainen projekti, johon yliopistoympäristö tuo lisäksi omat haasteensa.</p> <p>Tässä työssä selvitetään Teknillisen tiedekunnan CRM-projektin mahdollisia muutosvastarinnan syitä ja tutkitaan tapoja käsitellä niitä muutosjohtamisen keinoin. Kirjallisuuskatsauksen pääpaino on muutosjohtamisessa ja muutoksiin reagoimisessa sekä asiakashallintajärjestelmän käyttöönotossa. Työn empirinen osuus toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa haastateltavina olivat Oulun yliopiston Teknillisen tiedekunnan tutkimusyksiköiden johtajat. Kysymyksillä kartoitettiin tutkimusyksiköiden asiakashallinnan nykytila sekä haastateltavien näkemykset projektin mahdollisista haasteista. Haastatteluiden perusteella CRM-projektin suurimpana uhkana voidaan pitää tutkimusyksiköiden henkilöstön sitoutumisen puutetta ja mahdollista muutosvastarintaa.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelutulosten perusteella tutkimuksessa päädyttiin neljään konkreettiseen muutosjohtamisen keinoon, joiden avulla case-organisaation CRM-projektin muutosvastarintaa voitaisiin käsitellä: muutosvalmiuden luominen, tiedottaminen, toimivat koulutukset sekä keskustelumahdollisuuden tarjoaminen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää case-organisaation CRM-projektin muutosjohtamisessa, ja ne voivat olla yleistettävissä myös muiden tutkimusorganisaatioiden CRM-järjestelmien implementointiin.</p>			
Muita tietoja			

ABSTRACT FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Industrial Engineering and Management		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Karjalainen Sara		Thesis Supervisor Lappi T, Leppänen T	
Title of Thesis The Significance of Change Management in a CRM System Implementation Project			
Major Subject	Type of Thesis Bachelor's Thesis	Submission Date October 2018	Number of Pages 38 p., 1 appendix
<p>Abstract</p> <p>The increasing competition of funding in universities demands a more systematic way of approaching customer relationship management and keeping company contacts up to date in the faculties and research units. Because of this, a CRM project has been started in the Faculty of technology in University of Oulu. The project includes an implementation of a CRM system shared between the research units in the Faculty of technology. The most important feature of the CRM system is an open stakeholder register. In addition to implementing the system, the project requires a comprehensive change in the way the research units manage their customer relations. Implementing a CRM system in an organization is always a large and complicated project, to which the university environment brings its own challenges.</p> <p>The focus of this thesis is on defining the possible reasons for the resistance of change in the CRM project in the Faculty of technology as well as researching the ways it can be handled with change management. The main focus in the literature review is in the theory of change management, reacting to change, and implementing a CRM system in an organization. Empirical research is done by interviewing the heads of the research units in the Faculty of technology in University of Oulu. The interview questions were used to find out the current state of customer relationship management in the units, and to figure out the possible challenges of the project. The biggest challenge according to the interview results is the possible lack of commitment and resistance to change by the personnel of the units.</p> <p>Based on the literature review and the results of the interviews there are four concrete actions of change management that can be taken to ease the resistance to change in the CRM project of the case organization: increasing the ability for change, informing, offering functional trainings, and offering chances to discussion. The results of this research can be used in the implementation of the CRM project in the case organization. The results could also be used in the implementation of a CRM system in other research organizations.</p>			
Additional Information			

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	7
2 TEORIA	9
2.1 Muutosjohtaminen.....	9
2.1.1 Muutos	9
2.1.2 Muutosjohtamisen roolit	10
2.1.3 Muutosjohtamisen vaiheet	11
2.1.4 Muutoksen kokeminen ja muutosvastarinta	15
2.1.5 Viestintä muutoksessa	18
2.2 Asiakashallinta eli CRM	19
2.2.1 CRM-järjestelmät	19
2.2.2 CRM-järjestelmän käyttöönotto	20
3 EMPIRIA	23
3.1 Oulun yliopiston Teknillinen Tiedekunta	23
3.2 Teknillisen tiedekunnan CRM-projekti.....	24
3.3 Haastatteluiden tulokset	25
4 YHTEENVETO JA POHDINTA	30
4.1 TK1: Mitä on muutosjohtaminen?	30
4.2 TK2: Mitä on asiakashallinta, ja mitkä ovat onnistuneen CRM-käytön edellytykset?	31
4.3 TK3: Miten TTK:n CRM-projektin mahdolliseen muutosvastarintaan voidaan vastata muutosjohtamisen keinoin?	32
4.4 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu ja jatkotutkimuskohteet	34
LÄHDELUETTELO	36

LIITTEET:

Liite 1. Teemahaastattelu Teknillisen tiedekunnan CRM-projektista.

MERKINNÄT JA LYHENTEET

CRM	asiakashallinta (engl. Customer Relationship Management)
NDA	salassapitosopimus (engl. Non-Disclosure Agreement)
TTK	Teknillinen tiedekunta

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan muutosjohtamisen merkitystä asiakashallintajärjestelmän (CRM-järjestelmä, *engl. Customer Relationship Management System*) käyttöönotossa. Tutkimuksen case-organisaatio on Oulun yliopiston Teknillinen tiedekunta, jossa ollaan ottamassa käyttöön asiakashallintajärjestelmää. Yliopistomaailman kiristynvä kilpailu rahoituksesta vaatii tiedekunnilta ja tutkimusyksiköiltä järjestelmällisempää lähestymistapaa asiakashallintaan ja yhteistyökontaktien ylläpitoon, minkä vuoksi myös Teknillisessä tiedekunnassa on käynnistynyt CRM-projekti. Aiemmin Oulun yliopistossa CRM-järjestelmän käyttöönotto on toteutettu onnistuneesti innovaatiokeskus CEE:ssä (Centre for Environment and Energy), ja siksi Teknillisen tiedekunnan CRM-järjestelmää suunnittelevaan ja toteuttavaan tiimiin otettiin vetovastuuseen CEE:n henkilöstöä. Pitkän aikavälin suunnitelmana on ottaa CRM-järjestelmä käyttöön koko Oulun yliopistossa, mutta tässä työssä tarkastellaan implementointia Teknillisessä tiedekunnassa.

CRM-järjestelmän käyttöönotto organisaatiossa on aina laaja ja monimutkainen projekti, johon yliopistoympäristö tuo lisäksi omat haasteensa. Case-organisaation CRM-projekti vaatii tietojärjestelmän käyttöönoton lisäksi kokonaisvaltaista muutosta tutkimusyksiköiden tavassa hallita asiakkuuksiaan, kun sidosryhmät aletaan tietoisesti nähdä asiakkaina ja tutkimusosaaminen myytävänä tuotteena. Onnistunut CRM-käyttöönotto ja toimintatapojen ylläpitäminen vaativat määrätietoista johtamista ja suunnittelua. Uuden tietojärjestelmän implementointiin liittyy aina suuri muutos, jonka hallitsemiseksi on käytettävä muutosjohtamisen keinoja. Tämän vuoksi tässä työssä tutkitaan CRM-projektia juuri muutosjohtamisen näkökulmasta, sekä tarkastellaan sopivia käytänteitä järjestelmän käyttöönoton johtamiseksi.

Työn teoriaosiossa identifioidaan kirjallisuuden avulla organisaatiossa tapahtuvan muutoksen ja siihen liittyvän muutosjohtamisen peruspiirteet. Lisäksi työssä esitellään asiakashallinnan ja CRM-järjestelmien implementoinnin keskeinen teoria. Työn empiirisessä osuudessa esitellään case-organisaatio ja CRM-projekti, sekä tutkimuksen aineistona toimiva haastattelu. Tutkimusta varten haastateltiin Oulun yliopiston Teknillisen tiedekunnan tutkimusyksikköjen johtajat, ja kysymyksillä kartoitettiin

yksiköiden asiakashallinnan nykytilanne sekä haastateltujen toiveet CRM-projektille. Haastatteluiden tarkoituksena oli tunnistaa projektin olennaisimmat asiat muutosjohtamisen näkökulmasta. Näitä ovat muun muassa haastateltavien ennakoasenteet, projektin haasteet ja mahdollinen muutosvastarinta. Lisäksi kysymyksillä kartoitettiin tiedekunnan tarpeet asiakashallintajärjestelmälle. Työn lopussa pohditaan kootun teorian ja aineiston avulla case-organisaation CRM-projektin muutosjohtamiselta vaadittuja asioita.

Aiheen tutkimiseksi kandidaatintyössä on käytetty seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- TK1: Mitä on muutosjohtaminen?
- TK2: Mitä on asiakashallinta, ja mitkä ovat onnistuneen CRM-käyttöönnoton edellytykset?
- TK3: Miten Oulun yliopiston Teknillisen tiedekunnan CRM-projektin mahdolliseen muutosvastarintaan voidaan vastata muutosjohtamisen keinoin?

2 TEORIA

2.1 Muutosjohtaminen

2.1.1 Muutos

Muutosta voidaan kuvata kehittymisenä kohti uutta tai aiemman toiminnan korvaamista uudella (Russell-Jones 1995). Toisaalta muutos on normaali ja jatkuva olotila, sekä luonnollinen reaktio muualla tapahtuviin liikkeisiin. Vaikka määritelmiä on useita, muutoksessa on kuitenkin pohjimmiltaan kyse siitä, että asiat eivät jää ennalleen. Muutosta voidaan tarvita joko uuden mahdollisuuden hyödyntämiseen tai toiminnassa esiintyvän vian tai puutteen korjaamiseen. (Kvist & Kilpiä 2006) Muutokselle on yleensä monia syitä, jotka yritysmaailmassa saattavat olla esimerkiksi asiakkaiden vaatimukset, kilpailijoiden toiminta, teknologian muutokset, hintojen muutokset tai lainsäädäntö. Muutoksella pyritään parantamaan yrityksen pitkäaikaista toimintakykyä ja parantamaan menestystä. (Russell-Jones 1995)

Anderson & Anderson (2002) jakavat muutostyypit kolmeen perustasoon: pieni muutos eli *parannus*, keskisuuri muutos eli *uudistus* ja suuri muutos eli *muodonmuutos*. *Parannuksessa* yrityksen toimintaa kehitetään ilman merkittäviä organisatorisia uudistuksia muuttamalla esimerkiksi yksittäistä prosessia, toimintatapaa tai ilmiötä. Parannus voi olla esimerkiksi tuotannon pullonkaulojen tunnistusta ja niihin puuttumista. Jatkuva parannus auttaa yritystä vastaamaan ympäristön pieniin liikkeisiin, mutta riskit ja epävarmuus ovat pienemmät kuin muissa muutoksen tasoissa. Suoritusjohtamisessa ei tule hyväksyä aiempaa huonompia tuloksia, eli jatkuvan parantamisen periaatteen tulee aina sisältyä johtamiseen.

