

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalous

*Joonas Häikiö*

**CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN JOHTAMINEN B2B-  
MYYNTIORGANISAATIOSSA**

Tarkastajat:

Professori Hannu Rantanen  
Apulaisprofessori Minna Saunila

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Joonas Häikiö

## CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin johtaminen B2B-myyntiorganisaatiossa

Diplomityö

2021

69 sivua, 12 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Hannu Rantanen ja apulaisprofessori Minna Saunila

Hakusanat: muutosjohtaminen, projektinhallinta, CRM-järjestelmän käyttöönotto, Balanced Scorecard, projektin jälkiarviointi.

Keywords: change management, project management, CRM-system implementation, Balanced Scorecard, post project review

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia johdetaan onnistuneesti B2B-myyntiorganisaatiossa. Investoinnit CRM-järjestelmiin ovat kasvussa, mutta merkittävä osa käyttöönottoprojekteista epäonnistuu. Puutteellinen muutosjohtaminen ja henkilöstön sitoutumattomuus ovat usein syynä epäonnistumiseen. Tutkimuksessa selvitettiin minkälaisella mittaristolla CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin suorituskykyä voi mitata ja miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa opittua tietoa voidaan hyödyntää tulevien projektien johtamisessa.

Tutkimusmetodina käytettiin laadullista empiiristä tutkimusta ja tutkimustapana oli tapaustutkimus. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin perehtymällä projektin johtamiseen, projektin mittaamiseen ja muutosjohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen. Aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, havainnoimalla ja dokumentteja tutkimalla. Työssä rakennettiin esimerkkimittaristo case-yritykseen ja tehtiin jälkiarviointi case-yrityksessä tehdylle CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektille.

Tutkimuksessa selvisi, että Balanced Scorecardia voidaan käyttää CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin johtamiseen. Esimerkkimittariston avulla osoitettiin kuinka Balanced Scorecard luodaan CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektille B2B-myyntiorganisaatiossa. Balanced Scorecardiin täytyy lisätä viides näkökulma, projekti-näkökulma, kun Balanced Scorecardia sovelletaan tietojärjestelmän käyttöönottoon. Balanced Scorecard auttaa projektin johtamista antamalla tasapainoisen ja kokonaisvaltaisen kuvan projektin suorituskyvystä. Lisäksi Balanced Scorecardin suunnittelu ja käyttö auttaa hahmottamaan projektin yhteyden B2B-myyntiorganisaation CRM-strategiaan ja ydinstrategiaan.

Jälkiarviointi osoittautui hyväksi keinoksi ottaa talteen projektissa opittua tietoa ja parhaita käytäntöjä. Jälkiarvioinnille täytyy asettaa selkeä tavoite, jonka jälkeen muotoillaan jälkiarvioinnin haastattelukysymykset. Jälkiarvioinnin tuotoksena täytyy saada aikaan konkreettisia suosituksia tuleviin muutoshankkeisiin.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Engineering Science  
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Joonas Häikiö

### **Leading a CRM system implementation project in a B2B sales organization**

Seminar work

2021

69 pages, 12 figures, 2 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Hannu Rantanen and Associate professor Minna Saunila

Keywords: change management, project management, CRM-system implementation, Balanced Scorecard, post project review.

The object of this study was to find out how a CRM system implementation can be successfully led in a B2B sales organization. Investments towards CRM systems are growing but significant portion of CRM system implementation projects fail. Insufficient change management and lack of commitment from employees are listed as common reasons for project failure. The scope was to define a tool for managing CRM-system implementation project performance and to define a method for B2B organizations to collect and utilize knowledge that is gained from CRM-implementation projects.

The study was a case study and the research method used was qualitative research. The theoretical context of this study was based on literature and scientific articles in the field of project management, project measurement and change management. The empirical research data was collected by interviewing employees of the case organization. Empirical part of the study included designing a project performance measurement scorecard for the case organization and conducting a post project review for case organization's CRM system implementation project.

The study defined Balanced Scorecard as a tool for successfully managing CRM system implementation project performance and set an example how it is designed in a B2B organization. When Balanced Scorecard is utilized in CRM projects, the original four perspectives in the scorecard have to be supplemented with a fifth perspective, project perspective. Balanced Scorecard enables holistic project performance management. Balanced Scorecard clarifies goals of the project and helps create measures that are linked to CRM strategy.

Post project review was defined as a method for successfully collecting and utilizing best practices and knowledge gained from CRM projects. Post project review should have a clear goal. Questions for the interview must be derived from the main goal of the review. As a final result, post project review should lead into a list of recommendations for future projects.

## **ALKUSANAT**

Valitsin diplomityöni aiheeksi CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin johtamisen B2B-myyntiorganisaatiossa. CRM-järjestelmät ovat hyvin tärkeitä myyntiorganisaatioille ja investoinnit CRM-järjestelmiin ovat kasvussa, mutta niiden käyttöönotoissa ilmenee suuria haasteita. Aihe oli minulle henkilökohtaisesti mielenkiintoinen, sillä työnantajani oli diplomityön aloitushetkellä ottanut juuri käyttöön uuden CRM-järjestelmän.

Haluan kiittää professori Hannu Rantasta ohjeista ja neuvoista, joiden avulla työ saatiin viimeistelyä sekä Teemu Rissasta diplomityön aiheen löytämisessä. Haluan kiittää myös vanhempiani ja sisaruksiani kannustuksesta jatko-opiskeluun. Suurin kiitos kuuluu vaimolleni. Olit aina minun tukenani ja pidit huolta kodista ja Lyyti-koirasta niiden viikonloppujen ja iltojen ajan, kun olin poissa kotoa luennoilla tai sulkeutuneena työhuoneeseeni.

27.5.2021

Joonas Häikiö

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tavoitteet ja rajaus.....	7
1.2 Tutkimuksen metodologia .....	8
1.3 Työn rakenne .....	10
2 MUUTOSJOHTAMINEN.....	11
2.1 Muutos yksilötasolla.....	12
2.2 Muutos organisaatioissa.....	14
2.3 Kotterin kahdeksan vaihetta .....	16
3 PROJEKTIN JOHTAMINEN .....	21
3.1 Projektinhallinnan historiaa .....	22
3.2 Projektin mittaus ja seuranta.....	24
3.3 Balanced Scorecard tietojärjestelmäprojektin johtamiseen .....	26
3.4 Projektin jälkiarviointi .....	33
4 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN JOHTAMINEN .....	36
4.1 CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin Balanced Scorecard .....	37
4.2 CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin jälkiarviointi .....	47
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	59
6 YHTEENVETO.....	62
LÄHTEET .....	64
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Projektien määrä yrityksissä on kasvanut voimakkaasti edellisen 20 vuoden aikana (Parker et al. 2013, s. 537). Projektityön joustavuus ja ketteruus sopii nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Yhä useammat yrityksen tehtävät voidaan toteuttaa projekteina. Hallin (2012, s. 131) mukaan ammattitaitoinen projektin johtaminen kasvattaa merkitystään, koska projektien määrä kasvaa ja projektit ovat yhä monimutkaisempia ja vaativat enemmän eri osastojen välistä yhteistyötä.

Business to business- eli B2B-myynti tarkoittaa myyntimallia, jossa yritys myy tuotetta tai palvelua toiselle yritykselle. CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektit ovat B2B-myyntiorganisaatioille kriittisen tärkeitä projekteja. Digitalisaation ja sosiaalisen median kasvun ansiosta myynti- ja markkinointitoimintoja voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti ennennäkemättömän tarkasti. CRM-järjestelmä on työkalu, jonka avulla yritys voi hyödyntää tietotekniikan mahdollisuudet asiakkuudenhallinnassa ja saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. B2B-yritykset voivat lisätä asiakastyytyväisyyttä ja parantaa yrityksen suorituskykyä CRM-järjestelmien avulla (Toker ja Zeynep, 2012, s. 501).

Yritysten investoinnit CRM-järjestelmiin ovat vahvassa kasvussa, mutta vain pieni osa CRM-hankkeista onnistuu täyttämään niille asetetut tavoitteet. Venturini ja Benito (2015, s. 857) ovat todenneet, että riittämättömät resurssit, puutteellinen muutosjohtaminen ja henkilöstön sitoutumattomuus ovat yleisimpiä syitä epäonnistumiseen. CRM-hankkeiden toteuttamiseen tarvitaan kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaristo, jonka avulla käyttöönottoprojektia voidaan johtaa. Suorituskyvyn mittaristossa pitäisi huomioida myös sosiaalinen näkökulma ja muutosjohtaminen (Bohling et al., 2006, s. 190).

Perinteinen projektinhallinta keskittyy ihmisten johtamisen sijaan asioiden johtamiseen. Muutosjohtamisen merkitystä projektin hallinnassa on vasta lähiaikoina alettu korostaa (Hornstein, 2015, s. 293). Muutosjohtamisen nykytilan kehittämiseksi tulisi selvittää, mitkä ovat muutoshankkeen kriittisiä menestystekijöitä ja miten muutoshankkeen onnistumista voi mitata (By, 2005, s. 358; Parker et al., 2013, s. 538).

## **1.1 Tavoitteet ja rajaus**

Työn tavoitteena on selvittää, miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia johdetaan onnistuneesti B2B-myyntiorganisaatiossa. Projektinhallinnan mittareiden on todettu keskittyvän liikaa asioiden johtamiseen ja liian vähän ihmisten johtamiseen (Bohling et al., 2006, s. 190). Projektin johtamisen kehittämiseksi tulisi luoda tasapainoinen suorituskyvyn mittaristo, jossa on mukana ihmisten johtamiseen liittyviä mittareita.

Muutoshankkeet organisaatioissa luovat aina uutta tietoa ja osaamista. Kilpailukyvyn kannalta B2B-myyntiorganisaation olisi tärkeää luoda prosessi, jolla tietoa voidaan kerätä ja hyödyntää seuraavissa muutoshankkeissa.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

1. Minkälaisella mittaristolla CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin suorituskykyä voi mitata B2B-myyntiorganisaatiossa?
2. Miten B2B-myyntiorganisaation CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa opittua tietoa voidaan hyödyntää tulevien projektien johtamisessa?

Vastauksien avulla saadaan lisätietoa käytännön työkaluista, joilla CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekteja voidaan johtaa menestyksellisesti. Työ rajataan koskemaan pieniä ja keskisuuria suomalaisia B2B-myyntiorganisaatioita. Työssä tehdään havaintoja, jotka voivat olla yleistettävissä myös eri toimialan ja muun kokoluokan yrityksiin ja toisen tyyppisiin muutoshankkeisiin.

## 1.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusmetodeja valitessa tulee pohtia, mitkä metodit tuovat parhaiten selkeyttä käsiteltäviin ongelmiin ja mitkä metodit ovat kaikkein vakuuttavimpia kuhunkin tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, s. 136). Tutkimuksen aiheeseen perehdyttiin kirjojen ja tieteellisten julkaisujen avulla. Tutkijan perehtyminen tutkimusaiheen kirjallisuuteen ohjaa ja suuntaa tutkimuksen kysymysten asettelua ja valintoja (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, s.111).

Uusitalon (1991, s.60) mukaan tutkimusmenetelmät voidaan jakaa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettinen tutkimus on jonkin tieteenalan jo olemassa olevien teorioiden ja näkökulmien tarkastelua. Empiirinen tutkimus on reaali maailman ilmiöiden tutkimista ja se perustuu kokemukseen tutkimuskohteesta.

Heikkilän (2014, s. 13) mukaan empiiriset tutkimukset voidaan jakaa kahteen luokkaan, kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakkeet ja kyselyt, strukturoidut haastattelut sekä kokeelliset tutkimukset. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat teema- ja ryhmähaastattelut, osallistuminen ja havainnointi sekä valmiisiin aineistoihin ja dokumentteihin perehtyminen.



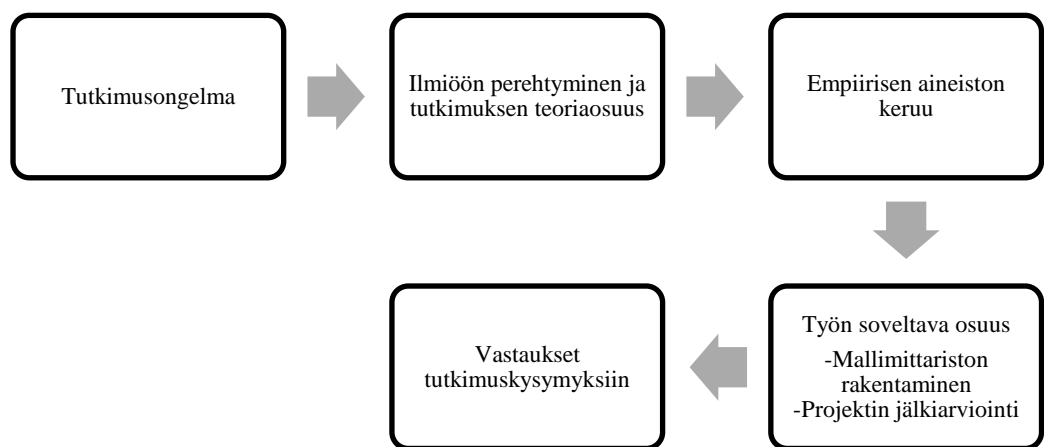
Tutkimuksen teoriaviitekehys rakentuu muutosjohtamisesta sekä projektin johtamisesta ja mittaamisesta. Työn käytännön osuus tehtiin kvalitatiivisella tutkimuksella. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun ja analysoinnin pääosassa on tutkija, joka suodattaa reaali maailman ilmiöitä ja tulkitsee ne tutkimustuloksiksi. Tiedonkeruu tapahtuu suoralla kontaktilla tutkijan ja tutkittavan välillä haastattelemalla ja havainnoimalla (Kananen, 2008, s. 24-25).

Tutkimustapana käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti, 2014, s. 53). Tapaustutkimuksessa ilmiöön perehdytään sen luonnollisessa ympäristössä. Aineiston keruu tapahtuu yleensä havainnoimalla, haastattelemalla ja dokumentteja tutkimalla. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan, mutta tutkijan ei ole tarkoitus ryhtyä käytännössä ratkaisemaan ongelmaa (Kananen, 2008, s. 15). Tapaustutkimuksen avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

### 1.3 Työn rakenne

Työn ensimmäinen osuus käsittelee muutoksen johtamista yksilön ja organisaation tasolla. Työn toinen osuus käsittelee projektin johtamista sekä siihen liittyvää mittaamista ja seuranta. Kolmannessa osiossa teoriaa sovelletaan käytäntöön ja etsitään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 1. Tutkimusongelmaan perehdyttiin kirjallisuuskartoituksen avulla. Perehtymisen avulla löydettiin kaksi teemaa, joiden kautta tutkimusongelmaa lähestyttiin, muutosjohtaminen ja projektin johtaminen. Tämän jälkeen kerättiin empiiristä aineistoa tutkimukseen liittyen. Empiiristä aineistoa analysoimalla ja yhdistämällä empiirinen työ teoriaan saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

## 2 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtaminen tarkoittaa organisaation muutosprosessia, jolla pyritään vastaamaan ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. Lukuisat mittarit osoittavat liiketoimintaympäristön muuttuvan kiihtyvää tahtia. Globalisaatio, uudet teknologiat ja parempi läpinäkyvyys muovaavat tapaamme tehdä liiketoimintaa.

Deimlerin ja Reevesin (2011) mukaan 1950-1980 välisenä aikana yritysten liiketoimintaympäristö pysytteli pääosin vakaana. 1980-luvulta 2000-luvulle tultaessa tilanne on muuttunut radikaalisti. Yritysten käyttökatteet ovat merkittävästi aiempaa epävarmemmalla pohjalla ja yritykset jakautuvat yhä selvemmin voittajiin ja häviäjiin. Markkinajohtajien vaihtuvuus on lähes kymmenkertaistunut ja markkinajohtajien kannattavuus on pudonnut.

Organisaation odotetaan kykenevän samanaikaisesti vähentämään kustannuksia, parantamaan tuotteiden ja palveluiden laatua, tunnistamaan uusia kasvumahdollisuuksia ja lisäämään tuottavuutta, voidakseen selvitä kiihtyvää tahtia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Kotter 1996, s. 3-4).

Nykyiset johtamisjärjestelmät ja tavat tehdä työtä syntyivät massatuotannon aikakaudella ja ovat auttamatta vanhenemassa. Tulevaisuudessa tavaroiden tuotannon merkitys vähenee ja palveluiden merkitys kasvaa entisestään. Työn autonomia lisääntyy, tiimien ja pienten verkostojen johtaminen kasvattaa merkitystään ja tekoälyn merkitys päätöksenteossa kasvaa. Tulevaisuuden esimies on luova ongelmanratkaisija, joka kehittää ja koordinoi alaistensa osaamista (Sitra, 2017, s. 91-92).

Johtaminen voi olla asioiden johtamista (management) tai ihmisten johtamista (leadership). Ne ovat kaksi toisiaan täydentävää johtamisen osa-aluetta. Asioiden johtaminen tarkoittaa monimutkaisten kokonaisuuksien hallintaa. Ihmisten johtaminen auttaa selviytymään muutoksista. Suunnittelu, budjetointi, järjestäytyminen ja ongelmanratkaisu ovat asioiden johtamiseen kuuluvia tehtäviä. Ihmisten johtaminen on vision luomista, yhteisen suunnan osoittamista, motivoimista ja inspiroimista (Kotter, 2001, s. 26-27). Menestyksellinen muutosjohtaminen auttaa organisaatiota vastaamaan muuttuvan ympäristön haasteisiin.

## **2.1 Muutos yksilötasolla**

Ymmärtääkseen muutosta ja sen johtamista, on tärkeä tietää, mitä muutos tarkoittaa yksilön näkökulmasta. Muutoksessa on kyse uuden oppimisesta. Oppiminen on uuden tiedon saamista ja uuden tiedon myötä tapahtuvaa muutosta käytöksessä. Kun yksilö joutuu vaikkapa uudenlaiseen työtehtävään, suorituskäytössä tapahtuu hetkittäinen pudotus. Uusi tilanne vaatii enemmän keskittymistä ja uusi työtehtävä voi aiheuttaa työntekijässä ahdistusta ja epävarmuutta. Ajan myötä uuteen tilanteeseen tottuu ja suorituskäyttö palautuu normaaliksi (Cameron ja Green, 2015, s. 15).

