

Juuso Haarala

**MYYNTIPROSESSIN VAIKUTUS TOIMINNANOH-
JAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN
ONNISTUMISEEN**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA

TIIVISTELMÄ

Haarala, Juuso

Myyntiprosessin vaikutus toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 55 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Seppänen, Ville

Toiminnanohjausjärjestelmä on tietojärjestelmä, joka yhdistää yrityksen eri liiketoimintaprosessit yhteen käyttöliittymään ja tietokantaan. Ne ovat keskeinen osa yritysten liiketoimintaa, mutta valitettavan usein toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessit epäonnistuvat. Käyttöönoton aikataulu venyy, budjetti ylittyy, järjestelmä ei vastaa asiakkaan tarpeita tai aikaansaa toivottuja hyötyjä. Tässä pro gradu - tutkielmassa tutkitaan myyntiprosessin vaikutusta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen, ja se tehtiin yhteistyössä suomalaisen ohjelmistoyrityksen kanssa. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen?”. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osuudesta, joka toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Kirjallisuuskatsauksessa määritellään toiminnanohjausjärjestelmä ja käydään läpi sen historiaa, käyttöönottoprosessia ja B2B-myyntiprosessia. Tämän lisäksi kuvataan yhteistyöyrityksen prosessit myynnin ja käyttöönoton osalta. Empiirisessä osuudessa tutkittavia projekteja oli yhteensä 24 kappaletta, ja aineistoja oli kaksi: myyntiprosessin merkinnät sekä asiakasyrityksille tehdyn käyttöönoton kyselyn vastaukset. Myyntiprosessin vaikutuksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiin ei ole tutkittu aikaisemmin, joten tutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännönläheistä tietoa yhteistyöyrityksen arkisen toiminnan kehittämiseen, sekä luoda suuntaa tulevaisuuden tieteelliselle tutkimukselle. Aikaisempi tutkimus toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosesseista keskittyy pääasiassa isompiin yrityksiin, tämän tutkimuksen keskittyessä talotekniikan ja rakentamisen toimialan pieniin yrityksiin. Tutkimustulokset osoittavat, että ensimmäisen yhteydenoton tekijällä ei ollut vaikutusta käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Sen lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että yli yhden tapaamisen myyntiprosessien jälkeen asiakkaat olivat tyytyväisiä käyttöönottoprosessiin. Kaiken kaikkiaan viestinnän merkitys korostui prosessin eri vaiheissa, sekä myynti- että käyttöönottoprosessin osalta.

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmä, käyttöönottoprosessi, pieni ja keskisuuri yritys, kriittiset menestystekijät, epäonnistumiset, myyntiprosessi, B2B-myyntiprosessi

ABSTRACT

Haarala, Juuso

The impact of the sales process to ERP implementation process

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2021, 55 pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

ERP (Enterprise Resource Planning) software is information system, which integrates the company's various business processes into a single interface and database. They are a key part of a company's business, but unfortunately often ERP implementation processes fail. The implementation process' schedule and budget are exceeded and the system does not answer customer needs or provide desired benefits. This master's thesis examines the impact of the sales process on the success of the ERP system implementation process, and it was done in co-operation with a Finnish software company. The study aims to answer the research question "How does the sales process affect the success of the ERP system implementation process?". The study includes a literature review and an empirical section that was conducted as a quantitative study. The literature review defines the ERP system and reviews its history, implementation process, and B2B sales process. In addition to previous, the partner company's processes for sales and implementation are described. In the empirical part, there were a total of 24 projects to be studied, and there were two materials: entries in the sales process and the answers to the implementation survey for customer companies. The effects of the sales process on the ERP implementation process have not been studied before, so the aim of the study is to produce practical information for the development of the day-to-day operations of the partner company, and to create direction for future scientific research. Previous research on ERP implementation processes focuses mainly on larger companies, but this research is focusing on small companies in the building and construction industries. The results of the study show that the maker of the first contact had no effect on the success of the deployment process. In addition to that, the study found that after more than one appointment sales processes, customers were satisfied with the implementation process. Overall, the importance of communication was emphasized at different stages of the process, both in the sales and implementation process.

Keywords: ERP, implementation, SME, critical success factors, failures, sales process, b2b sales

KUVIOT

KUVIO 1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi (Ehie & Madsen, 2005).....	19
KUVIO 2 Myyntiprosessi (Kotler & Keller, 2012)	31
KUVIO 3 Käyttöönottoprosessi	33
KUVIO 4 Myyntiprosessin kesto.....	37
KUVIO 5 Tapaamisten määrä myyntiprosessin aikana.....	38
KUVIO 6 Puheluiden määrä myyntiprosessin aikana	38
KUVIO 7 Sitoutuminen käyttöönottoprojektiin.....	39
KUVIO 8 Käytönnoton onnistuminen.....	40
KUVIO 9 Myyntiprosessin kesto ja käyttönnoton tyytyväisyys.....	42
KUVIO 10 Tapaamisten määrä ja käyttönnoton tyytyväisyys.....	42
KUVIO 11 Puheluiden määrä ja tyytyväisyys käyttöönottoon	43

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Kymmenen tärkeintä kriittistä menestystekijää pienille ja keskisuurille yrityksille (Ahmad & Pinedo Cuenca, 2013).....	23
TAULUKKO 2 Keskiarvot numeerisista kysymyksistä.....	39

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimusongelma.....	8
1.3 Tutkimuksen rakenne	8
2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ	10
2.1 Toiminnanohjausjärjestelmän määrittely.....	10
2.2 Toiminnanohjausjärjestelmien historia	11
2.3 SaaS ja toiminnanohjausjärjestelmät	12
2.4 Toiminnanohjausjärjestelmät pienissä yrityksissä.....	13
3 MYYNTIPROSESSI	15
3.1 Prospektointi ja laadullistaminen.....	15
3.2 Lähestyminen	15
3.3 Esittely ja demoaminen.....	16
3.4 Vastaväitteiden käsittely.....	16
3.5 Kaupan vahvistaminen.....	17
4 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI ..	18
4.1 Käyttöönottoprosessin tausta	18
4.2 Käyttöönottoprosessi.....	19
4.2.1 Projektin valmistelu	19
4.2.2 Liiketoiminnan suunnittelu	20
4.2.3 Toteutus	20
4.2.4 Lopullinen valmistelu.....	20
4.2.5 Käyttöönotto ja ylläpito.....	21
4.3 Kriittiset päätökset käyttöönottoprojektissa	21
4.4 Käyttöönottoprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät	22
4.4.1 Tavalliset tekijät.....	22
4.4.2 Kriittiset tekijät	23
4.4.3 Riippuvaiset tekijät	23

4.5	Käyttöönottoprosessin haasteet.....	24
5	YHTEENVETO KIRJALLISUUSKATSAUKSESTA	26
6	TUTKIMUKSEN KOHDE.....	28
6.1	Myyntiprosessi.....	28
6.1.1	Yhteydenotto.....	29
6.1.2	Tapaaminen.....	29
6.1.3	Kauppan vahvistaminen	30
6.1.4	Yhteenveto.....	30
6.2	Käyttöönottoprosessi.....	31
6.2.1	Suunnittelu ja aikataulutus.....	31
6.2.2	Käyttöönotto tehtävät.....	31
6.2.3	Koulutus	32
6.2.4	Yhteydenpito.....	32
6.2.5	Asiakaspalvelu.....	32
6.2.6	Yhteenveto.....	33
7	TUTKIMUS	34
7.1	Tutkimuksen toteutus	34
7.2	Menetelmä	35
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	35
8	TULOKSET.....	37
8.1	Myyntiprosessi.....	37
8.2	Käyttöönottoprosessi.....	39
8.3	Vertailu.....	41
9	POHDINTA	44
10	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	50
	LIITE 1 KÄYTTÖÖNOTON KYSELY.....	54
	LIITE 2 MYYNTIPROSESSI.....	55

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma sekä tutkimuksen rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia on tutkittu paljon, ja erityisesti suurten yritysten viitekehityksessä. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektit ovat kyseenalaisissa maineissa. Useiden tutkimusten mukaan käyttöönottoprojektit venyvät sekä ylittävät budjetin usein. Al-Masharin (2000) mukaan 70% toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprojekteista ei saavuta vaadittuja hyötyjä. Sen lisäksi käyttöönottoprojekteja pidetään aikaa ja resursseja sitovina sekä kompleksisina (Weston, 2001). Myös Kettusen ja Simons (2001) toteavat, että pk-yrityksissä resursseja, aikaa ja pääomaa on rajallisesti. Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning, ERP) tarkoittaa ohjelmistoa, jonka tehtävänä on integroida yrityksen liiketoimintaprosessit, data ja toiminnot samaan järjestelmään. Järjestelmän tarkoituksena on antaa kuva yrityksen liiketoiminnasta yhdestä järjestelmästä (Klaus, Rosemann, & Gable, 2000).

Tämä tutkimus tavoitteena on selvittää, miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Tutkimus tehdään yhteistyössä suomalaisen ohjelmistoyrityksen kanssa, joka toimittaa toiminnanohjausjärjestelmää talotekniikka- ja rakennusalan yrityksille. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation asiakasyritykset ovat pieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 1 miljoonaa euroa vuodessa ja henkilöstöä on alle 10.

Työskentelyn itse organisaatiossa, ja osa tutkimukseen kuuluvista projekteista on omiani. Ylipäätään myyntiprosessin vaikutuksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiin ei ole tutkittu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka luo pohjaa tieteelliselle tutkimukselle aiheesta tulevaisuudessa. Sen lisäksi tavoitteena on selvittää, miten myyntiprosessi vaikuttaa

toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää käytännössä, jotta tutkimuksen kohteena oleva yritys voisi kehittää omia prosessejaan, saavuttamalla entistä tyytyväisempiä asiakkaita sekä tehostamalla omaa toimintaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että 87,5 prosenttia asiakasyrityksistä kokivat, että myyntiprosessissa annetut lupaukset on pystytty lunastamaan. Sen lisäksi tutkimus osoitti, että myyntiprosessin tapaamisten määrän ollessa yli 1, asiakkaat ovat tyytyväisiä käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Sen lisäksi viestinnän tärkeys korostui sekä myynti- että käyttöönottoprosessin osalta.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on ”Miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen?”. Aiheesta ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta. Aikaisempaa tutkimusta löytyy toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekteista, mutta tutkimuksien näkökulmat liittyvät yleensä joko ohjelmistotoimittajan toimintaan käyttöönottoprojektin aikana, tai käyttöönottavan organisaation rakenteisiin ja toimintamalleihin. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation osalta tutkimuksia liittyen käyttöönottoprosessin onnistumiseen on tehty, mutta myyntiprosessin vaikutuksia ei ole systemaattisesti tarkasteltu. Toki ns. hiljaisen tiedon ja etenkin epäonnistuneiden projektien jälkeen myös myyntiprosessia on muokattu ja kehitetty, mutta tässä tutkimuksessa sitä pyritään tarkastelemaan laajemmin. Arkisessa toiminnassa eniten huomiota saavat sellaiset käyttöönottoprosessit, jotka sisältävät haasteita. Käyttöönottoprosessi on itsenäinen, ja esimerkiksi koulutukset tapahtuvat webinaarien avulla. Monesti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotot ovat raskaammin toteutettuja. Myös siitä syystä on tärkeää löytää käytänteitä, jotka ovat johtaneet onnistuneisiin projekteihin sekä tutkittavan organisaation että asiakasyritysten näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osuudesta. Kirjallisuuskatsaukseen lähteitä on etsitty Google Scholarista sekä IEE Digital Librarystä. Lähteitä on tarkastettu Julkaisufoorumia käyttäen ja hakusanoina on käytetty *erp, implementation, sme, critical success factors, failures, sales process, b2b sales, erp salesprocess*.

Kirjallisuuskatsauksen alussa määritellään toiminnanohjausjärjestelmän käsite, käydään lyhyesti läpi sen historiaa sekä tuodaan esille pilvipohjaisen toiminnanohjausjärjestelmän erityispiirteet. Kirjallisuuskatsauksen toinen luku luo teoreettisen viitekehyksen B2B-myyntiprosessille Kotlerin ja Kellerin (2012) mallin mukaan. Luvussa 4 käydään läpi toiminnanohjausjärjestelmän käyt-

töönottoprosessi Ehien ja Madsenin (2005) mallin mukaisesti. Sen lisäksi tarkastellaan käyttöönottoprosessien haasteita sekä sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen kohteena oleva organisaatio, sekä käydään läpi myynti- ja käyttöönottoprosessit käytännön tasolla. Kuidennessa luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 7 käydään läpi tutkimuksen tulokset, ensin myyntiprosessin ja käyttöönottoprosessin aineistojen pohjalta ja sen jälkeen niitä vertaillaan toisiinsa. Luvun 7 lopussa käydään läpi muutamia avoimia vastauksia, joita käyttöönoton verkkokyselyyn asiakasyrityksiltä saatiin. Kahdeksannessa luvussa on pohdinta, ja tutkimus päättyy yhteenvetoon.

2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa määritellään toiminnanohjausjärjestelmä ja käydään läpi sen historiaa. Sen lisäksi tässä luvussa määritellään SaaS-palvelumalli, sekä tarkastellaan pilvipohjaisten toiminnanohjausjärjestelmien erityispiirteitä.

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmän määrittely

Toiminnanohjausjärjestelmälle on useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä, jotka sisältävät kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä. Yleisessä tasolla toiminnanohjausjärjestelmää pidetään koko yrityksen laajuisena tietojärjestelmänä, joka on integroinut kaikki yrityksen liiketoiminnan näkökulmat yhteen käyttöliittymään ja tietokantaan. (Bingi et ym, 1999) Toiminnanohjausjärjestelmän lyhenne on ERP, ja se juontaa juurensa sanoista Enterprise Resource Planning.

Klaus, Rosemann & Gable (2000) mukaan toiminnanohjausjärjestelmä on pakattu ohjelmistoratkaisu, joka integroi yrityksen datan, liiketoimintaprosessit ja toiminnot kattavasti yhteen järjestelmään. Järjestelmän tarkoituksena on tarjota kokonaisvaltainen tieto liiketoiminnan tilasta. Subba Rao (2000) toteaa, että toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on integroida organisaation eri toiminnot. Koko toimitusketju hallitaan siellä, ja järjestelmä toimii linkkinä koko prosessissa. Tavoitteena on hyödyntää parhaita mahdollisia teollisia ja hallinnollisia käytäntöjä, jotta tuote/palvelu on oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

Toiminnanohjausjärjestelmän pitää tarjota ratkaisu yrityksen ydinprosesseihin hallinnollisissa ja liiketoiminnallisissa asioissa. Järjestelmän tehtävänä on tukea yrityksen liiketoiminnan toimintoja ja erityisesti hankintaa, materiaalien hallintaa, tuotantoa, logistiikkaa, myyntiä, huoltoa, jakelua, varojen hallintaa, kirjanpitoa ja strategista suunnittelua. (Klaus ym., 2000)

Panorama Consultingin (2021) vuosittaisen raportin mukaan vuosi 2020 on ollut poikkeuksellista aikaa erityisesti taloudellisesta näkökulmasta. Yksi asia on kuitenkin pysynyt samana, eli yrityksillä on yhä enemmän vaihtoehtoja toiminnanohjausjärjestelmäksi. Panorama Consultingin (2021) vuosiraportin

mukaan yhä useampi organisaatio totesi, että toiminnanohjausjärjestelmän päivittäminen moderniin vaihtoehtoon on pakollista kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. 32% heidän kyselyynsä vastanneista yrityksistä kertoi, että vuoden 2020 aikana korvattiin kokonaan vanha toiminnanohjausjärjestelmä. Moderneissa ERP-järjestelmissä esimerkiksi inventaario on reaaliaikaista, koska tieto on koko ajan saatavilla ajantasaisena.