Uudistuksessa muutoksella vastataan huomattaviin sisäisiin toiminnan tehostusvaatimuksiin tai suurempiin toimintaympäristössä tapahtuviin liikkeisiin. Olemassa olevia rakenteita ei koiteta kehittää, vaan ne korvataan täysin uudella mallilla. Esimerkki uudistuksesta on uuden tietojärjestelmän käyttöönotto, korvaavan tuoteryhmän luominen tai pienet yrityskaupat. Uudistusta varten on määritettävä tavoitetila, jonka saavuttamiseksi luovutaan vanhoista toimintatavoista, ja muutoksessa on huomioitava vaikutukset koko henkilöstöön. (Anderson & Anderson 2002)

Muodonmuutoksessa on kyse radikaalista käännöksestä ajattelutavassa, yrityskulttuurissa ja käyttäytymisessä. Sen tarkoituksena on syvälinen, monimutkainen ja kokonaisvaltainen muutos. Muodonmuutoksen tavoiteltu lopputila on alussa epäselvä, ja se syntyy transformaation seurauksena. Eräs esimerkki muodonmuutoksesta on ollut pankkihenkilöstön muuttuminen pankkivirkailijoista pankkipalveluiden myyjiksi. Muodonmuutoksen tarve voi nousta esille muun muassa vahvan uuden kilpailijan myötä, asiakkaiden vähenemisen takia tai markkinoiden muutosten seurauksena. (Anderson & Anderson 2002)

Muutoksiin voidaan suhtautua monella tavalla. Yksi tapa on odottaa, että muutos tapahtuu, ja reagoida vasta sitten usein pakon edessä. Muutosta voidaan myös ennakoita ja siihen voidaan valmistautua suunnittelemalla se hyvin. Kolmas tapa on suhtautua muutokseen välinpitämättömästi ja olla lainkaan reagoimatta siihen. (Russell-Jones 1995) Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan menestyneimmät yritykset pyrkivät muutokseen sopeutumisen lisäksi aktiivisesti kääntämään toimintaympäristön muuttumisen luomat haasteet taloudelliseksi hyödyksi. Koska muutokset ovat usein monimutkaisia prosesseja, niiden eri osatekijöiden hallinta on haastavaa. Muutoksen aikaansaaminen vaatii sekä organisaation ihmisten ja kulttuurin muutosta, että organisaation strategian, toimintatapojen, rakenteen ja järjestelmien muutosta. Tärkeintä prosessin onnistumisessa on koko organisaation sitoutuminen muutokseen. (Russell-Jones 1995)

2.1.2 Muutosjohtamisen roolit

Muutosjohtaminen tarkoittaa muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista (Kvist & Kilpiä 2006). Muutosjohtamisessa ihmiset ja resurssit valjastetaan toimimaan niin, että voidaan saavuttaa tietty ennalta määritetty ja strategiseksi tavoitteeksi asetettu tulevaisuustila. Muutosjohtaminen on johdonmukaisten ja harkittujen toimenpiteiden avulla toteutettu tavoitteisiin perustuva määrätietoinen prosessi. (Winstras 2017) Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat muun muassa johdon sitoutuminen, henkilöstön kuuntelu ja tuen antaminen, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen, toiminnan systemaattisuus, viestintä ja resurssit. Kaikkein tärkeintä onnistumisen kannalta on kuitenkin tavoiteltavan muutoksen määrittely. (Kvist & Kilpiä 2006)

Muutoksen yhteydessä organisaatiossa voidaan ottaa erilaisia prosessia edistäviä rooleja. *Aloitteentekijä* on yksilö tai ryhmä, jolla on valta käynnistää muutosprosessi. Heidän vastuullaan on muutoksen suunnittelu ja toteutus, viestintä, sekä resurssien varmistaminen. Aloitteentekijänä toimii usein organisaation johto, ja heidän joukossaan on yksi erityisesti muutoksesta vastuussa oleva muutosjohtaja. Muutosjohtajan rooli korostuu etenkin projektin alkuvaiheessa. (Kvist & Kilpiä 2006)

Muutoksen *kohde* on yksilö tai ryhmä, jonka toiminnan muutos on prosessin tavoite. Vaikka muutos vaikuttaa juuri tämän roolin toimintaan hyvin vahvasti, kohteella on yleensä liian vähän valtaa vaikuttaa muutosprosessin toteutukseen. Mahdollinen muutosvastarinta prosessin aikana esiintyy muutoksen kohteiden joukossa. Vastarinnan minimoimiseksi kohde on pyrittävä saamaan mukaan muutoksen suunnittelijaksi ja toteuttajaksi. (Kvist & Kilpiä 2006)

Muutosagentti on muutosjohtajan valtuuttama henkilö, joka johtaa muutoksen toteutusta omassa yksikössään. Hänen tavoitteenaan on toteuttaa yritysjohtajan päättämä muutos. Muutosagentilla on yleensä sekä ammatillinen että henkilökohtainen kiinnostus organisaation toiminnan muuttamiseen, ja hänen roolinsa on organisaation kannalta hyvin merkittävä. Muutosagentin tulee nähdä muutosprosessi kokonaisuudessaan ja toimia esimerkkinä muuttumisessa. Lisäksi hänen tulee ymmärtää muutosvastarintaa ja edistää muutoksen toteutumista. Muutosagentin rooliin kuuluu ratkaisujen etsiminen, löytäminen ja luominen, sekä muiden innostaminen oman toiminnan kautta. Muutosagentti toimii siis katalyyttinä prosessin eri vaiheissa mahdollistaen muutoksen onnistumisen. (Kvist & Kilpiä 2006)

2.1.3 Muutosjohtamisen vaiheet

Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan muutosagentille tarkoitetussa muutosjohtamisen mallissa on viisi osaa:

1. Luo muutosvalmiutta ja muuttumiskykyä,
2. suunnittele muutoksen toteuttamista,
3. kuuntele, keskustele, sekä tarkenna ja oivalluta visio,
4. tue uuden oppimista ja opettele, varmista onnistumiset ja päivitä muutossuunnitelmaa,

5. juhlista, vahvista ja valmisteleva seuraavaa muutosta.

Muutosvalmiuden ja muuttumiskyvyn kehittämisen on oltava jatkuvaa toimintaa globalisoituvassa maailmassa. Muutosta johtavan henkilön on pyrittävä kehittämään sekä omaa että toisten muuttumiskykyä. Koska muutosagentti toimii esimerkkinä muutoksen kohteille, hänen oma muuttumiskykynsä on merkittävässä roolissa. Muuttumiskyvyn kehittämiseksi on opetettava ongelmanratkaisutaitoa, positiivista suhtautumistapaa, riskien ottamista, kykyä muuttaa tavoitteita ja hyödyntää erilaisia tilannetekijöitä, sekä vastuunottoa myös hankalissa tilanteissa. Oman yksikön muutoskykyä voi parantaa tukemalla yksilöitä suurempaan riskin- ja vastuunottoon sekä ratkaisemalla ongelmia yhdessä. Lisäksi yksikkö voi luoda yhteisen ja innostavan vision tulevaisuudesta, ja sitten kulkea sovittuun maaliin yhdessä askel kerrallaan. Tärkeää on saada yksikön jäsenille tunne siitä, että he selviävät mistä tahansa tilanteesta muutoksessa, sekä rohkaista heitä toimimaan uusilla tavoilla. Muutosvalmiuden kehittämiseksi on luotava muutoshenkinen ilmapiiri tuomalla esille muutoksen tarve tosiasioiden kautta ja antamalla muutoksen kohteelle mahdollisuus ymmärtää muutoksen taustat ja tavoitteet. (Kvist & Kilpiä 2006)

Muutoksen toteuttamisen suunnittelu on aloitettava *ohjaustiimin* kokoamisesta. Tiimiin on hyvä valita sekä vaikutusvaltaisia ja uskottavia osajia että uutta ja raikasta näkökulmaa omaavia henkilöitä. Olennaista on tiimin monipuolisuus, eli jäsenten erilaisuus tiedoissa, taidoissa, asemassa ja luonteenpiirteissä. Seuraavaksi tiimin kanssa on luotava alustava visio muutosprosessin tahtotilasta ja määriteltävä muutoksen vaikutukset. Vaikutuksiin kuuluvat muutoksesta koituvat hyödyt ja mahdollisuudet, mahdollinen muutosvastarinta ja pelot, sekä organisaatiokulttuurin vaikutus muutoksen onnistumiseen. Suunnitteluvaiheessa luodaan muutosprosessin *toteutussuunnitelma*, josta käy ilmi nykytila, muutoksella tavoiteltavat hyödyt, muutoksen visio ja tavoitteet, etenemisen aikataulu, kustannukset ja sitoutuva työaika, sekä riskit ja niiden hallintatavat. Lisäksi on luotava alustava *viestintäsuunnitelma*, joka kertoo, kenelle viestitään ja kenen toimesta. Suunnitelmasta on myös ilmentävä viestinnän sisältö, ajankohta ja viestintäkanavat. (Kvist & Kilpiä 2006)

Muutoksen suunnittelun lisäksi on hallittava muutoksen tunnepuolen käsittely. Tähän kuuluvat keskusteleminen ja kuunteleminen; eli aito läsnäolo. Muutoksen kohteen

tunteita, kuten pelkoa ja menetyksen tuskaa, ei saa väheksyä yrittämällä todistaa ne puhumalla vääriksi. Ihmisten tunteet on siis hyväksyttävä osaksi muutosprosessia. Muutosagentin on osattava tulkita ihmisiä myös rivien välistä, sekä antaa heidän johtaa keskustelun suuntaa tietyissä tilanteissa. Keskusteluissa muutosagentin on hyvä tuoda esille asiat, jotka hän itse tietää muutoksesta, mutta myös myöntää, ettei hän itsekään tiedä kaikkea. Samalla on kuitenkin korostettava omaa luottamusta ja uskoa muutosprosessiin, ja painottaa ihmisille, että muutos tulee joka tapauksessa tapahtumaan. (Kvist & Kilpiä 2006) Toisaalta Aladwanin (2001) mukaan muutoksen toteutus on ajoitettava muutoksen kohteiden asenteet huomioon ottaen. Jotta muutos onnistuisi, sitä ei saa alkaa toteuttamaan, ennen kuin on saatu luotua ja ylläpidettyä positiivinen asenne muutoksen kohteiden joukossa.

Keskustellessa kannattaa tarjota ihmisille ratkaisujen sijaan ongelmia, jotta muutoksen kohde pääsee oman ongelmanratkaisupanoksensa myötä mukaan prosessin suunnittelijaksi. Muutoksen kohteille täytyy antaa mahdollisuus oivaltaa muutosprosessin tarkoitus yksilön, yksikön ja yrityksen tasolla. (Kvist & Kilpiä 2006) Amoako-Gyampah (1999) esittelee teorian, jonka mukaan muutosjohtamisessa on huomioitava kustannustehokkuus yksilön ja ryhmän kannalta. Muutosagentin on pyrittävä todistamaan ihmisille, että heidän nettohyötynsä muutoksessa on positiivinen, eli heidän uhraamansa resurssit projektin toteuttamiseksi ovat pienemmät kuin ne hyödyt, joita muutoksesta heille seuraa. Tätä kautta ihmiset alkavat hyväksyä muutoksen ja omaksuvat positiivisen lähestymistavan projektiin. (Amoako-Gyampah 1999) Keskusteluissa esille nousseet huolenaiheet ja kritiikki kannattaa hyödyntää muutoksen toteutussuunnitelman tarkentamiseen ja mahdollisten parannusten tekemiseen, ja tämän jälkeen viestiä suunnitelmaan tehdyt muutokset tehokkaasti (Kvist & Kilpiä 2006).