Muutos aiheuttaa ihmisissä pelkoa ja vastarintaa. Pelkoa aiheuttaa uuden tilanteen synnyttämä kyvyttömyys ja kyvyttömyydestä mahdollisesti koituvat seuraukset. Pelkoa voi aiheuttaa oman identiteetin muutos, kun vakiintuneet käytös- ja ajattelumallit eivät enää päde. Lisäksi pelkona voi olla oman aseman menettäminen ryhmässä tai organisaatiossa muutoksen myötä (Cameron ja Green, 2015, s. 55).

Ihmiset oppivat uusia asioita eri tavalla. David Kolbin (2015, s. 114) mukaan ihmisten oppimistyyliä voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Oppimistyyliä ovat aktiivinen osallistuja, pohdiskeleva tarkkailija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja. Alla on kuvailtu, miten oppimistyyliä Kolbin mukaan eroavat toisistaan.

Aktiivisen osallistujan vahvuuksia ovat abstrakti hahmottaminen ja aktiivinen kokeilu. Tämän oppimistyylin omaavat ovat yleensä hyviä ongelmanratkaisussa, päätöksenteossa ja ideoiden käytännön toteutuksessa. Luonteeltaan aktiiviset osallistajat ovat pidättäytyviä ja he keskittyvät mieluummin teknisiin tehtäviin ja ongelmiin ennemmin kuin ihmisten välisiin seikkoihin.

Pohdiskelevan tarkkailijan vahvuuksia ovat mielikuvitus sekä merkityksien ja asiayhteyksien hahmottaminen. Pohdiskeleva tarkkailija osaa katsoa käytännön asiaa useasta eri näkökulmasta ja kykenee hahmottamaan asiayhteyksien isomman kokonaisuuden. Tarkkailijat luottavat intuition ja he ovat hyviä esimerkiksi aivoriihissä, joissa täytyy luoda paljon uusia ideoita ja näkökulmia.

Looginen ajattelijä kykenee vahvaan päättelyyn. Tämän oppimistyylin omaavat osaavat luoda teoreettisia malleja ja he osaavat yhdistää yksittäisiä tapahtumia luoden niistä kattavan kokonaisuuden. He ovat hyviä tiedon järjestämisessä ja analysoinnissa sekä tutkimuksien ja kokeilujen rakentamisessa. Luonnontieteilijät ja tiedemiehet ovat vahvasti edustettuna tässä oppimisryhmässä.

Käytännön toteuttajan vahvuuksia ovat asioiden tekeminen, suunnitelmien toteuttaminen ja uusien kokemusten hankkiminen. Tälle oppimistyyppille ominaisia piirteitä ovat mahdollisuuksien etsiminen, riskien ottaminen ja toiminta. Käytännön toteuttaja oppii kokeilun ja erehtymisen kautta. He ottavat tietoa mieluummin vastaan muilta ihmisiltä sen sijaan, että pohdiskelisivat asioita itsenäisesti.

Nämä oppimistyyppit ovat suhteellisen pysyviä piirteitä ihmisessä, mutta eivät täysin muuttumattomia. Yksilön tapa oppia muovautuu ympäristön vaikutuksesta. Ihmisen persoonallisuus, koulutus, työhistoria ja nykyinen työpaikka ovat kaikki asioita, jotka vaikuttavat siihen, kuinka opimme.

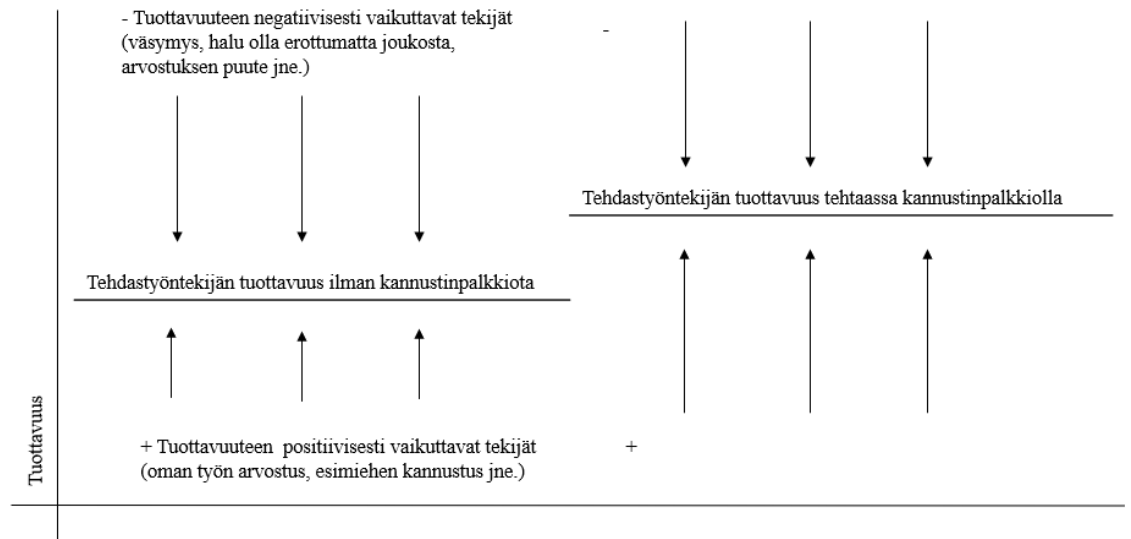
Muutosjohtamisessa täytyy tiedostaa, että uuden asian opetteleminen johtaa hetkelliseen suorituskyvyn alenemiseen. Uuden asian opettelu johtaa epämukavuusalueelle ja muutosta kohtaan esiintyy muutosvastarintaa. Lisäksi yksilöt oppivat asioita eri tavalla oppimistyylin mukaan. Yksilökohtaiset eroavaisuudet täytyy huomioida onnistuneessa muutosjohtamisessa.

## **2.2 Muutos organisaatioissa**

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ylimmällä tasolla puhutaan historiallisista muutoksista, jotka liittyvät organisaation muutokseen ympäristön mukana. Muutokset koskettavat yritysryhmittymiä tai kokonaisia toimialoja (Kanter, Jick ja Stein, 1992, s. 14). Esimerkkinä historiallisista muutoksista voidaan mainita median digitalisaatio tai autoteollisuuden siirtyminen polttomoottoreista sähköautoihin.

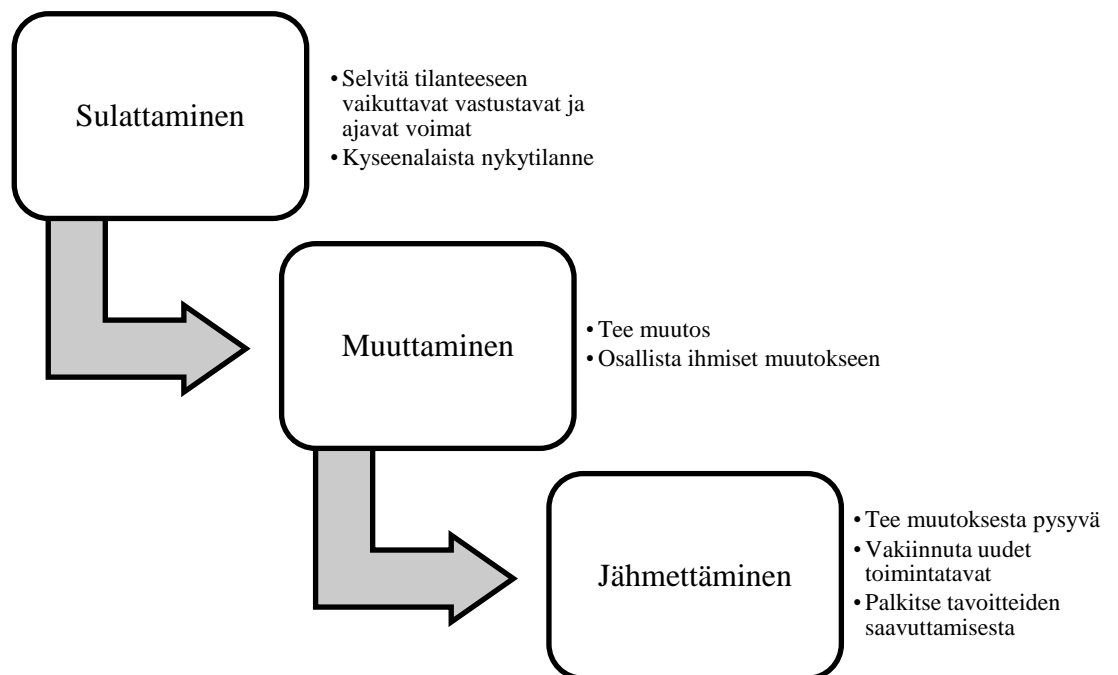
Toinen taso liittyy organisaation sisäiseen muutokseen. Organisaation osastot kehittyvät ja kasvavat luoden haasteita organisaation koordinointiin. Kolmas taso liittyy valtasuhteiden muutoksiin. Organisaation muuttuessa syntyy poliittisia konflikteja ja yksilöt ja ryhmät kamppailevat päätösvallasta (Kanter, Jick ja Stein, 1992, s. 15).

Lewin (1947, s. 15) kuvasi muutosta voimakentän avulla. Missä tahansa muutostilanteessa vallitsee muutosta vastustavat ja muutosta ajavat voimat. Muutoksen tapahtumiseksi ajavien voimien täytyy olla suurempia kuin muutosta vastustavien voimien. Muutosta voidaan saada aikaan joko lisäämällä muutosta edistäviä voimia tai vähentämällä muutosta vastustavia voimia. Voimakenttään vaikuttavat voimat voivat olla sosiaalisia, kulttuurillisia, taloudellisia tai psykologisia tekijöitä. Esimerkki voimakentästä on kuvassa 2.



Kuva 2. Esimerkki voimakentästä. Tuottavuus ja tehdastyöntekijän kannustinpalkkiot (Lewin, 1947, s. 15 mukailten)

Lewin esitti, että vallitsevan tilan muuttamiseksi täytyy käydä läpi kolme vaihetta, sulattaminen, muuttaminen ja jähmettäminen (Lewin, 1947, s. 35). Havainnekuva muutoksen vaiheista on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Lewinin kolme muutoksen vaihetta.

Sulattaminen tarkoittaa vallitsevan tilan epävakauttamista. Vanhat käytösmallit täytyy osata kyseenalaistaa, vasta sen jälkeen voidaan ottaa käyttöön uusi tapa toimia. Sulattamisen jälkeen muutosta voidaan johtaa lisäämällä muutosta ajavia voimia ja vähentämällä muutosta vastustavia voimia, jos nykytilaan vaikuttavat voimat ovat selvillä. Muutosta ajavat voimat eivät ole aina itsestään selviä. Lewinin tutkimusryhmän yrittäessä parantaa tehtaan työntekijöiden tuottavuutta, he suorittivat kattavia haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja työntekijöiden ja esimiesten kanssa ymmärtääkseen tehtaan toimintaan vaikuttavia voimia. Tämän jälkeen mitattiin voimasuhteiden muutoksen vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen (Lewin, 1947, s. 24-29).

Jähmettäminen liittyy muutostilan pysyvyyteen. Jotta muutostila jää pysyväksi, täytyy myös muutostilaan vaikuttavien voimien olla pysyviä. Muuten käytös palautuu takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Ryhmäpaineella on havaittu olevan merkittävä vaikutus muutoksen pysyvyyteen. Ryhmäpaine voi vaikuttaa muutoksen pysyvyyteen sekä negatiivisesti että positiivisesti (Lewin, 1947, s. 35-36). Mikäli tehdastyöntekijät ovat yhdessä sitoutuneet uusiin tuottavuuden tavoitelukuihin, tavoitteista on asetettu pysyvä rahallinen kannustin ja esimiehet rohkaisevat tavoitelukujen saavuttamiseen, muutos jää todennäköisesti pysyväksi.

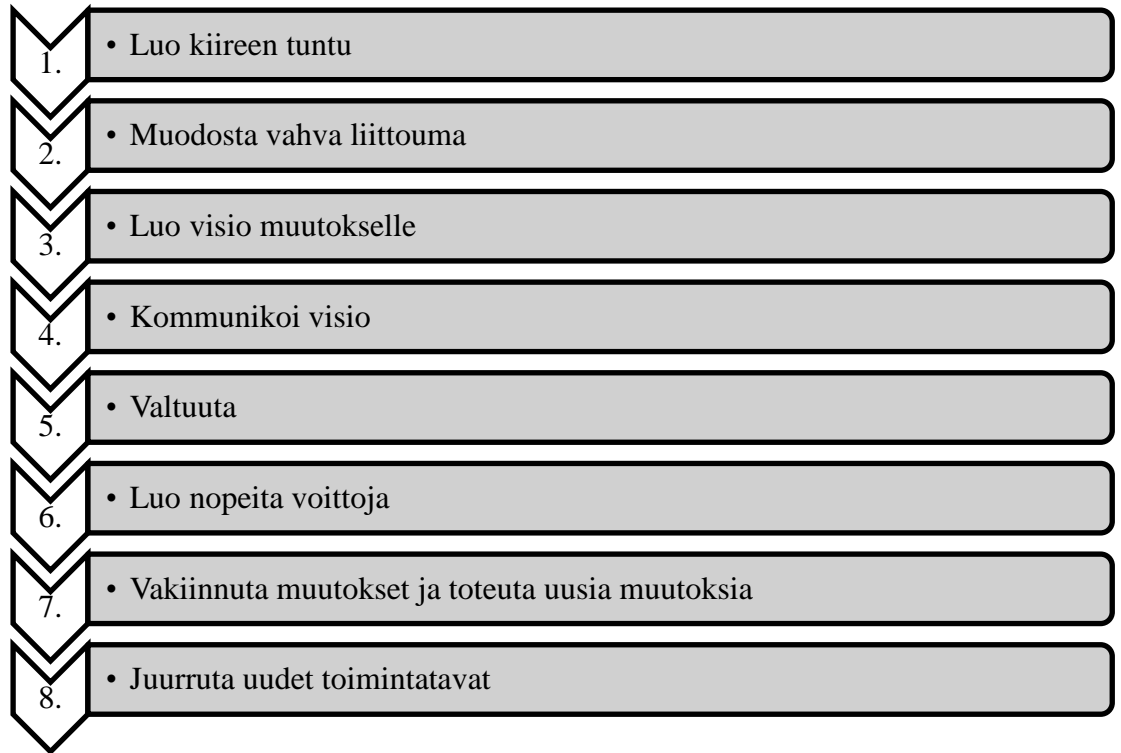
### **2.3 Kotterin kahdeksan vaihetta**

John Kotter on esitellyt kahdeksanvaiheisen mallin merkittävien muutoksien läpiviemiseen organisaatiossa (1996). Malli esittää muutoksen prosessina, joka on ylimmän johdon ohjaama ja pohjautuu vahvasti ihmisten johtamiseen. Kotterin kahdeksan vaihetta lukeutuu maailman tunnetuimpiin ja suosituimpiin muutosjohtamisen työkaluihin (By, 2005, s. 375; Pollack ja Pollack, 2014, s. 2-3).

Useiden esimerkkien värittämänä Kotter kertoo kirjassaan yleisimmät kahdeksan virhettä, jotka johtavat muutosprojektin epäonnistumiseen. Vastaukseksi Kotter esittelee kahdeksan vaihetta joiden avulla merkittävä muutosprojekti johdetaan onnistumiseen (kuva 4). Ensimmäiset neljä askelta auttavat sulattamaan



jähmettyneen nykytilan. Vaiheet viisi, kuusi ja seitsemän auttavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja viimeinen vaihe juurruttaa muutokset organisaation kulttuuriin ja saa muutokset pysyviksi.



Kuva 4. Kotterin kahdeksan vaihetta.

John Kotter oli tutkinut kymmeniä muutoshankkeita 15 vuoden aikana ja tunnistanut nämä kahdeksan vaihetta, joiden myötä muutoshankkeet tulevat joko epäonnistumaan tai onnistumaan. Mallin suosiota voi selittää sen yksinkertaisuus ja selkeys. Kotterin kahdeksan vaihetta muistuttavat Lewinin kolmivaiheista mallia sulattamisesta, muuttamisesta ja jähmettämisestä, mutta Kotter kuvaa vaihteita yksityiskohtaisemmin ja nimenomaan organisaation näkökulmasta. Seuraavaksi on kerrottu yksityiskohtaisemmin jokaisen vaiheen sisältö, kuten Kotter (1996) asian esitti.

1. Luo kiireen tuntu. Kiireen tuntu saa ihmiset tekemään yhteistyötä. Muutoshankkeet ovat luonteeltaan monimutkaisia ja ilman kiireen tuntua ihmiset eivät ole kiinnostuneita ottamaan muutosta työn alle. Kiireen tuntu auttaa saamaan kokoon riittävän vaikutusvaltaisen ryhmän ajamaan muutosta ja saa avainhenkilöt kiinnostumaan muutoshankkeesta. Kiireen tuntu täytyy saada aikaiseksi riittävän laajasti koko organisaatioon.

2. Muodosta vahva liittouma. Suuret muutokset ovat hankalia toteuttaa, joten ne vaativat vahvan ajavan voiman taakseen. Muutosta ajavassa liittoumassa täytyy olla oikeat ihmiset, heidän täytyy luottaa toisiinsa ja heillä täytyy olla yhtenäinen näkemys tavoitetilasta. Mikäli muutosta ajavassa ryhmässä ei ole ylimmän johdon edustusta, edes innokkain projektipäällikkö ei voi saada aikaan pysyvää suurta muutosta. Projektiryhmä tulee huomaamaan, että muutoshankkeella ei ole mahdollisuutta menestyä, jolloin kaikkien motivaatio hankkeeseen lopahtaa. Päätöksenteko on liian hidasta, mikäli kaikki päättävät tahot eivät työskentele tiiviisti yhdessä. Vahvassa liittoumassa on riittävästi päätösvaltaa, asiantuntijuutta, uskottavuutta ja ihmisten johtamisen taitoja.

3. Luo visio muutokselle. Vision luominen tarkoittaa tulevaisuuden näkymien kuvailua ja perusteluja sille, miksi juuri näitä tulevaisuuden näkymiä kannattaa tavoitella. Yhteinen visio selkeyttää suuntaa, johon organisaatio on menossa ja motivoi tekemään vaikeitakin päätöksiä. Lyhyellä tähtäimellä muutos tarkoittaa uuden opettelua ja mukavuusalueelta poistumista. Visio auttaa ymmärtämään, miksi muutos on välttämätöntä. Isossa organisaatiossa yhteisen suunnan luominen on erittäin tärkeää. Vision ansiosta määräysten ja hallinnoimisen määrä pienenee, koska esimiehet ja työntekijät tietävät itse, mitä täytyy tehdä.

