

Samuli Korpi

**LOPPUKÄYTTÄJIEN HAASTEET SALESFORCE CRM -  
JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2024

# TIIVISTELMÄ

Korpi, Samuli

Loppukäyttäjien haasteet Salesforce CRM -järjestelmän käyttöönotossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2024, 54 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää loppukäyttäjien kohtaamia haasteita Salesforce käyttöönottoprojekteissa projektipäälliköiden kokemusten perusteella. Projektipäälliköt kohtaavat projekteissaan usein monenlaisia haasteita, jotka voivat liittyä niin teknisiin kuin inhimillisiin tekijöihin, kuten henkilöstön koulutukseen ja muutosvastarintaan. Salesforce on yksi markkinoiden johtavista CRM-järjestelmistä, ja sen monipuolisuus mahdollistaa räätälöinnin eri organisaatioiden tarpeisiin, mutta tuo samalla mukanaan merkittäviä haasteita projektinhallinnalle. Tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä, ja se koostui kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osasta. Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin aiempia tutkimuksia ja teorioita CRM-järjestelmistä, pilvipalveluiden käyttöönotosta ja projektinhallinnasta. Empiirisen osan teemahaastattelut mahdollistivat syvällisen tiedon keräämisen loppukäyttäjien kokemuksista ja näkemyksistä. Haastattelujen data analysoitiin erityisesti sisällönanalyysin avulla, jotta voitiin tunnistaa keskeiset teemat ja havainnot. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että loppukäyttäjien tekninen osaaminen, motivaatio ja osallistuminen projektin eri vaiheisiin ovat kriittisiä tekijöitä järjestelmän onnistuneessa käyttöönotossa. Loppukäyttäjien sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen projektin aikana ovat ratkaisevia tekijöitä uuden teknologian omaksumisessa. Tutkimuksessa korostui myös muutosjohtamisen ja viestinnän tehokkuuden merkitys. Organisaatioiden on tärkeää tarjota jatkuvaa tukea ja koulutusta loppukäyttäjille, jotta he voivat kehittyä järjestelmän käytössä. Tämä sisältää järjestelmän säännöllistä päivittämistä sekä koulutuksia, jotka auttavat loppukäyttäjää pysymään ajan tasalla järjestelmän uusista ominaisuuksista ja parhaista käytänteistä. Loppukäyttäjien palautteen aktiivinen kuunteleminen on myös olennainen osa käyttöönottoprosessia, ja sen avulla projektiryhmät voivat mahdollistaa järjestelmän jatkuvan parantamisen ja mukauttamisen käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Tutkimuksen perusteella organisaatiot ja projektipäälliköt voisivat kehittää parempia käytäntöjä projektinhallintaan, jotka tukevat loppukäyttäjien motivaatiota, oppimista ja sitoutumista uuden teknologian omaksumisessa. Erityisesti tarve kehittää käyttäjäkeskeisiä koulutusmenetelmiä ja muutosjohtamisen malleja nousi esiin keskeisinä kehityskohteina.

Asiasanat: Salesforce, CRM, projektinhallinta, IT-projektit, käyttäjäkokemus

## ABSTRACT

Korpi, Samuli

End-User Challenges in the Implementation of Salesforce CRM

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 54 pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

The purpose of this study was to determine, through the experiences of project managers, what difficulties end users encountered during Salesforce implementation projects. Project managers often face various challenges in their projects, which can be related to both technical and human factors, such as personnel training and resistance to change. Salesforce is one of the leading CRM systems on the market, and its versatility allows customization to meet the needs of different organisations, but it also brings significant challenges for project management. The study used qualitative methods and consisted of a literature review and an empirical part. The literature review examined previous studies and theories on CRM systems, cloud service implementation, and project management. The empirical part involved thematic interviews that enabled the collection of in-depth information on end-users' experiences and perspectives. The interview data were analysed using content analysis to identify key themes and findings. The results of the study showed that end-users' technical skills, motivation, and participation in the various phases of the project are critical factors for successful system implementation. End-user engagement and active participation during the project are decisive factors in the adoption of new technologies. The study also highlighted the importance of effective change management and communication. It is essential for organisations to provide ongoing support and training to end-users to help them enhance their skills in using the system. This includes regular updates to the system and training sessions to keep end-users informed about the latest features and best practices. Additionally, actively listening to end-user feedback is a crucial part of the implementation process, enabling project teams to continually improve and adapt the system to better meet user needs. Based on the study, organisations and project managers could develop better project management practices that support end-users' motivation, learning, and commitment to adopting new technologies. Particularly, the need to develop user-centred training methods and change management models emerged as key areas for improvement.

Keywords: Salesforce, CRM systems, project management, IT projects, user experience

## KUVIOT

Kuvio 1 Strateginen, operationaalinen ja analyttinen CRM (Iriana & Buttle, 2007, s. 25 mukaan).....	13
---	----

## TAULUKOT

Taulukko 1 Yhteenveto asiakkuudenhallinnan määritelmistä .....	10
Taulukko 2 Haastatteluiden tiedot .....	29
Taulukko 3 Tiivistelmä projektien taustatiedoista .....	35
Taulukko 4 Projektien asiakkuudenhallintakeinot ja loppukäyttäjien tausta ....	39
Taulukko 5 Projektien asiakkuudenhallintakeinot ja loppukäyttäjien tausta ....	42

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
2	CRM-JÄRJESTELMÄT DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ: SALESFORCE JA PILVIPALVELUT .....	9
	2.1 Asiakkuudenhallinta .....	10
	2.2 CRM-järjestelmä.....	12
	2.3 Salesforce ja pilvipalveluympäristö .....	15
	2.4 Salesforce-integraatiot.....	16
	2.5 Pilvipalveluiden käyttöönotto ja käyttöönottomallit .....	17
3	PROJEKTINHALLINTA .....	19
	3.1 Projekti.....	19
	3.2 Projektinhallinta yleisesti.....	20
	3.3 IT-projektien hallinta.....	22
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	24
	4.1 Laadullinen tutkimus .....	24
	4.2 Teemahaastattelut.....	26
	4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti .....	27
	4.4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus.....	28
	4.5 Haastateltavat.....	29
	4.6 Aineiston analyysi .....	30
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	32
	5.1 Projektien tausta ja toteutustapa .....	32
	5.2 Loppukäyttäjien tekninen tausta, osaaminen ja motivaatio.....	36
	5.3 Loppukäyttäjien käyttöönottokoulutus ja järjestelmän testaaminen.....	39
6	POHDINTA JA YHTEENVETO .....	44
	6.1 Johtopäätökset ja havainnot .....	45
	6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	48
	LÄHTEET .....	50
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO: .....	54

# 1 JOHDANTO

Asiakkuudenhallintajärjestelmät (engl. Customer Relationship Management, CRM) ovat nousseet keskeiseen asemaan nykyaikaisten liiketoimintaprosessien tehostamisessa ja asiakassuhteiden hallinnassa. CRM-järjestelmien avulla yritykset voivat hallita asiakastietojaan keskitetysti, mikä parantaa asiakaspalvelun laatua ja mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen luomisen. CRM-järjestelmät auttavat myös yrityksiä optimoimaan myyntiprosessejaan, kehittämään tehokkaita markkinointikampanjoita ja analysoimaan asiakasdataansa strategisten päätösten tueksi. Näiden järjestelmien merkitys on korostunut erityisesti digitalisaation ja teknologian kehittymisen myötä, kun yritykset pyrkivät hyödyntämään teknologian tuomia mahdollisuuksia kilpailukykyensä parantamiseksi. (Buttle & Maklan, 2019)

Salesforce on yksi markkinoiden johtavista CRM-järjestelmistä, joka tarjoaa laajan valikoiman toiminnallisuuksia myynnin, asiakaspalvelun ja markkinoinnin automatisointiin. Tämä tutkimus keskittyy Salesforce-järjestelmän käyttöönottoon ja erityisesti siihen liittyviin haasteisiin loppukäyttäjien näkökulmasta. Salesforcen monipuolisuus mahdollistaa sen räätälöinnin eri organisaatioiden ja toimialojen tarpeisiin, mutta samalla tuo mukanaan monenlaisia haasteita projektinhallinnalle. Onnistunut käyttöönottoprojekti vaatii huolellista suunnittelua, joustavuutta ja kykyä ymmärtää sekä yhdistää liiketoiminnan erilaisia tarpeita ja teknologisia vaatimuksia. Projektinhallinnan rooli on erityisen kriittinen CRM-järjestelmien käyttöönotossa, sillä sen avulla pyritään varmistamaan, että järjestelmä tukee liiketoiminnan prosesseja tehokkaasti ja saavuttaa asetetut tavoitteet aikataulussa ja budjetin puitteissa (Kerzner, 2017). Usein CRM-järjestelmien käyttöönotto kohtaa haasteita, jotka liittyvät niin teknisiin kuin inhimillisiin tekijöihin, kuten henkilöstön koulutukseen ja muutostarintaan (Aladwani, 2001).

Teknologian käyttöönotto ei ole pelkästään tekninen prosessi, vaan se vaikuttaa merkittävästi myös organisaation toimintaan ja henkilöstöön. Loppukäyttäjien tekninen osaaminen, motivaatio ja osallistuminen projektin eri vaiheisiin ovat kriittisiä tekijöitä järjestelmän onnistuneessa käyttöönotossa. Aiemmat tutkimukset (esim. Venkatesh, Thong, & Xu, 2016) ovat osoittaneet, että

loppukäyttäjien sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen ovat ratkaisevia tekijöitä uuden teknologian omaksumisessa. Lisäksi heidän tekninen osaamisensa ja taustansa voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka helposti ja nopeasti he pystyvät omaksumaan uuden järjestelmän.

Projektipäälliköiden näkökulmat ja käytännön kokemukset voivat tuoda esiin erilaisia haasteita ja ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ilmene teoreettisissa malleissa. Esimerkiksi muutosjohtamisen puutteet ja selkeän viestinnän puute voivat heikentää loppukäyttäjien motivaatiota ja sitoutumista. Onnistunut käyttöönotto vaatii muutosjohtamisen ja viestinnän tehokasta hallintaa, jotta loppukäyttäjät voivat ymmärtää uuden järjestelmän hyödyt ja tuntea osaavansa käyttää sitä (Kotter, 2012).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä Salesforcen käyttöönottoprojektien erilaisista haasteista ja niiden syistä, erityisesti loppukäyttäjien näkökulmasta. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraavan tutkimuskysymykseen:

- Mitkä tekijät aiheuttavat haasteita loppukäyttäjille Salesforcen käyttöönotossa?

Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osasta, jossa haastateltiin projektipäälliköitä, jotka ovat olleet mukana Salesforcen käyttöönottoprojekteissa. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan aiempia tutkimuksia ja teorioita CRM-järjestelmistä, pilvipalveluiden käyttöönotosta ja projektinhallinnasta. Empiirisessä osassa kerätty data analysoitiin laadullisilla menetelmillä, jotta saataisiin syvällisempi ymmärrys loppukäyttäjien kokemuksista ja näkemyksistä. Kirjallisuuskatsauksen materiaalit ja artikkelit hankittiin pääasiassa Google Scholar -hakukoneen sekä Jyväskylän yliopiston sähköisen kirjaston kautta. Tutkimuksessa käytetyt avainsanat olivat: CRM, Salesforce, Project management, IT project management ja User acceptance. Näiden avainsanojen avulla löydettiin tutkimuksen kannalta olennaisia artikkeleita, jotka syvensivät aiheeseen liittyvää ymmärrystä.

Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin luomaan kattava kuva CRM-järjestelmien käyttöönoton nykytilasta ja siihen liittyvistä haasteista. Katsauksessa tarkasteltiin erityisesti loppukäyttäjien näkökulmaa, sillä heidän kokemuksensa ja palautteensa ovat keskeisiä onnistuneen käyttöönoton kannalta. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että loppukäyttäjien tarpeiden huomioiminen ja heidän aktiivinen osallistumisensa projektin eri vaiheissa parantaa merkittävästi järjestelmän käyttöönoton onnistumista (Nielsen, 1993; Kujala et al., 2005).

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin teemahaastatteluina, joissa haastateltiin projektipäälliköitä, jotka ovat vastanneet Salesforcen käyttöönottoprojekteista. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa siitä, miten loppukäyttäjien motivaatio ja tekninen osaaminen vaikuttavat järjestelmän käyttöönottoon, sekä mitkä tekijät edistävät tai estävät onnistunutta käyttöönottoa. Haastatteluista saatu data analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jotta voitiin tunnistaa keskeiset teemat ja havainnot. Tutkimuksen tulokset tarjoavat

arvokasta tietoa organisaatioille ja projektipäälliköille, jotka suunnittelevat tai toteuttavat Salesforceen tai muiden vastaavien CRM-järjestelmien käyttöönottoa. Tulosten perusteella voidaan kehittää parempia käytäntöjä ja strategioita, jotka tukevat loppukäyttäjien motivaatiota, oppimista ja sitoutumista uuden teknologian omaksumisessa. Erityisesti tutkimuksessa nousi esiin tarve kehittää käyttäjäkeskeisiä koulutusmenetelmiä ja muutosjohtamisen malleja, jotka huomioivat loppukäyttäjien tarpeet ja parantavat heidän valmiuksiaan käyttää uutta järjestelmää tehokkaasti.

Toisessa luvussa esitellään CRM-järjestelmien käyttöönottoon liittyvää kirjallisuutta ja teoreettisia malleja, jotka toimivat tutkimuksen viitekehyksenä. Kolmannessa luvussa käsitellään projektinhallintaa ja IT-projektien hallintaa, mukaan lukien parhaat käytännöt ja haasteet, jotka liittyvät teknologiaprojektien toteuttamiseen. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimusongelma ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kuudes ja viimeinen luku keskittyy tutkimustulosten pohdintaan ja yhteenveetoon, jossa käydään läpi johtopäätökset ja havainnot sekä tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet. Tämän tutkimuksen tekstin kielenhuollossa, muokkaamisessa ja osittaisessa kääntämisessä on hyödynnetty OpenAI ChatGPT -tekoälysovellusta.



## 2 CRM-JÄRJESTELMÄT DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ: SALESFORCE JA PILVIPALVELUT

CRM-järjestelmät, eli asiakkuudenhallintajärjestelmät, ovat kehittyneet vastaamaan teollistuneen maailman tarpeeseen ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita, kun henkilökohtainen vuorovaikutus asiakkaiden ja myyjien välillä on vähentynyt. Teollinen vallankumous siirsi painopisteen henkilökohtaisista suhteista kohti massatuotannon tuomia standardoituja tuotteita, mikä heikensi myyjien ja asiakkaiden välisiä suhteita ja vähensi ymmärrystä asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista (Leigh, 2011). CRM-järjestelmien kehitys on pyrkinyt palauttamaan tämän ymmärryksen ja luo pitkäaikaisia molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita, parantaen samalla yritysten mahdollisuuksia houkutella uusia asiakkaita ja syventää olemassa olevien asiakkaiden lojaalisuutta (Buttle, 2004). CRM-järjestelmät kuuluvat toiminnanohjausjärjestelmiin, jotka käsittelevät monipuolisesti dataa organisaation eri yksiköiden läpi. Niiden käyttöönotto edellyttää usein integraatiota olemassa oleviin järjestelmiin ja niiden tärkeä tehtävä on tukea yleisiä liiketoimintaprosesseja. CRM-järjestelmien kehittyessä niiden merkitys organisaatioille syvenee, mikä korostaa niiden roolia strategisina työkaluina yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi (Markus & Tanis, 2000)

Tässä luvussa kuvaillaan asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmiä, sekä Salesforcea ja pilvipalveluita. Ensimmäisessä alaluvussa kuvailaan asiakkuudenhallinnan historiallista kehitystä ja sen merkitystä nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. Seuraavaksi käsitellään CRM-järjestelmien roolia yritysten asiakkuudenhallinnassa ja niiden evoluutiota ajan myötä. Kolmannessa alaluvussa perehdytään Salesforce-järjestelmän ominaisuuksiin ja sen tarjoamiin etuihin yrityksille. Neljännessä alaluvussa esitellään integraatiota Salesforce-järjestelmän kanssa ja niiden vaikutuksia yrityksen toimintaprosesseihin. Viidennessä alaluvussa tarkastellaan pilvipalveluiden käyttöönoton malleja ja niiden merkitystä modernissa liiketoimintaympäristössä. Luku tarjoaa kattavan yleiskatsauksen siitä, miten asiakkuudenhallintajärjestelmät ja pilvipalvelut muokkaavat nykyisiä ja tulevia liiketoimintastrategioita, tarjoten samalla

syvällistä ymmärrystä niiden teknologisista ja strategisista ulottuvuuksista.

## 2.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan synty on peräisin 1900-luvun teollisesta vallankumouksesta, mikä johti asiakkaiden ja myyjien henkilökohtaisten suhteiden heikkeneeseen. Teollinen vallankumous ja massatuotanto nosti standardoidut tuotteet keskiöön, mikä johti myyjien ja asiakkaiden henkilökohtaisten välien heikkeneeseen. Myyjien ja asiakkaiden henkilökohtaisten välien heikentyminen johti myös asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen laskuun, mitä varten asiakkuudenhallintajärjestelmät saivat alkunsa. Asiakkuudenhallintajärjestelmien tavoitteena on rakentaa pitkäkestoinen molempia osapuolia hyödyttävä suhde, jonka avulla yritykset voivat tavoittaa uusia asiakkaita sekä parantaa nykyisten asiakkaidensa suhdetta. (Chen & Popovich, 2003)

Asiakkuudenhallinta on yksi toiminnanohjausjärjestelmiin (engl. Enterprise Systems, ERP) lukeutuvista osa-alueista, joiden tarkoituksena on käsitellä erilaista dataa läpi organisaation eri yksiköiden. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat yleensä kaupallisia tuotteita sekä niiden hankinta organisaatioissa on yleensä ulkoistettu ulkopuoliselle toimittajalle sisäisen toteutuksen sijaan. Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoaiheessa niiden asentaminen edellyttää useimmiten uuden toiminnanohjausjärjestelmän integrointia organisaation muihin järjestelmiin tai tietokantoihin. Toiminnanohjausjärjestelmien tehtävänä on tukea yleisiä liiketoimintaprosesseja, sekä niiden jatkuvan kehityksen myötä organisaatioiden hyödyt ja riippuvuus niihin syvenee. (Markus & Tanis, 2000)

Asiakkuudenhallinta on määritelty useilla eri tavoilla tieteellisen kirjallisuuden parissa, eikä sille ole yhtä tarkkaa määritelmää. Alla olevassa Taulukossa 1, on yhteenveto erilaisista määritelmistä suomeksi käännettynä. CRM-määritelmät vaihtelevat sen mukaan, kuinka paljon ne painottavat teknologian roolia asiakasvuorovaikutuksen ja prosessien hallinnassa.

Taulukko 1 Yhteenveto asiakkuudenhallinnan määritelmistä

Tutkija(t)	Määritelmä
Wilson et al. (2002)	Prosessit ja teknologiat, jotka tukevat koordinoitun asiakkaan, jakelijan tai vaikuttajan vuorovaikutusta suunnittelua, täytäntöönpanoa ja monitorointia läpi kaikkien kanavien.