Kun muutosprosessi on suunniteltu ja saatu aloitettua, yksikön oppimista täytyy tukea järjestämällä tarvittavat perehdytykset ja valmennukset. Tässä vaiheessa on myös hyvä tunnistaa joukosta yksilöt, jotka voivat ohjata ja auttaa muita, sillä perehdytyksessä viesti menee parhaiten perille käytännön esimerkkien ja toisilta oppimisen kautta. (Kvist & Kilpiä 2006) Aladwani (2001) kehottaa nostamaan yksiköiden tai tiimien johtajat merkittävään rooliin muutoksessa, ja pyrkimään saamaan heidät aktiivisesti mukaan muutokseen. Luomalla yksiköiden johtajille tunne siitä, että he ovat avainasemassa

muutoksessa, heidät saadaan uskomaan projektiin paremmin. Tätä kautta myös heidän alaisensa alkavat uskoa muutokseen. (Aladwani 2001) Yksilöitä kannattaa rohkaista uuden oppimisessa yhteistyöhön muiden kanssa, sillä vaikeuksia kohdatessaan ihminen vetäytyy helposti yksinäisyyteen, mikä ei auta tavoitteisiin pääsemisessä. Oppimisessa tulee korostaa pieniä ja arkisia askeleita, mutta toisaalta painottaa vaivannäköä ja uudelleen yrittämistä. Prosessin etenemistä on tuettava poistamalla esteet muutoksen tieltä, esimerkiksi puuttamalla vanhoihin toimintatapoihin, jotka hidastavat muutoksen tapahtumista. Lisäksi on varmistettava, että kaikilla on mahdollisuus suorittaa muutokseen liittyvät toiminnot huolehtimalla käytännön asioista esimerkiksi teknologian ja tietojärjestelmien suhteen. Prosessin edetessä kannattaa varmistaa nopeita onnistumisia, jotta kaikki näkevät todisteita muutoksen tärkeydestä ja alkavat tukea sitä. Lisäksi kannattaa motivoida ihmisiä prosessin aikana arvioimalla yhdessä yksikön toimintaa ja edistystä muutoksessa. (Kvist & Kilpiä 2006)

Muutoksen toteuttamisen loppuvaiheessa mahdollista onnistumista täytyy juhlistaa. Ihmisten tekemää työtä täytyy arvostaa ja muutosvision toteutuminen on vahvistettava. Lisäksi on annettava ihmisten rentoutua ja ladata akkuja seuraavia haasteita varten, mutta samalla täytyy muistuttaa kaikkia saavutetun muutoksen ylläpidosta. Muutoksen onnistumista ei kannata juhlia, ennen kuin on varmistuttu siitä, että toimintatavat ovat tulleet jäädäkseen. Erityisen hyvin suoriutuneet yksilöt kannattaa huomioida erikseen joko rahallisella palkkiolla tai pienellä konkreettisella lahjalla, ja kertoa samalla erityishuomion perusteet. Muutosprosessin päätyttyä on hyvä arvioida yksikön kesken sen suoriutumista muutoksesta, ja etenkin onnistumisia kannattaa korostaa. Virheitä voidaan käydä läpi tietoisesti, jotta seuraavassa projektissa osataan välttää virheisiin johtaneita asioita. Kun on saatu aikaan onnistuminen, tavoitetaso on pidettävä korkealla tähtäämällä seuraaviin muutoksiin uuden vision kautta. Tätä varten on osattava ennakoita organisaation uusia muutostarpeita ja ympäristöstä syntyviä haasteita. (Kvist & Kilpiä 2006)

Muutoksen epäonnistumiselle on olemassa useita syitä. Joskus muutos epäonnistuu siksi, että muutoksen kohteena olevat ihmiset eivät ymmärrä muutoksen syitä tai tarvetta, tai mahdollista muutosvastarintaa ei huomioida oikein. Muutosprosessi voi kärsiä myös siitä, että yhteistä visiota ei ole määritetty, viestitty tai oivallettu, jolloin mitattavia päämääriä ei ole. Vision luominen voi epäonnistua, jos siinä ei oteta lainkaan

huomioon toisinajattelijoiden näkökulmia, tai jos prosessin aikana opittuja seikkoja ei osata lisätä vision sisältöön matkan aikana. Välitavoitteiden määrittämättä jättäminen ja onnistumisten huomioimattomuus voivat kaataa koko prosessin. Lisäksi muutoksen onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti se, otetaanko organisaation kulttuuri ja ilmapiiri suunnittelussa ja toteutuksessa huomioon. (Kvist & Kilpiä 2006)

2.1.4 Muutoksen kokeminen ja muutosvastarinta

Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan muutosprosessin aikana muutoksen kohteena olevat ihmiset käyvät läpi neljä vaihetta:

1. mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus,
2. pelko, viha ja vastustus,
3. kysely, kokeilu ja löytäminen,
4. oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen.

Ennen muutosta osa ihmisistä tuntee hallitsevansa asiat nykytilassa hyvin ja tuntevat olonsa mukavaksi ja turvalliseksi. He ymmärtävät mitä heiltä odotetaan ja käsittävät paikkansa työympäristössä, joten muutoksen koetaan uhkaavan tämänhetkistä tasapainoa. Toisaalta muutosta edeltävässä tilanteessa osa työntekijöistä on tyytymättömiä nykytilanteeseen ja odottavat asioiden muuttumista. Heillä voi olla jo valmiita suunnitelmia ja ideoita muutokselle, joten he ovat muutosprosessin alkuvaiheen tukipilareita. He tuntevat itsensä tärkeiksi ja tarpeellisiksi ja suuntaavat katseen tuleviin parannuksiin. Sekä nykytilanteeseen tyytyväiset että tyytymättömät käyvät seuraavat vaiheet muutoksen kokemisessa läpi samalla tavalla, mutta tyytymätön ja odottava ihminen voi kokea pelon tunteet lievempinä ja lyhytkestoisempina. (Kvist & Kilpiä 2006) Tässä vaiheessa on tärkeää kommunikoida ja tiedottaa kattavasti. Muutoksen kohteelle täytyy välittää tietoa tulevasta muutoksesta, sen yksityiskohdista ja sen tuomista hyödyistä. Kun ihmiset ovat tietoisia muutoksesta ja osaavat odottaa sen tuomia vaikutuksia työympäristöön, he ovat valmiimpia ottamaan muutoksen vastaan. Toisaalta on vältettävä epärealististen odotusten luomista korostamalla hyötyjä liikaa. (Aladwani 2001)

Seuraavassa vaiheessa koetut tunteet ovat yleensä pelko, turhautuminen, viha, epävarmuus, hämmennys ja sekavuus. Nämä kumpuavat siitä, että aikaisempi tasapaino

on häiriintynyt, ja roolit ja toimintatavat ovat voineet muuttua. Usein tässä vaiheessa haikaillaan menneeseen. (Kvist & Kilpiä 2006) Muutosagentin on tässä vaiheessa tärkeä tunnistaa ja arvioida yksilöiden tunteet ja asenteet muutosta kohtaan. Erityisesti on tunnistettava muutosta vastustavat henkilöt, sekä pyrittävä ymmärtämään heidän tarpeensa ja arvonsa ja sitä kautta saamaan käsitys siitä, miksi projektia vastustetaan. (Aladwani 2001) Tämän jälkeen seuraa kuitenkin vaihe, jossa katseet kääntyvät kohti tulevaisuutta ja ihmiset alkavat ottaa vastuuta muutoksen lopputuloksesta. Tämä edellyttää sitä, että ihmisten kokemat tunteet on huomioitu, heitä on kuunneltu ja heidät on otettu osaksi prosessin suunnittelua. Organisaatiossa aletaan pohtia kysymyksiä siitä, mitä heiltä odotetaan, mitkä ovat projektin hyödyt, ja minne muutoksen myötä ollaan menossa. Kun näihin saadaan vastauksia muutoksen johdolta, epäilevät tunteet alkavat laantua. (Kvist & Kilpiä 2006)

Viimeisessä vaiheessa ihmiset oppivat näkemään muutoksen tuottamat konkreettiset tulokset, ja muutosprosessin edetessä löydetty ratkaisut sulautuvat osaksi omia tapoja ja ajatusmaailmaa. Kyselyvaiheessa opitut asiat muodostuvat uudeksi käyttäytymismalliksi. Muutos aletaan hyväksyä, ja sen lupaamat edut ja mahdollisuudet alkavat korostua vastustajillekin, jolloin organisaatio on valmis vastaamaan muutoksen aiheuttaneeseen voimaan. Tässä vaiheessa koettuja tunteita ovat muun muassa helpottuneisuus, hyvän olon tunne, energisyys ja itseluottamus. (Kvist & Kilpiä 2006)

Koska ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa asioiden muutosta, jokainen muutosprosessi kohtaa yleensä vastarintaa. Ihminen, joka joutuu osalliseksi muutokseen ilman sanavaltaa asioiden etenemiseen, suhtautuu asiaan yleensä vastustaen. Muutoksen kohteena olemisesta ei pidetä varsinkaan silloin, kun itsellä ei ole valtaa vaikuttaa asioihin. Tällöin aletaan usein epäillä muutoksen tavoitteita ja muutosta ajavien tarkoitusperiä, ja yritetään vastustaa muutosta. (Myllymäki 2017)

Shethin (1981) mukaan muutosvastarinnalle on olemassa kaksi olennaista syytä: havaittu riski ja omat tottumukset. Ihminen siis vastustaa muutosta, jos hän havaitsee siihen mukaan lähtemisessä jonkinlaisen riskin, tai kokee sen vaikuttavan omiin rutiineihinsa työssään. (Sheth 1981) Syvällisemmin tarkasteltuna muutosvastarinta voi johtua siitä, että ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Tämän tunteen aiheuttaa ihmisen oma tulkinta tilanteesta, ja muutosvastarinta on sitä voimakkaampaa,

mitä enemmän ihminen kokee menettävänsä. Ihminen voi pelätä menettävänsä muutoksen seurauksena työpaikkansa tai kyvyn hallita omaa tulevaisuuttaan. Muutoksen myötä mukavuuden, turvallisuuden ja hallinnan tunne vähenee, ja luottamus omaan osaamiseen voi heikentyä. Ihminen voi myös kokea muutoksen uhkaavan hänen työnsä tarkoitusta ja merkittävyyttä, tai pelätä luomiensa sosiaalisten suhteiden ja kontaktien katoamista. Joskus pelätään oman reviirin tai vastualueen menettämistä ja vaikutusmahdollisuuksien ajatellaan vähenevän tai sosiaalisen statuksen laskevan, jos lähtee mukaan muutokseen. Muutos voi uhata myös itsenäisyyden tunnetta ja aiheuttaa epäilystä siitä, että oma autonomisuus ja kyky johtaa itseään heikkenee. (Kvist & Kilpiä 2006)