4. Kommunikoivat visio. Visio täytyy saada viestittyä niin, että suurimmalla osalla työntekijöistä on yhtenäinen käsitys organisaation suunnasta ja tavoitteista. Hyvin kommunikoitu visio on yksinkertainen eikä sisällä tarpeetonta ammattisanastoa. Viestinnässä tulisi käyttää apuna vertauskuvia ja esimerkkejä. Visiota täytyy viestiä usealla eri tavalla: pienissä ja isoissa tapaamisissa, muistioissa ja kotisivuilla.

Toisto auttaa vision juurruttamisessa ihmisten mieliin. Vaikutusvaltaisten johtajien täytyy toimia vision mukaisesti. Vuoropuhelu työntekijöiden kanssa on tärkeä osa vision viestimistä. Työntekijän näkökulmasta voidaan huomata puutteita visiossa, joita johtoryhmä ei ole osannut ajatella.

5. Valtuuta. Vaikka organisaatio on ymmärtänyt vision ja työntekijät ovat halukkaita ajamaan muutosta, muutoshanke voi epäonnistua, jos työntekijöillä ei ole riittävästi toimivaltaa. Neljä suurinta estettä valtuuttamiseen ovat esimiehet, rakenteet, taidot ja vallitsevat järjestelmät. Toimintaan täytyy puuttua, jos esimiehet eivät sitoudu muutoshankkeeseen. Yrityksen rakenteet voivat olla lähtökohtaisesti sellaiset, että uusi toimintamalli ei onnistu. Esimerkiksi erillisiin osastoihin siiloutunut yritys ei onnistu kasvattamaan tuottavuutta, koska osastot eivät keskustele keskenään ja niillä on ristiriitaiset tulostavoitteet. Työntekijöille tulee tarjota riittävästi koulutusta. Asiakaslähtöiseen strategiaan siirtyvä yritys voi joutua tekemään merkittäviä investointeja henkilöstön kouluttamiseen ja asiakaslähtöisen toiminnan opettamiseen. Lisäksi täytyy varmistaa, että yrityksen palkkio- ja tietojärjestelmät on rakennettu niin, että ne tukevat muutosta.

6. Luo nopeita voittoja. Nopeita voittoja tarvitaan merkittävän muutoshankkeen uskottavuuden ylläpitämiseksi. Muutoshankkeet voivat olla hyvin pitkäkestoisia. On hyvä hankkia todisteita muutoshankkeen toimivuudesta jo ennen hankkeen päättymistä. Lyhyellä tähtäimellä saatavat onnistumiset auttavat perustelemaan muutoshankkeen tärkeyttä epäilijöille ja motivoivat muutosta toteuttavaa ryhmää. Lyhyen tähtäimen onnistumisen pitäisi olla konkreettinen ja sillä pitäisi olla selvä yhteys muutoshankkeeseen.

7. Vakiinnuta muutokset ja luo uusia muutoksia. Merkittävissä muutoshankkeissa työn laajuus kasvaa hankkeen edetessä. Uuden strategian jalkauttaminen voikin vaatia tietojärjestelmien uusimista, koulutusohjelmia, henkilöstömuutoksia ja uudenlaisen palkitsemisjärjestelmän luomista. Työmäärä kasvaa niin suureksi, että johtoryhmä tai projektiryhmä ei pysty toteuttamaan vaadittavia muutoksia. Avainasemassa tässä vaiheessa on johtoryhmän keskittyminen ison kokonaiskuvan

johtamiseen ja vallan siirtäminen organisaation alemmille tasoille. Näin yritys voi hallita kymmeniä projektia jäämättä työmäärän jalkoihin.

8. Juurruta uudet toimintatavat. Yrityksen kulttuuri muodostuu käyttäytymisen normeista ja jaetuista arvoista. Uusia työntekijöitä hakiessa valitaan ne yksilöt, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin. Yritys palkitsee ja antaa ylennyksiä niille, jotka elävät yrityksen arvojen mukaan. Yrityskulttuuria on hyvin hankala ja hidaskin muuttaa. Ihmiset tiedostamattaan jatkavat toimimista entiseen tapansa ja muutoshanke epäonnistuu, jos muutoshankkeen arvot ovat ristiriidassa yrityskulttuurin kanssa. Yrityskulttuuria on kuitenkin mahdollista muuttaa. Työntekijöille täytyy selkeästi osoittaa, kuinka uusi tapa toimia on parempi kuin vanha. Tämän myöntäminen voi vaatia paljon vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Palkitseminen täytyy yhdistää uusiin käytäntöihin vanhojen tapojen kitkemiseksi. On mahdollista, että jotkut eivät yksinkertaisesti suostu hyväksymään uusia toimintatapoja, jolloin täytyy harkita myös henkilöstömuutoksia.

Muutoshankkeet eivät tietenkään etene täysin suoraviivaisesti ja yksi vaihe kerrallaan, vaan muutoshankkeessa tapahtuu useita pieniä muutoksia organisaation eri tasoilla, kuten Pollack (2014, s. 13) toteaa. Muutokset etenevät eri tahtiin ja osan vaiheista hypätään yli. Malli tarjoaa hyvän esimerkin onnistuneesta muutosjohtamisprosessista. Mallia täytyy ja pitää soveltaa organisaation omaan muutoshankkeeseen sopivaksi.

### 3 PROJEKTIN JOHTAMINEN

Project Management Institute (2017, s. 5-6) määrittelee projektin väliaikaiseksi hankkeeksi, jonka tuotoksena syntyy ainutlaatuinen tuote, palvelu tai muu lopputulema. Projektilla on selkeä aloitus- ja lopetuspäivämäärä ja projekti on ohi, kun tavoiteltu tuotos on saatu aikaan tai projekti keskeytetään muusta syystä. Liiketoimintaympäristössä projektit ovat muutoshankkeita, joilla kasvatetaan organisaation arvoa.

Projektin johtamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja, työkaluja ja tekniikoita, joilla ohjataan projektin toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiot voivat saavuttaa projektin johtamisen avulla strategista kilpailuetua. Vaikuttava ja tehokas projektin johtaminen edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, lisää yrityksen kilpailukykyä ja auttaa reagoimaan liiketoimintaympäristön muutoksiin (Project Management Institute, 2017, s. 10-11).

Ammattitaitoisen projektin johtamisen merkitys kasvaa. Yritykset toteuttavat strategia- ja muutoshankkeita projekteina kasvavassa määrin. Projektit myös muuttuvat monimutkaisemmiksi ja vaikeammiksi johtaa. Rakennusprojektiä, jolla on selkeä lopputulos, on helpompi johtaa kuin koko organisaation kattavaa strategista muutoshanketta. Projektit vaativat yhä useammin globaalia verkostoitumista. Projektien aikarajat ovat aiempaa tiukempia, erityisesti digitaalisissa tuotteissa ja palveluissa (Hall, 2012, s. 140). Pysyäkseen kilpailukykyisinä yritysten täytyy panostaa henkilöstön projektinhallinta- ja johtamistaitoihin.

### 3.1 Projektinhallinnan historiaa

Ensimmäiset globaalit projektinhallinnan mallit syntyivät 1950- ja 1960-luvuilla. Syitä projektinhallinnan mallien leviämiseen oli useita. Tällä aikavälillä syntyi projektinhallintaan keskittyneitä vaikutusvaltaisia järjestöjä, tunnetuimpana Project Management Institute, jotka loivat standardoituja työkaluja projektien johtamiseen ja mittaamiseen ja levittivät niitä maailmanlaajuisesti. Tekniikan alalla oli yleistä kiinnostusta projektien johtamiseen ja julkinen sektori toteutti jättisuuria rakennushankkeita ja sotilaallisia projekteja (Garel, 2013, s. 664-665).

Projektipäälliköille täytyi antaa enemmän päätösvaltaa ja työkaluja päätöksenteon tueksi, kun rakennushankkeet muuttuivat entistä suuremmiksi ja monimutkaisemmiksi (Kerzner, 2011, s. 67-68). Kylmä sota ja suurvaltojen sotilaallinen kilpavarustelu lisäsivät osaamista projektien johtamisen osalta. Projekteissa oli suuri määrä toimittajia hallittavana, tiukat aikataulut ja rajallinen budjetti (Garel, 2013, s. 667).

PERT-työkalu (Program Evaluation and Review Technique) syntyi avaruusrakettiohjelman ohessa 1950-luvun lopussa. Työkalu arvioi projektin eri tehtävien kestoa ja niiden vaikutusta arvioituun projektin läpimenoaikaan. Työkalu perustuu tilastolliseen matematiikkaan ja on yhä käytössä monissa yrityksissä (Hall, 2012, s. 132).

Walker ja Kelly loivat vuonna 1957 CPM-työkalun (Critical Path Method), kun työnantaja Du Pont oli pyytännyt heitä kehittämään tietojenkäsittelyohjelman, jolla pystytään hallinnoimaan rakennusprojekteja (Kelley, Walker ja Sayer, 1989). Ohjelman avulla voi suunnitella, mitata ja seurata projektin resursseja, kustannuksia ja aikataulua.

Uudempia projektinhallinnan suuntauksia edustavat Critical Chain Project Management ja Agile-projektinhallinta. Critical Chain Project Management perustuu ajatukseen, että projektin tehtäviin kuluva aika on usein yliarvioitu

varmuuden varalta. CCPM erittelee projektin tehtäviin kuluvaan todellisen ajan ja tehtäviin varmuuden varalta lisätyn ajan, ns. ”puskurin”. Menetelmä tunnistaa projektien aikataulutukseen kuuluvan epävarmuuden ja pyrkii hallitsemaan ”puskureita” resurssin tavoin (Barnes, Dvir ja Raz, 2003, s. 25).

Agile-projektinhallinta ei ole yksittäinen työkalu, vaan pikemminkin tyyliisuunta. Perinteiset projektinhallinnan mallit ovat muodollisia ja olettavat projektin etenevät ennalta määriteltyä polkua pitkin. Erityisesti uusien teknologioiden ja tuotteiden kehittäminen vaatii joustavampaa lähestymistapaa, joka huomioi projektien muuttuvan ympäristön. Agile-projektinhallinta on ohjelmistokehityksessä yleisessä käytössä oleva tyyliisuunta (Conforto et al., 2014, s. 21). Agile-projektinhallinnan ja perinteisen projektinhallinnan eroja on vertailtu taulukossa 1.

Taulukko 1. Perinteisen projektinhallinnan ja agile-projektinhallinnan eroavaisuudet (Conforto et al., 2014, s. 27 mukailten).

	Perinteinen projektinhallinta	Agile-projektinhallinta
Projektin suunnittelu	Yksityiskohtainen suunnitelma, jota tarvittaessa päivitetään	Projektisuunnitelma elää jatkuvasti
Projektisuunnitelman päivitysväli	Projektin vaiheiden päättyessä	Viikoittain
Projektin laajuuden määrittelemine	Yksityiskohtaisesti kirjattu ylös	Mahdollisimman vähän kirjallista kuvausta
Projektisuunnitelman viestittämismenetelmä	Projektin aikataulut työkalu kuten Gantt-kaavio tai WBS	Visuaaliset taulut ja kojelaudat, piirustukset ja kuvat jne.
Vastuu projektin suunnittelusta	Projektinhallinta-organisaatiolla tai projektipäälliköllä	Suunnitelma tehdään yhdessä ja vastuu jakautuu yhteisesti kaikille
Vastuu projektin etenemisestä ja projektisuunnitelman päivittämisestä	Projektinhallinta-organisaatiolla tai projektipäälliköllä	Vastuu jakautuu yhteisesti kaikille

Projektinhallinnan työkalujen yleisenä ongelmana on, että ne keskittyvät ihmisten johtamisen sijaan asioiden johtamiseen (Hornstein, 2015, s. 294) Hyödyntämällä muutosjohtamisen prosesseja ja yhdistämällä asioiden johtamiseen myös ihmisten johtamisen aspekti, saadaan parannettua projektin onnistumismahdollisuutta (Parker et al., 2016, s. 532).

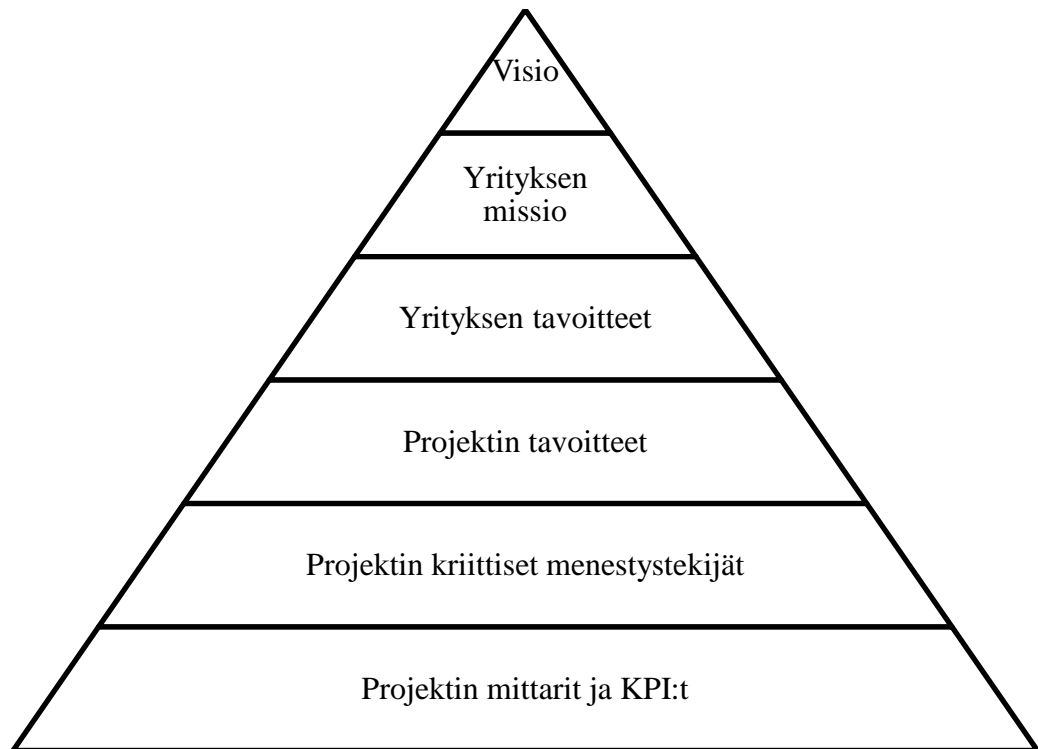
### **3.2 Projektin mittaus ja seuranta**

Projektin mittaamisen tavoitteena on pitää sidosryhmät ajan tasalla projektin tilasta ja mittarit ohjaavat projektin päätöksentekoa. Aiemmin projektin onnistumista mitattiin vain kolmen suureen avulla, jotka olivat aika, raha ja laatu. Nykyaikaiset mittarit ottavat huomioon myös muita ulottuvuuksia, kuten sidosryhmien tyytyväisyyden, kehittymisen ja ihmisten johtamisen ulottuvuuden. Ihmisten johtaminen on tehokas työkalu, jolla on suora yhteys projektin onnistumiseen, joten johtamisen suorituskykyä on tärkeä mitata (Harrington, Nixon ja Parker, 2012, s. 214).

Sidosryhmien tulee pystyä luottamaan mittareiden antamaan tietoon ja siihen, että valitut mittarit antavat selkeän ja totuudenmukaisen kuvan projektin kokonaistilanteesta (Kerzner, 2011, s. 67). Projektin mittareilta vaadittavat ominaisuudet:

- Mittarilla on tarkoitus tai tarve
- Tarjoaa hyödyllistä tietoa
- Mittarille on asetettu tavoite
- Voidaan mitata riittävällä tarkkuudella
- Kuvastaa projektin todellista tilaa
- Auttaa ohjaamaan projektia
- Auttaa arvioimaan projektin onnistumisen todennäköisyyttä
- Sidosryhmät ovat hyväksyneet mittarin päätöksenteon tueksi (Kerzner, 2011, s.75)





Kuva 5. Projektin yhteys koko organisaation strategiaan (Kerzner, 2011, s. 83 mukaillen).

Kuvassa 5 on esitetty projektin yhteys koko organisaation strategiaan. Projektinohjauksen mittarit voidaan rakentaa kriittisten menestystekijöiden perusteella. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan avaintekijöitä, joihin tulisi kiinnittää eniten huomiota ja joissa täytyy suoriutua hyvin, jotta projekti onnistuu. On tärkeää, että projektin asiakkaalla ja projektiryhmällä on yhtäläinen käsitys siitä, mitä projektilla tavoitellaan. (Kerzner, 2011, s. 82-83).

Kaikkein tärkeimpiä projektin mittareita kutsutaan suorituskykymittareiksi tai KPI:ksi (Key Performance Indicator). Ne antavat kokonaisvaltaisen kuvan siitä, kuinka projekti suoriutuu suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Monet suorituskyvyn mittarit ovat indikaatiivisia, eli ne eivät kerro mitä on tapahtunut, vaan ne kertovat mihin ollaan menossa. Suorituskyvyn mittareilla seurataan niitä elementtejä, joilla voidaan merkittävästi parantaa projektin suorituskykyä tai tavoitteiden saavuttamista. Suorituskyvyn mittareita tulisi olla enintään noin kymmenkunta. (Kerzner, 2011, s. 100-102).

Dashboard on mittaristo jonka tehtävänä on välittää kriittistä tietoa käyttäjälle mahdollisimman nopeasti ja selkeässä muodossa. Nimitys tulee englannin kielen termistä, joka viittaa henkilöauton kojelautaan. Dashboardit ovat selkeitä ja havainnollistavia kuvia ja kaavioita. Suorituskyvyn mittareiden tilannetta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin voidaan ilmaista esimerkiksi liikennevaloista tutuilla värisignaaleilla. Vihreä lukema tarkoittaa, että osa-alue toimii niin kuin on suunniteltu. Keltainen valo tarkoittaa, että osa-alueella voi ilmetä ongelmia myöhemmin, ellei asiaan puututa. Punainen valo tarkoittaa, että projektin suorituskyvyn osa-alueella on ongelma, joka saattaa vaikuttaa projektin aikatauluun, kustannuksiin tai laatuun ja asiaan täytyy puuttua (Kerzner, 2011, s. 201).