Gummesson (2002)	Suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia, jossa tunnustetaan, että markkinointi on upotettu myyntiorganisaation, markkinoiden ja yhteiskunnan verkostojen kokonaisuhallintaan. Se on suunnattu pitkäaikaisiin, molempia osapuolia hyödyttäviin suhteisiin yksittäisten asiakkaiden kanssa, joissa arvoa luodaan yhdessä osapuolten kesken.
Francis Buttle & Maklan (2019)	Ydinliiketoimintastrategia, joka integroi sisäiset prosessit ja toiminnot sekä ulkoiset verkot arvon luomiseksi ja tuottamiseksi kohdennetuille asiakkaille voittoa tavoittelemalla. Se perustuu korkealaatuisen asiakaslähtöiseen tietoon ja tietotekniikan avulla.
Frow & Payne (2009)	Monialainen strateginen lähestymistapa, joka liittyy parannetun omistaja-arvon luomiseen kehittämällä sopivia suhteita avainasiakkaisiin ja asiakassegmentteihin. Siihen sisältyy tyypillisesti sopivan liiketoiminnan tunnistaminen ja asiakasstrategiat, asiakastietojen hankkiminen ja levittäminen, sopivan segmentin rakeisuuden päättäminen, asiakasarvon yhteisluomisen hallinta, integroitujen kanavastrategioiden kehittäminen sekä tietojen ja teknologiaratkaisujen älykäs käyttö parempien asiakaskokemusten luomiseksi.
Kim & Mukhopadhyay (2011)	CRM-teknologiat on jaettu kahteen kategoriaan, CRM:n kohdistaviin (engl. targeting-related) ja tukeviin (engl. support-related) moduuleihin. Tukevat CRM-järjestelmät sisältävät läheistä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, kun taas kohdistavat keskittyvät enemmän tietovarastoihin, tiedon louhintaan ja muihin datan analysointityökaluihin.

Edellä mainittujen tutkijoiden yhteisymmärryksen puuttuminen tarkasta asiakkuudenhallinnan määritelmästä luo laajemman kuvan CRM-järjestelmän ominaisuuksista, mutta suuri määrä erilaisia määritelmiä aiheuttaa myös väärinkäsityksiä. Yleisimpiä merkittäviä väärinkäsityksiä on rinnastaa CRM pelkästään teknologiaan tai asiakkuudenhallintajärjestelmään. Vaikka moni CRM-teknologia toimiikin asiakkuudenhallintajärjestelmän ytimenä, CRM voidaan yhtä lailla ymmärtää kokonaisvaltaisena liiketoimintastrategiana tai toimintamallina, joka kattaa myös myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun prosessit (Buttle, 2004). Useimmille määritelmille on yhteistä, että ne eivät perustu pelkästään markkinointiin tai teknologisiin työkaluihin, vaan ne ottavat lisäksi huomioon ostajan ja myyjän välisen suhteen sekä strategiset ja taktiset toimenpiteet.

## 2.2 CRM-järjestelmä

CRM on asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka on suunniteltu auttamaan yrityksiä tehostamaan heidän liiketoimintaansa mahdollisimman tehokkaaksi markkinoinnin, asiakaspalvelun, myynnin hallinnan ja tiedonhallinnan parissa (Buttle ja Maklan, 2009). Suurimmat CRM-järjestelmien tarjoajat ovat Salesforce, Microsoft, SAP ja Oracle. Lisäksi on useita pienempiä toimittajia, jotka ovat erityisen suosittuja pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa, kun taas suuret yritykset suosivat yleensä näitä neljää isoa (Greenberg, 2010). CRM-järjestelmät tarjoavat monenlaisia työkaluja ja näkemyksiä asiakaskunnasta, ja ne auttavat seuraamaan asiakkaiden suorituskykyä ajan mittaan. Palveluntarjoajat mainitsevat yleensä seuraavat CRM-järjestelmien hyödyt:

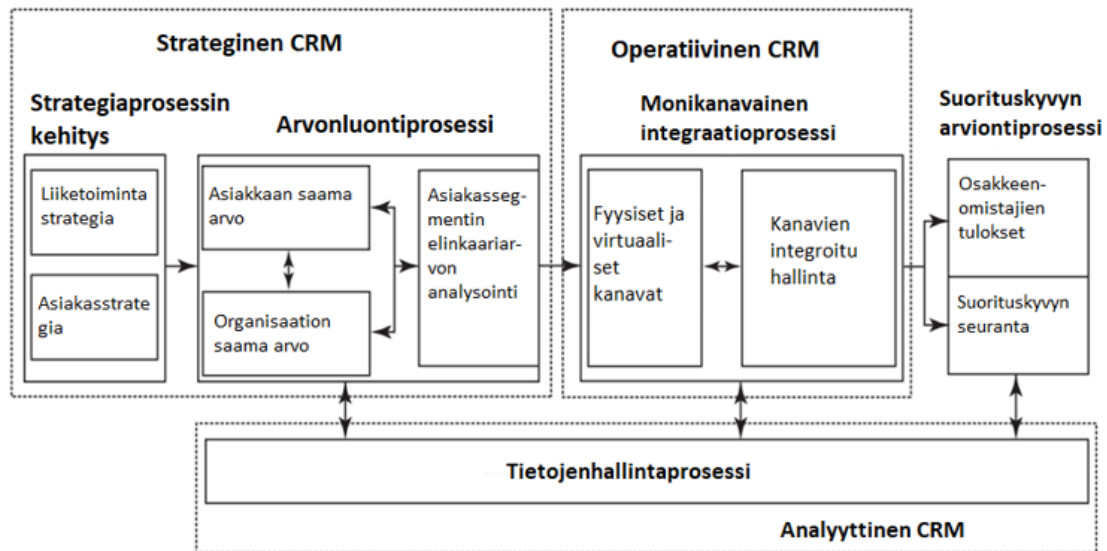
- Asiakassuhteiden parantaminen: Tarjoamalla yrityksille 360 asteen näkymän asiakkaistaan CRM-järjestelmät voivat auttaa yrityksiä rakentamaan vahvempia ja yksilöllisempiä suhteita asiakkaisiinsa.
- Virtaviivaisemmat prosessit: CRM-järjestelmät voivat auttaa yrityksiä tehostamaan myynti-, markkinointi- ja asiakaspalveluprosessejaan tarjoamalla työkaluja automatisointiin, yhteistyöhön ja työnkulun hallintaan.
- Tuottavuuden tehostaminen: CRM-järjestelmät voivat auttaa yrityksiä lisäämään tuottavuutta ja tehokkuutta automatisoimalla rutiinitehtäviä ja tarjoamalla käyttäjille selkeämmän kuvan asiakasdatasta.
- Päätöksenteon parantaminen: CRM-järjestelmät tarjoavat yrityksille reaaliaikaisia näkemyksiä asiakaskunnastaan, jolloin ne voivat tehdä tietoihin perustuvia päätöksiä ja seurata suorituskykyään ajan myötä.

CRM-alustat voivat olla tehokas työkalu yrityksille, jotka haluavat parantaa asiakassuhteitaan, virtaviivaistaa prosessejaan sekä edistää kasvua ja menestystään. (Salesforce, 2023 & Cloudsquare 2023)

CRM-järjestelmien pääkäyttäjinä toimivat useimmiten kaikenkokoiset- ja toimialaiset yritykset, jotka haluavat hallita vuorovaikutustaan asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaidensa kanssa tehokkaammin. Näissä yrityksissä CRM-järjestelmien pääkäyttäjät voivat vaihdella tapauskohtaisesti, mutta ne sisältävät yleensä seuraavat käyttäjäryhmät: Myyntitiimit, jotka käyttävät CRM-järjestelmiä myyntiputkien hallintaan, liidien ja mahdollisuuksien seurantaan sekä sisäiseen yhteistyöhön. Markkinointitiimit, jotka operoivat erilaisten kampanjoiden parissa, liidien ja potentiaalisten asiakkaiden seurannan parissa sekä markkinointitoimenpiteiden tehokkuuden mittaamisessa. Asiakaspalvelutiimit, jotka hyödyntävät CRM-järjestelmiä asiakaspalvelukokemuksien parantamiseksi. Asiakaspalvelukokemuksia voidaan parantaa CRM:n mahdollistaessa tehokkaan asiakaspyyntöjen ja -valitusten käsittelyalustan, asiakasvuorovaikutusten selkeämmän seurannan ja analysoinnin. Johtoryhmät, joiden yleisimpiä käyttötarkoituksia on seurata asiakkaidensa käyttäytymistapoja sekä yrityksen suorituskykyä, saavat CRM-alustojen avulla yritykselle tärkeää dataa, jonka pohjalta

he voivat tehdä parempia päätöksiä kasvun ja menestyksen tehostamiseksi. (DealHub, 2022)

CRM-järjestelmät voidaan jakaa myös kolmeen erilaiseen osa-alueeseen: strateginen, operationaalinen ja analyttinen. Kuvio 1 havainnollistaa kuinka nämä kolme erilaista osa-alueita liittyvät toisiinsa. Esimerkiksi analyttinen CRM tukee operatiivista CRM:ää toimittamalla oikeaa tietoa oikeaan aikaan erilaisille toimijoille ja kanaville, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.



Kuvio 1 Strateginen, operationaalinen ja analyttinen CRM (Iriana & Buttle, 2007, s. 25 mukaan).

Strateginen CRM. Strategisessa CRM:ssä yritykselle on tärkeää tunnistaa, mitä CRM-strategiaa noudatetaan, riippumatta yrityksen muusta toiminnasta, kuten tuoteinnovaatiosta tai asiakassuhteista (Leigh, 2011). Strategisen CRM:n ytimessä on asiakaslähtöisen yrityskulttuurin kehittäminen. Tärkeintä on voittaa asiakkaat puolelleen ja pitää heidät luomalla ja tuottamalla parempaa arvoa kuin muut kilpailijat. Yrityksen onnistuttua omaksumaan asiakaslähtöisen kulttuurin, voidaan resursseja kohdentaa asiakasarvon lisäämiseen parantamalla asiakaskokemusta ja keräämällä yhä enemmän asiakastietoa, jota voidaan jakaa ja soveltaa koko liiketoiminnassa. (Buttle, 2004)

Strateginen CRM sisältää strategian muodostuksen ja arvonluontiprosessin, keskittyen vastaamaan kysymyksiin, kuten: "millä toimialalla olemme", "keitä asiakkaita palvelemme?" sekä "miten luomme ja toimitamme arvoa asiakkaillemme?" (Iriana & Buttle, 2007). Paynen ja Frowin (2005) mukaan arvonluontiprosessissa liiketoiminta- ja asiakasstrategiapäätökset muunnetaan toteutusohjelmiksi, jotka tuottavat arvoa sekä asiakkaille että organisaatiolle. Arvonluontiprosessin ydin on asiakkaalle ja organisaatiolle tuotettujen arvojen kokonaisuus. Asiakkaalle tuotettu arvo pohjautuu yleensä organisaation arvoehdotukseen, kun taas organisaation saama arvo on arvonluontiprosessiin tehtyjen investointien tuotto. Organisaatiot pyrkivät taas yleensä kehittämään asiakkailleensa

tarjouksia, joiden uskotaan vastaavan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia tehokammin kuin kilpailevat organisaatiot. (Iriana & Buttle, 2007)

Operatiivinen CRM. Operatiivisen CRM:n prosessit ovat vahvasti riippuvaisia analyttisessä CRM:ssä hankitusta informaatiosta. Operatiivinen CRM keskittyy virtuaalisten ja fyysisten kanavien hallintaan, joita asiakkaat ja organisaatio käyttävät viestimiseen ja asiointiin. Näin ollen operatiivinen CRM painottaa liiketoiminnan asiakaslähtöisten prosessien automatisointia (Buttle, 2004). Buttle (2004) määritteli operationaalisen CRM:n olevan näkökulma CRM:ään, joka keskittyy suuriin automaatioprojekteihin myynti-, markkinointi- ja palvelutoimintojen sisällä. Operatiivinen CRM automatisoi liiketoimintaprosessit, jotka tukevat päivittäisiä myynti-, markkinointi- ja palvelutoimintojen tehtäviä useissa asiakasrajapinnoissa ja kanavissa. Myyntihenkilöstön automaatio soveltaa teknologiaa myyntitoimintojen hallintaan myynnin tuottavuuden optimoimiseksi parantamalla tiedonkulun nopeutta ja laatua parantaakseen sisäistä viestintää myyntihenkilöstön ja johdon välillä (Iriana & Buttle, 2007; Tan et al, 2002).

Markkinoinnin automaatio soveltaa teknologiaa markkinointiprosesseihin auttaakseen organisaatioita hallitsemaan markkinointiohjelmiään. Samoin palveluautomaation avulla organisaatiot voivat automatisoida palvelutoimintansa, usein tavoitteenaan asiakastyytyväisyyden lisääminen nopeuttamalla tutkimus- ja palautekyselyprosessejaan useiden viestintäkanavien kautta. (Tan et al, 2002)

Erilaisten kanavien integrointi toimii tärkeänä motivaattorina monien operatiivisten CRM-järjestelmien toteutuksille. Monikanavainen integraatioprosessi pyrkii varmistamaan asiakaskokemuksen johdonmukaisuuden ja korkean laadun eri viestintä- ja tapahtumakanavissa. (Payne & Frow, 2005) Chan (2005) esitti operatiivisen CRM:n datan koostuvan asiakasrajapinnassa olevien etulinjan asiakkaiden transaktiotiedoista, kuten myynti-, tutkimus-, asiakaskyselydatasta ja muista asiakasvuorovaikutuksista. Xu ja Walton (2005) huomauttivat kuitenkin, että operatiivisen CRM:n dataa on myös yhteyskeskuksissa, ja ne ovat peräisin kontaktien hallintatoiminnasta. Fayerman (2005) taas esitti, että operatiivisen CRM:n tehokkaan toiminnan kannalta tärkeäksi dataksi muodostuu back officen toiminnoista, kuten henkilöstöresursseista ja rahoituksesta saatava data. (Iriana & Buttle, 2007)

Analyttinen CRM. Analyttisen CRM:n painopiste on asiakastietojen kehittämässä, analysoinnissa ja hyödyntämisessä arvon parantamiseksi sekä asiakkaalle että yritykselle. Analyttinen CRM on muotoiltu asiakastietojen perusteella ja CRM:n ulkoinen data perustuu yleensä sisäisen asiakastietojen datan integrointiin. Payne & Frow (2005) esittää, että analyttinen CRM viittaa tiedonhallintaprosesseihin, jotka pyörivät asiakasrajapintojen asiakastietojen keräämisen, kokoamisen ja analysoinnin ympärillä. Knox ym. (2003) mukaan tiedonhallintaprosessi tukee strategian kehittämissä tarjoamalla tietoa markkinoiden ominaisuuksista, joita voidaan käyttää asiakasstrategian kehittämiseen, sekä avustamaan arvonluontiprosessissa, määrittämään asiakkaan elinikäistä arvoa sekä kehittämään uusia tuotteita ja palveluita. (Iriana & Buttle, 2007)

Analyttinen CRM käyttää teknologiaa asiakastietojen keräämiseen, tallentamiseen, järjestämiseen, tulkitsemiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen.

Asiakastietoja voidaan analysoida asiakasprofiilien ja mahdollisuuksien kehittämiseksi, jotka toimitetaan kosketuspisteisiin ja kanaviin parempia operatiivisia CRM-sovelluksia varten. Asiakastiedot auttavat organisaatioita ymmärtämään asiakkaidensa käyttäytymistä paremmin, tekemään parempia kauppvoja ja segmentoimaan markkinansa tehokkaammin. (Iriana & Buttle, 2007)

## 2.3 Salesforce ja pilvipalveluympäristö

Salesforce on vuonna 1999 perustettu ohjelmistoyritys, joka on noussut tunnetuksi asiakkuudenhallintaohjelmistojen tarjoajana sekä Software as a Service (SaaS) -palveluntarjoajana. Yhtiö kuvailee itseään tarjoavansa pilvipohjaisia ohjelmistoja, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä löytämään uusia potentiaalisia asiakkaita, lisäämään tarjousten määrää ja parantamaan asiakaskokemusta. Salesforce tarjoaa Customer 360 -tuotevalikoiman, jonka avulla eri yritystoiminnot, kuten myynti, asiakaspalvelu, markkinointi, kaupankäynti ja IT, voidaan yhdistää yhteen jaettuun asiakasnäkymään. Tämän avulla yritykset voivat vahvistaa suhteitaan niin asiakkaiden kuin työntekijöiden kanssa. (Salesforce, 2022)

Pilvipalveluiden taustalla on ajatus, että ohjelmointia tai ohjelmistoa voidaan tarjota palveluna perinteisen ladattavan sovelluksen sijaan kaiken tapahtuessa pilvessä internetin välityksellä. Salesforce tarjoaa pilvipohjaisia CRM-ratkaisuja, joiden ansioista se on erittäin joustava käytettävyytensä suhteen, sen mahdollistaessa käytön missä ja milloin tahansa. Pilvipalveluiden käyttö tarjoaa monia muitakin etuja perinteisiin sovelluksiin verrattuna, kuten parempaa automaatiota, yksinkertaisempaa infrastruktuuria, alhaisempia käyttökustannuksia ja parempaa saavutettavuutta. Salesforce-tuotetta ostettaessa organisaatio maksaa vain tarvitsemistaan palveluista, mikä alentaa kokonaiskustannuksia ja antaa organisaatiolle mahdollisuuden ostaa vain tarvitsemansa, sen sijaan että joutuisi maksamaan ylimääräisistä ominaisuuksista mitä ei tarvitse. Pilvipalveluita käyttäessä organisaation ei tarvitse myöskään tallentaa kaikkea dataansa itse, vaan palveluntarjoaja hoitaa datan säilytyksen, säästäten palvelua ostavalta organisaatiolta paljon tarpeetonta infrastruktuuria. (Manchar & Chouhan, 2017).

Salesforce luotiin helpottamaan kaikenlaisten yritysten arkea, sen pystyessä adaptoitumaan yrityksen tarpeisiin toimialasta riippumatta. Salesforcen joustavuus on yksi sen merkittävistä eduista kilpailijoihinsa nähden (Todoric, 2023). Salesforce tarjoaa monia etuja muihin pilviratkaisujen tarjoajiin, kuten:

- Koodittoman/matalan koodauksen alustan: Yrityskäyttäjä, joka ei omista ohjelmointitaitoja voi konfiguroida useimmat Salesforcen ominaisuudet. Melkein kaikki Salesforcessa on konfiguroitavissa käyttämällä pelkästään graafista käyttöliittymää, jossa on raahaa ja pudota (engl. drag and drop) -ominaisuudet, jotka tukevat uudelleen käytettäviä komponentteja.
- Mahdollisuuden nopeaan sovellusten rakentamiseen: Tuotantovalmiiden liiketoimintasovellusten rakentaminen Salesforcessa voidaan toteuttaa siihen luoduilla työkaluilla jopa muutamassa päivässä, kuukausien sijaa.