Muutosvastarintaa syntyy, jos ihmiset eivät ole perillä muutoksen taustoista ja tarkoituksista. Johtajien motiiveja ei välttämättä ymmärretä ja muutosta pidetään heidän keinonaan hyötyä työntekijöistä. Ihmiset huolestuvat, jos he eivät ymmärrä muutoksen yksityiskohtia tai seurauksia. Toisaalta vastarintaa aiheuttaa myös se, että muutoksen hyödyistä ei olla yksimielisiä ja sen seurauksia ei koeta tarpeellisina, vaan ajatellaan niiden vain pahentavan tilannetta. (Kvist & Kilpiä 2006) Muutokseen on sitä hankalampi lähteä osalliseksi, mitä vähemmän muutoksella tavoitellut asiat yhtyvät omiin tavoitteisiin. Muutokseen lähteminen vaatii myös mukavuusalueelta poistumista ja energiaa. (Myllymäki 2017)

Muutosvastarinnan syynä voi olla yksinkertaisesti ihmisten henkilökohtainen huono muutoksensietokyky, johon vaikuttavat esimerkiksi aikaisemmat huonot kokemukset muutoksesta ja ihmisen elämäntilanne. Vaikka muutosta vastustavat ihmiset pyrkivät jarruttamaan prosessia, heitä kanttaa arvostaa, sillä he ovat todellisuudessa hyödyllisiä organisaatiolle. Ilman vastustajien taholta tulevaa kritiikkiä ja kyseenalaistamista ongelmia on hankala konkretisoida ja nähdä selkeästi, jotta niihin voitaisiin puuttua. Vastustajat pakottavat muutoksen johtajat etsimään ratkaisuja haasteisiin ja miettimään ennen toimimista. Asioiden tarkastelu useasta näkökulmasta vahvistaa ja parantaa muutoksen toteutussuunnitelmaa. Muutosvastarinnan jarruttava voima voi olla hyväksi myös silloin, jos prosessi olisi muuten etenemässä liian nopeasti ja ihmiset ovat vaarassa pudota matkasta. On siis pidettävä mielessä, että vastustajien mielipiteet ovat usein arvokkaita ja saattavat paljastaa suunnitelmasta jonkin epäkohdan. (Kvist & Kilpiä 2006) Toisaalta muutosvastarinta etenkin tietojärjestelmien implementoinnissa

vaikuttaa negatiivisesti muutoksen ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamiseen sekä implementoidun järjestelmän käyttäjätyytyväisyyteen. Johtaminen, kommunikointi, koulutukset ja suunnittelu ovat työkaluja, jotka oikein käytettyinä auttavat pääsemään eroon muutosvastarinnasta. (Zafar et al. 2006)

2.1.5 Viestintä muutoksessa

Viestintä on haastavaa, ja usein täydellistä onnistumista ei ole edes saavutettavissa. Muutoksessa hieman epäonnistunut viestintä vaikuttaa kuitenkin lopputulokseen todennäköisesti positiivisemmin, kuin kokonaan viestimättä jättäminen. (Myllymäki 2017) Muutosjohtamisessa viestintään liittyy aina päätös siitä, tiedotetaanko muutoksen etenemisestä jatkuvasti vai vasta kun kaikki on valmista. Jatkuva viestiminen pienentää muutosvastarintaa, mutta voi toisaalta aiheuttaa turhia vääristä tulkinnoista johtuvia kriisejä. (Kvist & Kilpiä 2006)

Viestintä on olennainen osa onnistunutta muutosta organisaatiossa. Viestinnällä on merkittävä rooli luottamuksen saavutuksessa, epävarmuuden vähentämisessä ja muutokseen valmistautumisessa. Lisäksi viestintä on keino motivoida työntekijöitä osallistumaan muutosprosessiin kokonaisvaltaisesti. Muutosprosessin strategisen viestinnän suunnittelu ja johtaminen vaativat vaivannäköä, mutta ne voivat vähentää muutosvastarintaa ja sitä kautta lisätä muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. (Myllymäki 2017) Muutoksen taustat, tavoitteet ja visio on saatava viestinnän avulla muutoksen kohteiden ymmärrykseen. Tämän saavuttamisessa viestinnän olennaisimpia piirteitä ovat yksinkertaisuus, toisto ja havainnollistaminen. (Kvist & Kilpiä 2006)

Ihmisillä, joiden elämää muutos koskettaa, on usein paljon kysyttävää muutosta koskien. Siksi on tärkeää tehostaa viestintää luomalla tilaisuuksia kysymyksille ja keskustelulle esimerkiksi keskustelutilaisuuden muodossa. Näin saadaan johdon sanoma sekä työntekijöiden kysymykset vastauksineen viestittyä kerralla suuremmalle joukolle. Lisäksi on hyvä tarjota mahdollisuuksia kahdenkeskeisiin keskustelutilanteisiin, sillä kaikki eivät halua tuoda kysymyksiään esille suuren joukon keskellä. (Myllymäki 2017)

Viestinnällä täytyy pyrkiä sitouttamaan työntekijät muutokseen. Ihminen, joka tuntee voivansa vaikuttaa häntä koskevan muutoksen sisältöön, ja jolle muutoksen tavoitteet tuntuvat realistisilta ja hyödyllisiltä, kannattaa muutosta. Sitouttamisella pyritään

saamaan kaikille olo siitä, että heidät on otettu huomioon muutoksessa. Työntekijöiden sitouttamisessa voidaan käyttää muutokseen liittyviä workshopeja eli työpajoja, joissa etsitään ratkaisuja avoimiin asioihin, ja samalla sitoutetaan ihmiset muutokseen ja sen tavoitteisiin. Turhaan järjestetty workshop, jonka tuloksia ei ole tarkoitukseen käyttänyt hyväksi, ei aja tätä asiaa. Muutokseen kannattaa siis jättää tilaa hienosäädölle, jotta workshopit ovat tarpeellisia ja niiden kautta voidaan sitouttaa kaikki hankkeeseen. (Myllymäki 2017)

Viestinnässä on tärkeää se, kuka informaation esittää. Usein esimerkiksi johdolta tulevan viestin tarkoituksena epäillään ja tietohallinnolta tulevaa viestiä pidetään automaattisesti vaikeaselkoisena. Nämä informaation merkitystä vähentävät tekijät jäävät kuitenkin ajan kuluessa pois, jos viestin sisältö on oikeaa. Muutosjohtamisessa täytyy siis hyväksyä alussa syntyvä vastustus idean liikkeelle laiton jälkeen. (Myllymäki 2017)

2.2 Asiakashallinta eli CRM

2.2.1 CRM-järjestelmät

CRM eli Customer Relationship Management voi tarkoittaa suomeksi asiakassuhteiden hoitamista, asiakkuuksien johtamista, asiakashallintaa tai asiakaspalvelua (Oksanen 2010). Tässä tutkimuksessa käytetään termejä asiakashallinta ja asiakashallintajärjestelmä. Asiakashallinta voi tarkoittaa esimerkiksi toimintatapoja ja ohjelmistoja, joilla yritys hallitsee asiakkuuksiaan, tai prosesseja, joiden kautta hallitaan kanssakäymistä asiakkaiden kanssa. Toisaalta asiakashallintaa voidaan pitää lähestymistapana, jolla tunnistetaan, saadaan ja ylläpidetään asiakkuuksia. Lisäksi asiakashallinta voidaan nähdä liiketoimintastrategiana, joka pyrkii maksimoimaan yrityksen tuottavuuden asiakkaiden tyytyväisyyden kautta. (Buttle 2009)

Asiakashallintajärjestelmä tarkoittaa tietojärjestelmää, johon kerätään tietoa organisaation sisäisistä ja ulkoisista asiakkaista. Järjestelmään kerättyä tietoa organisaatio voi hyödyntää päätöksenteossa ja asiakassuhteiden hallinnassa. (Laudon & Laudon 2012) Organisaatiosta riippuen asiakashallinta voidaan nähdä joko yksittäisten teknologiaratkaisujen käyttämisenä liiketoiminnallisten ongelmien ratkaisuun tai strategisena ja kokonaisvaltaisena lähestymistapana, joka määrittelee koko

organisaation asiakassuhteiden hallintaa ja arvontuottoa. Mikäli CRM-järjestelmäprojektin halutaan onnistuvan, asiakashallinta tulee nähdä aina laajempuna kokonaisuutena kuin pelkkänä teknologiaratkaisuna. (Payne & Frow 2005)

Asiakashallintajärjestelmä mahdollistaa organisaatiolle kokonaisvaltaisen asiakassuhteiden hallinnan ja ylläpidon, tärkeimpien asiakkaiden tunnistamisen ja monipuolisten asiakasviestintäkanavien käytön. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen on organisaation kannalta tuottavampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. (Nguyen & Mutum 2012) Richardsin ja Jonesin (2008) mukaan asiakashallintajärjestelmän muita hyötyjä organisaatiolle ovat myynnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden paraneminen, sekä kustomoidut tuotteet ja palvelut. Kun myyjillä on järjestelmän kautta saatavilla oikeanlaista tietoa ja näkyvillä historia asiakkaan kanssa, asiakassuhteita voidaan vahvistaa täyttämällä asiakkaiden tarpeet tehokkaasti räätälöinnin kautta. Muita hyötyjä ovat yksilöllinen ja kohdistettu markkinointiviestintä, asiakaspalvelun tehostuminen ja sen vaikuttavuuden kehitys, sekä hinnoittelun parantuminen. (Richards & Jones 2008)

2.2.2 CRM-järjestelmän käyttöönotto

Asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto poikkeaa tavanomaisemman tietojärjestelmän käyttöönotosta. Asiakashallintajärjestelmän tapauksessa käyttöönotolla tarkoitetaan sekä liiketoimintaprosessien että työvälineiden hallitsemista. Nämä kaksi tekijää liittyvät tiiviisti toisiinsa, eivätkä ne voi toimia erillään. Lisäksi on huomioitava, että jokainen käyttöönotto on uniikki tapaus, joka vaatii omanlaisen lähestymistavan. (Oksanen 2010) Myös Mendoza (2007) käsittelee asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoprojektia moninäkökulmaisesti prosessit, ihmiset ja teknologia huomioon ottaen. Prosesseilla tarkoitetaan niitä toimia, jotka liittyvät asiakasvuorovaikutukseen. Näitä prosesseja ovat esimerkiksi markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Ihmisten näkökulmasta käyttöönottoa tulisi tarkastella sekä organisaation sisäisesti että ulkoisesti, eli sekä työntekijöiden että asiakkaiden näkökulmasta. Teknologia puolestaan on tekijä, joka mahdollistaa koko asiakashallintastrategian käyttöönoton. Siksi on tunnettava uudet teknologiat ja tiedostettava niiden tuki asiakashallinnalle. Onnistunut käyttöönotto vaatii siis kaikkien näiden osa-alueiden hallintaa. (Mendoza 2007)

Oksasen (2010) mukaan käyttöönoton onnistumiselle on olemassa kolme kriteeriä, joiden on oltava täytettyinä kaksi vuotta käyttöönoton jälkeen:

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

Ainoastaan ensimmäisen kriteerin täytyminen on selkeästi mitattavissa. Toinen ja kolmas kriteeri perustuvat molemmat siihen, että jos asiakashallintajärjestelmä otettaisiin pois käytöstä, siitä seuraisi merkittäviä ongelmia liiketoiminnalle. Käyttöönoton onnistuminen edellyttää vahvaa johtajuutta ja määrätietoisia toimenpiteitä. Asiakkuuksien kokonaisvaltainen haltuunotto ei onnistu, jos sitä tukevat toimintatavat ja järjestelmät eivät ole kunnossa. (Oksanen 2010)

Käyttöönottoa varten on valittava käyttöönottomalli, eli tapa, jolla uusi järjestelmä ja siihen liittyvät toimintatavat otetaan käyttöön organisaatiossa. Kaksi tavanomaisinta käyttöönottomallia ovat organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto ja rooleittain tapahtuva käyttöönotto. Organisaation osittain tapahtuvassa käyttöönotossa käyttöönotto etenee yksikkö kerrallaan, eli koulutuksen järjestelmään ja perehdytyksen toimintatapoihin saa yksi organisaation osa kerrallaan. Rooleittain tapahtuvassa käyttöönotossa koulutus hoidetaan roolien mukaan, eli ensin perehdytyksen saavat esimerkiksi myyntipäälliköt ja sitten asiakaspalveluvastaavat. Molemmissa malleissa on huomioitava, että oikeissa tapauksissa käyttöönotot eivät tapahdu kuvatusti peräkkäin, vaan todellisuudessa koulutusvaiheet ovat käynnissä limittäin eri osissa organisaatiota. (Oksanen 2010)

Käyttöönottovaiheen selkärankana toimii lähes kaikissa tapauksissa joukko koulutuksia. Ennen niiden aloittamista on löydettävä ratkaisut niiden toteutukseen. Koulutusten vetäjäksi on valittava henkilö, joka hallitsee järjestelmän käytön ylivoimaisella tasolla, eli perehdyttäjäksi ei riitä henkilö, joka näyttää kerran, miten toimintoja käytetään. Kouluttajalla täytyy olla kyky suunnitella tilaisuudet pedagogisesti oikein, eli koulutuksessa käytettävien harjoitusten ja esimerkkien täytyy loogisesti palvella käyttöönoton toteutumista. Lisäksi kouluttajalla on oltava auktoriteettia ryhmän hallitsemiseen ja valmius vastata osallistujien kysymyksiin. Koulutuksissa on myös

huomioitava niiden tasalaatuisuus, eli pyrkiä pitämään kaikkien koulutusten laatu- ja oppimistaso tasaisena. Koulutuspaikaksi on valittava rauhallinen tila, jossa kaikilla osallistujilla on pääsy tietokoneelle. Tietojärjestelmän käyttöä ei voi oppia auditoriossa kuunnellen, vaan käytön vaiheet on päästävä suorittamaan itse. (Oksanen 2010)

Koulutusten ajankohta kannattaa valita tarkasti. Koulutusta ei voi suorittaa varastoon, eli sen on sijoitettava järjestelmän käyttöönottohetkeen. Tilaisuuksia ei kannata järjestää sesonkiaikana, jolloin organisaatio tekee merkittävän osan liikevaihdostaan ja työntekijöillä on erityisen kiire. Myöskään ajatuksia harhauttavan tilanteen, kuten YT-neuvotteluiden päälle ei kannata järjestää koulutuksia. Koulutustilaisuuksien onnistuminen ja laatu on varmistettava huolehtimalla kaikkien keskittymisestä. Koulutuksia suunniteltaessa on huomioitava lisäksi koulutuskieli, etenkin kansainvälisessä työympäristössä. (Oksanen 2010)

Sisäisellä markkinoinnilla on suuri merkitys ennen käyttöönottoa, sen aikana ja sen jälkeen. Ennen käyttöönottoa sisäisessä markkinoinnissa tuodaan ilmi muutosvisio, eli kerrotaan, mikä asia muuttuu ja mistä syystä, sekä mitä muutoksesta seuraa. Käyttöönoton aikana tulee viestiä käytännön asioista, kuten järjestelmän käyttöohjeista ja lisäävun pyytämisestä, jotta varmistutaan kaikkien mukana pysymisestä. Käyttöönoton jälkeen työntekijöitä on muistutettava siitä, mitä uudet toimintatavat tarkoittavat käytännössä. Lisäksi kannattaa nostaa esille menestystarinoita ja järjestelmästä seuranneita hyötyjä. (Oksanen 2010)

3 EMPIRIA

Tässä luvussa esitellään case-organisaatio, Oulun yliopiston Teknillinen tiedekunta, sekä kuvataan tiedekunnan asiakashallintaprojektin sisältö ja toteutus. Lisäksi esitellään tutkimusaineisto, jonka pohjana toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastateltavina olivat kaikki Oulun yliopiston Teknillisen tiedekunnan tutkimusyksiköiden johtajat. Haastattelussa keskityttiin muutosjohtamisen näkökulmasta tärkeisiin asioihin, kuten yksiköiden asiakashallinnan nykytilanteeseen, sekä CRM-järjestelmään ja projektiin kohdistuviin odotuksiin. Lisäksi haastattelutilanteessa esiteltiin projekti ja Microsoft Dynamics 365 CRM-järjestelmän ominaisuudet. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

3.1 Oulun yliopiston Teknillinen Tiedekunta

Teknillisen tiedekunnan tutkimus painottuu Oulun yliopiston tutkimusstrategian mukaisesti kestävyyttä luoviin materiaaleihin ja järjestelmiin, joilla edistetään luonnonvarojen kestäväää käyttöä monitieteisen lähestymistavan ja eri alojen asiantuntemuksen avulla. Tutkimus organisoituu tutkimusyhteisöihin ja tutkimusyksiköihin, joiden yhteistyö yritysten, tutkimuslaitosten ja julkisen sektorin kanssa on aktiivista. Tiedekunnassa on 17 tutkimusyksikköä. Tutkimusyhteisöjä on kuusi, ja ne ovat jakautuneet edelleen keihäänkärki- ja kehittämistiimeihin. Tutkimusyhteisöissä ideoidaan tutkimusryhmä- ja tiedekuntarajoja ylittäviä tutkimusaiheita ja niihin liittyviä projekteja. Tutkimusyksiköt ja -yhteisöt ovat esiteltynä kuvassa 1. (TTK 2018b) Teknillisessä tiedekunnassa opiskelee vuonna 2018 2100 perustutkinto-opiskelijaa sekä 250 tohtorikoulutettavaa. Tiedekunnassa työskentelee 414 työntekijää, joista 33 on professoreita. (TTK 2018a) Lähes puolet koko tiedekunnan kokonaisrahoituksesta on ulkopuolista (TTK 2018b).



Kuva 1. Oulun yliopiston Teknillisen tiedekunnan tutkimuksen organisaatorakenne.

3.2 Teknillisen tiedekunnan CRM-projekti

Oulun yliopiston Teknillisen tiedekunnan CRM-projekti alkoi tammikuussa 2018, kun yliopiston erillisyksikkö CEE (Centre for Environment and Energy) liitettiin Tuotantotalouden tutkimusyksikköön, osaksi Teknillistä tiedekuntaa. CEE:ssä oli ollut käytössä CRM-järjestelmä, ja sen tuomat hyödyt asiakashallinnan ja viestinnän tehostamisessa haluttiin myös Teknilliseen tiedekuntaan. Projektissa on tarkoituksena suunnitella ja ottaa käyttöön Teknillisen tiedekunnan yhteinen asiakashallintajärjestelmä, jonka tärkeimpänä ominaisuutena on sidosryhmärekisteri, ja sen mahdollistama kohdistettu sidosryhmäviestintä.

CRM-järjestelmän implementointi aloitetaan tuotantotalouden tutkimusyksikön pilotilla, jonka jälkeen järjestelmä otetaan käyttöön muissakin Teknillisen tiedekunnan tutkimusyksiköissä. CRM-järjestelmäksi valittiin Microsoft Dynamics 365, ja sen rakentaa ulkoinen toimittajayritys. Microsoft Dynamics 365 -järjestelmään päädyttiin sen monipuolisuuden ja muokattavuuden vuoksi, minkä lisäksi Oulun yliopistolla on Microsoftin kanssa kampussopimus, mikä mahdollistaa kilpailukykyisen lisensointihinnoittelun. Microsoft Dynamics 365 on myös maailmalla käytetyin yliopistojen asiakashallintajärjestelmä (Badawood 2016).

CRM-projektiryhmän jäseniä on koulutettu projektin aikana asiakashallintakonsultin sekä järjestelmätoimittajan toimesta. Tarkoituksena on yliopiston henkilöstön tietotason nostaminen järjestelmän käytöstä, jotta järjestelmää voidaan lopulta ylläpitää ja päivittää ilman ulkoista apua. Osa projektiryhmän jäsenistä koulutettiin myös järjestelmän pääkäyttäjiksi, joiden vastuulla on pilotin jälkeiset perehdytykset ja

avainkäyttäjäkoulutukset. Jokaisesta yksiköstä valitaan avainkäyttäjä, jonka vastuulla on oman yksikkönsä asiakastietojen ylläpito sekä asiakaslähtöisten toimintatapojen edistäminen yksikössä.

3.3 Haastatteluiden tulokset

Oulun yliopiston Teknillisen tiedekunnan vaatimukset CRM-järjestelmälle selvitettiin haastattelemalla TTK:n tutkimusyksiköiden johtajat. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kartoitettiin yksiköiden asiakashallinnan nykytilannetta, CRM-järjestelmän vaatimuksia sekä projektin mahdollisia haasteita. Kysymysten ympärillä käytiin myös avointa keskustelua aiheesta. Vastaukset käsitellään tutkimuksessa anonymisti. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Tutkimusyksiköiden yhteistyö ulkopuolisten sidosryhmien kanssa koostuu suurilta osin yritysten rahoittamista tilaustutkimushankkeista ja yrityksiin tehdyistä opinnäytetöistä. Lisäksi jotkut tutkimusyksiköt ovat mukana EU-hankkeissa, ja osa tekee tutkimushankkeita kaupunkien ja kuntien kanssa. Tutkimusyksiköiden yhteystietojen hallinta ja yhteydenpito sidosryhmiin on vaihtelevaa.