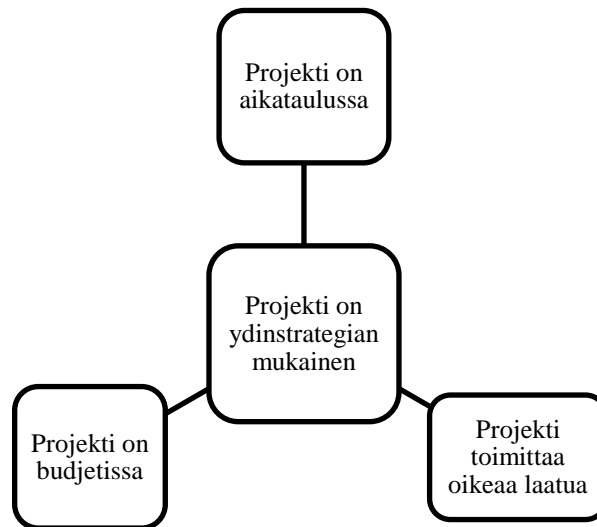
### **3.3 Balanced Scorecard tietojärjestelmäprojektin johtamiseen**

Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä Balanced Scorecard (1996) on työkalu, joka auttaa muuntamaan yrityksen strategian operatiivisiksi toiminnoiksi ja strategisiksi mittareiksi. Tulokortissa organisaation toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta: asiakkaan näkökulmasta, taloudellisesta näkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta ja oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Nimensä mukaisesti mittaristo pyrkii antamaan tasapainoisen kuvan organisaation tilasta. Balanced Scorecard sisältää laadullisia ja määrällisiä mittareita, sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen mittareita.

Balanced Scorecard soveltuu myös projektin suorituskyvyn mittaamiseen. Balanced Scorecard auttaa yhdistämään projektin tavoitteet koko organisaation strategiaan, helpottaa viestintää projektin ulkopuolisille ja selkeyttää projektin tavoitteita (Norrie ja Walker, 2004, s. 54).

Balanced Scorecardin avulla voidaan luoda projektille selkeät strategiset päämäärät ja tavoitteet. Balanced Scorecard auttaa myös selkeän vision luomisessa. Balanced Scorecard projektin suorituskyvyn mittarina lisää projektin onnistumiseen neljännen ulottuvuuden, projektin yhteyden koko organisaation strategiaan (kuva

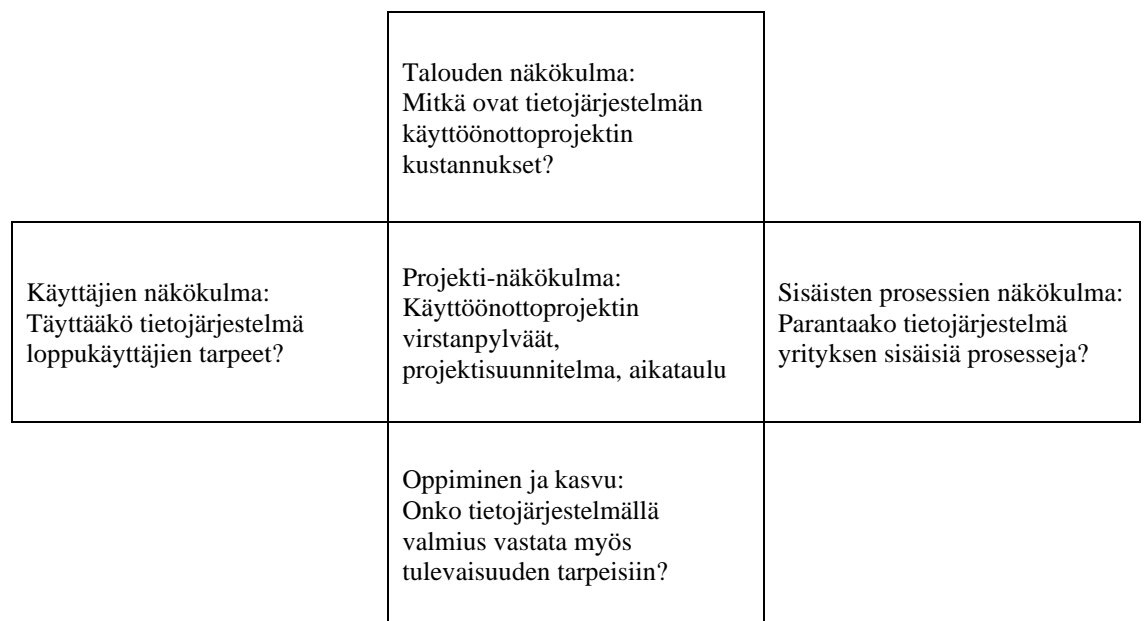
6). Tietojärjestelmäprojektien tavoitteet ovat sidoksissa organisaation strategiaan, jolloin projektin suorituskyvyn mittareiden yhteys koko organisaation strategiaan on kriittisen tärkeä (Norrie ja Walker, 2004, s. 49)



Kuva 6. Onnistuneen projektin neljä ulottuvuutta (Norrie ja Walker, 2004, s. 48 mukaillen).

Myös Rosemann ja Wiese (1999) ovat tutkineet Balanced Scorecardia ERP-järjestelmän suorituskyvyn johtamisen työkaluna. Enterprise Resource Planning System, eli toiminnanohjausjärjestelmä on koko yrityksen ydintoiminnot kattava integroitu tietojärjestelmä. Tyypillisiä ERP-järjestelmän toimintoja ovat tuotannonohjaus, varaston hallinta, taloushallinto, asiakkuudenhallinta ja henkilöstöhallinto. Rosemannin ja Wiesen mukaan Balanced Scorecard soveltuu ERP-järjestelmän suorituskyvyn johtamiseen sekä myös käyttöönottoprojektin suorituskyvyn johtamiseen.

Kun Balanced Scorecardia sovelletaan ERP-järjestelmän käyttöönottoon, Rosemann ja Wiese ovat muokanneet Balanced Scorecardin näkökulmia ja lisänneet siihen viidennen näkökulman, projekti-näkökulman (kuva 7). Balanced Scorecard on alun perin luotu koko organisaation tai osaston jatkuvaan suorituskyvyn mittaamiseen. Viides näkökulma tarvitaan käyttöönottoprojektiin liittyvien suorituskyvyn tekijöiden mittaamiseen.



Kuva 7. Tietojärjestelmäprojektin Balanced Scorecard (Rosemann ja Wiese, 1999, s. 777 mukailten).

Balanced Scorecardin tarkoitus on auttaa muuntamaan visio strategiaksi, tavoitteiksi ja konkreettisiksi mittareiksi. Tietojärjestelmän kontekstissa visio kertoo, miksi tietojärjestelmä on haluttu ottaa käyttöön. Visio voi olla se, että yrityksellä on käytössä yksi integroitu tietojärjestelmä asiakkuuden hallintaan. Tietojärjestelmäprojektin strategiaan liittyy se, mikä ohjelmistotoimittaja valitaan, mitä toimintoja siihen valitaan ja minkälainen projektisuunnitelma käyttöönottoon laaditaan. Tietojärjestelmäprojektin tavoite on ottaa kustannustehokkaasti käyttöön toimiva järjestelmä, joka palvelee onnistuneesti koko yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista (Rosemann ja Wiese, 1999, s. 776).

Balanced Scorecardin ajatuksena on antaa tasapainoinen ja kokonaisvaltainen kuva koko projektin tilasta. Mittarit täytyy valita perustellusti projektin ja organisaation strategiaan pohjautuen. Yleisesti suorituskyvyn mittareita suositellaan valittavaksi noin kymmenkunta, yli 20 mittaria on jo liikaa. Seuraavaksi on annettu esimerkkejä mittareista, joita kunkin näkökulman alle voitaisiin laittaa.

### **Taloudellinen näkökulma**

Yrityksen taloudellisia tavoitteita ovat yleensä liikevaihdon kasvattaminen, kustannusten pienentäminen, tuottavuuden parantaminen ja resurssien paras mahdollinen hyödyntäminen. Projektin taloudellisten tavoitteiden tulee olla yhtenäisiä organisaation taloudellisten tavoitteiden kanssa. Stewartin (2001, s. 44) mukaan onnistuminen muissa näkökulmissa johtaa yleensä myös taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Käyttöönottoprojektin taloudellisia mittareita voivat olla toteutunut budjetti verrattuna suunniteltuun budjettiin tai konsultointipalveluihin kuluneet kustannukset (Martinsons, Davison ja Tse, 1999, s. 83-84). Tietojärjestelmäprojektin kustannuksia voidaan verrata yrityksen liikevaihtoon, henkilömäärään tai vertaamalla projektin kustannuksia muiden yritysten vastaavanlaisiin projekteihin. (Martinsons, Davison ja Tse, 1999, s. 78).

### **Käyttäjän näkökulma**

Alkuperäinen Balanced Scorecard sisältää mittareita, jotka keskittyvät asiakkaan näkökulmaan. Tietojärjestelmäprojektissa asiakkaita ovat tietojärjestelmän käyttäjät. Onnistunut tietojärjestelmäprojekti ottaa huomioon käyttäjien tarpeet. Tämä edellyttää syvällistä ymmärrystä siitä, mihin tietojärjestelmää käytetään, miten sitä käytetään ja mitä ominaisuuksia käyttäjät tietojärjestelmältä tarvitsevat.

Tämän näkökulman mittareina voivat olla tietojärjestelmän kattamien prosessien määrä tai tietojärjestelmän ulkopuolelle jäävien toimintojen määrä (Rosemann ja Wiese, 1999, s. 780). Laadullisia mittareita voivat olla käyttöönottoprojektin viestinnän laatu loppukäyttäjien suuntaan ja käyttäjien näkökannan huomioiminen (Stewart, 2001, s. 43).

### **Sisäisten prosessien näkökulma**

Sisäisten prosessien näkökulma vastaa kysymykseen ”Missä meidän täytyy olla erinomaisia?”. Kaplanin ja Nortonin (1996, s. 100) mukaan sisäisten prosessien näkökulman mittarit on hyvä valita sen jälkeen, kun talouden ja asiakkaan näkökulman mittarit on valittu. Sisäisten prosessien näkökulmaan valitaan mittareita, jotka auttavat taloudellisten tavoitteiden ja asiakastavoitteiden saavuttamisessa.

Stewartin (2001, s. 44) mukaan sisäisten prosessien mittareilla voidaan mitata työntekijöiden taitoja, tuottavuutta ja toiminnan laatua, sillä ne ovat projektin ydinosiamista. Rosemann ja Wiese (1999, s. 781) rajaavat sisäisten prosessien mittarit tietojärjestelmän toimintoihin. Heidän mukaansa sisäisten prosessien mittareita voivat olla tilauskäsittelyn ongelmien määrä, järjestelmän seisokkiaika ja tilauksen käsittelyyn kuluva aika.

### **Oppimisen ja kasvun näkökulma**

Oppimisen ja kasvun mittaaminen liittyy ennen kaikkea pitkäaikaisen kilpailukyvyn varmistamiseen. Oppimista ja kasvua tapahtuu kolmella eri osa-alueella. Ihmisissä, järjestelmissä ja toimintatavoissa (Kaplan ja Norton, 1996, s. 28). Mikäli näillä kolmella osa-alueella ei pystytä kehittymään, pitkäaikaista menestystä on vaikeaa, ellei mahdotonta rakentaa.

Rosemannin ja Wiesen (1999, s. 777) mukaan oppimisen ja kasvun näkökulma kuvastaa tietojärjestelmän kykyä vastata organisaation muuttuviin tarpeisiin. CRM-järjestelmien tulevaisuuden trendejä ovat mm. esineiden liittäminen internetiin, automatisointi tekoälyn avulla, chatbotit ja sitouttaminen sosiaalisessa mediassa (Gartner, 2020). Stewartin (2001, s. 45) mukaan taas oppimisen ja kasvun näkökulma liittyy organisaation ja henkilöstön kehittymiseen projektin aikana ja projektissa opitun tiedon tallentamiseen.

### **Projekti-näkökulma**

Balanced Scorecard on kehitetty organisaation johtamisen apuvälineeksi. Sen neljä näkökulmaa eivät ota huomioon projektityön erikoispiirteitä. Toisin kuin organisaatioilla, projekteilla on selkeä lopetuspäivämäärä. Projekteissa tavoitteet muuttuvat projektivaiheiden mukaan, kun organisaatiossa tavoitteet ovat yleensä pitkäkestoisia tai pysyviä. Projektit voivat olla kestoaltaan vain muutamia kuukausia, kun organisaation strategiat laaditaan useiksi vuosiksi eteenpäin. Näiden eroavaisuuksien vuoksi Balanced Scorecardiin täytyy lisätä uusi näkökulma, joka ottaa huomioon projektityön erikoispiirteet.

Projekti-näkökulma sisältää perinteisiä projektinhallinnan mittareita, jotka eivät sisälly muihin neljään näkökulmaan. Mittareita voivat olla:

- Projektin aikataulussa pysyminen
- Virstanpylväiden saavuttaminen
- Projektin laadunhallinnan tilastot (muutosten määrä, ongelmatilanteet)
- Projektiryhmän työtyytyväisyys. (Stewart, 2001, s. 46 mukailen)

## **Projektikohtaisen Balanced Scorecardin suunnittelu ja käyttöönotto**

Balanced Scorecardin suunnittelu edellyttää yrityksen johdon ja projektiryhmän sitoutumista mittariston rakentamiseen. Ensimmäinen vaihe on saavuttaa yksimielisyys siitä, miksi mittaristoa ollaan suunnittelemassa. Johdon täytyy määrittää konkreettiset syyt mittariston rakentamiselle. Syitä voivat olla esimerkiksi:

- vision ja strategian selkeyttäminen
- strategian viestiminen
- palkitsemisen liittäminen strategiaan tavoitteisiin
- strategisten tavoitteiden asettaminen. (Kaplan ja Norton, 1996, s. 299)

Seuraavaksi valitaan Balanced Scorecardin kehittämisestä vastuussa oleva henkilö ja sovitaan kenen käyttöön Balanced Scorecard tehdään. Tietojärjestelmäprojektissa Balanced Scorecardin kehittämisestä on tyypillisesti vastuussa projektipäällikkö ja Balanced Scorecardin loppukäyttäjät ovat projektiryhmä sekä mahdollisesti yrityksen johtoryhmä (Rosemann ja Wiese, 1999, s. 783).

Seuraavaksi etsitään ja valitaan mittaristossa käytettävät mittarit. Valittujen mittareiden syy-seuraussuhteet ja yhteys Balanced Scorecardin ulottuvuuksiin täytyy havainnollistaa (Rosemann ja Wiese, 1999, s. 777). Kaplanin ja Nortonin mukaan vapaamuotoiset haastattelut ovat hyvä menetelmä saada avainhenkilöiltä sisältöä mittariston kehittämiseen, vastata heidän kysymyksiinsä mittaristoon liittyen ja saada käyttäjät pohtimaan Balanced Scorecardin mittareita (Kaplan ja Norton, 1996, s. 303).

Balanced Scorecardiin valittujen mittareiden täytyy olla sellaisia, että niihin pystyy vaikuttamaan. Käyttöönottoprojektin mittareina ei saa olla sellaisia asioita, joihin projektiryhmällä ei ole vaikutusmahdollisuutta. Mitattava tieto pitää olla helposti saatavilla, jotta Balanced Scorecardia voidaan hyödyntää tehokkaasti. Mittareiden täytyy olla riittävän selkeitä ja yksinkertaisia, jotta kaikki ymmärtävät ne



(Rosemann ja Wiese, 1999, s. 776). Mittareita valitessa täytyy ottaa huomioon koko organisaation strategia ja tavoitteet sekä tietojärjestelmäprojektin strategia ja tavoitteet (Martinsons, Davison ja Tse, 1999, s. 83-84).

Viimeiseksi sovitaan mittauksen aikaväli, mistä tiedot mittareihin saadaan ja kenen vastuulla tiedon kerääminen on. Projektikohtaisessa Balanced Scorecardissa mittausväli voi perustua projektin virstanpylväisiin ja välitavoitteisiin (Stewart, 2001, s. 41).

### **3.4 Projektin jälkiarviointi**

Jokainen projekti luo organisaatioon uutta tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Näitä kokemuksia voidaan tallentaa ja hyödyntää organisaation tulevissa projekteissa. Yritykset saavat kilpailuetua ja voivat parantaa tulevien projektien suorituskykyä projektien jälkiarviointien avulla (Anbari, Carayannis ja Voetsch, 2008, s. 642).

Uuden projektin suunnitteluvaiheessa tulisi perehtyä aiemmissa projekteissa kerättyihin oppeihin. Projektin aikana projektiryhmällä tulisi olla käytössään tietokanta, johon saatuja oppeja voi tallentaa. Projektin päättyttyä tulisi kirjoittaa niin kutsuttu lessons learned-raportti, johon projektin aikana saadut opit kirjataan (McClory, Read ja Labib, 2017, s. 2).

Projekteista oppimiseen kannattaa luoda selkeä prosessi. Projektiryhmän täytyy tietää, mihin opittua tietoa voi tallentaa ja miten. Yleisiä tapoja opitun tiedon tallentamiseen ja jakamiseen ovat kokoukset, haastattelut, oppimispäiväkirjat ja projektin jälkiarvioinnit. Tallennettu tieto pitää olla helposti löydettävissä myöhempää käyttöä varten (Williams, 2007, s. 67).