- Lisäkustannuksettomat vuosittaiset alustapäivitykset: Salesforce kehittää jatkuvasti SaaS- ja PaaS-tarjontaansa julkaisemalla uusia ominaisuuksia kolme kertaa vuodessa, jotka julkaistaan automaattisesti kaikille Salesforce-asiakkaille ilman lisäkustannuksia. Kolme merkittävää vuosittaista päivitystä pitää alustan synkronoituna alan uusimpien teknologisten ominaisuuksien kanssa. Lähiaikoina merkittävät uudet teknologiset päivitykset ovat liittyneet tekoälyyn, lohkoketjuihin ja koneoppimiseen. (Jyori & Hutcherson, 2021)

## 2.4 Salesforce-integraatiot

Salesforce tarjoaa monipuolisia integraatiomahdollisuuksia erilaisten järjestelmien, sovellusten ja palveluiden kanssa, mikä tähtää liiketoimintaprosessien tehostamiseen. Nämä integraatiot mahdollistavat tietojen tarkkuuden ja yhtenäisyyden parantamisen eri alustojen välillä, mikä helpottaa käyttäjien toimintaa ja voi potentiaalisesti lisätä organisaation tuottavuutta. Salesforce tarjoaa kattavan valikoiman integraatiovaihtoehtoja, jotka tukevat yritysten kykyä yhdistää ja hyödyntää erilaisia työkaluja ja järjestelmiä liiketoiminnan eri sektoreilla. Jyoti ja Hutcherson (2021) korostavat tutkimuksessaan Salesforce-integraatioiden keskeisimpiä näkökohtia, joihin kuuluvat integraatioiden tyypit, yleiset käyttötarcoitukset sekä Salesforce-integraatioiden tuomat edut.

Integraatiotyypit voidaan jaotella ulkoisiin tietointegraatioihin, API-integraatioihin, AppExchange-integraatioihin, middleware-integraatioihin ja markkinointi- ja analytiikkaintegraatioihin, mahdollistaen datan virtaviivaistamisen ja monipuolisen liitännäisten käytön. Näiden integraatiotyyppien avulla yritykset voivat saumattomasti yhdistää Salesforce-ympäristönsä muihin järjestelmiin ja sovelluksiin, jotta tiedot pysyvät ajan tasalla ja toimivat tehokkaasti yhteistyössä.

Yleisessä käyttötarkoituksessa Salesforce-integraatioita hyödynnetään myynnin ja markkinoinnin automaatioon, ERP-järjestelmien integrointiin, asiakastukeen, verkkokauppaan ja sosiaalisen median vuorovaikutukseen, mikä parantaa liiketoimintaprosesseja ja datan hallintaa. Näiden integraatioiden ansiosta yritykset voivat tarjota asiakkailleen parempaa palvelua, automatisoida manuaalisia tehtäviä ja optimoida resurssien käyttöä. Salesforce-integraatioiden edut tarjoavat edellä mainittujen lisäksi myös kattavammat näkymät asiakkaisiin ja joustavuuden organisaation muuttuviin tarpeisiin. Tämän seurauksena yritykset voivat tehdä parempia päätöksiä perustuen laajempaan tiedonkäyttöön, mikä voi edistää kasvua ja menestystä liiketoiminnassa.

Integraatiot mahdollistavat myös skaalautuvuuden, joten ne voivat kasvaa ja mukautua yrityksen kasvaviin vaatimuksiin ja dataan. Jyoti ja Hutcherson (2021) kuitenkin huomauttavat, että integraatioita toteuttaessa on tärkeä huomioida huolellinen suunnittelu, joka käsittää myös tietoturva- ja tietosuoja-asiat. Integraation suunnittelussa on otettava huomioon tietojen mappaus, transformatio ja validointi varmistaakseen, että tieto siirtyy turvallisesti ja tarkasti eri



järjestelmien välillä. Integraation testaus on välttämätöntä ongelmien havaitsemiseksi ja korjaamiseksi ennen käyttöönottoa tuotannossa.

Tietoturva on integraatioprosessin kriittinen osa-alue. Sen varmistamiseksi, että herkäät tiedot pysyvät suojattuina, erityisesti kun niitä siirretään eri järjestelmien välillä, on tärkeää toteuttaa useita turvatoimenpiteitä. Tähän sisältyy vahva salaus, asianmukainen pääsynhallinta ja turvallinen tietoliikenne. Lisäksi on välttämätöntä valvoa integraatiota jatkuvasti reaaliaikaisesti ja reagoida mahdollisiin turvallisuusuhkiin nopeasti. Tietoturvakäytäntöjä tulee myös säännöllisesti tarkistaa ja päivittää teknologisen kehityksen ja uusien uhkien mukaisesti. Tämä auttaa varmistamaan, että tiedot säilyvät luottamuksellisina ja että järjestelmien välinen tietoturva pysyy ajantasaisena. Tietoturvaratkaisujen käyttöönotto ja soveltaminen integraatioprosessissa voi olla ratkaisevan tärkeää yrityksen tietojen suojaamisessa ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa. (Jyori & Hutcherson, 2021)

## 2.5 Pilvipalveluiden käyttöönotto ja käyttöönottomallit

Nykypäivänä markkinoilta löytyy valtava määrä erilaisia pilvipalveluita ja niiden tarjoajia, mikä korostaa sopivan palvelun valitsemisen tärkeyttä organisaatiolle. Huolella valittu palveluntarjoaja voi tuoda mukanaan lukuisia uusia työkaluja tehokkaasti toimiessaan sekä vähentää IT-infrastruktuurin ylläpitokustannuksia ja lisätä palvelujen toimintanopeutta. Epäonnistunut valinta taas voi johtaa kalliiseen ja pitkittyneeseen projektiin, joka ei ehkä koskaan valmistu. Näin ollen pilvipalveluilla voi olla merkittävä vaikutus organisaation liiketoimintaan ja sen kehittymiseen. (Kavis, 2014)

Pilvipalvelut mahdollistavat yrityksille vaihtoehtoisen IT-hankintamahdollisuuden, joka mahdollistaa pääsyn jaettuun hallinnoitavien ja skaalautuvien IT-resurssien joukkoon vuokraperusteisesti, perinteisen hankinnan sijaan. Vuokraperusteinen hankinta tarkoittaa yleisesti käytöstä maksua (engl. pay-per-use) tai tilauspohjaista maksua. Resurssit, kuten verkot, palvelimet, tallennustila, sovellukset tai palvelut tarjotaan skaalautuvalla tavalla Internetin kautta ilman että asiakkaalta vaaditaan pitkäaikaisia pääomakustannuksia tai erityistä IT-osaamista. (Shawish & Salama, 2013)

Pilvipalveluiden käyttöönotto voidaan suorittaa erilaisten käyttöönottomallien avulla, ja näiden mallien valinta perustuu palveluiden ominaisuuksiin ja käyttötarkoituksiin. Käyttöönottomallit voidaan luokitella julkiseen pilveen, yksityiseen pilveen, yhteisölliseen pilveen ja hybridipilveen. Julkisen pilven mallissa palvelun käyttöoikeus on avoin kaikille käyttäjille yleisesti käytettyä verkkäyttöliittymää hyödyntäen. Pilvipalvelun resursseja optimoidaan käyttäjien kulutustarpeiden mukaisesti, ja tämä saattaa ilmetä käyttäjille järjestelmän hidastumisena, erityisesti kulutuspiikkien aikana. Resurssien optimointi pilvessä tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden hallita IT-kustannuksiaan tehokkaammin operatiivisella tasolla ja samalla vähentää tarvetta tehdä suuria infrastruktuuri-investointeja. On kuitenkin huomattava, että julkiset pilvet ovat alttiimpia

turvallisuusriskeille verrattuna muihin pilvien käyttöönottomalleihin, sillä ne saattavat ajoittain vaatia lisäkapasiteettia varmistaakseen kaikkien sovellusten ja tietojen saavutettavuuden. (Ramgovind, Eloff, & Smith, 2010)

Yksityinen pilvi on suunnattu yhden organisaation sisäiseen käyttöön, ja sen hallinta ja toiminnanohjaus voivat olla joko organisaation omassa vastuussa tai ulkoistettuna kolmannelle palveluntarjoajalle. Organisaatio voi omistaa koko yksityisen pilvipalvelun itse tai valita vuokrata sen ulkopuoliselta taholta. Yksityinen pilvi eroaa julkisesta pilvestä siinä, että kaikki pilviresurssit ja sovellukset ovat täysin organisaation oman valvonnan alaisia, mikä tarjoaa sekä palveluntarjoajalle että käyttäjälle paremman hallinnan pilven rakenteesta. Tämä parantaa erityisesti pilven turvallisuutta ja avoimuutta. On kuitenkin tärkeää huomata, että yksityisen pilven käytössä voi nousta esiin merkittäviä kustannuksia, ja se saattaa vaatia ammattitaitoisen IT-henkilöstön osaamista ja resursseja. (Mell, Grance, 2011; Ramgovind, Eloff, & Smith, 2010)

Yhteisöpilvi, eli community cloud, asettuu kuluttajien näkökulmasta tarkasteltuna julkisen ja yksityisen pilven välimaastoon. Se muistuttaa yksityistä pilveä, mutta sen infrastruktuuri ja resurssit on suunnattu kahden tai useamman organisaation käyttöön. (Mell & Grance, 2011) Yhteisöpilvet eroavat yksityisistä pilvistä siinä, että niillä on yhtenäisempi yksityisyyden, turvallisuuden ja sääntelyn kehys, joka koskee kaikkia osallistuvia organisaatioita. Zissiksen ja Lekkasin (2012) mukaan yhteisöpilvessä pilvi-infrastruktuuri jaetaan useamman organisaation kesken, joilla on yhteiset huolenaiheet koskien tulevaisuutta, turvallisuusvaatimuksia, oikeuksia ja sääntöjen noudattamista. Yhteisöpilvi voi olla joko organisaation omassa tai kolmannen osapuolen hallinnassa ja se voi sijaita joko organisaation omilla tiloilla tai toimittajan palvelinsaleissa.

Yhteisöpilven käyttäjillä on yhteinen pääsy pilven ohjelmistoihin ja dataan. He pyrkivät hyödyntämään suurtuotannon etuja samalla kun pyritään minimoimaan yksityisen pilven käyttöön liittyviä kustannuksia ja julkisen pilven käyttöön liittyviä riskejä. (Carroll, Van Der Merwe & Kotze, 2011)

Hybridipilvet muodostavat monimutkaisemman käyttöönottomallin, sillä ne koostuvat yhdistelmästä yhdestä tai useammasta pilvityypistä, kuten yksityisestä, yhteisöllisestä tai julkisesta pilvestä. Jokainen pilvi säilyttää kuitenkin oman itsenäisen kokonaisuutensa ja on samanaikaisesti sidoksissa toisiin standardoidun tai patentoidun teknologian avulla, joka mahdollistaa sovellusten ja tiedon siirrot eri pilvien välillä (Jansen & Grance, 2011). Monet organisaatiot ottavat käyttöön sisäisiä yksityisiä pilviä erityisesti kriittisen infrastruktuurin hallintaa varten, mutta samalla ne saattavat kohdata tarpeita, jotka eivät ole taloudellisesti perusteltuja rakentaa sisäisesti.

Yritykset, joilla on sekä arkaluonteista että julkisesti jaettavaa dataa, suosivat usein hybridipilveä, koska se mahdollistaa julkisen datan ulkoistamisen julkiseen pilveen samalla kun arkaluonteinen data säilytetään turvallisesti yksityisessä pilvessä. Toinen yleinen syy hybridipilven käyttöön liittyy tilapäiseen kapasiteetin tarpeeseen, esimerkiksi silloin kun yksityisen pilven resurssit ovat tilapäisesti täynnä ja tarvitaan lisäkapasiteettia julkisesta pilvestä. (Mell & Grance, 2011; Carroll, Van Der Merwe & Kotze, 2011)

### 3 PROJEKTINHALLINTA

Projektit määritellään väliaikaisiksi ponnistuksiksi, jotka pyrkivät luomaan ainutlaatuisia tuloksia, kuten tuotteita, palveluita tai lopputuloksia. PMBOK-opas (2017) korostaa projektien erottuvan jatkuvista toiminnoista niiden ainutlaatuisuuden ja määriteltyjen tavoitteiden ansiosta. Projektin elinkaari jaetaan vaiheisiin, jotka helpottavat sen hallintaa ja seuranta. Vaikka projektin suunnitelma on perusmuodossaan lineaarinen, muuttuvat vaatimukset voivat vaatia paluuta aiempiin vaiheisiin. Projektien väliaikainen ja ajallisesti määritelty luonne tuo mukanaan oppimishaasteita ja riskejä, kuten viivästyksiä ja budjettimuutoksia, jotka voivat vaikuttaa lopputuloksen laatuun ja kustannuksiin. Innovaatiot ovat keskeisiä projekteissa, jotka usein muuttavat toimintatapoja ja voivat johtaa merkittäviin läpimurtoihin tai haasteisiin (Meredith & Mantel, 2011).

Tämän luvun tavoitteena on tarjota ymmärrys projektien perusominaisuuksista ja niiden merkityksestä projektinhallinnassa, yhdistäen teoreettiset käsitteet ja käytännön soveltamisen. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi projektin määritelmää ja käsitteitä. Toisessa alaluvussa esitellään edellistä lukua hyödyntäen projektinhallintaa sekä sen vaikutusta projekteihin. Luvun päätteeksi käsitellään IT-projektien hallintaa, mikä täydentää näkemystä projektinhallinnan monipuolisuudesta ja sen kriittisestä roolista nykyisessä liiketoimintaympäristössä

#### 3.1 Projekti

Projektin luonteen ja olemuksen ymmärtäminen on keskeistä kaikessa projektinhallinnan akateemisessa tai käytännön projektinhallinnassa. Projektinhallintainstituutin PMBOK-opas (2017) määrittelee projektin parhaiten väliaikaiseksi ponnistukseksi, jolla on tietty alku ja loppu ja joka on tehty luomaan ainutlaatuinen tuote, palvelu tai tulos. Tämä määritelmä korostaa kahta projektin keskeistä piirrettä: sen väliaikaista luonnetta ja sen ainutlaatuisuutta.

Projektit eroavat organisaatioiden rutiinotoiminnoista. Siinä missä toiminnot ovat toistuvia ja jatkuvia ja tähtäävät liiketoiminnan ylläpitämiseen, projektit ovat ohimeneviä ja tähtäävät tietyn tarkoituksen saavuttamiseen (PMBOK, 2017). Esimerkiksi, kun yrityksen päivittäistä tuotantoa pidettäisiin toimintana, uuden tuotteen lanseeraus tai uuden tehtaan rakentaminen olisivat projekteja. Projektin keskeinen piirre on sen määritelty laajuus, joka määrittelee projektin erityiset tavoitteet, rajoitukset, ominaisuudet ja toiminnot. Laajuuden lisäksi projekteilla on usein ennalta määritellyt resurssit, joihin saattaa kuulua talousarvioita, henkilös- töresursseja ja tiettyjä teknologisia työkaluja (Meredith & Mantel, 2011).

Projektin tyypillinen eteneminen on usein lineaarista, alkaen projektin tarpeen tunnistamisesta aina sen loppuun saakka. Projektin linkaari voidaan jakaa eri osiin, mikä helpottaa sen seuraamista ja hahmottamista. Vaikka projekti etenee suunnitellusti, on mahdollista palata aikaisempiin vaiheisiin, mikäli vaatimukset tai tarpeet muuttuvat kesken prosessin. Yksi projektin keskeisistä piirteistä on sen väliaikainen luonne ja siihen liittyvä määrätty aikataulu. Tämä tarkoittaa, että projekti alkaa suunnitellulla aloituspäivämäärällä ja päättyy määritellyllä päättymispäivämäärällä. Tällainen ajallinen luonne tuo mukanaan oppimiskäyrän, jossa tiimit voivat tarvita perehtymistä uusiin työkaluihin tai menetelmiin. Lisäksi ajallinen määrittely tuo riskejä, kuten viivästyksiä tai aikarajojen muutoksia, jotka voivat vaikuttaa projektin kustannuksiin ja lopputuloksen laatuun. (Kettunen, 2009, s. 43; Meredith & Mantel, 2017)

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä projektihaikkeiden merkityksellinen piirre on innovaatioiden jatkuva läsnäolo. Koska projektit pyrkivät useimmiten luomaan jotain ainutlaatuista, olipa kyseessä tuote, palvelu tai tulos, ne muuttavat normaaleja käytäntöjä ja korostavat innovatiivisuutta (Meredith & Mantel, 2011). Tämä innovatiivinen lähtökohta voi johtaa sekä mahdollisiin läpimurtomenestyksiin että ennalta arvaamattomien haasteiden riskeihin. Yhteenvertona voidaan todeta, että projektin vivahteikkaan määritelmän ja ominaisuuksien ymmärtäminen on perusta myöhemmässä projektinhallinnan määritelmässä.

### 3.2 Projektinhallinta yleisesti

Projektinhallinta on kriittinen ja moniulotteinen osa nykyistä liiketoimintaympäristöä. Se sisältää jatkumon organisoituja ponnisteluja haikkeen ohjaamiseksi sen alkuvaiheista loppuun asti, varmistaen tavoitteiden systemaattisen saavuttamisen ajan, kustannusten ja laajuuden rajoitusten puitteissa (PMBOK, 2017). Tämä yhtenee Laudonin ja Laudonin (2014) määritelmään, jonka mukaan projektinhallinta sisältää toimenpiteitä, jotka liittyvät projektin suunnitteluun, riskienhallintaan, resurssien käytön seurantaan ja raportointiin. Projektinhallinnan myötä haasteet ja ongelmat kyetään havaitsemaan ajoissa ja siihen sisältyy strateginen suunnittelu, riskienhallinta sekä resurssien tehokas käyttö.

Jokaisen projektin keskiössä on selkeästi määritelty projektiryhmä. Aloituksen, suunnittelun ja toteutuksen kulmakivien lisäksi Silfverberg (2007) korostaa,

että projekteille luodaan projektia koskeva projektiryhmä, jossa vastualueet sekä roolit on jaettu johdonmukaisesti. Tämä varmistaa, että projektin eri vaiheissa on vastuutettu henkilöitä, jolloin mahdollinen henkilöstön vaihtuminen ei johda haasteisiin. Erityisesti projektipäällikön rooli korostuu; hänen tehtävänsä on paitsi seurata projektin edistymistä, myös varmistaa, että projekti saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Kerzner, 2017; PMBOK, 2017)

Projektinhallinnassa tärkeää on paitsi organisaation sisäinen viestintä, myös mukautuminen ulkoisiin muutoksiin. Modernissa liiketoimintaympäristössä projektit ovat alttiita monille epävarmuustekijöille, kuten teknologisille muutoksille ja sidosryhmien muuttuville odotuksille (Schwalbe, 2015). Riskienhallinta kietoutuu näin ollen koko projektin elinkaaren läpi. Säännölliset kokoukset ja dokumentaation ylläpito ovat keskeisiä, jotta projekti pysyy aikataulussa ja budjetissa. Viestintä on myös keskeistä projektipäällikön ja johtoryhmän välillä, jotta strategia ja toteutus pysyvät synkronoituna (Silfverberg, 2007).