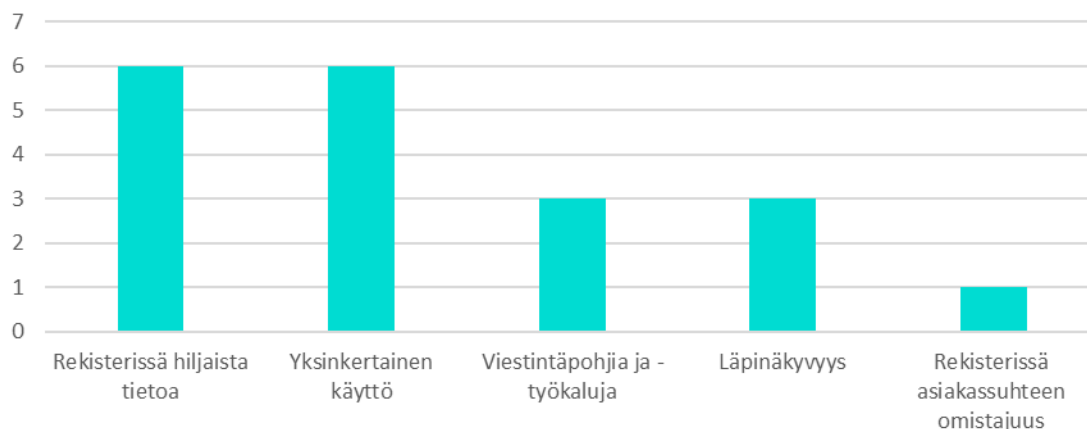
Suurimmalla osalla tutkimusyksiköistä ei ole käytössä sidosryhmärekisteriä. Neljä tutkimusyksikköä pitää listaa yrityksistä Excel-taulukossa vaihteleviin tarkoituksiin, mutta koko tutkimusyksikön sidosryhmät kattava ajantasainen Excel-taulukko yhteystietoineen on käytössä vain yhdellä yksiköllä. Ilman sidosryhmärekisteriä toimivien tutkimusyksiköiden yhteistyökumppaneiden yhteystiedot ovat projektien jäsenten henkilökohtaisen muistin varassa. Suurimmalla osalla yksiköistä asiakashallinnalle ei ole järjestelmällistä systeemiä, vaan tiedot hankkeista on vaihtelevasti eri kansioissa, pilvessä, muistitikulla, sähköpostissa tai omassa muistissa. Yhden tutkimusyksikön sisällä työskentelevät tutkimusryhmät eivät ole välttämättä tietoisia toistensa hankkeista, sillä hankkeiden tiedot ovat hallussa vain niitä suorittavilla tiimeillä.

Kolmella tutkimusyksiköllä on säännöllisesti tapahtuvaa systemaattista viestintää sidosryhmiinsä esimerkiksi uutiskirjeen tai joulukortin muodossa. Loput kymmenen yksikköä viestivät sidosryhmilleen epäsystemaattisesti ja tarpeen mukaan, esimerkiksi

hankkeisiin tai tapahtumiin liittyen. Osa haastatelluista näki systemaattisen viestinnän häiritsevänä ja informaation merkitystä laskevana, mutta osa toivoi omaan yksikköönsä järjestelmällisempää viestintäkulttuuria. Jotkut haastatelluista tunnistivat omassa yksikössään tarpeen uutiskirjeelle, mutta resursseja tai taitoa sen tekemiseen ei ollut.

Haastateltavat mainitsivat oman tutkimusyksikkönsä asiakashallinnan hyviksi puoliksi muun muassa uniikin osaamisen ja tutkimuksen fokuksen, hyvät henkilökohtaiset ja luottamukseen perustuvat kontaktit sekä yritysten jaottelun osaamisen mukaan. Kehitettävää nähtiin asiakashallinnan systematisoinnissa, sidosryhmärekisterin ajantasaisuudessa ja läpinäkyvyydessä, tietopankin kerryttämisessä, sekä viestinnän yhdenmukaisuudessa ja järjestelmällisyydessä. Lisäksi haluttiin pyrkiä vastaamaan yritysten tarpeisiin paremmin. Asiakashallinnassa kaivattiin kehitystä myös siinä, että se olisi vähemmän henkilöriippuvaista ja enemmän pitkällä aikavälillä toimivaa. Useat haastateltavat tunnistivat ongelman siinä, että henkilöstön vaihtuessa arvokkaat kontaktit katoavat ja yhteistyö voi katketa.

CRM-järjestelmä tulee sisältämään sidosryhmärekisterin, projektikansiot ja Outlook-integraation, mutta järjestelmään voi lisätä toiveiden mukaan myös muita ominaisuuksia. Haastatelluista kuusi toivoi erityisesti sidosryhmärekisteriin näkyville hiljaista tietoa yrityksistä. Esimerkiksi yrityksen yhteistyöpotentiaalin, spesifin ongelmakentän, kehitysaktiivisuuden ja mahdollisten NDA-tietojen näkyminen olisi hyödyllistä tutkimuksia suunnitellessa. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta lisätä rekisteriin omia kommentteja yrityksestä hankkeen päättymisen jälkeen. Toinen yhtä paljon esille noussut toive järjestelmästä oli sen yksinkertaisuus. Järjestelmään haluttiin mahdollisimman vähän ominaisuuksia, mikä mahdollistaa helpon ja yksinkertaisen käyttökokemuksen. Toiveet järjestelmälle on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2. Teknillisen tiedekunnan tutkimusyksiköiden johtajien toiveet CRM-järjestelmälle.

Järjestelmään toivottiin viestintätyökaluja, jotka helpottaisivat viestinnän systematisoinnissa ja nopeuttaisivat sähköpostinlähetyksiä. Näihin kuuluvat esimerkiksi uutiskirjepohja ja tapahtumakutsut. Yritysten luokittelu osaamisen tulokulmasta antaisi mahdollisuuden massasähköpostien lähettämiseen tietyn alan yrityksille. Järjestelmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä pidettiin myös tärkeänä. Tähän liittyy esimerkiksi se, että yritysrekisterissä olisi kaikille näkyvillä kaikki yhteistyökumppanit asiakkuuden omistajasta riippumatta. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että läpinäkyvyys parantaa tutkimusyksiköiden välistä yhteistyötä ja helpottaa raportointia. Lisäksi haluttiin näkyville tietoa muiden yksiköiden ja tietyn yrityksen välisistä menneistä ja nykyisistä hankkeista, jotta kaikki pysyvät ajan tasalla.

Yksi haastateltavista toivoi, että järjestelmässä olisi näkyvillä kunkin yrityksen asiakassuhteen omistaja. Tähän liittyi myös pohdintaa siitä, voisivatko muut tutkimusyksiköt lähestyä yritystä ainoastaan sen asiakkuuden omistajan kautta. Toisaalta joissakin haastatteluissa tällainen asetelma nähtiin uhkana ja tarpeettomana.

Suurin osa haastateltavista koki, että toimiva CRM-järjestelmä toisi lisäarvoa heidän tutkimusyksikölleen. Hyödyllisenä koettiin esimerkiksi yksikön sisäisen muistin parantuminen ja kontaktiverkkojen pysyvyys henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta, tiedonhallinnan systematisointi ja tiedon jakamisen helppous, tehokkuuden lisääminen ja kohdennetun tiedottamisen mahdollisuus. Lisäarvoa toisi myös se, että uutta hanketta tai opinnäytetyötä suunniteltaessa tutkimuksen aiheeseen liittyvät yritykset olisivat suoraan näkyvillä osaamisen tulokulmasta luokiteltuna. Lisäksi useassa haastattelussa

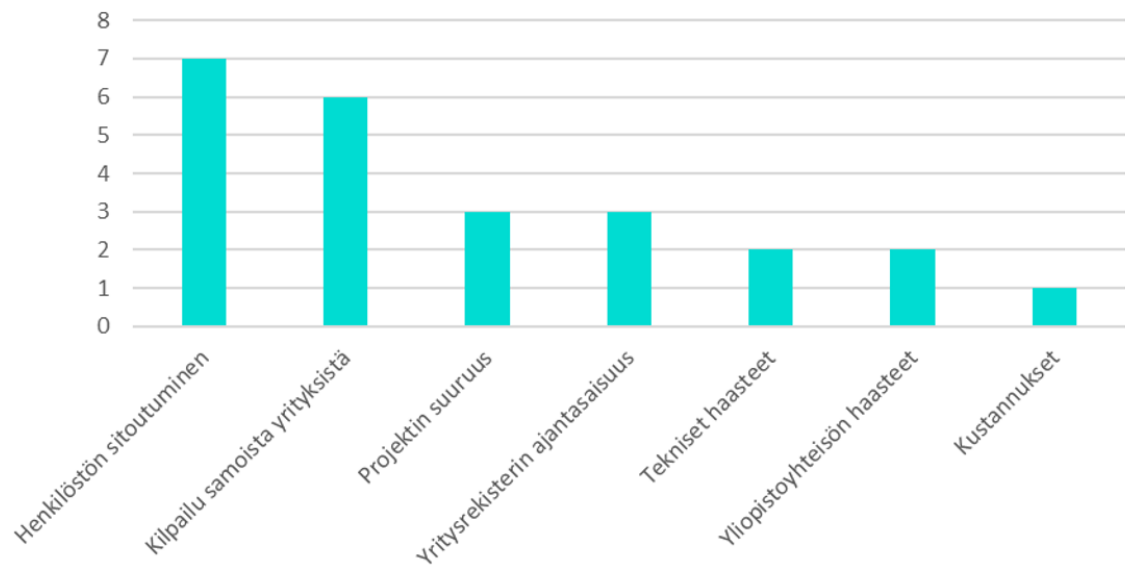
koettiin yksiköiden välisen yhteistyön kehittyvän järjestelmän läpinäkyvyyden myötä. Haastatteluissa nousi esille myös se, että CRM-projektin todellinen hyöty seuraa sen käyttöönottoon liittyvästä kokonaisvaltaisesta ja tietoisesta muutoksesta asiakashallinnassa, ei siis pelkästä järjestelmästä.

Haastateltavat antoivat näkökulmansa siihen, mitä muutosviestinnässä kannattaa ottaa huomioon projektin aikana. Muutosviestintään sisältyy koko projektin aikainen tiedotus sekä tiedekunnan että tutkimusyksikköjen tasolla, ja myöhemmin perehdytys CRM-järjestelmään. Viestinnältä toivottiin erityisesti sitä, että tiedotusta tiedekunnan tasolla tulisi riittävästi, mutta sen jälkeen toiminta vietäisiin yksikkötasolle. Tiedottamisen tulisi olla avointa ja kattavaa, ja ongelmat tuoda esille tietoisesti. Jotta CRM-järjestelmän käyttöönotto onnistuu, on perehdytettävä sekä tutkimusyksikköjen johtajat että tutkijat, eli kaikki järjestelmän varsinaiset käyttäjät. Useassa haastattelussa korostui toive tarpeeksi pienistä ja tiivistä yksikkökohtaisista koulutustilaisuuksista, jotta niistä saadaan vuorovaikutuksellisia ja tehokkaita. Lisäksi pohdittiin, että perehdytyksessä olisi hyvä käyttää esimerkkinä toisen yksikön onnistumista CRM-järjestelmän käyttöönotossa, jotta hyödyt konkretisoituvat koulutettaville. Perehdytyksessä tulisi käydä läpi vain tärkeimmät ominaisuudet järjestelmästä, jotta uutta asiaa ei tule liikaa kerralla. Tarpeen mukaan tulee järjestää myös lisäkoulutuksia.

Projektin suurimpana haasteena nähtiin henkilöstön sitoutuminen ja mahdollinen muutosvastarinta. Useassa haastattelussa nousi esille riski alkuinnostuksen laantumisesta ja päivitysahkeruuden puutteesta. Osa haastateltavista korosti myös sitä, että jos järjestelmä koetaan tarpeettomaksi, sitä ei oteta kunnolla käyttöön. Lisäksi epäiltiin, ettei kaikkia saada käyttämään järjestelmää yhtenäisesti.