2.2 Toiminnanohjausjärjestelmien historia

Nykyiset toiminnanohjausjärjestelmät pohjautuvat MRP (Material Requirements Planning) järjestelmiin, jotka syntyivät 1960-luvulla. 1960-luvulla keskeinen kilpailutekijä yrityksille oli kustannukset. MRP-järjestelmä kehitettiin valmistuksen ja materiaalien aikatauluttamiseen ja suunnitteluun monimutkaisille tuotteille. Ensimmäinen MRP-järjestelmä oli yhteistyön tulos, ja sen kehitti traktorinvalmistaja J.I. Case yhdessä IBM:n kanssa. (Robert Jacobs & Weston, 2007)

RAM-muistin kehittyminen oli 1970-luvulla tärkeä teknologia mahdollistamassa integroitujen tietojärjestelmien kehitystä. Varhaiset MRP-järjestelmät olivat kalliita, isoja ja kömpelöitä, sekä vaativat merkittäviä panostuksia toimakseen. 1970-luvulla yritysten fokus siirtyi enenevässä määrin markkinointiin, ja aikaisempi kustannuskuri sai väistyä. Kohdennetut markkinointistrategiat, tuotannon integrointi ja suunnittelu olivat keskiössä. Ennustaminen, aikataulutus, hankintojen ja myymälöiden kontrolloiminen integroitiin MRP-järjestelmään, ja muuttuneisiin vaatimuksiin pystyttiin vastaamaan. Ei mennyt aikaakaan, kun MRP-järjestelmät olivat keskeinen osa yritysten toiminnan hallinnassa. 1970-luvulla alkunsa saanut MRP-järjestelmiin erikoistunut SAP on vielä nykypäivänä merkittävä toimija toimialalla. (Robert Jacobs & Weston, 2007)

Vuosikymmenen vaihtuessa 1980-luvulle yritysten keskittyminen siirtyi yhä enemmän laatuun. Esimerkiksi tuotteiden valmistusstrategiassa korostui parempi prosessien kontrollointi ja valmistus. Myös yleiskustannusten vähentäminen oli tärkeää. Edellä mainituista syistä MRP-järjestelmät alkoivat keskittymään tuotannon resurssien suunnitteluun. Uudenlainen järjestelmäratkaisu nimettiin Manufacturing Resource Planning - järjestelmäksi (MRP-II). MRP-II järjestelmien ydintoiminnoiksi muodostui aikatauluttaminen hankintaan ja eräpäiviin sekä yksityiskohtaiset kustannusraportit. Myös pienet ja keskisuuret yritykset saivat hyötyä MRP-II järjestelmistä. Ajatus järjestelmäpaketista, joka integroi sekä myynnin, inventaarion että ostotoiminnot oli merkittävä innovaatio. (Robert Jacobs & Weston, 2007) Samankaltaisuus nykyisiin toiminnanohjausjärjestelmiin on jo merkittävä. Nykyisin yhä pienemmät yritykset käyttävät järjestelmiä.

Enterprise Resource Planning (ERP) käsite keksittiin 1990-luvun alussa, ja se on käytössä edelleen. Aikaisemmat MRP-II järjestelmät eivät enää pystyneet vastaamaan yritysten tarpeisiin. Reaaliaikainen seuranta kirjanpitoon, toimituk-

sille, valmistukseen, jakelulle sekä saapuville maksuille oli keskeinen vaatimus yrityksiltä. (Robert Jacobs & Weston, 2007)

Toden teolla ERP-järjestelmien kasvu lähti käyntiin vuonna 2000 Y2K-ongelman ansiosta (Robert Jacobs & Weston, 2007). Tietokoneissa käytettiin 1900-luvun puolella kahta numeroa vuosiluvun merkitsemiseen muistin säästämiseksi. Oletus oli, että vuosiluku alkaa numeroilla "19". Vuoden vaihtuessa 20-alkuiseksi ohjelmistot olettivat ajan palanneen sata vuotta taaksepäin, eli vuoteen 1900 (Edwards, 1998). Ohjelmistojen kehitys sai vauhtia tästä kriisistä, ja myös pienet ja keskisuuret yritykset ottivat toiminnanohjausjärjestelmiä käyttöön enenevässä määrin. 2000-luku toi valtavan kasvun järjestelmien toimittajiin. 2000-luvun alussa keskiössä oli toiminnan vakauttaminen. (Robert Jacobs & Weston, 2007)

2.3 SaaS ja toiminnanohjausjärjestelmät

SaaS eli software-as-a-service liiketoimintamallilla on monia eroja perinteisiin ohjelmistoliiketoimintamalleihin verrattuna (Luoma, Rönkkö & Tyrväinen, 2012). Mäkilän, Järven, Rönkön ja Nissilän (2010) mukaan SaaS eli software-as-a-service tarkoittaa ohjelmistoa, jota tarjotaan palveluna verkossa. Tieteellisessä kirjallisuudessa ei ole yksiselitteistä määritelmää SaaS:ille, mutta Järven ym. (2010) mukaan löytyy neljä ominaispiirrettä, jotka ovat yhtenäisiä erilaisille määrittelyillä SaaS:ista:

1. Palvelua käytetään verkkoselaimella
2. Palvelua ei räätälöidä jokaiselle asiakkaalle
3. Palvelu ei pidä sisällään mitään sellaista, mitä pitäisi asentaa käyttäjän laitteille
4. Palvelu ei vaadi erityisiä integrointi- tai asennustöitä

Ylipäätään termi SaaS tuli käyttöön 2000-luvun alkupuolella. Aluksi termiä käytettiin erilaisiin palvelusuuntautuneisiin tietojenkäsittelyn muotoihin. Tällä hetkellä sitä käytetään ohjelmistoihin, joita käytetään verkkoselaimen kautta. (Järvi ym., 2010)

SaaS-toimintamallin hyötyinä voidaan pitää palveluntarjoajien näkökulmasta sitä, että samaa ohjelmistoa voidaan tarjota useille asiakkaille ilman lisäkustannuksia, mikä mahdollistaa myös liiketoiminnan merkittävän skaalaamisen (Sääksjärvi, Lassila & Nordström, 2005). Myös Benlian, Hess & Koufaris (2011) toteavat, että SaaS mahdollistaa kustannussäästöt vähentämällä räätälöidyn ohjelmistokehityksen tarvetta sekä käyttökustannuksia. Muita etuja ovat potentiaalisen asiakaskunnan nopea mahdollinen laajentaminen sekä lyhentynyt myyntisykli (Sääksjärvi ym., 2005). SaaS-palvelun kehittäminen vaatii kuitenkin merkittäviä alkuinvestointeja (Sääksjärvi ym., 2005). Sen lisäksi SaaS-liiketoiminnan haasteina voidaan pitää monimutkaista toimittajien verkoston hallintaa sekä mahdollisia skaalautuvuusongelmia (Sääksjärvi ym., 2005).

Asiakkaan näkökulmasta SaaS voidaan ajatella IT-palveluiden ulkoistamisena, jonka avulla asiakas voi välttää asennuksen, ylläpidon, tuen ja korkeat aloituskustannukset, jotka liittyvät vahvasti perinteisiin ohjelmistoprojekteihin. SaaS voidaan myös ottaa käyttöön nopeasti, vähillä johdon toimenpiteillä sekä vähäisellä vuorovaikutuksella palveluntarjoajan kanssa. (Satyanarayana, 2012) SaaS-palvelun hinnoittelu on useimmiten käyttöperusteista, ja se on ehdottomasti merkittävä etu (Satyanarayana, 2012). Yksityisten asiakkaiden kohdalla pilvipalvelut kuten Google Apps, iCloud ja Facebook ovat lyöneet läpi jo vuosia sitten. Yritysjärjestelmien osalta kehitys on ollut hitaampaa.

Nykyisin toiminnanohjausjärjestelmiä tarjotaan paljon myös pilvipalveluna. Pienille ja keskisuurille yrityksille pilvipohjaista toiminnanohjausjärjestelmää pidetään parhaana mahdollisuutena saada järjestelmän tarjoamat hyödyt ilman merkittävää alkuinvestointia ja johdon kustannuksia. Sen lisäksi pilvipohjainen toiminnanohjausjärjestelmä on houkutteleva vaihtoehto, koska se ei vaadi niin paljoa resursseja käyttöönoton osalta. (Seethamraju, 2014)

Duanin, Fakerin, Fesakin ja Suartin (2013) mukaan pilvipohjaisen toiminnanohjausjärjestelmän etuja ovat pienemmät käyttöönoton kustannukset, käyttöönoton nopeus, käytettävyys, uusien teknologioiden nopeampi saatavuus sekä tiheämpi päivityssykli. Haittoina sekä rajoittavina tekijöinä he toteavat kokonaiskustannukset, räätälöinnin ja integraatioiden rajoitukset, oman IT-kompetenssin menettämisen, palvelutasosopimusten haasteet sekä strategiset riskit. Panorama Consultingin (2021) vuosiraportin mukaan 53,1% organisaatioista valitsi pilvipohjaisen toiminnanohjausjärjestelmän. Yleisimmät syyt olla ottamatta pilvipohjaista järjestelmää olivat datan menettämisen riski (26,7% vastaajista) sekä tietomurron riski (26,7) vastaajista.

2.4 Toiminnanohjausjärjestelmät pienissä yrityksissä

Pieni ja keskisuuri yritys tarkoittaa yritystä, jonka liikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa vuodessa. Taseen loppusumma saa olla korkeintaan 43 miljoonaa euroa. Yrityksen pitää myös olla riippumaton, eli yhtiön ”pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää”. (Tilastokeskus, 2021) Tässä tutkimuksessa keskitytään mikroyrityksiin, joka on ns. pk-yritysten alalaji. Pienet yritykset työllistävät alle 10 työntekijää, liikevaihto on korkeintaan 2 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Myös mikroyritysten pitää olla riippumattomia. (Tilastokeskus, 2021)

Pienten ja keskisuurten yritysten toimintaympäristö on tyypillisesti dynaaminen, ja sekä ulkoiset että sisäiset vaatimukset vaihtuvat jatkuvasti (Branzei & Vertinsky, 2006). Pienet ja keskisuuret yritykset ottavat toiminnanohjausjärjestelmiä käyttöön, jotta he saavat pidettyä kilpailukykyä yllä ja säilyttämään jo saavutetut asiakkuudet (Rao, 2000). Buonannon ym. (2005) mukaan päätös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta pienissä ja keskisuurissa

yrityksissä perustuu usein ulkoisiin syihin, kuin liiketoiminnasta johtuviin tekijöihin. Kuitenkin Koh ja Simpson (2007) toteavat, että toiminnanohjausjärjestelmä parantaa pk-yritysten reagoitukykyä ja ketteryyttä vastata muutoksiin.

3 MYYNTIPROSESSI

Tässä luvussa mallinnetaan B2B-myyntiprosessi Kotlerin ja Kellerin (2012) mallin mukaan. Malli sisältää seitsemän vaihetta, jotka ovat prospektointi ja laadullistaminen, lähestyminen, esittelemine ja demoaminen, vastaväitteiden käsittely, kaupan vahvistaminen sekä seuranta ja asiakkuuden hoito. Toiminnanohjausjärjestelmän myyntiprosessin osalta tutkimustietoa ei ole saatavilla.

3.1 Prospektointi ja laadullistaminen

Myyntiprosessin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen markkinointiosaston tavoitteena on tuottaa laadukkaita liidejä, eli potentiaalisia asiakkaita myyjille. Potentiaaliset asiakkaat pitää identifioida ja löytää. (Kotler & Keller, s. 583 2012) Toimimalla edellä mainitusti yrityksen myyjien panos kohdistuu täysin heille tärkeimpään eli myyntiin. Yritykset laadullistavat potentiaalisia asiakkaita perustuen heidän käyttäytymiseensä verkossa. Kuinka monta kertaa markkinointisähköposti on avattu, mitä kohdeyritys on kilkkaillut myyvän yrityksen verkkosivuilla sekä mitä dokumentteja sivuilta on ladattu.

3.2 Lähestyminen

Kun markkinointi on tuottanut laadullistettuja mahdollisia asiakkaita myynnille, on myyjien valmistauduttava yhteydenottoon. Myyjän pitää varmistaa, että ottaa yhteyttä oikeaan ihmiseen ja oikeaan aikaan. Kotler ja Keller (2012) toteavat, että myyjän pitää tietää mitä mahdollinen asiakas tarvitsee, kuka on päätöksiä tekevässä asemassa ja miten potentiaalisten asiakkaiden ostoprosessi toimii. Toisin sanoen myyjän pitäisi tietää kuka ostaa, mitä ostaa, milloin he ovat halukkaita ostamaan, miten he haluavat ostaa ja miksi he ostaisivat. Vastattuaan näihin kysymyksiin myyjä voi lähestyä kohdeyritystä. (Kotler & Keller 2012, 583) Yleisesti käytettyjä toimintamalleja yhteydenottoihin potentiaalisille

asiakkaille ovat soitot ja sähköpostit. Toki joissakin tapauksissa myyntiprosessi lähtee liikkeelle siitä, että potentiaalinen asiakas ottaa itse yhteyttä myyvään yritykseen.

3.3 Esittely ja demoaminen

Valmistelujen ollessa tehtynä myyjä ottaa yhteyttä mahdolliseen asiakasyritykseen. Kotlerin ja Kellerin s. 583 (2012) mukaan myyjän pitäisi käyttää FABV-lähestymistapaa, eli esitellä ominaisuudet, edut, hyödyt ja arvo, joita palvelulla on. Ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi ohjelmiston käytettävyys tai turvallisuus ja etuina esimerkiksi se, miten palvelu helpottaisi asiakasyrityksen toimintaa. Hyödyt ovat taloudellisia ja teknisiä etuja palvelussa, ja arvolla viitataan oikeisiin lukuihin, eli esimerkiksi kuinka paljon yritys säästäisi ottamalla palvelun käyttöön, tai kuinka paljon enemmän he ansaitsisivat sen avulla. Mahdolliselle asiakkaalle pitäisi tehdä personoitu esitys, jotta luottamuksen muodostaminen onnistuisi paremmin. Ensimmäisen yhteydenoton tavoitteena on luoda hyvä ensivaikutelma myyvistä yrityksistä sekä palvelusta. Myyjän pitäisi varmistaa mahdollisen asiakasyrityksen kiinnostus palveluun, ja tarjota parempaa ymmärrystä palvelun laadusta demonstroimalla sen käyttöä. Demonstrointi auttaa mahdollista asiakasta ymmärtämään hyödyt konkreettisemmin. (Manning ym, 2012)

3.4 Vastaväitteiden käsittely

Mahdolliset asiakkaat nostavat demovaiheessa usein esille epäilyksensä ominaisuuksiin, etuihin, hyötyihin ja arvoon liittyen. Kotlerin ja Kellerin s. 583 (2012) mukaan myyjä voi lähestyä vastaväitteiden käsittelyä kahdella tavalla: logiikan avulla tai psykologisesti. Loogisia vastaväitteitä ovat hinta, tuotteen toimitus ja ominaisuudet. Psykologiset vastaväitteet liittyvät ostajan pelkoon luopua jostakin, luottamuksen puuttumiseen myyjäyritystä kohtaan, kyvyttömyydestä tehdä päätöksiä ja investointeja. Vastaväitteiden käsittelyyn on useita eri työkaluja, ja alla esitellään Rain Groupin johtajan Mike Schultz (2020) ajatuksia:

Ensimmäisenä askeleena on se, että vastaväite pitää kuunnella perinpohjaisesti. Myyjä haluaisi usein siirtyä suoraan vastaamaan kysymykseen, mutta liian nopea reaktio voi johtaa oletuksiin mahdollisen asiakkaan ajatuksista. Negatiiviset tunteet pitäisi sysätä sivuun, ja keskittyä ainoastaan siihen liiketoimintaan liittyvään ongelmaan, jota on ratkaisemassa. Kehonkielen avulla pitää viestiä asiakkaalle, että myyjä kuuntelee tarkasti ja haluaa aidosti ymmärtää huolen.

Toinen askel on vastaväitteen syvälinen ymmärtäminen. Usein ostaja ei heti kerro totuutta siitä, mikä taustalla epäilyttä. Myyjän pitää pyytää lupa

ostajalta, ja kysyä lisää kysymyksiä, jotta pääsee käsiksi todelliseen ongelmaan. Kysymykset mitä, mitä muuta ja miksi auttavat ymmärtämään asian todellisen tilan.

Kolmannessa vaiheessa myyjä vastaa ostajan vastaväitteisiin. Ensimmäisenä pitää vastata niistä tärkeimpään. Kun merkittävimmän ongelman saa ratkaistua muut pienemmät huolenaiheet eivät enää välttämättä tunnu ostajasta niin tärkeältä. Myyjän pitäisi pyrkiä ratkaisemaan haasteet mahdollisimman nopeasti, jotta myyntiprosessi saataisiin jatkumaan. Vastausten tulisi myös olla tarkkoja ja selkeitä, jotta luottamus kasvaisi.

Viimeinen vaihe vastaväitteiden käsittelyssä on se, että myyjä varmistaa vastanneensa ostajan huolenaiheisiin ja tyydyttänyt tarpeen siltä osin. Myyjän pitää varmistaa, että ostaja on tyytyväinen vastauksiin. Jos näin ei ole, myyjän pitää jatkaa ongelman avaamista. Myyjä ei saa tyytyä kevyeen "kyllä"-vastaukseen, koska mikäli vahvaa sitoutumista ei ostajan puolelta ole, voi mielipide muuttua nopeasti myyntitapahtuman jälkeen.