Morris ja Gerald (2011) korostavat tutkimuksessaan, että projektinhallinnan strateginen rooli organisaation menestyksessä ulottuu perinteisten projekti-johtamisen rajojen yli. He eivät keskity vain projektinhallinnan teknisiin tai hallinnollisiin näkökohtiin, vaan tutkivat, miten projektinhallinta voi toimia strategisena välineenä organisaation laajempien tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä lähestymistapa yhdistää projektin- ja yrityksen hallinnan, korostaen projektinhallinnan kykyä toimia linkkinä operatiivisen toiminnan ja organisaation strategisen vision välillä. Tutkimuksessaan he käsittelevät, kuinka organisaatiot voivat hyödyntää projektinhallintaa projektien tehokkaan toteuttamisen lisäksi myös strategisena työkaluna, joka auttaa sopeutumaan ja reagoimaan markkinoiden muutoksiin nopeasti. Projektipäälliköiden tulisi myös toimia strategisen ajattelun kehittäjinä organisaatioissaan, eikä vain projektien suorittajia. Projektipäälliköillä onkin siis ainutlaatuinen mahdollisuus vaikuttaa organisaation strategiaan suuntiin, sillä he työskentelevät risteyksessä, jossa teknologia, ihmiset ja prosessit kohtaavat. (Morris & Gerald, 2011)

Tutkimuksessaan Morris ja Gerald (2011) kuvaavat, että projektinhallinta edellyttää joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, mikä on elintärkeää nopeasti kehittyvillä ja kilpailluilla markkinoilla. He toteavat myös, että projektipäälliköiden tulisi keskittyä enemmän ”pehmeisiin taitoihin”, kuten vuorovaikutustaitoihin, muutosjohtamiseen ja neuvottelutaitoihin, jotka ovat keskeisiä projektin ja organisaation menestyksen kannalta. Nämä taidot auttavat tunnistamaan ja hyödyntämään mahdollisuuksia, jotka voivat johtaa organisaation kestäväan kilpailuetuun. Morris ja Gerald (2011) painottavat lopuksi, että organisaatioiden on kehitettävä ja tuettava kulttuuria, jossa projektinhallinnan periaatteet ovat syvästi integroituja organisaation strategiaan ajatteluun. Tämä edellyttää jatkuvaa koulutusta ja kehittämistä sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella, jotta projektinhallintakäytänteet pysyvät ajan tasalla ja relevantteina.

### 3.3 IT-projektien hallinta

Informaatioteknologian alalla projektinhallinnan kurinalaisuus on keskeisessä asemassa varmistettaessa, että projektit toteutetaan ajoissa, budjetin mukaisesti ja että ne täyttävät halutut laatuvaatimukset. IT-projekti määritellään tilapäiseksi hankkeeksi, jolla on selkeä alku ja loppu, ja jonka tavoitteena on tuottaa ainutlaatuinen tuote, palvelu tai tulos, joka liittyy informaatioteknologiaan. IT-projekteihin kuuluu usein teknologisten järjestelmien tai sovellusten kehittäminen, toteuttaminen tai päivittäminen. Keskeisiä IT-projektin ominaisuuksia ovat sen väliaikaisuus, erityiset tavoitteet ja riippuvuus teknisestä asiantuntemuksesta (Kerzner, 2017; PMI, 2022). IT-projektinhallinta eroaa perinteisestä projektinhallinnasta siinä, että se käsittelee erityisesti IT-projektien vivahteita ja monimutkaisuuksia, joihin usein liittyy nopeita teknologisia muutoksia, suurta monimutkaisuutta ja erityisiä sidosryhmien vaatimuksia (Kerzner, 2017).

IT-projektinhallinnassa keskeinen käsite on projektin elinkaari, joka voi tyypillisesti jakautua useisiin vaiheisiin: aloitukseen, suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja kontrollointiin sekä päätösvaiheeseen. Joissakin tapauksissa päätösvaihetta voi seurata ylläpitovaihe, jossa varmistetaan järjestelmän toimintojen jatkuvuus ja toiminnallisuuden päivitykset tarpeen mukaan. Kaikissa IT-projekteissa ylläpitovaihe ei kuitenkaan ole osa projektin elinkaarta, sillä projektin laajuus ja tavoitteet vaikuttavat siihen, miten ja missä vaiheessa päivityksiä tai ylläpitoa tarvitaan. Jokaisella vaiheella on oma joukko prosesseja, työkaluja ja tekniikoita, jotka on suunnattu projektin tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi suunnitteluvaiheessa IT-projektipäälliköt saattavat käyttää työkaluja kuten Gantt-kaavioita tai verkostodiagrammeja visualisoidakseen erilaisten toiminnallisuuden riippuvuuksia ja kestoja, kun taas toteutusvaihe saattaa sisältää erilaisia ohjelmistokehitysmenetelmiä, kuten ketterän ohjelmistokehityksen (engl. agile software development) tai vesiputousmallin (Schwalbe, 2015).

Merkittävä haaste IT-projektinhallinnassa on teknologian nopea kehittyminen. Teknologian nopean kehityksen vuoksi varsinkin pitkällä IT-projekteilla on usein riski, että ne käyttävät vanhentuneita teknologioita niiden valmistuessa. Välttääkseen vanhentuneen teknologian käyttöönottoa uutena IT-projektipäälliköt omaksuvat joustavia ja iteratiivisia menetelmiä, kuten Scrum tai Kanban, jotka mahdollistavat säännöllisen palautteen ja mukautumisen muuttuviin vaatimuksiin (Highsmith, 2009). Lisäksi pilvilaskennan ja virtualisointiteknologioiden nousu on tuonut mukanaan uusia monimutkaisuuksia, mikä edellyttää projektipäälliköiltä osaamista dataan liittyvissä turvallisuus-, skaalautuvuus- ja integraatioasioissa (Turban et al., 2018).

Sidosryhmien viestintä ja sitoutuminen ovat myös kriittisiä. IT-projektit luonteensa vuoksi sisältävät usein monialaisia tiimejä, jotka koostuvat kehittäjistä, testaajista, liiketoiminta-analyytikoista ja loppukäyttäjistä. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää varmistaa, että kaikki sidosryhmät ovat tietoisia ja sitoutuneita projektin läpivientiin. Säännölliset tilannekatsaukset, läpinäkyvä

raportointi ja palautekeskustelut ovat strategioita, joita käytetään tehokkaan sidosryhmäviestinnän varmistamiseksi (Pinto, 2019).

Parhaista käytännöistä huolimatta IT-projektit voivat toisinaan epäonnistua tai poiketa suunnitellulta tieltä. Syitä voivat olla esimerkiksi soveltamisalan liiallinen laajeneminen, jossa projektin tavoitteet kasvavat alkuperäisten tavoitteiden ulkopuolelle, teknologiset haasteet tai ennalta arvaamattomat riskit (Kappelman ym., 2006). Menestyneet IT-projektipäälliköt korostavatkin siksi riskienhallintaa, säännöllistä mahdollisten uhkien arviointia ja varasuunnitelmien laatimista IT-projektien hallinnassa. Maailman digitalisoituessa entisestään, kysyntä päteville IT-projektipäälliköille vain kasvaa, mikä tekee alalla toimivien ammattilaisten jatkuvasta päivityksestä uusimpiin menetelmiin, työkaluihin ja parhaisiin käytäntöihin välttämätöntä.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja sen perustelut. Luku jakaantuu kuuteen alalukuun. Aluksi avataan, miksi tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teemahaastattelujen käyttö tutkimusmenetelmänä on perusteltu toisessa osassa, missä avataan menetelmän valinnan syitä ja soveltuvuutta tutkimuksen kohteeseen. Kolmannessa osassa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia. Neljännessä osassa kuvataan tutkimuksen suunnittelua ja toteutuksen eri vaiheita. Viidennessä osassa tarjotaan katsaus haasteltaviin ja heidän taustoihinsa. Viimeisessä, kuudennessa osassa, perehdytään aineiston analysointiin käytettyihin menetelmiin. Tutkimuksen aineistonkeräys perustuu teemahaastatteluihin, joiden avulla syvennytään projektipäälliköiden kokemuksiin ja käsityksiin loppukäyttäjien haasteisiin Salesforcen käyttöönotto-projekteissa. Tämän tutkimuksen tekstin kielenhuollossa, muokkaamisessa ja osittaisessa kääntämisessä on hyödynnetty OpenAI ChatGPT -tekoälysovellusta.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkielma jakautuu kahteen osioon: teoreettiseen ja empiiriseen. Teoreettinen osio muodostuu kirjallisuuskatsauksesta, jossa hyödynnettiin Google Scholar -hakukonetta sekä Jyväskylän yliopiston elektronista kirjastoa. Hakuprosessissa käytettiin tarkasti määriteltyjä hakusanoja, kuten "Salesforce", "CRM" ja "IT-projektinhallinta", joiden avulla pyrittiin löytämään relevantteja tutkimuksia tutkimusongelman eri näkökulmista. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin sekä tieteellisiä artikkeleita että kirjoja, jotka edustavat mahdollisimman hyvin viimeisintä tutkimustietoa IT-projektien haasteista ja parhaista käytännöistä. Lähteiden valinnan jälkeen suoritettiin kriittinen analyysi, jossa pyrittiin tunnistamaan keskeisiä teemoja ja tutkimusaukkoja, jotka ohjaavat empiirisen tutkimuksen suunnittelua.



Kirjallisuuskatsauksen prosessi oli systemaattinen ja analyttinen, ja se tarjosi tutkijalle vankan teoreettisen perustan tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Kirjallisuuskatsauksen avulla voitiin tunnistaa tutkimuksen kannalta olennaiset teemat, jotka ohjasivat teemahaastattelurungon laatimista ja empiirisen tutkimuksen toteutusta. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen prosessi auttoi hahmottamaan aiemmin tutkitun tiedon kentän ja sen mahdolliset aukot, jotta tutkimus voisi keskittyä uuden tiedon tuottamiseen (Hart, 1998).

Laadullisen tutkimuksen merkitys Salesforce-käyttöönottoprojektien ymmärtämisessä korostuu käyttäjäkokemuksen ja sen monimutkaisuuden tarkastelussa. Käyttöönottoprojektien yhteydessä käyttäjien kokemukset voivat vaihdella suuresti, riippuen esimerkiksi organisaation kulttuurista, käyttäjän aikaisemmasta teknologian käyttökokemuksesta tai käyttömukavuudesta, sekä käyttäjien yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään projektien erilaisia näkökulmia ja mahdollistaa tutkittavan (loppukäyttäjien) syvällisemmän ymmärtämisen, sekä usein taustalla vaikuttavien tekijöiden havaitsemisen, kuten käyttäjien asenteiden, motivaation ja vastarinnan tutkimisen (Crabtree & Miller, 1999).

Kattava kirjallisuuskatsaus on olennainen osa laadullista tutkimusta, sillä se antaa tutkijalle perustan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä laajemmin ja syvällisemmin. Salesforce-käyttöönottoon liittyvässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen rooli korostuu erityisesti, kun pyritään ymmärtämään aiempien tutkimusten löydöksiä IT-projektien haasteista, käyttäjien vastaanotosta ja parhaista käytännöistä. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tunnistaa tutkimuksessa käsiteltävät keskeiset teemat ja kysymykset, jotka ohjaavat haastattelujen suunnittelua ja toteutusta. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen pohjalta tutkija pystyy hahmottamaan aiemmin tutkitun tiedon ja siten keskittymään uuden tiedon luontiin. Uuden tiedon luomiseksi tutkijan täytyy pyrkiä välttämään aiemmin tutkitun tiedon toistamista (Hart, 1998).

Tutkijan itsereflektio on keskeinen elementti laadullisessa tutkimuksessa, ja se tulee ottaa huomioon tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Itsereflektion avulla tutkija voi tarkastella kriittisesti omaa rooliaan ja vaikutustaan koko tutkimusprosessin aikana, erityisesti aineistonkeruun, analyysin ja tulosten tulkinnan vaiheissa. Salesforce-käyttöönottoprojekteja käsittelevässä tutkimuksessa tutkijan itsereflektio on erityisen tärkeää, kun otetaan huomioon tutkimuksen konteksti ja tutkijan mahdolliset ennako-oletukset tai -asenteet teknologiaa tai organisaatiota kohtaan. Itsereflektion avulla voidaan varmistaa, että tutkimus on mahdollisimman objektiivista ja että tulokset heijastavat uskollisesti tutkittavan ilmiön monimuotoisuutta ilman tutkijan subjektiivisuutta (Finlay, 2002).

Eettisyyden huomioiminen on myös keskeistä laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti kun käsitellään haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee varmistaa, että kaikki osallistujat ymmärtävät tutkimuksen tarkoituksen, menetelmät ja mahdolliset riskit. Lisäksi on tärkeää taata tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti ja luotamuksellisuus, jotta he voivat jakaa kokemuksiaan avoimesti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Eettisten periaatteiden noudattaminen ei ainoastaan

suojaa tutkimuksen osallistujia, vaan myös lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tämä on hyvä huomioida tutkimuksissa, joissa käsitellään arkaluonteista tietoa, tai organisaatioiden sisäisiä prosesseja ja muutoksia, kuten Salesforce-järjestelmän käyttöönottoa, missä työntekijöiden ja johdon näkemykset voivat poiketa toisistaan (Israel & Hay, 2006).

Tämä luku keskittyy laadullisen, kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöön ja sen valintaan tähän tutkimukseen kvantitatiivisen sijaan. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen haastatteluokeina, teemahaastattelua, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen alainen tutkimusmenetelmä.

## 4.2 Teemahaastattelut

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää monia eri aineistonkeruumenetelmiä, joista tässä tutkimuksessa päädyttiin teemahaastatteluun. Teemahaastattelu suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna, tutkijan luodessa haastatteluiden teema-alueet, sekä ohjaavat kysymykset ennalta ennen haastatteluja. Yleisesti haastattelut ovat yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyistä menetelmistä (DiCicco-Bloom ja Crabtree, 2006). DiCicco-Bloomin ja Crabtreen (2006) mukaan haastattelu on monipuolinen ja joustava tiedonkeruumenetelmä, joka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan haastattelun rakenteen perusteella. Nämä kategoriat ovat strukturoimaton haastattelu, joka muistuttaa enemmän ohjattua keskustelua, strukturoitu haastattelu, jossa rakenne on hyvin tiukka ja ennalta suunniteltu, sekä puolistrukturoitu haastattelu, joka on valittu tämän tutkimuksen menetelmäksi. Puolistrukturoitujen haastattelujen käyttö on keskeistä laadullisessa tutkimuksessa, sillä ne mahdollistavat tutkijalle syvällisen perehtymisen tiettyihin, ennalta määriteltyihin aihepiireihin. Näiden haastattelujen avulla voidaan tutkia yksilöiden subjektiivisia kokemuksia, tuntemuksia ja ajatuksia, mikä on erityisen tärkeää monimutkaisten ilmiöiden, kuten yksilön teknologian käyttöönoton ymmärtämisessä (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Teemahaastatteluiden avulla tutkija voi saada ainutlaatuisen näkökulman haastateltavien elämysmaailmaan, mikä on olennaista käyttäjälähtöisen tutkimuksen kannalta.

Haastattelujen suunnittelu ja toteutus vaativat huolellisuutta ja ennalta valmistautumista. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) korostavat, että haastattelurungon tulee olla joustava ja mukautettava kuhunkin haastateltavaan, jotta keskustelu voi jatkua luonnollisesti ja tuottaa mahdollisimman aitoa ja syvällistä tietoa aiheesta. Tämä edellyttää tutkijalta kykyä luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja herkkyyttä seurata haastattelun kulkua, jotta voidaan tarttua spontaanisti esille nouseviin aiheisiin ja tarpeen mukaan syventää keskustelua. Luottamuksellisen ilmapiirin takaamiseksi on tärkeää, että tutkija varmistaa haastateltavan ymmärtävän, miten haastattelun aikana kerättyjä tietoja käsitellään. Luottamuksellisuuden varmistamiseksi tässä tutkimuksessa tutkija ilmoitti jokaisen haastattelun alussa, että haastateltavien henkilöllisyyksiä tai heidän mainitsemiaan organisaatioita ei paljasteta tavalla, joka mahdollistaisi niiden tunnistamisen. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että kaikki haastattelun aikana annetut tiedot, joita

haastateltava pitää luottamuksellisina, käsitellään huolellisesti eikä niitä levitetä tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän toimenpiteen tavoitteena oli luoda haastatteluihin turvallinen ympäristö, jossa haastateltavat tuntevat olonsa mukavaksi jakamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään ilman pelkoa yksityisyytensä loukkamisesta.

Teemahaastattelujen teemat määriteltiin tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyjen asiakkuudenhallintajärjestelmäprojektien käyttöönottoon liittyvien keskeisten haasteiden pohjalta. Tämä teoriapohjainen lähestymistapa varmistaa, että haastattelut tarkastelevat ilmiötä monipuolisesti, sallien tutkijan syventyä jokaiseen 3666teemaan yksityiskohtaisesti, tutkimusintressien ja haastateltavien mielenkiinnon mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tutkimuksen kannalta on olennaista, että teemat ovat riittävän avoimia, jotta haastateltavat voivat tuoda esiin omia kokemuksiaan ja näkemyksiään laajasti, mikä rikastaa tutkimusta uudella tiedolla ja erilaisilla näkökulmilla. Haastatteluiden aikana käsitellyt teemat ohjaavat keskustelua, ja sekä tutkija että haastateltavat voivat toimivat yhdessä tarkentajina, syventäen ja täsmentäen keskustelun aiheita. Jokainen teema-alue käydään läpi haastattelun aikana, mahdollistaen vapaamuotoisen keskustelun, joka ei ole sidottu tiukkaan rakenteeseen. Tämä keskustelumainen lähestymistapa edistää avointa vuoropuhelua, jossa haastateltavat voivat vapaasti pohtia ja ilmaista omia ajatuksiaan aiheeseen liittyen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009). Lisäksi haastattelurungon suunnittelussa käytettiin apukysymyksiä teemojen tukemiseen, mikä varmistaa haastattelujen sujuvan etenemisen ja tutkimukselle olennaisten kysymysten kattavan käsittelyn. Apukysymykset toimivat työkaluina, jotka auttavat tutkijaa pysymään keskeisissä aiheissa ja tarvittaessa syventämään keskustelua. Haastattelijan tulee varmistaa, että jokainen teema käsitellään huolellisesti, jotta tutkimus kattaa laajasti Salesforceen käyttöönottoon liittyvät näkökulmat ja haasteet.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti ovat keskeisiä arvioinnin kohteita tieteellisessä tutkimuksessa. Luotettavuus (reliabiliteetti) viittaa tutkimusmenetelmän toistettavuuteen ja johdonmukaisuuteen, kun taas validiteetti (validius) kuvaa mittauksen tarkkuutta ja sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä todella mittaa sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitus mitata (Kimberlin & Winterstein, 2008; Hirsjärvi & Hurme, 2008). Laadullisessa tutkimuksessa näiden mittaaminen ei ole yhtä suoraviivaista kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä laadullisen tutkimuksen arvioinnit luotettavuudesta ja validiteetista ovat usein monitulkintaisia (Noble & Smith, 2015). Laadullisen tutkimuksen haasteista kertovassa teoksessaan Noble & Smith (2015) esitti, että lukuja ja tilastoja on huomattavasti helpompi analysoida keskenään, mutta laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja validiteetin arvioinnit saattavat olla epäselviä. Yleisimmin eniten kritisoitu osatekijä laadullisessa tutkimuksessa on sen läpinäkyvyyden heikkous, tai puutumattomuus.