Opitun tiedon keräämiselle täytyy olla myös tavoite. Oppimisen tavoitteet vaihtelevat tarkastelutasosta riippuen. Yrityksellä voi olla oppimiselle eri tavoitteet kuin projektityöntekijöillä. Yritys voi haluta entistä tarkempaa budjetointia IT-projekteihin, kun taas projektiryhmän jäsenet haluavat tietää, mistä saa luotettavaa ja hyvää konsulttiapua IT-projektin toteuttamiseen. Tärkeää on, että projekteista

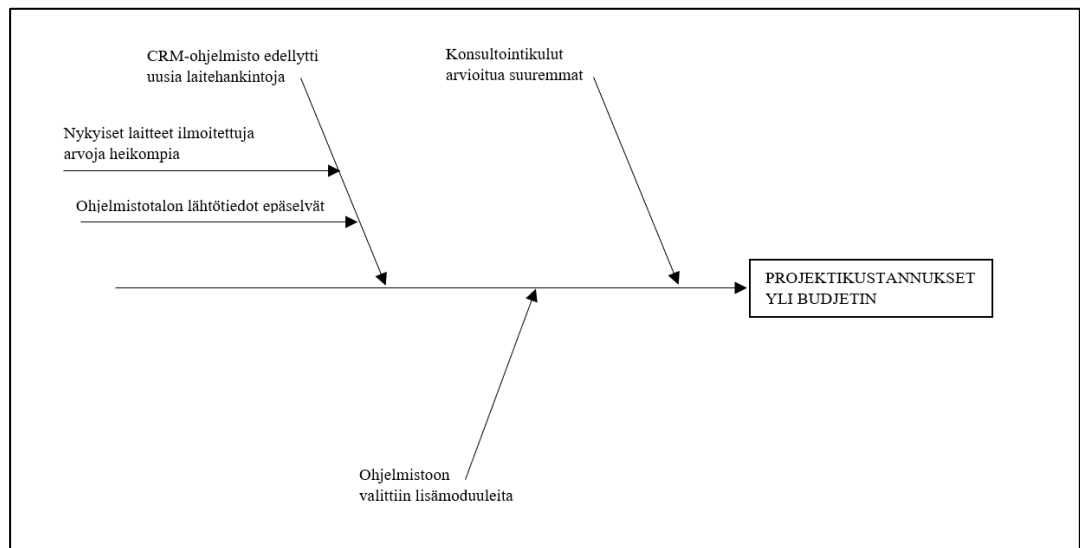
oppimiseen käytetyt menetelmät ovat käyttäjien mielestä hyödyllisiä ja tiedon tallentamisen tarkoitus on kaikille selvää (Carrillo, Ruikar ja Fuller, 2012 s. 575).

Projektin jälkiarvioinnin voi tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Jälkiarvioinnin tavoitteena on löytää vastaukset neljään kysymykseen:

- Mitä projektissa tehtiin erittäin hyvin?
- Mitä me opimme?
- Mitä meidän pitäisi tehdä eri tavalla ensi kerralla?
- Mikä meitä edelleen askarruttaa? (Kerth, 2000, s. 54)

Jälkiarvioinnin järjestäjän täytyy johdatella keskustelua, sillä pelkästään kysymällä aiemmin mainitut neljä kysymystä ei saada aikaan keskustelua. Haastattelutilanteessa projektista on hyvä laittaa esille aikajana, johon yhteistyössä haastateltavan tai haastateltavien kanssa sijoitetaan projektin avaintapahtumat ja merkittävimmät vaiheet. Projektin tapahtumat käsitellään vaihe vaiheelta yhdessä keskustellen (Kerth, 2000, s. 55).

Projektissa havaittuja ongelmia sekä onnistumisia voidaan kerätä aivoriivessä, jonka jälkeen ne luokitellaan kategorioihin. Projektissa havaittujen ongelmien tai onnistumisten luettelu ei riitä, vaan tapahtumien juurisyyihin tulee perehtyä. Esiin nostetuista asioista olisi hyvä tehdä juurisyy-eli kalanruotokaavio (Dingsoyr, 2004, s. 299). Esimerkki kaaviosta on kuvassa 8.



Kuva 8. Juurisyy-kaavio.

Kun projektista on saatu kirjattua hyviä käytäntöjä ja opittuja asioita, tulee suunnitella käytännön toimia, miten opittuja asioita tullaan hyödyntämään seuraavassa projektissa. Arviointi menettää merkityksensä, mikäli arviointi dokumentoidaan ilman jatkosuunnitelmaa. Haastateltavien tai haastattelijan tulisi valmistella esitys käytännön kehitysideoista projektin johtajalle tai johtoryhmälle. (Kerth, 2000, s. 57)

## **4 CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN JOHTAMINEN**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia johdetaan onnistuneesti B2B-myyntiorganisaatiossa. CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektit ovat B2B-myyntiorganisaatioille kriittisen tärkeitä projekteja, mutta vain pieni osa CRM-hankkeista onnistuu täyttämään niille asetetut tavoitteet. Puutteellinen muutosjohtaminen ja henkilöstön sitoutumattomuus on mainittu yleisimpinä syinä projektien epäonnistumiseen.

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin johtamista B2B-myyntiorganisaatiossa tutkittiin tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimuksen ensimmäisessä osiossa rakennettiin Balanced Scorecard CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektille B2B-myyntiorganisaatioon. Mittaristo tehtiin projektiryhmän käyttöön. Yrityksen CRM-strategian perusteella selvitettiin, mitkä ovat CRM-järjestelmän kriittisiä menestystekijöitä. Tämän jälkeen kriittisistä menestystekijöistä johdettiin mittareita, joiden avulla projektiryhmä voi seurata, että käyttöönotto on CRM-strategian mukainen. Jotta Balanced Scorecard antaisi kokonaisvaltaisen kuvan koko projektin suorituskyvystä, siihen lisättiin myös talouteen ja projektin aikatauluun liittyviä mittareita.

Tapaustutkimuksen toisessa osiossa tehtiin jälkiarviointi case-yrityksen CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektille. Jälkiarvioinnissa haluttiin arvioida projektin muutosjohtamista. Jälkiarviointi tehtiin haastattelemalla viittä kenttämyyjää. Haastattelukysymykset johdettiin Kotterin 8 vaihetta-mallista. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin, kuinka hyvin projekti onnistui CRM-järjestelmän kriittisten menestystekijöiden valossa. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastattelutulokset analysoitiin ja tulokset on esitetty olennaisilta osin tiivistettynä tämän kappaleen lopussa.

#### **4.1 CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin Balanced Scorecard**

Tutkimusta varten case-yritykseen luotiin Balanced Scorecard esimerkkimittaristo CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektille. Tietojärjestelmän Balanced Scorecard täytyy aina tehdä projekti- ja organisaatiokohtaisesti. Balanced Scorecardin kriittiset menestystekijät ja mittarit johdettiin case-yrityksen ydinstrategiasta ja asiakkuudenhallinnan strategiasta.

##### **Case-yritys**

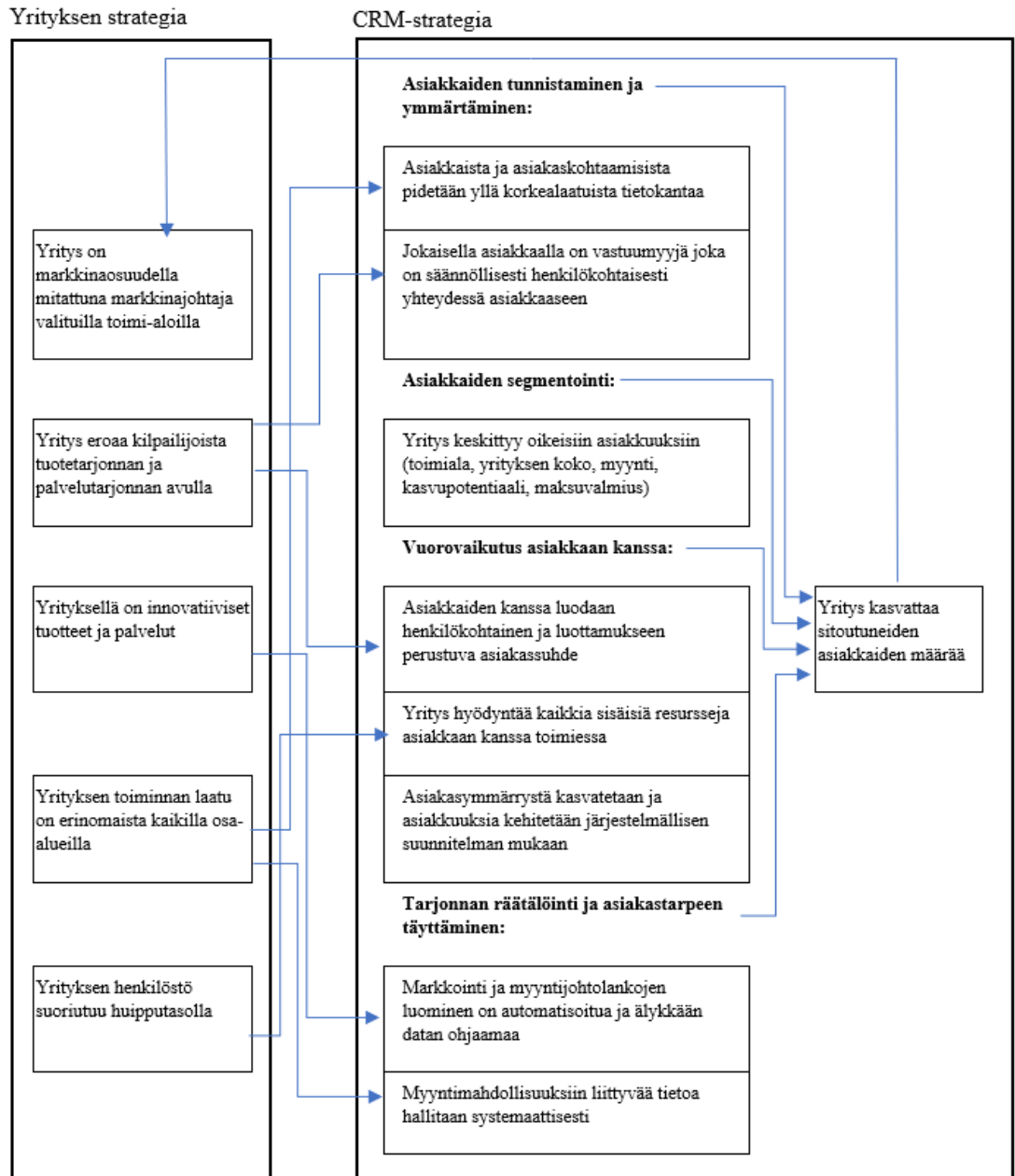
Case-yritys on suomalainen rakennusalan tuotteita ja palveluita tarjoava B2B-myyntiyritys. Yritys työllistää noin 250 henkilöä ja sen liikevaihto on noin 60 miljoonaa euroa. Yritys on osa suurta kansainvälistä konsernia. Globaalisti konsernilla on kymmeniä tuhansia työntekijöitä ja toimintaa yli sadassa maassa. Yrityksen missiona on luoda innokkaita asiakkaita ja rakentaa parempaa huomista.

Yritys haluaa erilaistua kilpailijoista tuote- ja palvelutarjonnalla. Useimmat rakennusalan tuotteita valmistavat yritykset hyödyntävät jälleenmyyjä. Kilpailijoista poiketen case-yrityksen konserni myy oman tuotemerkin alla olevia tuotteita ja palveluita suoraan asiakkaille ilman jälleenmyyjä.

Yrityksen investoinnit tuotekehitykseen ovat merkittäviä. Yrityksellä onkin merkittävä määrä patenteja ja ainutlaatuisia tuoteratkaisuja rakentamistekniikkaan liittyen. Joka vuosi lanseerataan myös uusia tuotteita ja palveluita. Henkilöstölle järjestetään koulutusta uusiin tuotteisiin ja palveluihin liittyen vähintään kaksi kertaa vuodessa.

Yritys haluaa olla markkinajohtaja omassa segmentissään markkinaosuudella mitattuna. Yritys haluaa operatiivisen toiminnan prosessien suoriutuvan erinomaisella tasolla. Strategian perustana on hyvin suoriutuva, motivoitunut henkilöstö, joka nauttii työstään ja haluaa tehdä kaikkensa yrityksen menestyksen eteen. Case-yrityksen strategian yhteys asiakkuudenhallinnan strategiaan on

esitetty kuvassa 9. Asiakkuudenhallinnan strategian tavoitteena on kasvattaa sitoutuneiden asiakkaiden määrää.



Kuva 9. Case-yrityksen ydinstrategian ja CRM-strategian yhteys.

Kuvassa 9 vasemmalla puolella on case-yrityksen ydinstrategia ja kuvan oikealla puolella on yrityksen asiakkuudenhallinnan strategia. Siniset nuolet kuvastavat sitä, miten ydinstrategia liittyy yrityksen CRM-strategiaan. CRM-strategian päätavoite on kasvattaa sitoutuneiden asiakkaiden määrää. Se taas johtaa ydinstrategian mukaiseen markkinajohtajuuteen.

Asiakkuudenhallinta on jaettu neljään kategoriaan. Yritys haluaa tunnistaa juuri heille oikeat asiakkaat ja ymmärtää niitä mahdollisimman hyvin. Case-yrityksen toimintamalliin kuuluu, että kenttämyyjät tapaavat asiakkaita säännöllisesti työmaalla tai toimistoissa. Näin kenttämyyjillä on hyvä käsitys siitä, mitä asiakkaalle kuuluu ja mitä he tarvitsevat. Yrityksen tietojärjestelmien tulee olla sellaisia, että niiden avulla voidaan ylläpitää laadukasta asiakastietokantaa.

Yritys haluaa segmentoida asiakkaat selkeästi. Myyntityössä tulee keskittyä niihin asiakkuuksiin, jotka ovat oikealla toimialalla, riittävän suuria, maksukykyisiä ja kenen kanssa on mahdollisuus pitkäaikaiseen kumppanuuteen. Yrityksen kenttämyyjät ovat myös erikoistuneet toimialoittain, joten segmentointi auttaa tuomaan yhteen asiantuntevat myyjät ja tietyn toimialan asiakkaat.

Yritys haluaa olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Asiakkaille halutaan antaa sama palvelutaso riippumatta siitä, ovatko he tekemisissä asiakaspalvelun, myymälähenkilökunnan tai kenttämyyjän kanssa. Tärkeimmistä asiakkaista täytyy olla dokumentoitu suunnitelma, miten asiakkuutta aiotaan kasvattaa ja kehittää.

CRM-strategian mukaan yritys tekee automatisoitua ja älykästä digitaalista markkinointia. CRM-strategian mukaan yrityksellä on selkeä toimintatapa myyntimahdollisuuksien käsittelemiseen. Vaativan teknisen tuote- tai palvelukokonaisuuden myyminen edellyttää usean henkilön työpanosta ja pitkäjänteistä myyntityötä. Myyntimahdollisuuksien järjestelmällinen käsittely edesauttaa myyntityön onnistumista.

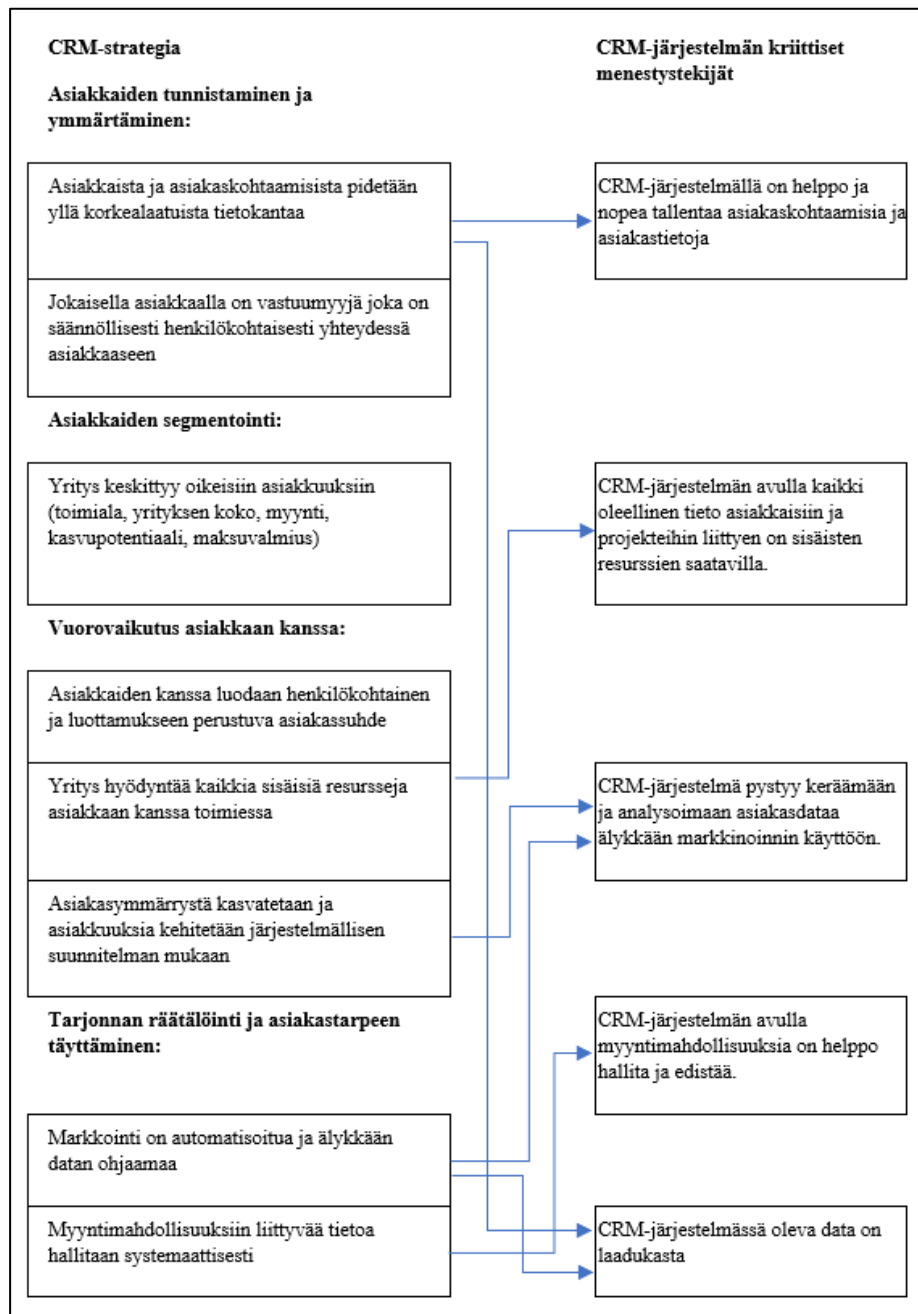
## **Balanced Scorecardin suunnittelu CRM-projektiin**

Ensimmäiseksi Balanced Scorecardin suunnittelussa määritettiin mittariston käyttötarkoitus. Tutkija määrittäi mittariston käyttötarkoituksen omatoimisesti. Tavallisesti projektipäällikkö, projektiryhmä sekä yrityksen johto olisivat osallisina Balanced Scorecardin suunnittelussa ja määrittämässä mittariston käyttötarkoitusta sekä siihen valittavia mittareita. Tutkimuksen aikaan case-yrityksessä ei kuitenkaan ollut käynnissä CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia.