3.5 Kaupan vahvistaminen

Myyntiprosessin viimeinen vaihe on kaupan vahvistaminen. Myyjä tekee tarjouksen palvelustaan ja asiakas hyväksyy sen. Myyjän tarjoama vastaa sitä, mitä asiakas haluaa. Kaupan vahvistusvaiheessa voidaan vielä neuvotella hinnasta tai mahdollisista lisäpalveluista. (Kotler & Keller, 2012, 583) Myyntiprosessi itsessään päättyy tähän, mutta kaupan vahvistaminen on vasta ensimmäinen askel pitkäaikaiseen yhteistyöhön. (Manning ym, 2007, 345)

4 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI

Tässä luvussa käydään läpi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin taustaa sekä mallinnetaan käyttöönottoprosessi Ehien ja Madsenin (2015) mallin mukaisesti. Sen lisäksi luvussa käydään läpi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä haasteita.

4.1 Käyttöönottoprosessin tausta

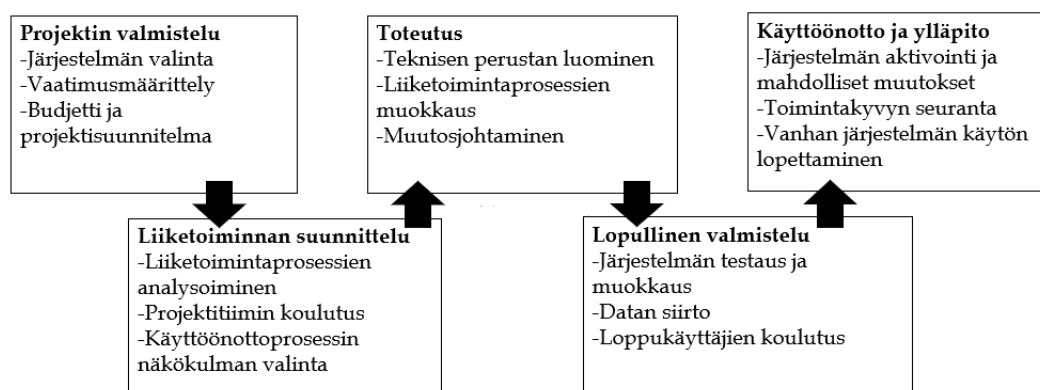
Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessit eivät aina vastaa markkinoiden odotuksia, vaan ovat tunnettuja siitä, että kustannukset kasvavat odotettua suuremmiksi ja aikataulut venyvät. (Ehie & Madsen, 2005). Ravasanin ja Mansourin (2016) mukaan toiminnanohjausjärjestelmät parantavat tuottavuutta ja laatua, mutta epäonnistumisten korkea aste aiheuttaa huoltoa. Käyttöönottoprojektien epäonnistumisprosentti on Changin ym. (2008) mukaan 60-90%. Kiiinalaisiin yrityksiin keskittyneen tutkimuksen mukaan projektit ylittivät budjetin keskimäärin 1,78 kertaisesti. Myös kesto on keskimäärin 2,5 kertaa pidempi kuin suunniteltu. (Zhang, Lee, Huang, Zhang, & Huang, 2005.) Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessit ovat suuria ja kompleksisia, sekä niihin liittyy sidosryhmiä. Myös aikataulu voi olla pitkä, ja se voi johtaa haasteisiin kuten useissa muissakin tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa. (Weston, 2001). Organisaation strategiset tavoitteet, rakenteet ja kulttuuri on syytä tarkastella ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin aloittamista. Joitakin näistä osa-alueista saatetaan joutua muokkaamaan, jotta organisaatio ja toiminnanohjausjärjestelmä ovat yhteensopivia. (Ranjan ym., 2016). Panorama Consultingin (2021) vuosiraportti vuodelta 2020 haastaa hieman edellä esitettyjen vanhempien julkaisujen tuloksia. Heidän raporttinsa mukaan tyytyväisyys järjestelmiin on korkealla tasolla erityisesti työntekijöiden keskuudessa. Organisaation johto ja projektitiimi ovat tyytymättömämpiä, ja se kertoo Panorama Consultingin mukaan ennen kaikkea järjestelmän sopivuudesta kohdeyrityksel-

le. Kokonaisuudessaan neljännes toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta yrityksistä oli tyytymätön järjestelmään vuonna 2020. Kasvua on 13 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen. Vuonna 2020 käyttöönoton lähestymistavoista suosituimmat ovat ns. Big bang- ja hybridimallit. Kumpaankin tapaa käytti 32,1 prosenttia Panorama Consultingin kyselyyn vastanneista. Big bang -lähestymistavassa uusi järjestelmä otetaan heti käyttöön kaikissa liiketoimintayksiköissä samanaikaisesti. Lähestymistapa sisältää riskejä, mikäli järjestelmä ei toimi asianmukaisesti, ja esimerkiksi arvokasta dataa voi kadota. Hybridilähestymisessä uusi järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain, liiketoimintayksikkö kerrallaan aloittaen pienimmistä. Tämä tapa vie enemmän aikaa, mutta voi olla turvallisempi vaihtoehto.

4.2 Käyttöönottoprosessi

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessia mallinnetaan tässä tutkimuksessa mukaillen Ehien ja Madsenin (2005) prosessimallia. Seuraavaksi esitellään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton eri vaiheet: projektin valmistelu, liiketoiminnan suunnittelu, toteutus, lopullinen valmistelu sekä käyttöönotto ja ylläpito. Jokainen vaihe on keskeinen onnistuneen prosessin kannalta. Kun jokin vaihe saadaan valmiiksi, on erittäin tärkeää, että kaikki projektiin osallistuvat hyväksyvät tilanteen. On kallista ja haastavaa palata vaiheissa taaksepäin kesken projektin. (Ehie & Madsen, 2005.) Alla olevassa kuviossa (KUVIO 1) tiivistettynä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi.

KUVIO 1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi (Ehie & Madsen, 2005)



4.2.1 Projektin valmistelu

Käyttöönottoprosessin ensimmäisessä vaiheessa, projektin valmistelussa, määritellään vaatimukset toiminnanohjausjärjestelmälle ja valitaan käyttöönotettava järjestelmä. Sen lisäksi määritellään projektin tavoitteet ja laajuus. Tyypillisiä

tehtäviä tässä vaiheessa ovat aloituspalaveri, projektiorganisaation luominen, resurssien määrittely, järjestelmätuottajan valinta, liiketoimintaprosessien priorisoiminen ja analysoiminen, keskusteleminen uuden järjestelmän vaikutuksista sekä tulevan investoinnin arviointi. Myös riskienhallintaprosessi käynnistetään. (Ravasan & Mansouri, 2016.) Sen lisäksi määritellään projektisuunnitelma ja budjetti. Projektisuunnitelmassa määritellään projektitiimin henkilöstön roolit, ja kuinka käyttöönottoprosessi käytännössä hoidetaan. Tässä vaiheessa luotua projektisuunnitelmaa noudatetaan koko projektin ajan. (Ehie & Madsen, 2005.)

4.2.2 Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoiminnan suunnittelu on toinen vaihe tässä prosessimallissa. Tässä vaiheessa tarkastellaan olemassa olevia liiketoimintaprosesseja. Se luo pohjan käyttöönottoprojektille ja tulevien liiketoimintaprosessien muutoksille. Myös toiminnanohjausjärjestelmän haluttu rakenne ja toiminnot määritellään. Projektiryhmä ja avainhenkilöstö saavat koulutusta toiminnanohjausjärjestelmän toiminnoista. (Ehie & Madsen, 2005.) Sen lisäksi pitää valita, lähestytäänkö käyttöönottoprosessia siten, että järjestelmää muokataan olemassa olevien liiketoimintaprosessien mukaan, vai muokataanko nykyisiä prosesseja uuteen järjestelmään sopivaksi (Ravasan & Mansouri, 2016). Ravasanin ja Mansourin (2016) mukaan projektisuunnitelma luodaan vasta liiketoiminnan suunnittelussa, mutta Ehienin ja Madsenin (2005) mukaan se on syytä tehdä jo projektin valmistelussa.

4.2.3 Toteutus

Kolmannessa vaiheessa, eli toteutuksessa luodaan järjestelmän tekninen perusta. Suunnitellaan käyttöliittymä, testataan järjestelmää, ja muokataan sitä tarpeen vaatiessa (Ehie & Madsen, 2005). Käyttöönottoprosessin onnistumisen kannalta projektinhallinnan kehysten on oltava tiukka (Weston, 2001). Järjestelmä konfiguroidaan ja laitteisto kytketään verkkoon. Keskeisiä tehtäviä tässä vaiheessa ovat järjestelmän integraatiot, datan tarkastelu, avainhenkilöstön koulutus sekä dokumentoinnin tekeminen asiakasyritykselle. Jos nykyiset liiketoimintaprosessit vaativat muokkauksia, ne tehdään nyt. Muutosjohtaminen on keskeisessä roolissa tässä vaiheessa. (Ravasan & Mansouri, 2016.)

4.2.4 Lopullinen valmistelu

Lopullisessa valmistelussa järjestelmää testataan oikealla datamäärällä ja äärimmäisillä käyttötapauksilla. Järjestelmää myös muokataan, mikäli se on tarpeen. Saman aikaisesti järjestelmää käyttämään aloittavat henkilöt koulutautuvat ja harjoittelevat. Henkilöstön on tärkeää oppia ymmärtämään järjestelmän toimintalogiikka ja kuinka järjestelmää käytetään liiketoiminnan eri vaiheissa.

(Ehie & Madsen, 2005.) Ravasanin ja Mansourin (2016) mukaan lopullisessa valmistelussa testataan järjestelmää ja korjataan virheitä, mikäli sellaisia on. Sen lisäksi optimoidaan parametrit sekä käynnistetään tukipalvelut järjestelmän käyttäjille. Tietojen siirto vanhasta järjestelmästä tehdään valmiiksi, jotta data on saatavilla uudessa tietokannassa. Viimeinen valmistelu on päättynyt, kun henkilöstö on koulutettu ja käyttäjätunnukset on luotu.

4.2.5 Käyttöönotto ja ylläpito

Käyttöönotto ja ylläpito on viimeinen vaihe Ehienin ja Madsenin (2005) prosessimallissa. Se alkaa, kun järjestelmä aktivoidaan, ja päättyy kun normaali operatiivinen toiminta on alkanut. (Ravasan & Mansouri, 2016). Järjestelmää pyritään kehittämään ja laajentamaan tulevaisuudessa hyödyntämällä projektin varrella kerättyä informaatiota. Järjestelmän käyttöönoton yrityksen pitäisi nyt päästä nauttimaan järjestelmän tarjoamista hyödyistä. (Ehie & Madsen, 2005.) Tyypillisiä tehtäviä viimeisessä vaiheessa ovat viimeisten virheiden korjaaminen, operatiivisen toimintakyvyn seuranta sekä muokkaukset kapasiteettiin. Sen lisäksi perustetaan tukipalvelut tukemaan käyttäjiä käyttöönoton jälkeisessä toiminnassa. Tämän lisäksi vanhan järjestelmän käyttö päättyy. (Ravasan & Mansouri, 2016.)

4.3 Kriittiset päätökset käyttöönottoprojektissa

Malhotra ja Temponi (2010) tutkivat kirjallisuuskatsauksessaan pienten ja keskisuurten yritysten kriittisiä päätöksiä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa. Ensimmäiset kriittiset päätökset liittyvät projektitiimin rakenteeseen. Projektitiimin johtajalla on oltava suora valta tiimin muihin jäseniin. Sen lisäksi projektipäälliköltä pitää löytyä ymmärrys käytettävästä teknologiasta ja käyttöönottavan yrityksen liiketoiminnasta (Somers & Nelson, 2001). Projektipäällikkö on vastuussa käyttöönoton onnistumisesta (Malhotra & Temponi, 2010).

Toinen kriittinen päätös liittyy käyttöönottostrategiaan. Malhotra ja Temponin (2010) mukaan pienille ja keskisuurille yrityksille optimaalinen vaihtoehto on kumppanuusstrategia. Kumppanuusstrategiassa hyödynnetään sekä käyttöönottavan organisaation resursseja että ulkoisia resursseja. Toimimalla näin riskit jakautuvat, ja myös kustannukset pysyvät tehokkaammin hallinnassa.

Kolmantena pohdittavana asiana on siirtymävaihe. Malhotran ja Temponin (2010) mukaan pienille ja keskisuurille yrityksille vaiheittainen siirtyminen on paras vaihtoehto. Vaiheittainen siirtyminen kartuttaa myös projektitiimin osaamista ja vanhan järjestelmän toimiessa taustalla on helpompi jatkaa päivittäistä toimintaa, vaikka jokin uudessa järjestelmässä ei heti toimisi.

Viimeisenä keskeisenä kriittisenä päätöksenä on muutosjohtamisen strategia. Muutosjohtamisen prosessi voidaan ajatella kolmivaiheisena (Malhotra & Temponi, 2010). Alussa projektitiimin johtajan pitää hyväksyä sisäinen vastustus muutokseen (Gattiker & Goodhue, 2004). Toisena vaiheena voidaan nähdä tehokas kommunikaatio, joka jatkuu koko projektin ajan (Malhotra & Temponi, 2010). Kolmas vaihe liittyy yrityksen johtoon. Heidän pitää avata hyödyt uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottamisesta. Avitalin ja Vandenboschin (2000) mukaan on tärkeää avata myös strategisia hyötyjä toimintatapojen muuttamisen lisäksi.

4.4 Käyttöönottoprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönoton toivottujen hyötyjen saaminen käytäntöön on tutkimusten mukaan haasteellista. Al-Masharin (2000) mukaan 70 prosenttia toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotoista ei saavuta arvioituja hyötyjä. Subba Raon (2000) arvion mukaan 96,4 prosenttia toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotoista epäonnistuu.

Ahmad ja Cuenca (2013) tutkivat kriittisiä menestystekijöitä toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotoista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Kriittiset menestystekijät ovat Rockartin (1979) tutkimuksessa esiin tulleita tekijöitä. Law & Ngai (2007) ja Finney & Corbett (2007) jakoivat tutkimuksissaan kriittiset menestystekijät kolmeen eri kategoriaan; operationaalisiin tekijöihin, organisaatiollisiin tekijöihin, sekä neutraaleihin tekijöihin. Ahmad ja Cuenca (2013) löysivät 33 kriittistä menestystekijää, joista 51,5 prosenttia oli organisaatiollisia, 42,4 prosenttia operationaalisia ja 6 prosenttia neutraaleja.

Ahmad ja Cuenca (2013) selvittivät tutkimuksessaan kymmenen tärkeintä kriittistä menestystekijää toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. He jakoivat kymmenen tärkeintä tekijää kolmeen vaikutusryhmään: tavalliset tekijät, kriittiset tekijät ja riippuvaiset tekijät. Nämä kolme vuorovaikutusryhmää käydään seuraavaksi läpi.

4.4.1 Tavalliset tekijät

Tähän kategoriaan kuuluvat tekijät ovat kokenut projektipäällikkö, projektitiimin taidot, data-analyysi ja resurssit. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat muihin vuorovaikutustekijöihin, mutta muut tekijät eivät juurikaan vaikuta näihin. Tavalliset tekijät kuvaavat yrityksen lähtötilaa ja motivaatiota toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon. (Ahmad & Cuenca, 2013.) Estevesin, Estevesin, ja Pastorin (1999) mukaan tähän vaiheeseen liittyy toiminnanohjausjärjestelmän vaatimusmäärittely, sen vaikutusten pohdinta organisaation ja liiketoiminnan näkökulmasta sekä käyttöönoton tavoitteiden ja hyötyjen määrittely. Tavalliset

tekijät liittyvät erityisesti toiminnanohjausjärjestelmähankinnan alkuun. (Ahmad & Pinedo Cuenca, 2013).

4.4.2 Kriittiset tekijät

Kriittisten menestystekijöiden kriittiseen kategoriaan kuuluvat johdon tuki, konsulttien käyttö ja kulttuurin muutos. Nämä vuorovaikutustekijät riippuvat tavallisista tekijöistä, mutta linkittyvät myös kaikkiin muihin tekijöihin. Näiden tekijöiden rooli on merkittävä käyttöönottovaiheessa. Kulttuurin muutos organisaatiossa on keskeisen tärkeää, jotta toivotut hyödyt järjestelmästä saadaan irti. (Ahmad & Cuenca, 2013.)

4.4.3 Riippuvaiset tekijät

Riippuvaiset tekijät ovat vahvassa vaikutussuhteessa muihin tekijöihin. Riippuvaisia tekijöitä ovat yhteistyö, kommunikaatio ja arvioinnin edistyminen. Riippuvaiset kriittiset menestystekijät ovat keskeisessä asemassa, kun uusi toiminnanohjausjärjestelmä on jo käytössä ja sitä pyritään hyödyntämään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. (Ahmad & Cuenca, 2013.)

Alla olevaan taulukossa (Taulukko 1) on koottuna kymmenen tärkeintä kriittistä menestystekijää pk-yrityksille toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiin. Kriittiset menestystekijät ovat jaoteltuna vuorovaikutussuhteidensa mukaan kolmeen kategoriaan.