Tutkimuksen läpinäkyvyyden lisäämiseksi ja näin ollen luotettavuuden ja validiteetin vahvistamiseksi tutkimusmenetelmät kuvataan yksityiskohtaisesti, mikä mahdollistaisi tutkimuksen toistamisen. Tämä tutkimus keskittyi Salesforcen käyttöönottoprojektien haasteisiin, ja vaikka kaikki haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan, jotka liittyivät eri projekteihin. Haastatteluista voidaan havaita yhtäläisyyksiä, mutta tämä johtuu haastateltavien omista arvioinneista ja näkemyksistä. Luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksessa suoritettuja haastatteluja harjoiteltiin, ja ne nauhoitettiin. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams:in välityksellä, sekä teknisten laitteiden toimivuuden varmistamiseksi haastattelut nauhoitettiin myös puhelimella, mikäli teknisen ongelman takia toinen tallennusväline ei toimisi. Kaikille haastateltaville annettiin yhteneväiset esitiedot haastattelun teemoista ja kulusta. Haastateltavia pyydettiin myös pohtimaan projekti etukäteen mistä tulisi haastattelussa kertomaan, jotta haastattelu saadaan pidettyä sujuvana.

Validiteetin osalta oli tärkeää, että haastateltavat edustivat tutkimuksen kannalta relevanttia kohderyhmää ja että haastattelukysymykset olivat oikeita. Haastattelurunko ja siihen liittyvät kysymykset perustuivat kirjallisuuskatsaukseen, ja tutkijan omaan pohdintaan aiheesta. Tutkimuksen ohjaaja tarkasti lopullisen haastattelurungon ennen haastatteluja. Hirsjärvi ja Hurmeen (2008) mukaan haastatteluissa on aina riskinä tutkimuksen kannalta epärelevantin materiaalin syntyminen. Epärelevanttia materiaalia pyrittiin välttämään haastatteluiden aikana pysymällä tiiviisti teemojen ja kysymysten äärellä, ohjaten keskustelua tutkimuksen kannalta merkityksellisiin suuntiin.

#### **4.4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus**

Tutkimus alkoi kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisella, jonka tavoitteena oli hahmottaa Salesforcen käyttöönottoprojektien keskeisiä teemoja ja haasteita. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen siirryttiin suunnittelemaan metodologista lähestymistapaa, keskittyen erityisesti haastattelurungon ja teemojen muodostamiseen. Haastateltaviksi päädyttiin valitsemaan osa Ceili Oy:llä työskentelevistä projektipäälliköistä, joilla oli kokemusta Salesforcen käyttöönottoprojektien johtamisesta. Haastateltavat projektipäälliköt työskentelevät pääosin projektien johtajina, mutta saattavat toimia paikoittain konsultin tai arkkitehdin roolissa joissakin projekteissa. Haastatteluiden laajuuden ja tutkimuksen laadukkuuden varmistamiseksi, projektipäälliköitä haastattelut rajattiin vain heidän johtamiin projekteihin.

Haastattelurungon luominen aloitettiin määrittelemällä teemoja kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtyihin havaintoihin. Tutkimuksessa käytetyiksi teemoiksi valikoituivat: projektin tausta ja laajuus, käyttäjien tausta ja tekninen osaaminen sekä käyttäjien koulutus ja käyttöönotto. Ohjaavat kysymykset luotiin mahdollisimman avoimiksi, jotta aihealueista voitaisiin saada mahdollisimman kattava käsitys. Kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman

neutraalisti, jotta ne eivät pohjusta negatiivista tai positiivista näkökulmaa haastateltavalle.

Haastattelurungon luomisen yhteydessä otettiin yhteyttä haastateltaviin ja sovittiin haastatteluiden ajankohdat. Haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, sillä Hirsjärven ja Hurme (2008) mukaan yksilöhaastattelu on sekä yleisimmin käytetty haastattelumenetelmä että helpoimmin hallittava aloittelevalla haastattelijalle. Tämä haastattelumenetelmän valinta perustui erityisesti sen helppokäyttöisyyteen. Yksilöhaastatteluiden avulla arvioitiin saavutettavan kattavammin ja syvällisemmin haastateltavien henkilökohtaiset mielipiteet, verrattuna ryhmähaastatteluihin, joissa kaikkien osallistujien näkemykset eivät välttämättä pääse yhtäläisesti esille. Huomioiden tutkimuksen tavoitteen selvittää yksittäisten projektipäälliköiden näkemyksiä ja kokemuksia Salesforcen käyttöönottoprojektien haasteista, oli olennaista, että jokaisen haastateltavan yksilölliset kokemukset ja mielipiteet tulisivat esille haastatteluissa.

## 4.5 Haastateltavat

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita Salesforcen CRM-järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa loppukäyttäjille erilaisissa käyttöönottoprojekteissa. Haastateltavien valinta perustui heidän kokemukseensa projektipäällikköinä Salesforcen käyttöönottoprojekteissa Ceili Oy:llä, jotta tutkimuksesta saataisiin monipuolinen ja kattava. Kaikkiaan viiden haastateltavan kertomien projektien taustat vaihtelivat merkittävästi toimialan ja Salesforcen käyttökokemuksen suhteen, mikä lisäsi aineiston monimuotoisuutta ja antoi syvällisemmän ymmärryksen käyttöönottoprojektien erilaisista haasteista.

Jokainen haastateltava toimi Ceili Oy:ssä projektipäällikön roolissa ja oli johtanut vähintään kolmea Salesforcen käyttöönottoprojektia. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 34 minuutista 50 minuuttiin, mikä mahdollisti perusteellisen keskustelun kunkin projektipäällikön kokemuksista. Haastattelujen laadun varmistamiseksi ja haastattelutilanteiden tehostamiseksi jokaiselle haastateltavalle toimitettiin etukäteen teemarunko ja ohjaavat apukysymykset. Lisäksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan etukäteen heidän vetämiään projekteja ja niissä kohdattuja haasteita. Tämä valmistelu auttoi keskittämään haastattelujen keskustelut olennaisiin teemoihin ja paransi keskustelujen sujuvuutta.

Haastattelukutsujen lähettämisessä hyödynnettiin Microsoft Teams -alustaa, mikä mahdollisti tehokkaan ja sujuvan yhteydenpidon potentiaalisten haastateltavien kanssa. Kaikki haastattelut sovittiin yhden päivän aikana ja toteutettiin intensiivisesti kahden viikon ajanjaksolla, keskittyen yhteen viikkoon, mikä takasi tutkimuksen ajallisen tiiviyn ja haastateltavien kokemusten ajankohtaisuuden. Taulukossa 2 on esitetty haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden tiedot. Taulukko on laadittu haastateltavien myöhempiä viittauksia varten.

Taulukko 2 Haastatteluiden tiedot

<u>Haastateltava &amp; projekti</u>	<u>Haastattelun kesto</u>
A	33:59
B	47:22
C	39:58
D	49:53
E	49:20

#### 4.6 Aineiston analyysi

Tässä alaluvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen aineistonkeruun jälkeistä haastatteluiden litterointia ja analysointia. Aineiston käsittely alkoi haastattelujen litteroinnilla, jossa hyödynnettiin Microsoft Wordin sanelutoimintoa. Tämä menetelmä mahdollisti haastatteluiden tarkan litteroinnin, joka on ensiarvoisen tärkeää laadullisen aineiston analysoinnin kannalta (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Wordin suorittaman litteroinnin tarkkuuden varmistamiseksi haastattelut kuunneltiin läpi uudelleen, ja mahdolliset virheet korjattiin manuaalisesti oikeaan muotoon. Litterointiprosessissa kiinnitettiin erityistä huomiota sanelun tarkkuuteen ja haastatteluiden sisällön toistamiseen. Tallenteiden litterointi toteutettiin saman viikon aikana haastattelujen päättymisestä. Litteroinnin aikana huomioitiin ja korjattiin mahdolliset sanelun virheet, ja tekstin rakenne muokattiin selkeäksi ja ymmärrettäväksi.

Kun haastattelut oli litteroitu, aloitettiin tutkimuksen aineiston analysointi. Tässä vaiheessa keskeisenä tavoitteena oli aineiston struktuurin selkeyttäminen ja olennaisimpien tietojen tiivistäminen mielekkääseen muotoon, joka palvelisi tutkimuksen tarkoitusta parhaiten. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, mikä on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan erityisesti aloitteleville laadullisen tutkimuksen tekijöille suositeltava menetelmä. Tämä analyysitapa on suosittu, sillä se sallii tutkimusaineiston itsensä ohjata analyysiprosessia. Analyysiprosessi ohjautuu itsestään, kun tutkija ei lähde liikkeelle tiukoilla ennakkokäsityksillä siitä, mitä aineistosta tulisi löytää, vaan antaa mahdollisuuden aineiston sisältämälle uusille ilmiöille. Analyysin keskiössä oli aineiston selkeyttäminen ja keskeisten tietojen esiin tuominen, tarkoituksena tuottaa ymmärrettävä ja selkeä kokonaisuus tutkitusta aihealueesta. Analyysiprosessiin sisältyi aineiston systemaattinen läpikäynti, jossa teemat ja alateemat eriteltiin ja järjesteltiin loogisesti, tarjoten näin vankan perustan tutkimustulosten pohdinnalle ja johtopäätösten vetämiselle.

Induktiivisessa sisällönanalyysissä, jota tässä tutkimuksessa käytettiin, aineiston itse ohjaa teemojen ja kategorioiden muodostumista, mikä tekee prosessista aineistolähtöisen. Analyysi koostui kolmesta keskeisestä vaiheesta:

redusoinnista, klusteroinnista ja abstrahoinnista, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat. Redusointivaiheessa erotettiin tutkimukselle olennainen tieto, minkä jälkeen klusterointivaiheessa samankaltaiset tiedot ryhmiteltiin yhteen, luoden selkeitä luokkia ja alaluokkia. Tämä auttoi hahmottamaan aineiston keskeiset teemat. Abstrahointivaiheessa puolestaan johdettiin aineistosta laajempia käsitteitä ja teemoja, jotka kuvasivat tutkitun ilmiön ydintä ja tukivat tutkimustulosten ymmärrystä ja tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018.).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saadut löydökset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset liittyen Salesforcen loppukäyttäjien kohtaamiin haasteisiin käyttöönottoprojektien aikana. Luku jakautuu kolmeen osa-alueeseen, jotka vastaavat tutkimuksen apukysymyksiin. Ensimmäinen ja kolmas osio käsittelee apukysymysten mukaisia teemoja, kun taas toinen osa-alue laajentuu teeman apukysymysten ulkopuolelle. Haastatteluista nousi esiin loppukäyttäjien motivaation merkitys uuden järjestelmän käyttöönotossa, mikä käsitellään toisessa osiossa loppukäyttäjien taustojen yhteydessä. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan projektien taustoja ja toteutustapoja sekä mahdollisia projektinhallinnan haasteita. Tämän jälkeen siirrytään loppukäyttäjien tekniseen taustaan ja osaamiseen. Kolmannessa osiossa keskitytään loppukäyttäjien koulutukseen ja järjestelmän testausprosesseihin.

### 5.1 Projektien tausta ja toteutustapa

Projektien taustat ja toteutustavat Salesforce-käyttöönotossa vaihtelivat merkittävästi organisaatioiden, projektien laajuuden ja niissä sovellettujen metodologioiden mukaan. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että projektien onnistuminen riippui suurelta osin siitä, kuinka hyvin käyttöönotto suunniteltiin ja miten laajasti loppukäyttäjät ja sidosryhmät osallistettiin prosessiin alusta alkaen. Projektit toteutetaan lähtökohtaisesti Scrum-mallin tyyliä, Ceili Oy:n projektiryhmän ja asiakasorganisaation sopiessa ominaisuuksista palaverissa jonka jälkeen projektiryhmä toteutti sovitut ominaisuudet asiakkaan Salesforce-organisaatioon ennen seuraavaa palaveria. Seuraava palaveri alkoi projektiryhmän toteutuksen esittelyllä sekä muutosehdotusten esittämisellä, jonka jälkeen siirryttiin määrittelemään järjestelmän seuraavaa ominaisuutta. Loppukäyttäjillä on mahdollisuus käydä testaamassa heille tehtyä Salesforcea ensimmäisen toteutuksen jälkeen, jonka pohjalta loppukäyttäjät saavat antaa muutosehdotuksia.



Haastateltava A:n projektissa toteutettiin organisaation ensimmäinen CRM-järjestelmä, jota edelsi loppukäyttäjien manuaalinen ja henkilökohtainen muistiinpanojen tekeminen asiakastietojen ja myynnin hallintaan.

Haastateltava A: "Organisaation myyntitapa oli vanhanaikaista, ja ainoana syynä Salesforceen siirtymiselle vaikutti olevan myyntijohtajan aikaisempi kokemus CRM:stä"

Myyntijohtaja osasi kuitenkin vetää projektia A asiakkaan puolelta hyvin, mutta ongelmaksi ilmeni loppukäyttäjien puuttuminen projektin aikana toteutetuista palavereista, minkä takia palaute projektiryhmälle jäi puuttumaan loppukäyttäjiltä. Myyntijohtaja itse kävi vilkaisemassa toteutettua järjestelmää projektin aikana, sekä osasi antaa muutamia muutosehdotuksia.

Haastateltava B:n projektissa organisaatio oli aiemmin käyttänyt Salesforcea vain rajoitetusti, eikä sitä ollut aiemmin hyödynnetty asiakkuudenhallinnassa. Projektin päätavoitteena oli korvata useat eri toiminnanohjausjärjestelmät, joita loppukäyttäjät käyttivät, yhdellä yhtenäisellä CRM-järjestelmällä – Salesforcea. Asiakasorganisaatio esitti toiveen, että he hoitaisivat itse sekä loppukäyttäjien koulutukset että tarvittavat integraatiot vanhasta järjestelmästä uuteen. Tämä lähestymistapa johti kuitenkin haasteelliseen tilanteeseen projektin loppuvaiheessa, kun loppukäyttäjät joutuivat käyttämään kahta CRM-järjestelmää rinnakkain. Integraatioiden puute vanhan ja uuden järjestelmän välillä aiheutti sen, että loppukäyttäjät joutuivat päivittämään ja ylläpitämään asiakastietoja kahdessa eri järjestelmässä samanaikaisesti, mikä lisäsi työmäärää ja vähensi järjestelmän käyttöönoton tehokkuutta.

Haastateltava B: "Projektin erosi normaalista Scrum-mallisesta toteutuksesta siinä, ettei loppukäyttäjäporukkaa aktivoitu projektin aikana, vaan korporaatiosta tuli vaatimus, että raportointia varten tarvitaan KPI (suoritusindikaattorit) numeroita, joten toteutetaan Salesforce niiden pohjalta ja ottaa se käyttöön." Loppukäyttäjänä toimineet myyntijohtajat osallistuivat palaveriin lähinnä satunnaisina vierailijoina, ilman syvempää vaikutusmahdollisuutta toteutukseen, projektipäällikön raportoinnin mukaan.

Loppukäyttäjät eivät päässeet asiakasorganisaation puolesta mukaan suunnittelupalaveriin, milloin heidän ääntensä ei saatu lainkaan esille projektin aikana. Suunnittelupalaverit toteutettiin asiakasorganisaation IT-henkilöstön kanssa, jotka eivät tunteneet kunnolla haastateltavan mukaan organisaation myyntiprosessia.

Haastateltava C:n kertomassa projektissa asiakasorganisaatiolle toteutettiin normaalin Salesforceen CRM-järjestelmän lisäksi tarjoustyökalu, mihinkä integroitiin asiakkaan tuotekatalogi, joka sisälsi useita tuhansia tuotteita. Asiakasorganisaatio koostuu monesta erillisestä yksiköstä jotka haluttiin saada Salesforceen alle. Erilliset yksiköt, joita loppukäyttäjät hoitavat tekevät Salesforceen kautta tarjouksiaan eri asiakkailleen. Loppukäyttäjät saattoivat hoitaa useamman kuin yhden yksikön myyntiä. Projektin toteutettiin normaalin sprinttimallisesti, sekä projektin aikana pidettyihin palaveriin osallistui asiakkaan puolelta myyntijohtaja sekä yksi loppukäyttäjistä. Projektin toteutuksena aikana haasteeksi nousi

myyntivaiheessa tehty ”heppoinen” tarvearviointi, mikä johtui projektipäällikön mielestä kommunikaatio ongelmista asiakkaan kanssa. Asiakkaan lopullinen tarve järjestelmää kohtaan ilmeni lopulta huomattavasti monimutkaisemmaksi, eikä asiakas ollut itsekkään osannut määritellä sitä alun perin tarpeeksi laajasti.

Haastateltava C: ”Asiakas ei ehkä osannut kertoa meille, että mitä he ovat oikeasti haluavat ja meille tuli aika isona yllätyksenä se, sen projektin aikana. Jonka takia se projekti myös venyy ja sitten tavallaan se olisi pitänyt lähtökohtaisesti ehkä tehdä eri tavalla se tekninen ratkaisu, mutta tavallaan siinä vaiheessa, kun me tajuttiin, niin homma oli jo niin pitkällä, että sitä oli turha lähteä peruuttamaan.”

Projektissa C ilmenneiden monipuolisten tarpeiden sekä projekti- ja myyntiryhmien välisen kommunikaatiohaasteiden vuoksi toteutettua järjestelmää jouduttiin useasti muokkaamaan, mikä aiheutti viivästyksiä ja lisäkustannuksia projektin toteutuksessa. Parempi käsitys asiakkaan todellisista tarpeista järjestelmälle ja sen toiminnoille jo hankkeen alkuvaiheessa olisi voinut välttää turhat muutokset ja uudelleentekemiset, tehden projektin kulusta tehokkaamman ja itse projektista kustannustehokkaamman.

Projektissa D asiakkaalle toteutettiin normaalin Salesforcen CRM:n lisäksi myös laskutusintegraatio, sähköinen allekirjoitus sekä asiakaspalvelun hallintatyökalu olemassa olevien asiakkaiden palvelemista varten. Projektin käyttöönotto suunniteltiin sisältämään kaikki ominaisuudet samanaikaisesti. Asiakasorganisaatiolla oli aikaisemmin käytössä myyntivetoinen tietojärjestelmä, jota haluttiin laajentaa CRM-järjestelmän tasolle. Projekti toteutettiin normaalin Scrum-periaatteen mukaan. Projektin aikana käytyihin palavereihin osallistui paljon myyntipuolen henkilöstöä, mutta asiakaspalvelun hallintatyökalun loppukäyttäjryhmä sekä taloushallinnon edustajat jäivät puuttumaan. Projektipäällikkö kuvasi projektin motiivia enemmän johdon päättämäksi, jotta saataisiin monikäyttöisempi järjestelmä, joka mahdollistaisi myynnin lisäksi myös raportoinnin, eikä niinkään keskittynyt loppukäyttäjien tarpeisiin.