Suuri osa haastateltavista koki projektin uhkana sen, että kaikki eivät välttämättä halua luovuttaa yhteystietojaan läpinäkyvään järjestelmään. Tämän syynä voi olla esimerkiksi pelko kilpailusta yksiköiden välillä ja oman tuloksen suojeleminen. Omia pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita ja heidän kanssaan rakennettua luottamusta halutaan vaalia, eikä siitä syystä uskalleta päästää muita tutkimusyksiköjä väliin. Yhtenä haasteena nähtiin myös projektin suuruus. Projektin onnistuminen tarkoittaa sitä, että on pystyttävä sekä luomaan toimiva järjestelmä että johtamaan muutos sen ympärillä.

Yksi haasteista on yritysrekisterin ajantasaisuus. Haastatteluissa nousi esille kysymys siitä, miten ajan myötä vain suuremmaksi kasvava rekisteri saadaan pidettyä ajan tasalla, kun yrityksissä vaihtuvat henkilöstö ja yhteystiedot. Lisäksi mainittiin uhkana tekniset haasteet, kuten tietoturva ja yhteensopivuus muiden järjestelmien kanssa. Yhtenä haasteena nähtiin yliopistoympäristön yritysmaailmasta poikkeava hallintomalli, joka mahdollistaa sen, että kaikki yksiköt eivät välttämättä ota järjestelmää osaksi omaa toimintaansa kehotuksesta huolimatta. Yhdessä haastattelussa mainittiin mahdollisena haasteena järjestelmän kustannukset pitkällä aikavälillä. Projektin uhkina nähdyt tekijät ovat esiteltyinä kuvassa 3.



Kuva 3. Teknillisen tiedekunnan tutkimusyksiköiden johtajien kokemat uhat CRM-projektille.

4 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli tutkia muutosjohtamisen merkitystä CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena sekä puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluissa selvitettiin yhdessä CRM-projektiryhmän kanssa CRM-järjestelmän vaatimukset, projektin haasteet ja uhat, sekä mahdollisen muutosvastarinnan syyt. Tutkimuslöydöksiä voidaan käyttää hyväksi Teknillisen tiedekunnan CRM-käyttöönottoa suunniteltaessa. Löydökset on jäsennelty tutkimuskysymyksittäin.

4.1 TK1: Mitä on muutosjohtaminen?

Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavat muun muassa johdon sitoutuminen, henkilöstön motivaatio, toiminnan systemaattisuus, viestintä ja resurssit. Tärkein vaihe muutosprosessissa on tavoiteltavan muutoksen määrittely. (Kvist & Kilpiä 2006) Teknillisen tiedekunnan CRM-käyttöönottoprojektia voidaan käsitellä laajana muutosprosessina, jossa sekä tietotekniset työkalut että päivittäiset toimintatavat muuttuvat. Koska ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa asioiden muutosta, jokainen muutosprosessi kohtaa yleensä muutosvastarintaa (Myllymäki 2017). Haastattelututkimuksista selvisikin, että CRM-projektin suurimpana uhkana pidettiin henkilöstön sitoutumisen puutetta ja muutosvastarintaa.

Muutosprosessin läpiviennin onnistumisesta vastaa muutosprosessin työryhmä, johon on valittava monipuolisesti tiedoiltaan ja taidoiltaan erilaisia työntekijöitä. On tärkeää, että muutoksen toteutukseen osallistuu sekä kokeneita ja vaikutusvaltaisia organisaation jäseniä että tuoreita näkökulmia omaavia, uusia työntekijöitä. (Kvist & Kilpiä 2006) Teknillisen tiedekunnan CRM-projektin työryhmään kuuluu henkilöitä sekä TTK:sta että Oulun yliopiston Tietohallinnosta. Näin varmistetaan, että CRM-järjestelmä toteutetaan yhteensopivasti muiden Tietohallinnon järjestelmien kanssa, ja että järjestelmä on rakennettu vastaamaan TTK:n tarpeita. Projektiryhmään kuuluu kokeneita CRM-järjestelmien käyttäjiä sekä myös vasta-alkajia, jotka vasta opettelevat asiakashallinnan perusteita ja toteutusta. Monipuolinen projektiryhmä on vastuussa siitä, ettei järjestelmästä tule teknisesti liian monimutkaista, sillä suurin osa järjestelmän

tulevista käyttäjistä ei ole käyttänyt aiemmin minkäänlaisia CRM-järjestelmiä. CRM-projektin tarkoituksena ei ole lisätä henkilöstön työtaakkaa tarpeettoman vaikealla järjestelmällä ja turhilla työvaiheilla, vaan systematisoida ja yksinkertaistaa päivittäisiä työtehtäviä.

4.2 TK2: Mitä on asiakashallinta, ja mitkä ovat onnistuneen CRM-käyttöönoton edellytykset?

Asiakashallinta tarkoittaa asiakassuhteiden hoitamista, sekä niitä toimintatapoja ja ohjelmistoja, joilla organisaatio hallitsee asiakkuuksiaan. Asiakashallintaa voidaan pitää myös lähestymistapana, jolla tunnistetaan, saadaan ja ylläpidetään asiakkaita. (Buttle 2009) Perinteisesti asiakashallinta ja CRM-järjestelmät ovat olleet liike-elämän työkaluja, mutta yliopistojen välinen kilpailu rahoituksesta ja yhteistyökumppaneista on lisännyt tarvetta asiakashallinnan kehittämiseksi myös yliopistoympäristössä. (Badawood 2016) Teknillisessä tiedekunnassa asiakashallinnan toteutus on vaihdellut suuresti tutkimusyksiköiden välillä, eikä tiedekunnan johdolla ole selvää kokonaiskuvaa yksiköiden toiminnasta asiakasrajapinnassa. Haastatteluista kävi ilmi, ettei suurimmalla osaa tutkimusyksiköistä ole minkäänlaista sidosryhmärekisteriä yhteistyökumppaneistaan. Yksiköissä tunnistettiin myös tarve järjestelmällisemmälle sidosryhmäviestinnälle, jota tällä hetkellä toteutettiin ainoastaan yhdessä yksikössä.

THO Consulting Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisyritysten CRM-käyttöönoton onnistumiseen eniten vaikuttivat johdon sitoutuminen ja osallistuminen sekä hankkeen projektipäällikkö. Lisäksi muita tärkeimpiä tekijöitä olivat hankkeen strateginen merkitys, järjestelmän pääkäyttäjä, toimittajan osaaminen sekä käyttöönottoprojektin resursointi. (Oksanen 2010) Tällä hetkellä Oulun yliopiston rehtoraatti ei ole vielä sitoutunut Teknillisen tiedekunnan CRM-projektiin, eikä yliopiston strategiasta löydy mainintaa asiakashallinnan toteuttamisesta. Johdon sitoutumisen puute vaikuttaa käyttöönottoprojektin resursointiin, mikä osaltaan vaikeuttaa jo ennestään muutosjohtamisen näkökulmasta haastavaa projektia. Jo tutkimuksen haastatteluvaiheessa ilmeni ongelmia saada tutkimusyksiköiden johtajia mukaan kehittämään projektia osallistumalla haastatteluun, koska CRM-hankkeella ei ole yliopiston ylimmän johdon tukea ja rehtoraatin mandaattia. CRM-projektin onnistumisen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää saada johto sitoutumaan hankkeeseen

ja suuntaamaan riittävästi resursseja CRM-järjestelmän rakentamiselle ja käyttöönotolle. Esimerkiksi Aalto-yliopistossa CRM:n parissa työskentelee kokopäiväisesti viisi työntekijää, kun taas Oulun yliopistossa CRM-projektiryhmän jäsenillä asiakashallinnan kehittäminen on vain osa työnkuvaa.

4.3 TK3: Miten TTK:n CRM-projektin mahdolliseen muutosvastarintaan voidaan vastata muutosjohtamisen keinoin?

Muutosvastarintaa syntyy yleensä tilanteessa, jossa ihminen pelkää menettävänsä mukavuuden, turvallisuuden tai hallinnan tunteen työtehtäviensä suhteen. Jos työntekijä kokee muutoksen vaikuttavan hänen autonomisuuteensa tai vastuualueeseensa, nousee hän todennäköisesti muutosta vastaan. Oman aseman turvaamisen lisäksi muutosta vastustetaan epätietoisuuden ja muutoksen taustojen epäilemisen takia. Lisäksi muutosvastarintaa aiheuttaa se, että muutoksen hyödyistä ei olla yhtä mieltä ja sen seuraukset koetaan huonoiksi. (Kvist & Kilpiä 2006) Muutokseen lähteminen vaatii mukavuusalueelta poistumista, ja mukaan lähteminen on sitä hankalampaa, mitä vähemmän muutoksella tavoitellut asiat yhtyvät omiin tavoitteisiin (Myllymäki 2017). Näitä näkemyksiä tukivat myös haastattelut, joissa nousi esiin kaikki edellä mainitut vastarinnan syyt. Suurin osa haastateltavista pelkäsi avoimen sidosryhmärekisterin vaarantavan omien, jo luotujen henkilökohtaisten suhteiden jatkuvuuden. Toisaalta, tällaisissa tilanteissa tutkimusyksikön uniikin osaamisen ja tutkimuksen laadun voisi ajatella varmistavan asiakkaan pysyminen yksikön yhteistyökumppanina. Lisäksi CRM-järjestelmän avoimuus on edellytys järjestelmän toimimiselle, sillä yksi sen tärkeimmistä tehtävistä on luoda kokonaiskuva koko tiedekunnan tutkimuksen toteutuksesta.

Haastatteluissa CRM-projektin suurimpana uhkana nähtiin henkilöstön sitoutumisen puute. Tämä pelko voi olla aiheellinen, sillä yliopistoyhteisön johtamismalli poikkeaa yritysmailman monesti suoraviivaisesta komentoketjusta. Siinä missä yrityksessä ylhäältäpäin tulevaa käskyä on noudatettava käytännössä ehdoitta, yliopistossa professoreiden johtamat tutkimusyksiköt ovat varsin autonomisia. Tämä oli yksi syistä, jonka vuoksi tutkimusyksiköiden johtajat otettiin CRM-järjestelmän vaatimusmäärittelyyn mukaan heti projektin alkuvaiheessa. Lisäksi tällä varmistettiin, että rakennettava CRM-järjestelmä vastaisi jokaisen tutkimusyksikön ainutkertaisia

tarpeita. Kynnys lähteä käyttämään järjestelmää madaltuu huomattavasti, kun tutkimusyksikön johtaja on ollut itse määrittelemässä järjestelmän vaatimuksia.