TAULUKKO 1 Kymmenen tärkeintä kriittistä menestystekijää pienille ja keskisuurille yrityksille (Ahmad & Pinedo Cuenca, 2013)

Luokittelu	Kriittiset menestystekijät
Tavalliset tekijät	Projektitiimin taidot Kokenut projektipäällikkö Resurssit Data-analyysi
Kriittiset tekijät	Kulttuurin muutos Konsulttien käyttö Johdon tuki
Riippuvaiset tekijät	Yhteistyö Kommunikaatio Arvioinnin edistyminen

4.5 Käyttöönottoprosessin haasteet

Globaalisti kolmannes toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprojekteista epäonnistuu (Rao, 2000). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektia pidetään kalliina, monimutkaisena ja arvioidut resurssit ylittävänä. Käyttöönottoprojekti pitäisi tehdä ilman vaikutuksia päivittäiseen liiketoimintaan. Sen lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän pitäisi kyetä vastaamaan liiketoiminnan vaatimuksiin, ja myös henkilöstö pitäisi kouluttaa järjestelmän käyttöön. (Ahmad & Cuenca, 2013) Useissa tapauksissa käyttöönottoprojektin haasteet liittyvät enemmänkin ihmisiin kuin teknologiaan (Ranjan ym., 2016). Kokonaisuudessaan toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on liiketoiminnan ratkaisu, eikä ainoastaan ohjelmistoinvestointi. Myöskään järjestelmän liiallinen räätälöinti ei tutkimusten mukaan ole hyväksi. Tietoisuus toiminnanohjausjärjestelmistä on pk-yrityksissä pientä ja usein mielletään, että ne ovat ainoastaan suurten yritysten ratkaisuja. (Ashish & Om, 2011) Käyttöönottoprojekteilla on negatiivinen maine, koska tutkimukset ja media ovat julkaisseet kritiikkiä niitä kohtaan. Myös osa yrittäjistä on kohdannut epäonnistumisia käyttöönottoprojekteissa omalla urallaan. (Ashish & Om, 2011)

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessiin ja käyttöön liittyen on tutkimusten mukaan identifioitu ainakin kolme ongelmaa. Useat tuotteistetut toiminnanohjausjärjestelmät on suunniteltu suurten yritysten tarpeiden pohjalta. Ne eivät aina sovellu suoraan pk-yritysten dynaamiseen toimintaa. Myös pk-yritysten toiminta keskenään vertailtuna on erilaista, ja se aiheuttaa lisää haasteita järjestelmän ylläpidettävyydelle ja joustavuudelle (Kettunen & Simons, 2001.)

Toisena pk-yrityksille ongelmana tuovana asiana on tunnistettu tietojärjestelmästrategian puuttuminen. Järjestelmähankintaa ei välttämättä ole suunniteltu kunnolla, ja sitä kautta pienten ja keskisuurten yritysten asema on heikko suhteessa järjestelmää myyviin organisaatioihin. (Kettunen & Simons, 2001)

Kolmas ongelma on pk-yrityksiltä puuttuva osaaminen järjestelmän määrittelyyn ja käyttöönottoon. Jotta kehitettävät ongelmat voidaan jäsentää ja määrittellä sekä asettaa tavoitteet ja hallita käyttöönottoprosessi, pitää käytössä olla työkaluja, joilla se onnistuu. Sama ongelma toistuu myös järjestelmätoimittajilla, koska pk-yritys ei välttämättä pysty tukemaan mallinnustyötä. Haasteena on löytää yhteinen malli ja menetelmä järjestelmän ja käyttöönottoprosessin määrittelyyn. Huonoimmassa tapauksessa ohjelmistotoimittajan tuloksena on järjestelmä, joka ei tue yrityksen toimintaa eikä tuo hyötyjä suhteessa käytettyihin panostuksiin. (Kettunen & Simons, 2001)

Malhotran ja Temponin (2010) mukaan pk-yrityksille toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottaminen on tärkeää, jotta liiketoiminnan kontrollointi on mahdollista myös kansainvälisessä toimintaympäristössä. Järjestelmän käyttöönottaminen on kuitenkin kallista ja pitää sisällään riskinsä. Toki kaikilla yrityksillä tilanne on sama, mutta Malhotran ja Temponin (2010) mukaan riski on vielä merkittävämpi pk-yrityksillä.

Snider ym. (2009) mukaan toiminnanohjausjärjestelmän muokkaaminen on syytä tehdä käyttöönottoa ennen. Myös Schniederjans ja Kim (2003) tulivat tutkimuksessaan samaan lopputulokseen. Sen lisäksi Snider ym. (2009) totesivat tutkimuksessaan, että projektitiimin koolla on vaikutus käyttöönoton onnistumiseen. Liian laaja projektitiimi johtaa eristäytymiseen, ja pienemmissä tiimeissä apua pyydettiin helpommin. Myös päätöksenteko oli nopeampaa ja toiminta oli ”yrittäjähenkistä”. Suurissa projektitiimeissä johtaminen oli haasteellisempaa, olipa johdossa henkilö käyttöönottavan yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Ulkopuolelta tulleella projektipäälliköllä on usein enemmän kokemusta projekteista ja keskittyminen on täysin käyttöönottoprojektissa, vailla taakkaa muista työtehtävistä. Silloin esimerkiksi käyttöönottoprosessin dokumentointi onnistui paremmin.

Vuonna 2020 alle 40% toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottaneista alitti budjetin (Panorama Consulting, 2021). Edelliseen vuoteen verrattuna laskua on 22%. Keskimäärin organisaatiot ylittivät budjetin 33 prosentilla, ja kaiken kaikkiaan 66% organisaatioista ylitti budjetin. Yli 54% organisaatioista pysyi aikataulussa. Suurin syy aikataulun venymiseen oli ns. organisaatiosta johtuvat ongelmat, eli muutosvastarinta, hallinnolliset haasteet sekä prosessien uudelleensuunnittelu. 26,7% vastaajista totesi, että organisaation haasteet johtivat käyttöönoton aikataulun venymiseen. Kuitenkin, 91,7% organisaatioista piti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektia onnistuneena. (Panorama Consulting, 2021)

5 YHTEENVETO KIRJALLISUUSKATSAUKSESTA

Tutkimuksen tutkimuskysymys on ”Miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen?”. Tutkimus toteutetaan määrällisenä tutkimuksena yhteistyössä suomalaisen ohjelmistoyrityksen kanssa. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, tutkimuksen kohteen ja prosessien kuvauksesta sekä empiirisestä osuudesta. Tutkimus toteutettiin, koska myyntiprosessin vaikutuksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiin ei ole tutkittu aikaisemmin. Sen lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää toimintatapoja, joilla kohteena olevan yrityksen toimintaa voidaan myynti- ja käyttöönottoprosessien osalta kehittää.

Kirjallisuuskatsauksessa määritellään toiminnanohjausjärjestelmän käsite sekä sivutaan sen historiaa lyhyesti. Sen jälkeen tutustutaan SaaS-liiketoimintamalliin ja SaaS-toiminnanohjausjärjestelmiin. Toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelmisto, joka yhdistää yrityksen keskeiset liiketoimintaprosessit samaan tietokantaan ja käyttöliittymään (Bingi ym., 1999). Toiminnanohjausjärjestelmien historian katsotaan alkaneen 1960-luvun MRP (Material Requirements Planning) järjestelmistä. Perustarve MRP-järjestelmien takana oli sama kuin nykypäivänä, eli valmistuksen suunnittelu ja aikataulutus. (Robert Jacobs & Weston, 2007)

Luvussa 3 käsitellään B2B-myyntiprosessia Kotlerin ja Kellerin (2012) mallin mukaan. Myyntiprosessi koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat prospektointi ja laadullistaminen, lähestyminen, esittely ja demoaminen, vastaväitteiden käsittely sekä kaupan vahvistaminen. Tiivistettynä malli tarkoittaa sitä, että ensin markkinointi tuottaa laadukkaita liidejä eli potentiaalisia asiakkaita. Myyjien panostukset pitäisi kohdistaa sellaisiin toimijoihin, jotka osottavat ostosignaaleja verkossa. Sen jälkeen myyjä lähestyy potentiaalista asiakasta. Myyjän pitäisi tietää, mitä asiakas tarvitsee. Lähestymisen jälkeen myyjä esittelee ratkaisunsa asiakkaan ongelmaan. Tärkeinä teemoina ovat ominaisuudet, edut, hyödyt ja arvo, joita palvelu asiakkaalle tarjoaa. Ratkaisun esittelemisen jälkeen alkaa mahdollisten vastaväitteiden käsittely. Vastaväitteet on tärkeä kuulla ja ymmärtää. Niihin pitää myös vastata, jotta luottamus syntyy ostajan ja myyjän välillä.

Myyntiprosessi päättyy kaupan vahvistamiseen, eli ostaja hyväksyy myyjän tarjoaman ratkaisun.

Myyntiprosessin jälkeen siirrytään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin pariin. Ensin taustoitetaan käyttöönottoprosessia ja sen jälkeen sitä mallinnetaan Ehien ja Madsenin (2005) viisivaiheisen mallin mukaisesti. Prosessimalli koostuu projektin valmistelusta, liiketoiminnan suunnittelusta, toteutuksesta, lopullisesta valmistelusta sekä käyttöönotosta ja ylläpidosta. Mallin jälkeen tarkastellaan Malhotra ja Temponin (2010) tutkimuksen mukaisia kriittisiä päätöksiä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa pk-yrityksissä. Keskeiset kriittiset päätökset liittyvät projektitiimin rakentamiseen, käyttöönottostrategiaan, siirtymisvaiheeseen sekä muutosjohtamiseen. Projektipäälliköllä on oltava suora valta projektiryhmän jäseniin, ja sen lisäksi hänellä pitää olla ymmärrys käytettävästä teknologiasta sekä järjestelmää käyttöönottavan yrityksen liiketoiminnasta. Käyttöönottostrategian osalta paras valinta pk-yrityksille on kumppanuusstrategia, jossa yhdistetään sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja mm. riskien hajauttamisen takia. Siirtymävaiheen osalta Malhotra ja Temponi (2010) ehdottavat vaiheittaista siirtymistä, jotta päivittäisen liiketoiminnan jatkuvuus varmistetaan mahdollisista vaikeuksista huolimatta. Viimeinen kriittinen päätös liittyy muutosjohtamisen kolmivaiheiseen prosessiin, jossa projektitiimin johtajan on hyväksyttävä muutosvastarinta, kommunikoitava tehokkaasti sekä kannustaa yrityksen johtoa kertomaan hyödyt yrityksen työntekijöille. Luvun lopussa käydään läpi käyttöönottoprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä Ahmadin ja Cuencan (2013) tutkimukseen perustuen ja avataan käyttöönottoprosesseissa ilmeneviä haasteita. Keskeisinä teemoina nousi esille projektitiimin taidot, kokenut projektipäällikkö, kulttuurin muutos, johdon tuki, yhteistyö ja kommunikaatio. Pk-yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyen haasteita muodostavat itse järjestelmät, jotka on usein suunniteltu suurten yritysten tarpeet edellä, eivätkä ne sen takia sovi dynaamisessa toimintaympäristössä toimiville pk-yrityksille. Toisena ongelmana on tietojärjestelmästrategian puuttuminen. Kolmas ongelma on osaamisen puute liittyen järjestelmän määrittelyyn ja käyttöönottoon.

6 TUTKIMUKSEN KOHDE

Tutkimuksen kohteena on suomalainen toiminnanohjausjärjestelmätoimittaja (jatkossa Yritys). Pilvipohjainen toiminnanohjausjärjestelmä on suunnattu rakentamisen toimialoille. Tarkemmin avattuna rakentamisen toimialat pitävät sisällään uudisrakentamisen, remontoinnin ja esimerkiksi sähkö- ja putkiliik- keet sekä ilmanvaihto- ja kylmäalan yritykset. Toimialarajauksen lisäksi tutki- muksen kohteena oleva Yritys rajaa asiakaskuntaansa sen kokoluokan perus- teella. Yrityksen kohderyhmänä ovat mikro- ja pk-yritykset. Yrityksen pilvipoh- jainen toiminnanohjausjärjestelmä kattaa kohdetoimialojen tarpeet työmaiden hallinnasta taloushallintoon. Toiminnanohjausjärjestelmän tavoitteena on au- tomatisoida rutiinitöitä ja helpottaa kokonaisuuden hallintaa. Järjestelmä koos- tuu moduuleista, jotka valitaan asiakasyrityksen tarpeiden mukaan. Selkeänä ja kansankielisenä tavoitteena on muodostaa täysin paperiton hallinto.

Tutkimuksen kohteena oleva Yritys on luonut saman toiminnanohjausjär- jestelmän ympärille kaksi konseptia. Tutkimukseni keskittyy pienemmille, alle 1 miljoonan euron liikevaihtoa tekeville talotekniikka- ja rakennusalan yrityksil- le suunnatun kokonaisuuden ympärille. Tutkimuksessani on tarkoitus selvittää, miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottopro- sessin onnistumiseen. Seuraavissa alaluvuissa avaan toimintatavat, joita Yrityk- sen myyntiprosessiin ja käyttöönottoprosessiin kuuluu.

6.1 Myyntiprosessi

Yritys panostaa digitaaliseen markkinointiin ja pyrkii sillä lisäämään tietoutta toimialalla sekä hankkimaan kiinnostuneita asiakkaita. Myyntiprosessi pitää sisällään yhteydenottamisen potentiaaliseen asiakkaaseen, yhden tai useamman tapaamisen sekä kaupan vahvistamisen. Seuraavassa pureudutaan tarkemmin prosessin eri vaiheisiin.

6.1.1 Yhteydenotto

Myyntiprosessi käynnistyy joko kiinnostuneen asiakasyrityksen yhteydenotosta tai siitä, että Yrityksen myyjä ottaa yhteyttä puhelimitse potentiaalisen asiakasyrityksen päättäjään. Alle miljoonan euron liikevaihtoa tekevien yritysten kohdalla päättäjä on käytännössä aina toimitusjohtaja. Potentiaalisia asiakasyrityksiä ovat kaikki Suomessa toimivat talotekniikan- ja rakentamisen alan yritykset, joiden liikevaihto on alle määritellyn rajan. Yritys toki laadullistaa potentiaalisia asiakkaita eli liidejä, ja keskittää panostuksia kohti verkossa eniten kiinnostusta osoittaneisiin toimijoihin. Myyjän tärkein tehtävä ensimmäisessä puhelussa on sopia tapaaminen. Tapaamisen muotona on lähes aina etätapaaminen Microsoft Teams - palvelun avulla. Etätapaamiselle on käytännössä kolme merkittävää syytä: joustavuus, kustannustehokkuus sekä koronapandemia. Tapaamisia pyrittiin järjestämään etänä jo ennen koronan sävyttämää maailmaa ja tällä hetkellä se on ainoa turvallinen tapa kohdata asiakkaita. Toimialoina rakentaminen ja talotekniikka ovat konservatiivisia erityisesti IT-asioissa, mutta koronan myötä motivaatio etätapaamisiin on kasvanut merkittävästi. Tapaamisen sopiminen saattaa vaatia useita puheluita muutamien viikkojen aikana. Jos potentiaalinen asiakasyritys on oikeasti kiinnostunut asiasta, tapaamisen sopiminen onnistuu yleensä helposti.

6.1.2 Tapaaminen

Useimmiten puhelussa sovittu tapaaminen järjestetään samalla tai seuraavalla viikolla ja tapaaminen on kestoltaan 1-2 tuntia. Tapaamisen tärkeimpänä tarkoituksena on kartoittaa potentiaalisen asiakasyrityksen toiminta ja tarpeet. Kartoituksessa selvitetään esimerkiksi potentiaalisen asiakasyrityksen liikevaihto, työntekijämäärä ja käytössä oleva työehtosopimus. Sen lisäksi myyjä pyrkii saamaan selvyyden potentiaalisen asiakasyrityksen toiminnasta eli siitä, millaisia projekteja kukin toimija tekee. Kohdetoimialoilla käytössä olevat prosessit ovat jo tuttuja järjestelmää myyvälle Yritykselle. Huolellisen kartoituksen avulla pyritään selvittämään potentiaalista asiakasta kiinnostavat hyödyt Yrityksen tarjoamasta toiminnanohjausjärjestelmästä. Kartoituksen tärkein tehtävä on löytää ne ongelmakohdat potentiaalisen asiakasyrityksen toiminnasta, joihin Yritys pystyy tuomaan konkreettista hyötyä esimerkiksi ajan ja rahan säästön tai raportoinnin ajantasaisuuden muodossa. Tutkimuksen kohteena olevan Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän muokattavuus ei ole erityisen korkea ja siksi potentiaalisen asiakkaan toiminta on ymmärrettävä laajasti. Yritys ei myy pilvipohjaista toiminnanohjausjärjestelmäänsä sellaisille toimijoille, joiden toimintaan järjestelmä ei taivu. Tilanteen ja tarpeiden kartoituksen jälkeen myyjä esittelee ratkaisua eli pilvipohjaista toiminnanohjausjärjestelmää näytönjaon avulla tarvittavilta osin. Joissain tilanteissa järjestelmää käydään läpi hyvinkin yksityiskohtaisesti, toisinaan riittää yleismaailmallinen läpikäynti. Tärkein asia tapaamisessa on keskustelu. Potentiaalisen asiakasyrityksen päättäjä on saatava puhumaan nykyisestä tilanteesta ja tarpeistaan, jotta Yrityksen myyjä osaa rea-

goida ja ottaa kantaa oikeisiin asioihin. Kokonaisuudessaan Yrityksen tarjoama toiminnanohjausjärjestelmä on niin laaja, että sitä ei ole mahdollista käydä muutamassa tunnissa syvällisesti läpi. Tapaamisen lopussa myyjä joko laskee tarjouksen, tai lupaa laskea ja toimittaa sen potentiaaliselle asiakkaalle sähköpostitse. Tarjous on syytä käydä tarkasti läpi, jotta potentiaalinen asiakas oikeasti ymmärtää kokonaisuuden. Vastaväitteitä nousee esille tapaamisen edetessä, mutta ne on syytä kuunnella ja käsitellä huolellisesti. Tarjousvaiheessa erityisesti hinta on usein esille nouseva vastaväite, mutta sekin on syytä käsitellä perinpohjaisesti mahdollisimman pian. Sen lisäksi sovitaan ajankohta, koska keskusteluja jatketaan.