Haastateltava D: ”Palavereihin osallistuva ydinryhmä oli myyntipuolta, tai niiden johtoa ja ehkä se haaste oli siinä että niillä (myyntipuolella) ei ollut ehkä semmoista kokonaiskuvaa siitä asiasta (asiakaspalvelutoiminnoista). Nää tietyt ihmiset oli siinä kaikessa mukana, mutta sitten joihinkin yksittäisiin palavereihin tuli mukaan joku taloushallinnon ihminen tai olemassa olevan asiakkuuden hoitamiseen keskittyvä henkilö, mutta niillä taas ei ollut kokonaiskuva hallussa, tai miten se projekti heitä koskettaa.”

Erilaisten loppukäyttäjryhmien edustajien puuttuminen määrittelypalavereista nousi esiin haasteena projektin toteutusvaiheessa, erityisesti kun myöhemmin projektissa alettiin suosia vanhan järjestelmän pohjalta tehtyjä ratkaisuja uuden järjestelmän käyttöönoton sijaan.

Projektissa E asiakasorganisaatiolla oli jo ennestään ollut käytössä Salesforcen CRM vuoden verran, jonka päälle haluttiin toteuttaa Salesforce CPQ (engl. Configure Price Quote) yksittäisenä lisäosana korvaamaan heidän entinen tarjousentekotyökalunsa. CPQ on tarjouslaskennan ja hinnoittelun

automatisointityökalu, jonka avulla loppukäyttäjät luovat monipuolisen ja tarkalle tasolle menevän tarjousdokumentin asiakkailleen. Projekti toteutettiin normaalisti Scrum-periaatteen mukaan sekä projektin aikana käytyihin palaveriinhin osallistui useampia loppukäyttäjää. Projektin toteutus suunniteltiin 9 kuukauden ajalle, mutta se venyi lopulta noin vuoden pituiseksi. Yhtenä syynä projektin venymiselle projektipäällikkö E piti CPQ lisäosan ollessa myös projektiryhmälle uusi ominaisuus.

Haastateltava E: ”Me ei olla ihan tiedetty tarkalleen, että miten sitä (CPQ:ta) käytetään ja mitkä on sen mahdollisuudet ja heikkoudet. Niin se on toki ollut jo ensimmäinen niinku tai hyvin haastava lähtökohta sille projektille.”

Projekti E korostaa projektinhallinnan näkökulmasta perusteellisen valmistautumisen ja suunnittelun tärkeyttä, erityisesti kun otetaan huomioon loppukäyttäjien aikaisempi Salesforce-kokemus. Asiakasorganisaation tarve erityisen monipuoliseen ja tarkalleen määriteltyyn tarjousdokumenttiin teki CPQ:n toteuttamisen alustalle haasteelliseksi, mikä edellytti tarkkuutta ja huomattavia resursseja

Projektien erilaiset poikkeavuudet, joita haastateltavat ovat tässä kappaleessa maininneet, ovat merkattu taulukkoon 3. Lisäksi loppukäyttäjien osallistuminen projektin aikana käytyihin palaveriinhin on merkitty omalle kohdalleen. Projekteissa A, B ja D tekninen toteutus ei luonut suurempia ongelmia projektin kululle, vaan niissä suurimmaksi haasteeksi nousi loppukäyttäjien heikko osallistuminen tai puuttuminen järjestelmän määrittelypalavereista. Projektissa C ja E haasteeksi ilmeni puutteellinen myynti- tai projektiryhmän ja asiakasorganisaation kanssa käyty projektin määrittely. Lisäksi projektissa E esille nousi myös haasteena projektiryhmän kokemattomuus heidän toteutettavasta työkalusta.

Taulukko 3 Tiivistelmä projektien taustatiedoista

<b>Pro- jekti</b>	<b>Projektin lisätoteutukset normaalin Salesforcen CRM:n lisäksi</b>	<b>Loppukäyttäjien osallistuminen projektin aikana käytyihin pala- vereihin</b>
A	Integraatio ERP-järjestelmään, nykyisten asiakkaiden tietojen siirtämiseen	Eivät osallistuneet
B	Normaali Salesforce Sales Cloud	Eivät osallistuneet
C	Tarjoustyökalu mihinkä integroitiin asiakkaan tuotekatalogi, joka sisälsi useita tuhansia tuotteita	Yksi loppukäyttäjä mukana palavereissa
D	Laskutusintegraatio, sähköinen allekirjoitus sekä asiakaspalvelutoiminto	Osa loppukäyttäjäryhmästä (myynti) osallistui hyvin, mutta asiakaspalvelupuoli jäi puuttumaan
E	Salesforce CPQ (Tarjouslaskennan ja hinnoittelun automatisointityökalu) sekä hyvin monipuolinen ja tarkalle tasolle menevä tarjousdokumentti	Osallistui useampi

## 5.2 Loppukäyttäjien tekninen tausta, osaaminen ja motivaatio

Haastateltava A toi esiin, että projektin loppukäyttäjät olivat työskennelleet yrityksessä pitkään, mikä oli johtanut heidän vakiintuneisiin toimintatapoihinsa. Haastattelusta kävi ilmi, että loppukäyttäjille ei ollut selkeästi viestitty järjestelmän käytön syitä tai sen hyötyjä, vaikka myyntijohtaja olikin selvästi sitoutunut järjestelmän käyttöönottoon. Projektipäällikön mukaan ongelmia aiheutti asiakkaan sisäisen 'myymisen' puute sekä muutosjohtamisen heikkous asiakasorganisaation puolelta. Tämä johti siihen, että loppukäyttäjät eivät ymmärtäneet tai nähneet uuden järjestelmän hyötyjä. Muutosjohtamisen haasteiden ja vanhojen rutiinien ohella loppukäyttäjät kokivat uuden järjestelmän lisätyönä. Projektipäällikön havaintojen mukaan loppukäyttäjien tietotekninen osaaminen oli vanhentunutta, mikä ilmeni muutosvastarintana. Tämä hidasti järjestelmän omaksumista ja saattoi kasvattaa teknostressiä sekä vähentää motivaatiota uuden oppimiseen.

Haastateltava B ei osannut kommentoida loppukäyttäjien teknistä taustaa tai osaamista. Loppukäyttäjien tausta jäi tuntemattomaksi, kun he eivät olleet osallisena projektin toteutukseen. Haastattelusta ilmeni kuitenkin, että loppukäyttäjien motivaatio käyttää järjestelmää on kuitenkin todennäköisesti heikko muutosjohtamisen puutteellisuuden takia.

Haastateltava B: "Todennäköisesti tällä hetkellä se (motivaatio käyttää järjestelmää) on ainakin huono, tai ainakin ne ketkä sitä ylläpitää (käyttävät) niin se on niinku ylimääräinen järjestelmä heille. He ylläpitää sitä vaan toteuttaakseen sen (johdon asettaman) raportointivaateen, että kyllä sen (motivaation) näki loppupalavereissakin jo, näki että se motivaatio käyttää järjestelmää on huono."

Haastateltava B: "Ongelmana Johdon sitoutumisen puute, sekä perinteinen muutoshallinnan haaste, tai tässä tapauksessa sen puute. Tai mitä me juteltiin IT-puolen kanssa, niin heidän kautta se viesti oli sama, ettei sitä (muutosjohtamista) ole tehty juurikaan"

Vaikka järjestelmä ei osoittautunutkaan kohdeyksikön loppukäyttäjille kovin hyödylliseksi, se palveli hyvin paria muuta yksikköä eri maissa. Nämä tyytyväiset yksiköt eivät aiemmin olleet käyttäneet minkäänlaista CRM-järjestelmää.

Projektissa C loppukäyttäjien kokemus CRM-järjestelmistä oli pääosin olematon, ja heidän tekninen osaamisensa vaihteli laajasti. Projektipäällikkö mainitsi, että osan loppukäyttäjistä kanssa hän joutui aluksi käymään läpi "perus tietokoneenkäytön oppeja", kuten kopiointitoiminnon pikanäppäintä. Projektipäällikön arvion mukaan noin 20 % käyttäjistä koki järjestelmän käytön helpoksi ja selkeäksi, 50 % tarvitsi jonkin verran tukea sen käyttöön ja loput 25–30 % ei hänen arvionsa mukaan vielä, kuukausien opetteluun jälkeen, hallitse järjestelmän käyttöä täysin. Järjestelmän käyttöä hankalana pitävät loppukäyttäjät kokivat merkittävää teknostressiä ja olivat motivoitumattomia oppimaan uutta. Projektipäällikön mukaan tämä johtui osittain loppukäyttäjien iästä ja

lähenevästä eläköitymisestä, minkä vuoksi uuden teknologian opettelu ei näyt-  
täytynyt heille mielekkäänä.

Haastateltava C: ”Mä sanoisin, että niiden (loppukäyttäjien) motivaatio oli yleisesti hyvä, he ymmärsi miksi sitä tehdään. Ne anto hyviä kommentteja siitä järjestelmästä ja heillä se käyttöönottokin onnistui ihan hyvin, että kyllähän ne niinku näki sen tarpeen. Ehkä siinä niinku haasteena tuli se, että se projekti mitä me oltiin alunperin myyty ja ajateltu muutti muotoaan aivan täysin sen projektin aikana. Eli me, eikä asiakas oltu tarpeeksi hyvin siinä myyntivaiheessa ymmärretty sitä mitä he oikeasti haluavat. Eli asiakas ei ehkä osannut kertoa meille, että mitä he on oikeasti haluavat (järjestelmältä) ja meille tuli aika isona yllätyksenä se, sen projektin aikana. Jonka takia se projekti myös venyy ja sitten tavallaan se olisi pitänyt lähtökohtaisesti ehkä tehdä eri tavalla se tekninen ratkaisu”

Projektissa D loppukäyttäjillä oli kokemusta edellisestä tietojärjestelmästä, mutta Salesforcen käyttö oli heille uutta. Vaikka Salesforcen käyttötarkoitus ei teknisesti tuottanut loppukäyttäjille suuria haasteita ja se erosi asiakasorganisaation aiemmasta järjestelmästä, projektipäällikkö ei nähnyt loppukäyttäjien teknistä osaamista esteenä järjestelmän käytölle. Sen sijaan, projektipäällikkö tunnisti loppukäyttäjien motivaation järjestelmän käyttöönottamiseen suuremmaksi haasteeksi. Alkuvaiheen vahva motivaatio järjestelmän käyttöönotolle hiipui projektin edetessä. Projektipäällikön mukaan tämä motivaation lasku, joka näkyi erityisesti projektin viimeistelyn puutteina, johtui asiakasorganisaation priorisointiongelmissa.

Haastateltava D: ”Muutosjohtamisessa oli mun mielestä puutoksia. Se ei kantanut koko projektin kaarta. Ehkä sitä ei oltu tarpeeksi vahvasti sisäisesti johdettu siellä, että nyt tätä (järjestelmää) aletaan käyttämään.”

Asiakasorganisaatiossa oli jo käytössä loppukäyttäjien näkökulmasta toimiva tietojärjestelmä, minkä vuoksi heillä ei ollut välitöntä tarvetta siirtyä käyttämään Salesforcea. Etenkin, kun selkeää päivämäärää uuden järjestelmän käyttöönotolle vanhan sijaan ei ollut määritetty.

Haastateltava D: ””Liian laajan järjestelmän kertaluonteinen muutos saattoi vaikuttaa liian isolta palalta (loppukäyttäjille) joka saattoi vaikuttaa motivaation, kun se saattaa tuntua että tässä on liian paljon kaikkea.”

Loppukäyttäjien motivaation mahdollisen heikkenemisen lisäksi projektipäällikkö koki projektin laajuuden asiakasorganisaation sisäisen johtamisen haasteena. Hänen mielestään Salesforce ja sen eri ominaisuuksien käyttöönotto olisi kannattanut toteuttaa vaiheittain.

Projektissa E, jossa organisaatio oli käyttänyt Salesforcea jo vuoden ajan, kaikkien loppukäyttäjien päivittäinen järjestelmän käyttö ei ollut vielä muodostunut täysin sujuvaksi. Projektipäällikön havaintojen mukaan osa loppukäyttäjistä koki edelleen muutosvastarintaa, mikä ilmeni erityisesti uusien tietueiden luomisen yhteydessä. Salesforce edellytti käyttäjiltä enemmän tietojen syöttämistä verrattuna aikaisempiin käytäntöihin. Kaikki loppukäyttäjät eivät

ymmärtäneet tietojen tarkemman kirjaamisen etuja, kuten tarvetta liiketoiminnan ennustamiseen, jota myyntijohtajat tarvitsivat. Muutosvastarinnan taustalla näytti olevan loppukäyttäjille annetun koulutuksen puutteellisuus, mikä näkyi samankaltaisena haasteena myös projektin aikana käyttöön otetun tarjoustyökalun osalta. Projektipäällikkö totesi, että useimmat loppukäyttäjät tunnistivat vanhan tarjoustyökalun jääneen elinkaarensa päähän ja olivat siksi aktiivisia uuden järjestelmän käyttöönotossa. Niiden loppukäyttäjien osalta, jotka eivät innostuneet siirtymään uuteen järjestelmään, oli mahdollisuus jatkaa vanhan tarjoustyökalun käyttämistä. Projektipäällikkö näki vanhan järjestelmän käytön jatkamisen ongelmallisena, sillä se hidasti uuden CPQ-järjestelmän omaksumista. Projektipäällikön mukaan osa loppukäyttäjistä ilmaisi tarvitsevansa ”vierihoitoa” uuden järjestelmän käytön haasteellisuuden vuoksi.

Haastateltava E: ”Tää myyntijohtaja ainakin edelleenkin sanoi, että kyllähän niinku pitää niille myyjilleen tällöisiä niinku palopuheita että tää on nyt vaan niinku omaksuttava tää järjestelmä ja otettava käyttöön. Mutta sitten taas kun miettii että kuinka paljon aikaa tässäkin on mennyt ja se ei vielääkään oo se järjestelmä kaikille omaksuttu ja ovat (osa loppukäyttäjistä) edelleenkin siellä vastarannalla tekemässä muutosvastarintaa. Niin en tiedä onko myyntijohtajan tulokulmassa ollut jokin ongelma, kun jos pitää jo pitää palopuheita niin pitäiskö sitten koittaa ennemmin motivaation kautta sitä kannustaa.”

Tämän teeman kohdalla esitetyt projektien aikaisemmat asiakkuudenhallintakeinot ovat koottu taulukkoon 4. Taulukossa esitellään myös loppukäyttäjien teknisen osaamisen taso sekä motivaatio käyttää Salesforcea. Aikaisemmat asiakkuudenhallintakeinot vaihtelivat huomattavasti: vain organisaatiossa E oli aiempaa kokemusta Salesforcen käytöstä.

Neljän ensimmäisen projektin loppukäyttäjillä oli jonkin verran kokemusta tietojärjestelmistä, mutta Salesforce oli uusi järjestelmä kaikille ryhmille. Projektissa E, vaikka Salesforce oli ollut käytössä jo vuoden ajan, kaikilla loppukäyttäjillä sen käyttö ei sujunut ongelmitta. Projektissa A loppukäyttäjien tekninen osaaminen oli muita projekteja heikompi, kun taas projektissa C osaamistaso vaihteli laajasti. Projektissa D loppukäyttäjien tekninen osaaminen oli riittävä, kun taas projektissa B loppukäyttäjien osaamistasosta ei ollut tietoa.

Loppukäyttäjien motivaatio käyttää Salesforcea oli heikkoa koko projektien A ja B aikana, mikä johtui pääosin asiakasorganisaatioiden muutosjohtamisen puutteesta. Projektissa D alun hyvä motivaatio heikkeni muutosjohtamisen puutteen myötä projektin edetessä. Projekteissa C ja E motivaatio Salesforcen käyttöönottamiseen oli yleisesti ottaen positiivinen, mutta erityisesti teknisesti vähemmän osaavat loppukäyttäjät kokivat merkittävää teknostressiä ja vastustivat uuden järjestelmän käyttöönottoa.

Tämä osoittaa, kuinka tärkeää on huomioida loppukäyttäjien tekninen osaaminen ja motivaatio jo projektin suunnitteluvaiheessa. Riittävä tuki ja koulutus voivat vähentää teknostressiä ja edistää järjestelmän sujuvaa käyttöönottoa. Lisäksi muutosjohtamisen rooli korostuu erityisesti silloin, kun loppukäyttäjillä ei ole aiempaa kokemusta vastaavista järjestelmistä.

Taulukko 4 Projektien asiakkuudenhallintakeinot ja loppukäyttäjien tausta

<u>Pro- jekti</u>	<u>Loppukäyttäjien ai- kaisempi asiak- kuudenhallintakeino</u>	<u>Loppukäyttäjien teknisen osaamisen taso</u>	<u>Loppukäyttäjien mo- tivaatio käyttää Salesforcea</u>
A	Myyjien omat muis- tiinpanot sekä ERP- järjestelmä, ei koke- musta Salesforcesta	Osaaminen vanhanai- kaista sekä omaksu- minen hidasta	Halusivat jatkaa van- hoja tapojansa, uusi CRM nähtiin lisä- työnä. Muutosjohta- minen puuttui
B	Loppukäyttäjät käyt- täneet erilaisia tieto- järjestelmiä organisaa- tion sisällä, ei koke- musta Salesforcesta	Ei osannut sanoa	Motivaatio heikko, syynä muutosjohta- misen puute. Uusi crm on lisätyötä
C	Tietojärjestelmä, Ei kokemusta CRM-jär- jestelmistä	20% osasi käyttää Sa- lesforcea sujuvasti, 50% tarvitsi hieman tukea, loput 25-30% tietokoneenkaan käyt- täminen ei ollut suju- vaa	Motivaatio yleisesti hyvä, ymmärsivät jär- jestelmän hyötyjä. Iäl- tään vanhemmat lop- pukäyttäjät olivat epä- motivoituneita ja ko- kivat teknostressiä
D	”Myyntivetoinen jär- jestelmä”, ei CRM	Riittävä, ei tuottanut haasteita	Aluksi hyvä, laski projektin aikana, syynä muutosjohta- misen puute
E	Vuoden ajan Salesforce CRM	Pääosin sujuvaa, osalla haasteita, eten- kin uuden järjestel- män kanssa.	Pääosin hyvä, osalla suurta vastarintaa uutta CPQ lisäosaa kohtaan

### 5.3 Loppukäyttäjien käyttöönottokoulutus ja järjestelmän testaaminen

Projektissa A loppukäyttäjillä oli mahdollisuus testata heille luotua Salesforce-järjestelmää projektin aikana, mutta he eivät käyttäneet tätä mahdollisuutta aktiivisesti. Projektipäällikkö A:n mukaan ainoastaan myyntijohtaja kävi järjestelmässä ”jotakin tekemässä” tai tarkastamassa sen toimivuutta. Myyntijohtaja omaksui järjestelmän peruskäytön nopeasti aikaisemman kokemuksensa ja projektiryhmän demoamisten ansiosta, mutta loppukäyttäjiltä ei saatu palautetta projektin aikana. Projektiryhmä sai joitakin muutosehdotuksia vain myyntijoh-  
tajalta.