Mittaristo luotiin projektipäällikön ja projektiryhmän käyttöön. Mittariston tarkoitus on antaa kokonaisvaltainen kuva projektin suorituskyvystä ja selkeyttää projektiryhmälle ja loppukäyttäjille, miksi CRM-järjestelmä on haluttu ottaa käyttöön. Balanced Scorecardissa on selkeät mittarit, joilla CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin suorituskykyä voidaan seurata ja ohjata.

Seuraavaksi case-yrityksen CRM-strategiasta johdettiin CRM-järjestelmän kriittiset menestystekijät (kuva 10). Kuvan vasemmassa laidassa on yrityksen asiakkuudenhallinnan strategian pääkohdat. CRM-strategiasta voitiin päätellä CRM-järjestelmän kriittiset menestystekijät, eli mitkä ovat tärkeimmät CRM-järjestelmän ominaisuudet, joiden avulla CRM-strategia onnistuu. CRM-järjestelmän kriittiset menestystekijät on esitetty kuvan oikeassa laidassa. Siniset nuolet kuvastavat CRM-strategian ja kriittisten menestystekijöiden yhteyttä toisiinsa.





Kuva 10. CRM-strategiasta johdetut CRM-järjestelmän kriittiset menestystekijät

CRM-strategian mukaan asiakkaista ja asiakaskohtaamisista täytyy pitää yllä tietokantaa. CRM-järjestelmän täytyy siis tukea tietojen tallentamista ja tallentamisen pitää tapahtua helposti ja nopeasti paikasta riippumatta. Esimerkiksi sähköpostin kalenterin ja CRM-järjestelmän yhteensopivuus nopeuttaa kalenteriin merkityn asiakaskohtaamisen tallentamista CRM-järjestelmään.

Case-yrityksen CRM-strategian mukaan yrityksen tulee hyödyntää kaikkia sisäisiä resursseja asiakkaan kanssa toimiessa. Case-yritys toimii suurten rakennusprojektien parissa. Järjestelmällä täytyy pystyä hallinnoimaan monimutkaisia rakennushankkeita, joissa on paljon eri toimijoita. Myyntityö edellyttää yhteistyötä ja tiedon jakamista myyjien, suunnittelijoiden, erityisasiantuntijoiden ja myyntipäälliköiden kesken. CRM-järjestelmän avulla täytyy pystyä jakamaan tietoa projekteista ja asiakkaista.

Case-yrityksen CRM-strategiassa todetaan, että myyntimahdollisuuksiin liittyvää tietoa täytyy hallita systemaattisesti. Case-yritys tarjoaa kulutustavaran lisäksi teknisesti monimutkaisia järjestelmiä ja palveluita. Monimutkaisen teknisen järjestelmän tai palvelun myyminen voi edellyttää useita palavereita asiakkaan kanssa, vaikutustyötä ja yhteistyötä asiakasyrityksessä monella eri tasolla pitkällä aikavälillä. CRM-järjestelmän täytyy tarjota alusta, joka auttaa hallitsemaan case-yrityksen monimutkaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia.

CRM-strategian mukaan markkinointia täytyy pystyä tekemään automatisoidusti ja tekoälyä hyödyntämällä. CRM-järjestelmältä vaaditaan siis ominaisuuksia, jotka mahdollistavat tekoälyä hyödyntävän markkinoinnin. Tälle menestystekijälle ei laadittu mittaria. Kyseessä on CRM-järjestelmän ominaisuus, joka tulisi ottaa huomioon jo järjestelmää valitessa, eikä sen mittaaminen käyttöönottoprojektin aikana näin ollen ole tarpeellista.

Tiedon laatuun tulee kiinnittää erityistä huomiota. Asiakkaiden, projektien ja myyntimahdollisuuksien hallinta ja älykkään markkinoinnin hyödyntäminen tarvitsevat tuekseen laadukkaan tietokannan. CRM-strategian kriittisistä menestystekijöistä johdettuja mittareita täydennettiin projektinhallintaan liittyvillä mittareilla. Lopulliset mittarit on esitetty kuvassa 11. Kuvan alapuolella on kerrottu tarkemmin kuhunkin näkökulmaan valituista mittareista.

<b>Mittarit: projekti</b>
Projektin välitavoitteet saavutettu aikataulussa (kyllä/ei).
Projektiryhmän tyytyväisyys
<b>Mittarit: talous</b>
Käyttöönottoprojektin kustannukset verrattuna konsernin muiden maiden käyttöönottoprojekteihin.
Toteutuneet kustannukset.
Varianssi suunnitellusta budjetista.
<b>Mittarit: sisäiset prosessit</b>
Datan laatuindeksi
CRM-järjestelmän yhteensopivuus operatiivisiin tietojärjestelmiin
Ongelmaraporttien määrä ohjelmistotoimittajalle
<b>Mittarit: oppiminen ja kasvu</b>
Yrityksellä on systemaattinen tapa tallentaa ja jakaa projektin aikana syntyneitä parhaita käytäntöjä (kyllä/ei)
Myyntimahdollisuuksien edistämisen oppaat
<b>Mittarit: CRM-tietojärjestelmän käyttäjät</b>
CRM-järjestelmän koettu hyödyllisyys ja käytön helppous
CRM-projektin visio on viestitty henkilöstölle

Kuva 11. Balanced Scorecardin mittarit

**Projektinäkökulman mittarit:** Projekti-näkökulmaan valittiin yksi pysyvä mittari, projektiryhmän tyytyväisyys. Työtyytyväisyydellä on yhteys työntekijöiden motivaatioon, tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Työtyytyväisyyttä mitataan projektin jokaisen vaiheen alussa. Lisäksi projektinäkökulmassa mitataan projektin välitavoitteiden täyttymistä ja aikataulussa pysymistä. Välitavoitteet muuttuvat projektin vaiheiden mukaan. Välitavoitteita ei voi määrittää ennen yksityiskohtaisen projektisuunnitelman laatimista. Tyypillisiä CRM-järjestelmän käyttöönoton vaiheita ja välitavoitteita on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tyypillisiä CRM-järjestelmän käyttöönoton vaiheita ja välitavoitteita

Projektin vaihe	Välitavoite tai -tavoitteet
Projektisuunnitelman laatiminen	Projektisuunnitelma tehty Projektiryhmä päätetty
CRM-järjestelmien vertailu ja valinta	CRM-järjestelmätoimittajat kartoitettu ja dokumentoitu CRM-järjestelmä valittu ja valinnasta on tehty kirjallinen perustelu
Toimitussopimuksen laatiminen CRM-järjestelmätoimittajan kanssa	CRM-järjestelmätoimittajan kompetenssi arvioitu ja dokumentoitu CRM-järjestelmän ja konsulttipalveluiden hinta vertailtu alan yleisiin kustannuksiin Toimitussopimus laadittu
CRM-järjestelmämoduulien räätälöinti ja valinta	Valitut CRM-moduulit esiteltä kaikille sisäisille sidosryhmille ja palaute kerätty
Datan siirto vanhasta CRM-järjestelmästä uuteen	Asiakastiedot ja kalenterimerkinnot siirretty vanhasta järjestelmästä uuteen. Vanha CRM-järjestelmä poistettu käytöstä
Käyttökoulutus	Henkilöstö koulutettu Henkilöstön tyytyväisyys koulutuksiin mitattu Kaikki myyjät kirjautuneet uuteen CRM-järjestelmään vähintään kerran
Projektin jälkiarviointi	Jälkiarviointihaastattelut suoritettu Haastattelutulokset analysoitu ja suositukset laadittu johtoryhmälle

**Talouden mittarit:** Talouden mittarit kertovat mittariston käyttäjälle, mitkä ovat tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin kustannukset. Toteutunut budjetti ja varianssi budjetista ovat normaaleja projektissa seurattavia talouden mittareita. Ne kuvastavat sitä, miten hyvin projektikustannuksia on osattu arvioida ennakkoon (Stewart, 2001, s. 46). On tärkeää verrata käyttöönottoprojektin kustannuksia suhteessa muiden maiden kustannuksiin, koska CRM-järjestelmän käyttöönotto case-yrityksessä koskettaa useita liiketoimintayksiköitä eri maissa. Mittarissa voisi olla arvosana 1-5 välillä riippuen projektin kustannuksista verrattuna konsernin muihin maihin. Mitä pienemmät projektikustannukset ovat suhteessa verrokkimaihin, sitä paremmat pisteet mittarista saadaan.

**Sisäisten prosessien mittarit:** Sisäisten prosessien mittarit kertovat parantaako tietojärjestelmä yrityksen sisäisiä prosesseja. Ongelmaraporttien määrä ohjelmistotoimittajalle valittiin mitattavaksi asiaksi. Ongelmaraporttien määrä on suoraan yhteydessä ohjelman käytettävyyteen. CRM-järjestelmän datan laatu vaikuttaa markkinoinnin ja myynnin tehokkuuteen ja asiakaspalvelun laatuun (Buttle, 2009, s. 108-109).

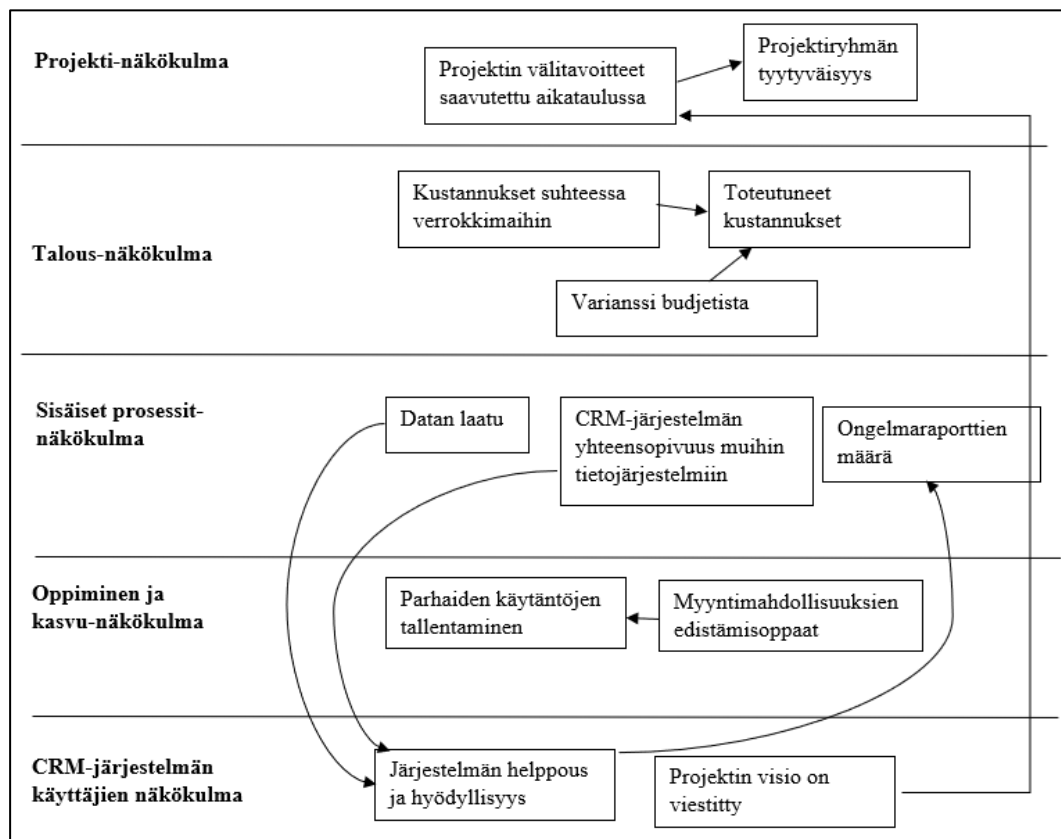
Datan laatua mitataan case-yrityksen omalla laatuindeksillä. Jokaisen avainasiakkaan yhteystiedot pitäisi olla päivitetty viimeisen 12 kuukauden aikana. Yhteystiedoista tulee löytyä vähintään kaksi ylimmän johdon yhteyshenkilöä ja kaksi työnjohdon yhteyshenkilöä. Asiakkaasta riippuen yhteistiedoista pitää löytyä myös turvallisuudesta ja suunnittelusta vastaavat yhteyshenkilöt. Saadaksean täydet pisteet laatuindeksiin, jokaiselta yhteyshenkilöltä täytyy löytyä nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite ja markkinointisuostumus.

Lisäksi mitataan CRM-järjestelmän yhteensopivuutta case-yrityksen muihin ohjelmistoihin, jotka sisältävät asiakastietoja. Mittari antaa prosenttilukeman ohjelmistoista, jotka ovat yhteensopivia CRM-järjestelmän kanssa.

**Oppimisen ja kasvun mittarit:** Näkökulmaan valittiin kaksi mittaria. Ensimmäinen mittari kertoo, onko projektissa käytössä systemaattista tapaa tallentaa parhaita käytäntöjä, kyllä tai ei. Toinen mittari mittaa kuinka kattavasti CRM-järjestelmään on luotu myyntioppaita. Case-yritys myy teknisiä sovelluksia, jotka vaativat pitkäjänteistä myyntityötä asiakasyrityksen kanssa ja koordinoitua usean henkilön kanssa asiakasyrityksessä. Yrityksen CRM-strategiaan kuuluu systemaattinen myyntimahdollisuuksien edistäminen. Myyjille täytyy olla kattavat myyntioppaat teknisistä sovelluksista, jotka kertovat kuinka myyntimahdollisuuksia edistetään. CRM-järjestelmään tallennetut oppaat edistävät mahdollisuuskeskeisen myyntitavan oppimista.

**CRM-järjestelmän käyttäjien mittarit:** Käyttäjien näkökulma kertoo, täyttääkö tietojärjestelmä loppukäyttäjien tarpeet. Tietojärjestelmiä halutaan käyttää vain, jos ne koetaan hyödylliseksi ja jos niitä on helppo käyttää (Davis, 1989). Hyödyllisyyttä ja käytön helppoutta voidaan mitata Technology Acceptance-mallin mukaisella kyselylomakkeella (liite 1). Toinen mittari on vision viestiminen loppukäyttäjille. Mittarilla mitataan, kuinka suuri osa henkilöstöstä on osallistunut koulutukseen, jossa on kerrottu CRM-projektin visio järjestelmän käyttäjille.

Mittareiden yhteys toisiinsa ja muihin Balanced Scorecardin ulottuvuuksiin havainnollistettiin miellekartan avulla. Miellekartta on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Balanced Scorecardin mittareiden syy-seuraus yhteys muihin mittareihin.

Mittausväli määritettiin projektin päävaiheiden mukaan. Saavutettaessa projektin virstanpylväs syötetään Balanced Scorecardiin tiedot ja pidetään projektin tilannekatsaus. Projektin lopulliset virstanpylväät ja aikataulu vahvistuvat projektisuunnitelman myötä.

Projektiryhmä voi ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin, jos Balanced Scorecardin mittarit osoittavat jonkun alueen osalta puutteita. Virstanpylvään kohdalla tarkastellaan myös Balanced Scorecardiin valittuja mittareita. Mittareita tulee muokata, mikäli projektin laajuudessa, aikataulussa tai tavoitteissa on tapahtunut muutoksia tai Balanced Scorecardiin valitut mittarit eivät kuvasta projektin strategisten päämäärien saavuttamista.

## **4.2 CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin jälkiarviointi**

Tutkimuksessa tehtiin jälkiarviointi case-yrityksen CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektille. Case-yrityksessä oli otettu käyttöön uusi CRM-strategia ja CRM-järjestelmä vuonna 2020. Jälkiarvioinnin tavoitteena oli selvittää, mitä projektin johtamisessa tehtiin hyvin ja voisiko jotain tehdä seuraavalla kerralla vielä paremmin. Jälkiarviointi rajattiin koskemaan käyttöönottoprojektin muutosjohtamista loppukäyttäjien näkökulmasta.

### **Jälkiarvioinnin haastattelut**

Jälkiarviointi tehtiin loppukäyttäjiä haastatteleamalla ja haastatteluja analysoimalla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastattelut tehtiin kevään 2021 aikana. Kun haastattelut tehtiin, CRM-järjestelmä oli ollut case-yrityksen käytössä noin kuusi kuukautta.

Kaikki haastateltavat olivat case-yrityksessä työskenteleviä kenttämyyjiä. Jälkiarviointi rajattiin kenttämyyjiin, koska haastatteluja pystyttiin tekemään vain rajallinen määrä ja kenttämyyjät olivat selkeästi suurin työntekijäryhmä case-yrityksessä. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavia oli viisi. Haastateltaviin valittiin niin uusia kuin pitkäaikaisia yrityksen työntekijöitä. Haastateltavien työkokemus case-yrityksessä vaihteli alle 2 vuodesta yli 20 vuoteen. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Luvun lopussa on esitetty haastattelun tulokset olennaisilta osin tiivistettynä.

Haastattelukysymyksiä luomisessa käytettiin apuna Kotterin kahdeksan vaihetta-mallia ja case-yrityksen CRM-järjestelmän kriittisiä menestystekijöitä. Kotterin kahdeksan vaihetta on yksi suosituimmista muutosjohtamisen malleista ja onnistuneen muutoshankkeen on todettu noudattavan Kotterin mallin mukaisia askeleita (Pollack ja Pollack, 2014, s. 13). Kriittiset menestystekijät oli johdettu case-yrityksen CRM-strategiasta. Jälkiarvioinnissa haluttiin selvittää, oliko CRM-järjestelmäprojekti kriittisten menestystekijöiden valossa onnistunut.

Haastattelukysymys 1: *Oliko uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto sinun mielestäsi tarpeellista?* Kysymys liittyy Kotterin kahdeksan vaihetta-mallin ensimmäiseen vaiheeseen: luo kiireen tuntu. Kun muutos nähdään tarpeellisena, ihmiset ovat motivoituneita ja tekevät yhteistyötä päämäärän saavuttamiseksi. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, näkivätkö loppukäyttäjät muutoksen tarpeellisena ja oliko organisaatio onnistunut luomaan riittävästi kiireen tuntua CRM-järjestelmäprojektiin.

Haastattelukysymys 2: *Kerrottiinko sinulle miksi Yritys X halusi ottaa käyttöön uuden CRM-järjestelmän ja miten se kerrottiin?* Kysymys liittyy vision luomiseen ja kommunikoimiseen. Hyvin johdetussa CRM-projektissa työntekijöillä on selkeä käsitys siitä, mitä CRM-hankkeella tavoitellaan. Haastattelussa haluttiin kuulla, miten selkeästi visio kommunikoitiin käyttäjille.