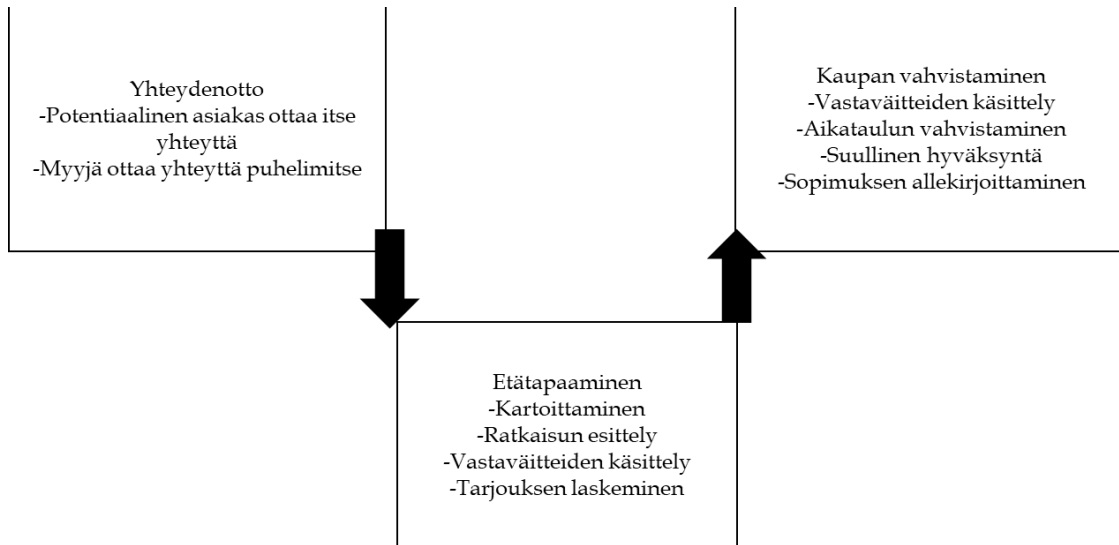
6.1.3 Kaupan vahvistaminen

Myyntiprosessin viimeinen vaihe on kaupan vahvistaminen. Se tehdään useimmiten puhelimitse ja joskus sitä varten pidetään uusi etätapaaminen Microsoft Teamsin avulla. Hankintapäätöksen lisäksi käyttöönoton aikataulu sovitaan tässä vaiheessa. Kun käytännön asiat on saatu sovittua, myyjä laittaa sopimuksen allekirjoitettavaksi sähköiseen allekirjoituspalveluun, jossa allekirjoittaminen onnistuu henkilökohtaisten pankkitunnusten avulla. Asiakkaan allekirjoitettua sopimuksen myyjä koostaa lähtötiedot ja toimittaa ne käyttöönotto-vastaavalle. Lähtötiedoissa käydään läpi yleisellä tasolla uuden asiakasyrityksen liiketoimintaa sekä esimerkiksi palkanmaksun käytänteitä.

6.1.4 Yhteenveto

Yrityksen myyntiprosessi pitää sisällään potentiaalisen asiakkaiden tunnistamisen, yhteydenottamisen niihin, tapaamisen tai tapaamisten pitämisen sekä kaupan vahvistamisen. Aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitelty Kotlerin ja Kellerrin (2012) malli on hyvin samankaltainen, kuin Yrityksen myyntiprosessi. Prospektointi ja laadullistaminen sekä lähestyminen menevät käytännössä samalla tavalla. Yrityksen myyntiprosessissa esittely ja demoaminen sekä vastaväitteiden käsittely tapahtuu yleensä tapaamisen/tapaamisten aikana. Sen lisäksi kaupan vahvistamisessa saatetaan vielä joutua käsittelemään vastaväitteitä yhteistyön aloittamisen lisäksi. Kestoltaan koko myyntiprosessi saattaa olla jotain muutamasta päivästä moneen kuukauteen. Tarkempi tieto kestosta tuodaan esille tutkimuksen empiirisessä osiossa. Empiirisessä osiossa myyntiprosessi aloitetaan ensimmäisestä yhteydenotosta asiakkaan suuntaan. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 2) havainnollistetaan myyntiprosessin keskeiset vaiheet.

KUVIO 2 Myyntiprosessi (Kotler & Keller, 2012)



6.2 Käyttöönottoprosessi

Yrityksen toimittaman toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaihe alkaa sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Käyttöönottoprosessiin varataan aikaa vähintään kuukauden verran. Käyttöönottoprosessin aikana asiakasyrityksen henkilöstö koulutetaan uuden järjestelmän käyttöön. Sen lisäksi Yritys siirtää tarvittavan asiakkaan datan järjestelmään. Siirrettävä aineisto koostuu esimerkiksi asiakasrekisteristä ja kirjanpidon alkusaldoista. Yrityksen käyttöönottoprosessi jakautuu viiteen osaan, jotka ovat: suunnittelu ja aikataulutus, käyttöönottotehtävät, koulutus, yhteydenpito ja asiakaspalvelu.

6.2.1 Suunnittelu ja aikataulutus

Järjestelmän käyttöönottoprosessi alkaa sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ja noin kuukautta ennen virallista käyttöönottopäivää. Ensimmäisessä vaiheessa käyttöönoton aikataulu ja suunnittelu tehdään yhteistyössä uuden asiakkaan kanssa. Tämä tapahtuu puhelimitse. Sen lisäksi kunkin asiakasyrityksen käyttöönottovastaava käy läpi uuden asiakasyrityksen liiketoimintaa yleisellä tasolla myyjän toimittamien lähtötietojen pohjalta. Koska Yrityksen asiakkaat ovat mikroyrityksiä, on aikataulutukseen suhtauduttava erityisellä tarkkuudella.

6.2.2 Käyttöönottotehtävät

Käyttöönottoprosessi on itsenäinen verrattuna aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitettyyn malliin. Uuden asiakasyrityksen puolelta ei ole projektiryhmää tai vastaavaa käytössä. Yrityksen toimitusjohtaja on useimmiten se henkilö, joka hoitaa käyttöönottoon liittyvät tehtävät päivittäisen liiketoiminnan ohella. Käyttöönotto nojaa vahvasti käyttöönottotehtäviin, joita uusi asiakasyritys tekee Yri-

tyksen käyttöönottosovelluksen antamien ohjeiden mukaisesti. Käyttöönoton tehtävät pitävät sisällään mm. valtakirjan toimittamisen pankkiyhteyksien avaamista varten sekä verkkolaskuoperaattorin palvelujen tilaamisen. Sen lisäksi asiakasyrityksen pitää määrittää hinnoittelunohjaus käyttämilleen tarvikkeille sekä ajaa sisään omat toimittajakohtaiset alennushinnastonsa. Kirjanpidon ja palkanlaskennan alkusaldojen tuonti tapahtuu yhteistyössä asiakasyrityksen kirjanpitäjän kanssa. Kaiken kaikkiaan käyttöönoton tehtävät ohjaavat asiakasyritystä määrittelemään järjestelmään tarvittavat tiedot ja asetukset, jotta toiminta voidaan käynnistää. Käyttöönottovastaavan rooliin kuuluu valvominen sekä avustaminen, mikäli esimerkiksi tietojen tuonnissa on ongelmia.

6.2.3 Koulutus

Koulutus Yrityksen toimittaman järjestelmän peruskäyttöön toteutetaan etäkoulutuksena webinaarien avulla. Webinaareja on viisi kappaletta ja ne ovat kestoltaan noin kahden tunnin mittaisia. Webinaarien aikataulutus on suunniteltu siten, että se tukee käyttöönottoprosessia ja varmistaa varsinaisen käytön aloittamiseen hyvin. Ensimmäinen webinaari pitää sisällään perusteet, henkilöiden luomisen ja asetusten määrittelyn. Toisessa webinaarissa käydään läpi Yrityksen järjestelmän peruslogiikka, joka rakentuu asiakkaan, kohteiden ja työtilausten ympärillä. Kolmannessa webinaarissa keskitytään järjestelmän mobiilikäyttöliittymän kouluttamiseen. Tyypillisesti kolmas webinaari on sellainen, johon myös asiakasyritysten työntekijät osallistuvat. Neljäs webinaari käsittelee ostolaskuja ja laskutusta. Viimeisessä viidennessä webinaarissa käydään läpi työsuhteasioita sekä rahaliikennettä. Webinaarien tueksi asiakasyritysten saatavilla on kattava kirjallinen ohjemateriaali. Etäkoulutuksiin ei myöskään ole pakko osallistua reaaliajassa, vaan koulutukset voi katsoa silloin kun se yrittäjän arkeen sopii.

6.2.4 Yhteydenpito

Yritys pitää yhteyttä asiakkaaseen sähköpostitse ja puhelimitse koko kuukauden mittaisen käyttöönottoprojektin ajan. Yhteydenpidon määrä kasvaa, kun varsinainen käyttöönottopäivä lähestyy. Asiakas voi myös jättää kirjallisia yhteydenottopyyntöjä suoraan Yrityksen järjestelmän kautta. Tämän avulla kysymyksiin pystytään vastaamaan, vaikka esimerkiksi puhelinlinja olisi varattu.

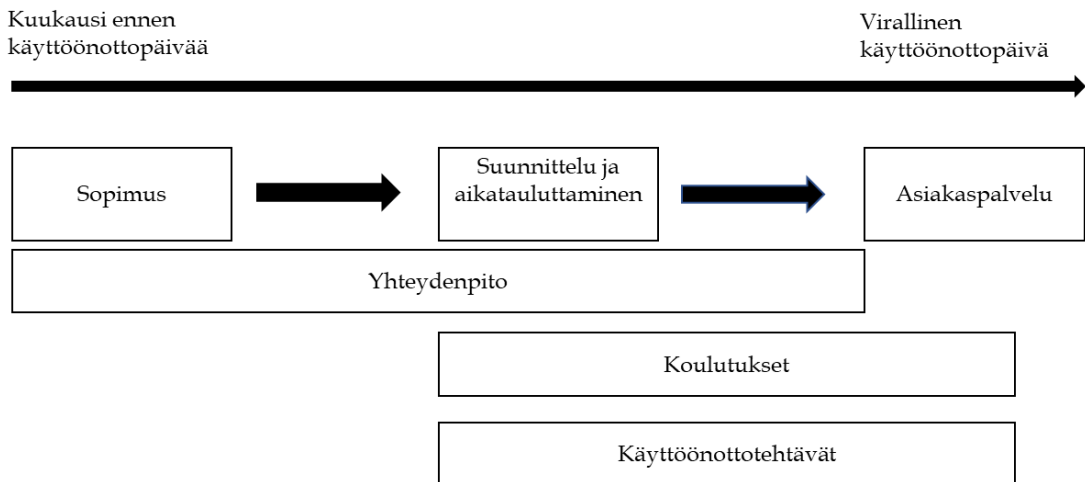
6.2.5 Asiakaspalvelu

Varsinaisen käyttöönottovaiheen jälkeen asiakas siirtyy asiakaspalvelun eli tuen piiriin. Tukeen siirtämisen ehtona on se, että kaikki käyttöönoton tehtävät on saatu asiakkaan toimesta tehtyä. Tukeen siirtämisen jälkeen Yrityksen asiakastuki vastaa järjestelmän käyttöön liittyviin kysymyksiin ja ongelmiin.

6.2.6 Yhteenveto

Järjestelmän käyttöönotto on asiakasyrityksen kannalta itsenäinen. Yrityksen käyttöönottovastaava toimii tukena ja valvoo, että tarvittavat asiat tulee tehtyä sekä pitää koulutukset webinaarien muodossa uusille asiakasyrityksille. Käyttöönottoprosessi alkaa sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ja kuukautta ennen käyttöönottopäivää. Prosessi jakautuu viiteen vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu ja aikataulutus, käyttöönoton tehtävät, koulutukset, yhteydenpito ja asiakaspalvelu. Kronologisesti useat näistä vaiheista tapahtuvat samanaikaisesti ja havainnollistan sitä seuraavassa kuviossa (KUVIO 3).

KUVIO 3 Käyttöönottoprosessi



7 TUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen valittu määrällinen tutkimusmenetelmä, aineistojen keruuseen käytetyt menetelmät sekä se, miten aineistoa analysoitiin. Sen lisäksi tässä luvussa käsitellään käytettyjen menetelmien luotettavuutta.

7.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Ehien & Madsenin (2005) prosessimalliin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessista sekä Kotlerin ja Kellerin (2012) malliin B2B-myyntiprosessista.

Tutkimuksen kohteena ovat luvussa 3 esitellyn Yrityksen uudet asiakkaat, joiden kanssa yhteistyö on aloitettu syksyllä 2020 ja talvella 2021. Tutkimus on määrällinen ja tutkimusaineistoja on kaksi. Ensimmäinen aineisto kerättiin verkkokyselyllä käyttöönottoprojektin päätteeksi. Asiakkaat vastasivat kyselyyn 2.1.2021 - 18.4.2021. Vastauksia tuli kaikkiaan 33 uudelta asiakasyritykseltä, mutta tutkimukseen otettiin mukaan 24 vastausta. Syynä 7 vastauksen jättämiseen pois on se, että lomakkeen täyttäminen oli täysin puutteellinen. Kyselyyn vastanneet identifioitiin yrityksen nimen perusteella ja vastausaika kyselyyn vaihteli muutamasta minuutista tuntiin. Kysely piti sisällään sekä numeerisia kysymyksiä asteikolla 1-6, sekä vapaita tekstikysymyksiä. Verkkokyselyn lomake löytyy tutkielman liitteistä (Liite 1). Kaikki asiakkaat saivat kyselyn, ja jokaisella asiakasyrityksellä on ollut yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselyyn. Myös käyttöönoton tehtävissä oli tehtävä, jossa kehoitettiin vastaamaan.

Toinen tutkimusaineisto koostuu luvussa 3 esitellyn Yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmän merkinnöistä. Verkkokyselyyn loppuun asti vastanneiden yritysten osalta keräsin tiedot myyntiprosessista asiakkuudenhallintajärjestelmistä. Aineisto kerättiin taulukkoon, joka löytyy tämän tutkielman liitteistä (Liite 2). Aineiston keruu oli paikoin haasteellista, koska Yritys teki asiakkuu-

denhallintajärjestelmän muutoksen joulukuussa 2020, ja tietoja piti siksi kerätä kahdesta eri järjestelmästä. Sen lisäksi merkinnät ovat kolmen eri henkilön tekemiä ja merkintäkäytännöissä saattaa olla eroja. Esimerkiksi jokainen henkilö ei välttämättä ole merkinnyt kaikkia puheluita asiakkaan kanssa asiakkuudenhallintaan.

7.2 Menetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on määrällinen. Vaikka määrällinen aineisto on keskeisimmässä asemassa, on tutkimuksessa hieman laadullisia piirteitä kyselyn avoimien vastauksien ansiosta. Tutkimuksen otos (n=24) on pieni suhteessa määrällisiin tutkimusmenetelmiin. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jokainen tutkittava yksikkö on oma projektinsa.

Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään, kun halutaan saada kuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrälliset menetelmät vastaavat kysymyksiin "kuinka moni", "kuinka paljon" ja "miten usein". (Vilka, 2007, 13) Määrällinen tutkimus voi olla selittävä, kuvaileva, kartoittava, vertaileva tai ennustava. Tämä tutkimus on selittävä. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on selittää asioiden välisiä syy-seuraussuhteita. (Vilka, 2007, 19). Tässä tutkimuksessa vertaillaan ristiintaulukoinnin avulla aineistoa myyntiprosessista asiakkaiden vastauksiin käyttöönottoprojektin tyytyväisyyskyselyssä. Ristiintaulukointia hyödyntämällä voidaan löytää kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia. Sen avulla on mahdollista tarkastella samanaikaisesti havaintojen sijaintia kahdella taulukoitavalla muuttujalla. Sen avulla voidaan löytää muuttujia, jotka selittävät toista muuttujaa. (Vilka, 2007, 129)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa menetelmäksi valittiin määrällinen tutkimusmenetelmä. Myös muita vaihtoehtoja olisi ollut, ja laadullinen tapaustutkimus oli toisena vaihtoehtona vielä kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisen ollessa kesken. Haastattelujen avulla olisi voitu saada yksityiskohtaisempaa tietoa sekä myyntiprosessista että käyttöönottoprosessista. Koska tällaista aihetta ei ollut tutkittu aikaisemmin, päädyin määrälliseen menetelmään. Määrällisen menetelmän avulla tutkittava joukko oli isompi, ja toivon tämän tutkimuksen antavan suuntaa siihen, miten asiasta voitaisiin toteuttaa jatkotutkimusta laadullisin menetelmin.

Tutkimusmenetelmän näkökulmasta validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimukseen valittu mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan asian ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Hiltunen, 2009). Hiltunen (2009) mukaan tutkimuksen validiteetti on hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Tutkimuskysymys tässä tutkimuksessa oli "Miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönot-

toprosessin onnistumiseen?”. Tällöin keskeisiä kysymyksiä ovat tiedot myyntiprosessista, kuten sen kestosta ja sisällöstä. Nyt sisältöä on tarkasteltu keräämällä tiedot puheluiden ja tapaamisten määrästä sekä esimerkiksi siitä, mistä suunnasta yhteydenotto on myyntiprosessin alusta tullut. Oman kokemukseni mukaan kesto ja aktiviteettien määrä ovat keskeisiä muuttujia myyntiprosessissa. Haastatteleamalla myyjiä olisi voinut saada tarkempaa tietoa aiheesta. Kun ottaa huomioon aikataulun, eli sen, että myyntiprosessit ovat tapahtuneet syksyllä 2020, olisivat haastattelut keväällä 2021 olleet niin myöhään, että myyjien muistikuvat myyntiprosessista olisivat olleet heikot. Silloin myös haastatteluiden arvo olisi ollut olematon.

Käyttöönottoprojektin osalta kyselylomake kysyi juuri sellaisia kysymyksiä, jotka ovat valideja tutkimuksen kannalta. Esimerkiksi väittämä ”Käyttöönottoprojekti oli kokonaisuudessaan onnistunut” on hyvin yksiselitteinen, ja sitä kautta numeeriset vastaukset aiheeseen ovat selkeä tapa mitata tätä asiaa. Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa validiteetti huomioitiin kysymyksenasetelussa niin, että kysymykset olivat mahdollisimman yksiselitteisiä ja mittaavat juuri tutkittavaa asiaa.

Tutkimusmenetelmän reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten luotettavasti tai toistettavaksi käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä (Hiltunen, 2009). Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteetti on mielestäni hyvä. Kerätyt havainnot asiakkuudenhallintajärjestelmästä ovat selkeät, ja asiakkaille tehty kyselytutkimus on väittämien selkeyden osalta testattu ennen virallisen kyselyn lähettämistä. Testaamisella varmistettiin lomakkeen ymmärrettävyys, kysymysten loogisuus sekä vastausvaihtoehtojen mielekkyys. Toki vuorokauden aika tai vastaushetken mieliala voi vaikuttaa vastauksiin, mutta ihmisten kanssa toimiessa se on luonnollista.

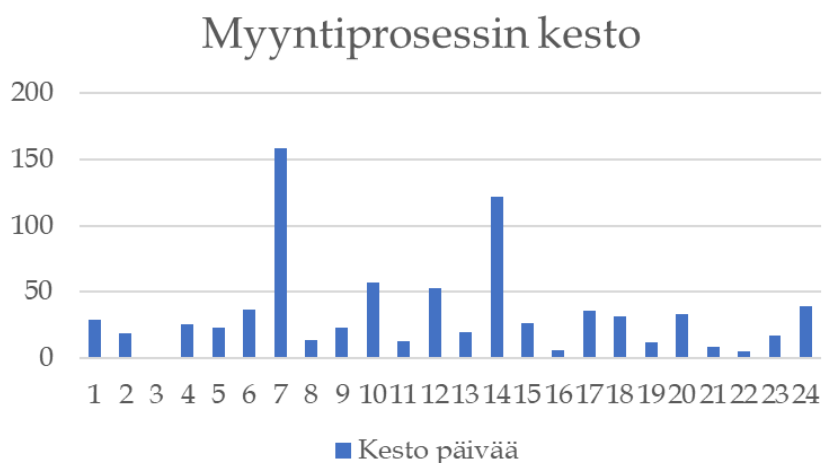
8 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensin esitellään keskeiset havainnot molemmista aineistoista, ja sen jälkeen on vuorossa aineistojen vertailu. Tutkimuskysymys oli ”Miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen?”

8.1 Myyntiprosessi

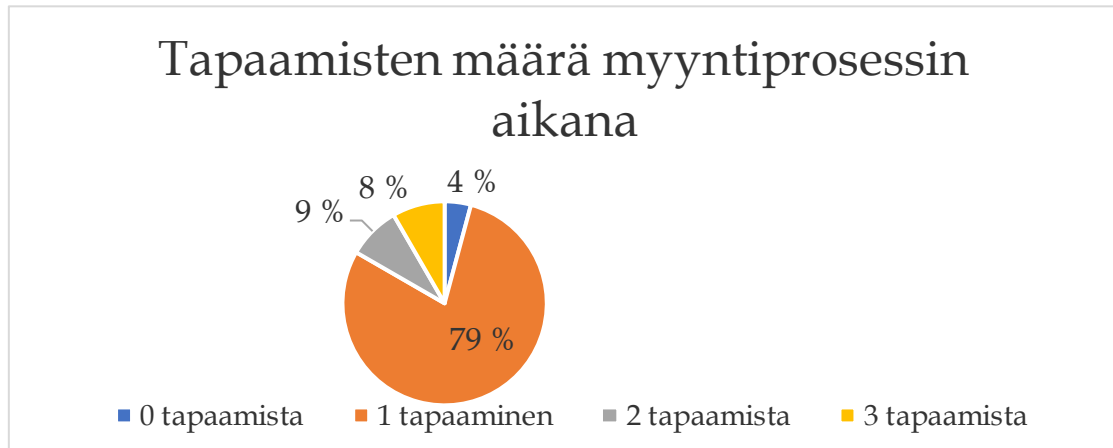
Tarkasteltava otos ($n=24$) on kooltaan pieni, mitä tulee määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Suhteessa tutkittavan Yrityksen uusiin asiakkaisiin, otos on merkittävä tarkasteluajanjakson uusista asiakkuuksista ja käyttöönotoista. Myyntiprosessin keskimääräinen kesto on tutkimukseni mukaan 33,8 vuorokautta ja mediaani 34 vuorokautta. Nopein myyntiprosessi on ollut yhden päivän mittainen, ja pisimmillään myyntiprosessi on kestänyt 158 vuorokautta. Myyntiprosessin kestoja havainnollistetaan alla olevassa kuviossa (KUVIO 4).

KUVIO 4 Myyntiprosessin kesto



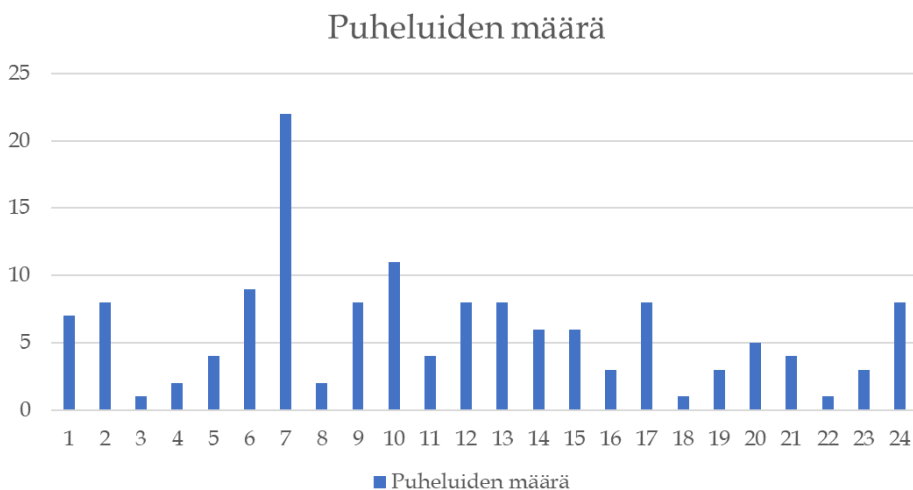
Myyntiprosessit ovat pitäneet sisällään 0-3 tapaamista, keskiarvon ollessa 1,2 tapaamista myyntiprosessissa. Tapaamisten jakautumista esitellään tarkemmin alla olevassa kuviossa (KUVIO 5).

KUVIO 5 Tapaamisten määrä myyntiprosessin aikana



Puheluiden määrä myyntiprosessin aikana vaihtelee 1-22 puhelun välillä, keskiarvon ollessa 5,9 puhelinkeskustelua per myyntiprosessi. Tutkimus ei pidä sisällään tietoa puheluiden tai tapaamisten kestosta, koska tietoa niistä ei ole saatavilla. Puheluiden määrän jakautumista tarkastellaan alla olevassa kuviossa (KUVIO 6).

KUVIO 6 Puheluiden määrä myyntiprosessin aikana



Myyntiprosessin keston sekä tapaamisten ja puheluiden määrän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mistä suunnasta yhteydenotto on tullut myyntiprosessin alussa. Aineisto osoitti, että tarkasteltavan joukon osalta 50% yhteydenotoista tuli asiakasyrityksiltä ja 50% yhteydenotoista myyjältä.

8.2 Käyttöönottoprosessi

Tässä luvussa käsitellään käyttöönottoprosessin kyselyn tulokset. Käyttöönoton kyselyyn vastaaminen on ollut asiakasyrityksille vapaaehtoista. 87,5% kyselyyn vastanneista yrityksistä koki, että myyntiprosessin aikana annetut lupaukset pystyttiin lunastamaan. Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 2) esitellään keskiarvot kyselyn numeerisista kysymyksistä.

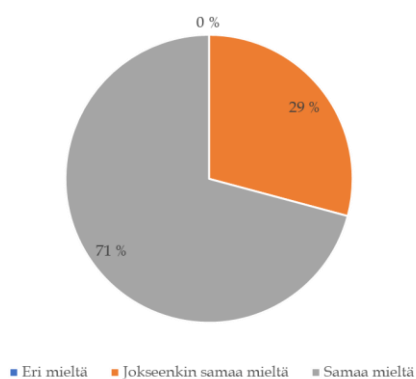
TAULUKKO 2 Keskiarvot numeerisista kysymyksistä

	Keskiarvo (asteikko 1-6)
Sain aloituspuhelussa riittävästi tietoa käyttöönotosta ja aikatauluista	4,78
Yrityksemme sitoutui projektiin	4,96
Webinaarit onnistuivat hyvin	4,63
Itsenäinen käyttöönotto onnistui hyvin	4,13
Käyttöönotto oli kokonaisuudessaan onnistunut	4,54
Suosittelisin järjestelmää myös muille alan yrityksille	4,86

Seuraaviin kuvioihin dataa on koodattu siten, että kyselyn vastaukset on jaoteltu kolmeen osaan alkuperäisen kuuden sijasta. Eli alkuperäisten kyselyn vastaukset 1-2 on yhdistetty arvoon 1, vastaukset 3-4 on yhdistetty arvoon 2 ja vastaukset 5-6 on yhdistetty arvoon 3. Kaiken kaikkiaan yritykset kokivat sitoutuneensa käyttöönottoprojektiin hyvin (KUVIO 7). 71% vastaajista totesi, että heidän yrityksensä sitoutui käyttöönottoprojektiin hyvin. 29% vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Huomionarvoista on se, että yksikään vastaajista ei kokenut sitoutumisen olevan heikolla tasolla. Sitoutuminen käyttöönottoprojektiin on täysin asiakasyrityksen itsearvio.

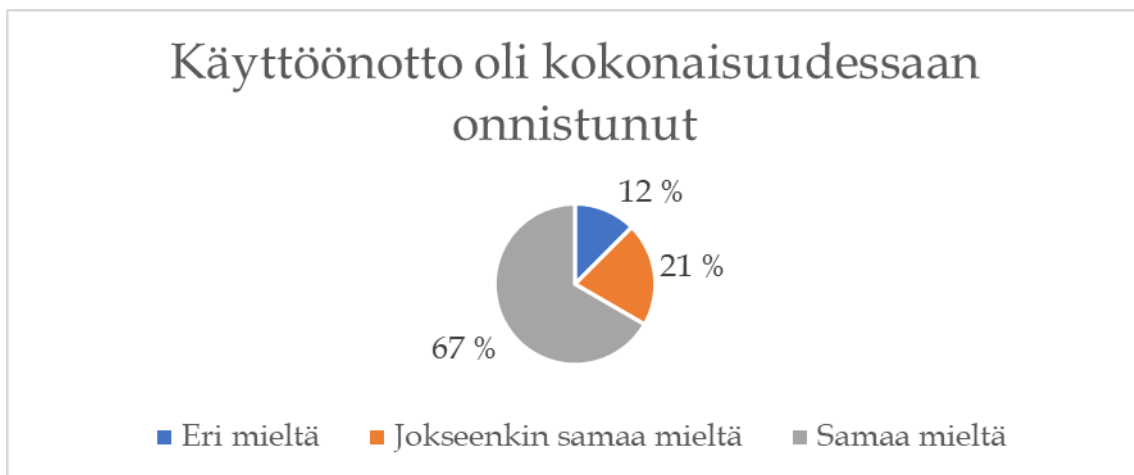
KUVIO 7 Sitoutuminen käyttöönottoprojektiin

Yritykseni sitoutui käyttöönottoprojektiin



Kyselyyn vastanneet olivat myös pääosin tyytyväisiä käyttöönoton onnistumiseen. 67 prosenttia vastaajista koki käyttöönoton olevan kokonaisuudessaan onnistunut. 21 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, ja ainoastaan 12 prosenttia vastaajista oli eri mieltä. (KUVIO 8)

KUVIO 8 Käyttöönoton onnistuminen



Asiakkaille esitetty käyttöönottokysely piti sisällään myös muutamia avoimia kysymyksiä. Ensimmäinen avoin kysymys oli "Missä onnistuimme käyttöönottoprojektissa?" Kolme käyttöönottoon tyytymätöntä yritystä vastasivat seuraavasti:

"Koulutuksia oli kattavasti ja sai tarpeellista tietoa"

"Ohjelmisto saatiin käyttöön"

"oli epäselvää koko alku"

Käyttöönottoprosessin onnistumisen osalta jokseenkin samaa mieltä ja samaa mieltä olleet yrittäjät antoivat seuraavia vastauksia:

"Tietoa tuli paljon ja olen joutunut tekemään töitä tämän oppimiseksi luultua enemmän."

"Hyvin koordinoitu käyttöönotto ja asiakkaalle kerrottu selkeästi milloin tapahtuu mitään."

"Ohjeet on hyvin saatavilla ja apua saa soittamalla."

Toinen avoin kysymys oli ”Mitä voisimme tehdä käyttöönotossa paremmin?” Käyttöönottoprosessiin tyytymättömät yritykset vastasivat seuraavasti:

”vielä yksityis kohtaisempi koulutus. Käytäis läpi ne mitä kukin eniten taroitsee”

”Parempi opastus ohjelmiston ja toimintojen käyttämiseen”

”parempi käytön opastus”

Käyttöönottoprosessin onnistumisesta samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä olleet yritykset vastasivat seuraavasti:

”Ostoreskontra”

”Verokortti ja verotili asiat”

”Käyttöönoton tehtävissä olis voinut olla vielä tarkemmin asetuksien kuntoon laittamista. Paljon jäi yritykselle selvitetttävää, että kaikki saatiin toimimaan kuten piti”

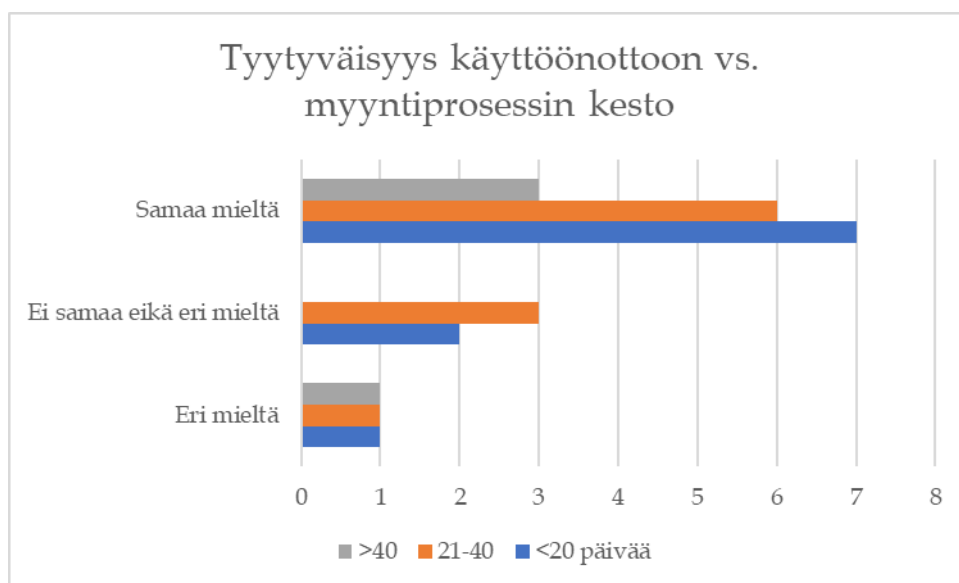
”Tarkkaivoaisuutta vanhojen myyntilaskujen ja niiden sisäänlukujen kanssa”

8.3 Vertailu

Edellisissä kappaleissa esiteltiin tulokset sekä myyntiprosessin että käyttöönottoprosessin osalta. Seuraavaksi dataa vertaillaan toisiinsa.