Loppukäyttäjien käyttöönottokoulutus toteutettiin etäkoulutuksena Microsoft Teamsin välityksellä, jossa järjestettiin projektipäällikön mukaan kaksi tai kolme koulutustilaisuutta, kestoltaan kaksi-kolme tuntia kerrallaan. Koulutuksessa perehdyttiin askeleittain toteutettuun Salesforce-järjestelmään. Tavoitteena oli, että loppukäyttäjät loisivat tietueita järjestelmään esitettyyn tahtiin. Projektipäällikkö huomautti, että loppukäyttäjät eivät kuitenkaan luoneet pyydettyjä tietueita koulutuksen aikana, vaikka heille varattiin tähän erikseen aikaa. Ainoastaan yksi loppukäyttäjä oli luonut muutamia tietueita, kun taas muut eivät olleet aktiivisia koulutuksen aikana.

Loppukäyttäjät osallistuivat käyttöönottokoulutukseen 'aivan untuvikoina', projektipäällikkö kuvasi, viitaten heidän puutteelliseen valmiuteensa ja kokemukseensa uuden järjestelmän käytössä. Projektipäällikkö arvio kokemuksensa perusteella, että motivaation puutteen syynä oli osittain myös teknostressi, mutta ensisijaisesti vastustus uutta järjestelmää kohtaan ja vanhoista tavoistaan luopuminen. Projektipäällikkö huomasi muutosvastarinnan selvästi loppukäyttäjien koulutuksessa, missä he "eivät olleet läsnä, vaan katsoivat seinille ja tekivät omia asioitaan".

Haastateltava A: "Muutosjohtaminen oli edelleen puutteellista koulutuksen aikana. Loppukäyttäjät olivat koulutuksessa asenteella "mitäs mä täällä turhaa teen, en mä tuu käyttämään tätä järjestelmää."

Haastateltava C kertoi projektin aikana palavereihin osallistuneiden loppukäyttäjien päässeen tutustumaan järjestelmään jo ennen koulutustilaisuutta.

Haastateltava C: "Pyrittiin (projektissa) sprinttimalliin, jossa me tehdään aina jotain valmiiksi ja sitten demotaan se asiakkaalle ja asiakas sen jälkeen testaa sitä toteutusta ja sitten aina määritellään seuraavaa. se onnistui kohtuullisesti. Asiakkaat kyllä testasi sitä, mutta ehkä se testaajaporukka olisi voinut olla laajempi. Myyntijohtaja otti tavallaan ne motivoituneet ihmiset mukaan siihen projektiin, mutta myyntijohtajanhan kannattaisi ottaa myös se niinku aivan surkein käyttäjä siihen mukaan jotta saataisiin myös toista näkökulmaa."

Kaikki loppukäyttäjät eivät kuitenkaan päässeet tutustumaan järjestelmään ennen koulutustilaisuutta, joka toteutettiin kuuden tunnin lähikoulutuksena asiakkaan tiloissa. Kaikki loppukäyttäjät osallistuivat koulutukseen. Koulutus toteutettiin samalla tavalla kuin projektin aikana demonstroidut ominaisuudet: projektipäällikkö näytti ensin toiminnon, minkä jälkeen loppukäyttäjät harjoittelivat sen käyttöä. Projektipäällikön mielestä lähikoulutuksena toteutettu koulutus oli erittäin onnistunut, ja hän piti sitä tehokkaampana verrattuna muihin koulutuksiin, joita hän yleensä vetää Microsoft Teamsin välityksellä.

Haastateltava C: " Kyllä mun mielestä siinä vaiheessa (käyttöönottokoulutuksessa) meni hyvin, mutta kun jätettiin (loppukäyttäjät) sen käyttökoulutuksen jälkeen tavallaan oman onnensa nojaan, niin sittenhän se on enemmän kiinni siitä niinku omasta motivaatiosta, että miten siinä oppii. Kun eihän kukaan opi uutta järjestelmään yhden session perusteella, niin tavallaan se (käyttöönotto) on kiinni siitä, että miten se



asiakas itse johtaa sitä käyttöönottoa mitä se vaatii niiltä työntekijöiltä, miten se tarjoaa niille tukea.”

Projektissa D, samoin kuin projektissa C, loppukäyttäjät pääsivät testaamaan Salesforceen toteutettuja ominaisuuksia projektin aikana. Projektipäällikkö D kertoi, että järjestelmän testaus oli projektin aikana vähäistä, minkä seurauksena järjestelmästä saatu palaute jäi vähäiseksi. Loppukäyttäjät suorittivat testauksen pääasiassa aikarajojen lähestyessä, mutta projektipäällikön mukaan testaustoiminta oli puutteellista. Uusi järjestelmä otettiin käyttöön asiakasorganisaatiossa pilottijakson aikana, jolloin osa loppukäyttäjistä alkoi käyttää Salesforcea rinnakkain vanhan järjestelmän kanssa. Tämä tarkoitti, että kyseiset loppukäyttäjät joutuivat luomaan samat tietueet molempiin järjestelmiin, tehden työtänsä käytännössä kahdesti.

Pilottijakson aikana loppukäyttäjille järjestettiin käyttöönottokoulutus Microsoft Teamsin välityksellä, joissa erityistä huomiota kiinnitettiin yhden pääkäyttäjän kouluttamiseen. Tämä pääkäyttäjä sai valmiudet neuvomaan ja ohjeistamaan muita käyttäjiä asiakasorganisaatiossa. Lisäksi loppukäyttäjille laadittiin ohjemateriaaleja Salesforceen käyttöön liittyen.

Projektipäällikkö D: ”Koulutus oli enemmän niin kun et mä näytin (järjestelmää), tai näytettiin meidän johdolla ja he oli katsomassa, sekä järjestelmässä sisällä mutta ei välttämättä tehnyt mitään. Se on myös yks asia minkä ehkä olisi voinut tehdä toisin.”

Projektipäällikön mukaan loppukäyttäjien heikko osallistuminen käyttöönottokoulutukseen oli osa laajempaa ongelmaa, projektin aikana yleisesti hiipunutta motivaatiota. Tämä motivaation puute ilmeni erityisesti koulutustilanteessa, joissa vain harvat loppukäyttäjät osoittivat aktiivista kiinnostusta koulutuksen sisältöön. Projektipäällikkö havaitsi, että yksilöiden motivaatio heijastui sekä aktiivisena osallistumisena että kysymysten esittämisenä koulutuksen aikana. Ainoastaan yksi tai kaksi loppukäyttäjää esitti kysymyksiä koulutuksen aikana, mikä osoitti, että suurimmalla osalla oli alhainen motivaatio oppia uutta järjestelmää.

Projektissa E loppukäyttäjät testasivat järjestelmää aktiivisesti projektin aikana, ja projektiryhmä sai heiltä runsaasti palautetta. Projektipäällikkö E kertoi, että loppukäyttäjät ilmaisivat selkeästi, mitkä järjestelmän osat eivät toimineet, näyttivät huonoilta tai tuntuivat epämiellyttäviltä. Runsas palaute mahdollisti projektiryhmälle järjestelmän jatkuvan parantamisen projektin edetessä, ei vasta sen päätyttyä. Vaikka asiakasorganisaatio ei pitänyt sisäisiä palavereita projektin aikana, jokaiselle loppukäyttäjälle oli määritelty omat tehtävänsä ja testaustapaukset, jotka he hoitivat itsenäisesti. Kaikki loppukäyttäjät eivät kuitenkaan testanneet järjestelmää huolellisesti, vaan pikemminkin 'klikuttelivat menemään', mikä projektipäällikön mukaan tarkoitti, etteivät he suorittaneet testausta ajatuksen kanssa.

Haastateltava E: ”Testaaminen projektissa oli erityisen niinku tärkeässä asemassa ja just nää loppukäyttäjät testaajina, koska ei meillä nyt kuitenkaan niinku Ceilin puolelta ollut, eikä voikaan olla niin syvällistä ymmärrystä heidän myyntiprosessista. Eikö

myöskään osattaisi niinku sanoa, että toimiiko se (järjestelmä) sen myynnin näkökulmasta oikein, että osataanhan me teknisesti sanoa, että saanko mä luotua tarjouksia, mutta en mä tiedä näyttääkö se tarjous oikealta. Onko se (tarjous) sellainen missä on ne tarvittavat elementit, niin kyllä he (loppukäyttäjät) oli siinä mukana testaamassa.”

Projektipäällikkö E totesi, että henkilöt, joille CPQ-lisäosan käyttöönotto onnistui, ymmärsivät järjestelmän tarjoamat hyödyt ja suhtautuivat uuteen järjestelmään positiivisesti. Uusi järjestelmä mahdollisti tehtävien suorittamisen paremmin ja oli käyttäjäystävällisempi verrattuna vanhaan järjestelmään, joka ei ohjannut tai neuvonut käyttäjää etenemisessä, vaan edellytti käyttäjältä tarkkaa tietämystä järjestelmän käytöstä. Projektipäällikkö piti vanhan järjestelmän samanaikaista käyttöä kuitenkin haitallisena, sillä se houkutteli käyttäjiä valitsemaan sen uuden oppimisen sijaan, erityisesti kun vanha järjestelmä vaati vähemmän tietojen syöttämistä.

Projektin E käyttöönottokoulutus toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, jota projektipäällikkö E ja asiakasorganisaation myyntijohtaja yhdessä vetivät. Myyntijohtaja keskittyi kouluttamaan myyntiprosessin hallintaa, kun taas projektipäällikkö vastasi tarjoustyökalun teknisestä koulutuksesta. Projektipäällikkö kuvasi koulutuksen olleen luentotyypinen. Hän totesi monen loppukäyttäjän jääneen passiiviseksi koulutuksen aikana, mikä johtui heidän aiemmasta vähäisestä osallistumisestaan projektiin. Lisäksi koulutuksessa käsiteltiin niin paljon uutta tietoa, että loppukäyttäjät eivät välttämättä osanneet esittää kysymyksiä kaiken uuden informaation keskellä.

Loppukäyttäjien käyttöönottokoulutusten toteutustavat, osallistuminen koulutuksiin sekä järjestelmän testauksen yhteenveto projektien aikana on koottu taulukkoon 5. Loppukäyttäjäkoulutukset suoritettiin pääosin etäkoulutuksina, joista projektien D ja E koulutukset järjestettiin yksittäisinä tilaisuuksina, kun taas projektissa A koulutuksia oli useita. Projektissa C toteutettiin poikkeuksellisesti laaja lähikoulutus, jonka tehokkuutta projektipäällikkö C painotti haastattelussa.

Etäkoulutuksissa loppukäyttäjät olivat pääasiassa passiivisia, lukuun ottamatta yhtä tai kahta aktiivisesti osallistunutta henkilöä, kun taas projektissa C järjestetyssä lähikoulutuksessa kaikki loppukäyttäjät osallistuivat aktiivisesti järjestelmän testaukseen ja harjoitteluun.

Järjestelmän testaus vaihteli loppukäyttäjien osalta eri projekteissa; projektissa A järjestelmää ei testannut kukaan loppukäyttäjistä, ainoastaan myyntijohtaja suoritti testauksen projektin aikana, kun taas projektissa C järjestelmän testaus oli suhteellisen kattavaa, mutta testaajaryhmä jäi suppeaksi, kun haasteita kohdanneet loppukäyttäjät eivät osallistuneet testaukseen. Projektissa D loppukäyttäjien testaus jäi puutteelliseksi, mikä heijastui palautteen vähäisyytenä. Projektissa E loppukäyttäjät testasivat järjestelmää pääosin tehokkaasti, ja projekti-ryhmä sai runsaasti palautetta projektin aikana. Kuitenkin myös tässä projektissa ilmeni joitakin käyttäjiä, jotka testasivat järjestelmää heikosti, mikä korostaa koulutuksen ja tuen merkitystä koko loppukäyttäjärühmän sitouttamisessa.

Taulukko 5 Projektien asiakkuudenhallintakeinot ja loppukäyttäjien tausta

<u>Pro- jekti</u>	<u>Koulu- tuksen to- teutustapa</u>	<u>Loppukäyttäjien osallis- tuminen koulutukseen</u>	<u>Järjestelmän testaaminen projektin aikana</u>
A	2-3 Etäkoulu- tuskertaa	Huonoa, vain yksi henkilö osallistui aktiivisesti	Testannut vain myyntijoh- taja; loppukäyttäjät eivät testanneet.
C	6-tuntinen lähikoulu- tus	Hyvä; kaikki osallistuivat aktiivisesti testaamiseen ja harjoitteluun	Osa testasi hyvin; joukosta puuttuivat teknisesti heikoi- ten osaavat käyttäjät
D	Etäkoulu- tus	Heikkoa; suurin osa seuri passivisesti, vain yksi tai kaksi aktiivista osallis- tujaa.	Testaus puutteellista; suori- tettiin vain minimaalisesti
E	Etäkoulu- tus	Luentomainen koulutus; loppukäyttäjät olivat pas- siivisia seuraajia	Hyvää, paljon palautetta; osa loppukäyttäjistä testasi heikommin

## 6 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tämä luku tarkastelee tutkimuksen vastauksia asetettuihin tavoitteisiin ja antaa yksityiskohtaiset vastaukset tutkimusongelmaan sekä siihen liittyviin tukikysymyksiin. Luvussa arvioidaan kriittisesti tutkimuksen empiirisen osan tuloksia ja suoritetaan vertailua olemassa olevaan kirjallisuuteen. Lisäksi käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimuksen mahdollisuuksia.

Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia loppukäyttäjien kohtaamia haasteita Salesforcen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa. Pyrkimyksenä oli tunnistaa uusia näkökulmia, jotka eivät ole aiemmin tulleet esiin kirjallisuudessa. Tutkimuksen keskeinen kysymys oli:

- Mitkä tekijät aiheuttavat haasteita loppukäyttäjille Salesforcen käyttöönotossa?

Tutkimusongelman selvittämiseksi ensisijaisena tavoitteena oli ymmärtää käyttöönottojen kontekstia ja loppukäyttäjien haasteita. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi määriteltiin kolme tukikysymystä, jotka auttoivat hahmottamaan tutkimuksen laajempaa kontekstia:

- Mikä oli käyttöönottoprojektien tausta ja laajuus?
- Millainen oli loppukäyttäjien tekninen tausta ja osaaminen?
- Miten loppukäyttäjien koulutus ja käyttöönotto toteutettiin?

Vastauksia näihin tukikysymyksiin haettiin ensin kirjallisuuskatsauksen kautta, joka luo alustavan perustan tutkimuksen empiiriselle osiolle ja auttaa ymmärtämään asiakkuudenhallintaprojektien yleisiä haasteita. Empiirisen osan haastattelut tarjosivat syvällisempiä näkemyksiä ja kokemuksia näiden haasteiden ilmentymisestä Salesforcen kontekstissa. Seuraavassa luvussa käsitellään vastauksia tukikysymyksiin ennen siirtymistä päätutkimuskysymyksen syvällisempään tarkasteluun.

## 6.1 Johtopäätökset ja havainnot

Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää minkälaisia kokonaisuuksia Salesforcen käyttöönottoprojektit ovat. Käyttöönottoprojektit vaihtelevat paljon organisaatioista ja niiden toimialojen mukaan, tehden jokaisesta Salesforce-ympäristöstä ja sen käyttöönotosta erilaisen. Salesforce on monipuolinen pilvipohjainen CRM-järjestelmä, joka tarjoaa laajan valikoiman toiminnallisuuksia myynnin, asiakaspalvelun ja markkinoinnin automatisointiin. Tämä monipuolisuus tarkoittaa sitä, että jokainen organisaatio voi räätälöidä oman järjestelmänsä tarkasti omiin tarpeisiinsa sopivaksi, mikä tuo mukanaan monenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia projektinhallinnalle.

Luvussa 5, ensimmäisen teeman kohdalla esitellyt tulokset ja haastattelut esittävät Salesforcen käyttöönottoprojektien onnistumisen vaativan huolellista suunnittelua, joustavuutta projektin vaatimusten muuttuessa sekä kykyä ymmärtää ja sovittaa yhteen liiketoiminnan erilaisia tarpeita ja teknologiaa. Tämä korostaa projektinhallinnan merkitystä CRM-järjestelmien, erityisesti Salesforcen, käyttöönotossa. Projektinhallinnan rooli on kriittinen, kun tavoitellaan järjestelmää joka tukee liiketoiminnan prosesseja tehokkaasti ja keskittyy käyttöönoton saavuttavan sille asetetut tavoitteet aikataulussa ja budjetin puitteissa.

Vertailtaessa ensimmäisen teeman tuloksia aiempaan kirjallisuuteen projektinhallinnasta ja CRM-järjestelmien käyttöönotosta, kuten PMBOK-opas (2017) ja Meredith ja Mantelin (2011) teoksiin, havaitaan sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Kirjallisuudessa korostetaan standardoitujen prosessien ja parhaiden käytäntöjen merkitystä projektien hallinnassa. Tutkielman empiirisessä osiossa toteutetut käytännön haastattelut kuitenkin osoittavat, että joustavuus ja mukautuvuus ovat välttämättömiä yksilöllisten haasteiden kohtaamisessa, joita standardoidut menetelmät eivät aina pysty ratkaisemaan. Haastatellut projektipäälliköt pyrkivät noudattamaan parhaita käytänteitä projekteissaan mahdollisimman tarkasti, ottaen kuitenkin huomioon asiakkaidensa toiveet. Haastatteluista kävi ilmi, että parhaista käytänteistä joustaminen asiakkaiden toiveiden mukaan saattaa johtaa heille tarjotun Salesforce-järjestelmän muokkaamiseen vanhan järjestelmän mukaiseksi. Tämä ei välttämättä hyödynnä kaikkia Salesforcen ominaisuuksia tehokkaasti, vaikka se tekisi järjestelmän käyttöönoton aluksi loppukäyttäjille helpommaksi.

Haastatteluista esille nousseet asiakasorganisaatioiden projektiryhmien hallinnan haasteet korostivat projektiryhmien monipuolisuuden, sekä määrittelypalaverieihin osallistumisen tärkeyttä, etenkin loppukäyttäjien kohdalta. Loppukäyttäjien aktiivinen osallistuminen projektin määrittelyvaiheeseen on tunnustettu akateemisessa kirjallisuudessa kriittiseksi tekijäksi projektin onnistumisen kannalta. Nielsenin (1993) mukaan loppukäyttäjien tarpeiden ymmärtäminen ja niiden huomioon ottaminen jo projektin alkuvaiheessa parantaa merkittävästi projektin lopputuloksen laatua ja käyttäjätyytyväisyyttä. Nielsenin tutkimusta tukevat myös Kujala, Kauppinen, Lehtola ja Kojo (2005), jotka lisäksi painottavat käyttäjäkeskeisiä suunnittelumenetelmiä, jotka ottavat huomioon

loppukäyttäjien tarpeet ja osallistumisen, johtavat parempiin projektituloksiin ja korkeampaan käyttäjätyytyväisyyteen.

Osallistavien menetelmien soveltaminen projektinhallinnassa voi edistää loppukäyttäjien sitoutumista ja vähentää vastarintaa uusille muutoksille. Kujala et al. (2005) toteavat, että projektit, jotka hyödyntävät käyttäjäkeskeisiä suunnittelumenetelmiä, tuottavat ratkaisuja, joissa loppukäyttäjät ovat aktiivisesti mukana vaatimusten määrittelyssä, ovat todennäköisemmin onnistuneita ja tuottavat ratkaisuja, jotka vastaavat paremmin käyttäjien todellisia tarpeita ja odotuksia. Tämä ei ainoastaan paranna lopputuotteen käytettävyyttä, vaan myös lisää sen hyväksyntää ja käyttöönoton onnistumista. Loppukäyttäjien tarpeiden ymmärtäminen ja huomiointi onkin tärkeää jo projektin alkuvaiheesta saakka, mikä parantaa projektin lopputuloksen laatua. Tulevissa projekteissa tulisikin korostaa loppukäyttäjäkeskeisten menetelmien merkitystä ja tarjota työkaluja ja tekniikoita, jotka tukevat loppukäyttäjien osallistamista entistä enemmän.