Sitoutumisen puute ja muut muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät ovat toteutuessaan projektin läpivientiin vaikuttavia uhkia, joihin on pyrittävä vastaamaan muutosjohtamisen keinoin. Case-organisaation CRM-projektin onnistumisen kannalta olisi siis tärkeää luoda suunnitelma konkreettisista keinoista, joilla muutosta hallitaan. Tutkimuksen teoreettisten lähteiden ja empiirisen haastattelun perusteella voidaan pitää tärkeinä seuraavia CRM-projektiryhmän toimia:

1. Muutosvalmiuden luominen

Tutkimusyksiköiden jäsenten muuttumiskykyä ja muutosvalmiutta voidaan kasvattaa antamalla heille mahdollisuus ymmärtää muutoksen tausta ja tavoitteet. Muutoksen tarvetta voidaan korostaa tuomalla esille asiakashallinnan nykytilaan liittyvät faktat ja muutoksen tuomat hyödyt. Muutosvalmiuden luomisvaiheessa on tärkeää innostaa muutoksen kohdetta esimerkin voimalla. Tästä syystä on erityisen sopivaa, että CRM-järjestelmä implementoidaan ensin tuotantotalouden tutkimusyksikössä, ja sitten vasta muualla tiedekunnassa. Tuotantotalouden tutkimusyksikkö voi toimia järjestelmän käyttöönotossa esimerkkinä, jonka mahdollisten onnistumisten avulla kannustetaan muita yksiköitä aloittamaan asiakashallinnan haltuunotto.

2. Tiedottaminen

Ennen kuin CRM-projektista aletaan viestiä tutkimusyksiköille, tiedottamisesta ja muusta viestinnästä olisi tärkeää tehdä suunnitelma. Viestintää suunniteltaessa tulisi valita viestien ajankohta ja viestintäkanavat niin, että ne tukevat mahdollisimman hyvin projektin etenemistä. Eri viestintäkanavien käyttö parantaa viestinnän näkyvyyttä ja vaikuttavuutta. Riippuen yliopiston työntekijän toimenkuvasta, päivittäin saapuvien sähköpostien määrä voi olla kymmeniä tai jopa satoja, jolloin tiedotetyyppinen viesti saattaa helposti hukkuu muiden sähköpostien joukkoon ja unohtua. CRM-projektia koskevat viestit olisi hyödyllistä lähettää myös yliopiston intraverkon kautta, jossa viestit säilyvät pidempään koko henkilöstön näkyvillä. Lisäksi intraverkossa viestintää voidaan tehostaa erilaisin graafisin elementein työntekijän mielenkiinnon herättämiseksi.

Sisällöllisesti viestit on tärkeä suunnitella tarpeeksi kattaviksi ja avoimiksi, mutta välttää häiritsevän tiheää viestintää aiheesta.

3. Toimivat koulutukset

Koulutusten laatuun voidaan panostaa valitsemalla tutkimusyksiköiden avainkäyttäjien kouluttajaksi henkilö, joka tuntee tarkasti sekä asiakaslähtöisen ajattelutavan että Teknillisen tiedekunnan CRM-järjestelmän. Kouluttajalla tulee olla myös vahvat pedagogiset taidot, jotta koulutukset olisivat hyvin suunniteltuja ja niissä käytetyt harjoitukset tukisivat aidosti avainkäyttäjien oppimista. Koulutusten sijainniksi tulisi valita tila, jossa kaikilla koulutettavilla on käytössään tietokone ja pääsy CRM-järjestelmään, sillä järjestelmä tulee tutuksi ainoastaan konkreettisen harjoittelun avulla. Oppimisessa tulisi käyttää hyväksi esimerkin voimaa nostamalla esille onnistumisia tuotantotalouden yksikön pilotista ja kertoa käytännön esimerkkejä prosesseista, jotka ovat yksinkertaistuneet CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen.

4. Keskustelumahdollisuuden tarjoaminen

Läpi koko CRM-käyttöönottoprojektin kaikille tutkimusyksiköiden työntekijöille on tarjottava mahdollisuus avoimeen keskusteluun CRM-projektiryhmän kanssa. Tulevilta avainkäyttäjiltä nousee esille varmasti kysymyksiä, mutta myös arvokkaita huomioita ja toiveita järjestelmää koskien, joten heidän kuunteleminen on tärkeää. Yhteydenottaminen projektiryhmään on tehtävä helpoksi, ja projektiryhmän tulisi olla nopeasti tavoitettavissa kysymys- ja ongelmatilanteissa. Tämän lisäksi projektiryhmä voisi esimerkiksi sopia käytännöstä, jossa tutkimusyksiköissä vierailtaisiin ja tarjottaisiin avainkäyttäjille keskustelumahdollisuus CRM-järjestelmästä ja asiakashallinnan toteuttamisesta omassa yksikössään.

4.4 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu ja jatkotutkimuskohteet

Tämä kandidaatintyö toteutettiin toimeksiantona osana case-organisaation CRM-käyttöönottoprojektin suunnittelua. Työn tarkoituksena oli perehtyä projektin kannalta tärkeimpiin muutosjohtamisen keinoihin sekä eritellä mahdollisia muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä. Teoreettisen tarkastelun ja empiirisen haastattelututkimuksen

perusteella case-organisaatiolle voitiin antaa konkreettisia ehdotuksia muutosjohtamisen toteutukselle. Tämän vuoksi työn teoria-aineistoa valitessa tehtiin selviä rajauksia: lähdemateriaalien tuli liittyä operatiivisen tason muutosjohtamiseen sekä tarjota keinoja muutosvastarinnan käsittelemiselle.

Kandidaatintyön haastattelutulokset tukivat kirjallisuuskatsauksen teoreettisia löydöksiä ja haastattelukysymyksillä saatiin kartoitettua tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, jonka pohjalta työn johtopäätöksiin päädyttiin. Haastattelukysymykset oli siis valittu työn kannalta hyödyllisellä tavalla. Kandidaatintyön empiirinen tutkimus voitaisiin toistaa haastattelukysymyksiä hyödyntäen muissakin tutkimusorganisaatioissa todennäköisesti samankaltaisin johtopäätöksiin. Koska työssä keskityttiin tutkimaan CRM-projektin muutosjohtamista ottaen huomioon tutkimusorganisaation rakenteen ja yliopistoympäristön tuomat haasteet, tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muidenkin yliopistojen tai tutkimusorganisaatioiden tietojärjestelmäprojektien läpiviennissä.

Tämän tutkimuksen keskiössä oli Oulun yliopiston Teknillinen tiedekunta ja sen tutkimusyksiköiden uniikit tarpeet rakennettavalle CRM-järjestelmälle. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi muiden Oulun yliopiston tiedekuntien asiakashallinnan nykytila, esimerkiksi sidosryhmärekisterin ja avainasiakkaiden osalta. Todennäköisesti CRM-järjestelmä otetaan myöhemmin käyttöön myös muissa tiedekunnissa, ja tällöin olisi kiinnostavaa nähdä, nouseeko muissa tiedekunnissa esiin samat muutosvastarinnan syyt kuin Teknillisessä tiedekunnassa. Ulkoisen rahoituksen osuus ja yritysysteistyön laajuus vaihtelee tiedekuntien välillä suuresti. Tästä syystä esimerkiksi Humanistisessa tiedekunnassa sidosryhmärekisterin avoimuus ei todennäköisesti aiheuttaisi yhtä suurta muutosvastarintaa kuin Teknillisessä tiedekunnassa.

LÄHDELUETTELO

Aladwani, A., (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal* 7(3):266-275.

Anderson, D., Anderson, L., (2002). *Beyond Change Management*. Pfeiffer, 272 s. ISBN 978-0-787-95922-7

Anttila, J., (2016). Toimintajärjestelmän ja asiakashallintajärjestelmän implementointi innovaatiokeskuksessa. Diplomityö. Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkimusyksikkö. 98 s.

Badawood, A. (2016). Critical success factors for implementing customer relation management (CRM) system within university context concepts and literature review the Gulf region perspective. *International Journal of Computer Science and Technology*, 7(1), 125-130.

Buttle, F., (2009). *Customer Relationship Management*. Routledge, 522s. ISBN 9781136441332

Catalyst (2001). *The Catalyst CRM Methodology. An overview*. European Center for Customer Strategies. Saatavissa: http://www.crmodyyssey.com/Documentation/Documentation_PDF/Catalyst_CRM_Methodology.pdf [viitattu 19.5.2018].

Kvist, H., Kilpiä, T., (2006). *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 189 s. ISBN 952-99279-1-6

Laudon, K., Laudon, J., (2012). *Management Information Systems*. Prentice Hall, 640s. ISBN 978-0132142854

Myllymäki, R., (2017). *Muutosjohtamisen opas*. Helsinki: Ketterät kirjat, 117 s. ISBN 9789527044230

Nguyen, B., Mutum, D.S., (2012). A Review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures. *Business Process Management Journal*, 18: 400-419.

Oksanen, T., (2010). CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Kariston Kirjapaino Oy, 336 s. ISBN 978-952-14-1523-4

Payne, A., Frow, P., (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69.

Russell-Jones, N., (1995). The Managing Change Pocketbook. Management Pocketbooks Limited, 112 s. ISBN 1906610398

Sheth, J., (1981). Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept (LDC) in Diffusion Research. Stamford, CT: Jai Press Inc.

Teknillinen tiedekunta. (2018a). Faculty of Technology [PowerPoint-diasarja]. Oulu: Oulun yliopiston teknillinen tiedekunta.

Teknillinen tiedekunta. (2018b). Tutkimus [verkkodokumentti]. Oulu: Oulun yliopiston teknillinen tiedekunta. Saatavissa: <http://www.oulu.fi/ttk/node/161> [viitattu 12.6.2018].

Winstras, 2017. Muutosjohtaminen. Saatavissa: <http://www.muutos-johtaminen.fi/> [Viitattu 16.4.2018].

Zafar, A., Zbib I., Arokiasamy S., Ramayah T., & Chiun, L., (2006). Resistance to Change and ERP Implementation Success: The Moderating Role of Change Management Initiatives. *Asian Academy of Management Journal*, 11.

Liite 1. Teemahaastattelu Teknillisen tiedekunnan CRM-projektista.

Tämänhetkisen tilanteen kartoitus

1. Millaista yhteistyötä teette yliopiston ulkopuolisten sidosryhmien kanssa?

Tutkimusprojektit, harjoitus- ja loppuyöt, seminaarit?

2. Miten sidosryhmiänne hallitaan?

a. Onko käytössä sidosryhmärekisteriä? Kenellä käyttöoikeudet? Onko tieto ajantasaista?

b. Onko käytössä avainasiakasjaottelua? Miten ylläpidetään suhteita avainasiakkaisiin?

c. Miten sidosryhmäviestintä hoidetaan? Uutiskirjeet, tiedotteet, tapahtumakutsut?

3. Mitä hyvää tutkimusyksikönne asiakashallinnassa on? Entä mitä kehitettävää?

Odotukset CRM-projektille

4. Mitä ominaisuuksia uuden CRM-järjestelmän tulisi sisältää?

Yritysrekisteri, Outlook-integraatio, projektikansiot?

5. Mitä lisäarvoa uusi CRM-järjestelmä tuo tutkimusyksikölle?

6. Kuinka CRM-järjestelmä tulisi ottaa käyttöön tutkimusyksikössänne?

Pää- ja avainkäyttäjät, tietojen syöttö ja hallinta, ylläpito?

7. Kuinka muutosviestintä tulee hoitaa projektin aikana?

Tiedekunnassa, tutkimusyksikössä, perehdytys?

8. Mitä haasteita projektilla voi olla?

Henkilöstön sitoutuminen, mahdollinen muutosvastarinta, tekniset ongelmat?

9. Mitä ajatuksia TTK:n yhteinen CRM-järjestelmä herättää?