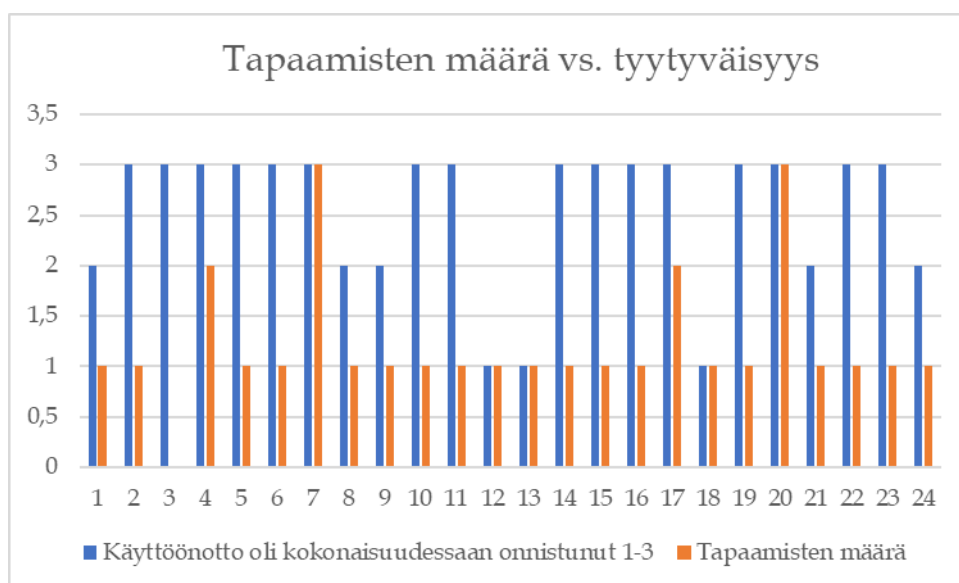
70% sellaisista asiakkaista, joiden myyntiprosessi oli kestoaltaan alle 20 päivää, oli tyytyväisiä käyttöönoton onnistumiseen. 20% ei ollut samaa eikä erimieltä, ja 10% oli eri mieltä. Myyntiprosessin keston ollessa 21-40 päivää, 60% vastaajista oli tyytyväisiä käyttöönottoon. 30% ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja 10% oli eri mieltä. Myyntiprosessin keston ollessa yli 40 päivää, 75% asiakkaista oli tyytyväisiä ja 25% eri mieltä. Tuloksia havainnollistetaan tarkemmin alla olevassa kuviossa (KUVIO 9).

KUVIO 9 Myyntiprosessin kesto ja käyttöönoton tyytyväisyys



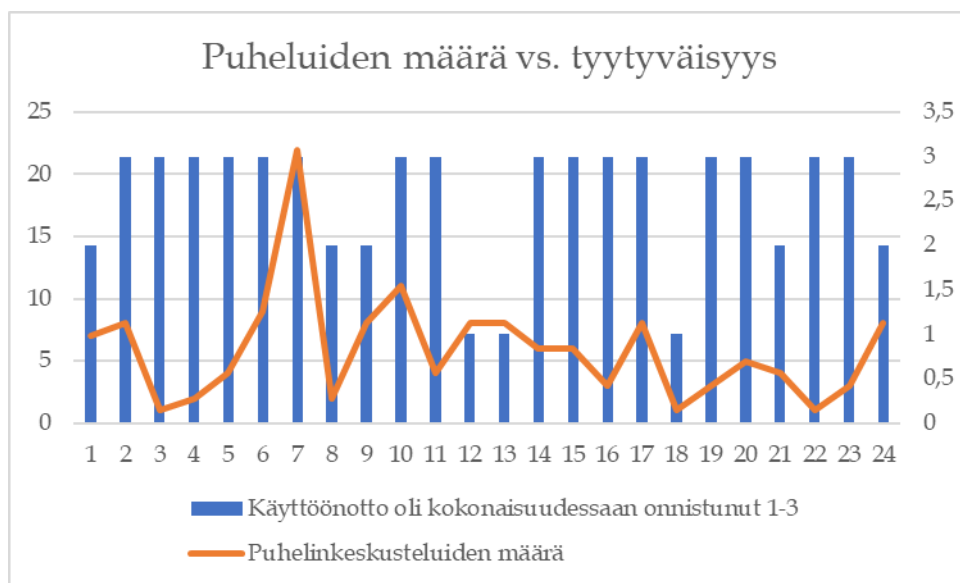
Alla oleva kuvio (KUVIO 10) havainnollistaa tapaamisten määrää myyntiprosessin aikana suhteessa käyttöönottoprojektin tyytyväisyyteen. Kaikki asiakasyritykset, joiden myyntiprosessi sisälsi yli yhden tapaamisen, olivat tyytyväisiä käyttöönottoprojektiin. Kaikkien tyytymättömien asiakkaiden osalta myyntiprosessi on sisältänyt ainoastaan yhden tapaamisen. Kuitenkin, 60% asiakkaista, joiden myyntiprosessi piti sisällään yhden tapaamisen, olivat tyytyväisiä käyttöönottoprosessiin.

KUVIO 10 Tapaamisten määrä ja käyttöönoton tyytyväisyys



Seuraavassa kuviossa (KUVIO 11) vertaillaan puheluiden määrää suhteessa kokemukseen käyttöönoton onnistumisesta.

KUVIO 11 Puheluiden määrä ja tyytyväisyys käyttöönottoon



Myyntiprosessin sisältäessä alle 6 puhelua, 84,6% asiakkaista on tyytyväisiä käyttöönottoon. Myyntiprosessin sisältäessä yli 6 puhelua, ainoastaan 45,5% asiakkaista on tyytyväisiä.

9 POHDINTA

Tämän Pro gradu - tutkielman alussa luotiin teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Ensin esiteltä B2B-myyntiprosessin teoreettinen malli Kotlerin ja Kellerin (2012) mukaan vastaa hyvin tarkasti myös tutkimuksen kohteena olevan organisaation myyntiprosessia. Toki prosessi ei aina etene lineaarisesti eteenpäin, ja joskus saatetaan ottaa askel taaksepäin, eli vastaväitteiden käsittelyn jälkeen voi joutua palaamaan ratkaisun esittelyyn uudestaan. Toisinaan lähestyminen tehdään myyjän toimesta useaan kertaan pitkän ajan kuluessa, ennen kuin ratkaisua päästään esittelemään. Kokonaisuudessaan käytäntö on kuitenkin hyvin lähellä teoriaa.

Merkittävämmät eroavaisuudet teorian ja käytännön välillä liittyvät käyttöönottoprosessiin. Ehien ja Madsenin (2005) käyttöönoton prosessimalli eroaa käytännön toimintatavoista, vaikka samoja palasia on paljon. Näkökulma on kuitenkin eri, koska nyt tutkimuksen kohteena oleva Yritys toimittaa samaa järjestelmää useille eri asiakkaille. Eroavaisuudet muodostuvat käyttöön valittavista moduuleista ja asetuksista järjestelmän sisällä. Ehien ja Madsenin (2005) käyttöönoton prosessimalli alkaa projektin valmistelusta. Se pitää sisällään vaatimusmäärittelyn ja budjetin määrittämisen. Tässä tapauksessa vaatimusmäärittely on jo tehty ohjelmistotoimittajan puolelta. Tutkimuksen kohteena oleva Yritys toimittaa toiminnanohjausjärjestelmää tarkasti rajatuille toimialoille ja sen takia vaatimusmäärittely on jo tehty ohjelmiston kehitysvaiheessa. Budjetti projektille varmistetaan myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa, eli kaupan vahvistamisessa, koska sopimuksella on määritelty myös käyttöönottoprojektin kustannukset.

Prosessimallin toinen vaihe on liiketoiminnan suunnittelu. Tässä vaiheessa analysoidaan järjestelmää käyttöönottavan yrityksen liiketoiminta ja perustetaan projektiryhmä. Käytännössä tutkimuksen kohteena olevassa Yrityksessä analysoidaan asiakasyrityksen liiketoiminta jo myyntivaiheessa; jotta voidaan varmistua siitä, että järjestelmä voidaan heille myydä. Projektitiimin vetäjä tulee aina Yritykseltä, ja asiakkaan puolelta projektitiimiin osallistuu yleensä toimitusjohtaja ja kirjanpitäjä. Samankaltaisuus teoriaan löytyy koulutuksesta, eli tässä vaiheessa Yritys kouluttaa asiakasyrityksen avainhenkilöstöä järjestelmän

käyttöön. Myös liiketoimintaprosessien muokkaamisen osalta ratkaisut tehdään tässä vaiheessa. Käytännössä asiakasyrityksen liiketoimintaprosessit muokataan tarvittaessa vastaamaan järjestelmän asettamia prosesseja.

Kolmas vaihe Ehien ja Madsenin (2005) prosessimallissa on toteutus. Tämä vastaa melko tarkasti myös käytäntöä Yrityksessä. Toki integraatioita ei Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä tehdä, mutta koulutus, asetusten määrittely ja mm. mobiilin käyttöliittymän konfigurointi toteutetaan tässä vaiheessa. Muutosjohtaminen on vahvasti läsnä, ja vastuu siitä on Yrityksen määrittelemällä projektipäälliköllä ja asiakasyrityksen toimitusjohtajalla. Muutosjohtamisen tarve vaihtuu todella paljon projekteittain. Joskus jopa asiakasyrityksen toimitusjohtajalle joudutaan vielä käyttöönottovaiheessa argumentoimaan muutoksen strategisia ja käytännön hyötyjä.

Lopullinen valmistelu on prosessimallin neljäs vaihe. Data on siirretty uuteen järjestelmään ja sitä testataan. Henkilöstöä koulutetaan ja mahdolliset asetusmuutokset tehdään. Yrityksen prosessissa käyttäjät on luotu järjestelmään jo aikaisemmin, jotta asiakasyritys pääsee valitsemaan asetuksia ja harjoittelemaan järjestelmän käyttöä. Käytäntö on kuitenkin jälleen hyvin lähellä teoriaa.

Viimeinen vaihe on käyttöönotto ja ylläpito. Asiakasyritys saa järjestelmän käyttöön, ja sitä kehitetään mahdollisten tarpeiden mukaan eteenpäin. Poiketen tässä tutkimuksessa esittelystä teoreettisesta viitekehuksesta, tukisysteemiä ei luoda erikseen. Yrityksellä on vakiintuneet käytänteet tukipalveluille, ja käytännössä uusi asiakas siirretään tuen piiriin, kun käyttöönotto on valmis.

Tämä tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusaineistoja oli kaksi, tiedot myyntiprosessista asiakkuudenhallintajärjestelmien merkin­töjen pohjalta sekä käyttöönoton kysely, johon asiakasyritykset vastasivat verkossa. Tulosten analysointi oli haasteellista, koska tutkittava joukko (n=24) oli verrattain pieni määrällisille menetelmille. Mielestäni on kuitenkin tärkeää huomioida, että jokainen tutkittava yksikkö tässä tutkimuksessa oli oma projektinsa. Kaiken kaikkiaan käyttöönoton kyselyn vastaukset yllättivät. Pääosa asiakkaista oli tyytyväisiä, vaikka odotin, että jokseenkin samaa mieltä - vastauksia olisi tullut enemmän. Asiakkaiden tyytyväisyyden lisäksi toinen mielenkiintoinen havainto liittyi siihen, että ensimmäisen yhteydenoton tekijällä ei ole merkitystä liittyen tyytyväisyyteen käyttöönottoprosessissa. Hypoteesini oli, että sellaiset asiakasyritykset, jotka ovat itse ottaneet yhteyttä Yritykseen olisivat sitoutuneempia käyttöönottoprojektiin ja sitä kautta tyytyväisempiä.

Tässä tutkimuksessa vertailtiin myyntiprosessin tapaamisten määrää käyttöönoton tyytyväisyyteen. Kaikki sellaiset tapaukset, joissa tapaamisia oli yli 1 kappale, olivat tyytyväisiä käyttöönottoprojektiin. Tämä on mielestäni selkeää, koska teoriakin sen osoittaa, että kommunikaatio on tärkeä tekijä käyttöönoton onnistumisen kannalta. On tärkeää huomioida, että kommunikaatio on keskeisessä roolissa sekä myyjän että asiakasyrityksen välillä, mutta myös myyjän ja käyttöönoton projektipäällikön välillä. Tämä mahdollistaa käyttöönottoprojektin sujuvan aloittamisen. Kun itse käyttöönottoprojekti aloitetaan, on asiakasyrityksen ja Yrityksen projektipäällikön kommunikaation aika. Tutkimuksen kohteena olevan Yrityksen käyttöönottoprosessi on erittäin itsenäinen, ja kommu-

nikaatiota projektipäällikön ja asiakasyrityksen välillä on vähemmän kuin yleisesti. Sen takia tehokas ja oikein ajoitettu kommunikaatio on entistä tärkeämpää. Käyttöönnoton kyselyn avoimissa vastauksissa nousi kuitenkin esille kommunikaation puute. Tyytymättömät asiakkaat kokivat, etteivät he olleet saaneet riittävää käytön opastusta. Joten kommunikaatio ja koulutus ovat sellaisia teemoja, joita tämän tutkimuksen pohjalta tullaan kehittämään tulevaisuudessa. Myös myyntivaiheessa pitää pystyä kommunikoimaan tehokkaasti käyttöönottoprosessin itsenäisyys, jotta se ei projektin aikana yllätä asiakasyrityksiä.

Yhden tapaamisen myyntiprosesseista 60 prosenttia oli tyytyväisiä käyttöönottoprojektiin. Mielestäni tämä osoittaa Yrityksen myyjien ammattitaidon. Ylipäätään 87,5 prosenttia vastaajista koki, että myyntivaiheessa annetut lupaukset on pystytty lunastamaan. Myyntiprosessin tapaamisvaiheen tärkein tehtävä on kartoittaa asiakasyrityksen liiketoiminta. Kun kartoitus tehdään huolellisesti ja asiakkaan liiketoiminta vastaa pääpiirteittäin toimialan yleisiä käytäntöjä, myös käyttöönnoton onnistumiselle on korkeat edellytykset. Yrityksen strategiaan kuuluu, että järjestelmää myydään ainoastaan sellaisille asiakasyrityksille, joiden toimintaan se sopii.

Myyntiprosessin ajallisella kestolla ei ollut merkittävää vaikutusta tyytyväisyyteen. Ryhmittelin myyntiprosessit kahteen ryhmään, alle 40 ja yli 40 päivää kestäneisiin. Alle neljäkymmenen päivän myyntiprosesseista 90 prosenttia asiakkaista oli joko samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä käyttöönottoprosessin onnistumisesta. Yli 40 päivän myyntiprosesseista vastaava luku oli 75 prosenttia. Tutkimusaineisto ei pitänyt sisällään tarkempia tietoja myyntiprosessista, mutta käytännön toiminnasta tehdyt kenttämuistiinpanot osoittavat, että myyntiprosessin venyessä myös asiakas empii enemmän päätöksentekoa. Myyntiprosessin keston ollessa pidempi, myös vastaväitteitä on käsiteltävänä enemmän. Se näkyy myös käyttöönottoprosessissa ja asiakasyrityksen sitoutumisessa. On myös tärkeää huomioida, että hyvin nopeat myyntiprosessit voivat sisältää riskejä käyttöönnoton näkökulmasta. Nopeus voi johtaa siihen, että kommunikaatio jää vajavaiseksi ja sen takia yllätyksiä voi tulla vastaan käyttöönottoprosessin aikana.