Toisessa teemassa keskityttiin loppukäyttäjien tekniseen taustaan ja osaamisen. Loppukäyttäjien tekninen osaaminen ja tausta vaihtelevat merkittävästi projekteissa ja tämä vaikuttaa suoraan siihen, kuinka helposti uusi järjestelmä otetaan käyttöön ja omaksutaan. Haastatteluista ilmeni, että loppukäyttäjien puutteellinen tekninen osaaminen sekä heikko motivaatio hidastivat järjestelmien omaksumista, mikä ilmeni erityisesti teknostressinä ja muutosvastarintana. Loppukäyttäjien osaaminen vaihteli huomattavasti projektien sisällä. Projekteissa, joissa loppukäyttäjiltä puuttui perusosaaminen tietokoneiden käytöstä, projektipäälliköt joutuivat usein aloittamaan koulutuksen perusasioista. Tämä tukee Nielsenin (1993) havaintoja siitä, että käyttäjien tekninen osaaminen on kriittinen tekijä järjestelmien käyttöönotossa.

Haastatteluista ilmeni myös se, että loppukäyttäjien motivaatio uuden järjestelmän käyttöön oli monissa tapauksissa heikko. Tämä johtui usein muutosjohtamisen puutteista ja siitä, ettei loppukäyttäjille ollut viestitty selkeästi järjestelmän hyötyjä ja käyttötarkoitusta. Myyntijohtajien ja muiden projektin johtohahmojen sitoutuminen ja viestintä ovat keskeisiä tekijöitä loppukäyttäjien motivoinnissa. Kun nämä asiat laiminlyödään, loppukäyttäjät saattavat kokea uuden järjestelmän ylimääräisenä työnä, mikä lisää muutosvastarintaa. Kujala et al. (2005) korostavat, että loppukäyttäjien aktiivinen osallistaminen ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen parantaa projektin onnistumista merkittävästi. Lisäksi haastatteluissa nousi esille loppukäyttäjien teknisen osaamisen puutteet ja heikko motivaatio johtivat usein siihen, että uusi järjestelmä koettiin ylimääräisenä työnä, jota ei ollut tarpeeksi perusteltu loppukäyttäjille. Tämä vaikutti projektin kulkuun negatiivisesti, sillä järjestelmän käyttöönotto venyi ja sen hyödyt jäivät saavuttamatta. Tämä vahvistaa Nielsenin (1993) ja Kujalan ym. (2005) näkemyksiä siitä, että loppukäyttäjien osallistaminen ja kouluttaminen ovat keskeisiä onnistuneen projektinhallinnan elementtejä.

Kolmannessa teemassa keskityttiin loppukäyttäjien koulutukseen sekä käyttöönoton toteuttamiseen. Haastattelut paljastivat huomattavia eroja koulutuksen ja käyttöönoton toteutuksessa eri projekteissa, mikä vaikutti suoraan järjestelmän omaksumiseen ja loppukäyttäjien motivaatioon. Useissa projekteissa

loppukäyttäjien mahdollisuus tutustua järjestelmään ennen varsinaista koulutusta jäi hyödyntämättä. Tämä osoittautui ongelmalliseksi, sillä loppukäyttäjät eivät saaneet tarvittavaa käytännön kokemusta ennen varsinaista koulutusta. Brown, Dennis ja Venkatesh (2010) painottavat tutkimuksessaan loppukäyttäjien osallistumista projektien alusta alkaen.

Koulutuksen toteutustavat vaihtelivat merkittävästi projekteissa. Yleisesti käytettiin etäkoulutusta, mutta lähikoulutus osoittautui tehokkaammaksi. Yhdessä projektissa toteutettiin kuuden tunnin lähikoulutus asiakkaan tiloissa, mikä osoittautui erittäin onnistuneeksi. Tämä lähestymistapa mahdollisti välittömän vuorovaikutuksen ja ongelmien ratkaisemisen paikan päällä, mikä usein puuttuu etäkoulutuksista. Lähikoulutuksen etuna on mahdollisuus saada tehokkaammin reaaliaikaista palautetta ja tehdä tarvittavia säätöjä järjestelmään koulutuksen aikana. Monissa projekteissa kuitenkin ilmeni, että loppukäyttäjät olivat passiivisia etäkoulutusten aikana. Tämä johtui pääosin motivaation puutteesta ja osittain teknostressistä, mutta myös siitä, että etäkoulutukset eivät tarjoa saman tasoista vuorovaikutusta ja tukea loppukäyttäjälle kuin lähikoulutukset. Etäkoulutusten passiivisuus heijastui negatiivisesti loppukäyttäjien oppimiseen ja järjestelmän omaksumiseen. Tutkimukset osoittavat, että loppukäyttäjien sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen ovat ratkaisevia tekijöitä uuden teknologian onnistuneessa käyttöönotossa (Venkatesh, Thong, & Xu, 2016).

Yksi merkittävä tekijä, joka vaikutti koulutuksen onnistumiseen, oli muutosjohtaminen. Muutosjohtamisen puutteet asiakasorganisaatioissa johtivat siihen, että loppukäyttäjät eivät aina ymmärtäneet uuden järjestelmän hyötyjä ja tarkoitusta. Tämä ilmeni erityisesti projekteissa, joissa loppukäyttäjät eivät osallistuneet aktiivisesti koulutuksiin ja eivät olleet motivoituneita oppimaan uutta järjestelmää. Kotterin (2012) muutosjohtamisen teorian korostavat selkeän vision ja viestinnän tärkeyttä muutosten läpiviemisessä, mikä vaikutti olevan puutteellista suurimmassa osassa haastatteluiden projekteista.

Käyttöönottokoulutusten tulokset ja vaikutukset vaihtelivat suuresti projektien välillä. Projekteissa, joissa loppukäyttäjät testasivat järjestelmää aktiivisesti ja antoivat jatkuvaa palautetta, järjestelmää pystyttiin kehittämään ja parantamaan jatkuvasti projektin aikana. Tämä järjestelmän jatkuva kehittäminen ja loppukäyttäjien aktiivinen osallistuminen loivat myönteisemmän asenteen ja paremman käyttökokemuksen loppukäyttäjille. Näissä tapauksissa loppukäyttäjät näkivät järjestelmän hyödyt ja olivat motivoituneempia käyttämään sitä. Toisaalta projekteissa, joissa loppukäyttäjien osallistuminen oli vähäistä ja muutosjohtaminen puutteellista, loppukäyttäjät kokivat merkittävää teknostressiä järjestelmää kohtaan ja olivat motivoitumattomia oppimaan uutta järjestelmää. Tämä johti siihen, että järjestelmän käyttöönotto oli hidasta ja vaikeaa. Loppukäyttäjien tekninen tausta ja osaaminen vaikuttivat myös merkittävästi heidän valmiuteensa omaksua uusi järjestelmä. Käyttäjät, joilla oli vahvempi tekninen tausta, omaksuivat järjestelmän nopeammin ja tehokkaammin kuin ne, joilla oli heikompi tekninen tausta (Turban, Pollard, & Wood, 2018).

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että loppukäyttäjien motivaatio on keskeinen tekijä Salesforcen onnistuneessa käyttöönotossa.

Haastatteluissa ilmeni, että korkea motivaatio yhdistettynä selkeään viestintään ja muutosjohtamiseen johti sujuvampaan ja tehokkaampaan käyttöönottoon. Vastaavasti heikko motivaatio ja muutosjohtamisen puutteet vaikeuttivat käyttöönottoa ja johtivat usein loppukäyttäjien vastarintaan sekä teknostressiin. Nykyhetken positiivisten asenteiden vastapainona olivat huolestuneet näkemykset siitä, miten motivoida loppukäyttäjää tulevaisuudessa, kun uudet järjestelmät ja teknologiat kehittyvät jatkuvasti. Tämä korostaa tarvetta jatkuvalla tutkimukselle ja kehittämiselle, jotta voidaan löytää ja toteuttaa tehokkaita strategioita, jotka parantavat loppukäyttäjien motivaatiota ja sitoutumista uusien teknologioiden käyttöönotossa. Tulevaisuuden tutkimuksen kohteena voisivat olla esimerkiksi motivaation parantamiseen tähtäävät muutosjohtamisen mallit sekä käyttäjäkeskeiset koulutusmenetelmät, jotka auttavat loppukäyttäjää omaksumaan uudet järjestelmät sujuvasti ja tehokkaasti.

## 6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä Salesforceen käyttöönotto-projektien haasteista, erityisesti loppukäyttäjien näkökulmasta. Tutkimuksessa keskityttiin projekteihin, joissa oli toteutettu Salesforceen CRM-järjestelmän käyttöönotto. Tutkimuksen otanta oli kuitenkin rajallinen. Tämä rajausta vaikutti tulosten yleistettävyyteen, koska tutkittavat organisaatiot edustivat erilaisia toimialoja ja niiden käyttöönoton haasteet ja onnistumiset voivat vaihdella merkittävästi toimialan mukaan. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin projektipäälliköiden näkemyksiä, jolloin loppukäyttäjien omat näkemykset ja kokemukset jäivät huomioimatta.

Yksi merkittävä rajoite oli haastateltavien vähäinen määrä. Haastateltavien lukumäärä oli rajallinen, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja tulosten yleistettävyyteen. Lisäksi haastattelut suoritettiin samassa suomalaisessa yrityksessä, joten kulttuuriset tekijät voivat vaikuttaa tuloksiin. Kansainvälisen vertailun puute rajoittaa ymmärrystä siitä, miten eri kulttuureissa ja maissa loppukäyttäjien motivaatio ja muutosjohtaminen eroavat toisistaan.

Nykyisen tutkimuksen perusteella voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä ja suosituksia jatkotutkimukselle. Loppukäyttäjien tekninen osaaminen ja motivaatio sekä organisaation panostus muutokseen ovat keskeisiä tekijöitä Salesforceen onnistuneessa käyttöönotossa. Jatkotutkimus voisi keskittyä siihen, miten erilaiset koulutusmenetelmät ja muutosjohtamisen strategiat vaikuttavat loppukäyttäjien motivaatioon ja oppimiseen. Esimerkiksi vertaileva tutkimus lähikoulutuksen ja etäkoulutuksen välillä voisi tarjota arvokasta tietoa koulutusmenetelmien tehokkuudesta. Haastatteluissa ilmeni, että selkeä viestintä ja muutosjohtaminen ovat avainasemassa loppukäyttäjien motivoinnissa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia muutosjohtamisen eri mallien vaikutuksia ja kehittää parhaita käytäntöjä, jotka auttavat organisaatioita johtamaan muutoksia tehokkaammin.

Käyttöönottokoulutusten tulokset ja vaikutukset vaihtelivat suuresti projektien välillä. Projekteissa, joissa loppukäyttäjät testasivat järjestelmää



aktiivisesti ja antoivat jatkuvaa palautetta, järjestelmää pystyttiin kehittämään ja parantamaan jatkuvasti projektin aikana. Tämä jatkuva parantaminen ja aktiivinen osallistuminen loivat myönteisemmän asenteen ja paremman käyttökokeimuksen loppukäyttäjille. Näissä tapauksissa loppukäyttäjät näkivät järjestelmän hyödyt ja olivat motivoituneempia käyttämään sitä. Toisaalta projekteissa, joissa loppukäyttäjien osallistuminen oli vähäistä ja muutosjohtaminen puutteellista, loppukäyttäjät kokivat merkittävää teknostressiä ja olivat motivoitumattomia oppimaan uutta järjestelmää. Tämä johti siihen, että järjestelmän käyttöönotto oli hidasta ja vaikeaa. Loppukäyttäjien tekninen tausta ja osaaminen vaikuttivat myös merkittävästi heidän valmiuteensa omaksua uusi järjestelmä. Kuten Turban ym. (2018) korostavat kirjassaan, loppukäyttäjien tekninen osaaminen ja tausta vaikuttavat merkittävästi uuden teknologian omaksumiseen ja käyttöönottoon. Heidän kirjassaan painotetaan, että käyttäjien tekninen osaaminen on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa järjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen.

## LÄHTEET

- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Brown, S. A., Dennis, A. R., & Venkatesh, V. (2010). Predicting collaboration technology use: Integrating technology adoption and collaboration research. *Journal of management information systems*, 27(2), 9-54.
- Buttle, F. (2004). *Customer relationship management: Concepts and tools*.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge.
- Carroll, M., Van Der Merwe, A., & Kotze, P. (2011, August). Secure cloud computing: Benefits, risks and controls. In *2011 Information Security for South Africa* (pp. 1-9). IEEE.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*.
- Cloudsquare. (2023, February 4). How Can a CRM Help You Grow Your Business? A Comprehensive Guide. Cloudsquare.  
<https://cloudsquare.io/how-can-a-crm-help-grow-your-business/>
- DealHub Experts. (2022). CRM (Customer Relationship Management). DealHub. <https://dealhub.io/glossary/crm/>
- Fayerman, M. (2002). Customer relationship management. *New Directions for Institutional Research*, 113(Spring), 57-67.
- Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of business market management*, 3(1), 7-27.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 37-57.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. SAGE Publications.
- Iriana, R., & Buttle, F. (2007). Strategic, operational, and analytical customer relationship management: attributes and measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), 23-42.
- Jansen, W., & Grance, T. (2011). Guidelines on security and privacy in public cloud computing.
- Jyoti, D., Hutcherson, J. A., Jyoti, D., & Hutcherson, J. A. (2021). Salesforce Integration Architecture. *Salesforce Architect's Handbook: A Comprehensive End-to-End Solutions Guide*, 185-221.

- Kappelman, L. A., McKeeman, R., & Zhang, L. (2006). Early warning signs of IT project failure: The dominant dozen. *Information Systems Management*, 23(4), 31-36.
- Kavis, M. (2014). *Architecting the Cloud : Design Decisions for Cloud Computing Service Models (SaaS, PaaS, and IaaS)*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kettunen, S. (2009). *Onnistu projektissa*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kim, S. H., & Mukhopadhyay, T. (2011). Determining optimal CRM implementation strategies. *Information Systems Research*, 22(3), 624-639.
- Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., & Ryals, L. (2003). *CRM: Perspectives from the marketplace*. Oxon: Butterwoth Heinemann.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kujala, S., Kauppinen, M., Lehtola, L., & Kojo, T. (2005, August). The role of user involvement in requirements quality and project success. In 13th IEEE International Conference on Requirements Engineering (RE'05) (pp. 75-84). IEEE.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Educación.
- Leigh, T. W. (2011). *Customer Relationship Management and the Sales Force*.
- Manchar, A., & Chouhan, A. (2017, February). Salesforce CRM: A new way of managing customer relationship in cloud environment. In 2017 Second international conference on electrical, computer and communication technologies (ICECCT) (pp. 1-4). IEEE.
- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience-from adoption to success. *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past*, 173(2000), 207-173.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing*.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2011). *Project management: a managerial approach*. John Wiley & Sons.
- Morris, P. W. G., & Geraldi, J. (2011). Managing the institutional context for projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20-32.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81-87.
- Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. Academic Press.

- OpenAI. (2024). *ChatGPT-tekoälysovellus* (versio GPT-4). Hyödynnetty tekstin kielenhuollossa, muokkaamisessa ja osittaisessa kääntämisessä. Saatavilla: <https://www.openai.com>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Pinto, J. K. (2019). *Project management: Achieving competitive advantage*. Pearson.
- PMBOK (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Sixth Edition*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2024). *What is a project?*. PMI. <https://www.pmi.org>
- Ramgovind, S., Eloff, M., Smith, E. (2010). The Management of Security in Cloud Computing, *IEEE*, ss. 3-7.
- Schwalbe, K. (2015). *Information technology project management*. Cengage Learning.
- Shawish, A., & Salama, M. (2013). Cloud computing: paradigms and technologies. In *Inter-cooperative collective intelligence: Techniques and applications* (pp. 39-67). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Silfverberg, P. (2007). *Ideasta projektiksi: Projektinvetäjän käsikirja*. Edita.
- Tan, X., Yen, D. C., & Fang, X. (2002). Internet integrated customer relationship management a key success factor for companies in the e-commerce arena. *Journal of computer information systems*, 42(3), 77-86.
- Todorić, A. (2023, March). Importance and application of Salesforce in modern business. In *2023 22nd International Symposium INFOTEH-JAHORINA (INFOTEH)* (pp. 1-5). IEEE.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., & Turban, D. C. (2018). Cloud computing and virtualization technologies in enterprises. In *Information Technology for Management*. John Wiley & Sons.
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth, and Sustainability*. Wiley.
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. McGraw-Hill.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328-376.
- Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of marketing management*, 18(1-2), 193-219.

Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial management & data systems*.

Zissis, D., & Lekkas, D. (2012). Addressing cloud computing security issues. *Future Generation computer systems*, 28(3), 583-592

## **LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO:**

### **Tutkimus Salesforcen käyttöönottoprojektien loppukäyttäjien haasteista**

#### **PERUSTIEDOT**

- Nimi
- Työnkuva
- Oletko toiminut vähintään 3 eri projektissa projektipäällikkönä

#### **TEEMA 1: Projektin tausta ja laajuus**

- Projektin nimi
- Projektin tausta ja laajuus
- Erityiset vaatimukset (jos projektissa oli jotain ainutlaatuista tai normaalia poikkeavaa)
- Kommunikaatio projektin aikana (palaverit, osallistuminen, loppukäyttäjien osallistuminen)
- Oliko projektissa jotain ainutlaatuista tai erityisiä vaatimuksia, mikä poikkesi normaalista Salesforce CRM käytöstä?
- Miten projekti toteutettiin ja millaista oli kommunikaatio (pidettiinkö kuinka usein palavereja, osallistuiko kaikki loppukäyttäjät niihin)

#### **TEEMA 2: Käyttäjien tausta ja tekninen osaaminen**

- Millaiseksi arvioit käyttäjien teknisen osaamisen yleisesti ja Salesforcen/muiden CRM-ohjelmien suhteen?
- Miten käyttäjän tekninen osaaminen näkyi projektin aikana? (osasiko esim. kertoa selkeästi millaiseen ongelmaan törmäsi tai mitä järjestelmältä halusi)
- Mitä erityisiä haasteita olet kohdannut projekteissa, joissa käyttäjillä ei ole hyvää teknistä osaamista, ja miten ratkaisit ongelmat?
- Millainen oli loppukäyttäjien motivaatio käyttää uutta järjestelmää?

#### **TEEMA 3: Käyttäjien koulutus ja käyttöönotto**

- Millainen oli käyttäjien ohjeistus/koulutus? (tehtiinkö se mitenkä ja milloin, annettiin ohjeita mistä katsoa uudelleen vai oliko kyseessä palaverissa tapahtunut esitys)
- Millaiseksi käyttäjä koki järjestelmän? (oliko ulkoasu ja käytettävyys sekavaa, täysin uutta mihin tottunut, tms.)