Haastattelukysymys 3: *Olivatko henkilökohtaiset tavoitteesi mielestäsi linjassa uuden CRM-strategian tavoitteiden kanssa?* Organisaation rakenteet tulisi suunnitella niin, että ne tukevat muutosta. Tämä koskee myös työntekijöiden palkitsemista. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, koettiinko omat tavoitteet yhdenmukaiseksi CRM-strategian tavoitteiden kanssa vai olivatko myyjien ja organisaation tavoitteet ristiriidassa.



Haastattelukysymys 4: *Onko uutta CRM-järjestelmää sinun mielestäsi helppo käyttää ja miten vertaisit sitä vanhaan järjestelmään?* Kriittisten menestystekijöiden perusteella uuden CRM-järjestelmän tulisi olla helppo ja nopea käyttää. Tavoitteena oli kuulla loppukäyttäjien mielipide ohjelman käytettävyydestä.

Haastattelukysymys 6: *Onko CRM-järjestelmä parantanut tiedonkulkua yrityksen sisällä?* Kriittisten menestystekijöiden mukaan CRM-järjestelmällä pitäisi pystyä jakamaan tietoa asiakkaita ja projekteista kaikille sisäisille resursseille. Kysymyksellä haluttiin selvittää, oliko tässä onnistuttu.

Haastattelukysymys 7: *Tukeeko CRM-järjestelmä myyntimahdollisuuksien käsitlemistä?* Case-yrityksen CRM-strategian mukaan isoja myyntimahdollisuuksia täytyy edistää suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Tavoitteena oli kuulla loppukäyttäjien mielipide siitä, miten hyvin uusi CRM-järjestelmä soveltuu tähän tarkoitukseen.

Haastattelukysymys 8: *Mitä projektin johtamisessa tehtiin hyvin ja mitä seuraavalla kerralla pitäisi tehdä eri tavalla?* Haastateltaville annettiin mahdollisuus antaa avointa palautetta projektin johtamiseen liittyen.

## Haastattelujen vastaukset

Haastattelukysymys 1: *Oliko uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto sinun mielestäsi tarpeellista?*

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että uudelle järjestelmälle oli tarvetta. Järjestelmän käyttöönottoa kuvailtiin hypyksi nykyaikaan. Uuden järjestelmän käyttöönotto nähtiin luonnollisena osana yrityksen kasvua ja teknologian päivittämistä. Kaksi haastateltavista kertoi, että he olivat kyllä tyytyväisiä entiseen järjestelmään, mutta uuden järjestelmän myötä todenneet, että vanha järjestelmä ei ollut kovin käyttäjäystävällinen.

*”Jos olisit kysynyt ennen uuden ohjelman lanseerausta, olisin sanonut, että vanha järjestelmä toimii hyvin. Uusi järjestelmä on kuitenkin osoittautunut todella hyväksi, kunhan sitä oppi ensin käyttämään.”*

*”Itse olin oppinut käyttämään sitä vanhaa ohjelmaa, mutta jos yritykseen tulee uusi työntekijä niin kyllähän se helpommin oppii tämän uuden järjestelmän.”*

CRM-projekti esiteltiin työntekijöille videoiden avulla. Muutaman minuutin pituisilla videoilla kerrottiin, miten työskentelytavat tulevat muuttumaan ja kuinka myyntityö siirtyy entistä asiakaskeskeisemmäksi. Videot onnistuivat herättämään mielenkiintoa ja innostusta projektia kohtaan.

*”Minulla oli sellainen fiilis, että tästä tulee varmasti hyvä, alussa luotiin hyvä buusti tähän projektiin”.*

Haastattelukysymys 2: *Kerrottiinko sinulle miksi Yritys X halusi ottaa käyttöön uuden CRM-järjestelmän ja miten se kerrottiin?*

CRM-projekti esiteltiin työntekijöille videoiden avulla. Videoiden lisäksi työntekijöille järjestettiin koulutusta pienryhmissä. Koulutukset järjestettiin videoneuvottelusovelluksen avulla.

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että videoilla onnistuttiin kertomaan yleisellä tasolla, mikä CRM-projektin tavoite on. Osa oli sitä mieltä, että videot olivat niin yleislaatuista, että projektin varsinainen tavoite jäi epäselväksi. Videoihin olisi kaivattu enemmän konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka kenttämyyjien työ tulee muuttumaan ja mitä toimintoja uudessa CRM-järjestelmässä on. Videot onnistuivat kuitenkin luomaan innostusta ja mielenkiintoa. Videot tekivät selväksi sen, että kyseessä ei ole pelkästään uuden tietojärjestelmän käyttöönotto, vaan yritys siirtyy uuteen CRM-strategian mukaiseen toimintamalliin.

Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että uuden toimintamallin sisältö jäi alussa epäselväksi. Videoissa ei annettu konkreettisia esimerkkejä siitä, miten kenttämyyjien työ tulee muuttumaan. Videoissa puhuttiin asiakastarpeiden tunnistamisesta ja mahdollisuuskeskeisestä toimintatavasta, mutta nämä olivat haastateltavien mielestä jo tuttuja aiheita ja normaali osa myyntityötä.

Esittelyvideoiden jälkeen uutta CRM-strategiaa ja CRM-ohjelman käyttöä koulutettiin työntekijöille pienryhmissä. Koulutukset tapahtuivat videoneuvottelusovelluksen välityksellä. Koulutukset olivat työpäivän mittaisia ja niitä järjestettiin 6 kertaa. Aluksi koulutuksissa kerrattiin asiakaslähtöistä myyntityötä, asiakkuuksien kehittämistä ja mahdollisuuskeskeistä toimintatapaa. Sen jälkeen koulutuksissa opetettiin uuden CRM-järjestelmän käyttöä.

Ensimmäisten koulutusten aiheet olivat haastateltavien mielestä jo ennestään tuttuja. Haastateltavat olisivat halunneet nähdä uuden ohjelman ominaisuuksia varhaisemmassa vaiheessa. Nyt koettiin, että viestintä oli saman kertausta ja alussa koettu innostus projektia kohtaan pääsi laantumaan. Koulutusten toteuttaminen pienryhmissä nähtiin hyvänä asiana. Pienessä ryhmässä on helppo keskustella ja esittää kysymyksiä.

Haastattelukysymys 3: *Olivatko henkilökohtaiset tavoitteesi mielestäsi linjassa uuden CRM-strategian tavoitteiden kanssa?*

Case-yritys uudisti asiakkuudenhallinnan strategiansa CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Haastateltavat kokivat, että heidän henkilökohtaiset tavoitteensa olivat yhdenmukaisia yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Henkilökohtaiset tavoitteet liittyivät kokonaisyntiin, asiakasuskollisuuteen, tiettyjen tuoteportfolioiden myynnin kasvuun, uusien palvelusopimusten määrään ja datan laatuun CRM-järjestelmässä. Henkilökohtaisilla tavoitteilla ja niiden saavuttamisella on merkittävä vaikutus kenttämyyjien ansiotuloihin.

Eniten kritiikkiä haastateltavat antoivat datan laadun mittarille. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että he ymmärtävät, miksi datan laatuun panostetaan, mutta kokivat datan laadun parantamiseen käytetyn työajan suhteettoman suureksi verrattuna siitä saatavaan hyötyyn.

Eräs haastateltava totesi, että datan laadulla on ehkä vaikutusta yrityksen menestykseen pitkällä tähtäimellä, mutta hän ei nähnyt sillä välitöntä yhteyttä omaan myyntiin. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että datan laadun parantaminen voisi olla myös muiden kuin kenttämyyjien vastuulla. Haastatteluissa tuli esiin myös, että datan laadun mittauskriteereitä muuteltiin projektin aikana useammin kuin kerran ja se koettiin epäoikeudenmukaiseksi.

Haastattelukysymys 4: *Onko uutta CRM-järjestelmää sinun mielestäsi helppo käyttää ja miten vertaisit sitä vanhaan järjestelmään?*

Kaikkien haastateltavien mielestä uusi järjestelmä oli helppokäyttöinen. Tilausten ja tarjousten kirjaaminen oli nopeampaa kuin vanhalla järjestelmällä. Käytössä olevien ohjelmistojen määrää oli onnistuttu supistamaan uuden CRM-järjestelmän ansiosta.

Käyttöjärjestelmä on nyt selkeämpi ja tuotteiden löytäminen onnistuu helpommin. Hakutoiminto oli aiemmin hankalampi ja nyt tietojen hakeminen on intuitiivisempaa kuin aiemmassa ohjelmassa.

Uutta CRM-järjestelmää pystyy käyttämään myös mobiilisovelluksen kautta. Se nähtiin merkittävänä parannuksena. Mobiilisovelluksen koettiin helpottavan työtä kentällä, kun tiedot saa heti puhelimesta. Mobiilisovellus ei ollut kuitenkaan kaikilla käytössä.

Haastateltavat kertoivat myös uuden järjestelmän puutteista. Päivän aikana tehtyjen tilausten ja tarjousten näkeminen, myyntiraporttien saaminen ja tuotteen varastosaldojen tarkistaminen koettiin jopa hankalammaksi kuin aiemmin. Järjestelmässä oli käyttöönottohetkellä isoja puutteita, mutta suurimmat puutteet on jo korjattu. Haastateltavat uskoivat, että ohjelma kehittyy koko ajan parempaan suuntaan. Kokonaisuudessaan uusi CRM-järjestelmä oli haastateltavien mielestä kuitenkin nopeuttanut työn tekemistä.

Sähköpostin kalenterin integrointi CRM-järjestelmään oli mainittu yhtenä edistysaskeleena projektin esittelyvideoissa. Kalenterin integrointi ei kuitenkaan ollut suurimmalla osalla käytössä. Osa haastateltavista epäili, että ohjelmassa olisi vielä paljon hyviä ominaisuuksia, mutta niitä ei osaa hyödyntää:

*”Omat toimintatavat eivät varmasti ole niitä kaikkein kehittyneimpiä. Monesti tuntuu, että joku muu varmaan osaa tehdä tämän näppärämmin”*

Haastattelukysymys 6: *Onko CRM-järjestelmä mielestäsi parantanut tiedonkulkua ja myyntimahdollisuuksien käsittelyä yrityksessä?*

Uuden CRM-järjestelmän myötä syntyi uusia tapoja jakaa tietoa yrityksen sisällä. CRM-järjestelmässä oli mahdollista luoda myyntijohtolankoja eli ”liidejä” ja myyntimahdollisuuksia itselleen ja kollegoille. Järjestelmään oli mahdollista syöttää rakennusprojektin tarkat tiedot ja myyntisuunnitelma. Liidiin, myyntimahdollisuuteen tai projektiin oli mahdollista tallentaa ulkoinen ja sisäinen sidosryhmäverkosto. Liidin, myyntimahdollisuuden ja projektin alle pystyi tallentamaan kuvia, tekstiä, tiedostoja tai tapahtumia.

Haastateltavat eivät nähneet, että CRM-järjestelmä olisi saanut aikaan merkittävää muutosta tiedonkulussa yrityksen sisällä:

*”Ehkä tiedonkulku parani jossain määrin. Tuskin hyödytään niin paljon kuin mitä firma alun perin ajatteli”*

Myyntimahdollisuus -ominaisuus oli joidenkin mielestä selkeä parannus ja auttoi myyntityön suunnittelua. Tapaamisissa aluepäälliköiden kanssa järjestelmään syötetty luettelo kaikista myyntimahdollisuuksista ja niiden tapahtumista toimi keskustelun runkona. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että myyntimahdollisuuksista pystyi ennenkin tekemään muistiinpanoja eikä myyntimahdollisuus -ominaisuus tuonut merkittävästi lisäarvoa.

Projekti-ominaisuus oli käytössä vain yhdellä haastateltavista. Kenttämyyjien mielestä projektirakenteen luominen ei tuonut lisäarvoa heidän työhönsä. Sen nähtiin sopivan hyvin sellaisille myyjille, jotka ovat erikoistuneet erittäin isojen rakennusprojektien myyntityöhön.

Kollegoiden liittäminen myyntimahdollisuuksiin oli käytössä vain osalla haastateltavista. Suurin osa haastateltavista kertoi mieluummin soittavansa kuin laittavansa viestiä kollegoille CRM-järjestelmän kautta. Eräs haastateltavista sanoi tallentavansa muistiinpanot järjestelmään, jotta ne ovat siellä kaikkien osapuolien nähtävillä, mikäli myyntimahdollisuuden takia oli järjestetty palaveri.

Myyntijohtolankojen käyttö oli haastateltavien mukaan vähäistä. Tiedon tallentuminen järjestelmään nähtiin hyvänä asiana, mutta vinkeistä kollegoille haluttiin mieluiten soittaa puhelimitse. Saman asian järjestelmään merkitseminen koettiin turhana lisätyönä. Erittäin vahingollisena haastateltavat näkivät sen, jos myyntijohtolankojen määrää ja kiertonopeutta alettaisiin mittaamaan henkilökohtaisena tavoitteena. Silloin liidejä tehtäisiin täysin tarpeettomasti tilastojen kaunistelemiseksi itselle ja muille.

Uusi CRM-järjestelmä luo automaattisia myyntijohtolankoja asiakkaiden verkkosivukäyttäytymisen perusteella. Automaattisia myyntijohtolankoja kohtaan suhtauduttiin varauksella:

*”Asiakkaan verkkosivukäyntien perusteella tulevien liidien kanssa pitää olla varovainen, jotta ei anna mitään stalkkeri-fiilistä.”*

Haastatteluissa kerrottiin, että suurin osa automaattisista liideistä ei tuo lisäarvoa myyntityöhön. Asiakkaat ovat useimmiten ensin yhteydessä kenttämyyjiin. Monesti automaattinen liidi syntyy, kun asiakas puhelun jälkeen käy katsomassa tuotetta, josta on jo keskusteltu. Haasteena mainittiin myös, että asiakkaan täytyy olla kirjautuneena verkkosivuille, jotta automaattisia liidejä syntyy. Yksi haastatelluista arvioi, että suurin osa verkkosivuvierailuista tehdään kirjautumatta sivuille.

Automaattisista liideistä oli joissain tapauksissa hyötyä. Ne voivat toimia indikaattoreina asiakastarpeesta, joka muuten jäisi tunnistamatta. Ainakin yksi konkreettinen esimerkki tällaisesta tapauksesta tuli esiin haastattelujen aikana. Kenttämyyjä soitti asiakkaalle, koska oli saanut automaattisen liidin ja se johti onnistuneeseen kauppaan.

Haastattelukysymys 8: *Mitä projektin johtamisessa tehtiin hyvin ja mitä seuraavalla kerralla pitäisi tehdä eri tavalla?*

Valtaosa projektista annetusta palautteesta oli positiivista. CRM-järjestelmän käyttöönotto koettiin onnistuneeksi ja haastateltavien mielestä yritys saavutti sen, mitä projektilla tavoiteltiin. Uusi järjestelmä oli nopeampi, helppokäyttöisempi ja monipuolisempi kuin vanha CRM-järjestelmä.

Haastateltavat mainitsivat joitain hyviä käytäntöjä, joita tulisi jatkaa myös seuraavissa muutoshankkeissa. Projektin esittelyvideot onnistuivat luomaan ”hypeä”, innostusta ja motivaatiota muutoshankkeeseen. Koulutukset pienryhmissä olivat vuorovaikutuksellisia ja toimivat opetusmenetelmänä hyvin. Pienryhmissä oli helppo esittää kysymyksiä, haastaa ja keskustella.

Vanhasta CRM-järjestelmästä luovuttiin samana päivänä, kun uusi järjestelmä otettiin käyttöön ja se todettiin hyväksi käytännöksi. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että hän olisi turvautunut vanhaan järjestelmään viimeiseen saakka, jos siihen olisi annettu mahdollisuus ja se olisi vaikeuttanut uuden järjestelmän opettelua.



Haastateltavilla oli paljon kehitysideoita seuraavia muutoshankkeita ajatellen. Nopeaan käyttöönottoon liittyi myös haittapuolia. Koulutuksia pitäneet esimiehet eivät olleet ehtineet perehtyä kunnolla ohjelman toimintoihin, jonka takia moniin kenttämyyjien kysymyksiin ei osattu antaa vastauksia. Kysymykset välitettiin eteenpäin ja niihin pyrittiin aktiivisesti löytämään vastauksia, mutta alkuperäinen kysymys saattoi tulla väärinymmärretyksi ja vastaus tuli viiveellä, jolloin vuorovaikutuksellisuus opetuksessa kärsi.

Koulutuksia pidettiin koko päivän pituisissa videopalavereissa. Pitkät palaverit olivat osan mielestä raskaita ja he ehdottivat lyhyempiä, enintään muutaman tunnin pituisia koulutuksia kerrallaan. Osa koulutusryhmistä oli yli 10 hengen suuruisia. Niissä osallistujamäärä koettiin liian suureksi ja haastateltavien mielestä 3-5 hengen kokoiset ryhmät olisivat toimineet koulutustarkoitukseen paremmin.

Yksi haastateltavista nosti esiin sen, että uuden CRM-järjestelmän opettelussa jätettiin suurta vastuuta itseoppimiselle ja kokeilemisen ja erehtymisen kautta oppimiselle. Haastateltavan mielestä se ei ollut itselle luontainen tapa opetella asioita, varsinkaan kun tietokonejärjestelmien käyttö ei ollut omasta mielestä mieluisaa tekemistä. Toinen haastateltava taas olisi kaivannut kokeiluversiota, jolla olisi päässyt testaamaan eri toimintoja ennen varsinaista käyttöönottoa ilman pelkoa siitä, että virheillä olisi vaikutusta asiakastietoihin tai oikeisiin tilauksiin. Tämä vahvistaa käsitystä Kolbin teorian mukaisista erilaisista oppimistyyleistä. Aktiivinen osallistuja, pohdiskeleva tarkkailija, looginen ajattelija ja käytännön toteuttaja oppivat kaikki eri tavalla. Yksilökohtaiset erot tulisi huomioida koulutuksissa.

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin projektiryhmässä ei ollut yhtään kenttämyyjää. CRM-järjestelmässä oli selkeitä puutteita, kun se otettiin käyttöön. Ohjelmasta puuttui tietoja, jotka olivat tarpeellisia kenttämyyjien jokapäiväiseen työhön. Useampi haastateltavista oli sitä mieltä, että mikäli projektiryhmässä olisi ollut mukana kenttämyyjä, nämä puutteet olisi huomattu ennen varsinaista käyttöönottoa.