Kokonaisuutena tutkimus antoi tärkeää tietoa Yrityksen myyntiprosessista ja käyttöönottoprosessista. Vaikka yleistettäviä tuloksia ei tällä aineistolla pystytty muodostamaan, käytännön merkitys on suuri. Ennako-oletus oli, että käyttöönotoissa olisi asiakkaiden mielestä enemmän haasteita. Tämä tutkimus osoittaa, että tyytyväisyys niihin on korkealla tasolla. Käyttöönnotot onnistuvat, vaikka haasteita projektien aikana olisikin. Tämä osoittaa sen, että syyt onnistumisille löytyvät jo ennalta toimivista prosesseista ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä, sekä myynnin että käyttöönnoton osalta. Kommunikaation ja koulutuksen tärkeyttä tullaan viemään arkisteen toimintaan. Yhteydenpidon pitää olla tehokasta sekä myynti- että käyttöönottovaiheessa Yrityksen sisällä ja Yrityksen ja asiakasyritysten välillä. Myyntiprosessin tärkein tehtävä on kartoittaa asiakasyrityksen liiketoiminta, jotta käyttöönotettava järjestelmä toimii. Kuten aikaisemmin totesin, kaikki asiakkaat, joiden myyntiprosessi sisälsi enemmän kuin yhden tapaamisen, olivat tyytyväisiä. Myyntiprosessin osalta se tarkoittaa

sitä, että jatkossa toista tapaamista tullaan ehdottamaan matalammalla kynnyksellä. Webinaarimuotoisen koulutuksen toimivuus oli myös hieman yllättävää, mutta tämän tutkimuksen avulla saimme vahvistuksen sille ja pystymme kehittämään sitä prosessia eteenpäin.

On kiistatonta, että tämä aihe vaatii vielä jatkotutkimusta. Ensinnäkin asiakasyritykset, joita nyt tutkittiin, olivat kooltaan pieniä. Yritysten henkilömäärä vaihteli 1-10 henkilön välillä ja liikevaihdot olivat alle 1 miljoonaa euroa vuodessa. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekteista ei ole tehty tutkimusta näin pienessä kokoluokassa. Sen lisäksi myyntiprosessin yhdistämistä käyttöönottoprosessin onnistumiseen ei ole tutkimuksessa aikaisemmin tehty. Tämän tutkimuksen arvo on suurempi käytännön kuin tieteen kannalta, mutta toivottavasti tämä tarjoaa ärsykkeen tutkia aihetta laajemmin. Jos jatkotutkimusta tehdään määrällisin menetelmin, pitää otannan olla suurempi, jotta yleistettäviä tuloksia voidaan muodostaa. Jatkotutkimukseksi ehdotan laadullista tapaustutkimusta, jossa tutkittaisiin samaa aihetta muutaman esimerkkitaupauksen avulla. Sekä myyjät, käyttöönoton henkilöstö, että asiakasyritykset haastateltaisiin, ja myynti- sekä käyttöönottoprosessi dokumentoitaisiin tarkemmin. Haastattelujen avulla saataisiin tarkempaa ja syvällisempää tietoa aiheesta. Edellä mainitun tutkimuksen avulla alalla toimivat ohjelmistotoimittajat saisivat varmasti malleja, millä kehittää omaa toimintaansa.

10 YHTEENVETO

Tutkimuksen tutkimuskysymys on ”Miten myyntiprosessi vaikuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen?”. Tutkimus toteutetaan määrällisenä tutkimuksena yhteistyössä suomalaisen ohjelmistoyrityksen kanssa. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, tutkimuksen kohteen ja prosessien kuvauksesta sekä empiirisestä osuudesta. Tutkimus toteutettiin, koska myyntiprosessin vaikutuksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiin ei ole tutkittu aikaisemmin. Sen lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää toimintatapoja, joilla kohteena olevan yrityksen toimintaa voidaan myynti- ja käyttöönottoprosessien osalta kehittää.

Kirjallisuuskatsauksessa määritellään toiminnanohjausjärjestelmän käsite sekä sivutaan sen historiaa lyhyesti. Sen jälkeen tutustutaan SaaS-liiketoimintamalliin ja SaaS-toiminnanohjausjärjestelmiin. Toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelmisto, joka yhdistää yrityksen keskeiset liiketoimintaprosessit samaan tietokantaan ja käyttöliittymään (Bingi ym., 1999). Toiminnanohjausjärjestelmien historian katsotaan alkaneen 1960-luvun MRP (Material Requirements Planning) järjestelmistä.

Luvussa 3 käsitellään B2B-myyntiprosessia Kotlerin ja Kellerin (2012) mallin mukaan. Myyntiprosessi koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat prospektointi ja laadullistaminen, lähestyminen, esittely ja demoaminen, vastaväitteiden käsittely sekä kaupan vahvistaminen.

Myyntiprosessin jälkeen siirrytään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin pariin. Ensin taustoitetaan käyttöönottoprosessia ja sen jälkeen sitä mallinnetaan Ehien ja Madsenin (2005) viisivaiheisen mallin mukaisesti. Prosessimalli koostuu projektin valmistelusta, liiketoiminnan suunnittelusta, toteutuksesta, lopullisesta valmistelusta sekä käyttöönotosta ja ylläpidosta. Mallin jälkeen tarkastellaan Malhotra ja Temponin (2010) tutkimuksen mukaisia kriittisiä päätöksiä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektissa pk-yrityksissä. Luvun lopussa käydään läpi käyttöönottoprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä Ahmadin ja Cuencan (2013) tutkimukseen perustuen ja avataan käyttöönottoprosesseissa ilmeneviä haasteita. Keskeisinä teemoina nousi esille projektitiimin taidot, kokenut projektipäällikkö, kulttuurin muutos,

johdon tuki, yhteistyö ja kommunikaatio. Pk-yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyen haasteita muodostavat itse järjestelmät, jotka on usein suunniteltu suurten yritysten tarpeet edellä, eivätkä ne sen takia sovi dynaamisessa toimintaympäristössä toimiville pk-yrityksille. Toisena ongelmana on tietojärjestelmästrategian puuttuminen ja kolmantena ongelmana on osaaamisen puute liittyen järjestelmän määrittelyyn ja käyttöönottoon.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen kuvataan tutkimuksen kohdeyritys yleisesti, sekä sen prosessit sekä myynnin että käyttöönoton osalta. Erityisesti myyntiprosessi noudattaa vahvasti samaa kaavaa, kuin kirjallisuuskatsauksessa esitelly Kotlerin ja Kellerin (2012) malli B2B-myyntiprosessi. Tutkimuksen kohteen jälkeen esitellään tutkimuksen tausta, menetelmä ja luotettavuus. Yleistettäviä tuloksia ei valitettavasti pystytty muodostamaan otoksen koon (n=24) johdosta, mutta käytäntöä kehittäviä tuloksia saatiin aikaan. Menetelmäosuuden jälkeen vuorossa olivat tulokset, joista alle on koottu keskeisimmät havainnot:

- Ensimmäisen yhteydenoton tekijällä ei ole vaikutusta käyttöönoton onnistumiseen.
- 87,5 prosenttia asiakkaista koki, että myyntiprosessissa annetut lupaukset pystyttiin lunastamaan.
- Jos myyntiprosessi sisälsi yli yhden tapaamisen, asiakkaat olivat tyytyväisiä käyttöönottoprosessin onnistumiseen.
- Viestintä on keskeistä prosessin kaikissa vaiheissa.

Tuloksien osalta löydettiin vastauksia, joita myös teoria tukee. Tulosten jälkeen vuorossa oli pohdinta. Pohdinnassa vertailtiin kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjä teoreettisia malleja käytännön toimintatapoihin sekä myynti- että käyttöönottoprosessin osalta. Tutkielma päättyy yhteenvedon, jossa kerrataan keskeiset poiminnat tutkimuksesta.

LÄHTEET

- Ahmad, M. M., & Pinedo Cuenca, R. (2013). Critical success factors for ERP implementation in SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 29(3), 104–111. <https://doi.org/10.1016/J.RCIM.2012.04.019>
- Al-mashari, M. (2000). Constructs of process change management in ERP context: A focus on SAP R/3. *Americas Conference on Information Systems*, 113(3), 976–980. <http://aisel.aisnet.org/amcis2000/113>
- Ashish, K. D., & Om, P. (2011). A STUDY OF ISSUES AFFECTING ERP IMPLEMENTATION IN SMEs. *Journal of Arts Science Commerce*, 2(2), 77–85. http://www.researchersworld.com/vol2/issue2/Paper_07.pdf
- Avital, M., & Vandenbosch, B. (2000). SAP implementation at Metalica: An organizational drama in two acts. *Journal of Information Technology*, 15(3), 183–184. <https://doi.org/10.1080/02683960050153156>
- Benlian, A., Koufaris, M., & Hess, T. (2011). Service quality in software-as-a-service: Developing the SaaS-Qual measure and examining its role in usage continuance. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 85–126. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280303>
- Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. (1999). Critical issues affecting an ERP implementation. *Information Systems Management*, 16(3), 7–14. <https://doi.org/10.1201/1078/43197.16.3.19990601/31310.2>
- Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75–105. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.002>
- Buonanno, G., Faverio, P., Pigni, F., Ravarini, A., Sciuto, D., & Tagliavini, M. (2005). Factors affecting ERP system adoption. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(4), 384–426. <https://doi.org/10.1108/17410390510609572>
- Chang, M. K., Cheung, W., Cheng, C. H., & Yeung, J. H. Y. (2008). Understanding ERP system adoption from the user's perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(2), 928–942. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.08.011>
- Duan, J., Faker, P., Fesak, A., & Stuart, T. (2013). Benefits and Drawbacks of Cloud-Based Versus Traditional Erp Systems. *Journal of Chemical*

- Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
<https://www.researchgate.net/publication/235759024>
- Edwards, P. N. (1998). *Article in History and Technology*.
<https://doi.org/10.1080/07341519808581939>
- Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, 56(6), 545–557.
<https://doi.org/10.1016/J.COMPIND.2005.02.006>
- Esteves, J., Esteves, J. M., & Pastor, J. A. (1999). *An ERP Life-cycle-based Research Agenda Open Innovation; Individual Entrepreneurial Orientation; Quantitative methods: Structural equation modeling using PLS View project An ERP Life-cycle-based Research Agenda*.
<https://www.researchgate.net/publication/240955299>
- Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329–347. <https://doi.org/10.1108/14637150710752272>
- Gattiker, T. F., & Goodhue, D. L. (2004). Understanding the local-level costs and benefits of ERP through organizational information processing theory. *Information & Management*, 41(4), 431–443. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00082-X](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00082-X)
- Hiltunen, L. (2009). *Validiteetti ja reliabiliteetti*.
- Hod, Ss., Professor CSE, A., & Sri Venkateswara, M. (2012). CLOUD COMPUTING : SAAS. *GESJ: Computer Science and Telecommunications*, 4(36).
- Järvi, A., Rönkkö, M., Tyrväinen, P., Jansen, S., Cusumano, M. A., Mäkilä, T., & Nissilä, J. (2010). How to Define Software-as-a-Service-An Empirical Study of Finnish SaaS Providers. *LNBIP*, 51, 115–124.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-13633-7_10
- Kettunen, J., & Simons, M. (2001). *Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä: teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa*.
<http://www.inf.vtt.fi/pdf/>
- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141–162. <https://doi.org/10.1023/A:1026543906354>
- Koh, S. C. L., & Simpson, M. (2007). Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses? *Benchmarking*, 14(1), 59–76.
<https://doi.org/10.1108/14635770710730937>
- Law, C. C. H., & Ngai, E. W. T. (2007). An investigation of the relationships between organizational factors, business process improvement, and ERP

- success. *Benchmarking*, 14(3), 387–406.
<https://doi.org/10.1108/14635770710753158>
- Luoma, E., Rönkkö, M., & Tyrväinen, P. (2012). Current software-as-a-service business models: Evidence from Finland. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 114 LNBIP, 181–194. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30746-1_15
- Malhotra, R., & Temponi, C. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, 30(1), 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.03.001>
- Manning, G., Reece, B., & Ahearne, M. (2012). *Selling Today: Partnering to Create Value*. <https://silo.pub/selling-today-partnering-to-create-value-12th-edition.html>
- Panorama Consulting* 21. (n.d.). Retrieved May 11, 2021, from https://hs.panorama-consulting.com/hubfs/Reports/ERP_Report/2021-ERP-Report-Panorama-Consulting-Group.pdf
- Philip Kotler, K. L. K. (n.d.). *Philip Kotler Marketing Management 12th Edition*. Retrieved December 9, 2020, from http://orpyxlogr.orpyx.com/philip_kotler_marketing_management_12th_edition_pdf_download.pdf
- Ranjan, S., Jha, V. K., & Pal, P. (2016). Literature review on ERP implementation challenges. *International Journal of Business Information Systems*, 21(3), 388. <https://doi.org/10.1504/ijbis.2016.074766>
- Rao Siriginidi, S. (2000). Enterprise resource planning in reengineering business. *Business Process Management Journal*, 6(5), 376–391. <https://doi.org/10.1108/14637150010352390>
- Robert Jacobs, F., & “Ted” Weston, F. C. (2007). Enterprise resource planning (ERP)-A brief history. *Journal of Operations Management*, 25(2), 357–363. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.005>
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10297607>
- Sääksjärvi, M., Lassila, A., & Nordström, H. (2005). *EVALUATING THE SOFTWARE AS A SERVICE BUSINESS MODEL: FROM CPU TIME-SHARING TO ONLINE INNOVATION SHARING*.
- Schniederjans, M. J., & Kim, G. C. (2003). Implementing enterprise resource planning systems with total quality control and business process reengineering. *International Journal of Operations & Production Management*,

- 23(4), 418–429. <https://doi.org/10.1108/01443570310467339>
- Schultz. (n.d.). *4 Steps to Overcoming Sales Objections*. Retrieved December 10, 2020, from <https://www.rainsalestraining.com/blog/4-steps-to-overcoming-sales-objections>
- Seethamraju, R. (n.d.). *Adoption of Software as a Service (SaaS) Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)*. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9506-5>
- Snider, B., DA Silveira, G. J. C., & Balakrishnan, J. (2009). ERP implementation at SMEs: Analysis of five Canadian cases. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(1), 4–29. <https://doi.org/10.1108/01443570910925343>
- Somers, T. M., & Nelson, K. (2001). The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 215. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927129>
- Subba Rao, S. (2000). Enterprise resource planning: business needs and technologies. *Industrial Management & Data Systems*, 100(2), 81–88. <https://doi.org/10.1108/02635570010286078>
- Subba Rao, S. (2002). Enterprise resource planning: business needs and technologies. *Industrial Management & Data Systems*, 100(2), 81–88. <https://doi.org/10.1108/02635570010286078>
- Tilastokeskus, 2021 <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Vilkka, H. (2007). *Hanna Vilkka Tutki ja mittaa Määrällisen tutkimuksen perusteet*.
- Weston, F. C. (2001). *ERP implementation and project management - ProQuest*. *Production and Inventory Management Journal*; Alexandria Vol. 42, Iss. 3/4. <https://search.proquest.com/docview/199926889?accountid=11774>
- Zare Ravasan, A., & Mansouri, T. (2016). A dynamic ERP critical failure factors modelling with FCM throughout project lifecycle phases. *Production Planning and Control*, 27(2), 65–82. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1064551>
- Zhang, Z., Lee, M. K. O., Huang, P., Zhang, L., & Huang, X. (2005). A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 98(1), 56–80. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.09.004>

LIITE 1 KÄYTTÖÖNOTON KYSELY

1. Yrityksen nimi
2. Käyttöönottopäivä
3. Missä onnistuimme käyttöönottoprojektissa?
4. Mitä voisimme tehdä käyttöönotossa paremmin?
5. Mistä aiheista haluaisit lisäkoulutusta?
6. Onko myyntivaiheessa annetut lupaukset pystytty lunastamaan? (Kyllä/Ei)
7. Jos ei, miksi?
8. Sain aloituspuhelussa riittävästi tietoa käyttöönotosta ja aikataulusta (1-6)
9. Yrityksemme sitoutui projektiin (1-6)
10. Webinaarit onnistuivat hyvin (1-6)
11. Itsenäinen käyttöönotto onnistui hyvin (1-6)
12. Käyttöönotto oli kokonaisuudessaan onnistunut (1-6)
13. Suosittelisin järjestelmää myös muille alan yrityksille (1-6)
14. Jos suosittelisit, kenelle?

LIITE 2 MYYNTIPROSESSI

1. Yrityksen nimi
2. Yhteydenotto asiakkaalta/myyjältä
3. Tapaamisten määrä myyntiprosessin aikana
4. Puhelinkeskusteluiden määrä myyntiprosessin aikana
5. Ensimmäinen kontakti (PVM)
6. Sopimus allekirjoitettu (PVM)
7. Myyntiprosessin kesto (päivää)