Yhtenä haasteena käyttöönotossa nostettiin esiin tietoteknisten laitteiden riittämätön suorituskyky. Osalla kenttämyyjistä oli käytössä tietokoneita ja tabletteja, joiden suorituskyky ei riittänyt uuden CRM-järjestelmän käyttöön. Suorituskyky oli riittämätön etenkin koulutuksissa, jolloin tietokoneilla joutui käyttämään samaan aikaan videoneuvottelusovellusta sekä CRM-järjestelmää. Harjoitustehtävien tekeminen oli erittäin hidasta tai täysin mahdotonta. Turhautumisen lisäksi se aiheutti sen, että opeteltavat asiat eivät jääneet mieleen, kun harjoitustehtäviä joutui vain seuraamaan sivusta. Sittemmin kenttämyyjille oli hankittu uusia laitteita, joiden suorituskyky riittää uuden CRM-järjestelmän käyttöön.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli selvittää, miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia johdetaan onnistuneesti B2B-myyntiorganisaatiossa. Työn ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *Minkälaisella mittaristolla CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin suorituskykyä voi mitata B2B-myyntiorganisaatiossa?*

Alun perin organisaatioiden suorituskyvyn johtamiseen kehitetyn Balanced Scorecard todettiin soveltuvan CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin suorituskyvyn mittaamiseen ja johtamiseen. Tiedeyhteisössä nähtiin, että muutosjohtamisen teorioiden ja tosielämän johtamisen välillä vallitsee kuilu. Muutosjohtamisen mallit olivat luonteeltaan liian yleislaatuaisia, eivätkä tarjonneet käytännön työkaluja johtamiseen. Projektin johtamisen työkalut taas keskittyivät liikaa asioiden johtamiseen, eivätkä ottaneet huomioon ihmisten johtamisen näkökulmaa.

Projektikohtainen Balanced Scorecard yhdistää muutosjohtamisen ja projektin johtamisen mallit. Balanced Scorecardiin luodaan tasapainoinen mittaristo, jossa on huomioitu sekä ihmisten että asioiden johtamisen näkökulmat.

Työssä tehty esimerkkimittaristo havainnollistaa, miten CRM-käyttöönottoprojektin Balanced Scorecard luodaan B2B-myyntiorganisaation käyttöön. Mittariston luominen aloitetaan yrityksen strategiasta ja missiosta. Projektin strategialla täytyy olla yhteys organisaation strategiaan. Projektin strategiasta saadaan johdettua CRM-projektin kriittiset menestystekijät ja CRM-projektin Balanced Scorecardin mittarit.

Balanced Scorecard rakennettiin case-yritykseen esimerkkinä, eikä siihen liittynyt todellista projektia. Esimerkkimittaristo rakennettiin täysin tutkijan toimesta. Todellinen Balanced Scorecard tulisi rakentaa yhteistyössä projektiryhmän ja johtoryhmän kanssa. Projektistrategian laatiminen ja kriittisten menestystekijöiden löytäminen voi viedä kuukausia ja vaatii useita yhteispalavereita, joissa strategiasta ja tavoitteista keskustellaan.

Balanced Scorecardin osoitettiin soveltuvan CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin johtamiseen. Työn perusteella sitä voidaan suositella käytettäväksi B2B-myyntiorganisaation CRM-hankkeissa. Balanced Scorecard voi soveltua myös muiden muutoshankkeiden johtamiseen.

Työn toinen tutkimuskysymys oli: *Miten B2B-myyntiorganisaation CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa opittua tietoa voidaan hyödyntää tulevien projektien johtamisessa?*

Projektit luovat organisaatioon aina uutta tietoa ja osaamista. Projektin johtamisen tiedot ja taidot ovat yritykselle kilpailukykytekijä. Siksi on tärkeää luoda systemaattinen tapa tallentaa ja hyödyntää projekteissa syntynyttä uutta osaamista. Projektin jälkiarviointi on yksi menetelmä opitun tiedon tallentamiseen ja hyödyntämiseen. Työssä selvitettiin case-projektin jälkiarvioinnin avulla, kuinka projektin jälkiarviointi tulisi tehdä ja arvioitiin menetelmän toimivuutta B2B-organisaatiossa.

Jälkiarviointia tehdessä täytyy ensimmäisenä päättää jälkiarvioinnin tavoite. Jälkiarvioinnin kysymykset täytyy laatia tarkkaan ja kysymyksille täytyy olla jokin peruste, joka liittyy jälkiarvioinnin tavoitteisiin. Viimeiseksi jälkiarvioinnista saatujen vastauksien perusteella täytyy tehdä suosituksia yrityksen käytäntöihin. Muuten jälkiarvioinnista ei ole hyötyä.

Jälkiarvioinnin perusteella saatiin syvällistä ymmärrystä siitä, kuinka projektia johdettiin loppukäyttäjien mielestä. Haastattelujen yhteenvedon perusteella laadittiin lista suosituksia case-yrityksen johtoryhmälle (liite 2). Case-projektin jälkiarviointi oli työläs toteuttaa, mutta lopputuloksena saadut kehitysideat toivat yritykselle merkittävää lisäarvoa.

Jälkiarviointi todettiin toimivaksi menetelmäksi kerätä talteen ja tallentaa projektista saatuja oppeja. Useat haastateltavat kommentoivat, että haastattelu sai aikaan hyvää itsepohdiskelua ja haastattelukysymyksissä esitettyjä asioita ei olisi tullut mietittyä ilman jälkiarviointia. Projektin hyvät ja huonot käytännöt olisivat jääneet käsittelemättä ilman jälkiarviointia.

Jälkiarviointi rajattiin koskemaan loppukäyttäjiä. Jatkokehitysideana jälkiarviointi tulisi tehdä myös projektiryhmälle. Jälkiarviointi auttaisi ymmärtämään, mikä projektin toteutuksessa toimi hyvin ja mitä omassa ja organisaation toiminnassa voisi kehittää seuraavaa muutoshanketta ajatellen. Jälkiarvioinnin toteutusta voisi harkita myös ryhmähaastatteluna yksilöhaastattelujen sijaan. Ryhmäkeskustelussa voi tulla uusia ideoita ja muut ryhmän jäsenet voivat täydentää toisten sanomisia.

Jatkokehitysideana projektissa havaituista ongelmista voisi tehdä juurisyy-analyysin. Case-projektissa oli esimerkiksi haasteena laitteiden riittämätön teho. Juurisyy-analyysin perusteella voitaisiin löytää perimmäinen syy, miksi kenttämyyjien laitteet ja uusi CRM-järjestelmä eivät olleet yhteensopivia.

## 6 YHTEENVETO

Tämä tutkimus toteutettiin, koska projektien määrä lisääntyy ja ammattimainen projektin johtaminen kasvattaa merkitystään. CRM-järjestelmiin tehtävät investoinnit ovat vahvassa kasvussa, mutta käyttöönottoprojektit epäonnistuvat hyvin usein. Henkilöstön sitoutumattomuus, puutteelliset resurssit ja heikko muutosjohtaminen ovat yleisimpiä syitä epäonnistumisiin. Muutoshankkeiden kriittisiin menestystekijöihin ja muutoshankkeiden suorituskyvyn mittaamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Muutosjohtamisen ja projektin johtamisen välillä vallitsee kuilu, sillä muutosjohtamisen mallit ovat liian yleislaatuaisia käytännön työkaluiksi ja projektin johtamisen työkalut keskittyvät pelkästään asioiden johtamiseen, eivätkä huomioi muutosjohtamisessa tarvittavaa ihmisten johtamisen näkökulmaa.

Työn tavoitteena oli selvittää, miten CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia johdetaan onnistuneesti B2B-myyntiorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin minkälaisella mittaristolla CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektin suorituskykyä voi mitata B2B-myyntiorganisaatiossa ja miten B2B-myyntiorganisaation CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa opittua tietoa voidaan hyödyntää tulevien projektien johtamisessa. Työssä haluttiin löytää käytännön työkaluja ja menetelmiä, joilla CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekteja voidaan johtaa menestyksellisesti B2B-myyntiorganisaatioissa.

Tutkimuksen aiheeseen perehdyttiin kirjallisuuskartoituksen avulla. Tutkimuksen teoriaviitekehys rakentui muutosjohtamisesta ja projektin johtamisesta. Työn käytännön osuus tehtiin empiirisesti kvalitatiivisella tutkimuksella. Tutkimustapana käytettiin tapaustutkimusta ja aineiston keruu tehtiin havainnoimalla, haastattelemalla ja dokumentteja tutkimalla. Tapaustutkimuksen avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Työssä selvisi, että Balanced Scorecardia voidaan soveltaa tietojärjestelmäprojektin suorituskyvyn johtamiseen. Balanced Scorecard on nimensä mukaisesti tasapainoinen mittaristo, joka yhdistää projektin mittaamisen perinteisiin mittareihin myös ihmisten johtamiseen liittyviä mittareita. Balanced Scorecardin suunnittelu ja käyttö kirkastaa projektin strategisia tavoitteita ja auttaa yhdistämään projektin tavoitteet koko organisaation strategiaan. Projektityöympäristössä Balanced Scorecardiin lisätään viides näkökulma, projekti-näkökulma. Balanced Scorecardin käyttöönottoa havainnollistettiin suunnittelemalla esimerkkimittaristo case-yritykseen. Balanced Scorecardin mittarit johdettiin yrityksen CRM-strategiasta ja kriittisistä menestystekijöistä.

Työssä selvisi, että jälkiarviointi on toimiva menetelmä projektissa opitun tiedon ja osaamisen tallentamiseen ja hyödyntämiseen. Jälkiarvioinnin soveltuvuutta CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektiin tutkittiin suorittamalla case-projektille jälkiarviointi.

Jälkiarviointi osoittautui toimivaksi menetelmäksi opitun tiedon ja taidon tallentamiseen. Jälkiarvioinnin ansiosta löydettiin hyviä käytäntöjä, joita organisaation tulisi jatkaa seuraavissa muutoshankkeissa ja saatiin paljon konkreettisia kehitysideoita, jotka eivät olleet tulleet aiemmin ilmi.

Työn tulokset täyttivät tutkimuksen tavoitteet ja kysymyksiin onnistuttiin löytämään selkeät vastaukset. Työ auttaa yhdistämään muutosjohtamisen teoriaa projektin johtamiseen ja tarjoaa käytännön työkaluja ja menetelmiä menestykselliseen CRM-järjestelmän käyttöönottoon B2B-myyntiorganisaatioissa. Työn tuloksia voidaan hyödyntää myös muun tyyppisissä muutoshankkeissa ja muun toimialan yrityksissä.

## LÄHTEET

Anbari, F. Carayannis, E. Voetsch, R. 2008. Post-project reviews as a key project management competence. *Technovation*, Vol. 28. s. 633-643.

Ata, Z. Toker, A. 2012. The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Barnes, R. Dvir, D. Raz, T. 2003. A Critical Look at Critical Chain Project Management. *Project Management Journal*, Vol. 34, Nro. 4. s. 24-32.

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, Nro. 6. s. 977-1002.

Bohling, T. Bowman, D. LaValle, S. Mittal, V. Narayandas, D. Ramani, G. Varadarajan, R. 2006. CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. *Journal of Service Research*. Vol. 9, nro. 2, s. 184-194.

Buttle, F. 2009. *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Elsevier Ltd, Oxford. 500 s.

By, R. 2005. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, Vol 5, Nro 4. s. 369-380.

Cameron, E. Green, M. 2015. *Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Lontoo, KoganPage. 465 s.

Carrillo, P. Ruikar, K. Fuller, P. When will we learn? Improving lessons learned practice in construction. *International Journal of Project Management*, Vol. 31. s. 567-578.



Conforto, E. Salum, F. Amaral, D. Luis da Silva, S. Almeida, L. 2013. Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, Vol. 45, Nro. 3. s. 21-34.

Davis, F. 1989. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, Vol. 13, Nro. 3. s. 319-340.

Deimler, M. Reeves, M. 2011. Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. July-August.

Dingsoyr, T. 2004. Postmortem reviews: purpose and approaches in software engineering. *Information and Software Technology*, Vol. 47, Nro. 5. s. 293-303.

Garel, G. 2013. A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, Vol 31. s. 663-669.

Gartner. 2020. Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center. [WWW-sivu]. [viitattu 14.3.2021]. Saatavissa: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-1Z6EZO76&ct=200604&st=sb>.

Hall, N. 2012. Project management: Recent developments and research opportunities. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, Vol 21, Nro 2. s. 129-143.

Harrington, M. Nixon, P. Parker, D. 2012. Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 61, Nro 2. s. 204-216.

- Hendricks, K. Singhal, V. Stratman, J. 2006. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, Vol 25. s 65–82.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Edita Publishing Oy. Porvoo. 297 s.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hornstein, H. 2015. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, Vol. 33. s. 291-298.
- Jick, T. Kanter, R. Stein, B. 1992. The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. The Free Press. 535 s.
- Kananen, J. 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän Yliopistopaino. 149 s.
- Kaplan, R. Norton, D. 1996. *Translating Strategy Into Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Cambridge. s. 322.
- Kelley, J. Walker, M. Sayer, J. 1989. The origins of CPM: a personal history. *PM Network*, Vol 3, Nro 2. s. 7-22.
- Kerth, N. 2000. The Ritual of Retrospectives. *Software Testing & Quality Engineering*. s. 53-57.
- Kerzner, H. 2011. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards*. International Institute for learning Inc. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. 371 s.

Kim, H. Kim, Y. 2009. A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38. s. 477-489.

Kolb, D. 2015. *Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Second Edition.* New Jersey, Pearson Education, Inc. 417 s.

Kotter, J. 1996. *Leading Change.* Harvard Business School Press. Boston. 187 s.

Kotter, J. 2001. *What Leaders Really Do.* Harvard Business Review.

Lewin, K. 1947. *Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change.* *Human Relations*, Vol 1. s. 5-41.

Luecke, R. 2003. *Managing Change and Transition.* Harvard Business School Press. Boston. 138 s.

Marcos, J. 2018. *The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization.* *Industrial Marketing Management.*

Martinsons, M. Davison, R. Tse, D. 1999. *The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems.* *Decision Support Systems*, Vol. 25. s. 71-88.

McClory, S. Read, M. Labib, A. 2017. *Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework.* *International Journal of Project Management.*

Norrie, J. Walker, D. 2003. A balanced scorecard approach to project management leadership. *Project Management Journal*, Vol 35, Nro 4. s. 47-56.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. *Sanoma Pro*.

Parker, D. Charlton, J. Ribeiro, A. Pathak, R. 2013. Integration of project-based management and change management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62, Nro. 5. s. 534-544.

Peppers, D., Rogers, M. 2011. *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, Inc. 512 s.

Pollack, J. Pollack, R. 2015. Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research*. Vol. 28. s. 51-66.

Project Management Institute. 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide*. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania. 756 s.

Rosemann, M. Wiese, J. 1999. Measuring the Performance of ERP Software – a Balanced Scorecard Approach. *Proc. 10th Australasian Conference on Information Systems*.

Sitra. 2017. *Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta*. Demos Helsinki & Demos Effect.

Stewart, W. 2001. *Balanced Scorecard for Projects*. Project Management Institute. Vol. 32, Nro. 1, s. 38-53.

Todnem, B. 2005. Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, Vol. 5, Nro. 4. s. 369-380.

Toker, A. Zeynep, U. 2012. The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27, Nro 6. s. 497-507.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki, WSOY. 121 s.

Venturini, W. Benito, O. 2015. CRM software success: a proposed performance measurement scale, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, Nro. 4. s. 856-875.

Williams, T. 2007. *Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons Learned*. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania. 133 s.

# Liite 1. Technology Acceptance-mallin mukainen kyselylomake

CRM-järjestelmän käyttäminen auttaa minua suoriutumaan töistäni nopeammin								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
CRM-järjestelmän käyttäminen parantaa työsuoritustani								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
CRM-järjestelmän käyttäminen lisää tuotteliaisuuttani								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
CRM-järjestelmän käyttäminen lisää tehokkuuttani								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
CRM-järjestelmän avulla työni tekeminen on helpompaa								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
Koen CRM-järjestelmän hyödylliseksi								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
CRM-järjestelmän käytön opettelu on minulle helppoa								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
Saan helposti tehtyä sen mitä haluan CRM-järjestelmässä								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
CRM-järjestelmän toiminnot ovat selkeitä ja ymmärrettäviä								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
CRM-järjestelmän käyttäminen on joustavaa								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
Mielestäni olisi helppoa opetella taitavaksi CRM-järjestelmän käyttäjäksi								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	
CRM-järjestelmää on mielestäni helppo käyttää								
samaa mieltä				ei samaa eikä eri				eri mieltä
	täysin	hyvin	jokseenkin		jokseenkin	hyvin	täysin	

## Liite 2. Jälkiarvioinnin tulokset ja suositukset johtoryhmälle

Hyviä käytäntöjä joita suositellaan käytettäväksi jatkossakin:

- Muutoshankkeen esittelyvideot ja esittelytilaisuudet, joissa kerrotaan muutoshankkeen visio henkilöstölle ja saadaan aikaan innostusta muutoshanketta kohtaan.
- Tietojärjestelmien ja uusien toimintatapojen opettelu pienryhmissä joissa on mahdollista haastaa, kysellä ja keskustella.
- Työntekijöiden henkilökohtaisissa kannustinpalkkioissa selvä yhteys muutoshankkeen ja koko organisaation tavoitteisiin.

Suosituksia tuleviin muutoshankkeisiin ja tietojärjestelmäprojekteihin:

- Tietojärjestelmähankkeissa tulisi varmistua siitä, että loppukäyttäjien ääni saadaan kuuluviin alusta alkaen. Case-projektissa suurin käyttäjäkunta ei päässyt antamaan palautetta ohjelmasta kuin vasta käyttöönottohetkellä.
- Henkilöstölle konkreettisia esimerkkejä muutoshankkeeseen liittyen alusta alkaen. CRM-projektin alkuvaiheessa jäi epäselväksi mikä todellisuudessa tulee muuttumaan ja minkälainen uusi ohjelma käytännössä tulee olemaan.
- Koulutukset suunniteltava niin, että erilaiset oppijatyyppit on huomioitu. Case-projektissa itseopiskelulle ja kokeilemalla oppimiselle oli asetettu suuri painoarvo. Osa jäi kaipaamaan enemmän ohjattua koulutusta.